

Метод Дельфи для установления нормы времени на разработку маркетинг-плана

На предприятиях нередки ситуации, когда отсутствуют нормативные материалы по отдельным категориям работников или на отдельные виды работ. Решения проблемы общеизвестны. Нормировщики или сами исполнители проводят хронометражные наблюдения, фотографии рабочего дня, специальные фотографии рабочего времени (фотографируется та часть смены, когда выполнялась нормируемая работа) или самофотографии. На основании этих наблюдений устанавливаются т.н. прогрессивные затраты труда по каждой из категорий работников или по каждому из видов работ. Подобные способы нормирования подробно описывались в многочисленных методических рекомендациях Научно-исследовательского института труда Госкомитета СССР по труду и социальным вопросам в 80-90-х годах прошлого века.

Сергей
ГЛУБОКИЙ

Как пронормировать креатив

Это были такие книжки оранжевого цвета, которыми заполнялись полки в отделе труда и заработной платы нашего завода (и не только нашего!) и которые таинственным образом исчезали с этих полок по мере того, как многие сотрудники в те времена уходили «в бизнес». Книжки были тоненькие – 20-40 листов бумаги низкого качества, но стоили около 1,5 руб., что по тем временам было не так уж и мало. Однако понимающие люди знали, что на самом деле эти сборники нормативов для специалиста бесценны.

Особенно в нашем ОТИЗе «рвали на части» методичку

«Определение нормативной трудоемкости обслуживания и управления производством» (Москва: Экономика, 1990 г.), где приводились подробные примеры определения нормативной трудоемкости и ее сопоставление с фактическими затратами труда по функции «Делопроизводство» (п. 2.3 табл., п. 2.4 и 2.5 приложения 2). С этими таблицами я разобрался довольно быстро и вскоре уже всю нормировал труд «секретарш» руководителей подразделений нашего предприятия. Так что переход от нормирования труда основных и вспомогательных рабочих к нормированию труда служащих мне казался совершенно безболезненным (если не считать, конечно, что не все секретари были согласны с моими «жесткими» нормативами).

Как же я заблуждался! Просто еще не сталкивался с нормированием работ специалистов по маркетингу...

Когда же мне была поставлена задача пронормировать составление квартального маркетинго-

вого плана, я понял, что классическое изучение затрат рабочего времени наблюдением (все те же хронометраж и фотография, и даже их комбинация, известная как фотохронометраж) здесь не подойдет. Как известно, труд маркетологов (исследователей рынка) и маркетеров (разработчиков и исполнителей маркетинговых планов) – творческий и креативный. И это не одно и то же! Творчество непознаваемо. За тысячи лет человечество так и не разобралось, что такое вдохновение и почему оно иногда «снисходит» на творца, а иногда никакими стимулами его не заманишь. Креатив – другое дело. За какую-то неполную сотню лет существования маркетинга как науки и методики разработаны десятки синектических схем и таблиц, позволяющих даже самому бесталанному маркетеру выдавать за определенный промежуток времени заданное число идей (т.е. позиций для будущего плана маркетинга).

За эту мысль, вычитанную в специальном журнале по маркетингу, я и ухватился. Если креатив можно свести к работе с некими документами, то это уже почти «Делопроизводство». Остается свести творчество к креативу...

Квадриль... Не путать с кадрилью!

В одной из вышеупомянутых оранжевых книжек я вычитал следующую мысль, которая мне очень помогла: «Для нормирования части работ, носящих преимущественно творческий характер, в связи с чем непосредственное нормирование затруднительно, целесообразно использовать метод экспертных оценок». Собственно я уже догадывался о чем-то подобном, но то, что НИИ труда Госкомитета СССР подтвердило мою догадку, сделало мои действия более уверенными.

Попросите у любого маркетера назвать какой-нибудь экспертный метод, и в 9 случаях из 10 вы услышите: «Метод Дельфи». Не то чтобы он самый простой, но его название действительно запоминается. А назван он так в честь древнегреческого города, где решения принимались оригинальным способом – не простым голосованием, а в несколько туров голосования. После первого тура объявлялось мнение большинства или средняя оценка. Потом второй тур голосования на ту же тему, но с учетом оговорки мнения меньшинства – и опять объявление. И так до тех пор, пока не будет принято единое решение или получено

некое медианное значение, удовлетворяющее всех – и подавляющее большинство, и «неподавленное» меньшинство.

