

# Тема 7. Мотивація в системі управління проектом

## Зміст

1. Вступ
2. Теоретичні основи мотивації в управлінні проектами
3. Мотивація керівника проекту
4. Системи мотивації учасників проектів
5. Методи мотивації команди проекту
6. Оцінка ефективності роботи керівника проекту
7. Оцінка ефективності роботи команди проекту
8. Інтеграція мотивації та оцінки ефективності
9. Практичні рекомендації з побудови системи мотивації в проектах
10. Висновки
11. Список літератури

## 1. Вступ

Мотивація є одним із ключових факторів успіху будь-якого проекту. Вона безпосередньо впливає на продуктивність, креативність, якість роботи та задоволеність учасників проекту. В умовах високої конкуренції на ринку праці, особливо в ІТ-галузі, ефективна система мотивації стає критично важливим інструментом для залучення та утримання талановитих фахівців, а також для забезпечення високої ефективності проектної діяльності.

Сучасні проекти характеризуються високою динамічністю, складністю, невизначеністю та ризикованістю. Це вимагає від керівника проекту та всіх учасників проектної команди високого рівня залученості, відповідальності та самовіддачі. Досягнення такого рівня неможливе без ефективної системи мотивації, яка враховує як індивідуальні потреби кожного учасника, так і колективні цілі проекту.

У цій лекції ми розглянемо теоретичні основи мотивації в контексті управління проектами, особливості мотивації керівника проекту та членів проектної команди, системи мотивації учасників проектів, а також методи оцінки ефективності роботи керівника та команди проекту.

## 2. Теоретичні основи мотивації в управлінні проектами

### 2.1. Поняття мотивації та її роль в управлінні проектами

Мотивація – це процес спонукання людей до діяльності для досягнення цілей організації та особистих цілей. В контексті управління проектами мотивація – це процес стимулювання керівника проекту та членів проектної команди до ефективної роботи для досягнення цілей проекту.

Роль мотивації в управлінні проектами:

- Забезпечення високої продуктивності роботи
- Підвищення якості результатів проекту
- Сприяння творчому підходу до вирішення проблем
- Зменшення плинності кадрів у проектній команді
- Створення позитивної атмосфери в команді
- Підвищення задоволеності учасників проекту
- Зниження рівня конфліктності в команді
- Забезпечення своєчасного виконання завдань проекту

### 2.2. Класичні теорії мотивації

#### 2.2.1. Змістовні теорії мотивації

1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу
  - Фізіологічні потреби

- Потреби в безпеці
- Соціальні потреби
- Потреби в повазі
- Потреби в самореалізації
- 2. Теорія ERG К. Альдерфера**
  - Потреби існування (Existence)
  - Потреби в соціальних зв'язках (Relatedness)
  - Потреби в зростанні (Growth)
- 3. Теорія двох факторів Ф. Герцберга**
  - Гігієнічні фактори (умови праці, заробітна плата, міжособистісні відносини)
  - Мотиваційні фактори (досягнення, визнання, відповідальність, можливість зростання)
- 4. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда**
  - Потреба в досягненні
  - Потреба у владі
  - Потреба в приналежності

## **2.2.2. Процесуальні теорії мотивації**

- 1. Теорія очікувань В. Врума**
  - Очікування того, що зусилля приведуть до результату
  - Очікування того, що результат приведе до винагороди
  - Валентність (цінність винагороди)
- 2. Теорія справедливості Дж. С. Адамса**
  - Співвідношення винагороди і зусиль
  - Порівняння з іншими
  - Реакція на несправедливість
- 3. Модель Портера-Лоулера**
  - Інтеграція теорій очікувань та справедливості
  - Залежність між зусиллями, результатами, винагородою та задоволеністю

## **2.3. Сучасні підходи до мотивації в проектному менеджменті**

- 1. Теорія самодетермінації (Е. Десі, Р. Райан)**
  - Автономія
  - Компетентність
  - Зв'язаність (приналежність)
- 2. Концепція внутрішньої та зовнішньої мотивації**
  - Внутрішня мотивація (інтерес, задоволення від роботи)
  - Зовнішня мотивація (винагорода, уникнення покарання)
- 3. Теорія потоку (М. Чіксентміхайї)**
  - Повна залученість у діяльність
  - Баланс між складністю завдання та рівнем навичок
  - Чіткі цілі та зворотний зв'язок
- 4. Гейміфікація**
  - Використання ігрових механік у неігровому контексті
  - Бали, значки, рейтинги, рівні, прогрес
- 5. Підхід SCARF (Д. Рок)**
  - Статус (Status)
  - Визначеність (Certainty)
  - Автономія (Autonomy)
  - Зв'язаність (Relatedness)
  - Справедливість (Fairness)

