

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE

Vadībzinību katedra

**PĀRMAIŅU VADĪBA UN TĀ IETEKME UZ
DARBINIEKA DARBA PRODUKTIVITĀTI TŪRISMA
UZŅĒMUMĀ X.**

Change management and Its impact on produktivity of employees in tourism
company X.

BAKALAURA DARBS

Ekonomikas bakalaura studiju programma

Autors: **Viktorija Romanovska**

Studenta apliecības Nr.: vr10054

Darba vadītājs: profesore Dr. polit. Irīna Rezēpina

RĪGA 2016

ANOTĀCIJA

Bakalaura darbs „Pārmaiņu vadība un tā ietekme uz darbinieka darba produktivitāti tūrisma uzņēmumā X”, balstoties uz mūsdienīgu pieeju, ir izstrādāts ar mērķi izpētīt pārmaiņu vadību organizācijā un sniegt priekšlikumus tās pilnveidošanai.

Cilvēki ir uzņēmuma vērtīgākie resursi, tāpēc, lai uzņēmums efektīvi funkcionētu pēc pārmaiņu laika organizācijā, darbinieki ir jākoordinē līdz ar pārmaiņām. Darbā apskatīts pārmaiņu vadības jēdziens, aprakstīti kompānijas vadības procesu specifika un tehnika. Autore pēta būtību un veidus, kā arī skaidro procesus.

Bakalaura darbs sastāv no ievada, divām nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem. Darba pirmajā nodaļā autors apraksta organizāciju pārmaiņas būtību un nepieciešamību mūsdienās. Tiek aprakstīti iespējamie pārmaiņas ieviešanas procesa veidi.

Otrā daļa ietver sevī vispārējo tūrisma uzņēmuma X darbības virzienu raksturojumu, uzņēmuma darbinieku produktivitāti, pārmaiņu procesu aprakstu un veiktā uzņēmuma personāla anketēšanas un intervijas rezultātu apkopošanu. Balstoties uz iegūto informāciju, tika izstrādāti secinājumi par pārmaiņu vadību kopumā un darbinieku produktivitāti, pārmaiņu vadības ieviešanas procesiem uzņēmumā X tūrisma uzņēmumā, kā arī priekšlikumi par tās uzlabošanu.

Lai iepazītos ar tūrisma uzņēmuma X darbības virzieniem un pārmaiņu vadības sistēmu, autors veica uzņēmuma npublicēto materiālu analīzi..

Bakalaura darbs sastāv no 65 lappusēm, 14 attēliem, 13 tabulām un 4 pielikumiem.

ANNOTATION

Bachelor thesis "Change management and its impact on productivity of employees in tourism company X" is based on a modern approach and designed to examine the change management in organization and give proposals for its improvement.

People are the company's most valuable resources, for the company's effective functioning after changes organization employees need to be coordinated along with these changes. Change management concept viewed in the work, describe company's management processes nature and technique. The author explores the nature and types, as well as explains the processes.

Bachelor thesis contains of introduction, two chapters, conclusions and proposals. In the first chapter the author describes nature of the organizational change need and essence of it nowadays. The chapter describes possible change implementation process types.

The second part includes general tourism company X description and operation al direction of characteristics, company's employee productivity, change processes and company's staff survey and interview result gathering. Based on gathered information the conclusions about the overall change management and employee productivity, change management processes' implementation for tourism company X, as well as proposals for its improvement were developed.

To get acquainted with tourism company X business directions and change management system, the author conducted company's unpublished material analysis.

Bachelor the sis consists of the 65 pages, 14 figures, 13 tables and 4 annexes.

SATURA RĀDĪTĀJS

ANNOTATION.....	3
IEVADS	5
1. PĀRMAIŅU VADĪBAS BŪTĪBA UN NEPIECIEŠAMĪBA MŪSDIENĀS	7
1.1. Pārmaiņu vadības jēdziens un būtība.....	7
1.2. Stresa teorijas klasifikācija	16
1.3. Snieguma vadības un līderība.....	17
1.4. Uzņēmuma ārējā un iekšējā vide	25
2. TŪRISMA UZŅĒMUMA „X” RAKSTUROJUMS	27
3. PĒTIJUMA ANALĪZES UN REZULTĀTU INTERPRITĀCIJAS RAKSTUROJUMS.....	35
3.1. Vadītāja aptauja	37
3.2. Darbinieku aptauja un intervijas analīze.....	39
3.3. Tālākās darbības pārmaiņu virzieni	51
SECINĀJUMI	56
PRIEKŠLIKUMI.....	57
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS	59
PIELIKUMI.....	59

IEVADS

Veiksmes atslēga - spēja mainīties. Tādēļ arvien aktuālākas kļūst prasmes, kā vadīt pārmaiņas organizācijās, lai nepieļautu pārmērīgu stresu.

Straujās tehnoloģiskās, ekonomiskās, sociālās un kultūras pārmaiņas pasaulē nosaka nepieciešamību pēc pastāvīgām izmaiņām uzņēmuma organizācijās. Ekonomiskā lejupslīde un tās ietekme uz daudziem cilvēkiem, kas skāra dzīves stilu un tūrisma industriju. Cilvēku vērtību maiņa, arvien sīvāka konkurence par cilvēku brīvo laiku, sabiedrības novecošana - tie ir tikai daži no pārmaiņu procesiem, kas tiešā un netiešā veidā ietekmē mūsdienu uzņēmumus, elastīgi un pietiekami ātri pielāgoties straujajiem pārmaiņu procesiem, var radīt nopietnus draudus organizāciju pastāvēšanai. Pārmaiņas rada ne tikai draudus, bet arī līdz šim neapjaustas un neizmantotas iespējas uzņēmumu attīstībā.

Lai saprastu pārmaiņu vadības koncepciju, pētniecībā aprakstīts pastāvīgu pārmaiņu īstenošanas ietekme uz darbinieku produktivitāti konkrētajā uzņēmumā.

Izmaiņām vienmēr ir bijusi milzīga loma organizācijas sniegumos. Un saskaņā ar Tabije (2010), vislielākie pienākumi guļas uz vadītāju-līdera rokām, kuri nepieciešami, lai atvieglotu un īstenotu pārmaiņas.

Visbeidzot, kā organizācija un jo īpaši tās darbinieki pielāgojas pēkšņām vides pārmaiņām, ko izraisa pašreizējie ekonomiskie apstākļi; cik lielā mērā pārmaiņas varētu ietekmēt darbinieku produktivitāti. Tie, un daži citi jautājumi tika pētīti pētniecības darbā.

Šajā darbā tiks izpētītas trīs uzņēmuma X tūrisma firmas funkcijas: organizāciju pārmaiņa, stress un darbinieku darba produktivitāte.

Bakalaura darba mērķis ir novērtēt un izpētīt esošo situāciju uzņēmumā X, kas darbojas tūrisma nozarē, balstoties uz veikto pētījumu, izstrādāt pārmaiņu ieviešanas galvenos virzienus nākotnē.

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi, tiek noteikti sekojoši uzdevumi:

1. Teorētiski pētīt pārmaiņu vadību un to būtību.
2. Veikt X tūrisma uzņēmuma analīzi.
3. Veikt X tūrisma uzņēmuma vadītāju un darbinieku aptauju, apkopot rezultātus.
4. Apkopot, analizēt un novērtēt iegūto informāciju, un izstrādāt secinājumus un priekšlikumus.

Lai sasniegtu bakalaura darba mērķi un izpildītu izvirzītos uzdevumus, autors izmanto sekojošas pētīšanas metodes:

- Teorētiskais materiālu apskats – lai izpētītu pārmaiņas jēdzienu. Pētījuma teorētiskais pamats ietver *literatūras pārskatu* (atklāj literatūru, saistītu ar pētījuma tematu), un *teorētiskā struktūra* (ietver neatkarīgo un atkarīgo mainīgo definīcijas, kā arī pētījuma jautājumu formulējumu);

- Aptauja – lai noskaidrotu un analizētu darbinieku un vadītāju viedokli par pārmaiņu vadību X tūrisma uzņēmumā. Atklāj detalizētu informāciju par pētījuma metodoloģiju un konstrukciju, nosaka galvenās datu apkopošanas metodes, kā arī *analīzi un interpretāciju* - (ietver apkopoto datu analīzi un interpretāciju, atbild uz galvenajiem pētījuma jautājumiem).

Bakalaura darba izstrādes procesā autors izmanto gan latviešu, gan ārzemju grāmatas un elektroniskos informācijas avotus, lai iepazītos ar pārmaiņu vadības teorētiskajām nostādnēm. Lai iepazītos ar tūrisma uzņēmumu X darbinieku adaptācijas procesiem, autors veic uzņēmuma npublicēto materiālu analīzi.

1. PĀRMAIŅU VADĪBAS BŪTĪBA UN NEPIECIEŠAMĪBA MŪSDIENĀS

1.1. Pārmaiņu vadības jēdziens un būtība

“Pārmaiņas ir konstantas. Pasaule mainās fiziski, sociāli, ekonomiski; process turpinās jau kopš neatminamiem laikiem un turpināsies visu mūžu”.

(Adizes, 1992)

Organizācijas pārmaiņas

Lai gūtu panākumus, uzņēmumiem jāspēj pielāgoties nemitīgajām pārmaiņām, jauniem izaicinājumiem pasaulē. Pārmaiņas var būt novatoriskas, stratēģiskas, materiālas dabas vai uzvedību saistītas [9.,202].

Nesenos pētījumos organizatoriskās izmaiņas nav tikai atbilde uz negatīvu vidi, bet veiksmīgas organizācijas kultūras obligāta funkcija, jo tas ir viens no visoptimālākajiem veidiem, kā palielināt organizācijas veikuma līmeni un tā saderību. Saskaņā ar Manager's handbook, uzņēmumiem ir jāmainās, lai izdzīvotu nemitīgajā un nežēlīgi konkurējošajā pasaules tirgū. Biznesā tas nozīmē saglabāt rentabilitāti, valsts sektora organizācijām – nodrošināt vislabāko pakalpojumu kvalitāti un visaugstāko vērtību [9.,205]

Tā kā organizācija ir struktūra, ja viena daļa no struktūras tiek mainīta, tā ietekmē visas pārējās daļas. Vadībai jāizrāda aktivitāte, jāplāno jauninājumi, laikus jāreaģē uz ārējās vides izmaiņām [12.,490]. Pēc profesoru J. Kotlera un L.Štezingera domām, vairums organizāciju secināja, ka vismaz reizi gadā jāveic nelieli pārkārtojumi, bet, reizi piecos gados, jāīsteno būtiska reorganizācija [14.,25]. Jebkurai organizācijai ir nepieciešama visu darbības veidu harmoniska stratēģija. Pieņemot lēmumu par pārmaiņām organizācijā, vadībai jāizrāda iniciatīva un aktivitāte vai jāreaģē uz situācijas prasībām [12.,494].

Uzņēmuma vadītājiem ir svarīgi zināt un saprast, kad kļūst neiespējams ieviest izmaiņas.

Pārmaiņas organizācijās obligāti saskaras ar šādiem iekšējās vides elementiem:

- organizācijas mērķi,
- struktūra,
- organizācijas tehnoloģija,
- organizācijas darbinieki [12.,224].

Galvenie iemesli uzņēmumu izmaiņu nepieciešamībai:

- ātras un lielas izmaiņas ekonomiskajā un sociālajā vidē,

- tirgus attīstība,
- pastāvīgas tehnoloģiskās inovācijas [8.,54].

Piecas galvenās izmaiņu atziņas:

- cilvēki ar idejām un perspektīvām,
- ievērojami palielināts informācijas daudzums,
- palielināta asa zināšanas spēja,
- tehnoloģijas ietekme,
- globalizācija un globālā konkurence [11].

Iepriekš minētie autori uzsvēra ārējo vidi kā galveno stūmēju uzņēmuma pārmaiņās.

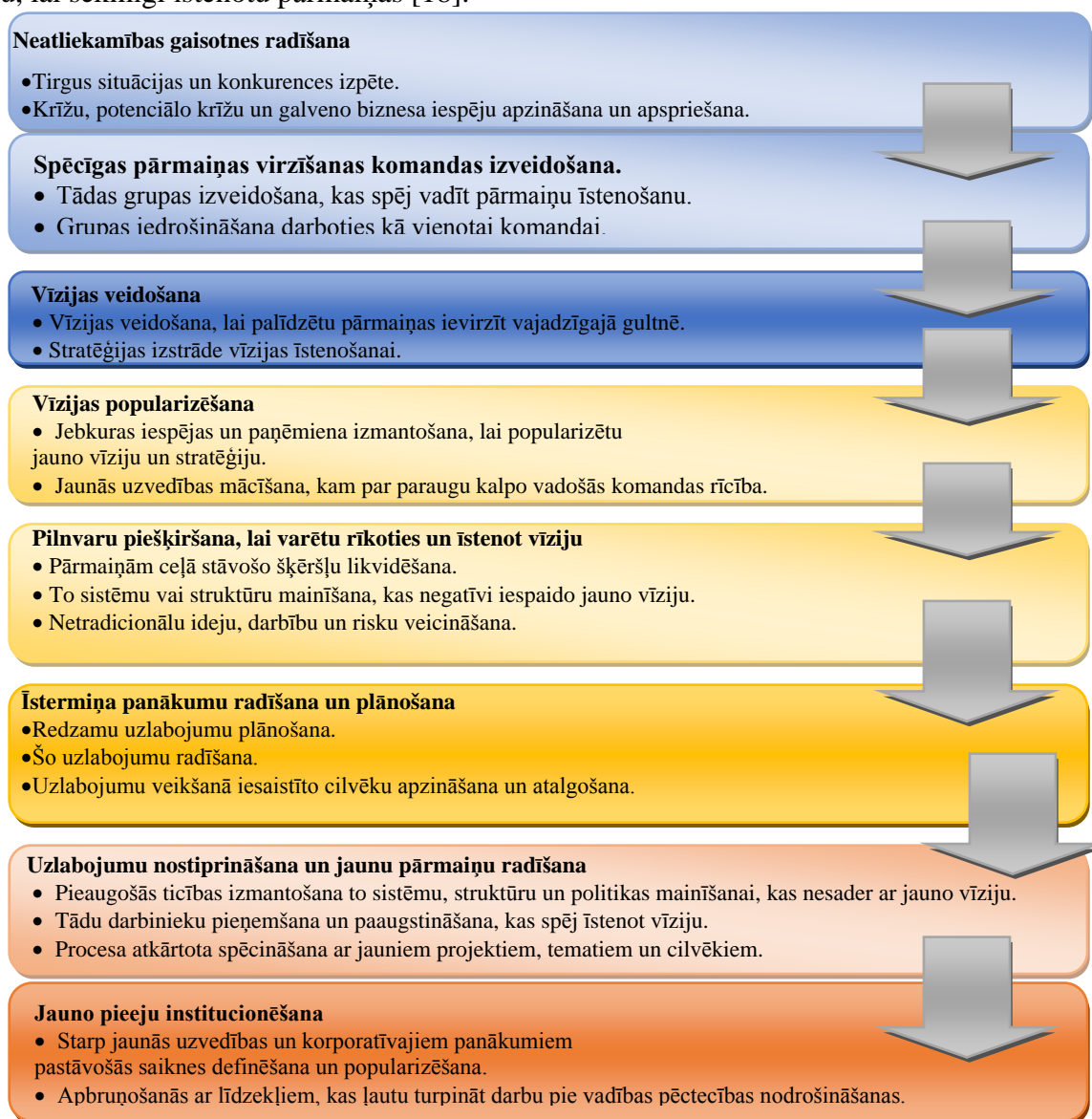
Pastāv divi pārmaiņu veidi, *stratēģiskās izmaiņas un novatoriskās izmaiņas*. *Stratēģiskās izmaiņas* nozīmē izmaiņas darbības virzienā – gan jaunas darbības uzsākšanu, gan arī jaunu, atšķirīgu pieeju uzņēmuma sekmīgas darbības nodrošināšanai un stiprināšanai. Šīs pārmaiņas var skart produktu, tā dizainu, ražošanu, cenu, mērķa tirgu, produkta virzīšanu tirgū, sadali un garantēto pakalpojumu sniegšanu pēc pārdošanas [9.,205]. Kā organizācijas pārmaiņas piemērs varētu būt izmaiņas misijā, apvienošanās un pārņemšanas, darbības pārstrukturēšanas, pārveidošanas.

Vēl viena organizatoriskās izmaiņas forma ir *novatoriskas izmaiņas* – palīdz uzlabot darbu. Šie uzlabojumi var skart darba metodes un procesus, radīt jauninājumus. Pārmaiņas ikdienas darbā ietver daudzus faktorus, ieskaitot grupas darba ieviešanu, struktūras izveidi, darba izpildes pārvaldības ieviešanu un darbinieku "sevis vadīšanu". Šīs izmaiņas ir daļa no organizācijas dabiskās evolūcijas; tā ir bieža un mazāk traumatiska. Kā pakāpeniskus izmaiņu piemērus - jaunus produktus, pakalpojumus un jauno tehnoloģiju [9.,203].

Pārmaiņu vadība

Pārmaiņu vadība ir process, kad notiek plānoto pārmaiņu pieejas izstrāde organizācijā. Parasti mērķis ir maksimizēt kolektīvos ieguvumus visām izmaiņās iesaistītajām personām un samazināt šo izmaiņu īstenošanas neveiksmes risku [20]. Vislielākie pienākumi atrodas vadītāju un menedžeru rokās, kam ir nepieciešams veicināt un īstenot pārmaiņas. Ir nepieciešams palīdzēt darbiniekiem izprast biznesu vai organizācijas veidus, mērķus un iemeslus. Vēl svarīgāk ir tas, ka katram vadītājam ir jāprot ieviest izmaiņas, sazināties ar darbiniekiem un interpretēt dažādas situācijas, kas ietekmē grupas [20]. Pārmaiņu īstenošanas laikā, darbinieku attiecībām ir nozīmīga loma, viņiem jāiesaistās šajā procesā, veicinot darbinieku pieņemšanu un līdzdalību. Organizācijām ir jāprot izprast iekšējo organizatorisko attiecību vērtību [9.,201]

Izmaiņas aģenti ir indivīdi vai grupas, kas ved un atbalsta pārmaiņu procesu. Jebkuram vadītājam vai līderim mūsdienu dinamiskajos laikos ir paredzams rīkoties kā pārmaiņu aģentam. Pārmaiņu aģenti varētu arī tikt pieņemti darbā kā konsultanti. Tomēr, ne visas izmaiņas organizācijās pieder izmaiņu aģenta rīcībām. Kā piemērs - *neplānotas izmaiņas* notiek spontāni vai nejauši. Kad neplānotas izmaiņas sāk parādīties, kļūst ļoti svarīgi maksimizēt visus iespējamus ieguvumus un mazināt visus iespējamus negatīvos rezultātus [17]. Saskaņā ar Kotter (1995), 70% no visām neveiksmēm galvenajās pārmaiņu procesa organizācijās notiek sakarā ar to, ka pieaicinātie darbinieki no ārpuses neizvēlas pareizo pieeju, lai sekmīgi īstenotu pārmaiņas [18].



1.1. att. Astoņu pakāpju pārmaiņu process (Kotter, 1996) [10.,23].

1.1. attēls parāda Kotter ierosināto procesu, kur atspoguļojas astoņi izmaiņu pieejas soļi. Pirmie trīs soļi zilā rāda pārmaiņas klimatu, nākamie trīs posmi dzeltenā - organizācijas

iesaistīšanos, un, visbeidzot, pēdējie divi posmi oranžā īsteno ieteiktas un atbalstītas pārmaiņas.

Gluži tāpat kā cilvēkiem nepieciešama salīdzinoši vienkārša vīzija, lai viņus izvadītu cauri sarežģītu pārmaiņu labirintiem [10.,22]. Lai iegūtu efektivitāti, darbiniekiem ir jāpiedalās pārmaiņu menedžmentā [20].

Pretestība pārmaiņām

"Viss paliks daudz sliktāk, pirms sāks uzlaboties"
Džeks Veļss

Visi jaunievedumi, izmaiņas darba rutīnā, jaunu kompetenču apguve un nepazīstami cilvēki, kuru acīs mums labi jāizskatās un jāpasniedz sevi maksimāli efektīgi - tas viss rada nemītīgu stresu un trauksmi. Baiļu radītās emocijas un uzvedības reakcijas spēj sagraut ikvienu, pat vislabāk sagatavoto, pārmaiņu ieviešanu, bet to panākumus nosaka izpratne, kādā konkrētā gadījumā ir pretestības būtība. Ikvienam vadītājam būtu jāatceras triviāla patiesība, **ka cilvēkiem ir bail no pārmaiņām**, bail no visa jaunā, pat ja tas nes atvieglinājumus darba dzīvē un vispārēju progresu. Apzināti vai neapzināti tiek darīts viss iespējamais, lai no pārmaiņām izvairītos. Bailes rada aktīvu uzvedības reakciju – pretdarbību, opozīciju, visu veidu pretošanos pārmaiņām. Savlaicīgi nesākot novērst darbinieku pretestību, mēs riskējam, ka idejas un plāni nerealizēsies, jo nekas nav tik stabils un noturīgs kā cilvēciskā nevēlēšanās kaut ko mainīt. Uzņēmuma vadītājiem nereti trūkst gan pieredzes, gan prasmju un zināšanu, lai pārvarētu tādas bieži sastopamas personāla pretestības pazīmes kā baumas, intrigas, konflikti, pazemināta darba produktivitāte (kritums gan kvalitātē, gan kvalitātes rādītājos), paaugstināta darbinieku mainība, nicīgi izteikumi par savu darbavietu un vadību, nevēlēšanās piedalīties apmācības vai iekšējo komunikācijas pasākumos, savu privāto mērķu īstenošana darba laikā, pastiprināta slimošana, disciplinārie pārkāpumi un pat krāpnieciskas darbības pret darba devēju [14.,27].

