

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
SOCIĀLO ZINĀTŅU FAKULTĀTE
KOMUNIKĀCIJAS STUDIJU NODAĻA

**IEKŠĒJĀ KOMUNIKĀCIJA UZŅĒMUMĀ “PREMIER RESTAURANTS
LATVIA”**

BAKALAURA DARBS

Autors: **Jūlija Dudareva**

Studenta apliecības Nr.: jd18019

Darba vadītāja: lektore Mg. sc. soc. Inga Latkovska

RĪGA 2021

ANOTĀCIJA

Darba tēma – iekšējā komunikācija uzņēmumā “Premier Restaurants Latvia”. Darba mērķis – izpētīt iekšējo komunikāciju uzņēmumā “Premier Restaurants Latvia”.

Teorētiskajā daļā aplūkots iekšējās komunikācijas jēdziens, apmācību kā procesa un apmācības koordinātoru lomas nozīmi, kādas metodes tie izmanto komunikācijā ar darbiniekiem, lai īstenotu iekšējās komunikācijas stratēģiskos mērķus, kurus ir definējis uzņēmuma birojs. Darba izstrādē izmantotā metodoloģija – elektroniskas aptaujas, fokusgrupas intervija, daļēji strukturētās intervijas, to transkripcija un tulkošana un kvalitatīvā kontentanalīze.

Pētījuma rezultāti liecina, ka iekšējā komunikācija ir svarīga uzņēmuma “Premier Restaurants Latvia” stratēģisko mērķu sasniegšanas procesā, darbinieku motivācijai ilgtermiņā ar sabiedrisko attiecību instrumentiem caur apmācības procesu.

Atslēgvārdi: iekšējā komunikācija, sabiedriskās attiecības, apmācības, McDonald's

ANNOTATION

The theme of the thesis is the internal communication in the company “Premier Restaurants Latvia”. The aim of the work is to explore internal communication in the company “Premier Restaurants Latvia”.

The theoretical part deals with the concept of internal communication, the role of training as the process and training coordinators’ role in a team, the methods they use in communication with employees to pursue the strategic objectives of internal communication defined by the company's office. Methodology used in work development: electronic surveys, focus group interview, semi-structured interviews, transcription and translation and qualitative concessional analysis.

According to the results of the study, internal communication is important in the process of achieving the strategic objectives of the company “Premier Restaurants Latvia”, the motivation of employees in the long term with public relations instruments through the training process.

Keywords: internal communication, public relations, training, McDonald's

SATURS

APZĪMĒJUMU SARAKSTS	7
IEVADS	8
1. TEORĒTISKĀ DAĻA	11
1.1. Komunikācijas process	11
1.2. Sabiedriskās attiecības	14
1.3. Iekšējā komunikācija	16
1.3.1. Iekšējā komunikācija kā piederības sajūtas uzņēmumam veidošanas instruments	20
1.3.2. Darbinieku motivācija	21
1.3.3. Apmācību process kā iekšējās komunikācijas sastāvdaļa	23
1.3.4. Komandas loma iekšējā komunikācijā	24
1.3.5. Atgriezeniskās saites loma iekšējā komunikācijā	26
2. METODOLOĢIJA	27
2.1. Intervija kā datu vākšanas metode	29
2.2. Aptauja kā datu vākšanas metode	30
2.3. Fokusgrupas intervija kā metode	30
2.4. Kontentanalīze kā datu apstrādes metode	32
3. PĒTĪJUMA PLĀNS	34
4. EMPĪRISKĀ DAĻA	36
4.1. Atbildība par iekšējo komunikāciju un tās stratēģiskie mērķi	39
4.2. Komunikācijas instrumenti iekšējās komunikācijas nodrošināšanai restorānos	50
4.3. Esošas iekšējās komunikācijas stratēģijas un tās instrumentu izmantošana darbinieku motivācijā	52
5. REZULTĀTI UN DISKUSIJA	58
6. SECINĀJUMI	65
IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI	69
PIELIKUMI	72

1. pielikums Daļēji strukturēto interviju jautājumi biroja pārstāvjiem	73
2. pielikums Daļēji strukturēto interviju jautājumi restorānu apmācības koordinatoriem	74
3. pielikums Elektroniskās aptaujas jautājumi restorānu pakalpojuma speciālistiem	75
4. pielikums Fokusgrupas intervijas jautājumi restorānu virtuves darbiniekiem	77
5. pielikums Daļēji strukturētā intervija ar cilvēkresursu departamenta vadītāju Evu Pļaveju	78
6. pielikums Daļēji strukturētā intervija ar apmācības koordinatoru vadītāju Veroniku Peteliņu	81
7. pielikums Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Akropole” pārstāvi	87
8. pielikums Elektroniskās aptaujas restorāna “Akropole” instruktoru atbildes	91
9. pielikums Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Vienības” pārstāvi	93
10. pielikums Elektroniskās aptaujas restorāna “Vienības” instruktoru atbildes	97
11. pielikums Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Jelgava” pārstāvi	98
12. pielikums Elektroniskās aptaujas restorāna “Jelgava” instruktoru atbildes	103
13. pielikums Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Parking Place” pārstāvi	106
14. pielikums Elektroniskās aptaujas restorāna “Parking Place” instruktoru atbildes	109
15. pielikums Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Jūra” pārstāvi	110
16. pielikums Elektroniskās aptaujas restorāna “Jūra” instruktoru atbildes	114
17. pielikums Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Underground” pārstāvi	115
18. pielikums Elektroniskās aptaujas restorāna “Underground” instruktoru atbildes	117
19. pielikums Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Main Station” pārstāvi	120
20. pielikums Elektroniskās aptaujas restorāna “Main Station” instruktoru atbildes	124
21. pielikums Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Imanta” pārstāvi	127
22. pielikums Elektroniskās aptaujas restorāna “Imanta” instruktoru atbildes	130
23. pielikums Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Spice” pārstāvi	132
24. pielikums Elektroniskās aptaujas restorāna “Spice” instruktoru atbildes	134
25. pielikums Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Alfa” pārstāvi	135
26. pielikums Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Luna” pārstāvi	136

27. pielikums Elektroniskās aptaujas restorāna “Luna” instruktoru atbildes	143
28. pielikums Fokusgrupas intervijas dalībnieku atbildes	147
29. pielikums Restorāna “Akropole” raksturojums pēc apmācības koordinātoru un instruktoru komentāriem	155
30. pielikums Restorāna “Vienības” raksturojums pēc apmācības koordinātoru un instruktoru komentāriem	159
31. pielikums Restorāna “Jelgava” raksturojums pēc apmācības koordinātoru un instruktoru komentāriem	163
32. pielikums Restorāna “Parking Place” raksturojums pēc apmācības koordinātoru un instruktoru komentāriem	169
33. pielikums Restorāna “Jūra” raksturojums pēc apmācības koordinātoru un instruktoru komentāriem	172
34. pielikums Restorāna “Underground” raksturojums pēc apmācības koordinātoru un instruktoru komentāriem	176
35. pielikums Restorāna “Main Station” raksturojums pēc apmācības koordinātoru un instruktoru komentāriem	180
36. pielikums Restorāna “Imanta” raksturojums pēc apmācības koordinātoru un instruktoru komentāriem	185
37. pielikums Restorāna “Spice” raksturojums pēc apmācības koordinātoru un instruktoru komentāriem	188
38. pielikums Restorāna “Luna” raksturojums pēc apmācības koordinātoru un instruktoru komentāriem	191

APZĪMĒJUMU SARAKSTS

att. – attēls

AS – atgriezeniskā saite

ASV – Amerikas Savienotās Valstis

CEO – *chief executive officer* jeb institūcijas vadītājs

CR – cilvēkresursu speciālists

C19 – Covid-19

DC – *distribution center* jeb piegādes centrs

DNL – darbinieku novērtējuma lapa

Dr. – doktora grāds

gs. – gadsimts

IK – iekšējā komunikācija

IPP – *individual performance plan* jeb individuālās darbības plāns

SA – sabiedriskās attiecības

SIA – sabiedrība ar ierobežoto atbildību

Sk. – skatīt

tab. – tabula

t.i. – tajā ieskaitot

t.sk. – tajā skaitā

turpm. – turpmāk

u. tml. – un tamlīdzīgi

u.c. – un citi

utt. – un tā tālāk

IEVADS

Katra uzņēmuma komunikācijas process ir gan iekšējs, gan ārējs – t.i., katrā uzņēmumā ir iekšējā un ārējā komunikācija. Ierasti organizācijas pievērš lielāko uzmanību ārējai komunikācijai, it īpaši mārketinga komunikācijas rīkiem, kas stimulē jauno klientu un produktu pircēju vai patērētāju iegūšanu, līdz ar to arī biznesa veiksmīgu attīstību, jo uz to, tostarp, finansiāliem ieguvumiem, ir orientēta katra biznesa struktūras darbība. Tomēr tikpat būtiski ir vadīt iekšējo komunikāciju, kas veicina iekšējo korporatīvo kultūru, ir cieši saistīta ar darbinieku motivāciju, attīstību un organizācijas mērķu īstenošanu. Bez darbiniekiem, bez komandas nav iespējams ražošanas process, produkta izstrāde, turpmāk – arī finanšu veiksmē. Ir būtiski pievērst tikpat daudz uzmanības un piesaistīt tikpat daudz līdzekļu kā ārējai, tā arī iekšējai komunikācijai, lai noturētu darbiniekus ilgtermiņā, lai tie varētu identificēt sevi ar uzņēmumu, tādējādi veidojot veiksmīgu uzņēmuma korporatīvo tēlu. Iekšējās komunikācijas procesa īstenošanu jāuzņemas organizācijas vadībai, tai ir jāizrāda gan iniciatīva komunikācijas procesa organizēšanā, gan realizēšanā. Ja organizācijas vadība ir ieinteresēta stimulēt iekšējo komunikāciju, to jutīs arī darbinieki, strādājot efektīvi sava uzņēmuma labā.

Iekšējā komunikācija gan komandas veidošanas, gan motivācijas kontekstā ir pētīta Latvijas universitātes noslēguma darbos, visbiežāk – viena vai divu uzņēmumu iekšējās komunikācijas organizācija un to salīdzinājums. Šajā darbā iekšējā komunikācija tiks pētīta ietekmīga un vērtīga zīmola McDonald's pārstāvja Latvijā SIA "Premier Restaurants Latvia" ietvaros. Ātrās ēdināšanas tīkla McDonald's pārvaldītāja Latvijā SIA "Premier Restaurants Latvia" apgrozījums 2020. gadā bija 45,127 miljoni eiro, kas ir par 2% vairāk nekā gadu iepriekš, bet kompānijas peļņa samazinājās par 5,1% un bija 2,232 miljoni eiro.¹ Arī Covid-19 situācija ir būtiski ietekmējusi uzņēmuma darbību. Darba aktualitāti veido iekšējās komunikācijas pētījums liela starptautiska zīmola Latvijas uzņēmumā ar salīdzinoši slēgtu un hierarhisku struktūru.

Darba autorei ir personīga pieredze uzņēmumā 2 gadu laikā, autore ir arī piedalījies iekšējās komunikācijas veicināšanā. Ir vērtīgi izpētīt uzņēmuma iekšējo komunikāciju, kā

¹ Nacionālā informācijas aģentūra "LETA" (2021). "McDonald's" pārvaldītāja Latvijā apgrozījums pērn pieauga par 2%. Izgūts no: <https://www.firmas.lv/news/post/news6092c1033b8f2+precizeta-mcdonald-s-parvalditaja-latvija-apgrozijums-pern-pieauga-par-2>

apmācību process ietekmē darbinieku uztveri un attieksmi pret zīmolu un darba vidi, lai saprastu, cik veiksmīgi darbojas praksē uzņēmumā uzstādītie iekšējās komunikācijas stratēģiskie mērķi, vai un kā tie sasniedz darbiniekus.

Pētījuma **problēmas** – uzņēmuma “Premier Restaurants Latvia” definētie iekšējās komunikācijas mērķi netiek pilnībā sasniegti, veidojot papildus komunikatīva rakstura krīzes. Uzņēmuma veiksmīgas darbības pamatā ir darbinieku sniegums, vai darbinieki identificē sevi ar “Premier Restaurants Latvia”, kas ir viens no stratēģiskiem kompānijas mērķiem. Vai apmācības procesu var uzskatīt par iekšējās komunikācijas instrumentu, kā tas veicina attiecību veidošanu starp uzņēmumu un darbiniekiem. Kādā veidā apmācības procesā tiek motivēti darbinieki, lai turpinātu strādāt uzņēmumā ilgtermiņā.

Izpētes **novitāte** – uzņēmums “Premier Restaurants Latvia” pozicionē sevi, īpaši pēc Latvijā pasludinātās ārkārtas situācijas 12. martā 2020. gadā sakarā ar epidemioloģisko ierobežojumu ieviešanu vīrusa Covid-19 izplatības dēļ, kā draudzīgu darba vidi ar pievienoto vērtību ikvienam, kas meklē pusslodzes darbu, kā arī publicē reklāmas kampaņas, iniciatīvas, kas vairākumā vērstas uz ārējo komunikāciju ar sabiedrību kopumā. Taču par iekšienē notiekošiem procesiem uzņēmums stāsta nepilnīgi.

Darba **mērķis** ir izpētīt iekšējo komunikāciju uzņēmumā “Premier Restaurants Latvia”, apskatot apmācību koordinātoru lomu procesā, kā arī izmantoto instrumentu nozīmi veiksmīgas iekšējās komunikācijas veicināšanā.

Pētījuma **jautājumi**:

- Vai uzņēmumā “Premier Restaurants Latvia” ir iekšējās komunikācijas stratēģija un vai iekšējā komunikācija tiek organizēta šīs stratēģijas ietvaros;
- Kādus komunikācijas instrumentus apmācību koordinātori izmanto iekšējās komunikācijas nodrošināšanai;
- Vai esoša iekšējās komunikācijas stratēģija un instrumenti veicina darbinieku motivāciju.

Darba **uzdevumi**:

1. Iegūt, iepazīties un analizēt teorētisko literatūru par iekšējo komunikāciju, tās saistību ar darbinieku motivāciju un komandas darbu,
2. Veikt interviju ar apmācību koordinātoru vadītāju, lai iegūtu informāciju par apmācību procesa ietekmi uz iekšējo komunikāciju restorānos,
3. Veikt interviju ar cilvēkresursu departamenta vadītāju, lai iegūtu informāciju par iekšējās komunikācijas nozīmi un tās stratēģiskiem mērķiem uzņēmumā,
4. Ievākt informāciju no apmācību koordinātoriem un restorāna pakalpojumu speciālistiem (turpmāk, instruktori) par iekšējo komunikāciju katrā no 13 restorāniem, lai iegūtu informāciju par komunikācijas instrumentiem un veidiem iekšējā komunikācijā,
5. Apkopot iegūto informāciju un izdarīt secinājumus, kā arī sniegt atbildes uz pētnieciskajiem jautājumiem,

Darba izstrādes gaitā autore saskārās ar vairākām grūtībām empīriskā materiāla iegūšanā: netika saņemta atļauja izmantot uzņēmumā veikto pētījumu datus, netika saņemta atļauja veikt atsevišķu restorāna darbinieku pētījumu. Lai tomēr iegūtu informāciju tieši no darbiniekiem, autore veica fokusgrupas interviju ar 7 darbiniekiem.

Šī darba pētījuma **objekts** ir uzņēmuma “Premier Restaurants Latvia” iekšējā komunikācija, bet pētījuma **priekšmets** – uzņēmuma “Premier Restaurants Latvia” iekšējās komunikācijas instrumenti, to lietojums komunikācijas procesā un darbinieku vērtējums par to.

Darbā ir 4 nodaļas:

- teorētiskajā daļā ir apskatīta literatūra par iekšējo komunikāciju, apmācības procesa vietu un iespējamiem ietekmes efektiem iekšējā komunikācijā, kā arī motivācijas, komandas un atgriezeniskās saites lomu iekšējā komunikācijā,
- metodoloģijā ir apskatītas sekojošas pētniecības metodes: daļēji strukturētā intervija, tiešsaistes aptauja, fokusgrupas intervija un kvalitatīvā kontentanalīze,
- empīriskajā daļā ir aprakstīti iegūtie empīriskie dati,
- diskusijas un secinājumu daļā izdarīti secinājumi un sniegtas atbildes uz pētnieciskajiem jautājumiem.

1. TEORĒTISKĀ DAĻA

1.1. Komunikācijas process

Pirms ķerties izskaidrot iekšējās komunikācijas (turpm., IK) lomu un ietekmi organizācijā, ir jāizskaidro vispārīgi komunikācijas procesa būtību. 21. gs. cilvēce piedzīvoja komunikācijas procesa revolūciju. Oficiāli pirmie mediji parādījās 15. gs. ar Johana Gūtenberga grāmatu iespiešanas tehnoloģiju.² Šo apgalvojumu iespējams izlasīt ikvienā enciklopēdijā vai citā akadēmiskajā resursā, kas saistīts ar mediju vēsturi un attīstību. Tomēr līdz ar tehnisko mediju rašanos un strauju izplatību pasaulē, sākās komunikācijas tehnoloģiju uzplaukums, kā arī informācijas pārplūšana. “Komunikācija ir sociāla aktivitāte”,³ par ko liecina iekšējās komunikācijas procesi un aktivitātes. “Sabiedrība kopumā ir sociālā parādība ar mijiedarbību un savstarpēji izdevīgajām attiecībām. Rīkojoties komunikatīvi, mēs orientējamies uz saprašanos – saprašanās panākšana ir komunikatīvas rīcības regulatīvais mērķis”.⁴ Protams, ir arī gadījumi, kad komunikatori uzreiz ir noskaņoti uz konfliktu, nevis uz saprašanos. Ir jāpieņem fakts, ka viss ir situatīvs, pakļauts noteiktiem apstākļiem, tāpēc arī katrā likumā ir izņēmumi. Diskutējot par komunikācijas kompetencēm: “adresātam piedāvāts veidot ļoti konkrētas attiecības, ja piedāvājums tiek pieņemts, – runas darbība ir bijusi veiksmīga (komunikatīvs panākums), ja nē, – runas darbība ir bijusi neveiksmīga (komunikatīva kļūda)”.⁵ Ir svarīgi apzināties, kāpēc parādījās šis komunikatīvās kļūdas, kādi paņēmieni to izraisīja? Atbildes uz šo jautājumu palīdzēs konstruēt citādāku komunikācijas ceļu, kura gaitā informācijas sūtītājs iegūs komunikatīvu panākumu. Mūsdienās socializācija notiek caur komunikācijas procesu sociālajos medijos. Pēc komunikācijas fenomēna pētnieces vārdiem, Sandras Veinbergas, var secināt, ka ar tehnisko mediju palīdzību komunikācija veic trīs funkcijas.

² [B.a.] (2010). *Understanding Media and Culture: An Introduction to Mass Communication*. (Eds.) The University of Minnesota. Libraries Publishing through the eLearning Support Initiative. Retrieved from: <https://open.lib.umn.edu/mediaandculture/chapter/1-3-the-evolution-of-media/>

³ Veinberga, S. (2019). *Komunikācija. Teorija un prakse*. Rīga: Izdevniecība “Sava grāmata”, 34. lpp

⁴ Apsalons, E. (2013). *Komunikācijas kompetence. Kā saprasties un veidot attiecības*. Rīga: Zvaigzne ABC, 42.

lpp

⁵ Turpat, 54. lpp

Fiksēšana. “Cilvēks izmanto tehnisku mediju, kas ļauj fiksēt ideju. Tieši šī “fiksētās formas iespēja” ir pats svarīgākais komunikatīvā ziņojuma elements”.⁶ Ziņojumu fiksācija notiek dažādos formātos. Svētkos kopbūšanas momentus uzņem foto- vai videokamera, vai ar to pašu viedtālruni, saglabājot tehnikas atmiņā. Lai pēc laika atrastu kādu svarīgu informāciju, sociālajā medijā *What's App* šo var piefiksēt izlases ziņojumos (*starred messages*). Būtiski katrā darbā fiksēt nepieciešamu informāciju darbiniekiem un izvietot redzamajā ikvienam vietā, lai tie būtu informēti gan par hierarhiju, gan par procedūrām, noteikumiem, jaunumiem u.c. Komandas biedru informētība ir viens no primārajiem IK pienākumiem. Tādā veidā tiek novērstas baumas un dezinformācija, veicināta uzticība uzņēmumam. Katrā organizācijā tā “fiksētās informācijas” vieta ir savādāka – tas var būt gan iekšējais intranets, gan slēgtās grupas sociālajos medijos, gan informācijas dēlis atpūtas zonā vai pie menedžeru istabas. Rakstot šo darbu, autore piefiksē savas domas ar datora palīdzību, nerunājot par elektroniskajām grāmatām, datubāzēm vai tiešsaistes filmām – arī fiksētā informācija, bet ir papildus svarīga opcija: kas tika fiksēts, to var arī reproducēt.

Reproducēšana. “Tehnoloģiju attīstība rosināja arī informācijas reproducēšanu. Interpetējot Veinbergas sacīto, tas nozīmē, ka tehniskais medijs palīdz simbolisko formu pavairot neskaitāmās kopijās”.⁷ Kāds labums darba dēvējam? Informācijas reprodukcija struktūrē komunikatīvās darbības un darba ikdienu. Procedūras tiek standartizētas, viena un tā pati darbība tiek atkārtota vienādi katrā restorānā. Regulāri šīs procedūras kopējās vienojošā kvalitatīvajā servisā visas franšīzes tīklā. Reproducēšana ir viena no apmācības procesa pamata sastāvdaļām. Apmācības balstās uz noteikto darbību un komunikatīvo ziņojumu reproducēšanu. Jauno darbinieku apmācības vadītāji, uzņēmuma “Premier Restaurants Latvia” gadījumā – instruktori un apmācības koordinatori-menedžeri, kopē identificējāmo fiksēto informāciju un iemaņas, kuriem stingri jāseko, lai veicinātu produktivitāti biznesā. Taču apmācības procesā tiek reproducēta ne tikai neverbālā informācija, bet arī verbālā komunikācija, kas palīdz efektīvi iesaistīt ikvienu IK aspektos caur apmācības procesu. Ikatram ir atrasta individuālā pieeja, gan

⁶ Veinberga, S. (2019). *Komunikācija. Teorija un prakse*. Rīga: Izdevniecība “Sava grāmata”, 34. lpp

⁷ Turpat.

instruktori, gan apmācības koordinatori veic ledus laušanas aktivitātes un iniciē dialogu ar jauno darbinieku. “Trešais tehnisko mediju efekts ir iespēja distancēties laikā un telpā”.⁸

Distancēšanās laikā un telpā. “Simboliskā forma, kas kodēta informatīvā ziņojumā, piedzīvo kustību cauri laikam un telpai”.⁹ Veinberga prognozēja, ka šis aspekts būs nepārprotami aktuāls 21.gs. 20. gadu sākumā. Kā iepriekš bija minēts, Latvijā pasludināja ārkārto situāciju 12. martā 2020. gadā sakarā ar epidemoloģisko ierobežojumu ieviešanu vīrusa Covid-19 izplatības dēļ. Šī situācija tiešajā nozīmē lika cilvēkiem distancēties vēl vairāk, izmantojot alternatīvus komunikācijas veidus. Respektīvi, cilvēki pielāgojās jauniem ierobežojumiem, atrada piemērotākus komunikācijas veidus, distancējoties laikā un telpā.

Uzņēmumu IK ir piedzīvojusi izmaiņas darba gaitā – vairums procesu, sapulču un diskusiju, ja ir iespējams, joprojām tiek veikta attālināti. Darbinieki sāka pierast pie tādas saziņas laika un fizisko resursu ekonomijas dēļ, īpaši tas attiecās uz biroja darbiniekiem. Nav jātērē laiks uz ceļu, resursi uz degvielu vai braukšanas biļetēm, zemāks risks inficēties ar Covid-19 u.c. iemesli. Tomēr ir arī negatīvas puses, kuras katram izpaužas individuāli.

Apskatot komunikācijas procesu kopumā, vērts aplūkot arī vienu no ietekmīgākajām jomām, kas palīdz veidot uzņēmuma tēlu, rūpējas par tā reputāciju, cenšas panākt darbinieku uzticību, lai tie identificētu sevi ar organizāciju, rekomendējot sabiedrībai kompāniju nevis kā “es un organizācijas vadība”, bet kā “mēs” – sasniegt kopības sajūtu, identifikāciju ar uzņēmumu. Šis spēcīgs instruments organizāciju rokās ir sabiedriskās attiecības, kas iekļauj sevī iekšējo un ārējo komunikāciju. Šī darba ietvaros akcentēta IK un tās loma uzņēmumā. “Visa iekšējā komunikācija balstās uz sabiedrisko attiecību pamatprincipiem, kas sevī ietver skaidri definētas iesaistīto pušu grupas un piemērotus ceļus informācijas nodošanai (vienvirziena) un simetriskai komunikācijai (divvirziena)”,¹⁰ ko parasti dēvē par atgriezenisko saiti (turpm., AS). Sabiedrisko attiecību iekšējā komunikācija veido saikni starp uzņēmumu un indivīdu.

⁸ Veinberga, S. (2019). *Komunikācija. Teorija un prakse*. Rīga: Izdevniecība “Sava grāmata”, 36. lpp

⁹ Turpat.

¹⁰ Olivera, S. (2009). *Sabiedrisko attiecību stratēģija*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 110. lpp

1.2. Sabiedriskās attiecības

21. gs. 20. gados biežāk dzirdams un rakstāms latviskais jēdziens *sabiedriskās attiecības*, tomēr vēl pirms 8-10 gadiem, tulkojot no angļu valodas (*public relations*), docente, filozofijas zinātņu doktore Sandra Veinberga (Veinberga, 2012) izdot monogrāfiju “Publiskās attiecības. Teorija un prakse”, kur: “aprakstītas PR (*publiskās attiecības*) kā fenomens latviešu valodā”.¹¹ Atsaucoties uz iepriekšminēto monogrāfiju, “*Public Relations* aptver darbību, kas, balstoties uz visai sabiedrībai pieņēmamām normām, tiecas savienot indivīda, uzņēmuma vai organizācijas pasākumus ar visplašākās sabiedrības interesēm, tos realizējot vienīgi ar tādu rīcības programmu, kuras mērķis ir iekarot visplašākās sabiedrības atzīnību”.¹² No mūsdienu jēdziena *sabiedriskās attiecības* (turpm., SA) izriet tā būtība – apvienojot organizācijas un indivīdus, darbība orientēta uz sabiedrības interesēm kopumā.

SA bieži tiek jauktas ar mārketinga jomu. Tomēr Sandra Veinberga uzsver, ka “mārketingā galvenais mērķis ir fokusēts uz pārdošanu un spiediena taktiku, bet PR raksturīga pavisam cita profila komunikācijas izpratne, kurā noteicošā ir atgriezeniskā (divvirzienu) komunikācija, kas saista aktīvo uzņēmumu/organizāciju/institūciju ar ārpasauli”.¹³ Šī AS divos virzienos ir būtiska ikvienas struktūrvienības saziņā. Ir jāatrod balanss un jāizstrādā savstarpēji kvalitatīvie risinājumi, tādējādi var panākt veiksmīgo vispārējo komunikāciju ilgtermiņā.

Pētījumā sīkāk tiks apskatīts IK jēdziens, taču tas nevar būt neatkarīgs no ārējās komunikācijas ietekmes. Pētnieks Džeimss E. Grunigs sniedza apjomīgu pienesumu sabiedriskajās attiecībās. Esot izcils gan teorētiķis, gan praktiķis, publicēja vairāk kā 200 zinātnisko materiālu, kur PR uzsver arī darbu ar iekšējo interešu grupām (iekšējais PR), tāpēc, pievienojoties Gruniga uzskatiem, “šķiet saprātīgi nodalīt publiskās attiecības no mārketinga, jo abām šīm parādībām ir atšķirīga misija un tās vēršas pie dažādām interesentu grupām”.¹⁴ Turpinot par viņa ieguldījumu komunikatīvajos pētījumos, jāatcerās, ka Grunigs uzsvēra, ka: “publiskās attiecības ir uzņēmuma kultūras veidotājas un vienlaikus šīs pašas kultūras produkts”.¹⁵ SA palīdz uzņēmumam bagātināt tā iekšējo kultūru, atbalstīt dažādību un veicināt

¹¹ Veinberga, S. (2012). Personālais blogs. Izgūts no:

<https://sandraveinberga.com/zinatne/monografijas/publiskas-attiecibas-teorijas-un-prakse/>

¹² Veinberga, S. (2012). *Publiskās attiecības. Teorija un prakse*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 11. lpp

¹³ Turpat, 55.lpp

¹⁴ Turpat.

¹⁵ Turpat, 60. lpp

vēstījuma izveidi ar pievienoto vērtību. Nav iespējams ignorēt iekšējā PR kā svarīgu komponentu veiksmīgajā biznesa modelī. Konkrētāk: “1) katras organizācijas viedokli reflektē organizācijas iekšējā un ārējā kultūra, 2) PR speciālistiem ir vislielākās iespējas mainīt savu darba stilu saistībā ar organizācijas kultūras maiņu, 3) PR nodaļas ar labiem priekšnoteikumiem var izveidot esošajam standartam pretēju kultūru”.¹⁶ Pēc šī var secināt, ka publiskajām attiecībām ir liela ietekme ne tikai uz komunikāciju, bet arī uz iekšējās kultūras veidošanos un darba procesiem.

Ja ieskatīties SA pētnieka Gruniga akadēmiskajos darbos, ir vērts aplūkot vienu no secinājumiem izcilības teorijā (*excellence theory*), kas ir pa tiešo saistīts ar IK ietekmi uz organizācijas darbību: “Izcilības teorija apstiprināja, ka simetriska iekšējās komunikācijas sistēma palielina darbinieku apmierinātību ar viņu darbu un ar organizāciju”.¹⁷ Proti, ja indivīds iesaistās uzņēmuma procesos, tad organizācijai nepieciešams sniegt arī pozitīvo vai konstruktīvo AS, lai darbinieks varētu attīstīties, lai viņš/-a saprastu, kāda pieredze un prasmes palīdz indivīdam gūt panākumus, bet kādi aspekti kavē viņa/-as darba apstākļu uzlabošanos. Saņēmot AS, darbinieks jutās novērtēts, iedomājās, ka uzņēmumam svarīgs ikviens, arī viņš/-a. Tādējādi rodas motivācija strādāt labāk, jo indivīda darbība ir organizācijas pievienotā vērtība.

Pēc Veinbergas secinājumiem, “viens no būtiskākajiem panākumiem ir tas, ka Grunigs ir spējis pievērst organizāciju uzmanību simetriskās komunikācijas priekšrocībām un pavērsis PR stratēģiju dialoga virzienā”.¹⁸ Veidojot dialogu, iespējams sadzirdēt viedokli par vienu un to pašu situāciju, bet jau no dažādiem skatu punktiem. Tādā veidā ir augstākā varbūtība iegūt kvalitatīvākus risinājumus. Ir jāpanāk dialoga forma arī uzņēmumos ar vertikālo hierarhijas struktūru. Darbiniekiem nav jābaidās runāt ar vadītājiem, ar menedžeriem, ar koordinatoriem, padoto priekšlikumi var palīdzēt uzlabot gan iekšējos procesus, gan biznesu. Šī simmetriskā divvirzienu komunikācija ir daudz vērtīgākā, nevis tikai norīkojumu sūtīšana no valdības. Jābūt savstarpējai iesaistei, lai panāktu saprašanos IK procesos.

¹⁶ Veinberga, S. (2012). *Publiskās attiecības. Teorija un prakse*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 60. lpp

¹⁷ Grunig, J. E. (2008). *Excellence Theory in Public Relations*. Oxford: Blackwell, University of Maryland, p. 2

¹⁸ Veinberga, S. (2012). *Publiskās attiecības. Teorija un prakse*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC. 71. lpp

1.3. Iekšējā komunikācija

Ir divu veidu IK: “formāla (mērķis, noteikumi, galvenie virzieni, iepriekš plānota informācija – sapulces, informatīvai materiāls) un neformāla (sarunas, diskusijas, spontānas sapulces, baumas utt.)”.¹⁹ Uzņēmums tiecās pēc formālās IK, lai ikviens tās dalībnieks būtu informēts no pirmavota, taču neviena organizācija nespēj novērst neformālo IK. Baumas – sliktākā IK izpausme, taču ja ir kāda problēmsituācija vai kritisks jautājums, neatkarīgi no tā, vai tas skar vienu vai vairākus cilvēkus, lai novērstu nelabvēlīgās sekas kā dezinformācija un nesaprašanās, no kuriem var rasties arī konflikts, atbildīgajām personām jāreaģē ātri un konstruktīvi. Lai atbildīgās personas uzzinātu par problēmsituāciju, ir būtiski, lai darbinieki uzticētos ikvienam koordinatoram, menedžerim un, nevis izpaustu baumas, bet vērstos pie viņiem pēc skaidrojuma un adekvātas atbildes.

Dīters Herbsts savā grāmatā “Komunikācija uzņēmumā” apgalvo, ka: “iekšējā komunikācija jeb iekšējās PR ir lielākā, nozīmīgākā un ietekmīgākā PR darba sadaļa. Ja uzņēmuma iekšējā komunikācija funkcionē apmierinoši un labi, tad tas ir nepārvērtējams balsts ne tikai uzņēmuma produktivitātei, bet arī ārējo PR darbā”.²⁰ Iekšējā darbība ietekmē ārējo publicēšanu. Ja iekšējie un ārējie komunikācijas vēstījumi, vīzijas un mērķi būs pārāk atšķirīgi, tas radīs rezonansi. Galvenokārt, uzņēmuma iekšienē, tāpēc kā šo iekšējo kompanijā var mēģināt paslēpt, taču ārējo vēstījumu – nē. Sliktāk, ja darbinieki uzzina šo vēstījumu no apkārtējiem resursiem, nevis no sava tiešā vadītāja, no uzņēmuma pirmavota.

Te vēlreiz ir jāuzsver komunikācijas dalībnieku informētības līmenis: “Ja darbinieki ir informēti par notiekošo, motivēti darbam un pozitīvi noskaņoti izvirzīto darba uzdevumu veikšanai, tad ir radīti priekšnosacījumi arī kontaktu nodrošināšanai”.²¹ Informētība, motivācija un pozitīva noskaņa ir trīs elementi, kas veido IK veiksmīgo rezultātu – uzņēmuma produktīvo darbinieku. Veikts ieskats vienā no aspektiem, konkrēti, informētībā. Ir būtiski, lai darbinieks, pirmkārt, visu svarīgāku informāciju uzzinātu no pirmavota, no vadības, jo sociālajos medijos, kas strauji izplata visu iespējamu informāciju, nav nepatieso ziņu (*fake news*) filtra, izņemot faktu pārbaudes vietnes (*fact-checking websites*). Ja darbiniekam ir nepietiekams medijpratības

¹⁹ Herbsts, D. (2007). *Komunikācija uzņēmumā*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 151. lpp

²⁰ Turpat, 152. lpp

²¹ Turpat.

līmenis, viņš pārprot informāciju, nodot citiem darbiniekiem, tādējādi izplatot maldinošu informāciju kolektīvā. Tas pats attiecas uz apmācības procesu: ārkārtīgi svarīgi, lai darbiniekus no paša sākuma apmācītu kvalitatīvi un pareizi, atbilstoši standartiem, pat ja ir traucēklis kā liels viesu pieplūdums. Jo pretējā gadījumā tas darbinieks var iemācīt nepareizas procedūras vēl jaunajam darbiniekam, tā arī veidojas šī dezinformētības ķēde. Tāpēc būt informētam ir ļoti būtiski. Pozitīvi noskaņoti kolēģi palīdz pārvarēt gan noslogojumu darbā, gan stresu ārpus tā. Pozitīvs noskaņojums uzreiz jūtams viesiem restorānos, viņi nedzird kliedzienus no menedžeriem, viņi redz saliedētu komandu, kas vienotā ritmā ar smaidu pilda savus pienākumus (ārkārtas situācijas ierobežojumos – arī aiz maskas var saprast, vai darbinieks smaida). Tādējādi ar kolēģu pozitīvo noskaņu veidojas arī organizācijas pozitīvais tēls. Trešais, bet ne mazāk svarīgais, ir motivācija. Šis ir diezgan grūti realizējams faktors. Protams, darba ņēmējus primāri interesē nauda. Tomēr, ir jāpielāgojas sabierības attīstībai un jāpēta nepārtraukti darba tirgus, lai secinātu par jauniem motivācijas faktoriem.

Papildus iepriekšminētajam, “iekšējai komunikācijai ir četras funkcijas: virzīt uz mērķu sasniegšanu, koordinēt plānotas aktivitātes, nodrošināt uzņēmuma vadību ar ainu, kas atspoguļo organizācijas iekšējos procesus, piesaistīt līdzstrādniekus uzņēmuma iekšējai kultūrai”.²² Skatoties uz pētāmo uzņēmumu, var pieņemt, ka IK funkcijas var veicināt arī jauns darbinieks. Mērķi var būt īstermiņa un ilgtermiņa. Īstermiņa mērķi var būt uzdevumi maiņas gaitā. Tie uzdevumi sadalās pa stacijām, tādējādi katrs darbinieks ir atbildīgs par noteiktā šīs dienas mērķa sasniegšanu. Taču strādājot komandā, virzot kolēģus, ir iespējams sasniegt mērķus arī 6-8 darba stundu laikā. Mērķa sasniegšanu koordinē vai nu instruktors, vai nu menedžeris, kas pilnvarots ietekmēt darbinieku darbību, sniedzot pozitīvu vai konstruktīvu AS. Par iekšējā procesa atspoguļošanu vadībai katrā restorānā ir atbildīgs apmācības koordinators un viņa komanda. Taču šo atspoguļojumu var sagatavot arī darbinieki. Esošie darbinieki arī ir iesaistīti iekšējā kultūrā un kārtībā. Ja rodas kopīgās vērtības ar organizāciju, tad darbinieki ir gatavi arī brīvprātīgi aicināt jaunus līdzstrādniekus. Īpaši noderīgi būtu izpētīt iekšējo kultūru multinacionālajā kolektīvā.

²² Herbsts, D. (2007). *Komunikācija uzņēmumā*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 153. lpp

IK veiksmīgam procesam var tikt aicināti personālvadības departamenta speciālisti. Ilgvars Forlands grāmatā “Palīgs personāla speciālistam”, runājot par iekšējo kultūru, kas ir iekšējā PR sastāvdaļa, apgalvo: “Katrai organizācijai, veidojot savu kultūru, jārisina divas problēmas:

- Iekšējā adaptācija – kā labākā veidā katram darbiniekam izveidot un uzturēt saikni ar iekšējo vidi;
- Iekšējā integrācija – kā panākt koordināciju uzņēmuma iekšienē”.²³

Grāmatā “Komunikācija uzņēmumā” Dīters Herbsts akcentē, ka: “Nepārtraukti kaut kas mainās, pastāvīgi nāk klāt kaut kas jauns – šī dinamika nekad vairs nemazināsies. Lai tiktu ar šo dinamiku galā, aizvien svarīgāka uzņēmumā kļūst iekšējā komunikācija, tā pat ir kļuvusi par panākumu faktoru”.²⁴ It īpaši 21.gs. 20. gados, kad divu gadu laikā daži uzņēmumi nevis vienkārši apguva digitālos komunikācijas risinājumus, bet skrien tiem līdzī, cik strauji tehnoloģijas veicināja arī komunikācijas fenomēna attīstību. Neapšaubāmi “iekšējā komunikācija kļūst par uzņēmuma darbības pamatu. Tā palīdz darbiniekiem saprast, kas mainās un kas nodrošina atbalstu. Komunikācija veicina saprašanos un darbinieku motivāciju, lai kāpinātu viņu identifikāciju ar uzņēmumu”.²⁵ Te pieminēti jaunie jēdzieni, kas ir veiksmīgās IK rezultāts, konkrēti, darbinieku motivācija un identifikācija ar uzņēmumu. Lai panāktu to stiprināšanu, vērts arī saprast apmācības procesa kā integrācijas kolektīvā funkciju un tā paša kolektīva lomu, jo tas rosina saziņu starp indivīdiem. Nav iespējams strādāt komandā, nekomunicējot ar kolēģiem. Citādāk netiek veicināta produktīvā darbība, kas kaitina biznesam. Vēl viens mērķis, bez kura nevar iedomāties vērtīgu komunikāciju, ir atgriezeniskā saite: “Komunikācija nozīme domu apmaiņu un saprašanos: informācija ir jāizsūta, tai ir jāpienāk un jātiek saprastai. Tāpēc komunikācijas procesā atgriezeniskajai saitei ir tik nozīmīga loma”.²⁶ Jātiecas sniegt jo vairāk jo labāk pozitīvās AS, lai darbinieks ticētu saviem spēkiem, turpinātu pielietot jau iegūtas zināšanas un attīstītu jaunas prasmes. Tomēr, ja ir kādas problēmsituācijas,

²³ Forlands, I. (2007). *Palīgs personāla speciālistam*. Rīga: Latvijas Izglītības fonds. 38. lpp

²⁴ Herbsts, D. (2007). *Komunikācija uzņēmumā*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 13. lpp

²⁵ Turpat, 16. lpp

²⁶ Turpat, 18. lpp

atbildīgajām personām jāsniedz darbiniekam nevis negatīvu, bet konstruktīvu AS – argumentēts novērtējums ar priekšlikumiem un risinājumiem.

Var secināt, ka IK jāiegulda gan materiāli, gan nemateriāli resursi, turklāt, “lai darbinieku grupu apmainīšanās domām noritētu ar panākumiem un būtu ticama, IK jāatbilst vairākām prasībām”. Dīters Herbsts piedāvā sekojošus kritērijus:

- sistemātiski plānota: IK ir kontrolējams process, kuru ir jāplāno un jāaskaņo (runājot par formālo komunikāciju);
- abpusēja: IK procesa dalībniekiem nepieciešams apmainīties ar viedokļiem, lai saredzētu dažādas pozīcijas un skatu punktus, jo katra problēma ir situatīva;
- aktīva: lai veicinātu attīstību, IK jānodrošina gan ātru reakciju uz problēmām, gan jāsniedz atgriezeniskā saite;
- saprotama: vienmēr ir jāpārbauda, vai nodotā informācija ir skaidra, lai cilvēki vispārīgi saprastu ziņojumu un detaļas;
- lietišķi pareiza: jāsniedz tikai pārbaudītie fakti un informācija;
- ticama: uzticēšanās pakļauta emocijām, līdz ar to informācijas sūtītājiem vajag attīstīt arī savu emocionālo intelektu (EQ);
- orientēta uz problēmām: kvalitatīvu jautājuma risinājumu var panākt tikai ar argumentēto pozīciju un kritisko pieeju;
- atklāta: atklātība veicina ticamību, uzticēšanos un godīgumu no iesaistītajām pusēm;
- nepārtrauktai: IK vienmēr seko līdzī jauniem, jāpievērš uzmanība priekšlikumiem no darbinieku puses, vai tie uzlabos uzņēmuma darbību un struktūru;
- ilglaicīga: jāorientējas uz ilgtermiņa uzdevumiem, lai panāktu kvalitatīvu izstrādes procesu un rezultativitāti.²⁷

Turpmāk tiek skatīti IK virzieni kā identifikācija ar uzņēmumu un darbinieku motivācija, tiem sekos dažādu lomu svarīgums, proti, apmācības procesa, komandas un AS nepieciešamība veiksmīgajā IK.

²⁷ Herbsts, D. (2007). *Komunikācija uzņēmumā*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 115.-116. lpp

1.3.1. Iekšējā komunikācija kā piederības sajūtas uzņēmumam veidošanas instruments

Neapšaubāmi, ka “tikai informēts darbinieks identificējas ar savu uzņēmumu un aizstāv tā mērķus”.²⁸ Lai panāktu indivīda identifikāciju ar organizāciju, viņam/-ai jāklūst par ieinteresēto. Ja darba vide labvēlīgi ietekmēs darbinieku: apmierinātība ar algu, elastīgums darba grafikā, perspektīvas karjeras iespējas, pozitīva atmosfēra, pretimnākošs kolektīvs utt., tad darbinieks zemapziņā gatavs kļūt par neoficiālo uzņēmuma vēstnesi, kas stāsta par tā labumiem arī citiem, piesaistot potenciālus darba ņēmējus. Biežāk tie darbinieki izmantos arī savā runā vārdu savienojumus nevis “es un restorāns, kurā es strādāju, realizējām labdarības iniciatīvu”, bet “mēs kopā realizējām labdarības iniciatīvu”. Organizācijai svarīgi apzināties, ka “ikvienam strādājošam cilvēkam ir grūti motivēt darbavietas izvēli sev un sev svarīgiem cilvēkiem, ja darbinieks nespēj aizstāvēt visa uzņēmuma darbību kopumā. Tāpēc impulsam jānāk no organizācijas puses, piedāvājot vērtības, normas un mērķus, kas indivīdam dos iespēju identificēties ar darbavietu”.²⁹ Uzņēmums, kas gatavs ieguldīt resursus arī IK, dubultos efektīvus rezultātus, jo tiks panākta identifikācija ar šo kompāniju.

IK mudina arī piederības vai kopības sajūtu. Katrā uzņēmumā ir savi moto un lozungi, tomēr šis jābūt neoficiāli pirmajā vietā: “Darbinieki ir uzņēmuma vizītkarte”.³⁰ Gaisotne ikvienā vietā uzreiz intuitīvi taustāma apmeklētājiem, nav starpības, tā ir pozitīva atmosfēra vai negatīvs noskaņojums, uzreiz ir saprotams. Tāpēc, ja darbinieki ar atbildību un apziņu pilda pienākumus, “tad viņi ir laipni pret klientiem, uzmanīgi viņus uzklausa, izrāda savas simpātijas un sadarbība ar klientiem norit patīkamā gaisotnē un nerada problēmas”.³¹

Vienmēr jāatceras, ka līdz ar tehnoloģiju attīstību mainās arī komunikācijas process, “mainās arī cilvēces piederības jeb kopības sajūta. Mediatizētā informācija mums piedāvā sabiedrotos ļoti attālās vietas, kas agrāk nevarēja kļūt par domubiedriem, taču, pateicoties masu komunikācijas procesiem, šāda iespēja pastāv”.³² IK veicinātājiem jāseko līdzi jaunumiem, kas iedarbojas, kas nē, kādi apstākļi ir mainījušies, kam ir jāpielāgojas utt. Ne tikai tehnoloģijas

²⁸ Herbsts, D. (2007). *Komunikācija uzņēmumā*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 15. lpp

²⁹ Turpat.

³⁰ Turpat, 64. lpp

³¹ Turpat.

³² Veinberga, S. (2019). *Komunikācija. Teorija un prakse*. Rīga: Izdevniecība “Sava grāmata”, 64. lpp

modernizējas, bet arī pati informācijas un komunikācijas procesa uztvere un pasniegšana. Šobrīd kā prioritāte izvirzīta veselība, tāpēc jāievēro noteiktos ierobežojumus, taču tie paši ierobežojumi deva stimulu vizuālās komunikācijas attīstībai. Ja agrāk uzņēmumi kā dažas valsts institūcijas publicēja rakstus tikai tekstuālā veidā, tiklīdz uz doto momentu ir svarīgi sasniegt arī jaunāku paaudzi. Tāpēc šī komunikācija ir transformējusies. Jaunie darbinieki, kas atnāk uz kādu darbavietu, ir jau citas paaudzes cilvēki, kuri uztver informāciju atšķirīgi no tiem, kas jau 10 gadus strādā birojā vai kādā restorānā. Tieši tāpēc vajag panākt arī iekšējās komunikācijas evolūciju. No vadības norīkojumiem jāvirzās uz vizuāli pievilcīgiem un saprotamiem ziņojumiem, piemēram, plakātu veidā, infografikas vai video rullīši uz minūti, lai ieturētu jaunā darbinieka uzmanību. Jo, vēlreiz jāpiemin, tikai informēts darbinieks var veicināt veiksmīgo iekšējo komunikāciju.

1.3.2. Darbinieku motivācija

Kā jau jebkurā organizācijā sākumā jaunajam darbiniekam ir pārbaudes laiks, lai izmēģinātu pienākumus, pieradītu sevi, saprastu darba rutīnu. Arī uzņēmumam šis pārbaudes laiks ir svarīgs, jo tieši tajā periodā ir būtiski atrast piemērotu, individuālu motivāciju jaunam darbiniekam, kas varētu viņu noturēt kā potenciālo speciālistu ilgtermiņā. No pašas pirmas dienas pret jauno cilvēku ir jāattiecas nevis kā pret “kārtējo iesācēju”, bet nopietni kā pret potenciālo instruktoru, menedžeri utt. Un šī motivācija parasti tiek atrasta apmācību procesā: “Darbinieku apmācība nevar būt vienreizējs pasākums. Darbinieku apmācībai sevišķi svarīga nozīme ir pareizai motivācijai, un šeit ir jāatrod individuālā pieeja katram darbiniekam”.³³ Individuālā pieeja – iedarbīgas motivācijas veiksmes atslēga. Pētniece Aiga Vīksna grāmatā “Personāla vadība” apskata motivācijas aspektu: “Motivācija – darbinieka apzināta ieinteresētība veikt noteiktu darbību”.³⁴ Cilvēkam, kas atbildīgs par apmācību procesu, jāatceras: “Pirmkārt, ja iecere neattaisno gaidīto, cilvēks zaudē savu motivāciju, darbiniekam jāizskaidro organizācijas perspektīva un uzdevumi, neslēpjot faktus; otrkārt, jāieklausās darbinieku domās, jāstimulē aktivitāte; treškārt, nekad nedrīkst solīt to, ko nevar vēlāk izpildīt”.³⁵ Pašam vadītājam jābūt pārliecinošam un uzticamam piemēram, tāpēc ka “nedrošības

³³ Vīksna, A. (1999). *Personāla vadība*. Rīga: Jumava, 64. lpp

³⁴ Turpat, 85. lpp

³⁵ Turpat, 86. lpp

pārņemti darbinieki nav motivēti, viņu darbs nav produktīvs, iekšējā komunikācija var palīdzēt atbrīvoties no bailēm un kopā ar mērķtiecīgu informāciju izkaust nedrošību”.³⁶ Pēc Jelenas Hercbergas performances par darbinieku pašmotivāciju var secināt, ka “darba ņēmēju motivācija izprast un saistīt sociālo ietekmi ar viņu darbu ir skaidrota ar sava sociālā mērķa formulēšanu, “skatīšanās pa logu” un cilvēku tuvināšanu un klausīšanos”.³⁷

Rezumējot par IK saistību ar motivāciju un identifikāciju ar uzņēmumu: “iekšējās komunikācijas uzdevums ir ar mērķtiecīgu komunikāciju kāpināt darbiniekos motivāciju, vēlmi identificēties un apmierinatību”.³⁸ Motivācija ir viens no IK pamatprincipiem, kā arī: “informēt un iesaistīt darbiniekus, padarīt iespējamus sasniegumus, deleģēt, vadīt mērķtiecīgi, vadīt konsekventi, noregulēt konfliktus, kalpot kopējām interesēm u.c.”.³⁹

Darbinieku motivēšanas rezultāts var būt arī piesaistošāks vēstījums. Grāmatā “Efektīva personiskā saziņa sabiedriskajās attiecībās” vairākas atziņas liecina par to, ka:

- Jebkādam vēstījumam būtu jāmazina riska sajūta – ja darbinieki būs pārlicināti, ka viņu darba vide ir gan fiziski, gan mentāli droša, arī šādu vēstījumu saņēms viņu saziņu loks.
- Vēlme pēc neskaidrības, pārsteigumu un daudzveidības meklējumiem – ir pierādīts no psiholoģijas viedokļa, ka cilvēki, zinot ka apkārtēja vide ir droša, var mērķtiecīgi meklēt adrenalīnu, azartu, pārbaudot, vai patiešām tā vide var viņus saglabāt.
- Cilvēki vēlas justies svarīgi un unikāli. Te atkal ir jāatceras, ka katram būtiski atrast individuālo pieeju, kas viņu uzruna, kādas ir vērtības un dzīves principi.
- Mīlestība un emocionāla piesaistīšanās, kas ir augstākais sevis realizēšanas līmenis.⁴⁰ Emocijas stimulē enerģijas uzplaukumu, tāpēc arī motivējoša mūzika darba vietā un aktīvi noskaņots kolektīvs palīdz indivīdiem kooperēties strādāt produktīvi.

Kā jau bija teikts, motivēt jaunus darbiniekus vislabāk apmācību procesa laikā. Kā arī apmācību process veicina darbinieka integrāciju kolektīvā, rosina iekļauties IK aktivitātēs.

³⁶ Herbsts, D. (2007). *Komunikācija uzņēmumā*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 9. lpp

³⁷ Hercberga, J. (2017). *No uzņēmuma motivācijas sistēmas uz darbinieka pašmotivāciju*. [Video fails]. Cēsis: konference *Cilvēkfaktors*. Izgūts no: <https://www.youtube.com/watch?v=OilYaRxJOWU&t=4s>

³⁸ Herbsts, D. (2007). *Komunikācija uzņēmumā*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 26. lpp

³⁹ Turpat, 58.-59. lpp

⁴⁰ Turpat.

Atbildīgie par apmācībām mudina darbiniekus tiekties pēc izaugsmes caur dialogu un saprašanos.

1.3.3. Apmācību process kā iekšējās komunikācijas sastāvdaļa

Uz apmācībām vērts paskatīties kā uz pastāvīgo attīstības procesu. Par šo skatu punktu stāstīts darbā “U teorija. Vadība no topošās nākotnes”, proti: “jauna definīcija – zināšanas kā dzīvs process. Tagad mēs vēlamies iemācīties, kā elastīgi reaģēt uz svārstībām un lielām pārmaiņām, kā sajūst un satvert topošās nākotnes iespējas, kā saskaņoties ar “vēl neīstenoto” zināšanu avotiem”.⁴¹ Tāpēc organizācijas tiecās pēc tā, lai apmācību procesā darbinieki iemācītos sadarboties kā vienojošs organisms, kopīgi reaģēt uz problēmām, lai rastos kolektīvs intelekts. Lai panāktu sadarbību, apmācību process balstās uz instruktora vai menedžera un jauna darbinieka dialogu: “Šī klusā revolūcija iezīmē augošu interesi par tādām tēmām kā personiskā izaugsme, dialogs un plūsma. Dialogs būtībā ir kolektīva uzmanības maiņa: no pieklājības uz konfliktu, no konflikta uz iztaujāšanu, no iztaujāšanas uz radošu plūsmu”.⁴² Radošajā plūsmā kolēģi iepazīst ikvienu no jaunām pusēm, kas palīdz saliedēt komandu, tādējādi veicinot arī IK funkcijas: “Lai nodrošinātu efektivitāti, ir nepieciešams sistematizēt organizāciju. Ir jāorganizē un jāizstrādā darbības plāns, jāstandartizē darba procedūras un noteikumi, jānodrošina kārtība un disciplīna. Viss jāpaveic īstajā laikā, pareizajā intensitātē un secībā. Ir jārikojas pareizi, nevis vienkārši jādara, kā ir pareizi”.⁴³ Šis darbības plāns līdzīgs pētāmā uzņēmuma veiktajām aktivitātēm, respektīvi, procedūru sistematizācija un darbības standartizācija ir tas, kāpēc organizācija kvalitatīvi un pelnoši pastāv. Tomēr pievienojot cilvēku individuālās prasmes, var secināt, ka nav iespējams sistematizēt šo sociālo procesu.

Analizējot vadības hierarhijas struktūru un amatus, tika konstatētas nepilnības, par ko rakstīja arī Sandra Olivera: “Tas nozīmē rūpīgu struktūras un procesa, notiekošās apmācības un attīstības novērošanu, kā arī stresa, darba kavējumu un personāla mainības salīdzinošo izsekošanu. Iekšējā komunikācija kā zemas prioritātes joma dažreiz tiek pakļauta personāla

⁴¹ Šarmers, K. O. (2018). *U teorija. Vadība no topošās nākotnes*. Apgāds Zvaigzne ABC, 117. lpp

⁴² Turpat, 134. lpp

⁴³ Adizess, I. K. (2018). *Prasmīgā pārmaiņu vadība. Ievads organizāciju terapijā*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 68. lpp

nodaļām, tādējādi tiek kaitēts darbiniekiem un organizācijai kopumā”.⁴⁴ Joprojām Latvijā nav izplatīts izveidot atsevišķu sabiedrisko attiecību departamentu organizācijās, biežāk jautājumi par šo aspektu nonāk uz cilvēkresursu (turpm., CR) departamentu vai uz mārketinga nodaļu, taču speciālistu, kas nodarbotos tikai, piemēram, *in-house* jeb iekšējo komunikāciju – nav, jo to funkciju pilda, ņēmot “Premier Restaurants Latvia”, restorānu vadītāji un asistenti, kas ir vadītāja “rokas”. No otras puses, kā iepriekš bija pieņemts, IK uzņēmumā var veicināt ikviens darbinieks, vienīgais, ka to ir arī jāorganizē un jākontrolē. Tieši tāpēc būtiski veidot saliedētu komandu, kuras dalībnieki varētu ieguldīt ne tikai savā karjerā, bet arī uzņēmuma attīstībā kopumā.

1.3.4. Komandas loma iekšējā komunikācijā

Adizesa institūta dibinātājs, Dr. Kalderons Adizess, savā programmā par organizācijas struktūrām atzinās: “Labi vadītai sistēmai ir nepieciešama savstarpēji papildinoša komanda. Uzņēmumā vajadzētu organizēt vienu sapulci, kurā izvērtējat ārējos faktorus, un otru –, kurā analizējat iekšējos procesus”.⁴⁵ Savstarpēji papildinoša komanda palīdzēs ātri reaģēt uz dažāda veida notikumiem un situācijām, jo tajā būs dažāda profila speciālisti, kā arī var būt parasti darbinieki, bet ar daudzveidīgo pieredzi un prasmēm. Pētnieks apgalvo, ka kolēģi un draugi ir savstarpēji saistīti jēdzieni: “Lai pieņemtu lēmumus, mums ir nepieciešami kolēģi – tiem nav jābūt cilvēkiem, kuri mums piekrīt, bet gan tādiem, no kuru iebildumiem varam mācīties. Kolēģis ir cilvēks, ar kuru nepārtraukti esam konfrontācijā, taču par to priecājamies, jo mācāmies no domstarpībām”.⁴⁶ Tātad, kolēģi – lēmumu pieņemšanas process. Savukārt, par draugiem doktors saka, ka: “lai kaut ko īstenotu, mums ir vajadzīgi draugi. Draugs ir cilvēks, ar kuru ir kopīgas intereses, un tieši tāpēc lēmuma īstenošana notiek ātri”.⁴⁷ Tādējādi, draugi saistīti ar īstenošanas procesu. Apvienojot abu tipu cilvēkus apkārt: “Darbā vajadzētu pulcēt ap sevi cilvēkus, kuri ir gan kolēģi, gan arī draugi. Viņi nav ar jums vienisprātis, bet jūs mācāties

⁴⁴ Olivera, S. (2009). *Sabiedrisko attiecību stratēģija*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 109. lpp

⁴⁵ Adizess, I. K. (2018). *Prasmīgā pārmaiņu vadība. Ievads organizāciju terapijā*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 44. lpp

⁴⁶ Turpat, 238. lpp

⁴⁷ Turpat.

no viedokļu atšķirībām, taču jums ir kopīgas intereses, tāpēc šī uzskatu dažādība dod labumu visiem”.⁴⁸

Pēc darba autores domām un pieredzes, tā ir veiksmīga darba un komunikācijas procesa formula. Turklāt, kopā ar kolēģiem, kas darbinieku gan motivē, gan atbalsta, gan spēj godīgi un argumentēti sniegt konstruktīvo AS, tas darbinieks var pašattīstīties un kļūt par neformālo līderi komandas vidū, pēc kāda laika arī par oficiālo: “Līderība ir gars apvienojumā ar personību un vīziju. Tās praktizēšana ir māksla. Menedžments ir prāts. Precīza aprēķināšana, statistika, metodes, grafiki, rutīna. Tā praktizēšana ir zinātne. Vadītāji ir vajadzīgi. Līderi ir nepieciešami”.⁴⁹

Veidojot darba attiecības: “var teikt, ka runātājs un klausītājs vairs nav “katrs par sevi”, bet veido noteiktu “kopību”, kuru ar visām tiesībām sauc par komunikācijas kopību. Tādēļ jēgpilnas komunikācijas nosacījumi ir kopības veidošanas nosacījumi, kuri savukārt ir sadarbības jeb kooperācijas iespējamības nosacījumi”.⁵⁰ Kooperācija – viens no 3K (kooperācija, koordinācija, komunikācija) principiem, kas aktīvi pielietojams organizācijas apmācību procesā. Tie principi saistīti tieši ar komandas veidošanu jeb *team-building*, par ko runāja dažādu institūciju pētnieki darbā “*The three c’s of team-building – communication, cooperation, coordination*”.⁵¹

Apmācību procesā ne tikai komanda ietekmē IK, bet arī atgriezeniskā saite: “Sistēmām piemīt divu veidu atgriezeniskās saites:

- Pastiprinoša saite, kurā vēlākās izmaiņas visā sistēmā ietekmē sākotnējo izmaiņu pastiprināšanos.
- Līdzsvarotā vai negatīva saite, kurā secīgās izmaiņas visā sistēmā darbojas, lai pretotos sākotnējām izmaiņām un aplāpētu to ietekmi”.⁵²

⁴⁸ Adizess, I. K. (2018). *Prasmīgā pārmaiņu vadība. Ievads organizāciju terapijā*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 44. lpp

⁴⁹ Edeirs, D. (2008). *Nevis priekšnieki, bet līderi*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 77. lpp

⁵⁰ Apsalons, E. (2013). *Komunikācijas kompetence. Kā saprasties un veidot attiecības*. Rīga: Zvaigzne ABC, 56. lpp

⁵¹ Thomas, J.D.E., Morin, D., Kira, D. (2016). *The three c’s of team-building – communication, cooperation, coordination*. The Online Journal of New Horizons in Education, p. 190. Retrieved from:

<https://www.tojned.net/journals/tojned/articles/v06i03/v06i03-15.pdf>

⁵² Grīns, E. (2008). *Efektīva personiskā saziņa sabiedriskajās attiecībās*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 245. lpp

Tomēr, ka jau bija teikts, pētāmais uzņēmums izmanto nevis negatīvu, bet konstruktīvo atgriezenisko saiti.

