

KLAIPĖDOS UNIVERSITETO

Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto

Vadybos katedra

SMNVV-18

Rita Jakutienė

**SPORTO RENGINIŲ ORGANIZAVIMO PASLAUGŲ KOKYBEI
ĮTAKĄ DARANTYS VEIKSNIAI**

Verslo vadybos studijų programos
Magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2020

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
IVADAS.....	5
1. SPORTO RENGINIŲ ORGANIZAVIMO PASLAUGŲ KOKYBEI ĮTAKĄ DARANTYS VEIKSNIAI TEORINIŲ ASPEKTU	7
1.1. Sporto renginių organizavimo samprata.....	7
1.2. Sporto renginių organizavimo reikšmė	8
1.3. Sporto paslaugų kokybės samprata ir reikšmė.....	12
1.3.1. Sporto paslaugų reikšmė.....	12
1.3.2. Sporto paslaugų kokybės samprata.....	14
2. PASLAUGŲ KOKYBĘ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI	16
2.1. Personalo vertinimas	18
2.1.1. Personalo vertinimo samprata	18
2.1.2. Vertinimo sistemos tikslai ir uždaviniai	20
2.1.3. Vertinimo metodai.....	24
2.1.4. Veiklos vertinimo procesas	30
2.2. SERVQUAL metodika	33
2.3. Renginio organizavimo kokybės vertinimo metodika.....	36
3. SPORTO CENTRO RENGINIO ORGANIZAVIMO KOKYBĖS EMPYRINIS TYRIMAS IR REZULTATAI	39
3.1. Sporto centro ir renginio charakteristika	39
3.2. Demografinė respondentų charakteristika	41
3.3. Sporto renginio kokybės vertinimo rezultatai	44
PASIŪLYMAI	56
IŠVADOS	57
LITERATŪRA	59
SANTRAUKA.....	65
SUMMARY	66
PRIEDAI	67

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas. Sporto renginių klasifikavimas, 8 psl.
- 2 paveikslas. Vartotojų pasitenkinimo matavimas, 17 psl.
- 3 paveikslas. Žmoniškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje, 19 psl.
- 4 paveikslas. Darbuotojų vertinimo dimensijos, 21 psl.
- 5 paveikslas. Veiklos vertinimo tikslai, 22 psl.
- 6 paveikslas. Veiklos vertinimo struktūra, 26 psl.
- 7 paveikslas. Vertinimo procedūros schema, 30 psl.
- 8 paveikslas. Bendrojo vertinimo modelio struktūra, 31 psl.
- 9 paveikslas. SERVQUAL metodika, 33 psl.
- 10 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, procentais, 42 psl.
- 11 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, procentais, 42 psl.
- 12 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, procentais, 43 psl.
- 13 paveikslas. Patirtos ir laukiamos kokybės vidurkiai pagal dimensijas, 45 psl.
- 14 paveikslas. Apčiuopiamumo dimensijos savybės apskaičiuotos balais, 47 psl.
- 15 paveikslas. Patikimumo dimensijos savybės apskaičiuotos balais, 49 psl.
- 16 paveikslas. Empatijos dimensijos savybės apskaičiuotos balais, 50 psl.
- 17 paveikslas. Tikrumo dimensijos savybės apskaičiuotos balais, 52 psl.
- 18 paveikslas. Kompetencijos dimensijos savybės apskaičiuotos balais, 53 psl.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Pasiūlos ir paklausos derinimas, 13 psl.

2 lentelė. Dimensijų patirtos ir laukiamos kokybės kriterijų įvertinimų aritmetiniai vidurkiai, 44 psl.

3 lentelė. Bendri dimensijų patirtos ir laukiamos kokybės kriterijų įvertinimų aritmetiniai vidurkiai, 46 psl.

IVADAS

Paslaugų kokybė yra esminis konkurencinis pranašumas paslaugas teikiančioms organizacijoms. Esminiu jį galima laikyti dėl to, kad paslauga – tai visų pirma yra santykiai, susitarimas ir bendradarbiavimas tarp dviejų šalių. Kadangi paslaugos kokybę vertina gavėjas iš savos perspektyvos, todėl teikėjas privalo suvokti ir įgyvendinti gavėjo poreikius, norint išlaikyti klientą ir kurti organizacijos pridėtinę vertę.

Kintant gyvenimo kokybei, kartu kinta ir reikalavimai, keliami paslaugų kokybei. Vartotojai reikalauja, jog paslauga, už kurią jie moka, atitiktų jų lūkesčius ir būtų suteikta taip, kaip vartotojas ją įsivaizduoja. Vienas iš geriausių būdų, kuriuo organizacija gali išskirti save iš kitų - tai nuolatos teikti vis kokybiškesnes paslaugas nei konkurentų.

Kadangi paslaugų verslas nuolat kinta, tai kaskart į paslaugų kokybės analizę ir vertinimą reikia žvelgti nuolat ir naujai, identifikuoti šiuolaikinių pokyčių sąlygas ir priimti adekvačius paslaugų kokybės tobulinimo sprendimus.

Ekonominės, socialinės ir technologinės aplinkos pokyčiai turi didelę įtaką ir dirbančiųjų karjerai. Šie pokyčiai verčia darbdavius ir dirbančiuosius nuolat tobulinti kvalifikaciją ir prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Tokie pasikeitimai paslaugų kokybei daro ypač didelę įtaką.

Darbo aktualumas. Kadangi paslaugų kokybę kiekvienas vartotojas įsivaizduoja savaip, todėl sporto renginių organizavimo kokybę reikia nuolat analizuoti, kaip geriau patenkinti vartotojų poreikius, kad paslauga būtų paklausė bet kurio amžiaus, lyties bei socialinės padėties žmonėms. Organizacijos gebėjimas efektyviai prisitaikyti prie vis kintančių klientų poreikių ir garantuoti teikiamų paslaugų kokybę, jų patrauklumą bei prieinamumą yra vienas iš pagrindinių sėkmingai egzistuojančios organizacijos veiklos garantų.

Konkurencija paslaugų rinkoje nuolat skatina ieškoti naujų būdų, kad patenkinti naujų ir esamų klientų poreikius, o pastovi paklausa formuoja pastovias įplaukas ir įmonės finansinį stabilumą, taip pat formuoja teigiamą įmonės įvaizdį, didina darbuotojų pasitenkinimą ir motyvaciją darbu.

Norint pagerinti paslaugų kokybę reikia, identifikuoti paslaugų kokybės spragas ir jas tobulinti. Pasitelkus paslaugų kokybei įtaką darančius veiksnius, pagal SERVQUAL metodiką atlikus įvertinimą ar teikiamų paslaugų kokybę atitinka vartotojų lūkesčius, įvertinus darbuotojų atliekamų pareigų kokybę, analizuojant mokslinę literatūrą bus vertinama, kaip garantuoti efektyvesnę veiklą ir užtikrinti renginių organizavimo kokybę. Anot Blery ir kt. (2008), vienas iš esminių paslaugų įmonės sėkmę lemiančių veiksnių yra kokybė. Paslaugų kokybė yra apibūdinama kaip visuotinis įvertinimas, t.y., vartotojų bendras įspūdis apie paslaugų kokybę. Todėl ją būtina nuolat tirti ir analizuoti, remiantis vartotojų nuomone.

Problema. Sporto renginių sudominti liaudį – sunkokas uždavinys, bet jei paslauga bus teikiama kokybiškai, tai renginys pritrauks vis daugiau interesantų, kurie savo atsiliepimais gerins įstaigos įvaizdį, didins pelną ir skatins darbuotojus dirbti efektyviau ir kokybiškiau. Sporto organizavimo paslaugų teikėjų vis daugėja, tik kyla klausimas ar visi teikia kokybiškas paslaugas? Didėjant konkurencijai paslaugų rinkoje yra sudėtinga greitai ir efektyviai įvertinti teikiamų paslaugų kokybę, o neteisingai, savavališkai darant paslaugų kokybės gerinimo veiksmus, yra nepasiekiami rezultatai, iššvaistoma daug lėšų ir laiko.

Atlikus tyrimus pastebėta, kad, renginio lauktos paslaugos kokybės vidurkis (4,88) yra didesnis už patirtos kokybės vidurkį (4,49), tai rodo, kad patirta kokybė ne visiškai pateisino žiūrovų lūkesčius, nes nuokrypis yra minusinis (-0,39), galima daryti prielaidą, kad renginio organizatoriai dar ne visus kokybei darančius įtaką veiksnius gerai žino ir tikslingai juos naudoja. Galime daryti prielaidą, kad tai yra ne tik dėl patogumo, prieinamumo, bet ir suformuluoti probleminius klausimus: kokia yra kokybiška paslauga, kiek yra aktuali ši problema vartotojams? Kokie veiksniai turi įtakos sporto organizavimo paslaugų kokybei? Kokie veiksniai lemia paslaugų kokybę ir kaip ji gali būti gerinama?

Analizuojant tyrimo problemą buvo iškelta **tyrimo hipotezė** – pagrindinis sporto renginio organizavimą įtakojančias veiksnys – paslaugų kokybė.

Darbo objektas: Kovo 11-osios bėgimo organizavimo kokybei įtaką darantys veiksniai.

Tyrimo tikslas – nustatyti pagrindinius sporto renginio organizavimo paslaugų kokybę įtakančius veiksnius. Atskleisti sporto renginio organizavimo kokybės ypatumus vartotojų atžvilgiu, studentės atliktų tyrimų pagrindu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti paslaugų kokybės vertinimo teorinę analizę.
2. Atskleisti paslaugų kokybei įtaką darančius veiksnius teoriniu aspektu.
3. Nustatyti pagrindinius sporto renginių organizavimo paslaugų kokybei įtaką darančius veiksnius.
4. Įvertinti sporto organizavimo paslaugų kokybę lemiančius veiksnius.
5. Pateikti pasiūlymus siekiant pagerinti sporto renginių organizavimo paslaugų kokybę.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros šaltinių analizė; Studentės atliktų tyrimų analizė ir apibendrinimas. Tyrimo organizavimas anketų būdu. Atlikto tyrimo pobūdis yra kokybinis. Tyrimų analizei atlikti buvo panaudotas SERQUAL metodas, kurio pagalba buvo nustatyti kriterijai pagal vartotojų lūkesčių sutapimus, kurie turi įtakos renginio kokybei.

1. SPORTO RENGINIŲ ORGANIZAVIMO PASLAUGŲ KOKYBEI ĮTAKĄ DARANTYS VEIKSNIAI TEORINIU ASPEKTU

1.1. Sporto renginių organizavimo samprata

Sportas – veikla, skirta varžymuisi, laisvalaikio praleidimui, įgūdžių lavinimui. Tai pagal tam tikras taisykles organizuojama žmonių veikla, sudaroma, suderinant jų fizinius ir intelektualinius sugebėjimus, o taip pat pasiruošimas šiai veiklai ir to pasiruošimo metu atsirandantys tarpusavio santykiai. Sportas, tai rekreacinė veikla, kuri apima įvairias aktyvaus laiko praleidimo sritis (Moutinho, Dioniso, Leal, 2007). Dažniausiai sportas yra specifinė fizinių ar intelektualinių užsiėmimų rūšis, kuria užsiimama, turint tikslą varžytis, pagerinti sveikatą, gauti moralinį ir materialinį pasitenkinimą, išreikšti save; tai – tobulybės ir šlovės siekimas, įgūdžių bei sugebėjimų gerinimas. Sporto organizacijos savo veikloje šias funkcijas įgyvendinti pateikia sukomplektuotą sporto prekę ar paslaugą (Shank & Lyberger, 2015). Sportas yra masinis fenomenas, kuris pajėgus sutraukti milžiniškas auditorijas. Tai reiškiny, kuris peržengia geografinius, socialinius, ekonominius, politinius, rasinius ir kultūrinius barjerus, tai veikla, kuomet varžomasi dėl fizinių ar intelektualinių gebėjimų, laikantis tam tikrų principų ir normų, kurios yra visuomenėje pripažintos ir traktuojamos kaip tos socialinės apraiškos esminės dalys.

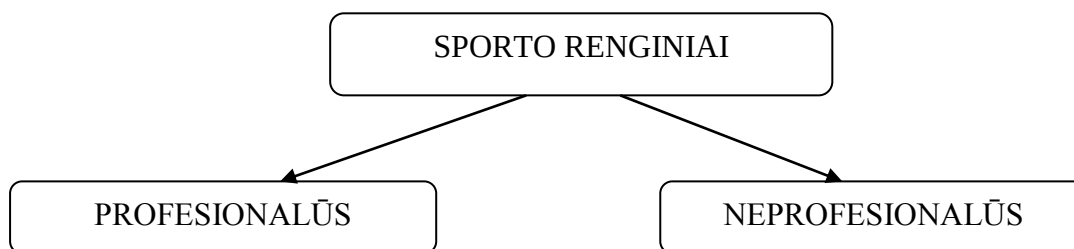
Shank & Lyberger (2015) taip pat teigia, kad sportas yra malonus užsiėmimas, alternatyvus ramiam poilsiui ar fizinė veikla pritraukianti vartotojus malonumui patirti. Tai alternatyvi veikla siekiant išvengti rutinos, kurią galima traktuoti kaip pomėgį ar asmenybės hobį. Sporto renginys yra taip pat ir pramoginė sritis, kurioje asmuo gali būti ir stebėtojas, kuris stebi sporto renginį siekdamas patirti malonumą ir tiesiogiai nedalyvaudamas sportiniame procese, o tiesiog būdamas sporto aplinkoje - renginyje, tad sporto produkto vartojimas gali būti alternatyvus filmo žiūrėjimui kino teatre. Dauguma vartotojų, kurie stebi filmus, žaidžia, koncertuoja, ar dalyvauja juose vienaip ar kitaip yra susiję su tos veiklos organizacijos kuriamo produkto aplinka ir tampa jos dalimi.

Apibendrinant sąvoką sporto renginys, verta atkreipti dėmesį į tai, kaip jis apibūdinamas Europos Komisijos Baltojoje knygoje dėl sporto (Europos bendrija 2007: 6) – „Sportas, tai vis didesnes reikšmes įgaunantis socialinis reiškiny, labai padedantis siekti Europos Sąjungos strateginio solidarumo ir gerovės tikslų. Olimpini idealas, kurio esmė yra plėtoti sportą kaip priemonę taikai ir supratimui tarp tautų ir kultūrų pasiekti, taip pat jaunimui ugdyti, susiformavo Europoje; jį puoselėja Tarptautinis Olimpini komitetas ir Europos Olimpini komitetai“. Remiantis šiuo apibrėžimu, galima teigti, kad sporto renginys – tai socialiai orientuotas renginys, kurio metu vyksta įvairios sporto rungtys kartu propaguojant sveiką ir aktyvų gyvenimo būdą.

1.2. Sporto renginių organizavimo reikšmė

Sporto renginių organizavimas – atsakingas, tuo pačiu ir sudėtingas procesas. Labai svarbu, prieš rengiant renginį, įvertinti, ar sporto renginys atneš daugiau naudos, ar neigiamo poveikio šaliai, regionui bei jos gyventojams. Svarbu suprasti, kaip šis poveikis atsiranda bei kas jį įtakoja. Kartakoullis, Papanikos, Karlis (2004) teigia, jog tinkamai valdomi bei turintys efektyvią marketingo bei komunikacijos strategiją sporto renginiai gali suteikti šaliai įvairios ilgalaikės naudos. Renginys yra suplanuotas reiškinys, turintis pradžią ir pabaigą, dažniausiai su aiškiai numatyta programa, tikslais bei priemonėmis šiems tikslams pasiekti (Getz, 2007).

Sporto renginiai gali būti klasifikuojami atsižvelgiant į įvairius kriterijus. Įvairūs autoriai pateikia skirtingas sporto renginių klasifikacijas.



1 pav. Sporto renginių klasifikavimas.

Šalt.: Sudaryta autorės pagal S. Robinson ir A. France (2011), L. Davies, R. Coleman ir G. Ramchandani (2010).

S. Robinson ir A. France (2011), L. Davies, R. Coleman ir G. Ramchandani (2010) išskiria bendriausius kriterijus, pagal kuriuos visus sporto renginius (ir didelio masto, ir vietinius) galima suskirstyti į dvi grupes (žr. 1 pav.):

– Profesionalaus sporto renginiai – tai tokie renginiai, kuriuose dalyvauja aukščiausio lygio sportininkai, dažniausiai turintys įveikti tam tikrus barjerus. Šiems renginiams papildomos naudos ir žinomumo suteikia garsios sporto žvaigždės. Dažniausiai šių renginių stebėjimas gyvai būna mokamas.

– Neprofesionalaus sporto renginiai – renginiai, kurie skatina sportuoti visus žmones, tai mėgėjiško sporto renginiai. Galimybė stebėti tokius renginius atvira visiems.

Profesionalusis ir mėgėjiškas sportas skiriasi, rinkodaros veiksmams. Profesionalusis sportas orientuojasi, kaip įtraukti kuo daugiau žaidėjų ir žinomų žaidėjų, gerai žinomų komandų ir didelę žiūrovų auditoriją tam, kad sudomintų pajėgius finansinius rėmėjus. Mėgėjiškas sportas nesiekia pritraukti žinomų žaidėjų, dėl piniginių rėmėjų, šio sporto organizatoriai orientuojasi į masišką dalyvaujančių komandų pritraukimą, o ne į rėmėjų teikiamą finansavimą. Pagrindinės mėgėjiško sporto pajamos yra iš dalyvių mokesčių – iš apačios į viršų. Profesionalaus sporto – iš

viršaus į apačią, t. y. iš rėmėjų gaunamas finansavimas, o dalyviai neturi mokėti mokesčio (Davies, Coleman, Ramchandani, 2010).

Yra labai daug skirtingų būdų grupuoti renginius – pagal jų dydį, pobūdį bei poveikio skalę. Dažniausiai renginiai yra grupuojami pagal dydį bei mastą. Bowdin (2008) išskiria keturias pagrindines renginių grupes: stambūs renginiai, išskirtiniai renginiai, „mega“ renginiai ir vietiniai/bendruomenės renginiai. Hall (1989) renginių grupavimas yra beveik identiškas Bowdin grupavimui, kadangi jis išskiria tris tas pačias renginių grupes: „mega“ renginiai, išskirtiniai renginiai, vietiniai renginiai ir, skirtingai nei Bowdin, vietoj stambių renginių jis išskiria specialius renginius. Bendruomenės renginiams Hall (1989) priskiria tokius renginius kaip: miesto renginiai ar vietinės bendruomenės renginiai, kurie pritraukia vietinės žiniasklaidos dėmesį. Tuo tarpu išskirtiniai renginiai yra regioninio arba nacionalinio lygio renginiai, kaip pvz. nacionalinio sporto renginiai ar miesto dienos JAV, kurie pritraukia ne tik vietinės, bet ir nacionalinės žiniasklaidos dėmesį.

Renginių vadybos ir marketingo literatūroje, sporto renginiai, kartu su kitais didelio masto renginiais, yra apibrėžiami kaip *ypatingieji renginiai* (*special events*). Tai sąlygoja tam tikrų jų atributai, tarp kurių dažniausiai minimi tokie, kaip: šventinė nuotaika, unikalumas, kokybė, autentiškumas, tradicija, svetingumas, tematiškumas. Įvairūs tyrinėtojai tokio pobūdžio renginius apibūdina skirtingai. Dažniausiai jie apibūdinami, kaip viešos tematizuotos šventės, į kurias žmonės susirenka tam, kad patenkintų savo specifinius poreikius (Shone ir Parry 2006).

B. Janeczko su bendraautorais T. Mules ir B. Ritchie (2002: 4–6), remdamiesi I. McDonnell, J. Allen ir W. O'Toole (1999), pagrindiniais kriterijais laiko sporto renginių kontekstą ir dydį. Pagal tai autoriai išskyrė keturias pagrindines grupes:

1. Didieji renginiai (angl. *mega – events*) – renginiai, kuriuose dalyvauja daugiau nei milijonas žiūrovų. Tokie renginiai laikomi „privalomais pamatyti“ (*must-see events*). Autoriai T. Baumas ir L. Lockstone (2007) didžiausius renginius apibūdina kaip trumpalaikius, turinčius ilgalaikių pasekmių. B. Janeczko, T. Mules ir B. Ritchie (2002) nuomone, šiai grupei priskiriamos Olimpinės žaidynės, FIFA pasaulio taurės čempionatas.

2. Išskirtiniai renginiai (angl. *hallmark events*) – tai renginiai, labiau susiję su tam tikru šalies ar miesto įvaizdžio kūrimu ir įtvirtinimu, todėl renginių pavadinimuose dažnai minimi konkretūs vietovardžiai, pvz., *Tour de France*, Indianapolis 500.

3. Svarbūs renginiai (angl. *major events*) – renginiai, turintys savo nišą, ir esantys išskirtiniai savo žiūrovams, pvz. – pasaulio regbio taurė.

4. Vietiniai renginiai (angl. *local events*) – renginiai organizuojami mažesniu mastu, pavyzdžiui, įvairūs šalies ar miesto čempionatai.

Pasak J. Horne (2007: 81, 82), yra du pagrindiniai didžiųjų renginių bruožai, pirmasis tai, kad jie sukelia rimtų padarinių priimančiam miestui, regionui ar tautai ir, antra, labai pritraukia žiniasklaidos dėmesį.

Renginiai yra sudėtinė visos visuomenės dalis. Istoriskai renginiai suteikia reikšmės kasdieniniam gyvenimui ir turi įtakos žmonių laisvalaikiui, ypač sportui, kultūrai, turizmui, taip pat verslui, politikai ir labdarinėms organizacijoms. Modernios bendruomenės ir organizacijos, rodosi, yra apimtos manijos organizuoti renginius pačios arba samdyti profesionalus. Kai kuriais atvejais renginių organizavimas, ypač didelio masto, yra vertinamas kaip greito urbanizavimo veiksnys, ekonomikos augimo stimulatorius. Kitais atvejais renginiai tampa priemonė ir motyvas statyti naujus pastatus, įrenginėti patalpas, vystyti veiklą, atgaivinti ištisus miestus. Dar kitiems renginiai yra būdas pasididinti pajamas, pelną (Klaipėdos kolegija).

Daugelis mokslininkų yra kontraversiškos nuomonės dėl sporto renginių naudos, dėl jų masiškumo, tokių kaip olimpinės žaidynės ir iki paprasčiausių vienetinių sporto renginių mieste, tokių kaip maratonas. Tačiau Ziakas & Costa (2011) teigia jog nedidelio masto sporto renginiai gali atnešti daugiau naudos (teigiamų pasekmių), nes jiems rengti užtenka esamos infrastruktūros, nereikalauja didelių investicijų ir yra lengvai prižiūrimos (kontroliuojamos). Pasak Zarantonello & Schmitt (2013) sporto renginiai įmonėms padeda sukurti socialinį ryšį su žmonėmis, taip pat renginio metu kuriamas matomumas, neigiamų atsiliepimų mažinimas, pozicionavimas, vykdoma reklamos kampanija, kuriamas miesto ar regiono įvaizdis. Pabrėžiama, jog dalyvavimo procesas yra svarbus, siekiant padidinti ir pagerinti pasitikėjimą, saugumą, tarpkultūrinį mokymąsi, socialines normas ir vertybes bei gebėjimą socialiai veikti (Schulenkorf & Edwards, 2012).

Sporto renginiai gali sukelti tam tikrų socialinių problemų, pavyzdžiui, eisimo spūsčių, nusikalstamumo padidėjimą ir įstatymo priežiūros įtampą (Tshube et al., 2012). Siekiant pagerinti tarpgrupinį elgesį ir sumažinti konfliktus, reikia nustatyti teigiamas ir konstruktyvias situacijas ir iškelti perspektyviausią strategiją, siekiant šio tikslo (Schulenkorf, 2009). Kaip teigia autorius, norint išvengti tam tikrų konfliktinių situacijų renginio metu reikia dar iki renginio išanalizuoti visas galimas „scenas“ ir taip pa parengti viso renginio detalų veiksmų planą tam, kad prireikus viskas būtų kaip įmanoma greičiau sukontroliuota.

Vis dėl to sporto renginiams pavyko „užmegzti“ naujus santykius, stiprinti socialinį bendravimą visuomenėje ypač tada, kai žiūrovai ir vietos gyventojai įtraukiami į programą ir turi galimybę aktyviai dalyvauti (Schulenkorf, 2009). Sporto renginiai yra labai naudingi ir galimai daug žadantys visuomenei, ne tik ekonominiu atžvilgiu kaip, kad visur plačiai aprašoma, bet ir socialiai (Fyall & Jago, 2009).

Ypatinga laisvalaikio atmosfera, kurią sukuria sporto renginiai prisideda prie naujų kontaktų ir santykių atsiradimo, bendruomenės socialinių įgūdžių stiprinimo bei vienybės jausmo

tarp skirtingų grupių (Schulenkorf, 2009). Aktyvus laisvalaikio praleidimas per sporto renginius suteikia galimybę kiekvienam žmogui socialiai įsitraukti į visuomenę, stiprinti socialinius įgūdžius ir taip pat suteikia galimybę šeimoms ištrūkti iš kasdienės rutinos praleidžiant prie televizijos ekranų, stiprinant ryšį tarp šeimos narių.

Visuomenė turi emocinį ryšį su sportu ir gauna nematerialią naudą iš jo, dalyvavimas sporto renginiuose atitraukia, kai kuriuos žmones nuo niūrios kasdienybės jų gyvenime, kas leidžia jiems individualizuotis ir jaustis geriau (Tshube et al. 2012). Weed (2011) teigia, jog atsižvelgiant į sporto renginius ir sporto turizmą pritaikant svertą „metodą“, tai galima identifikuoti teigiamų rezultatų didinimą ir neigiamų rezultatų mažinimą per sporto renginius. Remiantis šiais autorių teiginiais galima įžvelgti tai, jog sporto renginiai – skatintina veikla, kaip priemonė, kuri gali padėti kiekvienam žmogui, kuris nori atsitraukti nuo kasdienės rutinos ir patirti naujų įspūdžių bei galbūt realizuoti save kitame amplua. Tai ypač sietina su savanoriška veikla, į kurią gali būti įtraukti tiek pavieniai vietos gyventojai, tiek šeimos, draugai ar bendradarbiai.

Sėkmingi renginiai gerina ne tik pajamas, darbo/užimtumo galimybes ir valstybines pajamas, bet taip pat kelia „supratimą ir žinias apie šalį ar regioną“ (Tien, 2011) Kitų kultūrų ir įvairovės pažinimas per sporto renginius, gali prisidėti prie mokymosi proceso ir socialinių įgūdžių kūrimo, kuris gali sukelti geresnius tarpgrupinius santykius (Schulenkorf, 2009). Sporto turistų elgesio raida taip pat skatina naujų vertybių atsiradimą (Bouchet et al., 2004). Sporto renginiai ir turizmas per sporto renginius leidžia ne tik pažinti kitų šalių kultūrą, bet ir įgytas tam tikras žinias panaudoti savo šalyje, gerinant gyvenimo kokybę.

Remiantis Smith (2010) sportas dažnai laikomas, kaip socialinis kapitalas (*social capital*), kuris leidžia išlaikyti aukštą ekonomikos augimo tempą, žemą nusikalstamumo lygį, gyventojų sveikatą ir efektyvesnę vyriausybę. Todėl sporto renginiai gali pagerinti miesto įvaizdį, per tam tikrą laikotarpį, nes jie pritraukia didelės auditorijos susidomėjimą, įskaitant miestą kuris investuoja pinigus ir pastangas į sporto renginį (Herstein & Berger, 2013). Remiantis autoriais galima teigti jog sporto renginiai suteikia galimybę investuoti į renginį ir iš to gauti pajamų ir taip pat siekti visuomeninės gerovės, skatinat socialinį bendravimą per sporto renginius. Sportas gali „tarnauti“, kaip viena iš kelių prevencinių priemonių prieš nusikalstamumą.

Herstein & Berger (2013) teigia, kad sportas šiandien, visų pirmiausia yra socialinis/visuomeninis renginys.

Marketingo literatūroje aprašoma, jog per sporto renginius įmanoma skatinti/didinti ryšį tarp vartotojų ir prekės ženklo santykių/ įmonės (Zarantonello & Schmitt, 2013) ir net miesto mastu (Herstein & Berger, 2013). Sporto renginiais dažnai naudojasi ne tik įmonės, kurios susijusios su sportu, aktyviu gyvenimu, bet ir miestai, norintys save išreklamuoti, sukurti teigiamą patrauklų įvaizdį. Įmonės ir miestai remia sporto renginius už tai gaudamos tikslinių auditorijų

pasiekiamumą sporto renginių metu, tokiu būdu kurdami tam tikrą socialinį ryšį tarp žmonių ir prekės/paslaugos ar miesto prekės ženklo.

Sportas ir fizinė veikla šiuolaikinio žmogaus gyvenime užima labai mažą dalelę. Senai įrodyta, kad aktyvų fizinį gyvenimą gyvenantys žmonės yra sveikesni, darbingesni, gražesni ir geresnės nuotaikos, todėl sporto renginių organizavimo teikiamos paslaugos yra paklausios bet kurio amžiaus, lyties bei socialinės padėties žmonių tarpe. Kad renginys būtų patrauklus tai pat svarbi ir jo vadyba. Sporto renginiai, tai atsisitraukimas iš kasdienės rutinos, skiriant sąmoningą laiką sau, stiprinant savo kūną ir psichologinę būseną, paleidžiant užslopintas emocijas, pasikraunama energijos, pagerinama sveikata, pagražinamos kūno formos ir vidinės savybės, puikiai ir jaukiai praleidžiamas laikas.