Ir trīs galvenie iemesli, kāpēc darbinieki pretojas pārmaiņām:

1. *Nenoteiktības sajūta.* Ja darbinieks sajūt draudus sev, tad viņš apzināti vai neapzināti izrāda negatīvu attieksmi pret pārmaiņām, vai arī ir saskatāma disfunkcionāla rīcība pārmaiņu īstenošanas periodā.
2. *Zaudējuma sajūta.* Darbinieki pārkārtojumu laikā vienmēr būs nobažījušies par to, vai viņu personīgās vajadzības netiks apmierinātas mazākā mērā, nekā iepriekš. Piemēram, strādnieki, kuri nodarbināti ražošanā, var domāt, ka tehnoloģijas jauninājumi, piemēram, augstākās automatizācijas līmenis, izraisīs

atlaišanu no darba vai sociālo attiecību pasliktināšanos. Kā atzīmē (P.Lawrence). «Faktiski strādājošie pretojas nevis jaunajai tehnoloģijai, bet gan pret izmaiņām sociālās (cilvēciskās) attiecībās, kuras iet roku rokā ar tehnikas progresu».

3. *Nedrošības sajūta.* Darbinieki var domāt, ka plānotās pārmaiņas ne tikai neatrisinās problēmas, bet vairoš tās. Piemēram, vadītājs var uzskatīt, ka paredzamā informācijas sistēmas modernizācija būs pārāk sarežģīta lietošanā vai arī dos nepareizu informāciju [12.,225].

Cilvēki bieži paši nepretojas pārmaiņām, jo pastāv situācijas, kad viņi ir spiesti pretoties. Dodot cilvēkiem izteikties un ieguldīt pārmaiņās, ievērojami palielinās panākumu izredzes [18.,52].

Rūpīga pārmaiņu plānošana, rezerves laika paredzēšanā un kompetentāko cilvēku resursu iesaistīšana – tie ir galvenie pamatprincipi, kas jāliek lietā, lai izvairītos no darbinieku pretestības pārmaiņām, kas sevi piesaka ar nekārtību sliktas sagatavošanas dēļ.

Organizāciju vadību speciālists un pretestību veidu pētnieks Kriss Ārgeriss uzskata, ka darbinieku rezistenci pārmaiņām veido galvenokārt divi spēcīgi stimuli:



1.2. att. Baiļu motīvi. Pielāgoti ar autoru Argyris, 1990

1. Pašcieņas zaudējums - nevēlēšanās tikt apkaunotam jeb „bailes zaudēt savu seju”, kas ir izteikta pašcieņas zaudējuma izpratnē.
2. Nepatika sastapties ar nezināmo - spēcīga nepatika pret nākotnes draudiem, bailes no visa jaunā – personiskā izgāšanās un nespēja piemēroties jauniem apstākļiem, bailes no finansiālajiem zaudējumiem, bailes no amata un varas zaudējuma un tamlīdzīgi.

Abi šie stimuli sakņojas dziļi cilvēku zemapziņā, ar to arī izskaidrojams šo baiļu spēks un noturība. Darbinieki bieži neapzināti identificē visu nezināmo un nepazīstamo ar draudiem, pat neiedomājoties, ka nākotne tiem nes arī iespēju un labākas darba dzīves risinājumus.

Abi minētie baiļu motīvi ir tik spēcīgi, ka darbinieki, neskatoties uz plaši izvērstu organizācijas vadības motivēšanas un pārliecināšanas kampaņu, izrāda kādu vai vairākas pretestības uzvedības pazīmes un cieši turas pie saviem priekšstatiem par iepļānoto pārmaiņu kaitīgumu un nelietderību [14.,28].

Var pastāvēt dažādi iemesli, kāpēc uzņēmumi nav izturīgi pret izmaiņām. Tichy (1986) noteica trīs organizatoriskās pretošanās pārmaiņu iemeslus:

Saskaņā ar Bacal (2008), pretestība pret izmaiņām ir viskritiskākā darbība attiecībā uz panākumiem pārmaiņu īstenošanā. Spēcīgai vadībai ir nepieciešams palīdzēt darboties ar dusmām un pārvietot cilvēkus uz nākamo posmu. Ja vadība ir vāja, dusmas šajā posmā var ilgt bezgalīgi.

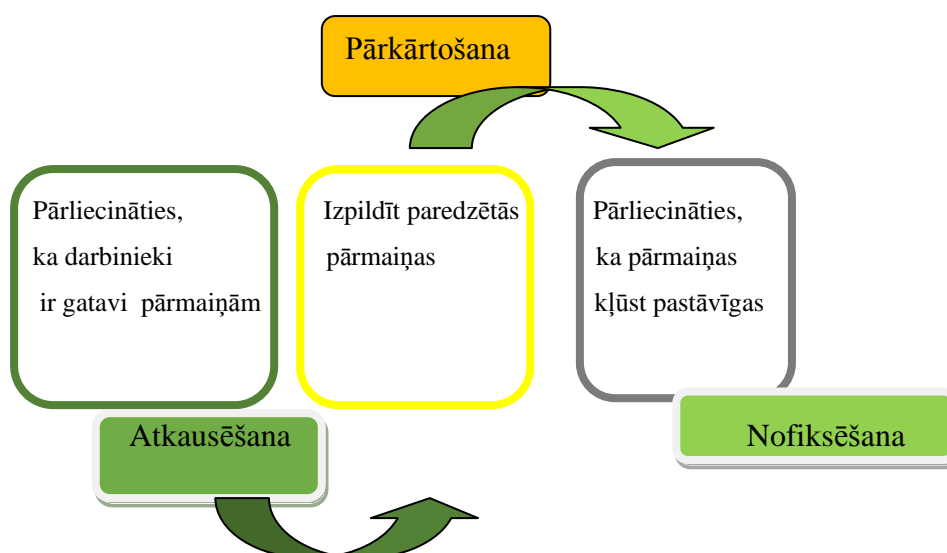
Veiksmīgas pārmaiņas

"Dienu no dienas man visādā ziņā kļūst aizvien labāk."

Emīls Kuē

"Sugestija un tās izmantošana"

Viens no pārmaiņu filozofijas tēviem – Kurts Levins – ir radījis, tā saucamo trīs soļu jeb shēmu, kas raksturo jebkuras pārmaiņas. Šie soļi jāizpilda secīgi cits pēc cita, nevienu neizlaižot - atkausēt, pārkārtot, nofiksēt.



1.3. att. Lewin pārmaiņu vadības modelis.[11.,81]

Ir pieņemts, ka izmaiņas sastapsies ar pretestību. Tāpēc, izpildot izmaiņas bez iepriekšējas sagatavošanas, visticamāk, novedīs pie neveiksmes. Tā vietā, organizācijām

vajadzētu sākt ar atkausēšanu vai pārliecināties, ka organizācijas biedri ir gatavi un atsaucīgi pret izmaiņām. Pamatā, atsaldēšanas posms, kad organizācijas situācija ir gatava pārmaiņām. Daudzas izmaiņas neizdosies, ja situācijas nav pareizi atkausētas [11.,82].

Atkausēšana

Atkausēšana ir pārmaiņās iesaistīto organizācijas resursu sagatavošana pārmaiņu veikšanai. Tradicionāli šo terminu lieto, raksturojot cilvēku resursu sagatavošanu briesošajām izmaiņām. Šajā procesā ietilpst plaši informēšanas pasākumi, izmantojot dažādu vaidu komunikācijas kanālus, arī individuālas pārrunas ar atsevišķiem, skaidrošanas un pārliecināšanas aktivitātes. Atkausēšanas posma būtību pauž viens vienkāršs jautājums, uz kuru jāspēj atbildēt pārmaiņu iniciatoriem: ar ko jaunā situācija būs izdevīgāka un ērtāka tiem darbiniekiem, uz kuriem attieksies pārmaiņas? Ja atbilde uz šo jautājumu ir gara, juceklīga un nepārliecināša, pārmaiņu diagnoze ir skaidra – izgāšanās!

Viens no biežāk minētajiem pārmaiņu izgāšanās cēloņiem ir tieši komunikācijas pasākumu trūkums.

Pārkārtošana

Pārkārtošanas ir otrs pārmaiņu solis, ko vadītāju vidū uztver kā pašsaprotamu, un nereti tas ir vienīgais, kuru vadība īsteno apzināti. Pārkārtošanas ietver visus pārmaiņu paņēmienus un metodes, ko organizācijas vadība izmanto, lai panāktu vēlamu, ieplānoto uzlabojumu. Saskaņā ar personāla vadības mācību literatūras autoritāti Džūdiju B. Mondī pārmaiņas ir plānveidīgu un strukturētu aktivitāšu kopums, kas, iesaista attiecīgos darbiniekus vai to grupas, ir vērstas uz organizācijas darba rezultātu uzlabošanu, attīstības veicināšanu un personāla uzvedības maiņu (*Mondy, 2002*). Vēlamos un plānotos rezultātus varam sasniegt, izvēloties vai nu pakāpenisku pieeju, soli pa solim, vai arī strauju, ātru un ļoti dinamisku darbību, veicot daudzus un dažādus pārmaiņupasākumus vienlaicīgi.

Nofiksēšana

Nofiksēšanas jeb trešais pārmaiņu metodoloģiskais solis ietver sasniegumu nofiksēšanu, jaunu paradumu, rituālu un vērtību ieviešanu ikdienas darba dzīvē. Tas izpaužas kā aktīva atbalsta izrādīšana darbiniekiem, izveidojot palīdzības telefonus, sadarbības grupas un rīkojot regulāras apmācības. Šajā stadijā darbiniekiem ir jāpalīdz iejusties jaunajās grupās, ja tādas ir radītas, jāintegrē jaunpieņemtie speciālisti un jāveicina savstarpējas uzticības atmosfēra. Nofiksēšanas posmā jādomā arī par pārmaiņām nelabvēlīgi noskaņoto darbinieku jeb pretinieku īpašu aprūpi, motivēšanu, apmācību un atsevišķos gadījumos – darba attiecību pārtraukšanu. Šis solis ir vitāli svarīgs pārmaiņu ilglaicīgai un reālai nostiprināšanai, un, kā

atzīst daudzi vadošie organizāciju psihologi, atteikšanās no tā vai taupīšana uz jaunās mācības un motivēšanas rēķina ir pārmaiņu izgāšanās iemesls [14.,29].

Visbeidzot, atkārtotas atkausēšanas ietver nodrošināšanos, ka izmaiņas kļūst pastāvīgas un jaunie ieradumi, noteikumi vai procedūras kļūst par normu [11.,84].

Septiņi veiksmes soļi sekmīgai pārmaiņu komunikācijai

1. *Darbinieku mobilizēšana* jeb Zelta vienotība. Šis posms saistīts ar vienu no grūtākajiem organizācijas vadītāju un akcionāru uzdevumiem – noformulēt biznesa problēmu, kas ir pārmaiņu cēlonis. Akcionāriem kopā ar uzņēmuma valdi jāformulē atbilde uz jautājumu: **Kāpēc mums tas ir jādara?** Precīza un godīga atbilde uz šo jautājumu mobilizē darbinieku motivāciju un enerģiju, kas ir pārmaiņu virzītājspēks.
2. *Vienotas pārmaiņu vīzijas izveide un tās komunicēšana ar darbiniekiem* jeb "Atkārtošana – pārmaiņu māte". Šis uzdevums ir viens no smagākajiem pārmaiņu komunikācijā. "Cik reizi tad mums ir jāatkārto, lai darbinieki tiešām dzirdētu un saprastu, ko viņiem saka?" – atbilde ir – tik, cik nepieciešams!

Darbinieku spēja uztvert un saprast dzirdēto raksturo četras uztveres stadijas:

- Darbinieki dzird pārmaiņu ieviešanas vīziju pirmo reizi (no vadības vai kolēģiem), taču neuzskata šo informāciju par tik būtisku, lai atcerētos.
- Darbinieki dzird par pārmaiņām otro reizi (no vadības, kolēģiem, izlasa kādā organizācijas iekšējā medijā), aktīvākie un lojālākie (parasti līdz 30%) atceras informāciju un sāk pie tās pierast.
- Darbinieki dzird trešo reizi (informācijas avoti nu jau var būt ļoti daudzveidīgi), gandrīz visi atceras šo informāciju, un lielākā daļa (līdz 70%) sāk apjaust, ka šī informācijas attiecas tieši un viņiem.
- Darbinieki dzird ceturto reizi (atkal informācijas avoti var būt ļoti daudzveidīgi), atceras un saprot, ka būs vien jārēķinās ar dzirdēto un jāizmanto tas ikdienas dzīvē.

Būtisks nosacījums četrreizējai atkārtošana ir tāds, ka jāizmanto visi iespējamie komunikācijas kanāli – gan mutiski ziņojumi un prezentācijas, gan elektroniskā sarakste un rakstiski, rīkojumi papīra formā!

3. *Pareiza pārmaiņu vadītāju izvēle un vadības prasmju veiksmes komplekts* - šis ir viens no izšķirošiem soļiem veiksmīgai pārmaiņu komunikācijai, jo kļūdaina līderu izvēle var radīt spēcīgu pretestību pat vislabākajiem nodomiem un lielu spriedzi savstarpējās attiecībās. Ņemot vērā, saskarsmes spēju noteicošo lomu

veiksmīgā pārmaiņu ieviešanā, šiem vadītājiem, pirmkārt, jābūt apveltītiem ar izcilām komunikācijas prasmēm.

4. *Dažādu līmeņu darbinieku iesaiste procesā.* Viens no būtiskiem nosacījumiem veiksmīgai pārmaiņu komunikācijas kampaņai ir darbinieku iesaistīšana no dažādiem organizācijas līmeņiem, īpaši struktūrvienības un filiāles, kas atrodas tālu no administratīvā centra, kā arī organizācijas biznesa pamatvienības – ražotnes, klientu apkalpošanas centriem un tamlīdzīgi. Šo darbinieku piesaiste ne tikai liks viņiem sajust, ka pārmaiņas ir atkarīgas no viņiem un piederīgas viņu ikdienas dzīvei.
5. *Jaunievedumu nostiprināšana ikdienas komunikācijas procedūrās, struktūrā un darba kārtībā* – jeb Princips "ko sēsi, to pļausi". Pārmaiņu rezultātā iegūtie darba paradumi, jaunās prasmes un iemaņas, kā arī darba kārtība ir trausli un nenostiprināti, vismaz pirmos sešus mēnešus pēc ieviešanas. Darbiniekiem un vadītājiem vēl arvien jaunievedumi nav nostiprinājušies rutīnas un ikdienas rituālu līmenī, pastāv vispārēja tieksme atvieglot ikdienu, kas rada augstu risku atslīdēt atpakaļ, atgriezties pie iepriekšējās darba kārtības, zaudējot pārmaiņas panākto. Komunikācija ir vienīgais reālais instruments, ko vadība var lietot, lai nostiprinātu pārmaiņu rezultātus. Darba kārtības noteikumi, procedūras, jaunā struktūra un dažādi noteikumi – tie ir veidi, kā aktīvi un lietišķi nostiprināt sasniegto ikdienas darba rutīnā.
6. *Pārmaiņu stratēģijas elastīga pielietošana situācijai un apstākļiem.* Ieviešanas gaitā rodas novirzes no laika plānojuma, tiek pārsniegts budžets, kā arī rodas dažādi grozījumi un izmaiņas pašos jaunievedumos. Pārmaiņu ieviešana ir process, kas prasa no vadītājiem augstas adaptācijas spējas un elastīgumu lēmumu pieņemšanā, komunikācijas stratēģijās un sadarbības formā. Tiem vadītājiem, kuri pieraduši strādāt pēc principa - "ja kaut kas ir nolemts, tad tas ir akmenī iecirsts", ir grūti sekmīgi ieviest pārmaiņas, jo viņi nespēj pieņemt mainīgos apstākļus un to, ka reizēm ir jāatkāpjas no nolemtā vai apsolītā. Šī tipa vadītāji atkāpšanos no nolemtā uzskata par vājuma pazīmi vai dotā vārda neturēšanu, ietiepīgi cenšoties īstenot pārmaiņas saskaņā ar sākotnējo stratēģiju, lai gan resursi, laika termiņi un personāla kompetence diktē akūtu nepieciešamību mainīt darbības virzienu un ieviešanas stratēģiju [14.,47]. Līderība, pārmaiņu vadība un komunikācija ir tik cieši saistīti. [20].

Daudzi līderi domā, ka tas kļūst arvien grūtāk sekmīgi darboties ar izmaiņām, par ko liecina palielināts darbinieku stress uzņēmumā [13.,54].

1.2. Stresa teorijas klasifikācija

Stress ir organisma un psihes kompleksa reakcija uz emocionāli nozīmīgu kairinājumu, signālu vai problēmsituāciju.

Pētījumi un pieredze rāda, ka neliels stress ir neizbēgams un nekaitīgs. Visas problēmas cilvēkiem, tātad arī organizācijām, kurās tie darbojas, izraisa pārmērīgs stress. Ārsts K.Albrehts (K.Albrecht) savā grāmatā "Stress un menedžeri" raksta: "Stress ir cilvēka pastāvēšanas neatņemama daļa. Jāmācās atšķirt normālu (pieņemamu) stresa līmeni no pārmērīgā, jo nulles stress nav iespējams".

Stress, kas saistīts ar menedžmenta problēmām un vadītāju rīcību organizācijā, ir tieši pārmērīgs stress. Šim stresam noteiktas negatīvas fizioloģiskas un psiholoģiskās (uzvedības) pazīmes.

Fizioloģiskais stress – pieskaitāma ēstgribas zaudēšana, nervozitāte, depresija u.tml. Ar stresu potenciāli saistītas tādas slimības kā kuņģa čūla, migrēna, hipertoniya, sirdssāpes u.c.

Psiholoģiskais stress – simptomi, mazinās interese par savstarpējām attiecībām, apātija vai pretēji – nekontrolēta uzvedība.

Tieši tāpēc atsevišķu darbinieku pārmērīgs stress ietekmē visas organizācijas darbību un samazina tās efektivitāti.

Stresu parasti izraisa faktori, kas saistīti:

- Ar darbību un organizācijas/grupas darbību;
- Ar darbinieku personisko dzīvi.

Izšķir vismaz četrus ar darba un organizācijas/grupas darbu saistītus galvenos stresa iemeslus:

- Pārslodze vai nepietiekama darba slodze - plaši izplatīts stresa iemesls. Darbinieks var justies satraukts un bezpalīdzīgs, ja viņam ir uzdots pārāk liels darba apjoms. Turpretī, ja darba slodze ir nepietiekama, rodas mazvērtības sajūta.
- Pretrunīgi uzdevumi un mērķi – pretrunīgus uzdevumus un mērķus darbiniekam var uzdot vadītājs vai vienlaikus vairāki vadītāji.
- Darbības nenoteiktība – rodas tad, ja darbinieks nav pārliecināts par to, ko no viņa sagaida. Atšķirībā no iepriekšējā gadījuma, šeit prasības nav pretrunīgas, bet

gan nenoteiktas un vispārīgas. Darbiniekiem vienmēr ir jāzina, ko no viņiem vēlas vadība, kā un kas viņiem jādara un kāds būs viņu darba novērtējums.

- Neinteresants (smags, garlaicīgs u.tml.) darbs – neinteresants darbs arī ir viens no stresa iemesliem. Zinātnieki, pētot 2000 strādnieku (vīriešus, 23 profesiju pārstāvjus), secināja, ka tie indivīdi, kuriem ir interesants darbs, ir mazāk neapmierināti un fizioloģiski izturīgāki nekā tie, kuriem ir neinteresants darbs. Protams, viedokļi par to, kurš darbs ir interesantāks un kurš nē, ir atšķirīgi. Darbs, kurš vienam liekas neinteresants un nogurdinošs, citam var būt interesants.

Stresa situāciju var radīt arī darba apstākļi, piemēram, novirzes no temperatūras, darba telpā, slikts apgaismojums, pārmērīgs troksnis. Pētījumi pierāda, ka arī nepareiza proporcija starp pilnvarām un atbildību, slikta informācijas apmaiņa un nepamatotas prasības citam pret citu, arī ir stresu veicinoši faktori.

Bez šaubām, darbs daudziem cilvēkiem ir dzīves pamats, taču ir arī skaidrs, ka ikviens no viņiem piedalās arī dažādās darbībās, kuras nav saistītas ar darbu un organizāciju. Arī privātos notikumus var pieskaitīt pie potenciāliem stresa iemesliem, kas var izraisīt darba rezultātu pasliktināšanos. Ir novērota sociāla adaptācija, izplatīti dzīves notikumi, kas var izraisīt gan negatīvu, gan pozitīvu stresu. Starp citu, pozitīvie notikumi, piemēram, paaugstināšana amatā vai darba algas palielināšana, dažreiz var radīt lielāku stresu nekā negatīvie.

Protams, ideāls ir stāvoklis, kad darba efektivitāte ir augsta un stresa līmenis ļoti zems. Lai to panāktu, vadītājiem vispirms ir jāiemācās kontrolēt savu stresu [12.,432].

Pēc pārskatītās literatūras var pieņemt, ka saspringta situācija uzņēmumā var negatīvi ietekmēt uzņēmuma darbību.

1.3. Snieguma vadības un līderība

Snieguma vadība var dabūt labākus rezultātus no organizācijas, grupām un indivīdiem, izprotot vadošo veikspēju, panāktu vienošanās saistībā ar plānotajiem mērķiem un standartiem [2].

