

УДК 658:331.101.3

Пономаренко П. І., Бойко В.В., Ян Сухун

## КІЛЬКІСНА ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ЗА ДОПОМОГОЮ "МОТИВАЦІЙНОЇ ДРАБИНКИ" MCKINSEY

Обґрунтовано актуальність мотивації праці в ринкових умовах, наведено характеристику і надано оцінку „мотиваційній драбинці” McKinsey, описано матрицю мотивації праці, наведені результати кількісної оцінки мотивації праці на вугільній шахті.

Actuality of work motivation in the market conditions is grounded, characteristics and assessment of the “motivation stairs” of McKinsey are presented, the work motivation matrix is described, the results of quantitative evaluation of the work motivation on the coal mining are presented.

В теорії управління мотивація розглядається як процес формування у працівника мотивів до діяльності для досягнення особистої мети і мети підприємства [1]. Тому не випадково мотиваційний аспект управління працею отримав велике розповсюдження в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Однією з систем мотивації праці, що отримала широке розповсюдження в практиці зарубіжних країн є "мотиваційна драбинка" McKinsey [2]. На відміну від відомої матриці McKinsey [3,4] "привабливість ринку – конкурентоспроможність підприємства", яка була розроблена фірмою "McKinsey" за замовленням американської корпорації "Дженерал електрик" і призначеної для оцінки динаміки привабливості ринку, "мотиваційна драбинка" McKinsey є, свого роду, програмою для керівників або порадином до створення системи управління мотивацією праці на підприємстві.

В основу мотиваційного управління за системою "мотиваційної драбинки" McKinsey покладено чотири ступені мотивації [5].

На першому ступені цієї "драбинки" керівник повинен добути того, щоб кожний співробітник ідентифікував себе з підприємством і його метою. Для цього він сам повинен служити прикладом такої ідентифікації. Кожний співробітник повинен відчувати причетність до справ фірми, мета працедавця повинна бути і його власною метою.

Другим етапом згідно з цією концепцією є ідентифікація співробітника з конкретними задачами. Якщо задачі є "нав'язаними зверху", то результати навряд чи виявляться позитивними. В цьому випадку працівник не відчуватиме їх важливості і велику частину часу витратить на те, щоб переконати керівника в їх недоцільності або нереальності. Для усунення цього недоліку пропонується сумісна розробка проміжної мети, яка повинна відповідати таким вимогам, як важливість і актуальність для всіх, конкретність і простота вимірювання, досяжність за наявними ресурсами; проміжна мета повинна привести до успіху вже через декілька тижнів і знайти визнання у всіх співробітників.

Третій ступінь полягає у тому, що кожний співробітник повинен бути впевнений в своїй здатності вирішити надані задачі. Першою передумовою появи такої впевненості є визнання співробітниками поставленої мети з погляду їх кількісних показників. На цьому етапі також необхідне управління і керівництво співробітником у поєднанні з контролем за ходом виконання роботи.

Заключний етап "мотиваційної драбинки" полягає в тому, що працівнику необхідно відчувати успіх. Успіх – одна з потреб, що мотивують людину, тому важливо надати людині можливість відчувати свою причетність до загального успіху і визнання його внеску у цей успіх з боку керівництва.

На цьому етапі співробітник одержує внутрішні і зовнішні винагороди. До внутрішніх винагород відносяться задоволення від виконаної роботи, відчуття власної компетентності і самоповаги. Зовнішні винагороди, які є однією з причин внутрішніх, забезпечуються керівником.

Зовнішні винагороди безпосередньо пов'язані з системою стимулювання, яка включає три рівні: визнання заслуг співробітника керівництвом, матеріальні стимули залежно від величини трудового внеску і можливість підвищення по службі.

Головною умовою реалізації програми мотивації є розуміння того, що процес її виникнення багатоступеневий і використання тільки окремих його компонентів не може привести до остаточного успіху.

Таким чином, упровадження на підприємстві системи "мотиваційної драбинки" McKinsey сприяє підвищенню ефективності управління працею на основі збільшення внеску кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства. Разом з тим, така система не позбавлена недоліків. На відміну від згаданої вище матриці McKinsey і інших видів портфельного аналізу, наприклад матриці консультативної групи Бостона (BCG) [6,7] і інших, за допомогою яких проводиться кількісна оцінка динаміки зміни основних показників привабливості ринку, "мотиваційна драбинка" McKinsey дає лише якісну картину кожного "мотиваційного ступеня" і не дозволяє кількісно оцінити пріоритети мотивації.

