

9.8. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МНОГОУРОВНЕВОГО МАРКЕТИНГА

Шипов А.В., аспирант

Московский гуманитарный университет

Предложена концепция управления персоналом многоуровневого маркетинга. В качестве системообразующих факторов выступают: обучение, планирование, функциональная деятельность и контроль. Выделены структурные звенья персонала, для каждого звена сформирован функционал обязанностей, условия перехода на следующий уровень и критерии эффективности функционирования, что легло в основу кластерной модели управления. Влияние на ход формирования кластеров своей организации руководители могут оказывать с помощью разработанного метода динамической сегментации конфигурации кластеров.

В условиях нестабильности, вызываемой экономическими и финансовыми кризисами, высвобождающихся значительных трудовых ресурсов, обострении проблем безработицы и роста инфляции, кризисов пенсионного обеспечения, инвестиционной и кредитной сфер, снижающегося уровня жизни широких слоев населения многоуровневый маркетинг, обеспечивающий дополнительным и основным заработком несколько миллионов человек в Российской Федерации, является эффективной и важной составляющей современного экономического уклада и выполняет важную социальную роль в обществе [6, 8].

Особенность модели многоуровневого маркетинга, связанной с привлечением в него широких слоев населения, не обладающих профессиональной подготовкой в области менеджмента, маркетинга и собственной предпринимательской деятельности, выдвигают на первый план задачи совершенствования управления и развития персонала, профессионального обучения, привития навыков предпринимательства и руководства. У большинства начинающих дистрибьюторов многоуровневого маркетинга отсутствует экономическое или менеджерское образование и опыт самостоятельной предпринимательской деятельности, при том, что предлагаемые методы управления и обучения персонала представляют, как правило, набор отдельных практических рекомендаций, изложенных в мотивационном ключе, и основанных на личном опыте их авторов. Фундаментальные исследования особенностей строительства организаций многоуровневого маркетинга, управления и подготовки персонала в настоящее время практически отсутствуют, что значительно осложняет создание моделей эффективного управления персоналом и методологии подготовки квалифицированных кадров.

Как экономическая модель многоуровневый маркетинг получил свое развитие с конца пятидесятих годов прошлого века [5, с. 8]. Становление системы многоуровневого маркетинга сопровождалось попытками обвинить предпринятия многоуровневого маркетинга в создании финансовых пирамид [10, с. 66], которые запрещены рядом законодательств, в т.ч. законодательством США. В 1979 г. эксперты Федеральной комиссии торговли США (FTC vs. Amway 93 FTC 618) установили, что система многоуровневого маркетинга и применяемая предприятием «Амвэй» схема дистрибуции является полностью законной [10, с. 104].

В 1982 г. Конгресс США определил статус дистрибьюторов многоуровневого маркетинга, признавая их как «независимые предприниматели» (Independent Business Owner, IBO) [7, с. 47]. С тех пор в США и других западных странах многоуровневый маркетинг вошел в практику повседневной жизни, а некоторые крупные университеты имеют кафедры многоуровневого маркетинга, как например, Университет штата Иллинойс, г. Чикаго [11, с. 14].

В РФ многоуровневый маркетинг является лицензируемой деятельностью. Согласно официальной позиции Ассоциации прямых продаж (АПП) [4] многоуровневый маркетинг – это метод компенсации, который используют в своих маркетинговых планах предприятия, представляющие различные сектора экономики.

Понятийный аппарат для данного вида деятельности определен в административно-правовом акте – распоряжении мэра Москвы №754-РМ «Об упорядочении деятельности по многоуровневому сетевому маркетингу на территории Москвы» от 21 июля 1998 г., утвердившем Временное положение о лицензировании деятельности по многоуровневому сетевому маркетингу в Москве [1, 2, 3]. Согласно ему многоуровневый маркетинг – это предпринимательская деятельность предприятия, которая на основе дистрибьюторского договора создает многоуровневые сети дистрибьюторов для реализации товаров и услуг, выплачивая дистрибьюторам вознаграждение на разных уровнях за продажу товаров или услуг конечному покупателю, а также за рекрутирование потенциальных дистрибьюторов, которые становятся персоналом многоуровневого маркетинга.

Под персоналом многоуровневого маркетинга в настоящей статье понимаются индивидуальные предприниматели, имеющие гражданско-правовые отношения с предприятием многоуровневого маркетинга, предметом которых выступает дистрибуция его товаров и услуг на основе заключенного договора, в котором оговариваются права и обязанности сторон и регламентируется иерархическое соподчинение между индивидуальными предпринимателями внутри создаваемой ими многоуровневой маркетинговой сети.

