

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE
BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE
VADĪBZINĀTNES NODAĻA**

**PĀRMAIŅU VADĪBAS IEVIEŠANA UZŅĒMUMA SIA “TAV LATVIA
OPERATION SERVICES” SAIMNIECISKĀS DARBĪBAS
PILNVEIDOŠANAI**

**The implementation of change management for SIA “TAV LATVIA
OPERATION SERVICES” operations improvement**

BAKALAURA DARBS

Vadības zinību bakalaura studiju programma

Organizāciju vadības apakšprogramma

Autors: **Artjoms Jeršovs**

Studenta apliecības Nr.: aj12005

Darba vadītājs: Dr.oec.,prof. Inesa Vorončuka

RĪGA 2020

SATURA RĀDĪTĀJS

Anotācija.....	3
Summary.....	4
Ievads.....	5
1. PĀRMAIŅU VADĪBA ORGANIZĀCIJĀ.....	8
1.1. Pārmaiņu vadības jēdziens.....	8
1.2. Pārmaiņu vadības veidi.....	12
1.3. Pārmaiņu vadības pieejas.....	18
2. UZŅĒMUMA IZPĒTE PĀRMAIŅU VADĪBAS IEVIEŠANAI.....	26
2.1. Uzņēmuma saimnieciskās darbības analīze.....	26
2.2. Klientu aptaujas rezultātu analīze.....	32
2.3. Darbinieku aptaujas rezultātu analīze.....	41
3. PĀRMAIŅU VADĪBAS IEVIEŠANA UZŅĒMUMĀ	50
3.1. Pārmaiņu vadības ieviešanas plāna izstrāde	50
3.2. Pārmaiņu vadības plāna novērtējums	61
Secinājumi un priekšlikumi	65
Izmantotā literatūra un avoti.....	68
Pielikumi	
1. pielikums. Klientu aptauja	
2. pielikums. Klientu komentāru apkopojums	
3. pielikums. Darbinieku aptauja	
4. pielikums. Asistenta amata apraksts	
5. pielikums. Trauku mazgātāja amata apraksts	

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba mērķis ir izpētīt pārmaiņu vadības ieviešanas iespējas uzņēmumā SIA “TAV Latvia Operation Services” un izstrādāt pārmaiņu vadības ieviešanas plānu tā saimnieciskās darbības pilnveidošanai. Pārmaiņu vadības ieviešana ir nepieciešama, lai uzņēmums spētu efektīvi pielāgoties strauji mainošai uzņēmējdarbības videi aviācijas nozarē un minimizēt ārējo faktoru ietekmi uz saimnieciskās darbības rezultātiem.

Bakalaura darbs sastāv no trīs nodaļām. Pirmajā nodaļā tiek izskaidrots jēdziens “pārmaiņas”, ir aprakstītas pārmaiņu vadības veidi un pieejas. Otrajā nodaļā ir analizēti uzņēmuma saimnieciskās darbības procesi, klientu un darbinieku izpētes rezultātā ir identificētas galvenās problēmas. Trešajā nodaļā, tiek izstrādāti pārmaiņu vadības ieviešanas plāns un priekšlikumi galveno problēmu risināšanai.

Bakalaura darba apjoms ir 70 lappuses, tas satur 18 attēlus, 9 tabulas, 5 pielikumus, 1 formulu un 31 izmantotās literatūras avotus.

Atslēgvārdi: Pārmaiņu vadība; organizācijas pārmaiņas; aviācijas nozare; ēdināšanas joma.

SUMMARY

The purpose of Bachelor thesis is to explore the opportunities of applying the change management into company's SIA "TAV Latvia Operation Services" business activities and to develop the change management implementation plan. It is necessary to increase the company's efficiency of adapting to the constantly changing external factors in aviation domain and to minimize the risk of it's negative impact on key results.

The bachelor thesis consists of three chapters. First chapter explains the concept of "change", describes the change management types and the most efficient approaches. In second chapter, the company's business activities are analyzed, and the main problems are identified through clients and employees research. In third chapter, the change management implementation plan is prepared for the execution and suggestions are formulated.

Thesis is written in 70 pages, it contains 18 pictures, 9 tables, 5 attachments and 31 sources on the literature list.

Keywords: Change management; organizational change; aviation; catering.

IEVADS

Ikviena organizācija, kas vēlas veiksmīgi attīstīties ilgtermiņā, ir spiesta ne tikai centīgi uzlabot savus iekšējos darba procesus, bet arī nepārtraukti pielāgoties pastāvīgi mainošai ārējai videi. Mūsdienās, kad tehnoloģijas un kvalitatīva izglītība nodrošina organizācijas ar visiem nepieciešamiem resursiem efektīvas saimnieciskās darbības veikšanai - konkurence, un līdz ar to, attīstības tempi krietni paātrinās, kas noved pie ļoti nestabilas un ātri mainošas uzņēmējdarbības vides. Tas savukārt rāda nepieciešamību meklēt veidus, ka minimizēt to ietekmi uz uzņēmuma saimnieciskās darbības rezultātiem.

Autora tulkojumā, viens no vadošiem ekspertiem pārmaiņu vadībā - *John Kotter*, 1998 .gadā teica, ka jau nākamajā dekādē, par nozares līderiem kļūs ne tie, kas ideāli organizēs savu darbu, bet tie, kas ātrāk par citiem spēs pielāgoties izmaiņām apkārtējā vidē.¹ Nonākot līdz šāda veida secinājumiem, organizācijas sāka ieviest sistematizētas pieejas izmaiņu ieviešanā darba procesos lai veiksmīgi pārvaldīt notiekošas pārmaiņas.

Pārmaiņu vadības ieviešana ir būtiska jebkuram uzņēmumam, jo tas ir veids, kā tas mijiedarbojas ar apkārtējo vidi un seko globālo tendenču novirzēm. It īpaši tas ir svarīgs uzņēmumiem, kas darbojas nozarēs, kur ārējās vides faktoriem ir lielāka ietekme. Viena no tādām nozarēm ir aviācija, kurā darbojas pētāmais uzņēmums – “SIA TAV Latvia Operation Services”, kas sniedz biznesa un VIP-klientu pirms lidojuma apkalpošanu. Tas ir saistīts ar to, ka uzņēmuma saimnieciskā darbība ir stipri atkarīga no lēmumiem, ko pieņem VAS lidostas “Rīga” vadība attiecīgi lidojuma skaita, to galamērķiem, izlidošanas laikiem, jauniem drošības un kārtības noteikumiem, lielas konkurences un tas monopolistiskā stāvokļa Latvijā. Ņemot vērā visu iepriekš minēto, autors uzskata, ka pārmaiņu vadības sistēmas neesamība šajā uzņēmumā ir aktuāla problēma, kas rada nopietnus riskus uzņēmuma veiksmīgai nākotnei un tai ir jābūt atrisinātai, līdz ar ko darbs sniegs daudz praktiskas informācijas konkrēta gadījuma un problēmas pilnīgākai atrisināšanai.

Bakalaura darba mērķis ir izpētīt pārmaiņu vadības ieviešanas iespējas uzņēmumā SIA “TAV Latvia Operation Services” un izstrādāt pārmaiņu vadības ieviešanas plānu tā saimnieciskās darbības pilnveidošanai.

¹ Kotter J., Cohen S. Dan. *The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston, Massachusetts, 2002. 188. lpp.

Darba mērķa sasniegšanai izvirzīti šādi uzdevumi:

1. Analizēt pārmaiņu vadības teorētiskās pamatnostādnes.
2. Izpētīt darba procesus uzņēmumā.
3. Identificēt saimnieciskās darbības galvenās problēmas un to cēloņus.
4. Novērtēt uzņēmuma pārmaiņu vadības ieviešanas iespējas.
5. Izstrādāt ieteikumus saimnieciskās darbības pilnveidošanai.
6. Sagatavot pārmaiņu vadības ieviešanas plānu.
7. Formulēt secinājumus.

Pirmajā nodaļā, autors raksturo pārmaiņu vadības jēdzienu, salīdzina dažādu zinātnieku un ekspertu viedokļus par pārmaiņu vadības klasifikācijām un veidiem, ka arī tiek izpētītas vairākas pieejas pārmaiņu vadības ieviešanas un novērtēšanas procesiem.

Otrajā nodaļā, autors sniedz “SIA TAV Latvia Operation Services” darbības raksturojumu un analizē saimnieciskās darbības procesus, klientu viedokli par uzņēmuma sniedzamiem pakalpojumiem un darbinieku apmierinātību ar esošiem darba procesiem.

Trešajā nodaļā, autors balstoties uz pētījuma rezultātiem izstrādā pārmaiņu vadības ieviešanas plānu, sniedzot risinājumus darba gaitā identificētam problēmām, ka arī secina par uzņēmuma esošo stāvokli un pārmaiņu vadības ieviešanas iespējamiem rezultātiem.

Bakalaura darba izstrādes procesā, autors izmantoja četras pētījuma metodes:

1. Literatūras un avotu analīze;
2. Iekšējo uzņēmuma dokumentu un uzņēmuma nepublicēto datu analīze;
3. Klientu un darbinieku aptaujas;
4. “TROPICS” un “DICE” testi pārmaiņu vadības ieviešanas iespēju novērtēšanai.

Darba autors pirmā uzdevuma veikšanai, izmanto literatūras un avotu analīzi, lai izpētīt pārmaiņu vadības būtību un teorētiskas nostādnes, otro metodi – iekšējo uzņēmuma dokumentu un datu analīzi, lai raksturot pētāma uzņēmuma saimniecisko darbību. Trešo metodi – aptaujas, autors izmanto lai veikt klientu anketēšanu, kuras rezultātu analīzes procesā noteikt uzņēmuma vājas vietas. Darbinieku aptauja sniegs dziļāku ieskatu klientu aptauju izpētes procesā identificēto problēmu un to cēloņu noteikšanai. Ceturtā pētījuma metode ir paredzēta pārmaiņu vadības ieviešanas plāna novērtēšanai, lai paredzēt, cik liela ir iespēja, ka izveidotais plāns tiks veiksmīgi realizēts.

Izstrādājot bakalaura darbu, autors izmantoja Latvijas un ārzemju grāmatas, zinātniskus žurnālus un elektroniskus avotus par pārmaiņu vadību, ka arī apzināti neizklāsta motivācijas aspektu, kas ir pārmaiņu vadības daļa, bet uzliek prioritāti uz pārmaiņu organizēšanas procesiem,

kas veido pamatu pārmaiņu vadības sistēmai. Teorētisko nodaļu autors balsta uz šādu autoru grāmatām: Anderson D., Ackerman-Andreson L. “*Beyond Change Management .1st Edition*” (2010.g.), Voehl F., Harrington J. “*Manage the change or It will manage You*” (2016.g.), Warner Burke W. “*Organization Change. Theory and Practice, 2nd Edition*” (2008.g.), Cameron E., Green M. “*Making sense of Change Management. 4th Edition*” (2015.g.).

1. PĀRMAIŅU VADĪBA ORGANIZĀCIJĀ

1.1. Pārmaiņu vadības jēdziens

Autors apskatīja dažādu pētnieku pārmaiņu vadības skaidrojumus un definīcijas, kuras norāda uz to, ka pārmaiņas organizācijā ir ļoti plašs jēdziens, kas ietver sevī paņēmienus un principus no dažādam vadības zinību apakšnodaļām.

Pārmaiņu vadības jēdzienam pastāv daudz dažādu formulējumu un interpretāciju. Piemēram, Pensilvānijas Universitātes pasniedzējs – *Chirag Metre* uzskata, ka pārmaiņu vadība ir sistēmiska pieeja organizācijas nepārtrauktas attīstības un adaptēšanas apkārtējas biznesa vides procesiem lai nodrošināt organizācijas turpmāku darbību, kura mainās līdz ar nepārtraukti attīstošām tehnoloģijām, neskaidrību un sarežģītību ko tie nes. Galvenais virzības vektors pārmaiņu vadībā ir tieksme uz biznesa procesu optimizēšanu un modernizēšanu ar mērķi pozitīvi ietekmēt rezultātus.²

Savukārt *Dean Anderson* savā grāmatā, pārmaiņu vadību sasaista ne tikai ar tradicionāliem mērķiem, ka piemēram, resursu optimizēšana, bet vairāk fokusējās uz cilvēkiem, jo uzskata, ka organizācijas veiksmīgas pārmaiņas stāsts sākās tieši ar cilvēku, kas tajā strādā, domāšanas un prioritāšu izmaiņām. Ja darbinieki neizjutīs pārmaiņu nepieciešamību un netransformēs savu attieksmi pret darbu, risks, ka pārmaiņas novēdīs līdz lielākām problēmām – ir ļoti augsts. Cilvēks vienmēr sākumā negatīvi uztver jebkuras izmaiņas un patstāvīgi nespēj ātri apstrādāt un pieņemt tos, jo pārmaiņas nes sevī neskaidrību par nākotni. Tieši tāpēc jebkuram pārmaiņām ir jāsākas menedžeru un darbinieku galvās.³

Vadības zinību profesors *Robert Patton*, vienkāršojot, uzskata “pārmaiņas” un “menedžments” jēdzienus par sinonīmiem, jo tie paredz mērķu un rīcības plāna sastādīšanu, ka jebkurš projekts. Pašas par sevi, izmaiņas ir projekts, un pieejai tās īstenošanai jābūt sistēmiskai, jo tās ir nekas cits, ka dažādu problēmu risināšana, risku identificēšana, plānošana un ieviešana. Svarīgākais moments pārmaiņu projekta īstenošanā ir skaidrā virziena un mērķu noteikšana, jo organizācijas darbības uzlabošanas process ir bezgalīgs, un bez stiprās saprašanas, ko tiecās ar šīm izmaiņām panākt, var ļoti viegli “apmaldīties” un tikai pasliktināt situāciju organizācijā. Pētnieks tic, ka pārmaiņu vadība nekad nav izvēle starp tehnoloģiskiem, organizatoriskiem vai personāl-

² Metre C. *Deriving Value From Change Management*. Master of science graduation work. University of Pennsylvania, Philadelphia, 2009. 4. lpp.

³ Anderson D., Ackerman-Andreson L. *Beyond Change Management*. 1st Edition, Pfeiffer, London, 2010. 20. lpp.

orientētiem risinājumiem, bet gan iekļauj visdažādāko pieeju, risinājumu un modeļu kombināciju, lai maksimāli atbilstu uzstādītiem mērķiem.⁴

Apkopojot, autors atzīmēja, ka vairāki pētnieki uzsver ātrumu, ar kuru notiek pārmaiņas biznesa vidē un cik svarīgi ir tiem pielāgoties. No tā ietekmes uz organizāciju nevar paslēpties un vienīgā iespēja saglabāt konkurences priekšrocību ir mainīties. Nozīmīgs pētnieks šajā nozarē – *John Kotter* uzsver, ka praksē pārmaiņas ļoti bieži noved pie katastrofāliem rezultātiem un: *“Būtiskākā mācība, ko gūt no veiksmīgākajiem pārmaiņu realizētājiem, ir atziņa, ka pārmaiņu process veidojas no vairākām secīgām fāzēm un to visu īstenošana aizņem ļoti daudz laika... Kāda posma izlaišana tikai rāda ilūziju, ka viss norit ātrāk nekā patiesībā, nesniedzot cerētos rezultātus.”*⁵

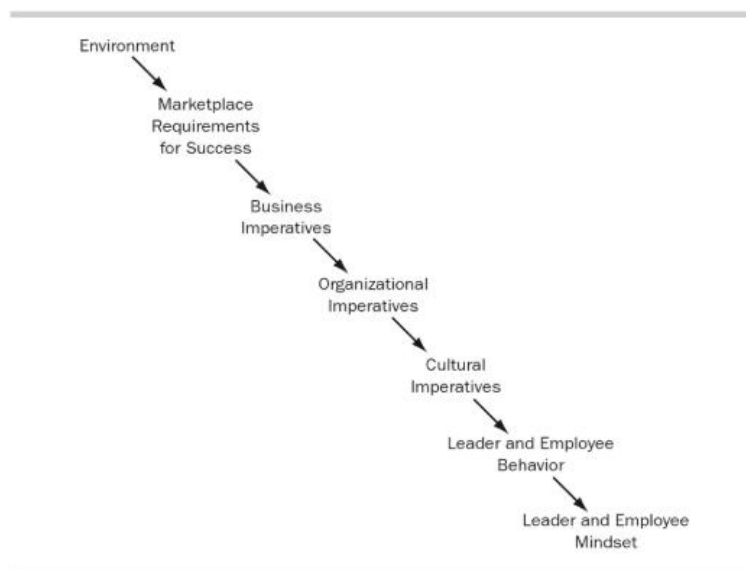
Lai veiksmīgi izstrādāt pārmaiņu vadības plānu, no sākumā ir jāizprot cēloņus kas izraisa nepieciešamību mainīties, jo no tās identificēšanās būs atkarīgas visas tālākās darbības. Piemēram *Linda Ackerman-Anderson* uzskata, ka nepieciešamība mainīties ļoti bieži radās dēļ tā, ka konkurenti soļo uz priekšu, tirgū parādās jaunās tehnoloģijas vai mainās būtiska noteiktai jomai likumdošana un ka rezultātā organizācijas ir spiestas integrēt jaunus risinājumus savos biznesa procesos, kas dažreiz tiek realizēts bez pilnīgās apzināšanas, analīzes un sagatavošanas no līderu vai vadītāju puses. Šāda tendence māca vadītājus sekot līdzī mūsdienu tendencēm vadības jomā, būt kompetentiem moderno tehnoloģiju ziņā un ātri pielāgoties apkārtējai videi.⁶

Lai varētu efektīvi paveikt pārmaiņas ir nepieciešams saprast, kādi aspekti tieši un netieši ietekmē pārmaiņu ieviešanu uzņēmumā. Pētniece izdala 7 iespējamus spēkus, kuru būtību un ietekmi ir jāsaprot un nedrīkst ignorēt, lai sasniegt pozitīvu rezultātu (skat. Attēlu 1.1.). Autors uzskata, ka neliels ieskats par šim spēkiem dos dziļāku priekšstatu par pētāma procesa dabu, lai varētu veiksmīgāk īstenot pārmaiņu vadību.

⁴ Paton R.A., McCalman J. *Change Management: A guide to effective implementation*. 3rd Edition, SAGE Publications, Newbury Park, 2008 5. lpp.

⁵ Kotter J. *Leading Change*.(2007). Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. 2. lpp.

⁶ Anderson D., Ackerman-Anderson L. *Beyond Change Management* .1st Edition, Pfeiffer, London, 2010. 16. lpp.



1.1. att.. Pārmaiņu virzītājspēki ⁷

Apkārtējā vide – to pareizā noteikšana ir nepieciešama, lai izstrādāt vīziju un norobežot vektoru, kurā ir jāveic izmaiņas, tā var būt sociālā, politiskā, tehnoloģiskā, demogrāfiskā, juridiskā vai cita vide.

Tirgus prasības – nozīmē klientu vēlmju maiņas tendences, kas seko līdzī izmaiņām apkārtējā vidē. Piemērām, ja jauno tehnoloģiju ieviešana ļauj piegādāt preces ātrāk, klients sāk sagaidīt no katra internet-veikala ne tikai kvalitatīvāku precī par zemāku cenu, bet arī to, ka piegādes laiks būs īsāks.

Biznesa prasības – paredz to, ka uzņēmums stratēģiskā līmenī nodrošina tirgus prasību apmierināšanu. Tas var būt saistīts ar uzņēmuma misijas, vīzijas, mērķu, biznesa modeļu, produktu, cenu vai virzīšanas maiņu lai labāk tiem atbilstu.

Organizatoriskās prasības – šajā etapā tiek noskaidrots, kā ir jāpārveido organizatorisko struktūru, darba procesus, pielietotas tehnoloģijas vai resursu plānošanu lai veiksmīgi paveikt izmaiņas stratēģiskajā līmenī.

Kulturālas prasības – šīs prasības nosaka ētiskas normas kolektīvā, ka darbinieki sadarbojas, kāda ir attieksme pret izmaiņām utt. Piemērām, komandas darba filozofijas ieviešana var būt nepieciešama, lai atbalstīt darba procesu izmaiņas ar mērķi sasniegt stratēģiskus mērķus.

Līderu un darbinieku raksturs – kolektīva raksturs diktē organizācijas kultūru un to, kā darbinieki strādā. Pārmaiņu ieviešanas procesā ir nepieciešams parādīt, kādā virzienā ir jāmainās

⁷ Anderson D., Ackerman-Andreson L. *Beyond Change Management* . 1st Edition, Pfeiffer, London, 2010. 17. lpp.

darbiniekiem, vairāk par to, vadītājiem un darbiniekiem ir jāpasniedz pārmaiņas dažādos kontekstos, lai saglabātu stabilitāti organizatoriskā struktūrā.

Līderu un darbinieku noskaņojums – darbinieku noskaņojums, jeb jūtas un domas – diktē uzvedību, un ja pārmaiņu cēloņi nebūs skaidri un loģiski katram darbiniekam, tad nebūs izveidots noteikts kolektīva raksturs, kas neparedzami ietekmēs ētiskās normas kolektīvā un ka secinājuma, nespēs nodrošināt organizatoriskās pārmaiņas pareizā vektorā.

Apkopojot, autors secināja, ka pārmaiņas vadība iekļauj sevī pilnīgi visas organizācijas līmeņus, sākot ar stratēģisko līmeni un beidzot ar katra darbinieku noskaņojumu pret pārmaiņām. Ir vērts arī atzīmēt, ka katra posma īpatsvars ir nozīmīgs lai sasniegt sagaidāmo rezultātu un kas savukārt veido ļoti kompleksu uzdevumu priekš vadītājiem. Tāpēc, pārmaiņu vadību var uzskatīt ka ļoti riskantu, bet tajā pašā laikā, neizbēgamu procesu ilgtspējīgai organizācijas funkcionēšanai.

Pastāv dažāda mēroga pārmaiņu vadība, dažreiz tā tiecās pagriezt organizāciju uz 180 grādiem, citos gadījumos var ierobežoties ar darba procesu sakārtošanu. Neatkarīgi no tā, kādam mērķim seko pārmaiņas, primāro lomu vienmēr spēlē darbinieki, un to gatavība pieņemt pārmaiņas. Tāpēc, pētnieks *Ronald A. Heifetz* uzsver, ka neskatoties uz vadītāja reputāciju un pieredzi, viņu ceļa vienmēr pastāv neizbēgamas grūtības, kad organizācija nolemj ieviest kādas pārmaiņas. Vadīt pārmaiņas uzņēmumā nozīmē sagraut darbinieku ieradumus, izvilkt tos no komforta zonas un rast sāpes. Rezultātā, darbinieki dabiski pretošies pārmaiņām, traucējot un radot papildus šķēršļus uzņēmuma vadībai, ar mērķi samazināt savas sāpes no ieviestam pārmaiņām, un jo grandiozākās pārmaiņas, jo stiprāka ir pretošanās no darbinieku puses.⁸

Cits pētnieks, *Robert Kegan*, norāda uz to, ka par iemeslu tam visam var būt darbinieka paslēpts un neapzināts izaicinājums konkurēt ar jauno vadītāju pozīciju, ko rada pārmaiņu vadība. Tomēr, pētnieks pasvīturo, ka tāda rīcība ir saistoša tikai pieredzējušiem darbiniekiem ar labu reputāciju kolektīvā, kas tieši veido pretestību vadībai.⁹ Tāpēc, galvenais pārmaiņu mērķis darbinieku līmenī ir pārvērst šos darbiniekus ar aktīvu pozīciju par saviem “draugiem” ievadot lietas kursā par saplānotām izmaiņām un kā tie ietekmēs uzņēmuma rezultātus nākotnē.

⁸ Heifetz R.A. (2002). A survival guide for leaders, *Harvard Business Review* No.60(6) 2. lpp.

⁹ Kegan R. (2001). The real reason people won't change. *Harvard Business Review* No.54(1) 2001. 4. lpp.

1.2. Pārmaiņu vadības veidi

Pēc vairāku zinātnisko avotu analīzes, autors konstatēja, ka zem gara saraksta ar praktiskām metodoloģijām, kas ir paredzēti veiksmīgai pārmaiņu vadības īstenošanai, atrodas četras bāzes teorijas:

- Dzīves cikla teorija – balstās uz pieņēmuma, ka organizācijas attīstība iet pa savienoto posmu ķēdi, kur katrā posmā uzkrāta pieredze un iegūtas iemaņas pariet nākamajā posmā, kas ļauj risināt aizvien grūtākus uzdevumus. Citiem vārdiem sakot, dzīves cikla teorija uzskata organizāciju par dzīvu organismu, kurš nonākot līdz noteiktiem rezultātiem – pāriet jaunajā dzīves posmā. Parasti, viena uzņēmuma kontekstā, pēc Greinera modeļa, tiek izdalīti pieci posmi: “Start-up” posms, visradošākais posms; “Direction” – kad uzņēmums nosaka mērķi un sāk tajā virzienā kustēties; “Delegation” – kad uzņēmums sasniedz noteiktus izmērus, parādās nepieciešamība pēc dziļākas darba procesu sadalīšanas jeb organizatoriskās struktūras un funkciju deleģēšanas no augšas uz leju; “Coordination” – uzņēmuma saimnieciskās darbības optimizēšana, jauno tehnoloģiju un pieeju integrēšana, tieksme uz efektivitātes palielināšanu; “Collaboration” – uzņēmuma ietekmes un darbības jomas paplašināšana apvienojoties ar citiem uzņēmumiem.¹⁰
- Teleoloģiskā teorija – filozofijas doktrīna apkopojot, uzskata, ka jebkura organizācija ir mērķtiecīga un spējīga mainīties, adaptēties. Attiecīgi, organizācija nepārtraukti tiecās sasniegt kādu uzstādītu mērķi, vai sasniegt kādu gala stāvokli. Visā dzīves garumā, uzņēmums uzstāda jaunus mērķus, un attiecīgi tiem tas mainās un adaptējas. Citiem vārdiem, uzņēmums nekad nav statisks, un vienmēr atrodas attīstības stāvoklī.¹¹
- Dialektiskā teorija – fokusējās galvenokārt uz to, ka apkārtējā vidē, kur uzņēmumu var ietekmēt vairāki pretējie spēki, notikumi un citi faktori, pārmaiņas ir vērstas uz bilances stāvokļa meklēšanu, bet līdz ar to, ka apkārtēja vide nepārtraukti mainās, šīs teorijas ietvaros var uzskatīt, ka uzņēmums vienmēr atrodas līdzsvara stāvokļa meklēšanā.¹²
- Evolucionārā teorija – galvenā doma ir līdzīga bioloģiskai evolūcijai, kur visas dzīves garumā organisms attīstās un adaptējas lai izdzīvot augstās konkurences apstākļos kārojot par iespējam, resursiem un tirgus daļu. Pārmaiņas organizācijā, ir aprakstāmas ka evolūcija,

¹⁰ Warner Burke W. *Organization Change. Theory and Practice*, 2nd Edition, Thousand Oaks, 2008. 138. lpp.

¹¹ Connors R., Smith T. *Change The Culture, Change The Game*. New-York, 2012. 65. lpp.

¹² Van De Ven A.H., Scott-Poole M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*. Vol.20. No.3. 510-540, Texas, 8. lpp.

ka uz kairinātāju, organizācijas reaktīvas darbības rezultāts. Pārmaiņas tiek uztvertas ne kā pašu velēšanas pēc attīstības, bet ka obligāts process veiksmīgai tālākai izeksistēšanai.¹³

Autors secinot, atzīmē, ka šīs teorijas var tikt izmantotas ka pamats pārmaiņu vadības stratēģijas izveidei, jo tie paskaidro kāpēc rodas nepieciešamība ieviest pārmaiņas. Katra teorija nes sevī unikālu viedokli par pārmaiņas ietekmējošiem faktoriem un norāda uz to, ka pārmaiņas ir obligāts process katram dzīvam organismam, tajā skaitā organizācijai.

