

## RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO SISTEMOS NAUDOTOJŲ SVARBA PROJEKTO EFEKTYVUMUI

Laima Sartauskaitė<sup>1</sup>, Rima Tamošiūnienė<sup>2</sup>

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

El. paštas: <sup>1</sup>laima.sartauskaite@gmail.com, <sup>2</sup>rima.tamosiuniene@vgtu.lt

**Santrauka.** Ryšių su klientais valdymo sistemų projektuose vis dažniau atsižvelgiama į žmogiškųjų išteklių įtaką ir svarbą projekto eigai. Mokslinėje literatūroje žmogiškasis veiksnys tiriamas kaip galima nesėkmingų ryšių su klientais valdymo sistemos projektų priežastis. Taipogi, akcentuojama žmogiškųjų išteklių motyvavimo svarba. Pagrindinis literatūroje išskiriamas žmogiškasis veiksnys, įtakoiantis projekto eigą – sistemos naudotojas. Šiame straipsnyje teoriniu požiūriu analizuojamas sistemos naudotojo vieta ryšių su klientais sistemose bei jo įtaka projekto eigai. Nagrinėjama, kokie metodai padėtų užtikrinti sėkmingą projekto eigą. Taipogi, analizuojami vidiniai ir išoriniai veiksniai, lemiantys nesėkmingą žmogiškųjų išteklių ryšių su klientais valdymo sistemos projektuose dalyvavimą. Straipsnio išvadosse numatomos pagrindinės sistemos naudotojo neigiamo įtakos priežastys, galimos motyvavimo priemonės, labiausiai tinkančios ryšių su klientais sistemos naudotojams.

**Reikšminiai žodžiai:** ryšių su klientais valdymo sistema, žmogiškasis veiksnys, projekto komanda, sistemos naudotojai.

### Įvadas

Šiame greitai besikeičiančiame ir tobulėjančiame verslo amžiuje galime drąsiai teigti, kad klientų valdymas nebėra siejamas tik su informacijos, susijusios klientu ir jo veikla, kaupimu ir saugojimu.

Sėkmingas kliento aptarnavimas ir jo poreikių patenkinimas pirmiausia prasideda nuo kliento pažinimo. Norint pažinti savo klientą, neužtenka palaikyti su juo ryšius – svarbus nuolatinis apie esamą ir būsimą kliento veiklą ir poreikius informacijos rinkimas. Be to, siekiant išlaikyti klientą, į turimą informaciją reikia reaguoti ir priimti sprendimus, lemsiančius tolesnį bendradarbiavimą.

Vienas iš efektyviausių būdų klientų valdymui užtikrinti yra tinkamos ryšių su klientais sistemos įsigijimas ir valdymas. Ryšių su klientais valdymas (angliškas trumpinys – CRM – Customer Relations Management) – sąvoka, kuri dažnai vartojama skirtingomis prasmėmis bei suvokiama skirtingais aspektais.

Vienas iš sąvokos apibrėžimų aiškina, kad ryšių su klientais valdymo sistema yra filosofija ir verslo strategija, paremta informacinėmis technologijomis, verslo taisyklėmis, veiksmų sekomis (angl. workflow), procesais ir socialiniais rodikliais, skirta pritraukti klientą bendradarbiavimo dialogui (Haley, Watson 2003; Rigby, Ledingman 2004). Taipogi, dažnai sakoma, kad ryšių su klientais valdymo sistema plačiąja prasme yra verslo

valdymo sistema, padedanti užtikrinti ilgalaikę kliento vertę (Korsakienė *et al.* 2008).

Sąvokoje esantis žodis „valdymas“ gali būti suprantamas kaip veiksmų visuma, įgalinanti reikiamų sprendimų laiku priėmimą panaudojant finansinius, materialinius, technologinius ir žmogiškuosius išteklius (Kvietkauskaitė 2006; Tamošiūnienė, Jasilionienė 2007).

Taigi, ryšių su klientais valdymo sistema reikalinga ne tik kliento informacijos rinkimui, bet ir marketingo generavimui, pardavimų planavimui, greitam sprendimų priėmimui. Atlikdama tiek daug funkcijų, ryšių su klientais valdymo sistema integravosi į verslo valdymo sistemą ir šiuo metu apima visą ryšių su klientais valdymą (Urbanskienė *et al.* 2008; Finnegan, Willcocks 2007).