Saskaņā ar Armstrong (2006), izpildes vadības patiesā loma ir skatīties uz priekšu, kas cilvēkiem ir jādara, lai sasniegtu darba mērķi, iepazīties ar jauniem izaicinājumiem, vēl labāk izmantot savas zināšanas, prasmes un iemaņas, attīstīt savas spējas, izveidot pašpārvaldītu

mācības programmu un panākt vienošanos par visiem objektiem, kur uzlabos sniegumus, un kā jānotiek uzlabojumiem. Vadītāju uzdevums ir veidot sastrādāties spējīgu darbinieku grupu, kuras dalībnieki atbalstītu cits citu un kura līdz ar to būtu spējīga sasniegt tai izvirzītos mērķus [12.,432]. Snieguma vadību var definēt kā sistemātisku procesu, ar kuru var uzlabot organizatorisko darbību un attīstīt personu un grupu veikspēju.

Saskaņā ar Deming (1986), izpildes vadības procesi sastāv no plānošanas, rīcībām, uzraudzības un pārskata [7].

1.1. tabula

Snieguma vadības procesi. Pielāgots ar autoru no Schemerhorn, HuntunOsborn (2005)

Plānošana	Vienoti mērķi un kompetences prasības, izpildes līgumu ražošana un darbības uzlabošana, kā arī personīgās attīstības plāni.
Rīcības	Pasākumu veicināšana, kas nepieciešami, lai sasniegtu mērķus un plānus.
Uzraudzība	Mērķu sasniegšanas virzības pārbaude.
Pārskats	Progresu un sasniegumu vērtēšanā, lai rīcības plāni tiktu sagatavoti un apstiprināti.

Izpildes uzlabošana ir būtiska daļa no nepārtrauktā izpildes vadības procesa. Mērķim jābūt pozitīvam no maksimāli augstas kvalitātes, lai gan tas ietver nepilnīguma risināšanas pasākumus. Var būt nepieciešami īpašie pasākumi, lai strādātu ar cilvēkiem, kuri neatbilst cerībām.

Uzņēmuma mērķiem ir jāvienojas, lai šie nolīgumi būtu sasniedzami. To var izdarīt, izmantojot atklātu dialogu, kas notiek starp vadītājiem un personām visā gada laikā [2]. Daudzas organizācijas izmanto šādu koncepciju, lai apkopotu raksturojumus labu mērķu sasniegšanai:

1.2. tabula

SMART koncepcija. Pielāgota ar Armstrong (2009) autoru.

S	<i>Īpašs</i> - skaidrs, nepārprotams, vienkāršs, saprotams un izaicinošs
M	<i>Izmērāms</i> - daudzums, kvalitāte, laiks, nauda
A	<i>Sasniedzams</i> - izaicinošs, bet bez kompetences sasniedzamības
R	<i>Attiecīgais</i> - attiecīgs uz organizācijas mērķiem tā, ka indivīda mērķis ir saskaņots ar uzņēmuma mērķiem
T	<i>Terminš</i> – jāpabeidz saskaņotā termiņā

Ir nepieciešams novērtēt sasniegumus un panākumus pret mērķiem, un tāpēc organizācijām ir jāizlemj, kādi pasākumi būtu jāizmanto.

Galvenie pasākumi varētu ietvert attiecīgas personas ar finanšu, operatīvā un cilvēciskā snieguma iemaņām:

1.3. tabula

Organizatoriskās darbības pasākumi. Pielāgotas ar Armstrong (2009) autoru.

Finanšu sniegums:	Pārdošana, peļņa, peļņa no ieguldītā kapitāla, ekonomiskās pievienotās vērtības, peļņa no vienas akcijas, cenas/peļņas attiecība.
Operatīva darbība:	Klientu apmierinātība, servisa līmenis, krājuma iespējas, krājuma izšķērdēšanā, produkcijas kvalitāte, inventāra kontrole, piegāde.
Cilvēciskais sniegums:	Peļņa, pārdošanas vai pievienotā vērtība uz vienu darbinieku, algas izmaksas procentos no pārdošanas, izlaidis uz vienu darbinieku (produktivitāte), ieturējuma likmes, darbinieku apmierinātība.

Saskaroties ar intensīvu tirgus spiedienu, korporācijas un viņu valdības bieži vien ņem uz sevi vairāk, nekā viņi var paņemt: palielina savas darbības skaitu un ātrumu, paaugstina darbības mērķus, saīsina inovācijas ciklu, un ievieš jaunas pārvaldības tehnoloģijas vai organizatoriskās sistēmas. Visas šīs agresīvās darbības var izraisīt darbinieku pārpūli.

Ja vadītājs prasa, lai darbinieki sniedz tāda paša līmeņa piepūles katru dienu, tad pēc mēneša enerģijas nebūs un uzņēmuma sniegums cietīs.

Snieguma vadība ievada cilvēkus plānā, lai tie sasniegtu plānotos rezultātus. Tā vērsta uz to, kas ir jādara, kā tas jādara un kas ir jāsasniedz. Bet tas ir tik pat saistīts ar jaunattīstības cilvēkiem - palīdzot viņiem apgūt, un nodrošinot viņus ar atbalstu, lai veiktu labu sniegumu tagad un nākotnē [2].

Vadītājs pieņem lēmumu par visu organizāciju un lemj par daudziem cilvēkiem. Līdz ar to jebkurš lēmums (efektīvs vai neefektīvs) var nopietni ietekmēt daudzu (gadās arī tūkstošu) cilvēku likteņus.

Purcell (2003) apgalvo, ka sniegums ir *spējas+motivācijas+iespējas* funkcija. Lai uzlabotu sniegumus, uzmanība ir jāpievērš:

Individuālā snieguma uzlabošana. Pielāgota ar autoru no Purcell (2003).

Spējas palielināšana:	Veselības stiprināšana, atlases, mācības un attīstība
Motivācijas palielināšana:	Neraksturīgas un raksturīgas atlīdzības sniegšana
Iespējas palielināšana:	Prakses un prasmju attīstība

Snieguma vadībai var būt nozīmīga loma kopējā atalgojuma sistēmā, kurā katrs elements ir saistīts kopā un uzskatīts par integrētu un saskaņotu veselumu. Šie elementi veido bāzes atalgojumu, iespējamās darba samaksas, darbinieka pabalstus, un ne - finansiālu atlīdzību, kas ietver instinkta pabalstus no paša darba.

Novērtējums ir nepieciešama un neizbēgama izpildes vadības darbība, bet tas ir viens no visgrūtākajiem pareizi sasniedzamiem veidiem. Mēģinājumi izmantot mehāniskas metodoloģijas, kas ietver reitingus vai klasifikāciju, bieži izrādās kā apšaubāma vērtība.

Dažreiz tiek pieņemts, ka izpildes novērtējums ir tas pats, kas ir izpildes vadība. Taču pastāv būtiskas atšķirības. Izpildes vadības atšķirība ir nepārtraukta un daudz plašāka, vispusīgāka un vairāk, dabas procesu vadība. [2]

Atšķirības starp darbības novērtēšanu un snieguma vadību.**Pielāgota ar Armstrong (2009) autoru.**

Veiktspējas novērtējums	Veiktspējas vadība
Augšējais – zemākais novērtējums	Kopīgs process caur dialogu
Gada novērtējuma sapulce	Pastāvīga pārskatīšana ar vienu vai vairākām formālām pārskatīšanām
Vērtējumu izmantošana	Vērtējums ir retāks
Monolītās sistēmas	Elastīgs process
Koncentrēšanās uz kvantitatīviem mērķiem	Koncentrēšanās uz vērtībām, uzvedību un mērķiem
Bieži saistīts ar samaksu	Varētu būt mazāk ar tiešu saikni, lai samaksātu
Birokrātisks - komplekss papīru darbs	Dokumentācija līdz minimumam
Pieder HR departamentam	Pieder līniju vadītājiem

Kā norādīts iepriekš, lielākā daļa pārvaldības veiktspējas sistēmu ietver kāda veida novērtējumu. Tas norāda uz kompetences sasniegtajiem darbiniekiem, atlasot tos, kas visprecīzāk atbilst vērtējumam, cik labi indivīds ir sasniedzis kvalitāti. Vērtējuma skala palīdz pieņemt lēmumu, lai palīdzētu tūlītēju kopsavilkumu, cik labi vai ne tik labi strādā darbinieks [2].

Līderība un kāda ir tās saistība ar vadīšanu

Vadītājs ir konkrēts darbinieks, kas ietekmē darbinieku darbību (personu vai grupu), lai īstenotu organizācijas mērķus. Bez efektīvas vadīšanas nevar reāli īstenot plānošanu, organizēšanu, motivēšanu un kontroli. Tieši vadīšana caurstrāvo visu menedžmenta sistēmu, t.sk. funkcijas, metodes, stratēģiju, taktiku u.c. Bet ja, ir vadīšana, loģiski jābūt arī vadītājam. Ja vadīšana pēc būtības ir process, tad vadītājs ir konkrēts darbinieks, kas īsteno šo procesu organizācijā. Jebkurš menedžeris, kam ir pilnvaras vadīt saskaņā ar organizācijas sakārtojumu var būt arī vadītājs. Ja tā būtu vienmēr, tad problēmas nerastos. Taču praksē jebkurā organizācijā pastāv ne tikai formālie, bet arī neformālie vadītāji. Neformālie vadītāji var būtiski ietekmēt darbinieku rīcību, neskatoties uz to, ka viņiem nav piešķirtas pilnvaras, amats un atalgojums, kas paredzēts formālam menedžerim. Menedžments nosaka, kas, kā un kad jā dara organizācijā, tad vadīšana ir spējīga ietekmēt darbiniekus virzīt viņu darbību noteiktos virzienos. Plašā nozīmē ietekme uz viena darbinieka rīcību maina cita darbinieka uzvedību, attiecības, uztveri u.tml.

Pēc daudzu menedžmenta speciālistu domām, vadītāja autoritāte veidojas, pateicoties galvenokārt šādiem faktoriem:

- zināšanas;
- darbaspējas;
- organizatora dotības;
- prasme pārliecināt;
- prasme uzsākt darbu novest līdz galam;
- vārdu un darbības vienotība;
- labvēlīga attieksme pret padotajiem;
- spēja pamatoti riskēt;
- ieinteresētība darbinieku sasniegumos.

Līderis ir vadītāja spēja ietekmēt citu cilvēku/grupu rīcību un iesaistīt tos darbībās organizācijas mērķu sasniegšanai un attīstībai.

Visos cilvēces vēstures attīstības posmos politikā, komercdarbībā, militārajā un citās sfērās bijuši cilvēki, ko var dēvēt par harismātiskiem līderiem. Harizma – citu ietekmēšanas forma ar personīgās pievilcības palīdzību, kas rada atbalstu līderības atzīšanai, līdz ar to nodrošina varu pār sekotājiem.

Saskaņā ar Vēnera uzskatiem, harizma ir indivīda noteikta īpašība, kuras dēļ tiek uzskatīts par kaut ko īpašu, apveltītu ar pārdabiskiem spēkiem vai īpašībām [24.,43].

Dažkārt menedžeri izjūt zināmu neveiklību, runājot par darba vidi. Cilvēkiem pēc savas būtības ir nepieciešama dzīves jēga un noteiktas vērtības. Kad tās pietrūkst, cilvēks ieņem depresīvā stāvoklī. Dzīves jēga nosaka zināmību, dod augstāka mērķa izjūtu, nākotnes pienākumu izpratni.

Praktiskais menedžments un zinātne ir nedaudz atšķirīgi un tomēr zinātne tieši ietekmē menedžmentu. Zinātne apskata kompleksas adaptīvas sistēmas, pie kurām pieskaitāma organizācija kā pašorganizējoša sistēma. Ja menedžmentam nepieciešama jauna tipa domāšana, zinātne piepalīdz [25.,99].

Vadīšana ir cieši saistīta ar līderību. Ja vadīšanā ir menedžmenta funkcija (iedarbība uz darbiniekiem), tad līderība ir šīs funkcijas realizēšanas metožu/paņēmienu kopums. Līderība vienlaikus ir kādas personas – līdera – darbība citu cilvēku iesaistīšanai kādā darbībā [12.,227].

Atkarīgie un neatkarīgie mainīgie

Saskaņā ar teorētisko ietvaru, galvenais mērķis ir atklāt saikni starp primārās intereses mainīgo (atkarīgais mainīgais) un mainīgajiem, kas tos ietekmē (neatkarīgie mainīgie). Šajā no daļā tika identificēti atkarīgie un neatkarīgie mainīgie, kā arī aprakstīta neatkarīgo mainīgo ietekme uz atkarīgajiem mainīgajiem. Nodaļas beigās tika izstrādāti pētījuma jautājumi saskaņā ar teorētisko ietvaru.

Atkarīgie mainīgie. Atkarīgais mainīgais ir pētnieka primārās intereses „mainīgais”. Mērķis ir izpētīt atkarīgo mainīgo, veicot dziļu pētījumu, kas tos ietekmē, tādējādi iegūt nepieciešamās atbildes un problēmas risinājumus.

Atkarīgo mainīgo pētniecība tūrisma uzņēmuma X - "darbinieku sniegums strauji mainīgajā vidē".

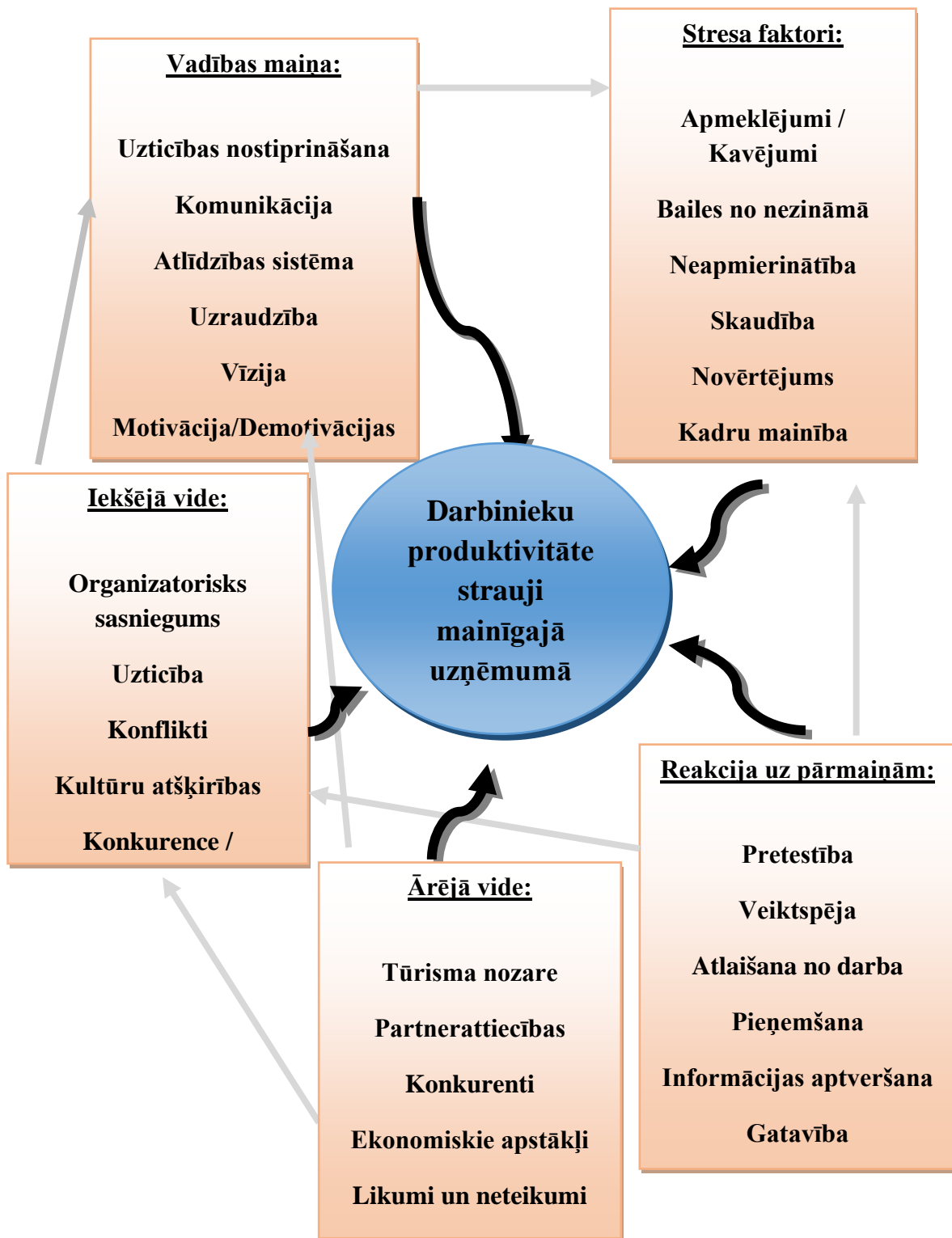
Neatkarīgie mainīgie. Lai saprastu atkarīgo mainīgo, ir jāanalizē neatkarīgos mainīgos. Neatkarīgais mainīgais ir atkarīgā mainīgā antipoda, kam ir pozitīva vai negatīva ietekme.

Pamatojoties uz literatūras izmeklēšanu, tika identificēti divdesmit seši neatkarīgie mainīgie. Šie faktori ietekmē darbinieku sniegumu strauji mainīgajā tūrisma uzņēmuma vidū (sk. 1.4. att.).



1.4. att. Attiecības starp atkarīgo un neatkarīgiem mainīgajiem (autores izstrāde)

Šos neatkarīgos mainīgos var iedalīt piecās galvenajās grupās, kas tiek uzskatītas par galvenajām pētījuma jomām: vadība, ārējā vide, iekšējais klimats, reakcija uz pārmaiņām un stresa faktori (sk. 1.4. attēlu).



1.5. att. Sagrupēti neatkarīgie mainīgie (autores izstrāde)

Saskaņā ar 1.5. attēlu, pastāv pieci galvenie faktori, kas ietekmē darbinieku sniegumu strauji mainīgajā tūrisma uzņēmuma vidē:

Pārmaiņu vadība, reakcija uz pārmaiņām, stresa faktori, iekšējā un ārējā vide. Attiecības un sakari tiek paskaidroti tālāk.

1.4. Uzņēmuma ārējā un iekšējā vide

Uzņēmuma ārējā vide. Ātras un milzīgas pārmaiņas ekonomikas un sociālajā vidē, tirgus attīstība, pastāvīgas tehnoloģiju inovācijas ir galvenie izmaiņu nepieciešamības iemesli organizācijās. Organizatoriskās izmaiņas ir ne tikai atbilde uz negatīvu vidi, bet obligāta funkcija veiksmīgai organizācijas kultūrai, jo tas ir viens no vis optimālākajiem veidiem, kā palielināt organizācijas veikuma līmeni un tā saderību.

Kļūst ļoti svarīgi novērtēt vispārējos nosacījumus tūrisma nozares tirgos, kā izmaiņas ārpus organizācijas var ietekmēt vispārējo uzņēmuma darbību un tā darbinieku uzvedību un attieksmi. Milzīgas pārmaiņas ekonomiskajā stāvoklī izraisīja ceļošanas vajadzību samazināšanos. Darbinieki kļūst nepārliecināti, nākamajā dienā–nespēja manipulēt ar personīgiem resursiem valsts nestabilitātes apstākļos.

Turklāt, ir svarīgi saprast, kāda pastāv ietekme pašreizēja partnerībā un konkurencē ar avioliņijām, kā arī izmaiņas, kas saistītas ar partnerību un konkurējošām organizācijām. Saskaņā ar Drucker (1999), visām iestādēm jāpadara globālo konkurētspēju, par stratēģisku mērķi. Neviena organizācija neizdzīvos, kamēr neveiks pasākumus, lai tiktu līdz noteiktajiem standartiem jebkurā vietā pasaulē.

Uzņēmuma iekšējā vide. Ikviena sniegums ir daudzu spēku kombinācijas rezultāts-cilvēks pats, cilvēki, kas strādā kopā ar viņu, darbs, materiāls, ar kuru viņš strādā, iekārtas, cilvēka klienti, viņa vadība, viņa uzraudzība, un vides apstākļi, piemēram, troksnis un pat slikta pārtika uzņēmuma kafejnīcā [7].

Cilvēkiem ir jāzina, kur tie atrodas. Viņiem ir jāzina cilvēki, ar kuriem viņi strādā. Viņiem ir jāzina, ko viņi var sagaidīt. Viņiem ir jāzina organizācijas vērtības un noteikumi. Tie nedarbojas, ja vide nav prognozējama, nav saprotama, nav zināma [22]. Saskaņā ar Bartlett (2009), neuzticība un bailes ir toksiskas inovācijām un iesaistīšanām, kā arī jābūt izgrieztiem no rītdienas vadības sistēmām.

Vadība pārmaiņās

Vadība ir jebkuru un visu organizāciju specifisks un īpatnējs orgāns [22]. Tas ir vadības uzdevums veicināt darbu kopīgajiem firmas mērķiem, palīdzot apmierināt cilvēku vajadzības, apmierinātību ar darbu un pašizpausmi. Efektīva vadība veido modeli pozitīvai attieksmei; vadītāji var redzēt izturīgu darbinieka uzvedību un izprast situāciju uzņēmuma pārmaiņu īstenošanas laikā [23].

Reakcija uz pārmaiņām

Ir plaša pretestība pret izmaiņām organizācijās. Cilvēki var spēlēt lomu pārmaiņu pretestībā. Ievestas izmaiņas uzņēmumā var atklāt daudzus darbinieku trūkumus. Daži cilvēki nevar iedomāties, vai pašreizējā dzīves posmā viņi var iemācīties kaut ko jaunu un pielāgoties mainīgajai videi [7].