Ilze Čisčakova, *Spring Valley* organizāciju attīstības centra konsultante apraksta pārmaiņu vadības procesu ka mehānismu, kuru nevar izskaidrot ar jau zināmiem likumiem vai shēmām. Pārmaiņas ir ļoti plašs jēdziens, un to var apskatīt no dažādiem aspektiem, piemēram:

- Pārmaiņas lielā un mazā uzņēmumā,
- Virspusējas vai dziļas pārmaiņas,
- Visaptverošas vai daļējas pārmaiņās,
- Pārmaiņas veiksmīgā un ne tik veiksmīgā uzņēmumā,
- Veiksmīgas pārmaiņas un neveiksmīgas pārmaiņas,
- Īstermiņa pārmaiņas un ilgtermiņa pārmaiņās,
- Pārmaiņas vecās un jaunās organizācijās, utt.¹⁴

Savukārt, *Frank Voehl*, sadala pārmaiņu vadību divos veidos: stratēģiskā un kultūras pārmaiņās, piebilstot, ka lai sasniegtu pozitīvu rezultātu, vadītājiem ir jāiekļauj savā plāna abus. Autors uzskata, ka pārmaiņu vadības pastāvošo veidu apraksts un salīdzināšana palīdzēs labāk izprast tā nozīmi pārmaiņu īstenošanā organizācijā.

Stratēģiskās pārmaiņas ir sistēmiska pieeja izmaiņu plānošanai un integrācijai kas ir izstrādāta balstoties uz organizācijas biznesa stratēģijas un tās mērķiem, vienlaicīgi ietekmējot gan cilvēkus, gan procesus. No biznesa viedokļa, stratēģiskā pārmaiņu vadība nosaka divus darbības virzienus: virspusējas izmaiņas, ka arī dziļas, fundamentālas un ilgtermiņa izmaiņas. Šāds sadalījums nodrošina lielāku stabilitāti un labāku risku pārvadi pārmaiņu procesā.¹⁵

Kultūras pārmaiņās sastāv no vairākiem elementiem, jau iepriekš aprakstītiem, bet fokusējas galvenokārt uz psiholoģisku aspektu, jeb uz to, kā izmaiņas ietekmē organizācijas darbiniekus

¹³ Van De Ven A.H., Scott-Poole M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*. Vol.20. No.3. 510-540, Texas, 9. lpp.

¹⁴ Čisčakova I. (2011). Pārmaiņu vadība: Kā var skatīties uz pārmaiņām uzņēmumā? *Biznesa Psiholoģija*. Nr.30, jūl.-aug. 78. lpp.

¹⁵ Baker D. *Strategic Change Management In Public Sector Organisations*. Oxford, London 2007. 17. lpp.

ikdienā tam nolūkam pielietojot uz faktiem un datiem izstrādātus pētījumus un analīzes. Kultūras pārmaiņu vadību pētnieks uzskata par noslēdzošo posmu izmaiņu ieviešanas procesā, jo galu galā cilvēki īsteno vai neīsteno pārmaiņas, tāpēc ka viņu spēja adaptēties, uzņemt jaunu informāciju un meklēt jaunus risinājumus nosaka, cik veiksmīga būs pārmaiņu vadība.¹⁶

Chirag Metre savā darbā atzīmē, ka papildus iepriekš aprakstītiem veidiem, var izdalīt vēl trīs:

- Strukturālas pārmaiņas – tiek pārskatīta organizatoriskā struktūra, amatu pakļautības un atbildības loki, un komunikācija ar mērķi uzlabot darbinieku sadarbību.
- Izmaksu griešana – galvenokārt nodarbojās ar nevajadzīgu un neefektīvu procesu identificēšanu un iznīcināšanu.
- Procesu pārmaiņas – koncentrēšanās uz esošo procesu pilnveidošanu ar mērķi palielināt to efektivitāti.¹⁷

Pārmaiņu vadību arī var sadalīt pēc pārmaiņu procesu rakstura, jo pārmaiņas ne vienmēr ir detalizēti aprakstītas un saplānotas, dažreiz tiem piemīt neparedzēta un stihiska daba, kas ir izraisīta piemērām nepareizo lēmumu pieņemšanas vai ārējās vides negatīvas ietekmes dēļ. Piemērām Dins Andersons un Linda Akermane savā grāmatā sadala pārmaiņas trijos veidos, kas tieši apraksta un sagrupē notiekošos uzņēmumā procesus, uzsverot, ka pirms sākt vadīt pārmaiņas, vadītājam ir nepieciešams saprast, kādā situācijā atrodas organizācija, un kāds pārmaiņu veids ir ticamākais, jo tie prasa dažādas pieejas vienu un to pašu problēmu risināšanas gaitā. Pastāv attīstības pārmaiņas (Development Change), īstermiņa pārmaiņas (Transitional Change), un transformācijas pārmaiņas (Transformational Change).¹⁸

- Attīstības pārmaiņas – ir smalki saplānotas, loģiskas un skaidri nodefinējamās izmaiņas, kas ir pamudinātas ar tieksmi uz mērķu sasniegšanu pēc teleoloģiskās teorijas, jeb pārejai uz augstāku attīstības posmu dzīves cikla teorijas kontekstā. Parasti prasa daudz laika un naudas resursu.
- Īstermiņa pārmaiņas – ir izolētas, mazas un vērstas uz noteiktas problēmas risināšanu. Tos visvairāk pielieto darba procesu optimizēšanai vai kādu noteiktu vāju vietu uzlabošanai. Parasti ir saistītas ar viena objekta vai procesa maiņu.

¹⁶ Voehl F., Harrington J. *Manage the change or It will manage You*. Routledge, London 2016. 4. lpp.

¹⁷ Metre C. *Deriving Value From Change Management. Master of science graduation work*. University of Pennsylvania, Philadelphia, 2009. 22. lpp.

¹⁸ Anderson D., Ackerman-Andreson L. *Beyond Change Management*. 1st Edition, Pfeiffer, London, 2010. 32. lpp.

- Transformācijas pārmaiņas – ir vissāpīgākais pārmaiņu veids, kas visbiežāk saskar organizāciju negaidīti, ārējiem faktoriem mainoties un piespiež ātri reaģēt lai izdzīvot. Dažreiz pie transformācijas pārmaiņām var novest neprofesionāla organizācijas vadība, pārāk lielu risku uzņemšana un stratēģiski šaubīgi lēmumi.

Lai vieglāk varētu salīdzināt galvenās pārmaiņu veidu īpašības tie tiks sagrupēti tabulā 1.1. norādot katra veida mērķus, prioritātes un prasības.

Šī darba ietvaros, īstermiņa pārmaiņas varētu būt visvairāk pielietots veids, jo tas ir viegli realizējams, prasa maz resursu un laika. Īstermiņa pārmaiņu īstenošanai ir nepieciešama cieša komunikācija starp darbiniekiem un nodaļām, lai spētu izveidot pēc iespējas pilnīgāku pētāmas problēmas attēlu. Īstermiņa pārmaiņas tiek īstenotas trijos soļos – objekta vai problēmas esošā stāvokļa analīze, uz to uzlabošanu vērsta darbība un rezultātu analīze. Dins Andersons iesaka organizēt šo procesu divās paralēlas komandās, kur viena ir atbildīga par pārmaiņas procesa maksimāli efektīvu īstenošanu, bet otrā novērtē izmaiņu gaitu, analizē starp-rezultātus un dod atgriezenisko saiti pirmajai komandai.¹⁹ Tādā veidā tiek panākta labāka pārmaiņu procesa kontrole un ka secinājumā, vieglāk prognozējams rezultāts.

1.1. tabula

Pārmaiņu vadības veidu salīdzinājums²⁰

Veids	Sāpīgums	Mērķis	Prioritātes	Prasības
Attīstības pārmaiņas	Zems	Attīstība, uzlabošana	Iemaņu uzlabošana, zināšanu papildināšana	Apmācības, komunikācija
Īstermiņa pārmaiņas	Vidējs	Problēmu risināšana	Stratēģijas, struktūras, sistēmu, procesu pilnveidošana	Procesu kontrole, vadības atbalsts, laika robežas
Transformācijas pārmaiņas	Augsts	Izdzīvošana, pārvarēšana	Reorganizācija, stratēģijas, struktūras, procesu pārveide	Augsta kolektīva iesaistīšanās, atbildības uzņemšana

¹⁹ Anderson D., Ackerman-Andreson L. *Beyond Change Management* .1st Edition, Pfeiffer, London, 2010. 38. lpp.

²⁰ Turpat 33. lpp.

Pēc autora viedokļa, īstermiņa pārmaiņas ir visefektīvākais veids, kad runa ir par organizācijas darba procesu optimizēšanu, nepieskaroties stratēģiskā un korporatīvā līmeņa pārmaiņām, piem. vīzijas, mērķu, pamat-nodarbošanās virziena izmaiņām. Ar īstermiņa pārmaiņām var izveidot rīcības plānu, kas būtu sadalīts vairākos mazos uzdevumos, līdz ar ko varētu nepārtraukti analizēt un vērtēt tekošus pārmaiņu procesus lai operatīvi pamanīt kļūdas.

Kas attiecās uz transformācijas pārmaiņām, tās šobrīd ir vissarežģītākās un mazāk izpētītas, ja runa ir par organizāciju. Dins Andersons apraksta transformācijas pārmaiņas ka radikālu un ātru pārslēgšanās no viena stāvokļa uz otru, kas parasti prasa mainīties visiem organizācijas aspektiem, piemērām, kultūrai, attieksmei, domu virzienam un pārejām. Papildinājumam, rezultāti no transformācijas ir grūti paredzami, un atnes daudz neskaidrības pārmaiņu sākumā.²¹ Tāpēc, transformācijas pārmaiņām notiekot, ir ļoti svarīgi pirmkārt noteikt konkrētu mērķi, kuru ir nepieciešams panākt, ka arī ir jānovērtē šī pārmaiņu veida saistošus riskus, un vai organizācijas gala stāvoklis, kuru vēlas panākt atmaksās šos riskus.

Turpinot aprakstīt pārmaiņu vadības procesu, visas pieejas var klasificēt balstoties uz dažādiem pielietošanas periodiem, kur pārmaiņas var būt uzskatītas par projektu, un citos gadījumos, ka daļa no nepārtrauktās attīstības procesa.

Pirmajā gadījumā, kad pārmaiņas var būt iekļautas viena projekta kontekstā, uz tiem skatās, ka uz vienreizējo darbību, kurai ir skaidri definēts mērķis, sagaidāmie rezultāti, projekta īstenošanas sākuma un beigas datumi. Tāda pieeja tiek pielietota gan pie nepieciešamības ieviest nozīmīgas pārmaiņas organizācijas stratēģijā, ka arī restrukturizējot biznesa modeli, ka notiek uzņēmumu apvienošanās vai pārņemšana. Priekšrocības šai pieejai ir konkrētība un fokusēšanās uz svarīgiem uzdevumiem. Trūkumos var pieskaitīt risku, ka īstenoti projekti var nest sevī risinājumus un mērķus, kas neatbilst kopējai organizācijas pārmaiņu stratēģijai, sniedzot atbildes uz nepareiziem jautājumiem, ka arī noteiktā projekta ietvaros tiek atrisināta tika viena problēma un ļoti bieži to ietekme uz organizāciju nākotnē netiek apskatīta, kas var novest pie neparedzētām sekām.²²

Otrā pieeja ir pilnīgi savādāka, un balstās uz idejas, ka organizācija un darbinieki attīsta spēju un vēlmi veikt pārmaiņas. Darbs to panākšanai notiek nepārtraukti, bez laika ierobežojumiem un bez sadalīšanās atsevišķos projektos. Galvenais mērķis ir nodrošināt kompānijas ilgtermiņa

²¹ Anderson D., Ackerman-Andreson L. *Beyond Change Management* .1st Edition, Pfeiffer, London, 2010. 41. lpp.

²² Teczke M., Bepayeva R.S., Bugubayeva R. (2017). Approaches and models for change management. *Jagiellonian Journal of Management*. Vol.3 Nr.3., 199. lpp.

attīstību bez konkrēto problēmu definēšanas. No riskiem var atzīmēt to, ka viegli var pazust saite ar reālām un specifiskām problēmām, kas eksistē organizācijā., citiem vārdiem, organizācijas un darbinieku iespējas pieaug, bet pārmaiņas netiek īstenotas. Papildinājumā, pastāv noteiktas pazīmes, kuras nosaka atšķirības attīstības pārmaiņu vadības pielietošanā dažādos gadījumos:

- Pārmaiņu vadības subjekts – lēmumi par pārmaiņām tiek pieņemti tikai vadības līmenī, vai tajā procesā ir iesaistīti visi darbinieki. Tas ir ļoti svarīgs kritērijs organizācijas attīstībai ilgtermiņā, jo lēmumi tiek pieņemti ātri, bet subjektīvi, vai no otrās puses – objektīvi, bet ilgstoši.
- Fokuss – nozīmē, ka pārmaiņu vadība nes sevī fokusēšanos uz procesiem, parasti tas ir vēlme ieviest inovācijas bez sapratnes, kur tās inovācijas aizvedīs, vai fokusēšanos uz mērķi, kad no sākuma tiek uzstādīts sagaidāmais rezultāts un tikai pēc tām tiek izvēlētas metodes, kā tos panākt.
- Integrācija – sadalās divos veidos: viens veids nozīme, ka katra pārmaiņa ir neatkarīga no citām un izpilda savu, noteiktu funkciju; otrais veids uzskata visas pārmaiņas, ka daļas no vienas kopējās sistēmas.
- Pārmaiņu vadības daba – ir reaktīvā, kad vadības ieviestas pārmaiņas ir ka reakcija uz mainīto ārējo vidi, kas parasti ļauj strādāt ar skaidrām problēmām, bet steigā. No citas puses, vadītāji var mēģināt paredzēt, kā mainīsies ārējā vide, un preventīvi ieviest pārmaiņas. Tas bieži izglābj no problēmām nākotnē, bet tikai pie nosacījumā, ka vadītājam ir noteikta pieredze un zināšanās, savādāk, resursi un laiks tiek iztērēti lai ieviest pārmaiņas, kas nestrādās.²³

Sasummējot, autors saprata, ka pārmaiņu vadības darbības virzienu klasifikācija nav kanonizēta, jo situācija katrā organizācijā, kas vēlas ieviest pārmaiņas ir unikāla un prasa individuālu pieeju, lai varētu novērtēt visas īpašības un faktoros, kas ietekmē, aprēķināt riskus un izstrādāt efektīvu rīcības plānu, kas sekotu noteiktiem, uzstādītiem mērķiem. Neskatoties uz tādu pārmaiņu vadības veidu un pieeju daudzveidību, autors var apkopot un izdalīt galvenās idejas un paņēmienus, lai varētu efektīvāk izprast pārmaiņu vadības būtību, norobežoties no standarta kļūdām un pārņemt pārmaiņu ieviešanas labās prakses.

Lai veiksmīgi orientēties pārmaiņu vadības procesos, ir jāsaprot cēloņus, kas organizācijai izraisa nepieciešamību mainīties. Ir svarīgi zināt, vai izmaiņas apkārtējā vidē ir saistītas ar to, ka

²³ Teczek M., Bepayeva R.S., Bugubayeva R. (2017). Approaches and models for change management. *Jagiellonian Journal of Management*. Vol.3 Nr.3., 201. lpp.

uzņēmums ir izaudzis līdz jaunajām līmenim, vai ārējās vides faktori stipri mainījās, un galvenais jautājums šobrīd ir par organizācijas izdzīvošanu dotajos apstākļos, jo tas viss nosaka ierobežojumus, ar kuriem nāksies rēķināties, ievadot pārmaiņu vadības procesus. Pamatni tam visam veido pārmaiņu vadības teorijas.

Bieži vien, zinātnieki sadala pārmaiņu vadību pēc mēroga, jeb izmaiņas organizācijā var būt globālās, kad tā maina savu darbības jomu, vai biznesa modeli, ka arī – īstermiņa pārmaiņu vadība, jeb projekts, kas ir domāts risināt noteiktu, skaidri definētu problēmu konkrētajā laika intervālā.

Ne mazāk svarīgi pārmaiņu vadību izdalīt pēc rakstura. Pārmaiņas var būt plānveidīgas un ilgtermiņa, nerādot risinājumus noteiktiem uzdevumiem, bet gan sniedzot skaidru virzības vektoru organizācijas attīstībai. Cits gadījums ir tad, kad nepieciešamība mainīties atnāk negaidīti, piespiežot cīnīties par organizācijas izdzīvošanu. Parasti tas ir ļoti sāpīgs un neparedzams process, jo laiks lēmumu pieņemšanai ir stipri ierobežots.

Pēdējais pārmaiņu vadības aspekts ir saistīts ar darbības virzienu, jeb uz ko ir attiecināma pārmaiņu vadība: cilvēki, sistēma, procesu uzlabošana vai ne efektivitāšu identificēšanu. Visi virzieni ir kritiski svarīgi organizācijas veiksmīgai pastāvēšanai, un prasa pilnīgi savādākas kompetences un iemaņas no vadības puses.

1.3. Pārmaiņu vadības pieejas

Iepriekšējā nodaļā autors noskaidroja, kas ir pārmaiņu vadība, no kādiem veidiem tā sastāv un kādas problēmas spēj risināt. Tālāk tiks aprakstītas dažādu zinātnieku piedāvātas metodoloģijas pārmaiņu veiksmīgai ieviešanai praksē ar mērķi izpētīt efektīvākus pārmaiņu ieviešanas modeļus.

Vispopulārākais un efektīvais modelis, ko ir izstrādājis *Kurt Lewin* 1950. gados ir Kurta Levina trīs soļu modelis, kas ietver sevī tagadējā stāvokļa atkausēšanu, pārvietošanās uz nākošo stāvokli un jaunā stāvokļa iesaldēšanu. Šis modelis, neskatoties uz to vecumu ir joprojām aktuāls un plaši pielietojams visā pasaulē, to vairākkārt ir pārtaisījuši un modernizējuši dažādi biznesa konsultanti un zinātnieki (piem. *Warner Burk* un *Voehl Frank*).

1. solis – Atkausēšana, paredz esošā organizācijas stāvokļa izpratni, dažādu ārējo un iekšējo spēku identificēšanu un novērtēšanu, lai varētu iegūt reālu kopējo situācijas attēlu un aprakstīt vēlamā gala stāvokli. Šajā solī notiek biznesa procesu un pieeju pārskatīšana ar mērķi atmet nevajadzīgo, un to, kas traucēs pārmaiņu īstenošanai.²⁴ Parasti atkausēšanas stāvoklis nozīme

²⁴ Warner Burke W. *Organization Change. Theory and Practice*, 2nd Edition, Thousand Oaks, 2008. 142. lpp.

organizācijas stabilitātes līmeņa pazemināšanu, jo organizācija tādā veidā tiek sagatavota pārmaiņu ieviešanai. Galvenie uzdevumi:

- Problēmu identificēšana
- Datu vākšana par problēmām
- Problēmu izpēte

2. solis – Transformācija, nosaka procesu, kad organizācija pārvietojās no esošā stāvokļa uz vēlamo stāvokli. Levins salīdzināja šo etapu ar kustību, kas ved uz problēmu pārvarēšanu, kurā ir iesaistīti visi organizācijas darbinieki.²⁵ Ļoti svarīgi pārvietošanās procesā nodrošināt darbinieku ticību pārmaiņu veiksmīgā īstenošanā un uzturēt visiem skaidrus un saprotamus mērķus. Galvenie uzdevumi:

- Pārmaiņu plānošana
- Pārmaiņu ieviešana
- Pārmaiņu procesa kontrole

3. solis, Iesaldēšana, nozīmē pārmainītas organizācijas stabilitātes panākšanu un to stāvokļa nostiprināšanu.²⁶ Būtība ir tāda, ka lai pieņemtu pārmaiņas, mainīt darbinieku ieradumus un atrisināt visus blakus-problēmas, kas parādījās 2. solī, ir nepieciešams laiks, kamēr jauni procesi iesaldēties organizācijā. Galvenie uzdevumi:

- Saņemtu rezultātu izpēte
- Mācīšanās no iegūtas pieredzes pārmaiņu vadībā

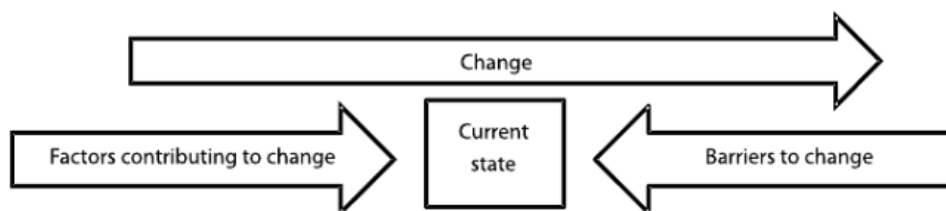
Autors pētot Levina 3 soļu modeli ir pamanījis, ka piemērām, profesors *Robert Patton* uzskata, ka mūsdienās, kad pārmaiņas notiek daudz intensīvāk nekā 50 gadus atpakaļ, organizācijām bieži nepietiek laika uz trešo soli, jo rodas nepieciešamība veikt kārtējās izmaiņas.²⁷ Papildinājumā, Kurts Levins piedāvāja arī instrumentu – spēku laukuma analīzi (skat. 1.2. att.), ar kuru palīdzību var saprast, kādi faktori ietekmē organizāciju un kas ir nepieciešams veiksmīgai pārmaiņu vadībai.. Spēku analīze paredz visu ietekmējošo faktoru identificēšanu un novērtēšanu, tas dod vadībai noderīgu informāciju par konkrēto gadījumu, par svirām un citiem rīkiem, kurus var izmantot pārmaiņu ieviešanā. Tiklīdz mainās kāds no ietekmējošiem faktoriem, līdzsvara stāvoklis pazūd, un objekts atkausējas, sākot meklēt jaunu līdzsvara stāvokli. Šo meklēšanas procesu ir

²⁵ Warner Burke W. *Organization Change. Theory and Practice*, 2nd Edition, Thousand Oaks, 2008. 143. lpp.

²⁶ Turpat 144.lpp.

²⁷ Paton R.A., McCalman J. *Change Management: A guide to effective implementation*. 3rd Edition, SAGE Publications, Newbury Park, 2008 221. lpp.

nepieciešams vadīt, lai spētu paredzēt rezultātu, un šajā brīdī pretēji vērstu spēku kopas tiek pārveidotas, lai piešķirt procesam noteiktu virzienu. Kad mērķis ir sasniegts, izmaiņas ietekmējošo faktoru līmenī apstājās, lai organizācija varētu ieiet jaunajā līdzsvara stāvoklī.²⁸ Apkopojot, analīze balstās uz 3 soļu sistēmas, kur iesaldēta organizācija, citiem vārdiem sakot, atrodas līdzsvara stāvoklī, jo visi spēki, kas darbojas uz to ir savstarpēji kompensēti, darba procesi ir noslīpēti un pastāv stabilitāte.



1.2. att. Spēku laukuma analīzes shēma²⁹

Otrais, ne mazāk efektīvs un vairākas reizes pārbaudīts pārmaiņu vadības modelis ir Kottera 8 soļu modelis. Pats *John Kotter*, savā darbā “*Leading Change, Why transformations efforts fail*”, uzstāj, ka pārmaiņu vadība nav projekts vai notikums, tas ir process, kas sastāv no noteiktiem obligātiem posmiem un var prasīt ļoti daudz laika, ko nesaprotot, vadītājs var novest organizāciju līdz nopietnām problēmām.³⁰ Šis modelis ir paredzēts pārmaiņu vadības stratēģiskajam līmenim un vislabāk kalpo ka visa pārmaiņu ieviešanas ceļa karte, jeb vīzija. Šis 8 soļu modelis ir ņemts no *Harvard Business Review* zinātniska žurnāla, *John Kotter*'a raksta par pārmaiņu vadību.³¹

1. Neatliekamības gaisotnes radīšana – Sastāv no tirgus situācijas un konkurentu izpētes, ka arī potenciālo krīžu un galveno biznesa iespēju apzināšanas un apspriešanas, kas tiek ierosināta ar neatliekamības gaisotnes radīšanu starp vadītājiem, un to pārliecināšanu, kas izmaiņas ir nepieciešamās.

2. Spēcīgas pārmaiņu virzīšanas komandas izveidošana – Svarīgākie momenti ir komandas izveidošana, kas spēj vadīt pārmaiņas, ka arī šīs komandas iedrošināšana darboties ka vienotai komandai, ārpus organizācijas hierarhijas principiem.

²⁸ Teczke M., Bespayeva R.S., Bugubayeva R. (2017). Approaches and models for change management. *Jagiellonian Journal of Management*. Vol.3 Nr.3., 204. lpp.

²⁹ Turpat 204.lpp.

³⁰ Kotter J.(2007). Leading Change. Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. 1. lpp.

³¹ Turpat 1.lpp.

3. Vīzijas veidošana – Tā ir nepieciešama, lai palīdzētu pārmaiņas ieviešanai vajadzīgajā gultnē. Šajā posmā jau var sākt domāt par pieejamām stratēģijām, ka šo vīziju īstenot dzīvē. Vīzijai ir jābūt pietiekami skaidrai un vienkāršai, lai visi organizācijas darbinieki to saprata, bet tajā pašā laikā tai ir jāatspoguļo īsto pārmaiņu ieviešanas mērķi.

4. Vīzijas popularizēšana – Jaunās vīzijas izplatīšanai obligāti jāpielieto visi iespējamie instrumenti, lai pilnīgi visi darbinieki saprastu, kādēļ notiek pārmaiņas. To var uzskatīt, ka jaunas uzvedības mācīšanu, kam par paraugu kalpos vadošās komandas rīcība.

5. Pilnvaru piešķiršana, lai varētu rīkoties un īstenot vīziju – Šajā solī ir prasīts izslēgt un mainīt visu, kas neatbilst jaunai vīzijai vai bremsē pārmaiņu ieviešanu. To var panākt iedvesmojot darbiniekus būt kreatīviem, sniegt nestandarta risinājumus un uzņemties vairāk atbildības..

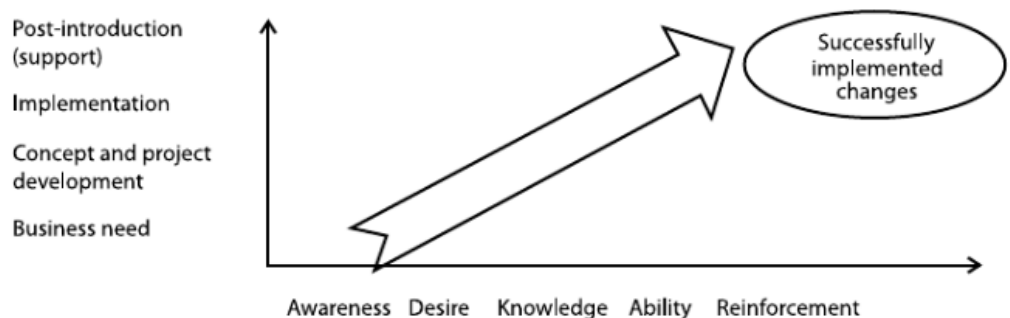
6. Īstermiņa panākumu radīšana un plānošana – galvenā doma ir parādīt, ka pārmaiņu ieviešanas procesam jau ir pozitīvi starp-rezultāti, un apbalvot tos darbiniekus, kas aktīvi piedalās šajā procesā, ar mērķi motivēt visus iesaistīties procesā.

7. Uzlabojumu nostiprināšana un jaunu pārmaiņu radīšana - Šeit notiek pieaugošās uzticības izmantošana to sistēmu, struktūru un politikas mainīšanai, kas nesader ar jauno vīziju. Papildus, tādu darbinieku pieņemšana un paaugstināšana, kas spēj īstenot vīziju. Procesa atkārtota spēcīgāšana ar jauniem projektiem, tematiem un cilvēkiem.

8. Jauno pieeju institucionalizēšana - Starp jaunās uzvedības un korporatīvajiem pienākumiem pastāvošās saiknes definēšana un popularizēšana. Apbruņošanās ar līdzekļiem, kas ļautu turpināt darbu pie vadības pēctecības nodrošināšanas.

