



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Gintarė Keršulytė

**KOMPETENCIJŲ NUOMOS, KAIP SAVARANKIŠKOS PASLAUGŲ
PORTFELIO ALTERNATYVOS, TAIKYMAS IT VERSLE:
PASKATOS IR KLIŪTYS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Doc. Dr. Lina Užienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

KOMPETENCIJŲ NUOMOS, KAIP SAVARANKIŠKOS PASLAUGŲ
PORTFELIO ALTERNATYVOS, TAIKYMAS IT VERSLE:
PASKATOS IR KLIŪTYS

Tarptautinis verslas (kodas 621N12004)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Gintarė Keršulytė, VMTV-5 gr.

2017 m. gegužės 10 d.

Vadovė

Doc. Dr. Lina Užienė

2017 m. gegužės 10 d.

Recenzentas

2017 m. gegužės 10 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Gintarė Keršulytė

Tarptautinis verslas, 621N12004

Baigiamojo magistro darbo „Kompetencijų nuomos, kaip savarankiškos paslaugų portfelio alternatyvos, taikymas IT versle: paskatos ir kliūtys“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 09 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Gintarės Keršulytės** baigiamasis magistro darbas tema „Kompetencijų nuomos, kaip savarankiškos paslaugų portfelio alternatyvos, taikymas IT versle: paskatos ir kliūtys“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjus.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Gintarė, Keršulytė. Study of Application of Outsourcing as an Alternative of Services Portfolio in IT Business: Incentives and Obstacles. Master's Final Thesis in International Business / supervisor Assoc. Prof. Dr. Lina Užienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S

Key words: outsourcing, IT business, incentives, obstacles.

Kaunas, 2017. 79 p.

SUMMARY

There is no doubt that globalization has a huge impact on the openness of markets and emergence of new opportunities. But there is a second, less positive side. A global approach intensified competition. Profit and survival in the market depend on the ability to develop and implement cost-saving innovation, faster product development and placing on the market, and finally from the continuous strengthening of the competitive capacity.

However, one of the newest and most innovative opportunities to increase the competitiveness is the exploitation of the benefits provided by outsourcing. Rapid technological development and various realted circumstances make outsourcing a very attractive economic phenomenon. It is accepted that the outsourcing as a subject is rather widely considered especially among foreign authors. Nonetheless, in most cases it is analyzed the concept (*Bardhan, Kroll, 2003; Chaudhary, Mehta, 2011; Troaca, Bodislav, 2012*), its pluses and minuses, manifestation on cases on various studies (*Bartkus, Jurevičius, 2007; Vasiliauskiėnė, 2011*) or relations with other economic phenomena (*Snieska, Drakšaitė, 2007*), and even attempt to suggest the country's attractive valuation model used by the company's decision to move the process to other country (*Kvedaravičienė, 2010*). Although scientific works dealt with the different problematic issues, but both theoretical studies and scientific analyzes are performed from a single perspective – customer (service user) side. There is a lack of scientific works that analyze outsourcing on the other hand, not usually as a buyer, but as a supplier.

Furthermore, it should be noted that only a small percentage of companies (based on national information and communication technology sector associations *INFOBALT* analysis of more than 90 percent companies providing IT services running in internal market) provide outsourcing abroad and can boast of successful results, the others, while having the need for IT outsourcing provision, identify barriers, such as know-how duplication fear, lack of foreign language skills, management decrease or loss of control. Finally, companies often develop a number of activities, not just main activities, but such as equipment renting, providing consulting services and so on. Companies extending its activity portfolio compositon, expand its capabilities.

Raised the goal of work – to argue (temporary) outsourcing as an attractive alternative to the portfolio of services, the possibility of the application of Lithuanian IT companies. To achieve this, move the following main objectives:

1. Analyze the outsourcing application problems of the IT industry in Lithuania.
2. To examine the theoretical and practical application of the outsourcing in IT companies assumptions.
3. To prove empirical methodology.
4. Empirically investigate outsourcing as an attractive alternative to the portfolio of services, the possibility of the application of selected Lithuanian IT companies.

Survey revealed what affinities and individualities companies distinguished by incentives and obstacles aspects. Summarizing the incentives, it can be seen that all selected companies felt the reputation level of growth and risk reduction benefits, also *UAB NFQ Technologies* and *UAB Data Dog* assess highest score the greater access to new knowledge. Neither the companies found benefit in sudden market growth support. *UAB Data Dog* exceptionally optimistic by all the benefits, for this reason company consists strong advantages in efficient management, operation volume fluctuation elimination and cost reduction. Summarizing the obstacles it can be seen that in this case large deviations between corporate results were not observed. All companies rated high marks only one obstacle – the dependence on customer. Also, *UAB NFQ Technologies* valued an average risk know-how lost. It can be assumed that this obstacle is more noticeable in this particular establishment, because company has accumulated much experience during many years and has a plenty of employees. Also, knowing that *UAB Data Dog* is quite young company, it is not surprising that the fear of lack of competence is more active than in bigger chosen enterprises. Lastly, the company's perceived other barriers as relatively weak or totally inactive, indicating that after a number right steps can not only absorb the impact of the risks, but also eliminate them.

Finally, the company's argue that they will continue doing outsourcing and possibly even increase the volume until the market will demand this phenomenon. Thus, based on the research results and made insights, there is no doubt that outsourcing has all the potential to become a common practice in the Lithuania market.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	6
Lentelių sąrašas.....	7
ĮVADAS	8
1 KOMPETENCIJŲ NUOMOS IT INDUSTRIJOJE LIETUVOJE TAIKYMO PROBLEMATIKA	11
2 TEORINĖS IR PRAKTINĖS KOMPETENCIJŲ NUOMOS TAIKYMO IT ĮMONĖSE TYRIMO PRIELAIDOS	18
2.1 Kompetencijų nuomos samprata.....	18
2.2 Kompetencijų nuomos esmė ir pagrindinės rūšys	21
2.3 Kompetencijų nuomos pasirinkimo motyvai ir barjerai	25
2.4 Kompetencijų nuomos ypatumai IT paslaugų įmonėse	31
2.5 Kompetencijų nuomos, kaip paslaugų portfelio alternatyvos, taikymo argumentai ir prielaidos empiriniam tyrimui.....	37
3 EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	39
4 EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	43
4.1 Įmonių profiliai	43
4.2 Palyginamosios įmonių charakteristikos ir ITO praktikos skirtumai	45
4.3 Identifikuojamos kompetencijų nuomos paskatos	47
4.4 Identifikuojamos kompetencijų nuomos kliūtys	52
4.5 Diskusija ir sprendimai	57
IŠVADOS.....	63
LITERATŪROS SĄRAŠAS	66
PRIEDAI	70

Paveikslų sąrašas

1 pav. Atlyginimų dydis (eur/mėn.) IRT sektoriuje Europoje (sudaryta pagal Telecentre Europe, Eurostat).....	12
2 pav. IRT sektoriaus dalis BVP 2015 m., proc. (pagal metinę INFOBALT apžvalgą).....	13
3 pav. Europos šalių pasiskirstymas pagal DESI rodiklį 2015 m. (pagal ec.europa.eu).....	15
4 pav. Šalių kategorizavimas pagal DESI rodiklio reikšmę bei augimą lyginant su ES vidurkiu 2015-2016 m. (pagal ec.europa.eu)	16
5 pav. Verslo organizacijos ir kompetencijų nuomos evoliucija (sudaryta pagal Schniederjans, M. J., Schniederjans, A. M., Schniederjans, D. G., 2005).....	21
6 pav. Kompetencijų nuomos modelis (sudaryta pagal Arnold, 2000)	22
7 pav. Pagrindiniai įmonių pasirinkimo poreikiai kompetencijų nuomai (sudaryta pagal Kvedaravičienė, 2010).....	26
8 pav. Pagrindiniai susirūpinimą keliantys faktoriai susiję su kompetencijų nuoma (sudaryta pagal Quelin, Duhamel, 2003).....	29
9 pav. Pagrindinės prielaidos IT kompetencijų nuomai (sudaryta pagal Smith, McKeen, 2004)	32
10 pav. Atributai ir bruožai kompetencijų nuomos taikymui (sudaryta pagal Bardhan, Kroll, 2003).....	34
11 pav. IT kompetencijų nuomos pasirinkimo priežastys (sudaryta pagal Rao et al. 2014).....	35
12 pav. ITO sėkmę lemiantys veiksniai (sudaryta pagal Lacity, M.C. et al.)	36
13 pav. Empirinio tyrimo loginė schema	39
14 pav. Pardavimo pajamų dinamika UAB Telesoftas.....	45
15 pav. Pardavimo pajamų dinamika UAB NFQ Technologies	45
16 pav. Veiklos svyravimus eliminuojančios parinktys pagal UAB Telesoftas ir UAB NFQ Technologies atvejus	46

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Kompetencijų nuomos koncepcijos	19
2 lentelė. Bendradarbiavimo susitarimų tarp šalių formos kompetencijų nuomos kontekste (sudaryta pagal Schniederjans et al., 2005)	23
3 lentelė. Kompetencijų nuomos tipai (sudaryta pagal Schniederjans et al., 2005)	24
4 lentelė. Literatūroje identifikuojamos kompetencijų nuomos paskatos ir kliūtys	38
5 lentelė. UAB Telesoftas pasiekimai	43
6 lentelė. UAB NFQ Technologies pasiekimai	44
7 lentelė. Kompetencijų nuomos paskatų įvertinimo rezultatai	48
8 lentelė. Kompetencijų nuomos kliūčių įvertinimo rezultatai.....	52

IVADAS

Neabejojama, kad globalizacija turi didžiulės įtakos rinkų atvirumui bei naujų galimybių atsiradimui. Tai paspartino darbo ir kapitalo mainus bei suteikė tautoms socialinės pažangos ir ekonominės gerovės viltį (Pruskus, 2013). Tačiau yra ir antra, ne tokia teigiama, pusė. Globalus šalių požiūris „paaštrino“ konkurenciją. Pelnas bei išlikimas rinkoje priklauso nuo gebėjimo sukurti ir įgyvendinti sąnaudų mažinimo naujoves, spartesnio produktų kūrimo bei jų pateikimo rinkai, galiausiai nuo nuolatinio konkurencinių pajėgumų stiprinimo. Kiekviena šalis yra suinteresuota išlaikyti bei geriausiu atveju didinti jos konkurencingumo lygį, kuris nuolat yra veikiamas daugybės faktorių, tokių kaip infrastruktūros indikatoriai, makroekonominiai aspektai, rinkos efektyvumo rodikliai, inovacijos ir t.t. (Snieška, Drakšaitė, 2007).

Viena iš naujausių ir novatoriškų galimybių kaip padidinti konkurencingumą yra pasinaudojimas kompetencijų nuomos teikiamais privalumais. Spartus technologijų vystymasis ir palankios aplinkybės kompetencijų nuomos paslaugą padaro labai patraukliu ekonominiu reiškiniu. Anot *Legard* (2004), tai tampa „nepakeičiama megatendencija“ šiuolaikinei verslo kartai. Tenka sutikti, kad kompetencijų nuomos tema yra gana plačiai nagrinėjama ypač tarp užsienio autorių. Tačiau dažniausiai yra analizuojama pati koncepcija, jos plusai ir minusai (*Bardhan, Kroll, 2003; Chaudhary, Mehta, 2011; Troaca, Bodislav, 2012*), pasireiškimo atvejai pagal įvairias studijas (*Bartkus, Jurevičius, 2007; Vasiliauskienė, 2011*), ryšiai su kitais ekonominiais reiškiniais (*Snieška, Drakšaitė, 2007*), netgi bandoma pasiūlyti bendrinį šalies patrauklumo vertinimo modelį naudojamą pačios įmonės priimant sprendimą perkelti procesą (*Kvedaravičienė, 2010*). Nors mokslinių darbų nagrinėjami probleminiai klausimai yra skirtingi, tačiau tiek teoriniai tyrimai, tiek mokslinės analizės yra atliekamos iš vienos perspektyvos – pirkėjo (paslaugos naudotojo) pusės. Pasigendama darbų, kurie analizuotų kompetencijų nuomos paslaugą iš kitos pusės, ne kaip dažniausiai pirkėjo, bet kaip tiekėjo. Aptinkama mokslinių šaltinių, kurie detalai įvertina teikiamą kompetencijų nuomos naudą valstybei (*Snieška, Drakšaitė, 2007*), bet nenagrinėja atskirų sektoriaus(-ių) galimybių svarbos, potencialo išnaudojimo lygio, neįvertina barjerų ir kliūčių, kurios sustabdo veiklos plėtros galimybę kompetencijų nuomos būdu, bei tuo pačiu neanalizuoja sėkmės faktorių, kurie būtini tam tikro sektoriaus įmonei, kuri nori tapti patrauklia bei galiausiai ilgalaike partnere tam tikros užsienio šalies užsakovui. Pažymėtina, kad tik nedidelė dalis įmonių (remiantis nacionaline informacinių ir ryšių technologijų sektoriaus asociacijos *INFOBALT* analize daugiau nei 90 proc. bendrovių teikiančių informacinių technologijų (toliau IT) paslaugas veikia viduje) teikia kompetencijų nuomos paslaugą užsieniui ir gali pasigirti sėkmingais rezultatais, kiti, nors ir turėdami poreikį IT paslaugų kompetencijų nuomai, įvardija barjerus, pavyzdžiui praktinės patirties (angl. *know-how*) nukopijavimo baimę, užsienio kalbos įgūdžių trūkumą, valdymo susilpnėjimą ar kontrolės praradimą. Galiausiai, šalia esminės vykdomos veiklos dažna įmonė vysto ir kitokio pobūdžio veiklas, pvz.

nuomoja įrangą, teikia konsultacinio pobūdžio paslaugas ir pan. Įmonės praplėsdamos savo veiklos portfelio sudėtį, praplečia ir savo galimybes. IT įmonės yra projektinės organizacijos, kurių veikloje susidaro tam tikros darbuotojų užimtumo „duobės“, t.y. pasitaiko laikotarpiai, kai pasibaigus tam tikram projektui, jų vadovai ar kiti asmenys praranda užimtumą, kuris gali trukti ir pusę metų. Tokių „duobių“ išlyginimas tampa vienu iš esminių prioritetų siekiant sklandaus bei nuoseklaus darbo įmonėje, kuris tiesiogiai susijęs su efektyvumo didėjimu ir sugeneruojamų pajamų dydžiu. Šiuo atveju, kompetencijų nuoma tampa viena iš alternatyvų kaip „sustyguoti“ nepertraukiamą veiklą. Atsižvelgus į įvardintus aspektus, iškelta **darbo problema** – kokia kompetencijų nuomos, kaip patrauklios paslaugų portfelio alternatyvos, taikymo galimybė Lietuvos IT įmonėse.

Įvertinus dabartinės technologijos augimo tendencijas, sektorių specifiškumą bei prekių ir paslaugų pridėtinės vertės svorį šalies BVP struktūroje, pasirinkta tirti IT projektinių įmonių kompetencijų nuomos, kaip paslaugų portfelio dalies, taikymą. Šio **darbo tikslas** – argumentuoti (laikinos) kompetencijų nuomos, kaip patrauklios paslaugų portfelio alternatyvos, taikymo galimybę Lietuvoje IT įmonėse.

Šiam tikslui pasiekti išsikelti šie pagrindiniai **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti kompetencijų nuomos taikymo problematiką IT industrijoje Lietuvoje.
2. Ištirti teorines ir praktines kompetencijų nuomos taikymo IT įmonėse prielaidas.
3. Sudaryti empirinio tyrimo metodologiją.
4. Empiriškai ištirti kompetencijų nuomos, kaip patrauklios paslaugų portfelio alternatyvos, taikymo galimybę pasirinktose Lietuvos IT įmonėse.

Kaip jau minėta, atlikta tiek lietuvių, tiek užsienio autorių mokslinės literatūros bei įvairių publikacijų analizė. Ji susistemintai pateikta pirmajame ir antrajame skyriuose. Problematikos pagrindimo skyriuje išskiriami pagrindiniai aspektai, kurie atskleidžia Lietuvos IT įmonių ir darbuotojų potencialo galimybes bei šalies politikos strategiją IRT sektoriaus prasme, visa pateikiama informacija įrodo, kad kompetencijų nuoma IT sektoriuje turi visas galimybes plėtrai į kitas rinkas.

Antrajame skyriuje analizuojami teoriniai kompetencijų nuomos kaip koncepcijos aspektai, palyginama skirtingų autorių apibrėžiamos sąvokos išraiška, jos prasmė, išskiriamos esminės kompetencijų nuomos priežastys, kiti bruožai. Galiausiai nagrinėjama IT kompetencijų nuomos sąvoka, atributai bei bruožai, kurie signalizuoja poreikį tokiai paslaugai. Analizuojamos praktinės prielaidos kodėl dauguma įmonių nesiryžta, nors išreiškia poreikį, šalia įprastinės veiklos teikti ir kompetencijų nuomos paslaugą, kokias tam kliūtis jie identifikuoja.

Trečiojoje dalyje pateikiama taikoma empirinio tyrimo metodika, argumentuotai pagrindžiamas metodo pasirinkimas. Naudojamas pusiau struktūrizuoto interviu metodas, kadangi jis leidžia ne tik vykdyti interviu pagal planą, nusistačius tam tikrus rėmus, tačiau naudojant atvirus klausimus galima

sužinoti atvirą ir gilią nuomonę, galbūt net užfiksuoti naujai susiformavusius, literatūroje neįvardintus bruožus, aspektus. Taip pat pateikiama empirinio tyrimo interviu klausimyno schema, kurioje matyti kokių principu vykdomas interviu pokalbis. Galiausiai pagrindžiamas kiekvieno klausimo prasmingumas. Viso interviu tikslas patikrinti literatūroje identifikuojamų kompetencijų nuomos paskatų bei kliūčių aktualumą paslaugos teikėjui. Tai atliekama apklausiant projektines įmones, kurios teikia kompetencijų nuomos paslaugas bei jos paslaugų krepšelyje ši paslauga sudaro nemažą procentinį dydį visų teikiamų paslaugų, apie pirminius ir velesnius motyvus teikti šią paslaugą, taip pat barjerus su kuriais organizacijai teko susidurti ir jų sprendimo būdus. Esmė – nustatyti kokios kompetencijų nuomos kaip paslaugų portfelio alternatyvos galimybės.

Ketvirtojoje dalyje, bene svarbiausioje, pateikiami empirinio tyrimo rezultatai įvertinantys IT kompetencijų nuomos, kaip paslaugų portfelio alternatyvos, taikymo galimybę Lietuvos IT įmonėse. Pateikiami apdoroti pusiau struktūrizuoto interviu rezultatai bei pastebėjimai. Atvejo analizė detalizuoja veiklos situaciją kiekvienoje iš pasirinktų IT įmonių, kurios sėkmingai teikia kompetencijų nuomos paslaugą užsienio užsakovams. Įvardijami motyvai, barjerai ir jų įveikimo būdai, išsakomi argumentai apie kompetencijų nuomos įtraukimą į paslaugų portfelio krepšelį, atsižvelgiant į įmonių veiklos rezultatus galima spręsti apie paslaugos vertingumą. Tyrimo rezultatai tampa lyg kelrodžiu tokio pačio veiklos tipo IT paslaugų įmonėms, kurios išreiškia poreikį šalia įprastinės veiklos vykdyti ir kompetencijų nuomos paslaugą, taip ketinant padidinti įmonės pardavimo pajamas ar bendruoju atveju siekti veiklos klestėjimo, tačiau valdomos nepagrįstų baimių dažnai atsisako pelningų galimybių.

Galiausiai, pateikiamos autoriaus išvalgos, baigiamieji apibendrinantys aspektai. Rekomendacijos, kurios skirtos tiek analizuotoms įmonėms veiklos efektyvinimo aspektais, tiek kitoms suinteresuotoms IT paslaugų organizacijoms, kurios savo veikloje ateityje numato kompetencijų nuomos taikymo galimybę.

1 KOMPETENCIJŲ NUOMOS IT INDUSTRIJOJE LIETUVOJE TAIKYMO PROBLEMATIKA

Atlikta įvairios publikacinės literatūros analizė, apibrėžti veiksniai, kurie atskleidžia jog Lietuvoje IT sektorius turi didžiulį neišnaudotą potencialą bei turimi pajėgumai yra įveiklinami per mažomis apimtimis lyginant su galimybės, taip pat aptarti kiti susiję veiksniai.

1. Vietinė rinka IT paslaugų segmente dalinai „persotinta“.

Anot, *Lietuvos Statistikos Departamento* (2015), IT sektoriuje paslaugų srityje dirbo 2380 įmonės. Verta paminėti, kad tokiam dideliame įmonių skaičiui įtakos turi ir registruotų įmonių dydis. IT paslaugų įmonės yra arba micro (0-9 darb.), arba mažos (10-49 darb.). Dėl to rinka dalinai užpildyta bei plataus vartojimo IT paslaugų segmente matoma ryški konkurencija, todėl tai patvirtina, kad išorės plėtra į kitas rinkas yra būtinybė (Lietuvos verslo konferencija, 2014).

2. Lietuvos IT bendrovės ir jų darbuotojai pasižymi aukšta kompetencija.

INFOBALT pranešime „Penkios svarbiausios Lietuvos IT sektoriaus raidos tendencijos“ teigiama, kad Lietuvos IT bendrovių kvalifikacija atitinka aukščiausius keliamus reikalavimus, tai rodo stambiausių užsakomų vardai – „DeutchBank“, kuriam programavimo paslaugas teikia „Alna Software“, „Nokia“, kurios partnere tapo telekomunikacinių projektų kūrėja ir gamintoja „Teltonika“, „Bentley Systems“, jau antrą dešimtmetį dirbanti su Lietuvos programuotojais. Kitama *INFOBALT* pranešime „Baltijos regiono lyderio marškinėliai – UAB „Blue Solutions“ pateikiamas dar vienas puikus pavyzdys įmonės, kuri įkurta 2009 m. Lietuvos IT rinkos senbuvė, po 3 metų pripažinta kaip tarptautinio Microsoft Dynamics AX ekspertų tinklo AxPact narė. Šis įvertinimas tai tarptautinio lygio kvalifikacijos pripažinimas. „Blue Solutions“ yra vienintelė Lietuvos įmonė, kuri yra priimta į tarptautinį MS Dynamics AX diegėjų aljansą AxPact.

Taip pat *ZDNet* pranešime „The rise of Lithuania as a force in IT: Why Google and Nasdaq are investing here“ (2015) akcentuojama, kad Lietuva tampa vis labiau ir labiau patraukli tiek technologinėms, tiek verslo kompanijoms, kurioms reikalinga technologinė (IT) patirtis. Minimi tokie „gigantai“ kaip „Google“, „Nasdaq“, „AIG“, kuriuos Lietuva pritraukė atidaryti ofisus, kompetencijos centrus. Minima ir *Manto Katino*, „Investuok Lietuvoje“ generalinio direktoriaus nuomonė, kuriame akcentuojama, kad apie 50 proc. užsienio investuotojų pasirenka Lietuvą būtent dėl talentingų darbuotojų (angl. *talent pool*).

Negana to, JAV kompanija „Devbridge“, kurios veiklos specifika orientuota į skaitmeninių produktų kūrimą (pvz. mobiliosios programėlės, interneto svetainės, portalai, e. komercija ir t.t.), dirbanti su tokiais pasaulio milžiniais kaip „Microsoft“, „Monotype Imaging Holdings“, „Mazak Corporation“, yra atidariusi inžinerinių paslaugų padalinius Kaune ir Vilniuje, kuriuose

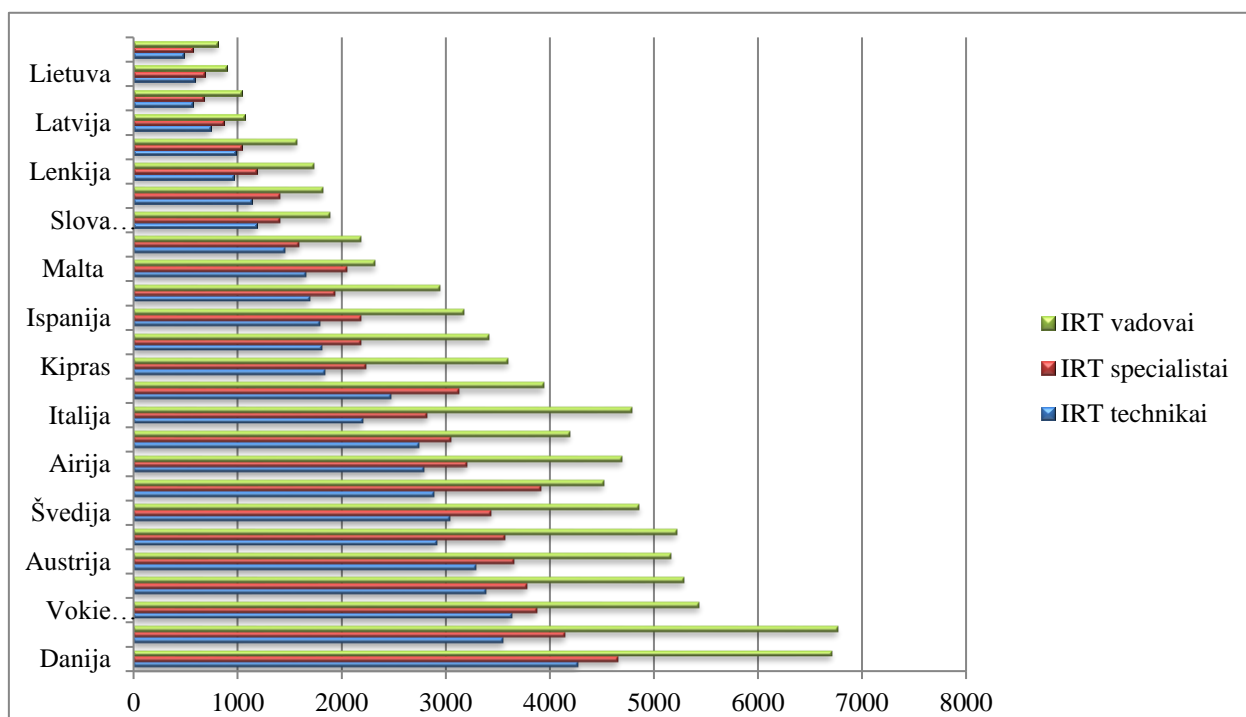
technologinius sprendimus priima ir vykdo daugiau nei 150 darbuotojų. Kiekvienais metais besiplečianti ir įdarbinanti vis daugiau darbuotojų (Verslo žinios, 2014).

Be to, IT darbuotojų kompetencija žavisi ir tokios inovatyvios kompanijos kaip „WIX“, užsiimanti kūrybingais internetinių puslapių kūrimo sprendimais. *ZDNet* pranešime paminima ir *Nir Zohar*, *Wix.com* prezidento ir COO, nuomonė. Anot jo, Lietuvos IT darbuotojai pasižymi unikalia kombinacija tarp talentingumo, kūrybiškumo ir ryžtingumo įveikti kliūtis.

Visi šie pavyzdžiai parodo, kad Lietuvos IT kompanijos pasižymi aukšta kvalifikacija, o IT darbuotojų profesinės kompetencijos, kūrybingumas, atsakingumas bei darbštumas daro įspūdį darbdaviams iš užsienio.

3. Sąlyginai žema IT paslaugų kaina.

Vienas iš būdų atskleisti kainos konkurencingumą yra IRT sektoriaus darbuotojų atlyginimų dydžių analizė. Pažymėtina, kad atlyginimo dydis priklauso nuo kvalifikacijos ir užimamos darbinės pozicijos.



1 pav. Atlyginimų dydis (eur/mėn.) IRT sektoriuje Europoje (sudaryta pagal Telecentre Europe, Eurostat)

Open Data Albania atliko tyrimą (2016), remiantis *Eurostat* duomenimis, kurio prasmė atlyginimų dydžio lygis IRT sektoriaus įmonėse Europos Sąjungos šalyse (žr. 1 pav.). Analizuojamos trys pagrindinės kategorijos: *IRT technikai*, kurie atsakingi už internetinių programų palaikymą ir techninius aspektus, *IRT specialistai*, aukštesnės kvalifikacijos darbuotojai nei IRT technikai, kurie dirba daugiausiai su internetinių svetainių dizainu, programinės įrangos diegimu, programų kūrimu

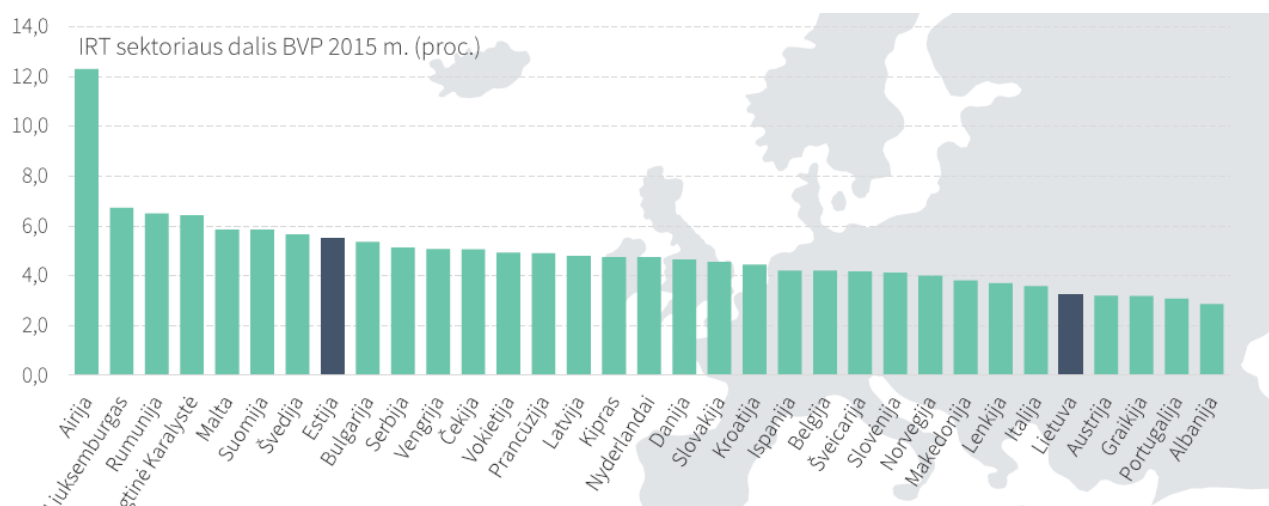
ir pan., bei *IRT profesionalai*, kurie sprendžia valdymo, struktūros (architektūros) klausimus ir yra atsakingi už sisteminę analizę. Taip pat galima paminėti, kad pirmųjų dviejų grupių tiriamųjų vidutinis amžius yra 22 metai, o trečiosios - 35 metai, didelę įtaką tam daro ekspertinių žinių poreikis tam tikroje išskirtoje kategorijoje.