Стать предпринимателем в многоуровневом маркетинге можно только после подписания соответствующего договора, т.е. рекрутирования официальным дистрибьютором, который в дальнейшем является руководителем этого дистрибьютора внутри организации многоуровневой сети.

Организация многоуровневого маркетинга представляет собой совокупность групп персонала, объединенных для достижения целей дистрибуции товаров и услуг на основе принципов разделения труда, обязанностей и иерархической структуры, при этом управление организацией многоуровневого маркетинга предполагает координацию действий отдельных структурных групп персонала, достижение взаимного соответствия их функционирования и совместную реализацию мероприятий по подготовке и развитию персонала.

С целью повышения эффективности управления персоналом предложен комплексный подход к организации его деятельности, который позволяет объединить в единую систему принципы менеджмента, функционал обязанностей персонала, мероприятия по управлению и обучению персонала и методы контроля и оценки эффективности их реализации.

Общий цикл функционирования персонала многоуровневого маркетинга в формализованном виде представлен на рис. 1. В качестве структурообразующих факторов выступают: обучение, планирование, функциональная деятельность, мотивация и контроль. Каждая из этих составляющих является неотъемлемой частью системы управления персоналом и находится в тесной взаимосвязи друг с другом.

Управление новым дистрибьютором начинается с согласования целей и задач предстоящего обучения между ним и руководителем. Руководитель контролирует объективность поставленных целей и организует процесс начального обучения начинающего дистрибьютора. Часть функций по контролю возлагается на самоконтроль непосредственно самим персоналом. По завершению намеченного курса обучения осуществляется контроль качества освоения материала и при необходимости проводятся дополнительные мероприятия по закреплению курса. По завершению этапа начального обучения осуществляется переход к этапу планирования предстоящей функциональной деятельности дистрибьютора. Если такое планирование осуществить не удастся, в силу неготовности дистрибьютора, то руководитель возвращается на шаг назад, повторно отработывает отдельные элементы начального курса обучения и оказывает необходимую мотивационную поддержку, возвращаясь при необходимости к целям и мотивам, на основе которых дистрибьютор принял решение о начале строительства предпринимательства. После того как составлен и согласован конкретный план, дистрибьютор совместно с руководителем приступает к освоению своей функциональной деятельности. Каждый этап подвергается анализу и контролю на предмет качества выполнения и достигнутого результата. В случае наличия недоработок или рассогласования с поставленными целями происходит возвращение к одному из предыдущих этапов. Например, если выявился недостаток каких-то знаний и умений, то требуется провести дополнительное обучение. Если планы не были реализованы в силу их неадекватности возможностям персонала, то необходима их коррекция. В том случае, если результаты не были достигнуты из-за недостаточного усердия или малой активности персонала, то следует вернуться к первоначальному этапу, связанному с мотивацией. После того как дистрибьютор успешно обучился и освоил данный этап функциональной деятельности, он переходит к освоению следующего этапа, и цикл повторяется, но уже на следующем уровне.

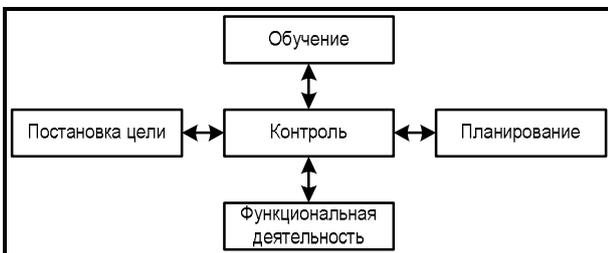


Рис. 1. Общий цикл функционирования персонала многоуровневого маркетинга

Переход персонала по мере его развития на более высокий уровень является естественным ходом строительства предпринимательства многоуровневого маркетинга и находит свое отражение в изменении структу-

ры функций, выполняемых персоналом, и составляющих структуры дохода от ведения предпринимательства. Весь персонал, независимо от уровня, принимает участие в непосредственной работе с конечными потребителями и занимается рекрутированием, обучением и организацией работы новых дистрибьюторов. С ростом уровня все больший вес приобретает деятельность по обучению и консультированию персонала. На рис. 2 представлено изменение структуры выполняемых функций по мере роста уровня предпринимательства.



Рис. 2. Изменение структуры выполняемых функций по мере роста уровня предпринимательства

Структура товарооборота при нормальном течении развития предпринимательства также претерпевает изменения. Изначально наибольшую долю составляет личный оборот предпринимателя, но по мере роста его структуры, доля личного оборота в суммарном групповом товарообороте уменьшается (рис. 3).

