

# ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS UŽTIKRINANT INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ PASLAUGŲ KOKYBĘ

Zinaida Gineitienė, Rita Raklevičiūtė

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto  
Verslo katedra

Saulėtekio al. 9, 2-ieji rūmai, LT-10222 Vilnius, Lietuva

Telefonas (+370 5) 236 6152

Elektroninis paštas: zina.gineitiene@gmail.com; rita\_rakleviciute@yahoo.com

Pateikta 2011 m. birželio 5 d., parengta spausdinti 2011 m. spalio 13 d.

***Anotacija.** Kokybė ir jos valdymas yra vienas iš svarbiausių verslo įmonių prioritetų tiek Lietuvoje, tiek ir kitose Europos bei pasaulio šalyse. Daugumoje įmonių jau egzistuoja arba yra diegiami įvairūs kokybės modeliai ir standartai, siekiant teikti rinkai kokybiškas paslaugas, tačiau jų taikymas dar nesuteikia garantijos, kad norimi rezultatai bus pasiekti. Todėl kiekviena informacinių technologijų (IT) ar kitoje srityje dirbanti įmonė, be visuotinai pripažįstamų diegiamų kokybės vadybos modelių, taip pat turi rasti ir savo būdą, kuris galėtų padėti užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę. Norint teikti kokybiškas paslaugas, reikia pripažinti, kad darbuotojų įtaka rezultatui yra didelė, tad tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas (ŽIV) yra viena iš svarbiausių įmonės veiklos sričių. Šiame straipsnyje nagrinėjamas žmogiškųjų išteklių valdymas norint užtikrinti IT paslaugų kokybę bei vartotojų pasitenkinimą – paslaugų sektoriui vis plečiantis, labai svarbus tampa žmogiškasis faktorius, tad jo įgūdžių ir žinių valdymas yra tikrasis kelias į finansinę sėkmę.*

***Reikšminiai žodžiai:** informacinių technologijų paslaugos, paslaugų kokybė, žmogiškųjų išteklių valdymas, vartotojų pasitenkinimas, paslaugų kokybės matavimas.*

## Įvadas

Organizacijos, ieškančios nepertraukiamo ilgalaikio konkurencinio pranašumo, per dažnai praleidžia vieną iš svarbiausių išteklių – savo darbuotojus.

Patraukliausias kompanijas iš kitų išskiria būtent tai, kaip jos elgiasi su savo darbuotojais. Jų išskirtiniai rezultatai pasiekiami dėl stipraus ir nuolatinio darbuotojų įsitraukimo, kurį kuria šių įmonių lyderiai, iš tikrųjų žinantys kaip motyvuoti kitus, bei šiame procese remiasi būtiniais prioritetais, investicijomis ir procesais. Straipsnyje gilinama į žmogiškųjų išteklių vadybos poveikį įmonės rezultatams, konkrečiau – teikiamų paslaugų kokybei. Mokslininkai, nagrinėję šią sritį (Guest<sup>1</sup>, Paauwe<sup>2</sup>, Armstrong<sup>3</sup> ir kiti), pabrėžia, jog žmogiškųjų išteklių vadybos ir įmonės veiklos rezultatų ryšio vertinimas yra nenutrūkstamas procesas, jis nuolat turi būti stebimas ir analizuojamas, siekiant žmonių pagalba sukurti konkurencinį pranašumą.

Šiais laikais, kai vis dažniau išgirstama, jog „klientas visada teisus“, paslaugų kokybė yra kertinis įmonės sėkmingo funkcionavimo šiandienos konkurencingoje aplinkoje akmuo. Paslaugų kokybės klausimus nagrinėjo tokie autoriai kaip Parasuraman<sup>4</sup>, Zeithaml<sup>5</sup> ir kiti. Tačiau debatai vis dar tęsiasi. Jie susiję su kokybę lemiančiais veiksniais, ir vis dar egzistuoja iki galo neatsakytų klausimų, o tai nagrinėjamą temą daro dar labiau komplikuoatą. Ar yra universalus lemiamų faktorių rinkinys, nustatatomas paslaugų kokybei nepriklausomai nuo ekonominio sektoriaus? Kurie iš lemiamų veiksnių visuomet yra svarbiausi paslaugų kokybei? Taip pat vertinant paslaugas labai svarbus yra vartotojų pasitenkinimas. Ši tema aptarinėjama ir analizuojama jau daugelį metų, tačiau pastaraisiais metais ypač juntamas išaugęs domėjimasis šia tema. Pagal 2006 m. gegužės mėn. ES generalinių direktorių rezoliuciją bendras Europos darbas ir pastangos, susijusios su vartotojų pasitenkinimu, turi būti nukreiptos į gerosios praktikos surinkimą ir rekomendacijų apklausoms, skirtoms vartotojų pasitenkinimui matuoti, sudarymą. Daugumoje valstybių pastaruoju metu yra įgyvendinamos iniciatyvos, dėl kurių vartotojas atsiduria dėmesio centre. Ši tendencija apibūdinama kaip perėjimas nuo gamintojo prie vartotojo požiūrio (Pollitt ir Bouckaert<sup>6</sup>). Tad įmonės, dirbančios paslaugų sferoje, susiduria su sunkiomis užduotimis: kaip valdyti savo personalą, norint teikti kokybiškas paslaugas bei užtikrinti vartotojų pasitenkinimą.

*Tyrimo objektas.* Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų gerinimo galimybės siekiant užtikrinti IT paslaugų kokybę ir vartotojų pasitenkinimą.

- 
- 1 Guest, D. E. Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 1997, 8(3): 263–276.
  - 2 Paauwe, J. *HRM and performance*. Oxford University Press, 2004, p. 252.
  - 3 Armstrong, M. *Human resource management practice*. 10th edition. Philadelphia: Koganpage, 2006, p. 982.
  - 4 Parasuraman, A., et al. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 1985, Fall: 41–50.
  - 5 Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J. *Service marketing: integrating customer focus across the firm*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw-Hill Company, Inc., 2004, p. 736.
  - 6 Pollitt, C.; Bouckaert, G. *Quality Improvement in European Public Services, Concepts, Cases and Commentary*. London: Sage, 1995, p. 197.

*Tyrimo tikslas.* Remiantis mokslinių studijų analize bei IT paslaugų kompanijoje dirbančių darbuotojų ir šios kompanijos klientų apklausų duomenimis įvertinti taikomų žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų rezultatus teikiamai paslaugų kokybei ir vartotojų pasitenkinimui bei atskleidus vidines ir išorines įmonės problemas pateikti rekomendacijas, kaip gerinti paslaugų kokybę ir vartotojų pasitenkinimą.

*Mokslinė problema.* Vartojamos skirtingos sąvokos, nėra nustatytų perspektyvių vystymų ir tyrimų kryptių, nukreiptų į žmogiškųjų išteklių vadybos gerinimą IT sektoriuje. Be to, literatūroje gausu kokybės tyrimų, susijusių su modeliu verslas – vartotojas, tačiau jų kur kas mažiau, kai paslaugos teikiamos verslas – verslui, ir dar mažesnis skaičius apima profesionalias verslas – verslui paslaugas. Išanalizavus ir apibendrinus įvairių mokslininkų (Guest<sup>7</sup>, Armstrong<sup>8</sup>, Woo<sup>9</sup>, Paauwe<sup>10</sup> ir kitų), tyrusių žmogiškųjų išteklių vadybos poveikį įmonės rezultatams, studijas bei paslaugų kokybės matavimus, yra siekiama išsiaiškinti, kokį poveikį darbuotojų valdymas daro teikiamai paslaugų kokybei.