Stresa faktors

Ātri mainīga un sarežģīta daudzu aspektu situācija pasaulē padara stresu par pastāvīgu darbinieku sekotāju. Vairumā gadījumu stress parādās sarežģītās, nezināmās, jaunās, riskantās un/vai konflikta situācijās, vai ar citiem vārdiem sakot, aktīvo cilvēku ikdienā. Organizācijas stresa pētījuma aktualitāte ir diktēta ar nepieciešamību attīstīt optimizācijas procedūras, lai palielinātu organizācijas efektīvu darbību [4].

Profesionālais stress ir disbalansa rezultāts starp pašreizējiem darbinieku resursiem, kurus pieprasa ārējā vide. Saskaņā ar Deming (2000), galvenie stresa iemesli ir veltīti starp faktoriem, kas saistīti ar darbu un situāciju ārpus darba [1]. Kavējumi un darbaspēka mobilitāte lielākā mērā saistās ar sliktu uzraudzību un sliktu pārvaldību [7].

2. TŪRISMA UZŅĒMUMA „X” RAKSTUROJUMS

Tūrisma uzņēmums X tika dibināts 1998. gadā kā ģimenes uzņēmums, tradicionāla ceļojumu aģentūra San Francisco Bay rajonā. Tajā laikā, Bay Area bija interneta uzplaukums.

2004. gadā tā cieta ekonomisko lejupslīdi, tomēr, pateicoties reputācijai, uzņēmums izdzīvoja tūrisma nozarē. Pēc teroristu uzbrukumiem 2001. gada 11. septembrī daudzi citi slēdza savus tūrisma uzņēmumus. Tūrisma uzņēmums X pārcēlās uz on-line pakalpojumu tirgu, konkurējot ar lielākajām interneta ceļojumu aģentūrām, kurām bija lielāki reklāmas budžeti un finansiālie atbalsti.

Turklāt uzņēmums kļuva par spēcīgu konkurentu starp izdevīgiem ceļojumiem, ar lielu atlaides procentu atkārtotiem klientiem, kuri nereti atsaucās par X uzņēmumu kā par uzņēmumu pārāku par citiem līdzīgiem.

Mūsdienās, uzņēmumam ir filiāles Moldovā un Latvijā. Ārpakalpojumu zvanu centros Kišinevā un Rīgā - nodarbināti līdz 500 darbiniekiem, lielākā daļa, tie ir ceļojumu aģenti, un IT speciālisti.

Rīgas birojā ir 75 pārdošanas speciālisti, kas mijiedarbojas, ikdienā uzņēmumā, izmantojot internetu un tālruni, kuri atrodas 5 pārdošanas nodaļas vadītāju pārraudzībā, 14 IT departamenta speciālisti, 9 mārketinga departamenta speciālisti, galvenais grāmatvedis, personāla vadība un galvenais vadītājs. Tomēr daudzi svarīgi departamenti atrodas Kišinevā un Sanfrancisko - finanšu departaments, bijēju departamenta klientu apkalpošanas nodaļa, atbilstības kontroles pārvalde.

Mērķauditorija

Galvenās daļas klienti ir cilvēki, kas kuģo, apmeklējot savus radniekus. Populārākie galamērķi ir Āfrika, Indija, Āzija, Filipīnas, retāki lidojumi uz Eiropu un bijušām Padomju Savienības valstīm.

Potenciālos klientus piesaista ar reklāmas informāciju par aviobiļešu pārdošanu tīmekļa vietnēs, kā Kajaks, Expedia, Vayama, Travelocity un pēc ieešanas, atveras SIA X tīmekļa mājaslapa, klientam ir iespēja veikt meklēšanu, saņemt atlaidi ar ID un, zvanot uz SIA X uzņēmuma līniju, un viens no pieejamajiem ceļojumu aģentiem palīdz potenciālajam klientam, saplānot un izveidot vajadzīgo lidojumu, palīdzot ar rezervāciju pa tālruni vai izmantojot e-pastu. Neliela daļa klientu ir piesaistīti Facebook.com tīmekļa lapai un tīmekļa vietnēm kā Travel Zoo.com, Consolidators.com un krievu valodas klientiem YaTurist.com.

Galvenokārt klientus piesaista zemās cenas, lai gan realitātē tie ir tikai neto tarifi pirms valsts nodokļiem un degvielas nodevas. Tas rada sarežģījumus, pārdodot lidmašīnas biļetes. Pārdošanas aģentiem ir jāpaskaidro, ka reklamētās cenas ir tikai neto biļešu cenas, un, lai uzzinātu kopējo, īsto cenu, ir jāatzīmē zvaigznīte - "*" visa pilna informācija tiek pasniegta tur. Tas padara ceļojumu aģentu darbu par nervozu, jo daudzi klienti ir neapmierināti, un dažreiz pat kļūst agresīvi, jo tie nevar iegādāties pakalpojumu par reklamēto cenu.

Konkurence

Tūrismu aģentūrai SIA X ir daudz konkurentu. Lielākie konkurenti ir līdzīgas ceļojumu aģentūras ASV, piemēram: Liberty Travel, ApvInited Vacation Network, Imperial Intentives, Suncoast Vacations, Travel House ASV, World Vacations u.c. Spēcīgi konkurenti ir tiešsaistes aviobiļešu pārdevēji, piemēram: Kayak, Expedia, Vayama, Travelocity, u.c. Šie uzņēmumi piedāvā ļoti līdzīgas aviobiļetes ar atlaidi uz visām pasaules valstīm. Tomēr SIA X ir ļoti slavēta ar saviem privātajiem kontaktiem - Brussels Airlines, kuri lido uz populārākajiem galamērķiem Āfrikā.

Konkurence spēlē lielu lomu uzņēmuma iekšējā vidē. Ir bieži konflikti starp darbiniekiem, jo īpaši starp diviem birojiem Rīgā un Kišiņevā. Ceļojumu aģenti zog klientus viens no otra un nepieklājīgi izturas pret labākajiem pārdošanas aģentiem.

Klientu apmierinātība

Katrs klients maksājuma beigās par lidmašīnas biļeti var novērtēt uzņēmumā kompetenci (no 1 līdz 10 reitingu skalā). Un gadījumos, kad pakalpojums tiek vērtēts ar 10, ceļojumu aģents saņem papildus 5 eiro, kuri tiek pieskaitīti pie darba algas. Klienti, kuri iegādājas aviobiļetes vairākas reizes, vērtē pozitīvi, vai ļoti pozitīvi.

Tomēr daudzi negatīvie komentāri ir iesniegti tīmekļa vietnē, kur klienti dalās ar savu viedokli par savu pieredzi konkrētajā uzņēmumā. Galvenās pretenzijas ir sakarā ar reklāmu un darbinieku nepietiekamo angļu valodas kompetenci, galvenokārt sakarā ar to, ka sabiedrība ir ļoti starptautiska, un tikai dažiem cilvēkiem, angļu valoda ir dzimtā valoda.

Klientu datu bāze

Pārdošanas aģenti reģistrē visu nepieciešamo informāciju par klientu: vārds, uzvārds, dzimšanas datums, tālruna numuru un e-pasta adresi, arī informāciju par plānoto braucienu: izbraukšanas pilsētu, pilsētas galamērķi, ceļošanas datumu, cik cilvēki, klienta vēlmes un, ja nepieciešams, par izmitināšanu viesnīcā un auto nomu. Visa informācija, datubāze ir pieejama visiem departamentiem uzņēmumā un citiem pārdošanas aģentiem. Datu bāze darbojas ar IT departamenta darbinieku palīdzību.

Lai apmierinātu visas klientu vajadzības, uzņēmums tiecas būt labākais savā nozarē. Katrs zvans ir reģistrēts; menedžeri sekoja sarunām. Arī videonovērošana ir visos birojos. Katrs noteikumu pārkāpums tiek sodīts. Sankcijas ir soda naudas, kas tiek atskaitīts no darba algas, kas nozīmē, mēneša ienākumi ir atkarīgi tikai no paša aģenta produktivitātes.

Daudzi tirdzniecības aģenti cenšas ievērot noteikumus. Galvenokārt izmaiņas uzņēmumā ir vērstas uz darbinieku produktivitātes uzlabošanu. Piemēram, diezgan bieži izmaiņas notiek atalgojuma sistēmā. Šīs izmaiņas motivē darbiniekus pārdot vairāk, un attiecīgi iegūt vairāk. Diemžēl tas izraisīja pārdošanas aģentos neapmierinātību, sakarā ar pēdējo atalgojuma sistēmas ieviešanu, algas zemie sniegumi kļuva par nepieņemamiem, un daudzi no viņiem ir atstājuši uzņēmumu.

Uzņēmuma darbinieku mainība:

2.1. tabula

Darbinieku mainība 2012-2014

Gads	Atlaisti	Uzņemti
2012	54 pārdošanas cilvēki	120 pārdošanas cilvēki
2013	119 pārdošanas cilvēki	169 pārdošanas cilvēki
2014	101 pārdošanas cilvēki	159 pārdošanas cilvēki

Augsts apgrozījuma un absentisma līmenis (augsta darbinieku mainība) X tūrisma uzņēmumā. Pastāvīgo izmaiņu galvenie pierādījumi, kuri ir sāpīgi uzņēmuma darbiniekiem, izraisa zemu darbinieku motivāciju.

Pētījums atklās nozīmīgākās problēmas ar vadību, ikdienas darbībā, pastiprinot ietekmi uz darbinieku uzvedību un attieksmi. Veiksmīgu pārmaiņu ieviešanas risinājumi tiks attīstīti ar mērķi motivēt labu darbinieku darbību.

Divas izplatītākās vides analīzes metodes ir SVID analīze un PEST analīze. SVID analīze ir populāra situācijas analīzes metode, kurā apskata analizējamās lietas stiprās un vājās puses, kā arī iespējas un draudus. PEST analīzes uzdevums ir palīdzēt iepazīt galvenos makroekonomiskos faktorus, kas ietekmē konkrētu nozari, nozarē strādājošās organizācijas.

Balstoties uz raksturoto informāciju, autore sastādīs uzņēmuma SIA X SVID analīzi, skat. 2.2. tabulā.

SIA X SVID analīze

Stiprās puses	Vājās puses
Piedāvātie pakalpojumi notiek on-line režīmā Zemas pakalpojumu cenas Motivācijas sistēma darbiniekiem Ieviesta klientu datu bāze Stabila finanšu situācija Atpazīstams uzņēmuma zīmols	Augsta konkurence Klientiem neskaidrs pakalpojumu cenu piedāvājums Vājas personāla valodas zināšanas Personāla savstarpējie iekšējie konflikti Liela personāla mainība
Iespējas	Draudi
Reklāmas aktivitātes sociālajos tīklos, sociālo tīklu profili Pakalpojuma klāsta papildināšana Jauni tirgus segmenti	Ekonomiskā situācija Klientu maksātspēja Darbaspēka trūkums Konkurences spiediens

Pie uzņēmuma stiprajām pusēm var pieskaitīt to, ka piedāvātie pakalpojumi notiek on-line režīmā, līdz ar to ir samazinātas uzņēmuma administratīvās izmaksas, uzņēmumam nav jāuztur plašas telpas birojiem, kur klienti tos apmeklē klātienē, kā rezultātā uzņēmums var piedāvāt zemas pakalpojumu cenas. Uzņēmumā ir izstrādāta darbinieku motivācijas sistēma, kas raksturota iepriekš tekstā. Esošo klientu kontakti tiek saglabāti uzņēmuma ieviestajā klientu datu bāzē. Uzņēmuma finansiālā situācija tiek raksturota kā stabila, tam ir pastāvīgi ienākumi, tiek plānots n izpildīts uzņēmuma budžets. Uzņēmuma tirgū darbojas zem atpazīstama zīmola, kas klientam garantē kvalitāti un uzticību.

Pie uzņēmuma vājajām pusēm jāmin augstā konkurence. Kā jau iepriekš tika minēts, ļoti daudzi uzņēmumi darbojas līdzvērtīgi, kā pētāmais uzņēmums on-line režīmā, konkurenti nepārtraukti salīdzina apkalpojuma cenas, piedāvātos pakalpojumus, līdz ar to veido līdzvērtīgus piedāvājumus, kā pētāmais uzņēmums. Pie vājajām pusēm ir jāpiemin arī tas, ka dažkārt klientiem ir neskaidrs pakalpojumu cenu piedāvājums, rodas situācija, kad reklamēta viena cena, bet izvēloties konkrētu maršrutu ar papildus pakalpojumiem, cena sanāk krietni dārgāka, kas rada neizpratni klientu vidū. Attiecībā uz uzņēmumu personālu, rodas situācijas, kad personāls pietiekoši nepārzina angļu valodu, kas uzskatāms par uzņēmuma vājo pusi, jo valodas barjeru dēļ, rodas nesaprašanās starp uzņēmuma klientu un personālu. Personāla starpā ir novērojami arī savstarpējie iekšējie konflikti, kas visbiežāk izpaužas kā darbinieku

strīdi starp diviem dažādiem birojiem. Autores veiktais pētījums norāda arī uz biežo darbinieku mainību, kas ir uzņēmuma vājā puse.

Par uzņēmuma iespējām var uzskatīt reklāmas aktivitātes sociālajos tīklos, Uzņēmuma personālam būtu jāpievērš vairāk uzmanības sociālo tīklu profilu izveidei, un aktuālo informāciju izvietojšanai tajos, jo mūsdienās internets ir attīstījies tiktāl, ka potenciālie klienti visdrīzāk informāciju meklē internetā. Uzņēmuma darbiniekiem ir jāpēta konkurentu aktivitātes, piedāvātos pakalpojumus, un to cenas, lai izveidotu līdzvērtīgus pakalpojumus. Konkurentu izpētes rezultātā, uzņēmumam ir iespēja papildināt piedāvāto pakalpojumu klāstu, kā rezultātā tiktu iegūti jauni tirgus segmenti.

Pie uzņēmuma draudiem tiek pieskaitīta ekonomiskā situācija valstī. Jāņem vērā, ka 2008. gada nogalē Eiropā bija vērojama ekonomiskā krīze, kā iespaidā samazinājās klientu maksātspēja un saruna uzņēmumu pārdoto pakalpojumu daudzums un līdz ar to uzņēmuma ienākumi. Pie draudiem var pieskaitīt ar darbaspēka trūkumu, jo pašreiz ir vērojams, ka darbaspēks aizplūst uz valstīm, kur tiek piedāvāts augstāks atalgojums, piemēram, Lielbritānija, Vācija, Austrija, Nīderlande. Uzņēmuma darbību ietekmē arī konkurences spiediens, konkurenti pazemina cenas, veido un piedāvā līdzvērtīgus pakalpojumus.

Uzņēmumam svarīga ir konkurētspēja. Autore, balstoties uz savu subjektīvo viedokli un zināšanām par uzņēmuma SIA X darbību, veiks konkurētspējas faktoru salīdzinājumu. Par konkurētspējas faktoriem tiek izvirzīti sekojoši kritēriji:

1. tirgus daļa;
2. tehnoloģiskais līmenis;
3. pakalpojumu kvalitāte;
4. apkalpošana;
5. uzturēšanas izmaksas.

Pie tirgus daļas kritērija tiek salīdzināts, cik lielu potenciālo klientu tirgus daļu uzņēmums SIA X apkalpo. Kā tehnoloģiskais līmenis tiek salīdzināts uzņēmuma SIA X rīcībā esošās tehnoloģijas, to pielietojums, bet kā pakalpojumu kvalitāte tiek salīdzināts, cik kvalitatīvi ir pakalpojumi attiecībā pret klientu vēlmēm un konkurentu piedāvāto pakalpojuma kvalitāti. Svarīga ir arī apkalpošana, kur tiek izvērtēts, cik efektīva un laipna ir klientu apkalpošana, sūdzību uzklauššana, pretenziju risināšana. Kā pēdējais faktors, tiek izvērtētas uzņēmuma SIA X uzturēšanas izmaksas.

2.3. tabulā autore veica iepriekšminēto konkurētspējas faktoru salīdzināšanu.

SIA X konkurētspējas faktoru salīdzināšana

Faktori	F1	F2	F3	F4	F5	Priekšrocību skaits	Svarīgums
F1	x	F1	F3	F1	F5	2	$(1/10)*2 = 0.2$
F2	F1	X	F2	F2	F5	2	$(1/10)*2 = 0.2$
F3	F3	F2	x	F3	F3	3	$(1/10)*3 = 0.3$
F4	F1	F2	F3	x	F5	0	$(1/10)*0 = 0.0$
F5	F5	F5	F3	F5	x	3	$(1/10)*3 = 0.3$
Kopā	2	2	3	0	3	10	$(1/10)*10 = 1$

Konkurētspējas faktoru analīze rāda, ka uzņēmuma priekšrocības ir sniegto pakalpojumu kvalitāte un uzturēšanas izmaksas. Zemāku vērtējumu ir ieguvuši tādi faktori, kā tirgus daļa un tehnoloģiskais līmenis, kas uzņēmumam, būtu vēl jāattīsta. Savukārt apkalpošana uzņēmumam ir zemā līmenī un pie tās vēl ir ļoti jāpiestrādā. Autore uzskata, ka zems konkurētspējas vērtējums apkalpošanai salīdzinājumā ar citiem faktoriem ir tāpēc, ka bieži vien novērojama personāla mainība, iekšējie konflikti, valodas barjeras un nepietiekamas tās zināšanas, kā arī klientu neizpratne par pakalpojuma cenām, kas bieži netiek izskaidrotas no personāla puses.

Kad veikta uzņēmuma iekšējās vides, respektīvi, SVID analīzes un konkurētspējas novērtēšanas analīze, tiks izpētīta uzņēmuma ārējās vides ietekme. Kā pirmā ārējās vides ietekmes analīzes metode, tiks pielietota PEST analīze, skat. 2.4. tab.

SIA X nozares PEST analīze

Politiskie faktori	Ekonomiskie faktori
Stabila tiesiskā vide	Klientu pirkspēja
Nelabvēlīga nodokļu sistēma	Valūtas kursa izmaiņas
ES struktūrfondu finansējums	Cenu dempings
Likumdošanas aktu ietekme	Konkurence
Sociālie faktori	Tehnoloģiskie faktori
Laba reputācija	Tehnoloģiskās iekārtas
Tieša komunikācija ar klientiem	Komunikācija
Sociālās aktivitātes	Zinātnes attīstība
Pieprasījums	
Iedzīvotāju aizplūšana uz ārzemēm	

Autore noteica PEST faktoros, kas ietekmē uzņēmuma SIA X darbību no politiskā, ekonomiskā, sociālā un tehnoloģiskā viedokļa.

Balstoties uz veiktajiem PEST analīzes politiskajiem aspektiem, var secināt, ka šajā darbības sektorā svarīga ir stabila tiesiskā vide, jo likumdošanas izmaiņas uzliek prasības un saistības uzņēmējiem, tāpat nozīmīga ir arī nelabvēlīga nodokļu sistēma, jo Latvijā tiek domāts tikai par mazajiem un vidējiem uzņēmumiem, kam tiek piemērots mikrouzņēmuma nodoklis, bet netiek atbalstīti uzņēmēji, kas neatbilst šī nodokļa maksātāja kritērijiem. Tūrisma nozarē Latvijā dominē mazie un mikro uzņēmumi, kuri atbilst prasībām, lai piemērotu mikrouzņēmuma nodokli, bet ne visi uzņēmumi to izmanto. Starptautiskā situācija, kaut arī netieši, tomēr nozīmīgi var ietekmēt uzņēmumu darbību pat tad, ja tie tieši nesadarbojas ar citu valstu firmām. Tā kā Latvija ir iestājusies Eiropas Savienībā, tad Latvijā ieplūst arī dažādiem projektiem paredzētā Eiropas Savienības nauda. Kopš iestāšanās Eiropas Savienībā, ar 2004. gada 1. maiju, Latvijā ir pieejami dažādi struktūrfondi, piemēram, uzņēmums var paplašināt savu darbību, piesaistot ES struktūrfondu atbalstu. Lai saņemtu atbalstu, ir jāuzraksta pieteikums un biznesa plāns uzņēmuma darbības paplašināšanai, līdzekļus var piesaistīt caur „Altum” attīstības banku. Tāpat ikviena uzņēmuma attīstības pamatos ir Latvijas likumdošana, jo valsts ekonomiskā stabilitāte nav iedomājama bez noturīgas tiesiskās bāzes, kas ir viens no svarīgākajiem pamatiem brīvā tirgus attīstībai.

Balstoties uz veiktās PEST analīzes ekonomiskajiem aspektiem, var secināt, ka tūrisma darbības sektorā svarīga ir klientu pirktspēja. Klientu pirktspēju ietekmē bezdarba līmenis valstī un darba samaksas līmenis. Valūtas kursa svārstības ietekmē tūrisma pakalpojumu tirdzniecības uzņēmumus, jo pakalpojumi, kuri tiek pārdoti vai tiek iepirkti no ārvalstīm, kuru maksāšanas līdzeklis nav EUR, valūtas kursa svārstības rezultātā var sadārdzināt tos. Izmantojot cenu dempingu, var gūt lielāku peļņu, bet tad uzņēmumiem konkrētais pakalpojums ir jāpārdod ar zemu uzcenojumu un zemu peļņu. Parasti cenu dempings ir novērojams pakalpojumu sniegšanas nozarē, kur nav nepieciešams iegādāties kādu preci, lai pārdotu to tālāk.