1.3. Sporto paslaugų kokybės samprata ir reikšmė

1.3.1. Sporto paslaugų reikšmė

Bėgant metams sporto paslaugų sektorius nuolat plečiasi. Didėjanti teikiamų paslaugų apimtis skatina šiuolaikinės ekonomikos plėtrą (Žvirblis, A., 2007). A. Žvirblį papildė R. Mosahab, O. Mahamad, T. Ramayah (2010) teigdami, kad paslaugos užima vis didesnę regioninių, nacionalinių ir globalinių organizacijų dalį ir yra laikomos pajamų šaltiniu. Tai visai suprantama, nes paslaugos, kaip ir prekės yra pardavinėjamos rinkoje.

Besistengdamos patenkinti klientų poreikius dauguma paslaugų įmonių susiduria su problema – kaip išplėsti paslaugų ratą, kuris patenkintų specifinius vartotojų poreikius, bet tuo pačiu būtų efektyvus ir lankstus (Rahikka et. al., 2011). A. Žvirblis (2007) savo straipsnyje „Paslaugų bendrojo vertingumo ir jų konkurencingumo vertinimo principai“ antrina užsienio autoriams ir teigia, kad nagrinėjant esminius paslaugų sektoriaus plėtotes bruožus, išryškėja, kad vis labiau plečiasi individualizuotų – pagal kiekvieno kliento poreikius – paslaugų teikimas, jų tobulinimas (kokybės prasme) ir turinio išplėtimas.

Paslauga - tai bet koks veiksmas ar darbas, kurį viena šalis gali pasiūlyti kitai, tačiau kuris nesuteikia jokios apčiuopiamos nuosavybės (Kotler ir Keller, 2007). Šie autoriai išskiria keturias paslaugų pagrindines savybes: neapčiuopiamumas, nekaupiamumas, neatskiriamumas, heterogeniškumas (nevienodumas).

1. *Neapčiuopiamumas*. Skirtingai nuo fizinių prekių, mes negalime apžiūrėti, paragauti, pajusti, išgirsti ar pauostyti paslaugų. Todėl vartotojai ieško paslaugos kokybės ženklų ar įrodymų. Jie bando daryti išvadas apie kokybę matydami vietą, žmones, įrangą, remdamiesi komunikacinėmis priemonėmis, simboliais ir kaina. Todėl paslaugų teikėjai turi „pateikti įrodymus“

ir „neapčiuopiamus dalykus paversti apčiuopiamais“, savo abstraktiems pasiūlymams suteikti vaizdą bei pridėti fizinių įrodymų.

Paslaugų įmonės gali mėginti demonstruoti savo paslaugų kokybę fiziniais įrodymais ir parodymais. Luisas Karbonas (Lewis P. Carbone) ir Stivenas Hekeris (Stephan H. Haeckel) siūlo koncepcijų komplektą, vadinamą kliento pojūčių konstravimu. Pirmiausia įmonės turi susikurti aiškų vaizdą, kokius klientų pojūčius jos pageidauja sukelti, tuomet – sukurti nuoseklią paslaugų teikimo ir kontekstinių detalių sistemą šiems pojūčiams stiprinti. Įmonė sujungia detales į potyrių projektą – vaizdinę įvairių detalių išraišką.

2. *Nekaupiamumas*. Paslaugų neįmanoma kaupiti. Neparduoti bilietai neišsaugos tuščios vietos kitam kartui. Nekaupiamumas nėra pavojingas, jei paklausa stabili, tačiau svyruojanti paklausa gali sukelti problemų. Paslaugų teikėjai gali kovoti su nekaupiamumu keliais būdais. 1 lentelėje pateikiamos kelios Erlo Saserio (W. Earl Sasser) siūlomos strategijos, kaip derinti paklausą ir pasiūlą paslaugų versle.

1 lentelė. Paklausos ir pasiūlos derinimas

Paklausos strategija	Pasiūlos strategija
<i>Diferencijuoti kainas. Mažinti kainas jei bilietus į sporto renginį klientai įsigyja anksčiau.</i>	<i>Pasamdyti darbuotojus dirbti ne visą darbo dieną. Samdyti darbuotojus renginio metu.</i>
<i>Skatinti paklausą ne piko metu. Siūlyti įsigyti metinį aboneta.</i>	<i>Įvesti piko darbo režimą. Esant didelei paklausai darbuotojai atlikus savo užduotis padėti kolegoms.</i>
<i>Išvystyti papildomas paslaugas. Renginio metu prekiauti užkandžiais; Užimti vaikus pramogomis.</i>	<i>Padidinti vartotojų dalyvavimą. Organizuoti renginius pritaikant įvairaus amžiaus dalyviams.</i>
<i>Įdiegti užsakymo sistemas.</i>	<i>Numatyti ateities plėtros sąlygas. Renginiui rinktis didesnius plotus; Organizuoti daugiau ir įvairesnių varžybų.</i>
	<i>Dalytis paslaugomis su kitais paslaugų teikėjais. Dalinti sporto renginių įrangą.</i>

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Erlo Saserio siūlomomis strategijomis.

3. *Neatskiriamumas*. Paslaugos paprastai teikiamos ir vartojamos vienu metu. Jei paslaugą teikia asmuo, jis tampa paslaugos dalimi. Kliento ir paslaugos teikėjo sąveika yra išskirtinė paslaugų ypatybė; klientas dalyvauja paslaugos „gamybos“ procese, todėl galutinis rezultatas priklauso ne tik nuo paslaugos teikėjo, bet ir kliento.

4. *Heterogeniškumas (nevienodumas)*. Paslaugoms būdingas heterogeniškumas, nes jos priklauso nuo paslaugos tiekėjo, teikimo laiko ir teikimo vietos. Tai suprasdamos įmonės gali kontroliuoti paslaugų kokybę trimis būdais. Pirmasis – priimti tinkamus darbuotojus ir gerai juos išmokyti. Tai nepaprastai svarbu ir aukštos kvalifikacijos specialistams, ir mažai kvalifikuotiems darbininkams. Antrasis – standartizuoti paslaugų teikimo procesą visoje organizacijoje, t.y. paruošti aptarnavimo projektą, kuriame būtų struktūriškai pavaizduotas kiekvienas paslaugos teikimo veiksmas ar procesas. Ši priemonė suteikia galimybę vadovams nustatyti potencialias silpnąsias

vietas ir atlikti pataisas. Trečiasis būdas – sekti klientų pasitenkinimą (sudaryti jiems galimybę reikšti skundus ir pageidavimus), vykdyti klientų apklausas, duodant užpildyti anketas, kad įvertintų aptarnaujančiojo personalo darbą.

Paslaugų vartotojai paprastai teikia pirmenybę konkretiems paslaugų teikėjams. Šią kliūtį galima įveikti teikiant keletą strategijų. Pirmoji – nustatyti aukštesnes kainas ir apriboti paslaugos teikimo laiką. Antroji – dirbti didesnėmis grupėmis arba tiesiog dirbti greičiau. Trečioji mokyti daugiau paslaugos teikėjų ir skatinti klientų pasitikėjimą.

Sporto paslaugas teikiančios įmonės turėtų sukurti geras marketingo strategijas. Šių strategijų planinis vykdymas ir nuolatinė kontrolė įmonėms leistų tinkamai patenkinti vartotojų norus ir pasiekti savo tikslus, kurie turėtų būti orientuoti ne tik į pelno siekimą, bet ir į visuomenės gerovės kėlimą. Marketingo strategijų kūrimas turėtų apimti visus paslaugų komplekso elementus, kuriuos kartu įgyvendinant, greičiau plėtotųsi sporto paslaugų rinka.

Svarbus tikslas išaiškinti paslaugos vartotojų lūkesčius, ko jie tikisi iš sporto renginio, kodėl jie lankosi šiuose renginiuose, kodėl jiems kyla poreikis juose dalyvauti.

1.3.2. Sporto paslaugų kokybės samprata

Pasak Šimkaus ir Pilelienės (2010) paslaugų kokybę nėra lengva apibrėžti, nes kokybė gali būti objektyvi arba subjektyvi. Objektyvi kokybė susijusi su išorinių apčiuopiamų dalykų, kuriuos galima išmatuoti, faktais. Objektyvumą sustiprina apskaičiavimai, duomenys, klaidos, trūkumai, sugaištas laikas, sąnaudos ir kt. Kokybė vertinama subjektyviai, kai įtakojama vartotojo vaizduotė, asmeniniai išgyvenimai, emocijos, lūkesčiai, požiūris.

Norint sužadinti pageidaujamą vartotojų reakciją tikslinėje rinkoje, geriau tenkinti jų norus bei reikmes, sporto paslaugas teikiančios ir besiruošiančios teikti įmonės turėtų sukurti geras marketingo strategijas. Šių strategijų planinis vykdymas ir nuolatinė kontrolė įmonėms leistų tinkamai patenkinti vartotojų norus ir pasiekti savo tikslus, kurie turėtų būti orientuoti ne tik į pelno siekimą, bet ir į visuomenės gerovės kėlimą. Marketingo strategijų kūrimas turėtų apimti visus paslaugų elementus, kuriuos kartu įgyvendinant, greičiau plėtotųsi sporto paslaugų rinka.

Kuriant ir teikiant sporto paslaugas įmonės turėtų gerai išnagrinėti paslaugos savybes, t.y. neapčiuopiamumą, neatskiriamumą bei nevienodumą. Dėl paslaugos neapčiuopiamumo, vartotojas negali jų paliesti ar pajusti, kol paslauga nėra suteikta. Todėl paslaugų teikėjas turėtų būti sužadinti kliento pasitikėjimą ir atskleisti paslaugos naudą. Sporto paslaugoms galima suteikti tam tikrą apčiuopiamumą rodant informacinius reklaminius leidinius, vaizduotes susijusias su renginio elementais.

Poškutė ir Bivainienė (2011) įžvelgė, kad paslaugų kokybės tyrimų gausa ir dėl jų sukurtų paslaugų kokybės modelių ir susiformavusių požiūrių įvairovė leidžia geriau suvokti ne tik bendrąjį paslaugų fenomeną. Šio fenomeno sudėtingumas formuojasi iš pačios paslaugų prigimties – neapčiuopiamumo, teikimo ir vartojimo momentų sutapimo, teikėjo ir vartotojo sąveikos. Be to, paslaugų kokybės samprata interpretuojama tiek vartotojo, tiek tiekėjo požiūriu, todėl svarbu, kad visų suvokiamas požiūris į kokybę sutaptų. Tik tokiu atveju paslaugų kokybė atitiks kiekvieno poreikius ir lems abipusę naudą.

Pasak V. Dikavičiaus ir S. Stočkaus (2003), kokybė yra santykinis terminas – santykis tarp nustatytų idealų ir realios veiklos. Šiam santykiui nustatyti, reikia apibrėžti ar nustatyti idealus, parašyti ar išmatuoti faktinę veiklą. Bagdonienė ir Hopenienė (2015), išskyrė šias paslaugų kokybei būdingas savybes:

- ✓ gera kokybė yra nepastebima, o bloga nelieka nepastebėta;
- ✓ kokybė yra atitikimo laipsnis tarp laukiamo ir gaunamo;
- ✓ kokybė nėra amžina – ji keičiasi kintant aplinkai, socialinėms ekonominėms sąlygoms, žmonių poreikiams;
- ✓ kokybės esmė – pastoviai teikti klientams, partneriams, kolegoms paslaugas, tiesiogiai atitinkančias jų poreikius ir lūkesčius, palankiausia kaina ir terminais.

Šimkus su Pilelienė (2010) pateikė A. Jurkausko (2001) teiginį, kad kokybė formuoja įmonės įvaizdį, daro tiesioginę įtaką veiklos produktyvumui, vartotojo pasitenkinimui. Neatsitiktinai sakoma, jog gera kokybė nieko nekainuoja, bloga kokybė – priešingai, kainuoja daug, nes prarandamas paslaugos vartotojas. Kokybė, dažnai manoma, yra viena iš sėkmės priežasčių. Ji gali būti priemone įveikiant konkurentus, tad paslaugų kokybė, jos valdymas, šių dienų paslaugų ekonomikoje bei paslaugų marketinge yra ir priemonė, ir pagrindinė problema. Pasak E. Vitkienės (2004), į paslaugų kokybę visose įmonėse bei organizacijose turi būti kreipiamas didžiulis dėmesys, nes kokybė kuria įmonės įvaizdį, daro tiesioginę įtaką jos veiklos produktyvumui, pelno augimui, vartotojo pasitenkinimui. Paslaugų gerinimo kokybės programos sudarytojai, remdamiesi tradicine kokybės samprata, akcentuoja tris pagrindinius dalykus:

- 1) paslaugos teikimo rodiklių nustatymas ar matavimas;
- 2) nustatymas, ar paslaugos teikimas atitinka standartus;
- 3) paslaugos teikimo patobulinimas, kai jis neatitinka standartų.

Nors autoriai kokybę apibūdina skirtingai, tačiau galima įžvelgti ir bendrų aspektų, t. y. tai, jog kokybę sunku apibūdinti, nes kiekvienas žmogus skirtingai ją suvokia bei interpretuoja. Tai sąlygoja socialiniai, asmeninės patirties bei daugelis kitų veiksnių. Taipogi dar vienas bendras bruožas tai, kad kokybė kiekvienam vartotojui yra vienas iš svarbiausių kriterijų įsigyjant paslaugą. Taigi paslaugų sektoriuje kokybė yra vienas iš svarbiausių kriterijų įmonės gyvavimui.

2. PASLAUGŲ KOKYBĘ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI

Pagrindinis kokybės vertinimo tikslas – nustatyti, ar vykdoma veikla faktiškai atitinka laukiamą idealią įsivaizduojamą veiklą. Todėl turi būti nustatyti ir apibrėžti veiklos idealai kaip kriterijai, kuriais remiantis galima įvertinti realią veiklą ir ją palyginti su įsivaizduojama.

Kokybė dažnai yra skirstoma į du kokybės aspektus, t. y. techninę ir funkcinę kokybes. Anot Pranulio ir kt. (2011), techninė kokybė yra sietina su tuo, ką klientas gauna. Į šią sąvoką įeina ir tai, kas klientui lieka pasibaigus paslaugos teikimo procesui. Tačiau klientui svarbus ir pats paslaugos teikimas, t. y. kaip viskas vyksta, kol pasiekiamas galutinis rezultatas. Visa tai yra funkcinė kokybė. Ji dažniausiai suvokiama subjektyviai, nes įtakos turi kliento įsitraukimas į procesą.

Įmonės siekis – tenkinti klientų poreikius, todėl norint teikti aukščiausios kokybės paslaugas neužtenka vien atsižvelgti į techninę ir funkcinę kokybę, o reikia įvertinti kokybę, kurios klientai tikisi (Pranulis ir kt., 2011). Socialines paslaugas teikiančios įmonės veiklos efektyvumą matuoja ne gautu pelnu, o teikiamų paslaugų, vykdomų programų įgyvendinimu ir vartotojų pasitenkinimu, tai rodo, kad remiantis šiuo aspektu labai svarbus organizacijos personalo valdymas, nes jis daro didelę įtaką siekiant paslaugų teikimo kokybės ir kuriant klientų aptarnavimo kultūrą (Kaziliūnas, 2007).

Stašys ir Malikovas (2010) straipsnyje kaip paslaugos kokybės veiksnį įvardino – vartotojų lūkesčius, juos išskyrė į septynis veiksnius, darančius poveikį vartotojų lūkesčiams:

- ✓ Patirtis – įgauta praeityje bendraujant su konkrečiu tiekėju ir (ar) jo konkurentais, įmonėmis, teikiančiomis kitokio pobūdžio paslaugas.
- ✓ Neformali rekomendacija – žodinė komunikacija.
- ✓ Formali rekomendacija – pardavimų agentų rekomendacija, kokybės vertinimai straipsniuose, spaudoje.
- ✓ Kaina – paslaugos gavėjas nusistato kokybės lygį.
- ✓ Komunikacija – suteikta informacija daranti poveikį lūkesčiams.
- ✓ Poreikiai – vartotojo sprendimas, kas jam svarbu.
- ✓ Paslaugos teikėjo įvaizdis – atitinka vartotojo lūkesčius.

Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikoje (2010) vartotojų lūkesčiams nulemti iškirti šie veiksniai:

- ✓ Reikalavimai paslaugoms – tai, ko vartotojui reikia arba jis nori gauti, pasinaudojęs tam tikra paslauga;

✓ Organizacijos viešųjų ryšių veiksmai ir turimas įvaizdis, kurie lemia tiek vartotojų lūkesčius, tiek jų esamą vertinimą. Viešųjų ryšių veiksmai ir turimas įvaizdis sukuria tam tikrą paslaugos profilį, su kuriuo lyginama gauta paslauga;

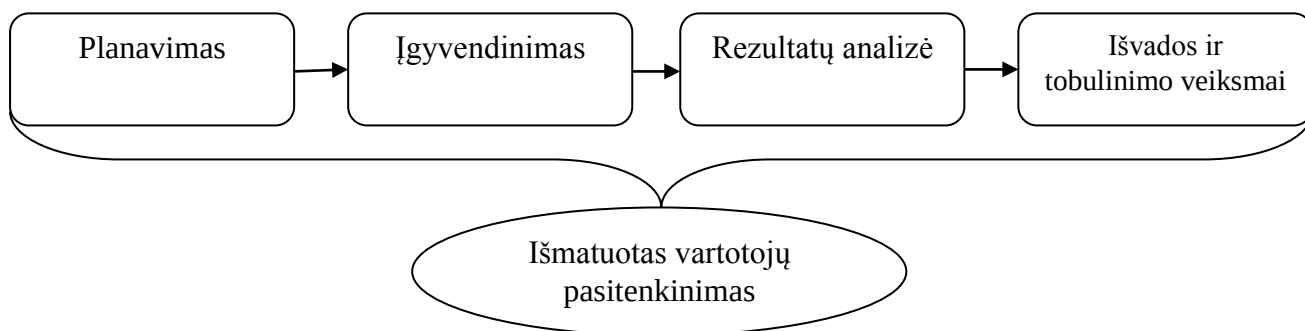
✓ Vartotojo ankstesnė patirtis, gavus tokias pačias ar panašaus pobūdžio paslaugas.

Labai svarbus elementas yra išlaikyti esamus klientus, tai bene vienas svarbiausių organizacijų tikslų, nes išlaikyti pastovų klientą yra pelningiau nei pritraukti naujus. Todėl klientų lojalumo matavimas yra labai svarbus faktorius, jų lojalumas iš esmės reiškia pakartotinį vartotojų naudojimąsi paslauga, tai atsidavimo išraiška. Atsidavę klientai naudojami paslaugomis, nes mano ją esant pačia geriausia ir rekomenduoja šios įmonės paslaugomis naudotis savo draugams ir pažįstamiems, tai rinkodaros priemonė „iš lūpų į lūpas“, kuri turi didelę įtaką ne tik pritraukiant naujus klientus, bet ir išlaikant esamus. Ši priemonė yra stipresnė už reklamą.

Viešųjų paslaugų vartotojų nuomonių tyrimai skirti rinkti ir analizuoti informaciją apie viešųjų paslaugų vartotojų poreikius, vertinti viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimą ir jo kitimą, nustatyti tobulintinas veiklos sritis ir siekti kokybiškesnio viešųjų paslaugų teikimo. Vienas iš metodų vartotojų pasitenkinimui viešosiomis paslaugomis matuoti ir vartotojų pasitenkinimo pokyčiams vertinti yra vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimas (Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, 2010).

Klientų poreikiai kiekvienoje situacijoje yra skirtingi, todėl skiriasi jų lūkesčiai ir paslaugas teikianti organizacija negali kontroliuoti vartotojų lūkesčių ir poreikių, tačiau kas kart analizuojant ir tobulinant gali juos pagerinti.

2 paveikslėlyje pavaizduotas vartotojų pasitenkinimo matavimas. Norint sėkmingai išmatuoti vartotojų pasitenkinimą paslauga svarbu, kad vadovai puoselėtų į vartotoją orientuotą požiūrį ir kultūrą, atpažinti sritis, kuriose orientacija į vartotoją ir jo poreikius galėtų būti analizuojama ir dėl to gerinama paslaugų kokybė, tobulinamas teikiamų paslaugų procesas.



2 pav. Vartotojų pasitenkinimo matavimas

Šalt.: Sudaryta autorės pagal viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, 2010, p.13.

Laukiamą kokybę susikuria vartotojas, o patirtą suformuoja paslaugos teikėjo funkcionalumas. Įmonės nuolatos renka informaciją apie vartotojų pasitenkinimą jų teikiamomis paslaugomis, tai būtina įmonės egzistavimui, vystymosi strategijai, užtikrinant paslaugos paklausą, konkurencingumą. Pasirenkant tyrimo metodą būtina gerai apgalvoti, kokios informacijos įmonei reikia iš tyrimo, kiekybinės ar kokybinės. Taigi tinkamai pasirinktas tyrimo metodas padės greičiau pasiekti norimų rezultatų, o taip pat įmonė sutaupys lėšų. Tik labai svarbu suvokti, jog tokius tyrimus reikia atlikti pakartotinai ir nuolat tęsti.

Apibendrinant galima teigti, planuojant renginį būtina apgalvoti jo organizavimo strategiją, kurios analizė padės įvertinti renginio kokybę. Aiški renginio tikslų sistema padės planingai ir kokybiškai dirbti, kad renginys būtų teigiamai įvertintas. Teigiamo įvertinimo analizė turės įtakos ateityje organizuojamiems renginiams.

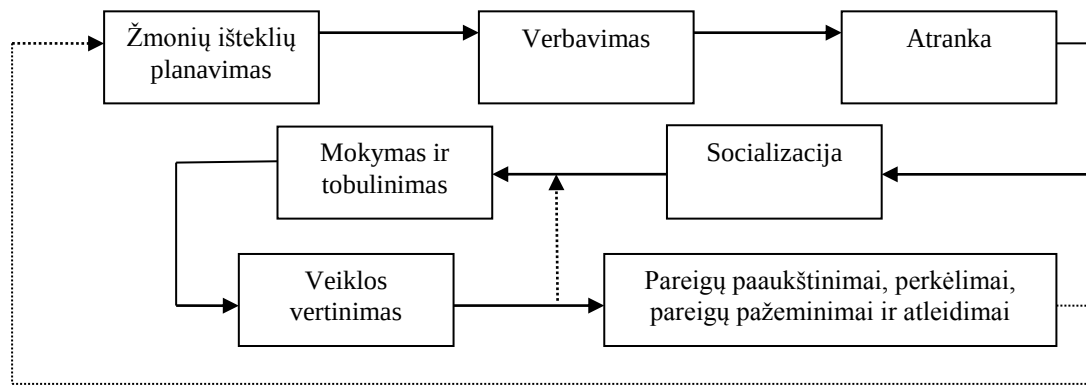
2.1. Personalo vertinimas

2.1.1. Personalo vertinimo samprata

Personalo vertinimas yra daugiaplanis ir sudėtingas uždavinys. Tai matyti iš sąvokų, vartojamų darbuotojams įvertinti, įvairovės. Personalo, darbuotojų darbingumo, asmenybės, elgsenos, panaudojimo, suderinamumo, potencialo, gabumų įvertinimas - sąvokos, vartojamos vertinti ar tam tikriems vertinimo aspektams apibūdinti (A. Sakalas, 2001).

Darbuotojų veiklos vertinimas kaip sistema nėra naujas reiškiny, tačiau pasikeitė požiūris į patį personalo vertinimą. Viešos ir privačios organizacijos pradėjo pripažinti darbuotojų veiklos vertinimą kaip vieną iš personalo vadybos sudedamųjų dalių. Todėl daug kur jau yra įteisinama darbuotojų veiklos vertinimo sistema. Vertinimu siekiama numatyti, naujus darbuotojų motyvacijos veiksmus ir lūkesčius, nustatyti konkretaus asmens siekius ir tikslus, įvertinti pasiektus rezultatus.

Darbuotojų veiklos vertinimas yra viena sudedamųjų dalių žmonių išteklių valdymo procese. Pagal J.A.F. Stoner ir kt. (1999), žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje susideda iš septynių pagrindinių veiklų: žmogiškųjų išteklių planavimo, verbavimo, atrankos, socializacijos, mokymo ir tobulinimo, veiklos vertinimo, pareigų paaugštinimo, perkėlimo, pareigų pažeminimo ir atleidimo (žr. 3 pav.).



3 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje

Šaltinis: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, 1999, p. 368

Kaip matyti iš pateiktos žmogiškųjų išteklių valdymo proceso schemos veiklos vertinimo rezultatai turi įtakos darbuotojų pareigų bei darbuotojų mokymosi perspektyvoms.

Darbuotojų vertinimo svarbą organizacijoje išvėlgė ir nagrinėjo B. Leonienė (2001), G. Dessler (2001), J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (1999), I. Bakanauskienė (2008), A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006), P. Kotler, K. L. Keller (2007). Skirtingi autoriai, skirtingai traktuoja veiklos vertinimo sampratą: ji siejama su darbuotojų pasiektais veiklos rezultatais, kompetencija, kvalifikacija, turimomis žiniomis, įgūdžiais ir pan. Taip pat reikalingas ir grįžtamasis ryšys t.y. iš darbuotojo turi būti nuolat gaunama informacija, pagal kurią būtų vertinamas jo darbas.

Pasak Dessler (2001), vertinimas atliekamas dėl trijų priežasčių:

- Vertinimo metu gaunama informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaugštinimo ar atlyginimo pakėlimo;
- Vertinimas leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus ir įtvirtinti privalumus;
- Vertinimo metu atskleisti darbuotojo trūkumai bei stipriosios pusės leidžia koreguoti jo karjeros planą.

Kitų autorių (Stoner, J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., 1999) nuomone, vertinimas – tai darbuotojų darbo rezultatų lyginimas su standartais arba tikslais, keliamais užimtoms pareigoms. Autoriai išskiria neformalų ir formalų sisteminių vertinimą. **Neformalus** veiklos vertinimas grindžiamas kasdienės veiklos rezultatais, leidžiantis informuoti pavaldinius apie jų veiklos lygį, o **formaliuoju** – sisteminiu vertinimu, kuris atliekamas kas pusmetį arba kas metai, siekiama vertinti pavaldinių darbo lygį. Pagrindiniai formalaus vertinimo tikslai yra šie:

- Leisti pavaldiniams formaliai sužinoti, kaip jų veiklos atlikimo lygis dabar vertinamas;
- Įvardyti darbuotojus, kurie turėtų būti pažeminti;
- Išsiaiškinti, kuriuos darbuotojus reikia papildomai mokyti;

- Nustatyti kandidatus pareigų paaugštinimui.

Pasak Bakanauskienės (2008), pagrindiniai vertinimo tikslai yra šie:

- Sprendimams apie kompensavimą priimti (priedo/nuobaudos dydis, naudos, darbo užmokesčio padidėjimas/sumažėjimas);
- Sprendimas apie personalo judėjimą priimti (paaugštinimą, pažeminimą pareigose, atleidimą);
- Poreikio mokyti/tobulinti nustatymui.

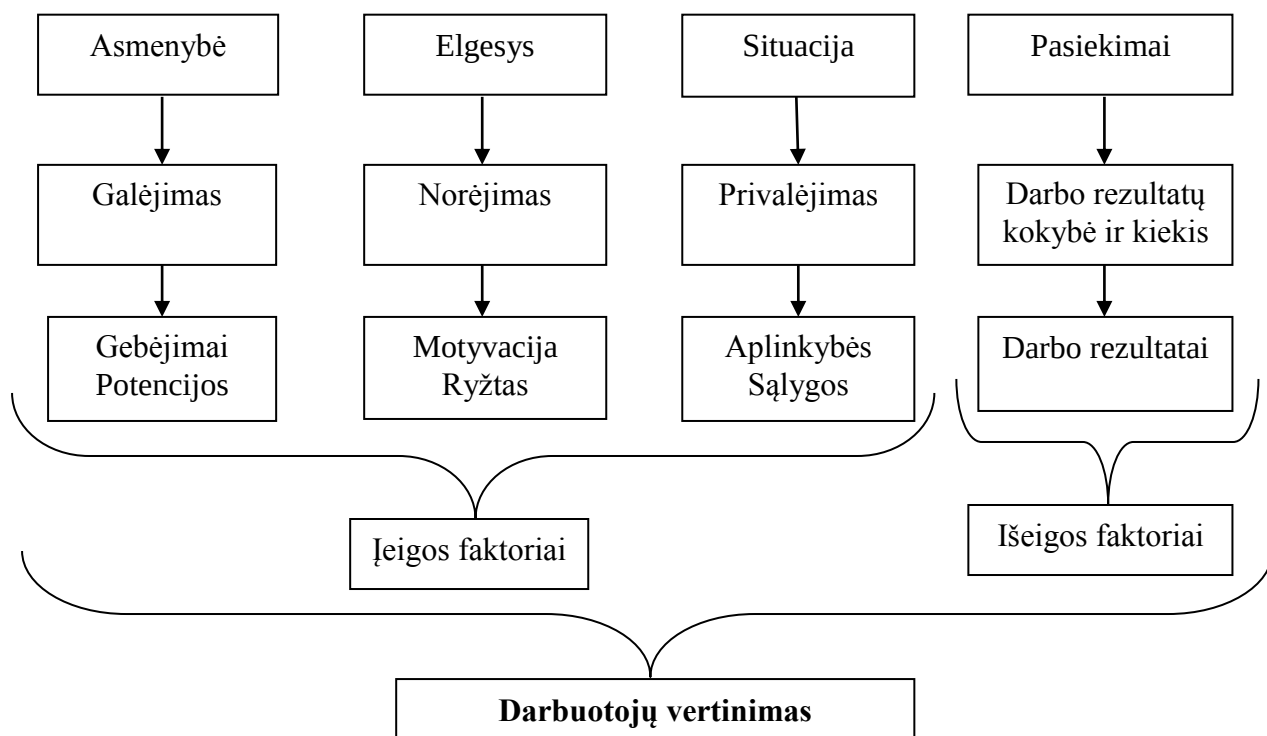
Pasak S.P. Robbins (2003), darbo įvertinimas vaidina svarbų vaidmenį, turintį įtakos darbuotojo motyvacijai. Autoriaus teigimu, žmonės privalo žinoti, ko iš jų tikimasi. Jie privalo žinoti, kaip bus įvertinti jų veiklos rezultatai. Be to, jie privalo būti tikri, kad jei stengsis pagal savo galimybes, jų veikla bus patenkinama, vertinant pagal nustatytus kriterijus. Ir galiausiai jie turi būti tikri, kad jei dirbs taip, kaip reikalaujama, gaus atpildą, kurį vertina.