*Tyrimo metodai:* statistinė duomenų analizė, lyginamoji analizė, grafiniai metodai.

## 1. Žmogiškųjų išteklių valdymas užtikrinant IT paslaugų kokybę

Nematerialių produktų vis daugėja, šiais laikais atsiranda paslaugų, kurių anksčiau nebuvo, o atsiradusios naujos materialios prekės reikalauja įvairių neapčiuopiamų paslaugų. Vienas iš svarbiausių šiuolaikinės organizacijos išteklių yra informacija. Plačiai paplito posakis, jog „*Kas valdo informaciją – tas valdo pasaulį*“ (Perigoras<sup>11</sup>). Informacijos vientisumas, pasiekiamumas ir patikimumas bei šią informaciją kaupiančios ir apdorojančios sistemos yra sėkmingo organizacijos gyvavimo veiksniai. Dabartiniiais laikais neįmanoma įsivaizduoti organizacijos be didelio informacijos srauto, kurį valdyti pasitelkiamos IT paslaugos. Kiekviena įmonė naudojami tokiais paslaugomis: pradant nuo elektroninio pašto iki sudėtingų programinių sistemų ar duomenų bazių kūrimo. Vis sparčiau besiplėtojančios globalizacijos bei informacinės visuomenės kūrimosi sąlygomis vis didesnė reikšmė teikiama informacijai ir inovacijoms. Technologinė pažanga yra vienas iš svarbiausių ekonomikos augimą skatinančių veiksnių, o informacinės technologijos yra šios pažangos rezultatas. IT ne tik informacijos rinkimo, apdorojimo ir perdavimo priemonės, bet ir struktūrinius pokyčius, konkurencinius pranašumus ir ekonomikos augimą lemiantis veiksnys.

IT apibrėžiamos kaip *skaitmeninės informacijos (duomenų) valdymo ir apdorojimo technologijos, apimančios kompiuterių techniką, programinę, elektroninių tinklų, duo-*

7 Guest, D. E., *supra* note 1.

8 Armstrong, M., *supra* note 3.

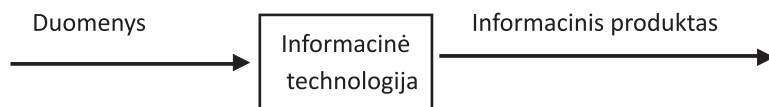
9 Woo, K.; Ennew, C. Measuring business to business professional service quality and its consequences. *Journal of Business Research*. 2005, 58(9): 1178–1185.

10 Paauwe, J., *supra* note 2.

11 Charles-Maurice de Talleyrand-Périgord (1754–1838) – prancūzų politikas, diplomatas.

menų perdavimo įrangą ir telekomunikacijas<sup>12</sup>. IT sektorius pagal *Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių* (EVRK 2 red.), patvirtintą Statistikos departamento generalinio direktoriaus 2007 m. spalio 31 d. įsakymu Nr. 226 (*Valstybės žinios*. 2007, Nr. 119-4877), priskiriamas J sekcijai: Informacija ir ryšiai.

Informacines technologijas galima laikyti procesu, kurio metu pirminė informacija (duomenys) įvairiais būdais ir priemonėmis renkama, apdorojama ar perduodama, turint tikslą gauti naują reikalingą informaciją (Barčkutė, Mikalauskienė, Skyrius<sup>13</sup>).



1 pav. Informacinio produkto gavimo procesas (sudaryta autorių, remiantis Barčkute ir kitais)

Vienas svarbiausių aspektų IT įmonių veikloje yra darbo ištekliai, kurie ir sukuria galutinį produktą. Šios paslaugos yra priskiriamos prie imlių žinioms verslo paslaugų (angl. *knowledge intensive business service* – KIBS). Personalas ne tik tiesiogiai dalyvauja procese, naudodamas darbo priemones, bei numato tikslus ir organizuoja racionalią įgyvendinimo sistemą, bet ir koreguoja ir kontroliuoja jos vykdymą. Norint toliau kalbėti apie personalo svarbą, reikia išsiginėti į visą žmogiškųjų išteklių valdymo koncepciją.

Užsienio literatūroje teigiama, jog pagrindiniai personalo valdymo funkcijos pokyčiai įvyko per pastaruosius 30 metų (Fletcher<sup>14</sup>). Tas ypač pastebima analizuojant didėjančią personalo vaidmenį organizacijose – anksčiau personalui nebuvo skiriamas toks dėmesys. Dabar beveik visos organizacijos yra suinteresuotos, kad darbuotojai jaustųsi patenkinti savo darbo pobūdžiu.

Vieni iš pirmųjų detalios ŽIV koncepcijas nagrinėjo *Mičigano* mokyklos mokslininkai (Fombrun ir kiti<sup>15</sup>). Jie teigė, kad žmoniškųjų išteklių sistema ir organizacijos struktūra turi būti valdoma taip, kad atitiktų organizacijos strategiją. Kitaip tariant, žmogiškieji ištekliai turi užtikrinti organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimą. Šiam modeliui būdingos išankstinės griežtos nuostatos, kurios menkina darbuotojų svarbą ir poveikį realizuojant paslaugas, be to, neatsižvelgiama, kad bendrosios paslaugų teikimo strategijos kūrimas yra nuoseklus procesas, kuriame dalyvauja ir darbuotojai (Langvinienė, Vengrienė<sup>16</sup>). Mičigano modelis tinka labai standartizuotų paslaugų atveju, pavyzdžiui, jis pritaikomas Mc<sup>c</sup>Donalds tipo restoranuose. Fombrun ir kiti<sup>17</sup> vėlesnėse

12 *Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius* (EVRK 2 red.). Lietuvos statistikos departamentas, 2008.

13 Barčkutė, O.; Mikalauskienė, A.; Skyrius, R. *Ekonominė informatika*. Vilnius, 1999, p. 35.

14 Fletcher, P. A. K. *From personnel administration to business-driven human capital management: the transformation of the role of HR in the digital age*. Jossey-Bass Publisher, 2005, p. 160.

15 Fombrun, C. J., et al. Structures of organizational governance. *Human Relations*. 1984, 37(3): 207–213.

16 Langvinienė, E.; Vengrienė, B. *Paslaugų teorija ir praktika*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2005, p. 364.

17 Fombrun, C. J., *supra* note 15.

savo studijose aiškino, jog organizacijose egzistuoja žmogiškųjų išteklių ciklas. Jį sudaro keturių etapai, neišvengiami visose organizacijose. Tai:

- 1) *atranka* – žmogiškųjų išteklių parinkimas darbo vietai,
- 2) *vertinimas* – užduočių atlikimo valdymas,
- 3) *apdovanojimas* – atlygio už darbą sistemos valdymas,
- 4) *vystymas* – aukštos kokybės darbuotojų ugdymas.

Cikle atlikimas priklauso nuo atrankos, vertinimo, apdovanojimo ir vystymo, jis gali būti traktuojamas kaip vienas pirmųjų pasitenkinimo modelių (Paauwe<sup>18</sup>).

Kiti ŽIV pradininkai buvo Beero Harvardo mokyklos atstovai (1985)<sup>19</sup>, jie išplėtojo *Harvardo* modelį. Beer ir jo šalininkai teigė, jog atsirandantis spaudimas dėl platesnės, visapusiškesnės ir strateginės perspektyvos susijęs su organizacijos žmogiškaisiais ištekliais. Be to, toks spaudimas verčia iš naujo apsvarstyti žmonių kaip potencialaus turto kainą ir nežvelgti į juos kaip į kintamas išlaidas. Šio modelio logika yra pereiti nuo strategijos prie ŽIV praktikos ir darbuotojų elgsenos, kai vadovas yra varomoji jėga. Darbuotojai įgyvendina strategiją, tačiau jos neformuoja (Armstrong<sup>20</sup>). Šis modelis lankstesnis už Mičigano, tačiau jame per daug sureikšminamas vadovo vaidmuo, o darbuotojai neturi laisvės planuodami organizacijos plėtrą.