Balstoties uz veiktās PEST analīzes sociālajiem aspektiem, var secināt, ka šajā darbības sektorā svarīga ir laba uzņēmuma reputācija. Uzņēmuma reputācija pamatā veidojas vienam klientam, iepērkoties uzņēmumā un dodot labas atsauksmes citiem potenciālajiem klientiem. Tikpat svarīga ir arī tiešā komunikācija ar klientiem, un, tirgojot tūrisma produktus, komunikācijai jābūt ir augstā līmenī, t.sk., pārdevējam ir jāzina valodas, īpaši angļu valoda. Atsaucoties uz sociālajām aktivitātēm, ir jāveic dažādas reklāmas kampaņas, jāizveido un jāizvieto informācija par uzņēmumu un to piedāvātajiem pakalpojumiem sociālajos kontos,

jāatbalsta sponsorēšanas pasākumi, kas ietekmē uzņēmuma atpazīstamību klienta vidū. Tūrisma pakalpojumu pārdošana lielā mērā ir atkarīga no pieprasījuma, jo tā nav pamatprece, kas nepieciešama iegādāties, lai cilvēks izdzīvotu. Iedzīvotāju aizplūšana ir vērojama uz Eirozonas valstīm, kur samaksa par darbu ir augstāka, līdz ar to iedzīvotāji, piemēram, no Latvijas pārceļas uz dzīvi citā valstī, lielākoties Lielbritānijā.

Balstoties uz veiktās PEST analīzes sociālajiem aspektiem, var secināt, ka šajā darbības sektorā svarīgas ir tehnoloģiskās iekārtas, kas nodrošina tūrisma produktu pārdošanu on-line režīmā. Tehnoloģiskās iekārtas nodrošina arī komunikāciju gan starp uzņēmumu un klientiem, gan starp uzņēmumu un pakalpojumu piegādātājiem. Uzņēmums seko līdzi arī zinātnes attīstībai, kas ir jaunas tehnoloģijas, iekārtas, programmas u.c., kuras parādījušās tirgū, pateicoties zinātnes attīstībai.

3. PĒTIJUMA ANALĪZES UN REZULTĀTU INTERPRITĀCIJAS RAKSTUROJUMS

Šīs nodaļas mērķis ir iepazīstināt ar pētījuma konstrukcijas aprakstu un izskaidrot tā piemērotību. Tiks sniegts detalizēts paskaidrojums par izmantotajām metodēm, kas tika izmantotas datu vākšanā. Pētījuma konstrukcija saistās ar anketu un aptaujas konstruēšanu, kur autors skaidro, kādi jautājumi tiks izmantoti, lai atbildētu uz aptaujas jautājumiem.

Darba gaita

Darbs sastāv no ievada, divām nodaļām un secinājuma ar ieteikumiem:

Pētījuma projekta ievads - aptver ievadu un pētījuma formu, kas parāda pētījuma primāro mērķi, kā arī izpētes procesu.

Pētījums ir balstīts uz metodoloģijas un pētniecības procesiem saskaņā ar korelācijas pētījuma veidu. Pētīšanas mērķis ir procesa laikā palīdzēt pētniekam atrast risinājumu esošajai problēmai. Šis pētījums ir balstīts uz progresīvo modeļi, kas sākas ar problēmas definēšanu un literatūras pārskatu, pakāpeniski pārejot pie analīzes, secinājumiem un ieteikumiem.

Pētījuma veidu var identificēt kā lietišķs pētījums, jo pētījuma rezultāta nolūks ir sniegt ieteikumus, kurus var izmantot, lai uzlabotu kompānijas vadības spēju, ar kuru tiek īstenotas izmaiņas. Pētījums balstīts uz vairākiem soļiem, kas ir izstrādāti, lai sasniegtu galveno darba mērķi – izpētīt vadības maiņas ietekmi uz tūrisma uzņēmuma X darbinieku veiktspēju.

Secinājumi un ieteikumi - rāda atzinumus un ieteikumus, kas iegūti no apkopotajiem datiem, vispārējas atbildes uz pētījuma jautājumiem, un ierosinājumus turpmākai tēmas pētīšanai.

Pētījuma jautājumi

Zinot pētījuma atkarīgo un neatkarīgo mainīgo, pamatojoties uz teorētisko ietvaru, ir nepieciešams attīstīt pētniecības jautājumus. Pētījuma jautājumi ir izstrādāti, lai novērtētu neatkarīgo mainīgo ietekmi uz atkarīgiem mainīgiem.

Lai parādītu pētījuma konstrukciju ir jānosaka galvenās perspektīvas: izpētes mērķis, pētījuma tips, pētnieku iejaukšanās izmeklēšanā, izpētes iestatījums, analīzes vienība, laika periods, konstruēšanas metodes un datu apkopošana. Saskaņā ar korelācijas pētījuma procesa ietvaru:

- Tēmas apraksts;
- Pētījuma tēmas formulējums;
- Tēmai atbilstoša literatūra;

- Neatkarīgo un atkarīgo mainīgo identificēšana un teorētiskās struktūras attīstīšana;
- Vākto datu analīze;
- Kopsavilkuma attīstība, secinājums un rekomendācijas.

Pētījuma mērķis

Pētījuma mērķis ir novērtēt vadības maiņas efektivitāti starptautiskajā ceļošanas uzņēmumā un tās ietekmi uz uzņēmuma darbinieku produktivitāti. Rezultāti var pozitīvi ietekmēt nākotnes metožu izmaiņas uzņēmumā.

Iejaukšanās

Tika pētīti darbinieka snieguma efektivitātes ietekmējošie faktori uzņēmuma pārmaiņu laikā konkrētajā uzņēmumā. Korelācijas pētījums tika veikts saskaņā ar organizācijas dabisko vidi; pētnieka iejaukšanās ir minimāla.

Pētījuma uzstādījums

Gadījumā, kad pētījums ir veikts dabiskajā vidē – pēc korelācijas pētījuma iestatījumiem. Tā kā pētījums tiks veikts organizācijā, tas tiks nosaukts – nozares pētījums.

Analīzes vienība

Tā kā pētījums ietver analīzi par vadības pārmaiņu efektivitāti organizācijā, kas būs balstīta uz aci-pret-aci intervijām un darbiniekiem un uzņēmuma vadītāju anketēšanu, analīzes vienība būs - darbinieki.

Laika apvārsnis

Attiecībā uz pētījumu, lai atbildētu uz pētījuma jautājumiem, pētījums ilga vairāku nedēļu periodā. Šādi pētījumi ir aprakstoši.

Datu vākšanas metodes

Sekundārie dati tika savākti pēc literatūras apskata no dažādām grāmatām, gadījumu izpētes, rakstiem, kas ir pieejami bibliotēkās, LU bibliotēkā, kā arī no citām datu bāzēm un tiešsaistes žurnāliem, to starp internetā pieejamās elektroniskās grāmatas.

Galvenie dati. Lai veiktu pētījumu, tika vākti gan kvalitatīvie, gan kvantitatīvie dati. Nepieciešamie dati par pētījumu tika iegūti, izmantojot esošo uzņēmuma darbinieku aptaujas (kvantitatīvie dati). Kā arī tika veikta intervija aci – pret - aci (kvalitatīvie dati) ar 9 uzņēmuma darbiniekiem un vadītāju.

Intervijas konstrukcija. Lai iegūtu nepieciešamo informāciju tika veiktas vairākas intervijas. Lai iegūtu galveno informāciju par kompāniju - darbinieku skaitu, uzņēmuma struktūru, galvenajām operācijām u.c., vispirms tika veikta nestrukturēta intervija ar personāla

vadītāju.

Otrkārt, pētnieks veica strukturētu, atklātu interviju ar uzņēmuma vadītāju. Ar mērķi novērtēt jauna vadītāja efektivitāti un savākt informāciju, kas nepieciešama, lai atbildētu uz pētījuma jautājumu.

Aptaujas lapas konstrukcija:

Lai atbildētu uz pētījuma jautājumu Nr.2 – **Kā izmaiņas tiek īstenotas?** - Pētnieks ir veicis aptauju ar pašreizējiem darbiniekiem. Autors izdalīja anketas visiem darbiniekiem, lai atklātu visu nepieciešamo informāciju. Anketa izstrādāšanas struktūru var atrast (skatīt 1.pielikumā). Saņemto atbilžu skaits ir 64. Anketa bija pilnīgi anonīma, jo atbildētājam nevajadzēja iekļaut jebkādu privātu informāciju. Aptaujas jautājumi Nr.12, 13 un 6 sniedza dažas atbildes uz pētījuma jautājumu Nr.2. Tomēr, galvenie secinājumi tika izdarīti no intervijām ar uzņēmumu vadītājiem un arī neformālām intervijām ar darbiniekiem.

Lai atbildētu uz pētījuma jautājumu Nr.3: **Kāda ir darbinieka reakcija uz pārmaiņām?** – pētnieks ir veicis aptauju ar darbiniekiem, kā arī intervēja personāla vadītāju. Aptaujas jautājums Nr.10 arī atklāja dažus faktorus, kas saistīti ar pētniecības jautājumu Nr.3.

Jautājumi Nr.1, 3, 4, 7, 8, 9, 11 atbild uz pētījuma jautājumu Nr.4: **Kas ir pašreizējo darbinieku sniegums, attieksme un uzvedība uzņēmumā?**

Informācija apkopota, izmantojot šos iekļautos jautājumus: darbinieku attieksme pret darba pienākumiem, darba ietekme uz privāto dzīvi, darbinieku uzskati un uzvedība. Pētniecības jautājums Nr.5: **Kāda ir iekšējā uzņēmuma vide?** – tika analizēts, izmantojot darbinieku jautājumu Nr.2, 4, 5 sniegtās atbildes. Šie jautājumi ir atklājuši komandas gara līmeni, attiecības starp darbiniekiem un uzņēmuma vadītāju.

Darbiniekiem bija jāizvēlas vienu atbildi no 5 dotajiem atbilžu variantiem.

Šajā nodaļā tiks aprakstīts pētījuma process un konstrukcija. Autors ir izskatījis visas pētījuma konstrukcijas sastāvdaļas, kā arī iepazīstināja ar intervijas un aptaujas formām, kas tiks izmantoti, lai savāktu nepieciešamos datus. Autore ir noteikusi, kāds jautājums atbildēs uz konkrētu pētījuma jautājumu.

3.1. Vadītāja aptauja

Šeit tiks aprakstīts pētījuma process un konstrukcija. Autors ir izskatījis visas pētījuma konstrukcijas sastāvdaļas, kā arī iepazīstināja ar intervijas un aptaujas formām, kas tiks izmantoti, lai savāktu nepieciešamos datus. Autore ir noteikusi, kāds jautājums atbildēs uz

konkrētu pētījuma jautājumu.

Analizēt un interpretēt primāros datus, kas apkopoti pētījumā. Nodaļa sākas ar vispārējo ceļošanas industrijas aprakstu un uzņēmuma profilu, kas ir balstīts uz intervijām ar uzņēmuma darbiniekiem un uzņēmuma vadītāju. Šī nodaļa sniegs analīzi un interpretāciju par pētījuma rezultātiem, parādot tos grafiski. Katra intervija un anketa tiks analizēta atsevišķi. Visi pētniecības jautājumi tiks atbildēti, uzrādot pētījuma gaitā iegūtos datus.

Intervijas analīze ar vadītāju

Intervija notika 2015. gada 1. maijā uzņēmuma birojā. Aptuvenais intervijas ilgums bija 1stunda.

Intervija tika veikta ar mērķi aprakstīt vadītāju (līderi) un iegūt nepieciešamo informāciju par uzņēmumu. Uzņēmuma vadītājs ir 32 gadus vecs vīrietis, kurš sāka strādāt šajā uzņēmumā pirms astoņiem gadiem kā ceļojuma aģents. Viņš bija ļoti veiksmīgs pārdošanā un čakli strādājošs, tāpēc viņa karjeras izaugsme bija ātra. Pēc pievienošanās uzņēmumam, jau pēc trim gadiem viņš ieņēma augstākās vadības pozīciju.

Atbildot uz jautājumiem, viņš izklausījās ļoti ambiciozs, lepns par sevi, persona pilna ar entuziasmu. Runājot par uzņēmumu, viņš uzsvēra, ka ļoti centās, lai panāktu izaugsmi pēdējos gados. Viņš vienkārši atbildēja uz jautājumu Nr.2 no pirmās daļas intervijas, kurā norādīja, ka uzņēmuma vīzija ir attīstīt ilgstošas attiecības ar klientiem, piedāvājot viņiem unikālu ceļošanas pieredzi un konkurētspējīgas cenas, un misija ir: būt atzītiem par pazīstamāko pasaules tūrisma trendu.

Ir būtiski pieminēt, ka intervijas laikā viņš runāja tikai par pozitīvām tendencēm uzņēmumā. Tas varētu raksturot viņu kā pozitīvu personību, kurš nav gatavs diskutēt par nepatīkamiem jautājumiem, vai tā varētu būt zīme, ka viņš vienkārši nesaskata problemātiskos punktus uzņēmumā.

Sniedzot atbildi uz jautājumu Nr.6 no otrās intervijas daļas, viņš uzskata, ka galvenais, ir izmaiņu ieviešana un pareizas vīzijas par pārmaiņu stratēģijas attīstību.

Atbildot uz jautājumu Nr.7 no otrās intervijas daļas, pārmaiņu līderis minēja, ka uzticības veidošana un komunikācijas process varētu samazināt stresa ietekmi. Tomēr, kā tas izriet no intervijām un aptaujām ar darbiniekiem, pastāv komunikācijas trūkums starp augstāko vadību un darbiniekiem. Tas varētu būt pierādījums, ka patiesībā nekas nav darīts, lai mazinātu stresu.

Sniedzot atbildi uz jautājumu Nr.8 no otrās intervijas daļas, vadītājs vēlreiz minēja vīziju; tā pati, kura tika nosaukta, atbildot uz jautājumu Nr.6. Viņš uzsvēra, ka vīzija ir kritiska.

Ņemot astoņu posmu pieeju no Kotter (1996), vadītājam būtībā izdevās īstenot un atbalstīt izmaiņas uzņēmumā, par ko liecina uzņēmuma attīstība un izaugsme. Tomēr, ir daži trūkumi, nākamajos Kotter trijos posmos, vadītājs nepievērš pietiekamu uzmanību komunikācijai ar darbiniekiem. Turklāt viņš nespēj dalīties ar savu vīziju ar pārdošanas cilvēkiem un pat ar vidējā līmeņa vadību.

Intervijas analīzes ar personāla vadību

Intervija ar cilvēkresursu menedžeri tika veikta 2015. gada 5. maijā uzņēmuma birojā. Aptuvenais intervijas ilgums bija 30 minūtes.

Intervija tika veikta ar mērķi iegūt nepieciešamo informāciju par pašreizējo situāciju uzņēmumā. Intervijā ar personāla vadību, tika noskaidrots, ka apgrozījums uzņēmumā ir ārkārtīgi augsts. Vislielākās problēmas ir pārdošanas nodaļā, jo tam ir 100% augsta personāla mainība 8 - 9 mēnešu laikā. Lielākā daļa darbinieku pamet savu darbavietu brīvprātīgi un tam ir vairāki iemesli; pārdošanas darbinieki strādā kā neatkarīgi darbuzņēmēji un ienākumi ir atkarīgi tikai no viņu ikmēneša pārdošanas peļņas. Turklāt darba apstākļi paši par sevi ir ļoti specifiski.

Tomēr uzņēmuma personāla vadība minēja, ka ir arī citi mainības iemesli starp jauniem darbiniekiem. Nepieredzējušie darbinieki ir zem nemitīgu pārmaiņu spiediena un pirmajos pāris mēnešos uzņēmumā nespēj efektīvi tikt galā ar uzdevumiem. Tas ietekmē atstāt uzņēmumu pašā pirmajā darba procesa posmā.

3.2. Darbinieku aptauja un intervijas analīze

Intervijas analīze ar darbiniekiem

Intervijas aci-pret-aci ar 9 darbiniekiem tika veiktas 2015. gada 3. maijā uzņēmuma birojā. Aptuvenais intervijas ilgums bija 5 - 10 minūtes uz katru darbinieku. Tika aptaujāti deviņi darbinieki, lai iegūtu skaidru priekšstatu par pašreizējo situāciju uzņēmumā. Vairākums – astoņi pārdošanas aģenti, kas pavadīja uzņēmumā vairāk nekā 7 mēnešus, un tikai viens ir jauns darbinieks, kurš pievienojās kompānijai tieši mēnesi, pirms tika veikta intervija.

Uzņēmuma vadītājs tika aprakstīts, kā strādīga un entuziasma pilna persona. Bet, viens darbinieks minēja, ka vadītājs ir bijis rupjš pret viņu.

Visi darbinieki raksturoja savu vadītāju kā ļoti izpalīdzīgu, draudzīgu un pietiekami gudru cilvēku, kas spēj atrisināt gandrīz visas problēmas, kas var rasties darbā.

Darbinieku vairākums novērtēja darba apstākļus kā apmierinošus. Pāris darbinieki pauda neapmierinātību ar virtuvi, jo tā ir diezgan atvērta, un viņi nespēj justies pietiekami ērti ēšanas laikā, jo visi var viņus redzēt. Četri darbinieki sūdzējās par nekārtīgām tualetēm. Gandrīz visi minēja, ka datori nav pietiekami ātri, un tas padara viņus nervozus. Septiņi no deviņiem pateica par iekšējiem konfliktiem uzņēmumā, un izvērtēja atmosfēru kompānijā kā saspringtu.

Lielākā daļa darbinieku minēja pastāvīgu troksni kā vienu no faktoriem, kas slikti ietekmē viņu darbību. Viens tirdzniecības pārstāvis pieņēma, ka pastāvīgi konflikti uzņēmumā demotivē viņu. Tomēr visi darbinieki minēja prēmijas un balvas kā spēcīgu motivāciju, kas stimulē labākus sniegiņus.

Anketas analīze ar darbiniekiem

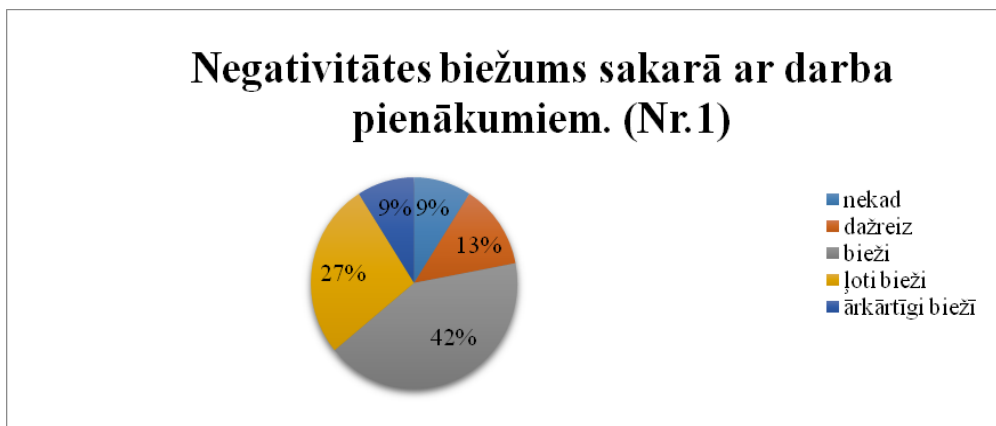
Anketas tika personīgi administrētas 75 darbiniekiem, 100% pārdošanas aģentu. Tomēr, tika iesniegtas 64 anketas. Atbildes likme ir 85%, kas ir labs vispārīguma pamats. Anketa ietver 13 jautājumus, kas saistīti ar šo uzdevumu, un pieci socioloģiskie jautājumi.

Lielākā daļa respondentu ir vīrieši; uzrādot 86% no aptaujātajiem jeb 55 respondenti (sk. 3.pielikumu).

Saskaņā ar aptaujas rezultātiem, lielākā daļa darbinieku ir ļoti jauni - 40% respondentu vecumā no 20 līdz 24 gadiem (sk.4. pielikumu). Gandrīz puse jeb 30 darbinieki ir ar augstāko izglītību, taču 16 darbinieki jeb 25% respondentu norādīja, ka viņu ienākumi ir mazāki nekā 200 eiro (sk.5. pielikumu). Darbiniekiem, kas novērtēja savu peļņu tik zemu, ir pavadījuši uzņēmumā tikai pāris mēnešus. Tas nozīmē, ka jauno darbinieku produktivitāte ir maza. Tas ir vēl viens mainības faktors, kas ietekmē jaunus darbiniekus. Lielākā daļa respondentu ir pavadījuši uzņēmumā mazāk nekā 7 mēnešus, parādot augstas apgrozījuma likmes.

Pirmais jautājums tika izstrādāts ar mērķi novērtēt darbinieku attieksmi pret darba pienākumiem. Vairākums - 27 darbinieki jeb 42% pārdošanas aģenti (sk. 2.1. attēlu) norādīja, ka bieži izjūt negativitāti sakarā ar darba pienākumiem, un 18 pārdošanas aģenti, kas rāda 27% no kopējā skaita (sk. 3.1. attēlu), izjūt negativitāti ļoti bieži. Šie augstie rādītāji parāda, ka daudzi darbinieki ir vīlušies darba pienākumos. Pašreizējā situācija negatīvi ietekmē darbinieku veiktspēju, jo lielākā daļa ir neapmierināta ar darba pienākumiem.