## **3. Мотивація керівника проекту**

### **3.1. Специфіка мотивації керівника проекту**

Керівник проекту займає унікальне положення в організаційній структурі. З одного боку, він несе відповідальність за успіх проекту перед вищим керівництвом, з іншого боку, має обмежені повноваження щодо ресурсів проекту. Це створює особливі вимоги до мотивації керівника проекту.

Специфічні аспекти мотивації керівника проекту:

- Висока відповідальність при обмежених повноваженнях
- Необхідність управління різними стейкхолдерами
- Постійна робота в умовах невизначеності та ризику
- Часто тимчасовий характер проектної роботи
- Необхідність балансувати між інтересами різних зацікавлених сторін

### **3.2. Ключові мотиваційні фактори для керівника проекту**

#### **1. Професійне зростання та розвиток**

- Можливість отримання нових знань та навичок
- Можливість сертифікації (PMP, PRINCE2, Agile)
- Участь у професійних спільнотах
- Доступ до навчальних програм та тренінгів

#### **2. Кар'єрне зростання**

- Перспективи переходу на більш високу посаду
- Розширення повноважень та відповідальності
- Можливість управління більш складними та масштабними проектами

#### **3. Фінансова мотивація**

- Конкурентоспроможна базова заробітна плата
- Бонуси за досягнення ключових показників проекту
- Премії за дострокове завершення проекту
- Додаткова винагорода за інноваційні рішення

#### **4. Визнання та статус**

- Публічне визнання досягнень
- Престиж та репутація в професійному середовищі
- Нагороди та відзнаки
- Публікації та виступи на конференціях

#### **5. Автономія та повноваження**

- Свобода у прийнятті рішень
- Делеговані повноваження щодо ресурсів
- Можливість формувати команду проекту
- Мінімальне втручання вищого керівництва в оперативну діяльність

#### **6. Зміст та характер роботи**

- Цікаві та складні проекти
- Можливість працювати з новими технологіями
- Різноманітність завдань
- Можливість впливати на продукт та результати проекту

### **3.3. Демотиваційні фактори для керівника проекту**

#### **1. Організаційні фактори**

- Надмірне втручання вищого керівництва
- Бюрократія та надмірна формалізація
- Відсутність підтримки з боку організації
- Постійні зміни пріоритетів та цілей проекту

#### **2. Ресурсні обмеження**

- Недостатність ресурсів для реалізації проекту
- Обмежені повноваження щодо розподілу ресурсів
- Невідповідність очікувань та наявних ресурсів

#### **3. Комунікаційні проблеми**

- Неефективна комунікація з вищим керівництвом
- Складнощі у взаємодії з іншими підрозділами
- Конфлікти зі стейкхолдерами

#### **4. Особисті фактори**

- Професійне вигорання
- Баланс між роботою та особистим життям
- Стрес від високої відповідальності

### **4. Системи мотивації учасників проектів**

#### **4.1. Принципи побудови ефективної системи мотивації**

##### **1. Відповідність стратегічним цілям**

- Узгодження мотиваційної системи з цілями проекту та організації
- Фокус на досягненні ключових показників ефективності проекту

##### **2. Індивідуальний підхід**

- Врахування індивідуальних потреб та мотивів учасників
- Гнучкість системи мотивації

##### **3. Комплексність**

- Поеднання матеріальних та нематеріальних стимулів
- Врахування різних аспектів мотивації

##### **4. Прозорість та справедливість**

- Чіткі та зрозумілі критерії оцінки
- Об'єктивність оцінювання
- Справедливий розподіл винагород

##### **5. Своєчасність**

- Регулярність зворотного зв'язку
- Своєчасність винагороди

##### **6. Адаптивність**

- Можливість коригування системи мотивації відповідно до змін
- Врахування етапів життєвого циклу проекту