Tinkamos ŽIV praktikos gali duoti didelę naudą įmonei. Aišku, egzistuoja ir atgalinis ryšys, kai neadekvatus elgesys su darbuotojais ir jų demotyvacija gali atnešti ir žalos galutiniams įmonės veiklos rezultatams. Kadangi šio straipsnio tyrimo objektas yra paslaugų kokybės gerinimas taikant tinkamas ŽIV praktikas, tikslinga panagrinėti literatūrą, nagrinėjančią paslaugų kokybės matavimą. Pirmiausia reikia gerai suvokti, iš ko susideda paslaugų kokybė, kad po to ją būtų galima išmatuoti.

Ankstesnės autorių studijos daugiausia dėmesio kreipė į tai, ką paslaugų kokybė reiškia vartotojams ir kūrė strategijas, kaip geriau atitikti vartotojų reikalavimus (Parasuraman ir kiti<sup>21</sup>). Paslaugų rinkodaros pradininkai įrodinėjo, jog paslaugų kokybė susideda iš dviejų arba trijų pagrindinių dimensijų. Grönroos<sup>22</sup> identifikavo *techninę* kokybę (tai, ką vartotojas gauna paslaugos teikimo metu. Priskiriamos išorinės, akivaizdžios paslaugos kokybės apraiškos, kurias vartotojas gali įvertinti, išmatuoti iki proceso, proceso metu ir jam pasibaigus), *funkcinę* kokybę (tai paslaugos teikimo būdas) ir *įmonės įvaizdį* kaip trečią veiksni. Vėlesniais metais Parasuraman<sup>23</sup> publikavo savo empirinius įrodymus ir pasiūlė penkias dimensijas, labiausiai tinkamas rinkti duomenis apie suvoktos paslaugos kokybę. Jo pasiūlyti faktoriai buvo *patikimumas*, *atsakomybė*, *užtikrintumas*, *empatija*, *apčiuopiamumas*. Vėliau šie instrumentai buvo pavadinti SERVQUAL modeliu. Šis modelis leido įvertinti klientų lūkesčius dėl tam tikros paslaugos teikimo

18 Paauwe, J., *supra* note 2.

19 Beer, M., *et al.* Managing human assets. *Personnel Administrator*. 1985, 30: 74–81.

20 Armstrong, M., *supra* note 3.

21 Parasuraman, A., *et al.* Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 1985, 49(4): 41–50.

22 Grönroos, C. A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. 1984, 18(4): 36–44.

23 Parasuraman, A., *et al.* SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 1988, 64(1): 12–40.

bei suteiktos paslaugos kokybę. Tačiau ši modelį taikę tyrėjai jį kritikavo dėl pernelyg tipiško jo pagrindo, diskriminuojančio pagrįstumą, skirtingų rezultatų ir negatyviai suformuluotų elementų naudojimo (Buttle ir kiti<sup>24</sup>). Analizuojama mokslinė literatūra jau nuo 1980-ųjų metų labiausiai orientuojasi į studijas, nukreiptas į paslaugas, teikiamas vartotojui (prieš tai minėti modeliai ir jų autoriai). Tuo tarpu literatūros paslaugų verslas – verslui klausimais yra labai nedaug ir jį ne tokia išsami, kaip verslo modelio, nukreipto tiesiai į galutinį vartotoją, tematika.

Woo ir Ennew<sup>25</sup> nuomone, dauguma paslaugų kokybės tyrimų vis tiek remiasi viena ar kita dimensija, paprastai adaptuota iš SERVQUAL modelio. Ypač daug dėmesio turi būti skiriama mastui, kuriuo skalė yra modifikuojama iš pritaikytos verslas – vartotojui konteksto į verslas – verslui sritį. Reikia gerai išanalizuoti ir pasirinkti tinkamiausius bei naudingiausius kriterijus norint išmatuoti profesionalias verslas – verslui teikiamas paslaugas. Norint matuoti IT paslaugų kokybę, reikia identifikuoti spragas, atsiradusias tarp pirkėjų ir tiekėjų. Todėl reikia plėtoti conceptualų paslaugų kokybės modelį ir pritaikyti jį IT paslaugoms.

Matuojant paslaugų kokybę dažnai yra taikomas Parasuramano<sup>26</sup> pateiktas SERVQUAL modelis, kurio esmė ta, kad suvokiama paslaugų kokybė nustatoma kaip balų, kuriais įvertinama laukiama ir patirta kokybė, skirtumas. Šio modelio pritaikymą IT paslaugų kokybei tyrinėję autoriai Kettinger ir Lee<sup>27</sup>, Roses ir kiti<sup>28</sup>, priėjo išvadą, kad SERVQUAL modelis yra pritaikomas IT paslaugų kokybei matuoti. Norint matuoti šių paslaugų kokybę pirmiausia reikia apibrėžti vartotojų suvokiamos kokybės lygius. Kang ir Bradley<sup>29</sup> skirtingus kokybės lygius siūlo apibūdinti taip:

- *Ideali* IT paslaugų kokybė – visiškas IT pirkėjų reikalavimų patenkinimas, remiantis jų poreikiais ir patirtimi.
- *Priimtina* IT paslaugų kokybė – paslaugų lygis, kurį IT paslaugų teikėjai yra pasirengę tiekti atsižvelgdami į darbo jėgos, technologinius ir organizacinius apribojimus.
- *Gauta* IT paslaugų kokybė – faktinis gautas paslaugų kokybės lygis iš IT tiekėjų.

Integravus šiuos lygius į Parasuramano<sup>30</sup> „spragų modelį“, 2 pav. pateikiamas modelis, leidžiantis matuoti IT paslaugų kokybę.

