

Tūrisma industrijas menedžments

7.nodarbība

Vadība- menedžments

Definīcijas

- Vadīšana ir **plānošanas, organizēšanas, motivēšanas** un **kontroles process**, kas nepieciešams, lai formulētu un sasniegtu organizācijas mērķus
- Vadīšana ir **mērķu sasniegšana**, **izmantojot citu cilvēku** darbu, intelektu un rīcības motīvus
- Vadīšana ir **zinātnes, mākslas** un **pieredzes** sintēze
- Vadīšana ir **domāšanas veids**



Vadītājs

Ir organizācijas **darbinieks**, kas **plāno, organizē, motivē un kontrolē** visu resursu izmantošanu un pieņem lēmumus, lai sasniegtu organizācijas mērķus



Vadīšanas līmeņi

Augstākā līmeņa vadītāji

- - Atbildīgi par visas organizācijas vadīšanu kopumā
- - Pieņem ilgtermiņa stratēģiskus lēmumus
- - Vada organizācijas mijiedarbību ar apkārtējo vidi

Vidējā līmeņa vadītāji

- - Atbildīgi par zemākā līmeņa vadītāja darbu
- - Pieņem taktiskus lēmumus

Zemākā līmeņa vadītāji

- - atbildīgi par katra sava padotā darbu
- - Pieņem operatīvus lēmumus

Dažādu līmeņu vadītājiem nepieciešamās prasmes

**Zemākā līmeņa
vadītāji**

Konceptuālās
Savstarpējo attiecību
Speciālās

**Vidējā līmeņa
vadītāji**

Konceptuālās
Savstarpējo attiecību
Speciālās

**Augstākā
līmeņa vadītāji**

Konceptuālās
Savstarpējo attiecību
Speciālās

Vadīšanas stili

Autoritatīvais



Liberālais



Demokrātiskais





Plānošana



Plānošana

Ir uzņēmuma **mērķu** un to sasniegšanai nepieciešamo **lēmumu** izvēles process

Jautājumi, uz kuriem jāatbild plānošanas procesā:

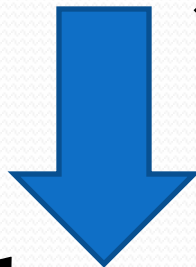
- **Kur** mēs pašlaik atrodamies?
- **Kurp** mēs vēlamies virzīties?
- **Kā** mēs to izdarīsim?