Пришлось мне «откопать» книгу Гордона Т.Д. «Новые подходы к методу Дельфи. Научно-техническое прогнозирование для промышленности и правительственных учреждений» и выяснить, что этот метод обладает целым рядом преимуществ перед другими экспертными оценками:

- 1 достаточной степенью обоснованности и объективности результата благодаря его получению в несколько туров;
- 2 анонимностью обмена информацией между экспертами;
- 3 аргументированностью вносимых изменений;
- 4 небольшим объемом расчетов и простотой обработки данных;
- 5 получением результата, который не нуждается в особой аналитике и может быть сразу доведен до сведения заинтересованных лиц.

Как уже было отмечено выше, метод Дельфи получил в маркетинге самое широкое распространение. Поэтому я знал, что это название не отпугнет экспертов – трех сотрудников нашего отдела маркетинга, а также трех руководителей других подразделений предприятия, которых я

Творчество непознаваемо. За тысячи лет человечество так и не разобралось, что такое «вдохновение» и почему оно иногда «снисходит» на творца, а иногда никакими стимулами его не заманишь. Креатив – другое дело...



тоже решил привлечь к экспертизе (пусть вносят свою «отклоняющую струю»!).

Да, метод Дельфи несложный. Устанавливаются всего четыре показателя, но после каждого тура.

Во-первых, медиана М, представляющая собой среднее арифметическое значение всех оценок экспертов.

Во-вторых, первая квадриль К1 – среднее арифметическое значение оценок экспертов, меньших медианы.

В-третьих, третья квадриль К3 – среднее арифметическое значение оценок экспертов, больших медианы.

Самое сложное во всем этом деле – собрать всех в одном месте в одно время и объяснить собравшимся, что от них требуется.

В-четвертых, величина интервала между квадрилями ИМ/К.

Названия показателей пугающие, но, как видите, ничего трудного в их определении нет.

Самое сложное во всем этом деле – собрать всех в одном месте в одно время и объяснить собравшимся, что от них требуется. Собственно, вопрос был простой: «Сколько времени (в часах) нужно на разработку квартального плана маркетинга», но зачем несколько туров – этого мои эксперты «немаркетологи» никак не хотели понять. Впрочем, сотрудники отдела маркетинга тоже были не в восторге, что им якобы «не доверяют и боятся субъективного завышения нормы».

И все же метод Дельфи удалось применить.

Почувствуй себя древним греком!

В первом туре эксперты дали оценки анонимно (на розданных им карточках) и без аргументации. У маркетеров уже был опыт маркетинг-планирования, и они пытались вспомнить, сколько времени уходило на разработку плана. Выступавшие в ролях трех других экспертов главный технолог, начальник отдела снабжения и финансовый директор опирались в своих оценках на Методические рекомендации «Определение нормативной трудоемкости обслуживания и управления производством», о котором уже упоминалось выше.

За считанные секунды я внес их оценки в первую строку заранее подготовленной таблицы (в методе Дельфи принято располагать оценки в порядке возрастания). Можно легко догадаться, кто какую трудоемкость указал, но на всякий случай смотрите примечание к таблице (для самих экспертов это была закрытая информация).

Затем я быстро рассчитал медиану и квадрили:

$$M = (12 + 16 + 18 + 24 + 24 + 28) / 6 = 20,33 \text{ ч};$$
$$K_1 = (12 + 16 + 18) / 3 = 15,33 \text{ ч};$$
$$K_3 = (24 + 24 + 28) / 3 = 25,33 \text{ ч}$$

и довел эти результаты до экспертов.

Что тут началось! С одной стороны, я понимаю специали-

ста по маркетингу и рекламе – ему же потом этот норматив и выполнять, как, кстати говоря, и сам квартальный план. С другой стороны, анонимность анонимностью, но главный технолог себя сразу выдал: «Хватит вам и 12 часов! Это не маршрутную карту заполнять!» «Да вы видели наш прошлогодний план?! – защищал своего подчиненного начальник отдела маркетинга. – Это же 10 Ваших маршрутных карт».