Nepaisant visų ryšių su klientais valdymo sistemos teikiamų privalumų, įmonės susiduria su problemomis, neleidžiančiomis tinkamai išnaudoti turimos sistemos ir suderinti ryšių su klientais valdymo modulių tarpusavyje.

Taipogi, ne maža dalis ryšių su klientais valdymo sistemos projektų vis dėlto žlunga ar yra linę žlugti. IT atstovai vieningai teigia, kad ryšių su klientais valdymo sistemos yra suprojektuotos taip, kad jomis būtų patogų ir lengva naudotis, naudojamos pačios naujausios funkcijos, kurios yra nuolat atnaujinamos. Negana to, vyrauja nuomonė, kad jei projektas žlunga, tai tikrai ne dėl technologijų kaltės – juk dalis projektų būna netgi labai sėkmingi bei užtikrinantys sėkmingą klientų valdymą, nors naudoja tas pačias technologijas. Tuomet kyla klausimas, kas įtakoja projekto baigtį. Čia daugelis mokslininkų ir verslo

atstovų ir kelia hipotezę, kad tai yra žmogiškojo veiksnio įtaka (Marchand, Hykes 2006; Matta, Ashkenas 2003). Pirmiausia, problema prasideda dar diegimo metu, kuomet kuriant sistemos modelį neatsižvelgiama į vartotojo poreikius. Vėliau susiduriama su sistemos priėmimo problema – didžiausiu iššūkiu tampa pripratinti ir priversti darbuotojus naudotis turima ryšių su klientais valdymo sistema. Taigi, vienas iš pagrindinių ryšių su klientais valdymo sistemos projekto tikslų – įvertinti žmogiškojo veiksnio svarbą bei tinkamai jį panaudoti sėkmingam ryšių su klientais valdymo sistemos projekto vykdymui.

Mokslinio straipsnio tikslas – įvertinti sistemos naudotojų svarbą ryšių su klientais valdymo sistemos projektuose bei atrasti galimas motyvines priemones sėkmingam CRM sistemos projekto įgyvendinimui.

Tyrimo objektas – ryšių su klientais valdymo sistemų projektuose egzistuojantis sistemos naudotojo veiksnys.

Tyrimo metodai – teorinių teiginių apžvalga, sisteminimas, apibendrinimas.

### Žmogiškasis veiksnys ryšių su klientais valdymo projektuose

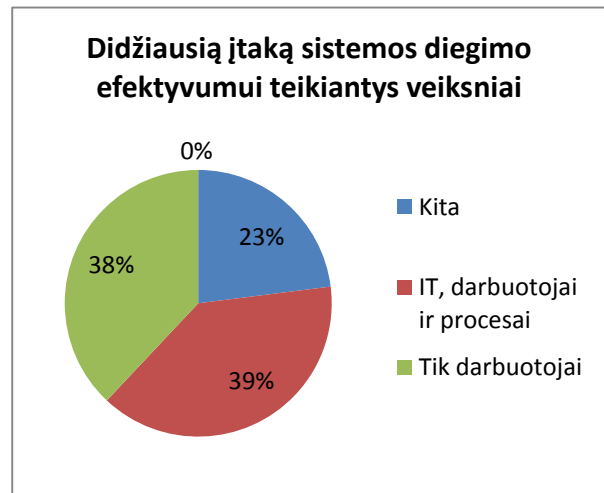
Žmogus – tai organizacijos sudedamoji dalis, kuri yra pagrindinė varomoji jėga, siekiant organizacijos veiklos sėkmingumo. Projektinėse organizacijose žmogiškojo veiksnio svarba išlieka tokia pati, kaip ir kitokiose organizacijose (Čiūtienė *et al.* 2009).

Projekto sėkmei užtikrinti neužtenka atkreipti dėmesį į veiksnus, įtakančius projekto eigą – svarbu stengtis užtikrinti kuo aukštesnę projekto kokybę. Projekto kokybės valdymas yra skirtas užtikrinti, kad projektas atitiktų keliamus kokybės reikalavimus. Vienas iš kokybės reikalavimų yra siejamas būtent su žmogiškųjų išteklių kontroliavimu ir motyvavimu. Pasak Lockyer ir Gordon (2005), siekiant projekto kokybės, svarbu patenkinti projekto rezultatų vartotojų ir suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius. Taipogi, visi vykdomi darbai turi sutapti su užsakovo ir vartotojų poreikiais. Turi būti skiriamas ypatingas dėmesys šiems poreikiams identifikuoti, numatyti ir įgyvendinti.