Stratēģija



Mērķi *(izmērāmi, konkrēti)*

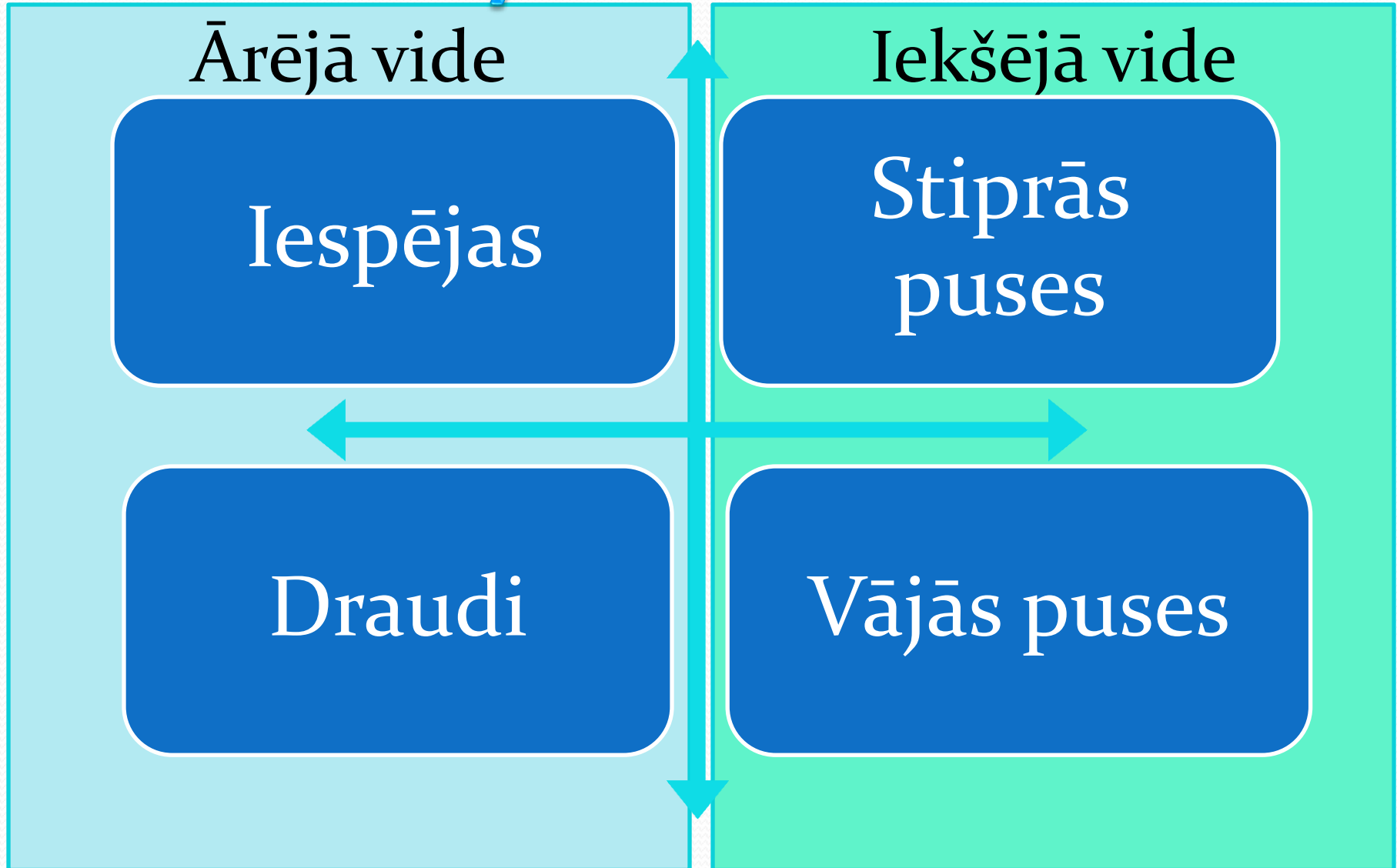


Uzdevumi

Plānošanas veidu klasifikācija

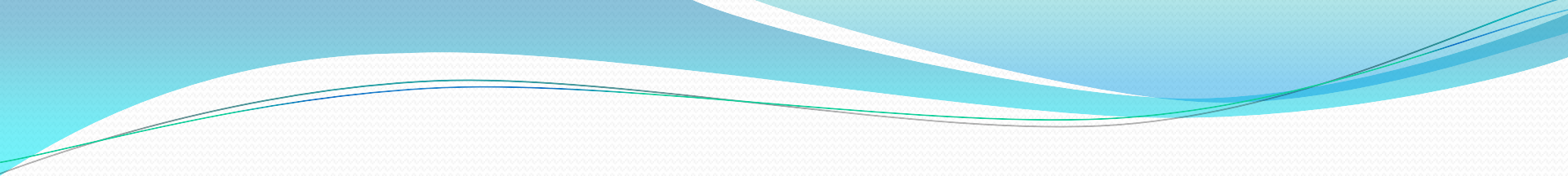
Pēc satura	Pēc līmeņa	Pēc objekta	Pēc darbības jomas	Pēc termiņa
▶ Stratēģiskā ▶ Taktiskā ▶ Operatīvā	▶ Tautsaimniecības ▶ Reģionālā ▶ Nozares ▶ Organizācijas ▶ Organizācijas struktūrvienību	▶ Misijas un mērķu noteikšana ▶ Resursu ▶ Darbību ▶ Rezultātu	▶ Piegādes ▶ Ražošanas ▶ Sadales ▶ Pārdošanas	▶ Ilgtermiņa ▶ Vidēja termiņa ▶ Īstermiņa

SVID/SWOT analīze



SNV analīze

Pozīcija	Stiprās puses	Neitrālās puses	Vājās puses
Struktūra			
Finanses			
Personāls:			
Vadība			
Vadošie speciālisti			
Pārējie darbinieki			
Vadības stils			
Tradīcijas			
Vērtības			
Simboli			
Materiālie resursi			
Iekārtas			
Mārketings			
Imidžs			
utt			



PEST analīze- makrovides analīze

“PEST”

Politisko faktoru analīze

- Politiskā stabilitāte
- Politiskie konflikti
- Vides aizsardzības likumdošana
- Darba un sociālā likumdošana
- Tirgus regulēšana, tendences
- Nodokļu likumdošana, tendences
- ES regulas
- Iespēja piesaistīt finansējumu no ES struktūrfondiem

“PEST”

Ekonomisko faktoru analīze

- Situācija valstī
- Inflācija
- Bezdarba līmenis, darba resursu izmaksas
- Ekonomiskās attīstības tendences
- Ienākumu līmenis
- Nodokļi
- Sezonalitāte
- Valūtas maiņas kurss
- Infrastruktūras nodrošinājums