Iš pateiktos diagramos matyti, kad Lietuvoje visų trijų kategorijų darbuotojų vidutiniai atlyginimai yra vieni mažiausių, mažesni užfiksuoti tik Bulgarijoje. Todėl galima teigti, kad Lietuvos IT sektoriaus įmonės gali pasiūlyti paslaugas už konkurencingą kainą. Dėl to atsiranda galimybė išplėsti savo veiklą, padidinti pajamas ir pelningumą, jei įmonės sėkmingai padidintų paslaugų eksportą.

4. Pažangiose šalyse IRT sektoriaus indėlis į BVP yra vienas pagrindinių ekonomikos variklių.

Su šia prielaida sutiktų ir profesorius *Vladas Algirdas Bumelis* (2015), teigdamas, kad išgyventi vien iš žemės ūkio sektoriaus Lietuva negali, reikia koncentruotis į naujus, pažangius sektorius, nes jie turi daug potencialo.

Nors atlikta *INFOBALT* pranešime spaudai „Lietuvos IRT sektoriaus: siekiant pasivyti užsienio šalis – būtini pokyčiai“ (2016) rezultatų ir tendencijų analizė rodo, jog IRT sektoriaus dalis Lietuvos ekonomikoje išlieka gan stabili, tačiau visgi pažangesnių ir daugiau IRT sektoriui dėmesio skiriančių valstybių ekonomikos augo sparčiau. Praėjusių metų *Eurostat* duomenimis, Lietuva užėmė 29 vietą Europoje pagal IRT indėlį į BVP (3,2 proc.), tuo metu Estija – 8 vietą (5,4 proc.) (žr. 2 pav.). Lietuvai kyla grėsmė likti ES „outsaidere“.



2 pav. IRT sektoriaus dalis BVP 2015 m., proc. (pagal metinę INFOBALT apžvalgą)

Tame pačiame pranešime *Paulius Vertelka*, asociacijos *INFOBALT* vykdomasis direktorius, teigia, kad labiausiai išsivysčiusių šalių pavyzdžiai rodo, jog investicijos į IRT sektorių atsiperka bei sukuria daug pridėtinės vertės, nuo ko priklauso ir bendra ūkių sėkmė. Estijoje IRT sektorius yra

pagrindinis ekonominio augimo variklis. 2015 m. jis nulėmė 66,5 proc. BVP augimo, kai tuo tarpu Lietuvoje – 3,1 proc. Pažymėtina, kitose šalyse panašios tendencijos vyrauja jau ne vienerius metus: Airijoje IRT sektoriaus dalis nulemia daugiau kaip 70 proc. Visos šalies BVP augimo, Danijoje – daugiau kaip 40 proc., o Izraelyje – beveik 25 proc.

Tačiau, IRT sektoriaus pajamos Lietuvoje nuosekliai auga ir praėjusiais metais siekė 1,48 mlrd. eurų. Tai beveik dešimtadaliu daugiau, lyginant su 2014 m. Visgi daugiausiai pajamų IRT sektorius sulaukia iš vidaus rinkos. Nors IRT sektoriaus eksportas praėjusiais metais augo gerokai greičiau nei bendras Lietuvos paslaugų eksportas ir siekė 12 proc., eksporto pajamos praėjusiais metais sudarė 16 proc. IRT sektoriaus pajamų. Nuoseklus augantis eksportas šiame sektoriuje – vis dar iki galo neišnaudotas potencialas.

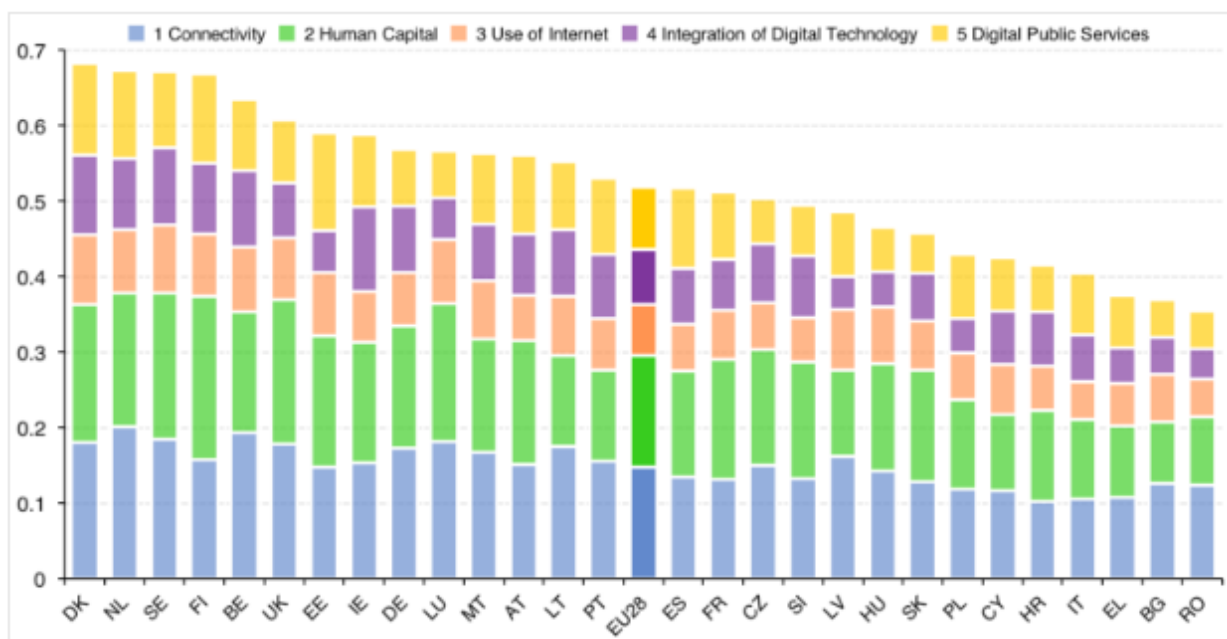
5. Lietuvos informacinių technologijų sektorius atitinka profesionalumo kriterijus.

Viena iš pasaulyje pirmaujančių duomenų, tyrimų ir konsultacijų bendrovių „Kantar TNS“ kartu su nacionaline informacinių ir ryšių technologijų sektoriaus asociacija *INFOBALT* atliko tyrimą (2016), kuris atskleidė, kad Lietuvos informacinių technologijų (IT) sektoriaus reputacija yra viena geriausių Europoje. Šiuo metu mūsų šalies IT sektoriaus reputacijos indeksas siekia 67 punktus. Palyginimui, Europos vidurkis – 56 punktai, o kaimyninės Latvijos indeksas – 54 punktai. Remiantis tyrimo rezultatais, gerai reputacijai išlaikyti svarbiausia yra sąžiningi ir atsakingi veilos principai, orientacija į savo klientų poreikius bei finansinis veiklos stabilumas. *Paulius Insoda* (2016), *NFQ Technologies* vadovas, pridėtų, kad nėra netikėta, jog Lietuvos IT sektorius vertinimas taip aukštai, nes kolegos bei partneriai iš vakarų Europos ir JAV teigia, kad lietuviais tikrai galima pasitikėti ir jų sukuriama pridėtinė vertė labai aukšta.

Negana to, *Baltic Data Center (BDC)* informaciniame leidinyje (2009) „IT paslaugų nuomos rinka atsilaiko prieš krizės audras“ Lietuvos specialistai apibūdinami kaip kūrybingi, darbštūs bei sugebantys vadovauti daugianacionalinėms projektų komandoms. Pridedama, kad lietuviai, kitaip nei indai, į kuriuos anksčiau masiškai kreiptasi dėl IT paslaugų nuomos, pasižymi tuo, jog gali pasiūlyti tinkamą problemos sprendimą, o ne tik atlikti operacijas pagal sukurtas instrukcijas.

Taip pat šių metų *Europos komisijos* paskelbtame tyrime „The Digital Economy & Society Index (DESI)“ (2017), vertinamas indeksas, kuris yra aktualių indikatorių išvestinis rodiklis, parodantis Europos skaitmeninės veiklos vykdymo lygį bei dinamikos pokyčius tarp Europos Sąjungos šalių konkurencingumo prasme. DESI remiasi 5-iomis dimensijomis: Ryšio kokybė ir paplitimas (angl. *Connectivity*), Žmonių kompiuterinis raštingumas (angl. *Human Capital*), Interneto panaudojimo lygis (angl. *Use of Internet*), Skaitmeninių technologijų integracija (angl. *Integration of Digital Technology*), E. paslaugų įvairovė viešajame sektoriuje (angl. *Digital Public Service*). Pagal

šiuos aspektus šalys buvo vertinamos 2015 m. (žr. 3 pav.), didesnė vertė rodo geresnį pasiektą rezultatą.



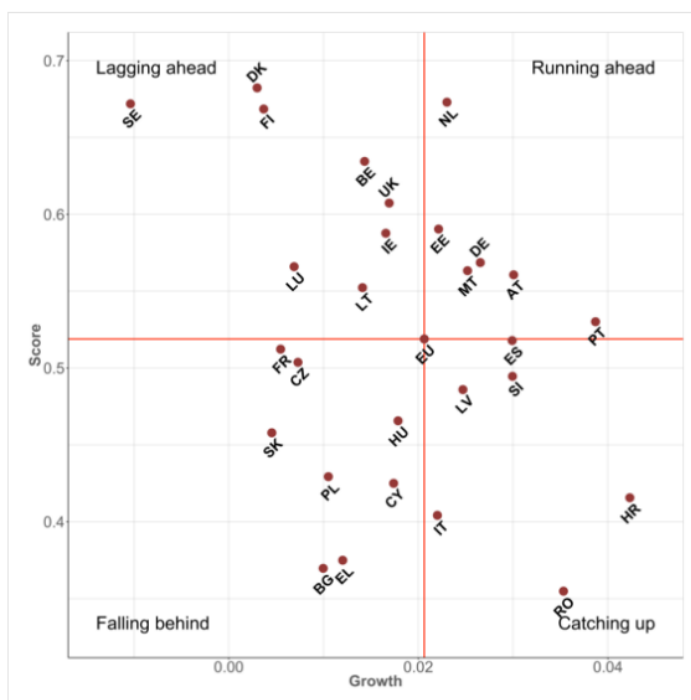
3 pav. Europos šalių pasiskirstymas pagal DESI rodiklį 2015 m. (pagal ec.europa.eu)

Trečiajame paveiksle matomas ir apibendrintas rodiklis (EU28), kuris parodo kaip Europos Sąjungos šalys progresuoja bendrame kontekste. Galima matyti, kad Lietuvos DESI rodiklis yra aukštesnis nei bendras Europos Sąjungos narių rodiklis, tai rodo, kad šalyje užtikrinamas aukštas skaitmeninės erdvės panaudojimo lygis bei fiksuojamas progresas (žr. 3 pav.).

Nustatyta, kad bendru požiūriu Europa progresuoja, tačiau augimas ne toks spartus kaip anksčiau. Taip pat pastebima, jog šalių narių skirtingas išsivystymo lygis turi įtakos progresavimo greičiui, remiantis šiuo požiūriu šalys suskirstytos į keturias kategorijas:

- *Pirmaujančios* (angl. *Running ahead*). Tai tokios šalys, kurių DESI įvertinimas yra aukščiau ES vidurkio ir DESI augimas spartesnis nei ES. Tai šalys kaip Austrija, Vokietija, Estija, Malta, Olandija ir Portugalija.
- „*Lipančios ant kulnų*“ (angl. *Lagging ahead*). Šių šalių DESI rodiklis taip pat aukštesnis nei ES vidurkio, tačiau DESI augimas lėtesnis nei ES. Tai šalys kaip Belgija, Danija, Suomija, Airija, Lietuva, Liuksemburgas, Švedija bei Didžioji Britanija.
- *Besivejančios* (angl. *Catching up*). Tai šalys, kurių DESI įvertinimas žemiau ES vidurkio, bet DESI augimas spartesnis nei ES. Tai šalys kaip Ispanija, Kroatija, Italija, Latvija, Rumunija ir Slovėnija.
- *Atsiliekančios* (angl. *Falling behind*). Šios šalys prasčiausiai atrodo bendrame kontekste. Jų DESI įvertinimas yra žemiau ES vidurkio bei DESI augimas fiksuojamas žemesnis nei ES.

Tai tokios šalys kaip Bulgarija, Kipras, Čekija, Graikija, Prancūzija, Vengrija, Lenkija ir Slovakija.



4 pav. Šalių kategorizavimas pagal DESI rodiklio reikšmę bei augimą lyginant su ES vidurkiu 2015-2016 m. (pagal ec.europa.eu)

Pagal visą tyrimą matyti, kad Lietuva patenka į vieną iš geriausių kategorijų (žr. 4 pav.) iliustruojančių skaitmeninės erdvės panaudojimo išvystymą bei nurodančios didesnę DESI rodiklio augimo potencialo galimybę.

6. IRT sektoriaus specifiškumas kompetencijų nuomos taikymo atžvilgiu.

Akivaizdu, kad tobulėjant informacinėms technologijoms, kartu stipriai keičiasi ir jų panaudojimo spektras. Atsiranda galimybės, kurios leidžia atlikti darbą ne tik greičiau bei našiau, bet ir įdėjus mažiau pastangų – dirbant nuotoliniu būdu, t.y. dirbant iš darbuotojui patogios vietos.

IRT sektorius yra specifinis, kuriame daug paslaugų gali būti teikiamos nuotoliniu būdu, todėl santykinai mažos investicijos gali duoti teigiamą efektą teikiant išorines sektorines paslaugas partneriams ar tiesiogiai galutiniams vartotojams (Lietuvos verslo konferencija, 2014).

Šios ypatybės populiarumą parodo startuolių (angl. *start ups*) ir laisvai samdomų darbuotojų (angl. *freelancers*) kiekis. Remiantis *STARTUP Lithuania* duomenimis, Lietuvoje nuo pat 2007 iki pastarųjų metų pabaigos skaičiuojama 320 aktyvių startuolių, iš kurių daugiau nei 40 proc. veiklos specifika susiję su IRT sektoriumi.

7. IT paslaugų eksporto didinimas – strateginis šalies tikslas.

Pagal Lietuvos eksporto strategijos nuostatas paslaugos turi sudaryti gerokai didesnę sudedamąją dalį eksporto struktūroje, taip pat Lietuva atsižvelgusi į Europos Komisijos parengtą viziją visai Europos Sąjungos raidai iki 2020 m., kuri remiasi mokslo, technologijų bei inovacijų skatinimu, yra išsikėlusį ne mažiau ambicingus tikslus sau. Pirmiausia tapti Šiaurės Europos regiono paslaugų centru, aukštųjų technologijų šalimi, o vėliau – Šiaurės Europos inovacijų centru. Siekiant šių tikslų Lietuvos Respublikos Ūkio Ministerijos įsakymu „Lietuvos eksporto plėtros 2014-2020 metų gairės“ IRT sektoriaus plėtra ir vystymas yra tarp prioritetinių šalies uždavinių.

Laikraščio „Verslo Žinios“ pranešime „Paslaugų kelrodė iš lėto truktelėjo pirmyn“ (2012) įtraukiamas *Violetos Klyvienės*, „Danske“ banko vyresniosios analitikės Baltijos šalims, įžvalgos apie Lietuvos technologijų paslaugų plėtrą. Anot jos, Lietuvai labai svarbu didinti eksporto plėtrą dėl to, kad aukštosios technologijos didina konkurencingumą ir našumą, o be to pasiekti ES pajamų vidurkį sunkiai net įsivaizduojama.

8. Viena geriausių IT naudojimo infrastruktūrų pasaulyje.

Kompiuterių paslaugų eksporto vertė 2015 m. padidėjo 21,7 proc. iki 159 mln. eurų. Taip pat informacinių paslaugų eksportas per 2015 m. augo 26,3 proc. iki 5,6 mln. eurų. Kartu kompiuterių ir informacinių paslaugų eksporto dydis 2015 m. buvo 164,6 mln. eurų. (Versli Lietuva, 2016). Nors augimas procentaliai užfiksuojamas tikrai nemažas, tačiau pinigine išraiška tai vienas iš mažiausių eksporto dydžių. Anot, *Mindaugo Jurgelio*, DNB banko analitiko, „Tai ypač skaudu, turint omeny, kokią stiprią infrastruktūrą turime. Pagal interneto prieigą, greitį esame tarp stipriausiųjų ir galime varžytis su Korėja, o paslaugų eksporte to nedaug“ (Verslo žinios, 2012).

9. Lietuva kaip jaunųjų IT specialistų „uginimo“ šalis.

Tame pačiame *ZDNet* pranešime „*The rise of Lithuania as a force in IT: Why Google and Nasdaq are investing here*“ Lietuva apibūdinama kaip šalis, kuri pozicionuojama kaip lyderė Europoje pagal baigusių absolventų skaičių gyventojui matematikos ir gamtos mokslų, technologijų krypties studijas. Priėmimas į IT studijų programas per 2015 m. padidėjo net 40 proc., o 2016 m. dar 30 proc. Būtent praėjusiais metais, atsižvelgus į darbo rinkos ir valstybės poreikius, vyriausybėje buvo nutarta padidinti IT studijų vietų skaičių 50 proc. (LR Vyriausybės posėdžių sprendimas, 2016).

Eurostat pranešimuose, Lietuva minima kaip labiausiai išsimokslinusi šalis kontinentiniu požiūriu, pasižyminti didžiausia proporcija tarp jaunų žmonių maždaug 30-34 m., turinčių universitetinį išsilavinimą lyginant su kitomis amžiaus kategorijomis. Nuotolinės studijos Lietuvoje yra bene populiariausios nei bet kur kitur Europoje ir beveik visi (net 97,3 proc.) aktyvių darbo rinkos dalyvių geba kalbėti angliškai.

2 TEORINĖS IR PRAKTINĖS KOMPETENCIJŲ NUOMOS TAIKYMO IT ĮMONĖSE TYRIMO PRIELAIDOS

Globalizacija ir konkurencija verčia įmones ieškoti efektyvesnių būdų, kaip vystyti ir panaudoti šiuolaikines informacines technologijas tam, kad būtų pasiektas konkurencinis pranašumas ir padidinti pasiekimai. Informacinių technologijų sistemos vystymas yra ne tik brangus, bet ir reikalaujantis nuolat „augančių“ aukštos kompetencijos žmogiškųjų išteklių įgūdžių. Norėdamos išlikti konkurencingos, įmonės priverstos siekti veiklos optimalumo, tiekiant prekes/ paslaugas rinkai tikslingu laiku su mažiausiomis išlaidomis. Pažymėtina, kad šie reikalavimai ir nuostatai nuolat kinta dėl augančių rinkos reikalavimų. Dėl šios priežasties įmonės bando perkelti dalį asmeninės atsakomybės už specialistus, įrenginius bei įrangą trečiajai šaliai, kuri dažniausiai yra iš besivystančios ekonomikos valstybės, pasižyminti dideliu žmonių bei galimybių potencialu bei siūlanti atlikti įvairius trumpalaikius projektus žemomis kainomis (Troaca, Bodislav, 2012). Šią sąsają tarp globalizacijos ir kompetencijų nuomos patvirtina ir *Vasiliauskienė* (2010) teigdama, kad globalizacija darydama vienokią ar kitokią įtaką globalios ekonomikos dalyviams, kompetencijų nuomą padaro patrauklia koncepcija verslui visame pasaulyje. Kaip vieną iš naudų, ji pamini, atsiveriančias galimybes įsigyti įvairius išteklius mažesnėmis kainomis, o tai sąlygoja veiklos sąnaudų mažinimą bei produktyvumo gerėjimą. Tai ne tik leidžia pagerinti konkurencines pozicijas globalioje rinkoje pačioms įmonėms, bet tuo pačiu ir šalims. Taigi, kompetencijų nuoma tampa neatskiriama pasaulinės prekybos evoliucijos dalimi, kuri turi naudos tiek besivystančioms, tiek išsivysčiusioms šalims (Lapid, 2006). *Bartkus bei Jurevičius* (2007) pridėtų, kad kompetencijų nuoma kaip ekonominis procesas susiformavo dėl sparčios tarptautinės specializacijos plėtros įvairiose pramonės grupėse. Akivaizdžiai auganti tarpinių prekių arba verslo paslaugų išteklių nuoma yra vienas sparčiausiai augančių tarptautinės prekybos sektorių.

2.1 Kompetencijų nuomos samprata

Kompetencijų nuomos koncepcija kilo iš amerikietiško termino „išorės resursai“ (angl. *outside resourcing*). Vėliau šis terminas buvo panaudotas ekonomikos terminologijoje siekiant apibrėžti išorės šaltinių panaudojimą įmonės veiklos plėtroje, kur tipiška buvo naudojami vidiniai resursai. Verta paminėti, kad kompetencijų nuoma nėra naujas fenomenas, daugiau nei gerą pusšimtį metų įmonės naudojos tam tikra kompetencijų nuoma reklaminiais, teisiniais, priežiūros ir gamybiniais tikslais (Troaca, Bodislav, 2012). Nors jau tais laikais buvo suvokta, kad įmonės turi kurti strategijas taip, kad susitelktų į esminę daugiausiai pridėtinės vertės turinčią veiklą, o visa kita „perkeltų“ (Porter, 1980). Tačiau tuo metu taikoma kompetencijų nuoma labiau laikoma subkontraktavimu, nes jos panaudojimas buvo labiau regioninės sklaidos. Tikroji kompetencijų nuomos vertė buvo suvokta pačioje XX a. pabaigoje. Anot *Vasiliauskienės* (2010), būtent tuo laikotarpiu kompetencijų nuoma

tapo nepaprastai svarbiu aspektu verslo elgsenai visame pasaulyje. Ji pakeitė verslo veiklos (veiklumo) ribotumus, juos praplėsdama ir suteikė galimybę lengviau adaptuotis prie globalių ekonomikų.

Viena vertus, kompetencijų nuoma tai išorės šaltinių panaudojimas dėl kaštų sumažinimo, perkeltiant neesmines veiklas trečiosioms šalims bei siekiant sukcentruoti įmonės veiklą į labiausiai pelningas sritis.

Tikslinė mokslinės literatūros analizė leis tiksliau „išgryninti“ kompetencijų nuomos sąvoką, kaip ją pateikia įvairūs kiti autoriai (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Kompetencijų nuomos koncepcijos

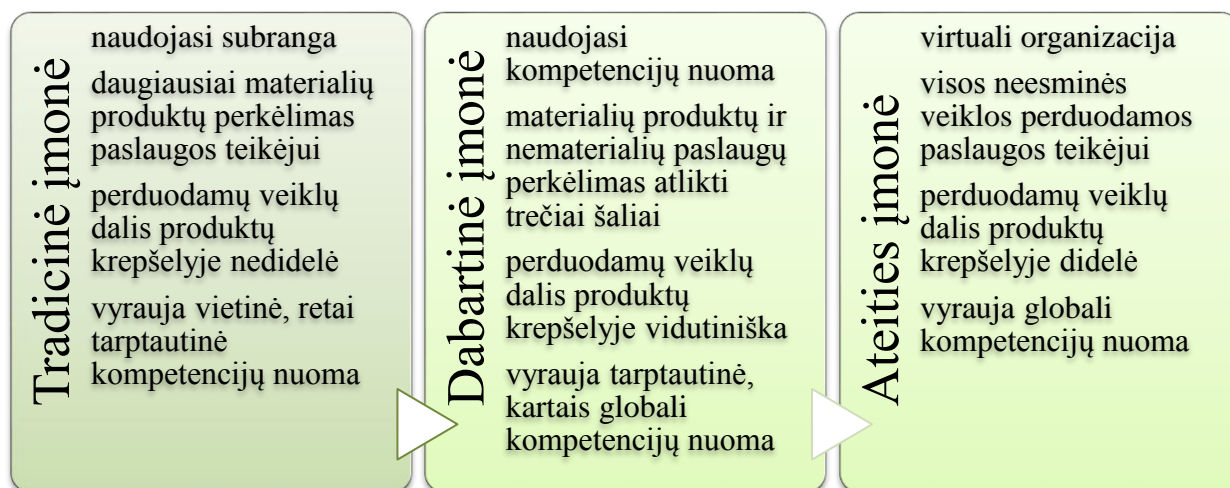
Autorius, metai	Kompetencijų nuomos koncepcija
<i>Snieška V., Drakšaitė A. (2007)</i>	Paprastai <i>išorandos</i> paslauga pasitelkiama siekiant pasiekti operacinių kaštų sumažinimą, atskiriant tiesioginę veiklą nuo pagalbinės, nepagrindinės veiklos. Tačiau pastaruoju metu strateginės svarbos veiklos kaip pirkimai, produktų kūrimas, inovacijų generavimas ir vystymas bei kitos tampa <i>išorandos</i> objektu.
<i>Bartkus E. V., Jurevičius V. (2007)</i>	<i>Išorės paslaugų nuoma</i> – tai efektyvi verslo strategija, kuomet įmonė sudaro sutartį su išorės organizacija, kuriai pavedama atlikti bet kurios rūšies jos specializuojamą veiklą, kai tuo tarpu tos rūšies pačioje įmonėje veikla nėra dominuojanti. Trumpiau tariant, kiekviena įmonė savo nekompetencines dalis perduoda kitai įmonei.
<i>Vasiliauskienė L. (2010)</i>	<i>Išoranda</i> tai moderni valdymo strategija, kurios esmė tai kelių įmonės veiklų, kurios nėra tiesiogiai susijusios su pagrindine organizacijos veikla, perleidimas išoriniam partneriui.
<i>Kvedaravičienė G. (2010)</i>	<i>Išorinis kontraktavimas</i> nėra naujas ekonominis reiškinys pasaulyje, tačiau šiuo metu jis tampa viena iš pagrindinių transformuojančių varomųjų jėgų. <i>Išorinis kontraktavimas</i> yra vis labiau augantis fenomenas pasaulinėje ekonomikoje, padedantis ekonomikos augimui ilgu laikotarpiu, taip pat tai yra ir naujas tarptautinės prekybos būdas.
<i>Chaudhary A., Mehta D. (2011)</i>	Kompetencijų nuoma daugiau ar mažiau laikomas „nešvaraus darbo“ perdavimu specializuotui žaidėjui, kai klientas „nusiplauna rankas“ nuo perkeltamos veiklos ir tiekėjas užtikrina, kad darbas bus atliktas.

Troaca V., Bodislav D. (2012)	Kompetencijų nuoma ekonominis reiškinys charakterizuojamas kaip gamybinių veiklų, procesų perkėlimas iš išsivysčiusių šalių į besivystančias.
----------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Literatūros analizė atskleidė, kad skirtingi autoriai nevienodai apibūdina tą pačią sąvoką. Kompetencijų nuomos sąvoka moksliniuose šaltiniuose gana skirtingai apibrėžiama, pasitaiko tokios išraiškos/ sąvokos kaip *išornauda*, *išorės paslaugų nuoma*, *išorinis kontraktavimas*, įvairiuose publikaciniuose straipsniuose – *užsakomosios paslaugos*, *resursų nuoma*, *kontraktoringas*, *išteklų perkėlimas* ar tiesiog populiariai žargoniškai „*outsourcing*“^{as}. Tačiau nors ir nevienodai apibrėžia jos reikšmę, bet visuose apibrėžimuose galima užfiksuoti esminius raktinius žodžius. Apibendrinus **kompetencijų nuomos sąvokos interpretacijas**, galima teigti, kad tai vienas iš šiuo metu aktualiausių ekonominių reiškinių, kuomet įmonė sudarydama sutartį su išorės organizacija, patiki jai atlikti (valdyti) nepagrindinę veiklą, procesus, o pati koncentruojasi ties pagrindinėmis didžiausią pridėdamąją vertę teikiančiomis veiklomis, taip siekiama maksimaliai atskleisti esmines kompetencijas ir tuo pačiu sumažinti kaštus.

Svarbu paminėti ir gilesnius akcentus, kuriuos įvardina analizuoti autoriai, siekdami suvokti kompetencijų nuomos svarbą ekonomikoje. Puikiai šiuolaikinės kompetencijų nuomos prasmę apibrėžia *Bartkus ir Jurkevičius* (2007). Jie teigia, kad tai yra kur kas daugiau nei žaliavų ir tarpinių produktų pirkimas, kas dažniausiai yra pagalvojama išgirdus išteklių nuomos sąvoką. Tai visų pirma suradimas tinkamo partnerio, su kuriuo įmonė stengiasi sukurti dvišalius santykius. Sudaromos sutartys su subrangovais, kurios gali paveikti visas veiklos sritis – nuo produkto projektavimo iki surinkimo, nuo mokslinių tyrinėjimų iki marketingo vystymo, paskirstymo ir aptarnavimo paslaugų pardavus prekę. Tai patvirtina ir *Snieškaus bei Drakšaitės* (2007) žodžius, kad kompetencijų nuomos objektu tampa vis sudėtingesni ir kompleksiškesni įmonės veiklos objektai. Taigi, išteklių nuoma tampa verslo modeliu, kai įmonė tesirūpina savo prekinio ženklo populiarinimu bei marketingu, visa kita perleisdama atlikti išorės tiekėjams. Kai kurios įmonėms pavyko nueiti taip toli, kad jos tapo „virtualiais“ gamintojais, kuriems priklauso daugelio produktų projektai, tačiau kurie negamina nieko patys.

Tai jau seniai numatė *James ir Weidenbaum* (2005), sudarydami organizacijos evoliucinį modelį (žr. 5 pav.). Jie pabrėžė, kad kompetencijų nuomos tapimas pagrindine varomąja jėga yra neišvengiamas dėl spartaus technologijų vystymosi ir diegimo, ypač pažangos telekomunikacijose ir asmeniniuose kompiuteriuose.