24 Buttle, F. SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*. 1996, 30(1): 8–32.

25 Woo, K.; Ennew, C., *supra* note 9.

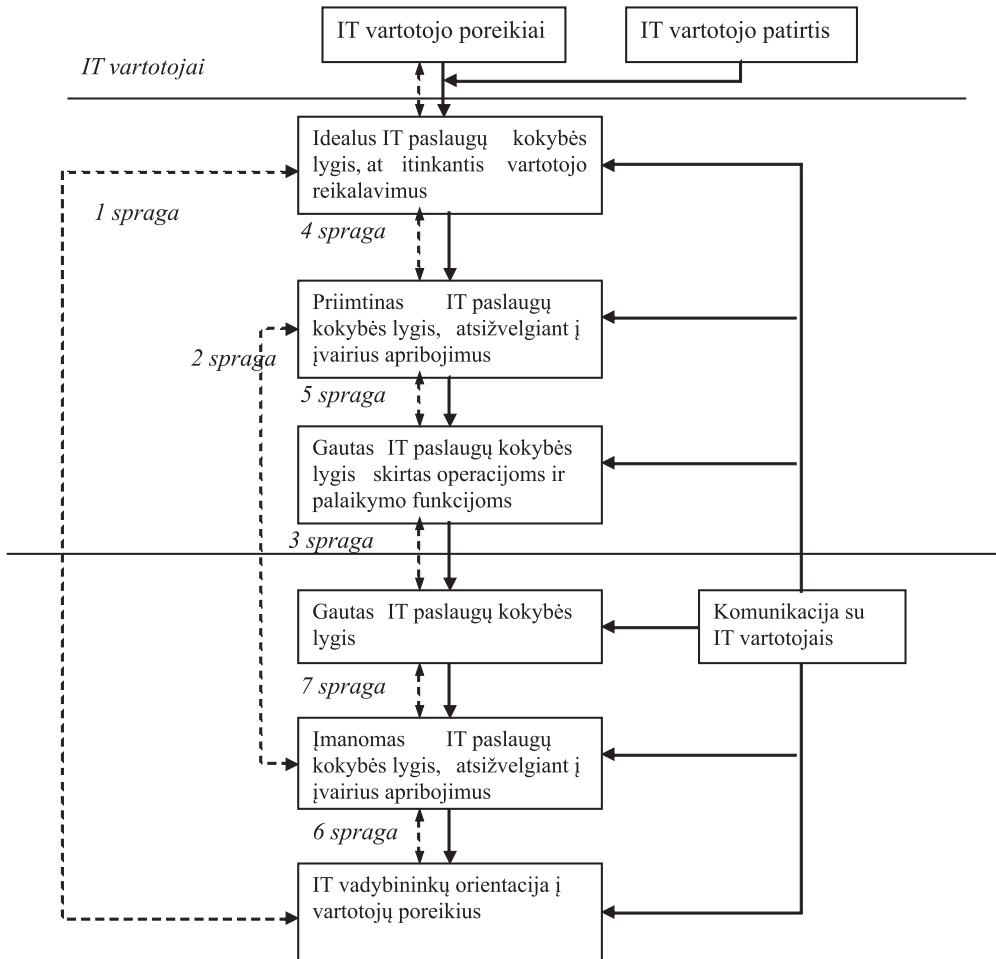
26 Parasuraman, A., *supra* note 23.

27 Kettinger, W. J.; Lee, C. C. Pragmatic perspectives on the measurement of information systems service quality. *MIS Q.* 1997, 21(2): 223–240.

28 Roses, L. K.; Hoppen, N.; Henrique, J. L. Management of perceptions of information technology service quality. *Journal of Business Research*. 2009, 62(9): 876–882.

29 Kang, H.; Bradley, G. Measuring the performance of IT services: An assessment of SERVQUAL. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2002, 3(3): 151–164.

30 Parasuraman, A., *supra* note 21.



2 pav. IT paslaugų kokybės matavimo modelis (Adaptuota remiantis, Parasuraman, Kang)

Modelio 7 spragos yra apibrėžiamos tarp skirtingų dalių: (Kang ir Bradley<sup>31</sup>, 2002)

Tarp IT paslaugų tiekėjų ir vartotojų:

1 spraga – skirtumas tarp IT tiekėjų ir vartotojų idealaus IT kokybės lygio suvokimo.  
2 spraga – skirtumas tarp IT tiekėjų ir vartotojų priimtino IT kokybės lygio suvokimo.

3 spraga – skirtumas tarp IT tiekėjų ir vartotojų gauto IT kokybės lygio suvokimo.

Tarp IT paslaugų vartotojų:

4 *spraga* – skirtumas tarp IT paslaugų kokybės lygio, kurį vartotojai norėtų gauti, ir tokio lygio, kurį jie laikytų priimtinu, atsižvelgiant į darbuotojų, organizacinius ir techninius apribojimus.

5 *spraga* – skirtumas tarp priimtino vartotojams ir gauto kokybės lygio.

Tarp IT paslaugų tiekėjų:

6 *spraga* – skirtumas tarp IT tiekėjų suvokimo, kokie yra klientų reikalavimai, ir kokybės lygio, kuris gali būti suteiktas, atsižvelgiant į darbuotojų, organizacinius ir techninius apribojimus.

7 *spraga* – skirtumas tarp kokybės lygio, kurį IT tiekėjas gali suteikti, ir IT paslaugų kokybės lygio, kuris buvo gautas.

Pasinaudojant SERVQUAL modeliu galima matuoti IT paslaugų kokybę ir identifikuoti vartotojo reikalavimų ir tiekėjo siūlomos paslaugos neatitikimus. Šių septynių spragų supratimas ir matavimas yra vienas iš svarbiausių sėkmingo IT paslaugų valdymo veiksnių. Be to, vertindami neatitikimus IT paslaugų tiekėjai gali geriau suprasti vartotojų reikalavimus ir jų lūkesčius.

Analizuojant vartotojų pasitenkinimą yra pastebima, kad dauguma vartotojų pasitenkinimo / nepasitenkinimo modelių yra detalai išanalizuoti prekių ir paslaugų teikimo tiesiogiai vartotojui atveju (Oliver, kiti autoriai). Tačiau egzistuoja dėmesio stoka paslaugų ir prekių verslas – verslui atveju. Tokios paslaugos kaip valdymo ir rinkovados konsultacijos, teisės, inžinerinės, finansinio planavimo ar IT paslaugos turi unikalių savybių, dažnai techniškai sudėtingesnių ir modernesnių, kurias vartotojui būna sunku įvertinti dėl neapčiuopiamumo ir pasitikėjimo jomis (Patterson ir kiti). Taip yra dėl to, kad dauguma žmonių neturi specifinių techninių žinių ar patirties įvertinti paslaugų rezultatą.

Akademinėje literatūroje gana kritiškai ir skeptiškai vertinamas verslas – verslui modelyje praktiškai taikomas vartotojų pasitenkinimo matavimas (Rossomme<sup>32</sup>). Teigiama, jog vartotojų pasitenkinimo matavimas tapo paviršutiniška ir nesvarbia veikla, kuri svarbi nebent vartotojų aptarnavimo lygmeniu. Tačiau nepaisant kritikos, vartotojų pasitenkinimas laikomas vienu svarbiausių verslo gyvavimo faktorių. Tai viena svarbiausių tyrimų temų informacinių sistemų srityje (Au ir kiti). Kadangi tokioje srityje dažniausiai sudaromi ilgalaikiai sandoriai, svarbu, kad vartotojas nuolat būtų patenkintas gaunama paslauga. Dauguma įmonių jau turi įsidiegiusias visuotinai žinomas kokybės valdymo sistemas ar standartus (pvz., ISO 9001), tačiau kiekviena įmonė atsižvelgdama į savo galimybes ir išteklius turėtų vykdyti nuolatinis vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis vertinimus bei darbuotojų nuomonės dėl įmonėje taikomos personalo valdymo praktikos tyrimus.

32 Rossomme, J. Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: a conceptual framework. *Journal of business and industrial marketing*. 2003, 18(2): 179–195.



## 2. Žmogiškųjų išteklių valdymo gerinimo galimybės užtikrinant IT paslaugų kokybę

Autoriniu tyrimu siekiama pasiūlyti tolesnio IT įmonės veiklos gerinimo rekomendacijas, kad būtų patenkinti abu įmonės klientai: darbuotojai ir pirkėjai. Siekiant pagerinti teikiamų paslaugų kokybę ir vartotojų pasitenkinimą, reikia įvertinti ir išanalizuoti du esminius komponentus: **darbuotojų nuomonę** apie organizacijoje taikomą personalo valdymą bei **klientų nuomonę** apie suteiktą paslaugos kokybę, tad veiklos gerinimo procesą apima vidiniai ir išoriniai veiksniai. Prie *išorinių* IT rinkos veiksnių galima priskirti:

- Konkurencingą rinką (Lietuvoje 2009 m. veikė 1993 IT įmonės)<sup>33</sup>.
- Didėjančius vartotojų reikalavimus (vartotojai nori kuo funkcionesnių sistemų, be to, didėjantis informacijos kiekis reikalauja diegti vis pažangesnes IS).