Personalo vertinimas yra daugiaplanis ir sudėtingas uždavinys. Taigi įvertinus skirtingų autorių apibrėžtis, veiklos vertinimo sąvoka galėtų būti: **veiklos vertinimas** - tai kompleksinė personalo vadybos darbų sritis, padedanti nustatyti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos žmonės, kokios jų kompetencijos, kvalifikacija ir atliekamos veiklos lygis.

Apibendrinant poskyrį galima teigti, kad veiklos vertinimu siekiama veiksmingiau panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius, padidinant jų veiklos efektyvumą, užtikrinant ir pagerinant atliekamų pareigų kokybę.

2.1.2. Vertinimo sistemos tikslai ir uždaviniai

Prieš pradėdant vertinimą būtina nusistatyti, kas bus vertinama – darbo rezultatai, kompetencija, įgūdžiai, asmeninės savybės ir pagal tai yra sudaromi vertinimo kriterijai. Kitaip tariant, įvardijamas vienas vertinimo aspektų - vertinimo tikslas. Pagal N. Thom ir A. Ritz (2004), vertinimo tikslas yra darbuotojų motyvacijos skatinimas, jų ugdymas ir rezultatyvumo didinimas. Elgesys ir pasiekimai yra veikiami trijų faktorių: gebėjimo (galėjimo), ryžto (norėjimo) ir aplinkybių (leidžiama/privaloma) (žr. 4 pav.).



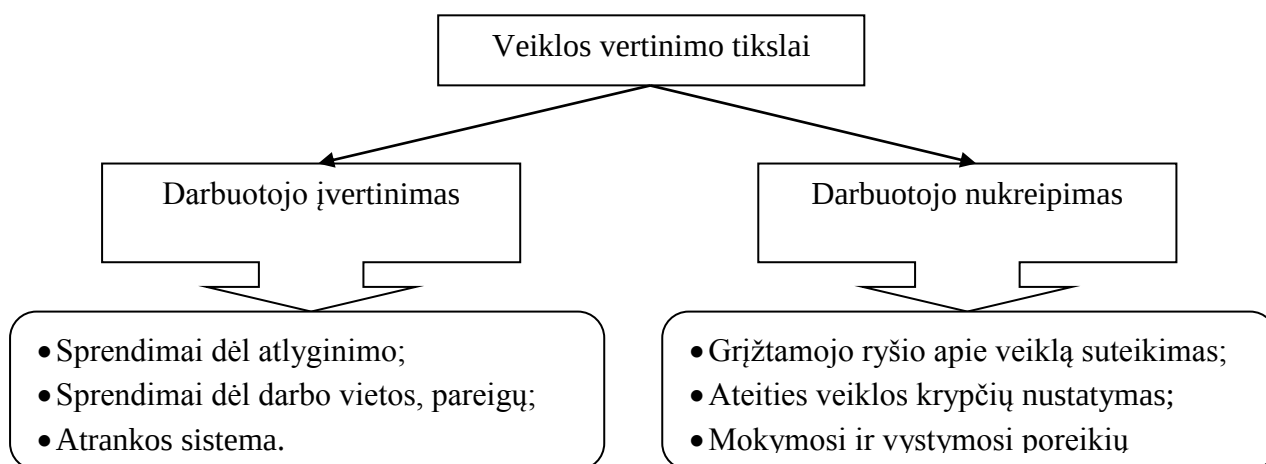
4 pav. Darbuotojų vertinimo dimensijos.

Šaltinis: N. Thom, A. Ritz, 2004, p. 256

Pasak Lipinskienės (2012) efektingo **veiklos vertinimo tikslas** – įvertinti atliktą darbą, siekiant teisingai darbuotojams už jį atlyginti ir identifikuoti asmenis, kuriems galima padidinti atlyginimą ar perkelti į aukštesnes pareigas. Tačiau veiklos vertinimas taip pat atliekamas ir kitais tikslais:

1. Veiklos vertinimas naudojamas darbo trūkumams nustatyti, tobulintinoms sritims identifikuoti ir personalo ugdymo sistemai tobulinti: nustatomas mokymo poreikis, organizuojama kryptinga mokymo, kvalifikacijos kėlimo ar kompetencijos vystymo sistema.
2. Veiklos vertinimas naudojamas personalo organizavimui (formavimui) optimizuoti, atrankos mechanizmams bei vystymo programoms pagrįsti. Jis užtikrina, kad pareigybėms užimti parenkami tinkamiausi kandidatai, atsižvelgiant į darbo vietos reikalavimus ir darbuotojų savybes, kryptingai organizuojamas darbuotojų pavadavimas, perkėlimas, atleidimas.
3. Veiklos vertinimas naudingas planuojant darbuotojo karjerą, nes, atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistus trūkumus bei stipriąsias savybes, galima koreguoti jo karjeros planą.
4. Veiklos vertinimas naudingas darbuotojų motyvacijai didinti ir įsipareigojimo jausmo organizacijai ugdyti, pavyzdžiui, per pripažinimą, karjeros galimybių aptarimą ir jos planavimą.

Veiklos vertinimo tikslai išryškina du šio proceso aspektus: veiklos vertinimas kaip darbuotojo *įvertinimas* ir veiklos vertinimas kaip darbuotojo *nukreipimas*. Tai leidžia skirti dvi veiklos vertinimo tikslų grupes: įvertinimo ir vystymosi tikslai (žr. 5 pav.).



5 pav. Veiklos vertinimo tikslai.

Šaltinis. Carrell M. R., Elbert N. F., Hatfield R. D., 2000.

Veiklos vertinimo programa laikytina efektyvia, jeigu ji ne tik teisingai, sąžiningai ir naudingai realizuoja *įvertinimo* tikslus, skirtus sprendimams dėl atlyginimo, darbo vietos ar pareigų, bet realizuoja ir *vystymosi* tikslus, skirtus darbuotojams nukreipti ir jų veiklai tobulinti. Teisingai naudojama efektyvi veiklos vertinimo programa gali labai prisidėti prie darbuotojų pasitenkinimo ir motyvacijos.

Veiklos vertinimas yra prasmingas, jeigu jo rezultatai siejami su atlyginimo dydžiu, t.y. jeigu atlygių sistema yra grįsta veiklos rezultatais. Tačiau, jei atlyginimo dydis priklauso nuo amžiaus, darbo stažo ar kitų veiksnų, tuomet, akivaizdu, jog veiklos vertinimo funkcija išnyksta. Nors kai kurie specialistai siūlo veiklos vertinimo nesusieti su atlyginimų pakėlimu. Jų teigimu, siejant vertinimo rezultatus su atlyginimo dinamika, darbuotojai dažniau užima gynybinę poziciją ir tampa mažiau atviri pokyčiams.

A. Sakalas (2001), A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) išskiria šiuos vertinimo tikslus ir uždavinius:

1. Vadovavimo proceso gerinimas - jis pagerėja, nes įvertinami darbo rezultatai, nustatomos stipriosios ir silpnosios darbuotojų savybės, numatomos priemonės trūkumams šalinti.

2. Personalo įvedimo proceso optimizavimas - pareigoms užimti parenkami tinkamiausi kandidatai, atsižvelgiant į darbo vietų reikalavimus ir darbuotojų savybes, kryptingai organizuojamas darbuotojų pavadavimas, perkėlimas ir atleidimas.

3. Mokėjimo pagal darbo rezultatus ar savybes organizavimas - darbo rezultatų vertinimas turi būti pagrįstas kriterijais, veikiančiais darbo užmokesčio sistemą.

4. Personalo ugdymo sistemos tobulinimas - organizuojama kryptinga darbuotojų atranka ir jų tobulinimo (mokymo ir kvalifikacijos kėlimo) sistema.

5. Bendradarbiavimo intensyvumo didinimas - vertinant taikomi pokalbiai, aptariami bendradarbiavimo trūkumai, todėl vertinimas yra kartu ir mokymasis.

6. Bendradarbių motyvavimo gerinimas - darbuotojui aišku, ką jis turi padaryti, kad kiltų jo profesinis lygis, karjera; padeda ir nuolatinė kontrolė (Sakalas, 2001, Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Pacevičius ir Košelevas (2013) pažymi, kad N. Chimiel (2005) nurodo šiuos pagrindinius darbo atlikimo vertinimo tikslus:

1. Pagerinti darbo atlikimo;
2. Nuspręsti dėl atlygio;
3. motyvuoti personalą;
4. Ugdyti pavaldinius;
5. Formaliai užregistruoti nepatenkinamus darbo rezultatus;
6. Nustatyti potencialą.

E. Župerkienė, A. Župerka (2010) darbuotojų vertinimo teorijoje išskyrė tris pagrindines tikslų grupes, dėl kurių atliekamas darbuotojų vertinimas įmonėje:

1) administraciniai (darbo užmokesčio pakeitimas, atitikimas/neatitikimas einančioms pareigoms);

2) personalo vystymo (grįžtamojo ryšio su darbuotojais užmezgimas, darbuotojų informavimas apie tai, ko tikisi iš jų organizacija, darbuotojų karjeros vystymas, organizacijos planų koregavimas (ar darbuotojai pajėgūs dirbti pasikeitusiomis sąlygomis), apibrėžti įmonės veiklos standartus);

3) veiklos tikslai (vertinimas, už atliktą darbą per apibrėžtą laiko tarpą, pasiekimas tam tikrų rezultatų, per apibrėžtą laiko tarpą, reikia ugdyti darbuotojus, darbų problemų atskleidimas, veiklos gerinimas).

V. Paulauskaitė (2009) aptaria praktinius vertinimo pokalbio su darbuotoju organizavimo ir vedimo aspektus, kad tinkamai struktūruotas ir tikslingas pokalbis sukurtų prielaidas darbo santykių kokybei gerinti. **Veiksmingai organizuotas ir efektyvus vertinimo pokalbis turėtų siekti šių tikslų:**

- 1) įvertinti darbuotojo veiklą ir jos pokyčius;
- 2) įkainoti asmens kuriamą pridėtinę vertę (darbo atlygio korekcijos);
- 3) sukurti abipusį grįžtamąjį ryšį tarp darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo;

- 4) padėti darbuotojui suprasti įmonės (padalinio) veiklos plėtros sritis, perspektyvas;
- 5) padėti vadovui suprasti darbuotojo požiūrį į jam priskirtas veiklas;
- 6) išsiaiškinti darbuotojo asmeninę motyvaciją, nuostatas dėl veiklos perspektyvų ir karjeros;
- 7) nustatyti darbuotojo prioritetinius tobulinimosi poreikius, sritis, priemones;
- 8) nustatyti galimus darbuotojo ir organizacijos veiklos trukdžius, tokiose srityse kaip organizacijos mikroklimatas, administracinės procedūros, darbo sąlygos ir kt., galimus jų pašalinimo būdus;
- 9) gerinti darbo organizavimą.

Kalbama apie metinį vertinimo pokalbį, tačiau autoriams vertėtų pažymėti, kad individualaus vertinimo pokalbius tikslinga organizuoti ir kitais atvejais: *baigiantis darbuotojo bandomajam laikotarpiui, baigiantis paskyrimui laikinai eiti pareigas, prieš paskyrimą į kitas pareigas, papildomai, pagal fiksuotą tvarkaraštį*, kai, pavyzdžiui, darbuotojui buvo pritaikyta nuobauda, buvo pavesta speciali užduotis ar projektas ir pan.

Personalo profesinės veiklos vertinimas - tai procesas, apimantis įvairių priemonių rengimą įmonėje, norint apsvarstyti ir įvertinti ankstesnę pavaldinių profesinę veiklą ir numatyti ateities planus ir galimybes. Šis procesas labai svarbus, nes nuolatinis dėmesys darbuotojams konkrečiomis darbo sąlygomis padeda juos telkti bei skatinti. Objektivus personalo įvertinimas padeda teisingai atlyginti darbuotojams už darbą, jais rūpintis, jiems vadovauti, juos ugdyti ir panaudoti jų jėgas bei gebėjimus.

2.1.3. Vertinimo metodai

Verslo pasaulyje, siekiant atlikti žmogiškųjų išteklių vertinimą, naudojami įvairūs vertinimo metodai, modeliai ar net ištiesi metodų kompleksai. Priklausomai nuo to, ką norima įvertinti – darbo rezultatus, darbuotojo savybes, žinių trūkumus ir privalumus ir kt. – gali būti pasirenkami skirtingi vertinimo metodai (Liukinevičienė, Garolienė, 2009).

Vadybos literatūroje galima sutikti įvairių vertinimo metodų klasifikacijų. Bakanauskienė I. (2008) išskiria dvi vertinimo metodų grupes:

- 1. Į praeitį orientuoti vertinimo metodai – jų pagalba vertinamas praeityje atliktas darbas.
- 2. Į ateitį orientuoti vertinimo metodai – šiais metodais bandoma įvertinti darbuotojo tinkamumą jų ateities darbams.

Kiti teoretikai vertinimo metodus klasifikuoja į tris stambias grupes, tačiau jau visai kitu aspektu:

1. Aprašomieji (kokybiniai), kur remiamasi laisvos charakteristikos formomis, o ne aiškiais kiekybiniais vertinimo rodikliais.

2. Kombinuotieji (tarpiniai), kur pagal pirmines aprašomąsias charakteristikas pateikiama ir kai kurių skaitmeninių vertinimų:

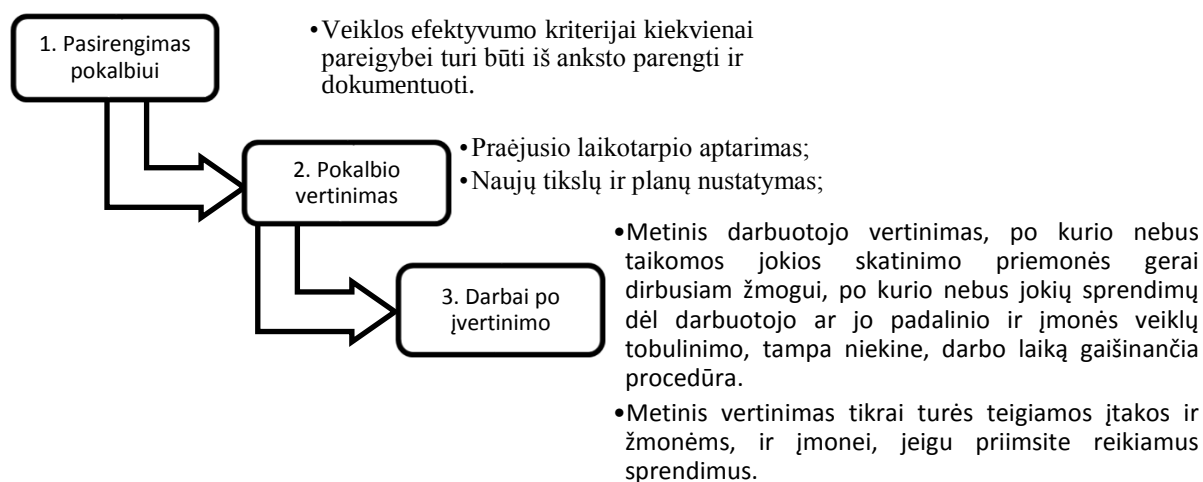
- Suminių rodiklių būdas, kai ekspertas nustato, ar dažnai išryškėja viena ar kita konkretaus darbuotojo savybė;
- Darbuotojų grupavimas, kai darbuotojai suskirstomi pagal nedaugelį kriterijų į labai gerus, gerus ir prastus;
- Testavimas pagal gamybinių užduočių atlikimo lygį, leidžiantis spręsti apie darbuotojo potencines galimybes praktiškai vykdyti tam tikras užduotis.

3. Kiekybiniai, kai nustatomi darbuotojų arba atskirų jų savybių rangai, balų suma, koeficientai.

Vadybos literatūroje siūloma daugybė vertinimo metodų. G. Dessler (2001) pateikia šiuos vertinimo metodus: grafinė vertinimo skalė, alternatyvus rangavimas, porinis palyginimas, priverstinis suskirstymas, kritinis įvykis, su poelgiais susijusi vertinimo skalė, tikslinis valdymas, kompiuterizuotas darbo atlikimo vertinimas, elektroninis darbuotojo stebėjimas.

Vertinimas, paprastai baigiamas interviu. Labai svarbu jam tinkamai pasirengti, todėl reikia darbuotoją iš anksto perspėti, peržiūrėti jo darbo aprašymą ir ankstesnius darbo rezultatus, parinkti tinkamą interviu vietą ir skirti pakankamai laiko. Interviu tikslas - įtvirtinti teigiamus darbo atlikimo aspektus arba išanalizuoti nepatenkinimo darbo lygio priežastis ir numatyti, kaip jį pagerinti. G. Desler (ten pat akcentuoja, kad tradiciniai vertinimo metodai gali duoti neigiamų padarinių, sukeldami konfliktus tarp vadovų ir pavaldinių bei skatindami darbuotojus netinkamai elgtis.

Paulauskaitė (2009) struktūriškai vertinimo pokalbio organizavimą skirsto į tris etapus, žiūrėti 6 paveikslėlį.



6 pav. Veiklos vertinimo struktūra.

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Paulauskaitės, 2009, aprašyta struktūra.

Lipinskienė (2012) vertinimo metodus skirsto į individualius ir lyginamuosius.

Individualaus vertinimo metodai leidžia įvertinti darbuotojo veiklą nepriklausomai nuo to, kaip dirba kiti darbuotojai, kadangi vertinamo darbuotojo veikla lyginama su užbrėžtais veiklos standartais, o ne su kitų darbuotojų veikla. Svarbus individualaus vertinimo metodų privalumas tas, kad jais vertinant gauti rezultatai pateikia aiškią informaciją apie tai, ką darbuotojas daro gerai ir kokios jo veiklos sritys turėtų būti tobulintinos. Todėl šie metodai naudingi darbuotojų vystymosi ir tobulėjimo prasme. Be to, kadangi vertinant tą patį darbą dirbančių darbuotojų veiklą taikomi vienodi veiklos standartai, todėl, šiais metodais įvertinus visų darbuotojų veiklą, galima lyginti skirtinguose padaliniuose dirbančių darbuotojų veiklos vertinimo rezultatus.

Individualaus vertinimo metodams priskiriami: esė (rašiniai), kritiniai įvykiai, kontrolinis sąrašas, grafinės vertinimo skalės, priverstinis pasirinkimas, elgesio vertinimo skalės, valdymas pagal tikslus.

Esė (rašiniai). Šio vertinimo metodo esmė yra ta, kad vertintojas įvertina vertinamo darbuotojo stipriąsias bei silpnąsias veiklos savybes, potencines galias ir laisva forma aprašo jo veiklą.

Kritinių įvykių metodu vertinimo laikotarpiu vadovas arba vertintojas fiksuoja *teigiamus* kritinius įvykius, t.y. neįprastai gerus, efektyvius darbuotojo poelgius, ir *neigiamus* kritinius įvykius, t.y. nepageidaujamus, neefektyvius su darbu susijusius įvykius. Jais vadovaudamiesi vadovai gali nustatyti, ką vertinamas darbuotojas gali padaryti, kad ištaisytų savo darbo trūkumus. Vertinant kritinių įvykių metodu, dėmesys kreipiamas į tuos vertinamo darbuotojo poelgius, nuo kurių priklauso, kaip yra atliekamas darbas – efektyviai ar ne.

Kontrolinis sąrašas. Vertinant veiklą šiuo metodu, vertintojas vertina darbuotojus įvairių būdvardžių arba elgesio apibūdinimų sąrašė pažymėdamas geriausiai apibūdinančius vertinamą darbuotoją kriterijus. Kontrolinį sąrašą gali sudaryti tokie teiginiai: „bendradarbiauja su kolegomis“, „darbo vieta tvarkinga ir švari“, „užduotis įvykdo laiku“, „kruopščiai pildo dokumentaciją“, „niekada nenori dirbti viršvalandžių“, „negali priimti konstruktyvios kritikos“. Nors šį metodą taikyti paprasta ir klaidų pasitaiko retai, vis dėlto ir šis metodas turi trūkumų. Kadangi svarbu, jog sąrašė išvardyti teiginiai būtų susiję su darbu, gali tekti paruošti skirtingus sąrašus skirtingų kategorijų veiklai vertinti.

Priverstinio pasirinkimo metodas. Šis metodas skiriasi nuo kontrolinio sąrašo tuo, kad šiuo atveju vertintojas kiekvienoje teiginių grupėje turi pasirinkti tik vieną teiginį, kuris geriausiai apibūdina vertinamą asmenį.

Vertinimo skalės: grafinės ir negrafinės vertinimo skalės.

Grafinės vertinimo skalės metodas yra vienas seniausių ir labiausiai paplitusių metodų.

Kiekvienam atliekamos veiklos veiksmui įvertinti gali būti naudojamos labai įvairios skalės. Kai kurios organizacijose naudojamos vertinimo skalės turi padalas, pažymėtas skaičiais, dar kitos – pateikia vertintojams keletą būdvardžių, kuriais galima apibūdinti darbuotojo veiklą. Pavyzdžiui, vertinant darbuotojo savybę „patikimumas“ galima naudoti tokias skales:

- nuo 1 iki 7 balų, kur 1 – mažiausias patikimumas, 7 – didžiausias patikimumas.
- nepriimtinas, labai prastas, žemesnis už vidutinį, vidutinis, aukštesnis už vidutinį, labai geras, išskirtinis.
- visada patikimas, dažniausiai patikimas, kartais patikimas, dažniausiai nepatikimas, visai nepatikimas.

Vertinant veiklą šiuo metodu, dažniausiai pasitelkiama Likerto skalė, kuri paprastai svyruoja nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai nepatenkinamai“, o 5 – „puikiai“.

Grafinio vertinimo skalių metodu galima vertinti darbo kokybę (pavyzdžiui, tikslumą, meistriškumą, kompetenciją), darbo kiekybę (pavyzdžiui, darbo apimtį per darbo dieną), darbuotojo žinias (pavyzdžiui, žinių nuodugnumą, su atliekamu darbu turimą informaciją, reikalingą atlikti darbą pagal reikalavimus), bendradarbiavimo lygį, darbuotojo savybes (pavyzdžiui, lojalumą, priklausomybę nuo kitų, savarankiškumą, sąžiningumą, požiūrius, iniciatyvumą) ir kitus veiksmus.

Efektyvesnės nei grafinės vertinimo skalės gali būti *negrafinės vertinimo skalės*, kadangi jose yra pateikiami ne tik keliais žodžiais („nepatenkinamai“ ar „puikiai“) išreikšti vertinimo skalės

taškai, bet ir trumpi kiekvieno vertinimo skalės taško aprašymai. Pavyzdžiui:

Kriterijus **Požiūris į darbą** grafinės vertinimo skalės metodu būtų vertinamas nuo 1 (nepriimtinas) iki 5 (išskirtinis) balų. Šio kriterijaus aprašymas *negrafinės* vertinimo skalės būdu vertinant nuo 1 iki 5 balų būtų toks:

5 balai – darbuotojas darbštus, iniciatyvus, pareigingas

4 balai – darbuotojas darbštus ir pareigingas

3 balai – darbuotojas darbštus, tačiau retkarčiais pažeidžia darbo drausmę

2 balai – darbuotojas darbštumu nepasižymi, tačiau laikosi darbo disciplinos

1 balas – darbuotojas savo darbo nemyli, dažnai pažeidžia darbo drausmę.

Kadangi kiekvienas skalės lygis yra tiksliai ir išsamiai paaiškintas, tai vertintojas gali sudaryti tikslesnį vertinamojo elgesio elemento aprašymą. Tuomet nekyla klausimų, ką reiškia „nepatenkinamai“, arba, kuo skiriasi „labai gerai“ nuo „puikiai“?

Elgesio vertinimo skalės. Elgesio vertinimo skalės yra veiklos vertinimo metodas, skirtas elgsenos, kuri yra būtina sėkmingam darbo atlikimui, lygiui įvertinti. Elgesio vertinimo skalės sudaro patys kritiniai įvykiai: pirmiausia renkami įvairūs kritiniai įvykiai, kurie reprezentuoja efektyvų ar neefektyvų užduoties atlikimą. Po to šie kritiniai įvykiai yra sugrupuojami į konkrečiam darbui atlikti reikalingas veiklos dimensijas. Ekspertams padedant atrenkamos įvairios veiklos atlikimo lygius iliustruojančios dimensijos. Šie lygiai naudojami kaip elgesio pavyzdžiai ar modeliai, kuriais remdamasis vertintojas įvertina vertinamo darbuotojo veiklą. Vadovo užduotis – nustatyti, kuris iš pateiktų elgesio modelių būdingas vertinamam darbuotojui. Kitaip tariant, elgesio vertinimo skalėse akcentuojami konkrečiam darbui būdingi elgesio modeliai, o ne darbuotojo savybės ar bruožai, ir dėmesys skiriamas ne gautiems veiklos rezultatams, bet praktiškai demonstruojamai elgsenai.

Valdymas pagal tikslus. Šiuo metodu vertinama, kaip darbuotojas pasiekė užbrėžtus tikslus. Valdymo pagal tikslus sistema susideda iš penkių žingsnių:

1. Tikslų nustatymas. Vadovas ir pavaldinys siekia tos pačios nuomonės dėl pagrindinių darbuotojo darbo elementų.

2. Vadovas ir darbuotojas susitaria dėl darbuotojui keliamų tikslų, kurie turi būti pasiekti per konkretų laikotarpį. Tikslų nustatymas yra esminis valdymo pagal tikslus elementas. Užbrėžti tikslai tampa standartais, pagal kuriuos vėliau vertinama darbuotojo atlikta veikla. Vienas iš valdymo pagal tikslus privalumų ir stiprybių yra *dalyvavimo nustatant tikslus aspektas*. Teigiama, kad dalyvavimas nustatant tikslus stiprina darbuotojų motyvaciją ir įsipareigojimą siekti šių tikslų.

3. Veiklos planavimas. Darbuotojas paruošia veiksmų planą, iš kurio aišku, kaip ir kokiomis priemonėmis bus siekiama iškelto tikslo, kokie ištekliai yra reikalingi ir kokie bus tikslo pasiekimo matavimo mechanizmai.

4. Savikontrolė. Per nurodytą laikotarpį darbuotojas periodiškai peržvelgia atliktą darbą ir priima sprendimą dėl veiksmų planų ar tikslų modifikavimo.

5. Konkrečiam laikotarpiui pasibaigus, vadovas ir darbuotojas susitinka ir kartu įvertina, kaip darbuotojui sekėsi įgyvendinti tikslus.

Vertinant darbuotojo veiklą **lyginamojo vertinimo metodų** grupei priklausančiais metodais, darbuotojo veikla lyginama su kitų darbuotojų veikla. Šiuo atveju darbuotojo įvertinimas priklauso nuo to, kaip savo užduotis atlieka kiti darbuotojai. Pagrindinis šios metodų grupės privalumas tas, kad išvengiama panašaus visų darbuotojų įvertinimo (pavyzdžiui, visų darbuotojų veikla įvertinta gerai ir labai gerai).

Šiai grupei priskiriami individualaus rangavimo, priverstinio paskirstymo, porinio palyginimo metodai.

Vertinant **individualaus rangavimo metodu** vertintojas turi surikiuoti visus darbuotojus į eilę nuo geriausio iki blogiausio. Deja, šiuo metodu nenustatoma, kiek vieni darbuotojai yra geresni arba blogesni už kitus. Be to, vertinant individualaus rangavimo metodu, „geriausiu“ darbuotoju kiekviename padalinyje tampa *tik vienas* darbuotojas.