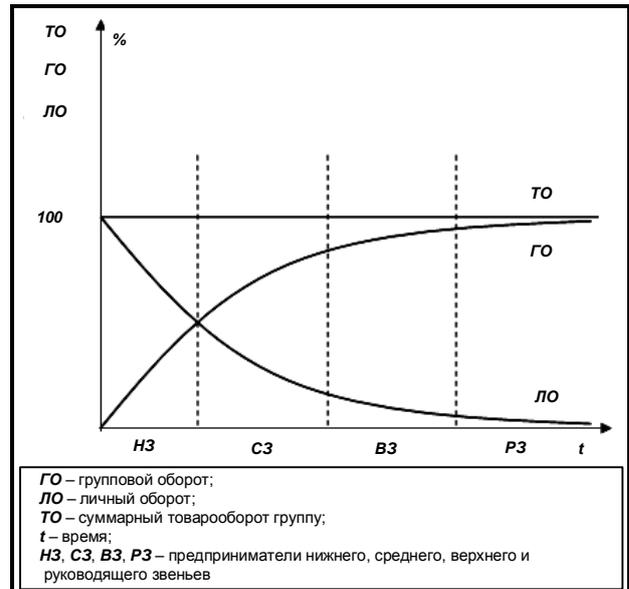


Рис. 3. Изменение структуры составляющих дохода по мере роста уровня предпринимательства

С целью анализа особенностей функционирования и организации управления весь персонал многоуровневого маркетинга предлагается разделить на четыре основные структурные группы: персонал нижнего, среднего, верхнего и руководящего звеньев, а также продифференцировать функции по важности, придавая им определенный коэффициент значимости M , что дает возможность конкретизировать функции персонала ка-

ждого звена и определить методы, формы и содержание его обучения. Коэффициент значимости M является коэффициентом, принимающим три значения:

- единица – если функция имеет низкую значимость;
- два – если функция имеет нормальную важность;
- три – если рассматриваемая функция является очень важной в работе дистрибьютора, непрофессиональное выполнение которой, отрицательно влияет на выполнение других функций.

1-я группа – предприниматели нижнего звена. Характерной особенностью данной группы является преобладание в структуре товарооборота личного оборота за счет собственного потребления и личных продаж товаров своим клиентам. Именно так большинство дистрибьюторов начинает предпринимательство. В структуре работы преобладает продажа товаров клиентам, которая постепенно дополняется действиями по созданию круга потребителей продукции и рекрутированию новых дистрибьюторов. Основной функционал персонала этого звена, а также критерии для оценки эффективности их деятельности представлены в табл. 1.

Таблица 1

ФУНКЦИОНАЛ ПЕРСОНАЛА НИЖНЕГО ЗВЕНА

F_n^H	Функции	M_n^H	K_n^H	Критерии
F_1^H	Освоение продукции	3	K_1^H	Широта номенклатуры
F_2^H	Осуществление продаж	1	K_2^H	Кол. клиентов, объем продаж
F_3^H	Проведение информационных встреч	2	K_3^H	Кол. информ.встреч, кол. кандидатов на встрече, самостоятельное проведение
F_4^H	Проведение презентаций	2	K_4^H	Кол. презентаций, кол. кандидатов на встрече, самостоятельное проведение
F_5^H	Рекрутирование	3	K_5^H	Количество новых партнеров и потребителей, объем группового товарооборота
F_6^H	Участие в обучающих мероприятиях	3	K_6^H	Регулярность
F_7^H	Продвижение мероприятий	3	K_7^H	Количество реализованных билетов
F_8^H	Получение консультаций	2	K_8^H	Количество полученных консультаций, регулярность
F_9^H	Участие в программах поддержки бизнеса	1	K_9^H	Перечень программ

По мере освоения дистрибьютором методов и практики предпринимательства происходит рост товарооборота и развитие его организации, что создает предпосылки для перехода персонала нижнего звена на следующий уровень.

Ко второй группе относится персонал среднего звена. Отличительной чертой и необходимым условием функционирования этой группы является подключение новых дистрибьюторов, которые становятся тем самым персоналом нижнего звена. В связи с этим функционал расширяется, появляется необходимость обучения новых дистрибьюторов начальным этапам работы, а также организации для них обучающих мероприятий. Важно отметить, что руководители среднего звена, часто работают в связке с вышестоящими руководителями, что позволяет организовать работу и обучение дистрибьюторов нижнего звена под руководством более опытных наставников. Основной функционал обязанностей предпринимателей среднего звена и критерии эффективности их работы представлены в табл. 2.