Norint sužinoti, kokia yra žmogiškųjų išteklių svarba ryšių su klientais sistemas naudojančiose organizacijose Lietuvoje, 2006 metais VU Komunikacijos fakultete buvo atliktas ryšių su klientais valdymo sistemų diegimo Lietuvoje tyrimas.

Tyrimas atskleidė, kad žmogiškasis veiksnys labiausiai pasireiškia per organizacijos darbuotojus, nes jie yra pagrindiniai sistemos naudotojai. Taipogi, apklausus

ryšių su klientais valdymo sistemas diegiančias organizacijas paaiškėjo, kad nė vienas respondentas nemanė, jog žmogiškasis veiksnys nėra svarbus. Didžioji dauguma manė, kad svarbiausi faktoriai yra darbuotojai, procesai ir informacinių technologijų naudojimas (1 pav.).



1 pav. Didžiausią įtaką ryšių su klientais valdymo sistemos diegimo efektyvumui teikiantys veiksniai

Fig. 1. Factors, which have a biggest influence to the effectiveness of Customer Relationship Management System implementation

Respondentai, kurie nurodė ir kitus efektyvumą įtakančius veiksnus, dažniausiai minėjo:

- Organizacijos požiūrį į klientą;
- Kasdieninio sistemos naudojimo svarbą;
- Organizacijos vadovus ir darbuotojus.

Taigi, tyrimas atskleidė, kad žmogiškasis veiksnys yra labai svarbus ryšių su klientais valdymo sistemos projekto efektyvumui.

### Neigiamas sistemos naudotojo poveikis ryšių su klientais valdymo sistemos projektų eigai

Nepaisant visų investicijų ir diegiamų naujausių technologijų, ne maža dalis ryšių su klientais valdymo sistemos projektų būna nesėkmingi. Nors sistemos diegimas būna įgyvendintas sėkmingai, pati sistema taip ir lieka mažai arba išvis nenaudojama. Mokslininkų nuomone, žlugimą lemia ne technologijos, o blogai ar neteisingai išnaudoti žmogiškieji ištekliai. Viena iš projekto žlugimo priežasčių – manymas, kad ryšių su klientais valdymo sistemos yra savaimė klientų valdymo sprendimas. Negalima manyti, kad technologija lemia projekto sėkmę – juk dalis projektų būna sėkmingi, nors ir naudoja tas pačias technologijas. Informacinių sistemų kūrėjai ir atstovai teigia, kad projektai žlunga tikrai ne dėl technologijų kaltės (O'Connor 2006; Pina *et al.* 2008; Matta, Ashkenas

2003). Jei sistema parinkta tinkamai, ja naudotis yra pakankamai paprasta, funkcijos veikia taip pat patogiai, kaip ir gerai pažįstamos kompiuterinės funkcijos. Lietuvoje yra pavyzdžių, kai sėkmingai įdiegusios verslo valdymo sprendimus įmonės sugebėjo optimizuoti gamybos procesus, minimizuoti gamybos savikainą, kelis kartus padidinti apyvartą ir dėl savo efektyvios veiklos pritraukti užsakymų iš kitų rinkų.