“PEST”

Sociālo faktoru analīze

- Demogrāfiskā situācija
- Kultūra un tradīcijas
- Noslāņošanās pakāpe sabiedrībā
- Attieksme pret apkārtējo vidi
- Attieksme pret importu
- Attieksme pret atpūtu, veselību
- Dominējošā reliģija, tās ietekme
- Izglītības līmenis
- Uzņēmējspēju resursi
- Valodu prasmes
- Vīrieša un sievietes loma sabiedrībā

“PEST”

Tehnoloģisko faktoru analīze

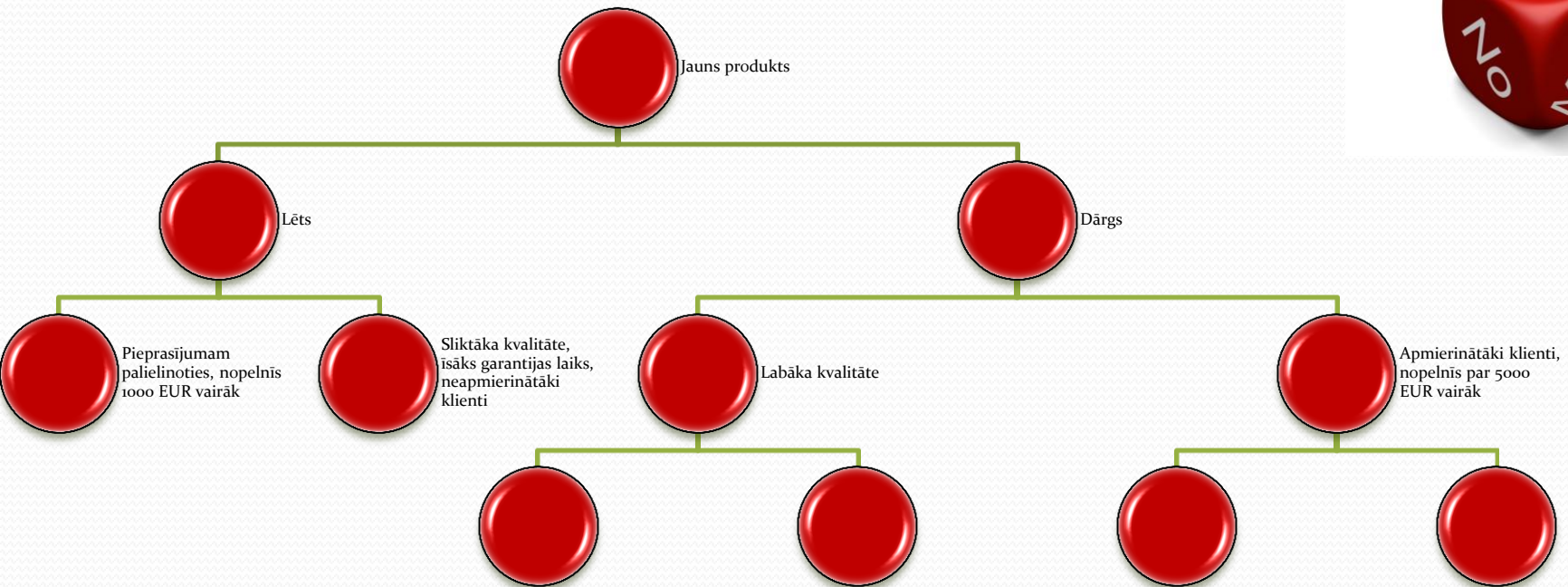
- Pašreizējā attīstība un izmantošanas efektivitāte
- Attīstības tendences
- Inovāciju potenciāls, valsts atbalsts pētniecībā
- Intelektuālā īpašuma aizsardzība
- IT (informāciju tehn.) un KT (komunikāciju tehn.) iespējas
- Tehnoloģiju nozīme preču kvalitātes paaugstināšanā un cenas samazināšanā
- Tirdzniecības procesu tehnoloģiskais nodrošinājums

Lēmumu pieņemšanas metodes

- **Nominālo grupu metode** (komunikācijas ierobežošana, izstrādā priekšlikumu, prezentē, balso)
- **Delfu metode**
(anonīmi eksperti- katrs izstrādā priekšlikumu, iesniedz, saņem atbildi)
- **Prāta vētra**
(brīva ideju izteikšana, diskusijas, balsošana)



Lēmumu pieņemšanas koks





Organizēšana

Organizēšana

Organizēt nozīmē **nodrošināt vēlamā norisi** ar nepieciešamiem **resursiem vajadzīgajā laikā, vietā un kvalitātē**

