

УДК 331.1

Гасанов Анар Джаваншир оглы,
аспирант, Азербайджанский Государственный Экономический Университет

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ПРИОРИТЕТА ОБЪЕКТОВ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМИ ФИРМАМИ И ПОДБОР УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

Hasanov Anar Javanshir,
postgraduate student, Azerbaijan State Economic University

COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF PRIORITY OF OBJECTS OF TECHNOLOGY MANAGEMENT OF COMMERCIAL FIRMS AND SELECTION MANAGERIAL STAFF

В статье предпринята попытка комплексной оценки приоритета объектов технологии управления коммерческими фирмами и подбора в них управленческого персонала. На базе отдельных коммерческих структур Азербайджана для определения приоритета объектов составлены матрицы смежности, проведены расчеты разных вариантов смежности и их коэффициентов по значимости критериев.

The article attempts a comprehensive assessment of priority facilities management technology and business firms in the selection of their managerial staff. On the basis of several commercial entities of Azerbaijan to determine the priority of objects composed of the adjacency matrix, the calculations of different variants of contiguity and their coefficients on the importance of criteria.

Ключевые слова: технология управления, коммерческие структуры, управленческий персонал, матрицы смежности, критерии.

Key words: technology of management, commercial entities, managerial staff, adjacency matrix, criteria.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В условиях конкурентного рынка многие руководители коммерческих структур коренным образом меняют свою стратегию. Преобладающей становится точка зрения, согласно которой решающей предпосылкой конкурентоспособности является человеческий потенциал. В данной связи в различных фирмах предпринимаются попытки создания новой модели развития и использования человеческих ресурсов. При этом учитывается настоятельная необходимость отказа от традиционной кадровой политики, основанной на авторитарных принципах, перехода к политике управления человеческими ресурсами и формирования новой производственной культуры, что предусматривает максимальную вовлеченность персонала в дела фирмы, поощрение инициативы и самодисциплины.

ИЗЛОЖЕНИЕ ОСНОВНОГО МАТЕРИАЛА ИССЛЕДОВАНИЯ

Подбор управленческого персонала. Существует вероятность, что торговый работ-

ник может иметь ошибочное суждение об истинной связи между затраченными усилиями и получаемым результатом работы. В таком случае он неправильно распределит свои усилия, затратив слишком много времени и энергии на действия, которые оказывают относительно небольшое влияние на результативность работы, и недостаточно — на действия, которые имеют более существенное воздействие.

Многие исследователи, касающиеся ожиданий в отношении работы, делают вывод, что руководитель среднего звена, благодаря более глубоким знаниям и опыту точнее, чем сам рабочий, будет оценивать связи между прилагаемыми усилиями и результативностью работы последнего. Применительно к торговле это означает, что неточные восприятия ожиданий могут быть нивелированы путем более тесных контактов между торговыми работниками и их руководством. Такая логическая связь в той или иной степени отражается и на системе управления торговлей [1].