Nors procesai ir technologijos yra labai svarbi ryšių su klientais sistemų projektų dalis, vartotojas yra pagrindinė grandis tarp sėkmingų organizacijos ir kliento santykių palaikymo. Tyrimų, kuriuos 2007 metais atliko statistiką teikianti įmonė CSO Insights, metu paaiškėjo, kad net 4 iš 5 kompanijų vadovų mano, kad didžiausia bėda – vartotojų adaptavimas prie naujos sistemos. Taipogi, net 43% apklaustųjų manė, kad neišnaudoja nė pusės visų galimų sistemos funkcionalumų. Paklausus apie norus, 72% teigė, kad norėtų lengvesnio sistemos naudojimo vietoj didesnio funkcionalumo. 51% naudotojų duomenų sinchronizavimą nurodė kaip vieną iš didžiausių problemų, nors 67% pripažino, kad nėra pakankamai laiko susipažinti su sistema (Dickie 2006). Pegasystems (2010), viena iš pirmaujančių klientų tyrimo įmonių, 2010 metais atliko tyrimą, kuriame dalyvavo tarptautinių verslo įmonių atstovai iš Europos ir JAV. Jo metu buvo pasitvirtinta, kad ryšių su klientais sistemos neatitinka klientų lūkesčių. Tik 2 iš 5 įmonių turi užtikrintą klientų valdymą sistemą. Net 28% JAV ir 10% Europos respondentų mano, kad šiuo metu naudojamos ryšių su klientais valdymo sistemos labiau trukdo, nei padeda pagerinti klientų aptarnavimą. Anglijoje net 27%, o vidutiniškai visuose regionuose 19% respondentų mano, kad būtina patobulinti ryšių su klientais valdymo sistemas. Tuo tarpu net 50% Prancūzijos apklaustųjų mano, kad svarbiausia mažinti operacijų sąnaudas. Tai rodo, kad sistema yra pakankamai sudėtinga, ir vartotojai negali jos perprasti. Darbuotojai ne visuomet supranta ir perpranta naujų technologijų veikimą, tačiau bijo pranešti valdžiai. Negana to, V.Sūdžiaus (2007) teigimu, dalis darbuotojų tiesiog nenori taikytis prie organizacijoje vykstančių permainų.

Remiantis V.Sūdžiumi (2007), viena iš priežasčių, kodėl nevyksta sėkmingas ryšių su klientais valdymo sistemų naudojimas – nesugebėjimas tinkamai pasiruošti sistemoms. Manoma, kad tai mados reikalas, nesigilinama į naudą, kurią gali suteikti ši sistema. Daugelis organizacijų nusprendžia įsidiesti ryšių su klientais valdymo sistemas be konkrečios tolesnės strategijos apsvaistymo (Xiaoujuan, Banerjee 2009). Diegiant ryšių su klientais

valdymo sistemas be klientų ir vartotojų indėlio į projektą, projektas dažniausiai iškart pasmerkiamas žlugimui.

Ne maža dalis autorių mano, kad vartotojai nenoriai naudojami sistema, nes demotyvuoja jau turėti nesėkmingi projektai. Praktikoje pastebima, kad mažų ir vidutinių įmonių atstovai yra susipažinę su ryšių su klientais valdymo sistema, tačiau į ją žvelgia pakankamai skeptiškai ir neskuba jos diegti savo įmonėse. Šią priežastį pagrindžia Pegasystems (2010) statistika, kuri buvo atlikta JAV, Europoje bei Lietuvoje – įmonės vadovai nemato prasmės pirkti sistemą, kuri kartais gali sukelti daugiau nepatogumų nei privalumų, o finansinė padėtis neleidžia veltui švaistyti pinigų. Taipogi, labai baiminamasi pasikeitimų kompanijoje – nėra žinoma, kaip darbuotojai prisitaikys prie įmonės darbo pasikeitimų, ar bus pajėgūs naudotis sistema. Išnagrinęjus atliktus tyrimus pastebima, kad šiuo metu praktikoje ryšių su klientais valdymo sistemos projektai kompanijose valdomi šiais metodais:

- Diegimo procese dalyvauja tam suformuota projekto grupė.
- Žmogiškieji ištekliai valdomi tam paskirto vadovo.
- Žvelgiama į ryšių su klientais valdymo sistemą, kaip į technologinį produktą, skirtą kontaktų rinkimui.
- Verslo strategija derinama su ryšių su klientais valdymo sistemos teikiamu funkcionalumu.
- Atliekamas sistemos naudotojų moralinis paruošimas.
- Atliekami sistemos naudotojų mokymai.
- Lengvesniam sistemos įsisavinimui nenaudojamas visas ryšių su klientais valdymo sistemos funkcionalumas.
- Kiekvienas padalinys naudojami savo ryšių su klientais sistemos valdymo sritimi – įmonė tuo tikslu tarsi suskaldoma.