Organizēšanas procesam ir 2 aspekti:

- Organizācijas **sadalīšana** noteiktās nodaļās
- Pilnvaru **delegēšana**



Organizāciju veidi

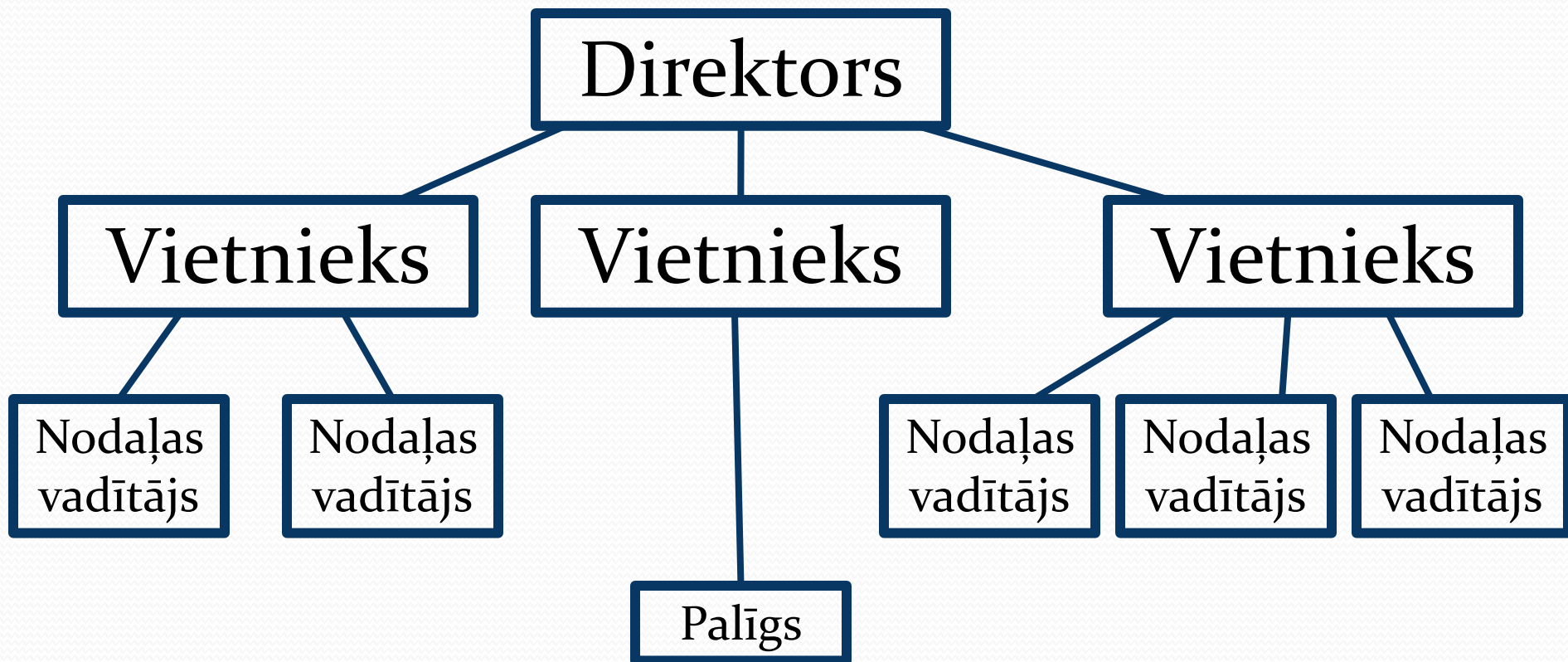
Centralizēta



Decentralizēta

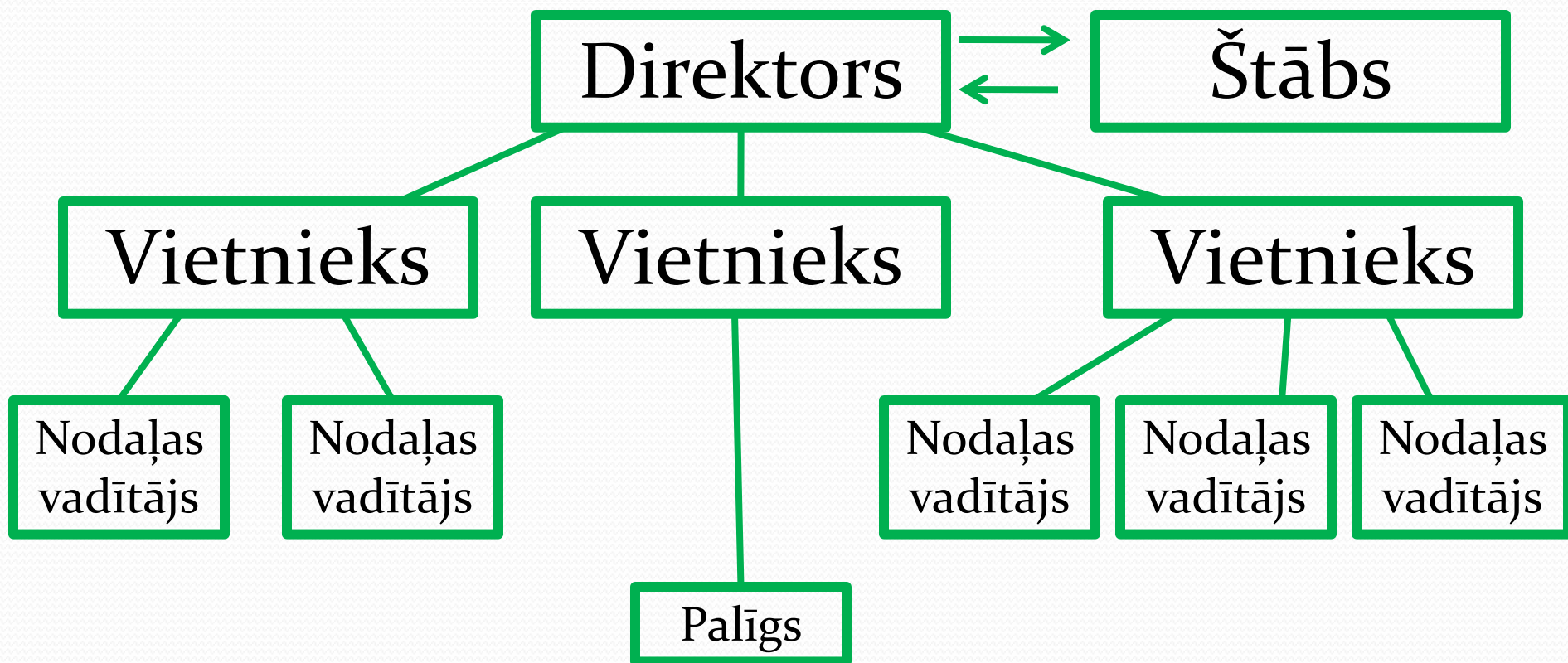