5 pav. Verslo organizacijos ir kompetencijų nuomos evoliucija (sudaryta pagal Schniederjans, M. J., Schniederjans, A. M., Schniederjans, D. G., 2005)

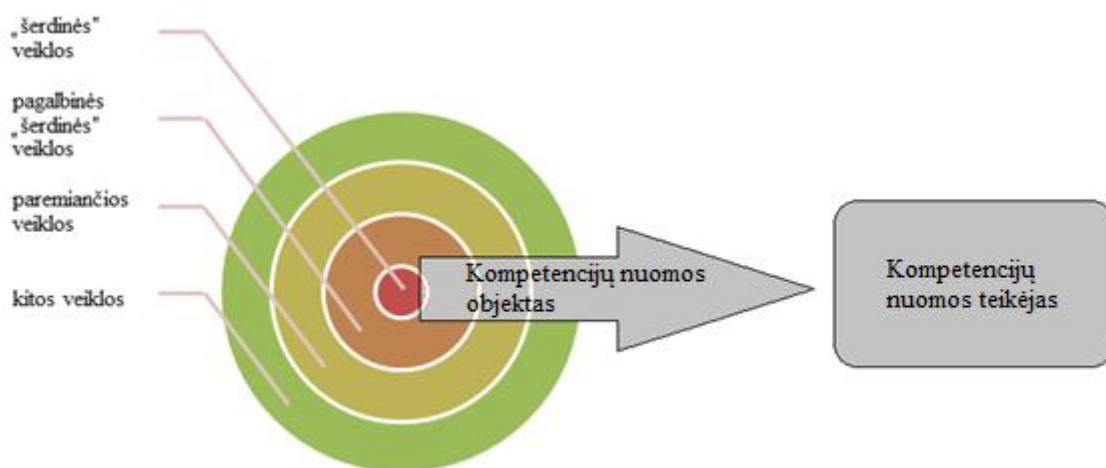
Tiek tradicinės, tiek dabartinės įmonės galiausiai taps virtualiomis organizacijomis, kurių egzistavimas bus neatsiejamas nuo globalinės kompetencijų nuomos.

Apskritai dauguma autorių išteklių perkėlimą, ypač paslaugų, mato kaip ateities tendenciją, dėl paslaugų sektoriaus išpopuliarėjimo lyginant su prekių sektoriumi. Minėtas sektorius sulaukia vis daugiau dėmesio iš įmonių dėl greitesnės pinigų apyvartos, didesnės naudos vartotojui, tai sąlygoja didesnio pelno gavimą bei kitų priežasčių.

Ilgą laiką paslaugų sektorius buvo laikomas kaip neįžengiama zona tarptautinio konkurencingumo prasme. Kartu su nuolat gerėjančiomis telekomunikacijų technologijomis kaip internetas, paslaugų sfera pasitelkusi kompetencijų nuomos funkciją gali „peržengti“ įvairius ribotumus ir gauti priėjimą prie puikiai kvalifikuotos, tačiau kur kas pigesnės darbo jėgos. Kiti šį fenomeną mato kaip transformuojančią varomąją jėgą dinamiškoje ir nuolat kintančioje verslo aplinkoje, kurios įgijimas leidžia įmonėms ne tik išlikti konkurencingoms, palaikyti konkurencingumo lygį, bet ir sudaryti sąlygas įgyti konkurencinį pranašumą ar bent išlaikyti konkurencinius privalumus (Snieška, Drakšaitė, 2007).

2.2 Kompetencijų nuomos esmė ir pagrindinės rūšys

Bazinis kompetencijų nuomos modelis susideda iš keturių pagrindinių elementų: subjekto, objekto, partnerio ir paties proceso dizaino (tipo).




6 pav. Kompetencijų nuomos modelis (sudaryta pagal Arnold, 2000)

Kompetencijų nuomos subjektas tai ekonominis vienetas, kuris planuoja perkelti (ar neperkelti) neesminę veiklą trečiajai šaliai. *Kompetencijų nuomos objektas* yra procesai ar proceso rezultatai, kurie gali būti perkeltami. Visos vykdomos veiklos įmonėje gali būti sugrupuotos į keturias kategorijas: „šerdinės“ veiklos (visos veiklos, kurios glaudžiai susijusios su įmonės egzistavimu), pagalbinės „šerdinės“ veiklos (tiesiogiai susijusios su „šerdinėmis“ veiklomis), paremiančios veiklos bei kitos veiklos (žr. 6 pav.). Kokia veikla bus perkeliama priklauso nuo pačios įmonės interesų. Tai gali būti tiek buhalterinės, gamybos, personalo kvalifikacijos kėlimo, maitinimo, ir daugybė kitų veiklos sričių, kurių perkėlimas trečiajai šaliai, leidžia susikoncentruoti į esmines aukštos pridėamosios vertės kompetencijas. Maža to, kompetencijų nuoma savotiškai gali tapti įmonės esminės kompetencijos priežastimi (Munsh, 2004).

Kompetencijų nuomos partneriai yra visi galimi tiekėjai, teikiantys šią paslaugą procesams ar veiklos sritims. Visos veiklos, kurios istoriškai buvo vykdomos kiekvienoje įmonėje, t.y. įmonė turėdavo kiekvienai kompetencijai skyrių kaip buhalterija, pardavimai, administracija, tyrimai ir diegimai, tiekimas, finansai, marketingas, informacinės sistemos ir kitos, šiuo metu gali būti vykdomos perduodant tai atlikti išorės tiekėjams. Skirtumas tame, kad pastaruoju atveju turi būti sudaroma sutartis su išorės paslaugos teikėju. Galimos labai įvairios formos bendradarbiavimo susitarimams tarp šalių dėl kompetencijų nuomos (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Bendradarbiavimo susitarimų tarp šalių formos kompetencijų nuomos kontekste (sudaryta pagal Schniederjans et al., 2005)

<i>Bendradarbiavimo susitarimo formos tarp kliento ir paslaugos teikėjo</i>	<i>Tarporganizacinės priklausomybės lygis</i>
Bendro kapitalo įmonė (ilgalaikė sutartimi grįsta partnerystė, kai pasidalijama ištekliais dėl verslo operacijų sklandumo)	 <p data-bbox="1268 380 1364 414"><i>Aukštas</i></p> <p data-bbox="1284 1142 1364 1176"><i>Žemas</i></p>
Bendras strateginis aljansas (vidutinės trukmės sutartimi grįsta partnerystė, kai pasidalijama tyrimams ir diegimams reikalingais ištekliais)	
Paprastas aljansas (laikina sąjunga, kai pasidalijama įvairiais ištekliais)	
Susitarimas dėl finansų, vadybos, marketingo, informacinių sistemų paslaugų (įgalina paslaugos teikėją atlikti pagrindines vidaus funkcijas užsakovo įmonei veikiančiai specifiniuose sektoriuose)	
Franšizė (įsigyti pasirinktas paslaugas/produktus iš paslaugos teikėjo)	
Gamyba ir montavimas (nustatyto periodo kontraktas, kurio metu paslaugos teikėjas sutinka teikti produktų surinkimo funkciją užsakančiajai įmonei)	
Juridinės/ teisinės paslaugos (pagalba gauti vyriausybės leidimus naujam produktui)	
Profesiniai mokymai (mokymai ar nauja programinė įranga diegiama programinės įrangos teikėjų)	

Kiekvienam susitarimui reikalinga skirtingo lygio tarporganizacinė priklausomybė tarp šalių, t.y. ryšys tarp kompetencijų nuomos paslaugos užsakovo ir paslaugos teikėjo.

Galiausiai kompetencijų nuomos proceso dizainas. Pastebėtina, kad vis dar išlikusi samprata, kad kompetencijų nuoma siejama tik su išorinių (esančių kitoje šalyje) išteklių ar paslaugų pirkimu. Tačiau sąvokos ribos yra kur kas platesnės.

Priklausomai nuo to kur įmonė vykdo išteklių ir paslaugų pirkimus, kompetencijų nuoma gali būti tiek vidinė ar vietinė (angl. *onshore*), tiek išorinė ar tarptautinė (angl. *offshore*), kartais dar minimas ir regioninis, kontinentinis (angl. *nearshore*) tipai.

Vidinė kompetencijų nuoma tai įmonės išteklių ar paslaugų įsigijimai iš kitos įmonės, kuri yra įsikūrusi toje pačioje šalyje.

Išorinė (tarptautinė) kompetencijų nuoma yra apibrėžiama kaip įmonės išteklių ir paslaugų pirkimas iš kitos įmonės, kuri yra įsikūrusi kitoje šalyje. Šios rūšies kompetencijų nuoma dar vadinamas „ofšoringu“ (angl. *offshoring*).

Tarptautinė kompetencijų nuoma daugiausiai naudojama įmonių, veikiančių pažangiose ekonomikose, jos dalį savo veiklos perkelia į įmones, kurios veikia besivystančiose ekonomikose su tikslu sumažinti kaštus (Troaca, Bodislav, 2012).

Be šių pagrindinių kompetencijų nuomos tipų galima pateikti dar ir kitus, kurie dažniausiai užfiksuojami literatūroje ir kurie kaip ir anksčiau minėtieji reikalauja unikalių susitarimų.

3 lentelė. Kompetencijų nuomos tipai (sudaryta pagal Schniederjans et al., 2005)

<i>Kompetencijų nuomos tipas</i>	<i>Apibūdinimas</i>
Tarpinis (angl. <i>transitional</i>)	Tai kompetencijų nuomos tipas, kurio metu palaikoma senoji verslo sistema, tam kad įmonė galėtų įdiegti naują, nestabdant procesų
Bendro tiekimo (angl. <i>co-sourcing</i>)	Kompetencijų nuomos forma, kai vienam paslaugos teikėjui perkeliama visa sistema, o ne pavienis procesas. Paslaugos teikėjo užmokestis priklauso nuo pasiektų rezultatų dydžio, kaip klientų pritraukimo lygio
Papildomo pajamų šaltinio ar „pumpirinės įmonės“ (angl. <i>spin-offs</i>)	Kai perkeliama įmonės veiklos yra atskiriamos nuo kitų ir sukuriama nauja atskira įmonė (pavyzdžiui, apskaitos skyriui reikalingos kompetencijos tampa atskira apskaitos paslaugas teikiančia įmone)
Atgalinis (angl. <i>backsourcing</i>)	Tai priskiriama vidinei kompetencijų nuomai; kai užsakovas gauna „mažiau nei tikėjosi“, t. y. kai rezultatas neatitinka lūkesčių, tuomet perkeltos veiklos yra grąžinamos į pirminę būseną
Veiklos procesų (angl. <i>business process outsourcing or BPO</i>)	Kompetencijų nuoma, kai perkeliamas visas procesas ar skyrius (pavyzdžiui, perkeliama visos informacinės sistemos ar apskaitos, finansų departamentai)
Veiklos transformacijos (angl. <i>business transformation outsourcing or BTO</i>)	BTO koncentruojasi ties pagalba įmonėms, kurios siekia sukurti naują infrastruktūrą ar verslo modelį
Pridėtinės vertės (angl. <i>value added outsourcing</i>)	Užsakovo ir paslaugos teikėjo pajėgumai yra sujungiami dėl naujų rinkos produktų ar paslaugų

Skaitmeninis (<i>angl. netsourcing</i>)	Nuomojamos kompiuterinės programos, paslaugos, ir infrastruktūra naudojantis internetiniais puslapiais, tinklais
Skaidos (<i>angl. shared</i>)	Kaip paslaugos teikėjas tuo pačiu metu dirba daugiau nei su vienu klientu (pvz. kai programines paslaugas teikianti įmonė dirba su tuo pačiu programavimo kodu keliuose bankuose, nes visi reikalauja tokiu pačiu principu pagrįsto šablono klientams)
Daugia-perkėlimas (<i>angl. multisourcing</i>)	Kai vienu metu pasitenkiamos bent kelios kompetencijų nuomos paslaugą teikiančios įmonės. Taip daroma tam, kad būtų sukeltos varžytinės tarp paslaugos teikėjų dėl to, kad būtų pasiektas patraukliausias susitarimas

Bendrai nustatyta, kad kompetencijų nuoma turi daugybę rūšių, vis dėlto teigti, kad visas perkeliamas veiklas galima vadinti apskritai viena bendra sąvoka, būtų klaidinga. Iš 3 lentelės matyti, kad pasitaiko netgi labai sudėtingų bei retų kompetencijų nuomos tipų, kurių panaudojimas reikalauja nestandartinių sprendimų.

Visgi, svarbiausios ir dažniausiai naudojamos kompetencijų nuomos paslaugų rūšys yra vietinio, tarptautinio bei regioninio tipo. Savaiame suprantama, kad kompetencijų nuomos procesas gali labai skirtis, tačiau daug svarbiau suvokti kuo skiriasi kompetencijų nuomos teikimas nuo įprastos paslaugos, tiksliau kada yra laikoma, kad paslauga yra perkeliama.

2.3 Kompetencijų nuomos pasirinkimo motyvai ir barjerai

Anksčiau minėta, kad pirminė asociacija su kompetencijų nuomos privalumais siejama su ekonominiu efektyvumu, tačiau fenomenas naudojamas ir tada, kai tikimasi darbo laiko panaudojimo efektyvumo, taip pat šiuolaikinių technologijų panaudojimo ar didesnės kompetencijos savo srityje, komforto bei konkurencingumo (Bartkus, Raipa, Liepė, 2009). Siekiant identifikuoti kuo daugiau kompetencijų nuomos pasirinkimo priežasčių panaudotas *Kvedaravičienės G.* (2010) susistemintas kompetencijų nuomos kaip paslaugos pasirinkimo motyvų modelis, kuris parodo ne tik kokios sritys yra populiariausios veiklų perkėlimo prasme, bet ir kokiais bruožais pasižymi procesas (žr. 7 pav.).

Kompetencijų nuomos pasirinkimo motyvai	Naujų įgūdžių ir žinių poreikis
	Geresnio valdymo poreikis
	Poreikis koncentruotis ties strategija
	Poreikis koncentruotis ties esminiais procesais
	Poreikis mažinti kapitalines investicijas
	Ilg. ir trump. turto restruktūrizavimo poreikis
	Pagalbos staigaus rinkos augimo atveju poreikis
	Poreikis eliminuoti veiklos apimčių svyravimo įtaką
	Poreikis gerinti finansinius rodiklius
	Poreikis mažinti kaštus
	Poreikis gerinti reputaciją
	Poreikis mažinti riziką

7 pav. Pagrindiniai įmonių pasirinkimo poreikiai kompetencijų nuomai (sudaryta pagal Kvedaravičienė, 2010)

Įmonėje gali būti iškilęs tiek vienas iš paminėtų poreikių, tiek keletas ar gal net visi. Viskas priklauso nuo įmonės vykdomos politikos ir požiūrio į pokyčius. Kaip jau minėta, kiekvienas iš motyvų bus detalizuotas tam, kad suprasti kada iškyla poreikis kompetencijų nuomos paslaugai.

Naujų įgūdžių ir žinių poreikis. Dinamiška verslo aplinka lemia tai, kad ilgainiui turimos darbuotojų žinios bei įgūdžiai pasensta ir nebeatitinka reikalaujamos normos atlikti specifines užduotis. Nesprendžiama situacija stabdo ne tik būtinybę tam tikros funkcijos tobulinimui ateityje, bet ir „iššaukia“ įmonės stagnaciją. Įmonė norėdama išspręsti šią problemą gali ieškoti naujų, aukštą kvalifikaciją turinčių darbuotojų ar nuolat investuoti į turimų darbuotojų kvalifikacijos ir įgūdžių kėlimą, tačiau jei jie yra pajėgūs pakelti žinių lygį, arba perduoti tam tikrą funkciją išorės tiekėjui, besispecializuojančiam šioje srityje ir turinčiam reikalingas kompetencijas tam tikros funkcijos administravimui. Šis sprendimas yra naudingas dėl to, kad kompetencijų nuomos paslaugą teikiančios įmonės nuosekliai daro didelas investicijas į naujausias technologijas, metodologijas, personalą ir dėl šios priežasties yra sukaupusios didžiulę patirtį dirbdamos su dideliu klientų skaičiumi įvairiose industrijose, todėl puikiai žino apie iššūkius ir jų pavojus.

Geresnio valdymo poreikis. Prastas valdymas yra gana dažna situacija su kuria susiduria dauguma įmonių. Tai sukelia dažna darbuotojų kaita, terminų nesilaikymas, žemos kokybės produktai ir pan. Surasti tinkamą ir toje srityje patyrusį vadovą gali tapti labai sudėtingu uždaviniu. Dėl šios priežasties funkcijos perdavimas kompetencijų nuomos paslaugą teikiančiam subjektui yra daug optimalesnis variantas, nes gaunamos kompetencijos iš patyrusių vadovų, kurie turi reikalingų įgūdžių sutvarkyti iškilusias valdymo problemas.

Poreikis koncentruotis ties strategija. Didelę laiko dalį įmonių vadovai yra priversti spręsti kasdienes funkcijos problemas, tam tikrus taktinio lygio darbo aspektus, nors tuo metu turėtų koncentruotis į strateginio lygio aspektus. Todėl taktinių užduočių perdavimas kompetencijų nuomos paslaugą teikiančiam subjektui leidžia vadovams skirti daug daugiau laiko strategijai ar kitiems esminės svarbos objektams kaip produktų tobulinimas, rinkos analizė bei prognozė, kas galiausiai leidžia sukurti daug didesnę pridėtinę vertę bei pranašumą lyginant su konkurentais.

Poreikis koncentruotis ties esminiais procesais. Kiekvienoje įmonėje yra esminiai procesai ar veiklos, kurios yra gyvybiškai svarbios kompanijos išlikimui bei sėkmingam gyvavimui. Strategišku mąstymu pasižyminti įmonė turėtų koncentruotis tik ties tomis veiklomis, kurios sukuria didžiausią vertę įmonei, o daugelį kitų palaikančiųjų funkcijų perduoti išoriniams tiekėjams. Taip bus pasiekiamas optimalumas naudos ir kaštų prasme, nes įmonė galės „pajungti“ visas jėgas vystant bei tobulinant konkurencinį pranašumą suteikiančias veiklas ir nešvaistys laiko bei galimų papildomų resursų palaikant neesmines veiklas.

Poreikis mažinti kapitalines investicijas. Siekiant užtikrinti funkcijų efektyvumą reikalingos didelės ir nuolatinės investicijos. Dažnai įmonės neturi tam pakankamai finansinio kapitalo visų funkcijų tobulinimui ar modernizavimui. Nėgana to, sunku nuspręsti ar vykdyti investicijas į nepagrindines veiklas ar koncentruotis tik ties esminiais procesais. Dėl šios priežasties daug patogiau yra pasinaudoti kompetencijų nuomos paslaugą teikiančiomis įmonėmis, kurios užtikrins perduotų veiklų efektyvumą bei aukščiausią lygį.

Ilgalaikio ir trumpalaikio turto restruktūrizavimo poreikis. Dažnai įprastine praktika įmonėse buvo įsigyti visą veikloje naudojamą turtą, tačiau tai nėra vienas iš geriausių sprendimų. Visų pirma dėl to, kad ilgas ilgalaikio turto sąrašas tikrai nepalengvina inventorizacijos, kuri netgi tampa vienu iš sudėtingiausių metų įvykių ar lieka daugiau formalumu nei tikru patikrinimu. Taip pat įsigyti ilgalaikį turtą reikia didelio finansavimo, kas lemia įsiskolinimą finansinėms institucijoms ar apyvartinių lėšų išnaudojimą. Sudarant sutartį su kompetencijų nuomos paslaugą teikiančia įmone dažniausiai sutariama, kad įmonė paslaugos teikėjui parduoda didelę dalį turto (įranga, mašinos, licencijos ir kt.), kuri yra susijusi su paslaugos teikimu. Priklausomai nuo parduodamo ilgalaikio turto vertės toks pardavimas gali lemti didelę grynųjų pinigų injekciją įmonei.

Pagalbos staigaus rinkos augimo atveju poreikis. Netikėtai išaugus įmonės turimai rinkos daliai, vadovams iškyla grėsmė nesusitvarkyti su situacija dėl laiko ir darbo atlikimo apimčių išaugimo. Tokiais atvejais būtina pagalba iš šono, siekiant staigiai susitvarkyti su padidėjusiomis verslo apimtėmis. Būtent tada kreiptis į kompetencijų nuomos paslaugą teikiančias įmones, kurios specializuojasi konkrečios funkcijos paslaugos teikime, kad dalis valdymo būtų perimtas, yra vienas iš tinkamiausių sprendimų.

Poreikis eliminuoti veiklos apimčių svyravimo įtaką. Įmonėms iškyla atvejų, kai tam tikros funkcijos atlikimas patiria didelius darbo apimties svyravimus, kuriuos įmonės turimas personalas nėra pajėgus atlikti, todėl tai tampa silpnąja grandimi įmonės veiklos vykdymo procese. Iškyla poreikis samdyti laikiną personalą, o tai ypač sudėtinga dėl specializuotos kvalifikacijos poreikio, arba užsitikrinti nuolatinį personalo skaičių, kuris galės patenkinti išaugusius poreikius, tačiau neturės veiklos esant darbų atoslūgiui. Geresnis sprendimas būtų atiduoti tokią funkciją kompetencijų nuomos paslaugos teikėjui, mokant už atlikto darbo vienetą ir eliminuoti personalo sukuriamus fiksuotus kaštus.

Poreikis gerinti finansinius rodiklius. Veiklos vertinimas labai priklauso nuo gerų finansinių rodiklių. Šioje situacijoje taip pat gali padėti kompetencijų nuomos paslaugą teikiančios įmonės samdymas. Funkcijos, kurios veiklos vykdymui bus parduotas ilgalaikis turtas paslaugos teikėjui, iš karto pagerins kompanijos turto gražos rodiklį. Atidavus funkcijas, kurios turi daug personalo, pagerinamas pelningumas vienam darbuotojui ir t.t.

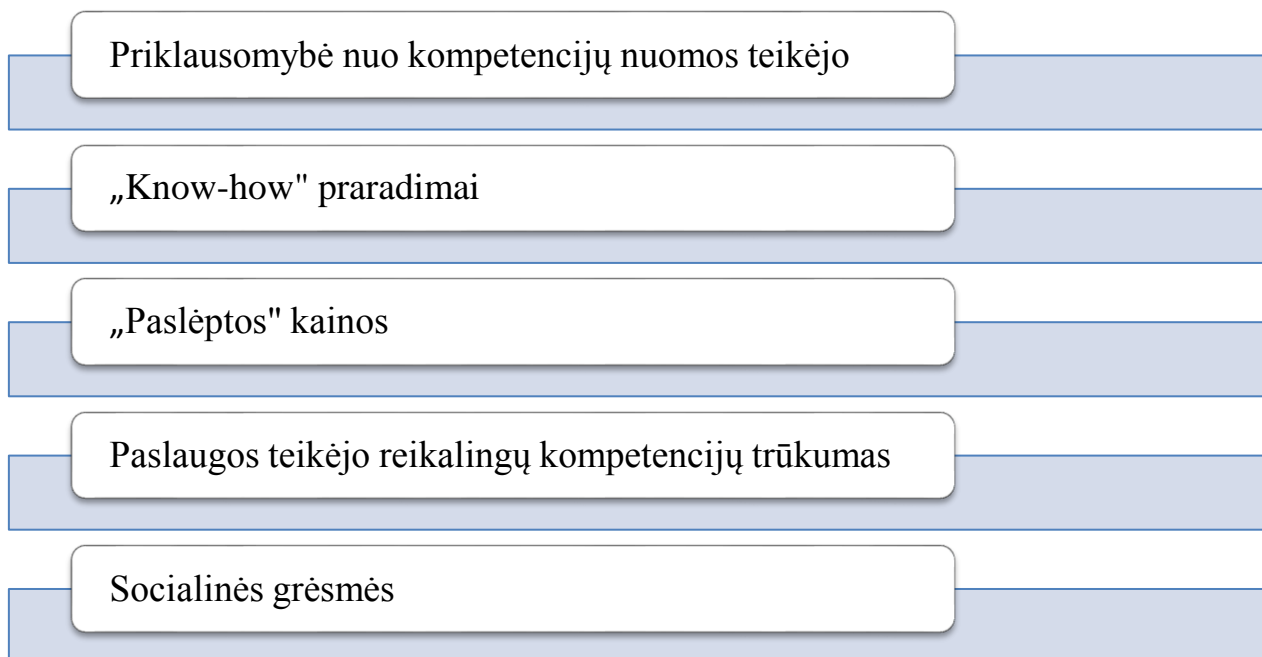
Poreikis mažinti kaštus. Vienas iš dažniausių motyvų pasirenkant kompetencijų nuomos paslaugas. Išorės tiekėjo pasirinkimas atlikti tam tikras funkcijas gali padėti sumažinti išlaidas, tačiau, svarbu paminėti, kad kiekvienu atveju gali atsirasti tam tikros išlygos. Tiekėjas centralizuodamas paslaugas keliems vartotojams į vieną centrą, gali sumažinti kaštus. Įmonės, kurios stengiasi visas funkcijas laikyti viduje, turi pakankamai dideles marketingo, viešųjų ryšių, tyrinėjimo ir tobulinimo, žmogiškųjų išteklių, IT ir kitų funkcijų išlaidas, kurios „nusėda“ galutinėje produkto kainoje ir yra perkeliamos pirkėjui. Kompetencijų nuomos paslaugą teikiančio tiekėjo kaštų struktūra kiek paprastesnė, kadangi jis tiekia vartotojams tą pačią paslaugą, todėl paslaugos kainą gali gerokai sumažinti naudodamasis masto grąža.

Poreikio gerinti reputaciją. Rečiau, bet įmonėms iškyla poreikis ir pakelti reputacijos lygį. Perduodamos tam tikras funkcijas rinkoje gerai žinomai ir puikią reputaciją turinčiai kompetencijų nuomos paslaugas teikiančiai įmonei, įmonės gali teigiamai paveikti pirkėjų apimtį, įgyti tiekėjų, finansinių institucijų ir kitų suinteresuotų asmenų pasitikėjimą. Toks žingsnis bus siejamas su geresnės kokybės prekių ar paslaugų teikimu, kadangi patyręs ir respektabilus kompetencijų nuomos teikėjas garantuoja aukštą paslaugų lygį, kas netiesiogiai atsocijuojasi su prekių ar paslaugų pagerinimu.

Poreikis sumažinti riziką. Investicijos tai ne tik potencialios naudos gavimas ateityje, bet ir galima didelė rizika. Tiek rinkos, konkurencingumas, vyriausybės reguliavimai, technologijos bei finansinės sąlygos keičiasi dideliu tempu. Norint neatitrūkti nuo tendencijų, reikia didelių ir nuolatinių investicijų. Kompetencijų nuomos paslaugą teikianti įmonė atlieka minimalias investicijas daugelio klientų vardu, o tam tikros investicijos yra perkeliamos pačiam tiekėjui, todėl rizika yra pasidalinama ir pačiai įmonei lieka gerokai mažiau rizikingų situacijų.

Svarbu pabrėžti, kad gali būti ir daugiau poreikių dėl kurių įmonės pasirenka kreiptis į kompetencijų nuomos paslaugą teikiančias įmones, tai priklauso tiek nuo įmonės veiklos specifikos, tiek nuo požiūrio į pokyčius, tiek nuo valdybos nuostatų ir kitų niuansų.

Vis dėlto, šalia įvardintų naudų yra ir susirūpinimą keliantys faktoriai. Jie netiesiogiai tampa nepagrįstomis baimėmis ir barjerais, kurie psichologiškai trukdo įmonėms priimti kompetencijų nuomą kaip naudingą ekonominį reiškinį. Aštuntame paveiksle pateikti pagrindiniai literatūroje išskiriami susirūpinimą keliantys aspektai.



8 pav. Pagrindiniai susirūpinimą keliantys faktoriai susiję su kompetencijų nuoma (sudaryta pagal Quelin, Duhamel, 2003)

Pirmaisiais faktorius susijęs su rizika dėl *priklausomybės nuo paslaugos teikėjo*. Šis barjeras susijęs su įmonės baime inovacijai procese neturint „apsauginio tinklo“, t.y. jei teikėjo paslaugos nauda neatitiks laukiamos. Tam kontraargumentą turi *Bartkus et al.* (2009) teigdami, kad dauguma įmonių, teikiančių kompetencijų nuomos paslaugą, apdraudžia savo veiklą, kas savo ruožtu kelia pasitikėjimo lygį užsakovams, nes tai padeda sumažinti riziką, priėmus blogus sprendimus ar supratęs, kad personalas nėra toks kvalifikuotas kaip tikėtasi. Rizika dėl kontrolės praradimo taip pat kelia didžiulį susirūpinimą. Pastarosios baimės aiškiai parodo įsitikinimą, kad pasibaigus sutarčiai, pakeisti kompetencijų nuomos paslaugos teikėją ar sugrąžinti į pradinę būseną perkeltą veiklos procesą ar sritį yra keblu. Pridedama, kad poreikis įdiegti naujų savybių į procesą, kuris padidintų ar sumažintų paslaugos galimybes, turi mažą įgyvendinimo tikimybę, kadangi veikiama pagal numatytas sąlygas kontrakte. Be to, yra tikimybė, kad kompetencijų nuomos teikėjas gali bandyti įeiti į užsakovo rinką ir tapti vienu iš konkurentų. Norint sumažinti riziką, įmonės gali sukurti strateginius „užkardas“ – tam tikrus terminus sutartyse, kurie apriboja nukopijavimą riziką tam tikriems

esminiams pranašumams, tokiems kaip įmonės naudojamos technologijos ar išskaidyti perkeliamos veiklos apimtis keliems kompetencijų nuomos paslaugą teikėjams (Belcourt, 2006).

Perduodant veiklą kompetencijų nuomos teikėjui, su juo pasidalinama ir visa susijusi informacija, išskyla grėsmė intelektualinės nuosavybės apsaugai. Tačiau kaip minėta anksčiau šią riziką galima sumažinti, į kontraktą įtraukiant konfidencialumo sąlygą. Žvelgiant iš ilgalaikės perspektyvos paslaugos užsakovams išskyla baimė, kad jos nebeišlaiko „*know-how*“ įmonės viduje, neturi įgūdžių analizuoti ir kontroliuoti paslaugos ar veiklos kaitą.