Таблица 2

ФУНКЦИОНАЛ ПЕРСОНАЛА СРЕДНЕГО ЗВЕНА

F_n^C	Функции	M	K_n^C	Критерии
F_1^C	Проведение групповых информационных встреч для всей организации	3	K_1^C	Количество информационных встреч, количество кандидатов на встрече, объем продаж
F_2^C	Проведение групповых презентаций	2	K_2^C	Кол. информационных встреч, кол. кандидатов на встрече, самостоятельное проведение
F_3^C	Рекрутирование	3	K_3^C	Количество новых партнеров и потребителей, объем группового товарооборота
F_4^C	Обучение рекрутированию	3	K_4^C	Количество проведенных встреч на глубине
F_5^C	Участие в обучающих мероприятиях	2	K_5^C	Регулярность
F_6^C	Продвижение мероприятий	3	K_6^C	Количество реализованных билетов
F_7^C	Получение консультаций	2	K_7^C	Количество полученных консультаций, регулярность
F_8^C	Проведение консультаций	2	K_8^C	Количество проведенных консультаций
F_9^C	Участие в программах поддержки предпринимательства для среднего звена	1	K_9^C	Перечень программ
F_{10}^C	Проведение запуска рекрутов	3	K_{10}^C	Количество запусков
F_{11}^C	Управление деятельностью организации	3	K_{11}^C	Количество лидеров в группе. Величина товарооборота на один номер. Групповой товарооборот, уровень в бизнесе, темпы роста организации, колич. продленных договоров

По мере того, как руководитель среднего звена успешно осваивает свои функции, а его организация развивается, он переходит в верхнее звено персонала, функциональные обязанности которого представлены в табл. 3. Для такой организации характерно наличие выделившихся руководителей из числа персонала нижнего звена, которые постепенно обучаются выполнению функционала персонала следующего уровня.

Таблица 3

ФУНКЦИОНАЛ ПЕРСОНАЛА ВЕРХНЕГО ЗВЕНА

F_n^E	Функции	M	K_n^E	Критерии
F_1^E	Организация обучающих мероприятий	2	K_1^E	Количество мероприятий, рентабельность
F_2^E	Обучение персонала среднего звена, разработка методологии преподавания и функционирования персонала	3	K_2^E	Качественные характеристики роста умений, количественные характеристики роста организаций
F_3^E	Участие в программах поддержки предпринимательства для верхнего звена	1	K_3^E	Перечень программ
F_4^E	Управление деятельностью организации	3	K_4^E	Количество лидеров в группе. Величина товарооборота на один номер. Групповой товарооборот. Уровень в бизнесе. Темпы роста организации. Количество продленных договоров

Следует отметить, что наличие соответствующей формальной структуры организации, т.е. содержащей несколько развивающихся ветвей, и выполнение персоналом среднего звена своих функциональных обязанностей, еще не являются достаточными условиями для их эффективного функционирования в качестве персонала верхнего звена. Для перехода в эту группу предпринимателям необходимо обладать развитыми лидерскими качествами, предпринимательскими и организаторскими способностями, навыками руководства, опытом публичных выступлений. При выполнении первой части требований, относительно формальной структуры организации, но без соответствия второй, касающейся личности руководителя, возможно возникновение ситуации, когда руководитель среднего звена не будет готов соответствовать требованиям перехода в вышестоящее звено управления, а дистрибьюторы из нижних звеньев уже начнут осуществлять переход в среднее звено, т.е. в то звено, в котором находится и их руководитель. Нижестоящие дистрибьюторы начинают выполнять схожий с их руководителем функционал, и это через некоторое время может привести к тому, что такой руководитель перестанет для них быть авторитетным. В подобных случаях целесообразно, с целью сохранения динамики развития организации, подключаться к управлению такой организацией персоналу верхнего или даже руководящего звена. При этом необходимо избегать возникновения конфликтов между «подросшими» дистрибьюторами и их прямым руководителем, которого они начинают обгонять.