Nors metodai atrodo tinkami, tačiau vis dar neišsprendžiamos problemos:

- Tikrieji vartotojai nesugeba naudotis ryšių su klientais valdymo sistema.
- Vadovas nesugeba sukurti tinkamos žmogiškųjų išteklių kontroliavimo sistemos.
- Ryšių su klientais valdymo sistemos siūlomas funkcionalumas neatitinka tikrųjų kompanijos poreikių.
- Sistemos naudotojai turi neigiamą nuomonę apie sistemą ir vengia ja naudotis.
- Naudotojai prisipažįsta, kad jiems neužteko laiko sistemos funkcionalumui perprasti.

- Dėl vangaus ir nepilno sistemos naudojimo nesulaukiamas norimas rezultatas.

Matome, kad nors ir taikoma daug priemonių projekto sėkmei pasiekti, didžioji dalis jų vykdomi nepakankamai gerai arba su jomis susipažįstama tik teoriškai.

Taipogi, net ir turint sėkmingai veikiančią sistemą, darbuotojai atsisako įvesti duomenis. Tai gali lemti tiek asmeninės savybės, tiek organizacijos kultūra.

Peppard nuomone, norint sėkmingai adaptuotis prie naujos sistemos ir orientuotis visų pirma į klientą, o ne į produktą, reikia pakeisti požiūrį visoje organizacijoje (Peppard 2000).

Baran ir kiti autoriai nurodo priežastis, kurios gali lemti nesėkmingą ar neoptimalų žmogiškųjų išteklių naudojimą (Baran *et al.* 2008):

- Nelanksti atlygio struktūra;
- Į gamybą orientuota organizacija;
- Permainoms nepasiruošę lyderiai;
- Vykdantieji vadovai, kurie nesugeba pakankamai įtraukti klientus;
- Lyderiai ir vadovai, manantys, kad ryšių su klientais valdymo sistema yra tik technologija;
- Organizacija, kurioje sprendimai priimami griežtai iš viršaus žemyn;
- Su ryšių su klientais valdymo sistema nesuderintos skatinimo sistemos;
- Vidinė konkurencija darbe;
- Nemokėjimas prisiimti protingos rizikos.

Efektyvus vadovavimas vaidina svarbų vaidmenį įtikinant įmonės darbuotojus apie ryšių su klientais valdymo sistemos strategijos naudą ir rezultatus (Mendoza *et al.* 2007). Vigoda-Gadot pabrėžė, kad egzistuoja tiesioginis ryšys tarp vadovavimo ir rezultatų (Vigoda-Gadot 2007). Mendoza ir kiti autoriai teigia, kad tie, kurie yra aukščiausiam organizacijos lygmenyje, turi motyvuoti ir skatinti visų kitų įmonės lygmenų atsidavimą (Mendoza *et al.* 2007).

Ryšių su klientais valdymo sistemos projektas apima daugybę skirtingų sričių žmonių, į kuriuos reikia atkreipti dėmesį – tai pardavimų, marketingo, informacinių technologijų, verslo analitikų ir kitų sričių atstovai, vadovai bei projektui įgyvendinti sutelkta projekto komanda. Žmogiškajam ištekliui valdyti ir kontroliuoti dažnai pasiūlyta motyvacinė sistema, skatinanti sėkmingą projekto eigą.

### **Motyvacijos taikymas sistemos naudotojo efektyvumui padidinti**

Motyvacija – žodis, lotynų kalboje reiškiantis „judėti“. Motyvacija gali būti apibūdinta kaip psichologinis procesas, skatinantis intensyvumą, judėjimą tam tikra numatyta kryptimi. Motyvacija gali būti tiek materialinė, tiek nematerialinė. Tokiu būdu organizacija gali įvertinti ir visas su darbuotojų motyvacija susijusias sąnaudas (Juozapavičius *et al.* 2009).

Kuomet individas yra motyvuojamas, jis yra skatinamas judėti link arba atgal nuo veiksnio, tiek fiziškai, tiek psichologiškai (Lilienfield *et al.* 2009). Motyvacija sukelia norą dirbti efektyviai ir našiai. Žinant, kad individai yra skirtingų savybių ir poreikių, motyvavimo būdai turi būti parenkami apdairiai. Motyvacija ryšių su klientais valdymo sistemos projektuose yra labai svarbi, nes sistemos naudotojo veiksnys yra vienas iš svarbiausių elementų sėkmingai projekto eigai.