Išskiriamas ir susirūpinimas dėl „*paslėptų kainų*“ tokių kaip programinės įrangos licencijų, perlaidų mokesčiai. Papildomi mokesčiai atsiranda tada, kai reikalaujama paslaugų, kurios nebuvo apibrėžtos kontrakte, tačiau dėl padidėjusios paklausos rinkoje, atsiranda poreikis išplėsti veiklą. Taip pat dėl naujai atsiradusių paslaugos dalyvių, kurie nebuvo numatyti kontrakte (Lacity, Willcocks, 2003).

Kita pagrindinė baimė susijusi su *paslaugos teikėjo galimybių ribotumu*, tai pasireiškia finansinių išteklių stygiumi, internacionalizacijos trūkumu, nepakankamu žinių kiekiu apie kliento veiklą. Būtent dėl šių aspektų išskyla būtinybė pasirenkant kompetencijų nuomos tiekėją atsižvelgti į jo finansinę būklę, patirtį tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu. Tai skatina kompetencijų nuomos paslaugos teikėjus vystyti pajėgumus kartu su augančiais užsakovo poreikiais.

Minima ir ekologinių veiksnių rizika, tačiau ji nėra laikoma įtaką darančiu veiksniu užsakovui renkantis kompetencijų nuomos paslaugos teikėją. Taip pat kaip ir *socialinės grėsmės*, kurios daugelyje tyrimų nėra traktuojamos kaip svarbus aspektas, į kurią būtina atsižvelgti. Tačiau aktualumas atsiranda tuomet, kai pradedama naudotis kompetencijų nuomos paslaugomis. Organizacija tai ne tik įstaiga, į kurią kasdien susirenka žmonės dirbti, ji identifikuoja kiekvieną darbuotoją, suteikia jiems saugumo ir bendrumo jausmus. Kai šie sutrinkdami, darbuotojai, kaip suinteresuoti asmenys, gali jaustis įsižeidę bei pagiežingi. Vietoj to, kad darbuotojai būtų įgalinami bei vertinami, sprendimas naudotis kompetencijų nuoma priverčia juos jaustis izoliuotais bei turi neigiamą poveikį įgūdžių lygiui. Negana to, kompetencijų nuomos naudojimas gali lemti organizacijos kultūros dezintegraciją (Belcourt, 2006). Dėl mentaliteto skirtumų tarp įmonės darbuotojų ir kompetencijų nuomos kolegų, galimi vidiniai neramumai, įtampa bei poveikis esamų darbuotojų moraliniams nuostatams. Tuomet geri projektų valdymo įgūdžiai tampa kritiškai svarbūs siekiant efektyviai valdyti skirtingų kultūrų komandas.

Taip pat svarbiu barjeru tampa ir kalbų skirtumas tarp užsakovo ir paslaugos teikėjo, kuris tiesiogiai asocijuojasi su bendravimo bei supratimo problemomis (Rao, Poole, Lockwoods, 2014).

Apibendrinus, galima pastebėti, kad kompetencijų nuoma yra vykdoma įvairiose srityse spręsti įvairaus imlumo problemas, svarbu pabrėžti, kad tai nėra vienietinės pavienės paslaugos, pavyzdžiui kreipimasis į teisininkus ar specializuotą konsultacinę įmonę, tai sutartimi pagrįstas dviejų šalių

kontraktas dėl ilgalaikės naudos, vykdomas tam tikru periodiškumu, nepertraukiant proceso. Visgi, nenuostabu, kad ir šis ekonominis reiškinys kelia tam tikrus susirūpinimus, nepagrįstas baimes, kurios netiesiogiai tampa barjeriais trukdančiais priimti kompetencijų nuomą. Tačiau dauguma rizikų gali būti sumažintos kruopščiai parengiant kontrakto sąlygas bei ribas ar diversifikuojant perkeliamos veiklos procesus keliems kompetencijų nuomos teikėjams.

2.4 Kompetencijų nuomos ypatumai IT paslaugų įmonėse

Interneto atsiradimas ir pažanga IT sektoriuje sugriovė daugybę barjerų, trukdžiusių globaliam komunikacijos išplėtimui, informacijos naudojimui ir žinių perdavimui. Šiuolaikinės komunikacijos ir ryšio priemonės suteikia galimybę pasinaudoti platesniu paslaugų asortimentu. Būtent dėl didėjančio IT įsiskverbimo į įvairias sferas IT kompetencijų nuoma per neilgą laiką tapo nuolat augančia milijardinės vertės industrija (Cullen, Seddon, Willcocks, 2005).

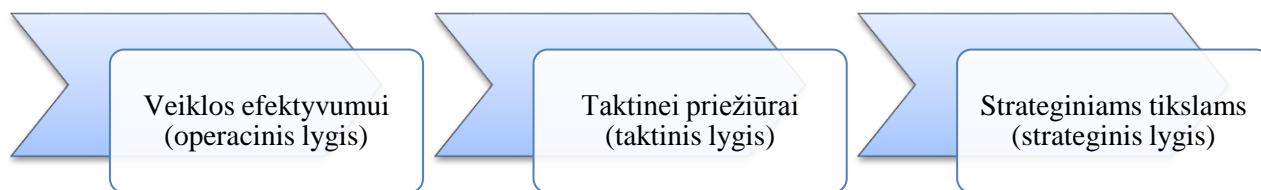
Visų pirma, IT kompetencijų nuoma yra daugialypis reiškinys, kuris gali būti nagrinėjamas iš įvairių perspektyvų tokių kaip sandorių išlaidų teorija, tarpininkavimo teorija, išteklių pagrįsta teorija, institucinė analizė, rizikos analizė ir tai tik keletas. Antra, šis fenomenas skatina pokyčius bei naujų mokslinių tyrimų klausimų atsiradimą (Rivard, Aubert, 2015).

IT kompetencijų nuoma yra sąmoningas sprendimas perduoti IT veiklas, procesus ir (ar) susijusias veiklos sritis, kurios yra būtinos palaikyti organizacijos gyvavimą, išorės paslaugų tiekėjui tam, kad būtų optimaliau pasiekti nustatyti tikslai taikant išorės paslaugų nuomą – IT kompetencijų nuomą (Brinkkemper, Jansen, 2012:8).

Kompetencijų nuomos paslaugų pirkimas iš specializuotos IT sektoriaus įmonės, bendrąja prasme, tai IT ūkio valdymas. Į šią sąvoką įtraukiama: kompiuterinės bei programinės įrangos auditas, IT sistemų administravimas, kompiuterinės bei programinės įrangos aptarnavimas, priežiūra, tiekimas ir kt. Perduodant šias paslaugas atlikti išoriniam tiekėjui atsiranda galimybė atsisakyti visiškai arba bent jau iš dalies etatinių darbuotojų, kurie yra atsakingi už įmonės IT ūkį.

Ši koncepcija, 1980 m. startavusi kaip mechanizmas padedantis sumažinti kaštus, dabar neatskiriama kaip IT strategijos dalis. Pirmiausia, IT veiklų perkėlimas išpopuliarėjo dėl ekonominių tikslų, kuomet paslaugos teikėjai kūrė viltis dėl milžiniškų išlaidų sumažinimo IT biudžetuose. Šiuo metu IT kompetencijų nuoma atspindi reikšmingą pokytį verslo strategijoje nuo diversifikacijos iki susitelkimo į esmines kompetencijas (Smith, McKeen, 2004).

Atsižvelgus į kompetencijų nuomos vystymąsi išskiriami trys panaudojimo lygiai (žr. 9 pav.).



9 pav. Pagrindinės prielaidos IT kompetencijų nuomai (sudaryta pagal Smith, McKeen, 2004)

Operacinis lygis. Tai pagalbinės funkcijos (pvz. kompiuterinės programos, ryšio technologijos, infrastruktūra, pagalbos tarnyba (angl. *help desk*)), kurios perduodamos paslaugos teikėjui, dažnai kartu su įmonės darbuotojais. Tikslas sumažinti kaštus „pasidalinant“ tiek personalu, tiek ištekliais su kitomis įmonėmis, kadangi tam tikrose srityse veikiant atskirai to pasiekti nebūtų įmanoma. IT kompetencijų nuomos paslaugą teikiančios įmonės yra savarankiški subjektai, kurie pasinaudodami aukštos vertės sukauptą patirtimi šioje sferoje, masto ekonomija bei laikydamiesi sutarties disciplinos siekia ne tik sumažinti įmonės užsakovės kaštus, bet ir padėti sugeneruoti didesnę pelną. Daugybė organizacijų įsitikino, kad veiklų perkėlimas į specializuotas įmones, suteikia galimybę pasiūlyti tokio paties ar netgi geresnio lygio paslaugas už mažesnę kainą. Laikui bėgant, kuomet atsirado gilesnis supratimas apie kompetencijų nuomos ypatybes bei kontrakto niuansus, IT kompetencijų nuoma dėl veiklos efektyvinimo tikslų tapo labai populiariu metodu.

Taktinis lygis. Maždaug 9-o dešimtmečio viduryje susiformavo suvokimas, kad kompetencijų nuoma gali būti panaudojama padėti „atlaisvinti“ turimą IT personalą nuo priežiūros ir plėtros darbų, taip išvengiant kraštutinių dinamikos pokyčių personalo cikle. Naujojo tūkstanmečio bei interneto svetainių „burbulo“ keliama iššūkiu kėlė baimę dėl galimo darbuotojų trūkumo įmonėse, būtent dėl šios priežasties į kompetencijų nuomos paslaugą pradėta žiūrėti kitomis akimis. Įmonės pradėjo perkėlinėti esamas subrandintas IT veiklas naudojantis kompetencijų nuomos paslaugą teikiančiomis kompanijomis, kad šios užtikrintų veiklos savalaikiškumą, kai tuo pačiu metu darbuotojams bus pristatomos naujos programos. Kompetencijų nuomos teikėjais pasinaudota ir siekiant greičiau įdiegti naujus technologinius produktus (kaip e-verslas), pasinaudojant elektroninės svetainės priežiūros valdymo perkėlimu ar darbuotojų įgūdžių bei kompetencijos didinimu. Taktinio lygio kompetencijų nuoma išsprendė lankstumo bei reagavimo stygių, kurio trūko operacinio lygio kompetencijų nuomai. Sutartys tapo lankstesnės bei paslaugos teikėjai pradėti vertinti ne kaip kaštų sumažintojai, bet kaip įvairios pridėamosios vertės kūrėjai.

Strateginis lygis. Prasidėjus antram tūkstanmečiui atrasta, kad kompetencijų nuoma be kaštų mažinimo bei pajėgumų atlaisvinimo, gali tapti įrankiu užtikrinančiu lengvesnę organizacijos

strategijos tikslų pasiekimą. Kompanijų koncentracija į esmines kompetencijas atvėrė duris naujoms kompetencijų nuomos galimybėms. Dėl išstobulėjusių ryšio priemonių, tapo įmanoma perkelti bet kokį verslo procesą, kurio įmonė neidentifikuoja kaip kritinio. Nepagrindinės sritys kaip apskaita gali sumenkėti, nes neperteikdamos tokio paties lygio vertės lyginant su kitais veiklos procesais, gauna mažiau investicijų vystymui, tuomet kompetencijų nuoma tampa išėjimu kaip palaikyti aukšto lygio procesų funkcionalumą, jo neatliekant viduje. Kai kurios organizacijos naudoja kompetencijų nuomą kaip varomąją jėgą organizaciniams pokyčiams.

Pabrėžiama, kad nei vienas iš lygių neapriboja kito galimybės. Įmonės gali pradėti naudoti kompetencijų nuomą dėl veiklos efektyvumo tikslų ir pereiti prie taktinių ar strateginių motyvų. Tai tampa dažna praktika kuomet įgyjama patirtis bei kompetencija pradiniuose lygiuose.

IT kompetencijų nuomos rūšys ir kiti bruožai

Teikiamos IT paslaugos skirstomos į keletą rūšių pagal konkrečius kliento poreikius informacinių technologijų tvarkymui (EY, 2014):

- **Techninės įrangos talpinimas duomenų centre** (angl. *Data Centre as a Service or Dcaas*). Fizinis IT turtas yra talpinamas paslaugų teikėjo duomenų centre. Taip sumažinamas savo fizinio IT ūkio administravimas, tuo pačiu išlaikant geresnes jame veikiančios programinės įrangos valdymo, kontrolės ir administravimo galimybes bei funkcijas;
- **Techninės įranga kaip paslauga** (angl. *Infrastructure as a Service or IaaS*). Šiuo atveju iš paslaugų teikėjų perkama skaičiavimo, duomenų saugojimo, kompiuterių tinklų ir kiti baziniai IT ištekliai kaip paslaugos. Naudojant šiuos išteklius IT paslaugų teikėjo infrastruktūroje gali veikti įvairi IT paslaugų gavėjų programinė įranga, kuri gali apimti operacines sistemas bei taikomąsias ir sisteminės programines įrangas. Tokios rūšies IT paslaugų gavėjas neturės galimybės savarankiškai tvarkyti IT infrastruktūros, tačiau galės valdyti operacines sistemas, duomenų saugyklas, Paslaugų teikėjo infrastruktūroje veikiančias programas ir, galimai, tam tikrus jo infrastruktūros kompiuterių tinklų nustatymus;
- **Programinės įrangos platforma kaip paslauga** (angl. *Platform as a Service or PaaS*). Suteikiama galimybė naudotis paslaugų teikėjų infrastruktūroje veikiančia programine įranga. Naudojantis paslaugų teikėjo ištekliais, jo infrastruktūroje gali veikti įvairi IT paslaugų gavėjus atitinkanti programinė įranga. Išlieka galimybė savarankiškai administruoti savo naudojamą programinę įrangą savo poreikiams. Paslaugų teikėjai atsakingi už teikiamos paslaugos programinės įrangos nenutrūkstamą veikimą, saugą bei su ja susijusios infrastruktūros atnaujinimą bei veikimo užtikrinimą.
- **Programinė įranga kaip paslauga** (angl. *Software as a Service or SaaS*). Naudojamasi paslaugų teikėjo infrastruktūroje veikiančia ir jo administruojama programine įranga kaip

galutiniai naudotojai. Paslaugos gavėjas šiuo atveju neturi galimybės savarankiškai valdyti programinę įrangą, tai perleidžiama paslaugų teikėjams.

- **Vietinis IT palaikymas kaip paslauga** (angl. *Local Support as a Service or LsaaS*). Tai vietinės IT infrastruktūros kaip darbo vietų, jų savarankiškai naudojamų darbo stočių bei kitos IT įrangos, administravimas ir priežiūra. Tokiu būdu užtikrinama galimybė atsisakyti vidinių vietinio IT palaikymo veiklos funkcijų ir gauti kvalifikuotas vietinio IT palaikymo paslaugas iš kompetentingų paslaugų teikėjų.
- **Kompetencija kaip paslauga** (angl. *Competence as a Service or CaaS*).

Kaip ir minėta, paslaugos rūšies pasirinkimas priklauso nuo kliento poreikio susijusio su informacinių technologijų infrastruktūros tvarkymu. Negana to, *Ashok D. Bardhan ir Cynthia Kroll* (2003) išskiria esminius įmonės veiklos bruožus bei tam tikrus atributus dėl kurių atsiranda poreikis bei nauda pasinaudoti kompetencijų nuomos paslaugomis (žr. 10 pav.).

Atributai IT kompetencijų nuomai	Nėra poreikio bendravimui su klientais „akis į akį“
	Aukštos kokybės informacijos turinys
	Veiklos procesas susijęs su telekomunikacijomis ir interneto prieiga
	Didelis darbo užmokesčio neatitikimas tarp tokias pačias paslaugas teikiančių, bet esančių skirtingose šalyse
	Paprasta „įsijungti“ į darbo procesą
	Žemi socialinio bendravimo reikalavimai

10 pav. Atributai ir bruožai kompetencijų nuomos taikymui (sudaryta pagal Bardhan, Kroll, 2003)

Kaip matyti, IT kompetencijų nuoma ypač tinkama toms įmonėms, kurių veikla susijusi su telekomunikacijomis ar interneto prieigomis, turbūt nebus klaidinga teigti, kad šiuolaikiniame pasaulyje tai kiekvienos įmonės požymis, taip pat svarbu kokią informacijos turiniu disponuoja įmonė. Bruožai, kurie palengvina procesą tai mažas bendravimo „akis į akį“ poreikis su klientais ir socialinio bendravimo reikalavimas su kolegomis, taip pat nereikalingi sunkūs apmokymai tam, kad „įsiliesti“ į darbo procesą. Vienas iš patraukliausių finansinių aspektų tai darbo užmokesčio variacijos, t.y. kompetencijų nuoma įgalina pasirinkti bet kokią darbuotoją ar jų grupę esančius bet kurioje šalyje, tai priklauso nuo skiriamų kaštų darbo užmokesčiui. Ir būtina akcentuoti, kad mažesni darbo užmokesčio kaštai nebūtinai atsociojuojasi su prastesne darbo kokybe. Tiesa, verta paminėti, kad ne

minėti atributai yra tinkami visoms anksčiau išskirtoms IT paslaugų rūšims, t.y. darbuotojo perkėlimo atveju socialiniai aspektai tampa vieni iš svarbiausių.

Svarbu apibūdinti kokiais esminiais specifiniais bruožais pasižymi IT kompetencijų nuomos veikla bei kokios būna pirmosios užuomazgos poreikio atsiradimui tokiai paslaugai. Tačiau didesnės svarbos turi tikrosios priežastys bei motyvai kodėl įmonės renkasi perkelti IT paslaugą, t.y. ko jos tikisi kreipdamosios į IT kompetencijų nuomos įmonę.

IT kompetencijų nuomos pasirinkimo motyvai bei sėkme lemiantys veiksniai

Dažniausiai bei tipiškai IT kompetencijų nuomos paslauga pasirenkama dėl mažesnės kainos nuosavo IT skyriaus laikymo atžvilgiu. Tačiau tai nėra vienintelė priežastis dėl kurios tiek daug įmonių susidomi globalia IT kompetencijų nuoma (Rao et al., 2014). Vienuoliktoje lentelėje pateikiami visi pasirinkimo variantai.

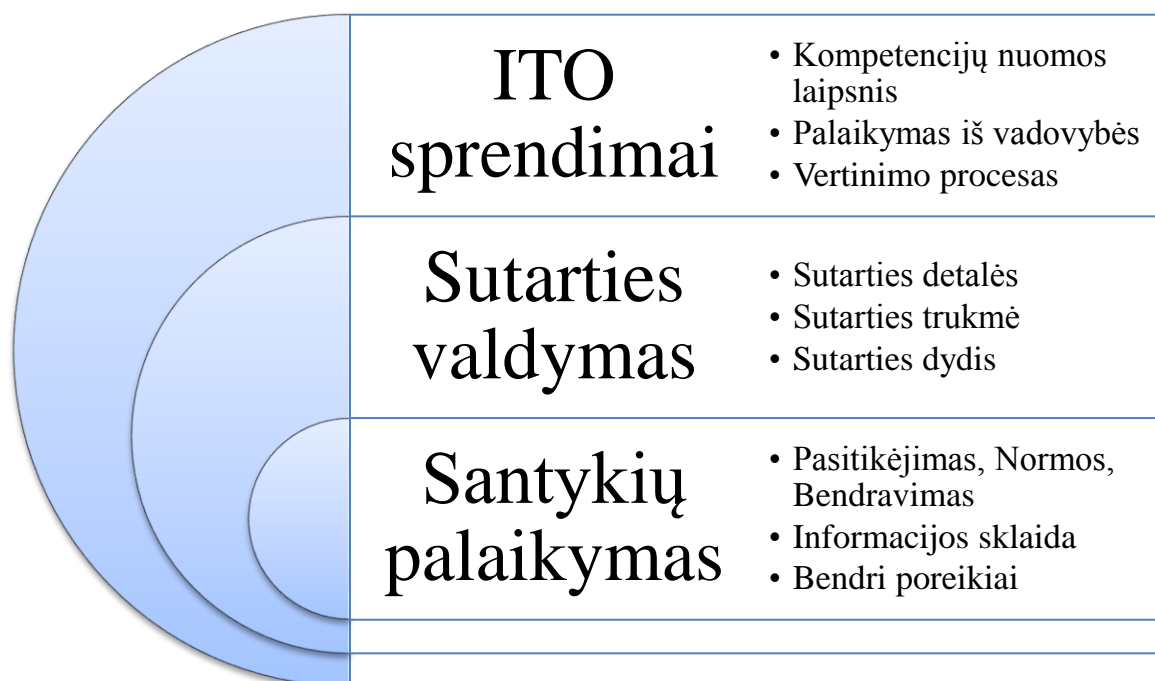
IT kompetencijų nuomos pasirinkimo motyvai	Žemesnė kaina
	Greita prieiga prie žinių, kurių nėra įmonės viduje
	Lankstumas atitinkantis pajėgumų poreikius, išlaikant pastovų vidinių darbuotojų skaičių
	Prieiga prie pasaulinio lygio įgūdžių bazės
	Prieiga prie naujų rinkų
	Produktų kokybės gerinimas
	Patirties plėtimas naudojantis išorės bendradarbiavimu
	Pagalba vidaus IT darbuotojams gerinant procesus

11 pav. IT kompetencijų nuomos pasirinkimo priežastys (sudaryta pagal Rao et al. 2014)

Remiantis pateikta informacija, galima interpretuoti, kad paslaugos patrauklumas pirmiausia yra pastebimas dėl akivaizdžių ekonominių aspektų, kas iš tiesų yra savaime suprantamas motyvas žvelgiant iš vadovų perspektyvos, nes kaštų sumažinimas yra vienas iš didžiausių kiekvienos įmonės siekių. Tačiau analizuojant kitas priežastis, galima pastebėti, kad nauda atsiranda ne iš tiesioginių finansinių aspektų. Užfiksuojami tokie motyvai kaip prieiga prie žinių, įgūdžių, rinkų, patirties plėtimas, produktų gerinimas, kas savaime nėra tiesiogiai susiję su ekonomine padėtimi, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje tai lemia įmonės plėtrą, geresnius konkurencingumo rodiklius, o šie daro didžiulę įtaką pajamų augimui.

Norint pasiekti tokius rezultatus, būtina žinoti kokius veiksmus reikalinga atlikti siekiant efektyviai pasinaudoti kompetencijų nuomos paslauga. Antraip, teks nepagrįstai nusivilti tiek kompetencijų nuomos paslauga, tiek jos teikėju.

Apžvalgoje „*A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice*“ (2009), kurioje aptariami 18-a metų trukusio tyrimo rezultatai, apibrėžiamos trys pagrindinės determinantų kategorijos, kurios tam tikra prasme yra sėkmės veiksniai IT kompetencijų nuomos (angl. *IT outsourcing or ITO*) taikymo ir vykdymo aspektais (žr. 12 pav.). Išskiriamos kategorijos: ITO sprendimai, sutarties valdymas bei santykių palaikymas.



12 pav. ITO sėkmę lemiantys veiksniai (sudaryta pagal Lacity, M.C. et al.)

Visų pirma, žinoma, kad ITO sėkmę užtikrina ITO sprendimai, kurie priklauso nuo selektyvaus kompetencijų nuomos panaudojimo lygio, aukštesniųjų vadovų įsitraukimo bei dalyvavimo ir griežtų vertinimo procesų. Sutarties valdymas taip pat teigiamai veikia ITO sėkmės lygį. Kuo detalesnė sutartis, tačiau kuo trumpesnio termino, bet tuo pačiu ir didesnės vertės kontraktas, tuo geriau išlaikoma galios pusiausvyra tarp klientų ir tiekėjų, aiškiai apibrėžiami lūkesčiai, ir tai netgi turi įtakos tiekėjo veiklos motyvacijai. Galiausiai, santykių palaikymas taip pat yra vienas esminių ITO sėkmės veiksnių. Šią determinantų grupę akcentuoja ir *Bartkus et al.* (2009), išskirdami svarbiausias priežastis, dėl kurių kompetencijų nuoma tampa neefektyvi. Nurodoma, kad IT kompetencijų nuomos sėkmės priešai yra dalyvių interesų nesutapimas ar nenoras jų derinti, taip pat nesąžiningumas bei apgaulė, bendravimo nesusipratimai ir netikslus informacijos perdavimas pavaldiniams bei kitiems suinteresuotiems subjektams, galiausiai netinkamas elgesys su pirkėjais, tiekėjais, darbuotojais, visuomene ir valstybe.

Vėlesni tyrimai atskleidė ir tarpusavio sąveikos tarp ITO sėkmės determinantų svarbą. Kombinacija tarp ITO sprendimų ir sutarties valdymo, bei kombinacija tarp sutarties valdymo ir santykių palaikymo dar labiau padidina ITO sėkmės tikimybę.

2.5 Kompetencijų nuomos, kaip paslaugų portfelio alternatyvos, taikymo argumentai ir prielaidos empiriniam tyrimui

Problematikos pagrindimo dalyje atskleista kokią IT sektorius turi potencialą Lietuvoje, kokie veiksniai rinkoje skatina išnaudoti šį rinkos reiškinį ir kokių lygiu jis panaudojamas šalyje. Detaliau įvertinus Lietuvos IT sektoriaus įmonių atvejį, nustatyta, kad valstybėje yra daugiau nei 2 tūkstančiai įmonių, tačiau tik visai maža dalis jų šalia įprastos veiklos teikia ir kompetencijų nuomos paslaugą, dar mažiau jų gali vadintis sėkmingomis.

Žvalgybinio tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dauguma įmonių yra valdomos tam tikrų baimių siejamų su kompetencijų nuoma. Minėtos baimės kuria nepagrįstus barjerus išeiti į užsienio rinką, ypač baiminamasi dėl praktinės patirties (angl. *know-how*) nuplagijavimo rizikos, užsienio kalbos įgūdžių poreikio lygio, valdymo susilpnėjimo, kontrolės praradimo bei daugelio kitų aspektų. Nors poreikis ir galimybės teikti tokią paslaugą yra, tačiau viskas stabdoma dėl minėtų priežasčių. Vis dėlto, pasitaiko įmonių, nors ir nedaug, kurios sėkmingai vykdo IT paslaugų kompetencijų nuomą į užsienio šalis ir taip ne tik padidina savo pardavimo pajamas, bet ir tampa patraukliomis bei klestinčiomis bendrovėmis nacionaliniu ar net regiono mastu.. Atsižvelgus į šį faktą, galima teigti, kad barjerai ar kliūtys yra įveikiami ar bent kontroliuojami.

Negana to, šalia įprastinės veiklos dažna įmonė vysto ir kitokio pobūdžio veiklą, pvz. nuomoja įrenginius ar įrangą, teikia konsultacinio pobūdžio paslaugas ir pan. Praplečiant savo veiklos portfelio sudėtį, praplečiamos ir galimybės. IT programavimo paslaugas teikiančios įmonės yra projektinio tipo organizacijos, kurių veikloje neretai susidaro užimtumo „duobės“, t.y. pasitaiko laikotarpį, kai pasibaigus tam tikram projektui, įvairios darbuotojų grupės praranda užimtumą, kuris beje gali ir užsitęsti. Tokių „duobių“ išlyginimas tampa vienu iš esminių prioritetų siekiant sklandaus darbo įmonėje, kuris tiesiogiai susijęs su efektyvumo didėjimu ir sugeneruojamų pajamų dydžiu. Šiuo atveju, kompetencijų nuoma gali tapti viena iš patraukliausių alternatyvų kaip eliminuoti veiklos apimčių svyravimą.

Kadangi, kaip jau minėta anksčiau, mokslinėje literatūroje pasigendama darbų, kurie kompetencijų nuomą analizuotų iš paslaugos teikėjo pusės, todėl nėra tiksliai žinoma kokie motyvai ir barjerai yra aktyvūs šiomis dienomis konkrečiuose sektoriuose. Visi literatūroje užfiksuojami kompetencijų nuomos aspektai labiau nagrinėjami iš paslaugos užsakovo perspektyvos (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Literatūroje identifikuojamos kompetencijų nuomos paskatos ir kliūtys

Motyvai	Barjerai
Įgūdžių ir žinių poreikis	„Know-how“ praradimai
Geresnio valdymo poreikis	Grėsmė intelektinei nuosavybei
Poreikis koncentruotis ties strategija	Grėsmė veiklos vientisumui
Poreikis koncentruotis ties esminiais procesais	Priklausomybė nuo kompetencijų nuomos teikėjo
Poreikis mažinti kapitalines investicijas	„Paslėptos“ kainos
Ilg. ir trump. turto restruktūrizavimo poreikis	Paslaugos teikėjo reikalingų kompetencijų trūkumas
Pagalbos staigaus rinkos augimo atveju poreikis	Socialinės grėsmės
Poreikis eliminuoti veiklos apimčių svyravimo įtaką	Problemos atsirandančios dėl kalbų skirtumo
Poreikis gerinti finansinius rodiklius	
Poreikis mažinti kaštus	
Poreikis gerinti reputaciją	
Poreikis mažinti riziką	
Siekis kelti internacionalizacijos lygį	
Poreikis padidinti veiklos apimtis	

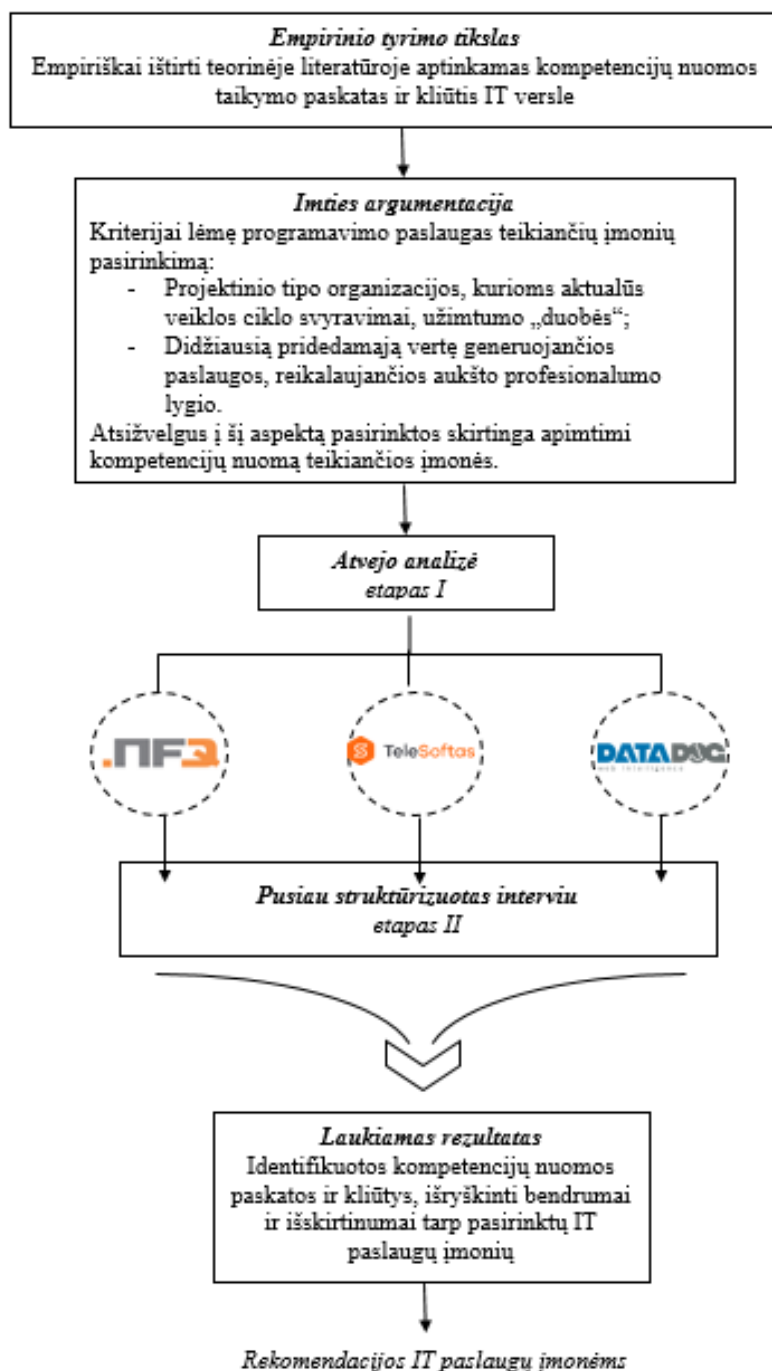
Tačiau tinkamai perteikus bei patikrinus praktiškai, dauguma jų gali būti pritaikytos ir paslaugos teikėjui. Žinant aktualias kliūtis iš anksto, būtų galima pradėti kurti prevencijos strategijas, o remiantis kitų įmonių patirtimi bei jų taikytomis praktikomis, tai taptų dar lengviau.

