

Задача по менеджменту с решением

ЗАДАНИЕ.

Туристическая фирма ЗАО «Лазурный берег» находится в Москве и по договору с рядом курортов Средиземноморья занимается комплектованием групп для отдыха и лечения на этих курортах. В связи с существенным увеличением спроса на предлагаемые услуги фирма задумала открыть два филиала: один в Санкт-Петербурге, а другой – в Екатеринбурге. Для этого необходимо подобрать хороших специалистов. Варианты решений были типовыми:

- дать объявление в газету. Однако наверняка придёт много желающих с очень хорошими легендами об их успешной работе. Возможно, среди них будут информаторы из других туристических фирм – риск очень большой;
- заключить контракт с Академией туризма или с Государственным университетом управления. Выпускники имеют хорошую современную подготовку по туристическому бизнесу. Однако они неопытны и не приурочены к ответственности;
- попытаться переманить к себе двух первоклассных менеджеров из туристической компании «Золотые пески». Однако наживать себе врага в лице данной компании было бы нежелательно;
- увеличить нагрузку на собственных сотрудников, а высвобожденных четырёх работников отправить организовывать работу филиалов. Однако большая нагрузка снизит качество выполняемых функций, увеличит спешку. Это приведёт к недоброжелательности и злости при работе клиентами;
- продвигать путёвки на курорты в качестве посредника другим туристическим компаниям.

В качестве признаков были выбраны:

- минимум времени и финансовых затрат на подбор персонала;
- более 5 лет работы в туристическом бизнесе;
- возраст претендента 25-35 лет;
- личностные качества, способствующие работе с клиентами (коммуникабельность, доброжелательность, улыбочивость);
- сохранение устойчивого социально – психологического климата.

Для экспертной оценки пяти предложенных решений была сформирована группа из наиболее квалифицированных и уважаемых в фирме «лазурный берег» специалистов. Результатом их деятельности стала таблица экспертных оценок (таблица 3).

По данным таблицы предпочтительными вариантами являются УР первое, четвёртое и близкое к ним – третье:

1. дать объявление в газету;
2. увеличить нагрузку на собственных сотрудников, а высвобожденных 4 работников отправить организовывать работу филиалов;
3. попытаться переманить к себе двух первоклассных менеджеров из туристической компании «Золотые пески».

Учитывая правило эвристического метода, что первое решение не является лучшим, руководство компании выбрало четвёртое УР о следующей формулировкой:

«Увеличить нагрузку на собственных работников, а высвобожденных четырёх работников отправить организовывать работу филиалов».

Через год работы филиалы добились хороших показателей в организационно-финансовой деятельности.

Таблица 3. Результаты деятельности

Наименование признака	Коэффициент признака	Управленческие решения				
		№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
Опыт работы в туристическом бизнесе	1	3	2	5	4	4
Минимум финансовых затрат	0,8	5	3	2	4	3
Наличие коммуникабельности, доброжелательности, улыбочивости	0,8	4	4	5	3	4
Сохранение устойчивого социально-психологического климата	0,7	3	4	3	3	4
Минимальное время	0,6	4	3	3	4	3
Возраст претендента 25-35 лет	0,6	4	3	4	5	4
Сумма		17,1	14,0	16,9	17,1	16,6

Вопросы:

1. Какие экспертные методы могли быть полезными для решения проблемы?
2. Были ли какие-либо нарушения в методике организации и проведении экспертной оценки?

РЕШЕНИЕ.

1. Какие экспертные методы могли быть полезными для решения проблемы?

Экспертные методы относятся к субъективным методам

Для выбора управленческого решения мог быть использованы любой из трех основных метода экспертной оценки:

- Метод простой ранжировки основан на том, что каждый эксперт располагает УР друг за другом в порядке убывания влияния каждого критерия или показателя критерия.

- Метод оценочных сравнений является модификацией метода простой ранжировки. Отличие состоит в выставлении экспертами баллов за реализуемость каждого показателя. (был использован)

- Метод задания весовых коэффициентов заключается в том, что эксперт указывает по каждому показателю критерия соответствующий весовой коэффициент (коэффициент значимости) по всем решениям.

Эксперты выбирают самостоятельно в каком виде им производить расчеты в балльном или приоритетном.

2. Были ли какие-либо нарушения в методике организации и проведении экспертной оценки?

Задача скачана с <https://www.matburo.ru/> (еще много бесплатных примеров на сайте)
©МатБюро - Решение задач по математике, экономике, статистике

3. Было нарушение в формировании группы экспертов, так как все они были выбраны из числа сотрудников компании, они являются зависимыми экспертами и на их мнение может оказываться давление.