

Занора В.О.

кандидат економічних наук, доцент, докторант,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Zanora Volodymyr

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

**МОТИВАЦІЯ КОМАНДИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ
ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ**

**MOTIVATION OF THE TEAM FOR MANAGING
ENTERPRISE DEVELOPMENT PROJECTS: PRACTICAL BACKGROUND**

Статтю присвячено аналізу особливостей мотивації членів команди проєктів розвитку підприємства. Зазначено, що одним з основних чинників, що впливають на результати проєкту, є управління кадрами, складовою частиною якого є питання мотивації працівників. Наведено мотиваційні чинники працівників, а саме гігієнічні чинники та мотиватори (за Ф. Герцбергом). Сформовано причинно-наслідкову діаграму мотивації членів команди проєкту із зазначенням мотиваційних чинників. Наведено результати опитування членів команди проєкту з використанням тесту Ф. Герцберга. Зазначено загальну оцінку пелюсткової діаграми ваг мотиваційних чинників для кожного члена команди проєкту підприємства. Наведено контекстну діаграму аналізу мотивації команди проєкту.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний чинник, проєкт, команда проєкту, підприємство.

Статья посвящена анализу особенностей мотивации членов команды проектов развития предприятия. Отмечено, что одним из основных факторов, влияющих на результаты проекта, является управление кадрами, составной частью которого является вопрос мотивации работников. Приведены мотивационные факторы работников, а именно гигиенические факторы и мотиваторы (по Ф. Герцбергу). Сформирована причинно-следственная диаграмма мотивации членов команды проекта с указанием мотивационных факторов. Приведены результаты опроса членов команды проекта с использованием теста Ф. Герцберга. Показана общая оценка гигиенических факторов и мотиваторов для каждого работника, а также среднее значение для всей команды. Сформированы лепестковые диаграммы полученных значений мотивационных факторов для каждого члена команды проектов предприятия. Приведена контекстная диаграмма анализа мотивации команды проекта.

Ключевые слова: мотивация, мотивационный фактор, проект, команда проекта, предприятие.

The issue of ensuring an adequate level of employee motivation is important and relevant because of increased competition and the need to improve management models of doing business. An important aspect of effective business activity of the enterprise is the motivation of employees. One of the main stages of employee motivation management is analysis, which identifies motivational factors that influence the level of motivation. Having information about a factor, a set of factors that are crucial for employees, makes it possible to ensure the efficiency of the enterprise's economic activity by taking into account their influence on motivation. The purpose of the article is to work out a methodology for determining the main motivational factors of the project team members in order to take into account their influence on the level of employee motivation that must be provided. F. Herzberg's theory remains relevant today. Using the provisions of F. Herzberg's theory allows the manager to obtain the information about the motivational factors that drive employees. This information is the basis for managing employee motivation. The article presents the experience of determining the motivational factors of the members of the project team using the F. Herzberg test. The overall assessment of hygienic factors and motivators for each employee, as well as the average value for the whole team, are indicated. Radar charts of the weights of motivational factors for each member of the project team of the enterprise are formed. The matrix of the motivation of the project team members according to F. Herzberg is presented, as well as a contextual diagram of the analysis of the motivation of the project team. It is noted that the main purpose of motivating employees is to obtain a certain level of income by providing the necessary level of productivity. The study confirms the feasibility of testing employees to determine their prevailing motivational factors in order to further take into account the data received in the process of personnel management, including the development of motivation policies, the formation of organizational culture, etc.

Key words: motivation, motivational factor, project, project team, enterprise.