Таблица 4

ФУНКЦИОНАЛ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ РУКОВОДЯЩЕГО ЗВЕНА

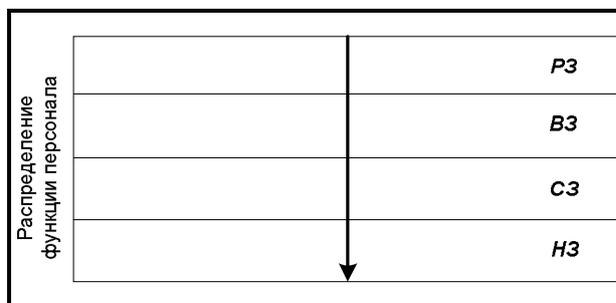
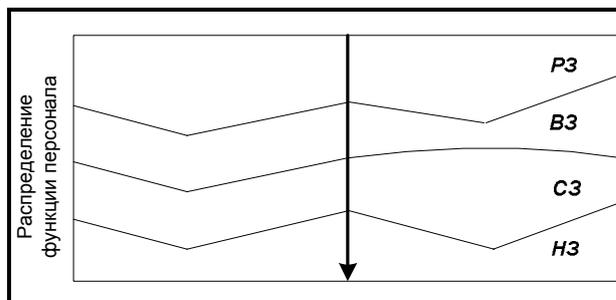
F_n^P	Функции	M	K_n^P	Критерии
F_1^P	Создание собственной обучающей системы	2	K_1^P	Место среди других систем обучения, общее количество персонала, доля в общем товарообороте компании
F_2^P	Взаимодействие с компанией, участие в разработке планов развития компании	2	K_2^P	Участие в консультативных органах
F_3^P	Организация обучающих мероприятий	2	K_3^P	Количество мероприятий, рентабельность, выступления
F_4^P	Обучение персонала верхнего звена, разработка методологии преподавания	3	K_4^P	Качественные характеристики роста умений, количественные характеристики роста организации
F_5^P	Участие в программах поддержки бизнеса для руководящего звена	1	K_5^P	Перечень программ
F_6^P	Управление деятельностью организации	3	K_6^P	Количество лидеров верхнего звена. Величина товарооборота на один номер. Групповой товарооборот. Уровень в бизнесе. Темпы роста организации

Для персонала руководящего звена доля личного оборота в обороте всей организации, как правило, не превышает 0,5%-1%. Персонал руководящего звена уже имеет в своей структуре несколько руководителей верхнего звена. В общей сложности руководящему звену приходится управлять маркетинговой сетью, на-

считывающей не менее одной – полутора тысяч человек. Переход на руководящий уровень позволяет получить новые рычаги и инструменты для эффективной работы своей организацией. Основным функционалом обязанностей персонала руководящего звена представлен в табл. 4.

Основу функциональных обязанностей персонала руководящего звена составляет управление и обучение персонала верхнего звена внутри собственной обучающей системы, организация взаимодействия с предприятием многоуровневого маркетинга и создания условий для эффективного функционирования всей организации в целом.

Грамотное руководство персоналом обеспечивает равномерное распределение функционала обязанностей, при котором каждое звено, после прохождения соответствующего обучения, сосредоточено на выполнении функционала соответствующего уровня (рис. 4). В соответствии с этим, одним из важных качественных показателей деятельности персонала может служить степень участия персонала вышестоящих звеньев в выполнении функционала нижестоящих дистрибьюторов. Например, насколько персонал верхнего звена замещает среднее и тем более нижнее звено в выполнении ими функциональных обязанностей.

Рис. 4. Организация управления при равномерном распределении функционала¹Рис. 5. Организация управления при неравномерном распределении функционала²

Схема, приведенная на рис. 5 иллюстрирует пример такой неэффективной организации управления персоналом, когда вышестоящим руководителям приходится выполнять несвойственные им функции, которые при правильном обучении и усвоении соответствующего инструментария, должны были выполняться персоналом нижестоящих звеньев. Подобное неравномерное распределение функционала следует отли-

¹ P3, B3, C3 и H3 – соответственно, персонал руководящего, верхнего, среднего и нижнего звеньев.

² То же.

чать от естественного неравномерного развития и освоения материала отдельными предпринимателями внутри одного звена.

Распределение функционала обязанностей по уровням и разработанные условия перехода персонала в следующее звено в сочетании с предложенными критериями эффективности позволяют сформировать кластерную модель управления персоналом многоуровневого маркетинга. Задачей персонала является освоение в полной мере функционала своего уровня с тем, чтобы каждый отдельно взятый предприниматель мог функционировать самостоятельно и эффективно. Процесс освоения функционала обязанностей персонала представляет собой формирующийся кластер, поскольку объединяет отдельные взаимосвязанные элементы – функции и обладает самостоятельностью, автономией, что позволяет осуществлять полный цикл функциональной деятельности. В силу того, что ход развития персонала внутри одного звена неоднороден, объем и темпы решения поставленных задач у каждого отдельно взятого предпринимателя могут значительно различаться. Пока предприниматель не освоил конкретный раздел функциональной деятельности, за него эти функции осуществляет непосредственный вышестоящий руководитель, или их выполнение временно делегируется в рамках «командной игры» одному из успешных предпринимателей из параллельной ветви. Такое замещение не может коснуться функций, которые возможно выполнить только лично. Например, для персонала нижнего звена это освоение продукции, участие и продвижение обучающих мероприятий или получение консультаций. Вышестоящий руководитель может проконсультировать начинающего дистрибьютора, но не может освоить вместо него продукцию или посещать обучающие мероприятия. Как только предпринимателем осваивает конкретную функцию, он начинает действовать самостоятельно, а после овладения всем функционалом и завершением формирования кластера переходит на другой уровень и начнет осваивать функционал обязанностей следующего звена.