Lineāra struktūra



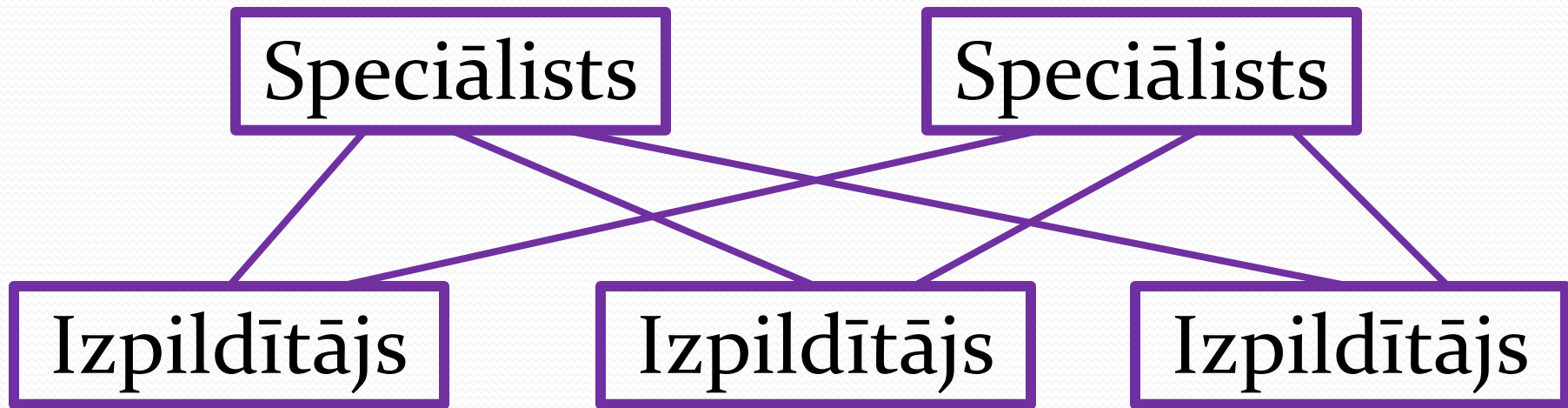
Pilnvaras tiek nodotas no vadītāja padotajam. Katram dienestam vai izpildītājam ir tikai viena saite uz augstāku līmeni, bet var būt vairākas saites uz zemāku līmeni.