Постановка проблеми. Проблематика забезпечення належного рівня мотивації працівників є важливою та актуальною не лише через те, що зростання конкуренції змушує керівництво підприємств відшукувати можливості щодо поліпшення конкурентного становища суб'єктів господарювання, а й тому, що переважна більшість керівників не розуміє її значущості та впли-

ву на ефективність господарської діяльності. Останнє твердження, на жаль, неможливо підтвердити статистично, воно ґрунтується винятково на досвіді автора. Серед різноманітних аспектів визначеної проблематики виокремлюємо питання визначення мотиваційних чинників, що впливають на рівень мотивації працівників, адже саме наявність інформації щодо чинника,

сукупності чинників, що є визначальними для співробітників, надає можливість забезпечити ефективність господарської діяльності підприємства через урахування їхнього впливу на мотивацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управлінню кадрами (англ. Personnel Management), мотивації співробітників присвятили свої праці численні вітчизняні та зарубіжні науковці та фахівці. Різноманітні аспекти визначеної проблематики розглядали як зарубіжні, так і вітчизняні вчені та фахівці, а саме С.В. Войтко [1], І. Грінко [2], А.М. Колот, Ф. Герцберг [3-5], Б. Мауснер [3], Б. Снідерман [3] та ін.

У роботі С.В. Войтко [1] розглядається питання розроблення системи мотивування кадрів в умовах ризику. Грунтовне дослідження мотивації праці співробітників проведено І.М. Грінко у праці [2], де розглянуто такі питання, як інструментарій та механізм мотивації праці, аналіз мотивації як матеріального стимулювання праці, оцінювання мотивації праці та ін. Ф. Герцберг [3-5] приділив увагу всебічному дослідженню мотивації, різноманітним її аспектам, зокрема мотиваційним чинникам працівників, а також співвідношенню таких економічних категорій, як «ефективність роботи» та «мотивація». Роботи [6-8] присвячено теоретичним аспектам створення команди проєкту, важливості формування організаційної культури як інструменту забезпечення ефективної діяльності підприємства, особливостям управління кадрами працівників в умовах сьогодення.

Однак, незважаючи на суттєвий науковий доробок, актуальним та необхідним є подальше опрацювання теоретичних, методичних аспектів мотивації працівників для забезпечення розвитку господарської діяльності підприємства в мінливих умовах сьогодення.

Мета статті полягає в опрацюванні методики визначення основних мотиваційних чинників членів команди проєкту для врахування їхнього впливу на рівень мотивації працівників, що його необхідно забезпечити.

Виклад основного матеріалу. Дослідивши в роботі [9] питання впливу чинників на успішність про-

єктів (англ. Project), ми дійшли висновку, що основними складниками управління проєктами (англ. Project Management), що потребують підвищеної уваги, є, по-перше, управління ризиками (англ. Risk Management); по-друге, управління ресурсами, першочергово мається на увазі управління командою проєкту; по-третє, управління зацікавленими сторонами.

Двома основними аспектами управління командою проєкту є компетентність членів команди та рівень їхньої мотивації. Отже, в управлінні командою проєкту визначення ваги впливу окремих мотиваційних чинників та особливостей мотивації кожного з членів є умовою забезпечення ефективності її роботи.

Погоджуємося та підтверджуємо думку І.М. Грінко, яка зазначила, що «недостатня вмотивованість працівників підприємств здебільшого пов'язана саме з тим, що більшість керівників повною мірою не усвідомлює, яким рівнем мотиваційних можливостей вони володіють» [2].

Для визначення мотиваційних чинників членів команди проєкту розвитку маркетингової діяльності підприємства було проведено тестування працівників із використанням тесту Ф. Герцберга. Усього було опитано 10 фахівців. Профіль респондентів представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Профіль респондентів

№	Характеристика	Частка фахівців	
1	Стать	чоловіча	40%
		жіноча	60%
2	Вік	20–24	70%
		25–29	30%
3	Досвід роботи	1–2 роки	80%
		2–5 років	20%
4	Освіта	вища	100%

Серед мотиваційних складників розглядатимемо [3]: фінансові мотиви (FM); визнання та винагородження (R&R); відповідальність (RP); відносини з керівництвом (RM); кар'єра (CR); досягнення (AV); зміст роботи (CW); співробітництво (CP) (рис. 1). Згідно з теорією