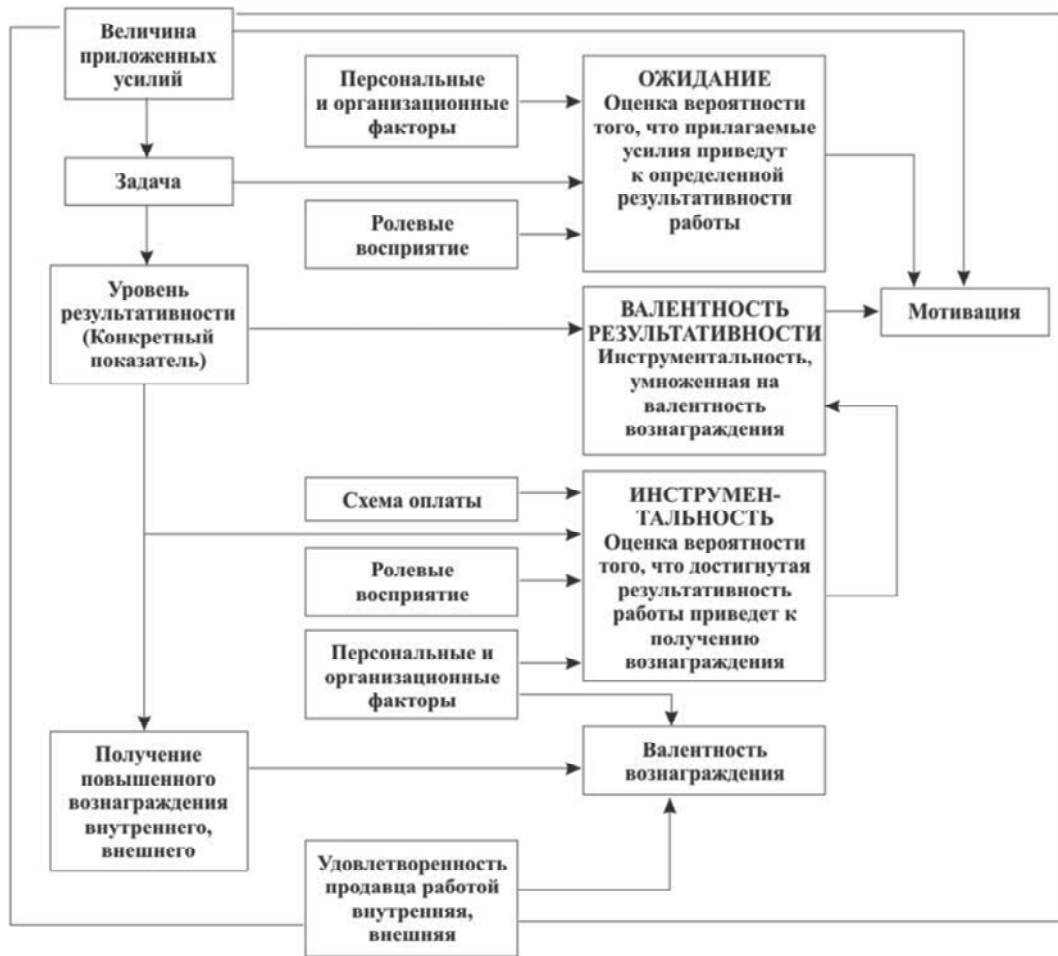


Рис. 1. Факторы, оказывающие влияние на мотивацию персонала в коммерческих фирмах

Величина ожиданий торгового персонала отражает восприятие торговым представителем своей способности управлять или оказывать влияние на результативность работы. Характеристики внешней среды также оказывают влияние на восприятие торговым персоналом зависимостей между затраченными усилиями и результативностью работы. Восприятие торговым представителем общих экономических условий, потенциала территории, степени конкуренции, ограничений в

полезности продукта и т.п., вероятно, воздействует на формирование его мнения о возможности повышения эффективности продаж посредством простого увеличения усилий в данном направлении. Чем больше снижающих эффективность продаж ограничений со стороны внешней среды видит торговый представитель, тем ниже будут оценки его ожиданий.

Таблица 1. Составление матрицы смежности при определении приоритетов объектов по фирме "Азери"

i \ j	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	$\sum a(i, j)$	ρ_m	$P_j^{отн}$
X ₁	1,0	0,5	1,0	0,5	3,0	9,0	0,129
X ₂	1,5	1,0	1,5	1,0	5,0	25,0	0,359
X ₃	1,0	0,5	1,0	1,0	3,5	15,25	0,219
X ₄	1,5	1,0	1,0	1,0	4,5	20,25	0,291
Σ					16,0	69,5	1,000

На рисунке 1 наглядно иллюстрируется, каким образом личные качества человека и характеристики организации оказывают влияние на величину и точность восприятия ожиданий торгового персонала [2, с. 96—98, 416—433].