Короче, в шуме-гаме перешли мы ко второму туру. Эксперты пересматривали собственные оценки и при их изменении аргументировали свои новые варианты трудоемкости. Результаты опроса я занес во вторую строку таблицы, но вместо оценки специалиста по маркетингу и рекламе, как лица, не заинтересованного в объективном нормировании, поставил третью квадриль из предыдущего опроса (есть такой прием у Т.Д. Гордона). А вообще все пока остались при своем мнении, кроме... начальника отдела маркетинга. Наверное, все-таки вспомнил, что он какой-никакой, а топ-менеджер компании.

Затем мне нужно было провести несложную обработку и анализ результатов. Если какая-либо из оценок не попадала в интервал между квадрилями ИМ/К, полученный на предыдущем этапе, то опрос следовало продолжить.

Что же получилось? Из интервала ИМ/К первого тура (от 15,33 до 25,33) «выпадает» мнение главного технолога. Надо переходить к третьему туру.

И тут начальник отдела маркетинга достает из своего сто-

ла (метод Дельфи мы проводили как раз в офисе этого подразделения) прошлогодний квартальный график рекламной кампании и показывает своему оппоненту. Оказалось, наш главный технолог не представлял, что план маркетинга – такой серьезный документ – с таблицами, калькуляциями и прочим. Он думал, что это какой-то чисто текстовый документ на «страничку-две».

На стыке моральной и материальной мотивации

Благодаря ломке стереотипов все оценки, полученные в третьем туре, попали в ИМ/К второго тура (между значениями $K1 = 15,33$ ч и $K3 = 23,11$ ч). Главный технолог оценил работу в 17 ч, обойдя даже начальника отдела снабжения и приблизившись к финансовому директору (а уж он-то знает толк в рекламном бюджетировании!). «Сдался» и маркетолог-аналитик, отлично понимающий, что если есть прошлогодняя форма, то задача маркетинг-планирования существенно облегчается. Вместо оценки специалиста по рекламе я хотел было проставить третью квадриль второго тура (по Т.Д.Гордону), но он уже сам смирился и согласился даже на 22 ч.

Значение медианы третьего тура $M = 19,16$ ч и есть искомая нормативная трудоемкость при условии, что высока согласованность экспертных оценок последнего тура. Эта согласованность проверяется коэффициентом вариации:

$$V = (K3 - K1) / 2M = (21,33 - 17) / 2 \cdot 19,16 = 0,11.$$

При $V < 0,2$ оценки считаются хорошо согласованными (норматив можно использовать), при $0,2 < V < 0,5$ – удовлетворительно согласованными (норматив лучше попытаться установить иным методом, но до его применения можно пользоваться данным нормативом), при $V > 0,5$ – слабо согласованными (норматив использовать нельзя).

В нашем случае результат получился положительным и на подготовку проекта квартального маркетинг-плана отводилось 19 ч «с хвостиком», т.е. проект представлялся руководству на рассмотрение и утверждение «до обеденного перерыва 3-го дня с момента постановки задачи». Эта традиция сохранилась и до сих пор, хотя с того памятного нормирования прошло уже больше 10 лет...

А наша таблица с методом Дельфи до сих пор хранится в ОТИЗе как обоснование установленного норматива трудоемкости. Против науки не поперешь!

И еще одно замечание напоследок. В некоторых руководствах по применению метода Дельфи рекомендуется заканчивать туры опросов, если ответы экспертов перестают изменяться. Из личного опыта могут сказать, что это не самый лучший критерий. Интервал между квадрилями – ненамного сложнее, но гораздо результативнее и в смысле объективности норматива, и в смысле ломки стереотипов экспертов. Так что метод Дельфи может работать на стыке между материальным и нематериальным стимулированием персонала.

Как говорится, возможны вариации... ■

Таблица.
Экспертные оценки и результаты их обработки методом Дельфи для установления нормы времени на разработку маркетинг-плана

Тур оценки	Экспертные оценки величины нормативной трудоемкости, ч						Медиана М, ч	Квадрилы		Коэффициент вариации V
	1	2	3	4	5	6		K1, ч	K3, ч	
1	12	16	18	24	24	28	20,33	15,33	25,33	0,11
2	12	16	18	20	24	25	19,22	15,33	23,11	
3	17	16	18	20	22	22	19,16	17	21,33	

Примечание. Эксперт 1 – главный технолог; эксперт 2 – начальник отдела снабжения; эксперт 3 – финансовый директор; эксперт 4 – начальник отдела маркетинга; эксперт 5 – маркетолог-аналитик; эксперт 6 – специалист по маркетингу и рекламе.