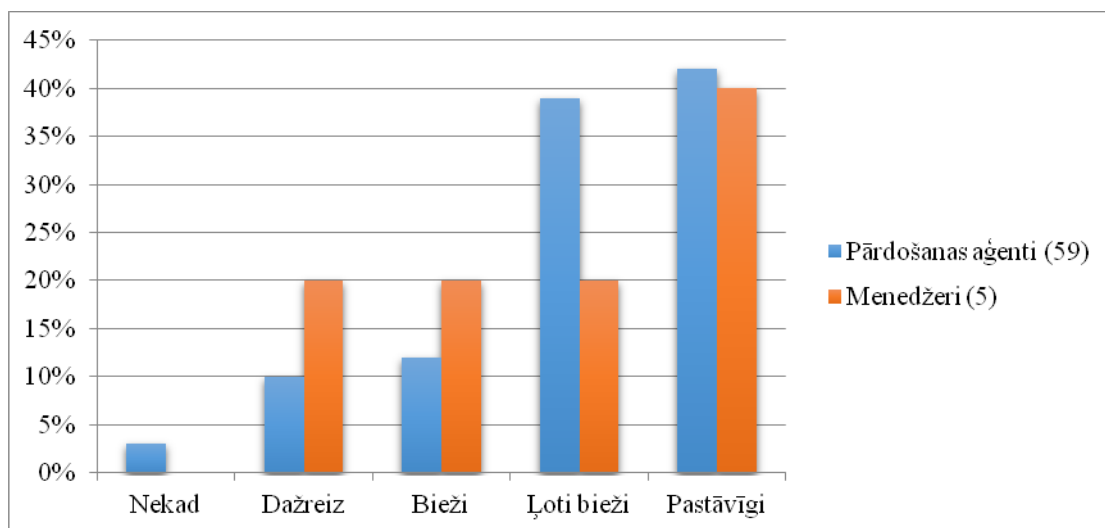
Negativitātes biežums sakarā ar darba pienākumiem. (Nr.1)



3.1. att. Negativitātes biežums sakarā ar darba pienākumiem

Otrais jautājums tika izstrādāts ar mērķi novērtēt, cik efektīva ir komunikācija starp padotajiem un vadītāju. Jautājums Nr.2 skan šādi: "Cik bieži Jūs ietekmējāt vadītāja lēmumu?" (sk.. 1. pielikumu). Respondenti tika sadalīti divās grupās: 5 menedžeri un 59 pārdošanas aģenti.

Rezultāti parādīja, ka 42% no pārdošanas pārstāvjiem (sk. attēlu 3.2) pastāvīgi nespēj ietekmēt vadītāja lēmumu. Turklāt 2 no 5 menedžeriem (sk. attēlu 3.2), kuri rada vidējo pārvaldību, arī pastāvīgi nespēj ietekmēt uzņēmuma vadītāja galīgo lēmumu. Rezultāti liecina, ka lielākā daļa no lēmumiem uzņēmumā tiek veikti patstāvīgi, parādot, cik distancēts un pašpārliecināts ir uzņēmuma vadītājs.

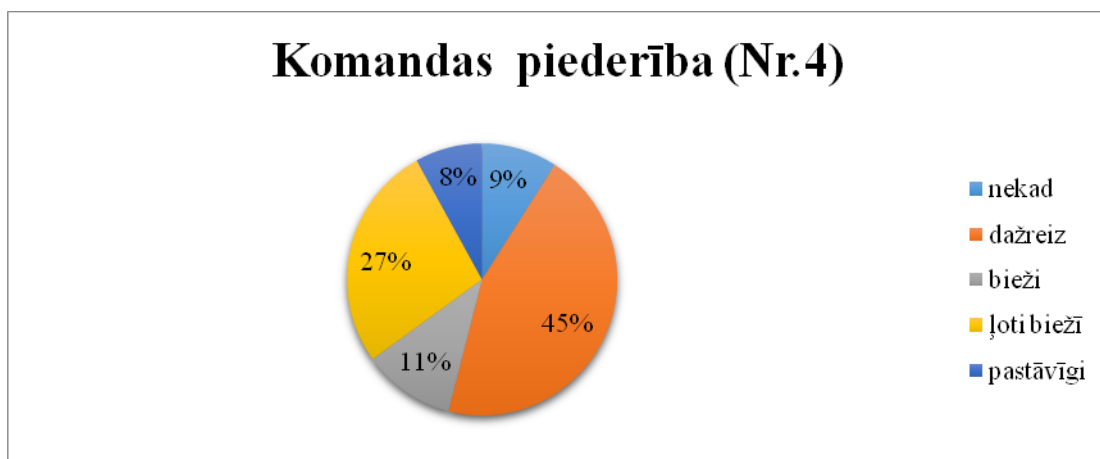


3.2. att. Cik bieži darbinieki nespēj ietekmēt vadītāja lēmumus

Jautājums Nr.3 tika izstrādāts ar mērķi novērtēt grūtības dotajiem uzdevumiem un darbinieku profesionālās apmācības. Respondentu (45 darbinieki) vairākums atbildēja, ka viņiem bieži vien trūkst prasmes un profesionalitātes, lai veiktu uzdevumu. To var izskaidrot

ar to, ka nav attiecīgās apmācības. Šķiet, ka prasmju un profesionālisma trūkums, neļauj darbiniekiem pietiekami efektīvi veikt savus uzdevumus.

Jautājums Nr.4 tika izstrādāts, lai novērtētu iekšējo vidi uzņēmumā, analizējot komandas garu uzņēmumā. Lielākā daļa - 29 darbinieki jeb 45% respondentu (sk. attēlu 3.3.) norādīja par sevi, ka tikai dažreiz sajūtas komandai nepiederoša persona. Darbinieku vairākums ir jauni cilvēki un kā likums, tie viegli veido kontaktus.



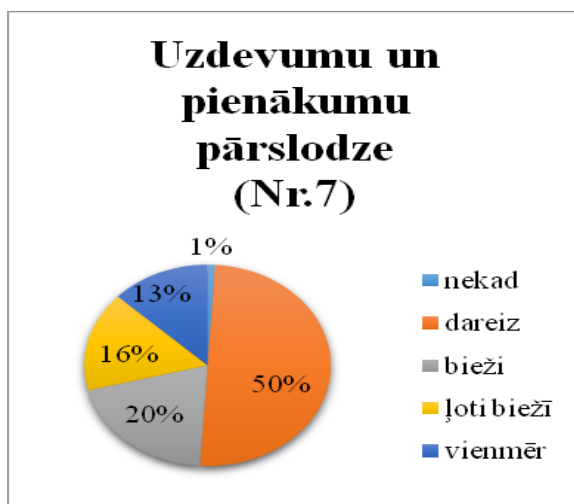
3.3. att. Komandas piederība

Jautājums Nr.5 tika izstrādāts ar mērķi noteikt, kāds kontakts ir starp darbiniekiem un vadītāju. Kā izriet no atbildēm, pastāv slikts kontakts starp uzņēmuma vadītāju un viņu padotajiem. 25 darbinieki, no kopējiem 64, ļoti bieži jūtas neapmierināti par to, ko vadītājs domā par viņu padarīto darbu. Šķiet, ka ir pastāvīgs komunikācijas trūkums starp jauniem darbiniekiem un personāla locekļiem.

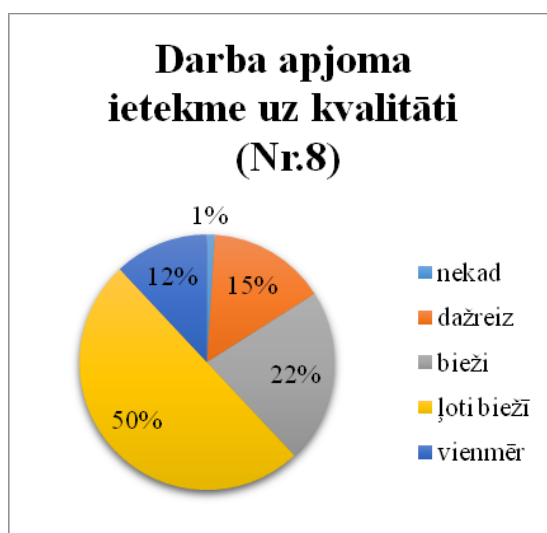
Jautājums Nr.6 tika izstrādāts, lai novērtētu, vai darbinieki ir informēti par karjeras iespējām uzņēmuma ietvaros. Saskaņā, ar rezultātiem, lielākā daļa – 45 respondentu, bieži nav informēti par karjeras iespējām. Tas negatīvi ietekmē darbinieku veiktspēju, jo viņi neredz nekādu iemeslu veltīt daudz pūļu darbā, tā kā nav karjeras izaugsmes iespējas uzņēmumā.

Jautājums Nr.7 tika izstrādāts ar mērķi novērtēt, vai darbinieki ir pārslogoti ar uzdevumiem darbā, un jautājums Nr.8 ar mērķi noskaidrot, vai darba apjoms var negatīvi ietekmēt kvalitāti. Analizējot iegūtos rezultātus, tika konstatēts, ka daļa darbinieku netiek pārslogoti ar uzdevumiem un pienākumiem darbā. 32 darbiniekiem jeb 50% respondentu (sk. attēlu 3.4), norādīja, ka viņi tikai dažreiz sajūt pārslodzi. Tomēr puse no darbiniekiem (sk. attēlu 3.5) atbildēja, ka lielais darba apjoms ļoti bieži negatīvi ietekmē tās kvalitāti. Šķiet, ka

darbinieki ikdienas darbībās netiek pārslogoti ar uzdevumiem un pienākumiem.



3.4. att. Pārslodze ar uzdevumiem un pienākumiem darbā.

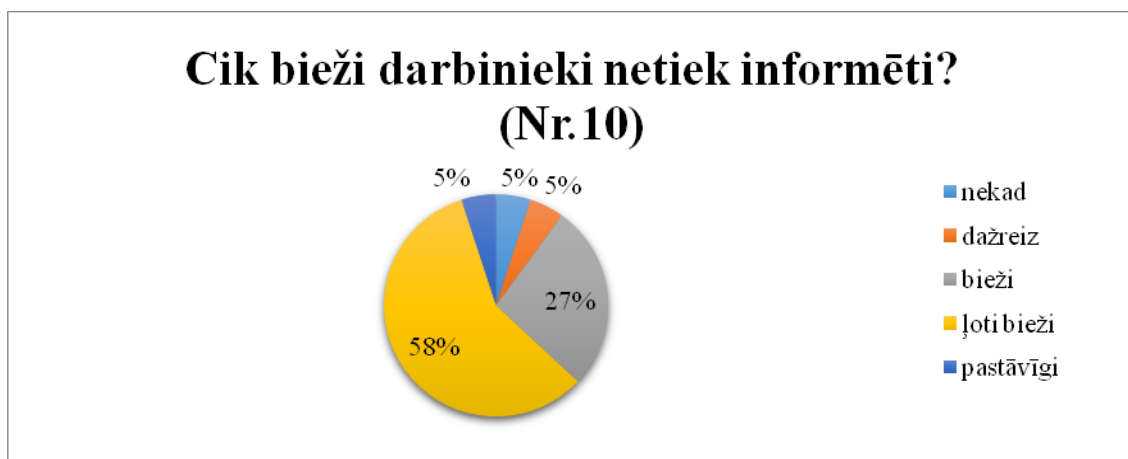


3.5.att. Darba apjoms var ietekmēt kvalitāti.

Jautājums Nr.9 tika izstrādāts, lai novērtētu, vai darbs negatīvi ietekmē personāla personīgo dzīvi. Lielākā daļa – 40 darbinieki no 64 respondentu norādīja, ka darbs ļoti bieži negatīvi ietekmē viņu personīgo dzīvi. To var izskaidrot ar neregulāru darba laiku, biežām nakts maiņām un netradicionālu grafiku. Šis faktors ietekmē darbinieku produktivitāti un ir bieža kavējuma iemesls. Tas izskaidro to, ka viņi vēlas pavadīt laiku kopā ar saviem ģimenes locekļiem, draugiem, nevis sestdienās doties uz biroju.

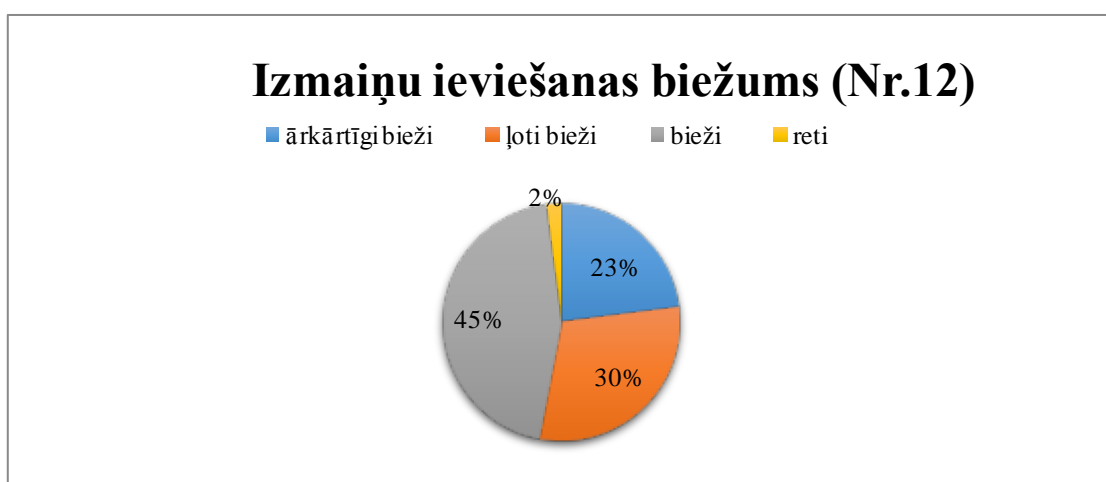
Jautājums Nr.10 tika izstrādāts ar mērķi novērtēt, vai darbiniekiem trūkst nepieciešamās zināšanas. Saskaņā, ar rezultātiem, vairākums - 35 darbinieki jeb 58% no kopējā respondentu skaita (sk. attēlu 3.6.), ļoti bieži nespēj iegūt zināšanas vai nepieciešamo informāciju. Tas

izskaidro to, ka uzņēmums strādā neefektīvi. Kā piemērs, vadība savlaicīgi nenodrošina darbiniekus ar attiecīgo informāciju. Rezultātā tas noved pie pretošanās pārmaiņām uzņēmumā un negatīvi ietekmē darbinieku produktivitāti.



3.6. att. Darbinieku informācijas trūkums

Jautājums Nr. 11 tika izstrādāts, lai izvērtētu, vai darbinieku uzdevumi un atbildība saskan ar viņu uzskatiem. Darbinieku skaits, kas norāda, ka uzdevumi bieži vien ir pret viņu uzskatiem, bija pārsteidzoši augsts – 47 darbinieks jeb 73% respondentu. To var paskaidrot ar grūtiem darba apstākļiem, jo pārdošanas aģentiem ir nepieciešams spiest uz klientiem, tos pierunājot iegādāties sniegto pakalpojumu. Sakarā ar tādu specifisku darba gaitu, ir ievērojami augsta darbinieku maiņa uzņēmumā.

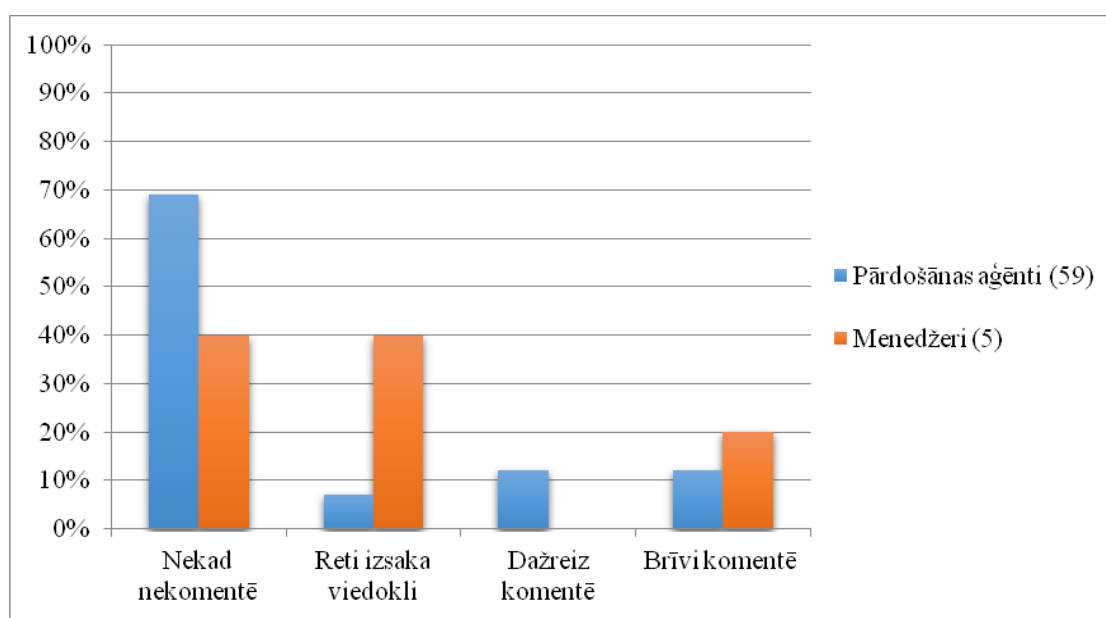


3.7. att. Cik bieži tiek īstenotas izmaiņas uzņēmumā

Jautājums N.12 tika izstrādāts ar mērķi novērtēt, cik bieži izmaiņas tiek īstenotas pēc darbinieku viedokļa. Pēc uzrādītajiem rezultātiem, 15 darbinieki jeb 23% no aptaujāto (sk.

attēlu 3.7.) norādīja, ka izmaiņas uzņēmumā notiek ārkārtīgi bieži, un 19 darbinieki jeb 30% no aptaujāto (sk. attēlu 3.7.) norādīja, ka izmaiņas kompānijā notiek "ļoti bieži". Pēc darbinieku atbildēm, uzņēmumā pastāv strauji mainīga vide. Kā piemērs, atlīdzības sistēma tiek mainīta katru otro-trešo mēnesi. Darbinieki vienmēr jūt spiedienu sakarā ar pārmaiņām uzņēmumā. Jautājums Nr.13 tika izstrādāts, lai izvērtētu, vai darbinieki jūtās brīvi izsakot savu viedokli par inovācijām un pārmaiņām uzņēmumā. Respondenti tika sadalīti divās grupās: 5 menedžeri un 59 pārdošanas aģenti.

Saskaņā, ar rezultātiem, 69% respondentu jeb 41 pārdošanas aģenti (sk. attēlu 3.8) sanāksmju laikā nekad nekomētē. Runājot par menedžeriem 2 no 5 (skat. attēlu 3.8) arī nekad neizsaka savu viedokli sanāksmēs. Rezultāti liecina, ka darbinieki vai nu baidās izteikt savu viedokli, vai vienkārši ir vienaldzīgi un nav gatavi dalīties ar saviem uzskatiem.



3.8.att. Cik bieži darbinieki izsaka savu viedokli

Kvalitatīvo datu analīzes

Lai veidotu aptaujas anketu notika neformālas pārrunas ar uzņēmuma vadītāju, kā arī intervijas ar tirdzniecības pārstāvjiem, ir par maz. Uzņēmumā tika veikti pastāvīgie novērojumi, lai izpētītu galvenās problēmas un vispārējo situāciju uzņēmumā, piemēram.

Intervija aci-pret-aci un novērošanas procesa laikā tika veikti daži secinājumi un papildus jautājumi.

Lielākā daļa no esošajiem darbiniekiem sūdzējās par nestabilo situāciju uzņēmumā, biežo noteikumu un uzņēmuma politikas maiņas dēļ. Daudziem pārdošanas aģentiem ir

negatīva ietekme, kas saistīta ar pastāvīgiem konfliktiem starp darbiniekiem, kuri baidās būt sodīti par uzņēmuma noteikumu pārkāpšanu. Lielākā daļa darbinieku uzņēmumā darba vidi novērtēja ļoti zemu.

Vēl viena problēma ar darbiniekiem ir tā, ka vadītājs ietur lielu distanci starp sevi un saviem padotajiem. Saskaņā ar darbinieku intervijas atbildēm, uzņēmuma vadītājs pozicionē sevi kā līderi, kā vienīgo zināšanu avotu. Bet bieži izrāda necieņu pret darbiniekiem. Turklāt daudzi pārdošanas aģenti apgalvo, ja izsaka viņam neapmierinātību par īstenotām pārmaiņām uzņēmumā, viņš iesaka atstāt uzņēmumu, ja kaut kas neapmierina. Tika konstatēts, ka ir darbinieki, kuriem trūkst motivācijas un kompetences.

Daudziem darbiniekiem nepatīk izvēlētās vadības metodes, toties tūrisma uzņēmuma X darbība parāda augstu peļņu un pastāvīgu izaugsmi. Visi darbinieki apstiprināja, ka vadītājam ir laba pieredze tūrisma nozares biznesā, ka viņš ir strādīgs un entuziasma pilns.

Pētījuma atklājumi

Pētījuma jautājums Nr.1:

Kādi ir nemitīgo pārmaiņu iemesli?

Saskaņā ar veikto literatūras pārskatu ir skaidrs, ka katras izmaiņas uzņēmumā ir nepieciešamas, lai veiksmīga konkurētu tirgū. Tomēr, izmaiņu iemesli ir unikāli, lielākā daļa uzņēmumu var mainīties atkarībā no organizācijas un ārējiem faktoriem, kas ietekmē iekšējo vidi.

Pēc intervijas aci-pret-aci ar vadītāju, tika izstrādāts saraksts ar izmaiņu iemesliem tūrisma kompānijā:

1) Ārējā vide:

- Ekonomiskie apstākļi (ekonomiskā krīze).
- Konkurence tirgū (jauni konkurenti).
- Jauni kontakti (privātie līgumi).
- Sezonalitāte (pieprasījuma izmaiņas karstajā sezonā).

2) Iekšējā vide:

- Darbinieku snieguma motivācija (jaunas prēmijas, balvas par izcilību).
- Darbinieku sodīšana (jauni noteikumi un sankcijas par nepietiekamā apjoma izpildi).
- Konflikta risināšana (jauni noteikumi iekšējo problēmu risināšanai).