Особенно значим данный процесс в системе технологии управления продажами, где у торгового персонала достаточно высокая валентность в отношении вознаграждений высокого уровня, особенно в плане индивидуального роста и признания: им необходимо подтверждение, что они прогрессируют и со временем достигнут успеха в своей новой карьере. Сле-

¹ Подробнее об исследуемых коммерческих фирмах см.: Гасанов А.Д. Системный анализ технологии управления коммерческими структурами в Азербайджане // Экономика та держава. — 2013. — № 8. — Август.

довательно, эффективные обучающие программы, поддерживающий контроль, большее признание и одобрение полезны для создания мотивации и улучшения результатов работы продавцов на начальном этапе их карьеры [3, с. 499—507; 4].

Определение приоритета объектов технологии управления коммерческими фирмами. Проведем конкретные расчеты по определению приоритетов объектов и подбор управленческого персонала в них по исследуемым коммерческим фирмам¹. С этой целью составим матрицу смежности для определения приоритетов объектов. Начнем с агрофирмы "Азери" (табл. 1), где X_1, X_2, X_3, X_4 — управленческий персонал, претендующий карьерный рост.

Поначалу определяем суммарный показатель $\Sigma a(i, j)$:

$$\begin{aligned} \Sigma a_1 &= 1,0 + 0,5 + 1,0 + 0,5 = 3,0 \\ \Sigma a_2 &= 1,5 + 1,0 + 1,5 + 1,0 = 5,0 \\ \Sigma a_3 &= 1,0 + 0,5 + 1,0 + 1,0 = 3,5 \\ \Sigma a_4 &= 1,5 + 1,0 + 1,0 + 1,0 = 4,5 \end{aligned}$$

Далее определяем показатель приоритетов

$$\begin{aligned} \rho_m: \\ \rho_1 &= 1,0 \cdot 3,0 + 0,5 \cdot 3,0 + 1,0 \cdot 3,0 + 0,5 \cdot 3,0 = 9,0 \\ \rho_2 &= 1,5 \cdot 5,0 + 1,0 \cdot 5,0 + 1,5 \cdot 5,0 + 1,0 \cdot 5,0 = 25,0 \\ \rho_3 &= 1,0 \cdot 3,5 + 0,5 \cdot 3,5 + 1,0 \cdot 3,5 + 1,0 \cdot 3,5 = 15,25 \\ \rho_4 &= 1,5 \cdot 4,5 + 1,0 \cdot 4,5 + 1,0 \cdot 4,5 + 1,0 \cdot 4,5 = 20,25 \\ \Sigma \rho_m &= 69,5 \end{aligned}$$

Нормированные значения приоритетов

$$\begin{aligned} P_j^{OTH}: \\ P_1^{OTH} &= \frac{9,0}{69,5} = 0,129 \quad P_2^{OTH} = \frac{25,0}{69,5} = 0,359 \\ P_3^{OTH} &= \frac{15,25}{69,5} = 0,219 \quad P_4^{OTH} = \frac{20,25}{69,5} = 0,291 \end{aligned}$$

В данном примере по агрофирме "Азери" предпочтение отдается управленческому персоналу (X_2), получившему наиболее высокое нормированное значение приоритетов (0,359).

Далее приводим расчеты по предприятию АПК ОАО "European Tabacco-Baku" (табл. 2).