Līdz šim posmam, autors apskatīja modeļus, kas galvenokārt ir vērsti un organizāciju kopumā, to biznesa procesiem un stratēģiskiem soļiem. Kompānijas *Prosci Change Management* presidents –*Jeff Hiatt*, 2006. gadā izstrādāja pārmaiņu ieviešanas modeli “ADKAR”, kas balstās uz individuālām izmaiņām vairāk nekā uz stratēģiskām. Par pamatu ir ņemta ideja, ka pārmaiņas organizācijā nevar būt sekmīgas, kamēr visi darbinieki tam nebūs gatavi. Uzmanības centrā ir pieci posmi, kuriem secīgi jāizpildās individuālajā līmenī lai veiksmīgi realizēt pārmaiņas organizācijas līmenī (skat. 1.3. att.), uzsverot, ka nevar panākt rezultātus vienā posmā, kamēr iepriekšējais nebūs pabeigts.³²

³² Voehl F., Harrington J. *Manage the change or It will manage You*. Routledge, London 2016. 58. lpp.



1.3. att. ADKAR pārmaiņu ieviešanas modelis³³

1. “Awareness” jeb pārmaiņu nepieciešamības konstatēšana – galvenais mērķis ir veidot sapratni par esošo situāciju, un nonākt līdz secinājumam, ka pārmaiņas ir nepieciešamas. Šajā brīdī, komunikāciju ceļa tiek izskaidroti pārmaiņas nesošie cēloņi un iemesli, kāpēc tas ir vajadzīgs.³⁴

2. “Desire” jeb vēlme atbalstīt un piedalīties pārmaiņu ieviešanā – šajā posmā indivīds patstāvīgi pieņem lēmumu, ka atbalstīs pārmaiņu ieviešanu. Parasti, tas notiek tikai gadījumos, kad cilvēks saprot pārmaiņu ieviešanas būtību.

3. “Knowledge” jeb zināšana, kā mainīties – Trešā posma mērķis ir nodrošināt visus darbiniekus ar informāciju, kas ir nepieciešama lai viņi zinātu, kas jādara pārmaiņu ieviešanas procesā, un kā strādāt pēc tām.

4. “Ability” jeb spēja ieviest pārmaiņas – šis posms ir saistīts ar zināšanu, kas ir iegūti iepriekšējā posmā, pielietošanu praksē. Lai pārmaiņas notiktu, darbiniekus ir jāatbalsta un jāmotivē sākt rīkoties attiecīgi pārmaiņu plānam, individuāli un kopīgi. Lai īstenot šo procesu, obligāti jādod atgriezenisko saiti darbiniekiem, un vērot emocionālu fonu kolektīvā.

5. “Reinforcement” jeb atbalsta sniegšana – ir visgrūtākais un garākais posms, jo galvenais uzdevums ir noturēt ieviestās pārmaiņas. Bieži gadās, ka darbinieku profesionālie ieradumi un pieredze traucē ātri uztvert pārmaiņas, it īpaši ja to starprezultāti ir nepārliciešīgi. Tāpēc bieži vien ir nepieciešams nodrošināt darbiniekiem atbalstu, kontroli un atgriezenisko saiti, lai palīdzēt pārslēgties.³⁵ Salīdzinot ar Kurta Levina modeli, šis posms ir līdzīgs “iesaldēšanai”.

³³ Teczke M., Bepayeva R.S., Bugubayeva R. (2017). *Approaches and models for change management*. Jagiellonian Journal of Management. Vol.3 Nr.3., 204. lpp.

³⁴ Hiatt M. H. *ADKAR: a model for change in business, government and our community*. Loveland, Colorado, 2006. 2-3. lpp.

³⁵ Zenab S.A., Naarananoja M. (2013). *Collection of Change Management Models*. *GSTF Journal on Business Review*. Vol.2 No.4, 49. lpp.

Autors analizējot dažādas pieejas pārmaiņu vadībai ir konstatējis, ka neviens izstrādātais modelis nenosaka striktu un izsmelšu aprakstu un rīcības plānu, jo katrs uzņēmums ir unikāls, un visas pārmaiņu realizēšanas soļus ir jāpielāgo konkrētai situācijai. Tajā vietā, modeļi, balstoties uz kādu no vadības un motivācijas teorijām tikai norāda uz svarīgākiem aspektiem un faktoriem, kuriem jāpievērš papildus uzmanību, lai veiksmīgi īstenot pārmaiņas organizācijā.

Ne mazāk svarīgi ir spēt novērtēt organizācijas iespējas uz veiksmīgām pārmaiņām to ieviešanas. Šim nolūkam, zinātnieki ir izstrādājuši savas metodes, ka mērīt pārmaiņu vadības prognozējamus rezultātus. Piemēram, *Harold Sirkin* un *Perry Keenan* 2005. gadā piedāvāja četru faktoru sistēmu ar nosaukumu “DICE”, ar kuru palīdzību kompānijas varētu noteikt, vai viņu pārmaiņu programmas gaida veiksmē vai neveiksmē. “DICE” ir abreviatūra, kur katrs burts ir noteikts faktors, kas ir jāizvērtē ar punktu sistēmu no 1 līdz 4. Šīs metodes autori, empīriski izpētīti vairāk par 1000 pārmaiņu vadības gadījumus ir sastādījuši formulu [1.1.], kuru rezultāts parādīs, kādas ir iespējas veiksmīgi ieviest pārmaiņas:

$$D + (2 \times I) + (2 \times C_1) + C_2 + E \quad [1.1],$$

kur *D* – ilgums

I – integritāte

*C*₁ – vadības atbalsts

*C*₂ – darbinieku atbalsts

E – pūles

“D” (Ilgums) – Cik daudz laika aizņems plānotas pārmaiņas? Tas ir svarīgi, jo dažreiz kompānijas vadībai ir pārāk liela noslodze, kas neļauj pilnā mērā vadīt pārmaiņas. Lielākām pārmaiņām ir nepieciešams vairāk laika, un ja organizācija sev to nevar atļauties, tad pārmaiņas var novest organizāciju pie jaunām problēmām. :

“I” (Integritāte) – nosaka komandu, kas vadīs pārmaiņas, viņu pieredzi līdzīgos uzdevumos un profesionālās iemaņas. Papildus tam, komandas dalībniekiem ir jābūt aktīviem, lojāliem uzņēmumam, motivētiem un atbildīgiem. Protams, ja kolektīvā nav tādu darbinieku, vai nepietiek, lai veiksmīgi realizēt pārmaiņas, tad nevar sagaidīt pozitīvo rezultātu.

“C₁” (Vadības atbalsts) – ar šo punktu tiek novērtēts, cik daudz atbalsta un iniciatīvas nāk no augstākās vadības līmeņa. Vai pārmaiņu vadība ir nodrošināta ar visiem nepieciešamiem līdzekļiem, tajā skaitā nauda un laiks.

“C₂” (Darbinieku atbalsts) – parāda, cik pārējie darbinieki ir atvērti izmaiņām, kāds noskaņojums dominē kolektīvā un vai no viņu puses atbalsts ir sniegts.

³⁶ Sirkin H. L., Keenan P., Jackson A. (2005). The hard Side of Change Management. *Harvard Business Review*, 5.lpp.

“E” (Pūles) – nozīmē, cik daudz papildus spēku visiem darbiniekiem būs jāpieliek klāt esošiem darba pienākumiem, lai īstenot visas plānotas pārmaiņas. Ja tas radītājs rada papildus noslodzi vairāk par 10%, tas veidos darbinieku pretošanās pārmaiņām un var negatīvi ietekmēt kopējo rezultātu.³⁷

1.2. tabula

“DICE SCORE” aprēķina tabula

Elements	“D”	“T”	“C1”	“C2”	“E”
Vērtība	< 2 mēn. 2-4 mēn. 4-8 mēn. 8 mēn.	Ļoti laba komanda Laba komanda Vidējā komanda Sliktā komanda	Pilnīgs atbalsts Ir vēlme atbalstīt Neitrāli Atsakās atbalstīt	Pilnīgs atbalsts Ir vēlme atbalstīt Atsakās atbalstīt Pretošanās	< 10% 10-20% 20-40% 40%
Punktu skaits	1 punkts 2 punkti 3 punkti 4 punkti	1 punkts 2 punkti 3 punkti 4 punkti	1 punkts 2 punkti 3 punkti 4 punkti	1 punkts 2 punkti 3 punkti 4 punkti	1 punkts 2 punkti 3 punkti 4 punkti

Novērtējot uzņēmuma iespējas veikt pārmaiņas pēc *DICE* metodoloģijas un aprēķinot gala rezultātu pēc formulas [1.1.] un 1.2. tabulas, var prognozēt, cik veiksmīgas var būt plānotas pārmaiņas. Atkarībā no saņemtu punktu daudzuma, tie sadalās uz trīs iespējam:

- “Vinnētāju zona” – projekti, ar kopējo punktu skaitu no 7 līdz 14 ar lielu varbūtību veiksmīgi realizēsies.
- “Šaubu zona” – projekti, ar kopējo punktu skaitu no 15 līdz 17 prasa risku rūpīgāku izpēti un sagatavošanas.
- “Zaudētāju zona” – projekti, ar kopējo punktu skaitu virs 17 nozīmē, ka organizācija nav gatava realizēt noteiktas pārmaiņas un visticamāk to sagaida neveiksme.

Turpinot izpēti par potenciālo pārmaiņu procesu ieviešanu ir arī nepieciešams iepazīties ar iespējamo problēmu dabiskumu, jeb ar kāda veida problēmām nāksies saskarties, organizācijā uzsakot pārmaiņas. Profesors *Robert Patton* un *James McCalman* izdala divus problēmu veidus. “Hard” – kas nozīmē viegli identificējamās problēmas, kuru īpašības ir zināmas. Savā vairākumā, šo problēmu risināšanai pielieto sistēmisku pieeju ar skaidri aprakstītiem procesiem.

Toties galvenās problēmas, ar ko saskārsies vadītāji šajā situācijā būs labi nedefinētas, un galvenais būs tehniski pareizi īstenot kādu pārmaiņu vadības modeli. No otras puses ir “Soft” problēmas, kas iekļauj sevī daudz nekontrolējamu un neparedzamu faktoru. Šāda veida problēmas

³⁷ Sirkin H. L., Keenan P., Jackson A. (2005). The hard Side of Change Mangement, *Harvard Business Review*, 2-3.lpp.

ir daudz grūtāk risināt, jo bieži vien nav zināma problēmas būtība, ietekmējošie faktori un cēloņi, ka arī tie prasa kompleksu un sarežģītu pieeju.³⁸

Lai varētu novērtēt, ar kāda veida problēmām nāksies cīnīties vadītājiem pārmaiņu ieviešanas procesā, zinātnieki savā grāmatā piedāvā *TROPICS* testu. Tas aizņem ļoti maz laika un resursu vadītājiem, bet nenosaka konkrēto rīcības plānu. Empīriski tika pierādīts, ka pārmaiņas ir veiksmīgākas, jo mazāk faktoru ir novērtēti ka “Soft”.³⁹

Ka galvenie faktori tiek pieņemti:

- Termiņi – cik skaidri ir noteikti pieejamie laika intervāli;
- Resursi – cik daudz naudas un cilvēkresursu var atvēlēt uz pārmaiņu ieviešanu;
- Mērķi – priekš kam tiek plānotas pārmaiņas;
- Uztvere – vai visi vadītāji un darbinieki saprot pārmaiņu nepieciešamību;
- Interese – kas motivē vadītājus un darbiniekus nodrošināt pārmaiņas;
- Kontrole – kā tiek plānots īstenot pārmaiņu vadības kontroli;
- Iemesli – jeb ka pamudina organizāciju sākt pārmaiņas, iekšējie spēki vai ārējie.

Izpildot šo testu, pirmkārt ir nepieciešams izanalizēt visus faktoros, kas ir nodefinēti ka “Soft”, lai saprast, kādi riski un nekontrolējamie procesi slēpjas zem tiem. Otrkārt, balstoties uz “Hard” faktoriem un izpētītiem “Soft” faktoriem var sākt izstrādāt pārmaiņu ieviešanas plānu.⁴⁰

Secinot par pieejam pārmaiņu vadībā, autors ir izpētījis Kurta Levina pieeju, kas apskata pārmaiņas no psiholoģiskiem aspektiem un tiek pielietota ka bāze pārmaiņu veiksmīgai ieviešanai ne tikai organizācijā, bet arī individuāli. Kottera 8 soļu modelis sniedz daudz vairāk ieteikumu par to, kā veiksmīgi realizēt pārmaiņu ieviešanu lielajā organizācijā un izvairīties no populārām kļūdām, savukārt *ADKAR* modelis aicina vadīt pārmaiņas balstoties uz cilvēkiem, to uztveri un motivāciju. Ļoti būtiski ir jau pirms pārmaiņu procesu palaišanas, novērtēt un izpētīt, cik reāli ir plāni par pārmaiņām organizācijā un šim nolūkam var izmantot *DICE* un *TROPICS* testus. Apkopojot, autors pamanīja, ka visas pieejas nes sevī līdzīgas sastāvdaļas, ka piemēram darbinieku motivācija un atbalsts, skaidru mērķu un nosacījumu definēšana, pārmaiņu ieviešanas plāna izstrādi un pozitīvo rezultātu nostiprināšanu.

³⁸ Paton R.A., McCalman J. *Change Management: A guide to effective implementation*. 3rd Edition, SAGE Publications, Newbury Park, 2008 25. lpp.

³⁹ Turpat 26. lpp.

⁴⁰ Hayes J. *The Theory and Practice of Change Management*. 5th Edition, Red Glob Press, Leeds, 2018. 187. lpp.

2. UZŅĒMUMA IZPĒTE PĀRMAIŅU VADĪBAS IEVIEŠANAI

2.1. Uzņēmuma saimnieciskās darbības analīze

“TAV Operation Services” - ir starptautiska kompānija, kura ir dibināta 1997.gadā Turcijā un sniedz ne aviācijas pakalpojumus 34 lidostu pasažieriem 15 pasaules valstīs ar kopējo pasažieru plūsmu vairāk nekā 250 miljoni gadā. “TAV Operation Services”. Šobrīd uzņēmums darbojas tādās valstīs, ka Turcija, Gruzija, Tunisija, Saūda Arābija, Vācija, ASV, Latvija u. c.⁴¹ No sākuma kompānija ieguva tiesības pilnā mērā apkalpot Stambulas lidostu. Lai veiksmīgi attīstīties Stambulā un pārnestu savu pieredzi uz citām lidostām, kompānija sadalīja savu darbību 3 dažādās sfērās: tūrisma gīda pakalpojumi “airporteasy.com”, lojalitātes programma biežiem ceļotājiem “TAV Passport” un privilēģētu pasažieru apkalpošana “primeclass”. Latvijā uz doto brīdi tiek pārstāvēts tikai zīmols “primeclass”. Tas ir paaugstināta komforta uzgaidāmās zāles un biznesa klases pasažieru asistēšanas pakalpojumi, kas tiek nodrošināti ar uzņēmuma-filiāles palīdzību – SIA “TAV Latvia Operation Services”.

“Primeclass” sāka savu darbību Rīgas lidostā 2015.gada aprīlī. Uzņēmums darbojas lai atvieglotu Rīgas lidostā pavadīto laiku un piedāvāt izcilu klientu servisu pateicoties plašam pakalpojumu spektram: Palīdzība reģistrācijā un dokumentu noformēšanā, pavadīšana līdz iekāpšanas sektoram, pārrunu telpas, zviedru galds ar uzkodām un karstiem ēdieniem, jebkura veida bezalkoholiskie un alkoholiskie dzērieni, iespēja izmantot speciālās telpas visādā veida higiēniskam procedūrām un izgulēties pirms ilga lidojuma privātā, viesnīcas tipa, numurā. Vidējais apmeklētāju skaits gadā, pēc pēdējiem datiem (2018.g.) ir vairāk par 100 tūkst. klientiem.⁴² Biznesa komplekss ir izvietots izlidošanas terminālī, aiz drošības kontroles, C terminālī, trešajā stāvā ar kopējo platību 850m² un tajā ietilpst vienlaikus ~100 cilvēki. Sortimentā ir liela grāmatu un žurnālu izvēle, publiski pieejami datori ar ātrgaitas wi-fi un televizori. Biznesa zālē ir pieejama informācija par lidojumiem, tiek sniegta palīdzība reģistrācijā un citu, ar lidojumu saistītu problēmu risināšanā.

SIA “TAV Latvia Operation Services” galvenais princips ir sniegt visaugstāko klientu apkalpošanas kvalitāti, uzskatot, ka lidosta ir ne tikai tranzīta punkts, bet vieta, kur var bez stresa un komforti pavadīt laiku pirms un pēc lidojuma.

⁴¹ Informācija par uzņēmumu “TAV Operation Services Co”: pieejams: <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/en-EN/TAVOperationsService/Pages/TAVOperationsServices.aspx> [skatīts 29.09.2019]

⁴² Informācija par zīmolu “Primeclass”: pieejams: <http://www.primeclass.com.tr/en/Pages/Default.aspx> [skatīts 29.09.2019]

Vīzija – Saglabāt vadošas pozīcijas ka lidostu operators Turcijā un savas darbības reģionā, piedāvājot lielisku pasažieru apkalpošanu pateicoties inovatīvam tehnoloģijām aviācijas jomā.

Misija – Padarīt lidostu procedūras vieglākās un ērtākās priekš pasažieriem, vadot visu termināļa darbību ar inovatīvu un uz klientu orientētu pieeju.

Korporatīvas vērtības:⁴³

- Profesionalitāte- darba personāls iziet rūpīgu atlasu un specializētas apmācības. Apmācības vada gan lidosta, sniedzot nepieciešamo informāciju par drošību lidostā un rīcību krīzes situācijās, gan arī TAV instruktors, sniedzot informāciju kas nepieciešama ikdienas darba pienākumu veikšanai. Vadība regulāri seko līdzi darbinieku kompetencei un spējām pildīt savus tiešos darba pienākumus;
- Cieņa – TAV darbinieki ciena etniskus standartus, dažādu reliģiju pārstāvjus, apkārtējo vidi un noteikumus. No visiem prasa būt godīgiem, pacietīgiem un izpalīdzīgiem jebkurā situācijā;
- Dinamiskums – TAV pārstāvji spēj ātri pielāgoties jebkādiem apstākļiem lai pildīt savus darba pienākumus visaugstākajā līmenī;
- Inovācijas – Visi darbinieki veido iespējas, lai uzlabot visus pamata procesus un darbības, kas ir orientētas uz klienta vajadzību pilnīgāku apmierināšanu, ka arī ir izstrādāta un ieviesta moderna IT sistēma “Online-primeclass”, kas atvieglo komunikāciju ar klientiem, atsauksmju un sūdzību kontekstā.

Visas procedūras kompānija pilda vadoties pēc ISO 10002:2014 klientu apmierinātības standartiem un ISO 9001:2015 kvalitātes vadības sistēmu, ir iegūti sertifikāti. Reizi gadā kompānijā notiek iekšējais audits, kura laikā tiek pārbaudīta darbinieku kompetence, tiek veikts uzņēmuma novērtējums un atbilstība iegūtajiem sertifikātiem.

SIA “TAV Latvia Operation Services” sastāv no 16 darbiniekiem, kur zemākais amats ir ‘Lounge Operations Agent’, (skat. 2.1.att.). Tie ir 12 darbinieki, kas strādā peldošo maiņu darbu un galvenokārt ir atbildīgi par biznesa zāles funkcionēšanu. Savās maiņās viņi sadalās uz ‘recepcijas aģentiem’, kuri sagaida, pierēģistrē un konsultē klientus, un uz ‘zāles aģentiem’, kas seko līdzi zāles kartībai, papildina ēdienu piedāvājumu, darbojas pie bāra un risina klientiem radušās problēmas. Atrast darbiniekus uz aģenta amatu ir diezgan izaicinošs pasākums, jo kā lidostai, tā arī pašam uzņēmumam ir virkne obligātu prasību, kurām ir jāizpildās. Pirmkārt, tā ir

⁴³ TAV Airports Holding tīmekļa vietne. Pieejams: <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/en-EN/Pages/History.aspx>
[skatīts: 30.09.2019]

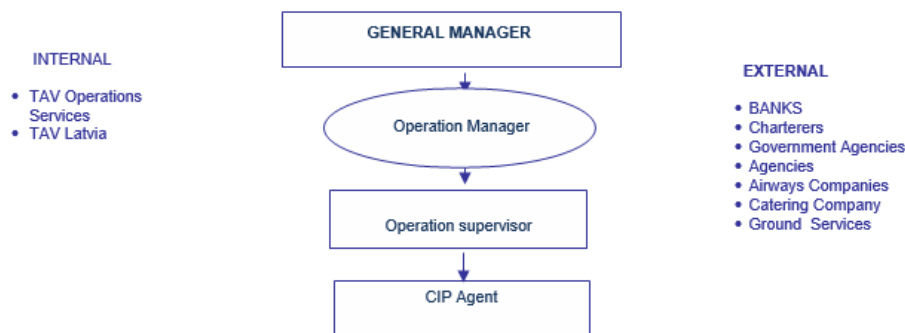
atbilstība likumam “Par aviāciju”⁴⁴, kas nosāka, ka jebkuram cilvēkam ir jāatbilst noteiktiem kritērijiem, piemēram, nebūt sodītam, jābūt pilngadīgam, medicīniski pierādītam veselības stāvoklim utt.. Kandidātam arī jāzina trīs valodas (latviešu, krievu, angļu) un veiksmīgi jāiziet pirmās palīdzības, drošības un iekšējas kārtības kursus. Pēc tam vēl seko apmācības, lai veiksmīgi apkalpot un konsultēt klientus, ka arī strādāt noteiktās datorsistēmās. Viss tas krietni pagarina uzņemšanas procesu un palielina izmaksas. Gadījumos, ja komanda pēkšņi zaudē vienu no kolēģiem, kļūst grūti nodrošināt nepieciešamu darbaspēku veiksmīgam darbam, kas rada pārslodzi citiem un kā rezultātā – motivācijas zudumu. Uzņēmumā nepastāv sistēmas, kas motivētu darbiniekus pildīt savus ikdienas pienākumus pienācīgi, ka rezultātā sniegto pakalpojumu kvalitāte ar laiku krīt. Apkopojot, uzņēmumā pastāv risks, ka saimnieciskā darbība var tikt apturēta uz nenoteiktu laiku, ja daļa no kolektīva pēkšņi saslimst vai aiziet prom.

Nākamais amats ir ‘Lounge Operations Supervisor’, kuru aizņem divi cilvēki, strādājot pa divām dienām pēc kārtas, divas dienas atpūšoties, galvenokārt no 08:00 līdz 20:00. ‘Supervizeriem’ ir diezgan plašs pienākumu loks, primāri nodrošinot aģentu un viņu sniegto pakalpojumu kvalitātes kontroli un resursu pasūtīšanu (ēdieni, alkohols, kancelejas preces, saimnieciskās preces utt.). Sekundāri viņi palīdz operatīvajām vadītājam ikdienas darbos un taista regulāras atskaites.

Augstāko amatu aizņem ‘Lounge Operations Manager’, kurš nodrošina pilnvarotas personas funkcijas, jeb ir paraksttiesīgs un atbildīgs par operatīvām darbībām, tajā skaitā jauno darbinieku uzņemšanā, strādājot normālu darba laiku (I-V, 9:00-18:00). Lielāka daļa no darba pienākumiem ir vērsta uz komunikāciju ar galveno biroju Stambulā un to uzdevumu izpildi, ISO standartu prasību ievērošanu un attiecīgas dokumentācijas kārtošānu, ka arī klientu apmierinātības līmeņa uzlabošanu un strīdu situāciju risināšanu.

Par visām finansiālām lietām, t.sk. algu aprēķins, budžeta plānošana, rēķinu apmaksā, ir atbildīgs grāmatvedis, kurš gandrīz nepiedalās biznesa zāles ikdienas darbībā, bet tieši un operatīvi komunicē ar galvenā biroja finansiālo nodaļu. Biznesa zāles tīrību nodrošina ārpakalpojumu kompānija, kura pēc partnerlīguma nosacījumiem nodrošina personālu un saimnieciskus līdzekļus nepārtrauktai telpu uzkopšanai un tīrīšanai.

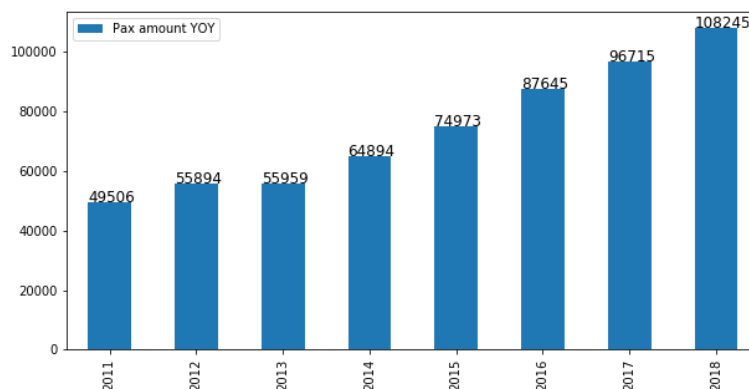
⁴⁴ Likums “Par aviāciju”, pieņemts 05.10.1994 pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=57659> [skatīts 04.10.2019]



2.1. att. SIA ‘TAV Latvia Operation Services’ organizatoriskā struktūra⁴⁵

Galvenais ienākumu avots ir partnerlīgumi ar aviokompānijām un ceļojuma aģentūrām, kas vēlas saviem biznesa klases pasažieriem un lojalitāšu karšu īpašniekiem sniegt privilēģijas lidojumu laikā. Biznesa zāles aģenti nepārtraukti veic pierakstu katram klientam speciālajā datorprogrammā un mēneša beigās nosūt katram partnerim rēķinu attiecīgi apstiprinātām cenām. Vidējais apmeklētāju skaits pēdējos gados ir pārsniedzies 100 tūkstošus. (skat. 2.2.att.).

Cenas katram partnerim atšķirās un tiek norunātas individuāli, jo tās tiek aprēķinātas pēc vidējam biznesa zāles izmaksām uz vienu klientu, ka arī uz sagaidāmā klientu daudzumā no partnera. Balstoties uz tādu cenu politiku, pētāmā uzņēmuma darbība vienmēr atpirksies, ka arī partneri ar lielāku klientu plūsmu, piemēram, *AirBaltic* saņems izdevīgāku cenu



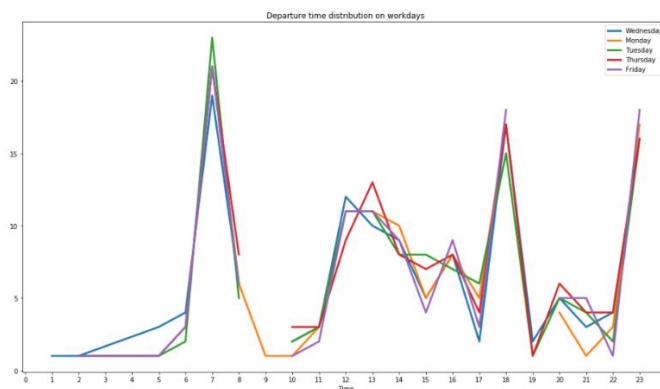
2.2. att. SIA ‘TAV Latvia Operation Services’ klientu skaits⁴⁶

Klientu plūsma ir atkarīga no lidostā dominējošām tendencēm, jeb klienti parādās pārsvarā laikos, kad ir vislielākais izlidojošo reisu skaits (skat. 2.3. att.). Aviokompānijas bieži mēdz organizēt savus lidojumus vienā laika intervālā, jo tas samazina izmaksas uz lidostas sniegtiem

⁴⁵ Uzņēmuma “SIA TAV Latvia Operation Services” npublicēts, iekšējais normatīvs dokuments – “SIA TAV Latvia Operation Services organization structure”

⁴⁶ Darba autora patstāvīgi apkopoti uzņēmuma finanšu radītāji.

pakalpojumiem, ka piemērām, reģistrācijas aģentu un bagāžas komplektētāju darbu, ka arī pārējā apkalpojošā personāla un tehnikas apmaksā. Tas viss noteiktajos brīžos krietni palielina klientu plūsmu, līdz ar ko uzņēmumiem var rasties problēmas ar pilnvērtīgu pakalpojumu nodrošināšanu. No lidostas “Rīga” tīmekļa vietnē pieejamiem datiem, attēlā 2.3. var redzēt aktuālas pīķa stundas, kas ir 06:00-07:00, 12:00-13:00, 17:00-18:00, 22:00-23:00.