Atrasti motyvai gali padrąsinti suinteresuotas įmones ryžtis taikyti kompetencijų nuomos paslaugą, o pačiam fenomenui tapti dažnai taikoma praktika. Tai tam tikra „receptūra“ kokios strategijos ar tiesiog išankstiniai veiksmai eliminuoja barjerus, pašalina kliūtis ir sukuria palankias sąlygas efektyviai veiklai, kokie esminiai veiksmai yra sėkmės garantas. Sklandi IT paslaugų kompetencijų nuoma reiškia papildomus kontraktus su naujais klientais, tai tiesiogiai siejasi su išaugusiomis pardavimo pajamomis, didesniu pelnu, o nacionaliniu mastu su augančiu BVP lygiu, gerėjančia ekonomika.

3 EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Empirinio tyrimo tikslas yra ištirti teorinėje literatūroje aptinkamas kompetencijų nuomos taikymo paskatas ir kliūtis profesionaliose IT įmonėse. Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktos įvairiomis apimtimis kompetencijų nuomą teikiančios IT įmonės.

13 paveiksle pateikta empirinio tyrimo loginė schema, kurioje galima matyti kokiais principais remiantis pasirenkama imtis, kokie metodai ir kokiais etapais taikomi bei koks laukiamas tyrimo rezultatas. Vėliau kiekviena iš tyrimo dedamųjų aptariama plačiau.



13 pav. Empirinio tyrimo loginė schema

Tyrimo imtis. Remiantis literatūra bei praktinėmis ekspertų įžvalgomis, daugiausia projektinių IT organizacijų, kurių veikloje atsiranda ryškių svyravimų, tam tikrų „duobių“, yra programinės įrangos kūrėjai. Taip pat didžiausią pridėjamą vertę IT paslaugų įmonėse generuoja profesionalios paslaugos, reikalaujančios aukštos kompetencijos ir įgūdžių lygio, todėl tikslingiausia tirti programavimo paslaugas teikiančias įmones.

Gilioms įžvalgoms bei pastebėjimams apie kompetencijų nuomą IT versle, tikslinga pasirinkti tirti stambesnes įmones. Priimta, kad tokio masto bendrovėms (darbuotojų skaičius 50-249) kompetencijų nuoma yra aktualesnis ekonominis reiškinys nei dominuojančio dydžio IT įmonėms sektoriuje. Pasirinkto dydžio įmonių patirtis tiek vidaus, tiek užsienio rinkoje daug brandesnė bei internacionalizacijos lygis aukštesnis, dėl šių aspektų galima tikėtis svaresnių argumentų bei gilesnių įžvalgų.

Gauti duomenys ir interpretacijos bus tiesiogiai taikytinos toms įmonėms, kurių veikla pagrįsta tokiais pačiais verslo modeliais kaip ir analizuotosios. Šiuo darbu nesiekama reprezentatyvumo visai generalinei imčiai, tiriami atvejai siekiant aprašyti kompetencijų nuomos pasireiškimą iš paslaugos teikėjo pusės paskatų bei kliūčių aspektais.

Metodai. Kombinuojami du pagrindiniai tyrimo metodai – atvejo analizė bei pusiau struktūrizuotas interviu. Metodų pasirinkimo argumentai:

- **Giluminių kokybinių tyrimų prasmės stiprėjimas.** Vis plačiau pripažįstama, kad tyrimai pagrįsti ekspertų nuomone yra patikimesni nei masiškumu pasižymintys kiekybiniai tyrimai kaip anketavimas. Pastaruose tyrimuose vienas iš pagrindinių aspektų yra anonimiškumas, kuris turi daugiau trūkumų nei privalumų. Iškyla validumo klausimas, nes nėra tiksliai aišku kas iš tikrųjų yra respondentai ar informacija nebuvo klastojama. Taip pat gautus kiekybinius duomenis sudėtinga tiksliai ir prasmingai interpretuoti, nes nėra žinomas konkretus kontekstas. Dėl šių ir kitų priežasčių kokybinių tyrimų rezultatų skaidrumas bei pagrįstumas daug aukštesnio lygio nei naudojant kiekybinių tyrimų instrumentą;
- **Kiekybiniai tyrimai taikomi tada, kai tiriamas fenomenas gerai išanalizuotas/ iširtas.** Šiame darbe jau minėta, kad kompetencijų nuoma iš paslaugos teikėjo pusės yra dar labai siaurai išnagrinėta sritis, dėl šios priežasties kokybinis tyrimas yra tinkamesnis pirminiai apžvalgai. Vėliau išsiskyrus atskirus atvejus, norint papildyti kokybinio tyrimo rezultatus, būtų tinkama vykdyti ir kiekybinius tyrimus.
- **Įmonės ganėtinai diversifikuotos (skirtingos).** Remiantis statistikos departamentu IT sektoriuje Lietuvoje daugiausiai veikia įmonės, kurių darbuotojų skaičius maksimaliai siekia 9-is, tačiau tyrime pasirinktos stambesnės bendrovės, kurios pagal finansines galimybes bei plėtos poreikius yra labiau suinteresuotos kompetencijų nuomos paslaugos taikymui. Nors

neatmetama tikimybė, kad ir mažesnėms įmonėms tai aktualus ekonominis reiškinys, tačiau siekiant išmatuoti dideles tiriamųjų grupes bei tuo pačiu norint atlikti gilų ir platų tyrimą, iškiltų būtinybė visų pirma patikrinti įvairias charakteristikas, tai sąlygotų poreikį detaliam klausimynui bei laiko imlumą korektiškai duomenų atrankai.

Atvejo analizės metodo esmė realių, konkrečių atvejų ar situacijų analizė, kurios kulminacija yra elgesio modelių ar sektinų pavyzdžių suformulavimas ir pateikimas (LiDa, 2015). Pasirinktos trys programavimo paslaugas teikiančios įmonės, kurios vykdo kompetencijų nuomą skirtingomis apimtimis. *UAB Telesoftas* išskirtinio tipo įmonė, kurios beveik visa veikla paremta kompetencijų nuoma, todėl gautos įžvalgos iš tokios organizacijos atskleis unikalius rezultatus apie tiriamą objektą, kaip pagrindinį fenomeną. *UAB NFQ Technologies* įmonėje kompetencijų nuomos taikymas siekia apie 30 proc., tai leis pažvelgti į tiriamą ekonominį reiškinį kaip į vieną iš veiklos sričių. Būtent šios dvi įmonės yra gavusios Verslo lauro apdovanojimus už pasiekimus informacinių technologijų srityje. *UAB Data Dog* įmonė pasirinkta siekiant kontrasto. Ši įmonė įkurta 2012 m., maždaug dešimtmečiu vėliau nei anksčiau minėtos: *UAB NFQ Technologies* 1999 m. (Lietuvoje 2002 m.), *UAB Telesoftas* 2003 m., todėl šios organizacijos rezultatai rodo savitus bruožus pasireiškiančius jaunesnėje įmonėse, kurioje kompetencijų nuoma užima kiek daugiau nei pusę paslaugų krepšelio dydžio. Išnagrinėjus visas pasirinktas įmones gauti rezultatai bus plataus spektro, nes palies tris perspektyvas:

- brandžios organizacijos vykdančios kompetencijų nuomą kone maksimaliomis apimtimis;
- brandžios organizacijos vykdančios kompetencijų nuomą 30 proc.;
- jaunesnės organizacijos atvejį, kai kompetencijų nuoma sudaro daugiau nei 50 proc.

Pusiau struktūrizuotas interviu esminis bruožas – atvirų klausimų naudojimas, nors gali pasitaikyti ir viena kita uždaro klausimo formuluotė su atsakymo variantais. Toks interviu tipas leidžia ne tik patikrinti literatūroje įvardijamus faktus, bet ir suteikia galimybę plačiau ir giliau pasireikšti ekspertų nuomonei, pilnai išreikšti jų poziciją ko pasekme gali tapti naujų „neužčiuoptų“ niuansų atradimas. Tačiau interviu vykdomas pagal numatytą planą, kuriama pateikti konkretūs klausimai ir aiški jų seka (LiDa, 2015).

Sudarytas interviu planas, kuriuo naudojantis atlikti pusiau struktūrizuoti interviu (žr. 1 PRIEDAS). Neutraliu pokalbiu stengiamasi pašalinti įtampą tarp interviu apklausėjo ir apklausiamąjo. Įžanginiais klausimais siekiama priartėti prie temos, klausiant esminių aspektų susijusių su kompetencijų nuoma. Pirmas pagrindinis klausimas patikrina kiekvienos literatūroje identifikuotos naudos aktualumą. Penktuoju klausimu paliekama erdvė apklausiamajam paminėti ir kitas įmonės užfiksuotas naudas. Šeštuoju klausimu pereinama prie antrosios tikslo pusės – kliūčių,

siekama nustatyti literatūroje išskirtų barjerų aktualumą. Septintuoju klausimu stengiamasi sužinoti kokiais būdais, metodais įmonės eliminavo įvardintus barjerus ar bent jau minimaliai sumažino. Aštuntuoju klausimu paliekama erdvė apklausiamajam paminėti ir kitas kliūtis su kuriomis teko susidurti įmonei. Paskutinis klausimas nurodys kokių argumentų yra daugiau, palaikančių ar atstumiančių bei kokios kompetencijų nuomos taikymo ateities perspektyvos konkrečioje įmonėje.

Organizaciniai tyrimo aspektai. Interviu *UAB Telesoftas* įmonėje truko maždaug valandą laiko, kalbėtasi su pardavimų vadovu (angl. *Sales Leader*) – Viliumi Smalinsku. Pokalbis vyko balandžio 18 d., tarp 13-14 h.

Interviu *UAB NFQ Technologies* įmonėje truko apie 40 min., kalbėtasi su žmogiškųjų išteklių vadovu (angl. *Head of People and Culture*) – Viliumi Česnausku. Pokalbis vyko balandžio 26 d., tarp 10-11 h. Taip pat el. paštu kreipasi dėl informacijos, susijusios su pardavimo pajamomis patikslinimo.

Interviu *UAB Data Dog* įmonėje truko maždaug 30 min., kalbėtasi su projektų vadovu (angl. *Projects Manager*) – Tomu Lekavičiumi. Pokalbis vyko balandžio 28 d. 13:30-14:00 h. Taip pat keletą kartų el. paštu bei telefonu teirautasi informacijos susijusios su pardavimo pajamomis.

4 EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Šioje dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai (žr. 3 PRIEDAS), kuriuos pavyko sugeneruoti pusiau struktūrizuotų interviu metu. Akcentuojami analizuojamų įmonių atstovų vertinimai ir pastebėjimai. Galiausiai pateikiamos išvalgos apie pastebėjus kompetencijų nuomos bendrumus bei išskirtinumus tarp analizuotųjų bei rekomendacijos, kurios skirtos tiek atrinktoms organizacijoms, tiek veiklos profilį atitinkančioms bei tame pačiame sektoriuje veikiančioms įmonėms.

4.1 Įmonių profiliai

Pateikiama susisteminta visų atrinktų įmonių viešai prieinama (tinklapių www.telesoftas.lt, www.nfq.lt, www.datadog.lt bei socialinių platformų) bei interviu metu atskleista informacija apie veiklą, pasiekimus bei svarbiausius aspektus.

- *UAB Telesoftas*. Pirmoji Lietuvoje ir šiuo metu didžiausia mobiliųjų technologijų įmonė Baltijos šalyse, turinti didžiausią kiekį programuotojų. Kasmet vis labiau pripažįstama (žr. 5 lentelė). Pažymėtina, kad nei viena įmonė neturi tiek koncentruotų specialistų: 15 „Android“ ir tiek pat „Iphone“ programuotojų. Specializuojasi bevielių komunikacijų ir mobiliųjų technologijų programavimo paslaugų srityje bei kuria unikalius IT produktus nuo 2004 metų. Darbas paremtas komandomis, kurios gamina produktus įvairioms kompanijoms. Pagrindiniai užsakymai atkeliauja iš užsienio, klientų sąrašas – „Ferrari“, „British Petroleum“, „Smithsonian“, „AT&T“, „Orange“.

Darbo spektras gan platus, pradedant nuo mobilios prekybos programų parduotuvėms, baigiant tokiomis sistemomis kaip profesiniai įrankiai, kurios dirba su elektros matavimo prietaisais visame Vokietijos elektros sistemoje. Vienas iš žymesnių darbų – „British Petroleum“ vidinių procesų tobulinimas, operatoriaus tinklo perkonfigūravimas piko metu į gyvenamuosiuos rajonus.

5 lentelė. UAB Telesoftas pasiekimai

Apdovanojimai ir įvertinimai

Metų eksportuotojas 2009, Lietuvos pramoninkų konfederacija

Kauno Verslo tauras už pasiekimus informacinių technologijų srityje 2015

BT Innovation Challenge 2006 Finalininkas

Aplikacija tapo HandyWi WiFi Discovery įrankiu

Darbuotojų skaičius 121. Net 93 proc. paslaugų krepšelio sudaro eksportas į Daniją, D. Britaniją, Norvegiją, Suomiją, Vokietiją, Švediją.

- *UAB NFQ Technologies*. Aukščiausios reputacijos programinės įrangos kūrimo kompanija, įvertinta tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygiu (žr. 6 lentelė). Tarptautinė, Lietuvos ir Vokietijos kapitalo įmonė. Veiklos sritis didelės apimties web ir mobile sprendimai kelionių, logistikos, aviacijos ir prekybos sektoriams. Kompanija nuo 2002 m. kuria e. verslo ir verslo valdymo sistemas, kurios didina klientų verslo efektyvumą bei konkurencinį pranašumą. Didžiausią NFQ veiklos dalį sudaro programinės įrangos kūrimas. Kita veiklos dalis susijusi su produktinėmis komandomis, kurios turėdamos visišką technologinę autonomiją, vysto kompanijas. Klientai su kuriais dirbama: *KAYAK, Rocket Internet, SIXT, InterNations, HomeToGo* ir kt. Trečioji esminė veikla – kompetencijų nuoma. Įvairios užsienio kompanijos, startuoliai (angl. *start ups*) kreipiasi dėl pavienių darbuotojų ar komandos suformavimo.

6 lentelė. UAB NFQ Technologies pasiekimai

Apdovanojimai ir įvertinimai
Kauno Verslo tauras už pasiekimus informacinių technologijų srityje 2014
Sukurta mobilioji programėlė CityBee buvo pripažinta geriausia metų mobiliąja aplikacija LOGIN Lietuvos interneto apdovanojimuose 2015
E. komercijos konferencijoje Neocom 2014 NFQ kuriama virtuvės įrangos e. parduotuvė Kiveda.de buvo pripažinta geriausia Vokietijoje
Tech City Vilnius Hackathon 2014 NFQ komanda užėmė antrą vietą
OXID Commons 2014 konferencijoje NFQ sukurtas projektas Autobusubilietai.lt pateko tarp OXID Golden Cart apdovanojimų cross channel kategorijos finalininkų
CEE Outsourcing and Shared Services Awards konkurse NFQ pelnė Geriausios IT kompanijos 2014 vardą
NFQ pripažinta tarp 2014 m. greičiausiai augusių Vidurio Europos technologijų bendrovių ir pateko į prestižinį Vidurio Europos Deloitte Technology Fast 50 reitingą

Darbuotojų skaičius 220 (Kauno padalinyje apie 160) kvalifikuotų specialistų. 78 proc. sudaro eksporto pajamos, gautos iš projektų užsienio rinkoms.

- *UAB Data Dog*. Save apibūdinanti kaip programinės įrangos inžinierių ir verslo konsultantų grupė. Darbas komandomis įgyvendinant inovatyvius sprendimus klientams visame pasaulyje. Orientuojasi į verslo valdymo, optimizacines sistemas.

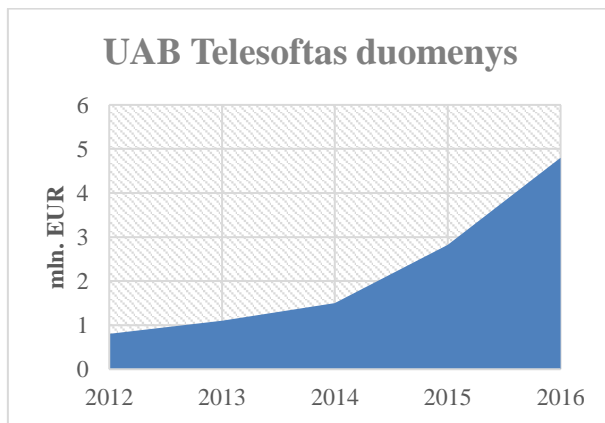
Šiuo metu pereinama nuo mažų pavienių klientų iki ilgalaikiu bendradarbiavimu paremtų santykių. Įkurta 2012 m.

Darbuotojų skaičius 41. Pagrindinis kompetencijų nuomos partneris yra D. Britanijoje įsikūrusi *DataScience* įmonė.

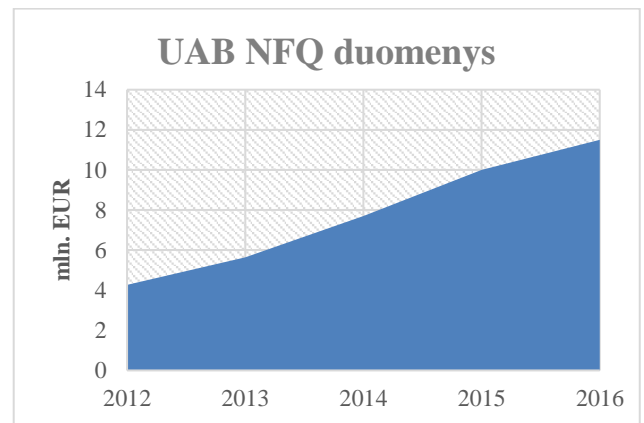
4.2 Palyginamosios įmonių charakteristikos ir ITO praktikos skirtumai

Palyginamosios charakteristikos leidžia atskleisti bendrinius įmonių tarpusavio skirtumus kompetencijų nuomos kontekste. Remiantis jomis tyrimo rezultatų interpretavimas yra tikslesnis. Įvertinami skirtumai tarp veiklos svyravimų sprendimo būdų, kompetencijų nuomos panaudojimo lygio ir pirminių motyvų pradėti teikti šią paslaugą bei pardavimo pajamų.

Telesoftas, UAB | Lietuviško kapitalo įmonė valdoma lietuvių vadovo A. Stonio. Beveik visa veikla paremta kompetencijų nuoma.



14 pav. Pardavimo pajamų dinamika UAB Telesoftas



15 pav. Pardavimo pajamų dinamika UAB NFQ Technologies

Kaip matyti iš 14 paveikslėlio, pardavimo pajamos įmonėje turi tendenciją augti. Didžiausias augimas *UAB Telesoftas* įmonėje buvo 2015 m., kai pajamos lyginant su 2014 m., išaugo 88 proc. ir 2016 m., kai pajamos lyginant su 2015 m., išaugo daugiau nei 70 proc. Taip pat pateikti ir preliminarūs (numatomi) 2017 m. duomenys (žr. 2 PRIEDAS). Iš to galima daryti išvadą, kad įmonė pasirinkusi veiklą grįstą kompetencijų nuoma ne tik nesuklydo, bet ir padarė sėkmingą žingsnį, kurio rezultatai nenuginčijami. Akivaizdus veiklos ir jos pajamų augimas yra stebėtinai aukštas.

NFQ Technologies, UAB | Vokiško ir lietuviško kapitalo įmonė. Veiklą Lietuvoje pradėjusi nuo 2002 m. NFQ prekės ženklas sukurtas 1999 m. Dabartinis vadovas P. Insoda. Apie 30 proc. veiklos paremta kompetencijų nuomos teikimu. Šiek tiek ilgiau veikianti įmonė, todėl savaime suprantama, kad pardavimo pajamos yra kur kas aukštesnės (žr. 15 pav.). Verta pastebėti, kad abi įmonės 2013 m. augo labai panašiu lygiu, o 2014 m. beveik identiškai (žr. 2 PRIEDAS). Tiksliau tariant 2013 m. augimas lyginant su 2012 m. buvo 37,5 proc. (tuo metu *UAB Telesoftas* – 32,4 proc.), o 2014 m. augimas lyginant su 2013 m. siekė 36,4 proc. (tuo metu *UAB Telesoftas* – 36,5 proc.). Tiesa, įmonė

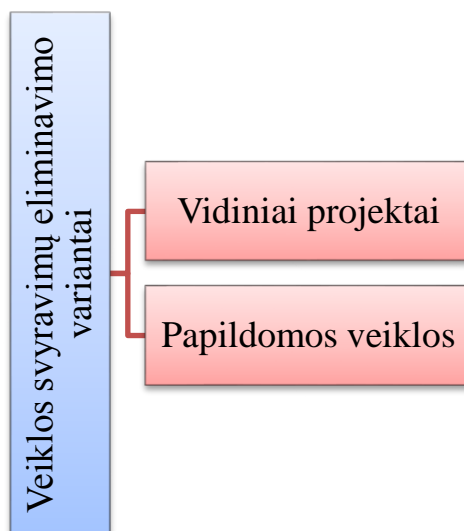
negali pasigirti tokiais aukštais pajamų augimais 2015 ar 2016 m., kas buvo pastebėta anksčiau minėtos įmonės atveju. 2015 m. pajamų augimas siekė beveik 30 proc., o 2016 m. tik 15 proc.

Data Dog, UAB | Lietuvos kapitalo įmonė. Veikla įregistruota 2012 m. Dabartinis vadovas D. Janickas. Daugiau nei 50 proc. veiklos paremta kompetencijų nuomos teikimu D. Britanijos įmonei *DataScience*. Nėra tiksliai žinoma kokias pardavimo pajamas generavo ši įmonė 2012-2015 m. laikotarpyje, laikomąsi griežtos konfidencialumo politikos. Tačiau interviu metu atskleista, kad šiame laikotarpyje įmonės pajamos stabiliai augo, o 2016 m. pasiekė 1 mln. EUR ribą.

Atsižvelgus į įmonių finansinius rezultatus bei augimo tempus, galima daryti išvadą, kad kompetencijų nuomos taikymas yra naudingas ir perspektyvus. Taikant šį ekonominį reiškinį didelėmis apimtimis, matomas kur kas akivaizdesnis pajamų augimas.

Veiklos svyravimai – nuolatinė IT projektinių įmonių problema, atsirandi dėl to, kad dirbama terminuotų projektų pagrindu. Apžvelgiama trijų įmonių patirtys ir sprendimo būdai.

UAB Telesoftas išskyrė, kad ši problema ypač aktuali tampa vykdant trumpesnių laikotarpių (2 - 6 mėn.) projektus susijusius su įvairiomis aplikacijomis. Dažniausiai svyravimai atsiranda metų gale. Nors *UAB NFQ Technologies* teigimu, svyravimai ganėtinai retai pasitaiko, vis dėlto su problema susiduriama. Svyravimų nebepatirianti *UAB Data Dog* įmonė, pabrėžia, kad tai aktyviausia veiklos pradžioje, kuomet nėra stipraus pastovumo tarp klientų ar projektų.



16 pav. Veiklos svyravimus eliminuojančios parinktys pagal UAB Telesoftas ir UAB NFQ Technologies atvejus

Pažymėtina, kad *UAB Telesoftas* beveik visa veikla yra grįsta kompetencijų nuomos teikimu, o kuriami produktai dažniausiai yra vidiniai, t.y. naudojami pačios įmonės viduje, kurie palengvina darbuotojų „gyvenimą“ ir pan. Svyravimus pirmiausia bandoma „išlyginti“ planuojantis ilgo laikotarpio pardavimų prognozes, kurios atskleidžia veiklos „susiaurėjimus“ (angl. *pipeline*), tuomet numatant vidinių projektų galimybę. Tai besąlygiškai programuotojų ar projektų vadovų iniciatyvos

ir kūrybingumo klausimas. Tokius pačius aspektus atskleidė ir *UAB NFQ Technologies*. Teigiama, kad pardavimų skyriaus atsakomybė yra suderinti projektų laikus taip, kad baigusis vienam projektus iškart atsirastų kitas prie kurio būtų galima dirbti, o atsiradus laisvam laikui naudojamas tas pats sprendimo būnas kaip ir *UAB Telesoftas* atveju, t.y. vidiniai projektai. Kaip pavyzdžiai gali būti pačių organizacijos programuotojų sukurtas intranetas, kuris tapo lyg socialiniu tinklu įmonės viduje, keletas veiklos valdymo sistemų, kurios palengvina procesų valdymą. Taip pat paminimos ir kitos užimtumo formos, kaip pastovus internetinės svetainės atnaujinimas ar papildomi mokymai, pranešimai konferencijose (žr. 16 pav.).

UAB Data Dog nuomone veiklos svyravimai yra natūralus kiekvieno verslo proceso etapas ypač pasireiškiantis veiklos pradžioje. To priežastys gali būti labai įvairios, tokios kaip paieškos konkrečios veiklos srities ar nišos, eksperimentavimas su rinka ir bandymai išvelgti tam tikrų paslaugų poreikio galimybes. Tačiau ilginiui tokie svyravimai išnyksta, nes įmonės išsigrūnina anksčiau minėtus aspektus.

Svyravimai priklauso nuo veiklos tipo bei projektų trukmės, t.y. *UAB Telesoftas* atveju visas verslas yra paremtas viena veikla, kurioje pasitaiko ir trumpesnio laikotarpio (3-6 mėn.) projektų, kurie ir sukelia veiklos svyravimus. *UAB NFQ Technologies* veikla yra skirta į tris stambias grupes, dėl šio aspekto darbuotojai gali dirbti ne tik prie projektinės veiklos, bet atsiradus poreikiui ir prie kompetencijų nuomos. Be to, užsakymų kiekis yra ganėtinai didelis, kas sukuria sąlygas suplanuoti laiką optimaliai, todėl kad ir pasitaikius nesutarimams su klientais, kurie gali baigtis užsakymų bei pačių santykių nutraukimu, darbuotojus bei komandas galima tiesiog perskirstyti ir nukreipti į kitus projektus. Galiausiai, įmonės atstovo teigimu, trumpiausias kompetencijų nuomos sutarties terminas yra metai, kas taip pat sumažina veiklos svyravimų riziką. *UAB Data Dog* yra kur kas mažesnis rinkos žaidėjas nei kitos dvi analizuojamos įmonės, dėl to, galima daryti prielaidą, kad klientų ratas yra kur kas mažesnis. Be to, šiuo metu įmonė koncentruojasi į ilgalaikius projektus, kurių minimali trukmė yra 6 mėn., o kompetencijų nuomą didelėmis apimtimis teikia tik vienai D. Britanijoje įsikūrusiai įmonei. Dėl šių priežasčių greičiausiai veikloje yra matomas stabilumas.




UAB Telesoftas ir *UAB NFQ Technologies* kaip vieną iš aktualiausių sprendimų būdų taiko vidinius projektus. Žvelgiant iš įmonių perspektyvos, išlaikomas balansas tarp įmonės darbuotojų kiekio, taip pat laikinai „laisvi“ darbuotojai yra užimami bei tuo pačiu plėtojamas jų kūrybingumas, bendravimo įgūdžiai, komandinė dviasia ir apskritai darbo ekosistema.

4.3 Identifikuojamos kompetencijų nuomos paskatos

Atrinktų įmonių teirautasi apie veiksnius, kurie mokslinėje literatūroje priskiriami prie naudų analizuojant kompetencijų nuomą. Kiekviena IT paslaugas teikianti įmonė įvertino pateiktas paskatas Likerto skalėje. Priimta, kad rezultatai intervale [0-2] rodo, jog nauda yra neesminė, mažos vertės,

todėl 7 lentelėje jos nėra žymimos, rezultatai patenkantys į [3-4] intervalą laikomi svarbiais ir žymimi skaisčiai raudona spalva, o aukščiausią balą (t.y. 5) surinkusios paskatos lentelėje pažymimos ryškiai raudona spalva, kuri signalizuoja neabejotiną svarbumą. Ženklinimas (-) rodo, kad atsakymas netinkamas vertinimui.