В зв'язку з цим метою дійсної роботи є кількісна оцінка мотивації праці за допомогою "мотиваційної драбинки" McKinsey.

Для досягнення поставленої мети авторами розроблена матриця мотивації праці робітників підприємства по ступенях McKinsey, названа нами "матрицею НГУ". В матриці НГУ (мал. 1) використовується комбінація з двох показників – ступенів мотивації по McKinsey (з I по IV) по вертикалі і їх пріоритетності (з 1 по 4) по горизонталі.

Пріоритетність ступенів McKinsey встановлюється таким чином. Працівникам підприємства видаються анкети, в яких вони повинні проставити пріоритети чотирьох ступенів McKinsey з 1 по 4 місця. При цьому найвагоміша для працівника ступінь мотивації займатиме перше місце у списку пріоритетів, а якнайменше значуща – четверте. Оброблені результати письмового анкетного опитування заносяться в матрицю (табл. 1). Оскільки кожен із ступенів у кожній анкеті займе яке-небудь місце з першого по четверте (проставляти нульове місце або ставити риску забороняється), то сумарна цифра у стовпчиках та рядках буде скрізь однаковою і дорівнюватиме кількості оброблених анкет.

Таблиця 1

**Пріоритети мотивації праці по ступенях McKinsey (матриця НГУ)**

Номер ступеня	Пріоритет (місце), осіб.				Разом
	1-е	2-е	3-е	4-е	
I					
II					
III					
IV					
Разом					

Апробація кількісної оцінки мотивації праці за допомогою "мотиваційної драбинки" McKinsey була проведена на державній вугільній шахті "Цун-Цзуан" в Китаї.

На підприємстві з кількістю трудящих 2742 людини було роздано 350 анкет (12,8%), з яких заповненими виявилися 323 анкети (11,8% від загальної чисельності трудящих), що і були прийняті до обробки. Результати анкетування наведено у табл. 2 і 3.

Таблиця 2

**Пріоритети мотивації праці на шахті "Цун-Цзуан"  
(по числу респондентів)**

Номер ступеня	Пріоритет (місце), осіб.				Разом
	1-е	2-е	3-е	4-е	
I	15	18	187	103	323
II	43	46	51	183	323
III	27	226	57	13	323
IV	238	33	28	24	323
Разом	323	323	323	323	

На перше місце 238 опитаних працівників (74% від загальної кількості респондентів) поставили четвертий ступінь "мотиваційної драбинки", тобто „відчуття працівником причетності до успіху підприємства”, що враховує і задоволення від виконаної роботи, і відчуття власної компетентності, самоповаги, і матеріальні стимули залежно від величини трудового внеску.

Таблиця 3

**Пріоритети мотивації праці на шахті "Цун-Цзуан"**

Номер ступеня	Пріоритет (місце) % від загальної кількості опитаних				Разом
	1-е	2-е	3-е	4-е	
I	5	6	57	32	100
II	13	14	16	57	100
III	8	70	18	4	100
IV	74	10	9	7	100
Разом	100	100	100	100	

На друге місце ненабагато менша кількість працівників (226 осіб, або 70% опитаних) поставили третій ступінь – впевненість працівника у своїх здібностях вирішувати поставлені задачі. Передумовою такої впевненості є визнання співробітниками поставленої мети в кількісних показниках.

Ототожнюють себе з підприємством і його метою (перший ступінь) 57% опитаних, а також з поставленими задачами (другий ступінь), тобто майже 60% опитаних відчувають свою причетність до справ шахти і мети її керівництва.

Матриця НГУ дозволяє кількісно оцінити пріоритети мотивації праці працівниками підприємства і структуру "ступенів мотивації" за питомою вагою пріоритетних місць. Це особливо наочно і зручно для аналізу при графічній інтерпретації даних табл. 2 і 3 (рис. 1 і 1).

На перше місце 74% опитаних (рис. 1) поставили „відчуття працівником причетності до успіху підприємства”. В той же час всього 5% опитаних ототожнюють себе з підприємством і його метою і віддають цьому ступеню перше місце. Як показали подальші дослідження авторів, цьому ступеню віддали перевагу керівництво шахти і провідні фахівці.