1.3.5. Atgriezeniskās saites loma iekšējā komunikācijā

Kas vispār ir atgriezeniskā saite? Pēc Veinbergas materiāliem var secināt, ka “atgriezeniskā saite ir informācijas saņēmēja reakcija un tās atpakaļnodešana raidītājam. Atgriezeniskās saites process komunikācijā var izpausties dažādi”.⁵³

Arī šī brīža mediatizētās komunikatīvās interakcijās ir būtiski reaģēt uz ikkatru ziņojumu, jo ignorēšana var atstāt sliktāku iespaidu no komunikācijas, nekā pat negatīvas atsauksmes: “Sniedzot psiholoģisko saiti starp uztveri un komunikāciju, atgriezeniskās saites dati sevī ietvers cikliskās reakcijas no saņēmēju puses, lai identificētu ziņojumu. Uzsvars uz atgriezenisko saiti kā zināšanām un informāciju nav zaudējis savu svarīgumu, taču tas mainās merogā kā datorizētās programmas rezultāts”.⁵⁴ Atgriezenisko saiti var dabūt dažādos veidos: “To var identificēt vispārējai programmai, lai palīdzētu korporatīvās komunikācijas vadītājiem koncentrēties uz viņu auditoriju dominējošo uzvedību, un to var identificēt, balstoties uz klientūru, kur uzņēmumam tiek noteikts aktivitāšu skaits vai atsevišķa iesaistītās puses grupa”.⁵⁵ Tieši atgriezeniskā saite palīdz izveidot attiecības starp darbinieku un organizāciju, jo to sniedz asistents, piemēram, IPP (individuālās darbības plāns) sarunā, kurš ir vadības pārstāvis, t.sk. organizācijas pārstāvis darbinieku acīs. Divvirzienu atgriezeniskā saite gan IPP sarunās, gan darba ikdienā ļauj darbiniekiem identificēt savu vietu uzņēmumā un saprast gan personīgos mērķus, gan uzņēmuma plānus par viņa attīstību ilgtermiņā.

⁵³ Veinberga, S. (2019). *Komunikācija. Teorija un prakse*. Rīga: Izdevniecība “Sava grāmata”, 33. lpp

⁵⁴ Olivera, S. (2009). *Sabiedrisko attiecību stratēģija*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 44. lpp

⁵⁵ Turpat.

2. METODOLOĢIJA

Gan teorētiski, gan praktiski secina, ka “analīze ir svarīga zinātniskā darba daļa. Tas nozīmē sadalīt pētniecības reālu sektoros, katru no tiem apskatot atsevišķi. Piemēram, tekstu var analizēt no gramatiskā, semantiskā, retoriskā, ideoloģiskā vai psiholoģiskā viedokļa”.⁵⁶ No tā paša resursa izriet secinājums, ka komunikatīvos pētījumos pastāv pārsvarā “trīs klasiskās pētniecības teorijas, kas nav raksturīgas tikai komunikācijas zinātnei. Tās ir: etnogrāfiskā, interviju metodes un masu aptauja (*survey*), kuras komunikācijas zinātnes izmanto visai plaši”.⁵⁷ Tomēr, darba autore izvēlas izmantot kvalitatīvo kontentanalīzi un fokusgrupas interviju, lai būtu iespējams strukturēti un detalizēti izpētīt iepļānoto empīrisko materiālu.

Būtu noderīgi kategorizēt pētījumu:

- Nometētikas virziens (zinātnes likumsakarību, principu atklāšanas un pamatošanas virziens);
- Ideografikas virziens (pētī personības unikalitāti, veselumu, izmanto problēmu izslēgšanas pieeju u.c.);
- Uzvedības teorijas virziens (pētī darbības motivāciju, intelektu, spējas, vides ietekmi saistībā ar uzvedību).⁵⁸

Darba autores pētījums vairāk atbilst uzvedības teorijas virzienam, tādējādi jāizvēlas piemērotākās metodes pētnieciskajai daļai. Runājot par pētījuma materiālu reprezentativitāti, tad to var izdalīt divos veidos:

1. Kvantitatīvajā – teorijas piemērotība jaunajā populācijā, proti, izlasei ir jāreprezentē cilvēki populācijā.
2. Kvalitatīvajā – vienmēr fokuss nevis uz populāciju, uz kuru attiecināta hipotēze, bet uz atbilstošu gadījumu vai gadījumiem noteiktā vidē.⁵⁹

⁵⁶ Veinberga, S. (2019). *Komunikācija. Teorija un prakse*. Rīga: Izdevniecība “Sava grāmata”, 182. lpp

⁵⁷ Turpat, 183. lpp

⁵⁸ Vīksna, A. (1999). *Personāla vadība*. Rīga: Jumava, 92. lpp

⁵⁹ Kroplis, A., Raševska, M. (2010). *Kvalitatīvās pētniecības metodes sociālajās zinātnēs*. Rīga: “Izdevniecība RaKa”, 2. izdevums, 80.-81. lpp

Ieteiks “kodēt datus. Pirmais solis kvalitatīvo datu kodēšanā ir izveidot pēc iespējas vairāk aprakstošu kategoriju. Mēs varētu iedomāties datus, kuriem ir šādas kategorijas: apraksts par iestatījumu, personu aprakstu, ēšanas paradumiem, attieksmi pret svešiniekiem, iekšējiem konfliktiem utt.”⁶⁰ Datu kodēšana kategorijas palīdz detalizētāk analizēt savākto materiālu, veikt skaidrojums un interpretācijas. Ir jāapstrādā iegūtā informācija, lai darbam nebūtu deskriptīvs saturs, pētniecei jāveic patstāvīgais ieguldījums.

Apmācību koordinators (11 pārstāvji no 13) interviju un instruktoru (10 restorānu pārstāvji no 13 jeb 42 instruktori) aptaujas analizē izmantotas:

1. Dīters Herbsta piedāvātas vērtēšanas kategorijas:
 - IK veids: formāla (mērķis, noteikumi, galvenie virzieni, iepriekš plānota informācija – sapulces, informatīvai materiāls) un neformāla (sarunas, diskusijas, spontānas sapulces, baumas utt.).
 - Veiksmīgas IK atbilstība kritērijiem: a) sistemātiski plānota; b) abpusēja; c) aktīva; d) saprotama; e) lietišķi pareiza; f) ticama; g) orientēta uz problēmām; h) atklāta; j) nepārtraukta; k) ilglaicīga.
 - Priekšnieka loma IK, jo, pēc Dīters Herbsta: “Pašam vadītājam jābūt pārliecinošam un uzticamam piemēram, tāpēc ka nedrošības pārņemti darbinieki nav motivēti, viņu darbs nav produktīvs; iekšējā komunikācija var palīdzēt atbrīvoties no bailēm un kopā ar mērķtiecīgu informāciju izskaust nedrošību”.
2. Adizesa institūta dibinātāja Dr. Kalderons Adizes programmas par organizācijas struktūrām atziņas par savstarpēji papildinošu komandu (kolēģi un draugi ir savstarpēji saistīti jēdzieni):
 - IK attiecības: a) kolēģi un draugi; b) tikai kolēģi; c) visi ir draugi; d) ārzemnieki un vietējie.
3. Atgriezeniskā saite kā viens no IK rīkiem: a) sniegta pozitīvā; b) sniegta konstruktīva; c) sniegta negatīvā; d) reti vai vispār netiek sniegtā.
4. Apmācību process kā viens no IK rīkiem: zināšanas kā dzīvs process: a) reaģēšana uz

⁶⁰ Gray, P. S., Williamson, J. B., Karp, D. A., Dalphin, J. R. (2007). *The Research Imagination*. New York: Cambridge University Press, p. 197

pārmaiņām; b) nākotnes iespēju atpazīšana; c) personiskā izaugsme; d) dialogs; e) radoša plūsma.

5. Motivācijas veicināšana no biroja puses kā viens no IK rīkiem: a) IPP; b) konkursi; c) motivācijas kalendārs un citi.

2.1. Intervija kā datu vākšanas metode

Kā pirmā ir ielānota intervijas vākšanas metodes izmantošana: "sociālo zinātnu pētījumos 90% gadījumos tiek lietotas intervijas".⁶¹ Intervija kā vākšanas metode ir efektīva, jo pirms tās intervētājs sagatavojas, gūstot lielāku informācijas apjomu par intervējamo, līdz ar to var savākt daudzveidīgāko materiālo, kas var kļūt arī ekskluzīvs.

Kā iepriekš bija minēts, rezultativitāte var būt divu veidu, tiktāl: "Pētnieciskās personu intervijas pieder kvalitatīvajiem pētījumiem, un tās var realizēt dažādi. Intervijas, kas nozīmē izzinošas sarunas ar noteiktu profesiju redzamākajiem pārstāvjiem. Tāad izjautāšana ir process, kurā tika iesaistītas personas, kas pārvalda noteiktu kompetenci".⁶² Tā kā pētījuma plāns iekļauj sevī divu speciālistu intervijas, būs korekti apskatīt: "Personiskās jeb ekspertu intervijas ir daudzu līdz šim atzītu zinātnisko pētījumu pamatā. Te jāatzīmē, ka zinātnes mērķis ir mēģinājums no eksperta iegūt maksimāli daudz faktu un viedokļu par konkrētām problēmām, izpausmēm un jautājumiem, kas skar mūsu pētniecības mērķi".⁶³ Ikvienu pētniecisko metodi ir jāizmanto iepriekš sagatavojoties: "Intervēt nenozīmē tikai uzdot jautājumus. Pirms intervijas jāstudē bāzes informācija, lai sarunas dalībnieki saprot, ka intervētājs ir iedziļinājies apskatāmajā problēmā. Tāpēc pētījuma laikā intervija ar ekspertu nemēdz būt vienīgā faktu vākšanas metode. To kombinē ar faktu un informācijas vākšanu".⁶⁴ Jebkurā pētniecībā vai ikdienas dzīvē iepriekšēja sagatavošanās parāda nopietnu attieksmi pret jautājumu, problēmu vai situāciju.

Detalizētāk, pētniecības metodi kā "kvalitatīvo interviju mēdz iedalīt fāzēs: tēmas izvēle, plānošana, atlase, intervija, atšifrējums, apstrāde, atskaite, analīze, ziņojums".⁶⁵ Pirms

⁶¹ Turpat, 96. lpp

⁶² Veinberga, S. (2019). *Komunikācija. Teorija un prakse*. Rīga: Izdevniecība "Sava grāmata", 189. lpp

⁶³ Turpat.

⁶⁴ Turpat, 190. lpp

⁶⁵ Turpat, 189. lpp

izmantojot vai publicēt iegūto ziņojumu turpmāk, darba autore ieteiktu vēlreiz sazināties ar intervējamā personu, lai tā pārskatītu un akceptētu jau noformēto analīzi. Praksē ik pa laikam parādās gadījumi, kad nenotika šis precizējums, un pēc tā intervētājam vajadzēja publiski atzīt kādu pārprasto vai maldinošo informāciju un atvainoties. Turklāt pētījumos “mēdz lietot: 1) atvērtās, 2) daļēji strukturētas, 3) strukturētas intervijas. Vairums pētnieku izvirza tēzi, ka vispiemērotākās ir atvērtās vai daļēji strukturētas ekspertu intervijas, jo sarunas gaitā var notikt novirzīšanās no iecerētā plāna, mērķis ir iegūt kvalitatīvāku izziņas materiālu”.⁶⁶

2.2. Aptauja kā datu vākšanas metode

Kā nākamā vākšanas metode tiks apskatīta elektroniskā aptauja: “Pārskata aptauja (*survey*) ir kvantitatīvs pētījums, kurā izjautā cilvēkus, izmantojot interviju jautājumus. To izplata ar pasta, e-pasta, sociālo tīklu vai kāda cita tiražēšanas veida palīdzību. Mēdz nodalīt 2 veida pārskata aptaujas: masu vai grupu. Aptauju atšķirības nosaka dalībnieku selekcija”.⁶⁷ Šī pētījuma ietvaros tiks izmantotas grupas (apmācību koordinatori, instruktori) aptaujas.

Svarīgi pieminēt, ka: “[aptauja] iekļauj sevī divus aspektus: a) iespēju savākt viedokļus, aptaujājot cilvēkus, b) izmantot moderno tehniku, lai izvēlētos reprezentatīvu grupu no lielas iedzīvotāju populācijas”.⁶⁸ Kā jau vairākas reizes tika minēts: “Interneta tehniskā iejaukšanās komunikācijas procesā būtiski transformēja uztveres mehānismu, nonākot pie situācijas, kad viedokli vairs neveido raksta autors, bet šajā procesā iesaistās vairāki un pat daudz cilvēku, kas attiecīgo rakstu vai raidījumu apspiež, analizē, kritizē vai uzteic”.⁶⁹ Kā piemērs ir sociālajos medijos komentāru sadaļa, kad pētījuma aptauja vairs nav tikai autoram pieejams diskutabls jautājums, bet arī paši respondenti veicina diskusiju, ko īstenībā ir vērtīgi novērot un piefiksēt.

2.3. Fokusgrupas intervija kā metode

Fokusgrupas intervijas pētnieciskā metode tiks pielietota nelielai uzņēmuma darbinieku grupai. Pielietojot fokusgrupas intervijas metodi, jāsaprot, ka: “fokusa grupa ir neliels (no sešiem līdz desmit) personu kopums, kas sapulcināts, lai vienu līdz divas stundas diskutētu par kādu

⁶⁶ Veinberga, S. (2019). *Komunikācija. Teorija un prakse*. Rīga: Izdevniecība “Sava grāmata”, 189. lpp

⁶⁷ Turpat, 198. lpp

⁶⁸ Turpat.

⁶⁹ Turpat, 252. lpp

jautājumu, ideju, produktu vai programmu”.⁷⁰ Fokusa grupu vada līdzīgi dažāda veida intervijām, līdz ar to: “tipiska fokusa grupas sesija sastāv no neliela skaita dalībnieku koordinatora vadībā, ko parasti sauc par regulētāju”.⁷¹ Šī pētnieciskā darba ietvaros kā regulētājs pašdefinēta darba autore. Lai veicinātu produktīvu diskusiju, metodes “struktūra ir paredzēta, lai mudinātu pētāmos brīvi un pilnīgi runāt par uzvedību, attieksmi un viņu uzskatiem”.⁷² Ja regulētājs spēj uzrunāt fokusgrupas intervējamās, tad veidojās dinamiskums, kas “rasktuots kā “sinerģisks grupas efekts”, tāpēc mijiedarbība starp grupas dalībniekiem stimulē diskusijas, kurās viens grupas dalībnieks reaģē uz citu dalībnieku komentāriem. Daudz lielāks ideju, jautājumu, tēmu un pat problēmu risinājumu skaits var tikt ģenerēts grupu diskusijās, nevis atsevišķās sarunās”.⁷³

Kā palīglīdzeklis jauniem regulētājiem var būt rokasgrāmata, sagatavojot kuru, pētnieks iekļauj:

1. Ievads: īss izklāsts par autoru, pētāmo darbu, mērķiem, uzdevumiem un prognozējamiem rezultātiem;
2. Intervijas pamatnoteikumu izklāsts: sakarā ar Covid-19 ierobežojumiem uz fokusgrupas rīkošanas brīdi, tika nolēmts organizēt inteviju attālināti, izmantojot platformu *Zoom*, tādējādi ir jāpaskaidro dalībniekiem par iespējām (*unmute*, pacelt roku un tml.);
3. Īsas diskusijas par jautājumiem un atbildēm: tiek sagatavoti jautājumi par IK procesu un to ietekmi uz darbinieku ikdienu un attīstību;
4. Īpašas aktivitātes vai vingrinājumi: tā kā intervija ir plānota uz divām stundām, tiks iekļauta 10 minūšu pauze;
5. Norādījumi jutīgu jautājumu risināšanai: regulētājs intervijas laikā reflektē, reaģē, koordinē diskusijas tēmas laika un resursu ekonomijai.⁷⁴

⁷⁰ Gray, P. S., Williamson, J. B., Karp, D. A., & Dalphin, J. R. (2007). *The Research Imagination: An Introduction to Qualitative and Quantitative Methods* (1st ed.). Cambridge University Press, p. 361

⁷¹ Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Needham Heights: Allyn & Bacon, p. 111

⁷² Turpat.

⁷³ Turpat, p. 112

⁷⁴ Turpat.

Respektīvi, ir jāatceras, ka “dati, kas iegūti no fokusa grupas intervijām, nav identiski atsevišķu interviju datiem. Fokusgrupas dati ir grupas dati. Tie atspoguļo grupas kopīgos un apspriestos viedokļus”.⁷⁵ Kā jau iepriekš bija minēts, uz doto brīdi ir jāpielāgojās epidemioloģiskas situācijas ierobežojumiem gan pasaulē, gan konkrēti Latvijā. Tādējādi tiks veidota divu stundu videokonference, kad “regulētājam būs jābūt spējīgam sazināties un būt spējīgam radīt empātiju un interesi attālināti”.⁷⁶ Būtiski brīdināt fokusa grupu par veikto ierakstu, kas būs noderīgs, jo “tas nozīmē, ka viņi var koncentrēties uz savu uzdevumu regulē diskusiju, apzinoties, ka var ieklausīties un/vai skatiet lentes pirms ziņojuma sagatavošanas”.⁷⁷

2.4. Kontentanalīze kā datu apstrādes metode

Kā apstrādes metode ir izvirzīta kontenanalīze: “pētījuma metode, ar kuras palīdzību secinājumi var tikt iegūti, pamatojoties uz jebkāda veida datiem, sistemātiski un objektīvi analizējot to veidojošo elementu nozīmes”.⁷⁸ Šī pētniecība ietver sevī dažādus pamatprincipus:

1. Induktīva analīze: sākās bez iepriekšējiem pieņēmumiem un ļauj izdalīt nelielu skaitu pieteikami vispārīgu tematu apgalvojumos, ko intervējamais izsaka.
2. Deduktīva analīze: sāk ar skaidriem pieņēmumiem un teoriju, vispārīgais temats zināms, pētnieka uzdevums – kā attiecīgajā tematā izpaužas intervējamo realitātes konstrukcijas.⁷⁹

Pētījuma autors plāno izmantot deduktīvu analīzi, jo ir jau zināmas atbalsta teorijas.

3. Datu analīzes soļi: Kvalitatīvās analīzes mērķis ir noteikts stāstījuma nozīmi, iedziļinoties tā saturā. Darbā “*Case study methods*” apkopots:⁸⁰
 - 1) Sadalīt tekstu fragmentos, kas satur respondenta atsevišķus apgalvojumus, kuri raksturo un/vai interpretē viņa pieredzi. Šis solis palīdzētu definēt satura vienības;

⁷⁵ Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Needham Heights: Allyn & Bacon, p. 125

⁷⁶ Turpat, p. 129

⁷⁷ Szwarc, P. (2005). *Researching customer satisfaction and loyalty*. London: Kogan Page Limited, p. 47

⁷⁸ Kropļijs, A., Raševska, M. (2010). *Kvalitatīvās pētniecības metodes sociālajās zinātnēs*. Rīga: “Izdevniecība RaKa”, 2. izdevums, 136. lpp

⁷⁹ Turpat, 126.-130. lpp

⁸⁰ Hamel, J., Dufour, S., & Fortin, D. (1993). *Case study methods*. SAGE Publications, Inc. <https://www.doi.org/10.4135/9781412983587>

- 2) Noskaidrot satura vienību nozīmi, tādējādi secinot par to jēgu;
- 3) Vienības, kas pauž līdzīgo, grupē analītiskās kategorijās. Grupēšana veicina respondenta pieredzes savienojumu ar citu cilvēku pieredzi. Kategorijām jābūt:
 - a) vispārīgām; b) izteiktām psiholoģijas vai izglītības terminos;
- 4) Pēc kategoriju apvienošanas, rodas abstraktie jēdzieni, kas, savukārt, atklāj respondenta realitātes konstrukciju pamatā esošo vispārīgo struktūru. Jēdzieni ir jāizsaka pētnieka nozares valodā;

Ja iespējams – ievietot jēdzienus plašākā struktūrā (teorijā vai modelī). Tādējādi izskaidrot: a) jēdziena dabu; b) diapazonu, c) parādības dinamiku.⁸¹

⁸¹ Kroplis, A., Raševska, M. (2010). *Kvalitatīvās pētniecības metodes sociālajās zinātnēs*. Rīga: "Izdevniecība RaKa", 2. izdevums, 126.-130. lpp

3. PĒTĪJUMA PLĀNS

Izvēlētais pētniecības lauks – saruna ar apmācību koordinatoru vadītāju palīdzēs secināt par instrumentiem, kas veido iekšējo komunikāciju caur apmācību procesu. Intervija ar cilvēkresursu departamenta vadītāju definēs nosacījumus veiksmīgajai iekšējai komunikācijai, tās stratēģiskos mērķus un iekšējās komunikācijas struktūru, proti, kas kontrolē, ietekmē un vada šo procesu. Sarunas ar apmācību koordinatoriem un to padotiem, proti, instruktoriem, ir pamatotas, jo caur tiem tiks iegūta informācija par veiksmīgiem risinājumiem un komunikatīvā rakstura krīzēm, kas, iespējams, pastāv restorānā. Fokusgrupas intervijas laikā tiks noskaidrots darbinieku motivācijas līmenis, saiste ar uzņēmumu un iekšējā komunikācija dažādos līmeņos kā darbinieks-darbinieks, darbinieks-menedžeris utt. Empīriskā materiāla analīze ļaus secināt, kā iekšējās komunikācijas rīki funkcionē uzņēmumā, vai tie veiksmīgi iestrādā restorānos, sasniedzot no biroja uzliktos iekšējās komunikācijas stratēģiskos mērķus.

Tiek izmantotas tādas datu vākšanas un apstrādes metodes kā daļēji strukturētā intervija, elektroniskā aptauja, fokusgrupas intervija un kontentanalīze. Plānots iegūt empīrisko materiālu caur saziņu ar atbilstošajām personām hierarhijas kārtībā:

1. Apmācību koordinatoru vadītājas Baltijā daļēji strukturētā intervija;
2. Cilvēkresursu departamenta vadītājas Baltijā daļēji strukturētā intervija;
3. Apmācību koordinatoru (13 restorānu pārstāvji Latvijā) daļēji strukturētās intervijas;
4. Elektroniskā aptauja instruktoriem;
5. Fokusgrupas intervija ar darbiniekiem.

Turpmāk sekos iegūto datu analīze, kodēšana, transkripcija un tulkojums. Pēc tam secinājumi un atbildes uz pētījuma jautājumiem. Tiks veikta rekomendāciju izstrāde, kā arī pētījuma prezentācija vērtēšanas komisijai. Beigās organizēta rekomendāciju sūtīšana birojam iekšējās komunikācijas uzlabošanai. Rezultātā tiks izveidots restorānu IK raksturojums. Ir jāpiebilst, ka netika sasniegti 2 restorānu apmācību koordinatori un instruktori no 3 restorāniem. Padziļināti apskatīta fokusgrupas (7 dalībnieki) intervija, konkrēti, atbildēs uz jautājumiem apskatītas problēmas un piedāvātie no jauniešiem risinājumi. Tiek saglabāta dalībnieku un pārstāvēto restorānu konfidencialitāte, tāpēc materiāls apstrādāts un analizēts kodētā veidā. Atbildēs restorānu nosaukumi tiek kodēti.

Atbildes uz pirmo pētniecisko jautājumu, proti, vai uzņēmuma ir IK stratēģija un IK tiek organizēta šīs stratēģijas ietvaros, skaidroti biroja speciālistu intervijās, konkrēti, CR departamenta un apmācību koordinātoru vadītāju sniegtajā informācijā. Definēti IK stratēģiskie mērķi un iezīmēti instrumenti un aktivitātes, kas palīdz restorāniem sasniegt tos mērķus. Darba autorei ir jāizvērtē, vai tie mērķi ir sasniedzami pēc respondentu sniegtajām atbildēm, vai tie veiksmīgi veicina IK uzņēmumā. Atbildēt uz otro pētniecisko jautājumu, proti, kādus komunikācijas instrumentus apmācību koordinātori izmanto IK nodrošināšanai, palīdzēs nepārprotami apmācību koordinātoru intervijas. Kā jau iepriekš bija teikts, sasniegti 85% no apmācību koordinātoru kopskaita. Lai definētu, vai esoša IK stratēģija un instrumenti veicina darbinieku motivāciju, kas ir trešais šī darba jautājums, ir nepieciešams apkopot sekojošu pētniecisko materiālu: instruktoru elektroniskā aptauja, kurā reprezentēti 77% no instruktoru pieņemamā kopskaita, un darbinieku fokusgrupas intervija, kurā piedalījās 7 cilvēki, jo lai veidotu vairākas fokusgrupas, būtu nepieciešams lielāks darbinieku skaits, bet uzņēmuma birojs neapstiprināja. Lai veidotu restorānu atsevišķu un kopēju ainu, ir iespējams apvienot apmācību koordinātoru viedokļus ar instruktoru komentāriem, raksturojot darba vietas IK veiksmīgus rezultātus un komunikatīvā rakstura krīzes, vai sasniegti IK stratēģiskie mērķi.

4. EMPĪRISKĀ DAĻA

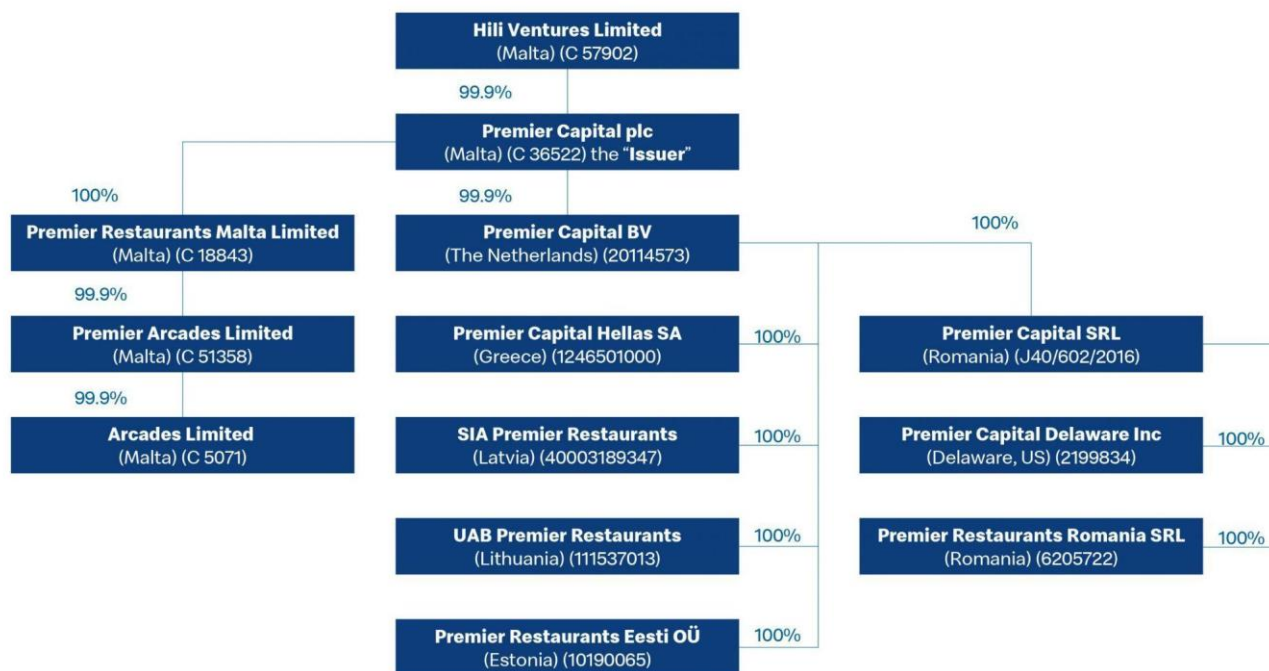
Empīriskā daļa pētījuma gaitā iekļauj sevī iegūto datu apstrādi un analīzi, pēc kuras gan darba autore, gan uzņēmuma “Premier Restaurants Latvia” pārstāvji varēs nonākt pie diskusijas, lai, savukārt, palīdzētu sevināt par organizācijas IK. Cilvēkfaktora dēļ nav iespējams veikt pilnībā reprezentatīvo materiālu apstrādi, jo pētniecisko datu vākšanas stadijā sasniegti tikai 11 no 13 restorānu apmācību koordinatori (kas ir $11 \div 13 \times 100\% = 85\%$ no apmācību koordinatoru kopskaita), turklāt 10 restorānu 42 instruktori (kas ir $10 \div 13 \times 100\% = 77\%$ no instruktoru pieņemamā kopskaita) no 13 restorāniem Latvijā.

Būtiski pieminēt, ka “Premier Restaurants Latvia” ir uzņēmums, kas atbalsta multikulturālismu, līdz ar to pirms trīs gadiem tika atļauts ņemt darbā arī jebkura vecuma ārzemniekus. Viņi izmanto iespējas, īpaši ārzemju studenti, tieši tāpēc jāatrod individuālā pieeja komandā arī viņiem kā atsevišķai grupai ne tikai valodas ziņā, bet arī kultūras un mentalitātes aspektos, tāpēc gandrīz katrā no 13 restorāniem strādā ārzemnieki.

Orientējoties uz rezultātu, ir nepieciešams raksturot restorānu motivāciju piedalīties organizācijas IK, cik atšķirīga situācija ir starp restorāniem, vai ir raksturīgas visiem problēmsituācijas, ko var risināt uzņēmuma biroja speciālisti, vai katra restorāna kolektīvā ir individuālie komunikatīvie jautājumi.

4.1. Uzņēmuma “Premier Restaurants Latvia” struktūra

Vadoties pēc *Hili Ventures*⁸²: “uzņēmumu grupa, kas nodarbojas ar daudzvietīgām darbībām un partnerattiecībām, kuras skaitā ir arī koncerna uzņēmējdarbības virziens Premier Capital plc (McDonald 's).⁸³ (skat. 4.1.1. att.)”, Latvijā reprezentē “Premier Restaurants Latvia”.

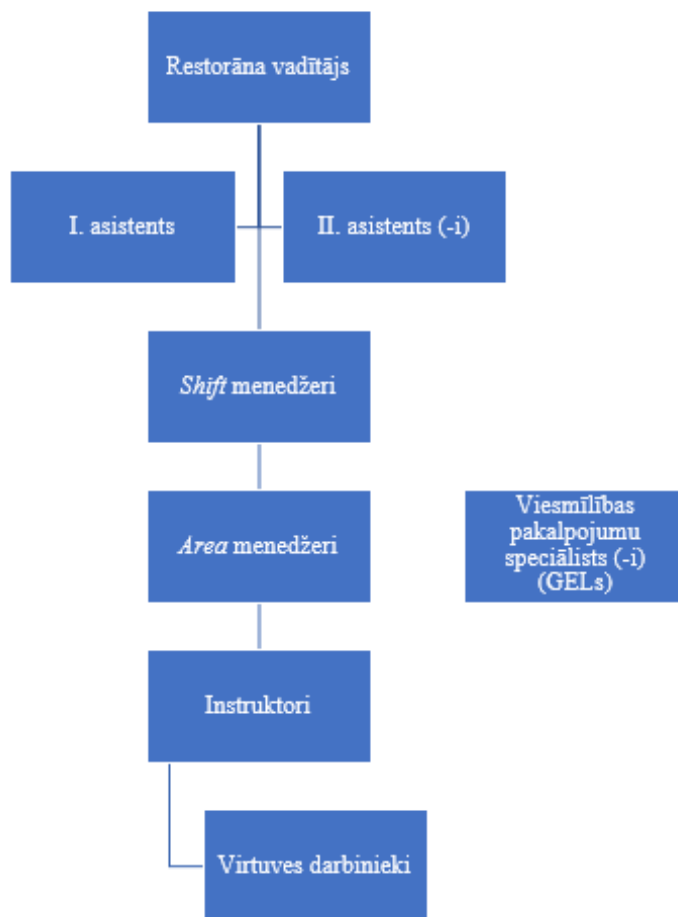


4.1.1. attēls. Kompānijas Premier Capital plc struktūra

⁸² You Belong Here. *Hili Ventures*. Retrieved from: <https://youbelonghere.ventures/hili-ventures/>

⁸³ Premier Capital. *Company structure*. Retrieved from: <https://premiercapital.com.mt/company-structure/>

Secinot pēc apmācību koordinatoru vadītājas intervijas, restorānos pastāv stingra hierarhija. (skat. 4.1.2. att.). Pētniecisko materiālu vākšanas procesā saniegti tādi līmeņi kā instruktori un II. asistenti, konkrēti, tie, kas koordinē apmācību procesu restorānā, jo caur to visintensīvāk tiek veicināta arī IK un motivēta darbība IK stratēģisko mērķu sasniegšanai.



4.1.2. attēls. McDonald's® restorānu hierarhija

Runājot par zīmola nosaukumu, lai novērstu nesaprašanās, “McDonald’s® Attīstības licences turētājai Maltas kompānijai “Premier Capital” pieder 147 McDonald’s® restorāni Baltijas valstīs, Maltā, Grieķijā un Rumānijā”.⁸⁴ Pēc oficiālās mājaslapas datiem: “Latvijas galvaspilsētā Rīgā McDonald’s® vēra durvis 1994. gadā (Luna restorāns). Šobrīd Rīgā ir 12 un

⁸⁴ McDonald’s Latvija. *Vēsture*. Izgūts no <https://mcdonalds.lv/vesture/>

Jelgavā 1 McDonald's® restorāns, to skaitā astoņi restorāni ar McDrive™ un trīs McCafé™. McDonald's® Latvijā nodarbina vairāk nekā 700 cilvēku”.⁸⁵

Visticamāk, uzņēmums izstrādāja stingru sociālo mediju politiku, kuras noteikumi neļauj tā pārstāvjiem komunicēt par darba ikdienu, sadzīviskiem stāstiem, pat ja tie ir pozitīvajā noskaņā un pozicionē uzņēmumu kā sociāli atbildīgu darba devēju. Tādējādi organizācija neveido ciešu kontaktu ar sabiedrību, nenotiek interakcija, tikai vienpusīgi sūtīts ziņojums par jaunumiem. Vienīgā atgriezeniskā saite kā viesu (pēc uzņēmuma standartiem – klienti ir katra restorāna ‘viesi’), tā arī ietekmētāju jeb *influenceru* reakcijas un publikācijas ar restorānu produktiem sociālajos medijos. Apskatot darbinieku iesaisti organizācijas komunikācijā, var secināt, ka viņi piedalās fotosesijās ar uzņēmuma produktiem, tādējādi tos popularizējot. Turklāt, lielākā darbinieku iesaiste uzņēmuma produktu atpazīstamības veicināšanā no Baltijas valstīm visvairāk nāk no Lietuvas pārstāvjiem, pēc tam – Igaunijas.⁸⁶

4.1. Atbildība par iekšējo komunikāciju un tās stratēģiskie mērķi

CR departamenta speciālistes komentārs. Par iekšējo komunikāciju tieši restorānos biroja pārstāve skaidroja minimāli, jo viņi kā centrālais ‘office’ neiejaucas iekšā, tas ir katra restorāna vadītāja pārziņā. Uztrauc, ka darbinieku korporatīvi, tikšanās, sporta aktivitātes atceltas klātienē, kas iespējams rīkos trešajā kvartālā ar visiem drošības pasākumiem. Pēc pārstāves vārdiem, komunikācija notiek ar iekšlietu un mārketinga departamentu, un restorānu vadītāju starpniecību. Taču, ja paskatīties pētnieku ieteikumus, tad Sandra Olivera raksta, ka: “Iekšējā komunikācija kā zemas prioritātes joma dažreiz tiek pakļauta personāla nodaļām, tādējādi tiek kaitēts darbiniekiem un organizācijai kopumā”.⁸⁷ “Premier Restaurants Latvia” restorānos IK procesu organizē to vadība. Neskatoties uz to, ka viņi ir tie padomdevēji, kas katru dienu saskaras ar darbiniekiem, gan vadītājs, gan asistenti no sākuma bija restorāna darbinieki, viņiem nav speciālās izglītības, lai veiksmīgi īstenotu IK. It īpaši jāpielāgojas kolektīvam, jo tajā var strādāt dažādas paaudzes, vecumu grupas no 16 līdz pat 60 gadiem. Protams, birojs vada kursus vadītājiem, sanāksmes un attālinātās sapulces, taču pašā birojā nav

⁸⁵ McDonald's Latvija. *Vēsture*. Izgūts no <https://mcdonalds.lv/vesture/>

⁸⁶ Izgūts no uzņēmuma foto un video materiāliem: <https://www.facebook.com/mcdonalds.latvija>

⁸⁷ Olivera, S. (2009). *Sabiedrisko attiecību stratēģija*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 109. lpp

speciālista, kas varētu nodarboties tikai ar sabiedrisko attiecību aspektu kā *in-house* jeb iekšējā komunikācija. Kaut arī cilvēkresursu speciālitātē mārketinga nodaļā arī ietilps darba attiecību veidošanas tehnikas, taču nav iespējams laicīgi un kvalitatīvi uzraudzīt, kas notiek restorānos.

Atsaucoties uz CR departamenta pārstāves atbildēm, organizācijai ir daži iekšējās komunikācijas stratēģiskie mērķi, runājot konkrēti par restorāniem, definēti divi:

- 1) Darbinieku informēšana;
- 2) Saistes veidošana starp kompāniju un darbinieku.

No komunikācijas kanāliem pandēmijas laikā veismīgi darbojas:

1. *What's App* kanāls, ko izmanto ātrai komunikācijai, ja, piemēram, darbiniekam ir Covid-19 gadījums, lai stedzami reaģētu, vai sapulce, kas ir ātri jāsasauca.
2. *Facebook*:
 - Lai padarītu tik nopietnu iekšējās komunikācijas tēmu interesantāku, atbalstīta ar jautriem postiem par sociālo distancēšanos;
 - Uzfilmēts radošs īss video, lai atgādinātu, kā būtu jārikojas visiem šī brīža situācijā;
 - Publicēti gan *promotions* jeb jaunumi, gan jubilejas, gan labākie mēneša dalībnieki, gan par jauniem kursiem – kas un kur ir izgājis;
 - Nodota vispārīga informācija par situāciju tirgū, mēneša rezultāti konkursos saistībā ar “McDrive 90 sekundes” un “*Voice Of Customer*” (aptauja viesiem).
3. Aktīvāk izmanto iekšējās komunikācijas digitālus kanālus, piemēram, platformas *Zoom* un *MS Teams* sapulcēm un kursiem;
4. Informatīvie e-pasti ar aktuālāko materiālu.

Lai sasniegtu pirmo mērķi, darbinieku informēšana, pēc CR speciālistes komentāra var secināt, ka tiek izmantota, pirmkārt, tiešā informācijas nodošana no sūtītāja saņēmējam, proti, publikācijas sociālajos medijos, kas ir datormediētā komunikācija.⁸⁸ Pateicoties tai informācijas saņēmējs var iepazīties ar materiālu jebkurā viņam ērtajā laikā un veidā. Komunikācija ar datora

⁸⁸ Herring, S. C. (1996). *Computer-Mediated Communication: Linguistic, Social, and Cross-Cultural Perspectives*. John Benjamins Publishing Company.

starpniecību kļuvusi populārāka un Covid-19 vīrusa izplatības dēļ arī drošāka līdz ar mūsdienu informācijas tehnoloģiju attīstību. Tā kā starpnieks komunikācijā ir visbiežāk dators vai kāda viedierīce, var rasties nesaprašanās un arī informācijas pārprašana, jo katrs uztver ziņojumu individuāli ar noteikto kontekstu.

Tāpēc, lai tā komunikācija būtu labāk saprotama un ticama, birojs aicināja restorānu vadību un darbiniekus piedalīties gan sanāksmēs, ganursos attālināti tiešsaistē, kas veicināja arī kvalitatīvāko informācijas nodošanu, jo tiešsaistē ir iespējams procesā uzdot jautājumus un dzirdēt cilvēkus tiešā laikā, nevis ierakstā. Savukārt, ir zināms, ka darbiniekiem nav piekļuves restorāna e-pastam, līdz ar to, kad informācija tiek nodota ne tikai caur sociāliem medijiem kā *Facebook* un *What's App* un straumēšanas platformām kā *Zoom* un *MS Team*, bet arī praksē, kad vadītāji atkārtoti printē jaunumus un pieliek pie informācijas stenda, lai arī tie darbinieki, kas nelieto *Facebook* un reti lieto *What's App*, varētu maiņas laikā, pirms un pēc, iepazīties ar kompānijas jaunievedumiem.

Pie tā, lai precizāk saprastu informāciju, menedžeri komunicē pa tiešo ar darbinieku, vēlreiz skaidrojot gan mutiski, gan praksē, kā precīzi pildīt jaunas procedūras. Šis fakts ļauj secināt, ka restorānos praktizēta divpakāpju plūsmas modeļa⁸⁹ izmantošana, konkrēti, darbinieki saņem ziņojumu no menedžera, asistenta vai vadītāja, kas ir restorāna viedokļu līderi, turpat tie viedokļu līderi saņem šo informāciju no biroja caur rīkiem, kas nevienmēr ir pieejami darbiniekiem.

Izsekojot šo procesu, var apgalvot, ka darbinieks gandrīz nesaskarās ar biroja pārstāvjiem, izņemot pārbaudes un vizītes, kas gada laikā nav daudz, konkrēti, RAP-sesija, kad darbinieki atbild uz jautājumiem par iekšējo komunikāciju (reizi gadā, parasti vasarā); katra mēneša beigās tikai viens no restorāniem, kas vinnēja ikmēneša konkursu, piemēram, ja aprīļa beigās “McDrive 90 sekundes” un “*Voice of Customer*” konkursā uzvarēja restorāns “Daugava”, tad birojs brauc tikai pie tā, lai uzslavētu darbiniekus. Ja “McDrive 90 sekundes” uzvarēja “Imanta” un “*Voice of Customer*” – “Alfa”, tad attiecīgi pie šiem restorāniem. Gada laikā, secinot pēc instruktoru un apmācību koordinātoru praksēm, bieži uzvarēja vieni un tie

⁸⁹ Katz, E., Lazarsfeld, P., & Roper, E. (1955). *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications* (1st ed.). Routledge.

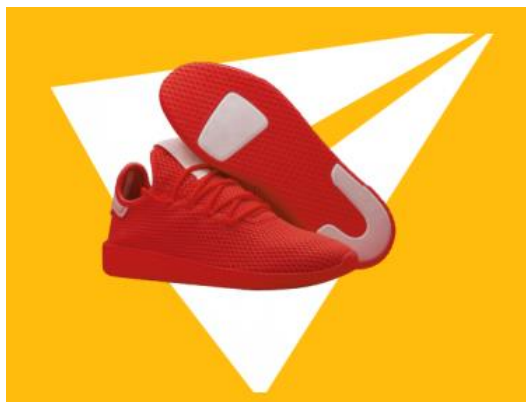
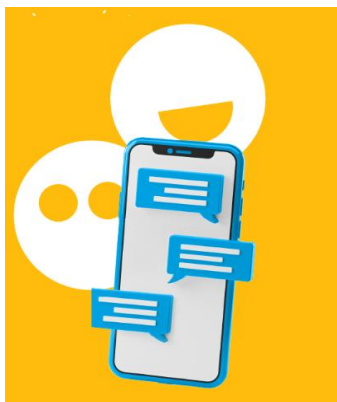
paši restorāni. Taču biroja pārstāvji neseko līdzi, nejauc par problēmām, kāpēc, piemēram, restorāns “Luna” nevar vinnēt “Voice of Customer” konkursā jau 10 mēnešus. Piezīme – “McDrive 90 sekundes” un “Voice of Customer” – divi galvenie praktiskie konkursi, kuri ir atkarīgi nepāprotami no komandas darba maiņās, ko arī bieži piemin koordinatori un darbinieki. Tomēr ir arī radošie konkursi, ko publicē Facebook grupā, bet tie nav obligāti. Tādējādi caur radošiem konkursiem tiek saliedētas komandas, kas jau labi darbojas kopā, jo viņi izrāda iniciatīvu tajos piedalīties. Kamēr tie restorāni, kas nepiedalās, to darbinieki paliek aiz šīs iekšējās komunikācijas. Bet par motivāciju līdzdarboties runāts nākamajās nodaļās.

Lai panāktu otro stratēģisko mērķi jeb veidotu saisti starp darbinieku un uzņēmumu, birojs ir ieplānojis kampaņu kontekstā ar darba ņēmēju vispārīgo piesaisti. Lai iegūtu vairāk jauniešus restorānu kolektīvos, ir jāsaprot, kas tad vispār pieteicās McDonald's vakancēm. Citējot “Premier Restaurants Latvia” CR departamenta speciālisti, ir ieplānota kampaņa jauno darbinieku gūšanai: “Mūsu darbinieks ir gados jauns cilvēks, enerģisks, pieteikami ambiciozs, ar liels potenciāls nākotnē, ko viņš ātri var pierādīt arī restorānos karjerā, tie, kas ir ar tādu enerģiju un draivu, viņi gana ātri kāp pa karjeras kāpnēm”. Savukārt, gan biroja pārstāvji, gan respondenti no restorāniem vairākkārt pieminēja paaudžu maiņas ietekmi: “Mūsu jaunieši izauguši no *gamers* paaudzes, kuriem visa pasaule ir vaļā, kuri gatavi to visu apceļot. Tā ir jaunā paaudze, kas nāk pie mums pēc tīņu vecuma”. Ir definēts, kas ir tā mērķauditorija, kura ir jāuzruna, tāpēc jau gandrīz mēnesi sociālajos medijos tiek aicināti pievienoties kompānijai pēc



4.1.1. attēls. Kampaņa jauno darbinieku piesaistei

biroja pārstāves komentāra vērtībām: *gamers* paaudze, ceļotāji un aktīva dzīvesveida piekritēji.⁹⁰ (skat. 4.1.3. un 4.1.4. att.).



4.1.3. attēls. Kampanjas jauno darbinieku piesaistei vērtību atspoguļošie elementi

Pēc veiktas izpētes uzņēmums var apzināties, ar kādiem instrumentiem piesaistīt jaunus darbiniekus un motivēt iesaistīties jau esošus IK stratēģijā.

Apmācības koordinatoru vadītājas komentārs. Speciāliste Veronika ir uzņēmuma ne tikai pārliecinošs profesionālis, bet arī veiksmīgās IK piemērs, jo viņa pirms 15 gadiem arī bijusi virtuves darbiniece, kāpjot karjerā līdz pārstāvei birojā. Pēc intervijas ar koordinatoru vadītāju ir saprotams, ka viņas veiksmes stāsts ir “savā veidā pašmotivācija un pašdisciplīna, kad tu vari pats koordinēt darbību, izdomāt aktivitātes apmācībās, turklāt pielietot arī visu no savas pieredzes, izstrādājot striktu plānu”. Tādējādi, var secināt, ka lai darbinieki attīstītos, viņos sākumā jāiegulda, jāmotivē, lai varētu atbalstīt viņu iniciatīvu, lai jaunieši būtu pārliecināti par saviem spēkiem un ticētu sev. Turpmāk rosināta pašmotivācija, pašdisciplīna nāk ar nepārtraukto praksi. Lai dabūtu kvalitatīvu rezultātu, ir jāstimulē iekšējā komunikācija, citādāk jaunieši būs tikai darba spēks, kam nav interesanti identificēt sevi ar uzņēmumu un nopietni uztvert informāciju un iespējas.

Tāpat kā CR departamenta speciāliste koordinatoru vadītāja: “piebilst, ka darbinieki ir kā mūsu uzņēmuma “seja”, konkrēti, ja viesis, atnākot uz restorānu, redz neorganizētību, just

⁹⁰ McDonald's Latvija sociālajā tīklā *Facebook*. Izgūts no uzņēmuma foto un video materiāliem: <https://www.facebook.com/mcdonalds.latvija>

negatīvu atmosfēru un skumju noskaņojumu, tas noteikti ietekmēs kopējo iesaistību ne tikai par konkrētu restorānu, bet vispār par kompāniju”. Izrietot no šī aspekta, restorānos it īpaši jāseko līdzī iekšējās komunikācijas norisei, pretējā gadījumā cietīs ne tikai komunikatīvais klimats darba vietā, bet arī restorāni kā peļņas avots, jo saspringta atmosfēra uzreiz ir jūtama. Tomēr, problēmjautājumi arī pandēmijas laikā tiek risināti, jo kā stāstīja speciāliste: “kompānija iegūva 3.vietu ikgadējā nacionālajā konkursā “TOP darba dēvējs” par 2020.gadu kategorijā “Sabiedriskā ēdināšana”, gandarīti, jo balsojā pārsvarā mūsu darbinieki, viņi novērtē uzņēmuma atbalstu”. Šī balva ir apliecinājums tam, ka daži IK rīki veiksmīgi strādā, līdz ar to ir vērts izsekot, kādi un kādā veidā.

Atsaucoties uz apmācības koordinātoru vadītājas viedokli, kompānijas veiksmīgie IK instrumenti stratēģisko mērķu (darbinieku informēšana un identifikācija ar McDonald’s) realizācijā ir:

Pirmkārt, sakarā ar apkalpošanas sistēmas transformāciju darbiniekiem tagad ir iespēja attīstīties kā viesmīlības pakalpojumu speciālists (“*Guests Experience Leader*” jeb GELs darba ikdienā). Citāts: “Šis amats liecina par mūsu kompānijas attīstību, salīdzinot ar konkurentiem, jo mēs cenšamies mainīt to apkalpošanas kultūru un stereotipu, ka McDonald’ā strādā primitīvie roboti. Mēs arī mākam sazināties, rādīt ‘dzīvu’ saskarsmi, būt viesmīļīgiem, nevis runāt automātiski”. Holdings *Hili Ventures* piedāvā “iespējas augt ne tikai vertikāli, bet arī horizontāli. Jebkurš no McDonald’s darbiniekiem var pieteikties uz jebkuru vakanci arī dažādos biznesos kā Apple, kuģošanas, viesniecību biznesu u.c. Pēc absolvēšanas vai studiju laikā var droši pieteikties uz noteikto amatu un braukt praktizēties”.

Otrkārt, sazināties, informējām darbiniekus caur bonusu un motivācijas kalendāru, kas tiek atjaunots katru gadu, ir veiktas mērķauditorijas analīzes, kā tā un tās vērtības mainās gada laikā, kas viņu uzruna: “Mūsu kompānijā nav noteiktās vienas motivācijas visiem darbiniekiem. Izstrādājam motivācijas kalendāru, kas iekļauj lietas, kuras var būt svarīgas ikvienai paaudzei. Tādējādi analizējot mūsu darbinieku profilu, mēs pielāgojamies, katru gadu mainām tās motivācijas”.

Treškārt, ārzemnieki kā atsevišķa grupa analīzei. Tā kā pirms 3 gadiem McDonald’s atļāva ņemt restorānos arī ārzemniekus, parādījās papildus slodze darbinieku informēšanā un to

vērtību sasniegšanā. Šī slodze atpoguļojās ne tikai komunikācijā angļu valodā, bet arī ārzemnieku vēlmju un vērtību apmierināšanā, jo viņu mentalitāte un to pašu vērtību uztvere ir citādāka. Ir arī atkarīgs no restorāna, jo kādā var būt līdz 4 ārzemnieki no 50 cilvēkiem, bet kādā visi 30 no 65 darbiniekiem, kas ir gadnīz puse. Viņiem jāpievērš noteiktā uzmanība, ko jaunieši arī novērtē, piemēram: “kad notiek *Workers Global Survey*, darbinieku viedokļu aptauja, tad ārzemnieki ir vieni no pirmiem, kas ļoti novērtē mūs kā darba dēvējus, jūt, ka esot kā atsevišķa darbinieku grupa, par kuriem rūpējās un, it īpaši, pateicīgi par iespēju attīstīt savu karjeru.”

Ceturtkārt, kaut arī pēc informācijas McDonald's Latvijā oficiālajā mājas lapā vidējais darbinieku vecums ir 18-24, tas nenoliedz arī citu vecuma grupu esamību. Jāstimulē IK, izvērtējot katra indivīda īpatnības. Tāpēc instruktoru un menedžeru apmācībasursos ir stāstīts par pieeju dažādām paudzēm. Darbiniekiem, kas veicina iekšējo komūnikāciju uzņēmumā, ir jāsaprot, kādā veidā komunicēt ar 50+ pārstāvi un 18 gadīgu jauniešu, kā sniegt atgriezenisko saiti: “Tādējādi standartu procedūras paliek, bet lai paskaidrotu, kā tās darbojas, nepieciešama individuālā pieeja. Agrāk jā, tas bija normāli – sazināties ar visiem vienādi, bet tagad skatāmies, lai katrs darbinieks justos novērtēts un pareizi, precīzi apmācīts”. IK process palika komplicētāks, kaut ja darbinieks un menedžeris atrodas tajā vidējā vecumu grupā (18-24), taču ir liela atšķirība starp 18 un 24 gadu veciem jauniešiem. IK stratēģiskie risinājumi attīstās kopā ar organizācijas kolektīvu: “Jau ir īpaša situācija, kad Z paudzes instruktors vai menedžeris sniedz atgriezenisko saiti 50+ darbiniekam, tagad atjaunotajā kursu saturā mēs to ļoti detalizēti ar topošiem instruktoriem izskatām, kā atrast šo individuālo pieeju”.

Piektkārt, kā jau iepriekš bija minēts, ka ir jābūt individuālā pieeja, taču procedūru standartizācija paliek. Līdz ar to, lai maksimāli atvieglo darbinieku darbību, tajā pašā laikā sekotu produktīvajam rezultātam, restorānu viens no komunikācijas principiem ir: “3K (koordinācija, kooperācija, komunikācija), labs rādītājs, kas apkopo mūsu viesim (klientam), kurš ir galvenais mūsu biznesā, ka mēs esam saliedēta komanda, ka varam apmierināt arī īpašas viesu vēlmes un gaidas”. Efektīvs komandas darbs ir rezultāts no “3K metodes, kas palīdz darbiniekiem uzsākt vispār komunicēt vienam ar otru, lai viss būtu saskaņots un laikus. Kooperācijas un koordinācijas principi veicina sadarbošanos jau intuitīvajā līmenī. Jābūt saprašanai, ka tu strādā komandā, nevis viennatnē”.

Sestais, lai panāktu identifikāciju ar McDonald's, darbiniekiem ir nepieciešama atgriezeniskā saite no uzņēmuma viedokļu līderiem, konkrēti, atzinība un refleksija no vadības puses ar nolūku, lai darbinieks saprastu gan personīgus mērķus, gan turpmāko attīstību restorānā: "Protams, viss šis atgriezeniskās saites process aizņem laiku, bet labs vadītājs vienmēr to atradīs, saplānos savai komandai. Menedžeruursos mēs kopā ar restorāna direktoru skatāmies, lai menedžeru komanda būtu ilgstspējīga ilgtermiņā, lai tā būtu restorāna pamats".

Septītais, ikviens darbinieks ir nopelnījis novērtējumu un attīstību, tāpēc: "ir obligātas sarunas kā kopējais individuālais darbības plāns (IPP). Tiek novērtētas līdera prasmes, kā tas izpaužas darbā, uzslavas un ieteikumi. Šīs sarunas laikā tiek analizēts, ko vēl varētu attīstīt, komunikācijas prasmes, kādas ir problēmas darbā utt."

Astotais, svarīgi, veidojot darbinieku saisti ar uzņēmumu, neaizmirst par restorānu un biroja attiecībām: "biroja speciālisti strādā, lai palīdzētu restorāniem. Nav tā, ka mēs kaut ko izdomājam un tagad, lūdzu, pildiet. Mēs palīdzam ieviest jaunus projektus, kaut ko salabot, analizējam pēc restorāna ieteikumiem, kā varētu pilnveidot darbu tajos, arī komunikācijas ziņā".

Visbeidzot, sakot ar 2020. gada marta sākumu visvairāk bija jātransformē tieši IK process: "ir izaicinājums īpaši iekšējai komunikācijai, viss pārceļas uz virtuālo telpu apmācības, kursi, sanāksmes, saruna u.c. Mēs adaptējam šos visus procesus digitālajai videi, izmantojot vairākas dažādu platformu opcijas". Neatkarīgi no darba amata un darba vietas uzņēmumā, šobrīd: "tā ir jauna pieredze ne tikai restorāniem, bet arī birojam. Sākām pielāgoties un justies ērtāk un brīvāk. Mēs varam, neizejot no mājām, piedalītiesursos un apmācībās, kas patiešām ir arī laika ekonomija, jauna veida medietā iekšējā komunikācija"

Kopsavilkumā var secināt, apmācību koordinātoru vadītāja minēja vairākus instrumentus, kā restorānos varētu sekmēt IK stratēģiskiem mērķiem, konkrēti:

- karjeras attīstība veicina darbinieku vispārējo informētību un identifikāciju ar uzņēmumu;
- darbinieku motivācija kā viens no IK stratēģijas atsperpunktiem;
- darbinieku informēšana, pielāgojoties viņu komunikācijas īpatnībām;

- individuālā pieeja komunikācijā – IK panākumu atslēga;
- 3K metode – veiksmīgas IK princips, kas stimulē darbinieku saisti ar organizāciju;
- neatkarīgi no tā, cik daudz darbinieku ir restorānā, vadībai ir jāplāno un jāsniedz katram darbiniekam atgriezeniskā saite, jo ikviens ir iespējams topošais menedžeris, savukārt, menedžeri ir restorāna pamats, uz kura balstās IK process;
- lai darbinieks arī turpmāk atbalstītu restorāna IK, viņam jāapzinās savas spējas un ko varētu uzlabot;
- IK stratēģisko mērķu veiksmīga izpilde iespējama tikai tad, ja iesaistās abas puses (IPP);
- veicinot IK attīstību, ir jāpielāgojas ne tikai paaudžu maiņai, bet arī apkārtējiem apstākļiem un jaunajām tendencēm.

Vēlreiz jāatgādina, ka par IK uzņēmumā var secināt tikai pēc 10 restorānu kopējiem raksturojumiem un 1 apmācības koordinatora komentāra, jo no restorāna “Alfa” netika sasniegti instruktori, lai veidotu darba vides apskati. Turklāt, netika sasniegti restorāni “Shopping Center” IK efektivitātes un atsaucības trūkuma dēļ un “Daugava” restorāna vadītāja opozīcijas dēļ.

Turpmāk darba autoram ir jāizvērtē, vai tie mērķi, ko ir definējuši biroja speciālisti, ir sasniedzami pēc respondentu sniegtajām atbildēm, vai tie veiksmīgi veicina IK uzņēmumā. Mērķi – informēšana un identifikācija. Veicot restorānu respondentu atbildes, var secināt, ka visi restorāni noteiktā veidā sasniedz IK mērķi saistībā ar informēšanu. Taču ne visiem sanāk veicināt darbinieku identifikāciju ar uzņēmumu.