#### **4.2. Типи систем мотивації в проектному менеджменті**

##### **4.2.1. Системи матеріальної мотивації**

##### **1. Базова система оплати праці**

- Фіксована заробітна плата
- Погодинна оплата
- Контрактна оплата

##### **2. Системи преміювання**

- Премії за досягнення ключових показників
- Бонуси за дострокове завершення проекту
- Премії за інноваційні рішення
- Групові премії за успішне завершення етапів проекту

##### **3. Участь у прибутку та опціональні програми**

- Розподіл частини прибутку проекту
- Опціони на акції компанії
- Відсоток від продажів продукту проекту

##### **4. Додаткові матеріальні стимули**

- Медичне страхування
- Додаткові відпустки
- Компенсація витрат на освіту
- Корпоративний автомобіль, мобільний зв'язок

##### **4.2.2. Системи нематеріальної мотивації**

##### **1. Професійний розвиток**

- Навчання та тренінги

- Менторство та коучинг
- Сертифікація
- Участь у конференціях та професійних спільнотах
- 2. Визнання та оцінка досягнень**
  - Публічне визнання
  - Нагороди та відзнаки
  - Статусні символи (назва посади, окремий офіс)
  - Зворотний зв'язок та подяка
- 3. Організаційна культура та командний дух**
  - Формування спільних цінностей
  - Командотворчі заходи
  - Корпоративні події
  - Сприятливий психологічний клімат
- 4. Баланс роботи та особистого життя**
  - Гнучкий графік роботи
  - Можливість віддаленої роботи
  - Забезпечення умов для відпочинку
  - Підтримка сімейних цінностей

#### **4.3. Специфіка мотивації в різних типах проектів**

##### **4.3.1. Мотивація в IT-проектах**

- 1. Характерні особливості IT-проектів**
  - Висока динамічність та невизначеність
  - Творчий характер роботи
  - Інтелектуальна складність завдань
  - Швидкий розвиток технологій
- 2. Специфічні мотиваційні фактори**
  - Можливість роботи з новими технологіями
  - Професійне визнання в спільноті
  - Автономія та самостійність
  - Креативні завдання та виклики
- 3. Ефективні підходи до мотивації**
  - Гейміфікація процесів
  - Хакатони та інноваційні дні
  - Технічне наставництво
  - Прозорі кар'єрні треки

##### **4.3.2. Мотивація в будівельних проектах**

- 1. Характерні особливості будівельних проектів**
  - Висока залежність від зовнішніх факторів
  - Фізично складна робота
  - Високі вимоги до безпеки
  - Чітко визначені терміни та бюджет
- 2. Специфічні мотиваційні фактори**
  - Безпека та комфортні умови праці
  - Стабільність та передбачуваність
  - Чіткі інструкції та процедури
  - Матеріальна винагорода
- 3. Ефективні підходи до мотивації**
  - Преміювання за безпечну роботу
  - Нагороди за дострокове завершення етапів
  - Покращення умов праці
  - Навчання новим технологіям будівництва

#### **4.3.3. Мотивація в наукових та дослідницьких проектах**

##### **1. Характерні особливості наукових проектів**

- Високий рівень невизначеності результатів
- Творчий та інтелектуальний характер роботи
- Довгострокова перспектива
- Обмежене фінансування

##### **2. Специфічні мотиваційні фактори**

- Науковий інтерес та цікавість
- Професійне визнання в науковій спільноті
- Можливість публікацій та виступів
- Академічна свобода

##### **3. Ефективні підходи до мотивації**

- Підтримка участі в конференціях
- Сприяння публікаційній активності
- Автономія в дослідженнях
- Визнання наукових досягнень

#### **5. Методи мотивації команди проекту**

##### **5.1. Командоутворюючі заходи**

###### **1. Визначення та формулювання спільної мети**

- Розробка місії та бачення проекту
- Залучення всіх членів команди до визначення цілей
- Регулярне нагадування про спільну мету

###### **2. Командні заходи та активності**

- Тімбілдінг-активності
- Спільні святкування досягнень
- Неформальні зустрічі та відпочинок
- Спортивні та культурні заходи

###### **3. Формування командної ідентичності**

- Розробка командних символів та атрибутів
- Створення командних традицій
- Спільні історії успіху

##### **5.2. Інформаційні методи мотивації**

###### **1. Ефективна комунікація**

- Регулярні зустрічі команди
- Прозорість в обміні інформацією
- Відкриті канали комунікації
- Зворотний зв'язок

###### **2. Залучення до прийняття рішень**

- Колективне обговорення важливих питань
- Делегування повноважень
- Врахування думки кожного члена команди