Lineārā-štāba struktūra



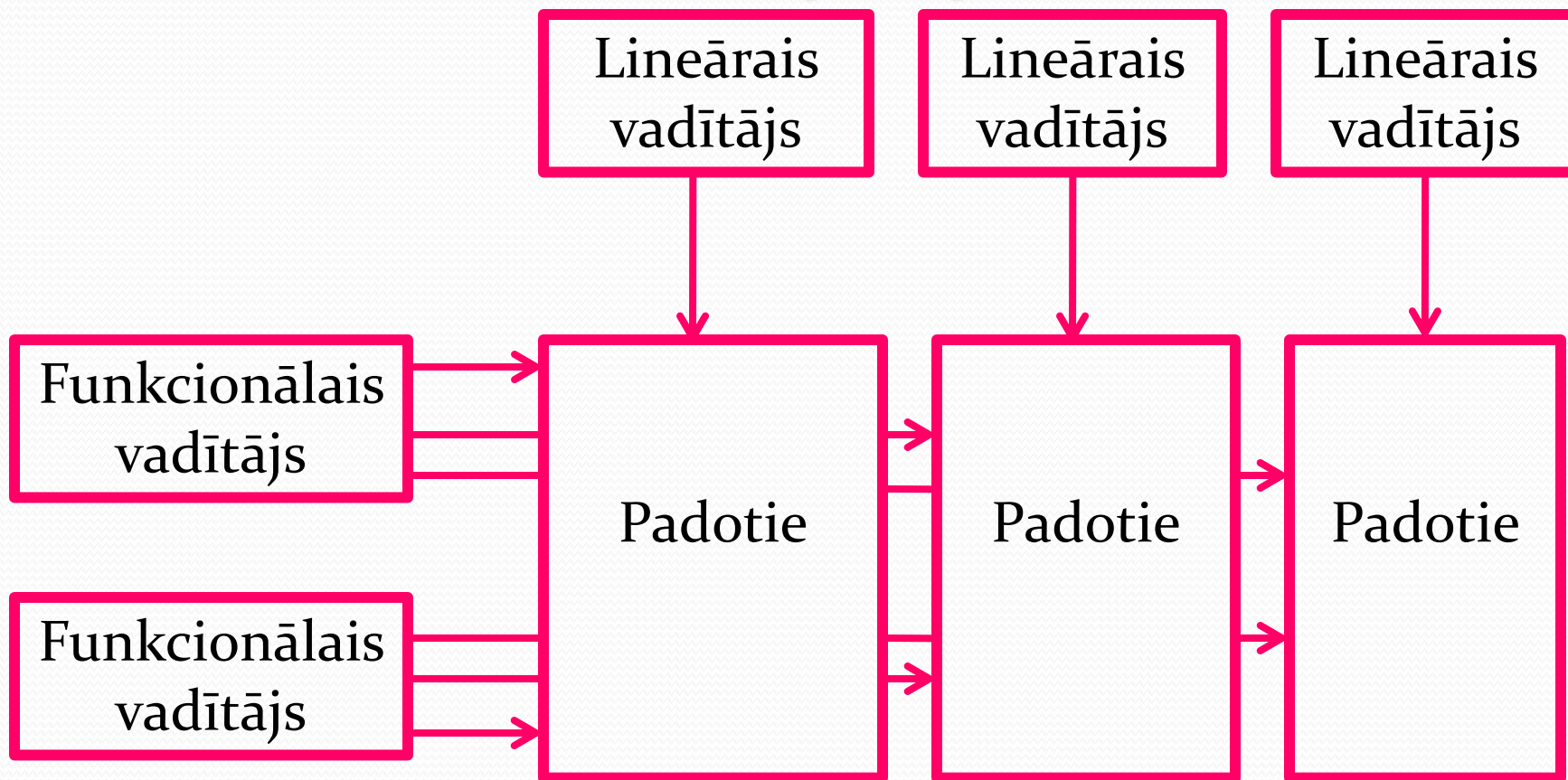
Šāda struktūra ietver īpašas struktūrvienības, kurām lēmumu pieņemšanas pilnvaras. Galvenais štāba uzdevums ir palīdzēt lineārajiem vadītājiem noteiktu funkciju izpildē.

Funkcionālā struktūra



Vadītājs ir noteicējs kādā vienā jautājumā un padotajam var būt vairāki funkcionālie vadītāji. Katram vadītājam var būt vairāki padotie un katram padotajam vairāki vadītāji- katrs savos jautājumos.