Pēc analīzes rezultātiem, darba autors izsekoja, ka visi restorāni izmanto iekšējai komunikācijai *What's App* lietotni. Savukārt, *Facebook* platformu – lai būtu informētiem par jaunumiem no biroja puses un seko līdzi konkursiem. Bija arī restorāni, kas pieminēja, ka saņem informāciju no organizācijas caur e-pastu un tālāk tad nodot to darbiniekim. Turklāt, viens no restorāniem izmanto arī *Skype* lietotni iekšējām sanāksmēm, tomēr kursiem, kas skar visus restorānus, darbinieki izmanto *Zoom* vai *MS Teams*. Pašsaprotami, ka pamata IK notiek maiņās dažādos līmeņos: darbinieki savā starpā, arī darbinieki ar instruktoriem un menedžeriem, rētāk ar asistentiem. Taču divi no viņiem, I. asistents un II.asistents, kas atbild par apmācībām

restorānā, saņem visvairāk jautājumu no darbiniekiem ne tikai par apmācības procesu, bet arī par darba pienākumiem, algām, atvaļinājumiem un slimības lapām, jauniem noteikumiem arī sakarā ar pandēmijas ierobežojumiem, tāpēc kā I.asistents parasti organizē darba intervijas, un II. asistents plāno kopā ar biroju un restorāna vadītāju katra darbinieka attīstību. Abiem asistentiem ir lielā komunikatīvā slodze, līdz ar to viņi bieži aicina arī citus menedžerus pieslēgties un intensīvi komunicēt un informēt darbiniekus. Apmācības koordinatori uzsver, ka ir būtiski, lai instruktori, kas ievēd jauno darbinieku restorāna procesā, no pašas pirmas dienas akcentētu, ka komanda vienmēr ir gatava uzklaut. Svarīgi izskaidrot iekšējās hierarhijas struktūru, lai darbinieks zinātu, pie kura no padomdevējiem ar kāda profila jautājumiem ir ieteicams vērsties. Tas nenoliedz faktu, ka darbinieks var pajautāt par konkrētu jautājumu arī citu menedžeri, taču šī informēšana par subordināciju disciplinē. Vairākums restorānu atbildēja, ka atbalsta darbiniekus un savstarpējo komunikāciju mainās 24/7, tomēr ir neveiksmīgi gadījumi, kad pārāk savvalīgas attiecības noveda pie bezatbildīgas attieksmes un disciplīnas zūšanas.

Pēc instruktoru atbildēm var secināt, informēšanas mērķis kopumā tiek sasniegt, taču komunikācijas process jāpapildina ar tādiem instrumentiem kā atgriezeniskā saite, nevis tikai vienvirziena informēšana, informācijas plūsmas strukturēšana it īpaši darbinieka pirmajās dienās, kā arī emocionālais atbalsts, jābūt empātiskam, orientēties uz ilgspējīgu procesu, nevis tikai uz restorāna biznesa mērķu sasniegšanu. Konkrēti par trīs visbiežāk skanētajām problēmām un arī retāk atkārtotajām tiks apspriests 4.2. un 4.3. apakšnodaļā.

Mēģinājumi iesaistīt darbiniekus identifikācijā ar uzņēmumi bija tikai dažiem restorāniem. Kaut IPP saruna ir obligāta visiem, kas palīdz definēt darbinieka mērķus ne tikai patstāvīgajā attīstībā, bet arī definēt viņa/-s pienēsumu restorānā un kompānijā, par to ir stāstījuši tikai pāris restorānu pārstāvji, konkrēti "Akropole", "Jelgava", "Jūra" un "Luna". Piemēram, no "Akropole" restorāna komentāra: "Viņi ir motivēti no tā, ka apzinās, ka viņos tiek ieguldīts gan laiks, gan spēki, arī emocionālais atbalsts ir būtisks. Viņi pašmotivējās no sapratnes, ka ir noderīgi restorānā". Ja turpināt atbalstīt darbiniekus attīstībā, var panākt, ka viņi pieņem uzņēmumu un identificē sevi ar to par ārpus darba laika. Kļūdaini par zemu novērtēt IPP sarunas nozīmi, jo tā arī palīdz veidot saisti starp uzņēmumu un darbinieku. Piemēram, "Luna" restorāna pieredzē: "Mūsu asistentiem ir noderīga taktika, ka viņi pirms pateikt kopējo

vērtējumu (no 1 līdz 4), jautā: “Kā tu pats sevi novērtē?” Un tad darbinieks aizdomājas par savu ieguldījumu restorānā un pašattīstībā”. Tādējādi darbinieks secina ne tikai par savējo pienēsumu kompānijā, bet kas vispār ir svarīgs McDonald’s, es kā tā sastāvdaļa. Par 3K principu ir runājis tikai “Luna” pārstāvis un jaunieši fokusgrupas intervijā. Restorāna “Jelgava” pārstāvis pieminēja, ka: “Pēdējā laikā palicis grūtāk izkausēt ledu starp jauniem un kolektīvu. Varbūt tāpēc kā mainās paudzes”. Skaidrojot iekšējus procesus, ir pieņēmums, ka problēmas ir: “Pēc apmācības sistēmas, jo lai izkausēt ledu, ir jāuzdod jautājumi jaunajam cilvēkam, man pašam jau apnicis jautāt vientipiskus jautājumus kā “Kā tev gāja skolā?” vai “Kā tu tiki uz darbu?” ”. Jautājot par problēmas sakni, pārstāvis atzīmēja, ka jauniešiem tas šķiet jau tipisks un neoriģināls, varbūt korporācijas restorānos Amerikā tas ir normāli, taču apvienojot pauudžu maiņu ar latiešu mentalitāti, ir jāizdomā jaunā stratēģija, kā uzrunāt jauniešus būt ieinteresētiem uzņēmumā un identificēt sevi ar to, jo restorānos vidējais vecums ir 18-24, tomēr pēc apmācību koordinātoru prakses var secināt, ka jaunieši nāk vairāk arī nepilngadīgie ne tikai uz vasaras periodu, bet paliek arī ilgāk, jo viņi tiecās pēc finansiālās neatkarības un personiskiem ienākumiem, ko arī atzīmēja instruktori aptaujā – algai ir nozīme, bet ne tik liela, kā bija pirms pāris gadiem. Sekojot instruktoru aptaujai – viņiem ir būtisks novērtējums, atzinība, sapratne, ka viņi ir noderīgi šī darba vidē, atbalsts ne tikai no kolēģiem-instruktoriem un darbiniekiem, bet arī no vadības un biroja.

Bakalaura darba ietvaros tika organizēta fokusgrupas intervijas, konfidencialitātes nolūkos darbinieku vārdi un restorāni ir kodēti un šifrēti. Jautājot jauniešiem tieši par attiecībām ar uzņēmumu, ko organizācijas cenšās viņiem pateikt, un vai viņi identificē sevi ar kompāniju, jauniešu viedokļi sadalījās:

1. Uzņēmums saka:

- Strādāt pēc standartiem, savlaicīgi nododot ziņojumu no ieejas līdz pasūtījuma atdošanai, izmantojot 3K principu, komunicē, lai brīdinātu viens otru par īpašiem pasūtījumiem.
- Neievērojot standartus, nevar panākt efektīvu komandas darbu, tāpēc arī vajadzīga iekšējā komunikācija.

- Jākomunicē savstarpēji, lai zinātu kādi ir restorāna mērķi uz maiņu, tāpēc mums ir jāiepazīnās ar visu informāciju un jākontaktējās nevis patstāvīgi, bet kolektīvi.
- Viesu labklājība vienmēr būs pirmajā vietā, tādējādi viesu apmierinātība un komandas labklājība atkarīga no mūsu komunikācija.
- McDonald's ir dzīves skola. Viss šis pēc tam palīdzēs komunicēt sabiedrībā. Mēs esam atkarīgi viens no otra.

2. (Ne-)identificēju sevi ar McDonald's, jo:

- Paziņu loka, ar kuriem tu komunicē, ietekme, jo tiem, kam nav nepieciešamības strādāt, pazemina darbu "nabagā maķītī". (3)
- Nav kauna, ka tu strādā maķītī, bet bija arī gadījumi, kad tu strādā, piemēram, zālē, un bijušie klasesbiedri vai nu vispār it kā nepamana, vai nu sazinās kā ar kaut kādu kalpu, nāk tā "zelta jaunatne", kurai pavisam vienalga, kas tu esi, viņi pat paldies beigās nepateiks. (1)
- Galvenais, ka pelnu naudu, bet kur – vienalga. (2)
- Es identificēju sevi ar McDonald's, jo man nav kauns teikt, kur es strādāju, vienmēr prieks, kad draugi nāk uz restorānu, sagaidu kā viesus. Es lepojos ar to, ka šeit strādāju, es pelnu naudu, veiksmīgi apvienojot ar skolu. (1)

Izrietot no atbildēm, iespējams apgalvot, lai panāktu veiksmīgu saisti starp darbinieku un uzņēmumu, ir svarīgi veicināt pozitīvu darba attiecību un veiksmīgas pieredzes veidošanos ne tikai kompānijas iekšienē, bet arī ārējā komunikācijā. Darbinieki kļūs par neoficiāliem vēstniešiem (*ambassadors*), piesaistot arī savu draugu loku, ja sakrītīs ne tikai materiālās vajadzības kā algas likme un elastīgs darba grafiks, bet arī vērtības un dzīves uzskati.

4.2. Komunikācijas instrumenti iekšējās komunikācijas nodrošināšanai restorānos

Atbildēt uz otro pētniecisko jautājumu, proti, kādus komunikācijas instrumentus apmācību koordinatori izmanto IK nodrošināšanai, palīdzēs nepārprotami apmācības koordinatoru intervijas un instruktoru komentāri. Kā jau iepriekš bija teikts, sasniegti 85% no apmācības koordinatoru kopskaita un 77% no pieņēmamā instruktoru kopskaita.

Instrumenti, kas tika definēti no apmācības koordinātoru vadītājas atbildes: karjeras attīstība; darbinieku motivācija; individuālā pieeja; 3K metode; vadības atgriezeniskā saite; darbinieka apzinātība savas spējās; IPP sarunas; paaudžu maiņa un jaunas tendences. Neapšaubami, katrā restorānā ir izmantoti visi instrumenti un realizētās aktivitātes, lai nodrošinātu IK, taču katra restorāna vadība pati izlemj, ko aktīvāk realizēt. (skat. 4.3.1. tab.).

Restorānu nosaukumu saīsinājumi: Akropole – AK, Vienības – VN, Jelgava – JL, Parking Place – PP, Jūra – JR, Underground – UN, Main Station – MS, Imanta – IM, Spice – SP, Alfa – AL, Luna – LN.												
Instrumenti	Restorāns	AK	VN	JL	PP	JR	UN	MS	IM	SP	AL	LN
karjeras attīstība		×	×				×	×	×	×	×	
darbinieku informēšana		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
darbinieku motivācija un iniciatīva		×			×	×					×	
individuālā pieeja			×	×							×	
3K metode												×
vadības atgriezeniskā saite		×			×	×	×	×	×	×	×	
darbinieka apzinātība savas spējās		×			×			×	×	×		
IPP sarunas		×		×		×						×
paaudžu maiņa un jaunas tendences				×	×		×			×		×

4.3.1. tabula. **Komunikācijas instrumenti restorānos**

Papildus komentāri: restorāni “Akropole”, “Vienības”, “Jelgava” un “Luna” ir tie, kas runā par vēl vienu komunikācijas instrumentu, konkrēti, vienlīdzība un empātisks skats uz situāciju. Arī fokusgrupas intervijas laikā dalībnieki diskutēja par šo aspektu, piemēram, kad ir jāizvēlās mēneša labākais darbinieks: “Menedžeri ir ļoti subjektīvi, viņi dažreiz neatzina tavu

ieguldīju, bet izvēlas balsojumā cilvēku, ar kuru ir labas attiecības, un viņš visu laiku viņiem smaida. Bet tie darbinieki, kas patiešām iegulda savus spēkus, katra mēneša beigās netiek novērtēti”. No dalībnieku puses būtu ieteikums, lai varētu kaut nu instruktori arī balsot, kas no kolēģiem šomēnes pierāda sevi vislabāk, vai nu darbinieki, kas nostrādāja vismaz gadu. Kā arī dažiem ir svarīgi, lai tas būtu publicēts arī *Facebook* grupā, jo, piemēram, strādājot kā *support* citos restorānos darbinieku var atpazīt, kas atvieglo iekšējo komunikāciju. Savukārt, labākus darbiniekus publicē gandrīz visi, izņemot 2-3 restorānus.

Ņemot vērā arī sarežģīto komunikatīvo situāciju pandēmijas laikā, kad jauniešiem tikšanās un komunikācija notiek vai nu tikai darba vietā, vai nu vispār nenotiek, fokusgrupas dalībnieki piebilst, kā minēja iepriekšējie 4 restorāni: “Ne par kādu menedžeru atbalstu nevaram pateikt, jo daži darbinieki ir sākuma emocionālās izdegšanas stadijā. Tikai no pāris menedžeriem atbalstu saņēmam, arī tāpēc, ka mēs sarunājamies labi ārpus darba”. Pēc darbinieku viedokļiem: “Menedžeri ir diezgan noslogoti, lai vēl morālā atbalsta kursus iziet, jo to atbalstu jāsniedz kvalificēti cilvēki, bet var vismaz mācīt menedžerus, ko darīt situācijās, ja vien darbiniekiem kļūst slikti emocionāli, ievērojams nervu sabrukums, vai nu spilgti redzama demotivācija un tml.”. Jaunieši skaidro, ka: “Dažiem darbiniekiem pietiek arī vispār izrunāties. Bet mūsu darbā kopumā ļoti maz pievērsta uzmanība šim aspektam, cik stresa noturīgie ir jaunieši”.

4.3. Esošas iekšējās komunikācijas stratēģijas un tās instrumentu izmantošana darbinieku motivācijā

Lai definētu, vai esoša IK stratēģija un instrumenti veicina darbinieku motivāciju (skat. 4.4.1. un 4.4.2. tab.), kas ir trešais šī darba jautājums, ir nepieciešams apkopot sekojošu pētniecisko materiālu: instruktoru elektroniskā aptauja, kurā reprezentēti 77% no instruktoru pieņēmamā kopskaita, un darbinieku fokusgrupas intervija, kurā piedalījās tikai 7 cilvēki, jo lai veidotu vairākas fokusgrupas, būtu nepieciešams lielāks darbinieku skaits, bet uzņēmuma birojs neapstiprināja. Instruktoru atbilžu trūkuma dēļ netika iekļauts restorāns “Alfa”.

Kritērijs	Restorāns	AK	VN	JL	PP	JR	UN	MS	IM	SP	LN
-----------	-----------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

algas likme	×		×	×		×	×			×
kolektīvs restorānā	×		×	×	×	×	×	×	×	×
darba grafiks	×		×	×	×	×	×	×	×	×
darba atrašanas vieta								×		
izaugsmes iespējas	×		×	×	×	×	×	×	×	
darba vide un pienākumi, darba process	×		×	×	×		×			×
ieکشējie konkursi			×		×			×		
iespēja strādāt pusslodzi → apvienot ar mācībām vai kaut ko citu	×		×	×			×			
bonusi no motivācijas kalendāra									×	
atgriezeniskā saite no vadības								×		
komunikācija ar viesiem			×		×		×	×		
uzņēmuma stabilitāte					×	×	×			
cits*			×				×			

4.4.1. tabula. Darbinieku instruktoru amatā motivācija kritēriji restorānos

Cits* motivācijas aspekts, kas jāatbalsta: iespējas strādāt naktstmaiņās; noteiktie kolēģi; lojalitāte; darba pieredze (CV); pažiņu ieguve; pieredze dažādu valodu pielietošanā; disciplīna, hierarhija un subordinācija; humors un pozitīvisms maiņās; iespēja mentorēt un apmācīt, būt koučam kādiem darbiniekiem.

Kritērijs	Restorāns	AK	VN	JL	PP	JR	UN	MS	IM	SP	LN
karjeras stagnācijas				×				×			
informācijas trūkums									×		×

demotivācijas sajūta		×	×			×		×		×
nav individuālās pieejas			×				×			×
“varētu augstāku algas likmi”		×		×		×				
vadības attieksme			×				×	×		×
darbinieku trūkums <input type="checkbox"/> lielākā darba slodze		×		×					×	
attiecības kolektīvā		×	×		×		×			×
viesu attieksme/trūkums						×			×	
cits				×	×		×			

4.4.2. tabula. Darbinieku instruktoru amatā demotivācijas kritēriji restorānos

Cits* demotivācijas aspekts, ko varētu uzlabot: transports; standarti, kas kaitē komunikācijai; jaunie piedāvājumi darbinieka kartē un atlaides kaut 25% uz visu produkciju; bezmaksas pusdienas; trūkst atbildības sajūtas darbiniekos; sīkāk un biežāk runāt par darbinieka mērķiem (IPP); 10 minūšu pārtraukums; biroja IT sistēmas (piemēram, kases operatīvā sistēma) pilnveide; vairāk apmācības kursu un biežāk iekšējos testus; iespēja mainīt mūzikas izvēli; rīkot arī kopējās sapulces darbiniekiem; cilvēcīgums un cieņa; respektēt arī ārzemju kolēģus.

Kā iepriekš bija pieminēts, informēšanas mērķis kopumā tiek sasniegt, taču komunikācijas process jāpapildina. Pēc apmācības koordinātoru un instruktoru komentāriem var definēt vēl trīs instrumentus, kas palīdzētu uzlabot IK uzņēmumā, pirmkārt, atgriezeniskā saite, nevis tikai vienvirziena informēšana. Šis aspekts attiecās īpaši uz vadības pusi, jo ir restorāni, kuros vadība nav ieinteresēta sniegt kādu motivāciju, veicināt personības izaugsmi, līdz ar to pasliktinājās kolektīvā komunikatīvais klimats. Otrkārt, informācijas plūsmas strukturēšana it īpaši darbinieka pirmajās dienās. Uz atbildi “apraksties savas pirmas darba dienas”, gandrīz puse no instruktoru, respektīvi, 20 instruktori no 42 respondentiem jeb $20 \times 100 : 42 = 48\%$ aprakstīja pirmās darba dienas kā bailes, neziņu, nenormālo informācija plūsmu, kuru nevar uzreiz iegaumēt, atstumtība no kolektīva un apjukums. Tomēr tie, kam bija

pozitīvā pieredze, atzīmēja tieši kolektīva atbalstu un saprotamu informācijas izklāstu. Treškārt, svarīgi pievērst uzmanību emocionālajam atbalstam, jābūt empātiskam, orientēties uz ilgstspējīgu procesu, nevis tikai uz restorāna biznesa mērķu sasniegšanu. Šī instrumenta aktualizācijai seko arī jaunas paaudzes vērtības, pieprasījumi, prioritātes un jaunie šķēršļi.

Fokusgrupas dalībnieku priekšlikumi uzņēmuma iekšējai komunikācijai. Dalībnieki ir atzīmējuši, ka viņiem ir svarīgi, lai birojs reaģē un ievieš izmaiņas, piemēram, lai katram darbiniekam būtu iespēja saņemt bezmaksas kafiju vai tēju. Šī opcija tika ieviesta, un visi darbinieki bez izņēmumiem tagad izmanto šo iespēju. Komentēja platformas *What's App* efektivitāti, jo ir kopīgais čats, līdz ar to tu saņem informāciju vēl pirms atnācis uz maiņu. Patīkami, kad menedžeri saka tev "Paldies par darbu!" vienmēr, kad tu ej mājās, vai nu saka to visiem, kad paši pabeidza darbu. Jauniešiem svarīgi dzirdēt atgriezenisko saiti un atzinību no vadības puses. Taču runājot par menedžeriem, kas veicina IK restorānos, tie bieži nenodot darbinieka ziņojumu vadībai, tāpēc jauniešiem ir jāiet patiešo.

Darbiniekiem svarīgi, lai IPP saruna būtu savlaicīgi ar katru darbinieku, jo tās palīdz saprast stipras un vājas puses, palīdz motivēt darbiniekus attīstīties, pārliecinot viņus, ka ikviens ir būtiska restorāna sastāvdaļa, sniedzot gan pozitīvo, gan konstruktīvo atgriezenisko saiti. IPP procesā darbinieks kopā ar asistentu definē mērķus nākamajam pusgadam, ja to neizdarīt laikus, viņiem rodas jautājums: "Ko es šeit vispār daru?" Rutīnas faktors sāk ietekmēt. Darbinieki apjukumā, ka IPP notiek tik reti, varētu reizi 2 vai 3 mēnešos, vai vienmēr uzturēt ciešu kontaktu ar katru darbinieku. Piedāvājums – būtu vieglāk, ja būtu asistents, kas atbild tikai par iekšējo komunikāciju, nevis arī par apmācībām, par *Pay Roll* u.c.

Motivācijas punkti sakrīt ar instruktoru motivāciju, savukārt, darbinieki pieminēja vēlreiz IPP saruna nepieciešamību, jo IPP palīdz motivēt darbiniekus, tāpēc ka uzstādītie uzvedumi līdz nākamajam IPP mudina mērķtiecīgi iet uz darbu, plānot, kā tieši tu vari attīstīties, kas ir jāuzlabo. No visiem respondentiem (apmācības koordinatori, instruktori un fokusgrupas intervijas dalībnieki) tikai viens cilvēks pieminēja, ka McDonald's ir motivācijas kalendārs. Viens no punktiem "Atved draugu" ir labums darbiniekam, jo ja draugs nostrādāja noteiktu mēnešu skaitu, tad pienākas prēmija par papildus darbinieku. Arī tiek nodrošinātas katram

darbiniekam dāvanaņas dzimšanas dienā, Jaunajā gadā, kas ir papildus pozitīvas emocijas, pateicoties kurām, turpini strādāt.

Runājot par to, vai jaunieši ieteiktu šo darba vietu savām paziņām, izrietot no viena bonusa, dalībnieki izskaidroja dažus pretargumentus un ieteikumus:

- Labāk izvēlēties restorānus, kas ir tālāk no centra. Diviem restorāniem ne ļoti paveicās ar viesiem, jo dažkārt nāk alkoholiskajā apreibumā, agresīvi un nekultūrāli no Vecrīgas, it īpaši vasarā, diezgan daudz bezpajumtnieku, ja nav apsardzes, tad restorāna menedžeriem ir jātieks ar viņiem galā, kas arī nav patīkami, kā arī, kā jau iepriekš bija teikts, “zelta jaunatne”, kas nevienu neciena.
- Darbiniekiem bieži sākās “burn-out” jeb izdegšana, bet pats darbinieks pat nezina pie kā vērsties. Dažreiz pašiem menedžeriem vajadzīgs morālais atbalsts, jo vairākumā esam jaunieši, mums joprojām formējās noturīga psihika. Ieteikums: Biežāk dzirdēt atgriezenisko saiti no menedžeriem, jo darbiniekiem ir svarīgi, kāds ir viņu attīstības plāns.
- Divstāvu restorānā, kas atrodas centrā, arī viena no noliktavām aiziet uz pagrabstāvu, līdz ar to ir papildus fiziskā slodze, atšķirībā no pārējiem restorāniem.
- Kā arī restorānā nav visforsākā iekšējā komunikācija, dažreiz saspringta atmosfēra, direktors var neadekvāti uzvēsties un kliegt, nevar gan vadītāja, gan daži menedžeri par pusotru gadu iemācīties savu vārdu, tu esi “meitene vai puisis”. Ieteikums: Lai priekšnieki adekvāti sazinātos, dotu mierīgi konstruktīvu atgriezenisko saiti, nevis negatīvu, lai varētu mācīties no kļūdām, nevis baidīties no tām.
- Pirms ieteikt kompāniju kā darba vietu, vienmēr jājautā, kādi plāni saistībā ar grafiku, kādu slodzi vari noturēt – ja tikai 1-2 reizes nedēļā, tad diez vai vajag mēģināt, bet ja esi orientēts uz 3-5 reizēm nedēļā, it īpaši ja pa dienu un vakaros, tad noteikti var atsūtīt pieteikumu. Arī jautāju par fizisko stāvokli, piemēram, ja ir problēmas ar ceļiem, tad, protams, uz divstāvu restorānu nevajag. Ir jāizvērtē visi faktori un varianti.
- Ir restorāni pie ceļiem ar nenormāli lielo mašīnu plūsmu (piemēram, četras vai sešas braukšanas joslas), kur diezgan daudz pasūtījumu, viesu, it īpaši *McDrive* stacijā tu strādā kā konvejeri.

Papildus iepriekšminētajam, darbinieki aicina biroju ātrāk reaģēt un uzlabot situāciju, it īpaši, ja ir no kāda viena restorāna līdzīgas pretenzijas no darbinieku, instruktoru, menedžeru puses. Būtu noderīgi, lai darbiniekiem biežāk jautātu viņu viedokli, piemēram, rīkotu iekšējās aptaujas rezi divos mēnešos, vai nu vismaz reizi kvartālā, kā reiz birojs sastāda mērķus kompānijai katru kvartālu papildinot.

5. REZULTĀTI UN DISKUSIJA

Lai veidotu restorānu atsevišķo un kopējo ainu, ir iespējams apvienot apmācības koordinatoru viedokļus ar instruktoru komentāriem, raksturojot darba vietas IK veiksmīgus rezultātus un komunikatīvas krīzes, vai sasniegti IK stratēģiskie mērķi. Tika apkopoti visi kritēriji un ieteikumi, iekļaujot kopsavilkumu un būtiskākās problēmas konkrētajā restorānā: iekšējā komunikācija no restorāna ar veiksmīgākiem paņēmieniem līdz restorānam ar komunikatīvo krīzi. Vēreiz jāpiebilst – netika vērtēts restorāns “Alfa”, jo nav iespējams gūt kaut zemu reprezentatīvāti pēc viena pārstāvja komentāra.

Restorāns “Akropole”. Neskatoties uz lielu kadru maiņu (jauns restorāns, no 2019.gada 35 cilvēkiem palika tikai 5), pastāv savstarpēji labas attiecības komandā, kas nāk no vadības. Motivācija – arī emocionālais atbalsts un atvērtība, saprašanās, ka esi vajadzīgs un tevī iegulda. Pateicoties “Akropole” dažiem darbiniekiem ir parādījušies ļoti labi draugi, kas nekādā netraucē strādāt kā iepriekš. Šis aspekts veicina enerģijas un motivācijas plūsmu, jo kā draugam varam pateikt kaut ko vairāk, nekā parastam kolēģim. Problēma: nav tomēr intensīvas motivācijas vai iniciatīvas, kas ir tendence “Akropole” kolektīvā.

Restorāns “Jūra”. Orientēti uz attīstību jaunieši, motivācija izriet no restorāna vadītāja un darbiniekiem abpusēji. Darbiniekiem patīk komunicēt ne tikai savā starpā, bet arī atklāti izrunāt idejas un jautājumu ar priekšniecību, ievērojot disciplīnu un hierarhiju maiņas laikā. Darbinieki ir motivēti, it īpaši, stāstot par pirmo darba dienu, tika izpausti pozitīvie viedokļi par instruktoriem un menedžeriem. Problēma: nav precizitātes procedūru izpildījumā, bet šis problēmjaudājums ir atrisināms tehniskajā praksē, nevis komunikatīvajā.

Restorāns “Main Station”. Pārrunas ar direktori atvieglo menedžeru-darbinieku komunikāciju darba jautājumos. Tiek akcentēta aktīva darbinieku savstarpēja komunikācija. Miermīlīga atmosfēra, iniciatīva no menedžeru puses. Problēma: darbiniekiem tomēr nav pieteikama esoša komunikācija no vadības puses, gribētu intensīvāku.

Restorāns “Imanta”. Draudzīga atmosfēra, atklātie kolēģi, tāpēc komunikācija notiek dabiski. Notiek neieplānoti testi instruktoriem online, kas stimulē visu laiku būs ‘tonusā’.

Problēma: darbiniekiem jāatsvaidzina savas zināšanas ne tikai teorētiski testos, bet arī praksē, kā arī tika minēts, ka nepieciešama ciešākā komunikācija ar direktoru.

Restorāns "Spice". Uzsvars uz kolektīvu un instruktoru darbību, jo plānojot apmācību, var paredzēt arī komunikāciju ilgtermiņā. Diezgan mūsdienīgs kolektīvs, ja par vadību ar darbiniekiem ir savi jociņi. Problēma: nav pieteikamas viesu plūsmas tirdzniecības centrā, līdz ar to nav tik daudz maiņu.

Restorāns "Parking Place". Pozitīva atmosfēra, saliedētais kolektīvs, gan esošie, gan topošie instruktori izrāda iniciatīvu ne tikai personīgajā izaugsmē, bet arī kopējā komunikācijā un attīstībā, ko atbalsta vadība. Problēma: darbinieki ir ļoti ambiciozi un enerģiski, līdz ar to viņiem vajadzīgi kādi papildus konkursi, apmācības un jaunās iespējas, lai noturētu ilgtermiņā.

Restorāns "Underground". Restorānā ir sadarbības pilnas atmosfēra, vadība izmanto darbinieku potenciālu un aicina būt izpalīdzīgiem. Iekšējais konkurss veicina savstarpējo labvēlīgo konkurenci. Darbinieki ir iedvesmoti attīstīties, taču problēma: trūkst lielākā atbildības sajūta.

Restorāns "Jelgava". Demotivācijas periods, kas nāk to vadības. Grūtības ar disciplīnu, kas turpmāk attiecās arī uz darbību. Iekšējās idejas noraida direktore, kaut gan iekšējais konkurss varētu veicināt savstarpējo labvēlīgo konkurenci. Alga vairs nav motivators. Neskatoties uz demotivāciju no vadības un asistentiem, detalizēta darbība ar instruktoriem, kas vērsta uz kvalitāti, atbalsta viņu iniciatīvas un vēlmi strādāt labāk. Problēma: vadības neinteresētības IK veicināšanā.

Restorāns "Vienības". Demotivācija un nogurums, pluss nepaliek ilgtermiņā. Iniciatīva vairāk no menedžeru puses. Uzsver, ka katrs var kļūdīties, tas ir normāls darba process, jābūt empātiskam. Problēma: darbiniekiem ātri apnīk šeit strādāt vai ir noguris, tāpēc viņi raksta atlūgumus. Līdz ar to mērķi – darbinieki ilgtermiņā, tomēr pašiem IK veicinātājiem ir demotivācijas periods, nav iedvesmas un atbalsta, un, visticamāk, jaunieši arī to jūt, jo instruktoru komentāri liecina, ka agrāk bija patikāmākā darba vide.

Restorāns "Luna". No 2021.gada janvāra no Lunas:

1. Aizgājuši no kompānijas: 3 II. asistenti, 3 instruktori, 11 darbinieki;

2. Aizgājuši uz citu restorānu: 1 I. asistents, jo kļuva par direktoru, 1 II. asistents;
3. Aizgāja uz DC: 2 instruktori, apstiprināta pārcelšanās uz DC vēl 1 darbiniekam jūlijā;
4. Uzrakstīja atlūgumu, strādā pēdējo mēnesi-divus: 1 instruktors, 4 darbinieki;
5. Apstiprināta rotācija uz citu restorānu 2 II. asistentiem, kuru vietā atnāks citi 2 II. asistenti;
6. Atnākušu jaunie tikai 3 darbinieki.

Restorānā ir kritiskā situācija. Darbinieki cenšas saliedēties savā starpā, taču ir vairāk demotivēti, nekā tiecās pēc attīstības. Vadība nepievērš uzmanību komunikācijas krīzei, komanda jutās pamesta. No IK viedokļa, nav ja ne pozitīvas, vismaz patstāvīgas konstruktīvas atgriezeniskās saites. Ir stagnācijas periods, skan jautājumi: “Kāpēc es vispār šeit esmu?”

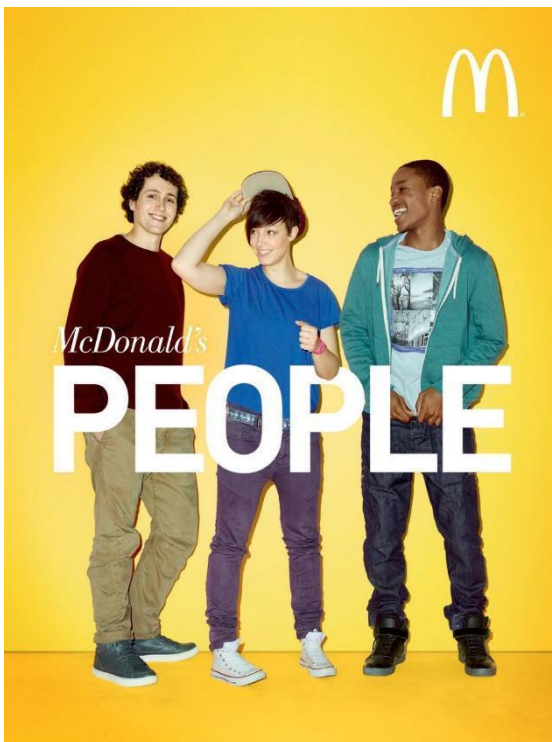
Tā kā arī “Premier Restaurants Latvia” ir daļa no lielākā holdinga, darba autors ieteiktu paplašināt Latvijas biroja speciālistu un restorānu vadītāju skatījumu un sadarboties, inovatīvi interpretēt, pielāgot citu Eiropas valstu un ārpus restorānu un biroju no “Premier Capital” dalībniekiem.

Kā viens no veiksmīgiem piemēriem ir Antonija Štampa (*Antony Stamp*) kampaņa “McDonald’s: Cilvēki”.⁹¹ Viņš kopā ar biroja CEO ir definējuši problēmu: “Cilvēki domā, ka McDonald's ir darba vieta nullēm”. Par tieši šo problēmu ir runājuši dalībnieki no fokusgrupas.

Līdz ar to Štamps, sadarbojoties ar fotogrāfu Tomu van Šelvenu (*Tom van Schelven*) ir piedāvājuši risinājumu drukātajās brošūrās: “atspoguļot personālu kā varoņus”. Pateicoties kampaņai (paraugus skat. 5.1. un 5.1. att.), sabiedrība var ne tikai iepazīties ar McDonald's restorānu un biroja amatiem un to aprakstiem, bet arī ar cilvēkiem, kas pārstāvē šos amatus, katram ir savs dzīves stāsts, kas nav tipiskais joks: “Pēc augstskolas absolvēšanas, ja nepieņems sapņu darbā, iešu uz maķīti”. Kampaņa veicināja arī stereotipu laušanu, konkrēti Latvijā pievienojās stereotipi par ārzemniekiem, par jauniešu izglītību un intelektu, kā arī par vieglu un nekvalitatīvu darba procesu. Ja apkārtējie zinātu, cik daudz procedūras un pārbaudes iziet katrs

⁹¹ Stamp, A. *McDonald's: People*. Public relations campaign. Retrieved from: <https://mrstamp.net/mcdonalds-people>

gaļas gabals katru ienu, pirms nonākot kā kāda sendviča sastāvdaļa, diez vai pastāvētu tādi stereotipi par organizāciju un tās darbiniekiem.



5.1. attēls. Antonija Štampa kampaņa “McDonald’s: People”

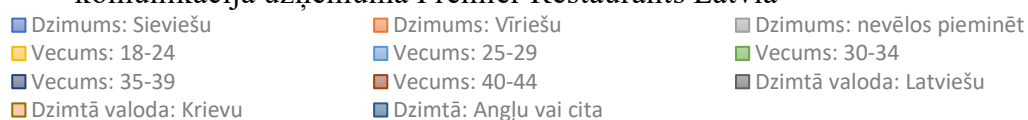


5.2attēls. Antonija Štampa kampaņa “McDonald’s: People”

Ir zināmi kompānijas kultūras pilāri, vērtības, kas ir trīs: Labākie kopā (“*Better together*”), Būt vadošiem (“*Committed to lead*”) un Viesis pirmajā vietā (“*Customer obsessed*”).

2019. gadā 8. martā tika publicēts raksts “*McDonald’s Launches Gender Balance & Diversity Strategy*”,⁹² kurā McDonald’s cilvēkresursu speciālists (*David Fairhurst*) komentēja: “Kopā ar franšīzi McDonald’s nodrošina darbavietas gandrīz 2 miljoniem cilvēku visā pasaulē un ir viens no lielākajiem sieviešu darba devējiem pasaulē”.⁹³ Viņa apgalvojums joprojām ir aktuāls, un to var apliecināt arī Latvijas 10 restorānu pārstāvji. Tā kā bakalaura darba autoram netika iedota piekļuve biroja datu bāzēm kvantitatīvajai analīzei, var pieņemt, ka “Premier Restaurants Latvia” nodrošina darba vietu apmērām 700 darbiniekiem no 13 restorāniem. Darba ietvaros bija iespējams apjautāt tikai 10 restorānu instruktorus, taču šis grafiks (skat. 5.3.att.) jau varētu liecināt par jauno vērtības interpretāciju “Labākie kopā: Dzimumu līdzsvarotība un Daudzveidības stratēģija” (“*Better Together: Gender Balance & Diversity strategy*”).

Respondenti amatā restorānu pakalpojumu speciālisti aptaujā "Iekšējā komunikācija uzņēmumā Premier Restaurants Latvia"



5.3. attēls. Respondenti amatā restorānu pakalpojumu speciālisti aptaujā "Iekšējā komunikācija uzņēmumā Premier Restaurants Latvia"

⁹²[B.a.] (2019). *McDonald’s Launches Gender Balance & Diversity Strategy*. [Article]. Retrieved from: <https://www.qsrmagazine.com/news/mcdonalds-launches-gender-balance-diversity-strategy>

⁹³ Turpat.

Ja skatīties sagatavoto atskaiti “Dzimumu līdztiesības indekss 2019. gadam: Latvija”, tad attiecībā uz dzimumu bilanci darbā rādītāji uzlabojusies intensīvāk, nekā vidējie Eiropā.⁹⁴ Esam uz pareiza ceļa, līdz ar to kļūtu lojālākā kompānija darbiniekiem, ar kuru viņi gribētu identificēties, ir jāsaprot un jāakcentē ne tikai viņu materiālās vērtības, kas aprakstītas bonusu kalendārā, bet arī garīgas vērtības un sāpīgie sabiedrības jautājumu, ko organizācija apņēmas risināt IK ietvaros.

Pie tā daži restorāni un apmācības koordinātoru speciāliste pieminēja strauju paaudžu maiņu, kuras pārstāvjiem ir pavisam citi skati uz darba vidi, uz pasauli, uz procesiem, pat ja atšķirības vecumā ir tikai pāris gadi. Sabiedrisko attiecību speciāliste no ASV (*Deirdre Breakenridge*) izstrādāja FEEL modeli (skat. 5.4. att.), kas palīdzētu uzņēmējiem labāk saprast savus kolēģus, darba ņēmējus, ja tie ir jaunieši-milēniāļi. Deirdre pētījusi un komunicējusi ar 24 gadu vecuma jauniešiem, kas ietilps restorānu lielākajā vecumu grupā, lai saprastu, kas viņus uzruna. Viņas rezultāti liecina, kas milēniāļiem svarīgi, ja darba dēvējam raksturīgi sekojošie aspekti:

- Runā vairāk un rāda lielu korporatīvo aktivitāti. Zīmoli mūsdienās ir vairāk nekā viņu produkti un pakalpojumi;
- Bieži mijiedarbojas ar sekotājiem. Ekrāns nepastāv, un var notikt saruna;
- Pareizi un efektīvi nododiet domas;
- Nepieciešams laiks, lai sazinātos, izmantojot video;
- Dalās ar tiešiem un vienkāršiem ziņojumiem;
- Sazinās nopietni un seko līdzī darbībai;
- Interesenti ar integritāti un interesenti pēc piemēra;
- Iedvesmo publiku un uzmanīgi ieklausās viņu domās un bažās, un uzkurina kaisli;
- Ir autentisks;
- Dalās personiskā pieredzē un zināšanās; vadītājs, kurš ir līdzjūtīgs un ieinteresēts;
- Būtībā bauda iespēju palīdzēt citiem kļūt par līderiem.⁹⁵

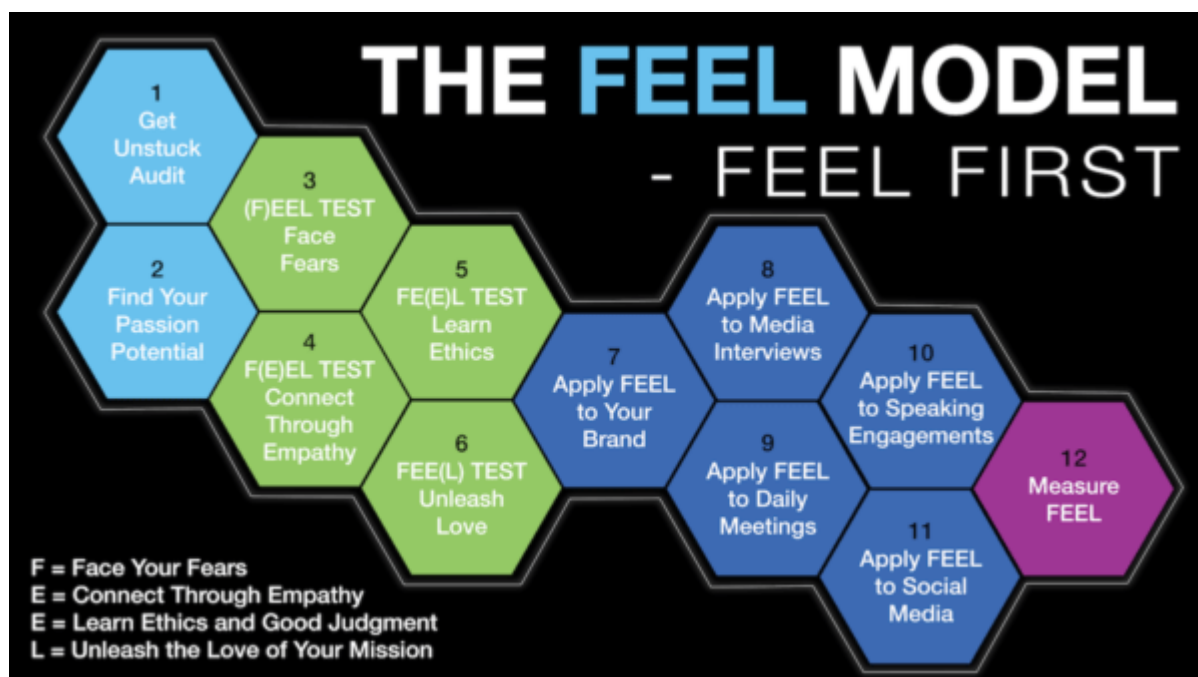
⁹⁴ [B.a.] (2019). *Dzimumu līdztiesības indekss 2019. gadam: Latvija*. Eiropas Dzimumu līdztiesības instituts. [Atskaite]. Izgūts no: https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mh0319022lvn_002.pdf

⁹⁵ Breakenridge, D. (2019). *Good News for Leaders, Here's What #Millennials Like About You*. Personal blog. Retrieved from: <https://www.deirdrebreakenridge.com/good-news-for-leaders-heres-what-millennials-like-about-you/>

Tā kā starp mileniāļiem un Z paaudzi (abas paaudzes reprezentē lielāko vecuma grupu 18-24 restorānos) nav lielā gadu starpība, dažas lietas var pielietot arī jaunākiem darbiniekiem.

Modelis FEEL atšifrējas kā:

- *Face Your Fears* (“Saskaries ar savām jūtām”);
- *Engage with Empathy* (“Iekļaujieties ar empātiju”);
- *Use Ethics* (“Izmantojiet ētiku”);
- *Unleash the Love (of your work, ideas, cause)* (“Atrast mīlestību darbam un idejām”).



5.4. attēls. Deirdre Breakenridge “The FEEL model”

Kā liecina iegūtie no respondentiem rezultāti, jauniešus visvairāk motive kolektīvs un fleksibls grafīks (9 punkti no 13 pozīcijām 10 restorānu vidū), pēc tam personīgā izaugsme (8 punkti no 13) un tikai trešajā pozīcijā alga (6 punkti no 13). Savukārt, demotivācija izpaužas attiecībās kolektīvā un neizskaidrotā demotivācijas sajūtā (5 punkti no 10 pozīcijām 10 restorānu vidū), arī demotivē vadības attieksme (4 punktu no 10), un tad turpmāk ierindojās individuālās pieejas un vispār darbinieku trūkums, algas likme varētu būt lielākā un citi variant (3 punkti no 10). Restorānu vadībai beidzot jāsaprot, ka alga un elastīgs darba grafīks – nav vienīgais, kas ir pievilcīgs priekš jauniešiem, lai uzlabotu iekšējo komunikāciju uzņēmumā.

5. SECINĀJUMI

Bakalaura darba ietvaros tika izvirzīti trīs pētnieciskie jautājumi. Pēc veiktas izpētes ir izdevies apkopot atbildes uz pētnieciskajiem jautājumiem, respektīvi:

- Uzņēmumā “Premier Restaurants Latvia” ir iekšējās komunikācijas stratēģiskie mērķi, divi no tiem attiecās uz restorāniem, proti, darbinieku informēšana un saistes veidošana starp darbinieku un organizāciju. Taču konkrētās stratēģijas, ricības plāna un viena atbildīgā cilvēka nav, lai veicinātu abu mērķu sasniegšanu, jo par iekšējas komunikācijas procesu restorānos atbild restorāna vadītājs, konsultējoties ar mārketinga un cilvēkresursu departamentu. Papildus direktoram, iekšējo komunikāciju veicina apmācību koordinatori un viņu padotie, jo tieši caur apmācību procesu tiek veidota intensīvākā komunikācija.
- Lai sasniegtu uzņēmuma uzstādītus iekšējās komunikācijas stratēģiskos mērķus, apmācību koordinatori izmanto tādas komunikācijas instrumentus kā apmācību sistēma, IPP sarunas, 3K princips, nepārtrauktā pozitīvā un konstruktīvā atgriezeniskā saite u.c., lai nodrošinātu iekšējo komunikāciju;
- Esošie iekšējās komunikācijas stratēģiskie mērķi neveicina darbinieku motivāciju palikt uzņēmumā ilgtermiņā, izstrādāto no biroja bonusu kalendāru atcerējās tikai abi speciālisti un viens no visiem respondentiem, līdz ar to var secināt par tā nepilnvērtīgu izmantošanu. Savukārt, komunikācijas instrumenti kā IPP sarunas, atgriezeniskā saite un komunikācija kā pastāvīgs process daļēji veicina darbinieku motivāciju, katrā restorānā ir atšķirīgas situācijas.

Bakalaura darba ietvaros tika sasniegti darba uzdevumi, konkrēti:

1. Analizētā akadēmiska literatūra par iekšējo komunikāciju, tās saistība ar darbinieku motivāciju un komandas darbu, kā arī tika veikts ieskaits divvirzienu atgriezeniskās saites jēdzienā.

2. Tika veiksmīgi novadītas intervijas ar apmācību koordinatoru vadītāju un cilvēkresursu departamenta vadītāju, iegūta informācija par iekšējās komunikācijas nozīmi un tās stratēģiskiem mērķiem uzņēmumā.
3. Iegūta informācija no apmācību koordinatoriem un instruktoriem par iekšējo komunikāciju restorānos, precizējums – tika sasniegti 10 restorānu instruktori un 11 restorānu apmācību koordinatori no 13 Latvijas restorāniem. Tika secināts par komunikācijas instrumentiem un veidiem iekšējā komunikācijā.
4. Tā kā pētījuma procesā bija parādījušas problēmas kvantitatīvo datu vākšanai, bakalaura darba ietvaros realizēts papilduzdevums – organizēta fokusgrupas intervija ar 7 dalībniekiem.
5. Apkopota iegūtā informācija un sniegtas atbildes uz pētnieciskajiem jautājumiem.

Iegūtais pētnieciskais materiāls ļauj secināt, ka komunikācija nepārprotami veic trīs funkcijas⁹⁶: fiksēšana (jaunumu sūtīšana uz e-pastu un izprintētā informācija pie stenda), reproducēšana (apmācību process, kas veicina iekšējo komunikāciju, standarti, procedūras un apmācību rīki tiek pastāvīgi izmantoti) un distancēšanās laikā un telpā (šobrīd īpaši aktuāli teorētiskie sagatavošanas kursi topošiem instruktoriem, menedžeriem un asistentiem, izmantojot *Zoom* un/vai *MS Teams* platformas). Tiktāl pētnieciskie rezultāti liecina, ka informācija un iekšējā komunikācija ir vairākumā ir transformējušās “mediatizētajā informācijā, pateicoties masu komunikācijas procesiem”.⁹⁷ Pētījuma gaitā apstiprinājās Gruniga⁹⁸ pieņēmums, ka ir efektīvāk sadalīt atsevišķus pienākumus sabiedrisko attiecību nodaļai un mārketingam, tāpēc kā bez iekšējās komunikācijas uzņēmuma business nevar veiksmīgi virzīties uzpriekšu, tādējādi iekšienei restorānos jāpievērš īpaša uzmanība, it īpaši lai noturētu darbiniekus ilgtermiņā un veicinātu viņu attīstību. Taču šobrīd par iekšējo komunikāciju uzņēmumā nav atbildīgas personas, kas varētu deleģēt procesu un ilgstspējīgu attīstību. Datu analīzes procesā tika secināts, lai panāktu ieplānotos stratēģiskos mērķus, ir jāpievērš uzmanība sabiedrisko attiecību pamatprincipiem⁹⁹: lai veiksmīgi rosinātu iekšējo komunikāciju, konkrēti, izmantojot vienvirziena informēšanu, kas ir efektīvi darīts, un

⁹⁶ Veinberga, S. (2012). *Publiskās attiecības. Teorija un prakse*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 11. lpp

⁹⁷ Veinberga, S. (2019). *Komunikācija. Teorija un prakse*. Rīga: Izdevniecība “Sava grāmata”, 64. lpp

⁹⁸ Veinberga, S. (2012). *Publiskās attiecības. Teorija un prakse*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 11. lpp

⁹⁹ Olivera, S. (2009). *Sabiedrisko attiecību stratēģija*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 110. lpp

divvirziena komunikāciju, kas tomēr nav tik produktīvi pielietojamā praksē, secinot pēc respondentu atbildēm.

Iekšējā komunikācija ir sadalījusies uz formālo un neformālo, ko apstiprina arī teorētiskā bāze¹⁰⁰, taču katra restorānā ir atšķirīgas situācijas: kādiem ir strikti ieplānotie mērķi, sapulces, bet kādiem bieži notiek spontānas apmācības, jo viss ir atkarīgs no viesu plūsmas. Svarīgi atzīst, ka “iekšējā komunikācija kļūst par uzņēmuma darbības pamatu, veicina saprašanos un darbinieku motivāciju, lai kāpinātu viņu identifikāciju ar uzņēmumu”.¹⁰¹ Šo Dītera Herbsta pieņēmumu apstiprināja pētnieciskais materiāls, proti, lai panāktu identifikāciju ar uzņēmumu, kas ir otrais organizācijas stratēģiskais mērķis, tika izveidots un katru gadu pilnveidots motivācijas kalendārs, IPP sarunas laikā darbinieki definē ne tikai personīgos mērķus, bet arī uzdevumus, kā panāktu izaugsmi organizācijā, tādējādi viņiem veidojās saiste ar uzņēmumu, jo darbinieki skatās ilgtermiņā uz savu vietu un pieredzi kompānijā. Īpaši pēc darbinieku fokusgrupas intervijas atbildēm var secināt, cik svarīgas ir IPP sarunas un atgriezeniskā saite, citādāk darbinieks neizprot savu vērtību uzņēmumā un mērķus, pēc kuriem jāticās, tādējādi veidojās demotivācijas sajūta, kura ir dažu restorānu raksturiska īpašība.

Darba ietvaros var izsekot komunikatīvo klimatu 10 no 13 restorānos. Lai panāktu uzņēmuma iekšējās komunikācijas labvēlīgo rezultātu jeb produktīvu darbinieku, ir nepieciešams sekot līdzī trīs elementiem kā “informētība, motivācija un pozitīva noskaņa”.¹⁰² Kā liecina pētījuma rezultāti, visi restorānu darbinieki ir pietiekami informēti, tomēr motivācijai un pozitīvai noskaņai jāpievērš lielākā uzmanība. “Lai nodrošinātu efektivitāti, ir nepieciešams sistematizēt organizāciju”,¹⁰³ kas arī darāms restorānos, konkrēti, ir noteiktā jauno cilvēku iepazīšanas gaita ar darba vietu, strikti noteikts darbiniekiem apmācību process, standartizētās procedūras utt. Savukārt, pēc respondentu atbildēm svarīgi atzīmēt, ka viņiem ir nepieciešama biežāka gan pozitīvā, gan konstruktīvā atgriezeniskā saite, proti, aicināja asistentus biežāk individuāli runāt ar darbiniekiem, viņiem ir jāatrod motivācija turpināt attīstīties un kvalitatīvi strādāt organizācijas labā, taču to var panākt tikai ar individuālo pieeju. Secināts vairākkārt, ka

¹⁰⁰ Herbsts, D. (2007). *Komunikācija uzņēmumā*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 151. lpp

¹⁰¹ Herbsts, D. (2007). *Komunikācija uzņēmumā*. (Red.) Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 16. lpp

¹⁰² Turpat.

¹⁰³ Adizess, I. K. (2018). *Prasmīgā pārmaiņu vadība. Ievads organizāciju terapijā*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 68. lpp

daudz ir atkarīgs no restorāna vadības, respektīvi, no asistentiem un restorāna vadītāja. Ja tie cilvēki ir demotivēti veicināt t.sk. radošas darbinieku idejas, kas varētu palīdzēt saliedēt komandu produktīvajam darbam jo “darbā vajadzētu pulcēt ap sevi cilvēkus, kuri ir gan kolēģi, gan arī draugi. Viņi nav ar jums vienisprātis, bet jūs mācāties no viedokļu atšķirībām, taču jums ir kopīgas intereses, tāpēc šī uzskatu dažādība dod labumu visiem”,¹⁰⁴ tad darbinieki to sensitīvi jūt, it īpaši menedžeri un instruktori, un tātad viņiem arī nav motivācijas ieguldīt jaunos darbiniekos attīstībā, nerunājot jau par savējo.

Var secināt, ka situācija restorānos iekšējās komunikācijas aspektā patiešām ir atšķirīga, līdz ar to nav iespējams piedāvāt organizācijai kopumā kādas rekomendācijas procesu uzlabošanai, jo ir jāskatās katram restorānam individuālie risinājumi. Viennozīmīgi, kas būtu jau labs sākums, lai uzlabotu “Premier Restaurants Latvia” ieksējo komunikāciju, birojam nepieciešams apzināties procesa svarīgumu, biežāk kontakķeties ar darbiniekiem, nevis tikai ar restorāna vadītājiem, turklāt, pēc darba autores skatupunkta, jāizmēģina, piemēram, koučinga speciālista, kas darbojās ārpus šīs organizācijas, taktiskie risinājumi, nepieciešams aicināt papildspēkus, lai izveidotu efektīvu sabiedrisko attiecību departamentu, jo tie speciālisti veicinās biroja stratēģisko mērķu īstenošanu.

¹⁰⁴ Adizess, I. K. (2018). *Prasmīgā pārmaiņu vadība. Ievads organizāciju terapijā*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC, 44. lpp

IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. [B.a.] (2019). *Dzimumu līdztiesības indekss 2019. gadam: Latvija*. Eiropas Dzimumu līdztiesības instituts. [Atskaite]. Izgūts no: https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mh0319022lvn_002.pdf
2. [B.a.] (2019). *McDonald's Launches Gender Balance & Diversity Strategy*. [Article]. Retrieved from: <https://www.qsrmagazine.com/news/mcdonalds-launches-gender-balance-diversity-strategy>
3. [B.a.] (2010). *Understanding Media and Culture: An Introduction to Mass Communication*. The University of Minnesota. Libraries Publishing through the eLearning Support Initiative. Retrieved from: <https://open.lib.umn.edu/mediaandculture/chapter/1-3-the-evolution-of-media/>
4. Adizess, I. K. (2018). *Prasmīgā pārmaiņu vadība. Ievads organizāciju terapijā*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC.
5. Apsalons, E. (2013). *Komunikācijas kompetence. Kā saprasties un veidot attiecības*. Rīga: Zvaigzne ABC
6. Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
7. Breakenridge, D. (2019). *Good News for Leaders, Here's What #Millennials Like About You*. Personal blog. Retrived from: <https://www.deirdrebreakenridge.com/good-news-for-leaders-heres-what-millennials-like-about-you/>
8. Edeirs, D. (2008). *Nevis priekšnieki, bet līderi*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests.
9. Forlands, I. (2007). *Palīgs personāla speciālistam*. Rīga: Latvijas Izglītības fonds
- Veinberga, S. (2012). *Publiskās attiecības. Teorija un prakse*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC.

10. Gray, P. S., Williamson, J. B., Karp, D. A., & Dalphin, J. R. (2007a). *The Research Imagination: An Introduction to Qualitative and Quantitative Methods* (1st ed.). Cambridge University Press.
11. Grīns, E. (2008). *Efektīva personiskā saziņa sabiedriskajās attiecībās*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests.
12. Grunig, J. E. (2008). *Excellence Theory in Public Relations*. Oxford: Blackwell, University of Maryland.
13. Hamel, J., Dufour, S., & Fortin, D. (1993). *Case study methods*. SAGE Publications, Inc. <https://www.doi.org/10.4135/9781412983587>
14. Herbsts, D. (2007). *Komunikācija uzņēmumā*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC.
15. Hercberga, J. (2017). *No uzņēmuma motivācijas sistēmas uz darbinieka pašmotivāciju*. [Video fails]. Cēsis: konference *Cilvēkfaktors*. Izgūts no: <https://www.youtube.com/watch?v=OilYaRxJOWU&t=4s>
16. Herring, S. C. (1996). *Computer-Mediated Communication: Linguistic, Social, and Cross-Cultural Perspectives*. John Bejamnis Publishing Company.
17. Katz, E., Lazarsfeld, P., & Roper, E. (1955). *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications* (1st ed.). Routledge.
18. Kroplis, A., Rašcevska, M. (2010). *Kvalitatīvās pētniecības metodes sociālajās zinātnēs*. Rīga: "Izdevniecība RaKa", 2. izdevums.
19. Lofland, J. (2006). *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. 4th ed. Belmont, CA: Wadsworth.
20. McDonald's Latvija sociālajā tīklā *Facebook*. Izgūts no uzņēmuma foto un video materiāliem: <https://www.facebook.com/mcdonalds.latvija>
21. McDonald's Latvija. *Vēsture*. Izgūts no <https://mcdonalds.lv/vesture/>
22. Nacionālā informācijas aģentūra "LETA" (2021). *"McDonald's" pārvaldītāja Latvijā apgrozījums pērn pieauga par 2%*. Izgūts no: <https://www.firmas.lv/news/post/news6092c1033b8f2+precizeta-mcdonald-s-parvalditaja-latvija-apgrozijums-pern-pieauga-par-2>

23. Olivera, S. (2009). *Sabiedrisko attiecību stratēģija*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests
24. Premier Capital. *Company structure*. Retrieved from: <https://premiercapital.com.mt/company-structure/>
25. Stamp, A. *McDonald's: People*. Public relations campaign. Retrieved from: <https://mrstamp.net/mcdonalds-people>
26. Szwarc, P. (2005). *Researching customer satisfaction and loyalty*. London: Kogan Page Limited.
27. Šarmers, K. O. (2018). *U teorija. Vadība no topošās nākotnes*. Apgāds Zvaigzne ABC.
28. Thomas, J.D.E., Morin, D., Kira, D. (2016). *The three c's of team-building – communication, cooperation, coordination*. The Online Journal of New Horizons in Education, Retrieved from: <https://www.tojned.net/journals/tojned/articles/v06i03/v06i03-15.pdf>
29. Veinberga, S. (2019). *Komunikācija. Teorija un prakse*. Rīga: Izdevniecība “Sava grāmata”.
30. Veinberga, S. (2012). *Personālais blogs*. Izgūts no: <https://sandraveinberga.com/zinatne/monografijas/publiskas-attiecibas-teorijas-un-prakse/>
31. Vīksna, A. (1999). *Personāla vadība*. Rīga: Jumava.
32. You Belong Here. *Hili Ventures*. Retrieved from: <https://youbelonghere.ventures/hili-ventures/>

PIELIKUMI

Daļēji strukturēto interviju jautājumi biroja pārstāvjiem

Cilvēkresursu departamenta vadītājam:

- 1) Kādas uz doto brīdi ir prioritātes sakarā ar iekšējo komunikāciju?
- 2) Kā tiek nodrošināta darbinieku motivācija attīstīties kompānijā?
- 3) Vai uzņēmuma darbinieki ietekmē to, kā cilvēki uztver McDonald's?

Apmācības koordinatoru vadītājam:

- 1) Jūsu dzīvesceļš līdz šim amatam.
- 2) Karjeras iespējas kompānijā McDonald's?
- 3) Kā motivēt darbiniekus tiekties pēc pašattīstības darba vietā?
- 4) Kāda pieeja ir efektīvākā: procedūru standartizācija vai individuālā pieeja?
- 5) Kādi principi, taktiskie risinājumi palīdz veicināt efektīvu iekšējo komunikāciju?
- 6) Kā nodrošināta atgriezeniskā saite?
- 7) Kā no biroja puses tiek novērota iekšējā komunikācija? Vai ir kontrolējama?
- 8) Ko varētu uzlabot iekšējās komunikācijas procesā?