Кластерная модель управления позволяет определить уровень освоения функциональных обязанностей персоналом всего звена и каждым предпринимателем в отдельности, вести оперативный контроль за эффективностью деятельности персонала, организовывать работу и мероприятия по обучению структуры, планировать занятость привлеченного вышестоящего персонала. Степень освоения функций и качество их реализации в ходе практической деятельности отслеживается по соответствующим критериям эффективности. Таким образом, общий кластер функциональной деятельности звена включает в себя совокупность формирующихся, находящихся в стадии становления кластеров по каждому предпринимателю в отдельности. От руководителя организации требуется проведение сегментации функциональной деятельности звена, разбивая ее на определенные блоки – сегменты, с тем, чтобы, в зависимости от степени освоения тех или иных функций каждым предпринимателем, постепенно выводить их на самостоятельную работу в конкретной сфере и оказывать помощь в освоении еще неизученных областей.

Проводимая сегментация носит изменчивый, динамический характер, поскольку конфигурация сегментов постоянно меняется, в силу неравномерного характера и темпа развития персонала и по мере освоения им новых для себя функций. На конфигурацию сегментов также оказывает непосредственное влияние изменение структуры персонала: появление новичков из нижних звеньев, выход на верхний уровень персонала, завершившего образование собственного функционального кластера. На изменении конфигурации сегментов также сказываются такие

факторы, как перемены места жительства членов коллектива и тем самым изменяются возможные формы взаимодействия в паре руководитель – дистрибьютор, конфликтные ситуации во взаимоотношениях и т.п. Использование принципа динамической сегментации позволяет адаптивно отвечать на постоянно изменяющуюся картину предпринимательства, определять зоны роста по каждому предпринимателю в отдельности и для всего звена в целом. Графическая иллюстрация данного метода приведена на рис. 6.

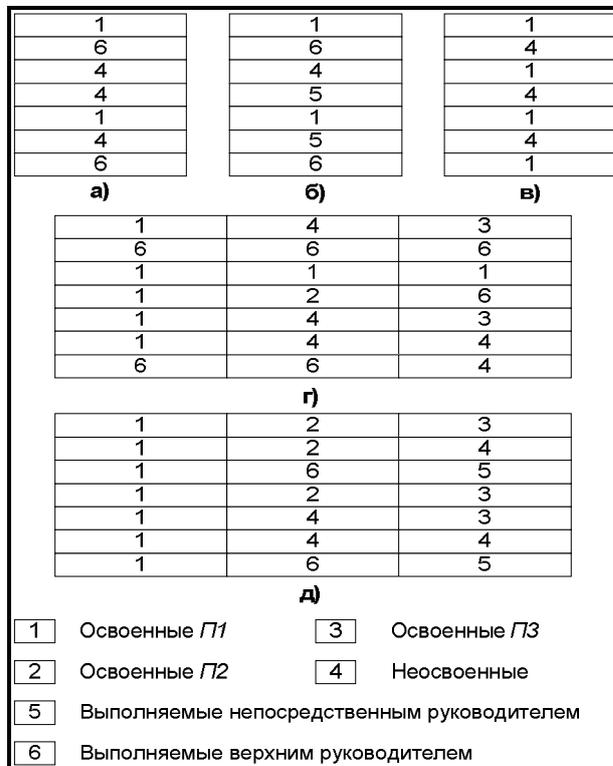


Рис. 6. Различные варианты формирования кластеров функционала управления и их сегментации

На рис. 6 а представлена конфигурация организации, когда персонал нижнего звена включает всего одного дистрибьютора П1, который только начинает осваивать функционал своих обязанностей. Часть функций выполняются самим предпринимателем, а часть еще требует освоения. При этом отдельные функции временно выполняются непосредственным руководителем.

На рис. 6 б рассматривается другой типовой вариант, когда к обучению и выполнению ряда функций привлекается верхний руководитель. Это может происходить в силу занятости непосредственного руководителя или в ситуации, когда какой-либо стороной деятельности, например, организацией презентаций, занимается руководитель верхнего звена, поскольку они проводятся совместно для различных подразделений. Возможно существование различных промежуточных вариантов:

- совместного выполнения функций;
- делегирование отдельных функций нескольким вышестоящим руководителям и т.п.

