

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА ДЕЛЬФИ ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

**Герасимов К.Б.**

Значительным фактором успешной деятельности предприятия является разработка системы трудовой мотивации и организация оптимальной системы стимулирования персонала.

Высокий должностной оклад как основной подход в решении данной проблемы отнюдь не всегда гарантирует заинтересованность и высокую результативность персонала, но создает реальную опасность переплаты сотрудникам за не сделанную работу. Более того, нередко это приводит к стагнации компании, причина которой заключается в том, что, привыкая к стабильной оплате, даже самые эффективные и талантливые менеджеры достаточно быстро переходят на поддержание функционирования, вместо того чтобы активно участвовать в развитии предприятия. Если подобное положение занимает катастрофические масштабы, то порой единственным средством становится почти полная замена менеджмента [1].

В этой связи не случайно возрастает интерес производственных структур к технологиям, позволяющим решать нестандартные задачи в области управления персоналом, поэтому сегодня в условиях спада объемов производства, низкой производительности труда, высокой текучести персонала на российских предприятиях актуально разработать новую, более гибкую систему оплаты труда персонала.

Среди экспертных методов, которые активно используются в настоящее время, наиболее известен метод «Дельфи» – метод формирования «информированного интуитивного суждения». Особенностью этого метода является ясное понимание того, что те или иные черты предвидимого будущего, на основании которых должны приниматься решения в

современном обществе, в значительной степени основываются на личных предположениях отдельных людей, а не на точной и строгой теории.

Даже когда имеется формальная математическая модель, например модель развития различных сторон экономики, исходные предположения, область применимости модели, интерпретация выходных данных – все это в значительной степени зависит от интуиции соответствующего специалиста (эксперта).

В методе предусматривается создание условий, обеспечивающих наиболее продуктивную работу экспертной комиссии. Это достигается равномерностью процедуры, возможностью пополнить информацию о предмете экспертизы, отказом от коллективного мнения. Еще одно важное свойство – обратная связь, позволяющая экспертам корректировать свои суждения с учетом промежуточных усредненных оценок и пояснений экспертов, высказавших противоположные точки зрения. Для реализации обратной связи необходима многотуровая процедура. Экспертизы по методу «Дельфи» проводятся обычно в 4 тура при помощи анкетирования.

При использовании метода «Дельфи» следует учитывать следующее [2]:

- группы экспертов должны быть стабильными;
- время между турами опросов должно быть не более месяца;
- вопросы в анкетах должны быть тщательно продуманы и четко сформулированы;
- число туров должно быть достаточным, чтобы обеспечить всем участникам возможность ознакомиться с причиной той или иной оценки, а также и для критики этих причин;
- должен проводиться систематический отбор экспертов; необходимо иметь самооценку компетенции экспертов по рассматриваемым проблемам;
- нужна формула согласованности оценок, основанная на данных самооценок;

- следует установить влияние общественного мнения на экспертные оценки и на сходимость этих оценок;

- необходимо установить влияние различных видов передачи информации экспертам по каналам обратной связи.

Для выбора направления совершенствования системы стимулирования был использован метод «Дельфи». Для этого были приглашены 14 экспертов. Опрос проводился в 3 тура.

Экспертами были приведены следующие аргументы за совершенствование системы стимулирования трудовой деятельности путем увеличения материальной заинтересованности, т.е. применение премиальных выплат, выплат за выслугу лет, поскольку управление трудом должно предусматривать меры, направленные на возрастание материальной заинтересованности в зависимости от уровня исполнения работником своих трудовых функций:

- высокая степень заинтересованности работников;

- с развитием экономических отношений повышается цена квалификации, деловитости, творчества, исполнительности, обязанности и риска работника. Поэтому нужны специальные меры воздействия на развитие этих качеств;

- усиление личных интересов наблюдается у человека при появлении у него чувства сопричастности к делу. Такая возможность в управлении трудом реализуется путем организации оплаты труда (вознаграждения) в зависимости от результатов труда и участия в прибылях;

- усиление личной заинтересованности работника проявляется через его отношение к трудовому коллективу – к коллегам, руководству, в том числе и через неформальные отношения. Меры управления трудом, направленные на создание положительных эмоций в коллективе, оказывают сильное влияние на производительность труда.