Priverstinio paskirstymo metodas panašus į individualaus rangavimo metodą, nes vertintojas taip pat turi darbuotojus suskirstyti pagal jų atliktos veiklos lygį nuo prastai atliktos veiklos iki puikiai atliktos veiklos.

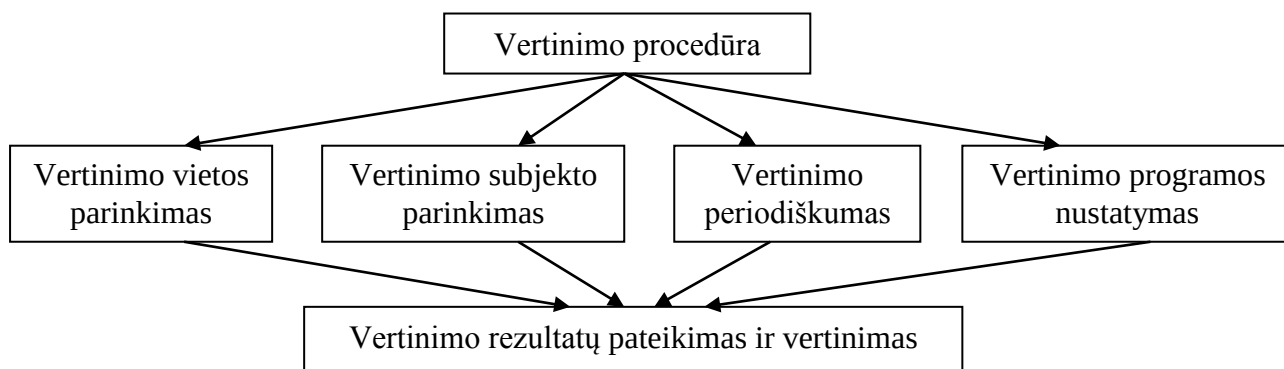
Mažose grupėse ar padaliniuose tinka taikyti **porinio palyginimo** metodą, kuriuo pirmiausia nustatomi vertinami kriterijai ir pagal juos kiekvienas darbuotojas lyginamas su kiekvienu kitu to padalinio darbuotoju. savo darbuotojus vadovas tarpusavyje lygina pagal du kriterijus: *pareigingumas* ir *darbo kokybė*.

Personalo vertinimas yra daugiaplanis ir sudėtingas uždavinys, vertinimo kriterijai turi būti grindžiami dokumentiškai apiforminta darbo analize, darbuotojai turėtų raštu gauti darbo atlikimo standartus, o vertinant reikėtų atsižvelgti daugiau negu į vieną darbo atlikimo aspektą. Priklausomai nuo vertinimo tikslų, vertinimo objekto, kriterijų bei skalių parinkimo, nuo to, kas atliks vertinimą, turėtų būti pasirenkami atitinkami vertinimo metodai. Kai kurie ekspertai, Dessler (2001) siūlo vertinti darbuotojus vadovaujantis visuotinio kokybės valdymo (VKV) principais: objektyviai įvertinti rezultatus, stengtis nenaudoti priverstinio suskirstymo metodo, nustatyti nepatenkinamo darbo atlikimo priežastis, taikyti 360 laipsnių grįžtamąjį ryšį ir nuodugniai ištirti vidaus bei išorės vartotojų poreikius bei lūkesčius, o jais remiantis sukurti darbo atlikimo vertinimo standartus.

2.1.4. Veiklos vertinimo procesas

Veiklos vertinimas - nuolatos vykstantis procesas, nukreiptas į žmogiškųjų išteklių veiklos ir elgesio vertinimą bei valdymą. Veiklos vertinimo uždavinys yra ne tik įvertinti, bet ir pateikti naudingus pasiūlymus ateičiai.

Prieš pradėdant vertinimo procesą (žr. 7 pav.) reikia atlikti tam tikrus žingsnius, kurie darbo eigą padarys žymiai efektingesnę ir greitesnę: **parinkti darbo vietą**, kurioje jis bus vykdomas, taip pat iš anksto numatyti **vertinimo subjektą** bei **vertinimo periodiškumą**. Priklausomai nuo pasirinktos vertinimo vietos gali prireikti **parengti vertinimo programą**. Atlikus šią procedūrą, vertinamajam rezultatai ir tam tikros rekomendacijos turi būti pateikiami atitinkama forma.



7 pav. Vertinimo procedūros schema.

Šalt.: Sudaryta autorės.

D. Lipinskienė (2012) traktuoja, kad veiklos vertinimas prasideda nuo veiklos standartų nustatymo:

1. Veiklos standartų ir kriterijų nustatymas.
2. Veiklos standartų ir kriterijų pristatymas darbuotojams.
3. Veiklos matavimas.
4. Atliktos veiklos rezultatų palyginimas su nustatytais standartais.
5. Veiklos vertinimo rezultatų aptarimas su darbuotoju (grįžtamasis ryšys).
6. Reikalingų korekcinų veiksmų inicijavimas (Robbins S. P., 1982).

Pagrindiniai principai, kuriais remiantis organizuojamas veiklos vertinimas:

- vertinimo nepriklausomumas ir objektyvumas (būtina išvengti „etikečių“ klijavimo);
- vertinimo rezultatai privalo turėti įtakos personalo judėjimui (keliant į aukštesnes pareigas ar pažeminant), materialinei padėčiai ir socialiniam statusui;

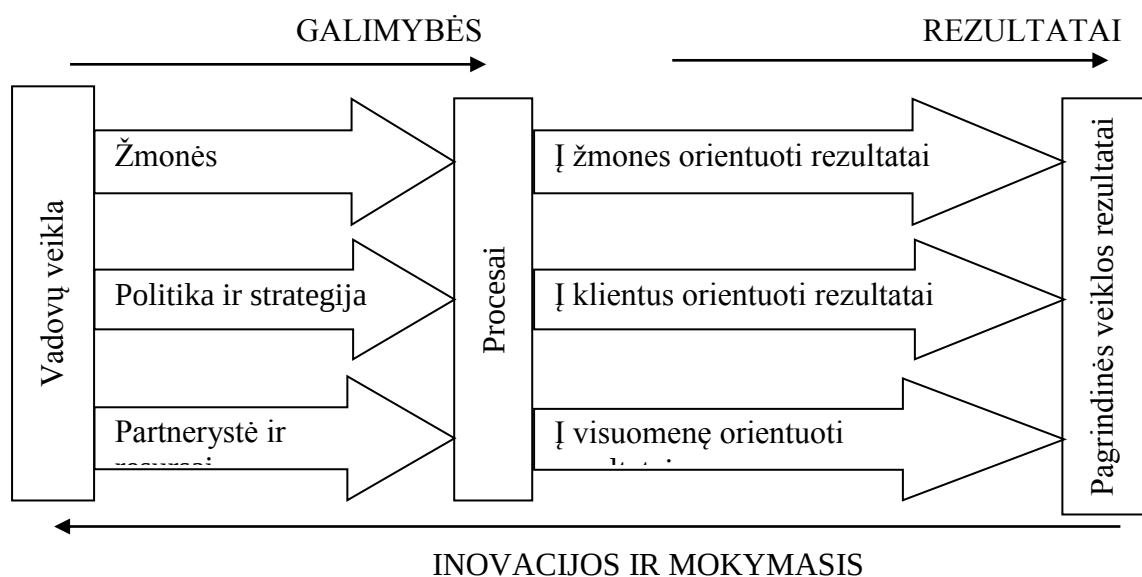
- vertinimo efektyvumas: tikslai turi būti pasiekti atsižvelgiant į sąnaudas;
- vertinimo demokratiškumas ir konfidencialumas;

Siekiant efektyvaus vertinimo, pirmiausia reikia atsakyti į klausimus:

- *Kaip dažnai vertinti?* (pasirinkti vertinimo dažnumą)
- *Ką vertinti?* (pasirinkti vertinimo turinį ir kriterijus)
- *Kokiais metodais vertinti?* (pasirinkti vertinimo pobūdį ir matavimo skalę (rangai, pažymiai, teiginiai ir pan.)).

- *Kas vertins?* (vienas žmogus ar vertintojų grupė?) (Lipinskienė, 2012).

Bagdonienė ir kt. (2011) siūlo naudoti Bendrojo vertinimo modelį (BVM). Europos viešojo administravimo instituto BVM modelis sukurtas Europos kokybės vadybos modelio (EKVF) - tobulumo modelio pagrindu, kuris gali būti naudojamas ir nevyriausybinių organizacijų savęs įvertinimui, t.y. leidžia nustatyti nevyriausybinių organizacijų (NVO) stipriąsias ir silpnąsias vietas ir lyginti gautus rezultatus su kitomis organizacijomis (dalinantis gerąja patirtimi). Šio modelio pagrindas - devyni kriterijai, kurie leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus (LR Vidaus reikalų ministerijos ir Viešosios politikos ir vadybos institutas, 2007). BVM gali būti taikomas: kaip reformos sisteminės programos dalis arba kaip pagrindas valstybės tarnybos organizacijų tobulinimo kryptims nustatyti.



8 pav. Bendrojo vertinimo modelio struktūra

Šalt.: <http://www.livadis.lt/livadis/lt/upfiles/bvm.pdf>.

Devynių blokų struktūra modelio viduje (žr. 8 pav.) apima svarbiausius aspektus ir kriterijus, kuriuos būtina apsvarstyti vertinant organizaciją. BVM taikymas suteikia organizacijai galimybę pagal pateiktą modelį inicijuoti nuolatinio tobulinimo procesą.

Šukys, (2007) išskiria šiuos BVM **pranašumus**:

- gaunamas įrodymais pagrįstas vertinimas;
- juo pasinaudojus, nustatoma veiklos kryptis ir susitariama, kas turi būti daroma, kad būtų patobulinta organizacijos veikla;
- vertinama pagal kriterijus, kurie yra pripažinti visoje Europoje;
- kaip pažangos vertinimo priemonę jį galima naudoti periodiškai;
- parodo sąsają tarp tikslų, strategijų ir procesų;
- padeda užtikrinti tų veiklos sričių tobulinimą, kurios labiausiai keistinos;
- sudaro galimybes išvelgti gerą patirtį ir vėliau ja dalytis tiek pačioje organizacijoje, tiek su kitomis organizacijomis;
- padeda skatinti darbuotojus įtraukiant juos į organizacijos veiklos tobulinimo procesą;
- leidžia nustatyti pažangos lygį ir pasiekimus;
- padeda integruoti įvairias veiklos kokybės skatinimo iniciatyvas į įprastus veiklos procesus.

Furmonavičius (2006) pataria, kad prieš pradedant vertinimo projektą, taikant Bendrojo vertinimo modelį NVO, su organizacijos aukščiausio lygio vadovais išanalizuojamas pasiruošimas, nustatomi kokių tikslų bus siekiama atlikus vertinimą.

Žilienė, (2006) teigia, kad sėkmingam BVM įdiegimui būtina:

- vadovybės pritarimas ir palaikymas;
- BVM darbo grupės narių kompetencija, pasiryžimas, asmeninės savybės (komunikabilumas, žingeidumas, sugebėjimas analizuoti, platus požiūris ir pan.) ir motyvacija (siekis tobulėti, imtis naujovių ir pan.);
- BVM modelio etapų išdėstymas (nustatant konkrečias datas);
- BVM darbo grupės narių bendravimas ir bendradarbiavimas;
- BVM darbo grupės narių įvairovė organizaciniu-hierarchiniu aspektu;
- tinkamas vadovas/sekretorius – disciplina, atlikimo terminų sekimas, kilusių neaiškumų išaiškinimas, konsultavimas (tiek asmeninis, tiek visai darbo grupei);
- tobulintinų sričių (priemonių) integravimas į institucijos strateginius veiklos planus; vykdymo kontrolė.

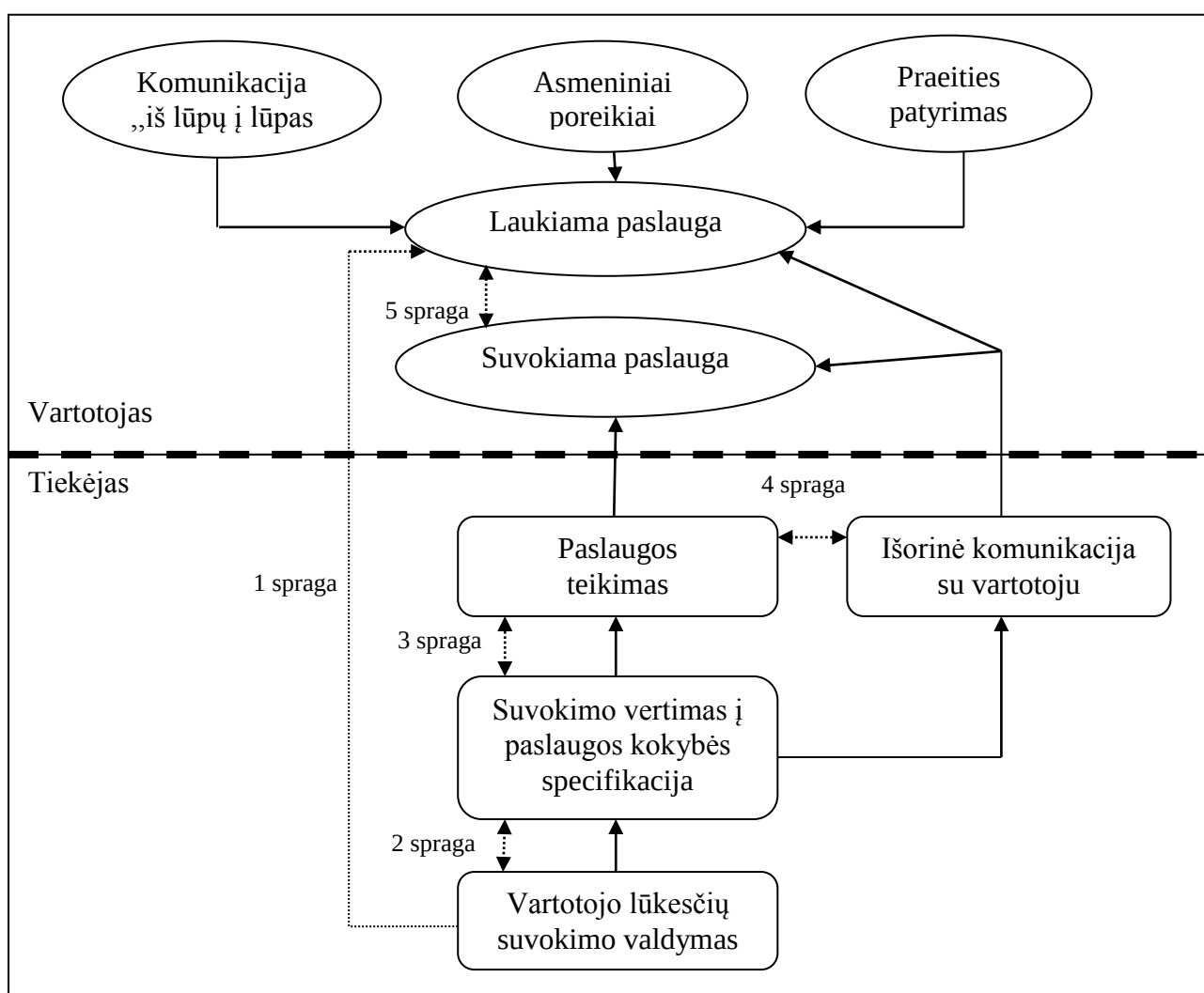
Veiklos vertinimo procesas yra prasmingas, jeigu jo rezultatai yra atitinkamai įvertinami ir rekomendacijos pateikiamos atitinkama forma, taip pat yra veiklos vertinimas pradedamas nuo veiklos standartų nustatymo ir atsakius į tam tikrus klausimus.

Parengtas naujas NVO kokybės ir efektyvumo vertinimo modelis yra paprastas, tiksliai įvertina ir parodo tobulintinas sritis, aiškiai suprantamas, atitinka vertinimo modelių pagrindinius principus.

2.2. „SERVQUAL“ metodika

„SERVQUAL“ metodika – sukurta, tam, kad verslo įmonės siektų įvertinti klientams teikiamų paslaugų kokybę. Pastaroji metodika remiasi prielaida, kad klientas paslaugos kokybę vertina lygindamas patirtą konkrečios paslaugos kokybę su laukiama, t. y. pradžioje klientas prašomas įvertinti, kiek konkretus paslaugos kokybės kriterijus yra jam svarbus, o vėliau - kaip gerai tas pats kriterijus yra išpildomas gaunant konkrečią paslaugą (Tan, Kek, 2004).

Anglų mokslininkai P. Parasuraman, V. Zeithaml ir L. Berry (1988) sukūrė SERVQUAL modelį (žr. 9 pav.), kuris palygina vartotojų lūkesčius su realiai vartotojui suteikta paslauga.



9 pav. SERVQUAL modelis

Šalt.: P. Parasuraman ir kt., 1988.

Kaip matyti iš 7 pav. modelis prasideda nuo prielaidos, kad paslaugos kokybę nustato skirtumas tarp vartotojų lūkesčių ir faktinės teikiamos paslaugos, tai efektyvus vartotojų lūkesčių ir suvoktos paslaugų kokybės vertinimo būdas (Šimkus, Pilelienė, 2010) ir

identifikuojamas atotrūkis tarp esamos ir laukiamos paslaugų kokybės. Spragos susidaro, nes kokybė analizuojama dviejų skirtingų pusių – vartotojo ir tiekėjo. Spragos apibrėžia neatitikimus tarp paslaugos kokybės, kurios tikisi vartotojas iš paslaugų davėjo ir paslaugos kokybės, kurią jis gauna. 7 pav. yra išskirtos penkios spragos:

1. Neatitinka vartotojų lūkesčiai su paslaugos teikėjo gebėjimu juos suprasti, tai supratimo spraga. Tai rodo, kad paslaugos organizatoriai menkai išmano, kas turėtų atitikti vartotojo poreikius ir kaip paslauga turi būti teikiama, norint užtikrinti aukštą paslaugos lygį. Jei to teikėjas nesuvokia, tai vadinasi yra priimami netinkami sprendimai.

2. Paslaugos teikėjo supratimas, ko iš paslaugos tikisi vartotojas, tai kokybės normų spraga. Dažniausios neatitikimo priežastys – griežtų normatyvų nustatymas, kurie nesuderinami su darbuotojo realiomis galimybėmis. Dažnai įmonės neturi nusistačiusios bendros kokybės politikos, norint panaikinti šią spragą, organizacijos turėtų nusistatyti kokybės standartus pagal savo veiklos kryptį ir jais vadovautis, siekiant suteikti kokybiškas paslaugas.

3. Nustatytų taisyklių neatitikimas, tai paslaugų teikimo spraga. Taisyklių nesilaikymas, darbo priemonės neatitinka standartų, darbuotojas nemoka jomis naudotis arba naudoja ne pagal paskirtį, personalui trūksta kompetencijos atliekant savo funkcijas. Ši spraga dažniausiai atsiranda, dėl personalo ambicijų, kokybės reikalavimų nepaisymo.

4. Pateikta informacija neatitiko realiai pateiktos paslaugos kokybės, tai komunikavimo spraga. Pateikta reklaminė informacija neatitinka vartotojų lūkesčių, tai organizacija nepajėgi ištesėti, to ką žadėjo. Siekiant pagerinti vartotojų aptarnavimą organizacija turėtų reklamoje pateikti išsamią informaciją ir išpildyti ją visapusiškai.

5. Klientas nepatyrė lauktos paslaugos kokybės, tai teiktos paslaugos kokybės spraga. Kuo didesnis laukiamo ir patirtos kokybės atotrūkis, tuo prasčiau vartotojas vertina kokybę. Ši spraga sujungia visas anksčiau apibendrintas spragas.

SERVQUAL metodika naudojama įvertinti, kaip klientai suvokia paslaugų kokybę. Kaip vartotojai vertina kokybę, priklauso nuo teikiamos paslaugos pobūdžio. Kokybė matuojama ne tik kaip visuma, bet ir pagal atskiras savybes. Kiekviena savybė daro didelę įtaką klientų bendram kokybės vertinimui. Jos pagrindas, tai penki paslaugų kokybės požymiai, kuriais remiantis lyginama kliento laukiama kokybė, kuri yra siejama su idealiu paslaugos teikėju ir konkrečiai patirta kokybe. Norint gauti tikslų palyginimą, būtina atlikti ankietinę apklausą, kurios tikslas yra išsiaiškinti kuo nesutampa vartotojų laukiama ir gauta paslaugos kokybė. Tyrimo metu išsiaiškinus kas įtakoja spragų atsiradimą (gauta paslauga neatitiko vartotojo lūkesčių), tai teikėjas turėtų koreguoti paslaugos organizavimą šalindamas visas spragas.

Atlikti įvairių užsienio autorių tyrimai parodė (SERVQUAL, wikipedia), kad atliekant paslaugų kokybės vertinimą, kai kurie iš dešimties preliminarinių paslaugų kokybės aspektų

buvo glaudžiai susiję arba tarpusavyje susiję. Todėl dešimt pradinių Servqual metodo matmenų buvo sumažinti ir etiketės pakeistos, kad tiksliai atspindėtų patikslintus matmenis. Dešimtojo dešimtmečio pradžioje autoriai patobulino šį modelį iki penkių veiksnių, kurie bandymuose atrodė gana stabilūs ir tvirti:

- ✓ Patikimumas: galimybė patikimai ir tiksliai atlikti pažadėtą paslaugą.
- ✓ Užtikrinimas: darbuotojų žinios ir mandagumas bei jų sugebėjimas perduoti pasitikėjimą savimi.
- ✓ Medžiagos: fizinių patalpų, įrangos, personalo ir ryšių priemonių išvaizda.
- ✓ Empatija: rūpestingo, individualizuoto dėmesio klientams teikimas.
- ✓ Atsakomumas: noras padėti klientams ir greitai suteikti paslaugas.

Servqual modelis, pasak Šimkaus ir Pilelienės (2010) padeda nustatyti vartotojo lūkesčių ir suteiktos paslaugos kokybės neatitikimus, t. y. skirtas suvokiamai paslaugų kokybės situacijai matuoti. Tad pagal šį modelį jie išskiria penkias dimensijas, kurios vertina paslaugos kokybę:

- ✓ Apčiuopiamumas, tai paslaugų realumą patvirtinantys fiziniai elementai.
- ✓ Patikimumas, tai duotų pažadų tesėjimas, tinkamas paslaugos suteikimas iš pirmo karto, teisingos sąskaitos, tikslūs jų įrašai.
- ✓ Kompetencija, tai personalo žinios, įgūdžiai ir organizacijos galimybės.
- ✓ Jautrumas, tai personalo noras ir pasirengimas aptarnauti vartotoją, aptarnavimo operatyvumas.
- ✓ Empatija, tai kontaktinio personalo gebėjimas suprasti vartotojo poreikius.

Poškutė ir Bivainienė (2011) tirdamos paslaugų kokybę pagal Servqual modelį pastebėjo, kad šis kokybės matavimo būdas yra paprastas, bet efektyvus, kad atskleistų stipriąsias ir silpnąsias teikiamų paslaugų kokybės puses ir, kad padeda tiksliai identifikuoti paslaugų tobulinimo sritis. Autorės taip pat išskyrė 5 pagrindines Servqual metodikos dimensijas:

- ✓ Apčiuopiamumas, tai fizinė aplinka, gaunama iš objektų (pvz. interjero dizainas) ir subjektų (pvz. darbuotojų išvaizda).
- ✓ Patikimumas, tai paslaugų teikėjo įsipareigojimas teikti tikslias ir patikimas paslaugas.
- ✓ Reagavimas, tai įmonės noras asistuoti savo pirkėjams, užtikrinant skubų ir efektyvų paslaugos atlikimą.
- ✓ Tikrumas, tai bruožai, kurie suteikia pirkėjams pasitikėjimo (pvz. specifinis paslaugos išmanymas ir mandagus bei patikimas darbuotojų elgesys).
- ✓ Empatija, tai įmonės pasirengimas ir gebėjimas suteikti kiekvienam pirkėjui asmenines paslaugas.

Visi šie kriterijai apima ne vieną, o kelias paslaugų savybes, kurios pateikiamos vartotojams tikslingais apibūdinimais kartu su įvertinimo skale. Priklausomai nuo pasirinktos SERVQUAL metodikos, kurios ribos gali svyruoti, paslaugų kokybės kriterijų teiginiai, vertinami naudojant Likerto skalę. Išskirti penki teiginiai, jau minėtos, paslaugų kokybės dimensijos, kurios ir padeda nustatyti lauktos ir patirtos paslaugų kokybės skirtumus bei identifikuoti paslaugų teikimo spragas, kurias paslaugų teikėjai turėtų tobulinti. Paslaugos teikėjas vartotojų pasitenkinimo matavimais įvertindamas pagrindinius veiksnius, įtakančius pasitenkinimą ar nepasitenkinimą tam tikromis paslaugomis, turėtų nukreipti atitinkamas pastangas į nepasitenkinimą įtakančių veiksnių pašalinimą.

Gullu ir kt. (2017) naudodami SERVQUAL metodą, atliko tyrimą, kokią naudą gali duoti šis metodas ir kokius kriterijus įmanoma ištirti:

- Vartotojų požiūriu įvertinti teikiamų paslaugų kokybę;
- Palyginti skirtingų paslaugų kokybę;
- Nustatyti lauktos ir patirtos kokybės skirtumus;
- Nustatyti vartotojų lūkesčius paslaugai;
- Nustatyti skirtumą tarp lauktos ir gautos paslaugos kokybės;

Vartotojas gali susidaryti nuomonę apie teikiamų paslaugų atitikimą lauktai kokybei, pasak Jiang ir kt. (2012) vartotojai išskiria penkias pagrindines kategorijas: apčiuopiamumas, užtikrinimas, reagavimas, dėmesingumas, patikimumas.

Poškutė ir Bivainienė savo straipsnyje pateikia (Bagdonienės, Hopenienės, 2009) nuomonę, kad SERVQUAL kokybės matavimo būdas yra ganėtinai paprastas, bet efektyvus, kad atskleistų stipriąsias ir silpnąsias teikiamų paslaugų savybes, metodas praktiškas tuo, kad padeda įvertinti ne tik bendrąją paslaugų kokybę, bet ir tiksliai identifikuoti paslaugų tobulinimo sritis, kurias būtina tobulinti norint suteikti kokybišką paslaugą. Kadangi sporto renginys yra specifinis, jo kokybės tyrimui iš autorių minėtų dimensijų reikalingų tyrimui pritaikiau: apčiuopiamumą, patikimumą, empatiją, tikrumą ir kompetenciją, kurios atskleis Sporto centro organizuojamo renginio privatumus ir trūkumus.

2.3. Renginio organizavimo kokybės vertinimo metodika

Metodikos pasirinkimą padiktavo noras sužinoti ar Sporto centras organizuoja kokybiškus renginius ir pateikti pasiūlymų kaip renginio organizavimo kokybę pagerinti, nes tik iš respondentų atsakymų įmanoma spręsti, ar renginys pavyko kokybiškai, ar žiūrovai liko patenkinti. Paslaugų kokybės įvertinimui reikalingos dimensijos, pagal kurias ji gali būti išmatuojama. Parinkti SERVQUAL metodikos kriterijai apima įvairias paslaugų savybes, kurios ir leis išsiaiškinti, kaip

žiūrovai vertina Sporto centro renginio organizavimo kokybę ir kokios renginio organizavimo savybės jiems svarbiausios. Išsiaiškinus respondentų nuomonę ir išanalizavus renginio organizatorių silpnąsias puses, galima patarti kokių priemonių organizatoriams reikia imtis ir kaip veiksmingiau pagerinti renginių kokybę. Taip pat SERVQUAL metodas leidžia sutaupyti lėšų, nereikalauja didelių investicijų ir nepaisant kai kurių autorių kritikos, kokybės teoretikų yra laikomas efektyviu kokybės vertinimo metodu.

Tyrimo procesą suskirsčiau į keturis etapus:

1. Anketos sudarymas;
2. Respondentų apklausa;
3. Gautų duomenų analizė ir susisteminimas;
4. Rezultatų apibendrinimas.

Mokslinėje literatūroje autoriai pateikia ne vieną SERVQUAL metodikos modifikaciją, kurias galima pritaikyti viešojo sektoriaus paslaugų kokybei tirti. Tyrimui atlikti buvo naudojamas anketinės apklausos metodas, šiam tyrimui atlikti, tai tinkamiausias metodas, norint sužinoti ar Sporto centras renginius organizuoja ir vykdo kokybiškai. Apklausos tyrimas leidžia išsiaiškinti, ko žmonės tikisi iš suteiktos paslaugos, jos trūkumus ir privalumus. Tyrimo anketą (žr. 1 priedą) sudarė 2 dalys: demografinis ir žiūrovų lūkesčių atitikimo su suteikta paslauga, blokai. Kadangi atvirus klausimus paslaugos kokybei būtų sunku suklasifikuoti, palyginti ir suformuluoti, jei jie būtų atviri, tai anketą sudaro uždari klausimai.

Demografinė, pirmoji dalis skirta nustatyti demografines – socialines žmogaus savybes, kurios suteikia informacijos apie respondentą ir leidžia susidaryti nuomonę, kokie respondentai dalyvavo apklausoje.