На рис. 6 в представлен случай, когда изначально вышестоящий дистрибьютор и его руководители живут на значительном удалении друг от друга, и в силу этого руководители не могут участвовать в совместной с ним практической деятельности, ограничиваясь консультационной помощью. При таком раскладе предприниматель П1 оказывается перед стратегическим выбором между активным самостоятельным

освоением своей деятельности и пассивным сведением ее к уровню небольшого дополнительного дохода от случайных заработков и перехода в класс потребителей продукции.

На рис. 6 г описывается вариант, когда в нижнем звене персонала, состоящем из трех предпринимателей, выполнение части функций предпринимателя **П2** и предпринимателя **П3** делегировано более успешному предпринимателю **П1**. Часть функционала для всего звена реализуется вышестоящим руководителем. Хотя для предпринимателя **П1** кластер заполнен, и все функции выполняются, но поскольку сам предприниматель **П1** освоил еще не весь функционал, его задачей является максимально быстрый переход на полностью самостоятельную работу и тем самым завершение формирования своего кластера, после чего он сможет начать освоение функционала вышестоящего звена. Ситуация после завершения формирования кластера предпринимателем **П1** рассмотрена на рис. 5 д и в примере, приведенном в табл. 5.

Таблица 5

ПРИМЕР ФОРМИРОВАНИЯ КЛАСТЕРА ФУНКЦИОНАЛА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НИЖНЕГО ЗВЕНА

Функции	Персонал			Критерии
	П1	П2	П3	
Освоение продукции	√	√	-	Широта номенклатуры, объем личного товарооборота
Ведение продаж	√	-	√	Количество клиентов, объем продаж
Проведение информационных встреч	√	-	-	Количество информационных встреч, количество кандидатов на встрече, самостоятельное проведение
Проведение презентаций продукции	√	-	-	Количество презентаций, количество кандидатов на презентации, самостоятельное проведение
Рекрутирование	√	-	-	Количество новых дистрибьюторов и потребителей, объем группового товарооборота
Участие в обучающих мероприятиях	√	√	√	Регулярность
Продвижение мероприятий	√	-	-	Количество реализованных билетов
Получение консультаций	√	√	-	Количество полученных консультаций, регулярность
Участие в программах поддержки предпринимательства	√	√	-	Перечень программ
∑ Выполнения функционала, %	100	44	22	

Из табл. 5 видно, что предприниматель **П1** полностью освоил функционал обязанностей персонала нижнего звена, завершил формирование своего кластера и при наличии соответствующей структуры своей организации может перейти на следующий уровень и начать осваивать функционал персонала среднего звена. Предприниматель **П2** освоил 44% своих функций, а предприниматель **П3** – 22%. Общий для всех троих предпринимателей руководитель среднего звена продолжает обучать и помогать предпринимателям **П2** и **П3** в выполнении функционала, до тех пор, пока они его не освоят. В качестве альтернативы руководитель может предложить предпринимателю **П1** помочь дистрибьюторам из параллельных организаций некоторое время проводить за них или совместно с ними презентации, информационные встречи. Следует отметить, что часть функциональных обязанностей, таких как участие в мероприятиях или умение пользоваться продукцией, предпринимателями могут реализовать только лично и, если

они не будут прикладывать собственных усилий, успешное предпринимательство станет проблематичным. По мере освоения предпринимателями **П2** и **П3** своего функционала, сегментация изменится, и часть функций они начнут выполнять самостоятельно. В случае появления нового дистрибьютора руководитель может сосредоточить больше усилий на нем, присоединить его к мероприятиям, из числа хорошо освоенных предпринимателями **П2** и **П3**.

Таким образом, сегментация кластеров адаптируется к уровню развития персонала, и динамика их формирования приводится в соответствие с изменениями текущего состояния деятельности конкретных предпринимателей и всего звена в целом.