*Vidiniai* veiksniai, darantys įtaką įmonei, yra:

- Valdymo politika (kompanijos vizija ir strategijos).
- Darbuotojų veikla (savo darbą išmanantys specialistai turi didelį poveikį galutiniams įmonės veiklos rezultatams).
- Veiklos gerinimo procesui įgyvendinti darbe yra pasinaudojama įmonės veiklos kokybės gerinimo metodologija – Six Sigma, kurioje yra apibrėžiama tokia veiksmų seka: *nustatyti – matuoti – analizuoti – gerinti – kontroliuoti*. Būtent ja pasiremiant galima pagerinti IT įmonės veiklą, užtikrinant paslaugų kokybę ir vartotojų pasitenkinimą. Nors ne visos įmonės taiko šią metodiką laikydamosi visų žingsnių, tačiau daugelis planuodamos savo veiklos gerinimą remiasi ja (Buavaraporn<sup>34</sup>).

3 pav. pateikiamas autorinis modelis, kuriame išskiriami tiriamos IT įmonės paslaugų kokybės gerinimo etapai. Šio modelio esmė yra tai, kad jį taikydama įmonės vadovybė ir už klientų aptarnavimą bei kokybę atsakingi asmenys, remdamiesi modelyje apibrėžtais veiksniais bei etapais ir atsižvelgdami į klientų bei darbuotojų atsiliepimus, gali pastebėti atsirandančias problemas ir inicijuoti paslaugų kokybei gerinti būtinus veiksmus.

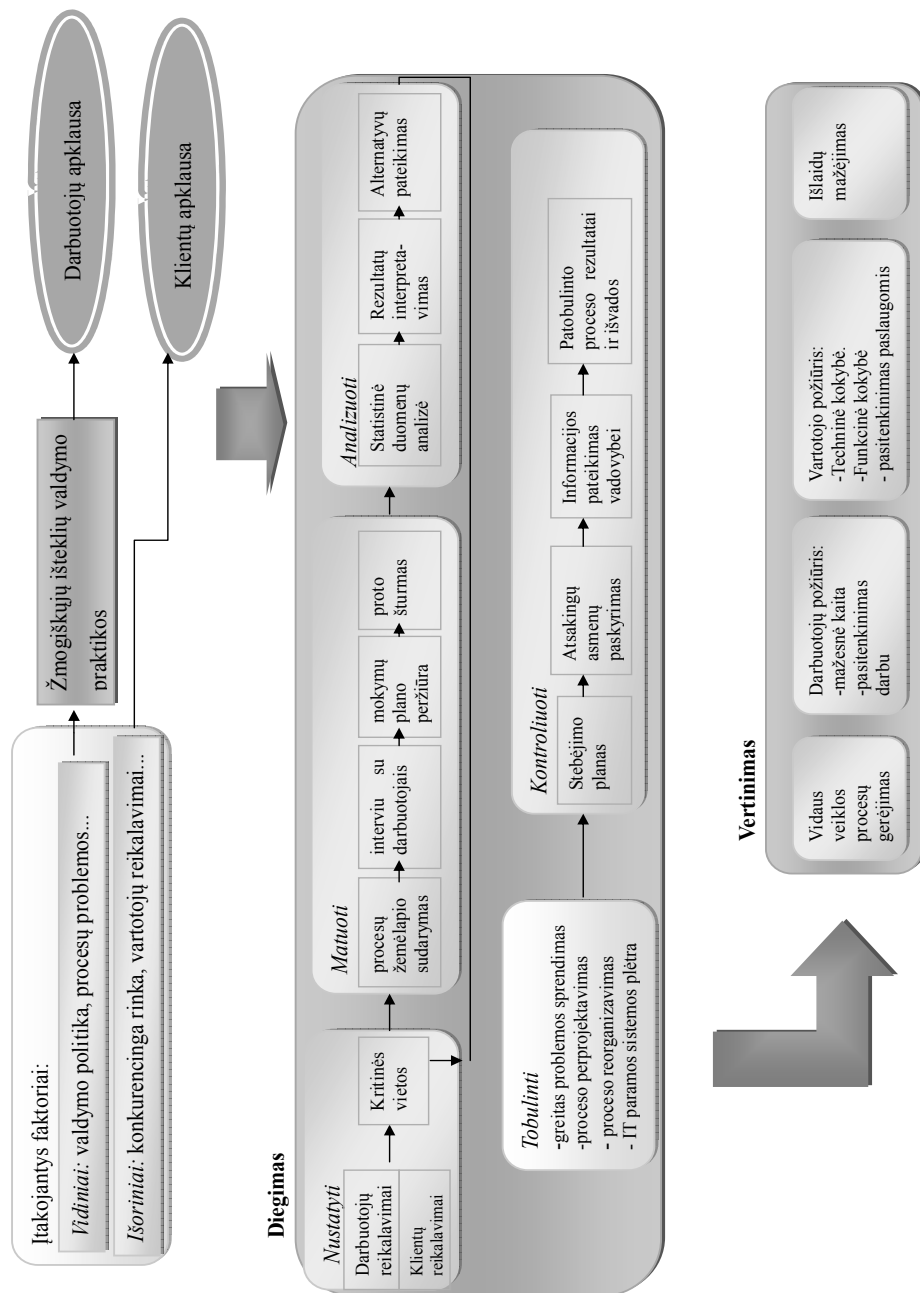
Norint atskleisti problemines žmogiškųjų išteklių vadybos sritis bei jos gerinimo galimybes teikiant kokybiškesnes IT paslaugas, 2011 m. balandžio mėn. buvo atliktas tyrimas. Jo metu apklausti 131 IT paslaugas teikiančios bendrovės darbuotojas bei 66 privatūs ir viešieji verslo subjektai, gaunantys šias paslaugas.

### 2.1. Tyrimo rezultatai

Prieš atliekant tolesnius statistinius vertinimus, reikia apskaičiuoti klausimyno patikimumą. Patikimumas yra suprantamas kaip gautų testo rezultatų ir hipotetinių

33 Statistikos departamentas, 2010.

34 Buavaraporn, N. *Business process improvement methodology adoption for improving service quality: case studies of financial institutions in Thailand*. PhD thesis. University of Nottingham, 2010, p. 262 [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-05-09]. <[http://etheses.nottingham.ac.uk/1554/1/Nattapan\\_thesis.pdf](http://etheses.nottingham.ac.uk/1554/1/Nattapan_thesis.pdf)>.

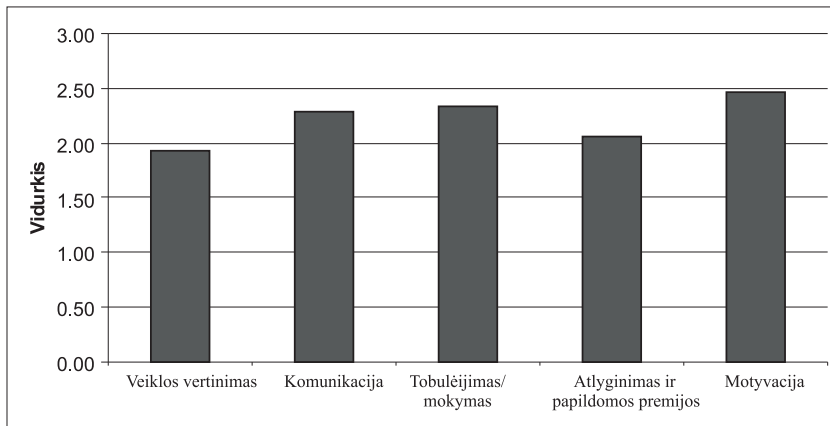


3 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo, užtikrinant IT paslaugų kokybę, gerinimo modelis (sudaryta autorių)

„tikrų rezultatų“ koreliacija (Norusis; Pukėnas). Jam įvertinti dažniausiai naudojamas *Cronbach's alpha* koeficientas. Literatūroje teigiama, jog gerai sudarytam klausimynui *Cronbach's alpha* koeficiento reikšmė turėtų būti didesnė kaip 0,7, kai kurių autorių teigimu – kaip 0,6 (Pukėnas). Lyginant visą klausimyno patikimumą, tiek darbuotojų (0,713), tiek klientų (0,734) anketos yra patikimos.