###### **3. Забезпечення розуміння цілей та завдань**

- Чітке формулювання вимог
- Пояснення контексту та важливості завдань
- Узгодження індивідуальних та командних цілей

##### **5.3. Методи мотивації через розвиток**

###### **1. Навчання та підвищення кваліфікації**

- Тренінги та курси
- Воркшопи та майстер-класи
- Сертифікація
- Самоосвіта та саморозвиток

## **2. Кар'єрне зростання**

- Індивідуальні плани розвитку
- Ротація ролей та обов'язків
- Менторінг та коучинг
- Перспективи після завершення проекту

## **3. Персональне зростання**

- Розвиток soft skills
- Особистісний ріст
- Робота з емоційним інтелектом
- Лідерські якості

## **5.4. Методи мотивації через організацію роботи**

### **1. Проектування робочих завдань**

- Забезпечення різноманітності завдань
- Встановлення оптимального рівня складності
- Забезпечення автономії в виконанні завдань
- Створення завдань з видимим результатом

### **2. Гнучкість робочого процесу**

- Гнучкий графік роботи
- Можливість віддаленої роботи
- Баланс роботи та відпочинку
- Пріоритезація завдань

### **3. Оптимізація робочого середовища**

- Зручне робоче місце
- Сучасне обладнання та інструменти
- Комфортне офісне приміщення
- Ергономіка робочого простору

## **5.5. Методи подолання демотивації**

### **1. Виявлення ознак демотивації**

- Зниження продуктивності
- Зменшення ініціативності
- Конфлікти в команді
- Абсентеїзм (відсутність на роботі)

### **2. Аналіз причин демотивації**

- Індивідуальні бесіди
- Анонімні опитування
- Спостереження за поведінкою
- Зворотний зв'язок від колег

### **3. Методи подолання демотивації**

- Перегляд цілей та очікувань
- Зміна робочих завдань та обов'язків
- Додаткове навчання та підтримка
- Індивідуальний підхід до мотивації
- Профілактика професійного вигорання

## **6. Оцінка ефективності роботи керівника проекту**

### **6.1. Критерії оцінки ефективності керівника проекту**

#### **1. Досягнення цілей проекту**

- Відповідність результатів проекту запланованим цілям
- Виконання проекту в межах встановлених обмежень (час, бюджет, якість)
- Задоволеність замовника та стейкхолдерів

#### **2. Управлінські компетенції**

- Планування та організація

- Прийняття рішень
- Делегування та контроль
- Управління ризиками
- Управління змінами

### **3. Лідерські якості**

- Формування та розвиток команди
- Мотивація учасників проекту
- Комунікація та вплив
- Управління конфліктами
- Розвиток інших

### **4. Особистісна ефективність**

- Самоорганізація та самоконтроль
- Стресостійкість
- Постійне навчання та розвиток
- Етика та доброчесність

## **6.2. Методи оцінки ефективності керівника проекту**

### **1. Оцінка за ключовими показниками ефективності (KPI)**

- Виконання плану проекту
- Дотримання бюджету
- Якість результатів
- Управління ризиками
- Управління командою

### **2. Метод 360 градусів**

- Оцінка з боку керівництва
- Оцінка з боку підлеглих
- Оцінка з боку колег
- Оцінка з боку стейкхолдерів
- Самооцінка

### **3. Оцінка на основі компетенцій**

- Оцінка технічних компетенцій
- Оцінка управлінських компетенцій
- Оцінка лідерських компетенцій
- Оцінка бізнес-компетенцій
- Оцінка особистісних компетенцій

### **4. Оцінка на основі досягнень**

- Аналіз успішності проектів
- Оцінка інноваційних рішень
- Оцінка вирішення критичних ситуацій
- Оцінка впливу на бізнес-результати

## **6.3. Інструменти оцінки ефективності керівника проекту**

### **1. Формальні інструменти**

- Регулярні звіти про статус проекту
- Оцінювальні форми та шкали
- Атестаційні інтерв'ю
- Аналіз документації проекту

### **2. Неформальні інструменти**

- Спостереження
- Зворотний зв'язок від учасників проекту
- Обговорення на нарадах
- Самоаналіз

### **3. Автоматизовані інструменти**

- Системи управління проектами
- Аналітичні дашборди
- Системи HR-аналітики
- Опитування та анкетування