Литература

1. Временное положение о лицензировании деятельности по многоуровневому сетевому маркетингу в городе Москве [Электронный ресурс] : приложение к распоряжению мэра Москвы от 21 июля 1998 г. №754-РМ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. О московской комиссии при мэре по многоуровневому сетевому маркетингу [Электронный ресурс] : распоряжение мэра Москвы от 2 окт. 1998 г. №998-РМ
3. Об упорядочении деятельности по многоуровневому сетевому маркетингу на территории Москвы [Электронный ресурс] : распоряжение мэра Москвы от 21 июля 1998 г. №754. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Ассоциация прямых продаж [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rdsa.ru/>.
5. Дубковский В. Блестящий шанс [Текст] / В. Дубковский. – СПб. : Цитата, 2002. – 16 с.
6. Как сетевой маркетинг приживается в России [Электронный ресурс] // Деловая пресса. – 1999. – №6. URL: http://www.businesspress.ru/newspaper/article_mld_39_ald_10695.html.
7. Каленч Д. Лучший, каким вы можете быть в МЛМ [Текст] / Д. Каленч. – Набережные Челны : Фламинго, 2003. – 141 с.
8. Наградная дума российской геральдической палаты. Орден «Золотая сеть» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.geraldica.ru/info.aspx?id=136>.
9. Одинцов С. Правовое регулирование деятельности дистрибьюторов в сфере многоуровневого (сетевого) маркетинга [Текст] / С. Одинцов. – М., 1999.
10. Шайна Я. Чем в действительности является «Амвэй» [Текст]. – Ростов н/Д, 2002. – 88 с.
11. Эйкен Дж. Лучшие из лучших [Текст] / Джон вон Эйкен, Род Кук. – Минск, 2002. – 311 с.

Ключевые слова

Многоуровневый маркетинг; организация многоуровневого маркетинга; структурное звено организации; персонал; цикл функционирования персонала; функционал обязанностей; обучение персонала; индивидуальный предприниматель; система управления; кластерная модель; динамическая сегментация; конфигурация кластеров.

Шипов Алексей Всеволодович

РЕЦЕНЗИЯ

Многоуровневый маркетинг – новое эффективное направление предпринимательства. Данная тема представляется весьма актуальной в виду недостаточной проработанности методологической базы управленческих решений внутри организаций многоуровневого маркетинга.

В статье Шипова Алексея Всеволодовича раскрыто понятие персонала многоуровневого маркетинга, определен функционал обязанностей персонала различных уровней иерархии, показана динамика и конфигурация их перехода и взаимодействия, что легло в основу разработанной автором кластерной модели управления. Подобный подход отличается комплексностью и практической целесообразностью.

Статья рекомендована к публикации.
 Никифорова А.А., д.э.н., профессор, НИИ Труда и Социальных Отношений (при Министерстве Здравоохранения и Социального развития)

9.8. IMPROVING PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN MULTILEVEL MARKETING

A.V. Shipov, Graduate Student

Moscow University for the Humanities

Defined the management concept of personnel in multi-level marketing. Considered some system-forming factors such as: training, planning, functional activity and control. Structural units are distinguished for each link of personnel functional responsibilities, conditions of transition to the next level and performance criteria that formed the basis of the cluster model of management. Leaders of the organizations can correct the course of formation in personnel clusters with the developed method of dynamic segmentation of the cluster configuration.

Multilevel marketing; management system; the structural link of the organization; personnel, operation cycle of personnel; functional responsibilities; personnel training; individual entrepreneurship; cluster model; dynamic segmentation; cluster configuration.

Literature

1. Surviving of the network marketing in Russia. Delovaya Pressa. – №6. – 1999. – http://www.businesspress.ru/newspaper/article_mld_39_ald_10695.html
2. Premium Duma, Russia's heraldic chamber. Order of the Golden Network «Zolotaya Set». <http://www.geraldica.ru/info.aspx?id=136>
3. V. Dubkovskiy. The perfect chance. – SPb: «Citata», 2002. – 16 p.
4. Y. Shayna. What is Amway?. – Rostov na Donu, 2002. – 88 p.
5. D. Calench. The best in MLM. – Naberejnie chelni: «Flamingo», 2003. – 141p.
6. D. Aiken, R. Cook. The best of the best. – Minsk, 2002. – 311 p.
7. Russia Direct Sailing Association <http://www.rdsa.ru/>
8. Provisional licensing Regulation of multi-level network marketing in Moscow: Annex to the order of the Mayor from July 21, 1998 №754 – RM. On the Moscow Mayor's Commission on the multilevel network marketing. Order October 2, 1998 №998-RM. Moscow Mayor Luzhkov Y.M.; On regulation of multi-level network marketing on the territory of Moscow. Ordinance. July 21, 1998 №754 – RM. Moscow Mayor Luzhkov YM; Odintsov S. Legal regulation of distributors in the field of multi-level (network) marketing. M., 1999.

Keywords

Multilevel marketing, management system; the structural link of the organization; personnel; operation cycle of personnel; functional responsibilities; personnel training; individual entrepreneurship; cluster model; dynamic segmentation; cluster configuration.