

Заячківська О.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів і економіки природокористування,
Національний університет водного господарства
та природокористування
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8792-9204>

Zaiachkivska Oksana

National University of Water and Environmental Engineering

МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОБОТИ ПРОЄКТНОЇ КОМАНДИ

У статті визначено сутність поняття «проектна команда». Розглянуто актуальні теоретичні та практичні питання формування проектною команди. Сучасна практика виконання проєктів передбачає об'єднання виконавців проєкту в проектні команди. Саме команда проєкту є найбільш гнучким елементом внутрішнього середовища проектно орієнтованої організації. Визначено сутність мотивації та її принципи, а також охарактеризовано теорії мотивації. Здійснено характеристику чинників 5 «Р», які використовуються для посилення мотивації членів команди й подолання складнощів реалізації проєкту. Проведене дослідження дало можливість обґрунтувати, що ефективна робота команди проєкту потребує розроблення системи винагород та заохочень для її членів, розроблення програми мотивації, в якій би було відображено систему заходів, виконуваних протягом певного проміжку часу і спрямованих на стимулювання певних співробітників задля певної поведінки; цілі; охоплення; термін дії; систему заохочень і стягнень; календарний план заходів та відповідальних за їх виконання; бюджет програми мотивації.

Ключові слова: проектна команда, мотивація, чинники 5 «Р», теорії мотивації.

Постановка проблеми. Актуальність вивчення специфіки формування проектною команди обґрунтована кількома причинами. По-перше, розроблення концепцій управління проєктами потребує постійного теоретичного та методологічного вдосконалення. Зміни в суспільстві та галузі виробництва створюють нові вимоги. По-друге, будь-яке управління завжди було та буде цікаве вченим у всіх сферах їхньої діяльності. Завдяки тому, що необхідно враховувати потреби кожного індивіду, управління людськими ресурсами потрібно постійно вдосконалювати. По-третє, для ефективного управління проєктом необхідні люди, які б створили команду для виконання завдань, які перед ними будуть поставлені.

Для забезпечення ефективності системи управління персоналом проєкту необхідна ефективна модель мотивації. До факторів, які спонукають людину проявляти активність у виконанні своїх обов'язків, належить не лише матеріальна винагорода, але й різноманітність змістовної роботи, можливість професійного зростання, почуття задоволення досягнутими результатами, підвищення відповідальності, здатність брати на себе ініціативність тощо.

Основою пошуку менеджером спонукальних мотивів до праці своїх працівників є функціональна ієрархія в команді. Одними з основних завдань, що стоять перед проектно орієнтованими організаціями, є якісне формування команди проєкту та управління нею. Багато

дослідників підтверджують, що саме від компетентності персоналу, його майстерності залежить результат проєкту. Отже, для успішної реалізації проєкту командою проєкту необхідно розробити загальний підхід, який допоможе під час формування команди.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам теорії, методології та практики управління командами проєктів присвячені праці вітчизняних науковців у межах загальної теорії проектного фінансування. Аналіз публікацій у цій галузі дає нам можливість виокремити два основні напрями, які лежать в основі вивчення формування проектних команд. З одного боку, це стосується проектного менеджменту (В. Бабаєв, Л. Батенко, О. Загородніх, Л. Кобилянський, В. Ліщинська, І. Мазур, Л. Ноздріна, Н. Ольдерогге, Г. Тарасюк, В. Ящук, В. Шапиро), а з іншого боку, команда виступає способом організації функціонування команд як способу організації праці людей загалом (О. Бондарчук, М. Войтович, Л. Карамушка, Н. Коломінський, Г. Ложкін, Л. Орбан-Лембрик, М. Пірен, А. Міщенко).

Аналіз опрацьованих наукових праць дає можливість стверджувати, що проблеми досліджень проектних команд у спільній діяльності надзвичайно широкі. Отже, ними є кількісний і якісний склад, генезис групи, її структура, інструментальні (співпраця, диференціація, самоорганізація, координація функцій) та експресивні (наслідування, репресія, симпатія, антипатія, емпатія) процеси, норми й цінності, управління,

взаємодія між групами тощо. Крім того, вчені не звертають увагу на загальний підхід до етапу формування проєктної групи щодо управління, тому що ця фаза розглядається лише з точки зору ризиків і проблем вибору учасників та їхньої мотивації. Однак науковці нехтують компонентами цього процесу та вимогами до керівників проєктів.