7 lentelė. Kompetencijų nuomos paskatų įvertinimo rezultatai

	Didesnės galimybės igūdžių augimui bei prieigai prie naujų žinių	Efektyvesnis valdymas	Koncentracija ties strategija	Koncentracija ties esminiais procesais	Pagalba staiga rinkos augimo atveju	Veiklos apimčių svyravimo eliminavimas	Finansinių rodiklių gerėjimas	Kaštų sumažėjimas	Reputacijos lygio augimas	Rizikos sumažinimas
										
										
										

Didesnės galimybės igūdžių augimui bei prieigai prie naujų žinių

(2) *UAB Telesoftas* atveju, nauda jaučiama tik tuomet, kai projektas yra specifinis ar techninis, kuomet dirbama kaip tam tikros didelės telekomunikacijų įmonės IT komandos dalimi. Kaip daug svarbesnius susijusius faktorius išskiria – kliento mokumą ir projekto įdomumą programuotojams.

(5) *UAB NFQ Technologies* didesnes galimybes igūdžių augimui bei prieigai prie naujų žinių mato kaip vieną iš esminių privalumų. Įmonėje apie 50 žmonių dirba išskirtinai kompetencijų nuomos komandose su konkrečiais užsienio verslais, vieną komandą sudaro 3-4 žmonės. Kiekviena užsienio kompanija turi savitą technologijų rinkinį, tai reiškia konkrečią programavimo kalbą, kurioje yra sukaupta daugiausia praktinės patirties (angl. *know-how*). Mažos komandos dirba su skirtingais projektais, taip besidalindamos žiniomis įgauna daug įvairiapusiškos patirties. Kompetencijų nuomos taikymo principas suteikia tą įvairiapusiškumą, kurio pavyzdžiui projektinė veikla duoti negali, nes šioje veikloje dažniausiai vyrauja labai panašus technologijų rinkinys, kurį galima būtų pavadinti net statišku. Todėl sklaidos atžvilgiu kompetencijų nuoma yra kur kas palankesnė terpė žinių pasidalijimui.

(5) *UAB Data Dog* privalumą vertina aukščiausia vertine išraiška skalėje. Įmonė teikia kompetencijų nuomos paslaugas *DataScience* įmonei, kurioje vyrauja aukšto akademinio lygio

žinios, teikiamos įvairių mokslininkų, matematikų ar profesorių. Matematiniai algoritmai virsta verslo procesų sistemų pagrindu.

Efektyvesnis valdymas

(0) *UAB Telesoftas* dirbant pagal „agile“ (užduočių padalijimas į trumpus darbo etapus) procesą projekto valdymą gali apsunki kliento veiksmų nedarymas, tuomet stringa ir pats paslaugos teikėjas.

(0) *UAB NFQ Technologies*. Atvirkščiai, šį veiksni vertina kaip minusą, nes suderinti interesus tarp skirtingų organizacijų bei darbuotojų yra labai sunku, kai šie turi individualius lūkesčius, komunikavimo bruožus.

(4) *UAB Data Dog* teigia, kad kompetencijų nuoma su efektyvesniu valdymu gali būti siejama dėl nuoseklaus bendradarbiavimo galimybės. Tačiau įžvelgia, kad ir susitelkimas į nišą, stiprų partnerį, įveiklinus visus resursus, gali būti rizikingas, nes išlieka tikimybė, kad paaiškės jog tai tiesiog finansiškai nenaudinga.

Koncentracija ties strategija ir koncentracija ties esminiais procesais

(1/-) *UAB Telesoftas* teigia, kad įmonės strategijoje numatyta į kokius klientus bei projektus orientuojamasi, todėl šiuo atžvilgiu, kompetencijų nuoma nėra privalumas. Įmonė teigia, kad kompetencijų nuomos įtaką esminiams procesams yra neabejotina. Pažymima, kad organizacija tokiems procesams dažniausiai turi nemažai įtakos, ypač kai projektai yra mažesni ir klientas neturi daug įgūdžių.

(3/3) – *UAB NFQ Technologies* įmonėje yra iškristalizuotas „idealaus kliento“ profilis (angl. *ideal client profile or ICP*), nustatyta su kokio tipo klientais yra bendradarbiaujama. Kreipiamas dėmesys į strategijos, procesų suderinamumą.

(5/5) – *UAB Data Dog* teigia, kad kompetencijų nuoma susijusi su planais dėl partnerių, projektų, komandų, bendrai strategiškai su plėtros galimybėmis.

Pagalba staiga rinkos augimo atveju

(0) *UAB Telesoftas* vertinimu, tai vienas iš pagrindinių kompetencijų nuomos privalumų (iš kliento pusės). Pritaria ir *UAB Data Dog*.

(0) *UAB NFQ Technologies* įžvelgia, kad nauda atsiranda tuomet, kai dėl tokių priežasčių besikreipiančios užsienio kapitalo įmonės moka aukštesnius atlyginimus nei priimti Lietuvos rinkoje. Dėl šios priežasties tampa paprasčiau privilioti darbuotojus į tam tikras komandas iš kitų organizacijų.

Veiklos apimčių svyravimo eliminavimas

(-) *UAB Telesoftas* kaip kompetencijų nuomos įmonė suteikia lankstumą klientams, kai šiems išskyla poreikis didinti ar mažinti personalą dėl veiklos apimčių svyravimo įtakos.

(0) *UAB NFQ Technologies* nemato to kaip privalumo.

(4-5) *UAB Data Dog* teigia, kad kompetencijų nuoma tai padeda išspręsti.

Finansinių rodiklių gerinimas

(0) *UAB Telesoftas* šio privalumo nemato kaip aktyvaus, dėl to, kad veikloje vienu metu nestinga nei klientų, nei projektų. Vieno projekto pabaigą seka kito pradžia ir t.t. Vienintelis rūpestis susijęs su finansiniais rodikliais tai teikiamų paslaugų paklausa ir optimalus įkainių lygis.

(4) *UAB NFQ Technologies* vertina ganėtinai aukštai ir akcentuoja, kad tai priklauso nuo pačios kompetencijų nuomos esmės. Tai darbuotojų nuoma, kai pati organizacija gauna fiksuotas (stabilias) pajamas kas mėnesį. Anot įmonės, žiūrint iš finansinės pusės tai vienareikšmiškai yra vienas iš esminių privalumų.

(5) *UAB Data Dog* teigia, kad tai neabejotinai patiriama nauda. Matoma tiek pajamose, tiek pelne.

Kaštų sumažinimas

(-) *UAB Telesoftas* pastebi, kad kaip paslaugos teikėjai, jie nėra pajutę naudos šiuo aspektu.

(2-3) *UAB NFQ Technologies* galioja tik tuo atveju, jeigu sutartyje su klientu yra numatomas punktas dėl darbo įrenginių parūpinimo. Tačiau tai nėra dažnai pasitaikantis atvejis.

(3) *UAB Data Dog* šį privalumą vertina vidutiniškai, nes reikšmingo mažėjimo kaštuose nepatiria. Visgi, kompetencijų nuomos partneriai teikia edukacinio pobūdžio naudą, kaip literatūrą, kursus ar mokymus.

Reputacijos lygio augimas

(3) *UAB Telesoftas* reputacijos lygį sieja su klientų atsiliepimais bei įmonių su kuriomis dirba įvaizdžiu. Kompetencijų nuoma šiuo atveju jiems leidžia „pasiekti“ tarptautinio lygio įmones, kurios turi visuotinį pripažinimą. *UAB Telesoftas* klientūra siekia visiems puikiai žinomas įmones kaip „Ferrari“, „British Petroleum“, „AT&T“ bei kitos. Tačiau pažymima, kad tam tikrais atvejais nėra įmanoma pakelti reputacijos lygio, nors ir dirbant su garsiomis įmonėmis. Taip yra dėl to, kad įmonė, kuria intelektualius IT produktus kitoms įmonėms, o ne pardavinėja savo produktą, todėl užsakovai dažnai sutartimis draudžia viešinti bet kokią informaciją susijusią su produktu.

(4-5) *UAB NFQ Technologies* vienareikšmiškai sutinka, kad tai didelis privalumas. Įmonė savo kompetencijomis prisidedama prie kitų organizacijų, startuolių (angl. *start ups*) naujų idėjų išvystymo

ar apskritai verslo sėkmės grįžtamuoju ryšiu gauna rekomendacijas, kurios „pasklinda“ socialinėje žiniasklaidoje ir taip padidina reputacijos lygį.

(5) *UAB Data Dog* visiškai sutinka, kad privalumas yra didelės svarbos. Taip pat pastebi, kad kol kas maksimaliai to neišnaudoja, nes pasirašytos konfidencialumo sutartys apriboja informacijos sklaidą. Iš konkrečių projektų pavadinimų ar žymių užsakovų vardų lieka tik „didelis projektas“ ar „stambus klientas“. Tačiau akcentuoja, kad išnaudoti galima ir kitas vertines išraiškas, kurios sukurtų reputacijos augimą.

Rizikos sumažinimas

(4-5) *UAB Telesoftas* teikiama kompetencijų nuoma leidžia praplėsti įvairių klientų ratą kas lemia rizikos išskaidymą. Kadangi nėra priklausoma nuo vieno projekto ar vieno kliento, todėl išvengiama ryškių pasekmių pajamoms ir apskritai veiklai, kuomet vienas iš klientų nusprendžia perkelti ar netgi uždaryti projektą. Priklausymas nuo vieno, kad ir stambaus kliento, būtų labai rizikingas.

(4) *UAB NFQ Technologies* pritaria, kad tai taip pat vienas iš didelių privalumų. Kompetencijų nuomos paslaugos teikimą sieja su stabilumu, kadangi viskas paremta sutartimi, kurioje numatomi mėnesiniai įkainiai nepriklausantys nuo darbo tėkmės. Kaip kontrastinį palyginimą pateikia projektinę veiklą, kuri tiesiogiai priklauso nuo pardavimo skyriaus pastangų nuolatos pritraukti naujus projektus.

(5) *UAB Data Dog* vertina, kaip vieną esminių privalumų. Kompetencijų nuomos teikimas tai ilgalaikis projektas, kuris paremtas ilgalaikiais įsipareigojimais, kurie sukuria pastovius klientus. Visa tai sumažina rizikos galimybę

Kita

Kaip vieną iš naudų būtų galima priskirti kontaktų rato plėtrą. Pokalbio su *UAB Telesoftas* atstovu metu buvo įvardinta, kad iškyla atveju, kai buvęs didelis klientas parduoda sukurtą projektą ir taip atsiranda nauji projektai jau iš kitų naujų įmonių arba netgi įmonės, kurios nusprendžia pakeisti paslaugos teikėją, po kurio laiko sugrįžta prie pirminio varianto, nes teigia, kad jiems patiko dirbti kartu su *UAB Telesoftas* komanda. Teigiama, kad didelė dalis projektų yra patys savaime besigeneruojantys pardavimai.

Detalizuojant didesnes galimybes įgūdžių augimui bei prieigai prie naujų žinių būtų galima akcentuoti tarpkultūriškumo skatinimą. *UAB NFQ Technologies* pabrėžia, kad tarpkultūriškumas yra svarbus aspektas tarptautinio lygio organizacijoje. Dirbant su skirtingomis rinkomis neišvengiamai susiduriama su skirtinga darbo kultūra. Tai praplečia darbuotojų akiratį, padidėja mąstymo bei reagavimo lankstumas.

Apibendrinus, kompetencijų nuomos paskatų bendrumai tarp įmonių užfiksuojami reputacijos lygio augimo bei rizikos sumažinimo aspektais. Taip pat UAB NFQ Technologies ir UAB Data Dog aukščiausiu balu vertina ir didesnes galimybes įgūdžių augimui bei prieigai prie naujų žinių. Nei viena įmonė naudos neatrado pagalbos staigaus rinkos augimo atveju bei priskyrė tai išskirtinai prie paslaugos užsakovo patiriamų vienu iš esminių privalumų. UAB Data Dog išskirtinai optimistiškai vertino visas pateiktas naudas, todėl stiprių privalumų sudaro ir efektyvesnio valdymo, veiklos apimčių svyravimo eliminavimo bei kaštų sumažinimo atvejais.

4.4 Identifikuojamos kompetencijų nuomos kliūtys

Kiekvienas reiškinys turi ir antrąją pusę. Atrinktų įmonių teirautasi apie mokslinėje literatūroje išskiriamus veiksnius, kurie priskiriami prie kompetencijų nuomos barjerų. Kiekviena programavimo paslaugas teikianti įmonė įvertino pateiktas kliūtis Likerto skalėje. Priimta, kad rezultatai intervale [0-2] rodo, jog kliūtis yra neesminė, ganėtinai lengvai išsprendžiama, todėl 8 lentelėje jos nėra žymimos, rezultatai patenkantys į [3-4] intervalą laikomi svarbiais ir žymimi skaisčiai raudona spalva, o aukščiausią balą (t.y. 5) surinkusios kliūtys lentelėje pažymimos ryškiai raudona spalva, kuri signalizuoja barjero aktyvumą.

8 lentelė. Kompetencijų nuomos kliūčių įvertinimo rezultatai

	„Know-how“ praradimai	Grėsmė intelektinei nuosavybei	Grėsmė veiklos vientisumui	Baimė dėl kompetencijų trūkumo	„Paslėpti“ kaštai	Priklausomybė nuo paslaugos užsakovo	Socialinės grėsmės	Problemos atsirandacijos dėl kalbų skirtumo
 TeleSoftas								
								
								

„Know-how“ praradimai

(1) UAB Telesoftas šį veiksnių kaip kliūtį vertina kaip lengvai išsprendžiamą ar silpną. Dėl to, kad kiekviename kontrakte yra įtraukiamas NDA (angl. *non-disclosure agreement*) susitarimas, kuris apibrėžia informacijos nesidalinimo politiką. Tokiame susitarime apibrėžtam laikotarpiui numatomas abipusis draudimas nesamdyti darbuotojų iš kompetencijų nuomos partnerio įmonės. Laikotarpio

ilgis priklauso nuo konkrečios sutarties, bet dažniausiai siekia pora metų. Taip apsaugomi tiek užsakovo, tiek paslaugos teikėjo darbuotojai bei jų sukaupta praktinė patirtis. Visgi pripažįstama, kad rizika mažesnė būtų, jei visa informacija būtų laikoma įmonės viduje. Tačiau toks scenarijus šiuolaikinei konkurencingai įmonei nėra efektyvus, kadangi tai reikštų bet kokių konekcijų su išore atsisakymą.

(2-3) *UAB NFQ Technologies* kliūtį vertina maždaug vidutiniškai bei patvirtina, kad tai rinkoje yra viena iš kliūčių teikiant kompetencijų nuomos paslaugą. Visgi, kiekvieno projekto pradžioje yra pasirašoma sutartis, kurioje pabrėžiama, kad darbuotojų perviliojimas (angl. *headhunting*) yra griežtai draudžiamas viso bendradarbiavimo metu. Tačiau pažymi, kad yra tikimybė, jog darbuotojas gali palikti įmonę ir pereiti pas klientą pasibaigus sutartyje numatytam terminui. Kaip priemonę sumažinti šią riziką, *UAB NFQ Technologies* atstovas pamini vidinės kultūros vystymą. Ji užtikrina darbuotojo tapatumą su organizacija, t.y. ar darbuotojas identifikuoja save kaip organizacijos bendruomenės narį.

(1) *UAB Data Dog* pažymi, kad kliūtis lengvai išsprendžiama.

Grėsmė intelektinei nuosavybei

(1) *UAB Telesoftas* vertina tokiu pačiu lygiu nei „know-how“ praradimus. Viskas apibrėžiama NDA susitarimu, jeigu yra poreikis (ypač paslaugos teikėjui) kažkokia informacija dalintis dėl įmonės reprezentavimo tikslų, tuomet viskas turi būti suderinta bei patvirtinta su susijusia šalimi.

(1) *UAB NFQ Technologies* nemano, kad tai yra aktyvi kliūtis, nes yra pasirašomas NDA susitarimas dėl konkrečių verslo paslapčių, kurios nėra skelbtinos. Be to, vertinant darbuotojų kompetenciją kaip intelektinę nuosavybę, yra atviri, nes tiki abipusio ryšio nauda.

(2) *UAB Data Dog* nurodo, kad kiekvienoje partnerystėje ši rizika yra, bet sutartyje yra apibrėžiami niuansai, susiję su informacijos saugumu.

Grėsmė veiklos vientisumui

(1) *UAB Telesoftas* įžvelgia, kad svarbiausia neprisiipti per daug skirtingų, ypač skirtingomis technologijomis pagrįstų, projektų, nes tai reiškia ir skirtingas programavimo kalbas, kurios tarpusavyje nėra susijusios, todėl tai apsunkintų komandų išlaikymą. Įmonėje kiekviena programavimo kalba turi savo komandas, kurios tarpusavyje dirba, bendrauja bei mokosi iš vyresnių programuotojų, todėl per didelis kiekis skirtingų projektų sukeltų sunkumus vientisumui.

(0) *UAB NFQ Technologies* teigia, kad viskas priklauso nuo projektų ilgio. Jei kompetencijų nuoma būtų teikiama trumpesniam laikotarpiui kaip 3 – 6 mėn., tuomet rizika veiklos vientisumui atsirastų, tačiau įmonėje minimalus paslaugos teikimo terminas vieneri metai. Įmonės atstovas pažymi, kad kompetencijų nuoma laikoma ilgalaikiu projektu.

(0) *UAB Data Dog* nelaiko šio veiksnio kaip kliūtis. Įmonė orientuojasi į vieną programavimo kalbą, tai lemia darbą siauroje veiklos sferoje – nišoje.

Baimė dėl kompetencijų trūkumo

(0-1) *UAB Telesoftas* neįžvelgia šio veiksnio kaip kliūtis, nes įmonė tiesiog nesiima projektų, kuriems, anot jų, gali neužtekti kompetencijų.

(1) *UAB NFQ Technologies* mano, kad kažkiek rizikos yra visuomet, tačiau pabrėžia, kad tai ypač aktualu paslaugos teikimo pradžioje. Būtent tada yra ryški atskirtis tarp turimų kompetencijų, požiūrio į darbą bei tarptautinės kultūros iššūkių patyrimo. Konkrečiai pati įmonė šiame veiksnyje nebemato kliūtis, nes per ilgą gyvavimo laiką jai pavyko sukaupti įvairios praktinės patirties skirtingose rinkose. Vyresnieji darbuotojai gali apmokyti naujuosius narius visų konkrečios rinkos subtilybių. Netgi darbuotojų atrankos metu yra atsižvelgiama į asmens tapatumą su įvairiomis kultūromis, tai lemia ar darbuotojas dirbs dedikuotose komandose kompetencijų nuomos principu ar jis labiau tinkamas kaip projektinių komandų narys.

(3) *UAB Data Dog* įžvelgia, kad šiek tiek baimės dėl šio veiksnio yra, ypač tuomet, kai dirbama su mažai analogijų turinčiais ar visiškai unikaliais projektais. Tuomet gali atsirasti nuogąstavimas, kad gali pritrūkti įgūdžių, nes jokios praktinės patirties (angl. *know-how*) globalioje rinkoje nėra. Tačiau pažymi, kad vyresni programuotojai yra labai imlūs mokymams ir sugeba greitai prisitaikyti prie situacijos.

„Paslėpti“ kaštai

(2) *UAB Telesoftas* atveju pagrindiniai „paslėpti“ kaštai kyla dėl darbuotojų atostogų, ligos dienų ir pan. Priklausomai nuo kontrakto su klientu darbo valandos ar dienos yra skaičiuojamos tik faktiškos, t.y. tos, kuriomis vyko darbas. Dėl šio aspekto, iškyla poreikis numatyti bei įsivertinti anksčiau minėtus kaštus, kadangi juos padengti turės pati įmonė, o ne užsakovas.

(1) *UAB NFQ Technologies* teigia, kad tai stipriai susiję su pradinėje sutartyje numatytais sąlygomis. Akcentuoja, kad ši kliūtis ypač aktuali paslaugos teikimo pradžioje. Dėl to, kad tuo metu nėra tinkamos praktinės patirties (angl. *know-how*), todėl atsiranda daug klausimų dėl neišsiaiškintų poreikių, tokių kaip darbo priemonių, mokymų poreikis, darbo grafikas ir kiti niuansai, kurie sukelia papildomus kaštus. Pati įmonė, jos teigimu, šią problemą yra išsprendusi, nes per ilgą gyvavimo laikotarpį organizacijai teko taikyti įvairius sprendimus, kurie galiausiai leido išgryninti esminius „kablukus“. Jų eliminavimui yra skiriami atskiras biudžetai.

(1) *UAB Data Dog* vertina veiksnį kaip lengvai išsprendžiamą bei teigia, kad gali pasitaikyti kažkokių smulkmeniškų išlaidų, bet tam yra numatytas rezervas.

Priklausomybė nuo paslaugos užsakovo

(4) *UAB Telesoftas* šią riziką išreiškia kaip stiprią, kadangi priklausomai nuo projekto paslaugos teikėją įmonės užsakovės gali informuoti apie pokyčius, tam tikrus pakeitimus likus tik 2 -iems ar net mėnesiui iki projekto pabaigos. Mažų projektų atveju šis laikotarpis dar sutrumpėja. Kiekvienas, kad ir minimalus, pasikeitimas sukuria papildomas problemas.

(5) *UAB NFQ Technologies* kliūtį vertina kaip vieną iš svarbiausių. Nors įmonė yra išsikristalizavusi savo idealus kliento profilį (angl. *ideal client profile or ICP*) ir taiko klientų atranką pagal požiūrio atitikimą į technologijas, organizacijos vystymo viziją ir kitus aspektus, visgi pažymi, kad užsakovas yra sąlygų diktuojujas.

(5) *UAB Data Dog* veiksnį vertina kaip stiprų barjerą. Priklausomybė nuo užsakovo labai didelė, nes reikia patenkinti bet kokius kliento poreikius bei lūkesčius.

Socialinės grėsmės

(0) *UAB Telesoftas* šio veiksnio nemato kaip kliūties, dėl to, kad įmonė dažniausiai neperduoda pavienių darbuotojų, o stengiasi, kad kartu su programuotojais būtų perkeltami ir projektų vadovai, t.y. kuriamos komandos, kuriose darbas išskirstomas pagal pareigybes. Programuotojų pagrindinis darbas pasirūpinti kokybišku programavimu, o projekto vadovams patikimos visos kitos funkcijos, kaip bendravimas su klientu, terminų bei biudžeto laikymasis, apskritai proceso valdymas. Šiuo atveju rolių paskirstymas eliminuoja galimas socialines pasekmes dėl galimų komunikacinių nesutarimų tarp programuotojo ir kliento.

(1) *UAB NFQ Technologies* šią grėsmę laiko ganėtinai silpna ir teigia, kad tai susiję su paslaugos teikimo pradžia, kuomet nėra galimybės atmesti projektus ar rinktis klientus. Pati organizacija, kaip jau minėta, turi išsigrynusi labai aiškius tinkamo kliento bruožus ir jie turi didesnę sprendžiamąją įtaką nei finansinis aspektas. Stipriai akcentuojama, kad vertybės tiek tarp organizacijų, tiek tarp darbuotojų turi sutapti, apskritai kalbant, visi turi žiūrėti viena kryptimi. Taip pat vykstama pilnomis komandomis. Būtent dėl šių aspektų bendradarbiaujant su užsakovo organizacija darbuotojai nesijaučia „svetimi“ ar atskirti, nes naudojantis kliento atranka bandoma surasti „panašius į save“.

(1) *UAB Data Dog* veiksnį vertina kaip silpną. Bei prideda, kad darbuotojai, kurie dirba kompetencijų nuomos grupėse yra labiau motyvuoti ir įsitraukę į procesą, tai lemia projektų įdomumo ir svarbumo faktoriai bei greito mokymosi galimybės.

Problemos atsirandančios dėl kalbos skirtumo

(1) *UAB Telesoftas* šį barjerą vertina kaip minimalų. Pirmiausia vienas iš kriterijų aplikuojuant į darbo poziciją yra anglų kalbos mokėjimas, antra, klientai, kurie kreipiasi į įmonę, yra nusiteikę, kad bus bendraujama angliškai.

(1) *UAB NFQ Technologies* teigia, kad kliūtis šiek tiek aktyvi atrenkant žmones konkrečiai iš Lietuvos rinkos. Jaučiamas anglų kalbos kompetencijos trūkumas. Tačiau įmonėje pora kartų metuose vykdomi kalbos mokymai, kurių metu kiekvienas darbuotojas kelią savo žinių lygį iki reikalaujamo.

(1) *UAB Data Dog* vertina, kaip lengvai išsprendžiamą barjerą. Atsiradus poreikiui, įmonėje yra vykdomi kelių mėnesių anglų kalbos kursai.

Kita

UAB Telesoftas pamini ir laiko zonų įtaką, tačiau to nepriskiria prie kliūčių, laiko tai tam tikru iššūkiu. Kadangi įmonė turi klientų Amerikoje, tai lemia atsirandantį 8-ių valandų skirtumą. Tačiau nelaiko to problema, teigia, kad „tiesiog reikia prisitaikyti šiek tiek“. Nors oficialus ofiso darbo laikas yra nuo 8:30 iki 17:30, tačiau realiai darbuotojų įmonėje galima sutikti beveik visą savaitę bet kuriuo paros metu. Svarbiausia atlikti paskirtą darbą, konkretus skiriamas laikas tam didelės įtakos neturi.

UAB NFQ Technologies pabrėžia, kad kalbant apie priklausomybę nuo paslaugos užsakovo, galima išskirti konfliktus komandose. Dažniausiai ginčai ar diskusijos kyla tarpkultūrinio lygio komandose ir tai, anot respondento, yra ganėtinai normalus procesas. Tačiau konkretus būdas kaip išspręsti problemą priklauso išskirtinai nuo užsakovo, o kitų suinteresuotų šalių nuomonė neturi įtakos sprendimui.

UAB Data Dog prie kliūčių kaip svarbų veiksnį įtrauktų ir kultūrinį skirtumą. Tam tikri tautų ar šalių nacionaliniai bruožai turi įtakos komunikacijai. Tas pats išsireiškimas gali būti skirtingai interpretuojamas ir dėl to sukelti papildomų problemų. Kultūros pažinimas yra svarbus aspektas bendradarbiaujant su užsienio klientais. Tačiau tai pasiekama tik patirtimi.

Apibendrinant kliūčių rezultatus, nustatyta, kad didelių nuokrypių tarp įmonių šiuo atveju nepastebėta, taip pat aktyviausiai veikia priklausomybė nuo paslaugos užsakovo. Šį barjerą aukščiausiais balais įvertino visos atrinktos įmonės. Ilgamete veikla ir dideliu darbuotojų skaičiumi pasižyminti UAB NFQ Technologies pažymi ir „know-how“ praradimų grėsmės reikšmingumą. Taip pat nėra nuostabu, kad ganėtinai jauna įmonė UAB Data Dog baimę dėl kompetencijų nuomos vertina kur kas aukštesniu balu nei kitos įmonės. Apskritai kalbant, įmonės likusius barjerus vertino kaip sąlyginai silpnus ar neaktyvius.

4.5 Diskusija ir sprendimai

Šioje dalyje pateikiami visų interviu klausimų apibendrinantys rezultatai ir pastebėjimai. Skyrelio pabaigoje siūlomi tam tikri sprendimai analizuojamos įmonėms bei kitoms rinkoje esančioms įmonėms, kurios išreiškia poreikį teikti kompetencijų nuomos paslaugas.

Kompetencijų nuomos vykdymo dydis pasirinktose įmonėse kiek skiriasi. *UAB Telesoftas* atveju beveik visa veikla pagrįsta šios paslaugos teikimu, *UAB NFQ Technologies* – 30 proc., o *UAB Data Dog* – daugiau nei 50 proc. Skirtumas tarp įmonių nėra vien šis. Įmonės skiriasi savo dydžiu. *UAB Telesoftas* ir *UAB NFQ Technologies* yra panašaus masto įmonės, tačiau *UAB Data Dog* kur kas mažesnė. Šie bruožai turi esminės įtakos rezultatams, todėl interpretacijose stengtasi išvelgti koreliaciją.

Analizuojamos įmonės **veiklos svyravimus** vertino kaip retai pasitaikančius ar visai nepasitaikančius. *UAB Telesoftas* išskyrė, kad tokie svyravimai yra aktualūs tik trumpesnio laikotarpio projektams, kurie susiję su aplikacijomis. Būtent dėl šio aspekto ši įmonė ir buvo vienintelė, kuri veikloje pastebėjo ryškesnių svyravimų. Kitos dvi – *UAB NFQ Technologies* ir *UAB Data Dog* neįvardino to kaip tendencingo reiškinių. Galima daryti prielaidą, kad tam įtakos turi įmonių veiklų profiliai. *UAB NFQ Technologies* didelio masto įmonė, kuri savo veiklą segmentuoja į tris dalis, be to, užsakymų skaičius didelis, kuris leidžia optimaliai išnaudoti laiką. *UAB Data Dog* nišinis žaidėjas, susikoncentravęs į vieną programavimo kalbą ir turintis vieną pagrindinį užsakovą iš užsienio. Šias dvi įmones jungia vienas bendras bruožas – orientacija į ilgesnio laikotarpio projektus.

Visų įmonių atstovai interviu metu teigė, kad **kompetencijų nuomos taikymo pradžia** organizacijose buvo natūralios eigos. *UAB Telesoftas* atveju pirmieji darbuotojai užsakymus gaudavo iš Danijos įmonės, vėliau užsakymai generavosi savaime. *UAB NFQ Technologies* įkurta vokiečių įmonė, todėl nuo pat pradžių buvo poreikis bendradarbiauti su Vokietija, vėliau atsiradant daugiau kontaktų, užsakymų, nebuvo abejonės tai vykdyti, nes kompetencijų užteko. *UAB Data Dog* kompetencijų nuomos pradžia lėmė pažintis su dabartiniu įmonės partneriu *Satalia* bei aptarimas dėl kartu vystomų projektų. Sprendimui įtakos turėjo projekto reikšmė, dydis ir kliento svarba.

Pirmoji iš kompetencijų nuomos paskatų - **didesnės galimybės įgūdžių augimui bei prieigai prie naujų žinių** buvo vertinama palankiai visų trijų įmonių. Tiesa, *UAB NFQ Technologies* ir *UAB Data Dog* šį privalumą laikė neabejotina nauda ir vertino aukščiausiu balu. Abi įmonės pokalbio metu pažymėjo, kad dėl kiekvieno projekto savitumo bei žinių sklaidos, kompetencijų nuoma yra labai palanki terpė sukaupti įvairiapusišką patirtį. *UAB Telesoftas* vertino kiek atsargiau (balas 2) ir naudą išvelgė tik specifiniuose projektuose dirbant su didelėmis telekomunikacijų įmonėmis. Kaip svarbesnius faktorius išskyrė – kliento mokumą bei projekto patrauklumą darbuotojams.