Viena iš didžiausių problemų ryšių su klientais valdymo sistemos projektuose yra tai, kad negalima įgyvendinti sėkmingo projekto pagal vieną patikrintą ir standartizuotą modelį. Kiekviena organizacija yra unikali. Nepaisant to, galima atsižvelgti į rekomenduojamus motyvavimo aspektus, kurie yra taikomi ar siūlomi taikyti literatūros šaltiniuose.

Pasak Mendozos, sėkmingam vartotojų motyvacinės sistemos parinkimui, būtina atsižvelgti į visas ryšių su klientais valdymo sistemos projekto sudedamąsias dalis – procesus, technologijas ir žmogiškuosius išteklius. (Mendoza *et al.* 2007). Motyvavimas turi prasidėti nuo aukščiausio lygio vadovų ir visi lygiai turi būti pasiekti. Sėkmingas pardavimų skyriaus motyvavimas priklauso nuo jų vadovo ir kaip jis reaguoja į išorinius ir vidinius veiksnius (Smith, Rupp 2003). Daugelis autorių mini, kad svarbu nuolatinis darbuotojų ir jų vadovų bendravimas, jų poreikių supratimas. Darbuotojai yra tokie pat svarbūs organizacijai kaip ir klientai.

Viena iš dažnai siūlomų motyvavimo priemonių – darbuotojo įtraukimas į bendrą veiklą. Mendoza teigia, kad darbuotojai dirbs daug geriau, jei nuo pat projekto pradžios bus įtraukti į projekto eigą (Mendoza *et al.* 2007). Tokiu būdu jie geriau supras sistemos teikiamą naudą, jos veikimo principus. Taipogi, jie visada galės pareikšti nuomonę apie žadamus įgyvendinti procesus ir jų realiai teikiamą naudą. Vartotojai, galėdami patys būti projekto dalyviais ar konsultantais, turės atsakomybės jausmą bei supras projekto svarbą. Negana to, jiems bus lengviau apsiprasti su vykstančiais pokyčiais. Pasak Smith ir Rupp (2003), daug didesnė tikimybė, kad darbuotojai naudosis ryšių su klientais valdymo sistema, jei bus prisidėję prie jos įgyvendinimo.

Kita minima motyvacijos priemonė – inovacijų ir naujovių skatinimas organizacijoje. Tai puiki pagalba darbuotojams atsisakyti neigiamų įsitikinimų, susijusių su ryšių su klientais valdymo sistema. Aplinka, kurioje naujovės yra įprastas reiškinys, leistų vartotojams nebijoti naujų iššūkių ir siūlyti savas idėjas. Tokiu būdu padidėtų ne tik ryšių su klientais valdymo sistemos projekto, bet ir visos organizacijos efektyvumas.

Įmonių konkurencingumą palaiko ir didina vieningos vertybės, geros vidinės aplinkos sąlygos, nuomonių raiškos, tarpusavio bendradarbiavimas (Juozapavičius *et al.* 2009). Organizacinės kultūros, orientuotos į bendravimą ir centruotos į klientą kūrimas, skatina sėkmingą ryšių su klientais valdymo sistemos projekto eigą.

Darbuotojų ir jų vadovų bendradarbiavimas ne visada yra pakankamai motyvuojanti priemonė. Tam, kad tarp darbuotojų ir projekto komandos narių nekiltų nesusipratimų, patariama organizuoti komandinius susirinkimus (Xiaoujuan *et al.* 2009). Jų metu aptariamos iškilusios problemos, veiklos rezultatai. Susirinkimai gali būti organizuojami, pakviečiant ir atskirų padalinių atstovus. Susirinkimai padėtų sumažinti trūkstamų žinių lygį, leistų lengviau prisitaikyti prie naujos sistemos.

Nors vykduojantieji vadovai yra pagrindiniai ryšių su klientais valdymo sistemos naudojimo skatintojai, pagrindiniai sistemos naudotojai yra pardavimų darbuotojai. Jie su sistema dirba daugiausiai, todėl labai svarbu tinkamos motyvavimo priemonės. Vadovams sumažinus kontrolės lygį, leidžiant realizuoti savas idėjas, galima motyvuoti pavaldinius dirbti efektyviau.