Antroji dalis skirta įvertinti, ar respondentų lūkesčiai atitiko gautą paslaugą. Respondentų įvertinimui buvo pateikti 31 teiginys, suformuoti remiantis penkiomis paslaugų kokybės dimensijomis: apčiuopiamumas, patikimumas, empatija, tikrumas, kompetencija. Vertinimui pasirinkta penkiabalė Likerto skalė, kurioje skaitinės reikšmės išdėstomos sekančiai: 5 – taip tikrai; 4 – taip; 3 – nei taip, nei ne; 2 – ne; 1 – tikrai ne. Kiekvienam teiginiui respondentas pasirenka jo manymu tinkamiausią reikšmę, kairėje pusėje ko jis tikėjosi prieš renginį, o dešinėje ar gavo, tai ko tikėjosi. Kuo vertimo skalė artimesnė penketui – tuo labiau žiūrovas yra tikras, kad paslauga atitiko jo lūkesčius. Iš anketinės apklausos gautiems duomenims apskaičiuoti naudojama kiekvieno atsakymo skaitinė reikšmė.

Panaudojus viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika (2010, p. 63) apskaičiavau atskirų dimensijų kiekvienos savybės įvertinimus pagal šią formulę:

$$X = \frac{x1 \times 1 + x2 \times 2 + x3 \times 3 + x4 \times 4 + x5 \times 5}{x1 + x2 + x3 + x4 + x5} \quad (1)$$

kur $x1$, $x2$, $x3$, $x4$ ir $x5$ suma = atitinkamą atsakymą pasirinkusių respondentų skaičius. Taip gaunami patirtos ir laukiamos kokybės balai (X).

Pasak Šimkaus ir kt. (2015) laikantis SERVQUAL metodikos galima išmatuoti lūkesčių ir patirtos kokybės bendrą nuokrypį naudojant šią formulę:

$$\sum_{balų\ patirtos\ kokybės} - \sum_{balų\ laukiamos\ kokybės} = nuokrypis \quad (2)$$

taip apskaičiuojamas gautos kokybės nuokrypis (C)

Apskaičiuojant atskirų dimensijų vidurkius taikoma formulė:

$$\frac{x1 + x2 + x3 + x4 + x5}{dimensijos\ savybių\ skaičius} = A\ arba\ B \quad (3)$$

kur gaunamas atitinkamos dimensijos paslaugos kokybės vidurkis, laukiamos kokybės vidurkis (A), patirtos kokybės vidurkis (B).

Nuokrypis parodo ar suvokiama kokybė yra aukštesnė nei reali. Gautas rezultatas su neigiamu ženklu (-), rodo vartotojų nepasitenkinimą paslaugos kokybe, gautas nulis, tai rodo, kad žiūrovai ko tikėjosi, tą ir gavo, teigiamas rezultatas, rodo, kad žiūrovai nelabai tikėjo, kad gaus kokybišką paslaugą, bet jų lūkesčiai pasitvirtino su „kaupu“. Tačiau didesnę neigiamą įtaką paslaugos kokybei parodo jei paskaičiuotas nuokrypis artėja prie minus 1 ir daugiau, tai nepasitenkinimas išreikštas ypač stipriai, tai reiškia, kad ši savybė nėra įvykdyta.

Imties apskaičiavimas. Tikslaus skaičiaus respondentų nustatymo reikalingo šiam tyrimui nėra galimybių nustatyti, nes kadangi renginys žiūrovams nemokamas. Imties dydis – 207 respondentai. Kadangi į bėgimo varžybas užsiregistravo 205 bėgikai, o dalyvius į varžybas dažniausiai lydi artimieji, draugai, tai padariau prielaidą, kad renginyje dalyvaus apie 300 žiūrovų. Tyrimo imties dydį paskaičiavau pasitelkusi internetiniame tinklalapyje imties dydžio skaičiuoklę (<http://www.apklausa.lt/imties-dydis>). Siekiant gauti duomenis, nusistačiau visumos dydį 300, taikant 5 proc. paklaidą, tikimybė 99 proc., skaičiuoklė apskaičiavo, kad reikėtų apklausti 207 respondentus.

Apklausa buvo atliekama 2020 m. kovo 11 d.

Apklausiant renginio žiūrovus retai galima užtikrinti pakankamą skaičių, kadangi atrenkami tie respondentai, kuriuos duomenų rinkimo metu patogiau, lengviausia pasiekti ir kurie domisi šiuo specifiniu renginiu, ir apsilanko jame. Respondentams paruošiau 300 anketų, man

pavyko paduoti 262 anketas žiūrovams, kad užpildytų, 2 anketas sugadino, tad moksliniam darbui panaudojau 260 anketų.

Tyrimo duomenims apdoroti ir susisteminti naudoju Microsoft Excel programą. Empirinėje darbo dalyje vartojamos sutrumpinimų reikšmės: procentai %, dažnis N, laukiamos kokybės vidurkis A, patirtos kokybės vidurkis B, apskaičiuotas nuokrypis C. Duomenų rezultatai išreikšti grafiškai bei apibendrinti gauti rezultatai.

3. SPORTO CENTRO RENGINIO ORGANIZAVIMO KOKYBĖS EMPYRINIS TYRIMAS IR REZULTATAI

3.1. Sporto centro ir renginio charakteristika

1974 m. Gargžduose pastatyta MSV sporto salė. Rajono sportinę veiklą koordinavo Savivaldybės kūno kultūros ir sporto skyrius. 1993 m. rugsėjo 16 d. įregistruota valstybinė įmonė „Gargždų sporto salė“. 1997 m. liepos 29 d. Sporto salė įregistruota kaip Klaipėdos rajono savivaldybės Kūno kultūros ir sporto skyrius. 2002 m. gruodžio 24 d. įsteigta Viešoji įstaiga Sporto centras, steigėjas - Klaipėdos rajono savivaldybės taryba. 2004 m. birželio 28 d. gautas paramos gavėjo statusas. Nuo 2009-01-01 pakeistas įstaigos statusas į biudžetinė įstaiga Sporto centras. Visus šiuos metus įstaigai vadovavo direktorius S.N., kurį 2013 m. gruodžio mėn. pakeitė direktorius V.L., kuris ir toliau vysto anksčiau kultivuotas sporto šakas: krepšinį, tinklinį, lengvąją atletiką, futbolą, sunkiąją atletiką, šaškių ir šachmatų sportą, badmintoną, tenisą, stalo tenisą.

Sporto centre suburtos profesionalios krepšinio, futbolo, veteranų futbolo, vyrų tinklinio, moterų tinklinio komandos, kurios dalyvauja Lietuvos sporto federacijų čempionatuose. Taip pat pavieniams lengvosios atletikos, stalo teniso, sunkiosios atletikos sportininkams sudaromos sąlygos treniruotis Sporto centre ir dalyvauti įvairaus lygio čempionatuose.

Sporto centras veikia pagal atnaujintus Klaipėdos rajono savivaldybės tarybos 2014-01-30 sprendimu Nr. T11-14 patvirtintus nuostatus. Sporto centro pagrindinė veiklos rūšis: sportinis ir rekreacinis švietimas, kitos sportinės veiklos rūšys: kita sportinė veikla; sporto įrenginių eksploatavimas; kitas, niekur kitur nepriskirtas, keleivinis sausumos transportas; sporto stovyklų veikla; reklama; sporto įrangos nuoma; kita sporto renginių ir poilsio organizavimo veikla.

Sporto centras per sportą skatina vaikų, jaunimo ir suaugusiųjų saviraišką, ieško talentingų sportininkų ir padeda jiems fiziškai tobulėti, organizuoja jaunimo ir suaugusiųjų laisvalaikį, vykdo papildomą ugdymą kūno kultūros ir saviraiškos srityse. Įgyvendina kūno kultūros ir sporto politiką Savivaldybės teritorijoje; puoselėja dvasines, psichines ir fizines žmogaus galias;

aktyvina kūno kultūros ir sportinės veiklos propagavimą; finansiškai skatina talentingus sportininkus, kurie sportiniais pasiekimais padėtų formuoti gerą savivaldybės įvaizdį; organizuoja ir vykdo mokomąjį treniruočių procesą, sporto varžybas, stovyklas ir sveikatą stiprinančius renginius savivaldybės gyventojams ir svečiams; ugdo ir rengia Sporto centro sportininkus, savivaldybės ir šalies rinktinėms; teikia ugdymo įstaigoms informaciją sporto klausimais; auklėja ir skatina jaunimą būti sveikais, gerais, dorais ir sąžiningais savo šalies patriotais bei piliečiais; sudaro sąlygas savivaldybės gyventojams sportuoti apmokamose sveikatingumo grupėse ir bendro fizinio parengimo grupėse; formuoja, konkretina, atnaušina ir įgyvendina vykdomų sporto programų ugdymo turinį pagal Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos patvirtintas Sportinio ugdymo rekomendacijas; laikosi bendrųjų principų: lygių galimybių, kontekstualumo, veiksmingumo ir tęstinumo; puoselėja prigimtines sportininko galias (intelektualines, emocijų, valios, fizinės) lemiančias kūrybinę asmenybės brandą ir socializacijos sėkmę; moko suprasti bendražmogiškąsias vertybes ir jomis grįsti gyvenimą; saugo tautinę tapatybę, perteikia sportininkams tautinės kultūros pagrindus, Europos ir pasaulio humanistines kultūros vertybes; skatina trenerių, specialistų ir darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą; užtikrina demokratinį Sporto centro valdymą ir ugdymo kokybę.

Sporto centras turi šiuolaikišką sporto bazę: didžiąją žaidimų sporto salę, mažąją sporto salę, treniruoklių sporto salę. 2009 m. Sporto centrui perduotos paikėjimo teise valdyti patalpos P. Cvirkos g. 14, kuriose vykdomi šaškių ir šachmatų užsiėmimai, organizuojami susirinkimai, konferencijos; 2018 m. perduotas valdyti teniso aikštynas (Kvietinių g. 25), 2018 m. Sporto centrui leista naudoti pagal patikėjimo teisę policijos sporto salę (Gamyklos g. 31). Sukurta internetinė svetainė www.gargzdusc.lt; facebook puslapis. Treneriams sudarytos sąlygos naudotis vaizdo, garso aparatūra bei kitomis IT priemonėmis treniruotėse, organizuojant sporto ir kitus renginius.

Sporto renginiai sulaukia susidomėjimo, todėl labai svarbu, kad renginio organizatoriai kokybiškai suorganizuotų renginį, tuo pritraukdami kuo daugiau žiūrovų, nes kuo daugiau pritrauksime žiūrovų, tuo daugiau bilietų parduosime (jei renginys mokamas) ir įstaiga uždirbs daugiau pajamų, tuo pačiu žmonės atitrūks nuo kasdienybės problemų ir išeis iš namų socialiai kultūrintis. Taip pat naudinga verslininkams, kurie reklamuoja savo prekę ar paslaugą, tokiuose renginiuose gali net surengti savo prekių prezentaciją, kurią žiūrovas gali įsigyti vietoje, gal net ateityje taps nuolatinio prekės ar paslaugos pirkėju.

Sporto renginių kokybę sunku tiksliai apibrėžti, kaip pavyzdžiui maitinimo paslaugos – alkis, troškulys, šia paslauga būtinai pasinaudos klientas, tuo tarpu į sporto renginius žmonės gali pritraukti, tik prasiblaškyti, pabendraavimo noras, kuris priklauso nuo pačio nuotaikos.

Sporto renginių paslaugų procesui reikalingi vartotojas (žiūrovai) ir teikėjas (personalas), jų kontaktui iširti pasirinkau šiam renginiui atitinkančias dimensijas: apčiuopiamumas, patikimumas, empatija, tikrumas, kompetencija. Siekiant pažinti vartotojo poreikius ir išsiaiškinti teikiamų paslaugų kokybės įvertinimą atliksiu Sporto centro renginio, Lietuvos Nepriklausomybės atkūrimo diena paminėti bėgimo varžybų, žiūrovų nuomonių tyrimą, kuris parodys, ar Sporto centro darbuotojai kokybiškai organizuoja renginius.

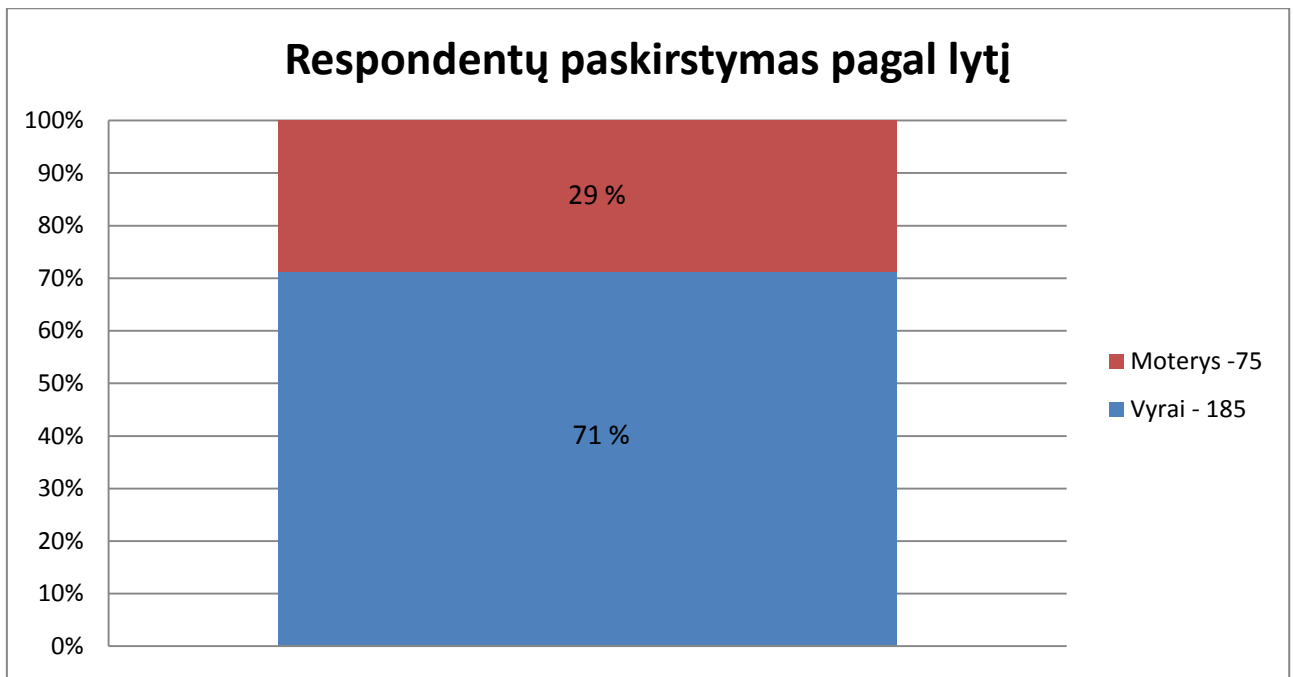
3.2. Demografinė respondentų charakteristika

Kaip minima teorijoje Sporto renginys – socialinis reiškiny, kuris yra skirtas iširti socialinį bendruomenės gyvenimą, kurio pagalba galima atlikti kokybinį tyrimą.

Analizuojant Sporto centro vykdytą Lietuvos Nepriklausomybės atkūrimo diena paminėti bėgimo renginio (toliau – sporto renginys) organizavimo kokybės vertinimą pagal žiūrovų nuomonę, pirmiausia nustaciau socialines – demografines respondentų charakteristikas pagal lytį, amžių, išsilavinimą, tam kad sužinoti kas mėgsta sporto renginius ir kokiomis charakteristikomis pasižymi respondantai. Tai yra neprofesionalus sporto renginys, kurį gali stebėti visi, kadangi neprofesionalūs renginiai orientuoti į dalyvių pritraukimą, o ne į rėmėjų, tai pagrindinės pajamos yra iš dalyvių surinkti startiniai mokesčiai. Pagal pobūdį šį renginį galima priskirti „vietinis/bendruomenės“ renginys, kuris pritraukia vietinės žiniasklaidos dėmesį. Taip pat šį renginį galima priskirti išskirtinių renginių grupei, kadangi yra rengiamas penktus metus iš eilės ir yra skirtas Lietuvos Nepriklausomybės atkūrimo diena paminėti, planuojama šią tradiciją tęsti ir toliau.

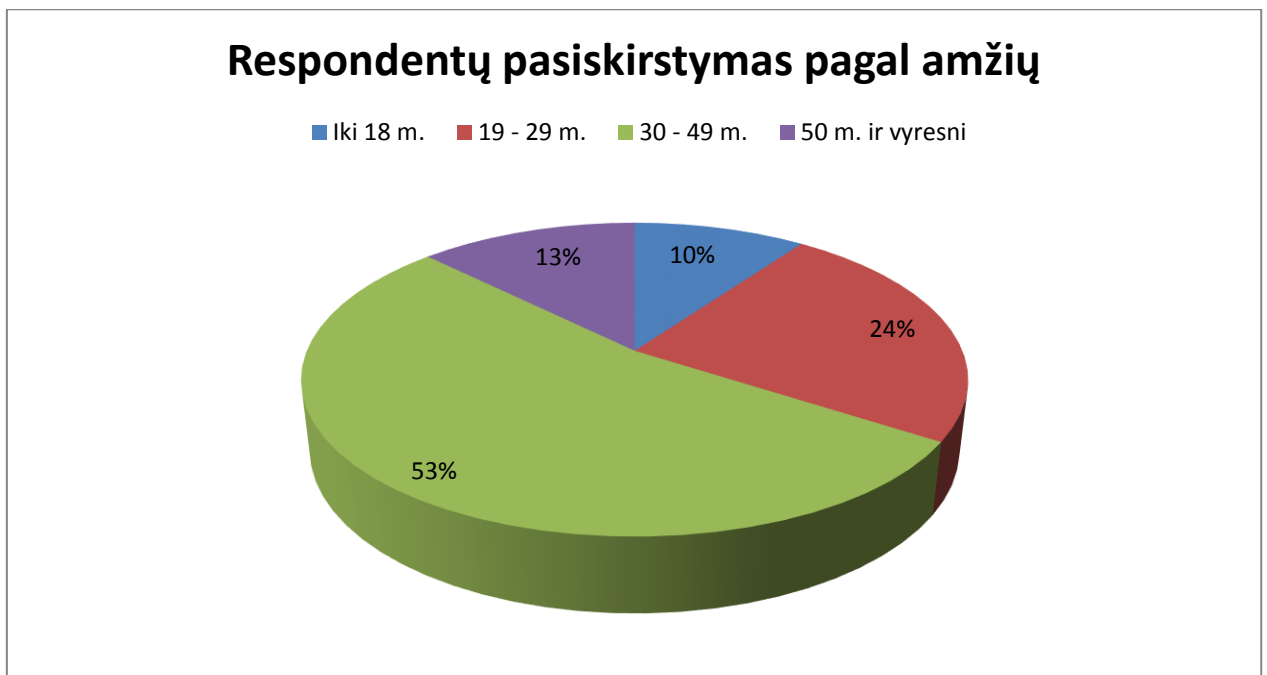
Siekiant prisitaikyti prie specifinių žiūrovų poreikių, pirmiausia reikėtų pažinti žiūrovus, analizuojant jų demografinius bruožus.

Tyrime dalyvavo 260 respondentų, kurie pasiskirstė sekančiai: 185 vyrai (71 proc.) ir 75 moterys (29 proc.), žiūrėti 10 paveikslėlį. Diagramos duomenys rodo, kad tyrime didžiąją dalį sudaro vyrai - 71 proc., tai galima daryti prielaidą, kad bėgimo rungtis daugiau domina vyrus nei moteris, tačiau galima prielaida, kad bėgimo rungtyje dalyvauja daugiau moterų, kurias ir atlydėjo antrosios pusės, dėl to tarp apklaustųjų respondentų didesnė dalis yra vyrų.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, procentais.

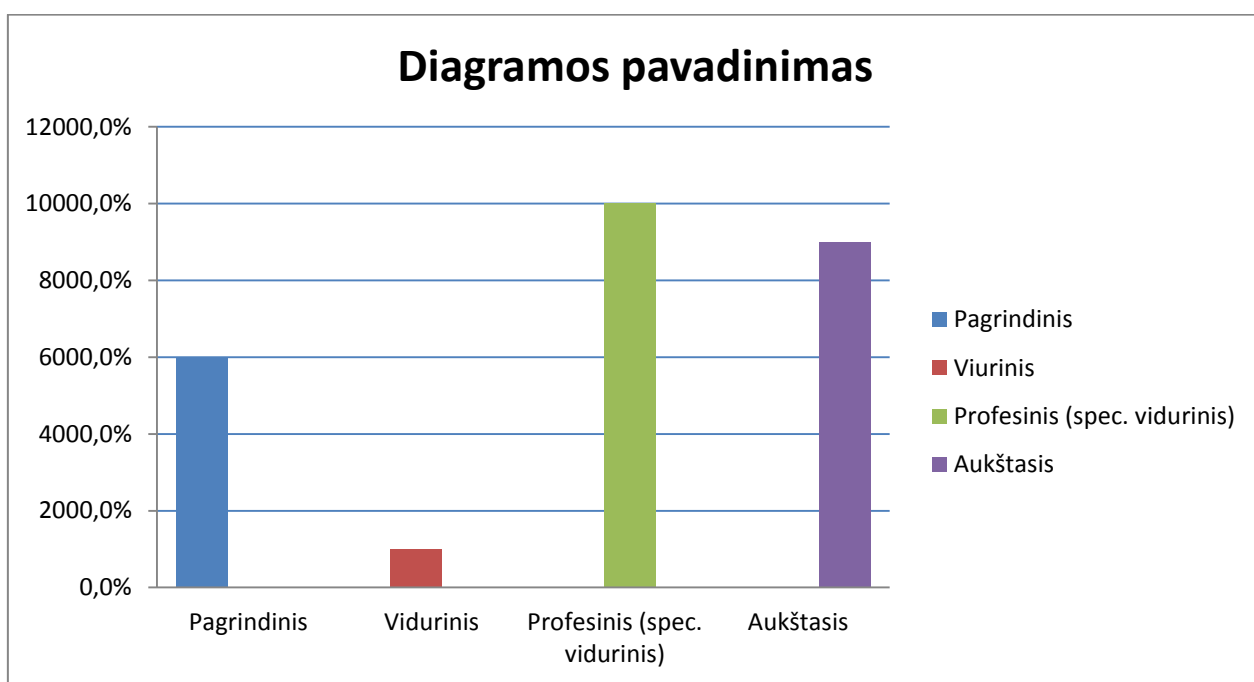
Taip pat respondentų buvo prašoma nurodyti, kuriai amžiaus grupei jie priklauso, kad išsiaiškinti, kokio amžiaus žiūrovai domisi sporto renginiais. Anketoje apklausiami respondentai buvo suskirstyti į 4 amžiaus grupes: iki 18 metų, nuo 19 iki 29 metų, nuo 30 iki 49 metų ir 50 metų ir vyresni. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 11 paveiksle.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, procentais.

Iš anketos gautų duomenų matyti, kad pagrindiniai renginio lankytojai yra 30 – 49 metų - 139 asmenys arba 53 proc. visų apklaustųjų, 19 – 29 metų amžiaus - 63 asmenys, tai sudarė 24 proc. visų apklaustųjų, nedidelė dalis apklaustųjų buvo 50 metų ir vyresni – 33 asmenys, procentais, tai sudarė 13 proc., taip pat nedidelė dalis respondentų sudarė iki 18 metų, 10 proc. arba 26 asmenys. Toks respondentų pasiskirstymas, rodo, kad didžioji dalis respondentų, daugiau nei pusę (53 proc.) yra vidutinio amžiaus žiūrovai, kuriuos domina sporto renginiai. Galima daryti prielaidą, kad Klaipėdos rajono vyresnio amžiaus žiūrovai ir jaunimas mažai domisi sporto renginiais.

Dar vienas iš anketos demografinių klausimų buvo respondentų išsilavinimas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 12 paveiksle.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, procentais.

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą paaiškėjo, jog profesinį (spec. vidurinį) turintys respondentai sudarė didžiąją dalį - 100 respondentų arba 38 proc., nedidele dalimi atsiliko ir aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai - 90 arba 35 proc., vidurinį išsilavinimą pažymėjo tik 10 respondentų, tai sudarė 4 proc. visų apklaustųjų, pagrindinį išsilavinimą turi 60 respondentų, tai sudaro 23 proc. apklaustųjų.

Kaip matyti iš pateikto grafiko (žr. 12 paveikslą), didžioji dalis respondentų turi profesinį (spec. vidurinį) ir aukštąjį išsilavinimą, tai leidžia daryti prielaidą, jog labiausiai sporto renginiais domisi išsimokslinę asmenys. Pagrindinį išsilavinimą turintys respondentai taip pat sudarė didesnę dalį, galima daryti prielaidą, kad tarp jų nemaža dalis respondentų buvo mokiniai iki 18 metų, kurie dar nėra baigę vidurinės mokyklos.

3.3. Sporto renginio kokybės vertinimo rezultatai

Pagal pasiūlytas Kotler ir Keller (2007) išskirtas paslaugų kokybės savybės: neapčiuopiamumas, nekaupiamumas, neatskiriamumas, heterogeniškumas (nevienodumas) būtų įmanoma analizuoti šį sporto renginį, tačiau jis neatitinka šių savybių apibūdinimų.

1. Neapčiuopiamumas, kadangi paslaugos neįmanoma paliesti, apžiūrėti, pajusti, tai paslaugos teikėjas turėtų neapčiuopiamus dalykus paversti apčiuopiamais, demonstruoti savo paslaugos kokybę fiziniiais įrodymais ir parodymais, pvz. paruošti aplinką, suteikti renginiui muzikinį foną.

2. Nekaupiamumas, paslaugų neįmanoma kaupti, tačiau įmanoma būtų kaupti: parduotus bilietus, nufilmuotą medžiagą.

3. Neatskiriamumas, galutinis rezultatas priklausys ne tik nuo paslaugos teikėjo, bet ir nuo žiūrovų.

4. heterogeniškumas (nevienodumas), tai samdytas personalas (gali atvykti vis kiti darbininkai), renginio eiga vyksta ne pagal planą, žiūrovams nesuteikiama galimybė išreikšti savo nuomonę apie renginį (vykdyti apklausą, užpildyti anketas).

Tai svarbios savybės, kurios sporto paslaugai turi didelę reikšmę norint išsiaiškinti žiūrovų lūkesčius.

Svarbu įvertinti ar sporto renginys atneš naudos, ar neigiamo poveikio žiūrovams, svarbu tinkamai įvertinti neigiamus veiksnius ir tinkamai juos suvaldyti, kad sporto renginys Sporto centrui ir žiūrovams suteiktų ilgalaikės naudos.

Analizuojant respondentų duomenis pagal Servqual metodiką būtų tikslinga ištirti atskiras paslaugų kokybės vertinimo dimensijas pagal laukiamos ir patirtos kokybės kriterijus. Sporto centro organizuoto renginio patirtos ir laukiamos kokybės respondentų įvertinimo balų suma, aritmetiniai vidurkiai ir jų rangavimas pateikti 2 lentelėje.

3 lentelė

Dimensijų patirtos ir laukiamos kokybės kriterijų įvertinimų aritmetiniai vidurkiai

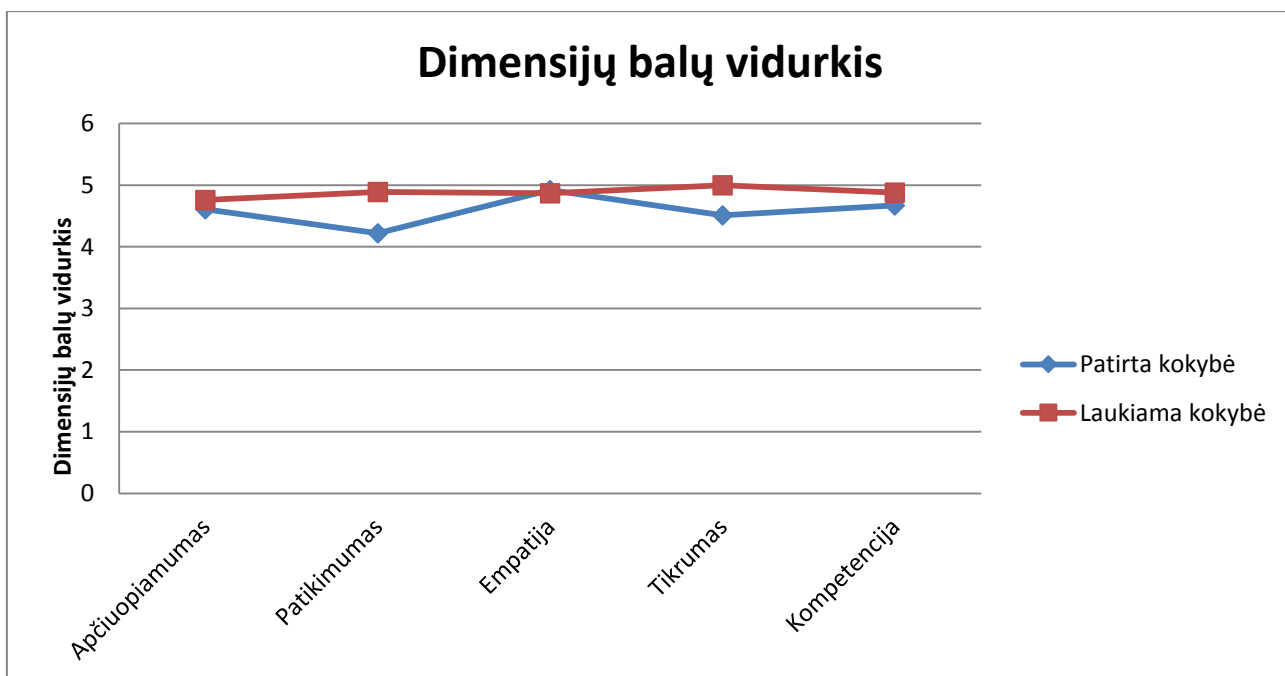
Paslaugų kokybės vertinimo dimensijos	Patirta paslaugų kokybė			Laukiama paslaugų kokybė		
	Balų suma	Vidurkis	Rangavimas	Balų suma	Vidurkis	Rangavimas
1. Apčiuopiamumas	7184	4,61	3	7428	4,76	5
2. Patikimumas	7686	4,22	5	8902	4,89	2
3. Empatija	8962	4,92	1	8868	4,87	4
4. Tikrumas	7040	4,51	4	7800	5	1
5. Kompetencija	6067	4,67	2	6348	4,88	3
Viso	36939	4,49	X	39346	4,88	X

Kaip matyti iš 3 lentelėje pateiktų duomenų žiūrovų lūkesčiai yra susiję su paslaugos tikrumo dimensija, pagal rangavimą 1 vieta, 5 balai. Mažiausi žiūrovų lūkesčiai, dėl apčiuopiamumo dimensijos, pagal rangavimą 5 vieta, 4,76 balo.