Efektyvesnio valdymo naudą įžvelgė tik *UAB Data Dog* (balas 4) akcentuodama, kad kompetencijų nuoma tai ilgalaikiai projektai, ilgalaikiai santykiai ir pastovūs klientai. Kitos dvi įmonės pažymėjo, kad tai daugiau trūkumas, nei privalumas, nes reikia suderinti visų interesus bei lūkesčius, kas savaime yra labai sunkus procesas.

Koncentracijos ties strategija ar **esminiais procesais** faktorių aukščiausiais balais vertina *UAB Data Dog* įmonė. Organizacijos strategijoje numatyti aspektai susiję su partneriais, projektais bei komandomis, bendrai su plėtra, kam kompetencijų nuoma, anot įmonės atstovo, turi daug įtakos. *UAB NFQ Technologies* šį veiksnį vertina vidutiniškai ir pabrėžia, kad įmonė pradėdama bendradarbiauti su konkrečiu klientu visuomet atkreipia dėmesį į jų strategijos suderinamumą su įmone. *UAB Telesoftas* vertina dar žemesniu balu (1), bei pažymi, kad strategijoje numatyta į kokius užsakovus bi projektus orientuojamasi.

Pagalbos staigaus augimo rinkos augimo atveju nei viena įmonė neidentifikuoja kaip privalumo. Tačiau, analizuojamos organizacijos vienareikšmiškai sutinka, kad tai pagrindinė nauda kompetencijų nuomos užsakovui, dėl kurios naudos gali patirti ir paslaugos teikėjas. Užsienio kapitalo įmonės dažniausiai moka aukštesnius atlyginimus nei Lietuvos rinkoje.

Tarp privalumų *UAB Telesoftas* nemato **finansinių rodiklių gerėjimo**. Vienintelis rūpestis kylantis dėl finansinių rodiklių tai teikiamų paslaugų paklausa ir optimalus įkainių lygis. Atvirkščius rezultatus pateikia *UAB NFQ Technologies* ir *UAB Data Dog*, abi organizacijos sutartinai teigia, kad tai pastebima pajamose, galutiniame pelne. Visa tai priklauso nuo fiksuotų paslaugos įkainių. Kontraversiškas *UAB Telesoftas* atsakymas, gali būti paaiškintas įmonės veiklos pobūdžiu. Kaip jau minėta, organizacijos veikla beveik visa apimtimi pagrįsta kompetencijų nuoma, todėl įtaka finansiniams rodikliams negali būti aiškiai matoma, nes veikla yra vientisa. Tačiau išanalizavus pajamų augimo tempus, galima pastebėti, kad būtent ši įmonė rodo didžiausius tempus pastaruosius pora metų.

Analizuojant **kaštų sumažėjimo** veiksnį, įmonės sutartinai teigia, kad tai negalima pamatyti reikšmingo mažėjimo. Visgi įvardina, kad kartais su klientu galima susitarti dėl tam tikros įrangos, įrenginių nupirkimo ar gauti edukacinio pobūdžio naudą.

Reputacijos lygio augimas labai priklauso nuo sutartyje numatytų sąlygų. Įmonės akcentuoja, kad dažniausiai dirbant su stambiais užsakovais nėra įmanoma pakelti reputacijos lygį, nes kontraktu yra draudžiama viešinti bet kokią susijusią informaciją. Visgi, prisidedant prie kitų organizacijų, startuolių (angl. *start ups*) naujų idėjų vystymo ar apskritai verslo sėkmės grįžtamuoju ryšiu gaunamos rekomendacijos, kurios tampa matomos.

Rizikos sumažinimas vertinamas labai palankiai visų įmonių. Klientų rato praplėtimas, stabilumas dėl pajamų, ilgalaikiai santykiai. Šios trys dedamosios rodo rizikos išskaidymą ir sumažinimą dėl kompetencijų nuomos teikimo.

Kaip papildomą naudą *UAB Telesoftas* išvelgia kontaktų rato plėtrą. Suteikiant aukštos kokybės paslaugą paslaugos teikėjas nėra užmirštas net ir klientui pardavus projektą. Atsiranda vis nauji projektai, kurie yra patys savaime besigeneruojantys pardavimai. *UAB NFQ Technologies* akcentuoja tarpkultūriškumo skatinimą. Darbas su skirtingomis rinkomis praplečia darbuotojų akiratį, tai padidina jų mąstymo bei reagavimo lankstumą ir greitį.

Apibendrinus paskatas, galima pastebėti, kad visos trys įmonės pajautė reputacijos lygio augimo bei rizikos sumažinimo naudas, taip pat *UAB NFQ Technologies* ir *UAB Data Dog* aukščiausiu balu vertina ir didesnes galimybes įgūdžių augimui bei prieigai prie naujų žinių. Nei viena įmonė naudos iš savo pusės (paslaugos teikėjo) nerado pagalbos staigaus rinkos augimo atveju. *UAB Data Dog* išskirtinai optimistiškai vertino visas pateiktas naudas, todėl stiprių privalumų sudaro ir efektyvesnio valdymo, veiklos apimčių svyravimo eliminavimo bei kaštų sumažinimo atvejais.

Pirmasis veiksnys – „**know-how**“ **praradimai** dviejų įmonių (*UAB Telesoftas* ir *UAB Data Dog*) buvo vertinamas kaip silpna kliūtis (balas 1). *UAB Telesoftas* akcentavo, kad kiekviename kontrakte yra įtraukiamas NDA (angl. *non-disclosure agreement*) susitarimas, kurio esmė informacijos konfidencialumas. Taip pat tokia susitarime nurodomas abipusis draudimas apibrėžtam laikui „nepervilioti“ darbuotojo iš partnerio įmonės. Tuo tarpu *UAB NFQ Technologies* kliūtį vertina vidutiniškai ir pabrėžia, kad nesukuriant palankios vidinės kultūros, „išlaikyti“ darbuotojus tampa daug sunkiau.

Visos trys įmonės **grėsmę intelektualiai nuosavybei** vertina kaip labai silpną kliūtį. Vieningai teigia, kad kiekviename kontrakte dėl saugumo yra įtraukiama NDA (angl. *non-disclosure agreement*) dalis, kurioje apibrėžiama kokios verslo paslaptys yra neskelbtinos, kokia informacija gali būti publikuojama komerciniais tikslais ir pan.

Nors su **veiklos vientisumo grėsme** įmonės nesusiduria, tačiau *UAB Telesoftas* akcentuoja, kad labai svarbu per daug neišplėsti veiklos, t.y. neprisiimti skirtingomis technologijomis pagrįstų projektų, kurie turi skirtingas programavimo kalbas, tai apsunkina komandų valdymą bei jų tarpusavio darbą. Šis aspektas matomas *UAB Data Dog* įmonėje, kurioje koncentruojamasi į vieną programavimo kalbą, darbą siauroje nišoje. Taip pat vienas iš amortizuojančių aspektų gali būti projekto trukmė. Tiek *UAB Data Dog*, tiek *UAB NFQ Technologies* orientuojasi į ilgalaikius projektus, kurių minimali trukmė dažniausiai vieneri metai.

Baimės dėl kompetencijų trūkumo visiškai nepatiria *UAB Telesoftas*. Įmonės atstovas lakoniškai teigia, jei vertinant būsimo projekto kompetencijų poreikius pasirodo, kad gali neužtekti įgūdžių, tiesiog nesiimama tų projektų. *UAB NFQ Technologies* remiantis ilgalaikę patirtimi akcentuoja, kad kliūtis labai aktyvi yra kompetencijų nuomos teikimo pradžioje, kuomet yra žinių bei įgūdžių spragų, ryški atskirtis tarp požiūrio į darbą ir tarptautinės kultūros iššūkių patyrimo. Iš savo perspektyvos įmonė šį veiksni vertina silpnai (balas 1), nes per ilgą gyvavimo laikotarpį jai pavyko

sukaupiti įvairiapusiškos praktinės patirties skirtingose rinkose. Galima daryti prielaidą, kad būtent dėl šio aspekto *UAB Data Dog* išskirtinai šį veiksnį vertina aukštesniu vidutinišku balu. Teigiama, kad baimė aktyvi dirbant su mažai analogijų turinčiais ar globaliai unikaliais projektais. Tačiau įmonė pažymi, kad dėl vyresniųjų programuotojų imlumo mokymams ir sugebėjimo greitai prisitaikyti prie situacijos, kliūtis yra sumažinama.

„**Paslėptų**“ **kaštų** veiksnį aktyvumą įmonės vertina maždaug vienodai silpnai. *UAB NFQ Technologies* vėl pamini, kad ši kliūtis daugiau aktualumo turi paslaugos teikimo pradžioje, dėl tinkamos praktinės patirties nebuvimo atsiranda kaštų dėl netiksliai išaiškintų poreikių, kaip darbo priemonių kiekis, mokymų apimtis, darbo laikas ir pan. *UAB Telesoftas* pamini kaštus atsirandančius dėl darbuotojų atostogų ar ligų dienų, kurių padengimas yra išskirtinai įmonės, o ne kliento atsakomybė. Dėl šių ir kitų smulkių kaštų įmonės turi numatyti papildomus rezervus.

Visos trys analizuojamos įmonės **priklausomybę nuo paslaugos užsakovo** įvertino kaip labai stiprią ir sunkiai išsprendžiamą kliūtį. *UAB Data Dog* pažymi, kad priklausomybė yra tikrai labai didelė vien dėl to, kad reikia patenkinti bet kokius kliento poreikius ir lūkesčius. Nors *UAB NFQ Technologies* yra išsigryninusi savo idealaus kliento profilį (angl. *ideal client profile or ICP*) bei taiko kliento atranką, tačiau patvirtina, kad užsakovas bet koku atveju yra sąlygų diktotojas. *UAB Telesoftas* pateikia kliūties aktyvumą patvirtinantį pavyzdį, kai paslaugos užsakovui yra leidžiama apie pokyčius informuoti paslaugos teikėją likus mėnesiui ar dviems, kartais net mažiau, iki projekto pabaigos, taip sukuriama papildoma problema.

Įmonių pastebėjimai atskleidžia, kad apie darbuotojo socialinę „sveikatą“ yra labai mažai žinoma. Visos įmonės žvelgdamos iš savo perspektyvų įvertino **socialinių grėsmių** kliūtį kaip neaktyvią ar silpną. *UAB Telesoftas* pažymėjo, kad jie stengiasi niekuomet neperkelti pavienių darbuotojų, pvz. programuotojų. Įmonėje visuomet dirbama komandomis, kuriose atsakomybės labai aiškiai atskirtos ir apibrėžtos, t.y. programuotojas yra atsakingas už kokybišką programavimą, projektų vadovas už proceso valdymą. Taip eliminuojamos socialinės grėsmės kylančios dėl komunikacinių problemų. *UAB NFQ Technologies* be komandinio projektų vykdymo, turi galimybę vykdyti klientų atranką ir taip surasti į „save panašius“. Galima daryti prielaidą, kad taip pašalinamas skirtingas projekto įgyvendinimo matymas, kuris gali sukelti papildomas problemas. *UAB Data Dog* pastebi, kad darbuotojai, komandos, kurios dirba su kompetencijų nuomos partneriu yra labiau motyvuotos ir įsitraukusios į projektą nei likusieji įmonės darbuotojai.

Vieningai silpnai (balas 1) vertinamas veiksnys **dėl problemų atsirandančių dėl kalbos skirtumo**. *UAB NFQ Technologies* pažymi, kad kliūtis šiek tiek aktyvi atrenkant žmones iš Lietuvos rinkos, nes jaučiamas anglų kalbos įgūdžių trūkumas. Taip pat, visos įmonės akcentuoja, kad vien aplikuojuojant į darbo poziciją vienas iš pagrindinių kriterijų yra anglų kalbos mokėjimas. Bei kiekvienoje įmonėje pagal poreikį yra vykdomos anglų kalbos sesijos.

Prie papildomų kliūčių *UAB Telesoftas* pamini laiko zonų įtaką, kuri atsiranda dirbant su tolimomis rinkomis kaip JAV bei priskiria tai daugiau prie iššūkių nei prie barjerų. Visgi teigia, kad tai nėra didelė problema, tik reikalaujanti prisitaikymo. *UAB NFQ Technologies* prie priklausomybės nuo paslaugos užsakovo pamini kylančių konfliktų tarp komandų sprendimą, kuris besąlygiškai priklauso nuo kliento. *UAB Data Dog* pamini kultūrinį skirtumą, kurį iš esmės būtų galima taip pat priskirti prie priklausomybės nuo paslaugos užsakovo. Pabrėžiama, kad kultūros pažinimas yra svarbus aspektas bendradarbiaujant su užsienio klientais.

Apibendrinus kliūtis, galima pastebėti, kad šiuo atveju didelių nuokrypių tarp įmonių rezultatų nepastebėta. Visos įmonės aukštais balais įvertino tik vieną kliūtį – priklausomybę nuo paslaugos užsakovo. Šiek tiek atsargiau „know-how“ praradimus vertino *UAB NFQ Technologies*. Dėl ilgametės įmonės patirties bei didelio darbuotojų skaičiaus, galima manyti, kad ši kliūtis labiau pastebima būtent šiai įmonėje lyginant su kitomis analizuotomis. Taip pat žinant, kad *UAB Data Dog* yra ganėtinai jauna įmonė, todėl nenuostabu, kad baimė dėl kompetencijų trūkumo yra aktyvesnė nei pasirinktose stambesnėse įmonėse. Apskritai kalbant, įmonės kitus barjerus vertino kaip ganėtinai silpnus ar visiškai neaktyvius, kas rodo, kad atlikus tam tikrus veiksmus galima ne tik amortizuoti rizikas, bet jas ir eliminuoti.

Įvykdžius visus interviu bei atlikus gautų rezultatų analizę, buvo pastebėta, kad brandesnės įmonės *UAB NFQ Technologies* ir *UAB Telesoftas* pateiktas paskatas vertino atsargiau, vengė kraštutinumų, *UAB Data Dog* atveju galima pastebėti radikalių vertinimų. Tai greičiausiai priklauso nuo to kiek ilgai įmonė vykdo kompetencijų nuomos paslaugą ir kokią patirtį apie šį ekonominį reiškinį yra sukaupusi. Stambesnės įmonės šioje rinkoje veikia jau keliolika metų, o *UAB Data Dog* penkmetį. Kliūčių vertinime ryškių išskirtinimų tarp įmonių nebuvo pastebėta. Apskritai kalbant, gilesnes įžvalgos buvo gautos iš įmonių, kurių veikla nėra koncentruota į vieną sritį ar vieną rinką bei turinčių ilgesnį gyvavimo laikotarpį. Galima prognozuoti, kad *UAB Data Dog* rezultatai ilgalaikėje perspektyvoje gali būti linkę labiausiai kisti lyginant su kitomis analizuotomis įmonėmis.

Atsižvelgus į įmonių finansinius rezultatus bei įvairius apdovanojimus ir įvertinimus IT srityje, galima daryti išvadą, kad kompetencijų nuomos taikymas yra ne tik naudingas įmonės mastu, bet ir vertingas nacionaliniu, regioniniu lygiu. Tokios įmonės yra pripažįstamos tarptautiniuose renginiuose, kurie jiems atveria kelius į pasaulinę rinką bei kuria ryšius su garsiais klientais. Kompetencijų nuomos privalumų išties yra kur kas daugiau nei aktyvių kliūčių. Remiantis šių įmonių patirtimi ir įžvalgomis, galima iš anksto suplanuoti veiksmų planą. Tyrimas parodė, kad kompetencijų nuoma yra ne tik patrauklus ekonominis reiškinys verslo įmonėms, bet ir įdomus veiklos tipas darbuotojams. Jie ne tik tampa labiau motyvuotais dirbti ir įgyvendinti svarbius tarptautinius projektus, bet ir noriai bei greitai kaupia didesnes kompetencijas ir plečia akiratį tarpkultūriniame lygmenyje. Darbuotojo motyvavimas tiesiogiai susijęs su organizacijos pasiekimais. Negana to,

kompetencijų nuoma laikoma ilgalaikiu projektu, kuris sukuria ilgalaikius tvarius santykius su klientais bei garantuoja pastovias pajamas. Vienas iš respondentų pabrėžė, kad dauguma projektų yra netgi patys savaime besigeneruojantys pardavimai. Didžiausios baimės taikant tam tikrus veiksmus yra amortizuojamos. Praktinės patirties (angl. *know-how*) praradimai bei intelektinės nuosavybės nukopijavimo rizika yra suvaldomos NDA (angl. *non-disclosure agreement*) susitarimu bei vidinės kultūros išvystymu. Nenumatyti kaštai yra tik smulkmeniški, kurių sukontroliavimui reikalingas nedidelis rezervas. Siekiant neprarasti veiklos vientisumo tereikia numatyti maksimalų skirtingų programavimo kalbų kieki turimiems įmonės pajėgumams bei koncentruotis į ilgesnio laikotarpio projektus, taip pavyks suvaldyti procesus. Baimė dėl kompetencijų neturėjimo aktualesnė veiklos pradžioje, tačiau turint keletą vyresniųjų programuotojų, reikalaujamas įgūdžių lygis pasiekiamas greitai dėl imlaus mokymosi bei žinių perdavimo. Išvengti socialinių grėsmių padeda komandų sukūrimas bei pareigybių (rolių) atskyrimas. Problemos dėl kalbos skirtumų eliminuojamos papildomais kursais tam tikromis sesijomis. Nors priklausomybė nuo paslaugos teikėjo yra labai stipri ir sunkiai kontroliuojama, visgi be kliento, nebūtų ir paslaugos. Galiausiai, įmonės sutartinai teigia, kad ir toliau vykdys kompetencijų nuomą ir galbūt net didins apimtį, tol kol rinkoje šis fenomenas turės paklausą. Taigi, remiantis tyrimo metu gautais rezultatais bei padarytomis išvaidomis, nelieka jokių abejonių, kad kompetencijų nuoma turi visas galimybes tapti dažnai taikoma praktika IT sektoriuje Lietuvos rinkoje.

IŠVADOS

1. Atlikus kompetencijų nuomos taikymo IT industrijoje Lietuvoje problematikos analizę nustatyta, kad šalyje IT sektorius turi didžiulį neišnaudotą potencialą bei turimi pajėgumai yra įveiklinami per mažomis apimtimis lyginant su jų galimybėmis. Šalyje yra daugiau nei 2 tūkst. IT įmonių, tačiau didžioji dalis, net 93 proc., veikia šalies vidaus rinkoje, dėl to sektoriuje ryški konkurencija, kuri skatina „išeiti“ į užsienio rinkas. Netgi LR Ūkio Ministerija yra parengusi Lietuvos eksporto plėtros 2014-2020 m. gaires, kuriose prioritetu iškeliamą IRT sektoriaus plėtra ir vystymas. Dėl sektoriaus specifiškumo tai nesunkiai ir nepatiriant didelių kaštų pasiekama. Ne paslaptis, kad Lietuvos paslaugų eksportą skatina vienas žemiausių ES darbo užmokesčių, tačiau lietuviai IT paslaugų profesionalai yra vertinami kaip kompetentingi bei aukštos kvalifikacijos darbuotojai. Šis derinys įgalina Lietuvos paslaugų įmones „plačiau skleisti sparnus“ į užsienio rinkas, nes galimybių konkuruoti su kitomis šalimis tikrai yra. Apskritai visas IT sektorius pasižymi aukštu reputacijos lygiu bei puikiai išvystyta infrastruktūra.
2. Ištyrus teorines ir praktines kompetencijų nuomos taikymo IT įmonėse prielaidas, nustatyta, kad kompetencijų nuomos užuomazgos apčiuopiamos daugiau nei prieš pusšimtį metų, tačiau sąvoka nebuvo tapati šiuolaikinei. Minėtas terminas labiau atitiko subkontraktavimo koncepciją. Tikrasis šio ekonominio reiškinių esmės ir vertės suvokimas XX a. pab. tapo neįtikėtina svarbiu aspektu verslui atvėrusiu platesnes galimybes. Kad Lietuvoje šis fenomenas yra visai naujas ir siaurai išnagrinėtas rodo ne tik mokslinių šaltinių skaičius, bet ir sąvokos variacijų kiekis. Būtent dėl to, dažnai naudojamas žargoniškas išsireiškimas – „outsourcing‘as“, kuris beje praktikoje geriau suvokiamas. Verta akcentuoti, kad visa mokslinė literatūra apie kompetencijų nuomos paslaugą yra nukreipta į paslaugos užsakovą, t.y. išskirti motyvai bei kliūtys yra tiesiogiai pritaikyti klientui, tačiau neanalizuota paslaugos teikėjo perspektyva, todėl nėra tiksliai žinoma kokios paskatos ir barjerai yra aktualūs šioje plotmėje IT paslaugų industrijoje.
3. Žvalgybinis tyrimas atskleidė, kad dauguma IT paslaugas teikiančių įmonių išreiškia poreikį šalia įprastinės veiklos vykdyti ir kompetencijų nuomos paslaugą, tačiau yra stabdomos tam tikrų baimių siejamų su fenomenu. Visgi pasitaiko įmonių, kurios sėkmingai vykdo IT paslaugų kompetencijų nuomą į užsienio šalis, todėl galima teigti, kad barjerai ar kliūtys yra įveikiami ar bent jau kontroliuojami, motyvai pasirinkti taikyti paslaugą „didesni“ nei priimama rizika. Negana to, remiantis ekspertų įžvalgomis, projektinio tipo IT paslaugų įmonės dažnai patiria ryškius veiklos svyravimus, kuomet susidaro užimtumo „duobės“, t.y. pasitaiko laikotarpiai, kai pasibaigus projektui, įvairios darbuotojų grupės praranda užimtumą, kuris beje gali ir užsitęsti. Tokių „duobių“ išlyginimas įmonei tampa vienu iš pagrindinių

prioritetų siekiant sklandaus ir efektyvaus darbo. Tokiais atvejais kompetencijų nuoma gali tapti kaip viena iš patraukliausių alternatyvų kaip eliminuoti veiklos apimčių svyravimus.

4. Empiriškai ištyrus kompetencijų nuomos, kaip patrauklios paslaugų portfelio alternatyvos, taikymo galimybę pasirinktose Lietuvos IT įmonėse nustatyta, kad kompetencijų nuomos privalumų išties yra daugiau nei aktyvių kliūčių. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad kompetencijų nuomos paskatų bendrumai tarp įmonių užfiksuojami reputacijos lygio augimo bei rizikos sumažinimo aspektais. Įmonės sutartinai teigia, kad kompetencijų nuoma ilgalaikis projektas reiškiantis tvarius santykius su klientais ir pastovias pajamas. Taip pat *UAB NFQ Technologies* ir *UAB Data Dog* aukščiausiu balu vertina ir didesnes galimybes įgūdžių augimui bei prieigai prie naujų žinių. Įmonės pažymi, kad dėl kiekvieno projekto savitumo bei žinių sklaidos, kompetencijų nuoma yra labai palanki terpė kaupti įvairiapusišką patirtį. Nei viena įmonė naudos neatrado pagalbos staigaus rinkos augimo atveju bei priskyrė tai išskirtinai prie paslaugos užsakovo patiriamų vienių iš esminių privalumų. Tačiau išvelgia, kad šiuo aspektu nauda gaunama dėl užsienio kapitalo įmonių mokamų didesnių atlyginimų, dėl to tampa paprasčiau „privilioti“ darbuotojus į komandas. *UAB Data Dog* išskirtinai optimistiškai vertino visas pateiktas naudas, todėl privalumų sudaro ir efektyvesnio valdymo, veiklos apimčių svyravimo eliminavimo bei kaštų sumažinimo atvejais.

Vertinant veiksmų priskiriamų prie kliūčių rezultatus, nustatyta, kad aktyviausiai veikia priklausomybė nuo paslaugos užsakovo. Šį barjerą aukščiausiais balais įvertino visos atrinktos įmonės. Teigiama, kad paslaugos užsakovas yra sąlygų diktuojujas, kurio poreikiai bei lūkesčiai turi būti patenkinti, nors ir kintant projekto aplinkybėms. *UAB NFQ Technologies* taip pat išskiria ir „know-how“ praradimų grėsmę. Nepaisant to, kad kiekvieno projekto metu yra pasirašomas NDA (angl. *non-disclosure agreement*) susitarimas, kuris apibrėžtam laikotarpiui užkerta kelią darbuotojų perviliojimui, tačiau rizika, kad darbuotojas išeis iš įmonės vis tiek išlieka. Pabrėžiama, kad vidinės kultūros sukūrimas yra esminis aspektas siekiant sumažinti darbuotojų migraciją. Taip pat nėra nuostabu, kad ganėtinai jauna įmonė *UAB Data Dog* baimę dėl kompetencijų nuomos vertina aukštesniu balu nei kitos įmonės. Akcentuojama, kad ši kliūtis ypač aktyvi, paslaugos teikimo pradžioje ar kai dirbama su mažai analogijų turinčiais ar visiškai unikaliais projektais. Apskritai kalbant, įmonės kitus barjerus vertino kaip ganėtinai silpnus ar visiškai neaktyvius, kas rodo, kad atlikus tam tikrus veiksmus galima ne tik amortizuoti rizikas, bet jas ir eliminuoti. Remiantis įmonių įžvalgomis, nenumatyti kaštai yra tik smulkmeniški, kurių sukontroliavimui reikalingas nedidelis rezervas. Siekiant neprarasti veiklos vientisumo tereikia numatyti maksimalų skirtingų programavimo kalbų kiekį turimiems įmonės pajėgumams bei koncentruotis į ilgesnio laikotarpio projektus, taip pavyks suvaldyti procesus bei išlaikyti balansą. Išvengti socialinių

grėsmių padeda komandų sukūrimas bei pareigybinių rolių atskyrimas. Problemos dėl kalbos skirtumų eliminuojamos papildomais kursais tam tikromis sesijomis.