2.3 att. Lidojumu skaita sadalījums pa stundām⁴⁷

Visas izmaksas var sadalīt trīs grupās, kuru dati ir attēloti 2.1. tabulā. Pirmās ir saistītas ar pamatdarbību, jeb pakalpojumu sniegšanu. Šajā postenī var iekļaut izmaksas uz ēdieniem (t.sk. uzkodas, piedevas, auksts ēdiens, karsts ēdiens, saldumi, konditorejas izstrādājumi), alkoholiskiem un bezalkoholiskiem dzērieniem.

2.1. tabula

SIA ‘TAV Latvia Operation Services’ finanšu radītāji

	2017 (EUR)	2018 (EUR)	Izmaiņas %
Neto apgrozījums	1468535	1895465	
Sniegto pak. izmaksas	536254	765243	
bruto peļņa	932281	1130222	+21.23%
Administr. izmaksas	336253	340852	
Darba spēka izmaksas	254325	258554	
pelna pirms nodokļiem	341703	530816	
nodokli	51255.45	79622.4	
pelna pēc nodokļiem	290447.55	451193.6	+55.34%

Otrā grupā ir iekļautas visas administratīvās izmaksas, toties patērētais ūdens, elektrība, siltināšana ziemā un īres maksa par komercplatībām. Ir vērts atzīmēt, ka vislielākais īpatsvars ir īres maksai,

⁴⁷ Lidostas “Rīga” publiski pieejami statistiskie dati pēc darba autora apstrādes, pieejams: <http://riga-airport.com/lv/main/par-lidostu/statistika/lidojumi> [skatīts 18.10.2019]

kur par katru kvadrātmetru ir jāmaksā ap EUR 35, pie kopējas platības 850 kv.m. Treškārt, savu daļu no izmaksām aizņem darbaspēka izmaksas, it īpaši virsstundas.

‘TAV Latvia Operation Services’ nepatraukti sadarbojas ar dažādākiem Latvijā zināmiem piegādātājiem, patērējot uz iepirkumiem ap 765 tūkst. eiro gadā. Līdz ar to, piegādātāji ir ļoti svarīgs ķēdes posms un tās stipri ietekmē uzņēmuma rezultātus un funkcionēšanu. Nedrīkst aizmirst, ka kompānija atrodas lidostā, un pats biznesa-komplekss ir sterilā zonā, kur var tikt tikai ar šodienas biļeti iepriekš izejot drošības pārbaudi. Tas apgrūtina piegādes procesu ar to, ka piegādes stratēģiju ir jāpielāgo lidostas iekšējās kārtības noteikumiem un piegādāt produktus tikai konkrētos laika intervālos, kā arī visi pirkumi iziet tikai caur drošības dienesta skeneriem.. Produktu un preču savlaicīgai piegādei ir būtiska nozīme, jo biznesa zāles darbību jānodrošina visu diennakti un pasažieriem ir ierobežots laiks pirms izlidošanas. Tātad, biznesa zālei vienmēr jābūt gatavai sniegt visus savus pakalpojumus augstajā līmenī un priekš tam ir vajadzīgi resursi, ko nodrošina piegādātāji.

2.2. tabula

SIA ‘TAV Latvia Operation Services’ piegādātāji⁴⁸

Uzņēmums	apgrozījums EUR 2018.gadā	daļa no kopējā apgrozījuma % gadā
SIA “LSG Airo Catering” – ēdienu piegāde	474075	62.0%
SIA “Eirovins” – stipro alkoholisko dzērienu piegāde	135270	17.7%
SIA “Coca-Cola HBC Latvia” – atspirdzinošu bezalkoholisko dzērienu piegāde	37194	4.9%
AS “Cesu alus” – vieglo alkoholisko dzērienu piegāde	35584	4.7%
SIA “Lietas MD” (Augļu servis) – augļu, sauso uz kodu, zāļu piegāde	29000	3.8%
SIA “Sky Cleaning” – papīrdvieļu, tualetpapīru, tīrīšanas līdzekļu piegāde	24020	3.1%
SIA “Venden” – gāzētā un negāzētā ūdens piegāde	21600	2.8%
SIA “Irve” – ķīmiskā tīrīšana un darba formas piegāde	8500	1.1%

No visa iepriekš aprakstīta var secināt, ka saimnieciskās darbības pamatā stāv biznesa pasažieru ēdināšanas funkcija un alkohola bāra pakalpojumu nodrošināšana, kopā ar pārrunu telpu un kancelejas pakalpojumu piedāvājumu. Balstoties uz organizācijas prioritātēm, kas ir klientu

⁴⁸ Darba autora patstāvīgi apkopoti uzņēmuma finanšu radītāji.

profesionālā apkalpošana un visaugstākā klientu apmierinātības līmeņa sasniegšana un noturēšana, liela uzmanība tiek veltīta pašapkalpošanās ēdienu bufetes uzturēšanai, to piedāvājuma kvalitātes kontrolei un daudzveidībai, ka arī bufetes sakārtojumam. Lielu lomu klientu apmierinātībā spēlē arī alkoholisko dzērienu, to daudzveidības un kvalitātes līmenis, jo biznesa klases pasažieriem ir paaugstinātas prasības. Papildus tam visam, biznesa kompleksa tīrība un kārtība ietekmē klientu apmierinātību ar sniegtiem pakalpojumiem.

Ne mazāk svarīga šajā konkrētajā jomā ir personāla kvalifikācija. No katra darbinieka ir prasāmā ne tikai kompetence noteiktos darba pienākumu ietvaros, bet arī laipnums, pieklājība, izpalīdzība, papildus uzmanība detaļām un protams, plašas zināšanas visdažādākos aspektos, jo biznesa klases pasažieru apkalpošana var neierobežoties tikai ar biļetes reģistrēšanu. Apkopojot, šis biznesa nozares prioritāte ir klientu apmierinātība, jo visbiežāk šie klienti ir pastāvīgie, un bieži izmanto biznesa kompleksu pakalpojumus, ka arī tiem ir augstās prasības attiecīgi pakalpojumu kvalitātes.

2.2. Klientu aptaujas rezultātu analīze

Šajās divās apakšnodaļās, autors veiks aptaujas gan uzņēmuma klientiem, gan darbiniekiem, lai to rezultātu izpētes procesā skaidri nodefinēt galvenās problēmas, kas negatīvi ietekmē uzņēmuma saimniecisko darbību un izstrādāt darba procesu uzlabošanas plānu. Pateicoties teorijas nodaļā aprakstītam pārmaiņu vadības metodoloģijām, tas ļaus ieviest pārmaiņu vadības sistēmu un stabilizēt pētāma uzņēmuma saimniecisku darbību nākotnē.

Klientu izpētei tiks izmantota “primeclass” zīmola patstāvīgi izstrādāta elektroniskā aptauja (skat. 1. pielikumu), kas sniedz datus gan par klientu kopējo apmierinātības līmeni, gan par katru no piedāvātiem pakalpojumiem atsevišķi. Darbinieku aptauju izstrādāja autors (skat. 2. pielikumu), ar mērķi izprast uzņēmuma iekšējās problēmas trijos līmeņos: kulturālā, darba procesu un stratēģiskajā līmenī, ka arī noteikt klientu aptaujā identificēto problēmu iespējamus celoņus. Papildus uzdevums šajā aptaujā ir saņemt informāciju, kas būtu nepieciešama, lai pēc “DICE” metodoloģijas izvērtēt uzņēmuma gatavību pārmaiņu ieviešanai, un “TROPICS” tests, lai identificēt vājas puses, kas negatīvi varētu ietekmēt kopējos pārmaiņu vadības rezultātus.

Aptauja sastāv no 9 jautājumiem, kurus var sadalīt divās daļās: vienā no tiem ir jāatzīmē apmierinātības līmeni no 1 līdz 10 par katru no sniegtiem pakalpojumiem. Tāda atbilžu gradācija ļauj labāk izprast respondentu viedokli par noteiktu jautājumu un esošo situāciju uzņēmumā. Otrajā aptaujas daļā mēs iegūstam informāciju par klientu, tādu ka vecums; dzimums; valsts piederība, lai varētu tos segmentēt un panākt detalizētāku analīzi.

Aptauja ietver sevī sekojošus jautājumus:

- “How would You rate your overall satisfaction?” jeb “cik Jūs esiet apmierināti ar sniegtiem pakalpojumiem?” – Sniedz apkopojumu par klienta apmierinātību skalā no 1 līdz 10.
- “Would You like to visit our lounge again?” jeb “vai Jūs vēlētos apmeklēt Mūsu biznesa zāli vēlreiz?” – nosaka klienta emocionālu sastāvdaļu. To var interpretēt kā klientu iespaidu no izmantota pakalpojuma, kas var liecināt par to, ka klients izmantos šo pakalpojumu atkārtoti, atbilžu skala no 1 līdz 10.
- “How would You recommend our lounge?” jeb “vai Jūs rekomendētu mūsu biznesa zāles apmeklēšanu citiem?” – arī nosaka klienta emocionālu sastāvdaļu. Dod informāciju par to, vai pastāv iespējamība, ka klients padalīsies ar savu pozitīvu pieredzi ar citiem, skala no 1 līdz 10. Papildus tam, var veikt korelācijas analīzi ar iepriekšējiem jautājumiem, lai nodefinēt klientu kategorijas, kas ir apmierināti ar pakalpojumiem, bet visticamāk nerekomendēs to pārējiem.

Tie trīs jautājumi ir domāti klienta viedokļa apkopojumam jeb vidējai atzīmei par visu sniegto pakalpojumu kvalitāti. Tas palīdz resumēt pētāma uzņēmuma saimniecisko darbību un vērot klienta apmierinātības līmeņa dinamiku, ar mērķi savlaicīgi pamanīt izmaiņas tajās.

- “Welcoming attitude of the personnel” – jeb recepcijas aģenta novērtēšana no 1 līdz 10. Šo rādītāju stipri ietekmē tādas nianšes, ka datora un interneta ātrums, klientu plūsmas intensitāte, gaisa satiksmes plāna izmaiņas un darbinieka nogurums.
- “Overall lounge hygiene” – zāles aģentu darba novērtēšana, jeb kādu iespaidu atstāj klientiem galvenā, publiskā biznesa zāles daļa. Parasti šis rādītājs ir tieši saistīts ar to, vai klienta vēlmes un prasības tika apmierinātas. Tas varētu būt darbinieku palīdzība brīvās vietas meklēšanā, vai bagāžas pārvietošanā, zāles tīrība un palīdzība atsevišķajos jautājumos.
- “Restroom and showers hygiene” – ir attiecināms uz biznesa zāles uzkopšanas kompānijas sniegto pakalpojumu kvalitāti.
- “Business zone” – šis laukums aptaujā atbild par pienācīgu biznesa pakalpojumu sniegšanu klientiem, jeb konferenču zāles kārtība, datoru un projektoru pieslēgšana, dokumentu drukāšana un skenēšana.
- “TV broadcasting” un “Newspaper / magazine variety” – norāda, cik klients ir apmierināts ar TV kanālu un avīžu/žurnālu daudzveidību.

- “Private resting area” –tas parāda, cik klients ir apmierināts ar tādu pakalpojumu ka “mini-hotelroom”, ja viņš to ir izmantojis.
- “Kids Playroom” – viss, kas saistīts ar bērnu izklaidi, tam speciāli atvēlētajā istabā. Vai zāles aģenti nodrošina bērnus ar papīru, krāsošanas līdzekļiem, rotaļlietām un asistēšanu datorspēļu ieslēgšanā.
- “Wi-Fi” – vai bezvadu tīkla ātrums un pieejamība ir pietiekama, lai nodrošinātu to nepārtrauktu lietošanu.
- “Food variety” un “Beverage variety” – jeb cik klients ir apmierināts ar ēdienu un dzērienu daudzveidību biznesa zālē. Šis kritērijs norāda ne tikai uz pašu piedāvājumu, bet arī uz to, cik intensīvi un pienācīgi zāles darbinieki atjauno un papildina to.
- “Food quality” un “Beverage quality” – tas ļauj saprast, vai klientu apmierina noteiktā ēdienu un dzērienu kvalitāte.
- “Buffet order” – dod klientam iespēju novērtēt ēdināšanas pakalpojumu pieejamību: vai visi produkti ir viegli pieejami un loģiski sakārtoti; vai to daudzums atbilst klientu skaitam; cik kvalitatīvi noformēta bufete un bārs.
- “Comments and Suggestions” – aptaujas lauks, kur klients var brīvā formā padalīties ar savu viedokli attiecīgi sniegto pakalpojumu kvalitātes. Parasti to izmanto lai izteikt pateicību par kādu papildus attieksmi un palīdzību no darbinieku puses, ka arī lai izteikt neapmierinātību, par kādu konkrēto situāciju.

Iepriekš aprakstītie jautājumi nes sevī detalizētāku informāciju par klienta apmierinātības līmeni, toties ar to palīdzību var noteikt, kādiem no ikdienas darba procesiem samazinās efektivitāte un kā ar laiku mainās klientu vēlmes.

- Respondentu dati – lai efektīvāk saprast dažādu klientu kategoriju apmierinātību tiek vākti arī tādi dati ka respondenta vecums; dzimums; valsts piederība.

Periods par kuru tiks izpētītas aptaujas ir 6 mēneši (no 01.01.2019 līdz 30.06.2019), kopējā skaitā - 1082 respondenti, no kuriem 255 pievienoja komentārus brīvā formā. Analīze sastāv no individuālās katra radītāja dinamikas atspoguļošanas dažādu klientu grupām, ar mērķi saprast, kur ir vājas vietas un ar ko tas ir saistīts; papildus tam, tiks veikta kvalitatīva komentāru izpēte, lai izprast aktuālās problēmas.

Analizējot “SIA TAV Latvia Operation Services” klientu datus, ir svarīgi atcerēties, ka uzņēmums strādā lidostā un ir pakļauts visam tendencēm, kas tajā notiek. Piemērām, ja lidosta “Rīga” palielinās maksimāli atļauto lidojumu skaitu aviokompānijām un paplašinās publisko telpu

platību, arī pētāmajam uzņēmumam palielināsies klientu skaits. Šī sakarība strādā abos virzienos, tāpēc, pētot datus, ir nepieciešams ņemt vērā kopējo lidojumu skaitu lidostā “Rīga” (skat.2.4. att.)

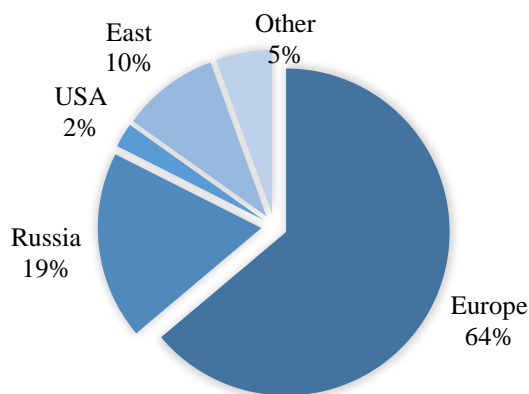
Lidojumi - 2019

Janvāris	6267
Februāris	5526
Marts	6344
Aprīlis	7362
Maijs	8001
Jūnijs	8052
Jūlijs	8424
Augusts	8382
Septembris	7891

2.4. att. Lidojumu skaits lidostā “Rīga” 2019. gadā⁴⁹

Skatoties uz šo diagrammu, var pamanīt, ka vislielākais lēcieni ir noticis no marta uz aprīli, kur lidojuma sarakstam tika pievienoti 1018 lidojumi. Tālāk, lidojumu skaita pieaugums ir kļuvis lēzenāks. Tas nozīmē, ka pēkšņs klientu skaita pieaugums aprīlī varētu izraisīt papildus slodzi uz visiem darba procesiem pētāmā uzņēmumā, kas varētu novest pie sniegto pakalpojumu kvalitātes pazemināšanai, un tas var paskaidrot aptaujas rezultātu dinamiku mēnešu griezumā.

Pirmām kārtām, ir nepieciešams izanalizēt klientu profilu, jo aviācijas nozarē tas ir ļoti plašs, attiecīgi var pieņemt, ka arī klientu vēlmes un prasības stipri variēsies. Apskatot attēlu 2.5. mēs redzam, ka uzņēmuma klienti ir no dažādiem pasaules galiem un kopā pārstāv 45 valstis, no kurām pieci vispopulārākie ir: Latvija, Krievija, Somija, Apvienotā Karaliste un Vācija. No retākajam var atzīmēt Jamaiku, Argentīnu, Malaiziju un Kosta-Riku.



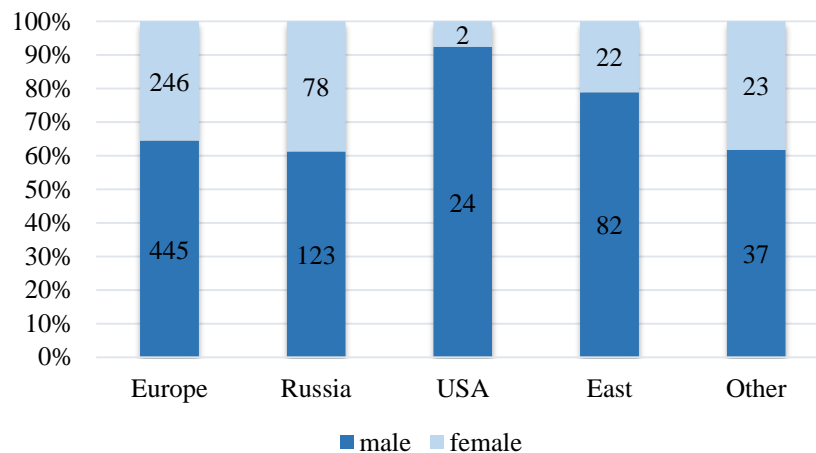
2.5. att. Klientu relatīvais sadalījums pa valstīm un reģioniem⁵⁰

⁴⁹ Lidostas “Rīga” publiski pieejami statistiskie dati, pieejams: <http://riga-airport.com/lv/main/par-lidostu/statistika/lidojumi> [skatīts 20.10.2019]

⁵⁰ Darba autora patstāvīgi apstrādāto aptaujas rezultātu apkopojums.

Apvienojot tos zem attēlā 2.5. redzamām grupām, var apkopot, ka 83% no kopējā apmeklētāju skaita ir Krievijas vai Eiropas valstu pilsoņi, kas nosaka klientu pamata kopu pietiekami tradicionālajā formā un ļauj vieglāk izprast šo klientu vēlmes un prasības.

Turpinot aptaujas respondentu izpēti ar datu sadalījumu pēc dzimuma, kas ir atspoguļots 2.6. attēlā, var pamanīt ka vīriešu ir vairāk. Ir svarīgi atzīmēt, kas tas nenozīmē, ka uzņēmuma klienti pārsvarā ir vīrieši, bet tas gan norāda uz to, ka vīrieši biežāk aizpilda aptaujas.



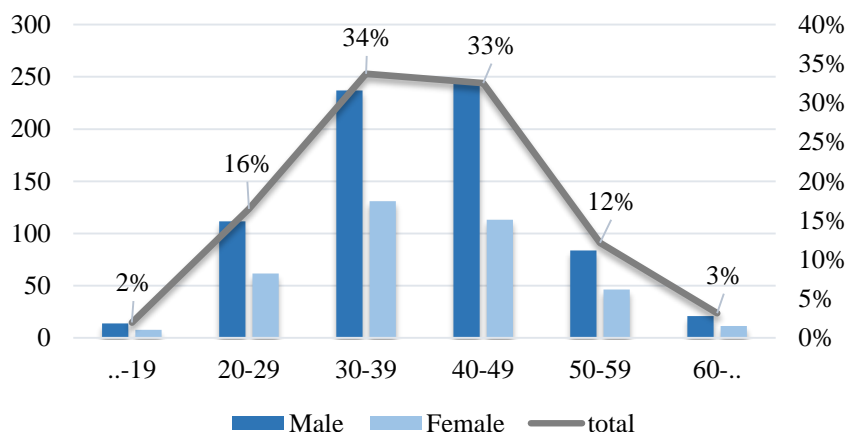
2.6. att. Klientu relatīvais sadalījums pa reģioniem pēc dzimuma⁵¹

Respondenti no Eiropas valstīm un Krievijas, pēc dzimuma ir sadalīti līdzīgi un to dati ir daudz uzticīgāki par citiem, jo kopas ir samērā lielas. ASV dati ir pakļauti tendencei, ka lielāka daļa no šīs valsts pārstāvjiem ir NATO karavīri, kas piedalās starptautiskajās mācībās Baltijas valstīs. No visiem datiem vienīgi var izdalīt Austrumu valstu radītājus, kur vīriešu vairākums ir iestiprinājies ap 80%. Tajā reģionā ietilpst tādas valstis kā Uzbekistāna, Kazahstāna, Grūzija utt., kur pastāv noteiktās tradīcijas sabiedrība attiecīgi cilvēka dzimuma, un sieviešu dzimumam ir saistoši dažādi ierobežojumi, ka piemērām bez vīra neceļot.

Pēc vecuma respondenti tika izdalīti sešās grupās, kur pirmā apkopo informāciju par jauniešiem līdz 19 gadu vecumam, tālāk grupas vecums ar katru soli pieaug ar 10 gadiem, rādot grupas no 20 gadiem līdz 29, no 30 līdz 39 un tā tālāk līdz 59 gadiem, kur pēdējā vecuma grupa ir virs 60 gadiem. Apkopojot informāciju, kas ir redzama 2.7. attēlā, var konstatēt, ka klienti, kuru vecums ir no 30 līdz 49 gadiem, veido 67% no visiem klientiem, kas ir loģiski, jo šajā vecumā pasaules mēroga specialisti un uzņēmēji ļoti bieži ceļo, kā arī ir pietiekami pieredzējušie, lai sniegt kvalitatīvu viedokli par tādu izmantoto pakalpojumu, ka lidostas biznesa komplekss. Papildinot izpēti par

⁵¹ Darba autora patstāvīgi apstrādāto aptaujas rezultātu apkopojums.

klientu dzimumu ir vērts atzīmēt, ka vislielākā atšķirība pēc dzimuma ir saistoša tai pašai grupai no 30 līdz 49 gadiem.



2.7. att. Klientu relatīvais sadalījums pa vecuma grupām pēc dzimuma⁵²

Pirmajā aptaujas jautājumu daļā ir nepieciešams izpētīt galveno radītāju dinamiku, jeb atbildes uz trīs klientu apmierinātības apkopojošiem jautājumiem, jo tie dos mums pietiekamu informāciju par savākto datu dinamiku pa mēnešiem. Pirmajā jautājumā: “cik Jūs esiet apmierināti ar sniegtiem pakalpojumiem?”, no 2.8. un 2.9. attēliem mēs redzam, ka vislielākais kritums klientu apmierinātības ziņā ir bijis aprīlī, kas var būt izskaidrojams ar to, ka šajā mēnesī ir maksimāls lidojumu skaita pieaugums lidostā, 2019. gadā, kas ir krietni palielinājis uzņēmuma darba slodzi.

	#1 jautājums	#2 jautājums	#3 jautājums
Jan-2020	9.23	9.43	9.25
Feb-2020	9.35	9.56	9.40
Mar-2020	9.44	9.59	9.53
Apr-2020	9.07	8.79	8.93
May-2020	9.31	9.32	9.18
Jun-2020	9.02	9.38	9.21

2.8. att. pamata radītāju dinamika pa mēnešiem⁵³

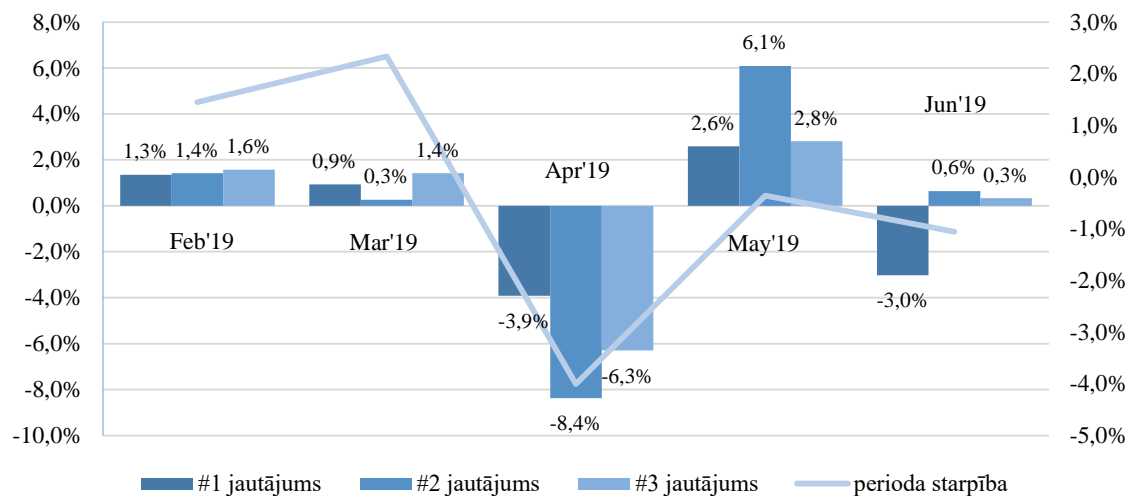
Otrajā jautājumā: “Vai Jūs vēlētos apmeklēt Mūsu biznesa zāli vēlreiz?”, kas ir domāts klientu lojalitātes līmeņa noteikšanai, var pamanīt, ka to rezultāti ir augstāki par pirmo jautājumu. No otras

⁵² Darba autora patstāvīgi apstrādāto aptaujas rezultātu apkopojums.

⁵³ Darba autora patstāvīgi apstrādāto aptaujas rezultātu apkopojums.

puses, radītāju dinamika arī ir lielāka, kas kopumā noved pie secinājuma, ka kopējās apmierinātības līmeņa izmaiņas tieši un stipri ietekmē klientu lojalitātes radītājus.

Trešajā jautājumā: “Vai Jūs rekomendētu mūsu biznesa zāles apmeklēšanu citiem?”, kas aprēķina potenciālas klientu rekomendācijas, arī pakļauts kopējām tendencēm un aprīlī ir noslīdējis vairāk par pirmo radītāju, kaut arī uz perioda beigām ir atkāpies gandrīz līdz perioda sākuma vērtībai.



2.9. att. Radītāju dinamika % pa mēnešiem pret 2019 janvāri ⁵⁴

Secinot par pirmo jautājumu grupu, var atzīmēt, ka visiem trīs jautājumiem rezultāti svārstās intervālā no 8.79 līdz 9.59 ballēm, kas ir ļoti augsts līmenis. Turpinot, vislielākais kritums bija aprīlī, kur negatīva dinamika sasniedza -8,4%. Papildus tam, ja lidojumu un klientu skaita pieauguma dēļ, tik viegli tika sabojāti apskatāmie radītāji, tas var liecināt, ka darba procesi nebija pietiekami labi noorganizēti un saplānoti, līdz ar ko personāls nespēja kvalitatīvi pildīt savus pienākumus un apkalpot klientus. Par labu uzņēmumam var interpretēt Jūnija datus, jo pie pēkšņi nokritušās klientu apmierinātības līmeņa, pārējie radītāji palika stabili, kas nozīmē, ka klienti pat neapmierinātie uz 100% joprojām ir lojāli un gatavi rekomendēt citiem šo pakalpojumu – visticamāk tie ir pastāvīgie klienti, kuri bieži lieto lidostas biznesa kompleksu un kuru acīs pētāmais uzņēmums ir ieguvis labu reputāciju. Tālāk, balstoties uz faktu, ka līdz perioda beigām, neviens no radītājiem nesasniedza sākotnējo līmeni, un perioda garumā tie ir noslīdējuši vairāk ka par 1%, var pieņemt, ka darba procesi joprojām nav pienācīgi optimizēti, kas rada risku, ka pie nākamā klientu pieauguma viļņa, šo radītāju kritums varētu būt vēl straujāks.