Žiūrovai patyrė, geriausiai įvertino empatijos dimensiją 1 vieta, 4,92 balo, o silpniausiai įvertinta buvo patikimumo dimensija 5 vieta, 4,22 balo.

Galima teigti, kad žiūrovai tikėjosi tikrumo (darbuotojai elgėsi pagarbiai, dirba operatyviai, išmano renginio specifiką, sugeba išspręsti iškilusias problemas, suteikė kokybiškas paslaugas), bet patyrė empatiją (patogi vieta, laikas, data, darbuotojai paslaugūs, žino specifinius žiūrovų poreikis, užtikrina žiūrovų saugumą).

Bendras kiekvienos Servqual dimensijos santykis tarp lauktos ir patirtos kokybės (žr. 13 pav.) rodo, kad žiūrovai tikėjosi geresnės paslaugos kokybės, laukiamos kokybės skalė tiesiasi ties aukštesniu balu, o patirta kokybė, kad ir nedideliu skirtumu, bet yra nutolusi nuo laukiamos kokybės. Vienintelė dimensija, kuri perlipo laukiamos paslaugos ribą - empatija. Galima daryti prielaidą, kad žiūrovai netikėjo empatijos dimensijoje išvardintomis savybėmis, bet patyrė daugiau, jų lūkesčiai išsipildė su kaupu. Renginio organizatoriai turėtų į empatijos savybes atkreipti dėmesį ir ateitį jomis vadovautis. Taip pat respondentams nedideliu nuokrypiu, o kitų dimensijų savybes respondentų nuomone dar reikia tobulinti.



13 pav. Patirtos ir laukiamos kokybės vidurkiai pagal dimensijas.

Remiantis surinktais duomenimis, taip pat reikėtų atlikti patirtos ir laukiamos kokybės bendrąjį nuokrypio skaičiavimą, kuris yra aktualus, nes parodo ar patirta paslaugų kokybė viršija laukiamą kokybę, ar ne. *Nulinė reikšmė* – patirtos kokybės vidurkis yra lygus laukiamos

kokybės vidurkiui, tai reikštų, kad patirta kokybė pateisino renginio žiūrovų lūkesčius. *Minusinė reikšmė* – laukiamos kokybės vidurkis didesnis už paitos kokybės vidurkį, tai reikštų, kad laukiama kokybė viršijo patirtą kokybę, tai rodo, kad patirta kokybė ne visiškai pateisino renginio žiūrovų lūkesčius. Teigiamą reikšmę – patirtos kokybės vidurkis didesnis už laukiamos kokybės vidurkį, tai reikštų, kad patirta kokybė pateisino renginio žiūrovų lūkesčius, nes juos viršijo. Bendras visų savybių paskaičiavimas pateikiamas 4 lentelėje.

3 lentelė

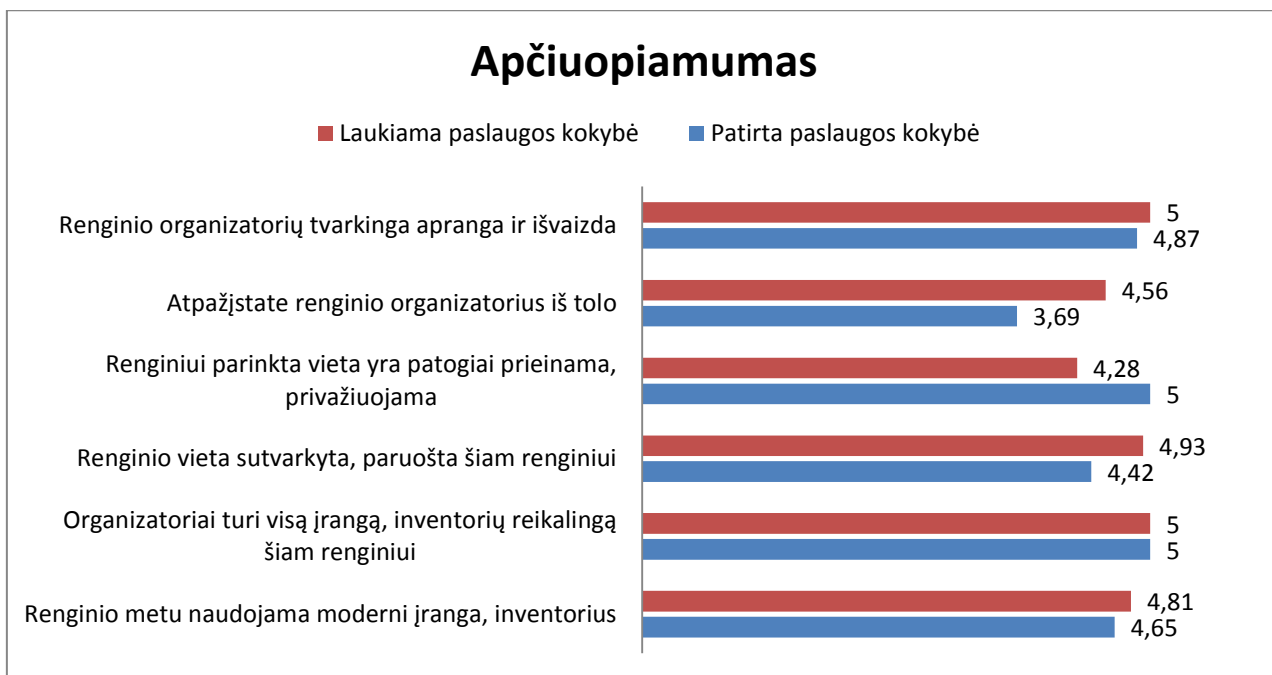
Bendri dimensijų patirtos ir laukiamos kokybės kriterijų įvertinimų aritmetiniai vidurkiai

Kriterijai	Laukiama kokybė	Patirta kokybė	Nuokrypis
	A	B	C
Visų dimensijų bendras vidurkis	4,88	4,49	-0,39

Kaip matyti iš 3 lentelės paskaičiavimo, renginio lauktos kokybės vidurkis yra didesnis už paitos kokybės vidurkį, tai reikštų, kad laukiama kokybė viršijo patirtą kokybę, tai rodo, kad patirta kokybė ne visiškai pateisino renginio žiūrovų lūkesčius, nes nuokrypis yra minusinis (- 0,39). Šis nuokrypis yra ne labai didelis, galima teigti, kad žiūrovai patyrė tą paslaugų kokybę, kokios tikėjosi, tačiau kai kuriose savybėse įžvelgė spragų, kurios neatitiko laukiamos kokybės su patirta. Organizatoriai nelabai geba identifikuoti žiūrovų lūkesčius dėl paslaugos kokybės, nelabai moka suteikti paslaugą kokybiškai.

Bendrojo pasitenkinimo paslaugų kokybės vertinimas yra bendro pobūdžio procesas, tad norint įsigilinti į specifinius, sporto renginio organizavimo kokybės aspektus ir gauti išsamesnes išvadas būtų tikslinga ištirti atskiras paslaugų kokybės dimensijas pagal du kriterijus – laukiamą (ko tikimasi) ir patirtą paslaugų kokybę. Kaip jau minėjau teorinėje dalyje, sporto renginių organizavimo kokybei tirti, tinkamiausias instrumentas yra SERVQUAL modelis, kurio pagalba lengviau yra suvokiama paslaugų kokybė ir nustatomas balų skirtumas, kuriais įvertinama patirta ir laukiama kokybė. Pasak Pukelytės (2010) paslaugos kokybės vertinimas remiasi idėja: kas yra kokybiška paslauga, apibrėžia klientas, pasvėręs skirtumą tarp lauktos bei patirtos kokybės.

Apčiuopiamumo dimensijai anketoje pateiktos 6 savybės, kurias respondentai pažymi ar jiems tai svarbu, ar visiškai nesvarbu. Kadangi vartotojas realiai apčiuopti paslaugos negali, tai apčiuopiamumo dimensijos suvokimui pasitelkiami fiziniai elementai: darbuotojų apranga, renginio aplinka, inventorių, įranga. Išmatuotos apčiuopiamumo dimensijos savybės pavaizduotos 14 paveiksle.



14 pav. Apčiuopiamumo dimensijos savybės apskaičiuotos balais.

Sporto renginys yra specifinis, todėl kiekvieną kartą reikia stengtis įtikti žiūrovui, kad aplinkos ir atributų vaizdai išliktų ilgam žiūrovų prisiminimuose, nes realiai žiūrovas paslaugos paliesti tiesiogiai negali, tačiau pasitelkus fizinius elementus galima susidaryti nuomonę apie paslaugos kokybę. Respondentų kiekvienam atsakymui buvo suteiktas įvertinimas balais, apskaičiuotas balų aritmetiniais vidurkiais (žr. 3 priedą) ir pavaizduota grafiškai. Kaip matome 13 paveiksle žiūrovai įvertino šias savybes:

Renginio organizatorių tvarkinga apranga ir išvaizda. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais, o gauta paslauga 4,87 balo, nuokrypis – 0,13.

Atpažįstate renginio organizatorius iš tolo. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 4,56 balo, o gauta paslauga 3,69 balo, nuokrypis – 0,87.

Renginiui parinkta vieta yra patogiai prieinama, privažiuojama. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 4,28 balo, o gauta paslauga 5 balai, nuokrypis + 0,72.

Renginio vieta sutvarkyta, paruošta šiam renginiui. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 4,93 balo, o gauta paslauga 4,42 balo, nuokrypis - 0,51.

Organizatoriai turi visą įrangą, inventorių reikalingą šiam renginiui. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais ir gauta paslauga 5 balai, nuokrypis 0.

Renginio metu naudojama moderni įranga, inventorius. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 4,81 balo, o gauta paslauga 4,65 balo, nuokrypis - 0,16.

Apibendrinant respondentų gautus balus ir nuokrypius matyti, kad Sporto centro įrangą ir inventorių respondentai įvertino labai gerai, nes lūkesčiai 5 balai, atitiko su patirta kokybe 5 balai, galima teigti, kad organizatoriai turėjo visą renginiui reikalingą įrangą ir inventorių. Tačiau

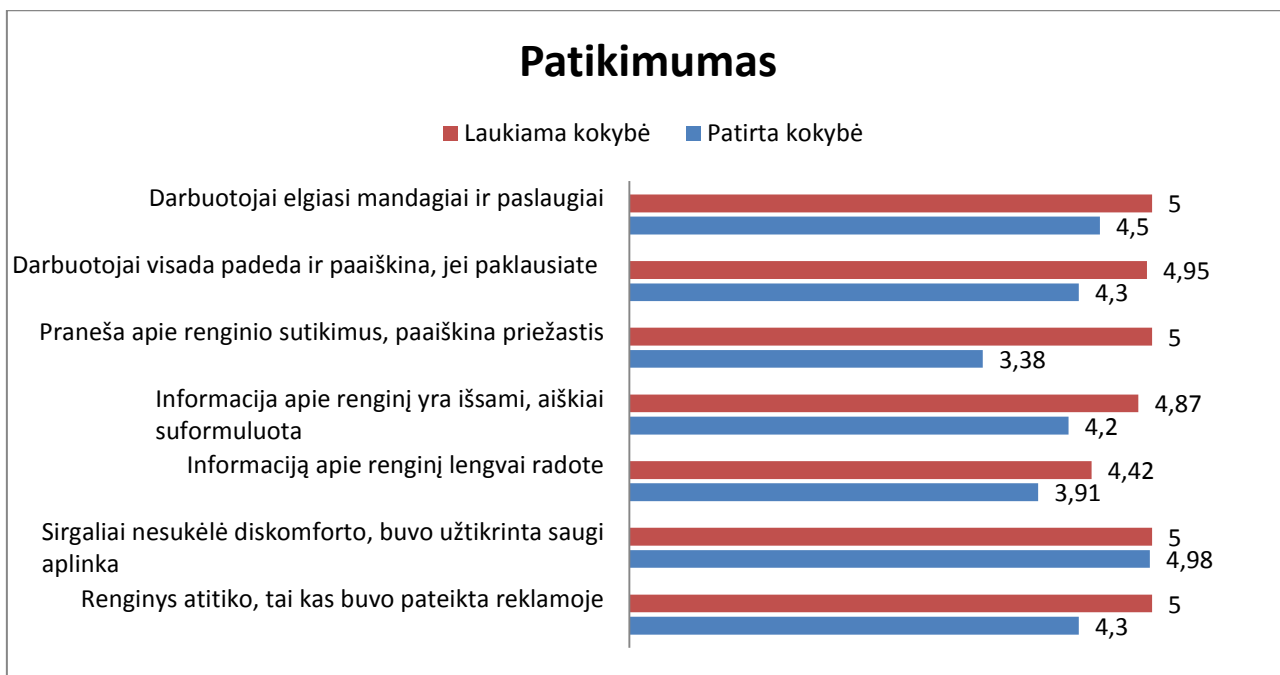
su teiginiu, kad įranga ir inventorius yra modernūs žiūrovai tikėjosi 4,81 balo, tai rodo, kad žiūrovai nesitiki, kad organizatoriai turės visą atnaujintą, šiuolaikišką įrangą ir inventorių, tai įrodo ir kaip žiūrovai vertino patyrimą 4,65 balo, tai sudarė nuokrypį – 0,16, šis nuokrypis rodo, kad technika ar inventorius yra „ne pirmos jaunystės“, o tai gali kenkti renginio kokybei. Renginio metu šiek tiek trūkinėjo vedėjo kalba, gal tai turėjo įtakos tokiam respondentų vertinimui.

Žiūrovai ateidami į renginį tikėjosi, kad organizatorių apranga ir išvaizda bus tvarkinga 5 balai, tačiau patyrė 4,87 balo, nuokrypis – 0,13, galima daryti prielaidą, jog organizatorių apranga buvo tvarkinga, tik skirtinga, todėl ir susidarė nuokrypis. Renginio organizatorius iš tolo atpažinti tikėjosi žiūrovai 4,56 balo, tačiau jų lūkesčius atitiko tik 3,69 balo, nuokrypis - 0,87, tai rodo, kad renginio organizatoriai (ar dalis jų) netūrėjo jokių skiriamųjų ženklų, kad žiūrovas galėtų pažinti juos.

Mažiausiai lūkesčių respondentai turėjo renginio vietos patogumui (prieinama, privažiuojama) 4,28 balo, tačiau jų lūkesčiai pasiteisino ir žiūrovai įvertino patogumą palankiai 5 balais, nuokrypis + 0,72, toks įvertinimas leidžia formuoti prielaidą, jog žiūrovams buvo patogų atvykti į renginį, renginys clienų atžvilgiu yra parinktas strategiškai patogioje vietoje ir patogiai pasiekiamas tiek asmeniniu transportu, tiek prieinamas pėsčiomis.

Apibendrinant apčiuopiamumo dimensijos įvertinimą, galima teigti, kad organizatoriai varžybų vykdymui parinko tobulą vietą, kuri buvo patogiai prieinama, lengvai pasiekama transportu. Įrangą ir inventorių turėjo pilnai sukomplektuotą, tik nepaskaičiavo, kad aparatūra gali paveisti. Organizatoriai didesnę dėmesį turėtų skirti darbuotojų išskirtinumui, kad žiūrovas žinotų, kad tai renginio organizatorius.

Patikimumo dimensijai buvo pateiktos 7 savybės, kurias turėjo įvertinti respondentai. Patikimumas, tai patikimai ir tiksliai atlikta paslauga, organizatorių pažadų laikymasis, žiūrovams, tai labai svarbu. Respondentų buvo paprašyta įvertinti, ar renginio organizatoriai įvykdė pažadus, pateiktus informaciniuose skelbimuose. Išmatuotos patikimumo dimensijos savybės pavaizduotos 15 paveiksle.



15 pav. Patikimumo dimensijos savybės apskaičiuotos balais.

Labai svarbu tai, kad renginio organizatoriai įvykdytų savo pažadus laiku, jei žiūrovui kyla problemų, kad jas stengtųsi nuoširdžiai išspręsti. Todėl tyrimo metu respondentų buvo prašoma nurodyti, ar organizatoriai atitinka šias savybes:

Sporto centro darbuotojai mandagiai ir paslaugiai elgiasi su žiūrovais. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais, o gauta paslauga 4,50 balo, nuokrypis – 0,50.

Sporto centro darbuotojai visada padeda ir paaiškina žiūrovui, jei jų paklausiate. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 4,95 balo, o gauta paslauga 4,30 balo, nuokrypis – 0,65.

Sporto centro darbuotojai apie renginio sutikimus paaiškina priežastis ir atsiprašo. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais, o gauta paslauga 3,38 balo, nuokrypis – 1,62.

Sporto centro pateikta informacija apie renginį yra išsami ir aiškiai suformuluota (pvz. kur vyks, kada vyks, kas vyks). Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 4,87 balo, o gauta paslauga 4,20 balo, nuokrypis – 0,67.

Apie renginį informaciją buvo lengva rasti (reklama, internetinis puslapis ir kt.). Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 4,42 balo, o gauta paslauga 3,91 balo, nuokrypis – 0,51.

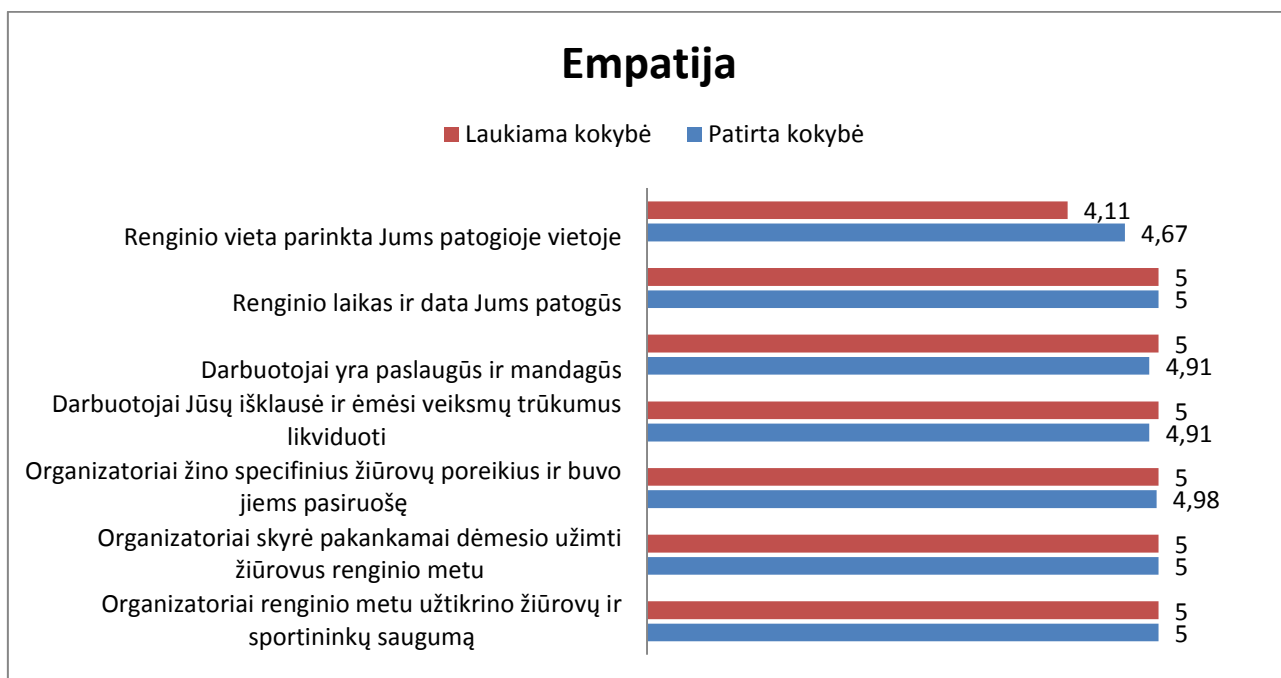
Sirgaliai nesukėlė diskomforto, buvo užtikrinta saugi renginio aplinka. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais, o gauta paslauga 4,98 balo, nuokrypis – 0,02.

Renginys atitiko, tai kas buvo pateikta reklamoje. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais, o gauta paslauga 4,30 balo, nuokrypis – 0,70.

Apibendrinant respondentų gautus balus ir nuokrypius matyti, kad pasitikėjimo savybių visi nuokrypiai yra minusiniai, tai rodo, kas respondentai visomis patikimumo savybėmis buvo nepatenkinti. Didžiausias nepasitenkinimas išreikštas „Sporto centro darbuotojai apie renginio

sutrikimus paaiškina priežastis ir atsiprašo“ savybe, nuokrypis net – 1,62, su šiuo teiginiu nesutiko 104 respondentai, nes nebuvo pranešta kada, kokio amžiaus dalyviai bus apdovanojami, žmonės blaškėsi ir nežinojo, kai kvietė dalyvius apdovanoti, kai kurie dalyviai buvo tolėliau paėję, net nežinojo, kad vyksta jų amžiaus grupės dalyvių apdovanojimai, tai rodo, kad organizatoriai ilgam gali prarasti žiūrovų pasitikėjimą, tai turės įtakos kitam renginiui, organizatoriai gali prarasti nemažą dalį žiūrovų. Taip pat kadangi varžybos užsitęsė ilgiau nei buvo planuota, tai apie renginio informaciją respondentai pateikė nuomones ne organizatorių naudai (nuokrypis – 0,67), apie tai žiūrovams nebuvo pranešta, apie atsiprašymą nėra net kalbos. Organizatoriai turėjo informuoti žiūrovus apie įvykusius nesklandumus ir taip išvengti respondentų nepasitikėjimo organizatoriais. Taip pat respondentai, tikėjosi, kad renginys atitiks, tai kas buvo pateikta reklamoje, bet visi šie įvykiai pakreipė respondentų nuomones į neigiamą pusę (nuokrypis – 0,70). Manau, kad šie įvykiai turėjo įtakos ir savybėms apie darbuotojų mandagumą, paslaugumą (nuokrypis – 0,50) ir kad darbuotojai visada padeda, paaiškina priežastis ir atsiprašo (nuokrypis -0,65). Visi šie rodikliai turės labai didelę įtaką, kai žiūrovas rinksis ar dalyvauti kitame Sporto centro organizuojamame renginyje. Informaciją apie renginį ar lengvai rado respondentai taip pat buvo ne pačios geriausios nuomonės (nuokrypis – 0,51), tai rodo, kad organizatoriai mažai dirba su reklama, renginio viešinimu. Dėl renginio metu užtikrinto saugumo respondentai buvo patenkinti, 255 žiūrovai įvertino renginio saugumą labai gerai, tik 5 žiūrovai įvertino gerai, tai rodo, kad žiūrovai renginio metu jautėsi saugūs ir galėjo ramiai mėgautis renginiu.

Empatijos dimensijos buvo pateiktos 7 savybės, kurias turėjo įvertinti respondentai. Empatija, tai atskiras dėmesys žiūrovui, darbuotojų gebėjimas suprasti vartotojo poreikius.



16 pav. Empatijos dimensijos savybės apskaičiuotos balais.

Labai svarbu tai, kad renginio organizatoriai įvykdytų savo pažadus laiku, jei žiūrovui kyla problemų, kad jas stengtųsi nuoširdžiai išspręsti. Todėl tyrimo metu respondentų buvo prašoma nurodyti, ar organizatoriai atitinka šias savybes:

Renginio vieta yra parinkta jums patogioje vietoje. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 4,11 balo, o gauta paslauga 4,67 balo, nuokrypis + 0,56.

Renginio parinktas laikas ir data, Jums patogūs. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais ir gauta paslauga 5 balais, nuokrypis 0.

Darbuotojai yra paslaugūs ir mandagūs. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais, o gauta paslauga 4,91 balo, nuokrypis – 0,09.

Darbuotojai išklusė Jūsų nusiskundimus ir ėmėsi veiksmų trūkumus likviduoti. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais, o gauta paslauga 4,91 balo, nuokrypis – 0,09.

Organizatoriai žino specifinius vartotojų poreikius ir buvo jiems pasiruošę. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais, o gauta paslauga 4,98 balo, nuokrypis – 0,02.

Organizatoriai skyrė pakankamai dėmesio užimti žiūrovus renginio metu. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais ir gauta paslauga 5 balai, nuokrypis 0.

Organizatoriai renginio metu užtikrino žiūrovų saugumą. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais ir gauta paslauga 5 balai, nuokrypis 0.

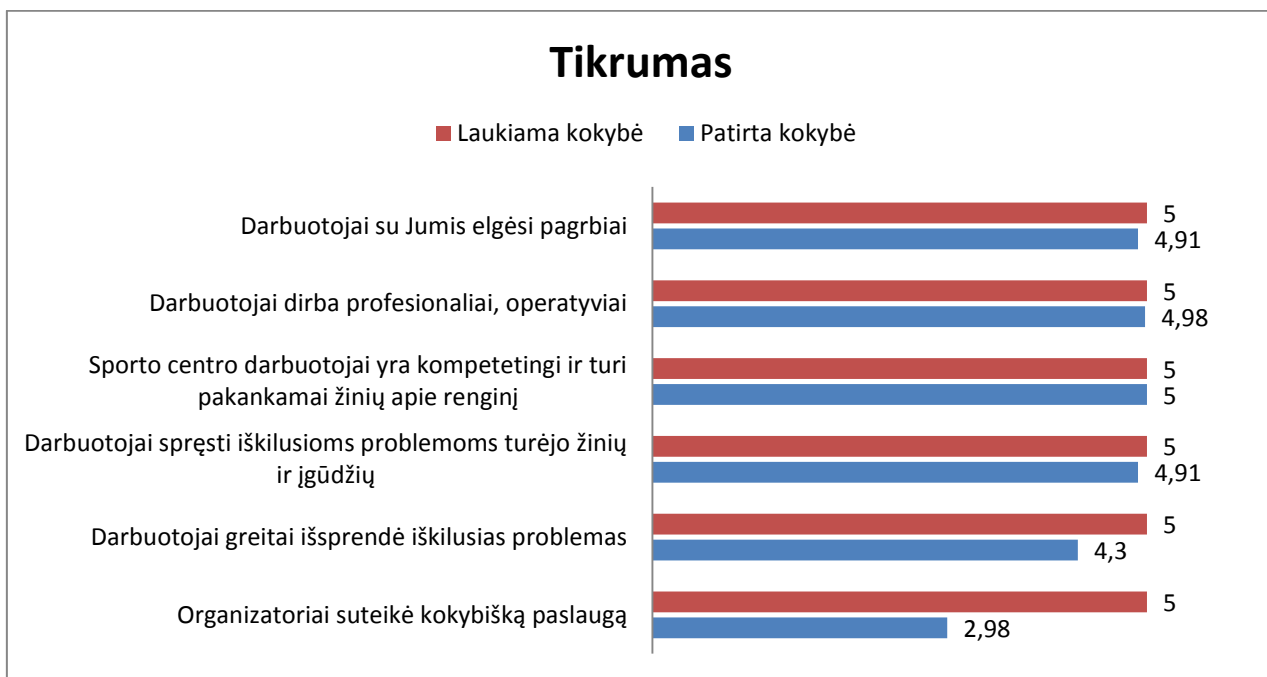
Palyginus šią dimensiją su kitomis analizuojamomis, matyti, kad ji įvertinta, geriausiai. Kaip matyti 16 paveiksle net trys savybės sutapo, apskaičiuoti nuokrypiai rodo nulius, tai rodo, kad respondentai liko patenkinti renginio organizatorių parinktu laiku ir diena (kovo 11 d.), kadangi daug kam yra išeiginė tą dieną, tai respondentai galėjo praleisti turiningai laiką. Renginio organizatoriai į tai turėtų atkreipti dėmesį. Taip pat respondentai liko patenkinti skirtu jiems dėmesiu, kol vyko varžybos, žiūrovai turėjo galimybę iš popieriaus lankstyti vėjo malūnėlius, kuriais papuošė miestą, taip pat klausėsi dainų skirtų Lietuvos Nepriklausomybės atkūrimo dienai paminėti, jiems koncertavo Gargždų muzikos mokyklos auklėtiniai. Taip pat žiūrovai jautėsi saugūs renginio metu ir įvertino, kad ir sportininkų saugumas buvo užtikrintas. Tai reiškia, kad personalas suvokia vartotojų poreikius ir visapusiškai užima žiūrovus renginio metu.