Dalēji strukturēto interviju jautājumi restorānu apmācības koordinatoriem

- 1) Kā notiek jauno darbinieku apmācības, kā uzzina par darba pienākumiem un iekšējo komunikāciju?
- 2) Kādi ir pirmie apmācības soļi, iepazīstinot jauno darbinieku ar jūsu restorānu? Ko jūs īpaši akcentējat?
- 3) Kā jaunie darbinieki var iepazīties ar kolēģiem jūsu restorānā?
- 4) Kā ikdienas darba vidē restorāna vadība komunicē ar darbiniekiem?
- 5) Apmācību ikdiena (vai iniciatīva un motivācija nāk no instruktoriem, vai tomēr menedžeri deleģē viņu darbību...)?
- 6) Kādi ir saliedēšanas, ledus laušanas pasākumi?
- 7) Kā jūs varat aprakstīt atmosfēru jūsu restorānā, kas to veido?
- 8) Kādus mērķus uz 2021.gadu nodefinēja restorāns un jūs?

Elektroniskās aptaujas jautājumi restorānu pakalpojuma speciālistiem

- 1) Kādas vērtības Tu vari nodefinēt, kas saistīti ar darba ikdienu organizācijā? (LV)
Which values could You define connected with routine in organisation? (ENG)
Какие ценности Ты можешь определить в связи с рабочим процессом в организации? (RUS)*
- 2) Vai tu pielieto tās vērtības darba gaitā, strādājot ar kolēģiem? Kādā veidā? (LV)
Are you trying to include those values in the working process with colleagues? How, in which way? (ENG)
Применяешь эти ценности по отношению к коллегам на практике? Каким образом? (RUS)
- 3) Tavi kolēģi ir arī tavi draugi, vai Tu nejauc darba attiecības ar draudzību? Tāda tava attieksme palīdz objektīvi skatīties uz situāciju vai draudzīgā atmosfēra veicina enerģijas un motivācijas plūsmu?(LV)
Are your colleagues also friends, or are you separating job relationships and friendship ? Does your attitude help to view the situation in an objective way, or a friendly atmosphere makes more energy and motivation to work better? (ENG)
Твои коллеги – твои друзья, или Ты отделяешь работу и дружбу? Такое твоё отношение помогает объективно оценивать ситуацию или дружеская атмосфера стимулирует энергию и поток мотивации? (RUS)
- 4) Kas Tevi motivē joprojām strādāt šī organizācijā, šī restorānā un kāpēc? 2-3 faktori (LV)
What is motivating You to stay and work in that company, in this restaurant and why? 2-3 factors (ENG)
Что Тебя мотивирует до сих пор работать в этой организации, в этом ресторане и почему? 2-3 фактора (RUS)
- 5) Vai Tavi uzskati ir mainījušies par organizāciju, kad Tu uzsāki tajā strādāt? Ja jā – kādā veidā, ja nē – kas joprojām paliek? (LV)
Has your opinion changed about the company after You started to work there? If yes, then how, if no – what is still existing? (ENG)

Изменились ли Твои взгляды об организации с тех пор, как начал(-а) тут работать? Если да – в каком ракурсе, если нет – что до сих пор осталось неизменно? (RUS)

6) Vai Tu atceries savu pirmās divas darba dienas? Apraksti savu pieredzi! (LV)

Do You remember your first two working days? Describe your experience! (ENG)

Помнишь свои первые два рабочих дня? Опиши свой опыт! (RUS)

7) Savas idejas (2-3) – kas vēl pietrūkst produktīvajam darbam, ko varētu uzlabot? (LV)

Your ideas (2-3) – what else can we improve to be more productive? (ENG)

Твои идеи (2-3) – чего ещё не хватает для продуктивной работы, что можно улучшить? (RUS)

8) Vecums. Age. Возраст.

9) Dzimte. Sex. Пол.

10) Dzimtā valoda. Mother language. Родной язык.

11) Darba vieta. Work place. Место работы.

12) Dzimtā pilsēta. Hometown. Родной город.

* Lai sasniegtu darbinieku augstāko uzticamības līmeni, aptaujas jautājumi tika tulkoti trīs valodās, ņemot vērā uzņēmuma multikulturālo darba vidi. Visi saņemtie rezultāti saglabāti oriģinālvalodā.

Fokusgrupas intervijas jautājumi restorānu virtuves darbiniekiem

- 1) Lūdzu, pastāstiet, kādi komunikācijas instrumenti uzņēmumā ir? No kādiem kanāliem jūs saņemat informāciju?
- 2) Kas, jūsuprāt, ir iekšējās komunikācijas mērķis? Ko uzņēmums grib jums pateikt?
- 3) No kā konkrēti jūs saņemat iekšējo informāciju?
- 4) Kādi ir jūsu ieguvumi no iekšējās komunikācijas?
- 5) Vai jūs sevi identificējat ar McDonald's? Ja jā – kāpēc un kas jūs uz to motivējis, ar kādiem instrumentiem? Ja nē, tad kāpēc un kas jums pietrūkst?
- 6) Kas motivē jūs strādāt šī organizācijā?
- 7) Vai ieteiktu McDonald's kā darba vietu savām paziņām? Ja jā, kāpēc? Ja nē, kāpēc?
- 8) Vai uzskati ir mainījušies par organizāciju, kad uzsākat tajā strādāt? Ja jā – kādā veidā, ja nē – kas joprojām paliek?
- 9) Idejas, ko varētu uzlabot iekšējā komunikācija dažādos līmeņos: a) darbinieks un darbinieks; b) darbinieks un instruktors; c) darbinieks un menedžeris; d) darbinieks un asistenti ar vadību?
- 10) Kā Covid-19 ierobežojumi, jūsuprāt, ietekmēja iekšējo komunikāciju organizācijā?

Daļēji strukturētā intervija ar cilvēkresursu departamenta vadītāju Evu Pļaveju

Kādas uz doto brīdi ir prioritātes sakarā ar iekšējo komunikāciju?

Šobrīd mēs apzināmies, ka vajag prioritāri atbalstīt komunikāciju attālināti. Mums jāseko visiem *safety* regulācijām, noteikumiem un komentāriem. Lai padarītu tik nopietnu iekšējās komunikācijas tēmu interesantāku, mēs cenšamies atbalstīt darbiniekus Facebook slēgtajā grupā ar vairākiem jautriem postiem par sociālo distancēšanos. Arī paši esam uzfilmējuši īso Covid-video, lai atgādinātu, kā būtu jārikojas visiem šī brīža situācijā. Gribētos iedot kaut tādi pozitīvismu klāt pandēmijas noskaņojumam, arī konkursiem, lai viņi kaut digitāli “piedalītos”. Organizācijai ir daži iekšējās komunikācijas stratēģiskie mērķi kā darbinieku informēšana un saistes veidošana starp kompāniju un darbinieku. Lai informētu restorānus, katram sūtam informāciju uz atsevišķiem e-pastiem.

Otrā lieta ir iekšējā komunikācija tieši restorānos. Šo es varu minimāli paskaidrot, jo mēs kā centrālais “office” nejaucāmies tur iekšējā, tas ir katra restorāna vadītāja pārziņā. Cik es zinu, šobrīd diezgan veiksmīgi strādā *What's App* platforma. Es nezinu, tā ir viena grupa katram restorānam vai vairākie čati. Šo kanālu izmantojām ātrai komunikācijai, ja, piemēram, kuram ir Covid-19 gadījums, lai stedzami reaģētu, vai sapulce, kas ir ātri jāsasauc. Savukārt *Facebook* kopējā grupā tiek publicēti gan promotions, gan jubilejas, gan labākie mēneša dalībnieki, gan par jauniem kursiem - kas un kur ir izgājis. Tā tomēr ir diezgan pozitīva saziņa, katrs komentārā var izteikt savu apsveikumu vai ieteikumu. Kā arī tiek publicēti apsveikumi svētkos, restorānu jubilejas. Tādējādi tiek nodota vispārīga informācija par situāciju tirgū, šī mēneša rezultāti konkursos saistībā ar “McDrive” un “Voice Of Customer” (aptauja viesiem), katram konkursa uzvarētājam tiek piešķirts apbalvojums uz visu restorānu.

Arī restorānos uz vietas notiek komunikācija. Katrā restorānā savādāk, bet klātienē diez vai darbinieki pulcējās, vairāk attālināti. No šī skatu punkta ir tāds mīnuss, ka visas crew parties, meetings, sporta aktivitātes tiek atceltas klātienē. Varbūt ne no otrā kvartāla, bet cerams, ka no trešā kvartāla varēsim rīkot ar visiem drošības pasākumiem kaut kādas arī klātienē aktivitātes, varbūt arī kādas sporta spēles, pagaidām tas ir iepauzēts.

Respektīvi, ieksējai komunikācijai šobrīd ir diezgan daudz izaicinājumi. Ir rīki, kas ļoti labi strādā, tomēr vēl vajag pārvarēt dažus šķēršļus. Arī mārketinga nodaļa pie tā strādā, mūsu mājaslapa arī ir savā veidā kanāls, caur kuru tiek komunicēti dažādi kompānijas vai brenda jauninājumi. Komunikācija notiek ar iekšlietu, mārketinga departamentu un restorānu vadītāju starpniecību.

Šobrīd pandēmija bremsē konkrēti *face-to-face* iekšējo komunikāciju. Bet savādākā veidā viss ļoti labi strādā gan *Facebook* un *What's App* grupās, gan *Zoom* un *MS Teams meetingi*, apmācības – viss tiek organizēts, viss notiek. Pagājuša gada sākumā mazliet bija bremsīte sakarā ar visiem jauno ārkārtējo situāciju, kamēr tā attālināto tikšanās sistēmas iestrādājās. Tagad īpaši pandēmijas laikā sāka aktīvāk izmantot iekšējais komunikācijas digitālus kanālus.

Kā tiek nodrošināta darbinieku motivācija attīstīties?

Šogad mēs diezgan daudz ko pārstrādājam un panācam šī bonusa un motivācijas jomā. Pirmkārt, 100% visos Baltijas uzņēmumos darbiniekiem tiek nodrošināta dzīvības apdrošināšana. Šogad vienojāmiem ar apdrošinātājiem, ka viņi iekļaus arī ģimenes apdrošināšanas paketi, proti, ka tagad mūsu darbinieki saņem pabalstu bērnu dzimšanas gadījumā, tuvinieku nāves gadījumā, kritisko slimību saslimšanas gadījumā, arī pēc šķiršanās ir materiālā kompensācija. Otrkārt, palielinājušas iekšējas motivācijas punkti, tajā skaitā 30% atlaide ar darbinieku kartēm un 50% atlaide vadības līmeņa menedžeriem. Treškārt, apmaksāti pasākumi, kas šobrīd ir iepauzēti, tie saucāmie crew party un sporta spēles. Tomēr gan darbiniekiem, gan viņu bērniem dāvanas ziemassvētkos ir garantētas. Ceturtkārt, dāvanas mēneša labakiem darbiniekiem un dzimšanas dienās, kas, tostarp, ir apmaksāta brīvdiena. Un, protams, arī dažādi restorānu konkursi, kuros ir plašas iespējas vinnēt, iegūstot gan naudas balvas, gan dāvanu kartes, saistībā, piemēram, ar tematisko restorānu dekorēšanu svētkos vai radošākā kostīma publikācija u.c.

Vai mūsu darbinieki ietekmē to, kā cilvēki uztver McDonald's?

Pavisam drīz mēs plānojām uzsākt *hiding rebranding campaign*. Te arī parādās tas *case* – kā mēs komunicējam, kādi tad ir mūsu darbinieki? Ja mēs ņemam vērā, ka mums Baltijā ir ap

2700 darbinieku, tad ņemot vidējo statistisko, mums ir jāsak, ka mūsu darbinieks ir gados jauns cilvēks, enerģisks, pieteikami ambiciozs, ar skatu nākotnē. Visticamāk, tas ir tāds cilvēks, kas nāk priekšstatā, kad tu iedomājies McDonald'u. Mūsu jaunā kampaņa vērsta uz to, ka mūsu jaunieši izauguši no gamers paaudzes, kuriem visa pasaule ir vaļā, kuri gatavi to visu apceļot. Ir arī jaunieši-blogeri, kas bieži publicē postus dažādos sociālajos medijos. Tā ir jaunā paaudze, kas jau ienāk un arī nostiprinājusies darba tirgū, tie ir jaunieši, kas nāk pie mums pēc tīņu vecuma. Mūsu darbiniekam raksturīgs liels potenciāls nākotnē, ko viņš ātri var pierādīt arī restorānos karjerā, tie, kas ir ar tādu enerģiju un draivu, viņi gana ātri kāp pa karjeras kāpnēm. Mums ir fantastiski paraugi, kad jaunieši/-e 1-2 gadu laikā var izaugt līdz I. vai II. asistentam, turpat mēs cenšamies arī iekšienē aktīvi dalīties ar tiem piemēriem, lai tie jaunie darbinieki redz potenciālus. Ka īstenībā parādot sevi iespējams diezgan ātri un izaugt pa karjeras kāpnēm.

**Daļēji strukturētā intervija ar apmācības koordinatoru vadītāju Veroniku
Peteliņu**

Jūsu dzīvesceļš līdz šim amatam.

Studēju Latvijas Universitātē “Vadības zinības”. Man nav speciālas izglītības apmācību koordinācijā. Vienīgā pieredze, kas bijusi līdz šim: kādreiz kopā ar vienu no direktoriem vadīju kursus, tolaik man nepatika, es atteicos. Bet turpmāk es sapratusi, ka tā ir savā veidā pašmotivācija un pašdisciplīna, kad tu vari pats koordinēt darbību, izdomāt aktivitātes apmācībās, turklāt pielietot arī visu no savas pieredzes, izstrādājot striktu plānu. Bet par pašu darbu: 15 gadi uzņēmumā, uzsāku kā visi, sākumā biju darbiniece restorānā “Luna”(8 gadi), pakāpeniski kļuvi par I. asistenti. Pēc tam man piedāvāja izmēģināt arī restorānā “Daugava”kā I. asistente ar jauno vadītāju (ap 1.5 g.). Turpmāk aicināja praktizēties arī jaunajā restorānā “Jūra”tajā pašā amatā, savukārt ar jauniem izaicinājumiem – organizēju restorāna darba ikdienu, saliedēt komandu un jaunus darbiniekus, pēc kāda laika kļūstot par restorāna vadītāju (2.5 g.). Tālāk parādījās iespēja darboties birojā kā apmācību koordinators (3 gadi šo ieskaitot). Atšķirībā no citām kompānijām, esmu kā reiz reālais piemērs, ka darbiniekam ir plašas karjeras iespējas, neesmu vienīgā, kas mērķtiecīgi attīstījās līdz speciālista amatam birojā. Viss notiek atklāti – ja darbinieks grib paaugstināties restorānā, tad jāvērsās pie restorāna vadītāja; lai iekļūtu birojā, jāseko līdzī jauniem, jo vienmēr birojs publicē ziņas ar noteikto vakanču sarakstu.

Gribu piebilst, ka darbinieki ir kā mūsu uzņēmuma “seja”, konkrēti, ja viesis, atnākot uz restorānu, redz neorganizētību, just negatīvu atmosfēru un skumju noskaņojumu, tas noteikti ietekmēs kopējo iesaisti ne tikai par konkrētu restorānu, bet vispār par kompāniju. Turklāt, šogad mūsu kompānija ieguva 3.vietu ikgadējā nacionālajā konkursā “TOP darba dēvējs” par 2020.gadu kategorijā “Sabiedriskā ēdināšana”: “Pirmo reizi topa vēsturē labāko trijniekā un trešajā vietā ierindojusies SIA “Premier Restaurants Latvia (McDonald’s), saņemot 11.3% respondentu balsis”. Bijām gandarīti, jo balsojā pārsvarā mūsu darbinieki, viņi saņem atbalstu no organizācijas puses šī neparastajā situācijā: viņu neatlaiž no darba un nesūta uz dīkstāvi. Mēs ieviešam jaunus bonusus un sagatavojām dāvanas, apzināmies, ka darbiniekiem tas ir svarīgi, tāpēc esam lepnī, ka šīs vēlmes varam piepildīt, un darbinieki to novērtē.

Karjeras iespējas McDonaldā?

Godīgi, runājot par restorāniem, ir vairākās iespējas kā paaugstināties. Runājot par tā saucamām “attīstības kāpnēm”, pēc virtuves darbinieka ir iespējas kļūt par restorāna pakalpojumu speciālistu jeb instruktoru, kas apmāca visus jaunus darbiniekus. Pēc tam ir saimniecības pārzinis (servisa menedžeris), kas atbild par noteiku iecirkni un darbiniekiem tajā. Pavisam nesen, pirms 2.5 gadiem, mums parādījās jauns amats sakarā ar apkalpošanas sistēmas transformāciju – iespējams attīstīties kā viesmīlības pakalpojumu speciālists (“Guests Experience Leader” jeb GELs darba ikdienā). Šis amats ir viens no tiem, kas liecina par mūsu kompānija attīstību, salīdzinot ar konkurentiem, jo mēs cenšamies mainīt to apkalpošanas kultūru un stereotipu, ka McDonald’ā strādā roboti. Nē, mēs arī mākam sazināties, rādīt ‘dzīvu’ saskarsmi, būt viesmīlīgiem, nevis vienkārši automātiski teikt: “Labu apetīti, nāciet vēl”. Pēc servisa menedžera (“area manager”) var paaugstināt kvalifikāciju un kļūt par saimniecības vadītāju (“shift manager” jeb maiņas vadītāju-menedžeri). Viņš jau koordinē visus darbiniekus, deleģē pienākumus arī servisa vadītājam, organizē darbu. Un tad turpmāk ir pamatdarbības struktūrvienības vadītāja vietnieki (I un II). Pienākumi ir līdzīgi, atšķirība ir tāda, ka pirmais vietnieks var būt tikai viens restorānā, un gadījumā, kad direktoram ir atvaļinājums, kursi vai slimības lapa, par restorānu atbild tieši pirmais vietnieks jeb I asistents. II asistentus var būt vairāk par diviem.

Gribu akcentēt, ka darbiniekam vienmēr ir iespējas augt ne tikai vertikāli, bet arī horizontāli. Tā kā mēs esam daļa no holdinga *Hili Ventures*, sanāk, ka jebkurš no McDonald’s darbiniekiem var pieteikties uz jebkuru vakanci arī dažādos biznesos kā *Apple*, kuģošanas un viesniecību bizness u.c. Līdz ar to, piemēram, ja kāds studē loģistiku, pēc absolvēšanas vai studiju laikā var droši pieteikties uz noteikto amatu un braukt praktizēties, tāpēc ka viņš/-a ir daļa no holdinga. Mums ir veiksmīgie piemēri, mēs ik pa laiku par tiem stāstam (stāsta, kas tieši).

Kā motivēt darbiniekus tiekties pēc pašattīstības darba vietā?

Kā tu pamanīji, mums nav striktu ierobežojumu vecuma grupā, ir gan 18-gadīgie, gan 60 gadus vecie cilvēki. Tās ir pavisām dažādas paaudzes. Runājot par Z paaudzi, protams, viņus motivē pavisām citādākas lietas, nekā 50+ paaudzi (“Baby Boomers”). Mūsu kompānijā nav

noteiktās vienas motivācijas visiem darbiniekiem. Izstrādājam motivācijas kalendāru, kas iekļauj lietas, kuras var būt svarīgas ikvienai paaudzei. Piemēram, 50+ cilvēkiem svarīgās sociālās garantijas, darba stabilitāte, vairākumam ir bērni. Protams, iepriekšnosauktos bonusu mēs nodrošinām visiem darbiniekiem, tomēr tie, kas ir Z paaudze, neliek tās motivācijas kā prioritārās. Tādējādi analizējot mūsu darbinieku profilu, mēs pielāgojāmies, katru gadu mainām tās motivācijas. Bet par kopējo motivāciju, arī no personīgās pieredzes, atkal jāskatās pēc paaudzēm.

Tiem, kas 50+, piemēram, patīk vairāk parunāties, padalīties ar pieredzi, kļūt par padomdevējiem, viņiem tas ir svarīgi. Ja tu atzīmē tieši šos aspektus viņu darbā, protams, viņus tas motivēt strādāt vēl efektīvāk. Turklāt griežoties pie Z paaudzes – viņi ir nedaudz intraverti, viņiem ātri mainās intereses: dienu strādā, nākamajā pēkšņi var pieprasīt atvaļinājumu un labi izdzīvot uz minimāliem ienākumiem, viņi neuztraucās par stabilitāti, viņi ir vairāk mobili. Biju pārsteigta, saskaroties ar tās paaudzes pārstāvjiem, ka viņus motivē iespēja padarīt mūsu apkārtējo pasauli labāku. Viņi ir kā reiz tie, kas šķiro atkritumus, piedalas labdarībā un brīvprātīgajā darbā, viņiem ir svarīgi, piemēram, palīdzēt kaut brīvdienās aizbraukt uz patversmi, pastaigāties ar suņiem. Tāpēc arī komunikācija restorānā notiek tādi, lai motivētu tos darbiniekus, akcentējot viņu vērtības un gaidas, tā sanāk, ka viņi jaunumu ziņā ir atvērtāki un vairāk kontaktējās tieši šī aspektā. No kompānija puses tiek veikti pētījumi, kādus labumus pieņemtu katra no paaudzēm, rezumējot, kādu apkārtējo vidi darbā mēs varam konstruēt, lai viņiem būtu komfortabli te atrasties un efektīvi strādāt. Mums ir jāsaprot jauno darbinieku auditorija un jāattīstās kopā ar viņiem. Kā reiz mūsu restorānu lielākā vecuma grupa ir 18-24 gadi.

Atsevišķi mums ir ārzemnieku grupa, neatkarībā no viņu vecuma, salīdzinot ar citām Baltijas valstīm, Latvijā to restorānos ir visvairāk. Pārsvarā tie ir studenti. Pašsaprotami, ka viņiem ir citā mentalitāte, kultūru un skats uz dzīvi. Viņi ir papildus grupa mūsu pētījumiem, jo ārzemniekus var motivēt pavisām citas lietas. Mēs devam arī viņiem iespēju attīstīties un kļūt par tiem pašiem instruktoriem, atšķirībā no citu kompāniju iespējām. Tā kā es vadu tos apmācības kursus potenciāliem ārzemju instruktoriem, ir redzama milzīga atšķirība starp viņiem un mūsējiem jauniešiem, ārzemnieki ir vairāk motivēt iegūt šo amatu, nekā latvieši. Ja Z latviešu paaudze ir motivēti paaugstināties ziņā nevis kā karjeras kāpnēs, bet attīstīt dažādas

prasmes, tad ārzemnieki ir enerģiskāki, ar degošām acīm, viņi pierāda ar savu viedokli, ka patiešām ir motivēti. Skaidrs, ka ne tikai viņiem, bet arī mums šī ir jauna pieredze – pieņemt darbā un apmācīt ārzemju studentus un ne tikai. Starp citu, kad notiek *Workers Global Survey*, darbinieku viedokļu aptauja, tad ārzemnieki ir vieni no pirmiem, kas ļoti novērtē mūs kā darba dēvējus, jo saskata vairākas lietas, ko uzņēmums dara priekš darbiniekiem. Viņi jūt, ka esot kā atsevišķa darbinieku grupa, par kuriem rūpējās un, it īpaši, pateicīgi par iespēju attīstīt savu karjeru, jo citās kompānijās netiek piedāvāta paaugstinājuma iespēja.

Procedūru standartizācija vai individuālā pieeja?

Protams, kvalitātes zelta standartu procedūras paliek vienas un tādas pašas, mainās darbinieki, te mums atkal jāskatās pēc paaudžu pārstāvjiem. Pat saziņas valoda atšķirās, tu nevari gan 50+, gan 18 gadu vecam darbiniekam iedot vienādas atgriezeniskās saites. Tādējādi standartu procedūras paliek, bet lai paskaidrotu, kā tās darbojās, nepieciešama individuālā pieeja. Jau ir īpaša situācija, kad Z paaudzes instruktors vai menedžeris sniedz atgriezenisko saiti 50+ darbiniekam, tagad atjaunotajā kursu saturā mēs to ļoti detalizēti ar topošiem instruktoriem izskatām, kā atrast šo individuālo pieeju. Agrāk jā, tas bija normāli – sazināties ar visiem vienādi, bet tagad skatāmies, lai katrs darbinieks justos novērtēts un pareizi, precīzi apmācīts. Ar šo tehniku mēs panācam to, ka, piemēram, virtuves darbinieks 45+, kas neruna angliiski, strādā ar ārzemniekiem, kas nerunā latviski vai krieviski, bet viņi kaut ar žestu valodu komunicē, lēnām, bet apgūst gan latviešu, gan angļu, gan krievu valodu. Un viens otru saprot, kooperējoties kā komanda, tas saliedē kolektīvu.

Kādi principi, taktiskie risinājumi palīdz veicināt efektīvu iekšējo komunikāciju?

Paņemsim situāciju: esam viesi, atnācam uz restorānu. Man vienalga, kāds tur ir darbinieku noskaņojums, kāda ir situācija, jo es redzu tos kā vienotu organismu. Es atnācu pēc sava pasūtījuma, es samaksāju naudu, un man svarīgi saņemt to, ko es gaidu. Priekš manis, pareizi saņemt pasūtījums, tas ir pierādījums tam, ka komanda strādā kā mehānisms. Ja es nesaņemu to, ko es sagaidīju, es paliku neapmierināta ar restorānu, ar kompāniju kopumā, nevis ar kādus atsevišķu darbinieku no virtuves. Tāpēc viens no pamatprincipiem, 3K (koordinācija, kooperācija, komunikācija) princips, ir labs rādītājs, kas apkopo mūsu viesim (klientam), kurš ir galvenais mūsu biznesā, ka mēs esam saliedēta komanda, ka varam apmierināt arī īpašas viesā

vēlmes un gaidas, piemēram, sendvičs bez salātiem, jo vēl pirms 2.5 gadiem nebija tādas personalizētas pieejas. Es teiktu, ka 3K principa rezultātu mēs redzam tikai procesa beigās, kad viesis ir apmierināts, jo tas princips ir balstīts uz iekšējo komunikāciju, ko viesi neredz. Pie tā 3K metode palīdz darbiniekiem uzsākt vispār komunicēt vienam ar otru, lai viss būtu saskaņots un laikus. Kooperācijas un koordinācijas principi veicina sadarbošanos jau intuitīvajā līmenī - ja darbinieks redz, ka kaut kur vēl vajag palīdzēt, bet viņa pozīcijā ir viss izdarīts, viņš iet un palīdz tajā vietā, ja to arī akceptē procedūras. Jābūt saprašanai, ka tu strādā komandā, nevis viennatnē.

Protams, var gadīties, ka jau darba intervijā tu redz, ka topošais darbinieks nevarēs strādāt komandā, viņš arī negrib. Arī šī situācijā mēs varam pielāgoties un parādīt šim cilvēkam, kā strādā draudzīga un produktīva komanda, parādīt, kā vajadzētu būt. Varbūt viņam bija slikta pieredze iepriekšējā darbā vai vispār nebija pieredzes darbā ar kolektīvu. Turpat, kad agrāk darbinieki aizpildīja anketas, kāpēc viņi uzrakstīja atlūgumu, bija tāds jautājums: "Kas visu šo laiku jūs turēja mūsu kompānijā?" Kaut alga visiem ir svarīga, elastīgs darba grafiks arī, bet vairākums cilvēku atbildēja, ka būtisks ir tieši darba kolektīvs, tas ir ļoti svarīgs rādītājs. Tas bija vienmēr, kad, piemēram, atnāk 50+ darbinieks, viņam ir būtiski, lai darba komanda viņu pieņemtu, jo viņš apzinās, ka tur strādā pārsvarā jaunieši.

Kā tiek nodrošināta atgriezeniskā saite?

Jau no instruktora pozīcija mēs apmācām dot divu veidu atgriezeniskās saites: pozitīvo un konstruktīvo (negatīvo mēs vispār cenšamies novērst). Ja skatīties menedžera amatu – jau vairāk atbildības, arī vairāk iespēju kā organizēt šo komunikāciju profesionāli. Ar viņiem mēs ciešāk iepazīnāties ar koučingu, mentoringu, darba audzināšanu. Organizētajosursos viss tiek stimulēts, atnākot uz restorānu gan menedžeris, gan asistents to var realizēt jau ar darbiniekiem. Godīgi sakot, visas zināšanas un prasmes, ko tev dot, piemēram, arī universitātē, tu vari pielietot McDonald's praksē. Protams, viss šis atgriezeniskās saites process aizņem laiku, bet labs vadītājs vienmēr to atradīs, saplānos savai komandai. Menedžeruursos mēs kopā ar restorāna direktoru skatāmies, lai menedžeru komanda būtu ilgstspējīga ilgtermiņā, lai tā būtu restorāna pamats. Šī situācijā direktors skatās, kuram tad vajadzētu attīstīties noteiktajā

jomā, varbūt ir nepieciešams vairāk praktizēties ar kādām iemaņām, kā arī nostiprināt jau to, kas labi sanāk.

Ir arī obligātas sarunas kā kopējais individuālās darbības plāns (IPP), kas notiek reizi pusgadā un gada beigās. Tiek novērtēts nevis kāda biznesa mērķa sasniegšanas, bet, piemēram, līdera prasmju novērtējums, kā tas izpaužas darbā, uzslavas un ieteikumi. Šīs sarunas laikā tiek analizēts, ko vēl varētu attīstīt, komunikācijas prasmes, kādas ir problēmas darbā utt.

Kā no biroja puses tiek novērota iekšējā komunikācija? Vai ir kontrolējama?

No apmācības koordinatora puses – rīkoju sanāksmes ar apmācību koordinatoriem no katra restorāna. Protams, nav viss ideāli, piemēram, var būt aizkāvēšanās e-pastā, nododot ziņojumu, vai arī kaut kādas nesaprašanas starp mani un direktoru, starp direktoru un menedžeri, bet tas ir normāls darba process. Runājot par gada novērtējumu tieši par apmācībām, pirms direktors sarunāsies ar atbildīgo menedžeri, viņš konsultējās ar mani, jo es varu redzēt to attīstību, ko varbūt vadītājs nepamanīja. Ja skatīties uz iekšējo komunikāciju starp restorāniem un biroju, neapšaubāmi, biroja speciālisti strādā, lai palīdzētu restorāniem. Nav tā, ka mēs kaut ko izdomājam un tagad, lūdzu, pildiet. Mēs palīdzam ieviest jaunus projektus, kaut ko salabot, analizējam pēc restorāna ieteikumiem, kā varētu pilnveidot darbu tajos, arī komunikācijas ziņā.

Ko varētu uzlabot iekšējās komunikācijas procesā?

Skaidrs, ka šis gads vēl vairāk, nekā iepriekšējais ir izaicinājums īpaši iekšējai komunikācijai, viss pārceļas uz virtuālo telpu apmācības, kursi, sanāksmes, saruna u.c. Mēs adaptējam šos visus procesus digitālajai videi, izmantojot vairākas dažādu platformu opcijas. Tā ir jauna pieredze ne tikai restorāniem, bet arī birojam. Bet tagad jau vairāk jo vairāk sākām pielāgoties un justies ērtāk un brīvāk. Mēs varam, neizejot no mājām, piedalītiesursos un apmācībās, kas patiešām ir arī laika ekonomija, jauna veida medietā iekšējā komunikācija.

Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Akropole” pārstāvi

Kā notiek jauno darbinieku apmācības, kā uzzina par darba pienākumiem un iekšējo komunikāciju?

Pamata informācija tiek izskaidrota līguma parakstīšanas dienā. Detalizētāku ievadu “Akropole”restorānā veic instruktors (vai arī menedžeris) pirmā darba dienā. Viena no iepazīšanas daļām ir ekskursija pa restorānu, un kā reiz tās laikā instruktors iepazīstina jauno darbinieku ar kolektīvu, pārvietojoties pa restorānu. Kopumā, ieskaitot arī direktori ar asistentiem, mēs esam ap 56 cilvēki. Primāri komunikācijai izmantojām *What's App*, skatāmies arī, kas notiek *Facebook* slēgtajā grupā.

Kādi ir pirmie apmācības soļi, iepazīstinot jauno darbinieku ar jūsu restorānu? Ko jūs īpaši izceliet, uz ko ir akcents?

Mums obligāti jāpaskaidro, ka tomēr esam pakļauti arī “Akropole” *shopping centra* noteikumiem, atšķirībā no citiem restorāniem, mums nav *McDrive* un *McCafe*. Tāpēc arī ievadam šī infrastruktūrā, proti, ka neizmantojam kopīgas ar viesiem labiericības, kur drīkst smēķēt un kur nē, kā nokļūt līdz darbinieku istabai utt. Vēl es ļoti centos iemācīt instruktorus neaizmirst teikt vienmēr pirmajās dienās, ka mēs esam atvērti ikvienam jaunajam darbiniekam. Ja kādam rodas problēma vai jautājums, lai tas netiktu noklusēts, pienākot pie kāda menedžera, jauns darbinieks nebaidītos izteikties. Labāk to izrunāt, nevis pēc tam nepatīkamā veidā risināt.

Kā jaunie darbinieki var iepazīties ar kolēģiem jūsu restorānā?

Grūti atbildēt, tāpēc ka dažreiz pat nevari paspēt sastrādāties ar kolēģi, jo ātri aiziet projām. Mēs nevaram sevi šobrīd salīdzināt ar citiem, jo kad “Akropole” McDonald's atvērās 2019. gadā, mums gandrīz katru mēnesi varēja gan atnākt, gan aiziet ap 5 darbiniekiem. Esam atnākuši ap 35 cilvēki no pārējiem restorāniem. Nesen, atradot šo sarakstu, varu secināt – pēc 2 gadiem palika tikai 5 cilvēki. Pārējie 30 vispār aizgāja no kompānijas. 2020. gadā pie mums gan atnāca daudz jauno cilvēku, gan arī aizgāja. Esmu pārdomās, kāpēc tāda intensīvā kadru maiņa. Uz doto brīdi galvenais faktors - tomēr par maz stundu, it īpaši tirdzniecības centrā, kādu laiku nestrādājam pa brīvdienām. Ir dažādi darbinieki:

vieni saprot, ka vajag nedaudz pacensties, uzgaidīt, bet dažiem diemžēl ļoti vajadzīga pirmskarantīnas slodze, līdz ar to aiziet. Tomēr šī cēloņa dēļ (darba alga) aizgāja tikai pāris cilvēki. Ir arī cēloni kā neapmierinājums ar darba grafiku, kaut mēs no vadības puses 100% ievērojām darbinieku dispozīcijas (taču noteikumos rakstīts, ka restorānam ir tiesības ne 100% ievērot un pielāgoties arī aktuālai situācijai).

Kā ikdienas darba vidē restorāna vadība komunicē ar darbiniekiem?

Absolūti visi darbinieki zina mūsu direktori gan vizuāli, gan pēc vārda, protams, sveicinās, nebaidās ar viņu runāt, savukārt, vadītāja arī pazīst visus darbiniekus, vienmēr, kad ir pieejama, gatava uzklaut, iziet bieži ar pārbaudi pa restorānu, ja nepieciešams, sniedzot vai nu pozitīvo, vai nu konstruktīvo atgriezenisko saiti (vispār nesniedz negatīvo). Vēl nebija dzirdēti viņa kļūdzieni dusmās. Darbinieki un menedžeri sazinās savā starpā. Diezgan daudz jautājumu no darbinieku puses saņem I. asistente, jo viņa atbild par darbinieku pieņemšanu, līdz ar to ir pirmais no komandas, ar ko saskarās jaunie darbinieki.

Apmācību ikdiena...

Tātad, sadalīsim divās daļās: pirmkārt, darbinieku novērtējuma lapas (DNL), kas ir pilnībā instruktoru pārziņā. Protams, ja ir redzams, ka instruktori netiek galā ar DNL, tad menedžeri palīdz ar pārbaudījumiem. Vienu periodu (8 mēneši) mums bija tikai viens instruktors. Neapšaubami, ka viņš nevarēja sevi klonēt, viņam vajadzēja vēl papildus apmācīties jaunajā restorānā, līdz ar to mēs palīdzējam gan ar pārbaudēm, gan ar apmācībām. Uz doto brīdi mums ir 4 instruktori, pagaidām gandrīz pietiek. Viņi ir gana patstāvīgi, zina savus pienākumus. Mēs kā menedžeri maiņas laikā devam viņiem iespēju gan pārbaudīt darbinieku zināšanas un prasmes ar DNL palīdzību, gan apmācīt jaunās stacijās. Savukārt, instruktori arī zina, kad sākas intensīva viesu plūsma (mēs to saucam *rush*), tad DNL liek maliņā un bez aicinājuma atgriežas pie apkalpošanas.

Otrkārt, par apmācībām. Ir speciālais grafiks ar apmācībām, kur ir ielānots, kurus darbiniekus vēl kurās stacijās vajag apmācīt. Instruktors pārbauda, vai šis darbinieks ir maiņā, nāk pie maiņas vadītāja un saskaņo ar viņu apmācību, ja ir iespējams. Bet nekad nav pretošanās no menedžeru puses. Tomēr lielākoties apmācības notiek spontāni, piemēram, tagad viesu nav

tik daudz vai vispār nav, un tad instruktors var piedāvāt par šo stundu-divām sākt darbinieka apmācību jaunā viņam stacijā, saskaņojot ar menedžeri. Visi ir vietējie, jo maz ārzemju darbinieku (tikai 4). Tikai kad ir vairāk par 8 ārzemniekiem, restorāns nolemj attīstīt instruktoru-ārzemnieku. Kad mums būs tāds skaitlis, ir potenciālais ārzemnieks, kas varētu kļūt par instruktoru.

Par potenciāliem vietējiem – mums ir 3 cilvēki, kas ir apmācību procesā, maijā beigās viņiem būs kursi, kurus organizē katra restorāna apmācības koordinators. Cik bieži? Atkarīgs no tā, vai vispār ir kandidāti. Piemēram, par pagājušajiem 2 gadiem notika 2 reizes gadā. Par topošiem instruktoriem gribētu piebilst, ka nav tomēr baigās motivācijas vai iniciatīvas, kas ir tendence mūsu kolektīvā diemžēl. Tā sanāk, ka viņiem ir vienalga – atnāca, nostrādāja un aizgāja. Tāpēc grūti arī menedžeriem pat definēt topošus instruktorus, jo pārsvarā darbinieki ir vienaldzīgi pret attīstību restorānā. Tieši tāpēc mēs arī nespiežam, viss atkarīgs tikai un vienīgi no darbinieka motivācijas un vēlmēm. Mums ir vairāki darbinieki, kas varētu kļūt par instruktoriem, bet viņiem tas nav vajadzīgs.

Ja tomēr ir darbinieki grib paaugstināties, ko mēs izrunājām arī IPP sarunā, tad protams, primārā motivācija ir augstāka stundu likme. Pēc tam, ir arī tie, kam vienkārši patīk sevi izaicināt, mēģināt pielietot jauniegūtas prasmes, patīk pats apmācības princips. Viņi ir motivēti no tā, ka apzinās, ka viņos tiek ieguldīts gan laiks, gan spēki, arī emocionālais atbalsts ir būtisks. Viņi pašmotivējās no sapratnes, ka ir noderīgi restorānā.

Es uzskatu, ka menedžeriem ir obligāti cieši jāstrādā un jāpalīdz attīstībā, it īpaši instruktoriem. Ja ceļā uz menedžeri tu jau vairāk zini un māc, tāpēc patstāvīgi un apzināti gatavojies, tevi vairāk deleģē, nevis apmāca, bet ar topošiem instruktoriem - milzīgs menedžeru un esošo instruktoru darbs, lai šis darbinieks precīzi iemācītos, lai ilgtermiņā nerastos negaidītas problēmas.

Kādi ir saliedēšanas pasākumi?

Diemžēl tagad neko neveicam. Bet tā sanāca, ka mēs visi esam draugu draugi, tāpēc arī ārpus darba labi kontaktējāties.

Kā jūs varat aprakstīt atmosfēru jūsu restorānā, kas to veido?

Mēs ļoti daudz smejamies, ir vairāki “vietējie” jociņi, kas palīdz uzturēt draudzīgu un atslabinātu atmosfēru. Mūsu darbinieki neklusē menedžeru starpā, arī ar viņiem sazinās, bet, pašsaprotami, ja tas netraucē darba procesu un nepārkāpj disciplīnas, hierarhijas nostādnes. Es akceptēju to, lai darbinieki kaut 24/7 komunicē savā starpā, izteikties, bet obligāti lai ievērotu arī subordināciju. Tomēr, ir jāatzīst – cieņa un bailes ir dažādas lietas.

Kādus mērķus uz 2021.gadu nodefinēja restorāns un jūs?

Restorānam īpašo mērķu nav, vienkārši pielāgoties apstākļiem un situācijai. Es izvirzīju mērķus: pirmais, lai līdz 31.12.2021. mums būtu 5 instruktori; otrs, pēc noteiktā perioda gribētu paaugstināties, bet atkal precizējums – es negribu mainīt restorānu. Man tik ļoti patīk sadarboties ar savu direktori, ja es kļušu par I.asistentu, es negribu turpināt pēc tam citā restorānā kā vadītājs. Tomēr pagaidām gribētos palikt šī pozīcijā, apgūst arī jauno darbinieku pieņemšanu un atskaišu sagatavošanu.

Elektroniskās aptaujas restorāna “Akropole” instruktoru atbildes

<p>Kādas vērtības Tu vari nodefinēt, kas saistīti ar darba ikdienu organizācijā?</p>	<p>a) Tas, ka, piemēram, man nav bijusi tik ideāla komunikācija ar visiem darbiniekiem, kādā citā darba vietā. To komunikāciju un vispār saziņu es uzskatu par pašu svarīgāko kam jābūt, bez tās darbs neies uz priekšu.</p> <p>b) Mums piemīt dažādas vērtības un visbiežāk ir pamanāmas: atbildība, laipnība, savaldība, solidaritāte, taisnīgums, manuprāt, tieši šīs vērtības piemīt kolektīva.</p> <p>c) Возможность составить удобный график работы.</p>
<p>Vai tu pielieto tās vērtības darba gaitā, strādājot ar kolēģiem? Kādā veidā?</p>	<p>a) Jā, protams. Es ne pārāk labi tunāju angļiski, bet cenšos arī uzturēt labu kontaktu ar visiem.</p> <p>b) Es pielietuju visas vērtības visiem, jo darbinieki ir visi vienādi, nevar viņu diskriminēt, tādēļ ka viņi ir ārzemnieki.</p> <p>c) Совмещаю работу с учёбой.</p>
<p>Tavi kolēģi ir arī tavi draugi, vai Tu nejauc darba attiecības ar draudzību? Tāda tava attieksme palīdz objektīvi skatīties uz situāciju vai draudzīgā atmosfēra veicina enerģijas un motivācijas plūsmu?</p>	<p>a) Man pateicoties Mc ir parādījušies ļoti labi draugi ar kuriem uzturu kontaktu arī ārpus darba. Tas nekādī netraucē strādāt kā iepriekš. Un manuprāt tas nedaudz veicina enerģijas un motivācijas plūsmu, jo kā draugam varam pateikt kaut ko vairāk, nekā parastam kolēģim.</p> <p>b) Manuprāt, mums jābūt draudzīgiem pret visiem un tas, ka rodas draudzīgas attiecības, manuprāt, stimulē darbu, mēs sava starpā varam izlemt kā strādāt ātrāk, un mums tas padodas.</p> <p>c) Отделяю работу и дружбу.</p>
<p>Kas Tevi motivē joprojām strādāt šī organizācijā, šī restorānā un kāpēc? 2-3 faktori.</p>	<p>a) Mani motivē laba komunikācija ar darbiniekiem, jo kā jau minēju iepriekš tas ir ļoti liels faktors. Un arī mani motivē izaugsmes iespējas, menedžeri redz ka es cenšos un mācos visu, un viņi ar prieku mani attīsta tālāk</p> <p>b) Mani motivē strādāt šajā kolektīva kolēģi, visi ir draudzīgi un izturas viens pret otru labi. Vēl mani motivē izaugsmes iespējas, kas ļauj man attīstīties. Ka arī ņemot vērā ka es mācos es varu pielāgot savu grafiku mācībām.</p> <p>c) Возможность составлять график работы. Хорошая заработная плата. Приятный коллектив.</p>
<p>Vai Tavi uzskati ir mainījušies par organizāciju, kad Tu uzsāki tajā strādāt? Ja jā – kādā veidā, ja nē – kas joprojām paliek?</p>	<p>a) Jā, protams. Es agrāk domāju, ka uz Mc iet strādāt tikai tie kas netiek nekur citur, ka tas ir šausmīgs un garlaicīgs darbs. Es arī no sākuma kaunējos teikt kur strādāju, bet tagad viss ir izmainījies. Es ļoti lepojos ar sevi, ar savu izvēli šeit strādāt. Nekad neesmu nožēlojusi ka atnācu tieši uz šeienu.</p> <p>b) Pirms saku strādāt šajā organizācija nevarēju saprast, ka</p>

	<p>cilvēki var strādāt tas taču ir grūti, toties, kad pati saku strādāt sapratu ka tas ir grūti, bet savādāk nekā biju domājusi, jo vienmēr mūs uzmundrina kāds darba.</p> <p>c) Да, в позитивном ракурсе.</p>
<p>Vai Tu atceries savu pirmās divas darba dienas? Apraksti savu pieredzi!</p>	<p>a) Jā, es ļoti labi atceros, man bija ļoti bail uzsākt darīt kaut ko jaunu un tā bija pirmā diena, mani apmācīja uz dzērieniem un man ļoti trīcēja roka, ka es nevarēju normāli aiztaisīt glāzi. Otrajā diena man arī trīcēja rokas, bet jau bija mierīgāk un es tiku gala ar visu.</p> <p>b) Jā, atceros. Biju nobijusies, viss kaut kas pīkst un skan un visi tik ātri strādā. Vēl atceros ka kad satraucos es liku rokas pie sejas, un instruktors kas mani apmācīja sūtīja rokas mazgāt visu laiku.</p> <p>c) Вежливость коллег к новым работникам.</p>
<p>Savas idejas (2-3) – kas vēl pietrūkst produktīvajam darbam, ko varētu uzlabot?</p>	<p>a) Man nav ideju, viss apmierina</p> <p>b) Манупрāt, mums, kas nepieciešams jau ir dots, protams mums tikai jāiemācās labi strādāt ar visu.</p> <p>c) Увеличить зарплату.</p>
<p>Vecums. Dzimte. Dzimtā valoda. Dzimtā pilsēta.</p>	<p>a) 18-24, Sieviešu, Latviešu, Rīga</p> <p>b) 18-24, Sieviešu, Latviešu, Rīga</p> <p>c) 25-29, Не хочу упоминать, Русский, Rīga</p>

Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Vienības” pārstāvi

Kā notiek jauno darbinieku apmācības, kā uzzina par darba pienākumiem un iekšējo komunikāciju?

Apmācības sākās pēc izstrādāta kompānijas plāna, ir noteiktās vadlīnijas, ka visu darīt. Sākumā viņš iepazīnās ar direktoru, pēc tam darba intervija, tālāk pirmā darba dienā – iepazīšanās ar instruktoru un ekskursija pa restorānu. Turpmāk ir apmācība kādā stacijā. Tādējādi procesā viņš uzzina par darba pienākumiem. Tā kā tas ir arī komandas darbs, viņš jau no pirmās dienas mācās komunicēt ar kolēģiem.

Kādi ir pirmie apmācības soļi, iepazīstinot jauno darbinieku ar jūsu restorānu? Ko jūs īpaši izceliet, uz ko ir akcents?

Kad atnāk jaunais darbinieks, mēs akcentējam restorānā “Vienības” to, ka vienmēr esam gatavi palīdzēt. Tie, kas ir menedžeri un instruktori, vienmēr cenšās draudzīgi komunicēt, lai darbinieks nejūtu lielas bailes pirmās dienās, palīdz viņam un iegulda viņā, lai darbinieks paliktu kompānijā ilgtermiņā, nevis aizietu pirmajās dienās. Parādām dažādas īpatnības, lai viņam būtu interesanti šeit strādāt. Kopumā mums ir ap 40-45 darbiniekiem kopā ar vadību.

Kā ikdienas darba vidē restorāna vadība komunicē ar darbiniekiem?

Sarunājāmie vienmēr draudzīgajā tonī, ja kaut kas ir noticis, tad nopietnākajā balsī. Bet kopumā ar smaidu. Protams, vienmēr ir atsevišķi gadījumi, ar kuriem vajag stingrāk uzvēsties, bet tas nenotiek ar niknumu. Cenšamies uzturēt vienlīdzību, vienmēr empātiski skatāmie uz situāciju. Pieņemam faktu, ka gan mēs, gan darbinieki var kļūdīties, tas ir normāls darba process. Nekliedzam un neaplamājam darbinieku citu priekšā, vienmēr mierīgi risinām jautājumu. Par darba tikšanām: diemžēl tagad ne klātienē, ne virtuāli tos netaisam, vienīgais, ka mums ir atsevišķa *What's App* grupa menedžeriem un darbiniekiem. Bet primāra komunikācija norisināt nepārprotami darba maiņās.

Apmācību ikdiena...

Teikšu godīgi, mūsu restorānā tas ir grūti, jo es atbildu par apmācībām tikai gadu, nepaskaidrojot nekādas detaļas, vienkārši iedeva – pats sapratīsi, ko darīt. Man arī piedāvāja apmācības koordinators asistenta palīdzību, tagad esam divatā, kas atbild par apmācībām restorānā. Arī grūti, jo viņš arī ir jauns cilvēks šī sfērā. Mēģinām, bet mums kaut kā neiet uz priekšu tā sadarbība, runājot par asistentu.

Par instruktoriem – uz doto brīdi mums ir 4 instruktori, 3 no viņiem es personīgi attīstīju, gatavoju kursiem. Centos vienmēr katram atgādināt par viņu pienākumiem, vislielākā problēma ir DNL nokārtošana, jo ar apmācības procesu problēmu nav. Katru dienu viņiem, atnākot uz maiņu, jāskatās DNL grafikā un jāsaņemo ar maiņas vadītāju, lai varētu uztaisīt to DNL. Bija atrunas, ka “mums dažreiz ir *rush*, es nevaru paspēt”, es risināju tādējādi, ka instruktors tad *rush*-a laikā vienkārši novēro, seko līdz darbinieka darbībām, vai atbilst visiem kritēriem, un tad pirms maiņas beigām (5-10 min) printē šo DNL un obligāti sniedz darbiniekam atgriezenisko saiti. Pagaidām mēs ļoti nenoslogojām instruktorus, viņiem jāiejutās tajā lomā, bet nākotnē plānojām to cilvēku attīstību.

Mums tagad ir 4 ārzemnieki restorānā, līdz ar to visi instruktori ir vietēji. Starp citu, mums ir diezgan daudz arī potenciālo instruktoru-darbinieku, kuriem ir motivācija, ir vēlme paaugstināties. Patiesībā, man pagaidām grūti visu strukturēt, organizēt, lai viņu apmācības notiktu efektīvi. Bet mierīgā tempā viss notiek, koordinēju informāciju ar menedžeriem, kas taisa grafikus, lai ieplānoja arī kādas apmācības, tāpēc ka ir arī atsevišķs apmācību grafiks, cenšamies to ievērot. Visi ir dažādi, piemēram, divi no topošiem ir ieinteresēti jaunajos pienākumos, viņiem patīk izaicinājumi darbā, konkrēti, mēs viņus apmācījām vienā iecirknī, kurā ir iekļautas vairākas stacijas, pēc diviem mēnešiem jau prasa pāriet uz nākamo. Viņi vienmēr seko līdz jaunumiem, kas notiek gan virtuvē, gan servisā, ar degošām acīm. Un pie tā viņi ļoti labi strādā kā profesionāļi, pierāda sevi. Ir vēl vien kandidatūra, kas ļoti labi pilda savus pienākumus, intensīvi komunicē ar kolēģiem, taču viņš neizrāda iniciatīvu un motivāciju kļūr par instruktoru. Jā, ļoti produktīvs darbinieks, bet pagaidām tas viņu neinteresē, kaut gan uzskatam viņu par potenciālo instruktoru.

Kādi ir saliedēšanas pasākumi?

Covid-19 dēļ nekas aktīvi nenotiek, vienīgais, ka restorānā ir vairākas darbinieku grupas, kas draudzējas arī ārpus darba, un tas labvēlīgi pēc tam ietekmē pašu darba procesu, viņi komunicē un saliedējās ārpus darba laika, kas veicina produktivitāti darbā. 100% labi ietekmē darbinieku ārpus darba tusiņš. Vienu vai divas reizes gadā pilnībā pietiek, lai saliedētu kolektīvu, lai atjaunotu enerģiju. Bet mēs arī darba ikdienā viens ar otru kontaktējamies. Jociņi un humors palīdz saliedēties. Kaut gan, ja ir kādi konkursi, laikām, man visvairāk gribētos piedalīties. Ja es piedalos, tad arī komanda uzdrošinās un iet līdzī. Vienīgais, ka Jaungada konkursā viņiem gribētos sevi pierādīt, ieinteresējās. Arī kad bija “Pass!” challenge ziemzēl viņš apstājās pie “Alfa” restorāna, bet ja nonāktu pie mums – es visticamāk būtu iniciators, un tad pārējie darbinieki arī iekļautos. Mums nav problēmu kādās radošās aktivitātēs piedalīties, vienīgais, ka iniciatīva nāk no manis. Bet kopumā visi atbalsta.

Kā jūs varat aprakstīt atmosfēru jūsu restorānā, kas to veido?

Man liekas, ka paši darbinieki veido to draudzīgo atmosfēru. Cik daudz es vadīju maiņas, skatos gan servisā, gan virtuvē – visi smaida, joko, smejas. Pie tam, tas notiek darba procesā, viņi pilda visus pienākumus, viesi negaida ilgi pasūtījumus. Ir redzams no malas, ka viss notiek pozitīvi.

Kādus mērķus uz 2021.gadu nodefinēja restorāns un jūs?

Pirmkārt, gribētos, lai restorānā būtu pilnais štats ar instruktoriem un menedžeriem. Principā, mums ir diezgan labs menedžeru sastāvs, ir visi 5 asistenti un 7 menedžeri, vajag vēl 1. No instruktoriem – vajag attīstīt vēl vismaz 2. Attiecībā uz darbiniekiem – līdz gada beigām gribētos 80% no komandas attīstīt kā universālus profesionāļus. Jo tāda situācija, ka gandrīz visi māc strādāt servisā, bet mazākums virtuvē. Tas arī ir apjomīgs process, visu sakārtot. Vēl drīz jau vasara, atnāks uz pāris mēnešiem skolēni.

Otrkārt, definējam tādu problēmu, ka darbiniekiem ātri apnīk šeit strādāt vai ir noguris, tāpēc viņi raksta atlūgumus. Līdz ar to izvirzījām mērķi, nezinu, kā to ietekmēt, bet izdarīt tā, lai darbinieki paliktu ilgtermiņā. Manuprāt, viņiem pazūd motivācija, un viņiem iet prom no kompānijas. Vajag piestrādāt pie tā, lai dotu viņiem kaut ko vairāk, nevis tikai darba vietu, lai

viņi justos šeit vajadzīgi un noderīgi. Mums tagad ir tāds periods, kad darbinieki aiziet rētāk, nekā agrāk, un arī atnāk retāk.

Treškārt, dalība un uzvaras *McDrive* un *VOC* konkursos, protams, nokārtot arī visas ieplānotas un neieplānotas pārbaudes kā pastāvīgais mērķis.

Konkrēti par mani – arī jau apnika strādāt šī restorānā, vienā vietā 6 gadus, mani patiešām jau nekas nemotivē, es nezinu, no kurienes vēl spēki un iedvesma. Man jau pieteik ar apmācības sistēmu, gribu aiziet uz citu restorānu, lai man iedotu jaunus, citus pienākumus. Nekādas rotācijas menedžeru vidū nav. Bet es labprāt atbildētu par kaut ko citu. Man liekas, ka tas nav sistēmas problēma, vienkārši manas personīgas ambīcijas kaut ko mainīt savā dzīvē. Savukārt, es nevaru aiziet uz citu restorānu, jo neviens neuzņems atbildību par apmācībām. Strādājot kā support citā restorānā, sajutu to atšķirību, jauno enerģiju.

Elektroniskās aptaujas restorāna “Vienības” instruktoru atbildes

Kādas vērtības Tu vari nedefinēt, kas saistīti ar darba ikdienu organizācijā?	a) Komunikācijas attīstība. b) Komunikācijas prasmes.
Vai tu pielieto tās vērtības darba gaitā, strādājot ar kolēģiem? Kādā veidā?	a) Jā, komunicējot. b) Komunicēju ar darbiniekiem.
Tavi kolēģi ir arī tavi draugi, vai Tu nejauc darba attiecības ar draudzību? Tāda tava attieksme palīdz objektīvi skatīties uz situāciju vai draudzīgā atmosfēra veicina enerģijas un motivācijas plūsmu?	a) Protams, ka draudzīgā atmosfērā būs daudz labāk strādāt, nekā ar pilnīgiem svešiniekiem, jo ir vairāk motivācijas un interesantāka darba diena. b) Ar tuvākiem cilvēkiem būs pilnvērtīgāk, jo viens otru var saprast.
Kas Tevi motivē joprojām strādāt šī organizācijā, šī restorānā un kāpēc? 2-3 faktori.	a) Godīgi sakot, nekas, pašlaik esmu cita darba meklējumos, atalgojums ir par mazu, priekš darba apjoma, kas jāveic. b) Nekas nemotivē strādāt, bet gan vairāk tā ir vajadzība, un nav citu variantu.
Vai Tavi uzskati ir mainījušies par organizāciju, kad Tu uzsāki tajā strādāt? Ja jā – kādā veidā, ja nē – kas joprojām paliek?	a) Jā, viss pasliktinājās. b) Protams ir mainījusies attieksme, esmu sapratusi, ka visi domā tikai par sevi un ir ļoti cietsirdīgi.
Vai Tu atceries savu pirmās divas darba dienas? Apraksti savu pieredzi!	a) Strādāju zālē, nekā jautra, nekā interesanta. b) Atceros tā kā tā būtu vakardiena, bija stresainas pirmās divas dienas, bet laiks bija saulains, grūti bija pierast pie visa.
Savas idejas (2-3) – kas vēl pietrūkst produktīvajam darbam, ko varētu uzlabot?	a) 1. Vairāk darbinieku (virtuvē); 2. lielāku darba stundas likmi; 3. Bezmaksas pusdienas. b) Vairāk darbinieku. Varētu lielāka likme būt.
Vecums. Dzimte. Dzimtā valoda. Dzimtā pilsēta.	a) 18-24, Nevēlos pieminēt, Latviešu, Bēne b) 18-24, Sieviešu, Latviešu, Rīga

Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Jelgava” pārstāvi

Kā notiek jauno darbinieku apmācības, kā uzzina par darba pienākumiem un iekšējo komunikāciju?

Pirmais posms ir *on-boarding*, ar kuru 6 mēnešus nodarbojās par *Pay Roll* atbildīgais menedžeris, es šobrīd arī pievērsos tam klāt. Apmācību koordinators ir tas menedžeris, kurš atbild par jauno cilvēku iekļaušanos restorānā dzīvē pirmajos mēnešos. Pēdējā laikā palicis grūtāk izkausēt ledu starp jauniem un kolektīvu, šis process palicis sarežģītāks. Varbūt tāpēc kā mainās paaudzes. Mums pēc apmācības sistēmas, lai izkausēt ledu, ir jāuzdod jautājumi jaunajam cilvēkam, man pašam jau apnicis jautāt vientipiskus jautājumus kā “Kā tev gāja skolā?” vai “Kā tu tiki uz darbu?”. Man liekas, ka viss, kas ir tagad ieviests saistībā ar šo, ir pārāk tipisks, neoriģināls. Es pieļauju, ka varbūt tas nāk pie mums no korporācijas, no Amerikas, tur tas strādā vēl joprojām, taču mūsu reģionā, latviešu mentalitāte, ir grūtāk atvērt cilvēku uz komunikāciju.

Arī pēc pirmās darba dienas uzreiz sačatojot ar jauno *What's App*, mudināju rakstīt, ja viņam ir kādi jautājumi. Tāpēc ka gan ar darbiniekiem, gan ar instruktoriem, arī ar tiem, kas labu laiku jau strādā, ir tāda problēma, ka viņi neraksta, patur pie sevi. Kaut es arī aicinu: “Komanda! Rakstam, uzdodam jautājumus!” Taču kad praksē kaut kas notiek, tad nākas jautāt “Kāpēc tu nerakstīji?” Jo es esmu gandrīz 24/7 pieejams, arī brīvdienās, un parasti uzreiz atbildu.