Lineāri funkcionālā jeb jauktā struktūra



Lineārās un funkcionālās vadīšanas apvienojums. Lineārie vadītāji dod tiešos rīkojumus, bet funkcionālie- konsultē, palīdz risināt konkrētus jautājumus.

Amata aprakstu

Raksturīgs

- Parāda, kas tiek gaidīts
- Var palīdzēt izšķirt strīdu
- Noder personāla atlasē
- Palīdz izvērtēt darbinieku paveikto
- Trūkums- dažreiz nepieļauj elastīgu pieeju darba pienākumiem

Saturs

- Amata nosaukums
- Amata kods saskaņā ar profesiju klasifikatoru
- Vieta organizatoriskajā struktūrā
- Tiešais vadītājs
- Sadarbība
- Aizvietojamība
- Vispārējs darba vietas raksturojums
- Pienākumi un atbildība
- Pilnvaras
- Nepieciešamā kvalifikācija
- Nepieciešamā darba pieredze

Pilnvaru veidi

- **Lineārās**- nodod tieši no vadītāja padotajam
- **Dienesta** (štāba)- konsultēšanas pilnvaras, obligātas saskaņošanas pilnvaras, paralēlās darbības pilnvaras, funkcionālās pilnvaras



Pilnvaru nodošanas barjeras

No vadītāju puses

- “es daru labāk”
- Ikdienas darbu aizņemtība
- Neuzticēšanās
- Bailes riskēt
- Efektīvas kontroles sistēmas trūkums



No padoto puses

- Ērtāk prasīt padomu, nevis pašam risināt problēmas
- Bailes no kļūdām un riska
- Nav resursu un informācijas uzdevumu izpildei
- Par daudz darba
- Netic savām spējām
- Nav motivācijas





Motivēšana

Motivēšana

Tā ir darbinieku **stimulēšana** izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, **lai sasniegtu** organizācijas un personīgos **mērķus**

Atalgojums

ir viss, ko cilvēks uzskata par vērtīgu



Iekšējais atalgojums

(pašapziņa par padarīto,
darba nozīmīgums,
panākumu apziņa)

Ārējais

atalgojums
(alga, karjera,
uzslavas)

● **Motivācija** — iekšējas intereses, dziņas, vēlmes, nostājas, kas izraisa cilvēka aktivitāti un virza viņu rīcību.

- 1) *Būtiskā motivācija* — faktori, kas liek darbiniekam izturēties ar īpašu attieksmi pret darbu. Šie faktori ietver atbildību (*sajūtu, ka viņa darītais darbs ir svarīgs*), darbības brīvību, iespēju izmantot un uzlabot prasmes un iemaņas, interesants darbs un izaugsmes iespējas.
- 2) *Nebūtiskā motivācija* — kas ir darīts priekš darbiniekiem, lai motivētu viņus. Te tiek ietverti tādi atlīdzības veidi kā algas pielikums, prēmijas vai paaugstinājums darbā un sodi — disciplinārie sodi, kritika un algas ieturējumi vai samazināšana