$$\begin{aligned} \text{Определим суммарный показатель } \Sigma a(i, j): \\ \Sigma a_1 &= 1,0 + 0,5 + 1,0 + 1,5 = 4,0 \\ \Sigma a_2 &= 1,5 + 1,0 + 0,5 + 0,5 = 3,5 \\ \Sigma a_3 &= 1,0 + 1,5 + 1,0 + 1,0 = 4,5 \\ \Sigma a_4 &= 0,5 + 1,5 + 1,0 + 1,0 = 5,0 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Определяем показатель приоритетов } \rho_m: \\ \rho_1 &= 1,0 \cdot 4,0 + 0,5 \cdot 4,0 + 1,0 \cdot 4,0 + 1,5 \cdot 4,0 = 16,0 \\ \rho_2 &= 1,5 \cdot 3,5 + 1,0 \cdot 3,5 + 0,5 \cdot 3,5 + 0,5 \cdot 3,5 = 11,55 \\ \rho_3 &= 1,0 \cdot 4,5 + 1,5 \cdot 4,5 + 1,0 \cdot 4,5 + 1,0 \cdot 4,5 = 20,25 \\ \rho_4 &= 0,5 \cdot 4,0 + 1,5 \cdot 4,0 + 1,0 \cdot 4,0 + 1,0 \cdot 4,0 = 16,0 \end{aligned}$$

Таблица 2. Составление матрицы смежности при определении приоритетов объектов по ОАО "European Tabacco-Baku"

i \ j	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	$\Sigma a(i, j)$	ρ_m	P_j^{OTH}
X ₁	1,0	0,5	1,0	1,5	4,0	16,0	0,247
X ₂	1,5	1,0	1,5	0,5	3,5	11,55	0,178
X ₃	1,0	1,5	1,0	1,0	4,5	20,25	0,312
X ₄	1,5	1,0	1,0	1,0	4,0	16,0	0,247
Σ					16,0	64,8	1,000

Таблица 3. Составление матрицы смежности при определении приоритетов объектов по ОАО "Гейчай Коньяк"

i \ j	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	$\Sigma a(i, j)$	ρ_m	P_j^{OTH}
X ₁	1,0	1,0	0,5	0,5	3,0	9,0	0,136
X ₂	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	16,0	0,242
X ₃	1,5	1,0	1,0	0,5	4,0	16,0	0,242
X ₄	1,5	1,0	1,5	1,0	5,0	25,0	0,379
Σ					16,0	66,0	1,000

Таблица 4. Составление матрицы смежности при определении приоритетов объектов ОАО "Бакинские бытовые машины"

i \ j	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	$\Sigma a(i, j)$	ρ_m	P_j^{OTH}
X ₁	1,0	1,5	1,0	1,5	5,0	25,0	0,373
X ₂	0,5	1,0	1,0	0,5	3,0	9,5	0,142
X ₃	1,0	1,0	1,0	1,5	4,5	20,25	0,302
X ₄	0,5	1,5	0,5	1,0	3,5	12,25	0,183
Σ					16,0	67,0	1,000

$$\Sigma \rho_m = 64,8$$

Нормированные значения приоритетов P_j^{OTH} :

$$P_1^{OTH} = \frac{16,0}{64,8} = 0,247 \quad P_2^{OTH} = \frac{11,55}{64,8} = 0,178$$

$$P_3^{OTH} = \frac{20,25}{64,8} = 0,312 \quad P_4^{OTH} = \frac{16,0}{64,8} = 0,247$$

В данном примере по ОАО "European Tabacco-Baku" ASC предпочтение отдается управленческому персоналу (X_3), нормированное значение приоритетов которого выше, чем у других (0,312).

По агропредприятию ОАО "Гейчай Коньяк"

Таблица 5. Составление матрицы смежности при определении приоритетов объектов ООО "Товуз-Балтия"

i \ j	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	$\Sigma a(i, j)$	ρ_m	P_j^{OTH}
X ₁	1,0	0,5	1,0	1,5	4,0	16,0	0,242
X ₂	1,5	1,0	1,5	0,5	4,5	20,25	0,307
X ₃	1,0	0,5	1,0	0,5	3,0	9,5	0,144
X ₄	0,5	1,5	1,5	1,0	4,5	20,25	0,307
Σ					16,0	66,0	1,000