Internetinė anketos nuoroda buvo nusiųsta 135 darbuotojams ir 78 įmonėms, užpildė 131 darbuotojas (atsako dažnis 97 proc.), ir 66 įmonės (atsako dažnis 85 proc.). Straipsnyje, analizuojant darbuotojų ir įmonių tyrimo rezultatus, pateikiami ir analizuojami tik tie duomenys, kurie atlikus matematinę-statistinę analizę (naudota SPSS programa) buvo statistiškai reikšmingi (pasirinktas reikšmingumo lygmuo lygus 0,05). IT įmonėje vyrų (82,4 proc.) yra gerokai daugiau nei moterų (17,6 proc.), tam daro įtaką pati darbo specifika – programavimas, be to, įprastai informatika domisi daugiau vyrų nei moterų. IT paslaugose vyrauja ilgas paslaugų teikimo laikotarpis, tą patvirtina ir tyrimas, kadangi paslaugos daugiau nei metus buvo teikiamos 37,9 proc. (viešajame sektoriuje – 28,8 proc., privačiajame – 9,1 proc.) įmonių.

IT paslaugas teikiančiai įmonei svarbu detalai išanalizuoti darbuotojų nuomonę žmogiškųjų išteklių valdymo klausimais. Visų darbuotojų bendras ŽIV praktikų įvertinimas buvo labai geras tarp *sutinku ir labiau sutinku, nei nesutinku* (vidurkis – 2, 0585) (4 pav).

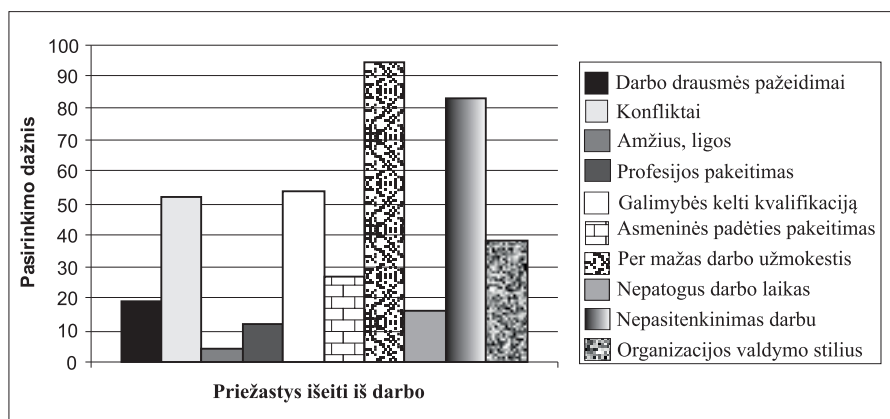


4 pav. ŽIV praktikų vertinimas darbuotojų nuomone (sudaryta autorių)

Galima teigti, kad nė viena ŽIV praktika labai nesiskyrė nuo kitų. Pažymėtina, kad geriausiai įvertinta nuomonė žymima žemiausiu balu nuo visiškai sutinku – 1, iki visiškai nesutinku – 7. Tad *motyvacija* įvertinta šiek tiek blogiau nei kitos praktikos, o *veiklos vertinimas* geriau nei kitos.

Darbuotojų atsakymų į klausimą, kas turėtų įtakos išėjimui iš darbo, pasiskirstymas pateikiamas 5 pav. Į šį klausimą buvo galima pasirinkti keletą teiginių, dažniausiai minimas atsakymas yra per mažas darbo užmokestis. Dauguma darbuotojų išėitų dėl nekonkurencingo rinkoje atlyginimo, taip pat ir dėl nepasitenkinimo darbu. Šios dvi

priežastys vyrauja darbuotojų atsakymuose. Mažiausiai išėjimui iš darbo įtakos turėtų amžius / ligos, profesijos pakeitimas bei nepatogus darbo laikas. Kaip darbo palikimo priežastį nekonkurencingą atlyginimą žymėjo net 86 proc. programuotojų. Šiuo metu tokios specialybės darbuotojai yra paklausūs Lietuvoje, todėl sunku išlaikyti juos įmonėje mokant mažesnę atlyginimą nei esantį rinkoje. Lietuvos darbo birža skelbia, kad IT specialistų didesnė paklausa nei pasiūla, tokia tendencija išliks didėjant naujoms užsienio investicijoms ir vis labiau plėtojant verslo perkėlimą į elektroninę erdvę. Be to, programuotojo profesija, 2011 m. Lietuvos darbo biržos duomenimis, yra įtraukta į paklausiausių specialistų sąrašą. Perspektyviausius programuotojus reikia stengtis padaryti lojalius įmonei ir suteikti jiems užmokestį, kuris būtų konkurencingas lyginant su kitomis įmonėmis. Taip pat tyrimo analizė parodė, jog jaunesni žmonės (84,4 proc., 18–35 m.) daug labiau linkę išeiti dėl *nepasitenkinimo darbu* nei vyresnio amžiaus. Pasitenkinimo darbu priklausomybę nuo amžiaus dar 1977 m. pastebėjo tyrinėtojai Glenn ir kiti<sup>35</sup>, kurie remdamiesi savo tyrimais konstatavo, kad kuo vyresnis darbuotojas, tuo labiau jis patenkintas savo darbu. Tai galima paaiškinti mažesniais lūkesčiais, entuziazmu ar mažesniu esamos padėties idealizavimu. Šie veiksniai ir leidžia geriau prisitaikyti prie darbo sąlygų.



5 pav. Veiksniai, turintys įtakos pasitraukimui iš darbuviets (sudaryta autorių)

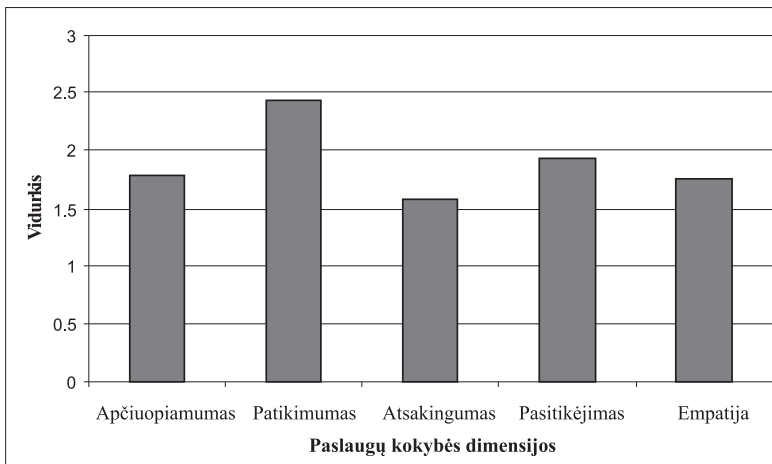
Labiausiai motyvuojantys dirbti faktoriai buvo įvardyti kaip *noras tobulėti ir augti kaip asmenybei* (77,9 proc.), *karjeros galimybės* (72,5 proc.) ir *pinigai* (64,1 proc.). Svarbiausiu aspektu darbuotojai rinkosi tobulėjimo galimybes – ateities perspektyvą, norą tobulinti savo žinias ir įgūdžius. Technologijos keičiasi labai greitai, kartais ir universitetai nespėja parengti pasikeitusius rinkos poreikius atitinkančių specialistų, todėl dažnai yra reikalingi įvairūs mokymai, galintys padėti greičiau prisitaikyti prie atsirandan-

35 Glenn, N. D., et al. Age and job satisfaction among males and females: A multivariate, multisurvey study. *Journal of Applied Psychology*. 1977, 62(2): 189–193.

dančių techninių ir programinių naujovių. Wiley<sup>36</sup> atliktas tyrimas, kuriame buvo analizuojama, kaip keitėsi darbuotojus motyvuojantys veiksniai per keturiasdešimt metų, parodė, jog labiausiai motyvuojantys veiksniai darbe yra: a) geras atlyginimas, b) įvertinimas už atliktą darbą, c) darbo sauga, d) karjeros galimybės ir tobulėjimas, e) įdomus darbas. IT rinkoje veikiantys darbuotojai labai neišsiskiria iš kitų rinkos dalyvių ir labiausiai motyvuojančiu veiksmu renkasi tobulėjimo galimybes.