Kas attiecās uz darbinieku apmācībām, viss ir sarakstīts gandrīz līdz katrai elpošanas reizei. Ja tu izdari to, kas jādara tālāk. Turpmāk, kas mani nedaudz mulsina, ka uz tik detalizēti izstrādātas darbinieku apmācības programmas, instruktoru apmācības nav tik pilnveidotas. Tagad esam pārgājuši uz to, ka apmācības notiek pašā restorānā, nevis ārpus kursos, ar nolūku, ka mēs uzreiz varam praktiski viņiem parādīt, pastāstīt. Bet tomēr ir diezgan maz materiālu instruktoriem, it īpaši jauniem, kas būtu viņiem kā atbalsts. Mums sanāk, ka instruktori uztaisa palīgmateriālus paši priekš sevis, es pēc tam piekoriģēju. Viņiem ir tādi kā mazi scenāriji, pēc kuriem viņi vada apmācības. Piemēram, mums tagad ir pirmā darba diena, kas orientēta uz

tīrību un drošības pasākumiem. Savukārt instruktori taisa arī otro darba dienu, kas ir saistīts ar viesmīlību. Tur ir diezgan plaša informācija un ļoti daudz, kas jābada praksē, tāpēc svarīgi neizlaist momentus, uz kuriem ir jābalstās. Jo uz DNL nevar vienmēr balstīties, tāpēc ka tur iekļauts tikai viss tipiskais. Labums, ka Veronika Petēļina vienmēr cenšas atjaunot programmu, līdz ar mūsu piedāvājumiem.

Reizēm man liekas, ka tā paaudžu maiņa virza apmācības procesu uz *simplifications* – informācija visu laiku tiek vienkāršota, taču vairākiem jaunajiem ir grūti atcerēties un vispār saprast mūs. It kā n-tas reizes skaidro, bet ir tās šķēršļi, viņi neuztver informāciju tā, kā tu. Piemēram, kad atnāk cilvēki 24+, uzreiz var redzēt starpību, jo viņi uzskata par svarīgu uzklaut un uztver no tevis informāciju. Ar jaunākiem – ir svarīgāka atgriezeniskā saite par to, ko viņi jau ir izdarījuši, lai uztvertu materiālu. Pastāvīgi iekļaujam koučinga un darba audzināšanas metodes.

**Kādi ir pirmie apmācības soļi, iepazīstinot jauno darbinieku ar jūsu restorānu?
Ko jūs īpaši izceliet, uz ko ir akcents?**

Pēdējā laikā tomēr disciplīnas uzturēšana, no iekšējās komunikācijas orientējamies vairāk uz iekšējās kārtības noteikumiem. Jo ar tām pašām procedūrām un standartiem ir labi. Te iesaistās gan pieredzējušie, gan jaunie darbinieki, viņi redz no malas, ko dara, bet neapzinās, vai tā drīkst, vai nē. Varbūt arī agrāk pārāk aizrāvāmies ar draudzīgo atmosfēru, bet tagad ir uzsitīs uz disciplīnu. Jo, piemēram, par tiem pašiem paskaidrojumiem-rājiens-akts, jaunie darbinieki pat nesaprot, kā tas var ietekmēt viņu nākotni, ja darbinieku atlaiž pēc akta, pēc kāda panta. Cilvēkiem vienalga, jo viņi dzīvo šobrīd, nākotne būs nākotnē, nu neatnācu es uz darbu, ko jūs gribat no manis? No pārāk draudzīgas uz oficiālāko darba vidi pāriet diezgan grūti, jo mēs saskāramies ar agresiju, ar nepatīkšanām, ar apvainošanām.

Kā jaunie darbinieki var iepazīties ar kolēģiem jūsu restorānā?

Diemžēl tagad nav tāda kā iepazīšanas aktivitātes, bet protams pirmajā dienā iepazīstinām ar kolēģiem, kas šobrīd ir darbā. Ļoti spēlē tas fakts, ka Jelgava ir maza pilsēta, tāpēc dažreiz piesakās darbam pa grupām draugi vai klasesbiedri/kursabiedri. Tāpēc darbā draugu ir daudz.

Kā ikdienas darba vidē restorāna vadība komunicē ar darbiniekiem?

Teiksim tā, mums tagad ar direktori ir diezgan grūti, jo viņa nesen atnāca no dekrēta, un viņai ar to komunicēšanu ir tā, ka mums viņai ir jāuzspiež, lai viņa kaut ko uzraksta, ar kādu paruna. Tā sanāk, ka vairāk asistenti piedalās iekšējā komunikācijā ar darbiniekiem, man personīgi notiek visu laiku IPP, arī darba audzināšanas sarunas. Protams, arī ar instruktoriem komunicēju konstanti. Visas izmaiņas grafikā, apmācības problēmas, ieteikumi, strīdes – viss tiek risināts klātienē. Tādas kā čatošanas, jautājumu apspriešanas galvenajā What's App grupā nav, ja kaut ko piedāvā – parasti atbildes nav, kaut gan izlasīja gandrīz visi. Un tad atkal tev ir jāstimulē to saziņu, ja ne publiski, tad privāti, kas notiek arī biežāk. Mans pieņēmums, ka katram darbiniekam ir savs favourite, ar kuru ir ciešākā kontaktēšana, līdz ar to mēs piecātā sēdzam to iekšējo komunikāciju gandrīz atsevišķi. Es arī nenoliedzu tādu iespēju, ka varbūt kolektīvā ir kāda autoritāte, kas spiež. Tāpat arī tie paši direktore un I asistents kopīgajā čatā bieži neparādās.

Apmācību ikdiena...

Runājos gan ar darbiniekiem, gan ar instruktoriem, lai rastos divvirziena atgriezeniskā saite. Es reizi mēnesī uzdodu pāris jautājumus, vai patīk strādāt noteiktajā stacijā, kādas grūtības parādījās darbā, ar ko viņi var palieļties utt.

Jautājums par motivāciju – iekšējais konkurss. Bet kad nomainījās direktors, mums sanāca strīds, tagad šis iekšējais konkurss, kas motivēja darbiniekus, ir uz izmiršanas robežas. Visi konkursi, iekšējās aktivitātes, kas tiek plānots – mēs visi jūtam, ka tagad kolektīvs piedzīvo lielo demotivācijas posmu. Te ir gan faktors, ka optimizējam visus rādītājus, jo C19 sit pa biznesu. Arī faktors, kas darbiniekiem ļoti šī pietrūkst, mēs visi cenšamies noskaidrot ar asistentiem vadītājam, ka tagad algai vairs nav motivators. Ir pārgājuši tie laiki, kad alga bija vienīgais motivators. Mums ir savas domstarpības, tajā pašā laikā – neviens taču neveidot viens pats no savas kabatas balvas fondu.

Tas pats notiek arī instruktoru līmenī – izdomāji kādu foršu motivāciju viņiem, protams, ir jārunā ar vadītāju. Man personīgi šis process ir gana sarežģīts, jo mums ir grūti ar tagadējo

direktori kaut ko sarunāt. Un tad tev ir jāstāv, bez vai jālūdzās, lai varētu motivēt darbiniekus, instruktorus, kaut gan mums visiem tas ir jādara.

Man pašam ir tagad demotivācija, es to jūtu, man grūti ar to savaldīt, bet vajag, jo es sapratu, ka nedrīkst pieļaut, ka atnāku uz darbu, man negribās neko darīt, tad arī pārējie neko nedaram. Pašam ir jāsaņemās, pilnīgi tas pats kā darbiniekiem – alga nav tas, kas palīdz virzīties uzpriekšu.

Bet par instruktoriem – es nesagaidīju tik labus rezultātus. Vienīgais, ka ir tikai ar 2 instruktoriem pastāvīgas darba audzināšanas sarunas, jo viņi paaugstinājas, neapzinoties, cik liela uz viņiem ir atbildība, ka viņi nevar instruktora amatā neko nedarīt. Tomēr tā aktīva daļa (4) patiešām pārsteidz, jo tādu produktivitāti neesmu redzējis, kamēr atbildu par apmācībām (4.5 g.). Šeit arī nospēlēja tie izaicinoši kritēriji, ko ir daudz. Es speciāli balstīju tā, lai kritēriji skārtu visas darbības jomas, ne tikai DNL: gan instruktora komunikācija, gan piedalīšanās apmācībās, gan viņa darba spējas, ietilpst arī menedžeru komandas un training komandas novērtējums u.c. Konkurss darbojās jau 4 mēnešus, un tiešām var redzēt, ka sistēmas darbība ir uzlabojusies. Tagad mēs strādājam nevis tikai pie kvantitātes, bet arī pie kvalitātes. Konstanti komunicējam tieši par apmācības kvalitāti. Vienmēr sekojam līdzi, lai visi pildītu standartu, atsākušas visas pārbaudes un vizīti, tomēr es uzdošu viņiem to lomu, ka instruktori taču ir augstāki amatā pār darbiniekiem, jūs esat mazi, bet vadītāji, jūs esat daļa no tā procesa, ka ir jāpalīdz menedžeriem, jo jūs esat tās labas rokas. Šis konkurss reāli palīdz, uzliek arī man pienākumu vismaz reizi mēnesī apsēsties un pārrunāt ar instruktoru. Bet mums tagad sanāca tā, ka ir mini-performance ar katru.

Ar darbinieku konkursiem – cenšos reizi 2-3 mēnešos kaut ko palaist. Ar iepriekšējo direktoru bija vieglāk to visu sarunāt un izdarīt. Bija plānots, ka Drive konkursa principi tiks ieviesti arī pārējiem darbiniekiem, bet nesanāca, jo nomainījās direktors un noraidīja idejas. Bet kamēr darbojās tā iekšējā Drive konkursa sistēma, arī pašam procedūras tika uzlabotas caur to interaktivitāti.

Taču tagad ir diezgan pasmags periods, par to liecina arī tas, ka darbinieki ir sākuši iet prom (arī tie, kuri vispār neplānoja iet prom, arī tie, kas strādāja ļoti labi), mēs visi asistenti cenšamies uzrunāt direktori, ka šie ir pirmie zvani, ka vajag kaut ko mainīt. Man liekas, ka

spriedze no C19 ierobežojumi arī kaut zemapziņā var nospēlēt, pat ja tu tos neizjūt darba procesā. Par topošiem instruktoriem – iniciatīva vairāk nāk no manis, kā arī dažreiz ir jāskaidro arī maiņas vadītājiem, menedžeriem, jo viņi nenodarbojās ar apmācībām ikdienā. Arī topošiem instruktoriem – nevis bliezt visu info uzreiz, bet vairāku mēnešu garumā ielikt pa daļām, lai cilvēks pats saprastu, vai viņš pavilks, vai nē.

Kādi ir saliedēšanas pasākumi?

Pagaidām nē, bet visi mūsu darbinieki ļoti-ļoti grib un prasa.

Kā jūs varat aprakstīt atmosfēru jūsu restorānā, kas to veido?

Kā ir frekvenču viļņi, tā arī mums. Maiņas noskaņojumu uzdot maiņas vadītājs. Ir diezgan daudz faktori un iekšējās komunikācijas trūkumi, jo sistēma dažreiz strādā ļoti švaki. Mēs skatāmies pēc vadlīnijām, un tajos ir vairāki signāli, kas par to liecina. Manuprāt, tā motivācija jānāk no pašas augšas. Ja augšā ir slikta komunikācija, savstarpējās domstarpības, tad cietīs arī darbinieki. Šet ir arī mūsu problēma. Viens cilvēks nevar ietekmēt visus, likt visiem darīt kaut ko. Mana loma restorānā – jā, es atbalstu to iekšējo komunikāciju, bet uz instruktoriem es nespiežu, vajag būt empātiskam, piemēram, it īpaši tagad, kad visi studenti gatavojās sesijas, es taču varētu nedaudz vairāk citus noslogot, bet ļaut arī instruktoriem tikt galā arī ar ārpus darba lietām. Lai nebūtu tā, ka cilvēks sajūks prātā. Ja instruktoriem būs slikti, viņiem būs smagi, tad arī uz darbiniekiem tas atspoguļosies ļoti spilgti redzami.

Kādus mērķus uz 2021.gadu nodefinēja restorāns un jūs?

Vadītāja balstās uz konsultanta uzstādītiem mērķis. Ja tu vēlies ieviest kādu radošu mērķi – *sorry*, bet domā pats un diez vai tevi kāds atbalstīs. Es esmu procesā, ka es nododu apmācības sistēmu, un mans mērķis to nodot labā stāvoklī. Aiz sevis atstāju *local store marketing*, darbinieku *engagement*, man principā problēmu komunikācijā ar darbiniekiem nav. Arī asistentu komunikācija notiek pārsvarā *What's App*, un, man liekas, ka pēc šīs ciešas komunikācijas trūkuma mums ir problēmas ar ricības plānu, ko darīt lietas labā. Jo mēs šobrīd pieņemam īslaicīgus lēmumus, bet jāskatās arī ilgtermiņā. Es par to esmu runājis ar vadītāju, bet diemžēl neesam nonākuši pēc kompromisa.

Elektroniskās aptaujas restorāna “Jelgava” instruktoru atbildes

<p>Kādas vērtības Tu vari nodefinēt, kas saistīti ar darba ikdienu organizācijā?</p>	<p>a) Dod plašas iespējas pilnveidoties gan profesionāli, gan fiziski un garīgi. Iemāca vadītspēju, kura balstīta uz cieņu nevis dominanci un/vai pazemošanu. Liek domāt pašam ar savu galvu, bet tai pat laikā domāt visiem kopīgi, jo šis ir komandas darbs. Parāda, ka katrs cilvēks, lai kāds arī būtu, spēj un prot vairāk, kā izskatās pirmajā momentā, un nevienu nevajag novērtēt par zemu.</p> <p>b) Работа в команде, свободный график, понимание друг друга, напутствие и поддержка от «старших» работников, приобретение новых друзей..</p> <p>c) Komandas darbs.</p> <p>d) Ātra viesu apkalpošana, pareiza standartu izpilde</p> <p>e) Pašorganizācija/neatkarība, iesaiste, draudzīgums/ģimeniskums, elastīgums (elastīgs darba laiks).</p>
<p>Vai tu pielieto tās vērtības darba gaitā, strādājot ar kolēģiem? Kādā veidā?</p>	<p>a) Jā. Es saprotu, ka katrs cilvēks ir personība ar savām domām, jūtām un idejām, ko nemainīs ādas krāsa vai valodā, kurā runā, tāpēc ar katru ir jākomunicē un jāuzklausa vienlīdzīgi, nenosodot kādu stereotipu vai personīgās nepatikas dēļ.</p> <p>b) Конечно, как инструктор, считаю, что общение с работниками строится не только на придерживание стандартов и прочего, но и дружеского общения.</p> <p>c) Iesaistot ārzemniekus ikdienišķā maiņas ritmā.</p> <p>d) Cenšos pielietot, aktīvi komunicējot ar darbiniekiem, koriģējot darba izpildi, lai darbs tiktu veikts atbilstoši noteiktajām normām.</p> <p>e) 1. Palīdzot viens otram. 2. Vienlīdzīga attieksme pret visiem, jo cik vien Tu te nestrādā, vienmēr atceros, ka es tā pat biju kādreiz jauns darbinieks, bija pagrūti, tādēļ jācenšās palīdzēt jaunam darbiniekam izveidot drošu, draudzīgu darba vidi, lai viņš ātrāk justos kā “viens no mūsu ģimenes”.</p>
<p>Tavi kolēģi ir arī tavi draugi, vai Tu nejauc darba attiecības ar draudzību? Tāda tava attieksme palīdz objektīvi skatīties uz situāciju vai draudzīgā atmosfēra veicina enerģijas un motivācijas plūsmu?</p>	<p>a) Es ar visiem restorānā cenšos uzturēt maksimāli draudzīgas attiecības, bet tai pat laikā turot nemanāmu vieglu distanci. Ņemot vērā, ka strādājam jauniešu kolektīvā, netīšām iesaistīties konfliktos ir diezgan viegli, jo jauniešiem patīk intrigas un drāmas. Tieši šī iemesla dēļ, draudzīgumu turu robežā. Šī iemesla dēļ darbinieki man uzticās un klaji izsaka savas domas par darbu, kolēģu attieksmi un restorāna vadības attieksmi, kā dēļ, es, kā apmācības koordinators, varu jau izstāstīt un risināt radušās problēmas jau saknē, arī kopā ar</p>

	<p>citiem menedžeriem un asistentiem.</p> <p>b) В нашем коллективе работа-работой, дружба-дружбой (не в рабочее время). Хотя я придерживаюсь такому мнению, что если будет дружеская атмосфера в коллективе, работа пойдёт только на пользу.</p> <p>c) Darba attiecības sākas un beidzas ar maiņas laikiem, personīgi, ir 1,5 cilvēki bez kuriem maiņa būtu vienkrāsaina.</p> <p>d) Draudzību ar darba attiecībām spēju nošķirt, vieglāk ir aizrādīt pazīstamām cilvēkam, draugam, nevis kādam ar kuru strādāju tikai neilgu laiku.</p> <p>e) Darba attiecības ar draudzību nejaucu, mans draudzīgums netraucē objektīvi izturēties pret visiem, BET šī draudzīga atmosfēra tik tiešām ir iedvesma, enerģijas plūsma, labs garastāvoklis.</p>
<p>Kas Tevi motivē joprojām strādāt šī organizācijā, šī restorānā un kāpēc? 2-3 faktori.</p>	<p>a) Prieks, ka uzticās dažādu amatu darbinieki, līdz ar to jūtos noderīga un vajadzīga. Palīdz paplašināt zināšanas dažādās jomās gan saistītiem ar likumiem (Payroll), gan grāmatvedību (Cash), gan sniedz iemaņas apmācību pasaulē, ko es arī izmantoju ārpus darba, jo apmācu cilvēkus gan strādāt ar zirgiem mugurā un no zemes, gan bungu spēlē (Training), utt. Parocīgi apvienot ar citām papildlietām arī, ja gadās kas negaidīts.</p> <p>b) В данной ситуации, это только чрезвычайное положение в нашей стране. + свободный график (так как все пожелания учитываются-и это огромный плюс)</p> <p>c) Iespēja strādāt naktsmaiņās, favorite person kas uzlabo garastāvokli vienkārši esot maiņā.</p> <p>d) Es vienkārši esmu rutīnisks cilvēks, kuram nepatīk biežas pārmaiņas, tāpēc vēl joprojām šeit strādāju. Motivāciju vairs neredzu, jo nejūtu, ka instruktora amats tiktu pietiekami novērtēts.</p> <p>e) Elastīgs darba grafiks, draudzīga darba vide, motivējošais atalgojums priekš studenta.</p>
<p>Vai Tavi uzskati ir mainījušies par organizāciju, kad Tu uzsāki tajā strādāt? Ja jā – kādā veidā, ja nē – kas joprojām paliek?</p>	<p>a) Jā. Tikai tad, kad kļuvi par instruktoru sapratu, ka patiesībā visā restorāna ikdienas dzīvē norisinās daudz, daudz sarežģītākas lietas un situācijas, ko darbinieks neredz un nezina, un pat, ja redz un zina, tad maza iespēja, ka spēs to izprast tik padziļināti, cik tas patiesībā ir. Gan ar problēmu risināšanām, gan ar standartiem un kontroli, gan visā veidā pārbaudes. Primitīvs piemērs, man, kā darbiniekam atprasa DNL, un man galvā ir tikai jautājumi, no sērijas: "Nopietni? Atkal? Cik bieži var? Priekš kam vispār vajag, tāpat viņi zina, ka es zinu!", utt, tad mani paaugstināja un iestūma instruktoros, tad atkal</p>

	<p>paaugstināja un iestūma apmācības sistēmā, kur es sapratu :" Aha, tā tad, tas nav tā, ka instruktoriem vienkārši nav, ko darīt. Tur ir atskaites. Hmmmmm.. Un nav nemaz tik vieglas atskaites..." :D</p> <p>b) Поменялось. Раньше была более дружелюбная атмосфера, помню, что раньше ещё говорили что в Макдональдсе огромный плюс в коллективе, поддержке и так далее. Со смены директора, эта ценность уменьшилась, лично я это наблюдаю.</p> <p>c) Overpriced food, cilvēki ir dzīvnieki (zināms jau no IT sfēras - studijas)</p> <p>d) Līdz šim vēl joprojām nav uzskatu par šo iestādi.</p> <p>e) Nav mainījušies.</p>
<p>Vai Tu atceries savu pirmās divas darba dienas? Apraksti savu pieredzi!</p>	<p>a) Es jutos ļoti apjukusi, jo visa informācija bija izmesta man uz galvas kā ķieģeļu kaudze. Pietam atnācu kā ļoti antisociāls, kautrīgs cilvēks, kurš baidās no visa jaunā, un tad vēl instruktors ber savu beramo, kurš no stresa manās smadzenēs nerādīja ar nekādu loģiku :D jāā, es sākumā biju ļoti sarežģīts apmācāmais...</p> <p>b) Смутно, но помню. Было тяжело войти в ритм, думала, что не справляюсь.</p> <p>c) Redzams pieaugums, pirmās dienas var pateikt divos vārdos - lēni in vāji, labi ka bija saprotoši cilvēki, kam varēja pajautāt kas un kā. Man ir nosliece uz sīkumiem.</p> <p>d) Neatceros</p> <p>e) Tieši pirmās darba dienās neatceros, bet daži mirkli no mana darba sākuma šajā organizācijā atmiņā uzplauk. Fiziski nebija grūti, bet no garām maiņām sāpēja kājas, diezgan ātri biju apguvusi visas iemaņas lai pildītu savus pienākumus, bet tajā brīdī vēl nebiju, nejūtos kā "viens no komandas", biju nedaudz nodalīta, iespējams savas kautrības dēļ sākumā. Darba vide iepatikās jau no sākuma, jo visi bija draudzīgi, smaidīgi, izpalīdzīgi, šī nebija pirmā darba pieredze, tāpēc bija ar ko salīdzināt.</p>
<p>Savas idejas (2-3) – kas vēl pietrūkst produktīvajam darbam, ko varētu uzlabot?</p>	<p>a) Stingrība, jo mūsu restorānā ļoti maigi aizrāda par instruktoru un darbinieku kļūdām, bieži tie cilvēki to pat nesadzird dažādu iemeslu dēļ. Asistentiem būtu jāiemācās, ka darbs ir darbs un viss personīgais jāatstāj aiz ieejas durvīm, gan visas nepatikas gan draudzības, gan ikdienas drāmas. Darbinieks šīs robežas nespraudīs, jo viņam ir diezgan izdevīgi "draudzēties" ar kādu menedžeri vai asistentu, vairāku iemeslu dēļ.</p> <p>b) 1) это лёгкое общение со стороны начальство-простые работники. 2) повышение работников инструкторы-</p>

	<p>менеджеры. 3) это смены станций, в течении одного года работы лично я работала постоянно на драйве, на кассе я уже представления не имею как работать (работала, когда были обучения новеньких) но! Тогда, когда я грозилась увольнением, что я уже чисто морально не могла работать на одном месте, тогда все таки вошли в мое положение и более разнообразней стала работа. С некоторыми работниками ещё все та же ситуация- очень редко им меняют станции + больше стали делать внутренние конкурсы, это сказывается положительно + по поводу диспозиций, вопросов нет, там все очень хорошо, лишних смен не ставят, даже если и нужны работники, подходят, звонят, спрашивают.</p> <p>c) -</p> <p>d) Labāku attieksmi un komunikāciju, paslavēt par labi paveiktu darbu, vairāk aizrādīt individuāli, nevis visus kopēji bāzt vienā maisā, kaut arī citi veic savus amatus un citi nē. Kaut arī strādājam vienā komandā, ir lietas, kuras vajadzētu vērtēt individuāli un attiecīgi arī reaģēt uz to, nevis visus kopēji novērtēt.</p> <p>e) -</p>
<p>Vecums. Dzimte. Dzimtā valoda. Dzimtā pilsēta.</p>	<p>a) 18-24, Sieviešu, Latviešu, Jelgava b) 18-24, Женский, Русский, Jelgava c) 25-29, Не хочу упоминать, Русский, Jelgava d) 18-24, Vīriešu, Latviešu, Dobeles e) 18-24, Женский, Русский, Jelgava</p>

Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Parking Place” pārstāvi

Kā notiek jauno darbinieku apmācības, kā uzzina par darba pienākumiem un iekšējo komunikāciju?

Par darba pienākumiem darbinieki uzzina pirmsdarba intervijas laikā. Pirmajās divās dienās stāstam par iekšējo komunikāciju, iepazīstinot ar padomdēvējiem.

Kādi ir pirmie apmācības soļi, iepazīstinot jauno darbinieku ar jūsu restorānu? Ko jūs īpaši izceliet, uz ko ir akcents?

Ir akcents uz kolektīvu, lai viņi nebaidītos pienākt un jautāt gan darbiniekiem, gan direktoram. Kā rāda prakse – kas pirmais jauno cilvēku satika, pie tā viņi pieturās.

Kā jaunie darbinieki var iepazīties ar kolēģiem jūsu restorānā?

Tas notiek dabiski darba procesā, jo mums ir ļoti atsaucīgs kolektīvs.

Kā ikdienas darba vidē restorāna vadība komunicē ar darbiniekiem?

Vadība komunicē katru dienu ar visiem. Nav tāda, ka kāda diena iztiktu bez sarunām gan ar esošiem, gan ar jauniem darbiniekiem. Mēs attīstāmies kopā ar komadu. Dažreiz nākās, ka darbinieki aicina parunāties acs-pret-aci. Uz doto brīdi vadība sazinās arī caur *What's App* un citām straumēšanas platformām, vadot arī apmācības un sanāksmes. Manuprāt, tas ir pat ērtāk, tāpēc ka it kā vairāk cilvēku vāzr pieslēgties, nekā reāli atnākt par brīvdienā uz sanāksmi.

Apmācību ikdiena...

Tagad nedaudz mainījies apmācības sistēma. Mūsu koordinatore, Veronika, ir diezgan noslogota, tāpēc deleģēja apmācības procesu katram restorānam atsevišķi. Uzskatu, ka šis variants ir ērtāks, nekā iepriekš bija, jo nav tādu strugtu laika ierobežojumu, un tu pazīst visus potenciālus instruktorus un menedžerus, līdz ar to ir vieglāk gan tev, gan viņiem uz vietas “dzimtajā restorānā” komunicēt. Caur šo komunikāciju produktīvāk veicināta apmācība, jo teorētiskās zināšanas topošais instruktors uzreiz redz praksē. Protams, mēs informējam arī Veroniku par to, kas veikts. Pluss, vēl arī citi darbinieki redz, kā tu apmāci kādu topošo instruktoru, un viņi no tā motivējās un iedvesmojās attīstīties.

Principā, tagad instruktori paši ir ļoti motivēti, viņiem vienmēr ir jaunas idejas, nekad nav tādas sistuācijas, kad es skrienu pakaļ un prasu, lai izdarītu. Ir diezgan patstāvīgi. Man liekas, ka algas likme diez vai motivē, jo viņiem vienmēr ir par mazu. Visticamāk, viņus motivē

pats process un viņu ieguldījums citos un komunikācija ar citiem darbiniekiem. Attiecībā pret topošiem instruktoriem – 50/50, kas izrāda iniciatīvu. Starp citu, ārzemnieki ļoti ātri un precīzi mācās, pat vienkārši skatoties no malas. Un vietējiem darbiniekiem nav grūtību sazināties ar ārzemniekiem, tas arī saliedē.

Kādi ir saliedēšanas pasākumi?

Ja ne ierobežojumi, tad vienmēr ir kāda aktivitāte, pat tikties kopā un kaut ko izdarīt, ja nebūtu karantīna. Mēs esam ļoti azartiskie, it īpaši darbinieki. viņiem gribas vienmēr būt visur labākiem, kaut kur piedalīties, pat ja menedžeri neuzstāj. Manuprāt, tas varētu būt saistīts arī ar paaudzes maiņu, ka tie, kas jaunākie, viņi ir vairāk ambiciozi. Darbinieki aizraujās, ja zina, ka viņus publiski uzslavē, ka pie viņiem atrauks kāds no ofisa un teiks, kādi viņi ir malači. Darbiniekiem ir svarīga atzinība no malas.

Kā jūs varat aprakstīt atmosfēru jūsu restorānā, kas to veido?

Pozitīva attieksme pret katru un draudzīga atmosfēra, esam ļoti atvērti. Man liekas, ka šī iniciatīva veidot jauku atmosfēru izriet gan no direktores, gan no darbiniekiem. Arī no prakses, darbinieki jau atcerās pastāvīgus viesus un piedāvājot viņiem to, ko parasti pasūta, protams, viesiem ir patīkami, uzreiz uzlabojās garastāvoklis, ka viņus atceras un gaida.

Kādus mērķus uz 2021.gadu nodefinēja restorāns un jūs?

Iziet visas pārbaudes. Man personīgi – paaugstināties un aiziet uz citu restorānu, bet pirms tam sagatavot jaunu apamācības koordinatori. Padarīt visus par universāliem, protams, ir katra restorāna sapnis, bet ir jāskatās arī pēc darbinieku iespējām.

Elektroniskās aptaujas restorāna “Parking Place” instruktoru atbildes

<p>Kādas vērtības Tu vari nodefinēt, kas saistīti ar darba ikdienu organizācijā?</p>	<p>a) Стабильная оплата. b) Kolektīvs. c) Viesmīlība d) Уважение, ценность работы других людей. Ну и конечно же предоставление качественного товара гостям.</p>
<p>Vai tu pielieto tās vērtības darba gaitā, strādājot ar kolēģiem? Kādā veidā?</p>	<p>a) Дружелюбие, открытость. b) Ar visiem kontaktējos, palīdzu pēc iespējas. c) Jā, draudzīga apkārtnē. d) За любое выполненное действие, на подобии пополнения или когда человек что-то убирает, чистит, обязательно говорю «спасибо». Всегда после окончания рабочего дня, благодарю коллег за работу. Если у человека, что-то получается действительно хорошо, я считаю, что стоит похвалить.</p>
<p>Tavi kolēģi ir arī tavi draugi, vai Tu nejauc darba attiecības ar draudzību? Tāda tava attieksme palīdz objektīvi skatīties uz situāciju vai draudzīgā atmosfēra veicina enerģijas un motivācijas plūsmu?</p>	<p>a) На работе мы все работаем, но дружеское отношение стимулирует работу. b) Мēs esam viena ģимене, draudzīga atmosfēra motīvē. c) Mani draugi arī strāda ar mani, un šeit es arī atradu jaunus draugus. d) Мои коллеги - мои друзья. В дружном коллективе всегда работать легче. Я стараюсь поддерживать дружную, но тем не менее рабочую атмосферу на рабочем месте (со своей стороны).</p>
<p>Kas Tevi motivē joprojām strādāt šī organizācijā, šī restorānā un kāpēc? 2-3 faktori.</p>	<p>a) Зарплата, график, возможность развития b) Alga, darba grafiks, darbs ar draugiem. c) Jā, var apvienot ar kaut ko citu, tagad mūsu valstī nav daudz restorānu, kas meklē darbiniekus. d) 1) Коллектив. 2) Возможность саморазвития в этой организации. 3) Привычный ритм работы.</p>
<p>Vai Tavi uzskati ir mainījušies par organizāciju, kad Tu uzsāki tajā strādāt? Ja jā – kādā veidā, ja nē – kas joprojām paliek?</p>	<p>a) Да, организация все время развивается. b) Jā, kompānija attīstās dažās jomās. Jaunas programmas, jaunie produkti. c) Jā, interesantāk strādāt. d) Поменялись. Раньше я смотрел на эту организацию совершенно не серьезно. Начав работать, я понял всю структуры данной организации и моё мнение изменилось.</p>

<p>Vai Tu atceries savu pirmās divas darba dienas? Apraksti savu pieredzi!</p>	<p>a) Было тяжело, хотелось уволиться, потом все нормализовалось. b) Man ļoti patika pirma diena, visi bija atsaucīgi. c) Jā, visi draudzīgi, nebija sajūtas, ka es esmu jauns cilvēks, līkas, ka mēs visi strādājam jau sen. d) Помню. Было сложно, как в физическом плане, так и в информационном.</p>
<p>Savas idejas (2-3) – kas vēl pietrūkst produktīvajam darbam, ko varētu uzlabot?</p>	<p>a) Больше работников, нехватка рабочей силы. b) Vairāk darbinieku, lielāko algu. c) Algas atalgojums, transportu apmaksu, manikīrs d) Мне иногда кажется, что некоторые стандарты работы стоит убрать, потому что они мешают работать и человек путается. В плане добавления у меня нет идей. Всё устраивает.</p>
<p>Vecums. Dzimte. Dzimtā valoda. Dzimtā pilsēta.</p>	<p>a) 30-34, Женский, Русский, Rīga b) 25-29, Женский, Русский, Rīga c) 18-24, Женский, Русский, Rīga d) 18-24, Мужской, Русский, Rīga</p>

Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Jūra” pārstāvi

Kā notiek jauno darbinieku apmācības, kā uzzina par darba pienākumiem un iekšējo komunikāciju?

Pirmo dienu kopā ar darbinieku visas maiņas garumā atrodas instruktors, izņēmumi – kāds menedžeris. Mēs nepieļaujam to, lai darbinieks paliktu viens pirmajā dienā. Primārais, kas jāizdarda instruktoriem, jāiepazīstina ar hierarhijas stendu, lai darbinieks zinātu pie kā no padomdevējiem viņš varētu vērsties, un, protams, ja tie menedžeri ir maiņā - tad arī uzreiz ar viņiem.

Kādi ir pirmie apmācības soļi, iepazīstinot jauno darbinieku ar jūsu restorānu? Ko jūs īpaši izceliet, uz ko ir akcents?

Mēs liekam akcentu uz to, lai darbinieks justos omulīgi, lai viņam nebūtu sajūtas, ka viņu pameta kādā nepazīstamajā vietā, lai viņš pats risinātu problēmas. Mēs vienmēr pierādām, ka mums ir draudzīgs kolektīvs. Vēl būtiski – no paša sākuma jau sekojam, lai jauns darbinieks pareizi un precīzi pildītu procedūras. Saprašanās un standarti – tie divi, ko īpaši akcentejam.

Kā jaunie darbinieki var iepazīties ar kolēģiem jūsu restorānā?

No sākuma mēs skaidrojam procedūras, kā un ko darīt, lai darbinieks justos pārliecināts darbībā, ko viņš/-a veic. Un pēc tam tajā pašā darba procesā komanda jau pati uzsākt veidot kontaktu ar jauno cilvēku. Mums ļoti paveicās ar draudzīgu kolektīvu. Es uzskatu, ka tādas īpašas iepazīšanās pat nav ļoti vajadzīgas: ar menedžeriem un GELu jā, vajag iepazīstināt, bet ar darbiniekiem – viņi paši savā starpā, komunicējot arī darba jautājumos, var pajautāt arī kaut ko par pašu cilvēku.

Kā ikdienas darba vidē restorāna vadība komunicē ar darbiniekiem?

Kaut arī mums diezgan daudz draugu grupiņu starp darbiniekiem un menedžeriem, viņi tomēr nejauc draudzību ar darba lietām. Izmantojam “atvērto durvju politiku” – darbinieks jebkad var pienākt un pārrunāties. Menedžeri un asistenti interesējās par darbinieku ikdienas dzīvi, protams, noteiktajos rāmjos. Jo uzskatam, ka darbinieka ikdiena ietekmē arī darbu, kas mums ir izdevīgi.

Labs piemērs – pirms pusgada atnāca divi darbinieki ar mērķi tikai nostrādāt un mājās, taču pavisam nesen ar viņiem runājos – abi darbinieki jau uztver kolektīvu kā otro ģimeni, cik pat tajā pusgadu laikā viņi spēja iekļauties, manuprāt, tas ir noteikti labs komandas darbs.

Daudz kas ir atkarīgs no direktora. Ja viņš/-a motivēti pilnveidot komandu, tad šī enerģija aiziet turmāk pēc hierarhijas.

Godīgi sakot, mums ir diezgan stabils kolektīvs, izņemot ārzemniekus, jo viņi studē un pēc tam brauc tālāk. Bet runājot par atlūgumiem – darbinieki pārsvarā aiziet, jo pāceļojās vai atrada citu darba vietu, taču komandas dēļ vai menedžera dēļ – jau neatceros, kad tādi cēloņi bija. Kad tikko sākās Covid-19, bija aizliegts ņemt cilvēkus darbā, tajā skaitā arī ārzemniekus, tagad atļauts, bet viņi nenāk, manuprāt, jo vairākums aizgāja uz Bolt un wolt kompānijām, ko mēs redzam katru dienu.

Apmācību ikdiena...

Notiek diezgan dažādi. Ir instruktori, kas izraida iniciatīvu. Bet biežāk mēs vadāmies pēc apmācības grafika, kas visiem ir zināms un pieejams, jo tādējādi visiem vieglāk koordinēt darba laiku un komandu. Vienmēr ir cilvēki, kurus var paaugstināt, bet viss ir atkarīgs no viņiem pašiem, tiem topošiem instruktoriem ir jāstrādā un jāapgūst materiālu vēl vairāk. Parasti, ja topošie instruktori ir ļoti motivēti, tad mēs izrunājam viņu mērķus IPP sarunā. Mēs klausāmies, vai dabiniķis ilgtermiņā redz savu nākotni šī darba vietā, ir jādomā uz perspektīvu un par resursiem. 80% gadījumos es skatos no malas kā koordinators, saagatavoju viņu praktiski un teorētiski. Jāredz, kur instruktors, var būt arī topošais menedžeris.

Kādi ir saliedēšanas pasākumi?

Darba kolektīva koppratīvi ļoti palīdz saliedēt kolektīvu, bet to diemžēl jau 2 gadu nav. Kaut gan arī tie konkursi, ko organizē katru mēnesi birojs, piemēram, *McDrive* 90 sekundes, tie arī palīdz ieinteresēt darbiniekus, kooperēties. Viņi vienmēr jautā, kādi ir mūsu šī brīža rezultāti, kā to uzlabot? Arī konkursos nesaistībā ar darbu cenšamies piedalīties, piemēram, individuālie maratoni. Man liekas, ka tāda motivācija ieriet no komandas darba kopumā. Varu secināt no tā, ka jebkurā pārbaudījumā – visi darbinieki atsaucās un 100% palīdz, paši iniciatīvi piedāvā. Turklāt šis komandas darbs nevar rasties mēneša laikā.

Kā jūs varat aprakstīt atmosfēru jūsu restorānā, kas to veido?

Mūsu darbinieki tiecās pēc asistentiem, mēs esam atvērti, tāpēc arī veidojās tā draudzīga atmosfēra. Turpat, kad ir mirkli parunāties, ir jāseko, lai saglabātos disciplīna un hierarhija. Vajag vienmēr runāt ar cilvēkiem, lai risinātu problēmas. Tādējādi pēc manas prakses – asu jautājumu nav, jo mēs vienmēr varam izrunāties. Mūsu darbinieki paši izrāda iniciatīvu palīdzēt, līdz ar to rodas arī izpalīdzīga atmosfēra.

Kādus mērķus uz 2021.gadu nodefinēja restorāns un jūs?

Viesi pirmajā vietā, vienmēr mēs cenšamies uzlabot visus kritērijus attiecībā uz tiem, kā arī nokārtot visas pārbaudes. Kas attiecās uz mani – uzlabot apmācības kvalitāti, ne tikai kvantitāti, un procedūru procesa precīzu izpildi. Kā arī paaugstinājums. Bet es tik daudz šeit ieguldīju, tik labi sadarbojos gan ar direktoru, gan ar darbiniekiem, ka es neesmu gatava mainīt restorānu.

Elektroniskās aptaujas restorāna “Jūra” instruktoru atbildes

Kādas vērtības Tu vari nodefinēt, kas saistīti ar darba ikdienu organizācijā?	a) Коммуникация, опыт, командная работа, устойчивость. b) Удобный рабочий график, очень дружелюбный коллектив. c) Ценности работы в команде и ценности взаимопомощи. d) Команда, понимание.
Vai tu pielieto tās vērtības darba gaitā, strādājot ar kolēģiem? Kādā veidā?	a) Да. b) Да, пытаюсь. c) Конечно, применяю, особенно в то время, когда кто-то из работников не справляется. d) Да, пытаюсь работать в команде.
Tavi kolēģi ir arī tavi draugi, vai Tu nejauc darba attiecības ar draudzību? Tāda tava attieksme palīdz objektīvi skatīties uz situāciju vai draudzīgā atmosfēra veicina enerģijas un motivācijas plūsmu?	a) Отделяю дружбу от работы. Но при этом у нас дружный коллектив. b) Стимулирует энергию, поток мотивации. c) Конечно, помогает. d) Работа работой, друзья друзьями, я все это отделяю. На работе надо думать только о работе.
Kas Tevi motivē joprojām strādāt šī organizācijā, šī restorānā un kāpēc? 2-3 faktori.	a) 1. Повышение. 2. Опыт общения с людьми (гостями). 3. Саморазвитие и проверка своих возможностей. b) Удобный график, каждый день узнаешь что-то новое. c) Дружественная атмосфера на работе, интересная и не скучная работа. d) 1. Зарплата. 2. Коллектив.
Vai Tavi uzskati ir mainījušies par organizāciju, kad Tu uzsāki tajā strādāt? Ja jā – kādā veidā, ja nē – kas joprojām paliek?	a) Изменились. Все намного оперативнее, аккуратнее, безопаснее, чем думалось. b) Нет. c) Да, конечно, поменялись и только в лучшую сторону. d) Нет, ничего не поменялось, я уже работал в этой компании до этого, не хватает рабочей силы.
Vai Tu atceries savu pirmās divas darba dienas? Apraksti savu pieredzi!	a) Было страшно, и тяжело, но за то больше не боюсь трудностей. b) Да, помню. c) Да, в первый день было очень сложно и волнительно, но меня сразу успокоили, показали, что работа в макдональдс - это не страшно. d) Да помню, пятница 13 McDrive. Было весело.

<p>Savas idejas (2-3) – kas vēl pietrūkst produktīvajam darbam, ko varētu uzlabot?</p>	<p>a) Добавить больше опций для самих работников - обновить рабочую карту, к примеру. b) Не хватает новых работников. c) По моему мнению, все идеально. d) 1. Больше ответственных работников. 2. И скорее всего больше работников вечером, так как бывает, что приходит ночная смена и начинается раш, и не хватает рабочей силы, но это лишь упор в работников, которых не хватает.</p>
<p>Vecums. Dzimte. Dzimtā valoda. Dzimtā pilsēta.</p>	<p>a) 18-24, Женский, Русский, Jūrmala b) 40-44, Женский, Русский, Rīga c) 18-24, Мужской, Русский, Rīga d) 18-24, Мужской, Русский, Rīga</p>

Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Underground” pārstāvi

Kā notiek jauno darbinieku apmācības, kā uzzina par darba pienākumiem un iekšējo komunikāciju?

Pirms darba dienām topošais darbinieks atnāk uz parunām un iepazīnās ar iekšējās kārtības noteikumiem, ar darba orientāciju u.c. Pēc tam instruktori iepazīstina ar restorānu ekskursijas laikā. Vienmēr pirmajā dienā pienāk kāds asistents un pajautās, kā abiem klājās? Kopumā iekšējā mediālā komunikācija notiek caur *What's App* vai *Skype*.

Kādi ir pirmie apmācības soļi, iepazīstinot jauno darbinieku ar jūsu restorānu? Ko jūs īpaši izceliet, uz ko ir akcents?

Noteikti dispozīcija. It īpaši tagad, neskatoties uz C19, mēs skatāmies, lai vairākums darbinieki strādātu, palīdzētu no piektdienas līdz svētdienai. Kā arī cenšamies panākt, lai darbinieki nāktu kā pie saviem draugiem, pie cilvēkiem, kas var atbalstīt, cenšamies uzturēt izpalīdzīgas darba attiecības.

Kā jaunie darbinieki var iepazīties ar kolēģiem jūsu restorānā?

Mums, starp citu, ir diezgan daudz darbinieku, kas atved savus draugus. Kā arī pēc atsaucēm. Dažreiz sanāk, ka viens otru jau pazīst, piemēram, mācījās vienā skolā vai redzēja kaut kur.

Kā ikdienas darba vidē restorāna vadība komunicē ar darbiniekiem?

Direktors, kad vajag, ir stingrs, bet kopumā ļoti atvērts cilvēks, pats sazinās ar darbiniekiem, viņi arī atpazīst direktoru no pirmas dienas. Menedžeri vienmēr sniedz atgriezenisko saiti darbiniekiem, tāpēc veidojas attiecības starp vadību un darbiniekiem. Darbinieki nebaidās ar mums runāt, rakstīt arī privāti.

Apmācību ikdiena...

Iniciatīva vairāk izriet no apmācību koordinatora. Es parasti katru mēnesi sastādu apmācības plānu, komunicējot gan klātienē, gan caur *What's App*, deleģējot atbildības. Vienmēr viņus koordinēju kā padomdevēja, lai viss tiktu laicīgi izpildīts. Pēdējais, ko paveicam – publicēju konkursu topošiem instruktoriem darbinieku vidū, kas grib, var izaicināt sevi un pieteikties, jo varbūt es ne vienmēr varu saredzēt potenciālus instruktorus, tāpēc darbinieki paši var sevi pierādīt. Lai arī nerastos pretenzijas, ka mēs paaugstinām tikai favorītus.

Kādi ir saliedēšanas pasākumi?

Mēs pagaidām neko neveicām, bet par vinnēto naudu konkursos pirms karantīna, protams, pavadījam laiku kopā ar komandu. Darbiniekus motivē tas, ka ja viņi vinnēs balvu, tad kopā ar komandu aizies kaut kur.

Kā jūs varat aprakstīt atmosfēru jūsu restorānā, kas to veido?

Kā otrā ģimene, draudzīga atmosfēra, ko iniciē asistenti un menedžeri. Pirms gada bija saspringta atmosfēra, bet tagad, ka nomainījas asistentu sastāvs rotācijas dēļ, kaut kā mierīgāk palika. Mēs jūtam, ka mums ir diezgan stipra komanda, mēs savstarpēji papildinājam viens otru.

Kādus mērķus uz 2021.gadu nodefinēja restorāns un jūs?

Pašsaprotami, veicināt izpalīdzību, it īpaši tad, kad cilvēki aiziet karantīnā, lai pārējie atbalstītu restorānu. Par mani – attīstīties un paaugstināties, jo plaša pieredze ļauj arī to izdarīt.

Elektroniskās aptaujas restorāna “Underground” instruktoru atbildes

<p>Kādas vērtības Tu vari nodefinēt, kas saistīti ar darba ikdienu organizācijā?</p>	<p>a) Карьера, эмоции и вклад. b) Дисциплина очень важная часть работы, взаимопонимание между коллегами, понимание и помощь к работникам. c) Ценность в ответственности, развитии, качества и комфорта. d) Развитие, увлеченность, коммуникабельность e) For me the main thing is to give equal respect without showing any discrimination.</p>
<p>Vai tu pielieto tās vērtības darba gaitā, strādājot ar kolēģiem? Kādā veidā?</p>	<p>a) Если брать к примеру вклад как ценность, то это является, мне кажется, самой главной и важной частью в исполнении инструкторских обязанностей. Инструктор вкладывается в работу и работников, чтобы мы все могли показать лучший результат. b) Да, я стараюсь помочь коллегам, если это требуется, помогаю исправить ошибки и мотивирую других на командную работу и взаимопонимание друг к другу. c) Да, в коммуникабельности. d) Дружелюбен ко всем коллегам e) Yes off course I am giving respect to each employees By understanding them and listening to the other employees And providing help to other employees as much as I can.</p>
<p>Tavi kolēģi ir arī tavi draugi, vai Tu nejauc darba attiecības ar draudzību? Tāda tava attieksme palīdz objektīvi skatīties uz situāciju vai draudzīgā atmosfēra veicina enerģijas un motivācijas plūsmu?</p>	<p>a) Коллеги - это друзья. По-моему, если в коллективе царит дружба, тогда и работается легче и приятнее. b) Дружеская атмосфера безусловно помогает работать в команде, вместе к чему-то стремиться, но в некоторые моменты надо забывать про дружбу и действовать разумно и справедливо. c) Да, отделяю. Иначе я считаю про качество можно забыть. Дружить нужно вне работы. d) Мои коллеги это мои друзья, при этом я не забываю соблюдать субординацию в рабочем процессе. Считаю, что могу работать в дружественной атмосфере при этом объективно оценивать ситуацию и при любых разногласиях находить правильный выход. e) For me all are my friends. But at work time I can't compromise my work and their duty by saying they are my friends. They should be responsible for their work.</p>

<p>Kas Tevi motivē joprojām strādāt šī organizācijā, šī restorānā un kāpēc? 2-3 faktori.</p>	<p>a) Во-первых, дружный и разнообразный коллектив. Во-вторых, карьерный рост. В-третьих, стабильная зарплата. b) Понимающее начальство, возможности карьерного роста, эластичный график. c) Стабильность и лояльность. d) Эластичный график, дружелюбный коллектив и карьерный рост. e) We are like a family there and they do not separate me because I am an international worker.</p>
<p>Vai Tavi uzskati ir mainījušies par organizāciju, kad Tu uzsāki tajā strādāt? Ja jā – kādā veidā, ja nē – kas joprojām paliek?</p>	<p>a) Перед работой в Макдональдсе, мне всегда казалось, что тут все очень легко и это обычная забегаловка быстрого питания. Но после отработанных почти два года, я поняла, что Макдональдс - это большая работа очень креативных и предусмотрительных людей, работники очень заботятся о своих гостях, и пытаются сделать все в лучшем виде для них. b) Я поняла, что работа в этом ресторане сложнее, чем кажется, а также что только благодаря совместным усилиям можно прийти к поставленной цели. c) Поменялось, но не к компании. Не все сотрудники, которых повышают имеют качества и желание этично вести себя в коллективе. d) Мои взгляды изменились в лучшую сторону. Потому что "мои взгляды" основывались на чьем-то мнении. В основном это было не совсем хорошее (оно было связано с рабочим процессом), но я, проработав почти год в организации, однозано могу сказать, что организация мне нравится и все хорошо. e) Actually I now McDonald's is an international company And I was expecting standards and rules and equal priority for all workers and it still continues.</p>
<p>Vai Tu atceries savu pirmās divas darba dienas? Apraksti savu pieredzi!</p>	<p>a) Помню точно то, что после первого рабочего дня я пошла домой с большим количеством эмоций и хотела вернуться туда вновь! b) Очень сложно, но благодаря менеджерам и коллегам, которым было не важно новенький работник ты или нет, трудности были преодолены без стресса. c) Помню много новой информации и скорость, которая ещё не была наработана. d) В первые дни работы я немного нервничал, но так как со мной рядом был понимающий и дружелюбный инструктор, мне становилось легче, со временем я привык и влился в коллектив.</p>

	<p>e) I still remember my first day it was on April 11 2019 And I was afraid as a beginner at work. But everyone was really supporting me and helping me if I need any.</p>
<p>Savas idejas (2-3) – kas vēl pietrūkst produktīvajam darbam, ko varētu uzlabot?</p>	<p>a) По моему мнению, для более продуктивной работы не хватает только понимания от гостей... Если смотреть внутри коллектива, то мы всегда стараемся друг друга подбодрить и даже не знаю, что можно предложить.</p> <p>b) Цели для абсолютно каждого работника на смене, проверка того, насколько каждый выполнил свою задачу за смену и оценка каждого рабочего дня, которая в конце месяца покажет, кто и чего достиг, кому надо больше стараться.</p> <p>c) Включить перерыв хотя бы на 10 минут, ну и денежная мотивация работает всегда.</p> <p>d) 1) Больше контроля над теми работниками, которые "стараются" делать меньше, чем в их обязанностях, принятие каких-то мер. 2) Многим работникам не хватает мотивации для работы, но, к сожалению, я не могу придумать никаких разумных решений для этой проблемы. Я считаю что это дело совсем не в организации, а в отрасли, которой мы работаем.</p> <p>3) По-моему, "IT" отделу следует больше уделить времени полной переработки системы McDonalds, чтобы сделать её более эффективной, тогда работа будет продуктивнее. К примеру, операционная система на наших кассах уже давным давно устарела, её стоит перенести на более новую.</p> <p>e) For me as of now I don't want to change anything.</p>
<p>Vecums. Dzimte. Dzimtā valoda. Dzimtā pilsēta.</p>	<p>a) 18-24, Женский, Русский, Rīga</p> <p>b) 18-24, Женский, Русский, Rīga</p> <p>c) 40-44, Женский, Русский, Rīga</p> <p>d) 18-24, Мужской, Русский, Rīga</p> <p>e) 25-29, Male, Malayalam, India</p>

Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Main Station” pārstāvi

Kā notiek jauno darbinieku apmācības, kā uzzina par darba pienākumiem un iekšējo komunikāciju?

Apmācības jaunajiem darbiniekiem tiek ieplānotas laicīgi, lai gan mēs, gan paši darbinieki varētu sagatavoties pirmajai darba dienai. Jaunos darbiniekus apmāca instruktori, menedžeri un arī asistenti mūsu restorānā. Apmācības tiek sadalītas bāzes apmācības un padziļinātajās apmācības, kas nozīmē, ka bāzes apmācībā uz visām stacijām darbiniekam viss tiek izstāstīts mutiski un visas detaļas paskaidrotas un parādītas ar vienkāršiem terminiem, lai jau no paša sākuma nesarežģītu darbinieku darbu, vēlāk jau padziļinātajā apmācībā mēs rādām un stāstām visas darbības darbiniekiem sīkāk un arī attiecīgi pēc apmācības ļaujam darbiniekiem pašiem mēģināt, lai uzreiz varētu atbildēt uz radušajiem jautājumiem un būtu blakus darbiniekiem. Pirmajās dienās jaunie darbinieki netiek atstāti vieni un mēs visu laiku sekojam līdzīvi viņu darbībām, vērojam kā darbinieki strādā. Ar darba pienākumiem darbinieki tiek iepazīstināti jau līguma parakstīšanas brīdī. Viņiem tiek dota iespēja iepazīties ar visiem noteikumiem un neskaidrību gadījumā uzdot jautājumus. Tā pat arī ar komunikāciju darbinieki tiek iepazīstināti ikdienas gaitās, kad tiek veidota atgriezeniskā saite starp darbinieku un darba devēju, pārējiem kolēģiem.

Kādi ir pirmie apmācības soļi, iepazīstinot jauno darbinieku ar jūsu restorānu? Ko jūs īpaši akcentējat?

Pirmajā darba dienā mēs katru darbinieku izveda ekskursijā pa visu restorānu (gan iekšpusi, gan ārpusi) un parādām darbiniekiem kas slēpjas aiz visām durvīm un kas atrodas katrā restorāna telpā. Tāpat arī pirmajos apmācības soļus mēs iepazīstinām darbiniekus ar menedžeriem un instruktoriem, parādām kur var atrast nepieciešamo informāciju par mūsu restorāna padomdevējiem, lai nepieciešamības gadījumā darbinieks zinātu pie kā vērsties. Īpaši akcentējam komunikāciju starp kolēģiem, parādot no savas puses kā ir jākomunicē. Attiecīgi par katru telpu izskaidrojam, kuram kurā telpā drīkst atrasties un pie kā jāveršās jautājumu gadījumā.

Kā jaunie darbinieki var iepazīties ar kolēģiem jūsu restorānā?

Ar kolēģiem darbinieki mūsu restorānā var iepazīties attiecīgi strādājot kopā ar šiem kolēģiem. Strādājot vairāk kopā, kolēģi savā starpā sāk vairāk sarunāties un uzdot viens otram jautājumus, pēc kā arī izveidojās saikne darbinieku starpā un notiek savstarpējā iepazīšanās.

Kā ikdienas darba vidē restorāna vadība komunicē ar darbiniekiem?

Restorāna vadība ikdienā darbiniekiem jautā kā viņiem iet, uzdot arī jautājumus, kas nav saistīti ar darbu, lai arī varētu uzzināt par darbinieka problēmām (ja tādas ir) un tas atvieglo mūsu darbu pēc tam ar šiem darbiniekiem strādāt, jo nepieciešamības gadījumā mēs varam viņiem palīdzēt vai saprast, ja gadījumā darbiniekiem ir slikts, vai tieši otrādi – labs garastāvoklis.

Apmācību ikdiena...

Apmācību ikdienu mūsu restorānā koordinē apmācības koordinators (šobrīd es) un tiešākus norādījumus kā un kas jādara restorāns saņem no ofisa apmācības atbildīgā cilvēka. Tas notiek gan caur e-pastu, gan neskaidrību gadījumā ir iespēja ar viņu sazvanīties un nepieciešamības gadījumā tiek rīkotas sapulces. Mēs, protams, izvirzām iniciatīvu un motivāciju gan darbiniekiem, gan instruktoriem, bet tomēr vēlamies, lai viņiem pašiem būtu vēlme attīstīties un mācīties tālāk, jo par instruktoru var kļūt tikai darbinieks, kurš to vēlas, mēs neko nevēlamies nevienam piespiest un gaidām vairāk interesi no darbiniekiem pašiem. Katrs maiņas vadītājs ieplāno savas maiņas un ja ir ieplānota kāda apmācība, tas jau ir zināms laicīgi un arī tiek izpildīts. Katram jaunajam darbiniekam viņu maiņas sākumā tiek pateikts kas un kā jādara, lai jau laicīgi darbinieks zinātu kurā stacijā viņam būs jāstrādā vai iespējams ir ieplānota apmācība tālāk uz citām stacijām.

Kādi ir saliedēšanas, ledus laušanas pasākumi?

Katru gadu tika veidots tā saucamais „darbinieku tusiņš”, bet diemžēl dēļ Covid-19 vairāk kā jau gadu šāds pasākums netiek rīkots. Bet ja ir vēlme, ir iespējams veidot darbiniekiem pašiem savus saiešanās pasākumus, kuros gan nepiedalās pilnīgi visi restorāna kolēģi, bet sadalās pa grupām. Piemēram, ir bijis, ka atsevišķi satiekās nakts maiņas kolēģi vai

asistenti, vai arī instruktori un tml. Ikdienā restorānā mēs cenšamies saliedēties savā starpā cik vien tas ir iespējams, runājam savā starpā arī ārpus darba tēmām un apspriežam dažādus jautājumus.

Kā jūs varat aprakstīt atmosfēru jūsu restorānā, kas to veido?

Mūsu restorāna atmosfēra ir pozitīva un miermīlīga. Protams, gadās arī smagākas dienas, bet tad mēs cenšamies viens otram uzlabot garastāvokli ar jokiem, lai lielu viesu pieplūdumu gadījumā vai kādas citas vainas dēļ kolēģi nenogurtu un varētu ar pilnu enerģijas atdevi nostrādāt darba dienu. Atmosfēru mūsu restorānā, protams, veidojam mēs paši. Sākot ar restorāna vadītāju, beidzot ar pašiem darbiniekiem. Vienmēr maiņā ir kāds pozitīvs cilvēks, kas arī palīdz uzturēt pozitīvo atmosfēru nepārtraukti. Liels prieks strādāt tādā komandā, no kuras nekad negribētos atvadīties.

Kādus mērķus uz 2021. gadu nodefinēja restorāns un jūs?

Jau pēc pagājušā gada notikumiem ir grūti kaut ko paredzēt un plānot. Tomēr mēs nevēlamies mest plinti krūmos un esam izvēlējušies sev par mērķi vairāk saliedēties savā starpā, apkalpot viesus uz visiem 100%, attīstīties un mācīties vairāk un vairāk. Attiecīgi runājot par mērķiem, mūsu restorāns ir nolīcis mērķi iziet visas pārbaudes uz 100% un paaugstināt apkalpošanas līmeni viesiem.