Друге місце в "шкалі цінностей" працівників шахти "Цун-Цзуан" займає третій ступінь „впевненість працівника в своїх здібностях вирішувати поставлені задачі” (70%). Це свідчить

про те, що свою причетність до успіху підприємства, а, отже, свою моральну і матеріальну зацікавленість працівники підприємства напряду пов'язують із впевненістю у своїх здібностях вирішувати поставлені задачі.

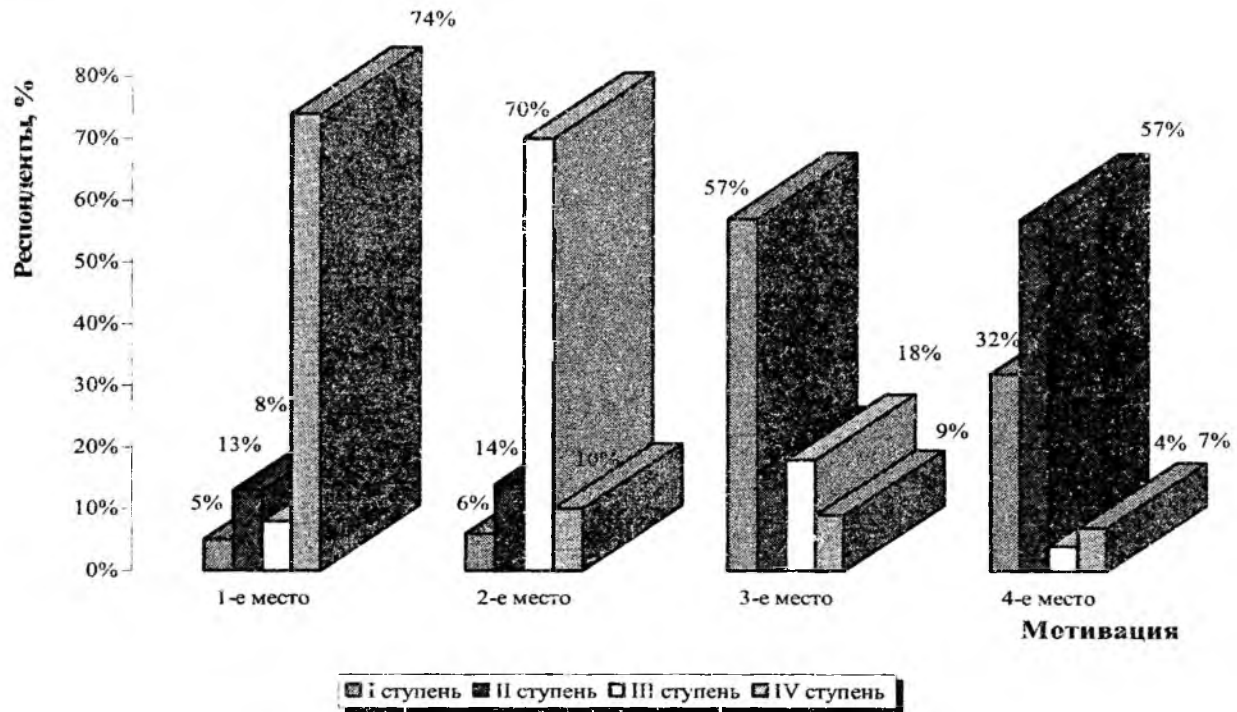


Рис. 1 Питома вага ступенів мотивації праці на різних рівнях значущості

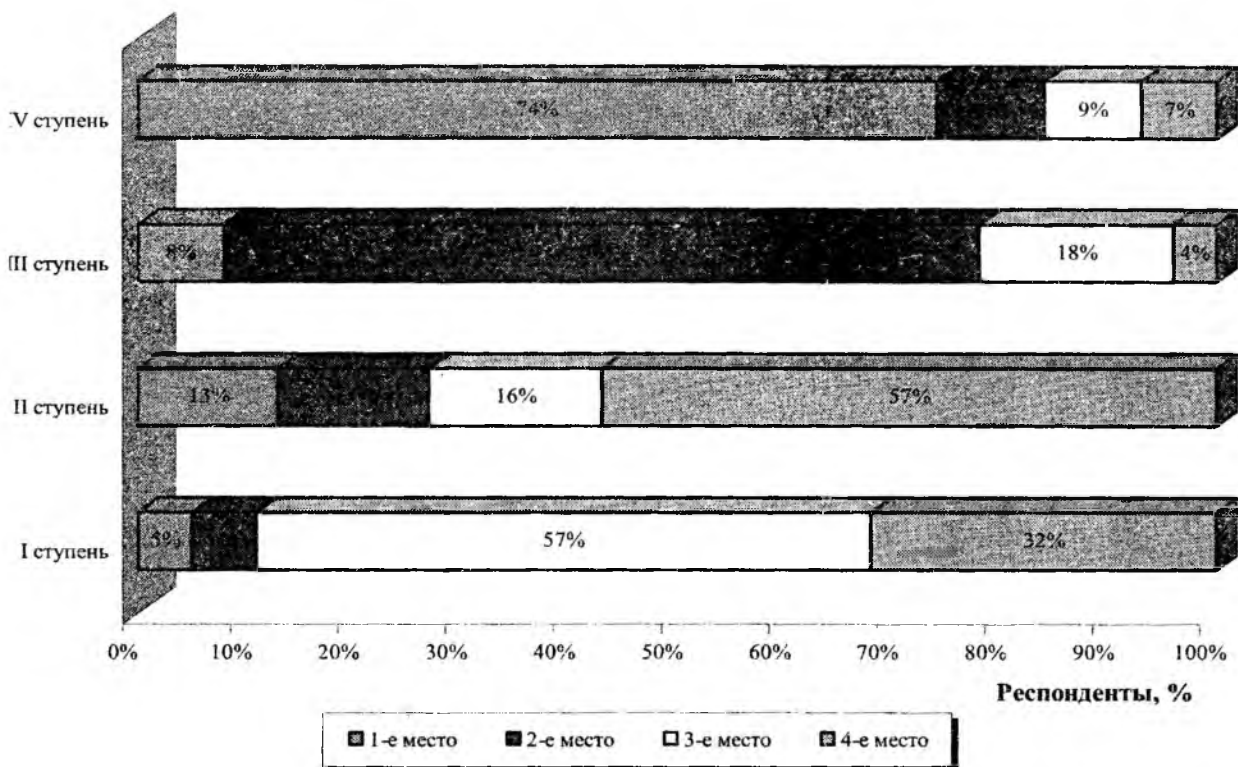


Рис. 2. Структура ступенів по питомій вазі пріоритетних місць

Цікаво, що 57% опитаних поставили на третє місце ототожнення себе з підприємством і його метою, а зарплату і моральну винагороду (четвертий ступінь) на третє місце поставили тільки 9% опитаних. Цьому ж четвертому ступеню надали останнє четверте місце в пріоритетах мотивації тільки 7% опитаних. Це підтверджує висновок про те, що грошова винагорода, можливості професійного зростання і задоволення внутрішніх потреб є головними пріоритетами мотивації праці.

Бельми наочною і зручною для кількісної оцінки мотивації праці виявилася і графічна інтерпретація матриці НГУ по горизонталі (рис. 1). Так, першому "ступеню мотивації" перше місце віддали тільки 5% респондентів, друге місце – 6%, третє місце – 57%, а четверте – 32%.

Ці цифри свідчать про те, що, на жаль, не всі трудящі шахти відчують себе частиною підприємства і ототожнюють себе з його метою. В той же час четвертий ступінь на перше місце за рівнем значущості поставили 74% респондентів, на друге – 10%, на третє – 9%, на четверте – 7%.

Аналогічно можна проаналізувати за питомою вагою пріоритетних місць і структуру другого і третього ступенів.

Одним із варіантів використання матриці НГУ є побудова карти рейтингів ступенів (елементів) системи мотивації праці за віковим складом та категоріями складності виконуваних робіт.

Будується вона наступним чином. Анкети респондентів сортируються за віком та категорією складності виконуваних робіт. Як результат маємо певну кількість матриць НГУ – по кількості варіацій – вікова група, категорія складності виконуваних робіт.