Uzņēmuma vadītājs uzsvēra, ka pastāvīgas izmaiņas ir veiktas galvenokārt ārpus kompānijas ietekmes dēļ, piemēram, tūrisma nozares pārveide. Uzņēmuma vadītājs bieži mēdz

izstrādāt jaunas komisijas maksas sistēmas, lai motivētu darbiniekus labākiem sniegumiem un īpašas komisijas shēmas pastāvīgajiem darbiniekiem, lai samazinātu strādnieku maiņu. Viņš arī pastāvīgi pievieno jaunas sankcijas pret tiem, kas pārkāpj uzņēmuma noteikumus.

Pētījuma jautājums Nr.2:

Kā tiek īstenotas pārmaiņas?

Izmaiņas tiek īstenotas pastāvīgi un vairumā tās ir negaidītas. No nesenas *tūrisma uzņēmuma* aptaujas, kur 59 pārdošanas aģenti un 5 menedžeri atbildēja uz jautājumu, lai izpētītu, kā no viņu viedokļa izmaiņas tiek īstenotas uzņēmumā.

Lielākā daļa - 42% jeb 27 respondenti apgalvoja, ka izmaiņas uzņēmumā esot diezgan biežas. Savukārt 18 darbiniekiem jeb 27% no 64, kopējā respondentu skaita, novērtēja, ka izmaiņas uzņēmumā tiek īstenotas ļoti bieži un 6 respondenti jeb 9% no 64, kopējā respondentu skaita, atbildēja, ka "ārkārtīgi bieži".

Tomēr īstenoto pārmaiņu biežums nebūtu problēma, ja tās tiktu īstenotas efektīvi. Gandrīz neviens no respondentiem netiek informēts par gaidāmajām izmaiņām un tāpēc nespēj ietekmēt to īstenošanu. Parasti darbinieki saņem informāciju kopsapulcēs, par jau, gandrīz vai īstenotām pārmaiņām. Un saskaņā ar aptaujas rezultātiem, darbinieki baidās paust savu viedokli un sniegt komentārus sanāksmes laikā. Tas varētu būt kā pārliecinošs pierādījums tam, ka nepieciešamās informācijas trūkuma dēļ darbinieki atrodas stresā.

Daudzi pārdošanas aģenti – 41 no aptaujātajiem (69% respondentu), nekad nekomentē kopsapulces laikā, lai gan vadītājs vienmēr lūdz darbinieku atzinumu, prasot uzdot jautājumus, kas saistīti ar konkrētu tēmu. Situācija ar menedžeriem vispār ir slikta. 2 menedžeri no 5 respondentiem nekad nekomentē izmaiņas un 2 no 5 reti izsaka viedokli par izmaiņām.

Darbinieku atbildes uz jautājumu Nr. 6, lielākā daļa no viņiem neapzinās viņu karjeras iespējas. Šķiet, ka 35 pārdošanas aģenti, jeb (58% respondentu) ļoti bieži nav informēti par savām karjeras iespējām uzņēmumā.

Pētījuma jautājums Nr. 3:

Kāda ir darbinieku reakcija uz pārmaiņām?

Atbildot uz aizpildītām anketām, darbinieki nav gatavi pārmaiņām, jo tos neinformē iepriekš. Dažreiz viņiem trūkst nepieciešamās zināšanas, un tie nespēj ietekmēt pārmaiņu īstenošanu.

Analizējot atbildes uz jautājumu Nr. 10, tika noskaidrots, ka lielākai daļai darbinieku trūkst nepieciešamās zināšanas un informācijas par veicamo darbu. Lielākai daļai darbinieku - 28 darbiniekiem jeb 45% respondentu ļoti bieži trūkst nepieciešamās informācijas, lai labi veiktu darbu. Tomēr, tas varētu būt izskaidrojams ar jauno darbinieku milzīgo mainības skaitu

uzņēmumā: 27 pārdošanas aģenti no 64 respondentiem uzņēmumā atrodas mazāk par 3 mēnešiem. Šiem pārdošanas aģentiem pastāvīgi ir nepieciešama palīdzība no saviem menedžeriem.

Iepriekšējo 3 gadu laikā daudz jaunu ceļojuma aģentu iestājās darbā, toties tajā pašā laikā liels skaits pārdošanas aģentu brīvprātīgi atstājuši uzņēmumu. Jauni darbinieki nespēj uztvert strauji mainīgo vidi uzņēmumā, jo viņiem trūkst zināšanas un pieredzes. Bet pieredzējuši darbinieki atstāj uzņēmumu, dēļ nemitīgām pārmaiņu shēmām un uzliktiem naudas sodiem.

Vēl viena darbinieku negatīva reakcija pret pārmaiņām uzņēmumā ir augsta līmeņa darba kavējumi. Sakarā ar pārslodzi un jaunu informāciju, attiecīgu zināšanu trūkuma un vispārējas nestabilitātes uzņēmuma dēļ, pārdošanas aģenti nespēj iekļauties strauji mainīgajā vidē, kur darbinieki kļūst nemotivēti, kas noved pie slimības un augsta līmeņa darba kavējumiem. Saskaņā ar uzrādītajiem datiem vidējais darbinieks neierodas 3-4 darbadienas mēnesī.

Pētījuma jautājums Nr.4:

Kāda ir pašreizējā darbinieka veiktspēja, attieksme un uzvedība uzņēmumā?

Darbinieka sniegums lielā mērā ietekmē viņu uzvedību un attieksmi uzņēmumā. Saskaņā ar pašreizējiem rezultātiem kompānijā lielākai daļai darbiniekiem pastāv negatīva attieksme pret darba pienākumiem. Pēc iesniegtajām anketām, liels skaits – 29 pārdošanas aģenti (45%) bieži ir negatīva sajūta pret darba pienākumiem. Turklāt 17 pārdošanas aģentiem tāda veida sajūta pastāv ļoti bieži.

Pēc intervijas ar vadītāju, gandrīz 50% no uzņēmuma peļņas ir radītas no pieredzējušiem darbiniekiem, kas strādāja uzņēmumā ilgāk par vienu gadu. Tomēr, pieredzējuši pārdošanas aģenti, sastāda tikai 10% no visa personāla. Turklāt, kā izriet no atbildēm uz jautājumu Nr. 3, kur darbiniekiem bija jānorāda, cik bieži viņiem trūkst prasmes un profesionalitātes, lai izpildītu uzdevumus. Liels skaits – 45 no visiem 64 respondentiem paziņoja, ka viņiem bieži vien trūkst dažas iemaņas vai profesionalitātes, lai veiktu darbu pienācīgā veidā. Neformālo interviju laikā daudzi pārdošanas aģenti minēja, ka attiecīgiem treniņiem būtu liela loma, jo ir daudzi jauninājumi, kuros viņi mēdz justies nepārlicināti.

Pārdošanas aģentu galvenais mērķis ikdienas sniegumam ir virzīt klientu iegādāties preci vai pakalpojumu. Dažos gadījumos pārdošanas aģenti ir spiesti melot par mērķi, lai saglabātu klientu. Analizējot atbildes uz jautājumu Nr.11, tika noskaidrots, ka 47 respondenti jeb 73% no vienas aptaujas norādīja, ka darba uzdevumi bieži vien ir pret viņu pašu uzskatiem. Šis faktors var novest pie nepilnvērtīgas darbinieku darbības, kuri ļoti rūpējas par klientu.

Pētījuma jautājums Nr.5:

Kāda ir uzņēmuma iekšējā atmosfēra, klimats?

Tika minēts iepriekš. Ja kāds dara darbu daudz labāk nekā citi darbinieki, tad tie izraisa skaudību un konfliktus starp darbiniekiem. Ir tik daudz gadījumu, kad kolēģi zog, pārvilina klientus viens no otra. Pastāv nepieciešamība pēc turpmākiem pasākumiem no vadības. Katrs zvans ir reģistrēts un notiek pastāvīga videonovērošana. Programmatūras sistēma seko līdzi darbinieka gaitai un pastāv precīza laiku žurnāla sistēma. Šie pasākumi, stingra uzraudzība pārdošanas aģentiem liek just spiedienu, kas palielina darbinieka stresu.

Tomēr ne tikai iekšējie konflikti starp pārdošanas darbiniekiem izraisa stresu. Produktīva dialoga starp padotajiem un uzņēmuma vadītāju trūkums bija izsecināts ar reformālām intervijām ar uzņēmuma darbiniekiem. Atbildes uz jautājumu Nr.5 parādīja, ka daudzi darbinieki atrodas pārāk tālu no uzņēmuma vadītāja. 25 respondenti no 64 bieži nejūtas pārliecināti par vadības (līdera) darbībām.

Atbildes uz jautājumu Nr.2 no veiktās aptaujas tomēr rāda vadītāja nevēlēšanās paklausīties viņa padotajos. Bet lielākā daļa darbinieku, kā parāda pētījums, baidās izteikt savu viedokli.

Lai gan sakarā ar augstu apgrozījumu darbinieki nestrādā kā viena komanda, pētījums atklāj, ka liela daļa respondentu (29 darbinieki jeb 45%), dažreiz jūt komandas garu un nepiederību tai. Tā kā lielākā daļa darbinieku ir ļoti jauni cilvēki.

Analīze, interpretācija un pētījuma rezultāti ir parādīti grafiski. Katrs no pētījuma jautājumiem ir atbildēts, balstoties uz pētījuma gaitā iegūtajiem datiem.

Visi pētījuma secinājumi un priekšlikumi balstās uz pieciem pētniecības jautājumiem no autora teorētiskā ietvara un pētniecības analīzes, kura tiek atspoguļota, balstoties uz iepriekšējās nodaļas teorētiskā pamata.

Secinājumi par pētniecības jautājumiem

Pētījuma jautājums N1:

Kādi ir iemesli pārmaiņām uzņēmumā?

- Ir šādi iemesli, kāpēc izmaiņas jāievieš uzņēmumā: pašreizējie ekonomiskie apstākļi, konkurence tirgū, jauni līgumi ar aviosabiedrībām, sezonālitate (pieprasījuma izmaiņas karstajā sezonā), motivācijas veicināšanai, sodīšana nepietiekamība un konfliktu risināšana.

Pētījuma jautājums N2:

Kā izmaiņas tiek īstenotas?

- Pētījums atklāja, ka pārmaiņas uzņēmumā notiek pārāk bieži. Ir pastāvīgas (reizi 2-3 mēnešos) izmaiņas atalgojuma sistēmā. Realizēto pārmaiņu un jauninājumu biežums nebūtu problemātisks, ja tie tiktu īstenoti efektīvi.
- Pētījums atklāja, ka lielākā daļa respondentu nav informēti par gaidāmajām izmaiņām. Turklāt joprojām trūkst informācijas par jau īstenotajām izmaiņām. Vairumā gadījumu darbinieki saņem informāciju par jau gandrīz vai īstenotām pārmaiņām.
- Pētījums atklāja, ka darbinieki baidās apspriest savu nekompetenci ar līderi, sakarā ar varbūtību tikt sodītiem. Respondentu vairākums nekad neizsaka un nekad komentē sanāksmes laikā. Lai gan vadītājs vienmēr lūdz sniegt atzinumu vai komentārus.
- Pētījums atklāja, ka daudzi darbinieki nav informēti par piedāvātām izaugsmes iespējām uzņēmumā.

Pētījuma jautājums N3:

Kāda ir darbinieka reakcija uz pārmaiņām?

- Pētījums atklāja, ka darbinieki netiek informēti iepriekš par gaidāmajām izmaiņām; darbiniekiem trūkst nepieciešamo zināšanu un nespēj ietekmēt pārmaiņu īstenošanu. Visi šie faktori izraisa negatīvu reakciju.
- Pētījums atklāj, ka darbinieki ir neizturīgi pret pārmaiņām konkrētajā uzņēmumā, kas liecina par biežu darba kavējumu, un ārkārtīgi augstu kadru mainību.
- Ir saspringta situācija uzņēmumā, sakarā ar nemitīgo pārmaiņu shēmām. Skaidri redzams, ka darbinieki ir noguruši no biežajām pārmaiņām noteikumos, sakarā ar kompensācijas sistēmu un sodu sistēmu.

Pētījuma jautājums N4:

Kāda ir pašreizējā darbinieka veiktspēja, attieksme un uzvedība uzņēmumā?

- Jauniem darbiniekiem mēdz trūkt nepieciešamās zināšanas, prasmes un attiecīgas apmācības. Lai gan lielākā daļa darbinieku ir pavadījuši mazāk nekā pusgadu uzņēmumā, šķiet, ka lielākai daļai darbinieku ir neapmierinoša veiktspēja.
- Pētījums atklāja, ka lielākai daļai darbinieku ir negatīva attieksme pret darba pienākumiem. To var izraisīt nepieciešamo prasmju un profesionalitātes trūkums, lai izpildītu dotos uzdevumus.
- Pētījums atklāja, ka galvenais uzņēmuma mērķis - katru dienu virzīt klientu iegādāties precī vai pakalpojumu, lai palielinātu ienākumus, cik vien tas ir iespējams.

- Pētījums atklāja, ka darbs negatīvi ietekmē darbinieku personīgo dzīvi, jo tiem ir nepieciešams strādāt līdz vēlam vakaram un nakts maiņās. Turklāt, sestdienu pārdošanas darbiniekiem ir tikai reizi mēnesī.

Pētījuma jautājums N5:

Kāda ir uzņēmuma iekšējā atmosfēra, klimats?

- Pētījums atklāja, ka iekšējā vide uzņēmumā ir stresa pilna, dēļ pastāvīga spiediena un stingras uzraudzības.
- Uzņēmumā pastāv pastāvīga konkurence starp darbiniekiem. Darbinieki mēdz apskaust viens otru, dēļ labiem sniegumiem. Ir daudz konfliktu starp uzņēmuma darbiniekiem, kas netiek risināti ar struktūrvienību.
- Pētījums atklāja, ka daļa darbinieku nejūtas kā daļa no komandas.
- Trūkst produktīvu dialogu starp padotajiem un uzņēmuma vadītāju. Darbinieki atrodas distancēti no uzņēmuma vadītāja.
- Pētījums atklāja, ka uzņēmuma līderis nevēlas klausīties darbiniekos. Turklāt darbinieki baidās paust savu viedokli.

Pētījums atklāja, ka uzņēmuma līderis nevēlas klausīties darbiniekos. Turklāt darbinieki baidās paust savu viedokli.

3.3. Tālākās darbības pārmaiņu virzieni

Bakalaura darbā tika pētīti organizāciju pārmaiņu aspekti un darbinieku reakcija uz pārmaiņām. Tika izpētīti un aprakstīti būtiskākie jēdzieni, kuri attiecas uz darba tēmu.

Bakalaura darba autore ir aprakstījusi arī darbinieku uztveri par pārmaiņām un tās galveno rezultātu – stress kā konfliktu izraisītāju. Nākamajā nodaļā seko uzņēmuma darbības apraksts un darbības vadība. Literatūras apskats palīdz noteikt visus rādītājus, kuri ir svarīgi un nepieciešami veiksmīgai pētījuma tēmas izpētei. Izmantotā literatūra pamato un palīdz izprast problēmas priekšmetu, kā arī kļūst par pamatu teorētiskai bāzei.

Lai veiksmīgi izstrādātu tālākās darbības pārmaiņu virzienus, ir svarīgi noteikt tālākās darbības misiju un mērķus. Misiju izmanto, lai aprakstītu situāciju, kas tiks sasniegta, tā apzīmē vēlamo rezultātu. Misija ir orientēta uz ilgtermiņa pasākumiem un parasti nav taustāms rezultāts, savukārt mērķi ir vēlamais galarezultāts, kas tiek sasniegts, izmantojot nepieciešamos paņēmienus un resursus.

Balstoties uz izpētīto literatūru, mērķim ir jāatbilst pieciem kritērijiem. Nodaļas ietvaros autore mērķu noteikšanai pielietos lietots SMART modeli, kas nosaka, ka mērķim ir jāatbilst vairākiem kritērijiem:

S – *specific* (specifiskam, konkrētam);

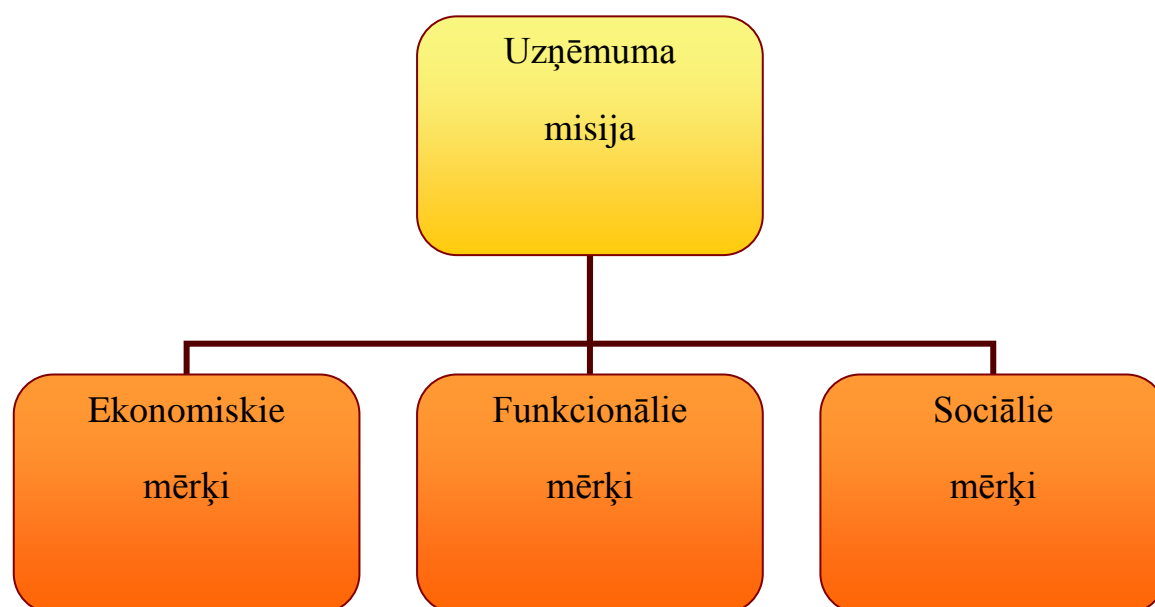
M – *measurable* (izmērāmam);

A – *attainable* (sasniedzamam, realizējamam);

R – *realistic* (reālam);

T – *time-bound* (laikā ierobežotām).

Lai noteiktu uzņēmuma SIA X pārmaiņu attīstības virzienus, tiks noteikti sekojoši mērķi, skat. 3.9. att.



3.9. att. SIA X pārmaiņu attīstības virzienu izvirzītie mērķi

Balstoties uz 3.9. attēlā redzamajiem SIA X pārmaiņu attīstības virzieniem, kur izstrādāts izvirzāmo mērķu plāns, autore izvirza misiju – kļūt par klienta pirmo izvēli tirgos, kur uzņēmums SIA X sniedz savus pakalpojumus.

Misijai ir pakārtoti operatīvie mērķi, kas dalās ekonomiskajos, funkcionālajos, sociālajos operatīvajos mērķos. Operatīvo mērķu uzdevums ir aprakstīt īpašības, kuras raksturo noteikto mērķu rezultātu, kā arī pakāpes, pēc kurām tiek mērīti panākumi, vai mērķi ir realizēti.

Pirms izvirzīt operatīvos mērķus, tiks izveidots SIA X pārmaiņu attīstības virzienu mērķu plāns.

Mērķu plāns redzams 3.1. tabulā.

SIA X mērķu plāns

Mērķu klase	Mērķa sasniegšana
Pamatmērķis	Palielināt SIA X uzņēmuma apgrozījumu.
Konkrētie (specifiskie) mērķi	Piesaistīt klientus ar jauniem tūrisma produktiem, veicot pārmaiņu vadību uzņēmuma personālā
Vēlamie mērķi	Nodrošināt potenciālos klientus ar tūrisma produktu (ceļojumu) iegādi no uzņēmuma SIA X.

Uzņēmuma tālāko attīstību pārmaiņu virziena ietvaros ir jāizvirza mērķis, kas ir palielināt SIA X uzņēmuma apgrozījumu. Par konkrēto jeb specifisko mērķi ir jāizvirza – piesaistīt klientus ar jauniem tūrisma produktiem, veicot pārmaiņu vadību uzņēmuma personālā. Savukārt pie vēlamajiem mērķiem tiek izvirzīts nodrošināt potenciālos klientus ar tūrisma produktu (ceļojumu) iegādi no uzņēmuma SIA X.

Lai sasniegtu 3.1. tabulā izvirzītos mērķus, tiek noteikti 3.9. attēlā uzskaitītie operacionālie mērķi, kur, pie uzstādītā mērķa tiek pielietots SMART modelis. Lai pēc mērķu realizācijas varētu izmērīt to atbilstību sākotnēji uzstādītajiem mērķiem un vai tika sasniegti vēlamie rezultāti, katram mērķim tiek noteikts pārbaudes rādītājs un lielums, pēc kura ir iespējams to izmērīt, lielumi ir noteikti procentuāli vai pēc skaita.

3.2. tabulā redzami operatīvie ekonomiskie mērķi uzņēmumam SIA X.

Operatīvie ekonomiskie mērķi uzņēmumam SIA X

Kritēriji	Operatīvie ekonomiskie mērķi	
Mērķi:	Palielināt uzņēmuma SIA X apgrozījumu	Palielināt uzņēmuma SIA X tīro peļņu
Pārbaudes indikatori	Apgrozījuma % pieaugums pret iepriekšējā gada periodu	Tīrās peļņas % pieaugums pret iepriekšējā gada periodu
Lielumi	Ne mazāk kā 10 %	Ne mazāk kā par 5 %
Avoti	Grāmatvedības dati	Grāmatvedības dati

Kā redzams 3.2. tabulā, tika izvirzīti divi ekonomiskie mērķi – palielināt uzņēmuma apgrozījumu un tīro peļņu. Kā pārbaudes indikatori abiem ekonomiskajiem mērķiem tiek izvirzīts % pieaugums pret iepriekšējā gada periodu. Par lielumiem apgrozījumam tiek izvirzīts 10% pieaugums, bet tīrai peļņai 5% pieaugums. Kā pārbaudes avoti tiek izvirzīti grāmatvedības dati.