Kaip matome iš grafiko (16 paveikslas) dėl renginio vietos patogumo žiūrovai iš galimų 5 balų tikėjosi tik 4,11 balo, tačiau jų lūkesčiai pasiteisino (nuokrypis + 0,56), tai rodo, kad žiūrovai kažkada yra turėję ne kokios patirties arba daugumai, tai neaktualu, o šį kartą nuokrypio padidėjimas parodė, kad žiūrovams renginio vieta yra patogi ir jiems tai rūpi.

Respondentai tikėjosi, kad darbuotojai bus paslaugūs ir mandagūs, tačiau nedidelis nuokrypis – 0,09 rodo, kad į kai kurių respondentų klausymus nebuvo atsakyta ar ne tinkamai atsakyta. Tokį pat nuokrypį – 0,09 gavau prie savybės darbuotojai išklusė Jūsų nusiskundimus ir

ėmėsi veiksmų trūkumus likviduoti, tai galima daryti prielaidą, kad žiūrovams nebuvo tinkamai paaiškinta kada vyks apdovanojimai ir kodėl renginys užsitęsė.

Tikrumo dimensijai buvo pateiktos 6 savybės, kurias turėjo įvertinti respondentai. Tikrumo dimensija siejasi su empatijos, kompetencijos dimensijomis, žiūrovai vertina darbuotojų elgesį, specifinį paslaugos išmanymą, tai turi įtakos Sporto centro įvaizdžiui ir suteikia žiūrovams pasitikėjimo.



17 pav. Tikrumo dimensijos savybės apskaičiuotos balais.

Darbuotojai buvo paslaugūs. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais, o gauta paslauga 4,91 balo, nuokrypis – 0,09.

Darbuotojai dirba profesionaliai, operatyviai. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais, o gauta paslauga 4,98 balo, nuokrypis – 0,02.

Darbuotojai tiksliai žino renginio savybes, išmano renginio specifiką. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais ir gauta paslauga 5 balai, nuokrypis 0.

Darbuotojai greitai sugebėjo išspręsti iškilusias problemas. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais, o gauta paslauga 4,91 balo, nuokrypis – 0,09.

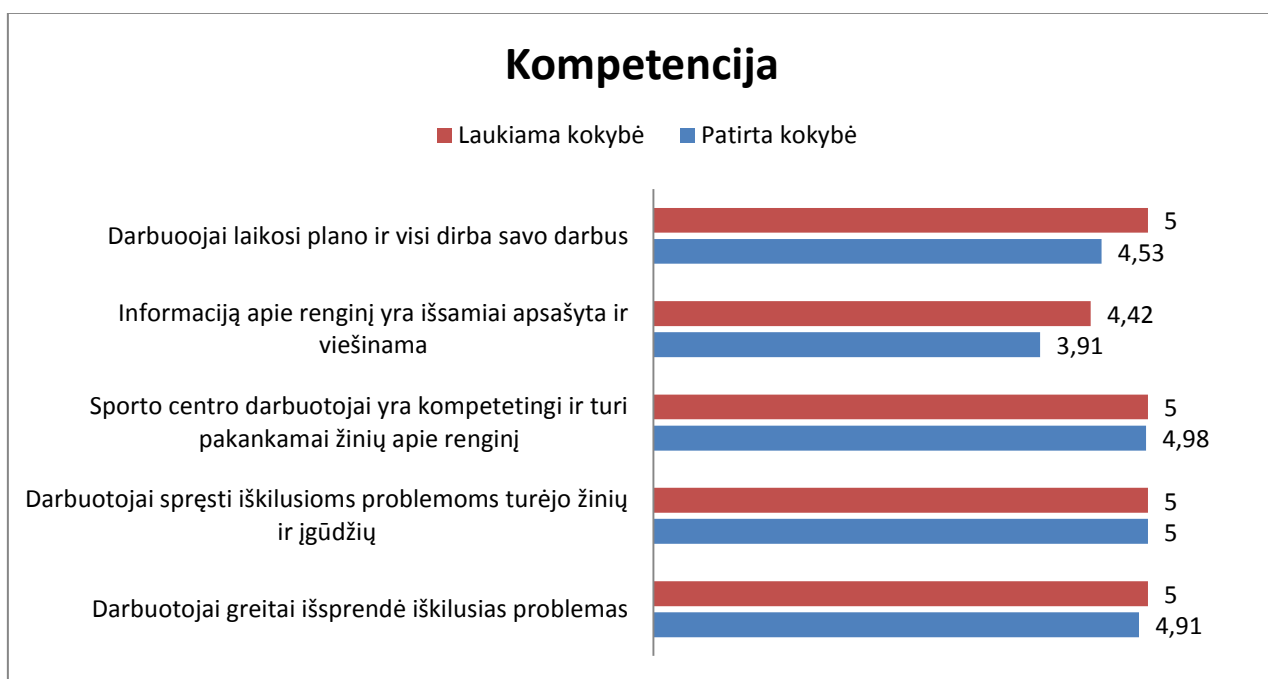
Renginio organizatoriai išpildė visas reklamoje žadėtas programas. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais, o gauta paslauga 4,30 balo, nuokrypis – 0,70.

Organizatoriai suteikė kokybišką paslaugą. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais, o gauta paslauga 2,98 balo, nuokrypis – 2,02.

Tikrumas apima darbuotojų elgesį su klientais, pagarba jiems, tad respondentai darbuotojų elgesį su jais vertino palankiai, nuokrypis tik -0,09, todėl galima teigti jog darbuotojai

yra mandagūs ir su žiūrovais elgėsi pagarbiai. Taip pat respondentai įvertino ir darbuotojų profesionalumą ir operatyvumą (nuokrypis – 0,02), tai rodo, kad darbuotojai žinojo ką reikia jiems dirbti ir tai darė greitai reaguodami į situaciją. Žiūrovai išvelgė, kad darbuotojai gerai išmano renginio specifiką ir tiksliai žino renginio savybes, tad šį punktą įvertino geriausiai, lūkesčiai sutapo su patyrimu (nuokrypis 0). Taip pat maža dalis respondentų (nuokrypis – 0,09) nesutiko su teiginiu, kad darbuotojai sugebėjo išspręsti iškilusias problemas, nors kilo nesklandumų renginio metu, tačiau mano nuomone darbuotojai gebėjo susitvarkyti su nedidelėmis bėdomis. Tačiau su teiginiu, kad renginio organizatoriai išpildė visas reklamoje žadėtas programas nesutiko didesnė dalis žiūrovų, jų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais, o gauta paslauga 4,30 balo, nuokrypis – 0,70, tam turėjo įtakos užtęstas renginio laikas ir žiūrovams nepatikslinkta, kodėl užsitęsė, kad baigsis renginys. Kaip matome iš grafiko (17 paveikslas), žiūrovai mano, kad paslauga suteikta nekokybiškai, tačiau iš duomenų suvestinės (2 priedas) galima matyti, kad 206 respondentai (tai sudaro 79 %) neturi nuomonės apie renginio kokybę, todėl, tai ir sudarė didelį nuokrypi – 2,02.

Žinojimas kaip kažką atlikti ir baigiasi žinojimu kaip kažką atlikti, tačiau jei tą kažką atliksi kompetetingai, tai bus labai gerai. Kompetencija yra susijusi su mūsų atsakingumu, patirtimi, meistriškumu, specializacija, sugebėjimu spręsti problemas.



18 pav. Kompetencijos dimensijos savybės apskaičiuotos balais.

Darbuotojai su Jumis elgiasi pagarbiai. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais, o gauta paslauga 4,53 balo, nuokrypis – 0,47.

Informacija apie renginį yra išsamiai aprašyta ir renginio metu viešinama. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 4,42 balo, o gauta paslauga 3,91 balo, nuokrypis – 0,51.

Sporto centro darbuotojai yra kompetentingi ir turi pakankamai žinių apie renginį. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais, o gauta paslauga 4,98 balo, nuokrypis – 0,02.

Darbuotojai spręsti iškilusioms problemoms turėjo žinių ir įgūdžių. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais ir gauta paslauga 5 balo, nuokrypis 0.

Darbuotojai greitai išsprendė kilusias problemas. Žiūrovų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 5 balais, o gauta paslauga 4,91 balo, nuokrypis – 0,09.

Kompetencijos dimensijoje respondentai (žr. 18 pav.) labai gerai įvertino, tai, kad darbuotojai turi žinių ir įgūdžių kilusioms problemoms spęsti, nuokrypis 0. Tačiau respondentai, pastebėjo trūkumą prie savybės „Informacija apie renginį yra išsamiai aprašyta ir gali sudominti“, nuokrypis – 0,51. Galima teigti, kad reklaminį skelbimą ruošė žmogus neturintis tam kompetencijos, nei žinių nei patirties rašant skelbimus, tai rodo respondentų lūkesčiai kadangi iš 5 galimų balų surinko, tik 4,42 balo, o patyrė respondentai tik 3,91 balo, tai galima teigti, kad respondentai atvykę į renginį iš vis nerado jokių skelbimų viešai pakabintų, nei programos, nei nuostatų, galima teigti, kad nebuvo paskirtas atsakingas asmuo kuris turėjo pasirūpinti informacijos viešinimu ir kiti darbuotojai nesiėmė problemos sprendimo, tai rodo kompetencijos arba atsakingumo trūkumą. Taip pat nemažas nuokrypis (-0,47) apskaičiuotas savybės „Darbuotojai laikosi plano ir visi dirba savo darbus“, tai rodo, kad darbuotojai nesilaikė plano, nes renginys užsitęsė. Nedidelis nuokrypis (-0,02) gautas apskaičiuavus savybę „Sporto centro darbuotojai yra kompetentingi ir turi pakankamai žinių apie renginį“, respondentų nuomonė, rodo, kad darbuotojai išmano sporto renginių organizavimo ypatumus ir yra kompetentingi atlikti darbus. Savybei „Darbuotojai greitai išsprendė kilusias problemas“ nuokrypis -0,09, tai nedidelis nuokrypis, kuris parodo, kad su iškilusiomis problemomis renginio metu darbuotojai tvarkėsi pakankamai greitai.

Iš anketų nustačiau, kokie veiksniai anot žiūrovų Sporto centro vykdyto Lietuvos Nepriklausomybės atkūrimo diena paminėti bėgimo renginio organizavimo kokybei daro teigiamą ir neigiamą įtaką.

Teigiamą įtaką darantys veiksniai:

✓ Renginiui parinkta vieta yra patogi, prieinama ir privažiuojama bet koku transportu. Kadangi renginys organizuojamas lauke, tai organizatoriui sunku parinkti varžybų vykdymo vietą, nes turi būti patogų ir sportininkams ir žiūrovams.

✓ Renginio laikas ir data, tenkino žiūrovų lūkesčius. Tai taip pat svarbus veiksnys žiūrovų atžvilgiu, kadangi kovo 11 diena yra šventinė, tai daugumai žiūrovų yra išeiginė diena, kurią jie galėjo praleisti turiningai, kultūringai, tuo pačiu kartu su bendruomenės nariais paminėti Lietuvos Nepriklausomybės atkūrimo dieną.

✓ Žiūrovų užimtumas renginio metu. Žiūrovų užimtumas renginio metu labai juos džiugina ir žiūrovai visada tikisi, kad pertraukėlių metu vyks kokios nors atrakcijos ir jie laimės kokių nors prizų.

✓ Organizatoriai išmano renginio specifiką. Šaunu, kad žiūrovai įvertino, tai, kad renginį organizavo darbuotojai, kurie žino renginio specifiką, tai paliks žiūrovams gerą įspūdį ir norės ateiti į kitą renginį, gal net rekomenduos draugams ir artimiesiems apsilankyti kitame renginyje. Manau, kad šis veiksnys turi didžiausią įtaką žiūrovų lūkesčiams.

✓ Darbuotojai turėjo žinių ir įgūdžių spręsti iškilusioms problemoms. Tai, rodo, kad renginio organizatoriai tikrai išmano renginio specifiką.

Personalo vertinimo skyriaus analizės neatlikau, nes Sporto centro direktorius atlieka metinį darbuotojų veiklos įvertinimą. Kadangi po kiekvienos šventės nevertina darbuotojų, todėl negalėjau atlikti išsamaus tyrimo.

PASIŪLYMAI

1. Kadangi sporto renginiai organizuojami dažnai lauke, tai renginio organizatoriai turėtų ruošiant aplinką, ne tik papuošti reklamom ir savo atributika, bet ir kiek įmanoma, kuo didesniu spinduliu surinkti šiukšles ir išvalyti lauko šiukšlines, kad vėjas jų nenešiotų po visą teritoriją. Atidžiau sutvarkyti renginio aplinką.

2. Renginio organizatoriai turėtų atkreipti dėmesį ir į tai, kad visi darbuotojai būtų aiškiai žiūrovams atpažįstami, pvz. visi darbuotojai turi turėti korteles pakabinamas, gali būti kokios vienodos liemenės su organizatoriaus inicialais, kad žiūrovas žinotų į ką kreiptis iškilus problemai.

3. Kadangi renginio metu striginėjo vedėjo kalba, siūlyčiau organizatoriams jei naudoja savo aparatūrą prieš renginį ją tinkamai patikrinti ar viskas gerai veikia. O geresnis variantas būtų, samdyti, tai gerai išmanančią įmonę, manau, tada renginys bus kokybiškesnis.

4. Sudaryti renginio vykdymo planą ir juo vadovautis. Sudarytas planas žymiai palengvintų renginio organizavimą.

5. Siekiant pažinti lankytojų poreikius bei išsiaiškinti teikiamų paslaugų kokybės įvertinimą, Sporto centras turėtų atlikti paslaugos vartotojų tyrimus. Sporto centras savo tinklalapyje (www.gargzdusc.lt) turėtų sukurti skiltį, kurioje paslaugų vartotojai galėtų išreikšti savo pastabas, pageidavimus, skundus, pasiūlymus, atsiliepimus, idėjas, užduoti klausymus. Po kiekvieno renginio. Taip organizatoriai sužinotų renginio organizavimo trūkumus ir kokius veiksnius reiktų tobulinti.

6. Po kiekvieno sporto renginio įvertinti darbuotojus, tai padėtų nustatyti konkretaus asmens siekius ir tikslus, ar darbuotojas yra kompetentingas, turi pakankamai žinių ir įgūdžių, įvertintu kokių rezultatų pasiekė renginio metu, taip būtų lengviau numatyti, naujus darbuotojų motyvacijos veiksmus ir lūkesčius. Taip organizatoriai veiksmingiau panaudotu turimus žmogiškuosius išteklius, padidintu jų veiklos efektyvumą ir grįžtamuoju ryšiu užtikrintu ir pagerintu atliekamų pareigų kokybę.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą apie paslaugų kokybę nustatyta, kad kokybė yra esminis faktorius, kuris nulemia vartotojų pasitenkinimą gauta paslauga. Paslaugų sektoriuje kokybė yra vienas iš svarbiausių kriterijų įmonės gyvavimui. Nors autoriai kokybę apibūdina skirtingai, tačiau vieną bendrą aspektą jie išvelgia, tai kad kokybę sunku apibūdinti, nes kiekvienas žmogus ją skirtingai suvokia ir interpretuoja savaip. Tad paslaugų kokybės supratimas yra subjektyvus ir priklauso nuo vartotojų turimos patirties ir turimų žinių apie paslaugos teikėją.

2. Mokslinėje literatūroje autoriai kaip pagrindinį veiksnį paslaugos kokybės vertinimui įvardina vartotojų lūkesčius, kuriuos nusistatyti turi pati įmonė pagal savo vykdomą sritį. Paslaugų kokybės vertinimas – procesas, kurio metu nustatoma, ar vykdoma paslauga faktiškai sutampa su laukiama (įsivaizduojama) paslauga. Tai įvertinti padeda SERVQUAL metodas, kuris yra plačiai taikomas ir sujungus teorinius aspektus su praktiniais, tiriami skirtumai tarp vartotojų lūkesčius ir suvoktos kokybės leidžia pagerinti paslaugų kokybę.

3. Nustačiau, kad sporto renginių organizavimo paslaugų kokybei įtaką daro šie veiksniai: tinkamas vietos parinkimas, nepriekaištingai veikianti technika, tvarkingas inventorių, atsakingas žiūrovų saugos užtikrinimas, geros darbuotojų savybės (mandagumas, pagarbus elgesys, turimos žinios, išmanymas), skiriamas dėmesys žiūrovui.

4. Sporto renginių kokybę lemiančius veiksnius įvertino žiūrovai, pagal atitinkančias dimensijas: apčiuopiamumo, patikimumo, empatijos, tikrumo ir kompetenciją. Bendras kiekvienos Servqual dimensijos santykis tarp lauktos (4,88 balo) ir patirtos (4,49 balo) kokybės parodė, kad žiūrovai tikėjosi geresnės paslaugos kokybės, laukiamos kokybės skalė tiesiasi ties aukštesniu balu, o patirta kokybė, kad ir nedideliu skirtumu (-0,39 balo), bet yra nutolusi nuo laukiamos kokybės. Vienintelė dimensija, kuri perlipo laukiamos paslaugos ribą – empatija (renginio vieta patogiai, laikas, data, darbuotojai yra mandagūs, paslaugūs, pašalina visus trūkumus, organizatoriai žino specifinius žiūrovų poreikius, užtikrina žiūrovų saugumą). Galima daryti prielaidą, kad žiūrovai netikėjo empatijos dimensijoje išvardintomis savybėmis, bet patyrė daugiau, jų lūkesčiai išsipildė su kaupu. Renginio organizatoriai turėtų į empatijos savybes atkreipti dėmesį ir ateitį jomis vadovautis, o kitų dimensijų savybes respondentų nuomone dar reikia tobulinti.

5. Siekiant suteikti kokybiškas paslaugas renginio organizatoriai visų pirma turėtų susidaryti renginio vykdymo planą ir juo vadovautis, taip būtų aiškiau paskirstyti darbai ir pagerintų darbuotojams darbo sąlygas. Atidžiau sutvarkyti aplinką, kad nešiojamos šiukšlės netrikdytų žiūrovų dėmesio ir jie galėtų mėgautis renginiu. Išskirti renginio darbuotojus, kad prireikus žiūrovas atskirtų jį ką, dėl renginio kilusių klausimų galėtų kreiptis. Taip pat kadangi renginio organizatoriai skiria daugiau dėmesio sportininkų komfortui, tai, kad technika geriau veiktų siūlyčiau pasamdyti

įgarsinimo organizaciją, kuri turi profesionalią įrangą. Taip pat Sporto centras turėtų po kiekvieno renginio atlikti tyrimą, apklausiant žiūrovus, kad išsiaiškintų, kokie veiksniai neatitiko žiūrovų lūkesčių ir juos pagerinti.

LITERATŪRA

1. BAGDONIENĖ, D.; DAUNORIENĖ, A.; SIMANAVIČIENĖ, A. 2011. Nevyriausybinių organizacijų veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*: 2011.16. ISSN 1822-6515. Prieiga internetu: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367177730717/J.04~2011~1367177730717.pdf> [žiūrėta 2019-12-06].
2. BAGDONIENĖ, L.; HOPENIENĖ, R. 2015. *Paslaugų marketingas ir vadyba*. KTU leidykla Technologija. ISBN 978955256564.
3. BAKANAUSKIENĖ, I. 2008. *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
4. BLERY, E., BATISTATOS, N., PAPASTRATOU, E., PERIFANOS, I., REMOUNDAKI, G., RETSINA, M. 2008. *Service quality and customer retention in mobile telephony*. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 17, 1, p. 27 – 37. Prieiga internetu: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2Fjtm.2008.26.pdf> [žiūrėta 2019-07-30].
5. BOUCHET, P., LEBRUN, A-M., AUVERGNE, S. 2004. Sport Tourism Consumer Experiences: A Comprehensive Model. *Journal of Sport & Tourism*, 9(2), 127-140. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/228856498_Sport_tourism_consumer_experiences_A_comprehensive_model [žiūrėta 2019-04-30].
6. BOWDIN, G. et al 2008. *Events Management*. 2nd Ed, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford. ISBN: 978-1-85617-818-1. Prieiga internetu: https://books.google.lt/books?id=bs-TTa6GQoAC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [žiūrėta 2019-04-30].
7. DAVIES, L.; COLEMAN, R.; RAMCHANDANI, G. 2010. *Measuring attendance: issues and implications for estimating impact of free-to-view sports events*. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* 12(1): 11–23. Prieiga internetu: <http://shura.shu.ac.uk/2851/1/DaviesfinalIJSMS.pdf> [žiūrėta 2019-04-30].
8. DESSLER, G. 2001. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
9. DIKAVIČIUS, V.; STOŠKUS, S. 2003. *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas, Technologija. ISBN 9955-09-363-3.
10. DIKČIUS, M. 2011. *Anketos sudarymo principai*. Vilniaus universitetas. ISBN 978-9955-634-14-0.
11. EUROPOS BENDRIJŲ KOMISIJA. 2007. *Baltoji knyga dėl sporto*. Briuselis. Prieiga internetu: http://www.sportasvisiems.l/xinha/plugins/ExtendedFileManager/demo_images/baltoji_knyga_del_sporto_ebk_2007_07_11.pdf [žiūrėta 2019-04-30].
12. FYALL, A.; JAGO, L. 2009. *Sustainability in Sport & Tourism*. *Journal of Sport & Tourism*, 14(2/3), 77-81. Prieiga internetu: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14775080902965017> [žiūrėta 2019-04-30].

13. GETZ, D. 2007. *Event studies; Theory, research and policy for planned events*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford. Prieiga internetu: www.caledonianblogs.net/ccpe/files/.../Getz-Event-Studies-Chapter.p. [žiūrėta 2019-04-30].
14. GULLU, O., TEKINDAL, M., TEKINDAL, M. A., YAZICI, A. C. 2017. *Evaluation of expected and perceived of quality of service with the SERVQUAL scale: The case of a private physical therapy and rehabilitation centre*. Research Article – Biomedical Research (2017) Volume 28, Issue 2. Prieiga internetu: <https://www.alliedacademies.org/articles/evaluation-of-expected-and-perceived-of-quality-of-service-with-the-servqual-scale-the-case-of-a-private-physical-therapy-and-reha.html> [žiūrėta 2020-02-04].
15. HALL, C. M. (1989). *The definition and analysis of hallmark tourist events*. Geo Journal. Prieiga internetu: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00454570>. [žiūrėta 2019-04-30].
16. HERSTEIN, R., BERGER, R. 2013. *Much more than sports: sports events as stimuli for city re-branding*. Journal of Business Strategy, 34(2), 38-44. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Ron_Berger/publication/235953763_City_Rebranding_Sports_Events_as_Image_Builder/links/54aab5860cf2bce6aa1d5831.pdf [žiūrėta 2019-04-30].
17. JIANG, J.J., KLEIN, G., PAROLIA, N., LI, Y. 2012. *An analysis of three SERVQUAL Variations in Measuring information system service quality*. Electronic journal information system Evaluation. Volume 15 (2). Prieiga internetu: www.ejise-volume15-issue2-article807.pdf. [žiūrėta 2020-02-15].
18. HORNE, J. 2007. The four „knowns“ of sport mega-event, *Leisure Studies* 26(1): 81–96. Prieiga internetu: www.caledonianblogs.net/mefi/files/2011/03/Horne.pdf [žiūrėta 2019-04-30].
19. JANECKO, B.; MULES, T.; RITCHIE, B. 2002. *Estimating the economic impacts of festival and events: a research guide*. Research report of Cooperative Research Centre of Sustainable Tourism. Prieiga internetu: https://sustain.pata.org/wp-content/uploads/2015/02/Mules_EcoImpactsFestivals_v6.pdf [žiūrėta 2019-04-30].
20. KARTAKUOLLIS, N.; PAPANIKOS, G.; KARLIS, G. 2004. *City And Sport Marketing Strategy: The Case Of Athens 2004*. The Sport Journal. Prieiga internetu: <http://www.pages.drexel.edu/~rosenl/sports%20Folder/City%20And%20Sport%20Marketing%20Strategy.pdf> [žiūrėta 2019-04-30].
21. KAZILIŪNAS, A. 2007. Kokybės vadyba. Vilnius, Mykolo Romerio universiteto leidybos centras. ISBN 978-9955-19-071-4, p. 383.
22. Klaipėdos valstybinė kolegija. 2014. *Renginių organizavimas (metodinė medžiaga)*. Kvalifikacijos tobulinimo programa „Sveikatingumo akademija“ VP1-2.2-ŠMM-04-V-6-005. Prieiga internetu:

- http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/2014_Renginiu_organizavimas.pdf/43e97222-6d78-47a3-b2b1-98bf7db4967f [žiūrėta 2019-04-30].
23. KOTLER, P., KELLER, K. L. 2007. *Marketingo valdymo pagrindai*. Logitema p. 251. ISBN 978-9955-9852-6-6.
 24. LEONIENĖ, B. 2001. *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa. ISBN 5-430-03320-0.
 25. LIPINSKIENĖ, D. 2012. Personalo vadyba. Klaipėda, viešoji įstaiga Socialinių mokslų kolegija. ISBN 978-9955-18-659-5.
 26. LIUKINEVIČIENĖ, L.; GAROLIENĖ, E. 2009. *Studijų aplinkos personalo veiklos vertinimo kryptingumas kuriant personalo veiklos vertinimo sistemą aukštojoje mokykloje*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2009. 2 (15). 162–173. ISSN 1648-9098.
 27. LUKOŠEVIČIŪTĖ, D., STABINGIS, L. 2012. *Valstybinės mokesčių inspekcijos internetu teikiamų paslaugų kokybės tyrimas*. *Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos*. 2012, Nr. 1 (8), p. 130-141. ISSN 2029-1175. Prieiga internetu: *Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos : problemos ir perspektyvos*. 2012, Nr. 1 (8), p. 132. ISSN 2029-1175. [žiūrėta 2019-09-04].
 28. MOUTINHO, L.; DIONISO, P. LEAL, C. 2008. *A Phenomenological Research Study on Sports Fandom in Portugal: A Comparative Study of Surfing and Football*. *Journal of Euromarketing*. Vol. 17(3/4). Prieiga internetu: <https://www.scribd.com/document/31043436/Dionisio-Leal-e-Moutinho-a-Comparative-Study-of-Surfing-and-Football> [žiūrėta 2019-04-30].
 29. MOSAHAB, R., MAHAMAD, O., RAMAYAH, T. 2010. Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty: A Test of Mediation. *International Business Research*, Vol. 3, No. 4; October 2010. p. 72 – 80. ISSN 1913 – 9004. Prieiga internetu: citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.665. [žiūrėta 2019-05-30].
 30. OKIENĖ, L.; KATKEVIČIENĖ, R.; GEDVILAS, T.; VALUTA, A. 2006. *Darbuotojų atranka konkurenciniam pranašumui įgyti*. UAB „Vilniaus spaustuvė“. ISBN 9955-460-28-8.
 31. PACEVIČIUS, J.; KOŠELEVAS, R. 2013. *Darbo atlikimo vertinimo sistema ir jos tobulinimo galimybių analizė gamybinėje organizacijoje*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2013 2 (30). 27-36. ISBN 1648-9098.
 32. PAULAUSKAITĖ, V. 2009. *Metinis darbuotojo veiklos vertinimo pokalbis. Praktinio efektyvumo paieškos*. Verslas - vadyba vadovas. Pačiolis.
 33. POŠKUTĖ, V.; BIVAINIENĖ, L. 2011. *AB „Šiaulių bankas“ paslaugų kokybės vertinimas*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2011. 3 (23). 55-64. ISSN 1648-9098.
 34. PRANULIS, V.; PAJUODIS, A.; URBONAVIČIUS, S.; VIRVILAITĖ, R. 2011. *Marketingas*. Vilnius, Garnelis. ISBN 9789955883210.