Tokia respondentų nuomonė tik dar labiau patvirtina nuomonę, kad IT sektoriuje yra labai svarbus nuolatinis tobulėjimas. Norint įvertinti, ar darbuotojams pakanka mokymų, buvo klausiama jų nuomonės apie tobulėjimo galimybes. Visišku mokymų pakankamumu buvo įsitikinę 24,4 proc. darbuotojų, kad pakanka *iš dalies*, teigė 53,4 proc., *nepakanka* – 14,5 proc., kad *iš viso nėra* – 7,6 proc. darbuotojų. Daugiau nei pusė įmonėje dirbančių asmenų mano, jog mokymų galėtų būti daugiau, kadangi jų nepakanka norint visiškai užtikrinti atliekamo darbo kokybę. Didelė dalis (67,9 proc.) taip manančių yra dirbantys iki vienerių metų, vadinasi, nėra užtikrinamas efektyvus pradinis apmokymas dirbti, kuris vėliau gali turėti neigiamos įtakos galutiniams įmonės veiklos rezultatams. Dauguma darbuotojų (75,6 proc.) mano, jog motyvavimas teigiamai veikia įmonės rezultatus, tad jei darbuotojai jausis motyvuojami ir skatinami, jie savo darbą atliks geriau, o tai turės įtakos ir paslaugų kokybei ir klientų pasitenkinimui.

Atlikus apklaustų įmonių (N=66) tyrimą, galima teigti, kad paslaugų kokybę naudojant SERVQUAL modelį buvo įvertinta gerai, atsakymų vidurkis buvo tarp *sutinku* ir *labiau sutinku*, nei *nesutinku*. Vidurkių pasiskirstymas tarp skirtingų paslaugų kokybės dimensijų pateiktas 6 pav.



6 pav. Vidurkių pasiskirstymas tarp skirtingų IT paslaugų kokybės dimensijų (sudaryta autorių)

36 Wiley, C. What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*. 1997, 18(3): 263–280.

Kadangi geriausias vertinimas buvo žymimas vienetu, mažiausias vidurkis atspindi palankiausiai įvertintą dimensiją. Klientai labiausiai vertina IT įmonės *atsakingumą*, palankiausiai įvertinti tokie teiginiai kaip: a) darbuotojai turi pakankamai žinių ir įgūdžių tinkamai atlikti darbą, b) darbuotojai greitai ir tinkamai reaguoja į neatitiktis ir problemų sprendimus, c) yra užtikrinamas nenutrūkstamas paslaugų tiekimas. Šie atsakymai dar labiau patvirtina nuomonę, kad žinios ir įgūdžiai yra labai svarbu teikiant IT paslaugas. Prasčiausiai klientų buvo įvertintas *patikimumas*, vadinasi, įmonei derėtų susirūpinti a) informacijos kokybe, b) projekto vykdymu laiku, c) teikiamomis paslaugomis, atitinkančiomis sutartyje numatytas apimtis, turinį ir kokybės vertinimo kriterijus. Detaliau analizuojant šiuos teiginius prasčiausiai buvo įvertinta *informacijos, gautos iš įmonės, kokybė*, tad reikėtų imtis priemonių, galinčių padėti išspręsti šią problemą: vykdytojo projektų vadovai turėtų daugiau bendrauti su užsakovais, teikti išsamesnes ir dažnesnes ataskaitas apie vykdomus darbus.

Renkant IT paslaugas kaip svarbiausias veiksnys buvo nurodytas *atitiktis numatytiems reikalavimams* (29 proc.), svarbiausia yra, kad paslaugos būtų teikiamos pagal iš anksto numatytus ir sutartyje nurodytus kriterijus. Taip pat prie svarbiausių buvo priskirta *projekto vykdymas laiku* (25 proc.) ir *kokybės / kainos santykis* (24 proc.). Šie trys kriterijai labiausiai turi įtakos IT paslaugų pasirinkimui ir jų kokybei. Įmonėms, kurioms paslaugos buvo teikiamos ilgiau nei metus, svarbiausias veiksnys – paslaugų teikimas *laiku*, kaip svarbiausią rodiklį nurodė net 96 proc. tokių įmonių. Ilgėjant paslaugų teikimo laikotarpiui vis svarbesnis aspektas tampa ne tik *laikas*, bet ir *komunikacija*, dėl to reikėtų imtis prevencinių priemonių, norint išvengti bet kokių vėlavimų ir efektyvaus bendravimo trukdžių.

Atlikto tyrimo rezultatų išvados leidžia teikti pasiūlymus ir rekomendacijas IT sektoriuje dirbančioms įmonėms, kadangi daugumos Lietuvoje veikiančių įmonių ir siūlančių informacinių sistemų kūrimo paslaugas veiklos specifika yra panaši.

## Išvados ir rekomendacijos

Žmogiškųjų išteklių valdymo siekiant užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę ir vartotojų pasitenkinimą modelio esmė (žr. 1 pav.) yra tai, kad taikant šį modelį IT įmonės vadovai arba už kokybę atsakingi asmenys, remiantis klientų atsiliepimais ir darbuotojų vertinimais, susijusiais su taikomomis ŽIV praktikomis, gali laiku pastebėti atsirandančias ar esamas problemas, dėl kurių prastėja paslaugų kokybė ir daugėja nepatenkintų vartotojų.

Atliktas tyrimas leidžia teigti, jog yra dvi darbuotojų išėjimo iš darbovietės priežastys – per mažas darbo užmokestis (71,8 proc.) ir nepasitenkinimas darbu (63,4 proc.), o labiausiai skatina noras tobulėti ir augti kaip asmenybei (77,9 proc.) bei karjeros galimybės (72,5 proc.). Kokybiškas darbo atlikimas, darbuotojų nuomone, labiausiai priklauso nuo žinių ir įgūdžių (64,9 proc.). Tai tik dar labiau patvirtina nuomonę, kad IT sektoriuje, kur dominuoja žmogiškasis faktorius, labai svarbu nuolat tobulėti. Klientų atsakymų

analizė leidžia tvirtinti, kad IT paslaugų pasirinkimui ir kokybei daugiausia įtakos turi atitiktis numatytiems reikalavimams.

Informacija, gauta iš įmonės klientų, vertinama prasčiausiai iš visų sudedamųjų paslaugų kokybės dalių, tad reikia imtis priemonių, galinčių padėti išspręsti šią problemą. Labai svarbus veiksnys yra darbų vykdymas laiku, vėlavimai didina klientų ir galutinių paslaugos vartotojų nepasitenkinimą. IT įmonės turi imtis visų priemonių, kad projektai, ypač viešajame sektoriuje, būtų vykdomi laiku, kadangi šio sektoriaus atstovai nesilaikymą terminų linkę vertinti blogiausiai.