#### **6.4. Використання результатів оцінки ефективності**

##### **1. Розвиток керівника проекту**

- Визначення сильних сторін та областей для розвитку
- Розробка плану індивідуального розвитку
- Навчання та тренінги
- Коучинг та наставництво

##### **2. Кар'єрне планування**

- Просування на вищі посади
- Горизонтальна ротація
- Спеціалізація в певних типах проектів
- Розширення повноважень та відповідальності

##### **3. Система винагород**

- Матеріальне заохочення
- Нематеріальне визнання
- Додаткові бонуси та пільги
- Корпоративний статус

##### **4. Вдосконалення процесів управління проектами**

- Аналіз успішних практик
- Виявлення системних проблем
- Розробка рекомендацій для інших керівників
- Оптимізація процесів та методологій

#### **7. Оцінка ефективності роботи команди проекту**

##### **7.1. Критерії оцінки ефективності команди проекту**

##### **1. Результативність**

- Досягнення цілей проекту
- Якість результатів
- Дотримання термінів та бюджету
- Вирішення проблем та подолання перешкод

##### **2. Командна взаємодія**

- Ефективність комунікації
- Співпраця та взаємодопомога
- Управління конфліктами
- Прийняття групових рішень

##### **3. Розвиток команди**

- Навчання та розвиток навичок
- Адаптивність та гнучкість
- Інноваційність та креативність
- Самоорганізація та самоврядування

##### **4. Задоволеність учасників**

- Мотивація та залученість
- Задоволеність від роботи
- Професійне та особистісне зростання
- Баланс роботи та особистого життя

##### **7.2. Методи оцінки ефективності команди проекту**

##### **1. Оцінка за ключовими показниками ефективності (KPI)**

- Продуктивність команди
- Виконання запланованих робіт

- Якість результатів
- Швидкість реагування на зміни
- Інноваційність рішень
- 2. Оцінка командної динаміки**
  - Аналіз комунікаційних процесів
  - Оцінка рівня довіри в команді
  - Аналіз конфліктів та їх вирішення
  - Оцінка процесів прийняття рішень
- 3. Метод колективної оцінки**
  - Взаємооцінка членів команди
  - Групова рефлексія та самооцінка
  - Оцінка колективної ефективності
  - Оцінка синергетичного ефекту
- 4. Оцінка на основі зворотного зв'язку**
  - Зворотний зв'язок від стейкхолдерів
  - Зворотний зв'язок від клієнтів
  - Зворотний зв'язок від керівництва
  - Зворотний зв'язок від інших команд

### **7.3. Інструменти оцінки ефективності команди проекту**

- 1. Формальні інструменти**
  - Звіти про виконання робіт
  - Контрольні списки та метрики
  - Оцінювальні форми та рейтинги
  - Аналіз досягнення віх проекту
- 2. Неформальні інструменти**
  - Ретроспективи та обговорення
  - Спостереження за роботою команди
  - Інтерв'ю та бесіди
  - Аналіз командних комунікацій
- 3. Автоматизовані інструменти**
  - Системи управління проектами
  - Аналітичні інструменти
  - Системи контролю версій та трекінгу задач
  - Платформи для командної роботи

### **7.4. Використання результатів оцінки ефективності команди**

- 1. Вдосконалення командної роботи**
  - Виявлення та усунення перешкод
  - Покращення процесів комунікації
  - Оптимізація розподілу ролей та відповідальності
  - Вдосконалення методів прийняття рішень
- 2. Розвиток команди**
  - Визначення потреб у навчанні
  - Організація тренінгів та воркшопів
  - Командний коучинг
  - Обмін досвідом та знаннями
- 3. Система винагород**
  - Колективні бонуси та премії
  - Нематеріальне визнання
  - Командні заходи та активності
  - Додаткові можливості розвитку
- 4. Покращення проектних процесів**

- Впровадження кращих практик
- Стандартизація успішних підходів
- Оптимізація методологій
- Розвиток організаційної культури

## **8. Інтеграція мотивації та оцінки ефективності**

### **8.1. Взаємозв'язок мотивації та оцінки ефективності**

#### **1. Концептуальні зв'язки**

- Оцінка як інструмент мотивації
- Мотивація як фактор ефективності
- Зворотний зв'язок між мотивацією та ефективністю

