

Профессиональное туристское образование

А. В. КЛЮЧНИКОВ

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Рекомендовано
научно-методическим советом РМАТ
в качестве учебного пособия для студентов
заочного отделения, обучающихся
по специальности «Менеджмент организации»*

Москва
«Советский спорт»
2010

УДК 33
ББК 65.43
К52

*Серия основана в 2004 году
доктором педагогических наук, профессором И. В. Зориным*

Рецензенты:

Т. В. Козырева, кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и финансов РМАТ;
В. В. Хожемто, кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга
Российского университета дружбы народов

Ключников А. В.

К52 Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / А. В. Ключников ; Российская международная академия туризма. – М. : Советский спорт, 2010. – 172 с. – (Профессиональное туристское образование).

ISBN 978-5-9718-0448-2

Рассмотрены основные понятия и концепции менеджмента как управленческой деятельности. Особое внимание уделено функциям, методам и стилям руководства, организационным структурам систем управления организацией. Дан анализ особенностей менеджмента туризма и показателей его эффективности.

Для студентов вузов, изучающих менеджмент организации.

**УДК 33
ББК 65.43**

© Ключников А. В., 2010
© Российская международная академия
туризма, 2010
© Оформление. ОАО «Издательство
«Советский спорт»», 2010

ISBN 978-5-9718-0448-2

ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент как вид управленческой деятельности, рассматриваемый в широком смысле, имеет огромное разнообразие действий и процессов. В зависимости от типа организации, ее размеров и вида деятельности отдельные процессы и действия могут занимать в ней ведущее место. В то же время широко применяемые в других организациях процессы управления в данной организации могут осуществляться в очень небольших размерах либо вообще отсутствовать.

По этой причине «Основы менеджмента» как учебная дисциплина не может иметь универсального наполнения для разных специальностей. Туристская индустрия имеет особенности по производимому продукту, по технической подготовке производства товарных услуг, по технологии оказания услуг, по реализации услуг, по продвижению турпродукта к пользователю и многие другие. Например, специфика туроператорского бизнеса состоит в том, что услуги туристу предоставляют несколько служб: автоперевозчики, работники отелей, экскурсоводы, чиновники визовых служб, страховщики и другие контрагенты. Туристская фирма формирует турпродукт, состоящий из собственных услуг и услуг других контрагентов. В связи с этим есть серьезные трудности по контролю всей цепочки услуг и, следовательно, по обеспечению качества товарной продукции турфирмы.

Из всего многообразия понятий, действий и процессов, которые используются в менеджменте, в настоящем учебном пособии особое внимание уделено:

- базовым понятиям и процессам в современном менеджменте, выполняющим роль *введения в специальные области менеджмента*, и не только в области туризма;
- практическим трансформациям базовых понятий менеджмента к *специфике туристской индустрии*.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
ГЛАВА 1. ШКОЛЫ В ИСТОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА	6
1.1. Возникновение и развитие менеджмента	6
1.2. Школа научного управления Ф.У. Тейлора ...	7
1.3. Административная (классическая) школа менеджмента	11
1.4. Школа бюрократического менеджмента	15
1.5. Школа психологии и человеческих отношений	17
1.6. Школа науки управления (количественная школа)	21
1.7. Доктрина «производственной демократии»	27
Контрольные вопросы к главе 1	28
ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА	30
2.1. Американская модель менеджмента	30
2.2. Японская модель менеджмента	33
2.3. Концепция «социального рыночного хозяйства» Л. Эрхарда	36
2.4. Шведская модель социализма Г. Мюрдаля	39
2.5. Российская модель менеджмента	41
Контрольные вопросы к главе 2	46
ГЛАВА 3. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ	47
3.1. Понятие методологии: сущность, структура, концептуальные уровни	47