⁵⁴ Darba autora patstāvīgi apstrādāto aptaujas rezultātu apkopojums.

Otrajā aptaujas jautājumu daļā, kas bija saistīti ar atsevišķo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanu no 1 līdz 5, paskatoties uz attēlu 2.10. var redzēt, kas klientiem patīk un nepatīk. Piemērām, kopēja tendence visā periodā tiecas uz leju, izņemot dažus noteiktus punktus kā ēdienu un dzērienu kvalitāte, bērnu izklaide, privātas atpūtas un pārrunu zonas. Iedziļinoties attēlā 2.10. arī var noteikt uzņēmuma vājas vietas, kas samazina klientu apmierinātības līmeni, tie ir: kopējā biznesa kompleksa higiēna, kur visticamāk, ar esošo darbinieku skaitu nepietiek lai efektīvi kopt visas esošas telpas, tualetes un dušas higiēna ir ļoti zemā līmenī, ja salīdzināt ar vidējiem radītājiem.

Values	Jan	Feb	Mar	Apr	May	June
Welcoming attitude	4.74	4.73	4.67	4.73	4.75	4.60
Lounge hygiene	4.62	4.68	4.67	4.50	4.44	4.48
Restroom hygiene	4.82	4.69	4.77	4.42	4.68	4.17
Showers hygiene	4.34	4.23	4.39	4.41	4.42	4.13
TV	4.19	4.14	4.42	4.51	4.14	4.32
Media Variety	4.48	4.46	4.41	4.40	4.21	3.90
WiFi	4.79	4.46	4.66	4.63	4.19	4.00
Kids Playroom	4.17	4.46	4.74	4.62	4.59	4.54
Business Zone	4.59	4.69	4.77	4.63	4.69	4.55
Private Area	4.41	4.54	4.71	4.56	4.55	4.60
Food quality	4.59	4.69	4.77	4.63	4.69	4.63
Food variety	4.59	4.29	4.59	4.46	4.47	4.00
Beverage quality	4.70	4.50	4.73	4.68	4.56	4.71
Beverage variety	4.74	4.36	4.65	4.61	4.59	4.59
Buffet Order	4.65	4.43	4.61	4.66	4.59	4.49
Total	4.56	4.49	4.64	4.56	4.50	4.38

2.10. att. Pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas rezultātu dinamika pa mēnešiem ⁵⁵

Līdz ar to, ka par tualetes un dušu higiēnu atbild ārpakalpojumu kompānija, ir nepieciešams pārstrādāt sadarbības nosacījumus; TV un avīžu daudzveidība – šie punkti arī ir novērtēti ar zemākām atzīmēm un var pieņemt, ka tas ir saistīts ar to, ka pie nemainīgā televizoru un pieejamo avīžu skaita, klientu, kas vēlas izmantot tos pakalpojumus ir ar katru mēnesi vairāk; Wi-Fi – ka tika aprakstīts iepriekš, pārsvarā klienti ir neapmierināti ar bezvadu internetu tikai, ja to datu pārraides ātrums ir ļoti zems. Šajā gadījumā vajadzētu pārbaudīt, vai esošu resursu pietiek, lai nodrošināt visiem klientiem ātru bezvadu internetu; ēdienu daudzveidība – balstoties uz faktu, ka ēdienu kvalitātes radītājs ir nemainīgs, klientus neapmierina tikai šo ēdienu pieejamība, kas vēlreiz var liecināt par to, ka ēdiens ir pasniegts nepietiekamā daudzumā, lai apmierināt visus klientus.

Pēdējā aptaujas daļā tika kvalitatīvi izpētīti komentāri, ko ir atstājuši 255 respondenti. Tie ir sadalīti pa grupām un ir nedefinētas galvenās problēmas.

⁵⁵ Darba autora patstāvīgi aprādāto aptaujas rezultātu apkopojums.

Kopumā ir konstatēti 107 negatīvie komentāri, kurus var sadalīt 6 grupās (skat. 2. pielikumu):

- Ēdienu daudzveidība - 32 no 255 klientiem ir izteikušies par ēdināšanas pakalpojumu negatīvi, pamatojot to ar veģetāriešu ēdienu neesamību, nemainīgu ēdienkarti, nepietiekamu kārstu ēdienu un zupu daudzveidību.
- Ēdienu kvalitāte – tikai 2 klienti ir atzīmējuši, ka ēdiena kvalitāte nav pietiekami augstā līmenī, un kārsti ēdiens nav pietiekami kārsti.
- Alkohola daudzveidība – 17 klienti atzīmē to, ka vietējo alus ražotāju piedāvājums varētu būt plašāks, ka stipro alkoholisko dzērienu papildināšana mēdz aizkavēties un vīnu piedāvājuma kvalitāte ir nepietiekoši laba.
- Biznesa kompleksa higiēna – 8 klienti ir pasūdzējušies, ka netīro trauku novākšana no galdiņiem ir nekvalitatīva, tā notiek ar lielu aizkavēšanos un galdiņi paliek netīri.
- Darbinieki – 11 klienti atzīmē kontaktu ar darbiniekiem ka negatīvu, jo tie mēdz pārkāpt biznesa kompleksa noteikumus, ka arī nepietiekami laipni komunicēt ar klientiem.
- Biznesa kompleksa aprīkojums un kapacitāte – šajā grupā ir apkopoti 37 viedokli, kas norāda uz to, ka biznesa kompleksa telpas un aprīkojums neatbilst standartiem, piemēram, vīriešu tualete ir par mazu priekš esošas klientu plūsmas, Wi-Fi mezgls nespēj nodrošināt ātru bezvadu internetu visiem lietotājiem, klienti iesaka iegādāties papildus kafijas aparātu un atzīmē, ka no rītiem, biznesa kompleksa kapacitātes dažreiz nepietiek lai apmierināt kopējo pieprasījumu.

Apkopojot klientu aptauju analīzes rezultātus var pamanīt, ka visas trīs jautājumu daļas (apkopojošie jautājumi, jautājumi par pakalpojumiem un komentāri brīvā formā) ir pakļautas viena faktora ietekmei - klientu skaita pieaugumam pavasara un vasaras periodos, un ka rezultātā darba slodzes pieaugumam. Balstoties uz iegūtiem rezultātiem par atsevišķo pakalpojumu novērtēšanu un klientu komentāriem, var pamanīt to, ka klienti zemāk novērtē tos pakalpojumus, par kuriem atstāj negatīvos komentārus, un tas pierada savākto datu patiesu izcelsmi. Galvenokārt, identificētas vājas vietas ir saistītas ka ar darba procesu organizēšanu tā arī ar paša biznesa kompleksa kapacitāti un tam pieejamiem resursiem (cilvēku, materiāliem, finanšu resursiem).

Nobeigumā, var izteikt pieņēmumu, ka pie nemainīgas darba procesu organizācijas un ar nepārtraukti augošu klientu skaitu, daži pakalpojumi vairs nevar būt nodrošināti līmenī, pie kura ir pieraduši klienti, kas ir lojāli “primeclass” zīmolam. Vēl vairāk iedziļinoties lietās, kas neapmierina klientus var pamanīt, ka gan biznesa kompleksa higiēna, gan ēdienu daudzveidība un bufetes/bāra

papildināšana, kopā ar klientu apkalpošanu recepcijā ir nodrošināta ar biznesa-zāles aģentu palīdzību, kas nozīmē, ka vienīgi optimizējot un sakārtojot šī amata ikdienas pienākumus, var atrisināt lielāku daļu no esošam nepilnībām un problēmām. Tas viss noved pie secinājumā, ka uzņēmumam ir nepieciešams ieviest pārmaiņas līderības līmenī jeb organizatoriskā struktūrā, pārstrādājot un optimizējot darbinieku pienākumus ar mērķi samazināt darba slodzi un palielināt darba spēka efektivitāti, kā arī procesu līmenim ir jābūt pārveidotam, lai nodrošināt pilnvērtīgu klientu apkalpošanu arī turpmāk. Skatoties uz klientu apmierinātības līmeņa stabilu un nekritisku lejupslīdi (-1,1% pētāmā perioda robežās), uzņēmumā pastāv nebūtisks risks, ka būs jāīsteno transformācijas pārmaiņu vadību, tāpēc pārmaiņu vadības pieeja ar īstermiņa procesuālo pārmaiņu ieviešanu, kas būs vērsta uz vairākiem uzņēmuma darbības aspektu uzlabošanu – ir vispiemērotākais pārmaiņu vadības veids.

Galvenās identificētas problēmas:

- Lidojumu skaits virs 8000 mēnesī ievērojami samazina klientu apmierinātības līmeni.
- Pētāmajā periodā ietvaros ir konstatēta negatīva galveno radītāju dinamika.
- Nepietiekama biznesa – kompleksa tīrība un higiēna.
- Nepietiekama ēdienu un alkohola daudzveidība.
- Nekvalitatīva klientu apkalpošana.

2.3. Darbinieku aptaujas rezultātu analīze

Lai saņemtu pilnīgāku informāciju par uzņēmuma esošo stāvokli un identificēt galvenās problēmas, nepietiek ar klientu viedokļa izpēti. Ļoti svarīgi ir saprast, kādi noskaņojumi dominē darbinieku vidū, kādas problēmas slēpjas zem noteiktas darba organizācijas sistēmas, un vai pētāmajam uzņēmumam ir nepieciešams mainīties.

Balstoties uz klientu apmierinātības izpētes rezultātiem, kas parādīja uzņēmuma sniegto pakalpojumu vērtējumu un norādīja uz trūkumiem no klientu viedokļa, darbinieku aptauju galvenie uzdevumi ir identificēt darbinieku noslodzi ikdienā un darba procesu efektivitāti, noteikt darba organizācijas vājas puses lai novērtēt, cik iespējama šobrīd ir pārmaiņu vadības sistēmas ieviešana. Aptaujā piedalījās 14 uzņēmuma darbinieki – aģenti, kuriem tika piedāvāts atbildēt uz jautājumiem, kas ir sadalīti divās daļās. Aptaujas rīkošanas periods ir no 02.11.2019 līdz 06.11.2019.

Pirmā daļa sastāv no 5 jautājumiem un ir domāta, lai uzzināt nepieciešamu informāciju priekš 'DICE' testa. Ļoti svarīgi ir iegūt maksimāli patiesu informāciju, neprasot respondentus sniegt

provokatīvas un atklātas atbildes. Šīm nolūkam ir pielietota Likerta skala ar atbilžu variantu gradāciju no 1 līdz 5. lai smalkāk aprakstīt darbinieku viedokli par uzņēmuma iekšējo vidi. Jautājumi ir sekojoši:

- “Novērtējiet ikdienas darba slodzi un pienākumu plašumu” – Šis jautājums dod informāciju ‘DICE’ testa ilguma kritērija noteikšanai, jo pārmaiņas prasa laiku, ko darbinieki un vadītāji neizturēs, ja viņu ikdienas noslodze būs pārmērīga. Papildus tam, šie dati palīdz noteikt, vai pēc klientu aptauju analīzes izteiktais pieņēmums par to, ka pie palielināta klientu skaita un pie esošas darba procesa organizācijas, darbinieki spēj nodrošināt klientu apkalpošanas kvalitāti noteiktajā līmenī - ir patiess?
- “Cik stipri Jūs esat motivēts pildīt savus darba pienākumus” – Šis jautājums ir domāts darbinieku integritātes pakāpes noteikšanai ‘DICE’ testā. Citiem vārdiem, šajā jautājumā ir svarīgi uzzināt, vai kolektīva ir cilvēki, kas ir motivēti strādāt, kas ir gatavi ieguldīt savus spēkus lai uzlabot ikdienu darbā, un kas perspektīvā varētu palīdzēt pārmaiņu ieviešanas procesu realizēšanā.
- “Kā Jūs novērtētu darbinieku gatavību pārmaiņām?” - Atšķirībā no iepriekšējā jautājuma, šeit galvenais uzdevums ir uzzināt katra darbinieka viedokli ne par savu motivāciju, bet par kolektīva vispārējo attieksmi pret pārmaiņām darbā. Var piebilst, ka pie komfortiem darba apstākļiem darbinieki mēdz pretoties izmaiņām, un tieši otrādi, saskaroties ar grūtībām un palielinātu slodzi, darbinieki var vieglāk pieņemt pārmaiņas, protams, ja tie potenciāli ved pie uzlabojumiem. Beigās, šis jautājums arī dod datus trešajam ‘DICE’ testa parametram – darbinieku atbalstam, jo pie augstākas darbinieku gatavības pārmaiņām ir augstāka varbūtība, ka viņi atbalstīs tas pašas pārmaiņas.
- “Kā Jūs novērtētu vadības atbalstu ikdienas darba organizācijas uzlabošanas procesos?” – Jautājums vienlaicīgi palīdz saņemt datus ‘DICE’ testa ceturtajām parametram, jeb vadības atbalstam pārmaiņu ieviešanā, gan norada, vai vadītāji ir gatavi atbalstīt pārmaiņu ieviešanu, kas attiecās ne tikai uz pilnvaru un atļauju izsniegšanu, bet arī uz nepieciešamo finansiālo, materiālo, laika resursu un emocionāla atbalsta sniegšanu.
- “Cik Jūs esiet gatavi papildināt savus darba pienākumus lai uzlabot darba procesus uzņēmumā?” – Jautājums ir par pūlēm no ‘DICE’ testa, ne no pārmaiņu plānošanas puses, kad tiek aptuveni aprēķināts, cik lielu papildus slodzi uz katru darbinieku pieliks konkrēto pārmaiņu ieviešana, bet no darbinieku puses – cik daudz viņi ir gatavi papildus strādāt, lai veiksmīgi ieviest plānotas pārmaiņas.

Otra jautājumu daļa ir veltīta noteikto, jau iepriekšējās nodaļās aprakstītu darba procesu novērtēšanai no darbinieku acīm. Šo jautājumu daļa palīdzēs dziļāk apskatīt darba organizācijas esošas vājas vietas, ar mērķi saprast to cēloņus, lai ieviešot pārmaiņas, novērst visas ar tiem saistītas problēmas. Jautājumi ir sekojoši:

- “Novērtējiet uzņēmumā notiekošo darba procesu izpildes sarežģītību” – atbildes ir nedefinētas pēc Likerta skalas, kur 1 – viegli realizējams; 2 – Nav iespējams nodrošināt pilnā mērā. Jautājums ietver sevī tādas darbinieku pamatfunkcijas, ka ēdināšana; netīro trauku vākšana un mazgāšana; klientu informatīvais atbalsts; klientu reģistrācijas process; blakus pakalpojumu nodrošināšana. Tas ir vajadzīgs, lai varētu saprast, kuri no darba procesiem, pēc darbinieku viedokļa prasa uzlabojumus vairāk.
- “Kāpēc Jūsprāt klientu apmierinātības līmenis pazeminās?” – Uzdodot šo jautājumu, autors plāno noskaidrot, kas visticamāk, pēc darbinieku viedokļa ir iemesls galveno radītāju lejupslīdei. Tiek piedāvāti atbilžu varianti, kuri balstās uz klientu aptaujas un uzņēmuma analīzes rezultātā izteiktiem pieņēmumiem par iespējamiem iemesliem: nepietiekams darbinieku skaits; sezonālais klientu skaita straujš pieaugums; darba procesu organizēšanas trūkumi; biznesa kompleksa kapacitāte un aprīkojums.
- “Vai Jūs izvērtējat iespēju mainīt darba vietu?” – No vienas puses, šis jautājums parāda, kurš no darbiniekiem ir lojāls uzņēmumam, un no otras puses, tas ļauj uzzināt esošus noskaņojumus kolektīvā, jo darbinieku starpā dominējošā ideja meklēt jaunu darba vietu norāda uz lielām nepilnībām un problēmām uzņēmumā.
- Pēdējie divi jautājumi ir paredzēti detalizētākam respondentu aprakstam, kur ir prasīts atzīmēt savu dzimumu – lai varētu sekot līdzi vīriešu un sieviešu viedoklim par uzņēmumu atsevišķi un vecumu kategoriju, lai vairāk saprast, ar kādu auditoriju būs jāstrādā pārmaiņu vadības ieviešanas procesā.

Sākot aptauju rezultātu analīzi, pirmām kārtām apskatīsim, kas ir mūsu respondenti. No 14 respondentiem, 10 ir sievietes, no kurām 5 darbiniecēm ir no 18 līdz 24 gadi, 4 darbiniecēm no 25 līdz 34 gadi un tikai viena ieiet kategorijā no 35 līdz 44 gadiem. No vīriešu puses, 3 darbiniekiem ir no 18 līdz 24 gadi, un tikai vienam – no 25 līdz 34 gadi. Tas parāda, ka darbs vairāk piemērots sievietēm, jo tā ir lielāka daļa no kolektīva, papildus tam, sieviešu grupas vecums ir augstāks par vīriešu grupas vecumu, kas var nozīmēt to, ka darba pienākumi, atalgojums un citi darbinieku ietekmējoši faktori nav tik pievilcīgi priekš vīriešiem vecumā pēc 24 gadiem.

Attēlā 2.11. ir apkopotas darbinieku atbildes uz jautājumiem no pirmās daļas, kas ir domāta nepieciešamu datu vākšanai “DICE” testam. Atbilžu varianti uz katru no pieciem jautājumiem bija sadalīti pēc Likerta skalas, kur 1 nozīmēja maksimāli negatīvu atbildi, un 5 – maksimāli pozitīvu atbildi. (skat. 3. pielikumu) Dati tika apkopoti dzimuma un vecuma grupu griezumā, lai dziļāk izpētīt, kādas kopīgas un atšķirīgas pazīmes piemīt dažādu grupu pārstāvjiem.

Pirmajā jautājumā var atzīmēt viszemākos rezultātus visu grupu pārstāvjiem. Tas noteikti nozīmē, ka esošā darba slodze aģentiem ir paaugstināta, kas var izraisīt sniegto pakalpojumu kvalitātes pazemināšanu un rast stresa vidi darbiniekiem. Papildus tam, jo vecākas ir darbinieces, jo vairāk viņas uzskata, ka darba slodze ir liela, kas var nozīmēt, ka darbs ir saistīts ar fiziskām aktivitātēm, un ar vecumu kļūst grūtāks.

Otrajā jautājumā, kur ir prasīts par darbinieku motivāciju, rezultāti ir dažādi, un vidēji tiecās uz atbildi – 3, kas nozīmē neitralitāti, citiem vārdiem, darbinieki pārsvarā nav motivēti ikdienā, kas var liecināt par to, ka uzņēmumā nav izstrādāta atbilstoša motivācijas sistēma. No otras puses, tas arī nozīmē, ka uzņēmumā nepastāv procesi, kas globāli bojātu darbinieku motivāciju un rastu tiem grūtības ikdienas darba pienākumu izpildē.

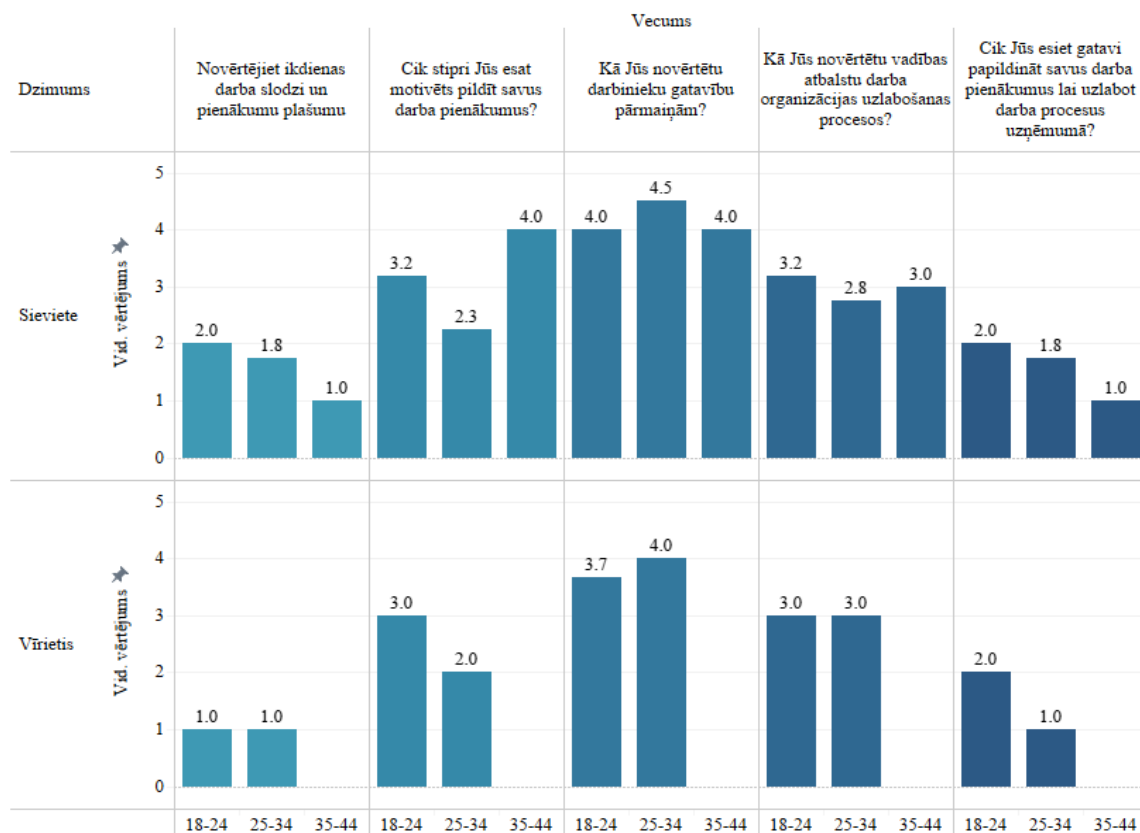
Trešais jautājums, darbinieku gatavības pārmaiņām noteikšana - rāda labākus rezultātus, jo gan vīrieši, gan sievietes vidēji novērtēja to uz 4 ballēm. Balstoties uz šiem rezultātiem, var secināt, ka lielāka darbinieku daļa uzskata, ka kolektīvs ir gatavs pārmaiņām. Cēloņi tam var būt dažādi, no vienas puses tā var būt darbinieku saliedētība un draudzība, kas palīdz vieglāk cīnīties ar grūtībām darbā, no otras puses, pastiprinot pirmā jautājuma rezultātus, gatavība pārmaiņām var būt izraisīta tāpēc, ka aktuālā situācija uzņēmumā prasa uzlabojumus.

Ceturtajā jautājumā, kur ir atspoguļots darbinieku viedoklis attiecīgi uzņēmuma vadītāju iesaistes darba procesu uzlabošanā, ir svarīgi atkārtot, ka uzņēmuma vadītāji atrodas citā valstī, Turcijā, un tikai viens cilvēks – operatīvais vadītājs ir spējīgs ātri reaģēt uz uzņēmuma ārējiem un iekšējiem vides faktoriem. Dēļ tik lielas slodzes, operatīvajam vadītājam var nepietikt laika resursu lai nodrošināt pilnīgāku pārmaiņu vadību un veikt uzlabojumus darba procesos. Visticamāk tāpēc darbinieki nejūt vadības atbalstu pilna apmērā un atbild uz ceturto jautājumu ar trīs ballēm.

Piektais jautājums, kas nes sevī uzdevumu uzzināt, cik daudz darbiniekiem skar uzņēmuma nākotne, parāda, ka atbilstoši Makgregora X motivācijas teorijai⁵⁶, darbinieki tomēr cenšas izvairīties no papildus atbildības.

⁵⁶ Kopelman R.E., Prottas D.J., *Theory X and Theory Y, Sage Encyclopedia of Management Theories*. New York, 2013. 24. lpp.

Vismazāk ir gatavi uzņemties atbildību vecākas grupas pārstāvji, tāpēc jaunāko darbinieku vairākums uzņēmumā labvēlīgi ietekmē šo niansi. Apkopojot, var pateikt, ka neskatoties uz paaugstinātu slodzi un motivācijas sistēmas neesamību, darbinieki, it īpaši sieviešu daļa, ir lojāli uzņēmumam un gatavi izmaiņām pie nosacījumā, ja tie novēdīs līdz darba procesu organizācijas uzlabošanās un darba pienākumu samazināšanās.



2.11. att. Darbinieku aptaujas 1. jautājumu daļas rezultāti⁵⁷

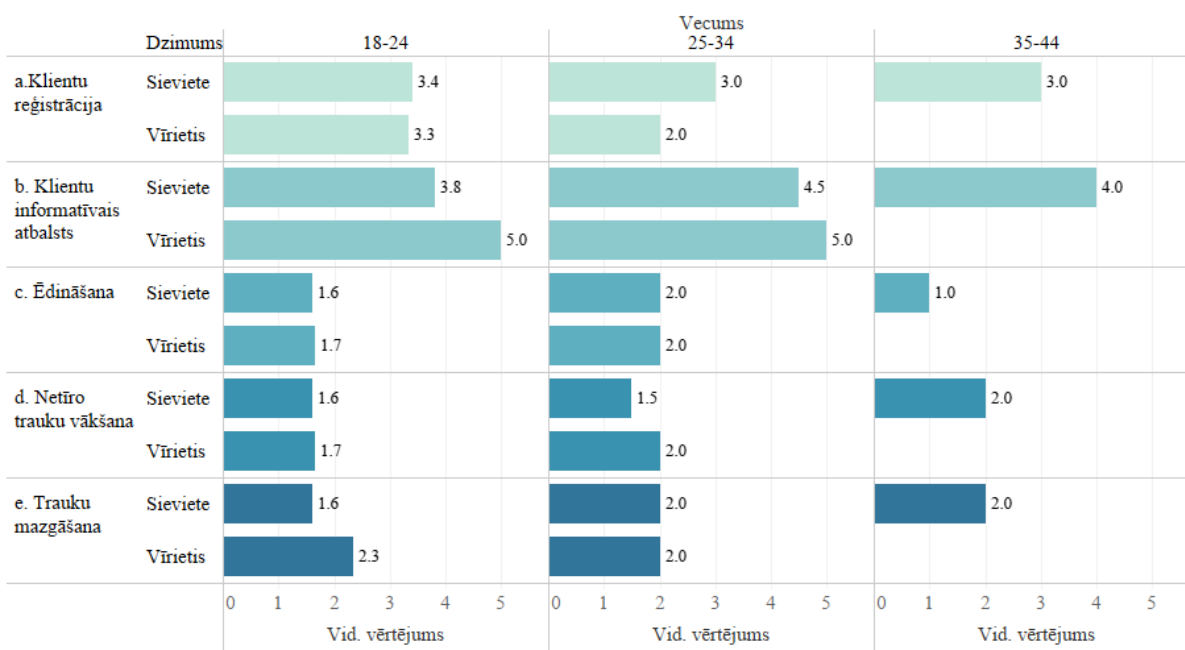
Sestais jautājums – “Novērtējiet uzņēmumā notiekošo darba procesu izpildes sarežģītību”, kur tika minēti pamata darba procesi, ir parādījis, kādu pienākumu izpilde rāda lielākas grūtības darbiniekiem. Analizējot attēlu 2.12., klientu reģistrācijas process ir novērtēts vidēji ar trīs ballēm, kas nozīmē, ka darbinieki lielākoties spēj nodrošināt klientu reģistrāciju, bet tas nenotiek ļoti viegli. Darbinieku neitrālā pozīcija attiecīgi klientu reģistrācijas var liecināt par potenciālo risku nākotnē, jo ar katru gadu lidojumu un attiecīgi klientu skaits stabili pieaug, kas var prasīt šī procesa optimizēšanu. Klientu informatīvais atbalsts, kas tiek nodrošināts ar visu darbinieku centībām, ir saņēmis vislabākos rezultātus, tas var būt skaidrojams ar to, darbinieki ir ļoti pieredzējušie un

⁵⁷ Darba autora patstāvīgi apstrādāto aptaujas rezultātu apkopojums.

kompetenti savas darbības jomas ietvaros un spēj efektīvi sniegt atbildes uz klientu jautājumiem. Var redzēt, ka vīriešiem ir daudz vieglāk izpildīt šāda veida pienākumus, galvenokārt tāpēc, ka vīrieši vairāk strādā kā zāles aģenti, savukārt sievietes vairāk komunicē ar klientiem.