Формулювання цілей статті. Отже, мета дослідження полягає у визначенні етапів та процесу формування й розвитку проєктної команди в призмі мотиваційних аспектів її роботи.

Виклад основного матеріалу. Автор вважає за доцільне почати з пояснення ключової концепції «команда». А. Міщенко та І. Ганза вважають, що команда – це група індивідів, людей-одномумців, що для досягнення певної мети координують свої взаємодії, трудові й інтелектуальні зусилля. Терміни «команда» та «група» не взаємозамінні. Ви можете зібрати групу людей, але не створити команду. Таким чином, в основі концепції команди лежить те, що всі її члени схильні до єдиної стратегічної мети та одночасно несуть колективну відповідальність за її досягнення [1, с. 229–230; 2]. О. Продіус визначає, що команда проєкту – це управлінська структура, в яку входять фахівці, які є фактично менеджерами у своїх напрямках діяльності, що очолюється менеджером проєкту, який відповідає за реалізацію його загалом [3]. Поняття «команда» є одним з ключових у проєктному менеджменті, а в управлінні проєктами використовують терміни «проєктна команда», «менеджмент людських ресурсів проєкту», що включає процеси планування, формування та створення команди (Team Building), її розвитку й забезпечення діяльності (Team Development), трансформації або розформування команди [4; 5]. Команда проєкту є групою співробітників, що володіють взаємодоповнюючими вміннями й діють відповідно до загальної мети, задач і підходів, за виконання яких вони несуть взаємну відповідальність, підпорядковується керівнику проєкту та є основним елементом його структури, оскільки саме команда проєкту забезпечує реалізацію його задуму [6]. Фахівці, намагаючись визначити сутність понять «команда» та «група людей», зазначають, що вони в економічному сенсі не є тотожними. Концепція команди передбачає, що члени є прихильниками єдиної місії та несуть колективну відповідальність [7; 8, с. 79]. Команда є об'єднанням одномумців, які керуються спільною метою. Проєктна команда (команда проєкту) – це сукупність працівників, які здійснюють функції управління проєктом і персоналом проєкту [9, с. 102]. Проєктна команда – це група з двох або більше людей, які взаємодіють між собою і координують свою роботу для досягнення поставлених цілей [10]. Команда розглядається як група з двох або більше індивідів, які для досягнення поставленої мети координують свої дії та трудові зусилля. Команда проєкту – це ключове поняття в управлінні проєктом і за чисельністю відповідає обсягу передбачуваних робіт. Це група співробітників, які безпосередньо працюють

над здійсненням проєкту та підлеглі його керівнику, є основною складовою частиною структури проєкту, оскільки саме команда забезпечує реалізацію проєктного задуму, а після його завершення розпускається [11; 12]. Слід відзначити, що в Положенні про супровід та реалізацію проєктів, яке розроблене Громадською спілкою «Експертна Міжгалузева Асоціація України», від 17 березня 2017 року зазначено, що проєкт – це задум (завдання, ціль/мета) та необхідні засоби його реалізації задля досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату. Проєкт розуміється як комплекс дослідницьких, проєктних, соціально-економічних, організаційно-економічних та інших заходів, що забезпечені необхідними ресурсами, для досягнення відповідних цілей за певний період, а команда проєкту – це специфічна організаційна структура, яку очолює керівник проєкту [13]. Проєктну команду слід починати формувати до етапів планування та виконання проєкту, тому для забезпечення дієвості системи управління персоналом проєкту необхідна ефективна модель мотивації. До факторів, які спонукають людину проявляти активність у виконанні своїх обов'язків, належать не лише матеріальна винагорода, але й різноманітність змістовної роботи, можливість професійного зростання, почуття задоволеності досягнутими результатами, підвищення відповідальності, здатність брати на себе ініціативність, сприятливий мікроклімат у колективі.

Отже, потрібна мотивація, яка має на меті стимулювання людини чи групи людей до активізації діяльності для досягнення цілей організації (проєкту); сукупність сил, які спонукають людину займатися діяльністю із затратами зусиль на відповідному рівні старання та сумлінності з певним ступенем наполегливості для досягнення певних цілей.

На жаль, теорії мотивації, які відображені в табл. 1, у проєктній команді не є ефективними. Крім того, специфіка проєктної діяльності впливає на традиційні мотиваційні фактори та ускладнює їх роботу. Підрядник не завжди знає про стратегічні плани фірми, оскільки він або вона бере участь у виконанні конкретного проєкту.