Специалисты считают, что при хорошем микроклимате в коллективе производительность труда может увеличиться на 30-40%.

Для определения степени важности той или иной потребности был составлен блок вопросов по трех бальной системе, по определению силы требований и возможности их удовлетворения (табл. 1).

Усиление личных интересов человека к работе связано с мерами поддержания его работоспособности. Положительную роль играют социальные меры, связанные с организацией отдыха, досуга, развлечений, соответствующих жилищно-бытовых условий жизни работника, оказывающих влияние на его здоровье. Социальные услуги также включаются в систему управления трудом.

Таблица 1 - Блок вопросов для определения силы требований и возможности их удовлетворения по группам с ранжированием по значимости

Значимость требований		Требования	Возможность удовлетворения требований	
ср. балл	Ранг		ранг	ср. балл
2,53	1-2	Возможность обеспечения достатка в доме, поощрительная надбавка к заработной плате	6	2,47
2,53	1-2	Возможность применять свои знания и способности	1-2	3
2,33	3	Хороший заработок	3-4	2,93
2,27	4	Возможность повышать квалификацию, пополнять знания	11	2,07
2,2	5	Быть самостоятельным в работе и решать самому, что и как делать	10	2,13
2,13	6-7	Интересная работа, доставляющая удовольствие	3-4	2,93
2,1	6-7	Возможность приносить пользу людям	9	2,2
2,07	8-10	Возможность общения с людьми	1-2	3
2,07	8-10	Возможность заслужить уважение	5	2,6

		окружающих		
2,07	8-10	Возможность получить жилье, устроить ребенка в детский сад, получить путевку и т.д.	7-8	2,27
2	11	Возможность продвижения по службе	12	1,2
1,4	12	Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо	7-8	2,27
1	13	Возможность оказывать коммерческие услуги	13	1

Для выбора направления совершенствования системы стимулирования труда была проведена экспертиза по методу «Дельфи», в ходе которой было выяснено, что основным мотивирующим фактором в ООО «Клининг Эксперт Самара» является поощрительная надбавка к заработной плате, причем ее сумма должна быть не менее той, которую выбрали эксперты. Для этого из таблицы 1 было выбрано требование, соответствующее рангу 1-2, т.к. данное требование имеет наибольший средний балл по своей значимости. Экспертиза была проведена в несколько туров, в качестве экспертов привлекались сотрудники ООО «Клининг Эксперт Самара» (руководители и ведущие специалисты).

Первый тур.

Результаты, а также ранжированный ряд представлены в табл. 2.

Таблица 2 - Результаты первого тура

Экспертные данные (руб.)	1000	2900	1500	2500	2100	1200	1700	2600	1100	2200	1200	1100	2400	2600
Ранжированный ряд	1000	1100	1100	1200	1200	1500	1700	2100	2200	2400	2500	2600	2600	2900

Среднее значение оценки:

$$\bar{X} = \frac{1000+1100+1100+1200+1200+1500+1700+2100+2200+2400+2500+2600+2600+2900}{14} = 1864,3$$

Среднее квадратичное отклонение оценок  $\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}} = 607,6'$

где n – число экспертов, участвующих в экспертизе;  $x_i$  – оценка эксперта.

Коэффициент вариации  $v = \frac{\sigma}{\bar{x}} 100\% = \frac{607,6}{1864,3} 100\% = 35,0\%$ .

Нижний квартиль  $Q_{0,25}=1200$       Верхний квартиль  $Q_{0,75}=2500$

Медиана  $M_e = \frac{1700+2100}{2} = 1900,0$

2 тур опроса (табл. 3).