3.2. Общенаучные представления об управлении организацией	51
3.3. Основные принципы системного управления	52
3.4. Виды деятельности, общие для управляющих всех уровней производственных, организационных систем	54
Контрольные вопросы к главе 3	54
ГЛАВА 4. БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ	55
4.1. Современное представление о менеджменте организации	55
4.2. Концепция конкурирующих ценностей как модель	56
4.3. Функциональная модель организации	58
4.4. Миссия и цели организации	64
Контрольные вопросы к главе 4	67
ГЛАВА 5. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	68
5.1. Общие функции менеджмента	68
5.2. Объектные специальные функции	70
5.3. Объектные конкретные функции	70
Контрольные вопросы к главе 5	71
ГЛАВА 6. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА	73
6.1. Организационно-распорядительные методы ...	73
6.2. Экономические методы	75
6.3. Социально-психологические методы	77
Контрольные вопросы к главе 6	78
ГЛАВА 7. ФОРМЫ ВЛАСТИ, СТИЛИ РУКОВОДСТВА, ЛИДЕРСТВО	79
7.1. Формы власти	79
7.2. Стили руководства	80
7.3. Лидерство	83
Контрольные вопросы к главе 7	84

ГЛАВА 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ	85
8.1. Организационная структура управления: понятие, элементы и связи, уровни управления	85
8.2. Типовые организационные структуры управления	87
Контрольные вопросы к главе 8	94
ГЛАВА 9. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА	97
9.1. Отличительные черты туристских услуг	97
9.2. Производственный процесс туроператора	99
9.3. Специальные и конкретные функции управления турфирмой	102
Контрольные вопросы к главе 9	104
ГЛАВА 10. ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ	105
10.1. Сущность и структура внутрифирменного планирования	105
10.2. Стратегическое и текущее планирование	106
10.3. Бизнес-планирование	106
10.4. Сетевое планирование и управление	111
Контрольные вопросы к главе 10	127
ГЛАВА 11. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ	128
11.1. Понятие управленческого решения: сущность, классификация	128
11.2. Процесс подготовки, принятия и реализации управленческого решения	132
11.3. Факторы, влияющие на принятие решения	136
Контрольные вопросы к главе 11	139
ГЛАВА 12. МОТИВАЦИЯ ТРУДА	140
12.1. Содержательные теории мотивации	140
12.2. Процессуальные теории мотивации	143

12.3. Партисипативное мотивирование	144
12.4. Типы трудовой мотивации работников	146
Контрольные вопросы к главе 12	147
ГЛАВА 13. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ	148
13.1. Типы конфликтов	148
13.2. Причины конфликтов	151
13.3. Управление конфликтной ситуацией	153
Контрольные вопросы к главе 13	157
ГЛАВА 14. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА	158
14.1. Понятие эффекта и эффективности	158
14.2. Эффективность менеджмента	161
14.3. Использование показателей эффективности менеджмента в управлении турфирмой	163
Контрольные вопросы к главе 14	165
Литература	166

Учебное издание

КЛЮЧНИКОВ Анатолий Васильевич

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Ответственный за выпуск *Е.А. Семина* –
директор редакционно-издательского
центра РМАТ

Редактор-корректор *И.В. Мушкарина*
Художник *А.Г. Никоноров*
Художественный редактор *Л.В. Дружинина*
Компьютерная верстка *О.А. Котелкиной*

Подписано в печать 26.01.2010. Формат 60×90¹/₁₆.
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 10,75. Уч.-изд. л. 10,8. Тираж 1000 экз.
Изд. № 1474. Заказ №

ОАО «Издательство “Советский спорт”».
105064, г. Москва, ул. Казакова, 18.
Тел./факс: (499) 267-94-35, 267-95-90.
Сайт: www.sovsportizdat.ru
E-mail: sovsport@mail.tascom.ru

Отпечатано с электронной версии
в ООО «Великолукская городская типография».
182100, Псковская обл., г. Великие Луки, ул. Полиграфистов, 78/12.
Тел./факс (81153) 3-62-95.
E-mail: zakaz@veltip.ru