Отже, можна назвати такі засади мотивації:

- мотивація є силою, що змушує людей вести себе певним чином;
- ця сила спрямована на досягнення певної мети;
- мотивація найкраще розуміється в рамках певної системи.

Щоб посилити мотивацію членів команди та подолати труднощі реалізації проєкту, використовують чинники, які одержали назву 5 «Р».

– Призначення (“purpose”). Працівник має бути впевнений у важливості роботи, яку він виконує, і розуміти свою роль в організації. Це усуває недоліки впливу мотиваційних факторів на структуру матриці.

– Саморозвиток (“proactivity”). Оскільки кар'єрний розвиток настільки незрозумілий, працівник хоче керувати кар'єрним розвитком самостійно. Залежно від завдання керівник дозволяє тим, хто працює, нести

Теорії мотивацій	
Види теорій	Сутність теорій
<i>I. Змістовні теорії</i>	
Теорія Абрамса (Абрахама) Маслоу (піраміда Маслоу)	Ця теорія полягає в тому, що люди мають різні потреби в різний час. Потреби людини складаються з 5 рівнів.
Теорія Д. Мак-Клеланда	Чого потребують влада, успіх, участь?
Теорія Ф. Герцберга	Незадовольняючі фактори – гігієнічні, задовольняючі фактори – мотивуючі.
Теорія гриба	Залишайтеся в темряві та заряджайте двічі на день.
<i>II. Процесуальні теорії</i>	
Теорія очікувань В. Врума	Розглядається поведінка людей у такому порядку: чому людина віддає перевагу, чого й скільки хоче отримати від своїх сил, які зусилля готова докласти для цього.
Теорія справедливості Дж. Адамса	Індивід визначає суб'єктивно пов'язану зарплату із зусиллями, які витрачені, а потім пов'язує її із заробітною платою тих, хто робить те саме.
Модель Портера – Лодлера	Складна теорія мотивації, що включає елементи теорії, які зазначені вище. На думку авторів, мотивація – це водночас потреби, очікування та функція сприйняття працівників, що працюють за справедливую заробітну плату.

відповідальність за їх розвиток. Важливим фактором є також надання працівникові права вибору наступного проекту, в якому він буде брати участь, як стимул для досягнення під час реалізації попереднього проекту.

– Участь у розподілі прибутку (“profit sharing”). Багато організацій дають змогу працівникам брати участь у доходах, що краще стимулюватиме їх результативність, вони беруть на себе ініціативу, оскільки вони мають прямий вплив на результати діяльності організації.

– Прогрес (“progression”). Коли людина на піраміді Маслоу (самореалізація) досягає свого апогея, вона бачить кожен новий проєкт як можливість розширити свої знання та досвід.

– Професійне визнання (“professional recognition”). Це індекс досягнень працівників. Оскільки рівні організації не мають прямого контакту з керівниками, важливо знати результати та професійні якості останніх [14].

Висновки. З вищезазначеного випливає, що для успішного виконання проєктів необхідно створю-

вати команди, оскільки вимоги потребують злагодженої роботи працівників з мінімальними витратами ресурсів. За недостатньої кількості працівників команди або невідповідності їх компетенцій вимогам проєкту виконавцем або підрядниками проводиться пошук нових співробітників, тому, для мотивації членів команди необхідно розробити програму мотивації, яка б містила систему заходів, виконуваних протягом певного проміжку часу і спрямованих на стимулювання певних співробітників задля певної поведінки; цілі; охоплення; термін дії; систему заохочень і стягнень; календарний план заходів та відповідальних за їх виконання; бюджет програми мотивації. Автор зазначає, що, крім необхідного досвіду та навичок, потенційний працівник проєкту повинен мати здатність вирішувати проблеми, навички роботи в команді, навички застосування технологій та інструментів, довіру та надійність, вміння спілкуватися із зацікавленими сторонами, амбіції, ініціативу та енергійність.