Elektroniskās aptaujas restorāna “Main Station” instruktoru atbildes

<p>Kādas vērtības Tu vari nodefinēt, kas saistīti ar darba ikdienu organizācijā?</p>	<p>a) Attieksme pret darbu, draugi un kolēģi, pozitīva attieksme komunikācijā un kopumā saskarsmē. b) Новый рабочий опыт, общение с людьми с разным характером, возможность проявлять себя, обретение связей. c) Огромное количество опыта. Доброжелательный коллектив, который всегда поможет. И атмосфера командной работы. d) Uzticēšanās, komanda, savstarpēja saprašanās, attīstība, cienība. e) Ātrums, precizitāte un kvalitāte.</p>
<p>Vai tu pielieto tās vērtības darba gaitā, strādājot ar kolēģiem? Kādā veidā?</p>	<p>a) Protams, visi kolēģi vienlīdz svarīgi un nevienu nešķiroju. b) Я стараюсь поддерживать контакт со всеми коллегами. Для многих людей очень важно чтобы его не только услышали, но и поняли, поэтому я стараюсь быть человеком, который не только будет следить как работает человек и исправлять его, если были допущены ошибки, но и пытаюсь создать комфортную атмосферу для человека, спрашиваю как у него дела, все ли у него в порядке, может его что-то тревожит, пропускаю шутки, создаю положительное эмоциональное состояние. Поддержка очень важна в коллективе, поэтому я пытаюсь поддержать каждого. Естественно с некоторыми людьми мне сложно общаться, с некоторыми я общаюсь меньше, чем с другими, но стараюсь уделить внимание всем и всех выслушать и поддержать. c) Да, я никогда не отказываю коллегам в помощи и часто предлагаю помощь сама. d) Jā, es vienkārši cenšos augt un veidot labas attiecības starp kolēģiem. e) Citus darbiniekus apmācu ņemot vērā tās vērtības.</p>
<p>Tavi kolēģi ir arī tavi draugi, vai Tu nejauc darba attiecības ar draudzību? Tāda tava attieksme palīdz objektīvi skatīties uz situāciju vai draudzīgā atmosfēra veicina enerģijas un motivācijas plūsmu?</p>	<p>a) Ir jāprot nošķirt draudzība no darba, bet šajā uzņēmumā, manuprāt, tas nemaz nav grūti, jo katrs zin savus pienākumus un draudzībai tas netraucē. b) Я человек общительный и когда мне предоставляется возможность познакомиться с кем-то я этим пользуюсь, бывают случаи когда жалеешь о том что познакомился с кем-то, но я очень рад, что познакомился с многими и считаю их друзьями/приятелями. Просто для меня работает</p>

	<p>правила, которые я себе сделал уже давно, как ты можешь повлиять на людей, если ты их не знаешь?</p> <p>Как можно сделать слаженную работу, если ты не умеешь общаться с людьми должным образом?</p> <p>Как продвигать коллектив, если тебе не интересны люди входящие в его состав?</p> <p>c) Со многими мы общаемся и вне работы.</p> <p>d) Дружеская атмосфера всегда создает комфортные условия на рабочем месте.</p> <p>e) Dažreiz ir grūti novilkt to līniju starp draugu un kolēģi. Bet ja kolēģis ir labs darbinieks, gan tavs draugs, tad ir ideāli.</p>
<p>Kas Tevi motivē joprojām strādāt šī organizācijā, šī restorānā un kāpēc? 2-3 faktori.</p>	<p>a) Atmosfēra, kolēģi, elastīgs darba grafiks, cilvēki, kuri novērtē Tavu darbu (tai skaitā klienti).</p> <p>b) В данный момент это одно из мест где вообще можно работать (многие места обанкротились). Отличное место чтобы совмещать учёбу с работой. Зарплата приемлемая (для человека вошедшего во «взрослую жизнь» (самостоятельную).</p> <p>c) Мне нравится, что график составляется по желанию каждого работника, таким образом я могу совмещать учёбу и работу, так же мне очень нравится коллектив мне кажется ни на одной другой работе не будет такой дружеской атмосфере, и постоянный карьерный рост.</p> <p>d) Organizētība, stabilitāte, kolektīvs, lokāns grafiks, komforts darbā vietā un apvienošana ar mācībam.</p> <p>e) 1. Stabilitāte. 2. Kolēģi.</p>
<p>Vai Tavi uzskati ir mainījušies par organizāciju, kad Tu uzsāki tajā strādāt? Ja jā – kādā veidā, ja nē – kas joprojām paliek?</p>	<p>a) Jā. Mainījušies uz pozitīvo pusi, labāk iepazīstot kolēģus ir patīess prieks, ka izvēlējos tieši šo organizāciju un tieši šo restorānu.</p> <p>b) Раньше я работал в другом ресторане и когда я пришёл работать в мак, то по началу я был очень не доволен системой, некоторое время я ей противился и пытался как-то изменить, но со временем я понял почему она была создана и для чего, а так же понял, что поменять ее я не смогу, с одной стороны для комфортной работы, для безопасности, с другой таким образом легче вести подсчеты, вычисления и оборот компании.</p> <p>c) Нет, я до сих пор считаю что Mcdonald, ответственная организация которая чательно следит за качеством продукции.</p> <p>d) Нет, не поменялись. С первых дней у меня сложилось хорошее впечатление о ресторане и людях в нем. Такое и осталось.</p>

	<p>e) Mainījušies uz pozitīvo pusi, sakarā ar attiecību pret viesiem un tīrību.</p>
<p>Vai Tu atceries savu pirmās divas darba dienas? Apraksti savu pieredzi!</p>	<p>a) Bija ļoti liels uztraukums, neziņa, bet ļoti liels atbalsts un pozitīva attieksme no kolēģiem, kā rezultātā ātri vien "piešāvos" darbam.</p> <p>b) Со мной всегда рядом был инструктор и мне все показывал, рассказывал, было интересно, но и с одной стороны не много страшно, так как я никогда не работал в сфере обслуживания и по началу не очень хотелось взаимодействовать с гостями, но потом привык. Было не очень прикольно, когда я узнал, что мне надо будет ходить и убирать туалеты, подносы и тд, так как думал, что специально берут определенных людей на это, а не всех кто работает в маке.</p> <p>c) Да, конечно помню. McDonald's стал моим первым рабочим опытом, поэтому первые дни были тяжёлыми. Но с первого дня, не смотря на усталость мне очень понравилось отношение работников друг к другу.</p> <p>d) Да, помню. Мне все доходчиво показали и рассказали, что и где находится, объяснили, что и как делать правильно. При обучении сразу почувствовалась приятная атмосфера, в которой можно было комфортно работать.</p> <p>e) Visu, ko atceros ir tas, ka apkārtne bija jauka un izpalīdzīga pret mani.</p>
<p>Savas idejas (2-3) – kas vēl pietrūkst produktīvajam darbam, ko varētu uzlabot?</p>	<p>a) Vairāk komunikācija darbinieku starpā, skaidrāki gan individuālie pienākumi, gan kopējais komandas uzdevums (savādāk, dažkārt sanāk, ka kāds dara visu un tai pat laikā blakus esošais kolēģis dzen luni, kopumā to varētu raksturot kā koordināciju stacijās) smaidīgāka un pozitīvāka vadība.</p> <p>b) Я считаю не хватает тренингов на сплочение людей, многие приходят и отстаивают свои Часы, плюс ко всему не хотят делать работу, которая может быть сложная или не приятная и предпочитаю ничего не делать, стоять и болтать, таких людей достаточно. С людьми нужно разговаривать постоянно, чтобы до них донести мысль о том, что на работе надо выполнять свои обязанности и требования, если человек будет и дальше продолжать бездельничать, то я считаю ему должны дать предупреждение, а затем увольнение, потому что это не честно по отношению к другим людям, которые пашут и стараются за двоих сразу, если не за троих.</p> <p>c) Одинакового отношения от всех работников к работе, график иногда не до конца продуман.</p>

	<p>d) -</p> <p>e) 1. Tiem, kam mūzika restorānā ir svarīga (piemēram kā man), ļaut to izvēlēties, ņemot vērā restorāna politiku tajā ziņā. 2. Atlaidi darbiniekiem uz produkciju visu laiku (kaut vai 25%), lai tie varētu paši, bez problēmām, nogaršot visu produkciju.</p>
<p>Vecums. Dzimte. Dzimtā valoda. Dzimtā pilsēta.</p>	<p>a) 18-24, Sieviešu, Latviešu, Limbaži</p> <p>b) 18-24, Мужской., Русский, Rīga</p> <p>c) 18-24, Женский, Русский, Rīga</p> <p>d) 18-24, Мужской, Русский, Rīga</p> <p>e) 18-24, Vīriešu, Latviešu, Rīga</p>

Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Imanta” pārstāvi

Kā notiek jauno darbinieku apmācības, kā uzzina par darba pienākumiem un iekšējo komunikāciju?

Ekskursijas laikā pirmajā darba dienā stāsta katra iecirkņa pienākumus/darbu, tāpat instruktoru iepriekš brīdina, ka konkrētajā dienā viņiem būs jauns darbinieka apmācība, pēc iespējas instruktoram ar darbiniekiem tiek veikta kopīga maiņa vismaz uz 4-5 stundām, ka jaunajam bija vieglāk.

Kādi ir pirmie apmācības soļi, iepazīstinot jauno darbinieku ar jūsu restorānu? Ko jūs īpaši akcentējat?

Notiek ekskursija un mūsu restorāna mini-prezentācija. Mēs veicam akcentu uz *McDrive*, jo tas ir pirmais Latvijā un pirmais *Best Burger* Baltijā ir ieviests pie mums.

Kā jaunie darbinieki var iepazīties ar kolēģiem jūsu restorānā?

Mūsu restorānā visi darbinieki ir ļoti draudzīgi un laipni, mēs esam pieraduši uzskatīt mūsu kolēģus kā lielu, draudzīgu ģimeni, tāpēc iepazīšanās process notiek brīvā formā, ka darbinieki paši atrod kopīgu valodu, tāpat ekskursijas laikā instruktors iepazīstina darbinieku ar dažiem kolēģiem maiņā, tajā skaitā ar direktoru.

Kā ikdienas darba vidē restorāna vadība komunicē ar darbiniekiem?

Mums komandā ir ļoti ģimeniskās attiecības, visi izturas viens pret otru ar sapratni un abpusēji apmainās ar viedokliem.

Apmācību ikdiena...

Mums ir kopīgs instruktoru čats, kurā instruktors var rakstīt jebkurā brīdī jautājumu un ideju, tāpat šajā grupā notiek neieplānoti testi par 10-15 minūtēm, un kurš vairāk dos pareizo atbildi, tad saņem kādu bonusu. Tāpēc šajā tērzēšanā ir atskaite par mācībām. Un periodiski šajā tērzēšanā tiek izstādīta informācija, kuru vēlaties apmācīt vai vēl kaut ko.

Kādi ir saliedēšanas, ledus laušanas pasākumi?

Kā mēs jau esam rakstījuši, mums darbiniekiem sākas saskarsme uz dažādām viņu interesējošām tēmām, tāpēc īpašu veidu nav, viss notiek dabiski.

Kā jūs varat aprakstīt atmosfēru jūsu restorānā, kas to veido?

Darbā neskaiti pulksteni līdz maiņas beigām, tu strādā kā uz vienas elpas, maiņās vienmēr kaut kas notiek interesants un izzinošs.

Kādus mērķus uz 2021. gadu nodefinēja restorāns un jūs?

Apmācīt pēc iespējas vairāk darbinieku līdz universālām, pievilkt zināšanas instruktoriem, lai ikviens no viņiem varētu kļūt par menedžeri.

Elektroniskās aptaujas restorāna “Imanta” instruktoru atbildes

Kādas vērtības Tu vari nodefinēt, kas saistīti ar darba ikdienu organizācijā?	<p>a) 1. Работа в команде. 2. Обучение работников и знакомство со стандартами. 3. Обслуживание гостей.</p> <p>b) Свободный график.</p> <p>c) Nesapratu jautājumu</p> <p>d) Komunikācija, kooperācija, viesmīlība</p> <p>e) Komunukācija, cilvēcīgums.</p>
Vai tu pielieto tās vērtības darba gaitā, strādājot ar kolēģiem? Kādā veidā?	<p>a) Без работы в команде не шёл бы весь рабочий процесс, работая на кухне важно координировать всех работников , чтобы всё успеть и помочь другим.</p> <p>b) Свободный график для меня очень важен.</p> <p>c) -</p> <p>d) Komunikāciju es izmantoju vienmēr, it īpaši ar jauniem darbiniekiem kad viņam vajag palīdzēt, vai paskaidrot. Kooperāciju es izmantoju kad, piemēram mums ir liels viesu pieplūdums un mums vajag kooperēties lai darīt visus pienākumus, ātri, precīzi un kvalitatīvi.</p> <p>e) Pielietuju.Viņi ir pilnīgi tādi paši darbinieki,kā mēs.</p>
Tavi kolēģi ir arī tavi draugi, vai Tu nejauc darba attiecības ar draudzību? Tāda tava attieksme palīdz objektīvi skatīties uz situāciju vai draudzīgā atmosfēra veicina enerģijas un motivācijas plūsmu?	<p>a) Дружба - дружбой, работа - работой! Дисциплинированный рабочий процесс приведёт к позитивной обратной связи, конечно, хорошие воспоминания и память. Надо уметь всё совмещать, но в меру, чтобы ничего не вредило рабочему процессу .</p> <p>b) Коллеги - друзья. Это единицы. Но определённно дружеская атмосфера стимулирует на лучшую энергию и работу нежели когда просто коллеги.</p> <p>c) Es dalu to, darbs ir darbs, bet draugi ir draugi.</p> <p>d) Es centos nejaukt darbu, jo darbs tas ir darbs. Protams ka darbā man ir draugi, bet neskatoties uz to es centos objektīvi skatīties uz situāciju.</p> <p>e) Draudzīga atmosfēra ir ļoti svarīga, tikmēr, kamēr tā netraucē optimālam darbam.Grūti dažreiz ir to robežu noturēt.</p>
Kas Tevi motivē joprojām strādāt šī organizācijā, šī restorānā un kāpēc? 2-3 faktori.	<p>a) 1. Постоянный рост , новые знания. 2. Обратная связь от руководящего коллектива. 3. Радость гостей и хорошие результаты работы. 4. Желание расти дальше и стать руководителем ресторана.</p> <p>b) 1) Свободный график. 2) Не далеко от дома.</p> <p>c) Нету мотивации работать, планирую менять ресторан.</p> <p>d) Mani kolēģi, ir dažī cilvēki ar kuriem es strādāju un man ir prieks ar viņiem strādāt, viņi vienmēr palīdzēs un vienmēr rādīs</p>

	<p>ka Tu es vajadzīgs.</p> <p>e) Paugstinājuma iespēja. Kolēģi, kas tagad ir arī labi draugi, un ka vienmēr ir pieejams darbs.</p>
<p>Vai Tavi uzskati ir mainījušies par organizāciju, kad Tu uzsāki tajā strādāt? Ja jā – kādā veidā, ja nē – kas joprojām paliek?</p>	<p>a) Мои взгляды на организацию поменялись в лучшую сторону , благодаря тому , что менеджера и инструктора показывают пример и достойное отношение к работе.</p> <p>b) Поняла, что работа куда сложнее чем кажется на первый взгляд.</p> <p>c) Mainījās ļoti, agrāk bija draudzīgāks kolektīvs nekā tagad. Bet vienīgais kas nemainījās tas ir tas, ka MCD ir stabila darba vieta.</p> <p>d) Es neteiktu ka mani izskati ir mainījusies, ka bija tā palika, var es uzzināju daudz jauno, par ko agrāk nedomāju.</p> <p>e) Mani uzskati par darbu bija, ka tas ir ļoti viegli, taču strādājot sapratu, ka ir otrādāk, ka darbs ir grūts.</p>
<p>Vai Tu atceries savu pirmās divas darba dienas? Apraksti savu pieredzi!</p>	<p>a) Что-то необычное и новое. Рассказывали подробно и даже заинтересовало, поэтому решил и собрался стать инструктором.</p> <p>b) Помню, очень переживала. Но всё получалось отлично.</p> <p>c) Atceros ļoti labi, man tādas bija 2, jo sāku strādāt kad tikko palika 16. Bija bail, bet tajā pašā brīdī interesanti.</p> <p>d) Pirmās darba dienas bija jautras , man vispirms apmācīja zālē , bija grūti , bet interesanti , it īpaši ekskursijas laikā.</p> <p>e) Biju diezgan kluss, un strādāju tikai zālē, bet bija diezgan patīkami :)</p>
<p>Savas idejas (2-3) – kas vēl pietrūkst produktīvajam darbam, ko varētu uzlabot?</p>	<p>a) 1. Собрания общие вместе с обычными работниками с рассказами о нашем рабочем процессе и целях. 2. Частые тесты внутри ресторанов для работников , чтобы они становились более сильными и знающими.</p> <p>b) Больше заинтересованности у работников в качественном выполнении работы.</p> <p>c) -</p> <p>d) Man pagaidām nenāk paratā kas varētu uzlabot.</p> <p>e) Nedaudz savādāki bonusu darbiniekiem, kā piemēram brīvpusdienas. Nedaudz cilvēcīgāka attieksme no dažiem menedžeriem.</p>
<p>Vecums. Dzimte. Dzimtā valoda. Dzimtā pilsēta.</p>	<p>a) 18-24, Мужской, Русский, Rīga</p> <p>b) 18-24, Женский, Русский, Rīga</p> <p>c) 18-24, Не хочу упоминать, Русский, Rīga</p> <p>d) 18-24, Женский, Русский, Rīga</p> <p>e) 18-24, Vīriešu, Latviešu, Rīga</p>

Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Spice” pārstāvi

Kā notiek jauno darbinieku apmācības, kā uzzina par darba pienākumiem un iekšējo komunikāciju?

Pirmā darba dienā mūsu jaunie darbinieki tiek iepazīti ar visiem, kas šobrīd atrodas maiņā. Ka arī viņi tiek pievienoti mūsu grupai *Facebookā* un *What's Appā*, lai vieniem būtu vieglāk iepazīties ar visu mūsu “iekšieni”.

Kādi ir pirmie apmācības soļi, iepazīstinot jauno darbinieku ar jūsu restorānu? Ko jūs īpaši akcentējat?

Mēs darām visu, lai parādītu mūsu restorānu no labākas puses, īpaši akcentējam uz to, ka mūsu restorānā ir ļoti labs un pozitīvs kolektīvs, kur katrs var ar prieku palīdzēt un atbildēt uz jebkuru jautājumu.

Kā jaunie darbinieki var iepazīties ar kolēģiem jūsu restorānā?

Mums ir sava grupa *What's Appā*, kur notiek svarīgo jautājumu apspriešana un diskusijas. Grupā *Facebookā* tiek publicēta svarīga informācija, kas skar darbu, tajā grupā ir visi mūsu darbinieki un jaunas darbinieks var apskatīties citu profilus *Facebookā*. Ka arī maiņas laikā notiek aktīva komunikācija.

Kā ikdienas darba vidē restorāna vadība komunicē ar darbiniekiem?

Maiņas vadītājs vienmēr atrodas maiņā, tāpēc viņam ir iespēja komunicēt ar visiem darbiniekiem. Ja viens no menedžeriem ieraudzīs, ka darbiniekam ir garīgi vai fiziski slikti, vienmēr pienāks, pajautās vai viss ir kārtība un pēc nepieciešamības arī palīdzēs. Kopumā vadībai ar darbiniekiem ir labas attiecības un pat savējie “inside jokes”.

Apmācību ikdiena...

Mums bieži notiek apspriešanas ar instruktoriem, kur viņi redz jauno darbinieku vai kāds pieredzējošs darbinieks ir gatavs apmācībai jaunajā iecirknī. Protams, ka notiek komunikācija ar maiņas vadītāju, lai tika kontrolēta visa apmācības gaita. Katru mēnesi notiek

rotācija starp instruktoriem, lai katrs darbinieks varētu gūt jauno informāciju no katra instruktora.

Kādi ir saliedēšanas, ledus laušanas pasākumi?

Mums bieži notiek konkursi mūsu *Facebook* grupā, lai visi varētu piedalīties un parādīt savus talantus. NeCovid-19 laikā, bieži tiekamies ārpus darba, lai labi pavadītu laiku.

Kā jūs varat aprakstīt atmosfēru jūsu restorānā, kas to veido?

Mūsu restorānā atmosfēra pārsvarā ir laba un pozitīva. To ir iespējams sasniegt, pateicoties mūsu darbinieku attieksmei pret darbu.

Kādus mērķus uz 2021. gadu nodefinēja restorāns un jūs?

Mūsu mērķis uz 2021.gadu ir darbinieku attīstība, lai viņi varētu kļūst par profesionāļiem savā darbā.

Elektroniskās aptaujas restorāna “Spice” instruktoru atbildes

Kādas vērtības Tu vari nodefinēt, kas saistīti ar darba ikdienu organizācijā?	a) Улучшает знания языков, командная работа. b) Это помогает коммуницировать с людьми.
Vai tu pielieto tās vērtības darba gaitā, strādājot ar kolēģiem? Kādā veidā?	a) Благодаря работе в Макдональдсе, нету страха и проблем в общении с людьми, поэтому применяется всегда. b) Да, я считаю, что работая в нашей сфере очень важно уметь найти общий язык со всеми коллегами.
Tavi kolēģi ir arī tavi draugi, vai Tu nejauc darba attiecības ar draudzību? Tāda tava attieksme palīdz objektīvi skatīties uz situāciju vai draudzīgā atmosfēra veicina enerģijas un motivācijas plūsmu?	a) На работе только работа. Есть приятельские отношения, но дружбы не может существовать. b) Я с многими очень хорошо общаюсь и в не работы, но нужно помнить и понимать, что работа есть работа! Все мы любим поболтать и посмеётся, но это никак не должно мешать рабочему процессу.
Kas Tevi motivē joprojām strādāt šī organizācijā, šī restorānā un kāpēc? 2-3 faktori.	a) Коллектив, график работы, развитие. b) 1-это коллектив! Очень люблю наш коллектив 2-график, ты его можешь подстроить под себя, а это просто идеально для молодых людей. 3-различные бонусы, корпоративы.
Vai Tavi uzskati ir mainījušies par organizāciju, kad Tu uzsāki tajā strādāt? Ja jā – kādā veidā, ja nē – kas joprojām paliek?	a) Поменялось в лучшую сторону. Стала ещё больше уважать сферу общественного питания и то, как работает Макдональдс в первую очередь. b) Очень поменялись в положительную сторону.
Vai Tu atceries savu pirmās divas darba dienas? Apraksti savu pieredzi!	a) Застенчивость, страх , интерес. b) Было немного страшно, но очень интересно, все сразу начали меня подбадривать и говорить, чтоб не переживала.
Savas idejas (2-3) – kas vēl pietrūkst produktīvajam darbam, ko varētu uzlabot?	a) Больше гостей в день и разумеется, на это дополнительные работники на смену. b) Для продуктивности нужны благоприятные условия на смене. Помощь друг другу на станциях. А вообще, если есть гости, то и есть продуктивность.
Vecums. Dzimte. Dzimtā valoda. Dzimtā pilsēta.	a) 18-24, Женский,Русский, Rīga b) 18-24, Женский, Русский,Rīga

Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Alfa” pārstāvi

Kā notiek jauno darbinieku apmācības, kā uzzina par darba pienākumiem un iekšējo komunikāciju?

Apmācības notiek ar instruktoru pirmajā dienā, iepazīstinot cilvēku ar visiem noteikumiem, visā notiekošajā un atbildot uz visiem jautājumiem. Pienākumu daļa tiek stāstīta līguma parakstīšanas laikā. Daļa stāsta pirmajā dienā, kā arī par komunikācijas iespējām. Viss notiek ar komunikāciju ar jaunu darbinieku, plus instruktors iedod informatīvus materiālus, kas var palīdzēt.

Kādi ir pirmie apmācības soļi, iepazīstinot jauno darbinieku ar jūsu restorānu? Ko jūs īpaši akcentējat?

Pirmais posms ir iepazīšanās un ekskursija. Mērķis ir ieinteresēt, bet nekļūt garlaicīgiem un neatgrūst. Akcents ir, lai parādītu cilvēkam, ka tā nav tikai darba vieta, bet arī lielas iespējas gan karjeras izaugsmei, gan domubiedru meklēšanai un dzīves pieredzei.

Kā jaunie darbinieki var iepazīties ar kolēģiem jūsu restorānā?

Jaunie darbinieki iepazīstas ar kolēģiem tieši laikā, kad krustojas. Visbiežāk iespējams iepazīties viens ar otru tieši tad, kad jāatrisina grūtības un jāstrādā ar cilvēku plecu pie pleca.

Kā ikdienas darba vidē restorāna vadība komunicē ar darbiniekiem?

Mums ir svarīgi parādīt, ka cilvēks jūtas ne tikai darbā, bet gan saprata un jūta, ka šī vieta rūpējas par viņu un ka mums nav vienalga. Tāpēc priekšniecība bieži pienāk pie visiem darbiniekiem, lai runātu ne tikai par darbu, bet arī par dzīvi, plāniem, ikdienas dzīvi. Nav nekādu šķēršļu, tāpēc ka viena puse, tā arī otra maksimāli komfortabli jūtas, ja jānokārto kādus momentus.

Apmācību ikdiena...

Apmācību koordinē viens cilvēks. Iepriekš aprunāsimies ar menedžeru kolektīvu pie risinājuma, kādus cilvēkus redzam par potenciālajiem un kādos cilvēkos vēlamies ieguldīt, lai

to attīstītu un aplūkotu uz cilvēku no otras puses. To visu dara instruktoriem un menedžeriem, kuriem ir plāns, ko tieši mums vajadzētu darīt un kādos termiņos. Instruktoru iniciatīva ir, bet tā nedarbojas tieši tajā virzienā, jo nav pieredzes cilvēkos un lai saprastu, saredzētu potenciālu.

Kādi ir saliedēšanas, ledus laušanas pasākumi?

Pagaidām nekādu pasākumu nav. Un pēdējos 2 gados arī nebija. Tas ļoti ietekmē kolektīvu, jo nav kopīgu saskares punktu. Lai kolektīvs dzīvotu, vajadzīgs gaiss un jaunas domas, ne tikai darbs darbs.

Kā jūs varat aprakstīt atmosfēru jūsu restorānā, kas to veido?

Atmosfēra ir lieliska, jo pēdējā gada laikā kolektīvs gandrīz nav mainījies. Ir aizgājuši tikai daži cilvēki, bet visi, kas palikuši ir kļuvuši draudzīgāki un stabilāki, viņi iemācījušies darīt vairāk, domāt platāk, jo laika ir kļuvis vairāk. Nav jaunu darbinieku, nodarbojas ar sevi, no kā atmosfēra ir ļoti aktīva, ziņkārīga un ļoti veselīga.

Kādus mērķus uz 2021. gadu nodefinēja restorāns un jūs?

Mērķi ir padarīt visus darbiniekus par universāliem, lai maksimāli veiksmīgi rotētu darbiniekus un dotu viņiem tādu pašu pieredzi. Man ir mērķis ir izvest restorānu uz vēl augstāku līmeni, lai visi zinātu, ka esam par restorānu.

Daļēji strukturētā intervija ar restorāna “Luna” pārstāvi

Kā notiek jauno darbinieku apmācības, kā uzzina par darba pienākumiem un iekšējo komunikāciju?

No savas pieredzes varu pateikt, ka instruktoriem ir jāapzinās, ka viņi ir tie pirmie cilvēki, kas satiek jaunus cilvēkus, kad būvē “tiltu” starp organizāciju un jauno darbinieku. Kad pirms apmēram 3 gadiem McDonald's atļāva pieņemt arī ārzemniekus, pirmais, kurš apmācījās, bija tieši “Luna” restorānā un ar mani, es ar to ļoti lepojos, jo mēs parādījām, ka var veidot veiksmīgu komunikāciju un apmācības procesu, pat ja ir atšķirības mentalitātē un kontaktēšanās citā valodā. Protams, arī tagad ārzemnieki ir neatņemama daļa no mūsu restorāna, pie mums strādā visvairāk ārzemnieku (gandrīz puse), un viņi ļoti izpalīdz ar jauno skatu uz lietām, dažreiz var ieteikt, kā ātrāk, bet nezaudot kvalitāti, izdarīt procedūru, parāda jaunus *lifehacks*. Daži no viņiem tik intensīvi praktizējušies gan virtuvē, gan servisā, gan *McDelivery*, ka ja ne latviešu valodas trūkums, jau sen puse no viņiem varētu kļūt par menedžeriem. Kaut gan viņi neķer zvaigznes, ciena un palīdz ikvienam kolēģim. Mums paveicās, ka notiek tik daudzpusīga komunikācija.

Kādi ir pirmie apmācības soļi, iepazīstinot jauno darbinieku ar jūsu restorānu? Ko jūs īpaši izceliet, uz ko ir akcents?

Kad jau zināms, ka mums būs jauns darbinieks, viņu ieraksta grafikā, viņam piešķir kādu instruktoru vai menedžeri, kas ir uz vietas. Pirmais punkts ir ekskursija, tā kā mūsu restorāns ir divstāvēgs, tad ir vairākas vietas, ko ir jāparāda. Izmantojam principu “Neej garām durvīm”, tādējādi aplūkot ikkatru restorāna telpu. Tāpat arī skaidrojam vietējo saziņas valodu, terminoloģiju, kas saistīta ar darba procesu, tādējādi jauno darbinieku padarot par ‘savējo’, lai viņš justos kā daļa no komandas. Un tad paralēli ekskursijai iepazīstini ne tikai ar padomdēvēju stendu, bet arī ar viņiem reālajā komunikācijā, ja kāds ir uz vietas. Un tad tajā pašā dienā sākās apmācības kāda stacijā, protams, instruktors vai menedžeris gandrīz visu maiņu atrodas blakus un visu skaidro, novēro, dot darbiniekam pašam visu izmēģināt, pāris stundas patstāvīgi pastrādāt, un tad beigās neliela pārbaude uz jauniegūtajām zināšanām.

Pašlaik mēs likam akcentu uz disciplīnu, jo vairākums jauno darbinieku – jaunieši, kas ir arī asistentu un menedžeru vienaudži. Diemžēl viņiem dažreiz ir tāda attieksme, it kā viņi nāk uz savu skolu vai universitāti, nevis uz darbu, tāpēc kaut gan ir tā draudzīga attieksme, tomēr ir jāzina robežas un hierarhijas sistēma.

Kā jaunie darbinieki var iepazīties ar kolēģiem jūsu restorānā?

Viss notiek darba procesa laikā. Mums ir izpalīdzīgi darbinieki, līdz ar to, pat ja instruktors un mirkli aiziet kārtot dokumentāciju saistībā ar apmācībām, tad pārējie darbinieki pieskatīs jauno un noteikti palīdzēs, un arī tādā veidā, iepazīstinās viens ar otru. Kā reiz šeit parādās 3K princips – komunikācija, koordinācija un kooperācija. Mani ļoti iepriecina, kad pārējie darbinieki arī iegulda tajā iekļausšanās procesa savu pieredzi un spēkus.

Kā ikdienas darba vidē restorāna vadība komunicē ar darbiniekiem?

Mums ir kopīgais čats *What's App*, ja ir kādi jaunumi no ofisa, katrs menedžeris uzreiz var to pārsūtīt darbiniekiem. Arī darba jautājumi. *On daily basis* – arī cenšamies uzzināt darbinieku mentālo veselību, par ikdienu, jo viņa noskaņojums arī ietekmē darbu kopumā. Protams, mēs neiejaukāmies privātajā dzīvē, bet mums ir svarīgi, lai darbinieks saprto, ka nav vientuļš, ir kolēģi, kas var viņu atbalstīt. Kā arī sniedzam to agriezenisko saiti arī par procedūru izpildījumu un standartu ievērošanu.

Direktore ir mūsu restorāna kodols, viņa nesēž menedžeru istabā, vienmēr var iziet un arī palīdzēt gan virtuvē, gan servisā. Viņa ir ļoti harizmātiska un pieprasīga pēc standartiem. Gadās, ka var paaugstināt balsi, bet viņa stingrība palīdz, manuprāt, mums būt restorānam, kurā visprecizāk seko standartiem, tos ievēro. Viņa ir ļoti garīgi stipra. Dažreiz savus ieteikumus var komunicēt caur asistentiem.

Ir IPP menedžeriem un asistentiem un atsevišķi darbiniekiem un instruktoriem. Abi IPP ir orientēti uz to, lai noskaidrotu kopā ar cilvēku viņa mērķus uz nākamo pusgadu, lai viņus varētu motivēt attīstīties tālāk, lai viņi saprastu savas priekšrocības un ko vēl varētu uzlabot. Tas ir ļoti būtisks moments, jo ikviens raksta, kuru viņš grib attīstīt, kur pats gribētu vairāk attīstīties, tiek vērtētas viņa līderības prasmes un spēja vai nu deleģēt darbu, vai nu efektīvi strādāt komandā. Atšķirība starp divu IPP ir tāda, ka menedžeriem un asistentiem to vada I

asistents un/vai direktore, papildus ir iekļauti jautājumi, kā šis darbinieks var uzlabot restorāna darbību un pinlveidot komandu. Savukārt instruktoriem un darbiniekiem to vada II asistents, kas atbild par *Pay Roll*, kā arī ir iekļauts menedžeru vērtējums. Mūsu asistentiem ir noderīga taktika, ka viņi pirms pateikt kopējo vērtējumu (no 1 līdz 4), jautā: “Kā tu pats sevi novērtē?” Un tad darbinieks aizdomājas par savu ieguldījumu restorānā un pašattīstībā.

Uz doto brīdi varu pateikt, ka ir diezgan slikta situācija darbinieku attiecībās, jo daži, kas tikko paaugstinājas uz instruktora vai menedžera amatu, sāka uzvēsties cietsirdīgāk un kļuva pārāk stūrgalvīgi, neieklausoties pārējos darbiniekos. Kā arī, ja paskatīties kopējo mūsu restorāna statistiku, no 2021.gada janvāra no Lunas:

1. Aizgājuši no kompānijas: 3 II. asistenti, 3 instruktori, 11 darbinieki;
2. Aizgājuši uz citu restorānu: 1 I. asistents, jo kļuva par direktoru, 1 II. asistents;
3. Aizgāja uz DC: 2 instruktori, apstiprināta pārceļšanās uz DC vēl 1 darbiniekam jūlijā;
4. Uzrakstīja atlūgumu, strādā pēdējo mēnesi-divus: 1 instruktors, 4 darbinieki;
5. Apstiprināta rotācija uz citu restorānu 2 II. asistentiem, kuru vietā atnāks citi 2 II. asistenti;
6. Atnākušu jaunie tikai 3 darbinieki.

Varam secināt, ka kopumā aizgāja vai drīzumā aizies 29 cilvēki, atnāca vai drīzumā atnāks 5 darbinieki. Starpībā 24 darbinieki. Turklāt Covid-19 dēļ diezgan daudz cilvēku sēž karantīnā. Vērtējot restorāna izvietojumu, terases atklāšanu, laika apstākļus, jaunās privilēģijas saistībā ar epidemioloģisko situāciju, “Luna”restorānam ir kritiskā situācija.

Apmācību ikdiena...

Agrāk no instruktoriem bija diezgan liela iniciatīva, viņi katru maiņu redzēja gan grafikā, kam vajag īpaši pievērst uzmanību, gan mērķtiecīgi saskaņoja ar menedžeriem vai nu DNL vairākas pārbaudes maiņas laikā, vai nu pat neieplānotas apmācības tajā dienā. Vēl pirms pusgada instruktori bija motivēti dalīties ar darbiniekiem ar savu pieredzi un attīstīt tos līdz instruktora amatam. Šobrīd vairāk iniciatīvas izriet no mūsu galvenās apmācību koordinatores,

kurai es kopā ar kolēģi arī palīdzu. Mūsu mērķis ir attīstīt darbiniekus kā universālus profesionāļus.

Mēs tagad pārdzīvojam stagnācijas periodu šī ziņā, jo viens no instruktoriem tagad strādā ārpus restorāna, vēl ir divi, kas strādā naktīs, un tad pārējie paliek, bet viņi vairākumā jautā DNL. Mēs cenšamies viņus motivēt, bet pagaidām tas sanāk ļoti grūti, mums patiešām arī skaitliski pietrūkst instruktoru. Ir vēl viena problēma, līdz ar to, ka instruktoriem nav tik daudz prakses ar apmācībām, viņiem vairākas lietas piemirsās, un tad, kad vajag apmācīt jauno darbinieku, iepazīstināt viņu ar restorānu un procedūrām, vai nu attīstīt jau esošo darbinieku, instruktori daudz ko izlaiž no informācijas, gadās, ka var kaut ko savu izdomāt. Taču šī problēma ir jārisina. Mēs kopā ar apmācības kolēģiem domājam, kā risināt šo problēmu, un mana ideja ir tāda, ka es gribētu no jauna apmācīt instruktoru, atsvaidzināt zināšanas un praksi, veikt pārrunas par darba pienākumiem. Tagad mūsu galvenā apmācības koordinatore ir ļoti ieinteresēta ieklausīties visos darbiniekos, lai īstenotu pēc iespējas intensīvāk viņu attīstību, lai, piemēram, darbinieks nelūgtu apmācību *McCafe* 3 mēnešus, bet lai to varētu risināt mēneša laikā. Manuprāt, apmācīt var jebkur un jebkad, vajag tikai precīzi koordinēt šo procesu.

Diemžēl, jā, mūsu instruktoriem tagad ir grūti ar apmācības procesu, viņi man atgādina cāļiņšus, jo viņi pavisam nesen paaugstinājas un īsti nav praktizējušies, taču nav arī viņu ieinteresētības. Turklāt, instruktoriem ir diezgan daudz papīra darba. Nesen arī atjaunojās rotācijas hierarhiju, kas ir tabula, kur ir redzams - kam no apmācības koordinatori ir jāpievērš uzmanība kādam instruktoram, savukārt, kam no instruktoriem ir jāpievērš uzmanība kādiem darbiniekiem. Šī rotācija mainās reizi mēnesī, lai darbinieki varētu pastrādāt ar dažādiem instruktoriem un otrādi. Bet pagaidām, vairākums no apmācības procesiem saistībā uz darbiniekiem, stāv uz vietas. Skumji, protams. Bet arī potenciālus instruktorus mēs redzam.

Manuprāt, šo jauno sistēmu, ka apmācības kursus vada nevis viena pati Veronika, bet apmācības koordinatori katrā restorānā, var apskatīt no dažādiem skatu punktiem. No vienas puses, tajās apmācībās, kad vadīja Veronika, taču satiekās arī darbinieki no citiem restorāniem, un bija tāda kā pieredzes apmaiņa, man liekas, ka tagad restorāni vēl vairāk atsvešinājas un nav savstarpējas komunikācijas instruktoru un darbinieku līmenī. Bet no otras puses, kad tev vada kursus tavā restorānā, ir vieglāk orientēties, uzreiz saprast teorija praksē. Taču nav tā, ka ir

viegli nolikt šo atestāciju, mēs pieņēmam stingri, sekojot visiem standartiem, lai patiešām mūsu instruktori būtu eksperti savā amatā, lai viņi saprastu to atbildību ne tikai par sevi, bet arī par citiem. Tāda bezkaislīga attieksme. Skatāties, lai cilvēks redzētu sevi šeit ilgtermiņā, un lai viņš būtu ieinteresēts attīstīt darbiniekus.

Kādi ir saliedēšanas pasākumi?

Iekšējās sanāksmes notiek pēc plāna, protams, ievērojot distanci, bet tādus kā korporatīvus pagaidām atceļa. Man liekas, ka mums ir diezgan radošais kolektīvs, lai piedalītos arī radošajos konkursos, piemēram, dekorēšanā. Bet šobrīd mums ir kaut kāda demotivācija vispār kaut kur piedalīties, jo mēs pēdējā laikā nekā nevaram vinnēt, vai nu arī darbiniekiem ir žēl, ka visas dekorācija noņem jau pēc 2 dienām. Arī ir kaut kādas nesaprašanas ar augstākiem amatā, grūti pateikt. Bet man liekas, ka ja būtu viens menedžeris, kas vienmēr būtu atbildīgs par šo radošo daļu, tad varētu būt arī inicatīva. Taču nav tik lielas ieinteresētības kaut kur piedalīties, manuprāt, mums ir citādāki mērķi restorānam.

Kā jūs varat aprakstīt atmosfēru jūsu restorānā, kas to veido?

Mums ir komandas gars, kas jūtas no darbiniekiem, mums ar dažiem darbiniekiem ir ļoti siltas attiecības, nāc kā pie otras ģimenes, nav atkarīgs – vietējie vai ārzemnieki. Tomēr pēdējā laikā pie manis diezgan bieži pienāk darbinieki un sāka, ka viņiem ir kaut kāda depresija, viņi nesaprot, kāpēc viņi visu šo dara, priekš kam viņi šeit ir? Tu mani kritizēja, šeit man nesanāk, – viņiem ir tā demotivācija. Kas mani ļoti mulsina, ka asistenti vai nu ļoti maz, vai nu vispār nepievērš uzmanību garīgajām stāvoklīm. Un viss šis pēc tam attiecās uz darbu. Man liekas, ka nedaudz jociņu darbā vai ārpusdarba stāstu nekad nebūs par maz. Ir arī faktors, kas diezgan spilgti atspoguļojās menedžeru noskaņojumā un darbā – direktore diemžēl var aizrauties un kaut kādā jomā, attīstībā tik ļoti iedziļināties, ka pat nepamana, ka pārējie menedžeri jūtās kā pamesti. Šis faktors attiecās uz menedžeru komandu, darbiniekiem mēs ļoti cenšāmies neizrādīt mūsu apjūkumu.

Tomēr kopā mums ir draudzīga atmosfēra, it īpaši darbiniekiem patīk, kad mēs taisām skaļāk to mūziku, jo it īpaši intensīvajā darba laikā, kad ir daudz pasūtījumu, tā palīdz ieiet ritmā, darīt ātrāk un uzlabot noskaņojumu.

Kādus mērķus uz 2021.gadu nodefinēja restorāns un jūs?

Protams, nokārtot visas pārbaudes. Arī viens no restorāna mērķiem – pieņemt vairāk darbiniekus ilgtermiņā, jo tagad ir ļoti daudz slimo, un mums strādā pārsvarā menedžeri. Otrkārt, kā jau teicu, nevis vienkārši paaugstināt un dabūt vairāk instruktoru, tas arī, bet primāri – padarīt jau esošus stiprākus un atbildīgākus. Lai instruktori nevis tikai labāk un biežāk apmācītu, bet arī apzinātos, kā pareizi komunicēt ar darbinieku, kā viņu iedvesmot, motivēt, attīstīt un būt par piemēru, lai mūsu darbinieki patiešām gribētu arī kļūt profesionāļi un palikt ilgāk. Trešais, mums ļoti trūkst asistentu, uz doto brīdi mums nav I asistenta, jo viņa tagad aizgāja uz citu restorānu kā jau direktore, savukārt vēl vien asistents uzrakstīja atlūgumu. Ļoti žēl, ka tagad aiziet cilvēki, kas atbildēt par restorānu, it īpaši tie, kas jau pāris gadus nostrādāja un labi attīstījās. Mums tagad vajag I asistentu un vēl divus II asistentus. Turklāt, ir tāda situācija, ka visticamāk arī apmācības koordinatore-asistente pāries uz citu restorānu, taču ar viņu var aiziet arī vēl daži cilvēki, kas ir gan menedžeri, gan instruktori. Tāpēc ir ļoti skumji, ka vadība diemžēl nepievērš vajadzīgu uzmanību šīm problēmsituācijām.

Par personīgiem mērķiem – esmu apmierināta ar esošo pozīciju, mani vairāki ciena un uzskata par padomdevēju, esmu kompetenta vairākos jautājumos, taču neesmu gatava paaugstināties, taču pieņemt jauno informāciju un pieredzi – gan jā. Attiecībā uz apmācībām – padarīt vairākums darbinieku par universāliem un vairāk izklausīt viņu vēlmēs, un atkarībā no viņu vēlmēm jau plānot to apmācību.

Elektroniskās aptaujas restorāna “Luna” instruktoru atbildes

<p>Kādas vērtības Tu vari nodefinēt, kas saistīti ar darba ikdienu organizācijā?</p>	<p>a) Сложно. b) Позитивная коммуникация и обратная связь между коллегами; взаимопомощь и поддержка; работа в команде; уважение к друг другу; соблюдение дисциплины и поддержание иерархии; развитие талантов. c) Поддержка, работа в команде, лучшие люди на лучших местах. d) I would like to say that, its quite interesting and valuable for us as well as for an organisations also because, the company needs always good employers (local, and foreign crew) who provide them a good work with their discipline, dedication, and positivity. From my perspective, foreign crew faced many difficulties to manage studies with work and their routine life. Then also everyday they show their dedication to the company, so it is a big things. e) Respect, Integrity, Safety. f) Regularly serve as the most valuable things and rules for the person for the time being and some smiley faces welcome you when coming for a shift.</p>
<p>Vai tu pielieto tās vērtības darba gaitā, strādājot ar kolēģiem? Kādā veidā?</p>	<p>a) Проявление человечности и заботы о людях. b) Да, я ко всем отношусь одинаково. Если уважают меня, то я тоже проявляю уважение и не приплетаю личное к работе. Стараюсь поддерживать со всеми хорошие отношения и иногда по душам разговариваю с коллегами, поддерживаю кого-то своими советами. c) Да, всячески поддерживаю во всём, прислушиваюсь к чужому мнению, стараюсь реализовать амбиции человека. d) Yes, we are working together and they always have a helping nature and with lots of joy we work with them. e) Yes, as respecting all employees means respecting their individual rights and eliminating all kind to discrimination whether based on nationality, gender, beliefs, religion etc. Personally, I try to communicate with the individual, sometimes by cracking jokes to make the environment happy and cheerful, greeting an individual and helping them while working which boost their confidence and dedication towards work. f) Yes we love to do it.</p>

<p>Tavi kolēģi ir arī tavi draugi, vai Tu nejauc darba attiecības ar draudzību? Tāda tava attieksme palīdz objektīvi skatīties uz situāciju vai draudzīgā atmosfēra veicina enerģijas un motivācijas plūsmu?</p>	<p>a) На первом месте люди и друзья, а потом уже работа. b) Мне бы хотелось, чтобы и я, и коллеги нашли баланс между работой и дружбой. Иногда чересчур дружеские отношения мешают работе и выполнению обязанностей. Всякие обиды между друзьями тоже пагубно влияют на рабочую атмосферу. Дисциплина всегда должна быть, чтобы не было никакого хаоса. Особенно если учесть, что наше внутреннее общение и поведение гости могут наблюдать со стороны и это сказывается на имидже компании. c) Все мои коллеги друзья, вместе легче работается, однако нужно соблюдать субординацию тоже, чтобы твои друзья всегда могли подойти к тебе за советом или помощью и чтобы было уважение и доверие между коллегами. d) Being a crew trainer, and friends I would like to say that, personal life and professional life are not same. So i think that don't include personal life in professional life and definitely yes if you are very friendly then its bring more Energy. e) I think friendly atmosphere makes more motivation and energy for better work. f) Yes it's to work in friend zone everyone have smiles some nice conversations with work and its make your day very joyful. sometime your attitude will be changed with the situation so it make work with honesty.</p>
<p>Kas Tevi motivē joprojām strādāt šī organizācijā, šī restorānā un kāpēc? 2-3 faktori.</p>	<p>a) Ничего не мотивирует. b) Зарплата; гибкий график; близкое общение с некоторыми коллегами. c) Зарплата, новые знакомства, привычная уже для меня атмосфера. d) My motivation is my dedication, work and my positivity. Being a crew trainer i train many employees with all standards and they also work like me its make me more motivation to stay in the company and stay with my crew. e) Measurable goals, INTRINSIC RECOGNITION, mentoring and coaching others. f) Everything upon atmosphere in work place if it was happy and encouraged your work and appreciate and mostly knowing faces.</p>
<p>Vai Tavi uzskati ir mainījušies par organizāciju, kad Tu uzsāki tajā strādāt? Ja</p>	<p>a) Понял, что большинству людей наплевать на других людей во время работы. b) До этого я думала, что в Макдональдсе работают взрослые и серьезные люди, а сейчас понимаю, что</p>

<p>jā – kādā veidā, ja nē – kas joprojām paliek?</p>	<p>большинство работников - студенты и ровестники, будь это иностранцы, или местные. Из-за этого легко найти со всеми общий язык. Также, физически и морально, работа очень изнашивает. Всю смену на ногах, всю смену общаешься с людьми, всё время что-то моешь. Очень много правил и всевозможных аудитов и проверок. Очень замысловатый и затруднительный процесс со всеми обучениями для работников.</p> <p>c) Да, поменялось. Стало понятнее, как всё происходит в этой организации, стало понятно, что к каждому человеку нужен сугубо индивидуальный подход.</p> <p>d) No.</p> <p>e) Yes my opinion has changed as I saw the quality service this company is providing.</p> <p>f) My first day was really nice and yes my opinion about it will change when day by day we learn something more and some nice people come to meet you help you and day by day some they gave motivation how to do correctly some nice people come towards to you when you sometimes confuse what to do! and they help you. And then done it perfectly as per standard is really help to stay and work more and learn more things.</p>
<p>Vai Tu atceries savu pirmās divas darba dienas? Apraksti savu pieredzi!</p>	<p>a) Ничего не понятно, постоянный поток новой информации.</p> <p>b) Первые два дня было очень страшно, всё время было стыдно, что что-то не получается и тяжело всё запомнить. К тому же, чувствовала себя не в своей тарелке, пытаюсь завязать с кем-то разговор или влиться в коллектив, потому что все друг друга уже так хорошо знают, у всех какие-то свои внутренние шутки, а ты как будто лишний.</p> <p>c) В первые дни всё было таким незнакомым, иногда было даже немного стыдно, что другие уже это знают, а ты ещё нет, хорошо, что можно обратиться за советом к любому сотруднику, работнику, инструктор и любому менеджеру.</p> <p>d) Definitely yes, when i was came to shift , i have a fever, and i completed my shift with 8 hours with listening and scolding of managers. But this is dedication i show towards the company because i cant even stand for 1 hours but i do my work for 8 hours on my first day. Then the team think that i want more water to drink so i am not doing good work . So they terminated me , in just one week. Its was a shameful which i dont like from company but then i request to the company for one chance and they give me then i show my work how i am working and now i am crew trainer, and i train</p>

	<p>almost all crew and they are now doing great job so I would like to take challenges and finish those challenges.</p> <p>e) On my first working day I was trained by service manager on fries station everything was new for me as I had no working experience in any restaurant. Well, I was amazed looking how Mc Donald's actually works and manage to complete the orders very precisely and accurately. First two days were very hard for me, huge rush hours and I was still learning. but I remember on the second day there was a huge rush and I was almost working from 6 hrs but never ending orders and everyone was busy serving orders, making deliveries etc . although I learned many new things afterwards and made some goods friends as well.</p> <p>f) Yes i will remember first working weeks some important people teaching me some stations it was really happy day then we become nice friends when people come to me and ask me that everything is ok ?with smiles and I never forgot that situation and face.</p>
<p>Savas idejas (2-3) – kas vēl pietrūkst produktīvajam darbam, ko varētu uzlabot?</p>	<p>a) Атмосферы в коллективе и понимания.</p> <p>b) Какие-нибудь дополнительные бонусы.</p> <p>c) Правильное расставление приоритетов для всех работников. Нужно ещё, чтобы каждый знал все цели и активно к ним стремился, ведь так можно будет всей командой добиться любых поставленных нам целей.</p> <p>d) I would like to to say that respect for foreign crew, its more important from last couple of month they not giving and appreciation.</p> <p>e) According to me SPOTLIGHT SMALL LEADS (Appreciating those who really works hard), positive reinforcement.</p> <p>f) -</p>
<p>Vecums. Dzimte. Dzimtā valoda. Dzimtā pilsēta.</p>	<p>a) 18-24, Мужской, Русский, Rīga</p> <p>b) 18-24, Женский, Русский, Rīga</p> <p>c) 18-24, Мужской,Русский, Rīga</p> <p>d) 25-29, Male, English, India</p> <p>e) 18-24, Female, English, India</p> <p>f) 25-29, Male, English, India</p>

Fokusgrupas intervijas dalībnieku atbildes

Lūdzu izskaidrojiet/pastāstiet, kādi komunikācijas instrumenti uzņēmumā ir? No kādiem kanāliem jūs saņemta informāciju?

What's App, Facebook, bet nav tik aktīvi. Varbūt arī ārpus darba saziņa. Ja komunikācija ar menedžeriem – tad maiņas laikā, jo grupā viņi raksta primāri visu, saistībā ar grafiku un darba laikiem. Mums vēlāmo grafiku ne vienmēr atbilstoši sastāda (rakstam uz katru nākošo nedēļu), līdz ar to grupā What's App darbinieki paši jautā visiem, meklē citu darbinieku, kas varētu viņu aizvietot noteiktajā dienā, vai nu apmainīties ar maiņām. Facebook slēgtajā grupā (Latvija un atsevišķi restorāna) publicēti jaunumi no ofisa un dažādi C19 ierobežojumi, kā arī apsveikumi restorānu jubilejās, labākie darbinieki un darbinieku jubilejas, bet tikai pāris restorāni ir aktīvi.

Kas, jūsuprāt, ir iekšējās komunikācijas mērķis? Ko uzņēmums grib jums pateikt?

Strādāt pēc standartiem, savlaicīgi nododot ziņojumu no ieejas līdz pasūtījuma atdošanai, piemēram, neskatoties uz to, ka tehnika restorānos ļaut mazināt runāšanu, proti, visi labojumi, īpašas viesu vēlmes redzamas ekrānos, komanda, izmantojot 3K principu, komunicē, lai brīdinātu viens otru par īpašiem pasūtījumiem kā kartupeļi bez sāls. Nekomunicējot, mēs gaidām 3 minūtes, viesis 4, lai saņemtu vienīgus kartupeļus, ja pie pasūtījuma ir vēl kaut kas, tad ir jātaisa pa jauno, jo atdzīsīs utt. Neievērojot standartus, nevar panākt efektīvu komandas darbu, tāpēc arī vajadzīga iekšējā komunikācija.

Jākomunicē savstarpēji, lai zinātu kādi ir restorāna mērķi uz maiņu, piemēram, izpārdot 30 burkānu paciņas. Katru reizi maiņas menedžeris raksta uz tafeles pie sistēmas, kur mēs ievadam savus darba numurus, noteikus mērķus, arī sadala lomas pa iecirkņiem, tāpēc mums ir jāiepazīnās ar visu informāciju un jākontaktējās nevis patstāvīgi, bet kolektīvi. Visu informāciju delegē menedžeri, komunicē ar mums, citādāk būt haoss.

Uzņēmuma birojs cenšas caru vadību pateikt, ka viesu labklājība vienmēr būs pirmajā vietā. Ja viesis nav apmierināts, tad jāziņo menedžerim, menedžeris var nodot ziņu tālāk asistentam, ja pavisam slikti izdarījām, tad zina jau dusmīgi noskaņots vadītājs, tādējādi viesu apmierinatība un komandas labklājība atkarīga no mūsu komunikācija. Mēs visi esam daļa no milzīga mehānisma, ja kaut viens no mums neatbilstoši pēc standartiem strādās, tad cietīs arī pārējie.

McDonald's cenšas paskaidrot, ka viss, kas tiek pielietots šeit, ir dzīves skola. Mēs balstamies uz standartiem "Ātri, precīzi, viesmīlīgi", mums jādisciplinē sevi, lai tieši laikus nākt uz maiņu, mācāmies kā viesmīlīgi runāt ar cilvēkiem, lai mūsu ārējais izskats vienmēr būtu atbilstošs. Viss šis pēc tam palīdzēs komunicēt sabiedrībā. Mēs esam atkarīgi viens no otra.

No kā konkrēti jūs saņemat iekšējo informāciju?

Runājot par jaunumiem, bieži ir tā, ka tu pats ātrāk uzzini informāciju no sociālajiem medijiem, no ziņu portāliem, kamēr birojs apstiprinās un nodos darbiniekiem, piemēram, kolaborācija McDonald's un dienvidkorejiešu grupas BTS. Sākumā sociālie mediji, pēc tam tu uzzini, ka birojs pārbauda šo informāciju, un tikai pēc tam noteiktais cilvēks darbā tev nodot apstiprinošo ziņojumu.

MEMO (jaunumi no biroja) tiek aizsūtīti uz restorānu e-pastu, arī dublē šo informāciju *Facebook* slēgtajās grupā, pēc tam jebkas, kas sēž pie datora, var šo izprintēt, un tad pieliek pie info tafeles bez paskaidrojumiem. Nofotografē un ieliek *What's App* kopīgajā čatā, pierakstot, lai visi iepazītos ar jaunumiem. Mums arī noteikumos ir noteikts, ka 10 minūtes pirms maiņas ir jāiepazīnās ar visiem jaunumiem un tā katru dienu. Bieži ir tā, ka mūsu priekšniece komunicē ne pa tiešo, bet caur menedžeriem, nododot ziņojumu. Viss tiek komunicēts savlaicīgi, apmēram pirms 2 nedēļām, ja tas ir saistīts ar izmaiņām sendviču sastāvos vai pagatavošanas procedūrās, kā arī saistībā ar C19.

Kādi ir jūsu ieguvumi un trūkumi iekšējā komunikācijā?

Vairāki varianti:

a) Pildot iekšējās aptaujas, ļoti patīkami zināt, ka birojs reaģē un ievieš izmaiņas, piemēram, ļoti ilgi prasījām, lai katram darbiniekam būtu iespēja saņemt bezmaksas kafiju vai tēju, un visi darbinieki bez izņēmumiem tagad izmanto šo iespēju.

b) Superīgi, ka mums ir What's App kopīgais čats, līdz ar to tu saņem informāciju vēl pirms atnācis uz maiņu. Būt informētam ir forši! Savukārt, ir arī jākontrolē noderīgas informācijas plūsma, jānošķir, kas ir jāzina visiem kopīgajā grupā, bet ja kādi jociņi, tad vai nu minimāli, vai nu atturēties no tiem. Forši, ka menedžeri saka tev “Paldies par darbu!” vienmēr, kad tu ej mājās, vai nu saka to visiem, kad paši pabeidza darbu.

c) Ir nenormāli svarīgi, lai IPP saruna būtu savlaicīgi ar katru darbinieku, jo tās palīdz saprast stīpras un vājas puses, palīdz motivēt darbiniekus attīstīties, pārliecinot viņus, ka ikviens ir būtiska restorāna sastāvdaļa, sniedzot gan pozitīvo, gan konstruktīvo atgriezenisko saiti. IPP procesā mēs kopā ar asistentu izdomājam sev mērķus, lai būtu pēc kā tiekties nākamo pusgadu. Viņi mūs novērtē, jo asistents, kas vada IPP, stāsta arī menedžeru novērtējumu, līdz ar to, kad cilvēks nezina, kā par viņu domā vadība, pēc kādiem individuāliem mērķiem tiekties, rodas jautājums: “Ko es šeit vispār daru?” Rutīnas faktors sāk ietekmēt. Mums ir ļoti svarīgi saņemt atgriezenisko saiti no menedžeriem, lai no viņiem arī būtu iniciatīva, jo tu vari jau pats sev izdomāt, ka tevi neattīsta, tu kaut ko slikti dari, taču sarunā IPP izrādās, ka viss aizkāvējās C19 vai citu faktoru dēļ, tomēr uz tevi arī ir izstrādāt attīstības plāns.

d) Bet diemžēl mūsu menedžeri nenovada tās sarunas laicīgi, tāpēc tu vari gaidīt savu sarunu pāris mēnešus, kā arī viņi ne vienmēr stāsta savus plānus tavā attīstībā, līdz ar to tev atliek tikai nākt pašam pakal un prasīt, jautāt, lai tevi kaut kur apmācītu, neiet tās apmācības tik ātri, kaut gan instruktoru ir diezgan daudz. Tomēr, protams, mēs visi esam atkārtīgi no viesu plūsmām, tāpēc kad to ir daudz vairākas dienas pēc kārtas – arī ietekmē iekšējus procesus.

e) Vēl menedžeri bieži nenodot tavu ziņojumu vadībai. Piemēram, jau 4 mēnedžeriem pajautāji, kad tevi apmācīs *McCafe* iecirknī, bet nākot pie atbildīgajā asistenta – viņš pat nezināja par to, kaut gan tu jautā jau pusgadu. Dažreiz šī aizkāvēšanās spēlē tādu lomu, ka viņi nepaspēja attīstīt darbinieku, bet viņš jau brauc studēt ārzemēs. Žēl, ka IPP notiek tik reti, varētu reizi 2 vai 3 mēnešos, vai vienmēr uzturēt ciešu kontaktu ar katru darbinieku. Laikām, būtu

vieglāk, ja būtu asistents, kas atbild tikai par iekšējo komunikāciju, nevis arī par apmācībām, par *Pay Roll* u.c.

f) Sāpīgs jautājums – labākais mēneša darbinieks. Menedžeri ir ļoti subjektīvi, viņi dažreiz neatzina tavu ieguldīju, bet izvēlas balsojumā cilvēku, ar kuru ir labas attiecības, un viņš visu laiku viņiem smaida. Bet tie darbinieki, kas jau ilgu laiku strādā un patiešām iegulda savus spēkus, un tad katra mēneša beigās tas netiek novērtēts, nav atzinības no menedžerus puses – paliek skumji. Varētu kaut nu instruktori arī balsot, kas no kolēģiem šomēnes pierāda sevi vislabāk, vai nu darbinieki, kas nostrādāja vismaz gadu. Kā arī dažiem ir svarīgi, lai tas būtu publicēts arī *Facebook* grupā, jo, piemēram, strādājot kā support citos restorānos tevi var atpazīt, kas atvieglo iekšējo komunikāciju. Savukārt, labākus darbiniekus publicē gandrīz visi, izņemot 2-3 restorānus.

g) Bija teikts darba intervijā, ka šeit ir ļoti grūti strādāt, bet ne par kādu menedžeru atbalstu nevaram pateikt, jo daži darbinieki ir sākuma emocionālās izdegšanas stadijā. Tikai no pāris menedžeriem atbalstu saņēmam, arī tāpēc, ka mēs sarunājamies labi ārpu darba. Menedžeri ir diezgan noslogoti lai vēl morālā atbalsta kursus iziet, jo to atbalstu ir jāsniedz kvalificēti cilvēki, bet var vismaz mācīt menedžerus, ko darīt situācijās, ja vien darbiniekiem kļūst slikti emocionāli, viņiem ir ievērojams nervu sabrukums vai nu spilgti redzama demotivācija un tml. Dažiem darbiniekiem pietiek arī vispār izrunāties. Bet mūsu darbā kopumā ļoti maz pievērsta uzmanība šim aspektam, cik stresa noturīgie ir jaunieši.