3.3. tabulā redzami operatīvie funkcionālie mērķi uzņēmumam SIA X.

3.3. tabula

Operatīvie funkcionālie mērķi uzņēmumam SIA X

Mērķu klases:	Operatīvie funkcionālie mērķi	
Mērķi:	Nodrošināt darba ražīguma pieaugumu	Nodrošināt jaunus tūrisma pakalpojumus (ceļojumu veidus, galamērķus)
Pārbaudes rādītāji	Pārdoto tūrisma produktu (ceļojumu) skaita pieaugums % salīdzinot ar iepriekšējo gadu	Piedāvājuma klāsta pieaugumu skaits attiecībā pret iepriekšējo gadu
Lielumi	Ne mazāk kā 15 %	Ne mazāk kā 10 jauni pakalpojumi katru mēnesi
Avoti	Datu bāze	Piedāvāto preču katalogs

3.3. tabulā tiek atspoguļoti funkcionālie mērķi, kas ir nodrošināt darba ražīguma pieaugumu uzņēmumā un nodrošināt jaunus tūrisma pakalpojumus (ceļojumu veidus un galamērķus). Pirmā funkcionāla mērķa sasniegšanai ir paredzēts pārdoto produktu (ceļojumu) skaita pieaugums ne mazāk kā 15 % pret iepriekšējo gadu, savukārt lai nodrošinātu klientiem pieejamu jaunu pakalpojumu sortimentu, katru mēnesi ir jāpiedāvā vismaz 10 jauni pakalpojumi katru mēnesi attiecībā pret iepriekšējo periodu. Darba ražīguma pārbaudei avots ir datu bāze, bet otrajam operatīvajam funkcionālajam mērķim avots ir piedāvāto preču katalogs.

3.4. tabulā redzami operatīvie sociālie mērķi uzņēmumam SIA X.

Operatīvie sociālie mērķi uzņēmumam SIA X

Mērķu klases:	Operatīvie sociālie mērķi		
Mērķi:	Nodrošināt darbinieku motivāciju	Nodrošināt darbinieku korporatīvos pasākumus	Nodrošināt darbinieku apmācības
Pārbaudes rādītāji	Samazinās darbinieku rotācija	Uzlabojas darbinieku saliedētība, darbinieku iekšējie konflikti % samazinās pret iepriekšējo periodu	Uzlabojas darbinieku kompetence, valodas zināšanas, klienti ir apmierinātāki % attiecībā pret iepriekšējo periodu
Lielumi	Atlaisti ne vairāk kā 50 darbinieki gadā	Samazinās iekšējie konflikti par 50%	Ne mazāk kā 40%
Avoti	Personāla vadītāja ziņojums	Aptaujas rezultāti pirms un pēc mērķu realizācijas	Aptaujas rezultāti pirms un pēc mērķu realizācijas

Par operatīvajiem sociālajiem mērķiem ir izvirzīts nodrošināt darbinieku motivāciju, korporatīvos pasākumus un darbinieku apmācības. Nodrošinot darbinieku motivāciju, samazināsies darbinieku rotācija, kas 2014. gadā bija virs 100, bet līdz ar mērķu realizēšanu, tiek plānots, ka gadā tiks atlaisti ne vairāk, kā 50 darbinieki. Par informēšanas avotu kalpos personāla vadītāja ziņojums. Kā nākamais sociālais mērķis ir nodrošināt darbinieku korporatīvos pasākumus, kā rezultātā uzlabosies darbinieku attiecības, kolektīvs būs saliedētāks, līdz ar to samazināsies iekšējie konflikti. Paredzēts, ka iekšējie konflikti samazināsies par vismaz 50%, tie tiks mērīti ar aptauju pirms un pēc mērķu realizācijas. Savukārt nodrošinot darbinieku apmācības, uzlabosies darbinieku profesionālā kompetence, līdz ar to klienti būs apmierinātāki ar uzņēmuma darbinieku darbu. Paredzēts, ka darbinieku kompetence un klientu apmierinātība ar to uzlabosies par 40%, apskatot šos rādītājus pirms un pēc mērķu realizācijas.

SECINĀJUMI

1. Izmaiņas uzņēmumā tiek ieviestas neefektīvi. Darbinieki netiek informēti par gaidāmajām izmaiņām.
2. Šķiet, ka darbiniekiem ir grūti pielāgoties ātri mainīgajai videi, radot augstus darba kavējumu rādītājus un apgrozījumu starp darbiniekiem.
3. Peļņu, galvenokārt, iegūst pieredzējušie darbinieki, jo lielākā daļa kompānijas darbinieku ir iesācēji. Šķiet, ka lielākā daļa darbinieku atpaliek no saviem kolēģiem.
4. Pastāv komunikācijas trūkums starp vadību un padotajiem. Darbinieki nespēj ietekmēt vadītāja lēmumu pieņemšanas procesu attiecībā uz jauninājumiem kompānijā.
5. Personāla locekļi mēdz pretoties izmaiņām, paklausot jaunus noteikumus un regulējumus.
6. Darbinieki izjūt stresu dēļ pastāvīgas uzraudzības un monitoringa. Turklāt spēcīga iekšēja konkurence un dažādi piemēroti sodi padara vidi kompānijā par saspringtu.
7. Darba apstākļi ir grūti, sakarā ar nakts maiņām un netradicionālo grafiku.
8. Vadības lēmumi dažkārt ir apšaubāmi un nav uzņēmuma noteikumu kompetencē.

PRIEKŠLIKUMI

1. Informēt darbiniekus par izmaiņām:

Visas izmaiņas ir jāapspriež, izskaidrojot un iepriekš paziņojot. Vēlams, vienu mēnesi iepriekš. Nenožīmīgas izmaiņas varētu tikt paziņotas vienu nedēļu pirms ieviešanas. Gadījumos, ja gaidāmas īpaši nenožīmīgas pārmaiņas, informāciju pa e-pastu, uzrādot galvenos jaunumus. Gadījumos ar vairākām būtiskām pārmaiņām uzņēmumā vai ārējām izmaiņām, kas ietekmē organizācijas darbību, līderim jāorganizē kopsapulce un jāinformē visi darbinieki. Tie darbinieki, kuri kādu iemeslu dēļ nepiedalījās sanāksmē, ir jāinformē vadītājam. Papildus jānosūta visiem oficiālo e-pastu ar visiem nepieciešamajiem punktiem.

2. Pārrunāt izmaiņu iemeslus sanāksmju laikā:

Kopsapulcēs uzņēmuma vadītājam ne tikai ir jāatklāj gaidāmo pārmaiņu būtība, bet arī jāatklāj, kāpēc šie jauninājumi ir nepieciešami uzņēmumam. Tas palīdzēs darbiniekiem, skaidri saprast iemeslus, lai nākotnē samazinātu pretestību.

3. Nodrošināt atgriezenisko saiti:

Uzņēmuma vadītājam ir jāattīsta vide, kurā darbinieki ir gatavi un vēlas dalīties ar savu viedokli, pārdomām, un neapmierinātību. Darbinieku atsauksme ir nepieciešama līderim, lai uzlabotu un apspriestu svarīgus jautājumus, vai izietu attiecīgas apmācības.

4. Motivēt nepieredzējušos darbiniekus un jaunatnācējus:

Ieviest sistemātiskas prēmijas, balvas tiem darbiniekiem, kas nesēn pievienojās uzņēmumam (ne vairāk kā pirms 3 mēnešiem). Sankcijas nedrīkst piemērot tiem, kas nesēn pievienojās uzņēmumam. Turklāt atsevišķi ir jāslavē praktikanti.

5. Organizēt korporatīvos pasākumus:

Šķiet, ka korporatīvie pasākumi ir labākais veids, kā uzlabot iekšējo vidi uzņēmumā. Darbinieki varēs uzlabot attiecības viens ar otru. Tas palīdzēs samazināt iekšējos konfliktus.

6. Iepazīstināt jaunus darbiniekus:

Jauni darbinieki pakāpeniski jāieved uzņēmuma iekšējā vidē, lai tos pieņemtu un atzītu komandā. Maksimāli samazināt stresa līmeni pirmajā posmā.

7. Jāievieš papildus treniņus:

Darbiniekiem ir jādod iespēja attīstīt savas prasmes un profesionālās zināšanas. Komandas vadītājiem ir jāapspiež ar pārdošanas cilvēkiem, kāda veida apmācība būtu aktuāla pašreizējā pārmaiņu periodā. Šīs apmācības jāorganizē reizi nedēļā, darba stundu laikā, lai palielinātu darbinieku apmeklējumu.

8. Uzraudzīt lēmumus atbilstības departamentā:

Uzņēmuma vadītājam jāpiedalās ārkārtas gadījumos, lai nodrošinātu godīgu atrisinājumu.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS:

1. **Adizes, I.** "Matering Change". Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1992.
2. **Armstrong, M.** "Armstrong's Handbook of Performance Management". London: Kogan Page, 2009.
3. **Bacal, R.** "Change Management Guide - People Factor". Retrieved March 3, 2011, from Work911.com Business: <http://work911.com/managingchange/index.htm>
4. **Bacal, R.** "Leadership, Communication & Change - Free Article". Retrieved March 3, 2011, from Work911.com Business: <http://www.work911.com/articles/comchan.htm>
5. **Bacal, R.** Management & Leadership By Bacal. "TQM In The Public Eye", 2008. - 17., - 20 lpp.
6. **PEOPLE RESIST - Part I.** Retrieved March 2, 2011, from Work911.com Business: <http://work911.com/managingchange/resistancetochange1.htm>
7. **Deming, E. W.** "Out of the Crisis". London: The MIT Press, 1986.
8. **Ghemawat P.** Finding Your Strategy in the New Landscape." *Harvard Business Review Journal* ,2010. – 54 - 60 lpp.
9. **Helers, R.** "Vadības rokasgrāmata". Viss par uzņēmējdarbību un vadību. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC. 2002. - 202., 205., 203., 201 lpp.
10. **Koters, D. Garvins, D. Abramsons, Ē.** "Pārmaiņu vadība". «Harvard Business Review on », grāmatu sējrija, 2008. – 22, 23 lpp.
11. **Lewin, K.** *Field theory in social science*. New York: Harper & Row, 1951.
12. **Praude, V., Beļčikovs, J.** *Menedžments*. Pirmais, pārstrādātais izdevums. Rīga: Vaidelote, 2001. – 490, 494, 224 – 227, 432 lpp.
13. **Potter, J.** Craeting a Passion for Change - the Art of Intelligent Leadership. *Industrial and Comeercial Training*, 2001, 54-59 lpp.
14. **Inese Ešenvalde.** "Pārmaiņu vadība". Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2007. – 25, 27, 28, 29, 47 – 50, 53, 58, 63, 65, 67, 113, 114 lpp.
15. **Lewin, K.** "Field theory in social science". New York: Harper & Row, 1951.
16. **Maxwell, J.** "Thinking for a Change". Injoy: Warner Books, 2003.
17. **Schermerhorn, P.; Hunt, R. & Osborn, J.** "Organizational Behaviour. Hoboken": John Wiley & Sons, Inc, 2005
18. **Sekaran, U.** "Research Methods for Business. A Skill Buliding Approach". Hoboken: John Wiley and Sons, 2003.
19. **Tabije, K.** *A Look at the Different Important Aspects of Change Management*. Retrieved April 18, 2011, from WOODRIDGE: <http://change-management.bestmanagementarticles.com/a-41388-a-look-at-the-different-important-aspects-of-change-management.aspx>
20. **Tabije, K.** "ChangeManagementArticles". <http://changemanagement.bestmanagementarticles.com/>
21. **Purcell, B.** High Performance. Ukwon jaurnal, 2003. – 45 lpp.
22. **Drucker, P. F.** "Management Challenges for the 21-st Century". New York: HarperBusiness, 1999.

23. **Dhamma, R.** *Effective Change Begins At The Top*. From opendb:
<http://www.opendb.net/element/19403.php#effective-change-begins-at-the-top>
24. **Praude, V., Beļčikovs, J.** *Menedžments. Otrais, pārstrādātais izdevums*. Rīga: Vaidelote, 2012. – 43,44 lpp.
25. **Foradns, I.** "Menedžmenta autoritāte", 2007. – 99 lpp.
26. Tūrisma uzņēmuma X , npublicētie materiāli.

PIELIKUMI

1. pielikums

ANKETA

Lūdzu, izvēlēties atbilstošu atbildi uz šādiem 13 jautājumiem:

1) Cik bieži Jums ir negatīvas izjūtas par saviem darba pienākumiem?

- Nekad
- Dažreiz
- Bieži
- Ļoti bieži
- Ārkārtīgi bieži

2) Cik bieži jūs nevarat ietekmēt Jūsu vadītāja lēmumu?

- Nekad
- Dažreiz
- Bieži
- Ļoti bieži
- Pastāvīgi

3) Cik bieži jums ir sajūta, ka Jums trūkst prasmju un profesionalitātes, lai izpildītu izvirzītos uzdevumus?

- Nekad
- Dažreiz
- Bieži
- Ļoti bieži
- Pastāvīgi

4) Cik bieži Jums ir sajūta, kā neesat daļa no komandas?

- Nekad
- Dažreiz
- Bieži
- Ļoti bieži
- Pastāvīgi

5) Cik bieži Jūs nepiekrītat vadītāja viedoklim, par Jūsu padarīto darbu un Jūsu personību?

- Nekad
- Dažreiz
- Bieži
- Ļoti bieži
- Pastāvīgi

6) Cik bieži Jūs informē par savas karjeras iespējām?

- Nekad
- Dažreiz
- Bieži
- Ļoti bieži
- Pastāvīgi

7) Cik bieži Jūs jūtaties pārslogots ar uzdevumiem un pienākumiem savā darba vietā?

- Nekad
- Dažreiz
- Bieži
- Ļoti bieži
- Vienmēr

8) Cik bieži ir Jums ir sajūtas, ka darba apjoms, ko veicat, negatīvi ietekmē darba kvalitāti?

- Nekad
- Dažreiz
- Bieži
- Ļoti bieži
- Vienmēr

9) Cik bieži Jums ir sajūta, ka darbs negatīva ietekme uz Jūsu personīgo dzīvi?

- Nekad
- Dažreiz
- Bieži
- Ļoti bieži
- Pastāvīgi

10) Cik bieži Jūs saskaraties ar situāciju, kad nevarat saņemt nepieciešamo informāciju par veicamo darbu?

- Nekad
- Dažreiz
- Bieži
- Ļoti bieži
- Pastāvīgi

11) Cik bieži jūs uzdevumus, kas ir pret savu tic?

- Nekad
- Dažreiz
- Bieži
- Ļoti bieži
- Pastāvīgi

12) Cik bieži uzņēmumā tiek īstenotas izmaiņas?

- Ārkārtīgi bieži
- Ļoti bieži
- Bieži
- Reti

13) Cik bieži Jūs kopsapulcēs apspriežat pārmaiņasīstenošanu un jauno inovāciju ieviešanu?

- Nekad nekokomentēju
- Reti komentēju
- Dažreiz komentēju
- Brīvi komentēju

Lūdzu, izvēlieties vienu punktu atbildot uz šādiem 5 jautājumiem:

1. Dzimums

- Vīrietis
- Sieviete

2. Vecums (gadi)

- 20-24
- 26-29
- 30-35
- Vairāk kā 36

4. Mēneša ienākumi

- Mazāk nekā 200 EUR
- 200-400 EUR
- 400-600 EUR
- 600-800 EUR
- virs 800 EUR

3. Pabeigta izglītība

- Pamatskola
- Vidusskola
- Augstskola
- Maģistrs
- Cits (norādīt)

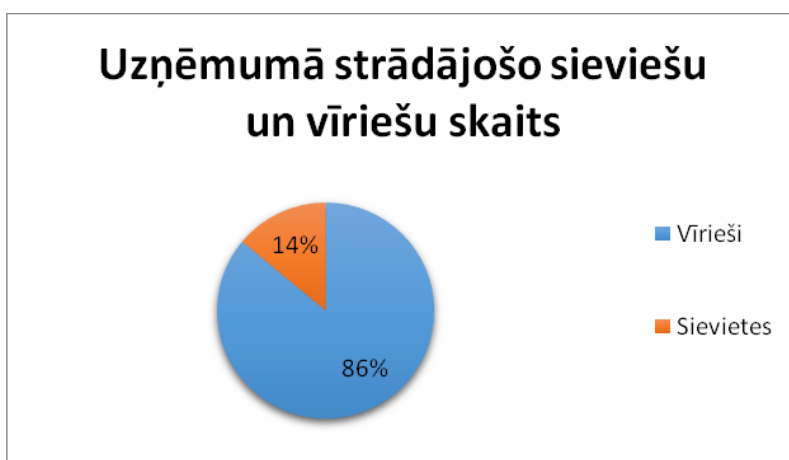
5.Nostrādāti gadi

- mazāks par 0,5
- 0,5 - 1
- 1 – 2
- 3 – 4
- Virs 5

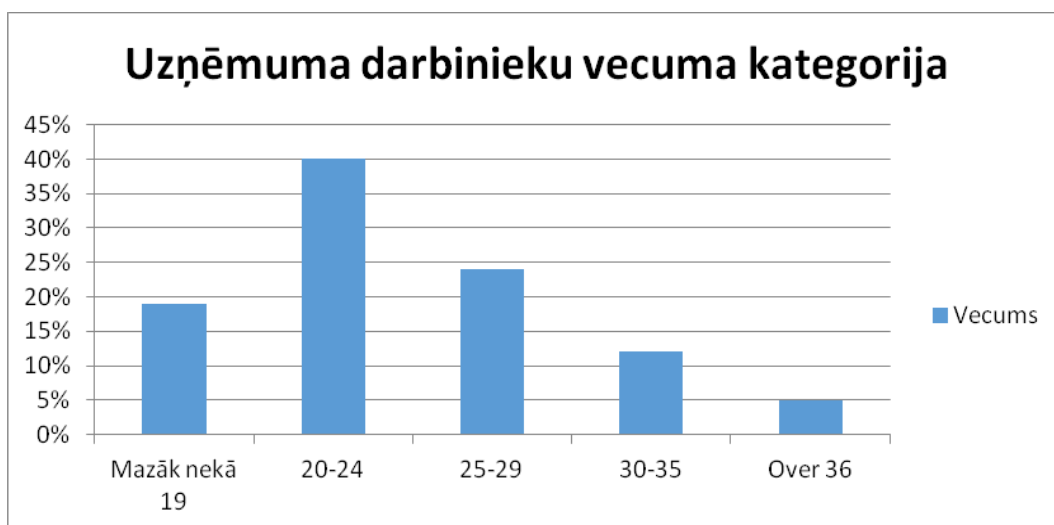
Intervijas jautājumi ar darbiniekiem

1. Cik ilgi jūs strādājat uzņēmumā?
2. Kā jūs raksturotu uzņēmuma līderi?
3. Kā jūs novērtējat jūsu menedžeri?
4. Kā jūs novērtējat darba apstākļus uzņēmumā?
5. Kādi snieguma faktori jūs ietekmē uzņēmumā?

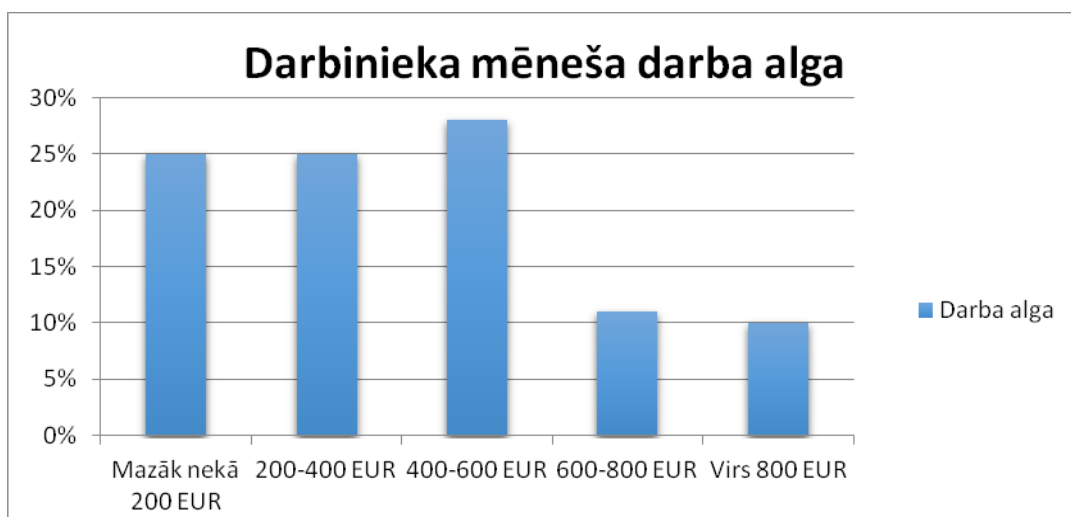
2. pielikums



3. pielikums



4. pielikums



Dokumentārā lapa

Bakalaura darbs „Pārmaiņu vadība un tā ietekme uz darbinieka darba produktivitāti tūrisma uzņēmumā X” izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

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

Autors: _____

(paraksts) (datums)

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: _____

(paraksts) (datums)

Recenzents: _____

Darbs iesniegts Akadēmisko programmu dekanātā

Metodiķe: Zanda Nilendere _____

(paraksts) (datums)

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

2016. gada ”__” ____.

Protokola Nr. _____

Vērtējums _____

Komisijas sekretāre _____