Список літератури:

1. Мищенко А. Стратегическое управление : учебное пособие. Днепропетровск : издательство ДУЭП, 2003. 261 с.
2. Ганза І. Специфіка формування проєктної команди: управлінський аспект. *Ефективна економіка*. 2015. № 7.
3. Продіус О. Формування та управління командою проєкту. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2016. Т 21. Вип. 10 (52). С. 51–55.
4. Михеев В. Современная команда менеджера проєкта. *Директор ИС*. URL : <http://www.logolex.com.ua/articles/14/473> (дата звернення: 10.03.2020).
5. Оленіч А., Шацька З. Формування та розвиток проєктної команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 10 (136). С. 136–142.
6. Сулім-Тимовті А. Аналіз існуючих моделей компетенцій членів команди проєкту як одного із найважливіших елементів інтелектуального потенціалу проєктно-орієнтованої організації. *Стародубовские чтения – 2013*. С. 169–174.
7. Марцінковська О. Сучасні підходи до управління командами в контексті реалізації проєкту. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. Вип. 21. С. 102–108.
8. Москаленко В. Сучасні підходи до формування команди проєкту. *Інтелект XXI*. 2014. № 5. С. 78–86.
9. Романовський О. Феномен підприємництва в університетах світу : монографія. Вінниця : Нова Книга, 2012. 504 с.
10. Карамушка Л. Формування конкурентоздатної проєктної команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. Київ : ІНКІОС, 2010. 268 с.

11. Разу М., Воропаев В., Якутин Ю. Управление программами и проектами. Москва : Инфра, 2000. 364 с.
12. Євтушенко Г. Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип 4 (21). С. 77–82.
13. Про супровід та реалізацію проектів : Положення Громадської спілки «Експертна Міжгалузева Асоціація України» від 17 березня 2017 року. URL : <http://emau.kiev.ua/%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D1%81%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4-%D1%82%D0%B0-%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8E> (дата звернення: 10.03.2020).
14. Управління проектами : навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації : «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / уклад.: Л. Довгань, Г. Мохонько, І. Малик. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

References:

1. Mishchenko A. (2003). *Strategicheskoe upravlenie : Uchebnoe posobie*. [Strategic management : a training manual]. Dnepropetrovsk : izdatel'stvo DUEP. 261 p. (in Ukrainian).
2. Hanza I. (2015). Spetsyfyka formuvannia proektnoi komandy : upravlynskyi aspekt. [Specificity of project team formation: managerial aspect]. *Efektivna ekonomika*, no. 7 (in Ukrainian).
3. Prodius O. (2016). Formuvannia ta upravlinnia komandoiu projektu. [Formation and management of the project team]. *Visnyk ONU im. I. I. Mechnykova*, t. 21, vol. 10 (52), pp. 51–55 (in Ukrainian).
4. Mikheev V. *Sovremennaya komanda menedzhera proekta*. Direktor IS. [Modern project manager team. IP Director]. Available at: <http://www.logolex.com.ua/articles/14/473> (accessed: 10 March 2020).
5. Olenych A., Shatska Z. (2012). Formuvannia ta rozvytok proektnoi komandy v suchasnykh umovakh. [Formulated and the development of the design team in the minds of today]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 10 (136), pp. 136–142. (in Ukrainian).
6. Sulim-Tymovti A. Analiz isnuuychikh modelei kompetentsii chleniv komandy projektu yak odnogo iz naivazhlyvishykh elementiv intelektualnogo potentsialu proektno-oriantovanoi orhanizatsii. [Analysis of the existing models of the competency of the team member of the project as one of the most important elements of the design potential of the design organization.]. *Starodubovskyye chtenyia – 2013*, pp. 169–174 (in Ukrainian).
7. Martsinkovska O. (2016). Suchasni pidkhody do upravlinnia komandamy v konteksti realizatsii projektu. [Go ahead and manage teams in the context of a project's implementation]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, vol. 21, pp. 102–108 (in Ukrainian).
8. Moskalenko V. (2014). Suchasni pidkhody do formuvannia komandy projektu. [Come to form the command of the project.]. *Intelekt XXI*, no. 5, pp. 78–86 (in Ukrainian).
9. Romanovskiy O. (2012). *Fenomen pidpriemnytstva v universytetakh svitu : monohrafiia*. [Phenomenon in the University of Universities : monograph]. Vinnytsia : Nova Knyha. 504 p. (in Ukrainian).
10. Karamushka L. (2010). Formuvannia konkurentozdatnoi proektnoi komandy (na materialii diialnosti osvitychiv orhanizatsii) : monohrafiia. [Formation of a competitively competitive design team (on the basis of material organization) : monograph]. Kiev : INKOS. 268 p. (in Ukrainian).
11. Razu M., Voropaev V., Yakutin Yu. (2000). *Upravlenie programmami i proektami*. [Program and project management.]. Moskva : Infra. 364 p. (in Russian).
12. Yevtushenko H. (2019). Formuvannia komandy projektu ta orhanizatsiia yii efektyvnoi roboty (teoretychnyi aspekt). [Formation of project team and organization of its effective work (theoretical aspect)]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 4 (21), pp. 77–82 (in Ukrainian).
13. Pro suprovid ta realizatsiiu proektiv : Polozhennia Hromadskoi spilky “Ekspertna Mizhhaluzeva Asotsiatsiia Ukrainy” vid 17 bereznya 2017 roku [On Project Support and Implementation: Regulations of the Public Association “Expert Inter-Industry Association of Ukraine” of March 17, 2017]. Available at: <http://emau.kiev.ua/%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D1%81%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4-%D1%82%D0%B0-%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8E> (accessed: 10.03.2020).
14. Dovhan L., Mokhonko H., Malyk I. (2017) *Upravlinnia proektamy : navchalnyi posibnyk do vvyvchennia dystsypliny dlia mahistriv haluzi znan 07 “Upravlinnia ta administruvannia” spetsialnosti 073 “Menedzhment” spetsializatsii : “Menedzhment i biznes-administruvannia”, “Menedzhment mizhnarodnykh proektiv”, “Menedzhment innovatsii”, “Lohistyka”* [Project Management: Study Guide for the Study of the Masters in the Masters of Knowledge 07 “Management and Administration” specialty 073 “Management” specialization: “Management and Business Administration”, “International Project Management”, “Innovation Management”, “Logistics”]. Kiev : KPI im. Ihoria Sikorskoho, 420 p. (in Ukrainian).

МОТИВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ РАБОТЫ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

В статье определена сущность понятия «проектная команда». Рассмотрены актуальные теоретические и практические вопросы формирования проектной команды. Современная практика выполнения проектов предполагает объединение исполнителей проекта в проектные команды. Именно команда проекта является наиболее гибким элементом внутренней среды проектно-ориентированной организации. Определены сущность мотивации и ее принципы, а также охарактеризованы теории мотивации. Осуществлена характеристика факторов 5 «Р», которые используются для усиления мотивации членов команды и преодоления сложностей реализации проекта. Проведенное исследование позволило обосновать, что эффективная работа команды проекта требует разработки системы награждения и поощрения для ее членов, разработки программы мотивации, в которой были бы отражены система мероприятий, выполняемых в течение определенного времени и направленных на стимулирование определенных сотрудников с целью определенного поведения; цели; охват; срок действия; система поощрений и взысканий; календарный план мероприятий и ответственных за их выполнение; бюджет программы мотивации.

Ключевые слова: проектная команда, мотивация, факторы 5 «Р», теории мотивации.

MOTIVATION ASPECTS OF THE PROJECT TEAM WORK

The article defines the essence of the concept “project team”. Topical theoretical and practical issues of forming a project team are considered. Personnel management in the process of project implementation is significantly influenced by features of the project activity, namely: high activity of the external environment of the project, inclusion of the process of project implementation in the framework of the stages of its life cycle. The current practice of project implementation involves the integration of project contractors into a project team. The project team itself is the most flexible element of the internal environment of a project-oriented organization. It can be argued that the problems of team research in the joint activity are extremely wide: quantitative and qualitative composition, genesis of the team, its structure, instrumental (cooperation, differentiation, self-organization, coordination of functions) and expressive (imitation, suppression, sympathy, disliking, empathy) processes norms and values, governance, intergroup interactions, and more. According to the PMBOK (Project Management Body of Knowledge) project management involves the processes of organizing and managing a project team. The essence of motivation and its principles are defined, as well as the theories of motivation are characterized. The characteristics of the 5 P factors that are used to enhance the motivation of the team members and overcome the difficulties of the project implementation, namely: purpose (purpose); self-development (proactivity); profit sharing; progression; professional recognition. The research made it possible to substantiate that for the effective work of the project team it is necessary to develop a system of rewards and encouragement of its members, to develop a program of motivation, which would reflect a system of actions performed over a certain period of time and aimed at stimulating certain employees for a certain behavior; objectives; coverage; validity; a system of rewards and penalties; a calendar plan of events and those responsible for their implementation; motivation program budget.

Key words: project team, motivation, factors 5 “P”, theories of motivation.