Kas motivē jūs strādāt šī organizācijā...

Viedokli sadalījās:

a) Atnācu, jo mani pasauca draugs/draudzene (3 cilvēki). Alga motivēja, jo ir jāmaksā par studijām. Ja būtu iespēja aiziet uz citu vietu, es aizietu. Kaut arī dispozīciju rakstam savlaicīgi, tik un tā nav 100% atbilstības, jo tomēr mēs neesam prioritāte, bet restorāna vajadzības. Noturē tas, ka kaut arī ir pusslodzes darbs, tu vari strādāt vairāk, arī nopelnīt vairāk, tādējādi apmaksāt, piemēram, studijas un dzīvokļa īri. Viss protams, atkārtīgi no viesu plūsmas. Daži vienkārši cieš, mēģina jau aiziet kaut kur citur, bet nesanāk.

b) No sākuma bija ļoti interesanti, gribētos attīstīties, visu zināt un apgūt. Taču tagad tādas iespējas nebūs, jau pusgadu lūdzos menedžeriem, lai mani tālāk attīstītu, bet viņi ļoti lēni organizēja visu procesu. Iestājos ārzemju universitātē, līdz ar to vasaras beigās braukšu prom. Pēdējā laikā ir augsts demotivācijas līmenis, jo ir sajūta, ka it kā visiem vienlīga uz darbinieku attīstību. Vadība it kā attīsta tikai menedžerus, ne visus, bet pāris no tiem. Man no sākuma tik dega acis no visa procesa, tagad vispār nekas neaizrauj, piesaista tikai laba algas likme pusslodzes darbam.

c) Vairākums cilvēku meklē darbu, strādā naudas dēļ. Man bija patīkami komunicēt ar viesiem, mani piesaistīja šis process. Arī patīk grafika plānošana, jo, rakstot pa nedēļām, tu vari pielāgot arī studijām. Tā ir medaļas otrā puse – studentiem (vairākums no darbiniekiem) dažkārt nav citu iespēju, tādejā ka ne visi darba dēvēji uzdrošinās ņemt uz pusslodzi. Tagad ārkārtējā situācijā vairākums paliek, tāpēc ka McDonald's ir stabilā darba vieta.

d) Katrā restorānā ir būtiski, lai kolektīvs tevi pieņemtu un atbalstītu, patīk, ka tu strādā pārsvarā ar vienaudžiem (+/- 5 gadi). Komadā katram darbiniekam ir pāris cilvēki, arī no menedžeru loka, kas atbalsta tevi, ir kopīgas intereses un pozīcijas, tāpēc ir žēl iet prom, zinot, ka tu vairs nesatiksi tādus vienaudžus citur.

e) Viens no galvenajiem faktoriem – karjeras izaugsme, jo tā nav tikai papildus nauda, tu attīsties kā personība, ir svarīgi, lai tavas vēlmes sadzirdētu, tāpēc apmācības komandas (instruktori un apmācības koordinatori) loma ir nenormāli būtiska iekšējā komunikācijā. Kā jau iepriekš bija teikts, IPP palīdz motivēt darbiniekus, jo uzstādītie uzvedumi līdz nākamajam IPP motivē tevi mērķtiecīgi iet uz darbu, plānot, kā tieši tu vari attīstīties, kas ir jāuzlabo utt.

f) Pateicoties pieredzei McDonald's, tu sajūt noteikto atbildības līmeni ne tikai kā menedžeris, bet jau kā parastai darbinieks, katram ir savi pienākumi, ir jāapzinās sekas no katras rīcības. Šo pieredzi noteikti var pievienot savam CV.

g) Mums ir motivācijas kalendārs. Viens no punktiem "Atved draugu" ir labums tev, jo ja draugs nostrādāja noteiktu mēnešu skaitu, tad tev pienākas prēmija 100 eur par papildus darbinieku. Arī tiek nodrošinātas katram darbiniekam dāvana dzimšanas dienā, Jaunajā gadā, kas ir papildus pozitīvas emocijas, pateicoties kurām, tu turpini strādāt.

Vai jūs sevi identificējat ar McDonald's? Ja jā, kāpēc un kas jūs uz to motivējis, ar kādiem instrumentiem? ja nē, tad kāpēc un kas jums pietrūkst?

Viedokli sadalījās:

a) Daudz kas ir atkārtīgs no paziņu loka, ar kuriem tu komunicē. Viņu viedoklis arī ietekmē. Daži, kuriem noteiktu apstākļu dēļ nevajag strādāt, pazemina darbu lielveikalos, restorānos, tāpēc tev ir kauns teikt, kur tu strādā. Laikām, joprojām strādā stereotipi cilvēku vidū, ka pēc augstskolas absolvēšanas, ja netiek uz kādu biroju, tad vienīgā iespēja ir nabaga maķītis. Nav tā prestīža, kaut gan stundu likme ir diezgan augsta priekš pusslodzes darba. Kaut gan līdz pilngadībai vienmēr nāk skolēni strādāt uz vasaras periodu.

b) Nav kauna, ka tu strādā maķītī, bet bija arī gadījumi, kad tu strādā, piemēram, zālē, un bijušie klasesbiedri vai nu vispār it kā nepamana, vai nu sazinās kā ar kaut kādu kalpu. Nezinu, varbūt cilvēki vienkārši nav apzinīgi, bet uz mums kā uz jauniešiem tā ir liela psiho-emocionālā slodze. Tu ne tik stresos no fiziska darba, kā no morālas slodzes. It īpaši grūti centrālajiem restorāniem, jo nāk tā "zelta jaunatne", kurai pavisam vienalga, kas tu esi, viņi pat paldies beigās nepateiks.

c) Ja mani jautā par darba vietu, es saku, ka es strādāju restorānā pie kases, apkalpoju viesus, nenosaucot kompāniju. Galvenais, ka pelnu naudu, bet kur – vienalga.

d) Es identificēju sevi ar McDonald's, jo man nav kauns teikt, kur es strādāju, vienmēr prieks, kad draugi nāk uz restorānu, sagaidu kā viesus. Es lepojos ar to, ka šeit strādāju, es pelnu naudu, veiksmīgi apvienojot ar skolu.

Vai ieteiktu McDonald's kā darba vietu savām paziņām?

Ieteiktu, lai iegūtu jauno darba pieredzi, ja būs pirmā darba vieta, taču labāk izvēlēties restorānus, kas ir tālāk no centra. Diviem restorāniem ne ļoti paveicās ar viesiem, jo dažkārt nāk alkoholiskajā apreiburā, agresīvi un nekultūrāli no Vecrīgas, it īpaši vasarā, diezgan daudz bezpajumtnieku, ja nav apsardzes, tad restorāna menedžeriem ir jātiek ar viņiem galā, kas arī nav patīkami, kā arī, kā jau iepriekš bija teikts, "zelta jaunatne", kas nevienu neciena. Jābūt milzīgai pacietībai, janiešiem jābūt stresa noturīgiem. Kaut arī ir empātiskie menedžeri, kas

atbalsta, taču vairākums nav saredzēt, kad darbiniekam sākās “burn-out” jeb izdegšana, bet pats darbinieks pat nezina pie kā vērsties. Dažreiz pašiem menedžeriem vajadzīgs morālais atbalsts, jo vairākumā esam jaunieši, mums joprojām formējās noturīga psihika. Tājos restorānos ir psiholoģiski grūti.

Divstāvu restorānā arī viena no noliktavām aiziet uz pagrabstāvu, līdz ar to ir papildus fiziskā slodze, atšķirībā no pārējiem restorāniem. Kā arī restorānā nav visforšākā iekšējā komunikācija, dažreiz saspringta atmosfēra, direktors var neadekvāti uzvēsties un kliegt, nevar gan vadītāja, gan daži menedžeri par pusotru gadu iemācīties savu vārdu, tu esi “meitene vai puisis”. Līdz ar to neieteiktu šos divus restorānus kā pirmo darba pieredzi, bet noteikti var izvēlēties McDonald’s pārējus 11 restorānus.

Pirms ieteikt kompāniju kā darba vietu, vienmēr pārlicinos, kādi plāni saistībā ar grafiku, kādu slodzi vari noturēt – ja tikai 1-2 reizes nedēļā, tad diez vai vajag mēģināt, bet ja esi orientēts uz 3-5 reizēm nedēļā, it īpaši ja pa dienu un vakaros, tad noteikti var atsūtīt pieteikumu. Arī jautāju par fizisko stāvokli, piemēram, ja ir problēmas ar ceļiem, tad, protams, uz divstāvu restorānu nevajag. Ir jāizvērtē visi faktori un varianti.

Protams, nav vieglo darbu. Bet viss ir atkarīgs no darbinieka, cik viņš ir noturīgs. Ir restorāni pie ceļiem ar nenormāli lielu mašīnu plūsmu (piemēram, četras vai sešas braukšanas joslas), kur diezgan daudz pasūtījumu, viesu, it īpaši McDrive stacijā tu strādā kā konvejeri. Tāpēc ir jāizvērtē.

Vai uzskati ir mainījušies par organizāciju, kad uzsākat tajā strādāt?

Viedokli sadalījās:

a) Mainījušies, jo tagad tu saprot cik ātri visu ir jātaisa, cik daudz standartu un likumu, ir augsts disciplīnas un atbildības līmenis, arī ļoti daudz informācijas, kā tu visu atcerēties? Pa vienu mēnesi grūti visu apgūt, tikai ja tu nestrādā 24/7.

b) Iepriekš vispār nebija nekāda iespaids par kompāniju, jo agrāk nebiju saskārusies. Tagad arī nav nekāda iespaids, iestrādā tā rutīna.

Idejas, ko varētu uzlabot iekšējā komunikācija dažādos līmeņos: a) darbinieks un darbinieks; b) darbinieks un instruktors; c) darbinieks un menedžeris; d) darbinieks un asistenti ar vadību?

Biežāk dzirdēt atgriezenisko saiti no menedžeriem, jo mums ir svarīgi, kāds ir mūsu attīstības plāns. Arī tīri saziņas ceļā, jo dažreiz ir sajūta, ka pēc paaugstinājuma viņi pārstāja ar tevi komuncēt draudzīgajā tonī, strādāt kopā ar komandu. It kā ar jauno amatu viņi sajūta kaut kādu varu.

Gribētos, lai priekšnieki ar mums adekvāti sazinātos, dotu mierīgi konstruktīvu atgriezenisko saiti, nevis negatīvu, lai mēs varētu mācīties no kļūdām, nevis baidīties no tām. Dažreiz vadība saka kādas pretenzijas menedžeriem, un tie tad nodot mums, it īpaši lai novērstu konfliktus, jo dažiem darbiniekiem ir sava pozīcija, kuru viņi grib aizstāvēt.

Rakstot komentārus iekšējās aptaujās, gribētos, lai birojs ātrāk reaģētu un uzlabotu situāciju, it īpaši ja ir no kāda viena restorāna līdzīgas pretenzijas. Būtu noderīgi, lai darbiniekiem biežāk jautātu viņu viedokli.

Mums svarīgi, lai menedžeri savā starpā varētu sturkturēti komunicētu, jo dažreiz viņi nesadarbojās un uzdot dažādus uzdevumus uz vienu darbinieku. Viņiem ir jākomunicē savā starpā, un pēc tam jānodot uzdevumu tālāk.

Kā Covid-19 ierobežojumi, jūsuprāt, ietekmēja iekšējo komunikāciju organizācijā?

4 no 7 darbiniekiem sāka strādāt pirms C19: parādījās papildus pienākumi, attiecīgi papildus komunikācija. Caur maskām dažreiz slikti dzirdams, tāpēc ir jājautā pāris reizes, kas var kaitināt. Ierobežojumu dēļ kopējā atmosfēra palika saspringtāka. Tagad diezgan daudz formulāru, ko vajag aizpildīt pirms un pēc darba saistībā ar mūsu veselības stāvokli. C19 dēļ mums nav vairs draudzīgas atmosfēras, ir vairāk darba attiecības.

Restorāna “Akropole” raksturojums pēc apmācības koordinātoru un instruktoru komentāriem

AKROPOLE	IK veids	Priekšnieks/-ce
Formālā	Pirmā jauno darbinieku tikšanās ar restorānu – intervija un ekskursija. What's App sarakste, Facebook grupā jaunumi no biroja.	Visi zina direktori gan vizuāli, gan pēc vārda. Sveicinās, nebaidās ar viņu runāt, savukārt, vadītāja arī pazīst visus darbiniekus, vienmēr, kad ir pieejama, gatava uz klausīt, iziet bieži ar pārbaudi pa restorānu. Apmācības koordinātorim ļoti patīk sadarboties ar esošo vadītāju.
Neformālā	90% kolektīva – draugu draugi, komunikācija maiņās.	

Veiksmīgās IK kritēriji	Apmācības koordinātoru komentārs	Instruktoru komentāru apkopojums
<u>sistemātiski plānota</u>	2 reizes gadā apmācības, ir grafiks, taču lielākoties notiek spontāni.	Komunikāciju un vispār saziņu es uzskatu par pašu svarīgāko kam jābūt, bez tās darbs neies uz priekšu.
abpusēja	Tiek sniegta divvirziena atgriezeniskā saite.	menedžeri redz ka es cenšos un mācos visu, un viņi ar prieku mani attīsta tālāk.
orientēta uz problēmām	Darbiniekam jāsaprot – labāk no paša sākuma izrunāties, nevi pēc tam ciest no sekām.	Pirms saku strādāt šajā organizācija nevarēju saprast, ka cilvēki var strādāt tas taču ir grūti, toties, kad pati saku strādāt sapratu ka tas ir grūti, bet savādāk nekā biju domājusi, jo vienmēr mūs uzmundrina kāds darba.
aktīva	No pašas pirmas dienas esam atvērti priekšlikumiem.	Netika minēts.
saprotama	DNL gan darbiniekiem, gan instruktoriem. Menedžeri palīdz instruktoru attīstībā.	Visi ir draudzīgi un izturas viens pret otru labi.
lietišķi pareiza	Info no pirmavota – apm.koordinators un restorāna vadītājs.	Netika minēts.
atklāta	Saziņa ar ikvienu, nepārkāpjot hierarhiju.	Es pielietoju visas vērtības visiem, jo darbinieki ir visi vienādi, nevar viņu diskriminēt, tādēļ ka viņi ir ārzemnieki.
ticama	Emocionālais atbalsts.	Netika minēts.
<u>nepārtraukta</u>	Liela kadru maiņa. Nepaspē sadarboties.	Netika minēts.

ilglaicīga	Uzreiz pareizi apmācā, komunicē ar jauno darbinieku, lai ilgtermiņā būtu viss precīzi.	Netika minēts.
------------	--	----------------

	pozitīvā	konstruktīvā	negatīvā
Atgriezeniskā saite (turpm. AS)	Daudz jautājumu I. asistentei, jo viņa atbild par darbinieku pieņemšanu, līdz ar to ir pirmais no komandas, ar ko saskarās jaunie darbinieki. Instruktori neaizmirst teikt vienmēr pirmajās dienās, ka mēs esam atvērti ikvienam jaunajam darbiniekam.	Ja nepieciešams, sniedz vai nu pozitīvo, vai nu konstruktīvo. Komunikācija 24/7, bet ar ievērotu subordināciju. Cieņa un bailes ir dažādas lietas.	Vispār nesniedz negatīvo, vēl nebija dzirdēti kļūdzieni dusmās.

Apmācības procesa izpausmes	Apmācības koordinators komentārs	Instruktoru komentāru apkopojums
reaģēšana uz pārmaiņām	Jauns restorāns, no 2019.gada 35 cilvēkiem palika tikai 5.	Es agrāk domāju, ka uz Mc iet strādāt tikai tie kas netiek nekur citur, ka tas ir šausmīgs un garlaicīgs darbs. Es arī no sākuma kaunējos teikt kur strādāju, bet tagad viss ir izmainījies. Es ļoti lepojos ar sevi, ar savu izvēli šeit strādāt. Nekad neesmu nožēlojusi ka atnācu tieši uz šeienu.
nākotnes iespēju atpazīšana	Redzam potenciālus instruktorus un menedžerus, bet no viņiem nav motivācijas. Mēs nespējam.	a) Man nav ideju, viss apmierina. b) Manuprāt, mums, kas nepieciešams jau ir dots, protams mums tikai jāiemācās labi strādāt ar visu.
personiskā izaugsme	Līdz 2021.gada beigām iekārtots, lai kopumā restorānā būtu 5 instruktori. Personīgi – gribētu kļūt par I. Asistentu, bet arī palikt šī restorānā.	a)Pirmajā dienā ļoti labi atceros, man bija ļoti bail uzsākt darīt kaut ko jaunu un tā bija pirmā diena, mani apmācīja uz dzērieniem un man ļoti trīcēja roka, ka es nevarēju normāli aiztaisīt glāzi. Otrajā diena man arī trīcēja rokas, bet jau bija mierīgāk un es tiku gala ar visu. b) Pirmajā dienā biju nobijusies, viss kaut kas pīkst un skan un visi tik ātri strādā. Vēl atceros ka kad satraucos es liku rokas pie sejas, un instruktors kas mani apmācīja sūtīja rokas mazgāt visu laiku.
dialogs	Direktore vienmēr, kad pieejama, gatava uz klausīt, darbinieki un menedžeri sazinās sava starpā. Akcentējam, ka esam atvērti ikvienam jaunajam darbiniekam, lai netiktu noklusēts, pienākot pie	Atbildība, laipnība, savaldība, solidaritāte, taisnīgums, manuprāt, tieši šīs vērtības piemīt kolektīva.

	kāda menedžera, nebaidītos izteikties.	
radoša plūsma	Netika minēts	Netika minēts.

Motivācija			
No biroja:		No restorāna:	
motivācijas kalendārs (dāvanas dzimšanas dienā, apdrošināšana utt.):	Apm.k.k.komentārā: Netika minēts	Izaugsme	Apm.k.k.:Kats menedžeris iegulda darbinieku un instruktoru attīstībā. Ja ceļā uz menedžeri vairāk zināms, tāpēc patstāvīgi un apzināti gatavojies, topošo menedžeri vairāk deleģē, nevis apmāca, bet ar topošiem instruktoriem - milzīgs menedžeru un esošo instruktoru darbs, lai šis darbinieks precīzi iemācītos, lai ilgtermiņā nerastos negaidītas problēmas.
	Instr.: Netika minēts.		Instr.: a)motivē izaugsmes iespējas, menedžeri redz ka es cenšos un mācos visu, un viņi ar prieku mani attīsta tālāk.
Konkursi	Apm.k.k.:Netika minēts	Iekšējie konkursi	Apm.k.k.:Netika minēts
	Instr.: Netika minēts.		Instr.: Netika minēts.
Kolektīva atbalsts			
Apm.k.k.:Par topošiem instruktoriem gribētu piebilst, ka nav tomēr baigās motivācijas vai iniciatīvas, kas ir tendence mūsu kolektīvā diemžēl. Tā sanāk, ka viņiem ir vienalga - atnāca, nostrādāja un aizgāja.			
Instr.:			
a)Pateicoties Mc ir parādījušies ļoti labi draugi, nekādī netraucē strādāt kā iepriekš. Un manuprāt tas nedaudz veicina enerģijas un motivācijas plūsmu, jo kā draugam varam pateikt kaut ko vairāk, nekā parastam kolēģim.			
b)Jābūt draudzīgiem pret visiem un tas, ka rodas draudzīgas attiecības, manuprāt, stimulē darbu, mēs sava starpā varam izlemt kā strādāt ātrāk, un mums tas padodas.			
c)Отделяю работу и дружбу.			
d) motivē laba komunikācija ar darbiniekiem, приятный коллектив. (3).			
<u>Algas likme</u>	Apm.k.k.:Uz doto brīdi galvenais faktors, kāpēc aizgāja - tomēr par maz stundu, it īpaši tirdzniecības centrā, kādu laiku nestrādājam pa brīvdienām (maza alga). Paliel tie, kas var bieži strādāt, līdz ar to apmierināti ar algu.	IPP	Apm.k.k.:Sarunā izrunā par augstāku stundu likmi. Jauniešiem patīk sevi izaicināt, mēģināt pielietot jauniegūtas prasmes, patīk pats apmācības princips. Viņi ir motivēti no tā, ka apzinās, ka viņos tiek ieguldīts gan laiks, gan spēki, arī emocionālais atbalsts ir būtisks. Viņi pašmotivējās no sapratnes, ka ir noderīgi restorānā.

	Instr.: а)Хорошая заработная плата, но можно увеличить.	Cits:	Instr.: а)Возможность составлять график работы. Es varu pielāgot savu grafiku mācībām.
--	--	-------	--

Restorāna “Vienības” raksturojums pēc apmācības koordinātoru un instruktoru komentāriem

VIENĪBAS	IK veids	Priekšnieks/-ce
Formālā	Pirmajā darba dienā - iepazīšanās ar instruktoru un ekskursija pa restorānu. Turpmāk ir apmācība kādā stacijā. Tādējādi procesā viņš uzzina par darba pienākumiem. Tā kā tas ir arī komandas darbs, viņš jau no pirmās dienas mācās komunicēt ar kolēģiem.	Darbinieks iepazīs ar direktoru pirms darba intervijas. Sarunājāmie vienmēr draudzīgajā tonī, ja kaut kas ir noticis, tad nopietnākajā balsī. Bet kopumā - ar smaidu. Cenšamies uzturēt vienlīdzību, vienmēr empātiski skatāties uz situāciju. Nekliedzam un neaplamājam darbinieku citu priekšā, vienmēr mierīgi risinām jautājumu.
Neformālā	Atsevišķas What's App grupas menedžeriem un darbiniekiem. Bet primāra komunikācija norisināt nepārprotami darba maiņas.	

Veiksmīgās IK kritēriji	Apmācības koordinatora komentārs	Instruktoru komentāru apkopojums
<u>sistemātiski plānota</u>	Problēma ir DNL nokārtošana, Katru dienu viņiem, atnākot uz maiņu, jāskatās DNL grafikā un jāsaņā ar maiņas vadītāju, lai varētu uztaisīt to DNL. Patiesībā, man pagaidām grūti visu strukturēt, organizēt, lai viņu apmācības notiktu efektīvi.	Netika minēts.
abpusēja	Ja ir liels viesu pieplūdums, tad novēro darbinieku darbību un komunikāciju, pirms maiņas beigām (5-10 min) printē šo DNL un obligāti sniedz darbiniekam atgriezenisko saiti.	Draudzīgā atmosfērā būs daudz labāk strādāt, nekā ar pilnīgiem svešiniekiem, jo ir vairāk motivācijas un interesantāka darba diena. Ar tuvākiem cilvēkiem būs pilnvērtīgāk, jo viens otru var saprast.
orientēta uz problēmām	Pieņēmam faktu, ka gan mēs, gan darbinieki var kļūdīties, tas ir normāls darba process.	Netika minēts.
aktīva	Pirmajās dienās parādām dažādas īpatnības, lai darbiniekam būtu interesanti šeit strādāt.	Netika minēts.
<u>saprotama</u>	Mūsu restorānā tas ir grūti, jo es atbildu par apmācībām tikai gadu, nepaskaidrojot nekādas detaļas, vienkārši iedeva - pats saprātīsi, ko darīt. Man arī piedāvāja apmācības koordinatora asistenta palīdzību, tagad esam divatā. Arī grūti, jo viņš arī ir jauns cilvēks šī sfērā. Mēģinām, bet mums kaut kā neiet uz priekšu tā sadarbība, runājot par asistentu.	Netika minēts.

lietišķi pareiza	Bet mierīgā tempā viss notiek, koordinēju informāciju ar menedžeriem, kas taisa grafikus, lai iepļanoja arī kādas apmācības, tāpēc ka ir arī atsevišķs apmācību grafiks, cenšamies to ievērot.	Netika minēts.
atklāta	Nekliedzam un neaplamājam darbinieku citu priekšā, vienmēr mierīgi risinām jautājumu.	Netika minēts.
ticama	Cenšamies uzturēt vienlīdzību, vienmēr empātiski skatāmies uz situāciju.	Netika minēts.
nepārtraukta	Pagaidām mēs ļoti nenoslogojam instruktorus, viņiem jāiejutās tajā lomā, bet nākotnē plānojam to cilvēku attīstību.	Komunikācijas attīstība un prasmes.
ilglaicīga	Draudzīgā komunikācija, lai darbinieks nejūtu lielas bailes pirmās dienās, palīdz viņam un iegulda viņā, lai darbinieks paliktu kompānijā ilgtermiņā.	Netika minēts.

	pozitīvā	konstruktīvā	negatīvā
Atgriezeniskā saite (turpm. AS)	Empātiski skatāmies uz situāciju. Pieņemam faktu, ka gan mēs, gan darbinieki var kļūdīties, tas ir normāls darba process.	Protams, vienmēr ir atsevišķi gadījumi, ar kuriem vajag stingrāk uzvēsties, bet tas nenotiek ar niknumu.	Nekliedzam un neaplamājam darbinieku citu priekšā, vienmēr mierīgi risinām jautājumu.

Apmācības procesa izpausmes	Apmācības koordinatora komentārs	Instruktoru komentāru apkopojums
reaģēšana uz pārmaiņām	Definējam problēmu - darbiniekiem ātri apnīk šeit strādāt vai ir noguris, tāpēc viņi raksta atlūgumus. Līdz ar to izvirzījām mērķi - darbinieki ilgtermiņā. Manuprāt, viņiem pazūd motivācija. Uzdevums - dot kaut ko vairāk, nevis tikai darba vietu, lai viņi justos šeit vajadzīgi un noderīgi. Mums tagad ir tāds periods, kad darbinieki aiziet rētāk, nekā agrāk, un arī atnāk retāk.	Netika minēts.
nākotnes iespēju atpazīšana	Starp citu, mums ir diezgan daudz arī potenciālo instruktoru-darbinieku, kuriem ir motivācija, ir vēlme paaugstināties. Patiesībā, man pagaidām grūti visu strukturēt, organizēt, lai viņu apmācības notiktu efektīvi. Bet mierīgā tempā viss notiek, koordinēju informāciju ar menedžeriem.	Netika minēts.
<u>personiskā izaugsme</u>	Attiecībā uz darbiniekiem - līdz gada beigām gribētos 80% no komandas attīstīt kā universālus profesionāļus. Personīgi - jau apnīka strādāt šī restorānā, vienā vietā 6 gadus, mani patiešām jau nekas nemotivē, es nezinu, no kurienes vēl spēki un	Netika minēts.

	iedvesma. Nekādas rotācijas menedžeru vidū nav. Bet es labprāt atbildētu par kaut ko citu.	
dialogs	Ja instruktors saka, ka “mums dažreiz ir rush, es nevaru paspēt”, es piedāvāju alternatīvu -vienkārši novēro, pirms maiņas beigām obligāti sniedz darbiniekam atgriezenisko saiti.	a) Viss pasliktinājās. b) Protams ir mainījusies attieksme, esmu sapratusi, ka visi domā tikai par sevi un ir ļoti cietsirdīgi.
radoša plūsma	Jociņi un humors palīdz saliedēties. Es vairākkārt esmu iniciators, un tad pārējie darbinieki arī iekļaujas. Mums nav problēmu kādās radošās aktivitātēs piedalīties, vienīgais, ka iniciatīva nāk no manis. Bet kopumā visi atbalsta.	Netika minēts.

Motivācija			
No biroja:		No restorāna:	
motivācijas kalendārs (dāvanas dzimšanas dienā, apdrošināšana utt.):	Apm.k.komentārā: 100% labi ietekmē darbinieku ārpus darba tasiņš. Vienu vai divas reizes gadā pilnībā pietiek, lai saliedētu kolektīvu, lai atjaunotu enerģiju. BET C19 dēļ tagad nav iespējams.	Izaugsme	Apm.k.k.: Daudz potenciālo instruktoru-darbinieku, kuriem ir motivācija, ir vēlme paaugstināties, ieinteresēti jaunajos pienākumos, viņiem patīk izaicinājumi darbā, konkrēti, mēs viņus apmācījām vienā iecirknī, kurā ir iekļautas vairākas stacijas, pēc diviem mēnešiem jau prasa pāriet uz nākamo. Viņi vienmēr seko līdzī jaunumiem, kas notiek gan virtuvē, gan servisā, ar degošām acīm. Un pie tā viņi ļoti labi strādā kā profesionāļi, pierāda sevi.
	Instr.: Varētu būt bezmaksas pusdienas.		
Konkursi	Apm.k.k.: Kaut gan, ja ir kādi konkursi, laikām, man visvairāk gribētos piedalīties. Ja es piedalos, tad arī komanda uzdrošinās un iet līdzī. Vienīgais, ka Jaungada konkursā viņiem gribētos sevi pierādīt, ieinteresējās. Kā viens no mērķiem - dalība un uzvaras McDrive un VOC konkursos.	Iekšējie konkursi	Apm.k.k.:Netika minēts.

Algas likme	Apm.k.k.: Netika minēts. Instr.: a)Varētu lielāka likme būt (2).	Kolektīva atbalsts	Apm.k.k.: visi smaida, joko, smejas. Pie tam, tas notiek darba procesā, viņi pilda visus pienākumus, viesi negaida ilgi pasūtījumus. Ir redzams no malas, ka viss notiek pozitīvi. Ir vairākas darbinieku grupas, kas draudzējas arī ārpus darba, un tas labvēlīgi pēc tam ietekmē pašu darba procesu, viņi komunicē un saliedējas ārpus darba laika, kas veicina produktivitāti darbā. Instr.: a) Draudzīgā atmosfērā būs daudz labāk strādāt, nekā ar pilnīgiem svešiniekiem, jo ir vairāk motivācijas un interesantāka darba diena. b) Vairāk darbinieku (2).
		IPP	Apm.k.k.:Netika minēts.
<u>Cits:</u>	Instr.: a) Godīgi sakot, nekas, pašlaik esmu cita darba meklējumos, atalgojums ir par mazu, priekš darba apjoma , kas jāveic. b) Nekas nemotivē strādāt, bet gan vairāk tā ir vajadzība, un nav citu variantu.	<u>Cits:</u>	Apm.k.k.: Strādājot kā support citā restorānā, sajutu to atšķirību, jauno enerģiju, jauki, ja būtu biežāk tā pieredzes apmaiņa.

Restorāna “Jelgava” raksturojums pēc apmācības koordinātoru un instruktoru komentāriem

JELGAVA	IK veids	Priekšnieks/-ce
Formālā	Apmācību koordinators - atbild par jauno cilvēku iekļaušanos restorānā dzīvē pirmajos mēnešos. No pārāk draudzīgas uz oficiālāko darba vidi pāriet diezgan grūti, jo mēs saskāramies ar agresiju, ar nepatīkšanām, ar apvainošanām.	Teiksim tā, mums tagad ar direktori ir diezgan grūti, jo viņa nesen atnāca no dekrēta, un viņai ar to komunicēšanu ir tā, ka mums viņai ir jāuzspiež, lai viņa kaut ko uzraksta, ar kādu paruna. Tāpat arī tie paši direktore un I asistents kopīgajā čatā bieži neparādās.
<u>Neformālā</u>	Arī pēc pirmās darba dienas uzreiz sačatojot ar jauno What's Appā, mudināju rakstīt, ja viņam ir kādi jautājumi. Tāpēc ka gan ar darbiniekiem, gan ar instruktoriem, arī ar tiem, kas labu laiku jau strādā, ir tāda problēma, ka viņi neraksta, patur pie sevi. Taču kad praksē kaut kas notiek, tad nākas jautāt “Kāpēc tu nerakstīji?” Jo es esmu gandrīz 24/7 pieejams, arī brīvdienās, un parasti uzreiz atbildu.	

Veiksmīgās IK kritēriji	Apmācības koordinatora komentārs	Instruktoru komentāru apkopojums
<u>sistemātiski plānota</u>	Mums pēc apmācības sistēmas, lai izkausēt ledu, ir jāuzdod jautājumi jaunajam cilvēkam, man pašam jau apnicis jautāt vientipiskus jautājumus kā “Kā tev gāja skolā?” vai “Kā tu tiki uz darbu?”. Man liekas, ka viss, kas ir tagad ieviests saistībā ar šo, ir pārāk tipisks, neoriģināls. Kas attiecas uz darbinieku apmācībām, viss ir sarakstīts gandrīz līdz katrai elpošanas reizei. Nedaudz mulsina, ka uz tik detalizēti izstrādātas darbinieku apmācības programmas, instruktoru apmācības nav tik pilnveidotas. Bet tomēr ir diezgan maz materiālu instruktoriem, it īpaši jauniem, kas būtu viņiem kā atbalsts.	Es vienkārši esmu rutīnists cilvēks, kuram nepatīk biežas pārmaiņas, tāpēc vēl joprojām šeit strādāju. Motivāciju vairs neredzu, jo nejutu, ka instruktora amats tiktu pietiekami novērtēts. Tikai tad, kad kļuva par instruktoru sapratu, ka patiesībā visā restorāna ikdienas dzīvē norisinās daudz, daudz sarežģītākas lietas un situācijas, ko darbinieks neredz un nezina, un pat, ja redz un zina, tad maza iespēja, ka spēs to izprast tik padziļināti, cik tas patiesībā ir. Gan ar problēmu risināšanām, gan ar standartiem un kontroli, gan visā veidā pārbaudes.
abpusēja	Labums, ka Veronika Petēlina vienmēr cenšas atjaunot programmu, līdz ar mūsu piedāvājumiem.	Iemāca vadītspēju, kura balstīta uz cieņu nevis dominanci un/vai pazemošanu. Общение с работниками строится не только на придерживание стандартов и прочего, но и дружеского общения.
orientēta uz problēmām	Ir uztaisīts plāns pirmajai dienai par tīrību un drošības pasākumiem. Savukārt instruktori taista arī otro darba dienu, kas ir saistīts ar viesmīlību. Tur ir diezgan plaša informācija un ļoti daudz, kas	Aktīvi komunicējot ar darbiniekiem, koriģējot darba izpildi, lai darbs tiktu veikts atbilstoši noteiktajām normām.

	jārāda praksē, tāpēc svarīgi neizlaist momentus, uz kuriem ir jābalstās, uz DNL nevar vienmēr balstīties, tāpēc ka tur iekļauts tikai viss tipiskais.	Раньше была более дружелюбная атмосфера, помню, что раньше ещё говорили что в Макдональдсе огромный плюс в коллективе, поддержке и так далее. Со смены директора, эта ценность уменьшилась, лично я это наблюдаю.
<u>aktīva</u>	Pēdējā laikā palicis grūtāk izkausēt ledu starp jauniem un kolektīvu, šis process palicis sarežģītāks. Varbūt tāpēc kā mainās paaudzes.	Es saprotu, ka katrs cilvēks ir personība ar savām domām, jūtām un idejām, ko nemainīs ādas krāsa vai valodā, kurā runā, tāpēc ar katru ir jākomunicē un jāuzklausā vienlīdzīgi, nenosodot kādu stereotipu vai personīgās nepatikas dēļ.
<u>saprotama</u>	Reizēm man liekas, ka tā paaudžu maiņa virza apmācības procesu uz simplifications – informācija visu laiku tiek vienkāršota, taču vairākiem jaunajiem ir grūti atcerēties un vispār saprast mūs. It kā n-tas reizes skaidro, bet ir tās šķēršļi, viņi neuztver informāciju tā, kā tu.	Pirmajā dienā jutos ļoti apjukusi, jo visa informācija bija izmesta man uz galvas kā ķieģeļu kaudze. Pietam atnācu kā ļoti antisociāls, kautrīgs cilvēks, kurš baidās no visa jaunā, un tad vēl instruktors ber savu beramo, kurš no stresa manās smadzenēs neradīja ar nekādu loģiku :D jāā, es sākumā biju ļoti sarežģīts apmācāmais...
<u>lietišķi pareiza</u>	Akcentējām disciplīnas uzturēšanu, no iekšējās komunikācijas orientējamies vairāk uz iekšējās kārtības noteikumiem. Jo ar tām pašām procedūrām un standartiem ir labi. Varbūt arī agrāk pārāk aizrāvāmies ar draudzīgo atmosfēru, bet tagad ir uzsisījis uz disciplīnu. Jo, piemēram, par tiem pašiem paskaidrojumiem-rājiens-akts, jaunie darbinieki pat nesaprot, kā tas var ietekmēt viņu nākotni, ja darbinieku atļauš pēc akta, pēc kāda panta.	Vajadzīga stingrība, jo mūsu restorānā ļoti maigi aizrāda par instruktoru un darbinieku kļūdām, bieži tie cilvēki to pat nesadzird dažādu iemeslu dēļ. Asistentiem būtu jāiemācās, ka darbs ir darbs un viss personīgais jāatstāj aiz ieejas durvīm, gan visas nepatikas gan draudzības, gan ikdienas drāmas. Darbinieks šīs robežas nespraudīs, jo viņam ir diezgan izdevīgi "draudzēties" ar kādu menedžeri vai asistentu, vairāku iemeslu dēļ.
<u>atklāta</u>	Ļoti spēlē tas fakts, ka Jelgava ir maza pilsēta, tāpēc dažreiz piesakās darbam pa grupām draugi vai klasesbiedri/kursabiedri. Tāpēc darbā draugu ir daudz.	1. Palīdzot viens otram. 2. Vienlīdzīga attieksme pret visiem, jo cik vien Tu te nestrādā, vienmēr atceros, ka es tā pat biju kādreiz jauns darbinieks, bija pagrūti, tādēļ jācenšās palīdzēt jaunam darbiniekam izveidot drošu, draudzīgu darba vidi, lai viņš ātrāk justos kā "viens no mūsu ģimenes".
<u>ticama</u>	Mudināju rakstīt, ja viņam ir kādi jautājumi, es esmu gandrīz 24/7 pieejams, arī brīvdienās, un parasti uzreiz atbildu.	Overpriced food, cilvēki ir dzīvnieki (zināms jau no IT sfēras - studijas). Līdz šim vēl joprojām nav uzskatu par šo iestādi.
<u>nepārtraukta</u>	Kad atnāk cilvēki 24+, uzreiz var redzēt starpību, jo viņi uzskata par svarīgu uzskatīt un uztver no tevis informāciju. Ar jaunākiem – ir svarīgāka atgriezeniskā saite par to, ko viņi jau ir izdarījuši, lai uztvertu materiālu. Pastāvīgi iekļaujam	Dod plašas iespējas pilnveidoties gan profesionāli, gan fiziski un garīgi. Kopš pirmās dienas redzams pieaugums, pirmās dienas var pateikt divos vārdos - lēni in vāji, labi ka bija saprotoši cilvēki, kam

	koučinga un darba audzināšanas metodes. Tā sanāk, ka vairāk asistenti piedalās iekšējā komunikācijā ar darbiniekiem, man personīgi tas notiek visu laiku – IPP, arī darba audzināšanas sarunas. Protams, arī ar instruktoriem komunicēju konstanti. Visas izmaiņas grafikā, apmācības problēmas, ieteikumi, strīdes – viss tiek risināts klātienē.	varēja pajautāt kas un kā. Man ir nosliece uz sīkumiem.
ilglaicīga	Runājos gan ar darbiniekiem, gan ar instruktoriem, lai rastos divvirziena atgriezeniskā saite. Es reizi mēnesī uzdošu pāris jautājumus, vai patīk strādāt noteiktajā stacijā, kādas grūtības parādījās darbā, ar ko viņi var palieļties utt. Šobrīd pieņemam īslaicīgus lēmumus, bet jāskatās arī ilgtermiņā. Es par to esmu runājis ar vadītāju, bet diemžēl neesam nonākuši pēc kompromisa.	Netika minēts.

	pozitīvā	konstruktīvā	negatīvā	reti vai vispār netiek sniegtā
Atgriezeniskā saite (turpm. AS)	Runājos gan ar darbiniekiem, gan ar instruktoriem, lai rastos divvirziena atgriezeniskā saite. Es reizi mēnesī uzdošu pāris jautājumus, vai patīk strādāt noteiktajā stacijā, kādas grūtības parādījās darbā, ar ko viņi var palieļties utt.	Cilvēkiem 24+ uzskata par svarīgu uzklaustīt un uztvert no tevis informāciju. Ar jaunākiem – ir svarīgāka atgriezeniskā saite par to, ko viņi jau ir izdarījuši, lai uztvertu materiālu. Pastāvīgi iekļaujam koučinga un darba audzināšanas metodes.	Kā rezultāts pēc konstruktīvās AS no darbinieku puses - No pārāk draudzīgas uz oficiālāko darba vidi pāriet diezgan grūti, jo mēs saskāramies ar agresiju, ar nepatīkšanām, ar apvainošanām.	Abās pusēs ir momenti: Jautājumu apspriešanas galvenajā What's App grupā nav, ja kaut ko piedāvā – parasti atbildes nav, kaut gan izlasīja gandrīz visi. Un tad atkal tev ir jāstimulē to saziņu, ja ne publiski, tad privāti, kas notiek arī biežāk. Tāpat arī tie paši direktore un I asistents kopīgajā čatā bieži neparādās.

Apmācības procesa izpausmes	Apmācības koordinators komentārs	Instruktoru komentāru apkopojums
-----------------------------	----------------------------------	----------------------------------

<p><u>reagēšana</u> <u>uz</u> <u>pārmaiņām</u></p>	<p>Labums, ka Veronika Petēlina vienmēr cenšas atjaunot programmu līdz ar mūsu piedāvājumiem. Maiņas noskaņojumu uzdot maiņas vadītājs. Ir diezgan daudz faktori un iekšējās komunikācijas trūkumi, jo sistēma dažreiz strādā ļoti švaki. Mēs skatāmies pēc vadlīnijām, un tajos ir vairāki signāli, kas par to liecina. Manuprāt, tā motivācija jānāk no pašas augšas. Ja augšā ir slikta komunikācija, savstarpējās domstarpības, tad cietīs arī darbinieki. Šet ir arī mūsu problēma</p>	<p>Darba attiecības sākas un beidzas ar maiņas laikiem, personīgi, ir 1,5 cilvēki bez kuriem maiņa būtu vienkrāsaina. Es vienkārši esmu rutīnisks cilvēks, kuram nepatīk biežas pārmaiņas, tāpēc vēl joprojām šeit strādāju. Motivāciju vairs neredzu, jo nejutu, ka instruktora amats tiktu pietiekami novērtēts.</p>
<p><u>nākotnes</u> <u>iespēju</u> <u>atpazīšana</u></p>	<p>Tagad mēs strādājam nevis tikai pie kvantitātes, bet arī pie kvalitātes. Konstanti komunicējam tieši par apmācības kvalitāti. Ar iepriekšējo direktoru bija vieglāk to visu sarunāt un izdarīt. Bija plānots, ka Drive konkursa principi tiks ieviesti arī pārējiem darbiniekiem, bet nesanāca, jo nomainījās direktors un noraidīja idejas.</p>	<p>Netika minēts.</p>
<p>personiskā izaugsme</p>	<p>4 instruktori patiešām pārsteidz, jo tādu produktivitāti neesmu redzējis. Instruktori taču ir augstāki amatā pār darbiniekiem, jūs esat mazi, bet vadītāji, jūs esat daļa no tā procesa, ka ir jāpalīdz menedžeriem, jo jūs esat tās labas rokas.</p>	<p>a) Dod plašas iespējas pilnveidoties gan profesionāli, gan fiziski un garīgi. Iemāca vadītspēju, kura balstīta uz cieņu nevis dominanci un/vai pazemošanu. Liek domāt pašam ar savu galvu, bet tai pat laikā domāt visiem kopīgi, jo šis ir komandas darbs. Parāda, ka katrs cilvēks, lai kāds arī būtu, spēj un prot vairāk, kā izskatās pirmajā momentā, un nevienu nevajag novērtēt par zemu.</p>
<p><u>dialogs</u></p>	<p>Tā sanāk, ka vairāk asistenti piedalās iekšējā komunikācijā ar darbiniekiem, man personīgi tas notiek visu laiku – IPP, arī darba audzināšanas sarunas. Protams, arī ar instruktoriem komunicēju konstanti. Visas izmaiņas grafikā, apmācības problēmas, ieteikumi, strīdes – viss tiek risināts klātienē. Ir jāstimulē to saziņu, ja ne publiski, tad privāti, kas notiek arī biežāk, kad neatbild What's Appā.. Mans pieņēmums, ka katram darbiniekam ir savs favourite, ar kuru ir ciešākā kontaktēšana, līdz ar to mēs piecatā sēdzam to iekšējo komunikāciju gandrīz atsevišķi. Es arī nenoliedzu tādu iespēju, ka varbūt kolektīvā ir kāda autoritāte, kas spiež.</p>	<p>Nemot vērā, ka strādājam jauniešu kolektīvā, netīšām iesaistīties konfliktos ir diezgan viegli, jo jauniešiem patīk intrigas un drāmas. Tieši šī iemesla dēļ, draudzīgumu turu robežā. Šī iemesla dēļ darbinieki man uzticās un klaji izsaka savas domas par darbu, kolēģu attieksmi un restorāna vadības attieksmi, kā dēļ, es, kā apmācības koordinators, varu jau izstāstīt un risināt radušās problēmas jau saknē, arī kopā ar citiem menedžeriem un asistentiem.</p>
<p><u>radoša</u> <u>plūsma</u></p>	<p>Visi konkursi, iekšējās aktivitātes, kas tiek plānots = demotivācijas posms. Visi cenšamies noskaidrot ar asistentiem vadītājam, ka tagad algai vairs nav motivators. Man personīgi šis process ir gana sarežģīts, jo mums ir grūti ar tagadējo direktori kaut ko sarunāt. Un tad tev ir jāstāv, bez vai jālūdzās, lai varētu motivēt darbiniekus, instruktorus, kaut gan mums visiem tas ir jādara.</p>	<p>Netika minēts.</p>

Motivācija			
No biroja:		No restorāna:	
motivācijas kalendārs (dāvanas dzimšanas dienā, apdrošināšana utt.):	Apm.k.komentārā: Netika minēts	Izaugsme	Apm.k.k.: Iekšējais konkurss, kas iekļauj gan instruktora komunikācija, gan piedalīšanās apmācībās, gan viņa darba spējas, ietilpst arī menedžeru komandas un training komandas novērtējums u.c. Konkurss darbojās jau 4 mēnešus, un tiešām var redzēt, ka sistēmas darbība ir uzlabojusies. Instr.: Нужно было бы улучшить 1) это лёгкое общение со стороны начальство-простые работники. 2) повышение работников инструкторы-менеджеры. 3) это смены станций
		Cits:	a) elastīgums (elastīgs darba laiks) (4).
Konkursi	Apm.k.k.: Bija plānots, ka Drive konkursa principi tiks ieviesti arī pārējiem darbiniekiem, kamēr darbojās tā iekšējā Drive konkursa sistēma, arī pašam procedūras tika uzlabotas caur to interaktivitāti.	Iekšējie konkursi	Apm.k.k.: Bija plānots, ka Drive konkursa principi tiks ieviesti arī pārējiem darbiniekiem, bet nesanāca, jo nomainījās direktors un noraidīja idejas. Bet kamēr darbojās tā iekšējā Drive konkursa sistēma, arī pašam procedūras tika uzlabotas caur to interaktivitāti. Reizi 2-3 mēnešos kaut ko palaist.
Kolektīva atbalsts			
<p>Apm.k.k.: Ciešas komunikācijas trūkuma mums ir problēmas ar ricības plānu, ko darīt lietas labā. Jo mēs šobrīd pieņemam īslaicīgus lēmumus, bet jāskatās arī ilgtermiņā. Es par to esmu runājis ar vadītāju, bet diemžēl neesam nonākuši pēc kompromisa.</p> <p>Jā, es atbalstu to iekšējo komunikāciju, bet uz instruktoriem es nespiežu, vajag būt empātiskam. Ja instruktoriem būs slikti, viņiem būs smagi, tad arī uz darbiniekiem tas atspoguļosies ļoti spilgti redzami.</p> <p>Instr.: Darba vide iepatikās jau no sākuma, jo visi bija draudzīgi, smaidīgi, izpalīdzīgi, šī nebija pirmā darba pieredze, tāpēc bija ar ko salīdzināt. Работа в команде, командас дарбс (3). Pašorganizācija/neatkarība,iesaiste,draudzīgums/ģimeniskums. В нашем коллективе работа-работой, дружба-дружбой (не в рабочее время). Хотя я придерживаюсь такому мнению, что если будет дружеская атмосфера в коллективе, работа пойдёт только на пользу. Draudzību ar darba attiecībām spēju nošķirt, vieglāk ir aizrādīt pazīstamām cilvēkam, draugam, nevis kādam ar kuru strādāju tikai neilgu laiku. Darba attiecības ar draudzību nejaucu, mans draudzīgums netraucē objektīvi izturēties pret visiem, BET šī draudzīga atmosfēra tik tiešām ir iedvesma, enerģijas plūsma, labs garastāvoklis.</p> <p>Vajadzētu uzlabot labāku attieksmi un komunikāciju, paslavēt par labi paveiktu darbu, vairāk aizrādīt individuāli, nevis visus kopēji bāzt vienā maisā, kaut arī citi veic savus amatus un citi nē. Kaut arī strādājam vienā komandā, ir lietas, kuras vajadzētu vērtēt individuāli un attiecīgi arī reaģēt uz to, nevis visus kopēji novērtēt.</p>			
Algas likme	Apm.k.k.: Arī faktors, kas darbiniekiem ļoti šī pietrūkst, mēs visi cenšamies noskaidrot ar	IPP	Apm.k.k.: Man personīgi tas notiek visu laiku – IPP, arī darba audzināšanas sarunas.

	asistentiem vadītājam, ka tagad algai vairs nav motivators.		
	Instrk.: motivējošais atalgojums priekš studenta.		Instr.: Netika minēts.

Restorāna “Parking Place” raksturojums pēc apmācības koordinātoru un instruktoru komentāriem

PARKING PLACE	IK veids	Priekšnieks/-ce
Formālā	Par darba pienākumiem darbinieki uzzina pirmsdarba intervijas laikā. Pirmajās divās dienās stāstam par iekšējo komunikāciju, iepazīstinot ar padomdevējiem.	Vadība komunicē katru dienu ar visiem. Nav tāda, ka kāda diena iztiktu bez sarunām gan ar esošiem, gan ar jauniem darbiniekiem.
Neformālā	Darbinieki aicina parunāties acs-pret-aci. Uz doto brīdi vadība sazinās arī caur What's App un citām straumēšanas platformām	

Veiksmīgās IK kritēriji	Apmācības koordinatora komentārs	Instruktoru komentāru apkopojums
sistemātiski plānota	Uz doto brīdi vadība sazinās arī caur What's App un citām straumēšanas platformām, vadot arī apmācības un sanāksmes.	Netika minēts.
abpusēja	Ir akcents uz kolektīvu, lai viņi nebaidītos pinākt un jautāt gan darbiniekiem, gan direktoram. Kā rāda prakse - kas pirmais jauno cilvēku satika, pie tā viņi pieturās. Man liekas, ka šī iniciatīva veidot jauku atmosfēru izriet gan no direktores, gan no darbiniekiem.	Всегда после окончания рабочего дня, благодарю коллег за работу. Если у человека, что-то получается действительно хорошо, я считаю, что стоит похвалить.
orientēta uz problēmām	Padarīt visus par universāliem, protams, ir katra restorāna sapnis, bet ir jāskatās arī pēc darbinieku iespējām.	Netika minēts.
aktīva	Darbinieki jau atcerās pastāvīgus viesus un piedāvājot viņiem to, ko parasti pasūta, protams, viesiem ir patīkami, uzreiz uzlabojās garastāvoklis, ka viņus atceras un gaida.	a) На работе мы все работаем, но дружеское отношение стимулирует работу. b) Mēs esam viena ģimene, draudzīga atmosfēra motīvē.
saprotama	Līdz ar apmācības sistēmas transformāciju, palika vieglāk uz vietas “dzimtajā restorānā” komunicēt.	a) Дружелюбие, открытость. b) Мои коллеги - мои друзья. В дружном коллективе всегда работать легче. Я стараюсь поддерживать дружную, но тем не менее рабочую атмосферу на рабочем месте (со своей стороны).

lietišķi pareiza	Vienmēr informē apmācības koordinātoru vadītāju par procesiem restorānā, tiek sniegtas rekomendācijas.	Netika minēts.
atklāta	Komunikācija notiek dabiski darba procesā, jo mums ir ļoti atsaucīgs kolektīvs.	Netika minēts.
ticama	Vadība komunicē katru dienu ar visiem.	Netika minēts.
nepārtraukta	Ir diezgan patstsāvīgi.	Netika minēts.
ilglaicīga	Man personīgais mērķis ir paaugstināties un aiziet uz citu restorānu, bet pirms tam sagatavot jaunu apmācības koordinātoru.	Netika minēts.

Atgriezeniskā saite (turpm. AS)	pozitīvā	
	Vadība komunicē katru dienu ar visiem. Nav tāda, ka kāda diena iztiktu bez sarunām gan ar esošiem, gan ar jauniem darbiniekiem. Mēs attīstāmies kopā ar komadu. Dažreiz nākās, ka darbinieki aicina parunāties acs-pret-aci.	

Apmācības procesa izpausmes	Apmācības koordinātoru komentārs	Instruktoru komentāru apkopojums
reaģēšana uz pārmaiņām	Manuprāt, tagad vadīt sanāksmes online ir pat ērtāk, tāpēc ka it kā vairāk cilvēku var pieslēgties, nekā reāli atnākt brīvdienā uz sanāksmi.	Instr.: varētu apmaksāt transportu.
nākotnes iespēju atpazīšana	Plānos ir jauna apmācības koordinātoru sagatavošana. Padarīt visus par universāliem, protams, ir katra restorāna sapnis, bet ir jāskatās arī pēc darbinieku iespējām.	Netika minēts.
personiskā izaugsme	Tagad nedaudz mainījies apmācības sistēma. Tagad nav tādu strigtu laika ierobežojumu, un tu pazīst visus potenciālus instruktorus un menedžerus, līdz ar to ir vieglāk gan tev, gan viņiem uz vietas "dzimtajā restorānā" komunicēt. Caur šo komunikāciju produktīvāk veicināta apmācība, jo teorētiskās zināšanas topošais instruktors uzreiz redz praksē. Pluss, vēl arī citi darbinieki redz, kā tu apmāci kādu topošo instruktoru, un viņi no tā motivējās un iedvesmojās attīstīties.	Мотивирует 1) Коллектив. 2) Возможность саморазвития в этой организации.
dialogs	Vadība komunicē katru dienu ar visiem. Nav tāda, ka kāda diena iztiktu bez sarunām gan ar esošiem, gan ar jauniem darbiniekiem	Netika minēts.

radoša plūsma	Ja ne ierobežojumi, tad vienmēr ir kāda aktivitāte, pat tikties kopā un kaut ko izdarīt, ja nebūtu karantīna. Mēs esam ļoti azartiskie, it īpaši darbinieki, viņiem gribas vienmēr būt visur labākiem, kaut kur piedalīties, pat ja menedžeri neuzstāj. Manuprāt, tas varētu būt saistīts arī ar paaudzes maiņu, ka tie, kas jaunākie, viņi ir vairāk ambiciozi.	Netika minēts.
---------------	--	----------------

Motivācija			
No biroja:		No restorāna:	
motivācijas kalendārs (dāvanas dzimšanas dienā, apdrošināšana utt.):	Apm.k.komentārā: Netika minēts	Izaugsme	Apm.k.k.: instruktori paši ir ļoti motivēti, viņiem vienmēr ir jaunas idejas, nekad nav tādas situācijas, kad es skrienu pakaļ un prasu, lai izdarītu. Ir diezgan patstsāvīgi. Man liekas, ka algas likme diez vai motivē, jo viņiem vienmēr ir par mazu. Visticamāk, viņus motivē pats process un viņu ieguldījums citos un komunikācija ar citiem darbiniekiem.
Konkursi	Apm.k.k.: Darbinieki aizraujās, ja zina, ka viņus publiski uzslavē, ka pie viņiem atrauks kāds no ofisa un teiks, kādi viņi ir malači. Darbiniekiem ir svarīga atzinība no malas.	Iekšējie konkursi	Apm.k.k.: Netika minēts.
Kolektīva atbalsts			
Apm.k.k.: Mums ir ļoti atsaucīgs kolektīvs. Starp citu, ārzemnieki ļoti ātri un precīzi mācās, pat vienkārši skatoties no malas. Un vietējiem darbiniekiem nav grūtību sazināties ar ārzemniekiem, tas arī saliedē. Instrk.: draudzīga apkārtnē.			
Algas likme	Apm.k.k.: Alga vairs nav motivators.	IPP	Apm.k.k.: Netika minēts.
	Instr.: Alga (2).	Cits:	Instr. Grafiks.

Restorāna “Jūra” raksturojums pēc apmācības koordinātoru un instruktoru komentāriem

JŪRA	IK veids	Priekšnieks/-ce
Formālā	Oficiāli pēc apmācību procesa noteiktiem punktiem sākumā notiek iepazīšanās ar restorānu un tā hierarhiju pirmajā darba dienā.	Daudz kas ir atkarīgs no direktora. Ja viņš/-a motivēti pilnveidot komandu, tad šī enerģija aiziet turmāk pēc hierarhijas.
Neformālā	Kaut arī mums diezgan daudz draugu grupiņu starp darbiniekiem un menedžeriem, viņi tomēr nejauc draudzību ar darba lietām.	

Veiksmīgās IK kritēriji	Apmācības koordinatora komentārs	Instruktoru komentāru apkopojums
sistemātiski plānota	Pirmo dienu kopā ar darbinieku visas maiņas garumā atrodas instruktors, izņēmumi - kāds menedžeris. Mēs nepieļaujam to, lai darbinieks paliktu viens pirmajā dienā. Ir instruktori, kas izraida iniciatīvu. Bet biežāk mēs vadāmies pēc apmācības grafika, kas visiem ir zināms un pieejams, jo tādējādi visiem vieglāk koordinēt darba laiku un komandu.	Netika minēts.
abpusēja	Pirms pusgada atnāca divi darbinieki ar mērķi tikai nostrādāt un mājās, taču pavisam nesen ar viņiem runājos - abi darbinieki jau uztver kolektīvu kā otro ģimeni, cik pat tajā pusgadu laikā viņi spējēja iekļauties, manuprāt, tas ir noteikti labs komandas darbs.	Netika minēts.
orientēta uz problēmām	Mēs liekam akcentu uz to, lai darbinieks justos omulīgi, lai viņam nebūtu sajūtas, ka viņu pameta kādā nepazīstamajā vietā, lai viņš pats risinātu problēmas. Mēs vienmēr pierādām, ka mums ir draudzīgs kolektīvs.	Netika minēts.
aktīva	Es uzskatu, ka tādas īpašas iepazīšanās pat nav ļoti vajadzīgas: ar menedžeriem un GELu jā, vajag iepazīstināt, bet ar darbiniekiem - viņi paši savā starpā, komunicējot arī darba jautājumos, var pajautāt arī kaut ko par pašu cilvēku.	a) Коммуникация, опыт, командная работа, устойчивость. b) Удобный рабочий график, очень дружелюбный коллектив. c) Ценности работы в команде и ценности взаимопомощи. d) Команда, понимание.
saprotama	No sākuma mēs skaidrojam procedūras, kā un ko darīt, lai darbinieks justos pārliecināts darbībā, ko viņš/-a veic. Un	Netika minēts.

	pēc tam tajā pašā darba procesā komanda jau pati uzsākt veidot kontaktu ar jauno cilvēku.	
lietišķi pareiza	Primārais, kas jāizdarda instruktoriem, jāiepazīstina ar hierarhijas stendu, lai darbinieks zinātu pie kā no padomdevējiem viņš varētu vērsties, un, protams, ja tie menedžeri ir maiņā - tad arī uzreiz ar viņiem.	Netika minēts.
atklāta	Izmantojam "atvērto durvju politiku" - darbinieks jebkad var pienākt un pārrunāties. Mēs menedžeri un asistenti interesējāmies par darbinieku ikdienas dzīvi, protams, noteiktajos rāmjos. Jo uzskatam, ka darbinieka ikdiena ietekmē arī darbu, kas mums ir izdevīgi.	a) Отделяю дружбу от работы. Но при этом у нас дружный коллектив. b) Стимулирует энергию, поток мотивации. c) Работа работой, друзья друзьями, я все это отделяю. На работе надо думать только о работе.
ticama	80% gadījumos es skatos no malas kā koordinators, sagatavoju viņu praktiski un teorētiski. Jāredz, kur instruktors, var būt arī topošais menedžeris.	Netika minēts.
nepārtraukta	IPP sarunā klausāmies, vai darbinieks ilgtermiņā redz savu nākotni šī darba vietā, ir jādodomā uz perspektīvu un par resursiem.	Netika minēts.
ilglaicīga	No paša sākuma jau sekojam, lai jauns darbinieks pareizi un precīzi pildītu procedūras. Saprāšanās un standarti - tie divi, ko īpaši akcentējam.	Netika minēts.