#### **2. Вплив системи оцінки на мотивацію**

- Мотиваційний ефект від справедливої оцінки
- Демотиваційний ефект від несправедливої оцінки
- Вплив методів оцінки на поведінку

#### **3. Вплив мотивації на результати оцінки**

- Підвищення результативності через мотивацію
- Вплив мотивації на якість роботи
- Вплив мотивації на інноваційність та креативність

### **8.2. Методи інтеграції мотивації та оцінки ефективності**

#### **1. Управління за цілями (MBO)**

- Спільне встановлення цілей
- Регулярний моніторинг досягнень
- Оцінка на основі досягнення цілей
- Винагорода за результатами

#### **2. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard)**

- Оцінка за різними перспективами
- Узгодження індивідуальних та організаційних цілей
- Мотивація на основі комплексної оцінки
- Стратегічне узгодження

#### **3. Управління ефективністю (Performance Management)**

- Безперервний цикл оцінки та розвитку
- Регулярний зворотний зв'язок
- Інтеграція оцінки та розвитку
- Мотивація через розвиток

#### **4. Agile-підходи до мотивації та оцінки**

- Короткі цикли зворотного зв'язку
- Самоорганізація та самооцінка
- Мотивація через автономію та майстерність
- Адаптивність системи оцінки

### **8.3. Побудова інтегрованої системи мотивації та оцінки ефективності**

#### **1. Принципи побудови**

- Узгодженість з цілями проекту та організації
- Комплексність та балансованість
- Прозорість та справедливість
- Гнучкість та адаптивність

#### **2. Етапи побудови**

- Аналіз поточної ситуації
- Визначення цілей та показників
- Розробка методів оцінки
- Розробка мотиваційних інструментів
- Впровадження та моніторинг

### **3. Ключові компоненти**

- Система ключових показників ефективності
- Методи оцінки та зворотного зв'язку
- Система винагород та стимулів
- Процеси розвитку та навчання
- Організаційна підтримка

### **4. Технологічна підтримка**

- Інформаційні системи для збору та аналізу даних
- Інструменти для проведення оцінки
- Системи для управління винагородами
- Платформи для розвитку та навчання

## **9. Практичні рекомендації з побудови системи мотивації в проектах**

### **9.1. Діагностика мотиваційного профілю команди**

#### **1. Методи діагностики**

- Анкетування та опитування
- Індивідуальні інтерв'ю
- Спостереження
- Аналіз історичних даних

#### **2. Аналіз мотиваційних факторів**

- Визначення ключових мотиваторів
- Аналіз демотиваторів
- Виявлення індивідуальних особливостей
- Визначення командних тенденцій

#### **3. Сегментація команди**

- За типом мотивації
- За рівнем залученості
- За професійним досвідом
- За особистісними характеристиками

### **9.2. Розробка системи мотивації для конкретного проекту**

#### **1. Аналіз контексту проекту**

- Тип та специфіка проекту
- Термін та етапи проекту
- Ресурсні обмеження
- Організаційна культура

#### **2. Визначення цілей системи мотивації**

- Підвищення продуктивності
- Забезпечення якості
- Розвиток інноваційності
- Утримання ключових співробітників

#### **3. Вибір мотиваційних інструментів**

- Матеріальні стимули
- Нематеріальні стимули
- Організаційні методи
- Індивідуальні підходи

#### **4. Розробка процесів та процедур**

- Процедури оцінки
- Механізми зворотного зв'язку
- Процеси прийняття рішень щодо винагород
- Документація та регламенти

### **9.3. Впровадження системи мотивації**

#### **1. Планування впровадження**

- Розробка плану впровадження
- Визначення етапів та термінів
- Розподіл відповідальності
- Визначення необхідних ресурсів
- 2. Комунікація та навчання**
  - Інформування учасників проекту
  - Навчання керівників та менеджерів
  - Отримання зворотного зв'язку
  - Коригування системи за результатами обговорень
- 3. Пілотне впровадження**
  - Тестування на окремій групі або етапі проекту
  - Аналіз результатів пілотного впровадження
  - Коригування системи
  - Масштабування на весь проект
- 4. Моніторинг та коригування**
  - Регулярний аналіз ефективності
  - Збір зворотного зв'язку
  - Виявлення проблем та недоліків
  - Внесення коректив та покращень