Таблица 3 - Результаты второго тура

Экспертные данные (руб.)	950	2000	1900	1100	900	2000	2600	1500	2200	1000	1200	1100	1200	1300
Ранжированный ряд	900	950	1000	1100	1200	1200	1300	1400	1500	1900	2000	2000	2200	2600

$\bar{X} = 1517,8$        $Q_{0,25}=1100$        $\sigma = 511,16$

$M_e = 1350$        $Q_{0,75}=2000$        $v=33,6\%$

Третий тур экспертной оценки (табл. 4).

Таблица 4 - Результаты третьего тура

Экспертные данные (руб.)	1200	1350	1100	1000	1300	1200	1000	1450	1200	1500	1000	1200	1400	1100
Ранжированный ряд	1000	1000	1000	1100	1100	1200	1200	1200	1200	1300	1350	1400	1450	1500

$\bar{X} = 1221,4$        $Q_{0,25}=1100$        $\sigma = 160,9$

$M_e = 1200$        $Q_{0,75}=1350$        $v=13,1\%$

Таблица 5 - Общие результаты экспертизы по турам

Тур	Интервал	Средняя оценка в туре	Дисперсия	Вариация, %
1	1200 – 2500	1828,5	426581,52	35
2	1100 – 2000	1517,8	261284,54	33,6
3	1100-1350	1221,4	25888,81	13,1

Так как после третьего тура достигнута высокая степень согласованности мнений экспертов ( $v=13,1\%$ ), это позволило считать экспертизу завершённой и сделать вывод, что совершенствование системы стимулирования следует проводить в соответствии с аргументами приведенными экспертами выше, т.е. с помощью материального стимулирования, причем сумма поощрений должна быть не менее 1221 рублей.

В условиях бюджетного финансирования, явного несоответствия уровня заработной платы работников бюджетной сферы с общим уровнем цен и среднедушевым доходом в регионе главным способом повышения эффективности системы стимулирования труда в ООО «Клининг Эксперт Самара» является увеличение доходов от коммерческой деятельности ООО «Клининг Эксперт Самара» и направление части этих доходов на оплату труда. Необходимо интегрировать систему мотивации персонала, стимулирования труда и систему обучения персонала для того, чтобы формировать в работниках готовность на поиск коммерческих договоров и повышать их компетентность в оказании этих услуг. Рекомендуется проводить дифференциацию трудового вклада работников в основную деятельность. Вводить премии за качественную работу с посетителями (скорость обслуживания, отсутствие простоев, ошибок, вежливость), доплаты за повышение регулярности и полноты оплаты коммунальных услуг

населением. Система стимулирования и оплаты труда должна быть доведена до всех сотрудников. Должна быть разработана система оценивания личного вклада работника. Важно, чтобы новая система стимулирования труда была простой для понимания работника.

Переход к новой системе оплаты нужно производить мягко, не используя при работе эффекта взорвавшейся бомбы. Прежде чем приступить к внедрению, необходимо поставить в известность работников фирмы, а также выслушать их мнение.

### ***Список использованных источников:***

1. Гареев Т.Ф. Формирование комплексной оценки инноваций на основе нечетко-интервальных описаний: дис. ... канд. экон. наук. – Казань, 2009. – 268 с.

2. Кузовков Д.В. Формирование аппарата обоснования выбора эффективных инфокоммуникационных инноваций на основе экспертно-квалиметрического подхода: дис. ... канд. экон. наук. – Москва, 2009. – 194 с.

3. Просвиркина Е.Ю., Просвиркин Н.Ю. Влияние производительности труда на рентабельность активов и рентабельность капитала в банках, оперирующих на российском рынке // Финансовый менеджмент. 2015. № 4. С. 127-132.

4. Просвиркина Е.Ю., Просвиркин Н.Ю. Анализ затрат на персонал в различных типах банков России // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 3. С. 123-131.