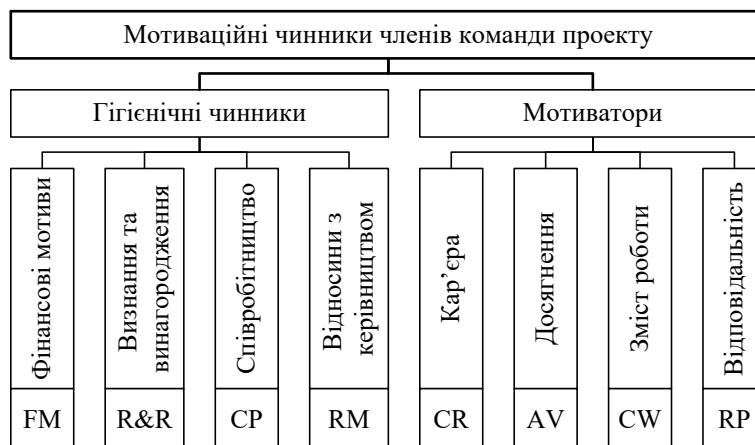


Рис. 1. Мотиваційні складники членів команди проєкту з умовними позначеннями

Джерело: сформовано на основі [3]

Ф. Герцберга [3], чинники поділяються на дві основні групи: гігієнічні (фінансові мотиви, визнання, відносини з керівництвом, співробітництво) та мотиватори (відповідальність, кар'єра, досягнення, зміст роботи).

Сформуємо причинно-наслідкову діаграму, що відображає вплив кожного з мотиваційних чинників на мотивацію членів команди проєкту (рис. 2).

У табл. 2 наведено результати проведеного тестування, а саме бали за кожним із чинників. За умовами тесту сумарна кількість балів за всіма мотиваційними чинниками має становити 140 балів.

Сформуємо таблицю мотиваційних чинників членів команди проєкту, провівши ранжування їх ваги для кожного окремого працівника (табл. 3).

Для зручності подальшого опрацювання отриманих даних порівнюємо сумарну кількість балів (140 балів)

до одиниці та визначимо значення кожного мотиваційного чинника, поділивши кількість балів на 140. Отримані результати візуалізуємо за допомогою пелюсткової діаграми (рис. 3-7). На пелюсткових діаграмах кількісні виміри мотиваційних чинників представлені з точністю до другого десяткового знаку.

Дані рис. 3 свідчать про те, що головним мотиваційним чинником для фахівця 1 є «зміст роботи», а трьома основними – співробітництво, фінансові мотиви, кар'єра. Несуттєвими є чинники визнання та винагорода й відповідальність. Для фахівця 2 головним є також «зміст роботи», а другим за значущістю є «досягнення». Найбільш несуттєвим є мотиваційний чинник «відносини з керівництвом».

Підсумовуючи результати, наведені на рис. 4, зазначимо, що найвагомим мотиваційним чинником

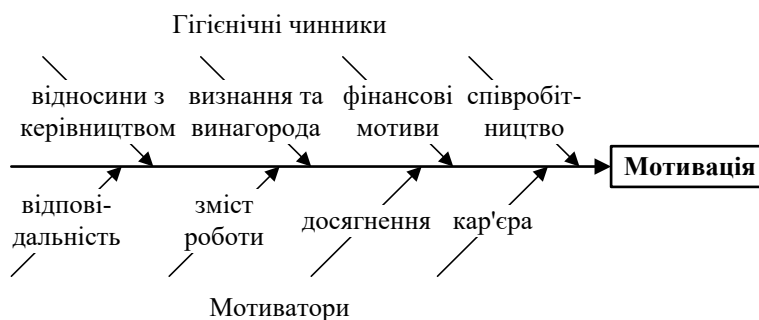


Рис. 2. Причинно-наслідкова діаграма мотивації членів команди проєкту

Джерело: сформовано на основі [3]