Norint išvengti ryšių su klientais valdymo sistemos projekto žlugimo, kaip efektyvi motyvavimo priemonė minima darbuotojų apmokymai ir švietimas (Randhawa 2007). Ruošiant darbuotojus naujos sistemos įsidieгимui ir naudojimui, apmokymai yra ypač svarbus veiksnys. Žinodami, kokių tikslų sistema buvo įsigyta, kokių principų ji veikia, kokie darbų procesai bus supaprastinti bei kaip tinkamai naudotis sistema, darbuotojai įgaus pasitikėjimo, atsakomybės jausmą. Taipogi, žinant, kad sistema palengvina darbą, nereikės vengti jos naudojimo. Negana to, bus daug lengviau įsisavinti naujas technologijas.

Motyvacijos stoka būna sumažėjusi dėl nesugebėjimo naudotis naujausiomis technologijomis. Tam, kad to išvengti, į apmokymus būtina įtraukti kuo daugiau galimų ar planuojamų sistemos naudotojų (Mendoza *et al.* 2007). Tokiu būdu bus skatinimas naujų technologijų naudojimas ir formuojama nuomonė, kad sistema yra tikrai reikalinga. Taipogi, bus lengviau pastebėti sistemos trūkumus ir juos pataisyti dar prieš pradėdant naudotis sistema.

Negana to, darbuotojai nuolatos keičiasi, todėl reikia įvertinti, kiek papildomai darbuotojų turi mokėti naudotis sistema (Nielsen 1992).

## Išvados

Ryšių su klientais sistemos naudotojų svarbos šių sistemų įgyvendinimo projektuose analizė leido susidaryti išvadą, kad sistemos naudotojas tiesiogiai prisideda prie projekto kokybės užtikrinimo. Taipogi, žmogiškasis veiksnys, veikiantis tiek per projekto komandą, tiek per sistemos naudotojus, gali lemti projekto žlugimą.

Mokslinės literatūros teorinė analizė leido išskirti sistemos naudotojo neigiamos įtakos projektui lygmenis:

- Individo lygmuo – charakterio ir būdo savybės, žinių trūkumas, motyvacijos stoka.
- Organizacijos lygmuo – netinkamai parinktos motyvavimo priemonės, nelankstumas, netinkama išorinė ir vidinė aplinka, nemokėjimas prisitaikyti prie naujovių, netinkamai identifikuoti projekto lūkesčiai, blogai parinkta žmogiškojo veiksnio efektyvumo didinimo sistema.

Literatūros teorinė analizė leido išskirti žmogiškojo veiksnio efektyvumo didinimo būdus:

- Individo lygmenyje – sistemos naudotojo įtraukimas į bendrą veiklą, nuolatinis bendravimas su vadovais skatinimas, mokymų organizavimas.
- Organizacijos lygmenyje – inovacijų ir naujovių skatinimas, vieningų vertybių puoselėjimas.

## Literatūra

- Baran, R.J.; Galka, R. J.; Stunk, D. P. 2008. Principles of Customer Relationship Management. JAV: Thomson South-Western.
- Čiūtienė R., Meilienė E., Šimkūnaitė I. 2009. Žmogiškasis veiksnys siekiant projekto kokybės: teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba*. ISSN 1822-6515. 2009 14
- Dickie J.CSO Insights. 2006. Demystifying CRM Adoption Rates. CSO Insights' Sales Performance Optimization '06 Article. [interaktyvus], [žiūrėta 2011 m. spalio 20 d.]. Prieiga internetu: <<http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Reality-Check/Demystifying-CRM-Adoption-Rates-42496.aspx>>
- Finnegan D.; Willcocks L. 2007. Implementing CRM. From Technology to Knowledge., p. 40-67
- Haley M.; Watson B. 2003. The ABCs of CRM, *Hospitality Upgrade*, Spring, part 3, p.102-104
- Juozapavičius A., Mickus K., Mikaliūnas G., Pelanis M., Urbonas E. 2009. Informavinių technologijų rinkos analizė automatizuotų organizacinių procesų valdymo požiūriu. *Informacijos mokslai*, 2009 48. ISSN 1392-0581
- Kvietkauskaitė L. 2006. Efektyvus klientų valdymas - viską pasako patirtis. Verslo banga. [interaktyvus], [žiūrėta 2011 m. lapkričio 2 d.]. Prieiga internetu:

- <<http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/44b204f97df5c>>
- Korsakienė R.; Tvaronavičius V.; Mačiulis A. 2008. Ryšių su klientais valdymas nekilnojamojo turto sektoriaus įmonėse: privalumų ir ribojančių veiksnių tyrimas. *Verslas: Teorija ir praktika*, 9(3): p.190–198.
- Lilienfield S.O., Lynn S.J., Namy L., Woolf N. 2009. *Psychology: From Inquiry to understanding*. Boston, MA: Pearson Education Inc.
- Marchand D.A.; Hykes A. 2006. Designed to Fail: Why IT-Enabled Business Projects Underachieve. *IMD*. No. 138, p.1-4
- Matta N.F.; Ashkenas R. N. 2003. Why good projects fail anyway. *Harvard Business Review*. p.109-114
- Mendoza L.E., Marius A., Perez M., Griman C., 2007. Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49(8), p. 913-945.
- Nelson S.; Eisenfeld B. 2002. Salvaging a Failed CRM Initiative. *Strategic Planning*, SPA-15-4007.
- Nielsen J., 1992. The usability engineering life cycle. *Computer* 25(3), pp. 12-22.
- O'Connor, M. 2006. A review of factors affecting individual performance in team environments: Theories and implications for library management. *Library Management*, Vol.27, No. 3, 135-143.
- Pegasystems, Inc. 2010. Traditional CRM Systems Aren't Working. [interaktyvus], [žiūrėta 2011 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga internetu: <[http://www.crm-daily.com/story.xhtml?story\\_id=71635](http://www.crm-daily.com/story.xhtml?story_id=71635)>
- Peppard, J. 2000. CRM in Financial services, *European Management Journal* 18(3): 312–327.
- Pina, M. I. D., Martinez, A. M. R., & Martinez, L. G. 2008. Teams in organizations: a review on tea, effectiveness. *Team Performance Management*, Vo.14, No.1/2, p. 7-21.
- Randhawa G. Human Resource Management. Indija. 2007, p. 8-33. [interaktyvus], [žiūrėta 2011 m. rugsėjo 20d.]. Prieiga internetu: <<http://books.google.com/books?id=MmYiX5JxPY8C&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q&f=false>>
- Rigby D.K., Ledingman D. 2004. CRM done write. *Harvard Business Review OnPoint Article*, November, p. 1-13
- Smith A., Rupp W. 2003. An Examination of Emerging Strategy and Sales Performance: Motivation, Chaotic Change and Organizational Structure. *Marketing Intelligence and Planning*, 21(3), p. 156-167.
- Sūdžius V. Ryšių su klientais valdymo poveikis finansų paslaugų plėtrai. 2007. *Verslas: Teorija ir praktika*. Vilniaus Gedimino Technikos universitetas, Vilnius. Vol VIII, No 3, p. 161–165
- Tinkamas laikas investuoti į verslo ir klientų valdymą. 2010. *Veiklos kryptys*, Nr.1, p. 4-5
- Tamošiūnienė, R.; Jasilionienė, R. 2007. Customer Relationship Management as Business Strategy Appliance: Theoretical and Practical Dimensions, *Journal of Business Economics & Management* 8(1): 69–78.
- Urbanskienė R.; Žostautienė D.; Chreptavičienė V. 2008. The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System, *The Economic conditions of enterprise functioning*, engineering economics No 3 (58).
- Vigoda-Gadot, E. 2007. Leadership style, organizational politics, and employees' performance, *Personnel Review*, 36(5): 661–683.
- Xiaoujuan C., Banerjee P. K. 2009. Determinations of successful customer relationship management. *Journal of Information Technology Management*, Vol. XX, No. 1

## IMPORTANCE OF USERS OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEMS FOR THE PROJECT EFFICIENCY

L. Sartauskaitė, R. Tamošiūnienė

Abstract

More and more often human resources is referred to the importance of CRM projects implementation. In the scientific literature the human factor is studied as a reason for the failure of CRM projects. Also, the importance of human motivation is emphasized. This article theoretically analyzes the human factor in CRM systems and its impact on the project implementation. It is considered, what methods are used to help ensure a successful project.

Conclusions of the article sets out the main factors affecting human causes, the possible motivation tools, best suited to the CRM project participants.

**Keywords:** CRM system, human factor, human resource, project team, system user, motivation.