Atgriezeniskā saite (turpm. AS)	pozitīvā
	Parasti, ja topošie instruktori ir ļoti motivēti, tad mēs izrunājam viņu mērķus IPP sarunā.

Apmācības procesa izpausmes	Apmācības koordinators komentārs	Instruktoru komentāru apkopojums
reaģēšana uz pārmaiņām	Kad tikko sākās Covid-19, bija aizliegts ņemt cilvēkus darbā, tajā skaitā arī ārzemniekus, tagad atļauts, bet viņi nenāk, manuprāt, jo vairākums aizgāja uz Bolt un wolt kompānijām, ko mēs redzam katru dienu.	Netika minēts.
nākotnes iespēju atpazīšana	Vienmēr ir cilvēki, kurus var paaugstināt, bet viss ir atkarīgs no viņiem pašiem, tiem topošiem instruktoriem ir jāstrādā un jāapgūst materiālu vēl vairāk.	Netika minēts.

personiskā izaugsme	McDrive 90 sekundes, tie arī palīdz ieinteresēt darbiniekus, kooperēties. Viņi vienmēr jautā, kādi ir mūsu šī brīža rezultāti, kā to uzlabot?	Motivē: a) 1. Povyshenie. 2. Oпыт общения с людьми (гостями). 3. Саморазвитие и проверка своих возможностей. b) Удобный график, каждый день узнаешь что-то новое. c) Дружественная атмосфера на работе, интересная и не скучная работа. d) 1.Зарплата. 2.Коллектив.
dialogs	Mūsu darbinieki tiecās pēc asistentiem, mēs esam atvērti, tāpēc arī veidojās tā draudzīga atmosfēra. Vajag vienmēr runāt ar cilvēkiem, lai risinātu problēmas. Tādējādi pēc manas prakses - asu jautājumu nav, jo mēs vienmēr varam izrunāties. Mūsu darbinieki paši izrāda iniciatīvu palīdzēt, līdz ar to rodas arī izpalīdzīga atmosfēra.	Netika minēts.
radoša plūsma	Arī konkursos nesaistībā ar darbu cenšamies piedalīties, piemēram, individuālie maratoni. Man liekas, ka tāda motivācija ieriet no komandas darba kopumā.	Netika minēts.

Motivācija			
No biroja:		No restorāna:	
motivācijas kalendārs (dāvanas dzimšanas dienā, apdrošināšana utt.):	Apm.k.komentārā: Netika minēts	Izaugsme	Apm.k.k.: 80% gadījumos es skatos no malas kā koordinators, sagatavoju viņu praktiski un teorētiski. Jāredz, kur instruktors, var būt arī topošais menedžeris.
	Instr. ieteikums: Добавить больше опций для самих работников - обновить рабочую карту, к примеру.		Instr. motivē: a) 1. Povyshenie. 2. Oпыт общения с людьми (гостями). 3. Саморазвитие и проверка своих возможностей. b) Удобный график, каждый день узнаешь что-то новое. c) Дружественная атмосфера на работе, интересная и не скучная работа. d) 1.Зарплата. 2.Коллектив.
Konkursi	Apm.k.k.: McDrive 90 sekundes, tie arī palīdz ieinteresēt darbiniekus, kooperēties.	Iekšējie konkursi	Apm.k.k.: Arī konkursos nesaistībā ar darbu cenšamies piedalīties, piemēram, individuālie maratoni. Man liekas, ka tāda motivācija ieriet no komandas darba kopumā.

Kolektīva atbalsts

Apm.k.k.: Mēs vienmēr pierādam, ka mums ir draudzīgs kolektīvs, jo darba procesā komanda jau pati uzsākt veidot kontaktu ar jauno cilvēku. Man liekas, ka tāda motivācija ieriet no komandas darba kopumā. Varu secināt no tā, ka jebkurā pārbaudījumā - visi darbinieki atsaucās un 100% palīdz, paši iniciatīvi piedāvā. Turklāt šis komandas darbs nevar rasties mēneša laikā.

Instr.: Nepietiek darbinieku.

Algas likme	Apm.k.k.: Netika minēts. Instr.: Alga (1).	IPP	Apm.k.k.: ja topošie instruktori ir ļoti motivēti, tad mēs izrunājam viņu mērķus IPP sarunā.
-------------	---	-----	--

Restorāna “Underground” raksturojums pēc apmācības koordinātoru un instruktoru komentāriem

UNDERGROUND	IK veids	Priekšnieks/-ce
Formālā	Pirms darba dienām topošais darbinieks atnāk uz parunām un iepazīnās ar iekšējās kārtības noteikumiem, ar darba orientāciju u.c. Pēc tam instruktori iepazīstina ar restorānu ekskursijas laikā. Kopumā iekšējā mediālā komunikācija notiek caur What's App vai Skype.	Direktors, kad vajag, ir stingrs, bet kopumā ļoti atvērts cilvēks, pats sazinās ar darbiniekiem, viņi arī atpazīst direktoru no pirmas dienas.
Neformālā	Vienmēr pirmajā dienā pienāk kāds asistents un pajautās, kā abiem klājās?	

Veiksmīgās IK kritēriji	Apmācības koordinātoru komentārs	Instruktoru komentāru apkopojums
sistemātiski plānota	Uzsveram noteikti dispozīciju. It īpaši tagad, neskatoties uz C19, mēs skatāmies, lai vairākums darbinieki strādātu, palīdzētu no piektdienas līdz svētdienai.	Netika minēts.
abpusēja	Menedžeri vienmēr sniedz atgriezenisko saiti darbiniekiem, tāpēc veidojas attiecības starp vadību un darbiniekiem. Darbinieki nebaidās ar mums runāt, rakstīt arī privāti.	Netika minēts.
<u>orientēta uz problēmām</u>	Netika minēts, kā atpazīst un risina problēmsituācijas.	Netika minēts.
aktīva	Mums ir diezgan daudz darbinieku, kas atved savus draugus. Kā arī pēc atsaucēm. Dažreiz sanāk, ka viens otru jau pazīst, piemēram, mācījās vienā skolā vai redzēja kaut kur.	a) Карьера, эмоции и вклад. b) Дисциплина очень важная часть работы, взаимопонимание между коллегами, понимание и помощь к работникам. c) Ценность в ответственности, развитии, качества и комфорта. d) Развитие, увлеченность, коммуникабельность e) For me the main thing is to give equal respect without showing any discrimination.
saprotama	Vienmēr viņus koordinēju kā padomdēvēja, lai viss tiktu laicīgi izpildīts.	Netika minēts.

lietišķi pareiza	Iniciatīva vairāk izriet no apmācību koordinatora. Es parasti katru mēnesi sastādu apmācības plānu, komunicējot gan klātienē, gan caur What's App, deleģējot atbildības.	Netika minēts.
atklāta	Mēs jūtam, ka mums ir diezgan stipra komanda, mēs savstarpēji papildinājam viens otru.	Netika minēts.
ticama	Kā arī cenšamies panākt, lai darbinieki nāktu kā pie saviem draugiem, pie cilvēkiem, kas var atbalstīt, cenšamies uzturēt izpalīdzīgas darba attiecības.	Netika minēts.
<u>nepārtraukta</u>	Es ne vienmēr varu saredzēt potenciālus instruktorus, tāpēc darbinieki paši var sevi pierādīt.	Netika minēts.
ilglaicīga	Veicināt izpalīdzību, it īpaši tad, kad cilvēki aiziet karantīnā, lai pārējie atbalstītu restorānu.	Netika minēts.

Atgriezeniskā saite (turpm. AS)	pozitīvā
	Menedžeri vienmēr sniedz atgriezenisko saiti darbiniekiem, tāpēc veidojas attiecības starp vadību un darbiniekiem. Darbinieki nebaidās ar mums runāt, rakstīt arī privāti.

Apmācības procesa izpausmes	Apmācības koordinatora komentārs	Instruktoru komentāru apkopojums
reaģēšana uz pārmaiņām	Kā otrā ģimene, draudzīga atmosfēra, ko iniciē asistenti un menedžeri. Pirms gada bija saspringta atmosfēra, bet tagad, ka nomainījās asistentu sastāvs rotācijas dēļ, kaut kā mierīgāk palika. Mēs jūtam, ka mums ir diezgan stipra komanda, mēs savstarpēji papildinājam viens otru.	a)Макдональдс - это большая работа очень креативных и предусмотрительных людей, работники очень заботятся о своих гостях, и пытаются сделать все в лучшем виде для них. b) Поменялось, но не к компании. Не все сотрудники, которых повышают имеют качества и желание этично вести себя в коллективе. c) Actually I now McDonald's is a international company And I was expecting standards and rules and equal priority for all workers and it still continue.
nākotnes iespēju atpazīšana	Varbūt es ne vienmēr varu saredzēt potenciālus instruktorus, tāpēc darbinieki paši var sevi pierādīt.	a) Цели для абсолютно каждого работника на смене, проверка того, насколько каждый выполнил свою задачу за смену и оценка каждого рабочего дня, которая в конце месяца покажет, кто и чего достиг, кому надо больше стараться. b) Включить перерыв хотя бы на 10 минут, ну и денежная мотивация работает всегда. c) 1) Больше контроля над теми работниками, которые "стараются"" делать меньше, чем в их обязанностях, принятие каких-то мер. 2) Многим работникам не хватает мотивации для работы, но, к

		soжалению, я не могу придумать никаких разумных решений для этой проблемы. Я считаю что это дело совсем не в организации, а в отрасли, которой мы работаем.
personiskā izaugsme	Publicēju konkursu topošiem instruktoriem darbinieku vidū, kas grib, var izaicināt sevi un pieteikties. Lai arī nerastos pretenzijas, ka mēs paaugstinām tikai favorītus.	a) Во-первых, дружный и разнообразный коллектив. Во-вторых, карьерный рост. В-третьих, стабильная зарплата. b) Понимающее начальство, возможности карьерного роста, эластичный график. c) Эластичный график, дружелюбный коллектив и карьерный рост. d) We are like a family there and they do not separate me because I am an international worker.
dialogs	Menedžeri vienmēr sniedz atgriezenisko saiti darbiniekiem, tāpēc veidojas attiecības starp vadību un darbiniekiem. Darbinieki nebaidās ar mums runāt, rakstīt arī privāti.	a) Если брать к примеру вклад как ценность, то это является, мне кажется, самой главной и важной частью в исполнении инструкторских обязанностей. Инструктор вкладывается в работу и работников, чтобы мы все могли показать лучший результат. b) Да, я стараюсь помочь коллегам, если это требуется, помогаю исправить ошибки и мотивирую других на командную работу и взаимопонимание друг к другу. c) Да, в коммуникабельности. d) Дружелюбен ко всем коллегам e) Yes of course I am giving respect to each employees By understanding them and listening to the other employees And providing help to other employees as much as I can.
radoša plūsma	Dalības konkursos no biroja.	Netika minēts.

Motivācija			
No biroja:		No restorāna:	
motivācijas kalendārs (dāvanas dzimšanas dienā, apdrošināšana utt.):	Apm.k.komentārā: Netika minēts	Izaugsme	Apm.k.k.: Vienmēr viņus koordinēju kā padomdevēja, lai viss tiktu laicīgi izpildīts. Pēdējais, ko paveicam - publicēju konkursu topošiem instruktoriem darbinieku vidū, kas grib, var izaicināt sevi un pieteikties.
	Cits: По-моему, "IT" отделу следует больше уделить времени полной переработки системы McDonalds, чтобы сделать её более эффективной, тогда работа будет продуктивнее. К примеру, операционная система на наших кассах уже давно давно	Cits:	Instr.: apmierina grafiks un stabilitāte.

	устарела, её стоит перенести на более новую.		
Конkursi	Apm.k.k.: Mēs pagaidām neko neveicām, bet par vinnēto naudu konkursos pirms karantīna, protams, pavadījam laiku kopā ar komandu. Darbiniekus motivē tas, ka ja viņi vinnēs balvu, tad kopā ar komandu aizies kaut kur.	Iekšējie konkursi	Apm.k.k.:publicēju konkursu topošiem instruktoriem darbinieku vidū, kas grib, var izaicināt sevi un pieteikties, jo varbūt es ne vienmēr varu saredzēt potenciālus instruktorus, tāpēc darbinieki paši var sevi pierādīt. Lai arī nerastos pretenzijas, ka mēs paaugstinām tikai favorītus.
Kolektīva atbalsts			
<p>Apm.k.k.: Kā otrā ģimene, draudzīga atmosfēra, ko iniciē asistenti un menedžeri. Pirms gada bija saspringta atmosfēra, bet tagad, ka nomainījas asistentu sastāvs rotācijas dēļ, kaut kā mierīgāk palika. Mēs jūtam, ka mums ir diezgan stipra komanda, mēs savstarpēji papildinājam viens otru.</p> <p>Instr.: a) Коллеги - это друзья. По-моему, если в коллективе царит дружба, тогда и работаете легче и приятнее. b) Дружеская атмосфера безусловно помогает работать в команде, вместе к чему-то стремиться, но в некоторые моменты надо забывать про дружбу и действовать разумно и справедливо. c) Да, отделяю. Иначе я считаю про качество можно забыть. Дружить нужно вне работы. d) Мои коллеги это мои друзья, при этом я не забываю соблюдать субординацию в рабочем процессе. Считаю, что могу работать в дружественной атмосфере при этом объективно оценивать ситуацию и при любых разногласиях находить правильный выход. e) For me all are my friends. But at work time I can't compromise my work and their duty by saying they are my friends. They should be responsible for their work.</p>			
Algas likme	Apm.k.k.: Netika minēts.	IPP	Apm.k.k.: Netika minēts.

Restorāna “Main Station” raksturojums pēc apmācības koordinātoru un instruktoru komentāriem

MAIN STATION	IK veids	Priekšnieks/-ce
Formālā	Koordinē apmācības koordinators un tiešākus norādījumus kā un kas jā dara restorāns saņem no ofisa apmācības atbildīgā cilvēka. Tas notiek gan caur e-pastu, gan neskaidrību gadījumā ir iespēja ar viņu sazināties un nepieciešamības gadījumā tiek rīkotas sapulces.	Restorāna vadība ikdienā darbiniekiem jautā kā viņiem iet, uzdot arī jautājumus, kas nav saistīti ar darbu, lai arī varētu uzzināt par darbinieka problēmām (ja tādas ir) un tas atvieglo mūsu darbu pēc tam ar šiem darbiniekiem strādāt, jo nepieciešamības gadījumā mēs varam viņiem palīdzēt vai saprast, ja gadījumā darbiniekiem ir slikts, vai tieši otrādi - labs garastāvoklis.
Neformālā	Atmosfēru mūsu restorānā, protams, veidojam mēs paši. Sākot ar restorāna vadītāju, beidzot ar pašiem darbiniekiem. Vienmēr maiņā ir kāds pozitīvs cilvēks, kas arī palīdz uzturēt pozitīvo atmosfēru nepārtraukti.	

Veiksmīgās IK kritēriji	Apmācības koordinators komentārs	Instruktoru komentāru apkopojums
sistemātiski plānota	Apmācības jaunie darbiniekiem tiek iekļautas laicīgi, lai gan mēs, gan paši darbinieki varētu sagatavoties pirmajai darba dienai.	Nepieciešama vairāk komunikācijas darbinieku starpā, skaidrāki gan individuālie pienākumi, gan kopējais komandas uzdevums (savādāk, dažkārt sanāk, ka kāds dara visu un tā pat laikā blakus esošais kolēģis dzen lūni, kopumā to varētu raksturot kā koordināciju stacijas) smaidīgāka un pozitīvāka vadība.
abpusēja	Tā pat arī ar komunikāciju darbinieki tiek iepazīstināti ikdienas gaitās, kad tiek veidota atgriezeniskā saite starp darbinieku un darba devēju, pārējiem kolēģiem.	Я стараюсь поддерживать контакт со всеми коллегами. Для многих людей очень важно чтобы его не только услышали, но и поняли, поэтому я стараюсь быть человеком, который не только будет следить как работает человек и исправлять его, если были допущены ошибки, но и пытаюсь создать комфортную атмосферу для человека, спрашиваю как у него дела, все ли у него в порядке, может его что-то тревожит, пропускаю шутки, создаю положительное эмоциональное состояние. Поддержка очень важна в коллективе, поэтому я пытаюсь поддержать каждого. Естественно с некоторыми людьми мне сложно общаться, с некоторыми я общаюсь меньше, чем с другими, но стараюсь уделить внимание всем и всех выслушать и поддержать.

orientēta uz problēmām	Esam izvēlējušies sev par mērķi vairāk saliedēties savā starpā, apkalpot viesus uz visiem 100%, attīstīties un mācīties vairāk un vairāk	<p>a) Ir jāprot nošķirt draudzība no darba, bet šajā uzņēmumā, manuprāt, tas nemaz nav grūti, jo katrs zin savus pienākumus un draudzībai tas netraucē.</p> <p>b) Я человек общительный и когда мне предоставляется возможность познакомиться с кем-то я этим пользуюсь, бывают случаи когда жалеешь о том что познакомился с кем-то, но я очень рад, что познакомился с многими и считаю их друзьями/приятелями. Просто для меня работает правила, которые я себе сделал уже давно, как ты можешь повлиять на людей, если ты их не знаешь? Как можно сделать слаженную работу, если ты не умеешь общаться с людьми должным образом? Как продвигать коллектив, если тебе не интересны люди входящие в его состав?</p>
aktīva	Strādājot vairāk kopā, kolēģi savā starpā sāk vairāk sarunāties un uzdot viens otram jautājumus, pēc kā arī izveidojās saikne darbinieku starpā un notiek savstarpējā iepazīšanās.	Netika minēts.
saprotama	Apmācības tiek sadalītas bāzes apmācības un padziļinātajās apmācības, kas nozīmē, ka bāzes apmācībā uz visām stacijām darbiniekam viss tiek izstāstīts mutiski un visas detaļas paskaidrotas un parādītas ar vienkāršiem terminiem, lai jau no paša sākuma nesarežģītu darbinieku darbu, vēlāk jau padziļinātajā apmācībā mēs rādām un stāstām visas darbības darbiniekiem sīkāk un arī attiecīgi pēc apmācības ļaujam darbiniekiem pašiem mēģināt, lai uzreiz varētu atbildēt uz radušajiem jautājumiem un būtu blakus darbiniekiem.	Netika minēts.
lietišķi pareiza	Ar darba pienākumiem darbinieki tiek iepazīstināt jau līguma parakstīšanas brīdī. Viņiem tiek dota iespēja iepazīties ar visiem noteikumiem un neskaidrību gadījumā uzdot jautājumus.	Netika minēts.
atklāta	Katrs maiņas vadītājs ieplāno savas maiņas un ja ir ieplānota kāda apmācība, tas jau ir zināms laicīgi un arī tiek izpildīts. Katram jaunajam darbiniekam viņu maiņas sākumā tiek pateikts kas un kā jādara, lai jau laicīgi darbinieks zinātu kurā stacijā viņam būs jāstrādā vai iespējams ir ieplānota apmācība tālāk uz citām stacijām.	Netika minēts.

ticama	Tāpat arī pirmajos apmācības soļus mēs iepazīstinām darbiniekus ar menedžeriem un instruktoriem, parādām kur var atrast nepieciešamo informāciju par mūsu restorāna padomdevējiem, lai nepieciešamības gadījumā darbinieks zinātu pie kā vērsties. Īpaši akcentējam komunikāciju starp kolēģiem, parādot no savas puses kā ir jākomunicē.	Netika minēts.
nepārtraukta	Pirmajās dienās jaunie darbinieki netiek atstāti vieni un mēs visu laiku sekojam līdzi viņu darbībām, vērojām kā darbinieki strādā.	Netika minēts.
ilglaicīga	Mēs, protams, izvirzām iniciatīvu un motivāciju gan darbiniekiem, gan instruktoriem, bet tomēr vēlamies, lai viņiem pašiem būtu vēlme attīstīties un mācīties tālāk, jo par instruktoru var kļūt tikai darbinieks, kurš to vēlas, mēs neko nevēlamies nevienam piespiest un gaidām vairāk interesi no darbiniekiem pašiem.	Я считаю не хватает тренингов на сплочение людей, многие приходят и отстаивают свои Часы, плюс ко всему не хотят делать работу, которая может быть сложная или не приятная и предпочитаю ничего не делать, стоять и болтать, таких людей достаточно. С людьми нужно разговаривать постоянно, чтобы до них донести мысль о том, что на работе надо выполнять свои обязанности и требования, если человек будет и дальше продолжать бездельничать, то я считаю ему должны дать предупреждение, а затем увольнение, потому что это не честно по отношению к другим людям, которые пашут и стараются за двоих сразу, если не за троих.

Atgriezeniskā saite (turpm. AS)	pozitīvā
	Tā pat arī ar komunikāciju darbinieki tiek iepazīstināt ikdienas gaitās, kad tiek veidota atgriezeniskā saite starp darbinieku un darba devēju, pārējiem kolēģiem. Restorāna vadība ikdienā darbiniekiem jautā kā viņiem iet, uzdot arī jautājumus, kas nav saistīti ar darbu, lai arī varētu uzzināt par darbinieka problēmām (ja tādas ir) un tas atvieglo mūsu darbu.

Apmācības procesa izpausmes	Apmācības koordinators komentārs	Instruktoru komentāru apkopojums
reagēšana uz pārmaiņām	Protams, gadās arī smagākas dienas, bet tad mēs cenšamies viens otram uzlabot garastāvokli ar jokiem, lai lielu viesu pieplūdumu gadījumā vai kādas citas vainas dēļ kolēģi nenogurtu un varētu ar pilnu	Netika minēts.

	enerģijas atdevi nostrādāt darba dienu.	
nākotnes iespēju atpazīšana	Esam izvēlējušies sev par mērķi vairāk saliedēties savā starpā, apkalpot viesus uz visiem 100%, attīstīties un mācīties vairāk un vairāk	Tiem, kam mūzika restorānā ir svarīga (piemēram kā man), ļaut to izvēlēties, ņemot vērā restorāna politiku tajā ziņā. 2. Atlaidi darbiniekiem uz produkciju visu laiku (kaut vai 25%), lai tie varētu paši, bez problēmām, nogaršot visu produkciju.
personiskā izaugsme	Mēs, protams, izvirzām iniciatīvu un motivāciju gan darbiniekiem, gan instruktoriem, bet tomēr vēlamies, lai viņiem pašiem būtu vēlme attīstīties un mācīties tālāk, jo par instruktoru var kļūt tikai darbinieks, kurš to vēlas, mēs neko nevēlamies nevienam piespiest un gaidām vairāk interesi no darbiniekiem pašiem.	a) Atmosfēra, kolēģi, elastīgs darba grafiks, cilvēki, kuri novērtē Tavu darbu (tai skaitā klienti). b) В данный момент это одно из мест где вообще можно работать (многие места обанкротились). Отличное место чтобы совмещать учёбу с работой. Зарплата приемлемая (для человека вошедшего во «взрослую жизнь» (самостоятельную). c) Мне нравится, что график составляется по желанию каждого работника, таким образом я могу совмещать учёбу и работу, так же мне очень нравится коллектив мне кажется ни на одной другой работе не будет такой дружеской атмосфере, и постоянный карьерный рост. d) Organizētība, stabilitāte, kolektīvs, lokāns grafiks, komforts darbā vietā un apvienošana ar mācībam. e) 1. Stabilitāte. 2. Kolēģi.
dialogs	Strādājot vairāk kopā, kolēģi savā starpā sāk vairāk sarunāties un uzdot viens otram jautājumus, pēc kā arī izveidojās saikne darbinieku starpā un notiek savstarpējā iepazīšanās.	a) Attieksme pret darbu, draugi un kolēģi, pozitīva attieksme komunikācijā un kopumā saskarsmē. b) Новый рабочий опыт, общение с людьми с разным характером, возможность проявлять себя, обретение связей. c) Огромное количество опыта. Доброжелательный коллектив, который всегда поможет. И атмосфера командной работы. d) Uzticēšanās, komanda, savstarpēja saprašanās, attīstība, cienība. e) Ātrums, precizitāte un kvalitāte.
radoša plūsma	ja ir vēlme, ir iespējams veidot darbiniekiem pašiem savus saiešanās pasākumus, kuros gan nepiedalās pilnīgi visi restorāna kolēģi, bet sadalās pa grupām. Piemēram, ir bijis, ka atsevišķi satiekās nakts maiņas kolēģi vai asistenti, vai arī instruktori utmldz. Ikdienā restorānā mēs cenšamies saliedēties savā starpā cik vien tas ir iespējams, runājam savā starpā arī ārpus darba tēmām un apspriežam dažādus jautājumus.	Netika minēts.

Motivācija			
No biroja:		No restorāna:	
motivācijas kalendārs (dāvanas dzimšanas dienā, apdrošināšana utt.):	Apm.k.komentārā: Katru gadu tika veidots tā saucamais „darbinieku tusiņš”, bet diemžēl dēļ Covid-19 vairāk kā jau gadu šāds pasākums netiek rīkots.	Izaugsme	Apm.k.k.: Mēs, protams, izvirzām iniciatīvu un motivāciju gan darbiniekiem, gan instruktoriem, bet tomēr vēlamies, lai viņiem pašiem būtu vēlme attīstīties un mācīties tālāk, jo par instruktoru var kļūt tikai darbinieks, kurš to vēlās, mēs neko nevēlamies nevienam piespiest un gaidām vairāk interesi no darbiniekiem pašiem.
	Instr.: Atlaidi darbiniekiem uz produkciju visu laiku (kaut vai 25%), lai tie varētu paši, bez problēmām, nogaršot visu produkciju.	Cits:	Motivē grafiks un kompānijas stabilitāte. Tiem, kam mūzika restorānā ir svarīga (piemēram kā man), ļaut to izvēlēties, ņemot vērā restorāna politiku tajā ziņā. 2.
Konkursi	Apm.k.k.: Netika minēts	Iekšējie konkursi	Apm.k.k.: ja ir vēlme, ir iespējams veidot darbiniekiem pašiem savus saiešanās pasākumus, kuros gan nepiedalās pilnīgi visi restorāna kolēģi, bet sadalās pa grupām.
Kolektīva atbalsts			
Apm.k.k.: Ikdienā restorānā mēs cenšamies saliedēties savā starpā cik vien tas ir iespējams, runājam savā starpā arī ārpus darba tēmām un apspriežam dažādus jautājumus.			
Algas likme	Apm.k.k.: Netika minēts Instr.: Motivē alga.	IPP	Apm.k.k.: Netika minēts

Restorāna “Imanta” raksturojums pēc apmācības koordinātoru un instruktoru komentāriem

IMANTA	IK veids	Priekšnieks/-ce
Formālā	Pirmajā dienā pēc iespējas instruktoram ar darbiniekiem tiek veikta kopīga maiņa vismaz uz 4 - 5 stundām, ka jaunajam bija vieglāk.	Ekskursijas laikā instruktors iepazīstina darbinieku ar dažiem kolēģiem maiņā, tajā skaitā ar direktoru.
Neformālā	Netika minēts.	

Veiksmīgās IK kritēriji	Apmācības koordinatora komentārs	Instruktoru komentāru apkopojums
sistemātiski plānota	Pirmajā dienā pēc iespējas instruktoram ar darbiniekiem tiek veikta kopīga maiņa vismaz uz 4 -5 stundām, ka jaunajam bija vieglāk.	Дисциплинированный рабочий процесс приведёт к позитивной обратной связи, конечно, хорошие воспоминания и память. Надо уметь всё совмещать, но в меру, чтобы ничего не вредило рабочему процессу.
abpusēja	Abpusēji apmainās ar viedokļiem.	Мотивирует: а) 1. Постоянный рост, новые знания. 2. Обратная связь от руководящего коллектива.
orientēta uz problēmām	Mērķis - apmācīt pēc iespējas vairāk darbinieku līdz universālām, pievilkt zināšanas instruktoriem.	Netika minēts.
aktīva	Pirmajā dienā pēc iespējas instruktoram ar darbiniekiem tiek veikta kopīga maiņa vismaz uz 4 -5 stundām, ka jaunajam bija vieglāk.	Коммуникация, кооперация, взаимовыручка, взаимопомощь. Коммуникацию es izmantoju vienmēr, it īpaši ar jauniem darbiniekiem kad viņam vajag palīdzēt, vai paskaidrot. Кооперацию es izmantoju kad, piemēram mums ir liels viesu pieplūdums un mums vajag кооперēties lai darīt visus pienākumus, ātri, precīzi un kvalitatīvi.
saprotama	Tērzēšanā ir atskaite par mācībām.	Netika minēts.
lietišķi pareiza	Mēs veicam akcentu uz McDrive, jo tas ir pirmais Latvijā un pirmais Best Burger Baltijā ir ieviests pie mums.	Драudzīga атмосфера ir ļoti svarīga, tikmēr, kamēr tā netraucē optimālam darbam.Grūti dažreiz ir to robežu noturēt.
atklāta	Mūsu restorānā visi darbinieki ir ļoti draudzīgi un laipni, mēs esam pieraduši uzskatīt mūsu kolēģus kā lielu, draudzīgu ģimeni	Без работы в команде не шёл бы весь рабочий процесс, работая на кухне важно координировать всех работников , чтобы всё успеть и помочь другим.

ticama	Kopīgs instruktoru čats	Netika minēts.
nepārtraukta	Iepazīšanās process notiek brīvā formā, ka darbinieki paši atrod kopīgu valodu.	Netika minēts.
ilglaicīga	Mērķis ilgtermiņā, lai ikviens no instruktoriem varētu kļūt par menedžeri.	Netika minēts.

Atgriezeniskā saite (turpm. AS)	pozitīvā
	Ģimeniskās attiecības, visi izturas viens pret otru ar sapratni un abpusēji apmainās ar viedokļiem.

Apmācības procesa izpausmes	Apmācības koordinators komentārs	Instruktoru komentāru apkopojums
reaģēšana uz pārmaiņām	Ir kopīgs instruktoru čats, kurā instruktors var rakstīt jebkurā brīdī jautājumu un ideju.	Mainījās ļoti, agrāk bija draudzīgāks kolektīvs nekā tagad. Bet vienīgais kas nemainījās tas ir tas, ka MCD ir stabila darba vieta.
nākotnes iespēju atpazīšana	Tāpēc šajā tērzēšanā ir atskaite par mācībām. Un periodiski šajā tērzēšanā tiek izstādīta informācija, kuru vēlaties apmācīt vai vēl kaut ko	Netika minēts.
personiskā izaugsme	Apmācīt pēc iespējas vairāk darbinieku līdz universālām, pievilkt zināšanas instruktoriem, lai ikviens no viņiem varētu kļūt par menedžeri.	Paugstinājuma iespēja. Kolēģi, kas tagad ir arī labi draugi, un ka vienmēr ir pieejams darbs.
dialogs	Kopīgs instruktoru čats. Darbiniekiem sākas saskarsme uz dažādām viņu interesējošām tēmām, tāpēc īpašu veidu nav, viss notiek dabiski.	Netika minēts.
radoša plūsma	Tu strādā kā uz vienas elpas, maiņās vienmēr kaut kas notiek interesants un izzinošs.	Netika minēts.

Motivācija	
No biroja:	No restorāna:

motivācijas kalendārs (dāvanas dzimšanas dienā, apdrošināšana utt.):	Apm.k.komentārā: Netika minēts	Izaugsme	Apm.k.k.: Apmācīt pēc iespējas vairāk darbinieku līdz universālām, pievilkt zināšanas instruktoriem, lai ikviens no viņiem varētu kļūt par menedžeri. Instr.: Paugstinājuma iespēja.
	Instr.: Nedaudz savādāki bonusi darbiniekiem, kā piemēram brīvpusdienas.	Cits:	Instr.: Grafiks. Нету мотивации работать, планирую менять ресторан.
Konkursi	Apm.k.k.: Netika minēts.	Iekšējie konkursi	Apm.k.k.: Grupā notiek neieplānoti testi par 10 -15 minūtēm, un kurš vairāk dos pareizo atbildi - saņem kādu bonusu.
Kolektīva atbalsts			
<p>Apm.k.k.: ļoti ģimeniskās attiecības, visi izturas viens pret otru ar sapratni un abpusēji apmainās ar viedokliem. Instr.: Kolēģi, kas tagad ir arī labi draugi, viņi vienmēr palīdzēs un vienmēr rādīs ka Tu es vajadzīgs. Varētu uzlabot: 1. Собрания общие вместе с обычными работниками с рассказами о нашем рабочем процессе и целях. 2. Частые тесты внутри ресторанов для работников , чтобы они становились более сильными и знающими. 3. Больше заинтересованности у работников в качественном выполнении работы. 4. Nedaudz cilvēcīgāka attieksme no dažiem menedžeriem.</p>			
Algas likme	Apm.k.k.: Netika minēts.	IPP	Apm.k.k.: Netika minēts.

Restorāna “Spice” raksturojums pēc apmācības koordinātoru un instruktoru komentāriem

SPICE	IK veids	Priekšnieks/-ce
Formālā	Tiek iepazīti ar visiem, kas šobrīd atrodas maiņā. Ka arī viņi tiek pievienoti mūsu grupai <i>Facebookā</i> un <i>What'sAppā</i> . Grupā FB tiek publicēta svarīga informācija, kas skar darbu, tajā grupā ir visi mūsu darbinieki un jaunas darbinieks var apskatīties citu profilus <i>Facebookā</i>	Par direktoru man komentāra. Maiņās vadītājs vienmēr atrodas maiņā, tāpēc viņam ir iespēja komunicēt ar visiem darbiniekiem. Ja viens no mēdžeriem ieraudzīs, ka darbiekas ir garīgi vai fiziski slikti, vienmēr pienāks, pajautās vai viss ir kārtība un pēc nepieciešamības arī palīdzēs. Kopumā vadībai ar darbiniekiem ir labas attiecības.
Neformālā	Grupa <i>What'sAppā</i> , kur notiek svarīgo jautājumu apspriešana un diskusijas.	

Veiksmīgās IK kritēriji	Apmācības koordinatora komentārs	Instruktoru komentāru apkopojums
sistemātiski plānota	Protams, ka notiek komunikācija ar maiņas vadītāju, lai tika kontrolēta visa apmācības gaita. Katru mēnesi notiek rotācija starp instruktoriem, lai katrs darbinieks varētu gūt jauno informāciju no katra instruktora.	Netika minēts.
abpusēja	notiek apspriešanas ar instruktoriem, kur viņi redz jauno darbinieku vai kāds pieredzējošs darbinieks ir gatavs apmācībai jaunajā iecirknī.	Netika minēts.
orientēta uz problēmām	Ja viens no mēdžeriem ieraudzīs, ka darbiekas ir garīgi vai fiziski slikti, vienmēr pienāks, pajautās vai viss ir kārtība un pēc nepieciešamības arī palīdzēs.	Netika minēts.
aktīva	atmosfēra pārsvarā ir laba un pozitīva. To ir iespējams sasniegt pateicoties mūsu darbinieku attieksmei pret darbu.	Улучшает знания языков, командная работа.
saprotama	Grupā FB tiek publicēta svarīga informācija, kas skar darbu, tajā grupā ir visi mūsu darbinieki un jaunas darbinieks var apskatīties citu profilus <i>Facebookā</i> . Ka arī maiņas laikā notiek aktīva komunikācija.	a) Благодаря работе в Макдональдсе, нету страха и проблем в общении с людьми, поэтому применяется всегда. b) Да, я считаю, что работая в нашей сфере очень важно уметь найти общий язык со всеми коллегами.
lietišķi pareiza	Katru mēnesi notiek rotācija starp instruktoriem	Netika minēts.

atklāta	notiek apspriešanas ar instruktoriem, kur viņi redz jauno darbinieku vai kāds pieredzējošs darbinieks ir gatavs apmācībai jaunajā iecirknī.	Netika minēts.
ticama	Jaunie pievienoti mūsu grupai Facebookā un Whatsappā, lai vieniem būtu vieglāk iepazīties ar visu mūsu "iekšieni".	Netika minēts.
nepārtraukta	Konkursi mūsu FB grupā, lai visi varētu piedalīties un parādīt savus talantus. NeCovid laikā, bieži tiekamies ārpus darba, lai labi pavadītu laiku.	Netika minēts.
ilglaicīga	Mūsu mērķis uz 2021.gadu ir darbinieku attīstība, lai viņi varētu kļūst par profesionāļiem savā darbā.	Netika minēts.

Atgriezeniskā saite (turpm. AS)	pozitīvā
	Ja viens no mgr ieraudzīs, ka darbiņas ir garīgi vai fiziski slikti, vienmēr pienāks, pajautās vai viss ir kārtība un pēc nepieciešamības arī palīdzēs.

Apmācības procesa izpausmes	Apmācības koordinators komentārs	Instruktoru komentāru apkopojums
reaģēšana uz pārmaiņām	Ja viens no menedžeriem ieraudzīs, ka darbiņas ir garīgi vai fiziski slikti, vienmēr pienāks, pajautās vai viss ir kārtība un pēc nepieciešamības arī palīdzēs.	a) Поменялось в лучшую сторону. Стала ещё больше уважать сферу общественного питания и то, как работает Макдональдс в первую очередь. b) Очень поменялись в положительную сторону.
nākotnes iespēju atpazīšana	Mūsu mērķis uz 2021.gadu ir darbinieku attīstība, lai viņi varētu kļūst par profesionāļiem savā darbā.	a) Больше гостей в день и разумеется, на это дополнительные работники на смену. b) Для продуктивности нужны благоприятные условия на смене. Помощь друг другу на станциях. А вообще, если есть гости, то и есть продуктивность.
personiskā izaugsme	Katru mēnesi notiek rotācija starp instruktoriem, lai katrs darbinieks varētu gūt jauno informāciju no katra instruktora.	Netika minēts.
dialogs	notiek apspriešanas ar instruktoriem, kur viņi redz jauno darbinieku vai kāds pieredzējošs darbinieks ir gatavs apmācībai jaunajā iecirknī.	Netika minēts.
radoša plūsma	Konkursi mūsu FB grupā, lai visi varētu piedalīties un parādīt savus talantus.	Netika minēts.

	NeCovid laikā, bieži tiekamies ārpus darba, lai labi pavadītu laiku.	
--	--	--

Motivācija			
No biroja:		No restorāna:	
motivācijas kalendārs (dāvanas dzimšanas dienā, apdrošināšana utt.):	Apm.k.komentārā: Netika minēts	Izaugsme	Apm.k.k.: Mūsu mērķis uz 2021.gadu ir darbinieku attīstība, lai viņi varētu kļūst par profesionāļiem savā darbā. Notiek apspriešanas ar instruktoriem, kur viņi redz jauno darbinieku vai kāds pieredzējošs darbinieks ir gatavs apmācībai jaunajā iecirknī. Katru mēnesi notiek rotācija starp instruktoriem, lai katrs darbinieks varētu gūt jauno informāciju no katra instruktora.
Konkursi	Apm.k.k.: Netika minēts.	Iekšējie konkursi	Apm.k.k.: konkursi mūsu FB grupā, lai visi varētu piedalīties un parādīt savus talantus. NeCovid laikā, bieži tiekamies ārpus darba, lai labi pavadītu laiku.
Kolektīva atbalsts			
<p>Apm.k.k.: atmosfēra pārsvarā ir laba un pozitīva. To ir iespējams sasniegt pateicoties mūsu darbinieku attieksmei pret darbu.</p> <p>Instr.: joprojām motivē: a) Коллектив, график работы, развитие. b) 1-это коллектив! Очень люблю наш коллектив; 2-график, ты его можешь подстроить под себя, а это просто идеально для молодых людей; 3-различные бонусы, корпоративы.</p>			
Algas likme	Apm.k.k.: Netika minēts.	IPP	Apm.k.k.: Netika minēts.

Restorāna “Luna” raksturojums pēc apmācības koordinātoru un instruktoru komentāriem

LUNA	IK veids	Priekšnieks/-ce
Formālā	Kad jau zināms, ka mums būs jauns darbinieks, viņu ieraksta grafikā, viņam piešķir kādu instruktoru vai menedžeri, kas ir uz vietas. - Mums ir kopīgais čats What's Appā, ja ir kādi jaunumi no ofisa, katrs menedžeris uzreiz var to pārsūtīt darbiniekiem. Arī darba jautājumi.	Direktore ir mūsu restorāna kodols, viņa nesēž menedžeru istabā, vienmēr var iziet un arī palīdzēt gan virtuvē, gan servisā. Viņa ir ļoti harizmātiska un pieprasīga pēc standartiem. Gadās, ka var paaugstināt balsi, bet viņa stingrība palīdz, manuprāt, mums būt restorānam, kurā visprecizāk seko standartiem, tos ievēro. Viņa ir ļoti garīgi stipra. Dažreiz savus ieteikumus var komunicēt caur asistentiem.
Neformālā	On daily basis - arī cenšamies uzzināt darbinieku mentālo veselību, par ikdienu, jo viņa noskaņojums arī ietekmē darbu kopumā. Protams, mēs neiejaukāmies privātajā dzīvē, bet mums ir svarīgi, lai darbinieks saprto, ka nav vientuļš, ir kolēģi, kas var viņu atbalstīt.	

Veiksmīgās IK kritēriji	Apmācības koordinātoru komentārs	Instruktoru komentāru apkopojums
sistemātiski plānota	Nesen arī atjaunojās rotācijas hierarhiju, kas ir tabula, kur ir redzams - kam no apmācības koordinātoriem ir jāpievērš uzmanība kādam instruktoram, savukārt, kam no instruktoriem ir jāpievērš uzmanība kādiem darbiniekiem. Šī rotācija mainās reizi mēnesī, lai darbinieki varētu pastrādāt ar dažādiem instruktoriem un otrādi. Bet pagaidām, vairākums no apmācības procesiem saistībā uz darbiniekiem, stāv uz vietas. Skumji, protams. Bet arī potenciālus instruktorus mēs redzam.	Netika minēts.
abpusēja	arī sniedzam to agrīzenisko saiti arī par procedūru izpildījumu un standartu ievērošanu.	Ничего не мотивирует.
<u>orientēta uz problēmām</u>	Pašlaik mēs likam akcentu uz disciplīnu, jo vairākums jauno darbinieku - jaunieši, kas ir arī asistentu un menedžeru vienaudži. Diemžēl viņiem dažreiz ir tāda attieksme, it kā viņi nāk uz savu skolu vai universitāti,	Мне бы хотелось, чтобы и я, и коллеги нашли баланс между работой и дружбой. Иногда чересчур дружеские отношения мешают работе и выполнению обязанностей. Всякие обиды между друзьями тоже пагубно влияют на рабочую атмосферу. Дисциплина всегда должна быть,

	nevis uz darbu, tāpēc kaut gan ir tā draudzīga attieksme, tomēr ir jāzina robežas un hierarhijas sistēma.	чтобы не было никакого хаоса. Особенно если учесть, что наше внутреннее общение и поведение гости могут наблюдать со стороны и это сказывается на имидже компании. Все мои коллеги друзья, вместе легче работается, однако нужно соблюдать субординацию тоже, чтобы твои друзья всегда могли подойти к тебе за советом или помощью и чтобы было уважение и доверие между коллегами.
aktīva	tagad ārzemnieki ir neatņemama daļa no mūsu restorāna, pie mums strādā visvairāk ārzemnieku (gandrīz puse), un viņi ļoti izpalīdz.	<p>a) Проявление человечности и заботы о людях.</p> <p>b) Да, я ко всем отношусь одинаково. Если уважают меня, то я тоже проявляю уважение и не приплетаю личное к работе. Стараюсь поддерживать со всеми хорошие отношения и иногда по душам разговариваю с коллегами, поддерживаю кого-то своими советами.</p> <p>c) Да, всячески поддерживаю во всём, прислушиваюсь к чужому мнению, стараюсь реализовать амбиции человека.</p> <p>d) Yes, we are working together and they always have a helping nature and with lots of joy we work with them.</p> <p>e) Yes, as respecting all employees means respecting their individual rights and eliminating all kind of discrimination whether based on nationality, gender, beliefs, religion etc. Personally, I try to communicate with the individual, sometimes by cracking jokes to make the environment happy and cheerful, greeting an individual and helping them while working which boost their confidence and dedication towards work.</p>
saprotama	Tāpat arī skaidrojam vietējo saziņas valodu, terminoloģiju, kas saistīta ar darba procesu, tādējādi jauno darbinieku padarot par 'savējo', lai viņš justos kā daļa no komandas. Un tad paralēli ekskursijai iepazīstini ne tikai ar padomdevēju stendu, bet arī ar viņiem reālajā komunikācijā, ja kāds ir uz vietas.	<p>a) I would like to say that, its quite interesting and valuable for us as well as for an organisations also because, the company needs always good employers (local, and foreign crew) who provide them a good work with their discipline, dedication, and positivity. From my perspective, foreign crew faced many difficulties to manage studies with work and their routine life. Then also everyday they show their dedication to the company, so it is a big things.</p> <p>b) Respect, Integrity, Safety.</p> <p>c) Regularly serve as the most valuable things and rules for the person for the time being and some smiley faces welcome you when coming for a shift.</p>
<u>lietišķi</u> <u>pareiza</u>	Uz doto brīdi varu pateikt, ka ir diezgan slikta situācija darbinieku attiecībās, jo daži, kas tikko paaugstinājas uz instruktora vai menedžera amatu, sāka uzvēsties cietsirdīgāk un kļuva pārāk stūrgalvīgi, neieklausoties pārējos darbiniekos.	Netika minēts.

atklāta	Kas mani ļoti mulsina, ka asistenti vai nu ļoti maz, vai nu vispār nepievērš uzmanību garīgajām stāvoklīm. Dažreiz direktore pat nepamana, ka pārējie menedžeri jūtās kā pamesti.	a) Being a crew trainer, and friends I would like to say that, personal life and professional life are not same. So i think that don't include personal life in professional life and definitely yes if you are very friendly then its bring more Energy. b) I think friendly atmosphere makes more motivation and energy for better work. c) Yes it's to work in friend zone everyone have smiles some nice conversations with work and its make your day very joyful. sometime your attitude will be changed with the situation so it make work with honesty.
<u>ticama</u>	Tāpēc ir ļoti skumji, ka vadība diemžēl nepievērš vajadzīgu uzmanību šīm problēmsituācijām.	Netika minēts.
nepārtraukta	parādās 3K princips - komunikācija, koordinācija un kooperācija. Mani ļoti iepriecina, kad pārējie darbinieki arī iegulda tajā iekļausšanās procesa savu pieredzi un spēkus.	Netika minēts.
ilglaicīga	Jauno sistēmu, ka apmācības kursus vada nevis viena pati Veronika, bet apmācības koordinatori katrā restorānā, var apskatīt no dažādiem skatu punktiem. No vienas puses, tajās apmācībās, kad vadīja Veronika, taču satiekās arī darbinieki no citiem restorāniem, un bija tāda kā pieredzes apmaiņa, man liekas, ka tagad restorāni vēl vairāk atsvešinājas un nav savstarpējas komunikācijas instruktoru un darbinieku līmenī. Bet no otras puses, kad tev vada kursus tavā restorānā, ir vieglāk orientēties, uzreiz saprast teorija praksē. Mērķis - pieņemt vairāk darbiniekus ilgtermiņā, jo tagad ir ļoti daudz slimo, un mums strādā pārsvarā menedžeri. Otrkārt, kā jau teicu, nevis vienkārši paaugstināt un dabūt vairāk instruktoru, tas arī, bet primāri - padarīt jau esošus stiprākus un atbildīgākus. Lai instruktori nevis tikai labāk un biežāk apmācītu, bet arī apzinātos, kā pareizi komunicēt ar darbinieku, kā viņu iedvesmot, motivēt, attīstīt un būt par piemēru, lai mūsu darbinieki patiešām gribētu arī kļūt profesionāli un palikt ilgāk.	a) My motivation is my dedication, work and my positivity. Being a crew trainer i train many employees with all standards and they also work like me its make me more motivation to stay in the company and stay with my crew. b) Measurable goals, INTRINSIC RECOGNITION, mentoring and coaching others. c) Everything upon atmosphere in work place if it was happy and encouraged your work and appreciate and mostly knowing faces.

	pozitīvā	konstruktīvā	negatīvā	ignorēta vai vispār netiek sniegtā
Atgriezeniskā saite (turpm. AS)	On daily basis - arī cenšamies uzzināt darbinieku mentālo veselību, par ikdienu, jo viņa noskaņojums arī ietekmē darbu kopumā. Protams, mēs neiejaukāmies privātajā dzīvē, bet mums ir svarīgi, lai darbinieks saprto, ka nav vientuļš, ir kolēģi, kas var viņu atbalstīt. Kā arī sniedzam to agriezenisko saiti arī par procedūru izpildījumu un standartu ievērošanu.	Dažreiz direktore savus ieteikumus var komunicēt caur asistentiem.	Gadās, ka var paaugstināt balsi, bet direktores stingrība palīdz, manuprāt, mums būt restorānam, kurā visprecizāk seko standartiem, tos ievēro.	Uz doto brīdi varu pateikt, ka ir diezgan slikta situācija darbinieku attiecībās, jo daži, kas tikko paaugstinājas uz instruktora vai menedžera amatu, sāka uzvēsties cietsirdīgāk un kļuva pārāk stūrgalvīgi, neieklausoties pārējos darbiniekos. Ir arī faktors, kas diezgan spilgti atspoguļojās menedžeru noskaņojumā un darbā - direktore diemžēl var aizrauties un kaut kādā jomā, attīstībā tik ļoti iedziļināties, ka pat nepamana, ka pārējie menedžeri jūtās kā pamesti. Šis faktors attiecās uz menedžeru komandu, darbiniekiem mēs ļoti cenšamies neizrādīt mūsu apjūkumu.

Apmācības procesa izpausmes	Apmācības koordinatora komentārs	Instruktoru komentāru apkopojums
<u>reaģēšana uz pārmaiņām</u>	Varam secināt, ka kopumā aizgāja vai drīzumā aizies 29 cilvēki, atnāca vai drīzumā atnāks 5 darbinieki. Starpībā 24 darbinieki. Turklāt Covid-19 dēļ diezgan daudz cilvēku sēž karantīnā. Vērtējot restorāna izvietojumu, terases atklāšanu, laika apstākļus, jaunās privilēģijas saistībā ar epidemioloģisko situāciju, Lunas restorānam ir kritiskā situācija. Vēl pirms pusgada instruktori bija motivēti dalīties ar darbiniekiem ar savu pieredzi un attīstīt tos līdz instruktora amatam. Šobrīd vairāk iniciatīvas izriet no mūsu galvenās apmācību koordinatores, kurai es kopā ar kolēģi arī palīdzu. Mūsu mērķis ir attīstīt darbiniekus kā universālus profesionāļus.	a) Понял, что большинству людей наплевать на других людей во время работы. b) До этого я думала, что в Макдональдсе работают взрослые и серьезные люди, а сейчас понимаю, что большинство работников - студенты и ровестники, будь это иностранцы, или местные. Из-за этого легко найти со всеми общий язык. Также, физически и морально, работа очень изнашивает. Всю смену на ногах, всю смену общаешься с людьми, всё время что-то моешь. Очень много правил и всевозможных аудитов и проверок. Очень замысловатый и затруднительный процесс со всеми обучениями для работников.
<u>nākotnes iespēju atpazīšana</u>	Mēs tagad pārdzīvojam stagnācijas periodu, mums patiešām arī skaitliski pietrūkst instruktoru. Ir vēl viena problēma, līdz ar to, ka instruktoriem nav tik daudz prakses ar apmācībām, viņiem vairākas lietas piemirsās, daudz ko izlaiž no informācijas, gadās, ka var	Стало понятнее, как всё происходит в этой организации, стало понятно, что к каждому человеку нужен сугубо индивидуальный подход.

	<p>kaut ko savu izdomāt. Taču šī problēma ir jārisina. Mēs kopā ar apmācības kolēģiem domājam jauna apmācīt instrukturu, atsvaidzināt zināšanas un praksi, veikt pārrunas par darba pienākumiem. Tagad mūsu galvenā apmācības koordinatore ir ļoti ieinteresēta ieklausīties visos darbiniekos, lai īstenotu pēc iespējas intensīvāk viņu attīstību.</p>	
<p>personiskā izaugsme</p>	<p>IPP ļoti būtisks moments, jo ikviens raksta, kuru viņš grib attīstīt, kur pats gribētu vairāk attīstīties, tiek vērtētas viņa līderības prasmes un spēja vai nu deleģēt darbu, vai nu efektīvi strādāt komandā. Atšķirība starp divu IPP ir tāda, ka menedžeriem un asistentiem to vada I asistents un/vai direktore, papildus ir iekļauti jautājumi, kā šis darbinieks var uzlabot restorāna darbību un pinlveidot komandu. Savukārt instruktoriem un darbiniekiem to vada II asistents, kas atbild par Pay Roll, kā arī ir iekļauts menedžeru vērtējums. Mūsu asistentiem ir noderīga taktika, ka viņi pirms pateikt kopējo vērtējumu (no 1 līdz 4), jautā: “Kā tu pats sevi novērtē?” Un tad darbinieks aizdomājas par savu ieguldījumu restorānā un pašattīstībā.</p>	<p>a) My motivation is my dedication, work and my positivity. Being a crew trainer i train many employees with all standards and they also work like me its make me more motivation to stay in the company and stay with my crew. b) Measurable goals, INTRINSIC RECOGNITION, mentoring and coaching others. c) Everything upon atmosphere in work place if it was happy and encouraged your work and appreciate and mostly knowing faces.</p>
<p><u>dialogs</u></p>	<p>Uz dotu brīdi varu pateikt, ka ir diezgan slikta situācija darbinieku attiecībās, jo daži, kas tikko paaugstinājas uz instruktora vai menedžera amatu, sāka uzvesties cietsirdīgāk un kļuva pārāk stūrgalvīgi, neieklausoties pārējos darbiniekos.</p>	<p>Pirmajā dienā: a) Ничего не понятно, постоянный поток новой информации. b) Первые два дня было очень страшно, всё время было стыдно, что что-то не получается и тяжело всё запомнить. К тому же, чувствовала себя не в своей тарелке, пытаюсь завязать с кем-то разговор или влиться в коллектив, потому что все друг друга уже так хорошо знают, у всех какие-то свои внутренние шутки, а ты как будто лишний. c) В первые дни всё было таким незнакомым, иногда было даже немного стыдно, что другие уже это знают, а ты ещё нет, хорошо, что можно обратиться за советом к любому сотруднику, работнику, инструктор и любому менеджеру.</p>
<p><u>radoša plūsma</u></p>	<p>Man liekas, ka mums ir diezgan radošais kolektīvs, lai piedalītos arī radošajos konkursos, piemēram, dekorēšanā. Bet šobrīd mums ir kaut kāda demotivācija vispār kaut kur piedalīties, jo mēs pēdējā laikā nekā nevaram vinnēt, vai nu arī darbiniekiem ir žēl, ka visas dekorācija noņem jau pēc 2 dienām. Arī ir kaut kādas nesaprašanas ar augstākiem amatā, grūti pateikt. Bet man liekas, ka ja būtu</p>	<p>Netika minēts.</p>

	viens menedžeris, kas vienmēr būtu atbildīgs par šo radošo daļu, tad varētu būt arī iniciatīva. Taču nav tik lielas ieinteresētības kaut kur piedalīties, manuprāt, mums ir citādāki mērķi restorānam.	
--	--	--

Motivācija			
No biroja:		No restorāna:	
motivācijas kalendārs (dāvanas dzimšanas dienā, apdrošināšana utt.):	Apm.k.komentārā: Netika minēts	<u>Izaugsme</u>	Apm.k.k.: Tomēr pēdējā laikā pie manis diezgan bieži pienāk darbinieki un sāka, ka viņiem ir kaut kāda depresija, viņi nesaprot, kāpēc viņi visu šo dara, priekš kam viņi šeit ir? Tu mani kritizēja, šeit man nesanāk, - viņiem ir tā demotivācija. Kas mani ļoti mulsina, ka asistenti vai nu ļoti maz, vai nu vispār nepievērš uzmanību garīgajām stāvoklīm
Konkursi	Apm.k.k.: mums ir diezgan radošais kolektīvs, lai piedalītos arī radošajos konkursos, piemēram, dekorēšanā. Bet šobrīd mums ir kaut kāda demotivācija vispār kaut kur piedalīties, jo mēs pēdējā laikā nekā nevaram vinnēt, vai nu arī darbiniekiem ir žēl, ka visas dekorācija noņem jau pēc 2 dienām.	Iekšējie konkursi	Apm.k.k.: kopā mums ir draudzīga atmosfēra, it īpaši darbiniekiem patīk, kad mēs taisām skaļāk to mūziku, jo it īpaši intensīvajā darba laikā.
		Cits:	Varētu uzlabot: a) Атмосферы в коллективе и понимания. b)Какие-нибудь дополнительные бонусы. c)Правильное расставление приоритетов для всех работников. Нужно ещё, чтобы каждый знал все цели и активно к ним стремился, ведь так можно будет всей командой добиться любых поставленных нам целей. d) I would like to say that respect for foreign crew, its more important from last couple of month they not giving and appreciation. e) According to me SPOTLIGHT SMALL LEADS (Appreciating those who really works hard), positive reinforcement.
Kolektīva atbalsts			
Apm.k.k.: tagad ārzemnieki ir neatņemama daļa no mūsu restorāna, pie mums strādā visvairāk ārzemnieku (gandrīz puse), un viņi ļoti izpalīdz. Ir komandas gars, kas jūtas no darbiniekiem, mums ar dažiem darbiniekiem ir ļoti siltas attiecības, nāc kā pie otras ģimenes.			
Instr.: a) Definitely yes, when i was came to shift , i have a fever, and i completed my shift with 8 hours with listening and scolding of managers. But this is dedication i show towards the company because i cant even stand for 1 hours but i do my work for 8 hours on my first day. Then the team think that i want more water to drink so i am not doing good work . So they terminated me , in just one week. Its was a shameful which i dont like from company but then i request to the company for one chance and they give me then i show my work how i am working			

and now i am crew trainer, and i train almost all crew and they are now doing great job so I would like to take challenges and finish those challenges.

b) On my first working day I was trained by service manager on fries station everything was new for me as I had no working experience in any restaurant. Well, I was amazed looking how Mc Donald's actually works and manage to complete the orders very precisely and accurately. First two days were very hard for me, huge rush hours and I was still learning. but I remember on the second day there was a huge rush and I was almost working from 6 hrs but never ending orders and everyone was busy serving orders, making deliveries etc . although I learned many new things afterwards and made some goods friends as well.

c) Yes i will remember first working weeks some important people teaching me some stations it was really happy day then we become nice friends when people come to me and ask me that everything is ok ?with smiles and I never forgot that situation and face.

Algas likme	Apm.k.k.: Netika minēts	IPP	Apm.k.k.: Ir IPP menedžeriem un asistentiem un atsevišķi darbiniekiem un instruktoriem. Abi IPP ir orientēti uz to, lai noskaidrotu kopā ar cilvēku viņa mērķus uz nākamo pusgadu, lai viņus varētu motivēt attīstīties tālāk, lai viņi saprastu savas priekšrocības un ko vēl varētu uzlabot.
-------------	----------------------------	-----	--

Bakalaura darbs „Iekšējā komunikācija uzņēmumā “Premier Restaurants Latvia””
izstrādāts LU Sociālo zinātņu fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie
informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Darba apjoms (no ievada līdz secinājumiem ieskaitot) ir 114 052 rakstzīmes (ieskaitot
intervālus, bet neieskaitot zemspītras atsauces).

Autors: _____ Jūlija Dudareva
(*paraksts*)

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai.

Vadītāja: lektore Mg. sc. soc. Inga Latkovska _____
(*paraksts*)

03.06.2021.

Recenzents: lektore Mg. sc. soc. Lolita Stašāne _____
(*paraksts*)

Darbs iesniegts Komunikācijas zinātnes nodaļā 03.06.2021.

Dekāna pilnvarotā persona: metodiķe Vineta Jansone _____
(*paraksts*)

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

17.06.2021. prot. Nr. _____

Komisijas sekretāre: asoc.prof. Marita Zitmane _____
(*paraksts*)