Для всіх отриманих матриць НГУ визначається рейтинг ступенів системи мотивації за наступною формулою:

$$P_i = \frac{\sum_{j=1}^K \Psi_j \cdot n_{ij}}{N \cdot \sum_{j=1}^K \Psi_j} \times 100\%, \quad (1)$$

де  $P_i$  – рейтинг  $i$ -ї ступені;

$K$  – кількість ступенів ( $i = \overline{1, K}$ ), од.;

$\Psi_j$  – ціна  $j$ -ї ступені ( $\Psi_j = K + 1 - j$ );

$n_{ij}$  – кількість респондентів, що поставили  $i$ -у ступінь на  $j$ -е місце, осіб;

$N$  – кількість заповнених анкет, од.

Ранжируванням рейтингів ступенів отримуємо їхнє місце у карті рейтингів.

За даними проведеного анкетування була сформована карта рейтингів для виробничого персоналу (табл. 4).

Як видно із табл. 4, карта рейтингів дозволяє оцінити пріоритетність ступенів мотивації по кожній віковій групі та категорії складності, що дозволяє більш ретельно враховувати мотиваційний аспект при формуванні колективів.

Таким чином, запропонований метод і розроблена авторами матриця НГУ дозволяє кількісно оцінити мотивацію праці працівників підприємства за допомогою "мотиваційної драбинки" McKinsey. До переваг матриці НГУ слід віднести і те, що вона дозволяє робити кількісний аналіз пріоритетів мотивації праці у випадку збільшення кількості ступенів мотивації. Для цього необхідно, щоб кількість пріоритетних місць дорівнювала кількості ступенів.

Таблиця 4

## Карта рейтингу ступенів (елементів) системи мотивації праці працівників за їх віковим складом і категоріями складності виконуваних робіт

Ступені (елементи) системи мотивації праці		Рейтинг ступенів (елементів) мотивації праці за віковим складом																							
		до 30 років				30-40 років				40-50 років				більше ніж 50 років											
		за категоріями складності виконуваних робіт				за категоріями складності виконуваних робіт				за категоріями складності виконуваних робіт				за категоріями складності виконуваних робіт											
		1 категорія	2 категорія	3 категорія	4 категорія	1 категорія	2 категорія	3 категорія	4 категорія	1 категорія	2 категорія	3 категорія	4 категорія	1 категорія	2 категорія	3 категорія	4 категорія								
I.	Поліпшення якості робочої сили			2					2	3	4						3	3	5						
II.	Залучення до процесу управління		3	1						3	4	2							2	3				1	2
III.	Вдосконалення організації праці	2	2	4						3	2	3						2	4	2			1	2	3
IV.	Причетність до успіху підприємства, в тому числі:																								
	а) матеріальне стимулювання	1	1	3						1	1	1						1	1	1			1	1	1
	б) нематеріальне стимулювання		3	5							5	3							3	4				2	1

Підбір, формування і управління виробничим персоналом виробничого підприємства повинно здійснюватися за картою рейтингу елементів системи мотивації праці робітників підприємства з урахуванням їх кваліфікації, складності виконуваних робіт та пріоритетів елементів мотивації праці по кожній віковій групі.

Крім того, матрицю НГУ можна використовувати для кількісної оцінки чинників мотивації кожного мотиваційного ступеня, а також для проведення інших досліджень.

## Література

1. Модели и методы управления персоналом: Российско-Британское учебное пособие / Под ред. Е.Б.Моргунова (Серия "Библиотека журнала "Управление персоналом"). – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез". 2001. – 464 с.
2. Coperland T., Collier T., Murrin J. Valuation : Measuring and Managing the Value of Companies, N.Y. John Wiley, 1990. - p. 249
3. Mayer R.J. Winning Strategies for manufacturers in Mature Industries //Journal of Business Strategy, 8, 1987, no. 2, pp. 23-31.
4. Белошанка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика / Под ред. В.А. Белошанки. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.

## MANAGEMENT

---

5. Бойко В.В. Економіка підприємств України. Навчальний посібник. – 2-е вид., переробл. і доп. – Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2004. – 535 с.
6. Гаркавенко В.А. Маркетинг. - К.: Лібра, 2000. – 412 с.
7. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебн. пособие. – М.: Информационно – внедренческий центр "Маркетинг", 1997. – 195 с.

*Рекомендовано до публікації*  
*д.е.н., проф. Зайцевою Л.М. 04.10.04*

*Надійшла до редакції*  
*28.09.04*