Pārējie darba pienākumi, kas primāri ir saistīti ar ēdināšanas pakalpojumu nodrošināšanu un ar to saistītiem procesiem, no darbinieku viedokļa nevar būt realizēti pilnā mērā un tas atkārtoti rezultātus, kas ir gūti no klientiem, kur ēdināšanas un biznesa-kompleksa tīrības radītāji bija vissliktākie. Pēc attēla 2.12 var konstatēt, ka netīro trauku vākšana un bufetes uzturēšana pie esošiem darba apstākļiem un klientu skaita ir prioritārie uzdevumi uzlabojumu ieviešanā, jo tie gan ļoti stipri pazemina klientu apmierinātību, gan nav pilnībā pārvaldāmi no darbinieku puses. Apkopojot var vēl atzīmēt, ka darbinieki – vīrieši, novērtē ar fiziskām darbībām saistītus procesus mazliet pozitīvāk, no kā var secināt, ka darbs prasa noteiktu fizisku sagatavotību, kas vīriešiem ir parasti ir labāka. Zinot par to, šie darba procesi varētu būt nodalīti no pārējiem, ar mērķi optimizēt to izpildi, ka piemēram, vīrieši, kas zemāk par sievietēm novērtēja klientu reģistrācijas procesu var būt biežāk norīkoti uz ēdināšanas pakalpojumiem un otrādi.

Pienākumi



2.12. att. Darba procesu izpildes sarežģītība darbinieku vērtējumā⁵⁸

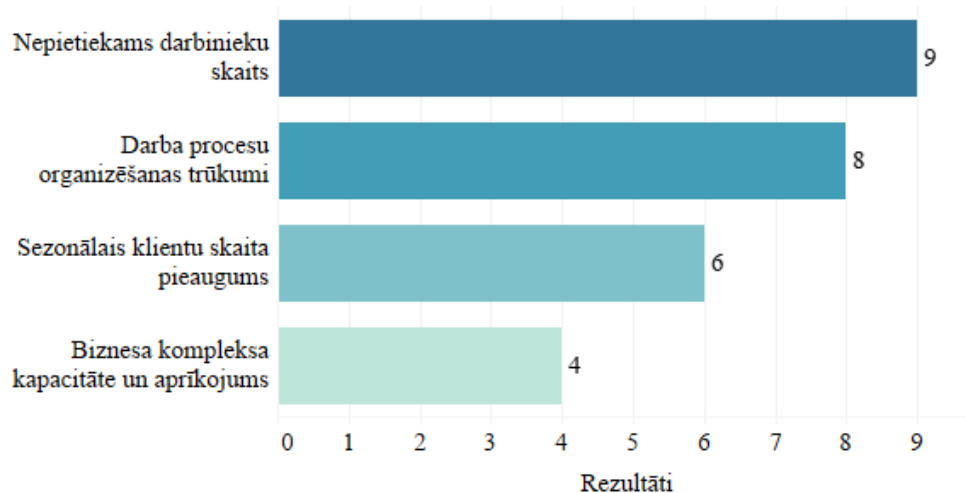
Septītais jautājums, kas apkopo darbinieku viedokļus par iespējamiem klientu apmierinātības līmeņa pazemināšanas cēloņiem, analīzes rezultātā ir parādījis (skat. 2.13.att.), ka darbinieki savā vairākumā uzstāj, ka pilnvērtīgai pakalpojumu sniegšanai ir nepieciešami papildus spēki. Tāds

⁵⁸ Darba autora patstāvīgi apstrādāto aptaujas rezultātu apkopojums.

uzskats var rasties, ja darbinieki netiek galā ar esošiem darba apjomiem. Šo pieņēmumu arī apstiprina iepriekšējie jautājumi. Papildus tam, 8 no 14 darbiniekiem arī norāda, ka problēmas veidojās no neefektīvās darba procesu organizēšanās, un tas nozīmē, ka sakārtojot tos, varētu panākt lielāku efektivitāti, neuzņemot jaunus darbiniekus. Abos gadījumos, no vadības puses būtu lietderīgi pārskatīt organizatorisko struktūru un amatu pienākumus, un iespējams, palielināt štatū.

Ir svarīgi atzīmēt, ka neskatoties uz to, ka puse no aptaujātiem uzskata sezonālo klientu skaita pieaugumu ka vienu no cēloņiem klientu apmierinātības līmeņa pazemināšanai, tas attiecas uz ārējās vides faktoriem, kurus uzņēmums nespēj kontrolēt un tas tikai parāda, ka darbinieki, salīdzinot dažādus periodus darbā ir konstatējuši klientu skaita pieauguma faktu. Par biznesa kompleksa nepietiekamu kapacitāti un aprīkojumu ir nobalsojuši tikai 4 cilvēki un tas ir ļoti pozitīvs rezultāts, jo viss, kas attiecas uz biznesa zāles ēkām – nav viegli uzlabojams, jo tā teritoriju šobrīd nav iespējams palielināt, ka arī pārvietošanās citās ēkās būtu finansiāli ļoti dārgs pasākums.

Kāpēc Jūsprāt klientu apmierinātības līmenis pazeminās?



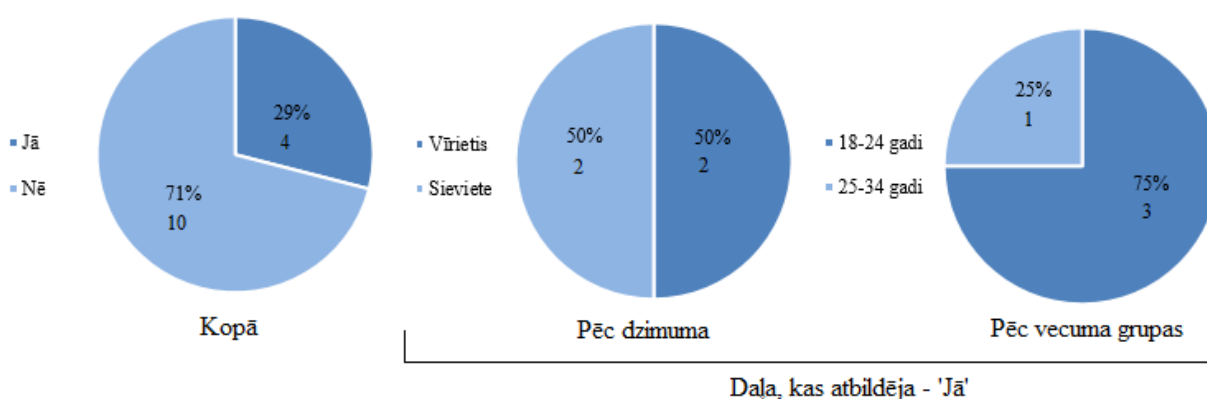
2.13. att. Klientu apmierinātības pazemināšanas iespējamie cēloņi darbinieku vērtējumā⁵⁹

Pēdējais jautājums, kuru rezultāti ir atspoguļoti attēlā 2.14, parāda darbinieku noskaņojuma apkopojumu. Parasti, ja darbinieks vēlē mainīt darba vietu, tas norāda uz viņa neapmierinātību ar esošiem darba apstākļiem, pārmērīgu slodzi vai sliktām attiecībām ar kolēģiem. Uzdodot šo jautājumu, autors plāno uzzināt, cik liela darbinieku daļa nav lojāla uzņēmumam, kas pie pārmaiņu vadības īstenošanas varētu pamest kolektīvu un pasliktināt situāciju. Apskatot attēlu 2.14. var redzēt, ka 29% no darbiniekiem, jeb divas sievietes un divi vīrieši potenciāli nav uzticami. , kas ir samērā slikts radītājs, jo kā atzīmē *Jeff Hiatt*, aprakstot pārmaiņu vadības metodoloģiju “ADKAR”,

⁵⁹ Darba autora patstāvīgi apstrādāto aptaujas rezultātu apkopojums.

pirms pārmaiņu ieviešanas ir kritiski svarīgi padalīties ar uzņēmuma mērķiem ar darbiniekiem, un saņemt pēc iespējas lielāku atbalstu⁶⁰. Līdz ar to, ka pārmaiņu vadības ieviešana ir saistīta ar uzņēmuma attīstību un saimnieciskās darbības uzlabošanu, balstoties uz iegūtiem datiem būs nepieciešams veltīt papildus uzmanību darbinieku motivēšanai un sagatavošanai pārmaiņām, lai maksimāli precīzi izplatīt pārmaiņu galveno mērķi un atgriezt pilnīgu darbinieku lojalitāti. Ir svarīgi piebilst, ka 75% no tiem “nelojāliem” darbiniekiem ir jaunieši no 18 līdz 24 gadiem, kuriem piemīt tendence bieži mainīt darbu, mainīt viedokli un būt atvērtām jaunām iespējām, jo šajā vecumā, cilvēki vel meklē to, ar ko gribētu nodarboties.

8. Vai Jūs izvērtējat iespēju mainīt darba vietu?



2.14. att. Darbinieku lojalitātes novērtēšanas rezultāti⁶¹

Apkopojot darbinieku aptauju analīzes rezultātus, tika noskaidrots, ka kolektīvs sastāv no jauniem cilvēkiem, pārsvarā sievietēm, neskatoties uz to, ka darbs prasa fizisku izturību dažu pienākumu pildīšanai. Strādājot augstās noslodzes apstākļos, kas lielākoties ir saistīti ar darbinieku nepietiekamību, darba procesu nepilnībām un ar klientu skaita strauju pieaugumu, 71% no darbiniekiem ir gatavi atbalstīt un piedalīties pārmaiņās. Iedziļinoties darba procesos, tika noskaidrots ka darbiniekiem rāda grūtības tādi procesi ka ēdināšana, netīro trauku vākšana un trauku mazgāšana, kas ir galvenie papildus slodzes izraisītāji un klientu apmierinātības līmeņa pazemināšanas cēloņi. Var atzīmēt, ka darbinieku neliels skaits un to jauns vecums krietni atvieglo pārmaiņu ieviešanas procesu, jo jaunie cilvēki vieglāk uztver izmaiņas un ātrāk tiem pielāgojas. Nobeigumā var izteikt pieņēmumu, ka uzņēmuma esošais darbinieku kolektīvs ir spējīgs pieņemt izmaiņas un pārmaiņu vadības ieviešana, ar lielu varbūtību, var tikt veiksmīgi realizēta.

⁶⁰ Voehl F., Harrington J. *Manage the change or It will manage You*. Routledge, London 2016. 57 lpp.

⁶¹ Darba autora patstāvīgi apstrādāto aptaujas rezultātu apkopojums.

Galvenās identificētas problēmas ir:

- Ir nepieciešami organizatoriskās struktūras un darbinieku uzņemšanas procesu uzlabojumi.
- Ikdienas darba slodze ir paaugstināta, kas galvenokārt ir saistīts ar nesakārtotiem ēdināšanas, netīro trauku vākšanas un mazgāšanas procesiem.
- Uzņēmumā iztrūkst efektīva darbinieku motivācijas un iesaistīšanas sistēma.
- Klientu reģistrācijas process nav pietiekami labi organizēts un var tikt pasliktināts tuvākajā nākotnē.

3. PĀRMAIŅU VADĪBAS IEVIEŠANA UZŅĒMUMĀ

Šajā nodaļā, autors balstoties uz iepriekš aprakstītām pārmaiņu vadības metodoloģijām un uzņēmuma SIA "TAV Latvia Operation Services" saimnieciskās darbības analīzes rezultātiem izstrādās pārmaiņu vadības ieviešanas plānu, kas sastāvēs no vispārējam procedūrām un ieteikumiem, kas kalpos kā vadlīnijas uzņēmuma spējai vairākkārt nākotnē ierosināt un veiksmīgi vadīt pārmaiņas, pielāgojoties mainošai ārējai videi. Papildus tam, autors, pamatojoties uz klientu un darbinieku aptaujas rezultātiem sniegs skaidri nodefinētus un gatavus risinājumus konkrēto trūkumu novēršanai. Tas viss būs noformēts rīcības plāna formāta, ar noteiktiem laika termiņiem, atbildīgajiem darbiniekiem, nepieciešamiem resursiem un autora komentāriem, lai uzņēmuma vadība varētu praksē pielietot šo izstrādātu materiālu.

3.1. Pārmaiņu vadības ieviešanas plāna izstrāde

Sākot pārmaiņu vadības sistēmas izstrādi ir svarīgi no sākuma nodefinēt to ceļoņu dabu. Balstoties uz darbinieku atbildēm uz 1. un 3. aptaujas jautājumiem, ir skaidrs, ka novērošanas periodā, kas ir 6 mēneši, uzņēmumā netika veiktas nekāda veida izmaiņas, kas varētu uzlabot to pamatdarbības rezultātus un optimizēt darbinieku efektivitāti. Apskatot situāciju no evolūcijas teorijas pārmaiņu vadībā, uzņēmums šobrīd atrodas uz robežas, kad pavisam drīz, to ārējās vides izmaiņu ignorēšana un nevelēšanās tām pielāgoties var radīt pamatotas šaubas par uzņēmuma izdzīvošanu nākotnē un ir jārīkojas pirms tas moments pienāks.

Galvenais iemesls iepriekš aprakstītam riskam ir klientu skaita pieaugums kā ārējās vides faktors. To stabils un intensīvs augšanas temps pakāpeniski palielina slodzi uz uzņēmumā notiekošiem procesiem, kas rezultātā var novest līdz nepieciešamības veikt transformālās pārmaiņas. Teorētiskajā daļā aprakstītas transformālas pārmaiņas nes sevi visriskantāko raksturu, jo vadītājiem būs jārisina kritisku situāciju, kas prasīs daudz resursu, bez pietiekama laika situācijas novērtēšanai un lēmumu pieņemšanai.

Lai nenonākt šādā situācijā, dotajam uzņēmumam pēc iespējas ātrāk ir jāievada divu veidu pārmaiņas: īstermiņa līderības un procesu pārmaiņas – kas galvenokārt risinās atsevišķas problēmas ar darbinieku paaugstinātu slodzi un atsevišķiem pakalpojumiem, pārskatot to darba pienākumus un organizatorisko struktūru, kā arī attīstības pārmaiņas – kas vairāk būs vērstas uz pastāvīgas pārmaiņu vadības sistēmas izstrādi.

Apkopojot par pārmaiņu vadības izstrādi un ieviešanu, autors piedāvā rīcības plānu, kas ir aplūkojams 3.1. tabulā, ka veiksmīgi varētu integrēt pārmaiņu vadības procesus uzņēmumā, ar visu

tam nepieciešamo pasākumu un darbību aprakstu, nepieciešamo laiku, finanšu un materiālo resursu, ka arī datumiem un atbildīgām personām.

3.1. tabula

Pārmaiņu vadības ieviešanas plāns⁶²

Aktivitāte	Aktivitātes apraksts	Laika periods / periodiskums	Atbildīgais darbinieks
1. Galveno snieguma rādītāju analīze (klientu apmierinātības līmenis, vidējais patēriņš uz 1 klientu).	Ar 1.punktā piedāvāto galveno snieguma rādītāju izpēte ar mērķi noteikt esošo situāciju uzņēmumā un identificēt problēmas.	02.01.2020–03.01.2020 Periodiskums – katra mēneša sākums.	Supervaizeris, ar obligātu rezultātu prezentēšanu operatīvajām vadītājam.
2. Jaunās vīzijas un mērķu formulēšana.	Šajā posmā vajag noformulēt vīziju uz kuru tiecās uzņēmums un galvenos uzdevumus, kuriem ir jābūt atrisinātiem pārmaiņu ieviešanas beigās, ņemot vērā supervaizeru un pieredzējušo darbinieku ieteikumus.	06.01.2020 – 10.01.2020	Operatīvais vadītājs.
3. Jaunās vīzijas un uzdevumu prezentēšana darbiniekiem.	Pirmā pārmaiņu vadības ieviešanas stadija, kur vadītājs pasniedz jauno uzņēmuma vīziju, atbild uz darbinieku jautājumiem un pamato to nepieciešamību, lai saņemtu darbinieku atbalstu.	13.01.2020	Operatīvais vadītājs.
4. Komandas izveide.	Pārrunas ar supervaizeriem un vecākiem darbiniekiem ar mērķi sadalīt uz pārmaiņu vadību attiecināmos pienākumus,	14.01.2020 – 15.01.2020	Operatīvais vadītājs.

⁶² Darba autora patstāvīgi izstrādāts pārmaiņu vadības ieviešanas plāns un procedūras.

	paskaidrot tos un izveidot komandu.		
5.1. Sagatavošanās pārmaiņu ieviešanai.	Šajā stadijā, pārmaiņu vadības komanda izstrādā un sagatavo pārmaiņu projektus.	15.01.2020 – 23.01.2020	Pārmaiņu vadības komanda.
5.2. Pārmaiņu ieviešanas plāna un noteikumu prezentēšana darbiniekiem.	Pārmaiņu vadības komandas dalībnieks pasniedz darbiniekiem pārmaiņu izpildes kārtību, noteikumus un atbild uz jautājumiem.	24.01.2020	Kontrolieris.
5.3. Pārmaiņu projektu palaišana.	Pārmaiņu vadības komanda iesāk izmaiņu ieviešanu un uzņēmums ieiet transformācijas stadijā.	27.01.2020 – 31.03.2020	Visi darbinieki.
a. Klientu reģistrācijas uzlabošanas projekts.	Apmācības plāna izstrāde un to pasniegšana visiem darbiniekiem.	15.01.2020 – 24.01.2020	Analītiķis, kontrolieris.
	Projekta palaišana, jaunās kvalitātes kontroles sistēmas ieviešana un nodrošināšana.	27.01.2020	Kontrolieris.
b. Strukturālās pārmaiņas.	Jaunās struktūras un starp amatiem sadalītu pienākumu izskaidrojums darbiniekiem.	24.01.2020	Operatīvais vadītājs.
	Projekta palaišana – divu trauku mazgātāju meklēšanas un uzņemšanas procesa sākums.	27.01.2020	Operatīvais vadītājs.
c. Pasūtījumu optimizēšanas projekts.	Vidējā produktu un preču patēriņa aprēķināšana uz vienu lidojumu, pamatojoties uz 2019. gada datiem.	15.01.2020 – 24.01.2020	Supervaizeri.
	Jaunās pieejas pielietošana nākama mēneša pasūtījumiem.	27.01.2020 – 01.02.2020	Supervaizeri.
6.1. Pārmaiņu vadības komandas sanāksme.	Galvenais šī pasākuma mērķis ir kopējiem spēkiem izvērtēt pa nedēļu saņemtus rezultātus no pārmaiņu vadības ieviešanas un veikt nepieciešamas korekcijas.	31.01.2020 un katru nākamo piektdienu.	Pārmaiņu vadības komanda.
6.2. Regulārās rezultātu prezentācijas	Pārmaiņu vadības starp rezultātu demonstrēšana ar mērķi secināt par to efektivitāti, atbildēt uz	03.01.2020 no rīta un katru nākamo pirmdienu.	Jebkurš pārmaiņu vadības komandas dalībnieks.

palaišana visiem darbiniekiem .	darbinieku jautājumiem un atgādināt par mērķi un vīziju.		
7a. Pārmaiņu vadības ieviesto uzlabojumu pastāvīgā nodrošināšana	Ikdienas kontrole no kontroliera puses un ikmēneša vadītāja individuālās pārrunas ar katru darbinieku, ar mērķi uzklaut viņu viedokļus un ierosinājumus attiecīgi pārmaiņu vadības.	27.02.2020 un katru nākamo mēnesi	Operatīvais vadītājs
8. Gala rezultātu analīze	Galveno snieguma radītāju apkopojums un to dinamikas analīze. Pārmaiņu vadības komandas darba apturēšana.	27.04.2020	Pārmaiņu vadības komanda.

Aprakstot iepriekš piedāvātu pārmaiņu vadības rīcības plānu, pirmais aspekts, kuru svarīgumu uzsver visi iepriekš apskatīti zinātnieku darbi ir uzņēmuma “atkausēšana” pēc Kurta Levina trīs soļu modeļa, Neatliekamības gaisotnes radīšana pēc Kottera 8 soļu modeļa jeb pārmaiņu nepieciešamības konstatēšana pēc *Jeff Hyatt* “ADKAR” modeļa. Būtība ir tāda, ka pirms sākt jebkādas ar pārmaiņām saistītas darbības, ir nepieciešams tām sagatavoties. No vienas puses, vadītājiem ir nepieciešams identificēt visas galvenās problēmas, salikt prioritātes, uzstādīt uzdevumus un sistemātiski virzīties uz rezultātu. Šim mērķim labi der Džona Kottera 8 soļu modelis, kas sniedz priekšlikumus pārmaiņu vadības procesu organizācijai. No otras puses, tie ir darbinieki, kas pēc vairāku motivāciju teoriju apgalvojumiem, mēdz dabiski pretoties izmaiņām un traucēt pārmaiņu vadības ieviešanai. Darbinieku kontekstā labi kalpo “ADKAR” modelis, kas paredz 5 soļus veiksmīgai darbinieku integrēšanai pārmaiņu vadības procesos. Pielietojot šos divus modeļus, var aptvert visas ar pārmaiņām saistītas nianšes un maksimāli palielināt to veiksmīgu īstenošanu, sadalot pārmaiņu vadības izstrādes procesu 4 posmos:

1) Pārmaiņu nepieciešamības noteikšana – lai saprast, vai tiešām uzņēmumam ir vajadzīgas pārmaiņas noteiktajā brīdī, vadītāju līmenī ir jāpastāv sistematizētai pieejai galveno uzņēmuma snieguma radītāju mērīšanai un atsekošanai. Ievērojot to, ka pētāmā uzņēmuma prioritāte ir klientu apmierinātība, autors iesaka ieviest kritiskas robežas, sasniedzot kuras, būtu obligāti jāveic esošas situācijas analīzi, izrunājot to iespējamus cēloņus ar katru no darbiniekiem un izpētīt klientu aptauju rezultātus par pēdējo mēnesi. Par kritisko robežu varētu uzskatīt kritumu vairāk ka uz 5% viena mēneša periodā, ņemot vērā, ka vidējas svārstības mēnesī par pagājušo pusgadu ir 2,1% (skat. 2.9. att.).

Otrais indikators varētu būt vidējas ēdināšanas izmaksas uz vienu klientu. Tas sniegtu apkopojumu par pasūtījumu plānošanas un resursu sadales efektivitāti. Piemērām, ja vidējas

ēdināšanas izmaksas uz vienu klientu samazinās, tas nozīmē ka potenciāli, klienti mēdz nesaņemt šo pakalpojumu pilnvērtīgi un kā rezultātā, kļūt par neapmierinātiem un sniegt negatīvu vērtējumu. Kontrolējot šī indikatora dinamiku, ir svarīgi salīdzināt to ar klientu apmierinātības līmeni, lai lūkoties pēc sekojošām tendencēm:

3.2. tabula

Vidēju ēdināšanas izmaksu uz klientu radītāja apraksts⁶³

Radītāju dinamika	Interpretācija
Ēdināšanas vidējās izmaksas samazinās Klientu apmierinātības līmenis samazinās	Ēdienu un produktu pasūtīšanas lielumi nav pietiekami.
Ēdināšanas vidējās izmaksas samazinās Klientu apmierinātības līmenis nemainīgs / palielinās	Ir sasniegts optimāls resursu patēriņš
Ēdināšanas vidējās izmaksas palielinās Klientu apmierinātības līmenis samazinās	Darbinieki neefektīvi nodrošina ēdināšanas funkciju, piemēram, nepapildina bufeti laicīgi
Ēdināšanas vidējās izmaksas palielinās Klientu apmierinātības līmenis palielinās	Ēdienu un produktu pasūtīšanas apjomi ir pārmērīgi, nepieciešams samazināt to skaitu.

2) Mērķu uzstādīšana - vadītāju sākotnējs uzdevums ir nodefinēt galvenās uzņēmuma problēmas un noformēt jauno vīziju, jeb gala stāvokli, kurā uzņēmumam ir jānonāk pēc veiksmīgas pārmaiņu īstenošanas. Ir svarīgi saprast, vai ceļā līdz mērķim visi svarīgāki trūkumi uzņēmumā tiks atrisināti. Mērķim ir jābūt skaidram un vienkāršam, ka arī pamatotam, lai visi darbinieki saprastu pārmaiņu ieviešanas nepieciešamību, un būtu orientēti uz vienu rezultātu. Apskatot analīzes rezultātā noformulētas problēmas, kas lielākoties ir saistītas ar klientu neapmierinātību ar konkrētiem pakalpojumiem un paaugstinātu darba slodzi darbiniekiem, mērķis ir sekojošs: *“Uzlabot klientu apmierinātības līmeni optimizējot ikdienas darba procesus”*- Toties šajā formulējumā ir noteiktas divas pamatotas problēmas: klientu apmierinātības nepietiekami labs līmenis, ka arī darba procesi nav pietiekami labi organizēti.

3) Vīzijas izplatīšana – zem vīzijas ir domāta ideja, kāpēc tiek plānotas pārmaiņas, kādas no tās būs priekšrocības un ieguvumi. Kad mērķis ir pārdomāts un nodefinēts, ir jāsāk veidot uzņēmumā pārmaiņu nepieciešamības gaisotni. Balstoties uz Džefa Hajata “ADKAR” modeļa otro

⁶³ Darba autora patstāvīgi izstrādāts radītāju dinamikas interpretāciju apraksts.

soli – darbiniekam radīsies vēlme atbalstīt pārmaiņas tikai un vienīgi ja viņš sapratīs, ka pārmaiņas ir nepieciešamas un pieņems lēmumu, ka plānotas pārmaiņas uzlabos situāciju uzņēmumā. Lai to panākt, vadītājam ir nepieciešams komunikācijas ceļā pasniegt darbiniekiem pārmaiņu vīziju un mērķus, atbildot uz visiem jautājumiem un pieradot to nepieciešamību. Vislabāk šo procesu sākt ar pieredzējušajiem un lojāliem darbiniekiem, kam ir laba reputācija, lai saņemtu no tiem atbalstu, kad vīzija tiks pasniegta visiem pārējiem oficiālajā formātā. Tas ir ļoti svarīgi, lai katrs no darbiniekiem saprastu, kādēļ viņam ir jāmaina darbā izveidojušos ieradumus un jāpapildina savus darba pienākumus, tāpēc vadītājam vajadzēs veltīt daudz savu laika resursu individuālajām pārrunām ar darbiniekiem, lai izveidot “pārmaiņu neatliekamības gaisotni”.

4) Komandas izveide - Darbiniekiem saprotot, ka pārmaiņas ir neizbēgamas, vadoties pēc Kurta Levina modeļa, sākas “atkausēšanas” stadija, kad vadītājs izveido pārmaiņu vadības komandu (skat. tabulu 3.1.) un sāk gatavoties pārmaiņu ieviešanai. Komandā ir jābūt dažādu amatu pārstāvjiem, ar pēc iespējas lielāku līdzšinējo pieredzi un lojalitāti uzņēmumam. Šajā konkrētajā situācijā un balstoties uz Kottera 8 soļu modeli, autors ieteiktu sekojošu pārmaiņu vadības komandu:

3.3. tabula

Pārmaiņu vadības komandas apraksts⁶⁴

Amats	Loma	Uzdevumi
Operatīvais vadītājs	Koordinators	Gala lēmumu pieņemšana par konkrēto pārmaiņu ieviešanu. Darbinieku motivācija. Prioritāšu koordinācija.
1. Supervaizers	Kontrolieris	Ieviesto pārmaiņu izpildes kontrole. Problēmu, kas saistīti ar pārmaiņām, identificēšana. Darbinieku atbalsts.
2. Supervaizers	Analītiķis	Pārmaiņu vadības starprezultātu un efektivitātes novērtēšana. Regulāras atskaites koordinatoram un komandai. Darbinieku atbalsts.
Vecākais darbinieks	Padomdevējs	Darbinieku atbalsts. Padomu sniegšana par plānotām pārmaiņām.

⁶⁴ Cameron E., Green M. *Making sense of Change Management*. 4th Edition, London 2015. 49. lpp.