#### **9.4. Особливості мотивації в різних методологіях управління проектами**

- 1. Мотивація в традиційних (Waterfall) проектах**
  - Акцент на досягненні планових показників
  - Чіткі критерії оцінки на кожному етапі
  - Переважання формальних методів оцінки
  - Індивідуальна відповідальність
- 2. Мотивація в Agile-проектах**
  - Фокус на самоорганізації та автономії
  - Короткі цикли зворотного зв'язку
  - Командна відповідальність
  - Адаптивність та гнучкість оцінки
- 3. Мотивація в гібридних проектах**
  - Комбінація різних підходів
  - Баланс між індивідуальною та командною мотивацією
  - Гнучкість у виборі інструментів
  - Адаптація до специфіки різних етапів проекту

#### **9.5. Типові помилки в побудові системи мотивації та шляхи їх уникнення**

- 1. Типові помилки**
  - Фокус лише на матеріальній мотивації
  - Недостатнє врахування індивідуальних відмінностей
  - Неузгодженість системи мотивації з цілями проекту
  - Нестабільність та непередбачуваність системи
  - Несправедливість та непрозорість
- 2. Шляхи уникнення помилок**
  - Комплексний підхід до мотивації
  - Індивідуалізація мотиваційних інструментів
  - Узгодження з цілями та цінностями проекту
  - Забезпечення стабільності та передбачуваності
  - Забезпечення прозорості та справедливості

#### **10. Висновки**

Мотивація є одним із ключових факторів успіху проекту, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність, якість роботи, креативність та інноваційність учасників проекту.

Ефективна система мотивації дозволяє не лише залучити та утримати талановитих фахівців, але й забезпечити їх максимальну віддачу та залученість.

Основні аспекти мотивації в системі управління проектом, які були розглянуті в даній лекції:

1. **Теоретичні основи мотивації** - розуміння базових теорій та концепцій мотивації дозволяє керівнику проекту обирати найбільш ефективні підходи до стимулювання учасників проекту.
2. **Мотивація керівника проекту** - успішний керівник проекту повинен бути високомотивованим, що забезпечується через професійне зростання, кар'єрний розвиток, фінансову мотивацію, визнання та інші фактори.
3. **Системи мотивації учасників проектів** - комплексний підхід до мотивації, що включає матеріальні та нематеріальні стимули, адаптовані до специфіки проекту та індивідуальних особливостей учасників.
4. **Методи мотивації команди проекту** - різноманітні підходи до стимулювання командної роботи, розвитку, організації праці та подолання демотивації.
5. **Оцінка ефективності роботи керівника та команди проекту** - об'єктивна та комплексна оцінка є основою для справедливої мотивації та подальшого розвитку.
6. **Інтеграція мотивації та оцінки ефективності** - побудова єдиної системи, що забезпечує узгодженість між оцінкою результатів та мотиваційними заходами.
7. **Практичні рекомендації з побудови системи мотивації** - конкретні кроки та підходи до розробки та впровадження ефективної системи мотивації в проектах.

Ефективна система мотивації в управлінні проектами повинна бути:

- **Комплексною** - поєднувати різні види мотивації
- **Індивідуалізованою** - враховувати індивідуальні потреби та мотиви
- **Узгодженою** - відповідати цілям проекту та організації
- **Прозорою** - бути зрозумілою та справедливою для всіх учасників
- **Гнучкою** - адаптуватися до змін та розвитку проекту
- **Інтегрованою** - бути частиною загальної системи управління проектом

Правильно побудована система мотивації дозволяє досягти високої ефективності проектної діяльності, забезпечити якість результатів, сприяти розвитку учасників проекту та створити позитивну атмосферу в команді.

## 11. Список літератури

1. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
2. Blake, A. M., & Moseley, J. L. (2020). One hundred years after "The Principles of Scientific Management": Frederick Taylor's life and impact on the field of human performance technology. *Performance Improvement*, 59(4), 6-15.
3. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
4. Herzberg, F. (2017). *Motivation to Work*. Routledge.
5. Kerzner, H. (2019). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
6. Larson, E. W., & Gray, C. F. (2021). *Project Management: The Managerial Process*. McGraw-Hill Education.
7. Maslow, A. H. (2019). *A Theory of Human Motivation*. General Press.
8. Pink, D. H. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
9. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Project Management Institute.
10. Rock, D. (2020). *Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long*. Harper Business.

11. Sinek, S. (2020). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. Portfolio.
12. Vroom, V. H. (2015). Work and Motivation. Jossey-Bass.