Profesionalių verslas – verslui paslaugų sektoriuje turėtų būti nuolat atliekami klientų vertinimo, poreikių, nuomonės ir pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimai. Tai labai svarbu norint išlikti konkurencingiems rinkoje, ypač didėjant užsienio investicijomis ir ateinant naujiems konkurentams, turintiems didesnę patirtį ir kapitalą. Ne mažiau svarbūs ir nuolatiniai darbuotojų nuomonės bei pasitenkinimo darbo sąlygomis tyrimai, nes minėti veiksniai didele dalimi lemia teikiamų paslaugų kokybę ir klientų pasitenkinimą.

## Literatūra

- Armstrong, M. *Human Resource Management Practise*. 10th edition. Philadelphia: Koganpage, 1982.
- Au, N.; Ngai, E. W. T.; Cheng, T. C. E. Extending the understanding of end user information systems satisfaction formation: An equitable needs fulfillment model approach. *MIS Quarterly*. 2008, 32(1): 43–66.
- Barčkutė, O.; Mikalauskienė, A.; Skyrius, R. *Ekonominė informatika*. Vilnius: Aldorija, 1999.
- Beer, M., et al. Managing human assets. *Personnel Administrator*. 1985, 30: 74–81.
- Buavaraporn, N. *Business process improvement methodology adoption for improving service quality: case studies of financial institutions in Thailand*. PhD thesis. University of Nottingham, 2010 [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-05-09]. <[http://etheses.nottingham.ac.uk/1554/1/Nattapan\\_thesis.pdf](http://etheses.nottingham.ac.uk/1554/1/Nattapan_thesis.pdf)>.
- Buttle, F. SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*. 1996, 30(1): 8–32.
- Fletcher, P. A. K. *From personnel administration to business-driven human capital management: the transformation of the role of HR in the digital age*. Jossey-Bass publisher, 2005.
- Fombrun, C. J., et al. Structures of organizational governance. *Human Relations*. 1984, 37(3): 207–213.
- Glenn, N. D., et al. Age and job satisfaction among males and females: A multivariate, multisurvey study. *Journal of Applied Psychology*. 1977, 62(2): 189–193.
- Grönroos, C. A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. 1984, 18(4): 36–44.
- Guest, D. E. Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 1997, 8(3): 263–276.
- Kang, H.; Bradley, G. Measuring the performance of IT services: An assessment of SERVQUAL. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2002, 3(3): 151–164.
- Kettinger, W. J.; Lee, C. C. Pragmatic perspectives on the measurement of information systems service quality. *MIS Q*. 1997, 21(2): 223–240.

- Langvinienė, E.; Vengrienė, B. *Paslaugų teorija ir praktika*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2005.
- Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius (EVRK 2 red.). Lietuvos statistikos departamentas, 2008.
- Oliver, R. L.; DeSarbo, W. S. Response determinants in satisfaction judgements. *Journal of Consumer Research*. 1998, 14: 459–507.
- Paauwe, J. *HRM and performance*. Oxford University Press, 2004.
- Parasuraman, A., et al. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 1985, 49(4): 41–50.
- Parasuraman, A., et al. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 1988, 64(1): 12–40.
- Patterson, P. G.; Johnson, L. W.; Spreng, R. A. Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1997, 25(1): 14–17.
- Pollitt, C.; Bouckaert, G. *Quality Improvement in European Public Services, Concepts, Cases and Commentary*. London: Sage, 1995.
- Pukėnas, K. *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa*. Mokomoji knyga. Kaunas, 2005.
- Roses, L. K.; Hoppen, N.; Henrique, J. L. Management of perceptions of information technology service quality. *Journal of Business Research*. 2009, 62(9): 876–882.
- Rossomme, J. Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: a conceptual framework. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2003, 18(2): 179–195.
- Wiley, C. What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*. 1997, 18(3): 263–280.
- Woo, K.; Ennew, C. Measuring business to business professional service quality and its consequences. *Journal of Business Research*. 2005, 58(9): 1178–1185.
- Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J. *Service marketing: integrating customer focus across the firm*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill Company, Inc., 2000.

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT THROUGH THE QUALITY OF INFORMATION TECHNOLOGY SERVICES

Zina Gineitienė, Rita Raklevičiūtė

Vilnius University, Lithuania

**Summary.** *The aim of this article is to develop and test a human resources management (HRM) model while ensuring information technology (IT) service quality and identifying problematic areas of quality performance inside the company through generalizations of data study of company staff and customers surveys. Quality management has emerged as a management paradigm for enhancing organizational effectiveness and competitiveness. A number of information science researchers contend that service quality is an important variable that affects success. The study evaluates the perception of service quality of IT service providers and their clients. IT services require high investments, and its effectiveness*



increasingly important. IT products such as hardware, software, and information system (IS) applications are part of the process of service delivery (development and maintenance of IS applications, management of operational systems, and maintenance of hardware and software), which determine clients' perceptions of quality.

The study presents a model of HRM performance improvement while ensuring IT service quality. It is based on Six Sigma concepts: define, measure, analyze, improve, and control. A Vilnius IT service company was selected as the subject of research into the applicability and effectiveness of the model. Research was carried out through the use of anonymous questionnaires, the target audiences were both the employees of the service company and its customer. Based on 131 employees and 66 business subjects research analysis the most important factors which affect service quality and employee satisfaction were determined. The designed model of HRM performance improvement and maintenance of IT service quality could help the company to ensure service quality and customer satisfaction as well as taking care of employee's needs. The questionnaire survey results suggest that both customers and employees have evaluated IT service quality and HRM performance in the company as excellent. The main internal and external problems are: the number of employees quitting company for higher salaries, lack of training, lack of communication with the company's top management, delay of some projects and insufficiently detailed information provided to the customers.

The authors' model "HRM performance improvement through IT service quality" can be used for IT companies to evaluate service quality and to identify internal areas for human resources development. By applying the model and by carrying out the simple and low-cost research of service quality and employees' attitude, an IT service company can effectively manage the internal processes, prevent or deal with existing issues in time, and ensure service quality and HRM improvement. All these actions should increase customer satisfaction and understanding of customers' needs and expectations.

The conclusions and recommendations summarise literature analysis and the results of performed research. It is believed that the results of this article could give useful guidelines and advice to service companies for better understanding of HRM impact to service quality, and of – HRM performance to ensure service quality and customer satisfaction.

**Keywords:** information technology services, quality of services, human resources management, customer satisfaction, measuring service quality.

---

**Zina Gineitienė**, Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Verslo katedros docentė, Mykolo Romerio universiteto Ekonomikos ir finansų valdymo fakulteto Verslo ekonomikos katedros docentė. Mokslinių tyrimų kryptys: smulkusis ir vidutinis verslas, projektų vadyba, žinių ekonomika ir vadyba.

**Zina Gineitienė**, Vilnius University, Faculty of Economics, Department of Business, Associate Professor, Mykolas Romeris University, Faculty of Economics and Finance Management, Department of Business Economics, Associate Professor. Research interests: knowledge management and economics, small and medium business, project management.

**Rita Raklevičiūtė**, Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Verslo katedros magistrantūros absolventė. Mokslinių tyrimų kryptys: paslaugų vadyba, žmogiškųjų išteklių vadyba, kokybės valdymas, verslo vadyba ir administravimas

**Rita Raklevičiūtė**, Vilnius University, Faculty of Economics, Department of Business, Master degree graduate. Research interests: service management, human resource management, quality management, business management and administration.