Operatīvais vadītājs ir koordinators, kas lielākoties sniedz gala lēmumus attiecīgi visu notiekošo pārmaiņu vadības pasākumu, jo šajā procesā, realizētie projekti var stipri ietekmēt uzņēmuma vispārējus saimnieciskās darbības rezultātus un nest sevī zināmu risku. Pamatojoties uz savu pozīciju uzņēmumā, viņš ir atbildīgs par darbinieku motivāciju, ka komunikācijas veidā, tā arī materiālo vai naudas balvu formātā par uzstādīto mērķu sasniegšanu. Koordinators uzdevumi nav laikietilpīgi, tāpēc tā loma vislabāk pietāv uzņēmuma operatīvajām vadītājam, lai atstāt pietiekami daudz laika resursu ikdienas pienākumu pildīšanai. Starp citu, šim amatam vienīgam ir piekļuve uzņēmuma esošiem finansiāliem un materiāliem resursiem, lai organizēt darbinieku motivēšanas pasākumus.

1. Supervaizeris ir kontrolieris, jeb pārmaiņu vadības komandas dalībnieks, kurš visu laiku atrodas biznesa kompleksa aģentu vidū, organizē darba procesus un risina operatīvas problēmas. Kad koordinators apstiprina un ievieš izmaiņas uzņēmumā, ir nepieciešams laiks, lai visi darbinieki veiksmīgi iepazītos un uzticētos jaunievedumiem. Lai paātrināt šo procesu, ir jākontrolē jaunu noteikumu izpildi, un pēc nepieciešamības sniegt palīdzību darbiniekiem. Līdz ar to, ka 1. supervaizeris darba dienas lielāku daļu pavada kopā ar aģentiem, viņam ir iespēja operatīvi konstatēt neparedzētas problēmas, lai pārmaiņu vadības komanda varētu veiksmīgi tos atrisināt.

2. Supervaizeris ir analītiķis, kas novērtē ieviesto pārmaiņu rezultātus. Tāpēc ka katru uzņēmumu ietekmē liels ārējo faktoru kopums, viennozīmīgi paredzēt plānotu pārmaiņu rezultātus ir salīdzinoši grūti. Analītiķa uzdevums ir sniegt pēc iespējas precīzāku informāciju par ieviesto pārmaiņu atdevi, lai pārmaiņu vadības komanda spētu pieņemt pareizos lēmumus un apturēt neefektīvus projektus vai uzlabot strādājošos. Papildus tam, analītiķim, ka arī visiem citiem komandas dalībniekiem ir jāpalīdz darbiniekiem adaptēties un tikt galā ar ieviestām pārmaiņām.

Vecākais darbinieks jeb padomdevējs, var būt jebkurš pieredzējis, lojāls un komunikatīvs darbinieks, kas pirmkārt sniegtu savu viedokli attiecīgi pārmaiņu projektiem, no aģenta amata skatiena. Viņš ir vajadzīgs, lai komanda varētu ātri saņemt informāciju par procesu detaļām, kas ir saistoši biznesa kompleksa aģentiem. Otrkārt, padomdevējs, pildot savus regulārus darba pienākumus un labi pārzinot pārmaiņu vadības uzdevumus, ir spējīgs motivēt un atbalstīt citus darbiniekus pārmaiņu ieviešanas laikā.

5) Pārmaiņu plānošana un ieviešana – kad pārmaiņu vadības komanda ir izveidota un galvenā vīzija ar mērķiem ir izplatīta starp visiem darbiniekiem, sākās konkrētā rīcības plāna formulēšana, kura procesā tiek piedāvāti un apspriesti galveno identificēto problēmu risinājumi. Šajā procesā obligāti piedalās visi pārmaiņu vadības komandas dalībnieki, lai varētu viennozīmīgi noteikt projektu koncepciju, vienoties par to pamatojumu un uzstādīt uzdevumus. Balstoties uz SIA "TAV

Latvia Operation Services” izpēti, autors piedāvā uzlabojumus vairākiem uzņēmuma saimnieciskās darbības procesiem ar mērķi novērst identificētas problēmas.

a) Klientu reģistrācijas process –tas ir tas, kas ģenerē uzņēmumam ienākumus, līdz ar ko tas ir ļoti svarīgs un atbildīgs process. Lidostas specifika paredz to, ka visi klienti nāk noteiktos laikos un kopā, aptuveni 1 stundu pirms lidojumiem, kas dažreiz veido tik lielas rindas pie ieejas, ka viens darbinieks fiziski nespēj apkalpot un novērot visus. Šajā situācijā pastāv iespējamība, ka klients var ienākt nepiereģistrējoties, ka aģents var kļūdīties, un nepierakstīt visus klienta viesus. Uzņēmums saņem ap 20-30 EUR par katru klientu un tas fakts, ka mēnesī var tikt nepierakstīti ap 100 klientiem, ievērojami samazina ienākumus. Lai nodrošināt pēc iespējas efektīvāku reģistrāciju un savaldāt ar klientu skaita pieaugumu ir nepieciešams pārliccināties, ka visi darbinieki, kas strādā recepcijā ir kompetenti un maksimāli pareizi izmanto datora un darba vietas sniegtas iespējas. Pirmkārt, ir nepieciešams aprunāties ar pieredzējošākiem darbiniekiem un uz viņu sniegtas informācijas, ieteikumu un pieredzes pamata - izveidot apmācības visiem pārējiem, lai darbinieks pilnā apjomā izmantotu visas reģistrācijas sistēmas iespējas, mācētu risināt nestandarta situācijas un efektīvi organizētu savu darbu. Otrkārt, kad zināšanas visiem recepcijas darbiniekiem izlīdzināsies, ir nepieciešams uzsākt kontroli, cik kļūdu katrs darbinieks taīsa noteiktajā laika periodā. Līdz šīm brīdīm, reģistrācijas saraksta pārbaude tika veikta vienu reizi mēnesī, mēneša rēķinu sagatavošanas procesā.

Darbinieks	Rezultāts
A.	3
V.	2
K.	4
T.	2
E.	6
Mediāna	3

3.1. att. Darbinieku kļūdu novērtējuma tabulas piemērs⁶⁵

Turpmāk ir nepieciešams pārbaudīt to katru nedēļu, jo tas ne tikai atvieglos mēneša atskaites izveides procesu, bet arī ļaus ātrāk reaģēt uz darbinieku kļūdām, lai tos izlabot. Vienu reizi saņemot informāciju par uztaisītām kļūdām, būs nepieciešams uzstādīt kļūdu limitu, kas ir lielāks par aktuālo rezultātu mediānu, jo mediāna izslēdz anomāli lielu skaitļu ietekmi uz vidējo vērtību. (skat. 3.1.att.). Disciplinārsodu sadalījums varētu būt sekojošs: pirmā reize – mutisks rājiens, atkārtota lekcija par efektīvu darbu recepcijā, kļūdu patstāvīga izpēte. Otrā reize – rakstisks paskaidrojums un kļūdu patstāvīga izpēte, trešā reize – atcelšana no recepcijas darba nākamajā nedēļā un kļūdu

⁶⁵ Darba autora patstāvīgi izstrādāts darbinieku kļūdu novērtēšanas modelis.

patstāvīga izpēte. Treškārt, autors balstoties uz uzņēmuma saimnieciskās darbības radītāju analīzi par klientu skaitu dienas griezumā, laika intervālos 06:00-07:00, 12:00-13:00, 17:00-18:00, 22:00-23:00 iesaka norīkot supervaizerus vai novirzīt darbinieku uz recepciju, lai tie pēc nepieciešamības palīdzētu reģistrācijas aģentam.

b) Strukturālās pārmaiņas – ka tika noteiks darbinieku un klientu izpētes laikā, vislielākās grūtības darbiniekiem sagādā ēdināšanas, trauku novākšanas un mazgāšanas procesi, kuros kopumā ir iesaistīti 12 uzņēmuma darbinieki. galvenā problēma sastāv uzņēmuma darba organizācijā. Ļoti daudz dažādu pienākumu, piem. trauku mazgāšana, trauku vākšana, ēdienu pasniegšana, klientu reģistrēšana un konsultēšana - ir apvienotas zem viena amata – biznesa kompleksa aģenta. Līdz ar to, darbiniekiem ir grūti efektīvi sadalīt darba pienākumus un koncentrēties uz noteiktiem uzdevumiem. Papildus tam, katrā jaunā darbinieka apmācības un iepazīšanas ar pienākumiem periods ir ļoti garš. Summējot šo periodu ar uzņemšanas un dokumentu vākšanas periodu, rodas krietns darbaspēka deficīta risks. Protams, tas fakts, ka visi darbinieki ir universāli un viens otru aizvietojošie dod elastīgumu darba plānošanā. Bet no otras puses, tādus cilvēkus ir daudz grūtāk atrast, jo tie, kas zina trīs valodas un spēj darboties ar datoru, ļoti bieži nevēlās nodarboties ar ēdināšanu un traukiem. Apkopojot iepriekš aprakstītas lietas, autors piedāvā sadalīt pienākumus uz vairākiem amatiem un tas sadalījums varētu būt sekojošs

- Aģents – darbinieks, kurš tiešā veidā komunicēs ar klientiem, pierēģistrēs, konsultēs un palīdzēs tiem.
- Aģenta asistents – darbinieks, kas galvenokārt nodarbosies ar netīro trauku vākšanu un ēdienu pasniegšanu pašapkalpošanās bufetē. Līdz ar to, ka šis amats ir līdzīgs viesmīlim, pie tam vēl nav jākomunicē ar klientu lai pieņemt pasūtījumu, var meklēt jaunus, fiziski izturīgus cilvēkus, bez iepriekšējās pieredzes apkalpošanas jomā, skolniekus vai studentus, kuri vēlās piestrādāt (skat. 4. pielikumu).
- Trauku mazgātājs – darbinieks, kurš būs atbildīgs tikai par trauku mazgāšanu. Nepieciešamā kvalifikācija ir latviešu valodas zināšana, vidējā izglītība un nesodāmība. Šāds profils ir viegli atradāms mūsu darba tirgū, speciālās apmācības nav nepieciešamas, līdz ar ko var salīdzinoši ātri atrast darbinieku uz šo pozīciju (skat. 5. pielikumu).

Uz doto brīdi, maiņā vidēji strādā trīs-četri aģenti, trīs no kuriem darbojās zālē un viens klientu uzņemšanā un reģistrēšanā. Jaunajā modelī tiek plānots viens aģents recepcijā, divi aģenta asistenti, kas būs atbildīgi par ēdieniem un tīrību zālē, un viens trauku mazgātājs. Lai saglabāt elastīgumu

neparedzamos gadījumos, asistents var uzņemties atbildību par trauku mazgāšanu, bet aģents var aizvietot gan asistentu, gan trauku mazgātājus.

Ir svarīgi norādīt, ka šis projekts nav realizējams īsajā laika periodā un neparedz esošo darbinieku atlaišanu vai pazemināšanu amatā. Piemērām, aģenta asistenta amatu tiek paredzēts ieviest pakāpeniski, pārtraucot darbinieku uzņemšanu uz aģenta amatu, aizvietojo to ar aģenta asistentu atvērto amatu, kas prasīs gan mazāk finanšu resursu, jo alga būs zemāka, gan laika resursu ziņā supervaizoriem, jo apmācības process tiks saīsināts. Gadījumos, ja atbrīvojās aģenta vieta, daudz ātrāk un efektīvāk būs piedāvāt to amatu aģenta asistentam, kas jau ir iepazīts ar darba specifiku.

Saistībā ar trauku mazgātājiem, process ir savādāks. Šis amats uzņēmumā neparedz obligātu paaugstinājumu aģenta asistenta amatā nākotnē, jo tā amata aprakstā minētas prasības un atalgojuma līmenis visticamāk piesaistīs darbiniekus, kas būs nesavienojami ar augstākiem amatiem. Balstoties uz darbinieku aptaujas rezultātiem, kur lielāka daļa atzīmēja darbinieku nepietiekamību ka faktoru, kas visstiprāk ietekmē darba slodzi, lai ātri panākt ēdināšanas un trauku mazgāšanas procesu uzlabojumus, autors iesaka pēc iespējas ātrāk papildināt štatu ar diviem trauku mazgātājiem, kas protams palielinās izmaksas uz personālu, bet no otrās puses tās samazinās aģentu un asistentu noslodzi un virsstundu skaitu, kas var rasties vienam darbiniekam saslimot. Tas arī sagatavos uzņēmumu kartējām klientu skaita pieaugumam, kas lidostā ir plānots uz 2020. gada vasaras sezonu.

c) Pasūtījumu optimizēšana (piegādes grafiks) – Šobrīd, gan ēdienu, gan citu preču pasūtījumi tiek veikti balstoties uz piegādes grafiku, kas sastāda nemainīgu produktu daudzuma bāzi, un atkarīgi no klientu skaita, supervaizeri veic vienreizējus papildus pasūtījumus. No līdzekļu ekonomijas viedokļa tā pieeja labi kalpo, bet ka parāda klientu aptaujas dati par ēdienu daudzveidību un pieejamību biznesa kompleksā, klientu apmierinātības līmenis ar šo pakalpojumu pazeminās katru mēnesi, un ka iemesls tam varētu būt fakts, ka papildus pasūtījumu izpilde prasa laiku un var tikt piegādāta ar kavēšanu, tāpēc ir svarīgi uzlabot to procesu. Lai nodrošināt produktu un preču pietiekamu daudzumu (ēdieni, dzērieni, avīzes un žurnāli, kancelejas preces), neatkarīgi no klientu skaita, būs nepieciešams papildināt supervaizeru pienākumu loku ar ikmēneša vidējā produktu un preču patēriņu aprēķiniem uz 1 lidojumu, un attiecīgi esošam lidostas mājaslapā paredzētam lidojumu skaitam pa mēnešiem – veikt pasūtījumus. Tāda pasūtījumu plānošanas sistēma prasa daudz laika resursu, lai noteikt patēriņu uz vienu lidojumu, kuram ir jābalstās uz pēc iespējas lielāku datu vēsturi, bet tas savukārt labāk atspoguļos nepieciešamu resursu daudzumu, lai to pietiktu maksimālām klientu skaitam.

6) Īstermiņa panākumu radīšana jeb starp-rezultāti – gan “ADKAR” modelī, gan Kottera 8 soļu modelī, ka atsevišķo posmu izdala pārmaiņu vadības ieviešanas periodu, uzskatot to par visnestabilāko stadiju, kurā var atrasties uzņēmums. No vienas puses, tas ir risks, ka jaunieviestie procesi parādīs sevī tā, ka nebija paredzēts. No otras puses, tie ir darbinieki, kuriem vēl nav uzticības pret jauniem procesiem, un kuri bez kontroles un motivācijas visticamāk atgriezīsies pie vecam, ierastam lietam. Šajos modeļos liela uzmanība ir veltīta tam, lai regulāri uzsvērt un dalīties ar komandu par starp-rezultātiem no pārmaiņu vadības ieviešanas, atgādinot to mērķi un motivējot darbiniekus pieņemt un atbalstīt to.

Šajā posmā galvenais uzdevums ir organizēt iknedēļas tikšanās ar pārmaiņu vadības komandu, lai secināt par pagājušās nedēļas rezultātiem, izrunāt jautājumus, kas ir radušies darbiniekiem un apspriest komandas dalībnieka – analītiķa atskaiti par pārmaiņu ieviešanas procesu novērojumiem. Sliktākajā gadījumā, ja rezultāti no ieviestām pārmaiņām ir kritiski negatīvas, esošo pārmaiņu vadības projektu ir jāatceļ.

7) Iesaldēšana jeb institucionalizēšana – Posms, kurš notiek ļoti ilgi, kamēr jauni procesi pilnīgi aizvietos iepriekšējos, šajā situācijā, tas varētu aizņemt līdz 3 mēnešiem, jo pārmaiņu vadības plānā ir iekļauti tādi uzdevumi, ka jauno darbinieku uzņemšana, darbinieku papildus apmācības un resursu patēriņā optimizēšana. Iesaldēšana ir uzskatāma par visgrūtāko stadiju, jo šeit ir prasīts ilgtermiņā atrasties nestabilā stāvoklī, kas rada papildus riskus uzņēmumam, ka arī apkopot un secināt par kopējiem rezultātiem no pārmaiņu vadības ieviešanas. Parasti tas ir attiecināms vairāk uz darbiniekiem, jeb cik veiksmīgi viņiem izdevās pielāgoties izmaiņām un sekot līdzi jauniem procesiem. Lai palielināt darbinieku motivāciju pieturēties pie jaunieviestiem noteikumiem un procesiem, ir svarīgi ne tikai veikt aktīvu kontroli ikdienā, bet arī ieviest motivācijas sistēmu, kas apbalvotu tos, kas seko līdzi un aktīvi atbalsta šos pārmaiņu procesus. Pēc Džefa Hajata izpētes par darbinieku atgriezeniskās saites svarīgumu, ka viens no tādiem motivācijas pasākumiem varētu būt vadītāja individuālās pārrunas ar katru darbinieku, lai uzklusī viņu viedokļus un ierosinājumus attiecīgi pārmaiņu vadības. Tā, uzņēmumā saglabājās ne tikai vienota nākotnes vīzija, bet arī tiek konstatēti priekšlikumi kopējo rezultātu uzlabošanai no darbinieku puses.

8) Gala rezultātu analīze – Pārmaiņu vadība, ka tāda, ir nepārtraukts process, kas balstoties uz iepriekš aprakstītam teorijām nodrošina uzņēmuma izdzīvošanu nepārtraukti mainīgajā vidē. Mainās tikai pārmaiņu vadības mērķi, kas parasti tiek apkopoti vienā lielā projektā, un lai saprast, vai pārmaiņu vadības projektu var pabeigt, zinātnieki uzsver divas pieejas tam:⁶⁶

⁶⁶ Bourne M. P. *Change Management in a Week*. Cambridge, 2016. 76. lpp.

- Minimālais pārmaiņu ieviešanas termiņš ir 2 mēneši, pie nosacījumā, ka starp rezultāti parāda pozitīvu un paredzēto dinamiku. Šajā gadījumā, var mainīt iknedēļas kontroli un monitoringu uz ikmēneša, deleģējot to vienam darbiniekam, un padarot to procesu par daļu no kopējās saimnieciskās darbības snieguma radītāju analīzi.
- Jā pēc 2 mēnešiem rezultātu dinamika ir negatīva, tad ir jāatsakās no esoša pārmaiņu vadības projekta un izmantot saņemtus rezultātus jauno pārmaiņu vadības projektu izstrādē.

3.2. Pārmaiņu vadības procesu novērtējums

Pārmaiņu ieviešana ir riskants process, tāpēc pirms sākt to ieviešanu, ir jāizvērtē, cik liela iespējamība pastāv, ka pārmaiņas realizēsies veiksmīgi. Tam nolūkam, šīs jomas eksperti, balstoties uz simtiem reālo gadījumu izpēti ir izstrādājuši pārbaudījumus, kas ļauj uzņēmuma vadītājam novērtēt pastāvošo risku kaitēt saimnieciskai darbībai. Viens no tādiem testiem ir Harolda Serkina un Perija Kīnana 2005. gadā piedāvātais “DICE” tests, aprakstītais iepriekš, dati kuram bija saņemti ar darbinieku aptaujas palīdzību. Testa rezultāti ir apkopoti 3.4. tabulā.

1. kritērijā paredzamais pārmaiņu ieviešanas ilgums ir izvēlēts 2-4 mēneši, tāpēc ka, piedāvātā plānā ir iekļautas strukturālas izmaiņas, kas paredz divu jauno darbinieku uzņemšanu, un esoša amatu sadalīšanu divos jaunos amatos.

3.4. tabula

“DICE” testa rezultātu tabula⁶⁷

Elements	Vērtība	Punkti
“D” (Ilgums)	2-4 mēneši	2 punkti
“I” (Integritāte)	Vidēja komanda	3 punkti
“C1” (Vadības atbalsts)	Neitrāli	3 punkti
“C2” (Darbinieku atbalsts)	Ir vēlme atbalstīt	2 punkts
“E” (Pūles)	20-40%	3 punkti
	Kopā:	13 punkti

Kas attiecās uz integritātes elementu, novērtējot potenciālās pārmaiņu vadības komandas pieredzi un zināšanas, tā ir novērtēta ka vidēja komanda, tāpēc ka neskatoties uz supervaizeru un vecāko darbinieku daudzgadīgu pieredzi šajā uzņēmumā, neviens no tiem iepriekš nav saskarīes ar

⁶⁷ Darba autora patstāvīga pārmaiņu ieviešanas plāna novērtēšana pēc “DICE” metodes.

pārmaiņu vadību. No otras puses, balstoties uz aptaujas rezultātiem, lielāka daļa no darbiniekiem ir lojāli uzņēmumam un neplāno iet prom.

Vadības atbalsts ir novērtēts neitrāli, jo visa vadība, izņemot operatīvo vadītāju, atrodas Turcijā, līdz ar ko, to komunikācija ar pētāmo uzņēmumu ierobežojās ar stratēģiski svarīgu lēmumu pieņemšanu, bet maz izpaužas uz uzņēmuma ikdienas darba procesiem. Operatīvais vadītājs spēj patstāvīgi pieņemt lēmumus, kaut viņa atbildības loks arī ir stipri ierobežots un vairākas lietas ir jāsaskaņo ar galveno biroju Turcijā. Viss tas bremzē lēmumu pieņemšanas procesu, līdz ar ko daļa no mazāk svarīgam lietam tiek atlikta uz nenoteiktu laiku, kas veido iesaistītu, ka vadība neatbalsta pārmaiņas.

No darbinieku viedokļa viss ir otrādi. Lielāka daļa no darbiniekiem ir lojāli uzņēmumam un neplāno mainīt darba vietu, bet pēdējos mēnešus viņu apmierinātība ar ikdienas darba procesu organizāciju pazeminās. Darbinieki uzsver, ka pie esošas darba slodzes, kas ir pārmērīga, ir nepieciešams papildināt štatu ar jauniem darbiniekiem un optimizēt procesus. Līdz ar to, ka darba apstākļi pasliktinās, darbinieki aizvien vairāk ir motivēti un gatavi pārmaiņām, lai atvieglotu savu ikdienu un turpināt strādāt normālā ritmā. Tāpēc, ka secināt, ka darbinieki sniegs savu atbalstu pārmaiņu vadībai, ja uzskatīs, ka tās plānotas pārmaiņas novedīs pie uzlabojumiem.

Pēdējais elements – “Pūles”, apraksta darbinieku gatavību uzņemties papildus darba pienākumus un atbildību, ka arī tas parāda, cik daudz ir plānots palielināt darbinieku noslodzi. Esot pesimistiskam, un paredzot, ka ieviešot pārmaiņas var rasties neparedzētas problēmas, kuru atrisināšanai būs nepieciešami papildus spēki, aptuvens darbinieku pienākumu pieaugums ir uzstādīts intervālā 20-40%. Apskatot autora piedāvāto pārmaiņu ieviešanas plānu, var pamanīt, ka papildus slodze galvenokārt tiks piešķirta pārmaiņu vadības komandai, jeb operatīvajam vadītājam, supervaizeriem un vienam vecākam darbiniekam. Aģentu darbs, turpretim, ar laiku tieksies uz darba pienākumu skaita samazināšanu un fokusēšanos uz noteiktu procesu kvalitatīvāku izpildi.

Kopumā, “DICE” tests šajā darbā piedāvātajām rīcības plānam ir piešķīris 13 punktus, kas iekrīt “vinnētāju zonā”. Var arī piebilst, ka “vinnētāju zonas” intervāls ir no 7 līdz 14, kas parāda, ka šīs pārmaiņu ieviešanas plāns ir tuvu “šaubu zonai”, kas sākās ar 15 punktiem. Ir svarīgi neaizmirst to faktu, un pieiet pārmaiņu vadībai ar visu atbildību, lai viss veiksmīgi izdotos, jo galu galā šis tests nedod veiksmes garantiju, bet tikai apkopo uzņēmuma iespējas uz labu rezultātu.

Otrais, ne mazāk svarīgs pārbaudījums ir “TROPICS” tests, kuru autori, uzsvēra, ka visas problēmas, kas rodas pārmaiņu ieviešanas laikā var sadalīt divās grupās: “Hard” – kurus var viegli noformulēt un sniegt sistēmisku risinājumu; “Soft” – problēmas, kuras ir grūti definējamas, pakļautas daudz nezināmo faktoru ietekmei, kuriem nav viena pareizā risinājuma. Attiecīgi tam

sadalījumam, pētnieki iesaka pielietot dažādas pieejas problēmu risināšanai, empīriski pieradot, ka uzņēmumi biežāk sasniedz labus rezultātu pārmaiņu vadībā, kad tiem ir pēc iespējas mazāk “soft” problēmu. Šīs novērtēšanas metodes pielietošanu uz autora izstrādātu pārmaiņu vadības plānu var redzēt tabulā 3.5.

3.5. tabula

“TROPICS” testa rezultātu tabula⁶⁸

Faktors	Problēmas tips	Problēmas apraksts
Termiņi	“Hard”	Lielāka daļa no plānotām pārmaiņām ir ieviešamas tūlīt, ar skaidriem procesiem, ka arī ir no pieredzes ir zināms, cik vidēji aizņem jauno darbinieku uzņemšanas process. Tāpēc šim pārmaiņu vadības ieviešanas projektam ir nodefinēti termiņi: 2-4 mēneši.
Resursi	“Hard”	Pārmaiņu vadība šajā konkrētajā gadījumā ir vērsta uz darba procesu un resursu patēriņa optimizēšanu, tāpēc galvenais resurss ir laiks, kuru operatīvajam vadītājam un supervaizeriem būs nepieciešams veltīt plāna aprakstītām aktivitātēm.
Mērķi	“Hard”	Klientu un darbinieku aptaujas ļoti skaidri parādīja galvenās uzņēmuma problēmas, pateicoties kam ir izdevies noformulēt mērķi un uzdevumus.
Uztvere	“Soft”	Darba ar cilvēkiem ir ļoti grūti paredzēt to rīcību. Šobrīd darbinieki saprot nepieciešamību pēc pārmaiņām, bet vai viņi sapratīs konkrēto izmaiņu un ideju būtību, būs atkarīgs ne tikai no viņiem, bet arī no tā, cik labi pārmaiņu vadības komandas dalībnieki spēs to noformulēt un pasniegt.
Interese	“Hard”	Līdz ar to, ka pārmaiņu vadības ir vērsta uz resursu un darba procesu optimizēšanu, visi darbinieki saprot, kas no tā ir sagaidāms. Vadītāja interese ir samazināt uzņēmuma izmaksas un uzlabot klientu apkalpošanas kvalitāti, savukārt

⁶⁸ Darba autora patstāvīga pārmaiņu ieviešanas plāna novērtēšana pēc “TROPICS” metodes.

		darbinieki vēlās, lai to ikdienas noslodze un pienākumu skaits samazinātos.
Kontrole	“Hard”	Kontrole ir pastāvīgs un ierasts process uzņēmumā, kuru nodrošina supervaizeri. Balstoties uz pārmaiņu ieviešanas plānu, kontrole par to rezultātiem tiks piešķirta vienam no supervaizeriem, kuram ir lielāka pieredze šīs funkcijas izpildē.
Iemesli	“Soft”	Pārmaiņu ieviešanu ierosināja tāds ārējās vides faktors ka lidojumu skaita pieaugums, kas ir lidostas “Rīga” vadības lēmums. Pētāmajam uzņēmumam nav ne zināšanas, ne ietekmes, lai paredzēt lidostas vadības rīcību nākotnē un tas rada nekontrolējamu risku, kas var ietekmēt pārmaiņu vadības rezultātus.

Secinot par “TROPICS” testa rezultātiem, var atzīmēt, ka lielāka daļa no faktoriem, kas varētu ietekmēt pārmaiņu vadības rezultātus ir “Hard”, toties skaidri nodefinētas, kuru ietekmi var paredzēt un ir zināma lielāka daļa no iespējamās problēmas. Tas dod pārmaiņu vadības komandai lielāku kontroli par notiekošiem procesiem un nodrošina stabilāku rezultātu. Tomēr, ir identificēti divi faktori, kas nav pilnībā pakļauti pārmaiņu vadības komandai un tie ir: darbinieku uztvere, jo nekad nevar paredzēt, ka sevi vedīs cilvēks konkrētajā situācijā un kā tiks galā ar jauniem pienākumiem un stresu. Otrkārt, tie ir ārējās vides faktori, kas piespieda uzņēmumam pielāgoties tām.