5. Atsižvelgus į įmonių finansinius rezultatus bei įvairius apdovanojimus, galima teigti, kad kompetencijų nuomos taikymas ne tik vertingas kompanijai, bet ir prisideda prie Lietuvos ekonomikos skatinimo bei šalies žinomumo. Tyrimas atskleidė, kad kompetencijų nuoma yra patrauklus ekonominis fenomenas ne tik verslo įmonėms, bet ir esamiems darbuotojams. Išauga motyvacijos ir suinteresuotumo darbui lygis, tuo pačiu metu greitai įgaunami nauji įgūdžiai bei plečiamas tarptautiškumas. Neretai įvykdžius vieną projektą, kitas generuojasi savaime, kuris sukuria papildomus pardavimus. Visos įmonės sutartinai teigia, kad kompetencijų nuomą ir toliau vykdys bei esant galimybėms didins apimtis. Taigi, atsižvelgus į faktus, kad IT sektorius yra vienas iš perspektyviausių aukštosios pridėtinės vertės sektorių, kurio potencialas Lietuvoje yra aukštame lygyje, savo specifiškumu leidžiantis kur kas paprasčiau pasiekti užsienio rinkas, o kompetencijų nuomos taikymo stiprių kliūčių yra vos viena, kai teikiamų privalumų kelis kartus daugiau, nelieka jokių abejonių, kad šis ekonominis reiškinys turi visas galimybes tapti dažnai taikoma praktika tarp projektinių IT paslaugų įmonių Lietuvoje.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Aukštuolytė, R. (2014, rugsėjis 14). „Devbridge Group“ – iš Amerikos atvežta darbo kultūra prigijo Kaune. *Verslo žinios*. [žiūrėta 2016-12-22]. Prieiga per internetą <http://vz.lt/archive/article/2014/8/11/devbridge-is-amerikos-atvezta-darbo-kultura-prigijo-kaune>;
- Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6 (1), 23-29;
- Baltijos regiono lyderio marškinėliai – UAB „Blue Solutions“. (2011). *Infobalt*. [žiūrėta 2016-12-20]. Prieiga per internetą <http://archyvas.infobalt.lt/main.php?&i=8189>;
- Bartkus, E. V. ir Jurevičius, V. (2007). Production Outsourcing in the International Market. *Engineering economics*, 1 (51), 67-75;
- Bartkus, E. V., Raipa, A. ir Liepė, Ž. (2009). Išorinių išteklių panaudojimas viešojo sektoriaus organizacijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, (29), 62-70;
- Bardhan, A. D. ir Kroll, C. (2003). The New Wave of Outsourcing. *Fisher Center for Real Estate & Urban Economics*, (1103), 1-13;
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing – The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, (16), 269-279;
- Brinkkemper, S. & Jansen, S. (Eds.). (2012). *Collaboration in outsourcing: A Journey to Quality* (1st ed.). England: Palgrave Macmillan.
- Chaudhary, A. ir Mehta, D. (2011). Outsourcing in IT industry. In R. R. Thakur, S. Thukral, N. Sahu, V. Gupta (Eds.), *Entrepreneurship and SMEs: Building Competencies* (pp. 346-352). New Delhi: Macmillan.
- Cullen, S., Seddon, P.B. ir Willcocks, L. P. (2005). IT outsourcing configuration: Research into defining and designing outsourcing arrangements. *Journal of Strategic Information Systems*, 14 (4), 357-387;
- EY. (2014). *Valstybės informacinių technologijų infrastruktūros, planuojamos finansuoti ES struktūrinių fondų paramos lėšomis 2014-2020 metų laikotarpiu, tendencijų ir perspektyvų vertinimo paslaugos. R.2. VII vertinimo ataskaita*. [žiūrėta 2017-01-10]. Prieiga per internetą http://ivpk.lrv.lt/uploads/ivpk/documents/files/IVPK_leidiniai/VIII%20konsolidavimas%20-%20R2%20ataskaita%20-%2020141009%20-%20v4_00.pdf;
- Eurostat. (2015). *Foreign language skills statistics*. [žiūrėta 2017-02-20]. Prieiga per internetą http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Foreign_language_skills_statistics;

- Eurostat. (2015). *The EU is moving closer to its Europe 2020 goals on education*. [žiūrėta 2017-02-15]. Prieiga per internetą <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6787423/3-20042015-BPEN.pdf/b2f295ba-2e15-409c-bec9-91c4e49c5d32>;
- Fiscutean, A. (2015, birželio 4). The rise of Lithuania as a force in IT: Why Google and Nasdaq are investing here. [žiūrėta 2016-12-21]. Prieiga per internetą <http://www.zdnet.com/article/the-rise-of-lithuania-as-a-force-in-it-why-google-and-nasdaq-are-investing-here/>;
- IT paslaugų nuomos rinka atsilaiko prieš krizės audras (2009, lapkritis). *BDC News/ UAB „Baltic Data Center“ informacinis leidinys*. Nr. 4;
- „Kantar TNS“ IT reputacijos tyrimas: NFQ Technologies – aukščiausios reputacijos programinės įrangos kūrimo kompanija. (2016). [žiūrėta 2017-03-15]. Prieiga per internetą http://www.nfq.lt/NFQ_Technologies_auksiausios_reputacijos_programines_irangos_kurimo_kompanija;
- Kantar TNS: Lietuvos IT sektoriaus reputacija lenkia Europos vidurkį. (2016). [žiūrėta 2016-12-26]. Prieiga per internetą <http://www.tns.lt/lt/news/kantar-tns-lietuvos-it-sektoriaus-reputacija-lenkia-europos-vidurki/>;
- Kvedaravičienė, G. (2010). *Šalies vertinimo modelis išorinio kontraktavimo teikimo kontekste: daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas. Kaunas;
- Lacity, M. C., Khan, S. A. ir Willcocks, L. P. (2009). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *Journal of Strategic Information Systems* 18 (3), 130-146;
- Lacity, M. ir Willcocks, L. (2003). IT sourcing reflections: Lessons for customers and suppliers. *Wirtschaftsinformatik*, 45 (2), 115-125;
- Lapid, K. (2006). Outsourcing and Offshoring Under the GATS. *Journal of World Trade*, 40 (1), 1-40;
- Legard, D. (2004). *Gartner: Backlash against offshoring to vanish by 2006*. Infoworld. [žiūrėta 2016-02-04]. Prieiga per internetą <http://www.infoworld.com/article/2665524/technology-business/gartner--backlash-against-offshoring-to-vanish-by-2006.html>;
- Lietuvos IT eksporto pionieriai. (n.d.). *Infobalt*. [žiūrėta 2016-12-30]. Prieiga per internetą http://archyvas.infobalt.lt/sl/index_lt.php?t=eksportas;
- Lietuvos IRT sektorius: siekiant pasivyti užsienio šalis – būtini pokyčiai. (2016). *Infobalt*. [žiūrėta 2016-12-23]. Prieiga per internetą <https://www.infobalt.lt/lt/naujienos/i/855>;
- Lietuvos Respublikos Ūkio Ministerija. (2014). Dėl Lietuvos eksporto plėtros 2014-2020 metų gairių patvirtinimo (2014 m. sausio 27 d. Nr. 4-58). [žiūrėta 2016-12-15]. Prieiga per internetą <http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/4-58%20.pdf>;

- Lietuvos statistikos departamentas. (2015). *Informacinės technologijos Lietuvoje*. Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas.
- Munsh, K. (2004). *Outsourcing Design and Innovation*. Research-Technology Management, 47:1, 27-30;
- Nacionalinės plėtros institutas. (2014). Informacinių technologijų sektoriaus įmonių paslaugų eksporto į Šveicariją galimybių studija. *Lietuvos verslo konferencija*. http://www.lvk.lt/uploads/File/Asistentas1GS/20IT_Sveicarija.pdf;
- Norkus, Z., Morkevičius V. ir Šarkutė, L. (n.d.). *Lyginamasis ir atvejo tyrimo metodai*. Lyginamieji tyrimai su Tosmana ir FS/QCA. [žiūrėta 2017-04-01]. Prieiga per internetą http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/qca/qca.html&course_file=qca_ii_6.html;
- Paslaugų kelrodė iš lėto truktelėjo pirmyn. (2012, balandžio 16). *Verslo Žinios*. [žiūrėta 2016-12-16]. Prieiga per internetą <http://laikrastis.verslozinios.lt/index.php?act=mprasa&sub=article&id=47908>;
- Penkios svarbiausios Lietuvos IT sektoriaus raidos tendencijos. (n.d.). *Infobalt*. [žiūrėta 2016-12-20]. Prieiga per internetą http://archyvas.infobalt.lt/sl/index_lt.php?t=penki;
- Porter, M. (1980). *Competitive strategies*. New York: The Free Press;
- Pruskus, V. (2013). Kultūros samprata ir inkultūrizacijos procesas tarpkultūrinės komunikacijos kontekste. In *Filosofija. Sociologija* (p. 121-130). Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla.
- Quelin, B. ir Duhaem, F. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, 21 (5), 647-661.
- Rivard, S. ir Aubert B. A. (Eds). (2015). *Information Technology Outsourcing: Advances in Management Information Systems* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Rao, M. T., Poole, W., Lockwood, P. V. R. ir Lockwood, D. L. (2014). Trends, Implications, and Responses to Global IT Sourcing: A Field Study. *Journal of Global Information Technology Management*, 9 (3), 5-23, doi: 10.1080/1097198X.2006.10856424;
- Salaries in the ICT sector for the EU countries. (2016). *Open Data Albania*. [žiūrėta 2016-12-22]. Prieiga per internetą <http://open.data.al/en/lajme/lajm/id/1042/titull/Salaries-in-the-ICT-sector-for-the-EU-countries>;
- Schniederjans, M. J., Schniederjans, A. M. & Schniederjans, D. G. (Eds). (2005). *Outsourcing and insourcing in an international context* (2nd ed.). New York: Routledge;
- Snieška, V. ir Drakšaitė, A. (2007). The Role of Knowledge Process Outsourcing in Creating National Competitiveness in Global Economy. *Engineering Economics*, 3 (53), 35-41;

- Smith, H. A. ir McKeen, J. D. (2004). Developments in Practice XIV: IT Sourcing – How Far Can You Go? *Communications of the Association for Information Systems*, 13 (31), 507-520;
- Startup Lithuania. (n.d.). *Why Lithuania*. [žiūrėta 2017-03-01]. Prieiga per internetą <http://www.startuplithuania.lt/en/why-lithuania>;
- Studijų finansavimas išlieka stabilus, didinamas priėmimas į informacinių technologijų specialybes. (2016). *Lietuvos Respublikos Vyriausybė*. [žiūrėta 2017-03-02]. Prieiga per internetą <https://lrv.lt/lt/naujienos/studiju-finansavimas-islieka-stabilus-didinamas-priemimas-i-informaciniu-technologiju-specialybes>;
- Telešienė, A. (2015). *Kokybinių duomenų rinkimo metodai*. Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su Nvivo ir Text analysis suite. [žiūrėta 2017-03-02]. Prieiga per internetą http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_3_2_2.html;
- The Digital Economy and Society Index (DESI). (2017). *European Commission*. [žiūrėta 2016-12-22]. Prieiga per internetą <https://ec.europa.eu/digital-single-market/desi>;
- Troaca, V., Bodislav D. (2012). Outsourcing. The concept. *Theoretical and Applied Economics*, 6(571), pp. 51-58;
- Vasiliauskienė, L. (2011). Formation of Environmental Factors in Global Market And Evaluation of Outsourcing Business Activities. *Business: Theory and Practice*, 12(3), 215-224;
- V. Bumelis: turime verslą sukti tolyn nuo didžiojo kaimyno. (2015). *Lietuvos rytas*. [žiūrėta 2016-12-22]. Prieiga per internetą <http://verslas.lrytas.lt/rinkos-pulsas/v-bumelis-turime-versla-sukti-tolyn-nuo-didziojo-kaimyno.htm>;
- Versli Lietuva. (2016). *Paslaugų eksportas 2015 m. apžvalga*. [žiūrėta 2016-12-29]. Prieiga per internetą http://www.verslilietuva.lt/uploads/media/57b5acecd075c/2016.08.18_PASLAUGU_EKSPORTAS_2015.pdf;

1 PRIEDAS. PUSIAU STRUKTŪRIZUOTO INTERVIU KLAUSIMYNAS

Neutralus pokalbis su apklausiamuoju.

Įvardiniai klausimai:

1. Ar teko susidurti su veiklos ciklo svyravimais? Kaip sprendžiate šią problemą?
2. Ar vykdate kompetencijų nuomą (angl. *outsourcing*)? Kokiose srityse?
3. Koks buvo pirminis motyvas nuspręsti vykdyti kompetencijų nuomą?

Pagrindiniai klausimai:

4. Kokius kompetencijų nuomos privalumus matote ir kaip juos vertinate skalėje? Kai 0 – reiškia „neteko“, o 1 – teko, bet silpnai, 5 – neabejotinai.

Paskatos/ naudos	Likerto skalė					
	0	1	2	3	4	5
Didesnės galimybės įgūdžių augimui bei prieigai prie naujų žinių						
Efektyvesnis valdymas						
Koncentracija ties strategija						
Koncentracija ties esminiais procesais						
Pagalba staigaus rinkos augimo atveju						
Veiklos apimčių svyravimo eliminavimas						
Finansinių rodiklių gerėjimas						
Kaštų sumažėjimas						
Reputacijos lygio augimas						
Rizikos sumažinimas						
Kita						

Pastabos:

5. Galbūt liko neįvardintų naudų, kurias Jums teko patirti? Jei taip, ar galite įvardinti jas?

6. Ar matote (vertinate) šiuos veiksnius kaip barjerus/ kliūtis? Su kuriais iš jų susidūrėte savo veikloje? Kai 0 reiškia veiksnio kaip barjero nebuvimą, o 1 – teko, bet labai lengvai išsprendžiamas, 5 – labai sunkiai išsprendžiamas.

Barjerai/ kliūtys	Likerto skalė					
	0	1	2	3	4	5
„Know-how“ praradimai						
Grėsmė intelektinei nuosavybei						
Grėsmė veiklos vientisumui						
Baimė dėl kompetencijų trūkumo						
„Paslėpti“ kaštai						
Priklausomybė nuo paslaugos užsakovo						
Socialinės grėsmės						
Problemos atsirandančios dėl kalbų skirtumo						
Kita						

Pastabos:

7. Kaip iškilusius barjerus pavyko eliminuoti ar bent jau minimaliai sumažinti?
8. Galbūt liko neįvardintų kitų kliūčių su kuriomis Jums teko susidurti? Jei taip, ar galite įvardinti jas? Ir kaip jas sprendėte?
9. Ar ketinate ir toliau savo veikloje vykdyti kompetencijų nuomos paslaugą?

2 PRIEDAS. ĮMONIŲ PAJAMŲ AUGIMO PALYGINIMAS

	Telesoftas, UAB pajamos, mln. EUR	pokytis, %	NFQ, UAB pajamos, mln. EUR	pokytis, %	Data Dog, UAB, mln. EUR	pokytis, %
2012	0.8		4.26		n.d	
2013	1.1	37.5	5.64	32.4	n.d	-
2014	1.5	36.4	7.7	36.5	n.d.	-
2015	2.82	88.0	10	29.9	n.d.	-
2016	4.8	70.2	11.5	15.0	1	-
2017*	7	-	-	-	-	-

n.d. – nėra duomenų; tikslios informacijos įmonė neatskleidė

3 PRIEDAS. KOKYBINIO TYRIMO PUSIAU STRUKTŪRIZUOTO INTERVIU ATASKAITA

Pateikiama sutrumpinta kiekvieno įvykdyto interviu versija, lentelėje įtraukiant tik esminias išvalgas pagrindžiančias atitinkamas subkategorijas.

Kategorija	Subkategorija	Ištraukos iš interviu protokolo
Kompetencijų nuomos paskatos	Igūdžių augimas ir naujos žinios	<p>„<...> nesistengiam gauti projektų, vien dėl to, kad gauti žinių ar pan.“</p> <p>„Iš mūsų pusės, kartais taip, bet tada ten turi būti labai kažkoks specifinis techninis sprendimas.“</p> <p>„Aš sakyčiau, kad čia yra labai didelis pliusas, turbūt vienas iš esminių <...>.“ „ Ir yra labai didelis pliusas, kad kiekviena ta kompanija turi atskirą tą technologijų rinkinį, pavadinkim taip, <...> ta komanda dirba prie kiekvieno skirtingo projekto, jie tuomet, kai dalijasi žiniomis, ta prasme, jie turi labai labai daug skirtingos patirties“</p> <p>„Na čia tai maksimumas ištikrųjų. <...> mes kaip tarpinė grandis gaunamės tarp programavimo ir akademijos <...>“</p>
	Efektyvesnis valdymas	<p>„<...> iš mūsų pusės, mes dirbam pagrinde pagal „agile“ procesą, t.y. viena dalis kur klientas yra kaip produkto „owner‘is“. <...> Jeigu jis savo dalies nepadarė, tai mes irgi stringam.“</p> <p>„<...> tai sakyčiau čia tikrai nėra, tai tikrai nėra privalumas, sakyčiau tai yra minusas. Dėl to, na pasižiūrėjus situaciją, tarkim yra 15-a komandų ir kiekvienoj komandoj yra užsienyje kažkoks tai nežinau užsakovas ar ten vadovas ar CEO, tai su kiekvienu juo reikia suderinti komunikaciją, suderinti lūkesčius, ko tas žmogus nori, ar ta įmonė, ar tas vienetas, plius suderinti tai ko žmonės iš jo nori ir dar tuo pačiu suderint ką mes kaip organizacija iš tų žmonių norim...“</p> <p>„Pagrindiniai iš plusų yra tas nuoseklus bendradarbiavimas, galima taip sakyti, nes tai vis tiek ilgalaikiai projektai.“ „Iš minusų galbūt būtų labai greitai tu susitelki į kažkokią tai nišą, jeigu yra stiprus partneris, kas galbūt tam tikrais atvejais galbūt nenaudinga.“ „Arba susikoncentruoji į kažką labai siauro, sukeli tam labai daug resursų ir paaiškėja, kad tai neapsimoka.“</p>
	Koncentracija ties strategija	<p>„Iš mūsų pusės jei taip žiūrint, projekto ribose, nebūtina koncentracija ties strategija.“</p> <p>„Sakyčiau čia yra kaip ir per vidurį iš esmės, nes jau kaip pradėdame bendradarbiauti su tomis įmonėmis, organizacijomis, „start up‘ais“. Tai vis tiek pasižiūrim, kad jų strategija, jų procesai, jų tikslai</p>

	Koncentracija ties esminiais procesais	kažkiek būtų pakeliui su mūsų tikslais. Ta prasme, mes jau čia darome kažkiek atranką klientų. Kad būtų pasiektas tas mūsų ICP – Ideal Client Profile.“ „<...> jeigu konkrečiai yra plėtra. Ir sakau tie patys klientai ateinantys. Ir yra vėliau planų su partneriais, su kitais projektais, su kitais klientais, ten komandos plečiasi <...>“
Kompetencijų nuomos paskatos	Pagalba rinkos augimo atveju	„Visiškai mums galbūt yra plusas iš tos pusės, kadangi tai yra užsienio dažniausiai kapitalo įmonės, tai faktas, kad jos gali mokėti atlyginimus šiek tiek aukštesnius nei Lietuvos rinkos atlyginimai. Dėl to yra paprasčiau į tas komandas privilioti žmones iš kitų organizacijų, dėl to, kad na vis tiek jau kalbant apie jų atranką tų žmonių tai IT rinkoje...“
	Veiklos apimčių svyravimų eliminavimas	„Bet iš mūsų pusės, tai mums nieko nuo to nesikeičia, aš netgi sakyčiau, mums gal labiau yra į neigiamą pusę, dėl to, kad jeigu kliento konkrečioj toj komandoj, kompanijoje kažkiek mažėjo darbų, keičiasi kažkiek tarkim strategija, požiūris, tai realiai mes turim galvot kaip tuos žmones įdarbinti į kažkokią kitą komandą arba į kitą skyrių...“
	Finansinių rodiklių gerėjimas	„Iš mūsų pusės kadangi tų klientų ir tų projektų vienu metu yra daug“, „<...>mes galime pasibaigt vieną, prasidėt kitą projektą ir pan.“ „Finansinių rodiklių gerinimas tai aišku, kad yra tikrai didelis privalumas. Na dėl to, kad kas yra „outsourcingas“. „Outsourcingas“ yra darbuotojų nuoma, kai žmogus tiesiog na už konkretų atlyginimą dirba ir įmonė už tai gauna kažkokį tai stabilų, nežinau, „fixed rate“ą.“ „Taip. Padeda visiškai <...> pajamom, pelnu, galų gale valandinio „rate“ingo“ augimu.“
	Kaštų mažėjimas	„Aš sakyčiau, kad nemanau, kad ča yra labai didelis privalumas ar labai didelis trūkumas iš esmės dėl to, kad na, visų pirma, tai kadangi mes turime įmonę, kuri yra iš skirtingų veiklų, yra įvairialypė ta veikla, tai mes tuos kaštus, na bet kuriuo atveju juos dalijasi tos komandos...“, „Plius na...sakyčiau tam tikros kompanijos su kuriomis mes dirbame, vis tiek mes susidarom tokią kaip nežinau, kaip ir pradinę sutartį, kad jie tarkim yra atsakingi už „hardware“ą, kad jie tarkim nuperka <i>kompus</i> . Tai taip, tuomet sumažėja, bet nesakyčiau, kad tai yra privalumas, nes ne visą laiką mes taip susitariam.“ „Nepasakyčiau, kad kaštai mažėja labai reikšmingai.“ „Galbūt 3-is galim dėt, nes mus jie remia iš edukacinės pusės, tarkim knygom, kursais, mokymais.“

	<p>Reputacijos lygio augimas</p>	<p>„Iš mūsų pusės turbūt reputacija yra pagal atsiliepimus ir pagal tai su kokiomis įmonėmis dirbama. Tai šitas kaip ir šiaip sakyčiau ties viduriu. Nes turbūt geresnę reputaciją gali „pasiimti“, pasidaryti, „užsidirbti“ jeigu savo produktus darai, nes tada tave labiau žino, nes mes pavyzdžiui kartais savo produktų ar projektų negalime rodyti, nes taip su klientais susitarta.“</p> <p>„Jeigu mes jau prisidedam savo kompetencija konkrečiai prie kažkokių įmonių, „start up“ų“, ar kažkokių tai nežinau ar naujų idėjų išvystymo ar šiaip verslo sėkmės, tai žinoma, kad jie tuomet rekomenduoja mus, tuomet žinoma, kad visur yra „social media“, ten girdisi visur kas ten įvyko ir kas ten pasisekė ir tuomet aišku, kad mūsų reputacijos valantai kyla.“</p> <p>„Ir čia tikrai mes tik dabar pradėdam po truputį judėti ta linkme, kad tą išnaudotume. Net ir dabar pvz. Kodėl aš sakau <i>didelis klientas</i> ar <i>didelis projektas</i>, tai dėl to, kad mes turim konfidencialumo sutartis su kuo mes dirbam.“</p>
	<p>Rizikos sumažinimas</p>	<p>„Iš mūsų pusės svarbiausia, kad nebūti prisirišus per daug nuo vieno kliento, nuo vieno projekto, nes jei pavyzdžiui, nuspręstų klientas ar perkelti ar uždaryt ar dar kažką, tai mums būtų labai didelė rizika. Iš mūsų pusės turėti daug skirtingų klientų yra rizikos sumažinimas.“</p> <p>„Sakyčiau taip pat yra didelis privalumas, taip tikrai. Dėl to, kad ...tai yra stabilu. <...> „Outsourcing“ atžvilgiu tai yra stabilu ganėtinai, nesvarbu kaip jiems sekasi, yra sutartis ir jie tiesiog kas mėnesį turi sumokėti.“</p> <p>„Nu čia vėl viskas atsiliepia į ilgalaikius projektus, ilgalaikį įsipareigojimą, pastovius klientus ir pan. Rizika vertinama yra taip pat. Galim 5-is dėt.“</p>
	<p>Kita</p>	<p>„Aš sakyčiau dar galbūt dar vienas dalykas, bet čia galbūt su pirmu susiję dėl įgūdžių augimo, kas yra didelis ir svarbus dalykas šiaip dirbant organizacijoje, tai yra tarpkultūriškumo skatinimas“</p>

Kompetencijų nuomos kliūtys	„Know-how“ praradimai	<p>„Dažniausiai yra NDA <...> Tai sutarty yra kad jie negali ar mes jų darbuotojų, ar jie mūsų darbuotojų tam tikrą laikotarpį samdyti. Priklausomai nuo sutarties bet dažniausiai bent pora metų, tai čia kaip ir apsaugo tuos darbuotojus esamus ir mūsų, ir kliento.“</p> <p>„Tas NDA dažniausiai toks visiškai bendrinis, kad jeigu kažką parašo ir nepasako atskirai, kad gali dalintis ta informacija, tai negalima dalintis. Lygiai taip pat kai jeigu nori kažkokį projektą įsidėti į savo puslapį ar prezentaciją, dažniausiai reikia atsiklausti kliento. Po to jau nuo kliento, jeigu parašo, kad ir „mail‘u“ užtenka, sako: „gerai viskas, galit dėtis“, kartais paprašo patvirtinimui atsiųsti ar panašiai.“</p> <p>„Mes realiai, kai dirbam su klientais dažniausiai vis tiek yra pasirašoma sutartis, kad jie negali iš mūsų tų žmonių „nusiheadhuntint“ pas save.“ „<...> yra tokia tikimybė, kad žmonės išvyks dirbti ten, kartais net projekto metu mes tą susitariam, jei tikrai žmogus nori, darom kaip žmogui yra įdomiausia, jeigu jisai bus nepatenkintas dirbamas čia ir jeigu jis nori dirbti USA, tai...jis vienaip ar kitaip išvažiuos.“</p> <p>„„Know-how“ praradimai, nelabai iš tikrųjų galėčiau įvardinti, nes pas mus vis tiek tech f-jos yra dokumentuojamos, tai tas „know-how“ nėra prarandamas.“</p>
	Grėsmė intelektinei nuosavybei	<p>„Nors iš mūsų pusės nėra pasitaikę, bet jeigu bendrai „outsourcinime“ turbūt ta rizika yra didesnė nei savo įmonės viduje laikyti.“</p> <p>„<...> sakyčiau, kad nelabai, visi vis tiek dalinasi ta patirtimi, tikrai kažkokių tai, vis tiek yra NDA, pasirašoma dėl konkrečių tai verslo paslapčių, kurios tiesiog yra neskelbtinos, tai rimtai žiūrime į tą momentą.“</p> <p>„Įmanoma, bet čia irgi mes su tuo nesusidūrėm, galbūt būtų galima dėti kaip 2-ą tarkim. Yra tokia rizika žinoma, natūraliai, kiekvienoj partnerystėj yra ten kliento darbe.“ „<...> visa intelektualinė nuosavybė yra saugoma dėl viso pikto sakykim.“</p>
	Grėsmė veiklos vientisumui	<p>„<...> tai svarbiausia stengtis neprisiimti per daug skirtingų, ypač su skirtingom technologijom projektų, nes po to tarkim jeigu labai daug skirtingų programavimo kalbų, kurios labai nesusiję, kartais tada sunku tą išlaikyti komandoms.“ „Tai jeigu ten per daug išsitalpina, tą dalį <i>biškį</i> sunku išlaikyti mums.“</p> <p>„„Outsourcingas“ pas mus minimum metams daromas, dažniausiai ilgiau daromas. Jeigu mes darytume „outsourcingą“ 3 mėn., 6 mėn. tada tai taip, tai tuomet nemanau, kad darytume outsourcingą.“</p> <p>„Mes orientuojamės programavimo kalbą ir tą sferą su kuria mes dirbam ir aš buvau užsiminęs apie nišą ir tai gaunas, kad visiškai vientisa veikla.“</p>

	Baimė dėl kompetencijų trūkumo	<p>„Tai mes pasakom, jei mums atrodo, kad mums neužtenka ir neimam projekto. Dažniausiai taip būna.“</p> <p>„<...> šiuo metu dirbam kur nieko panašaus pasauly kol kas nėra. <...> na gali truputį jaustis, kad trūksta kompetencijos, dėl to, kad niekas rinkoj neturi „know-how“, nes to dar nebuvo padaryta.“, „<...> mes turime resursų kas iš darbuotojų pusės, tiesiog jau aukštesnio lygio programuotojai, tie „seniour“ programuotojai, kurie jau greičiau išmoks kažko ir prisitaikyti prie situacijos.“</p>
	„Paslėpti kaštai“	<p>„Dažniausiai yra kadangi mes skaičiuojame už tik už tas dienas arba už tas valandas priklausomai nuo kontrakto už kurias dirba, tai reikia visą laiką įsivertinti kaštus, kad žmonės atostogaus, sirgs ir pan. už kurį mes mokėsime, o klientai nemokės. Čia turbūt pagrindiniai tokie paslėpti kaštai iš mūsų pusės.“</p> <p>„Šita kliūtis labai yra svarbi, kai pradėdama tai daryt. Dėl to, kad tuomet nėra „know-how“, kokie klausimai kyla, kokie darbo priemonių reiks, kokių mokymų reiks, kokie bus „day-off“, kokie Lietuvoj bus „day-off“ ir toj valstybėj „day-off“, kiek ten laiko galima skirt tobulėjimui.“, „<...>na pasižiūrime per tuos visus duomenis, kurios esame surinkę per metus to darbo ir dėl to mes galime ganėtinai gerai numatyt. Tai nesukelia papildomai kažkokių kliūčių. Pradžioje tai tikrai yra kliūtis, dėl to, kad ir reikia rezervą kažkokį turėti finansinį...“</p> <p>„Gal nebent smulkmenos kažkokios.“, „<...>kur tikrai labai lengvai išsprendžiamos.“</p>
Kompetencijų nuomos kliūtys		<p>„Gal nebent smulkmenos kažkokios.“, „<...>kur tikrai labai lengvai išsprendžiamos.“</p>
	Priklausomybė nuo paslaugos užsakovo	<p>„Tai čia gan didelė, kaip prieš tai sakiau, nes priklausomai nuo kontrakto, bet mes... gali kai kuriose projektuose mus informuoti tiktais kokį mėn., du mėn. į priekį kas bus, jeigu mažiukai projektai kartais dar trumpesnis tas laikotarpis. Taip, tikrai priklausom nuo užsakovo.“</p> <p>„<...>įmonės užsienyje esančios, vis tiek jos diktuoja savo sąlygas. Vis tiek jos nusprendžia.“, „Čia tikrai yra didelė kliūtis, nes tai kerta žmonėms per motyvaciją. Ir čia labai svarbu pradžioje atsirinkti užsakovus.“</p> <p>„Priklausomybė nuo paslaugos užsakovo, tai čia ji yra maksimali. Ir nu jeigu žiūrėt, <i>jo</i> sunkiai išsprendžiama. Tai jeigu nėra to užsakovo, tai mes nedirbtume su tuo klientu.“</p>

	Socialinės grėsmės	<p>„Atitinkamai nuo darbuotojo, stengiamės darbuotojų neduoti be projektų vadovo.“, „Mes labiau stengiamės daryti komandas: tai projektų vadovas, ten kažkiek programuotojų, kokybės užtikrinimas, dizaineriai, gal kai kur reikia ir pan. Bet mes stengiamės, kad programuotojas programuotų, o projektų vadovas bendrautų su klientu ir valdytų procesą.“, „Mes stengiamės kiek įmanoma labiau atskirti tą projektų vadovą nuo programuotojo.“</p> <p>„Žiūrime su kuo tas žmogus dirbs ar jie tinka, ar jų vertybės kaip jie daro darbus atitinka mūsų vertybes, nes jeigu neatitinka, na tikrai na bus, bet kuriuo atveju anksčiau ar vėliau bus kažkoks susikirtimas ir mes to nenorim. Tai geriau iš karto tuomet net nepradėt dirbti.“, „<...> bet visų pirma tai važiuoja vis tiek visa komanda kartu su nauju žmogum, jeigu pasisamdo tą naują žmogų, arba jeigu yra nauja komanda tai visi kartu važiuoja.“</p> <p>„<...> priešingai visiškai. Pas mus netgi yra motyvacijos daugiau yra, išitraukimo, tie, kurie dirba su ilgalaikiais projektais su užsienio klientais.“, „Pas mus dabar kitų komandų programuotojai žvilgčioja į mūsų ir nori būti dalimi tos komandos, daro daug, daro svarbius labai reikalus, ir greit mokosi ir pan....tai aš manau čia mes nelabai susidūriame su socialinėmis grėsmėmis.“</p>
	Problemos atsirandančios dėl kalbų skirtumo	<p>„Labai minimaliai sakyčiau. Realiai vis tiek turbūt vienas iš reikalavimų ateinant dirbti yra kalbėti angliškai.“</p> <p>„<...> sakyčiau čia yra kliūtis galbūt Lietuvos rinkos atrankoje, ta prasme na atrenkant žmones Lietuvos rinkoje, nes tikrai nėra taip, kad na visi tobulai angliškai šnekėtų, tikrai čia trūksta tos kompetencijos.“</p> <p>„Na pas mus kadangi dauguma yra angliškai viskas, tai dauguma programuotojų, kuriems tenka bendrauti su klientu, tai jie pakankamai gerai angliškai kalba, tai aš manau, bent jau mano atveju, tai mes nesam susidūrę. O jei ir esam, tai labai lengvai išsprendžiamas su kokias nors anglų kalbos kursais kelių mėnesių.“</p>

	Kita	<p>„Laiko zonos? Nėra nežinau gal kliūtis, bet toks iššūkis. Dirbam su amerikiečiais, tarkim ir yra 8-ių valandų skirtumas. Įpratę ir nieko čia labai blogo nėra, bet tiesiog reikia prisitaikyti šiek tiek.“</p> <p>„<...>kažkokie konfliktai komandose, jie būna bet kuriuo atveju, ir jeigu tai yra tarpkultūrinės komandos.“, „Bet čia manau susiję su paslaugos užsakovo priklausomybę, nes jie nusprendžia kaip spręsti tuos konfliktus, kaip tai yra įgyvendinama, ne esmė ar mes pritariam tam sprendimo būdai <...>“</p> <p>„Dar galbūt įdėčiau ne tik kalbos skirtumą, bet ir kultūrinį skirtumą. <...> Tai aš manau šitas čia tikrai yra ir būtų galima dėti kokį 3-4-ą. Tos kultūros kartais kliūtis sukuria.“</p>
--	------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------