Maslova vajadzību piramīda

Pašapliecinā
šanās
vajadzības

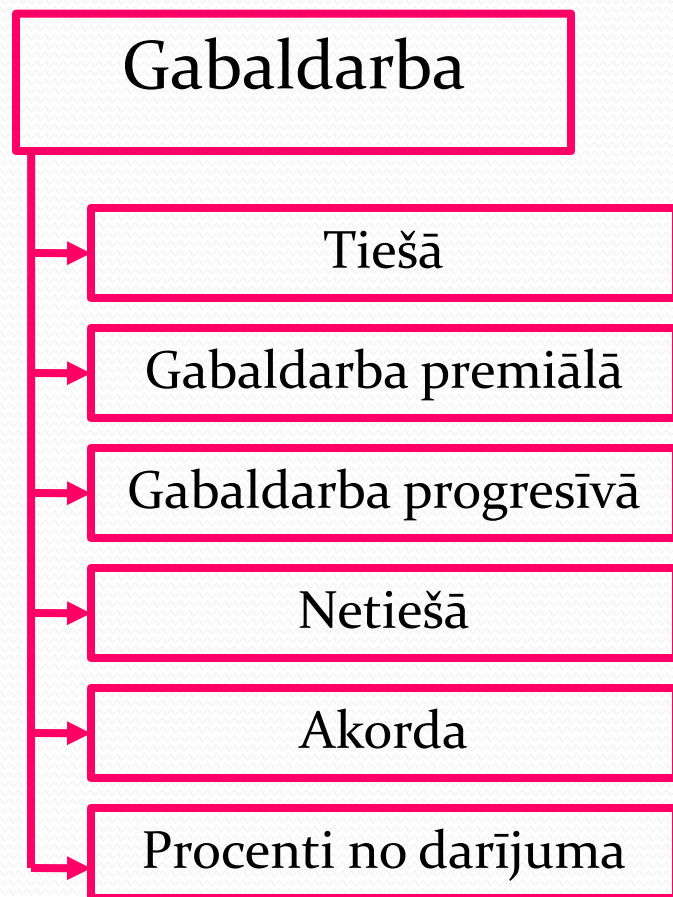
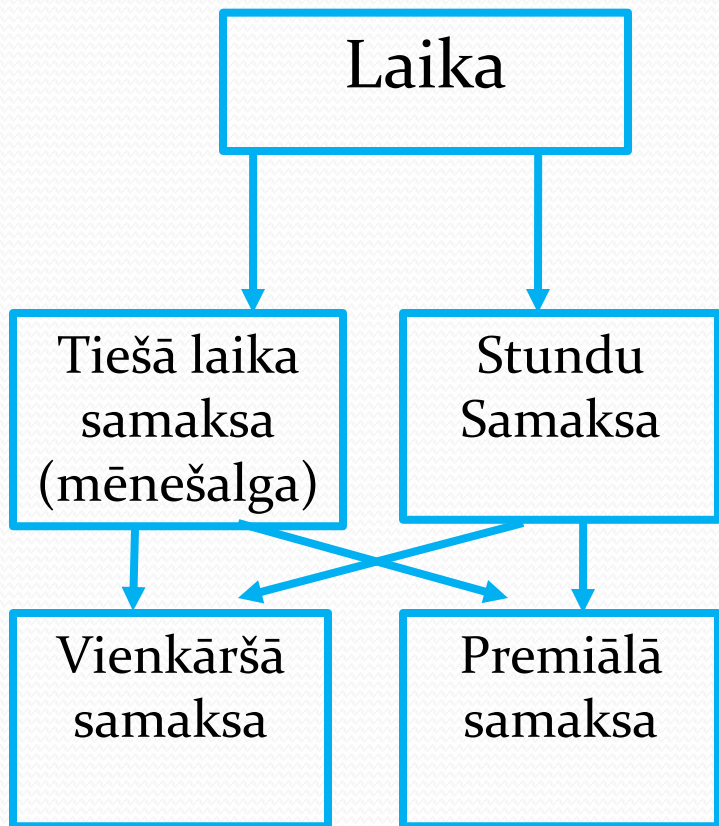
Pašcieņas
vajadzības

Sociālās vajadzības

Drošības vajadzība

Fizioloģiskās vajadzības

Darba samaksas formas



Darba samaksas sistēmas veidošana

Rādītāji

```
graph TD; R[Rādītāji] --> S[Sarežģītība]; R --> A[Atbildība]; R --> Sp[Sasprindzinātība];
```

Sarežģītība

- Izglītība
- Profesionālā pieredze
- Novatorisms un jaunrade
- Veiklība
- sadarbība

Atbildība

- Par darba norisi un rezultātiem
- Par lēmumiem
- Par darba līdzekļiem un priekšmetiem
- Par citu personu drošību
- Par ārējiem kontaktiem

Sasprindzinātība

- Psihiskā un nervu piepūle
- Garīgā jeb intelektuālā piepūle
- Monotonitāte
- Psihiskā slodze sakarā ar zemu darba prestižu

Tarifu koeficientu TK aprēķina pēc formulas

$$TK = 0,005 \times \sum P$$

$\sum P$ = kopējais punktu skaits

Pamatalgu aprēķina pēc formulas:

$$\text{Pamatalga} = TK \times \text{minimālā alga}$$





Kontrolle

Kontrole

Ir **uzraudzība** pār plānu izpildi un **nepieciešamie** plānu **labojumi**, lai **piemērotos** organizācijas iekšējās un ārējās vides **izmaiņām** un **sasniegtu** organizācijas **mērķus**.

Kontroli iedala:

- Iepriekšējā
- Kārtējā
- Galīgā



Efektīvas kontroles raksturojums

- Pamatā jābūt stratēģiskiem mērķiem un prioritātēm
- Orientācija uz rezultātiem
- Atbilstība darbības veidam
- Savlaicīgums
- Elastīgums
- Vienkāršība
- Precizitāte
- Ekonomiskums



Vadīšana- tas ir domāšanas veids