Таблица 6. Расчет различных вариантов матрицы смежностей при определении приоритетов объектов в коммерческих фирмах

i	j	X ₁					X ₂					X ₃					X ₄					Σ _{a(i,j)}	ρ _m	P _j ^{отн}
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
X ₁		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,5	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,5	0,5	1,5	1,5	19,0	75,0	0,226
X ₂		1,5	1,5	1,0	0,5	1,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,5	0,5	1,0	1,0	1,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	20,0	82,3	0,248	
X ₃		1,0	1,0	1,5	1,0	1,0	0,5	1,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,5	0,5	21,0	81,25	0,244		
X ₄		1,5	0,5	1,5	0,5	0,5	1,0	1,5	1,0	1,5	1,5	1,0	1,0	1,5	0,5	1,5	1,0	1,0	1,0	1,0	21,5	93,75	0,282	
Σ		5,0	4,0	4,5	3,0	4,0	3,0	4,5	4,0	5,0	3,5	4,5	3,5	4,0	3,5	5,0	3,5	4,0	3,0	4,5	3,5	81,5	332,3	1,000

Таблица 7. Расчет коэффициентов смежности для определения значимости критериев

	ρ ₁	ρ ₂	ρ ₃	ρ ₄	ρ ₅	Σ _{a(i,j)}	ρ _i	P _i ^{отн}
ρ ₁	5,0	4,0	4,5	3,0	4,0	20,5	420,25	0,266
ρ ₂	3,0	4,5	4,0	5,0	3,5	20,0	400,0	0,253
ρ ₃	4,5	3,5	4,0	3,5	5,0	20,5	419,75	0,265
ρ ₄	3,5	4,0	3,0	4,5	3,5	18,5	342,25	0,216
							1582,25	1,000

Таблица 8. Расчет значений комплексного приоритета объектов

	Относительные приоритеты значимостей P _i ^{отн}					Относительные приоритеты
	Фирма «Азери»	ОАО «Европеан - Табаско - Баку»	ОАО «Гёйчай Коньяк»	ОАО «Бак. бытовые машины»	ООО «Товуз - Балтия»	
X ₁	0,129	0,247	0,139	(0,373)	0,242	0,266
X ₂	(0,359)	0,178	0,242	0,142	(0,307)	0,253
X ₃	0,219	(0,312)	0,242	0,302	0,144	0,265
X ₄	0,291	0,247	(0,379)	0,183	(0,307)	0,216

нами получены следующие результаты (табл. 3).

Определяем показатель приоритетов ρ_m:

$$\rho_1 = 1,0 \cdot 3,0 + 1,0 \cdot 3,0 + 0,5 \cdot 3,0 + 0,5 \cdot 3,0 = 9,0$$

$$\rho_2 = 1,0 \cdot 4,0 + 1,0 \cdot 4,0 + 1,0 \cdot 4,0 + 1,0 \cdot 4,0 = 16,0$$

$$\rho_3 = 1,5 \cdot 4,0 + 1,0 \cdot 4,0 + 1,0 \cdot 4,0 + 0,5 \cdot 4,0 = 16,0$$

$$\rho_4 = 1,5 \cdot 5,0 + 1,0 \cdot 5,0 + 1,5 \cdot 5,0 + 1,0 \cdot 5,0 = 25,0$$

$$\Sigma \rho_m = 66,0$$

Нормированное значение приоритетов

$$P_j^{отн}:$$

$$P_1^{отн} = \frac{9,0}{66,0} = 0,136 \quad P_2^{отн} = \frac{16,0}{66,0} = 0,242$$

$$P_3^{отн} = \frac{16,0}{66,0} = 0,242 \quad P_4^{отн} = \frac{25,0}{66,0} = 0,379$$

В данном примере по ОАО "Гёйчай Коньяк" предпочтение отдается управленческому персоналу (X₄) с нормированным значением приоритетов 0,379.

По ОАО "Бакинские бытовые машины" получены следующие результаты (табл. 4).