35. PUKELYTĖ, R. 2010. *Universitetinių studijų kaip paslaugos kokybės vertinimas: dimensijos ir kriterijai*. Prieiga internetu https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/695/1/ISSN2345-0258_2010_N_7.PG_155-175.pdf [žiūrėta 2020-03-17].
36. RAHIKKA, E., ULKUNIEMI, P., PEKKARINEN, S. 2011. *Developing the value perception of the business customer through service modularity*. Journal of Business & Industrial Marketing. 26/5. p. 357 – 367. ISSN 0885 – 8624. Prieiga internetu: https://www.academia.edu/10471423/Developing_the_value_perception_of_the_business_customer_through_service_modularity [žiūrėta 2019-05-30].
37. ROBBINS, S.P. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
38. ROBINSON, S; FRANCE, A. 2011. *Comparing sport marketing of amateur team sports to Professional team sport, New Zealand*. Journal of Applied Business Research 9(1): 47–61. Prieiga internetu: <http://docplayer.net/12969685-Comparing-sports-marketing-of-amateur-team-sports-to-professional-team-sports.html> [žiūrėta 2019-04-30].
39. SAKALAS, A. 2001. *Personalo vadyba*. Mokomoji knyga, Kauno technologijos universitetas. ISBN 9986-13-915-5.
40. SCHULENKORF, N. 2009. *An ex ante framework for the strategic study of social utility of sport events*. Tourism & Hospitality Research, 9(2), 120-131. Prieiga internetu: https://www.academia.edu/2528704/Schulenkorf_N._2009_An_ex_ante_framework_for_the_strategic_study_of_social_utility_of_sport_events_Tourism_and_Hospitality_Research_9_2_120-131. [žiūrėta 2019-04-30].
41. SCHULENKORF, N.; EDWARDS, D. 2012. *Maximizing Positive Social Impacts: Strategies for Sustaining and Leveraging the Benefits of Intercommunity Sports Events in Divided Societies*. Journal of Sport Management, 26(5), 379-390. Prieiga internetu: <https://books.google.lt/books?isbn=1498515029> [žiūrėta 2019-04-30].
42. SERVQUAL. Prieiga internetu: <https://en.wikipedia.org/wiki/SERVQUAL> [žiūrėta 2020-01-30].
43. SHANK, M. D. & LYBERGER, M. R. 2015. *Sports marketing a strategic perspektyve*. ISBN: 978-1-315-79408-2 (ebk). Prieiga internetu: www.routledge.co.uk/cw/shank [žiūrėta 2019-04-30].
44. SHONE, A., PARRY, B. 2006. *Successful event management*. London. Prieiga internetu: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=xk1GSZKeN7IC&oi=fnd&pg=PR8&dq=SHONE,+AND.,+PARRY,+B.,+2006.+Successful+event+management.+London,+p.+53&ots=wk1DXi16yE&sig=IJWWmfCFpXIEGnb5xiH7rQ3bm8A&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [žiūrėta 2019-04-30].

45. SMITH, A. 2010. Leveraging benefits from major events: maximising opportunities for peripheral urban areas. *Managing Leisure*, 15(3), 161-180. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/247515103_Leveraging_benefits_from_major_events_Maximising_opportunities_for_peripheral_urban_areas [žiūrėta 2019-04-30].
46. STANKEVIČIENĖ, L.; LOBANOVA, L. 2006. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
47. STAŠYS, R.; MALIKOVAS, A. 2010. *Vartotojo lūkesčiams darantys įtaką veiksniai*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2010. Nr. 22(3). Research papers. Prieiga internetu: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367172446758/J.04~2010~1367172446758.pdf>. [žiūrėta 2020-02-10].
48. STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E.; GILBERT, D.R. 1999. *Vadyba*. Poligrafija ir informatika. ISBN – 13: 9789986850304.
49. ŠIMKUS, A.; MIKALAUSKAS, R.; ALEKRINSKIS, A.; BULOTIENĖ, D. 2015. *Rekreacinių paslaugų kokybės vertinimas: regioninio parko atvejis*. Regional formation and development studies, No.2(16) p. 93. ISSN 2029-9370. Prieiga internetu: [journals.ku.lt › RFDS › article › download › pdf](http://journals.ku.lt/RFDS/article/download/pdf) [žiūrėta 2020-03-02].
50. ŠIMKUS, A.; PILELIENĖ, L. 2010. *Sporto paslaugų kokybės vertinimas: teorinis apsekas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 2010. 53. ISSN 1392-1142.
51. TAN, K. C.; KEK, S. W. 2004. *Service Quality in Higher Education Using an Enhanced SERVQUAL Approach*. *Quality in Higher Education*. 10(1), 17-24. Prieiga internetu: http://werken.ubiobio.cl/html/documentos/articulos_bibliografia_calidad_educacion_superior/calidad_servicio_educacion_superior/csedsup_50.pdf [žiūrėta 2020-01-02].
52. TIEN, C., LO, H-C., LIN, H-W. 2011. *The Economic Benefits of Mega Events: A Myth or a Reality? A Longitudinal Study on the Olympic Games*. *Journal of Sport Management*, 25(1), 11-23. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/326871650_Economic_and_image_impacts_of_summer_Olympic_games_in_tourist_destinations_a_literature_review [žiūrėta 2019-04-30].
53. THOM, N., RITZ, A. 2004. *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. ISBN: 995556363X.
54. TSHUBE, T.; AKPATA, D.; IRWIN, B. 2012. *The Use of Nonmonetary Incentives as a Motivational Tool in Sports*. *Psychology Research*, ISSN 2159-5542, Vol. 2, No. 11, 662-670. Prieiga internetu: https://www.academia.edu/3484077/The_Use_of_Nonmonetary_Incentives_as_a_Motivational_Tool_in_Sports [žiūrėta 2019-04-30].

55. WEED, M. 2011. *The Human Impact of Major Sport Events*. Journal of Sport & Tourism, 16(1). Prieiga internetu:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14775085.2011.581836?scroll=top&needAccess=true&journalCode=rjto20> [žiūrėta 2019-04-30].
56. ZARANTONELLO, L., SCHMITT, B. H. 2013. *The impact of event marketing on brand equity*. International Journal of Advertising, 32(2), 255-280. Prieiga internetu:
https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/5932/event_marketing_brand_equity.pdf [žiūrėta 2019-05-30].
57. ZIAKAS, V.; COSTA, C. A. 2011. *The use of and Event Portfolio in Regional Community and Tourism Development: Creating Synergy between Sport and Cultural Events*. Journal of Sport & Tourism, 16(2), 149-175. Prieiga internetu:
<http://web.b.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=0f6fd3af-1033-4fe7-a5bb-148d7029e5c7%40sessionmgr112&vid=2&hid=122> [žiūrėta 2019-03-14].
58. ŽVIRBLIS, A. 2007. *Paslaugų bendrojo vertingumo ir jų konkurencingumo vertinimo principai*. Verslas: teorija ir praktika, p. 82 – 86. ISSN 1648 – 0627.
59. ŽUPERKIENĖ, E.; ŽUPERKA, A. 2010. *Personalo vertinimo proceso tobulinimo aspektai*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2010. Nr. 20 (1). Research papers. ISSN 1822-6760.

SANTRAUKA

Jakutienė R. Sporto renginių organizavimo paslaugų kokybei įtaką darantys veiksniai. Verslo vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas prof. dr. R. Stašys, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2020 – 66 p., 4 priedai.

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjami Sporto centro vykdyto bėgimo, Lietuvos Nepriklausomybės atkūrimo dienos paminėti, renginio kokybę įtakojantys veiksniai. Kadangi kokybė kiekvienam vartotojui yra vienas iš svarbiausių kriterijų įsigyjant paslaugą, todėl ši tema ir iškelta kaip darbo tikslas, nustatius renginio kokybei įtaką darančius veiksniai, pasiūlyti būdus kaip juos pagerinti. Darbas susideda iš trijų dalių. Pirmoje dalyje nagrinėjama sporto renginių samprata, jų reikšmė, renginių kokybės samprata ir reikšmė. Antroje dalyje mokslinės literatūros pagalba buvo siekiama nustatyti renginio kokybei įtaką darančius veiksniai ir pasirinktas SERVQUAL metodas, kurio pagalba buvo tirama renginio kokybė, pagal žiūrovų lūkesčius. Trečioje dalyje pristatomi: Sporto centro charakteristika, sporto renginio kokybei įtaką darančių veiksnių tyrimo rezultatai, pateikti pasiūlymai kaip tobulinti, žiūrovus mažiausiai tenkinančius paslaugų aspektus.

Analizuojant anketinės apklausos rezultatus nustatyta, kad renginio lauktos paslaugos kokybės vidurkis (4,88) yra didesnis už patirtos kokybės vidurkį (4,49), tai rodo, kad patirta kokybė ne visiškai pateisino žiūrovų lūkesčius, nes nuokrypis yra minusinis (-0,39), galima daryti prielaidą, kad renginio organizatoriai dar ne visus kokybei darančius įtaką veiksniai gerai žino ir tikslingai juos naudoja.

Raktažodžiai: kokybė, paslauga, sporto renginys, žiūrovai, vertinimas, kokybei įtaką darantys veiksniai.

SUMMARY

Jakutiene R. Factors influencing the quality of sports event organization services. Master's Thesis in Business Management. Academic advisor prof. dr. R. Stasys, Klaipeda University: Klaipeda, 2020 - 66 p., 4 appendices.

The master's thesis examines the factors influencing the quality of the event run by the Sports Center, commemorating the Day of Restoration of Lithuania's Independence. As quality is one of the most important criteria for each user when purchasing a service, this topic is raised as the aim of the work, to identify ways to improve the factors influencing the quality of the event. The work consists of three parts. The first part deals with the concept of sports events, their meaning, the concept and significance of event quality. In the second part, the aim was to identify the factors influencing the quality of the event with the help of scientific literature and to select the SERVQUAL method, which was used to study the quality of the event, according to the expectations of the audience. The third part presents: the characteristics of the sports center, the results of the research of the factors influencing the quality of the sports event, suggestions on how to improve, the aspects of services that satisfy the spectators the least.

Analyzing the results of the questionnaire survey, it was found that the average quality of service expected by the event (4.88) is higher than the average of experienced quality (4.49), which shows that the quality did not fully meet the expectations of viewers, as the deviation is minus (-0.39), it can be assumed that the event organizers do not yet know all the factors influencing quality well and use them purposefully.

Keywords: quality, service, sports event, spectators, evaluation, factors influencing quality.

PRIEDAI

ANKETA PASLAUGOS GAVĖJAMS

Gerbiami lankytojai,

Esu Klaipėdos universiteto, verslo vadybos studijų programos antro kurso magistro studentė. Rengdama baigiamąjį darbą vykdau tyrimą, kurio esmė – išsiaiškinti sporto renginių organizavimo kokybę įtakančius veiksnius, siekiu sužinoti Jūsų nuomonę apie Sporto centro teikiamų paslaugų kokybę.

Šio klausimyno tikslas – išsiaiškinti sporto renginių lankytojo lūkesčius, ar jie atitinka su suteikta paslauga.

Anketa anoniminė, visi duomenys bus naudojami tik mokslo tikslais. Jūsų nuomonė man labai svarbi, dėkoju už Jūsų sugaištą laiką!

Prašau išreikšti savo nuomonę, prie Jums tinkamo atsakymo uždėkite varnelę.

Demografinė charakteristika			
Jūsų lytis?	Jūsų amžius?	Jūsų išsilavinimas?	Atėjote į renginį, nes
☐ vyras	☐ iki 18 metų	☐ pagrindinis	☐ dalyvauja artimas (pažystamas) žmogus
☐ moteris	☐ 18 – 29	☐ vidurinis	☐ ėjau pro šalį ir sustojau pažiūrėti
	☐ 30 – 49	☐ profesinis (spec. vidurinis)	☐ pamačiau reklamą
	☐ 50 m. ir vyresni	☐ aukštasis	

Laukiamos ir patirtos kokybės savybių blokas

Įvertinkite renginio kokybę, tinkamą atsakymą apibraukite.

5 – tikrai taip; 4 – taip, 3 – nei taip, nei ne; 2 – ne; 1 – tikrai ne

Jūs tikėjotės					Renginio kokybės dimensijos ir savybės	Jūs patyrėte tai				
1. APČIUOPIAMUMAS										
5	4	3	2	1	1. Renginio organizatorių tvarkinga apranga ir išvaizda.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	2. Atpažįstate renginio organizatorius iš tolo.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	3. Renginiui parinkta vieta yra patogiai prieinama, privažiuojama.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	4. Renginio vieta sutvarkyta, paruošta šiam renginiui.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	5. Organizatoriai turi visą įrangą, inventorių reikalingą šiam renginiui.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	6. Renginio metu naudojama moderni įranga, inventorių.	5	4	3	2	1

Tęsinys kitame puslapyje

5 – tikrai taip; 4 – taip, 3 – nei taip, nei ne; 2 – ne; 1 – tikrai ne										
2. PATIKIMUMAS										
5	4	3	2	1	7. Sporto centro darbuotojai mandagiai ir paslaugiai elgiasi su žiūrovais.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	8. Sporto centro darbuotojai visada padeda ir paaiškina žiūrovui, jei jų paklausiate.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	9. Sporto centro darbuotojai apie renginio sutrikimus paaiškina priežastis ir atsiprašo.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	10. Sporto centro pateikta informacija apie renginį yra išsami ir aiškiai suformuluota (pvz. kur vyks, kada vyks, kas vyks).	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	11. Apie renginį informaciją buvo lengva rasti (reklama, internetinis puslapis ir kt.).	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	12. Sirgaliai nesukėlė diskomforto, buvo užtikrinta saugi renginio aplinka.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	13. Renginys atitiko, tai kas buvo pateikta reklamoje.	5	4	3	2	1
3. EMPATIJA										
5	4	3	2	1	14. Renginio vieta yra parinkta Jums patogioje vietoje.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	15. Renginiui parinktas laikas ir data, Jums patogūs.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	16. Darbuotojai yra paslaugūs ir mandagūs.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	17. Darbuotojai išklausė Jūsų nusiskundimus ir ėmėsi veiksmų trūkumus likviduoti.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	18. Organizatoriai žino specifinius vartotojų poreikius ir buvo jiems pasiruošę.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	19. Organizatoriai skyrė pakankamai dėmesio užimti žiūrovus renginio metu.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	20. Organizatoriai renginio metu užtikrino žiūrovų ir sportininkų saugumą.	5	4	3	2	1
4. TIKRUMAS										
5	4	3	2	1	21. Darbuotojai su Jumis elgėsi pagarbiai.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	22. Darbuotojai dirba profesionaliai, operatyviai.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	23. Darbuotojai tiksliai žino renginio savybes, išmano renginio specifiką.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	24. Darbuotojai sugebėjo išspręsti iškilusias problemas.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	25. Renginio organizatoriai išpildė visas reklamoje žadėtas programas.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	26. Organizatoriai suteikė kokybišką paslaugą.	5	4	3	2	1
5. KOMPETENCIJA										
5	4	3	2	1	27. Darbuotojai laikosi plano ir visi dirba savo darbus.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	28. Informacija apie renginį yra išsamiai aprašyta ir viešinama.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	29. Sporto centro darbuotojai yra kompetentingi ir turi pakankamai žinių apie renginį.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	30. Darbuotojai spręsti iškilusioms problemoms turėjo žinių ir įgūdžių.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	31. Darbuotojai greitai išsprendė kilusias problemas.	5	4	3	2	1

ANKETOS DUOMENŲ SUVESTINĖ

Demografinė charakteristika		Respondentai	
		Skaičius	%
Lytis	Vyras	185	71
	Moteris	75	29
Amžius	Iki 18 metų	26	10
	19 – 29	63	25
	30 – 49	139	53
	50 m. ir vyresni	32	12
Išsilavinimas	Pagrindinis	60	23
	Vidurinis	10	4
	Profesinis (spec. vidurinis)	100	38
	Aukštasis	90	35
Dalyvavo renginyje, nes	Dalyvauja artimas (pažystamas) žmogus	160	62
	ėjau pro šalį ir sustojau pažiūrėti	25	10
	pamačiau reklamą	75	28

Laukiamos ir patirtos kokybės savybių blokas
Įvertinkite renginio kokybę, tinkamą atsakymą apibraukite.

5 – tikrai taip; 4 – taip, 3 – nei taip, nei ne; 2 – ne; 1 – tikrai ne

Jūs tikėjotės					Renginio kokybės dimensijos ir savybės	Jūs patyrėte tai				
1. APČIUOPIAMUMAS										
260	0	0	0	0	1. Renginio organizatorių tvarkinga apranga ir išvaizda.	236	15	9	0	0
185	50	10	15	0	2. Atpažįstate renginio organizatorius iš tolo.	139	15	10	68	38
116	100	44	0	0	3. Renginiui parinkta vieta yra patogiai prieinama, privažiuojama.	260	0	0	0	0
241	19	0	0	0	4. Renginio vieta sutvarkyta, paruošta šiam renginiui.	215	10	0	0	35
260	0	0	0	0	5. Organizatoriai turi visą įrangą, inventorių reikalingą šiam renginiui.	260	0	0	0	0
210	50	0	0	0	6. Renginio metu naudojama moderni įranga, inventorius.	214	20	16	0	10
2. PATIKIMUMAS										
260	0	0	0	0	7. Sporto centro darbuotojai mandagiai ir paslaugiai elgiasi su žiūrovais.	201	21	20	4	14
254	0	6	0	0	8. Sporto centro darbuotojai visada padeda ir paaiškina žiūrovui, jei jų paklausiate.	196	16	5	0	59
260	0	0	0	0	9. Sporto centro darbuotojai apie renginio sutrikimus paaiškina priežastis ir atsiprašo.	150	6	0	0	104
240	10	6	4	0	10. Sporto centro pateikta informacija apie renginį yra išsami ir aiškiai suformuluota (pvz. kur vyks, kada vyks, kas vyks).	200	2	10	5	43
200	19	7	17	17	11. Apie renginį informaciją buvo lengva rasti (reklama, internetinis puslapis ir kt.).	156	44	0	0	60

260	0	0	0	0	12. Sirgaliai nesukėlė diskomforto, buvo užtikrinta saugi renginio aplinka.	255	5	0	0	0
260	0	0	0	0	13. Renginys atitiko, tai kas buvo pateikta reklamoje.	200	0	25	7	28
3. EMPATIJA										
169	0	59	14	18	14. Renginio vieta yra parinkta Jums patogioje vietoje.	200	33	27	0	0
260	0	0	0	0	15. Renginiui parinktas laikas ir data, Jums patogūs.	260	0	0	0	0
260	0	0	0	0	16. Darbuotojai yra paslaugūs ir mandagūs.	244	9	7	0	0
260	0	0	0	0	17. Darbuotojai išklause Jūsų nusiskundimus ir ėmėsi veiksmų trūkumus likviduoti.	244	9	7	0	0
260	0	0	0	0	18. Organizatoriai žino specifinius vartotojų poreikius ir buvo jiems pasiruošę.	255	5	0	0	0
260	0	0	0	0	19. Organizatoriai skyrė pakankamai dėmesio užimti žiūrovus renginio metu.	260	0	0	0	0
260	0	0	0	0	20. Organizatoriai renginio metu užtikrino žiūrovų ir sportininkų saugumą.	260	0	0	0	0
4. TIKRUMAS										
260	0	0	0	0	21. Darbuotojai su Jumis elgėsi pagarbiai.	244	9	7	0	0
260	0	0	0	0	22. Darbuotojai dirba profesionaliai, operatyviai.	255	5	0	0	0
260	0	0	0	0	23. Darbuotojai tiksliai žino renginio savybes, išmano renginio specifiką.	260	0	0	0	0
260	0	0	0	0	24. Darbuotojai sugebėjo išspręsti iškilusias problemas.	244	9	7	0	0
260	0	0	0	0	25. Renginio organizatoriai išpildė visas reklamoje žadėtas programas.	200	0	25	7	28
260	0	0	0	0	26. Organizatoriai suteikė kokybišką paslaugą.	6	18	206	24	6
5. KOMPETENCIJA										
260	0	0	0	0	27. Darbuotojai laikosi plano ir visi dirba savo darbus.	196	45	0	0	19
200	19	7	17	17	28. Informacija apie renginį yra išsamiai aprašyta ir viešinama.	156	44	0	0	60
260	0	0	0	0	29. Sporto centro darbuotojai yra kompetentingi ir turi pakankamai žinių apie renginį.	255	5	0	0	0
260	0	0	0	0	30. Darbuotojai spęsti iškilusioms problemoms turėjo žinių ir įgūdžių.	260	0	0	0	0
260	0	0	0	0	31. Darbuotojai greitai išsprendė kilusias problemas.	244	9	7	0	0

Aritmetinių vidurkių skaičiavimas

Renginio kokybės dimensijos ir savybės	Laukiama kokybė						Patirta kokybė					
	5	4	3	2	1	A	5	4	3	2	1	B
1. APČIUOPIAMUMAS												
1. Renginio organizatorių tvarkinga apranga ir išvaizda.	260	0	0	0	0	5	236	15	9	0	0	4,87
2. Atpažįstate renginio organizatorius iš tolo.	185	50	10	15	0	4,56	19	15	10	68	38	3,69
3. Renginiui parinkta vieta yra patogiai prieinama, privažiuojama.	116	100	44	0	0	4,28	260	0	0	0	0	5
4. Renginio vieta sutvarkyta, paruošta šiam renginiui.	241	19	0	0	0	4,93	215	10	0	0	35	4,42
5. Organizatoriai turi visą įrangą, inventorių reikalingą šiam renginiui.	260	0	0	0	0	5	260	0	0	0	0	5
6. Renginio metu naudojama moderni įranga, inventoriūs.	210	50	0	0	0	4,81	214	20	16	0	10	4,65
Apčiuopiamumo dimensijos vidurkiai						4,76						4,61
2. PATIKIMUMAS												
7. Sporto centro darbuotojai mandagiai ir paslaugiai elgiasi su žiūrovais.	260	0	0	0	0	5	201	21	20	4	14	4,50
8. Sporto centro darbuotojai visada padeda ir paaiškina žiūrovui, jei jų paklausiate.	254	0	6	0	0	4,95	196	16	5	0	59	4,30
9. Sporto centro darbuotojai apie renginio sutrikimus paaiškina priežastis ir atsiprašo.	260	0	0	0	0	5	150	6	0	0	104	3,38
10. Sporto centro pateikta informacija apie renginį yra išsami ir aiškiai suformuluota (pvz. kur vyks, kada vyks, kas vyks).	240	10	6	4	0	4,87	200	2	10	5	43	4,20
11. Apie renginį informaciją buvo lengva rasti (reklama, internetinis puslapis ir kt.).	200	19	7	17	17	4,42	156	44	0	0	60	3,91
12. Sirgaliai nesukėlė diskomforto, buvo užtikrinta saugi renginio aplinka.	260	0	0	0	0	5	255	5	0	0	0	4,98
13. Renginys atitiko, tai kas buvo pateikta reklamoje.	260	0	0	0	0	5	200	0	25	7	28	4,30
Patikimumo dimensijos vidurkiai						4,89						4,22
3. EMPATIJA												
14. Renginio vieta yra parinkta Jums patogioje vietoje.	169	0	59	14	18	4,11	200	33	27	0	0	4,67
15. Renginiui parinktas laikas ir data, Jums patogūs.	260	0	0	0	0	5	260	0	0	0	0	5
16. Darbuotojai yra paslaugūs ir mandagūs.	260	0	0	0	0	5	244	9	7	0	0	4,91

17. Darbuotojai išklause Jūsų nusiskundimus ir ėmėsi veiksmų trūkumus likviduoti.	260	0	0	0	0	5	244	9	7	0	0	4,91
18. Organizatoriai žino specifinius vartotojų poreikius ir buvo jiems pasiruošę.	260	0	0	0	0	5	255	5	0	0	0	4,98
19. Organizatoriai skyrė pakankamai dėmesio užimti žiūrovus renginio metu.	260	0	0	0	0	5	260	0	0	0	0	5
20. Organizatoriai renginio metu užtikrino žiūrovų ir sportininkų saugumą.	260	0	0	0	0	5	260	0	0	0	0	5
Empatijos dimensijos vidurkiai						4,87						4,92
4. TIKRUMAS												
21. Darbuotojai su Jumis elgėsi pagarbiai.	260	0	0	0	0	5	244	9	7	0	0	4,91
22. Darbuotojai dirba profesionaliai, operatyviai.	260	0	0	0	0	5	255	5	0	0	0	4,98
23. Darbuotojai tiksliai žino renginio savybes, išmano renginio specifiką.	260	0	0	0	0	5	260	0	0	0	0	5
24. Darbuotojai sugebėjo išspręsti iškilusias problemas.	260	0	0	0	0	5	244	9	7	0	0	4,91
25. Renginio organizatoriai išpildė visas reklamoje žadėtas programas.	260	0	0	0	0	5	200	0	25	7	28	4,30
26. Organizatoriai suteikė kokybišką paslaugą.	260	0	0	0	0	5	6	18	206	24	6	2,98
Tikrumo dimensijos vidurkiai						5						4,51
5. KOMPETENCIJA												
27. Darbuotojai laikosi plano ir visi dirba savo darbus.	260	0	0	0	0	5	196	45	0	0	19	4,53
28. Informacija apie renginį yra išsamiai aprašyta ir viešinama.	200	19	7	17	17	4,42	156	44	0	0	60	3,91
29. Sporto centro darbuotojai yra kompetentingi ir turi pakankamai žinių apie renginį.	260	0	0	0	0	5	255	5	0	0	0	4,98
30. Darbuotojai spręsti iškilusioms problemoms turėjo žinių ir įgūdžių.	260	0	0	0	0	5	260	0	0	0	0	5
31. Darbuotojai greitai išsprendė kilusias problemas.	260	0	0	0	0	5	244	9	7	0	0	4,91
Kompetencijos dimensijos vidurkiai						4,88						4,67
Visų kompetencijų vidurkis						4,88						4,49

Paslaugų kokybės teiginių nuokrypių apskaičiavimas

Renginio kokybės dimensijos ir savybės	Patirta kokybė	Laukiama kokybė	Nuokrypis
	B	A	B-A=C
1. APČIUOPIAMUMAS			
1. Renginio organizatorių tvarkinga apranga ir išvaizda.	4,87	5	-0,13
2. Atpažįstate renginio organizatorius iš tolo.	3,69	4,56	-0,87
3. Renginiui parinkta vieta yra patogiai prieinama, privažiuojama.	5	4,28	+0,72
4. Renginio vieta sutvarkyta, paruošta šiam renginiui.	4,42	4,93	-0,50
5. Organizatoriai turi visą įrangą, inventorių reikalingą šiam renginiui.	5	5	0
6. Renginio metu naudojama moderni įranga, inventorius.	4,65	4,81	-0,16
Apčiuopiamumo dimensijos vidurkiai	4,61	4,76	-0,16
2. PATIKIMUMAS			
7. Sporto centro darbuotojai mandagiai ir paslaugiai elgiasi su žiūrovais.	4,50	5	-0,50
8. Sporto centro darbuotojai visada padeda ir paaiškina žiūrovui, jei jų paklausiate.	4,30	4,95	-0,65
9. Sporto centro darbuotojai apie renginio sutrikimus paaiškina priežastis ir atsiprašo.	3,38	5	-1,62
10. Sporto centro pateikta informacija apie renginį yra išsami ir aiškiai suformuluota (pvz. kur vyks, kada vyks, kas vyks).	4,20	4,87	-0,67
11. Apie renginį informaciją buvo lengva rasti (reklama, internetinis puslapis ir kt.).	3,91	4,42	-0,51
12. Sirgaliai nesukėlė diskomforto, buvo užtikrinta saugi renginio aplinka.	4,98	5	-0,02
13. Renginys atitiko, tai kas buvo pateikta reklamoje.	4,30	5	-0,70
Patikimumo dimensijos vidurkiai	4,22	4,89	-0,67
3. EMPATIJA			
14. Renginio vieta yra parinkta Jums patogioje vietoje.	4,67	4,11	+0,56
15. Renginiui parinktas laikas ir data, Jums patogūs.	5	5	0
16. Darbuotojai yra paslaugūs ir mandagūs.	4,91	5	-0,09
17. Darbuotojai išklausė Jūsų nusiskundimus ir ėmėsi veiksmų trūkumus likviduoti.	4,91	5	-0,09
18. Organizatoriai žino specifinius vartotojų poreikius ir buvo jiems pasiruošę.	4,98	5	-0,02
19. Organizatoriai skyrė pakankamai dėmesio užimti žiūrovus renginio metu.	5	5	0
20. Organizatoriai renginio metu užtikrina žiūrovų ir sportininkų saugumą.	5	5	0
Empatijos dimensijos vidurkiai	4,92	4,87	+0,05
4. TIKRUMAS			
21. Darbuotojai su Jumis elgėsi pagarbiai.	4,91	5	-0,09
22. Darbuotojai dirba profesionaliai, operatyviai.	4,98	5	-0,02
23. Darbuotojai tiksliai žino renginio savybes, išmano renginio specifiką.	5	5	0
24. Darbuotojai sugebėjo išspręsti iškilusias problemas.	4,91	5	-0,09
25. Renginio organizatoriai išpildė visas reklamoje žadėtas programas.	4,30	5	-0,70
26. Organizatoriai suteikė kokybišką paslaugą.	2,98	5	-2,02

Tikrumo dimensijos vidurkiai	4,51	5	-0,49
5. KOMPETENCIJA			
27. Darbuotojai laikosi plano ir visi dirba savo darbus.	4,53	5	-0,47
28. Informacija apie renginį yra išsamiai aprašyta ir viešinama.	3,91	4,42	-0,51
29. Sporto centro darbuotojai yra kompetentingi ir turi pakankamai žinių apie renginį.	4,98	5	-0,02
30. Darbuotojai spręsti iškilusioms problemoms turėjo žinių ir įgūdžių.	5	5	0
31. Darbuotojai greitai išsprendė kilusias problemas.	4,91	5	-0,09
Kompetencijos dimensijos vidurkiai	4,67	4,88	-0,22
Visų dimensijų vidurkiai	4,49	4,88	-0,39