Pētāma uzņēmuma saimnieciskā darbība notiek lidostā, vietā, kas ir pakļauta gan valsts līmenī pieņemtiem lēmumiem, lidostas vadības lēmumiem, gan lidostas komercplatību pārvaldītāj-kompānijas lēmumiem. Tāpēc nevar paredzēt, ka mainīsies ārējā vide, un kādas sekas tas rādīs biznesa kompleksam. Apkopojot, arī “TROPICS” tests parādīja, ka uzņēmuma iespējas veiksmīgi ieviest pārmaiņas ir samērā lielas, kas ir ļoti pozitīvs signāls šajā darba ietvaros izstrādāta pārmaiņu ieviešanas plāna īstenošanai dzīve.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Pētījuma gaitā darba autors izstrādāja sekojošus secinājumus:

1. Literatūras analīzes rezultātā tika konstatēts, ka pārmaiņu vadība ir neatņemams mūsdienas veiksmīgas organizācijas instruments, kas ir domāts neparedzamo risku un ārējo draudu ietekmes samazināšanai, ka arī uzņēmuma ātrākai un efektīvākai adaptēšanai pastāvīgi mainošā apkārtējā uzņēmējdarbības vidē.
2. Analizējot literatūras avotus, autors ir konstatējis, ka neviena no teorijas nodaļā aprakstītam pārmaiņu vadības pieejam nenosaka striktu un izsmeļošu aprakstu un rīcības plānu, jo katrs uzņēmums ir unikāls, un visus pārmaiņu realizēšanas soļus ir jāpielāgo konkrētai situācijai. Tajā vietā, modeļi, balstoties uz kādu no pārmaiņu vadības un motivācijas teorijām tikai norāda uz svarīgākiem aspektiem un faktoriem, kuriem jāpievērš papildus uzmanību, lai veiksmīgi īstenot pārmaiņas organizācijā.
3. Uzņēmuma bruto peļņas pieaugums 2018. gadā par 21% un klientu skaita pieaugums par 12% pret 2017. gadu norāda uz to, ka tas šobrīd pārdzīvo uzplaukuma stadiju. Kā parāda autora izpēte, tādi rezultāti ir sasniegti pateicoties pozitīvo ārējas vides faktoru ietekmei, jeb lidostas "Rīga" uz attīstību virzītiem lēmumiem, nevis atbilstoši izstrādātiem darba procesiem.
4. Pamatdarbības kopējas izmaksas 2018. gadā pret 2017. gadu ir stipri palielinājušas (+42%), kas ir izraisīts ar neelastīgu resursu pasūtīšanas modeli, kuras dēļ bieži veidojas produktu deficīts vai pārpalikums.
5. Autors atzīmē, ka pētāmajā uzņēmumā, atrodoties tik specifiskā un grūti prognozējamā uzņēmējdarbības vidē ka aviācija, nav izstrādāta pārmaiņu vadības sistēma, kas ļautu efektīvi pielāgoties izmaiņām un nodrošināt stabilāku pozīciju vietējā tirgū.
6. Pamatojoties uz klientu aptaujas rezultātiem, autors uzskata, ka klientu apmierinātības līmeņa rādītāju svārstības 2018. gada pirmajā pusgadā intervālā no -8% līdz +2%, un to negatīva dinamika pētāmajā perioda beigās pret perioda sākumu (-1.1%), ir saistītas ar to, ka darba procesi nav pietiekami labi noorganizēti un saplānoti, līdz ar ko pie palielinātas noslodzes personāls nespēj kvalitatīvi pildīt savus pienākumus.
7. Darbinieku aptaujas rezultātu analīzes procesā tika noskaidrots, ka novērtējot iespēju nodrošināt atsevišķu pakalpojumu pilnā apmērā, vissliktākā situācija ir ar ēdināšanas funkciju (1.66 no 5.00 ballēm), netīro trauku vākšanu (1.76 no 5.00 ballēm) un trauku mazgāšana (1.91 no 5.00 ballēm). Tās funkcijas ir galvenie papildus slodzes izraisītāji un

klientu apmierinātības līmeņa pazemināšanas cēloņi. Tam par iemeslu tiek pieņemts, ka pastāv pārāk liels pienākumu loks uz vienu amatu – biznesa kompleksa aģentu, kas neļauj efektīvi organizēt darbu.

8. Autors uzsver vienu būtisku risku priekš uzņēmuma. Klientu skaits, to stabils un intensīvs augšanas temps, kas pakāpeniski palielina slodzi uz uzņēmumā notiekošiem procesiem. Pie nemainošas darba procesu organizācijas, uzņēmuma saimnieciskā darbība var tikt apturēta, jo tā nespēs nodrošināt savas primāras funkcijas. Rezultātā, tas var novest līdz nepieciešamības veikt transformālās pārmaiņas, kas nes sevi visriskantāko raksturu, jo vadītājiem būs jārisina kritisku situāciju, kas prasīs daudz resursu, bez pietiekama laika situācijas novērtēšanai un lēmumu pieņemšanai.

Balstoties uz darba procesā izstrādātiem secinājumiem, darba autors izvirza šādus priekšlikumus:

1. Uzņēmuma operatīvajām vadītājam ir nepieciešams pasniegt ģenerāldirektoram piedāvājumu par pārmaiņu vadības sistēmas ieviešanas svarīgumu un to priekšrocībām, lai ar to palīdzību varētu regulāri pārskatīt saimnieciskās darbības procesu efektivitāti, izstrādāt darba procesu pilnveidošanas iespējas un ieviest tos ar mērķi ātrāk un efektīvāk pielāgoties ārējai videi ilgtermiņā.
2. Lai uzsākt pārmaiņu vadības ieviešanas procesu, autors iesaka operatīvajām vadītājam pielietot šī darba ietvaros izstrādātu pārmaiņu vadības ieviešanas plānu, kas strukturē pārmaiņu vadību pa soļiem un sniedz ieteikumus, kas ir balstītas uz ekspertu empīriskām izpētēm un novērojumiem.
3. Operatīvajām vadītājam ir jāizveido pārmaiņu vadības komandu, lai noformulēt mērķus un sadalīt pienākumus attiecīgi pārmaiņu ieviešanas un kontroles funkcijām, pamatojoties uz izstrādāta plāna aprakstītam procedūrām un kārtību.
4. Pārmaiņu vadības komandai ir jāievieš uzlabojumus organizatoriskā struktūrā, papildinot to ar jauniem amatiem, lai varētu sadalīt darba pienākumus pēc funkcijām un tādā veidā panākt efektīvāku darba procesu izpildi. Tas labvēlīgi ietekmēs jauno darbinieku uzņemšanas procesu un to ilgumu, jo zemākiem amatiem ir mazākas prasības ka no uzņēmuma, tā arī no lidostas puses.
5. Pārmaiņas organizatoriskā struktūrā, jeb jauno amatu ieviešanu nedrīkst realizēt uzreiz, jo tas būs saistīts ar darbinieku atalgojuma samazināšanu, kas negatīvi ietekmēs to motivāciju un lojalitāti uzņēmumam. Asistenta un trauku mazgātāja amatus tiek paredzēts ieviest

pakāpeniski, pārtraucot darbinieku uzņemšanu uz aģenta amatu, aizvietojo to ar asistentu atvērto amatu, kas prasīs gan mazāk finanšu resursu, jo alga būs zemāka, gan laika resursu ziņā supervaizoriem, jo apmācības process tiks saīsināts

6. Lai uzlabot klientu reģistrācijas procesu, supervaizerim - kontrolierim ir jāizveido jauna apmācības programma, kas balstīsies galvenokārt uz pieredzējušu darbinieku sniegtiem ieteikumiem, ka arī ieviest kļūdu kontroles sistēmu, kas stimulētu darbinieku efektivitāti un samazinātu to kļūdu skaitu.
7. Finanšu radītāju uzlabošanas nolūkos, supervaizeriem ir nepieciešams modernizēt pasūtījumu plānošanu, mainot aprēķinu veidu. Prognozējamo produktu un preču patēriņu nākamajā mēnesī ir jāskaita nē pēc tekoša mēneša patēriņa, bet pielietojot koeficientus, kuri rādītu vidējo produktu un preču patēriņu uz vienu lidojumu.
8. Uzņēmuma vadītājs var turpināt uzlabot pārmaiņu vadību ar darbinieku motivācijas izpēti un motivācijas sistēmas izstrādi, kas palīdzētu labāk izprast darbinieku iespējamās reakcijas un to cēloņus uz pārmaiņām lai palielināt pārmaiņu vadības veiksmīgas ieviešanas iespējas.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

LR likumi

1. Latvijas Republikas Likums "Par aviāciju", pieņemts 05.10.1994.

Grāmatas

2. Anderson D., Ackerman-Andreson L. *Beyond Change Management*. 1st Edition, Pfeiffer, London, 2010. 320 lpp.
3. Baker D. *Strategic Change Management In Public Sector Organisations*. Oxford, London 2007. 328 lpp.
4. Bourne M. P. *Change Management in a Week*. Cambridge, 2016. 124 lpp.
5. Cameron E., Green M. *Making sense of Change Management*. 4th Edition, London 2015. 449 lpp.
6. Connors R., Smith T. *Change The Culture, Change The Game*. New-York, 2012. 240 lpp.
7. Hayes J. *The Theory and Practice of Change Management*. 5th Edition, Red Glob Press, Leeds, 2018. 592 lpp.
8. Hiatt M. H. *ADKAR: a model for change in business, government and our community*. Loveland, Colorado, 2006. 145 lpp.
9. Kopelman R.E., Prottas D.J., *Theory X and Theory Y, Sage Encyclopedia of Management Theories*. New York, 2013. 878 lpp.
10. Kotter J., Cohen S. Dan. *The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston, Massachusetts, 2002. 188 lpp.
11. Paton R.A., McCalman J. *Change Management: A guide to effective implementation*. 3rd Edition, SAGE Publications, Newbury Park, 2008. 419 lpp.,
12. Voehl F., Harrington J. *Manage the change or It will manage You*. Routledge, London 2016. 422 lpp.
13. Warner Burke W. *Organization Change. Theory and Practice*, 2nd Edition, Thousand Oaks, 2008. 335 lpp.

Raksti zinātniskos izdevumos un periodikā

14. Abramson E. (2000). Change without pain. *Harvard Business Review* No.78(4), 12 lpp.

15. Čisčakova I. (2011). Pārmaiņu vadība: Kā var skatīties uz pārmaiņām uzņēmumā? *Biznesa Psihologija*. Nr.30, jūl.-aug. 137.lpp. (skatīts 15.10.19.) Pieejams: <https://biznesapsihologija.lv/wp-content/uploads/2018/09/BP30.pdf>
16. Heifetz R.A. (2002). A survival guide for leaders. *Harvard Business Review* No.60(6), 9 lpp.
17. Kegan R. (2001). The real reason people won't change. *Harvard Business Review* No.54(1), 11 lpp.
18. Kotter J. (2007). Leading Change. Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. (skatīts 15.10.19.) Pieejams: https://www.wdwb.org.nz/assets/Uploads/Documents/d0b6f78cf6/rttc_leading-change-by-j-kotter-harvard-business-review.pdf
19. Quinn D., Amer Y., Lonie A. (2012). Leading change: Applying change management approaches to engage students in blended learning. *Australian Journal of Educational Technology*., Nr.28(1), 16-29, 29 lpp. (skatīts 15.10.19.) Pieejams: <https://ajet.org.au/index.php/AJET/article/view/881/159>
20. Sirkin H. L., Keenan P., Jackson A. (2005). The hard Side of Change Management, *Harvard Business Review*, (skatīts 15.10.19.) Pieejams: <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>
21. Teczke M., Bepayeva R.S., Bugubayeva R. (2017). Approaches and models for change management. *Jagiellonian Journal of Management*.Vol.3 Nr.3., 195-208 lpp. (skatīts 15.10.19.) Pieejams: https://www.researchgate.net/publication/330928021_Approaches_and_models_for_change_management
22. Van De Ven A.H., Scott-Poole M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*. Vol.20. No.3. 510-540, Texas, 31 lpp. (skatīts 07.10.19.) Pieejams: <https://pdfs.semanticscholar.org/0335/f47eb46c5a936da304b2d44e9328ee392442.pdf>
23. Zenab S.A., Naarananoja M. (2013). Collection of Change Management Models. *GSTF Journal on Business Review*. Vol.2 No.4, (skatīts 15.10.19.) Pieejams: https://www.researchgate.net/publication/272427433_Collection_of_Change_Management_Models_-_An_Opportunity_to_Make_the_Best_Choice_from_the_Various_Organizational_Transformational_Techniques

Disertācijas, maģistru un bakalauru darbi

24. Metre C. *Deriving Value From Change Management. Master of science graduation work.* University of Pennsylvania, Philadelphia, 2009. 47 lpp. (skatīts 02.10.19) Pieejams: https://repository.upenn.edu/od_theses_msod/28/

Elektroniskie informācijas avoti

25. Calder A.M. *Organizational Change: Models for Successfully Implementing Change.* 2017. (skatīts 15.10.19.) Pieejams: <https://digitalcommons.usu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1142&context=honors>
26. Informācija par zīmolu "Primeclass". (skatīts 29.09.19.) Pieejams: <http://www.primeclass.com.tr/en/Pages/Default.aspx>
27. Informācija par uzņēmumu "TAV Operation Services Co". (skatīts 29.09.19.) Pieejams: <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/en-EN/TAVOperationsService/Pages/TAVOperationsServices.aspx>
28. TAV Airports Holding tīmekļa vietne. (skatīts 30.09.19.) Pieejams: <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/en-EN/Pages/History.aspx>
29. Lidostas "Rīga" publiski pieejami statistiskie dati darba autora apstrādes, (skatīts 20.09.19.) Pieejams: <http://riga-airport.com/lv/main/par-lidostu/statistika/lidojumi>

Uzņēmuma SIA "TAV Latvia Operation Services" npublicētie materiāli

30. SIA "TAV Latvia Operation Services" gada pārskati par 2017. un 2018 gadiem.
31. VAS "lidosta "Rīga" iekšējās kārtības noteikumi.

PIELIKUMI

1. pielikums. Klientu aptauja

DEAR GUEST,

This questionnaire is prepared to offer our guests the best service. Please kindly share your comments and suggestions in order to contribute to our service quality and customer satisfaction. The information you provide in this questionnaire will be kept confidential and will only be used for research purposes. Online version is available though link www.wanket.com/ssi/1802301/

1. How would you rate your overall satisfaction?

1 – Very dissatisfied	2	3	4	5	6	7	8	9	10 – very satisfied

2. Would you like to visit our lounge again?

1 – No, never	2	3	4	5	6	7	8	9	10 – Yes, definitely

3. How would you recommend our lounge?

1 – No, never	2	3	4	5	6	7	8	9	10 – Yes, definitely

4. Mark the appropriate evaluation for our services:

Service	Excellent	Good	Neither Good nor Bad	Bad	Very Bad	Have no idea
Welcoming attitude of the personnel						
Overall lounge hygiene						
Restroom and Shower hygiene						
Business zone						
TV broadcasting						
Newspaper / magazine varieties						
Private resting area						
Kids playroom						
Wi-Fi						

Beverage variety						
Buffet arrangement						
Food variety						
Food quality						

CLIENT INFORMATION:

5. Enter Your country of residence:

6. Enter Your Age:

7. Enter Your Gender:

Male	Female
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Enter Your country of residence:

9. Comments and Suggestions:

THANK YOU FOR COMPLETING THIS SURVEY
AND SHARING YOUR OPINIONS WITH US!

Klientu aptaujas negatīvo komentāru apkopojuma tabula

Grupa	Daudzums	Komentāri
Ēdienu daudzveidība	32	“Food variety should be better. Quite often I am eating the same food on different weeks”; “More sweets please”; “Больше разнообразия в горячей еде”; “Vegetarian food not available..”.
Ēdienu kvalitāte	2	“Kitchen often doesn’t refill warm food, especially in Monday mornings”; “Enough Space but a poor restaurant”.
Alkohola daudzveidība	17	“We didn’t find the local beer like Aldaris luxus”; “Gin isOUT! I’ve asked for refill. NO happening.”; ” wine selection might be better”.
Biznesa kompleksa higiēna	8	“Clean up of tables have room for improvement”; “Almost every table was covered in dirty dishes upon arrival leaving few places to sit which were in good order.”; ”No clean tables to take a sit..”
Darbinieki	11	“Please pay attention to your employees. The way they communicate and address the situation. Very bad experience ever.”; “Your stuff was removing all food items at 11pm, before the last flights left, even working hours are until midnight.”; “The receptionist is very very unwelcome...”.
Biznesa kompleksa aprīkojums	37	“Apmeklēju biznesa zāli bieži, bet tik netīru vīriešu tualeti vel nebiju redzējis!”; “wifi speed is very very slow.”; “Please place one more coffee machine”; “The lounge capacity is on the edge in the early mornings”.

ANKETA

Sveicināti! Esmu Latvijas Universitātes, Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes, Vadības zinību bakalaura studiju programmas 5. kursa students Artjoms Jeršovs. Individuālā izpētes darba **“Pārmaiņu vadības ieviešana uzņēmuma SIA TAV Latvia Operation Services saimnieciskās darbības pilnveidošanai”** izstrādes ietvaros Jums tiek piedāvāta aptauja, ar mērķi identificēt darbinieku noslodzi ikdienā un darba procesu efektivitāti, noteikt darba organizācijas vājas puses un novērtēt, cik iespējama šobrīd ir pārmaiņu vadības sistēmas ieviešana.

Anketa ir anonīma, rezultāti tiks izmantoti tikai apkopotā veidā. Katra darbinieka atbildes atsevišķi netiks analizētas.

Atzīmējiet ar **X**, kuram galvojumam Jūs piekristāt vairāk: 1. - pilnīgi piekristat kreisējam galvojumam un 5. - pilnīgi piekristat labajam galvojumam!

Aptaujas aizpildīšana aizņems apmēram 2 minūtes.

Nr.	Jautājums		1.	2.	3.	4.	5.	
1.	Novērtējiet ikdienas darba slodzi un pienākumu plašumu.	Liela slodze						Maza slodze
2.	Cik stipri Jūs esat motivēts pildīt savus darba pienākumus?	Neesmu motivēts						Stipri motivēts
3.	Kā Jūs novērtētu darbinieku gatavību pārmaiņām?	Pretojas pārmaiņām						Aktīvi atbalsta
4.	Kā Jūs novērtētu vadības atbalstu ikdienas darba organizācijas uzlabošanas procesos?	Nav atbalsta						Pilnīgs atbalsts
5.	Cik Jūs esiet gatavi papildināt savus darba pienākumus lai uzlabot darba procesus uzņēmumā?	Nevēlos papildus slodzi						Esmu gatavs papildus slodzei

6. Novērtējiet uzņēmumā notiekošo darba procesu izpildes sarežģītību.

Atzīmējiet ar **X**, kuram galvojumam Jūs piekritāt vairāk:

Nr.	Pienākumi	1. Nav iespējams realizēt pilnā mērā	2.	3.	4.	5. Viegli realizējams
a.	Klientu reģistrācija					
b.	Klientu informatīvais atbalsts					
c.	Ēdināšana					
d.	Netīro trauku vākšana					
e.	Trauku mazgāšana					
f.	Citi pakalpojumi					

7. Kāpēc Jūsprāt klientu apmierinātības līmenis pazeminās?

Atzīmējiet vienu vai vairākus atbilžu variantus:

- a. Nepietiekams darbinieku skaits
- b. Sezonālais klientu skaita pieaugums
- c. Darba procesu organizēšanas trūkumi
- d. Biznesa kompleksa kapacitāte un aprīkojums

8. Vai Jūs izvērtējat iespēju mainīt darba vietu?

- a. Jā
- b. Nē

9. Jūsu dzimums:

- a. Vīrietis
- b. Sieviete

10. Jūsu vecums:

- a. 18-24
- b. 25-34
- c. 35-44
- d. 45-54
- e. 55-....

Paldies par atsaucību!
2019

This form is issued for all positions in TAV Group and the revisions and trackings are performed by Human Resources.

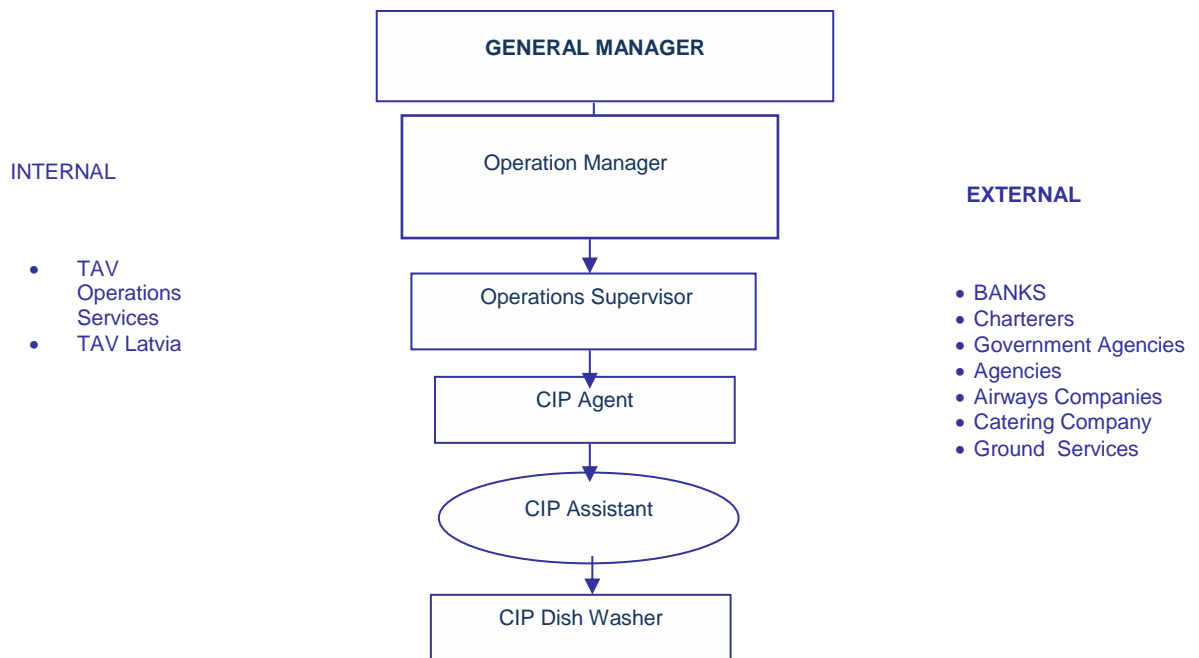
Organization/Department: TAV Latvia Operation Services

Position : CIP Assistant

Category : Worker

Type of work : Shift

Chain of relation :



OBJECTIVE OF THE JOB:

To perform quality, perfect 'primeclass' CIP lounge services according to the procedures in order to protect and increase customer satisfaction and service quality of TAV Latvia Operations Services.

MAIN RESPONSIBILITIES

1. To fulfill the requirements and requests of the customers during the processes in the terminal in order to maintain customer satisfaction.
2. To provide and track the catering, cleaning, etc. services of the lounges in order to maintain sustainability and increase the satisfaction of the passengers, to report the deficiencies when necessary and eliminate them.

SCOPE OF WORK:

Decision making: (1) The work requires minor decision making and the decision made are minor.

Contacted Environment: (1) Majorly maintains relationships within the department

Error results (2) Errors are made while the work is done and can be surfaced during controls, most of the time they can be fixed and there is always a small financial risk involved.

The complexity of the work, (2) It covers more than one routine work in which unexpected or sudden changes are rare.

Confidentiality: (1) No need for confidential documents or certificates

KNOWLEDGE AND SKILLS REQUIRED BY THE WORK:

Education : Graduate degree

Professional/Technical Information:

Total work experience : -

Relevant work experience : -

Management experience : -

Foreign language: English/ Good: While performing the work, sufficient for explanation, comprehension of instructions, making negotiations , reading and writing reports

Miscellaneous:

Orientation duration: 2 months (+)

5. pielikums. Trauku mazgātāja amata apraksts

This form is issued for all positions in TAV Group and the revisions and trackings are performed by Human Resources.

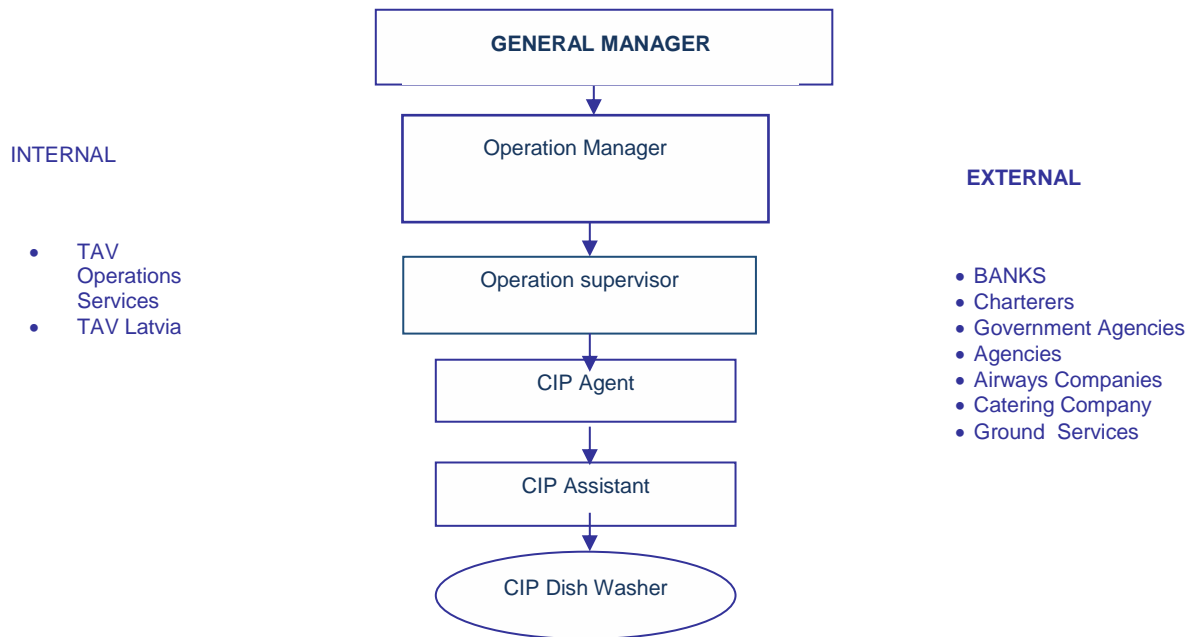
Organization/Department: TAV Latvia Operation Services

Position : CIP Assistant

Category : Worker

Type of work : Shift

Chain of relation :



OBJECTIVE OF THE JOB:

To perform quality, perfect 'primeclass' CIP lounge services according to the procedures in order to protect and increase customer satisfaction and service quality of TAV Latvia Operations Services.

MAIN RESPONSIBILITIES

3. To organize and maintain the complete and efficient cleaning procedures on catering services in order to maintain sustainability and increase the satisfaction of the passengers, to report the deficiencies when necessary and eliminate them.

SCOPE OF WORK:

Decision making: (1) The work requires minor decision making and the decision made are minor.

Contacted Environment: (1) Majorly maintains relationships within the department

Error results (1) Errors are made while the work is not significant.

The complexity of the work, (1) It covers one routine work in which unexpected or sudden changes are rare.

Confidentiality: (1) No need for confidential documents or certificates

KNOWLEDGE AND SKILLS REQUIRED BY THE WORK:

Education : Graduate degree

Professional/Technical Information:

Total work experience : -

Relevant work experience : -

Management experience : -

Foreign language: English/ Basic: While performing the work, sufficient for explanation, comprehension of instructions, making negotiations , reading and writing reports

Miscellaneous:

Orientation duration: 2 months (+)