Определим показатель приоритетов ρ_m:

$$\rho_1 = 1,0 \cdot 5,0 + 1,5 \cdot 5,0 + 1,0 \cdot 5,0 + 1,5 \cdot 5,0 = 25,0$$

$$\rho_2 = 0,5 \cdot 3,0 + 1,0 \cdot 3,0 + 1,0 \cdot 3,0 + 0,5 \cdot 3,0 = 9,5$$

$$\rho_3 = 1,0 \cdot 4,5 + 1,0 \cdot 4,5 + 1,0 \cdot 4,5 + 1,5 \cdot 4,5 = 20,25$$

$$\rho_4 = 0,5 \cdot 3,5 + 1,5 \cdot 3,5 + 0,5 \cdot 3,5 + 1,0 \cdot 3,5 = 12,25$$

$$\Sigma \rho_m = 67,0.$$

Нормированное значение приоритетов P_j^{отн}:

$$P_1^{отн} = \frac{25,0}{67,0} = 0,373 \quad P_2^{отн} = \frac{9,5}{67,0} = 0,142$$

$$P_3^{отн} = \frac{20,25}{67,0} = 0,302 \quad P_4^{отн} = \frac{12,25}{67,0} = 0,183$$

В данном случае предпочтение отдается управленческому персоналу (X₁), у которых этот показатель выше, чем у других групп (0,373).

На примере ООО "Товуз-Балтия" получены следующие результаты (таблица 5).

Определим показатель приоритетов

$$\rho_m:$$

$$\rho_1 = 1,0 \cdot 4,0 + 0,5 \cdot 4,0 + 1,0 \cdot 4,0 + 1,5 \cdot 4,0 = 16,0$$

$$\rho_2 = 1,5 \cdot 4,5 + 1,0 \cdot 4,5 + 1,5 \cdot 4,5 + 0,5 \cdot 4,5 = 20,25$$

$$\rho_3 = 1,0 \cdot 3,0 + 0,5 \cdot 3,0 + 1,0 \cdot 3,0 + 0,5 \cdot 3,0 = 9,5$$

$$\rho_4 = 0,5 \cdot 4,5 + 1,5 \cdot 4,5 + 1,5 \cdot 4,5 + 1,0 \cdot 4,5 = 20,25$$

$$\Sigma \rho_m = 66,0$$

Нормированное значение приоритетов P_j^{отн}:

$$P_1^{отн} = \frac{16,0}{66,0} = 0,242 \quad P_2^{отн} = \frac{20,25}{66,0} = 0,307$$

$$P_3^{отн} = \frac{9,5}{66,0} = 0,144 \quad P_4^{отн} = \frac{20,25}{66,0} = 0,307$$

В данном примере по ООО "Товуз-Балтия" предпочтение отдается сразу двум управленческим персоналам (X₂, X₄), нормированное значение приоритетов по каждому из которых составило 0,307.

Представляет интерес и расчет различных вариантов матрицы смежности при определении приоритетов объектов (табл. 6). По всем исследуемым коммерческим структурам, на замещение вакантных мест в которых участвуют по четыре группы управленческого персонала, получены примерно идентичные результаты:

$$P_1^{отн} = 0,226 \quad P_2^{отн} = 0,248$$

$$P_3^{отн} = 0,244 \quad P_4^{отн} = 0,282$$

Однако, согласно предлагаемой нами методике, помимо методов расстановки приоритетов управленческого персонала, следует определять и частные критерии оценки (табл. 7).

Рассчитываем коэффициенты смежности для определения значимости критериев ρ :

$$\rho_1 = 5,0 \cdot 20,5 + 4,0 \cdot 20,5 + 4,5 \cdot 20,5 + 3,0 \cdot 20,5 + 4,0 \cdot 20,5 = 420,25$$

$$\rho_2 = 3,0 \cdot 20,0 + 4,5 \cdot 20,0 + 4,0 \cdot 20,0 + 5,0 \cdot 20,0 + 3,5 \cdot 20,0 = 400,0$$

$$\rho_3 = 4,5 \cdot 20,5 + 3,5 \cdot 20,5 + 4,0 \cdot 20,5 + 3,5 \cdot 20,5 + 5,0 \cdot 20,5 = 419,75$$

$$\rho_4 = 3,5 \cdot 18,5 + 4,0 \cdot 18,5 + 3,0 \cdot 18,5 + 4,5 \cdot 18,5 + 3,5 \cdot 18,5 = 342,5$$

$$\Sigma \rho_i = 1582,25$$

Отсюда, коэффициенты значимости критериев составят:

$$P_1 = \frac{420,25}{1582,25} = 0,266 \quad P_2 = \frac{400}{1582,25} = 0,253$$

$$P_3 = \frac{419,75}{1582,25} = 0,265 \quad P_4 = \frac{342,25}{1582,25} = 0,216$$

На основе полученных относительных приоритетов критериев (P_j^{OTH}) и относительных приоритетов значимостей (P_i^{OTH}) даем оценку комплексного приоритета (табл. 8) путем умножения наивысших показателей P_i^{OTH} на P_j^{OTH} (в таблице 8 они приведены в скобках):

1) фирма "Азери" — $0,359 \cdot 0,253 \cdot 10000 = 908,3$;

2) ОАО "Европеан-Табассо-Ваку" — $0,312 \cdot 0,256 \cdot 10000 = 826,8$;

3) ОАО "Гейчай Коньяк" — $0,379 \cdot 0,216 \cdot 10000 = 818,6$;

4) ОАО "Бакинские бытовые машины" — $0,373 \cdot 0,266 \cdot 10000 = 992,2$;

5) ООО "Товуз-Балтия" —

а) $0,307 \cdot 0,253 \cdot 10000 = 776,7$

б) $0,307 \cdot 0,216 \cdot 10000 = 663,1$.

Таким образом, нами были проведены комплексные исследования по количественной оценке приоритетов объектов и определения в них управленческого персонала. Однако количественная оценка в выборе управленческого персонала недостаточна. Еще большее внимание необходимо уделять подготовке квалифицированных, хорошо знающих свою работу менеджеров. Среди основных направлений совершенствования менеджмента можно назвать соответствие следующим требованиям:

— наличие общих знаний в области управления предприятием;

— владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства;

— умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу;

— принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками;

— наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых менеджер уже работает или намеревается работать;

— умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры и особенности спроса;

— умение направлять деятельность не только отдельных людей, но и целых групп;

— умение налаживать отношения с людьми, проявлять интерес и стремление к сотрудничеству и др. [5, с. 127; 6; 7].

ВЫВОДЫ

Таким образом, в технологии управления существенное место занимает подбор управленческого персонала. Для этого предлагается использовать показатель комплексной оценки приоритета объектов технологии управления рынком и подбора в них управленческого персонала. В данной связи предлагается рассчитать различные варианты матрицы смежности при определении приоритетов объектов, коэффициенты смежности для оценки значимости критериев и коэффициенты комплексного приоритета объектов.

Литература:

1. Управление торговлей / под ред. Н.В. Семешева. — Москва: КНОРУС. 2011. — 368 с.

2. Джонсон М.У., Маршалл Г.У. Управление отделом продаж. Планирование. Организация. Контроль / Пер. с англ. — Москва: Вильямс, 2005. — 640 с.

3. Джоббер Д., Ланкастер Д. Продажи и управление продажами. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 604 с.

4. Спиро Р.Л., Стэнтон У.Д., Рич Г.А. Управление продажами / Пер. с англ. — Москва: Гребенников Бизнес Букс, 2007. — 704 с.

5. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. — Москва: ИНФРА-М, 2002. — 414 с.

6. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. — 7-е изд., испр. и доп. — Москва: Дело, АНХ, 2008. — 440 с.

7. Соколов Н.Н. Разработка управленческих решений. Введение в курс лекций. Москва: Спутник+, 2012. — 37 с.

Стаття надійшла до редакції 05.07.2013 р.