Таблиця 2

Бальні оцінки мотиваційних чинників членів команди проєкту

№	Член команди проєкту	Мотиваційний чинник							
		FM	R&R	RP	RM	CR	AV	CW	CP
1	Фахівець 1	19	12	12	17	19	15	25	21
2	Фахівець 2	18	18	14	8	16	22	28	16
3	Фахівець 3	18	16	17	5	18	31	27	8
4	Фахівець 4	19	13	19	11	18	22	24	14
5	Фахівець 5	14	16	14	15	17	28	20	16
6	Фахівець 6	23	14	10	14	26	18	24	11
7	Фахівець 7	12	12	15	17	13	25	29	17
8	Фахівець 8	18	16	14	15	19	23	20	15
9	Фахівець 9	12	14	24	10	17	23	28	12
10	Фахівець 10	18	13	20	16	14	22	24	13

Таблиця 3

Розподіл мотиваційних чинників членів команди проєкту за значущістю

№	Член команди проєкту	Мотиваційний чинник							
		CW	CP	FM	CR	RM	AV	R&R	RP
1	Фахівець 1	CW	CP	FM	CR	RM	AV	R&R	RP
2	Фахівець 2	CW	AV	FM	R&R	CR	CP	RP	RM
3	Фахівець 3	AV	CW	FM	CR	RP	R&R	CP	RM
4	Фахівець 4	CW	AV	FM	RP	CR	CP	R&R	RM
5	Фахівець 5	AV	CW	CR	R&R	CP	RM	FM	RP
6	Фахівець 6	CR	CW	FM	AV	R&R	RM	CP	RP
7	Фахівець 7	CW	AV	RM	CP	RP	CR	FM	R&R
8	Фахівець 8	AV	CW	CR	FM	R&R	RM	CP	RP
9	Фахівець 9	CW	RP	AV	CR	R&R	FM	CP	RM
10	Фахівець 10	CW	AV	RP	FM	RM	CR	R&R	CP

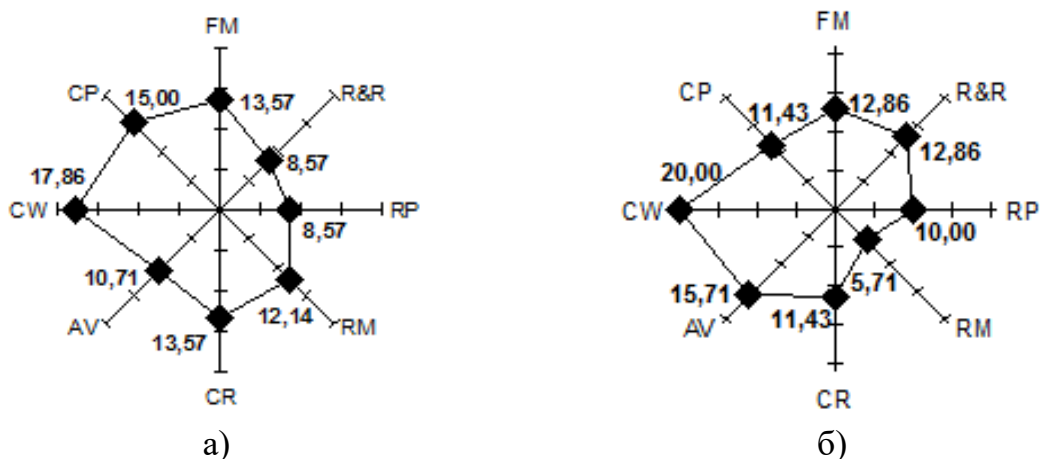


Рис. 3. Пелюсткові діаграми оцінок мотиваційних чинників членів команди проєкту розвитку (а) – фахівець 1; б) – фахівець 2)

Джерело: сформовано автором

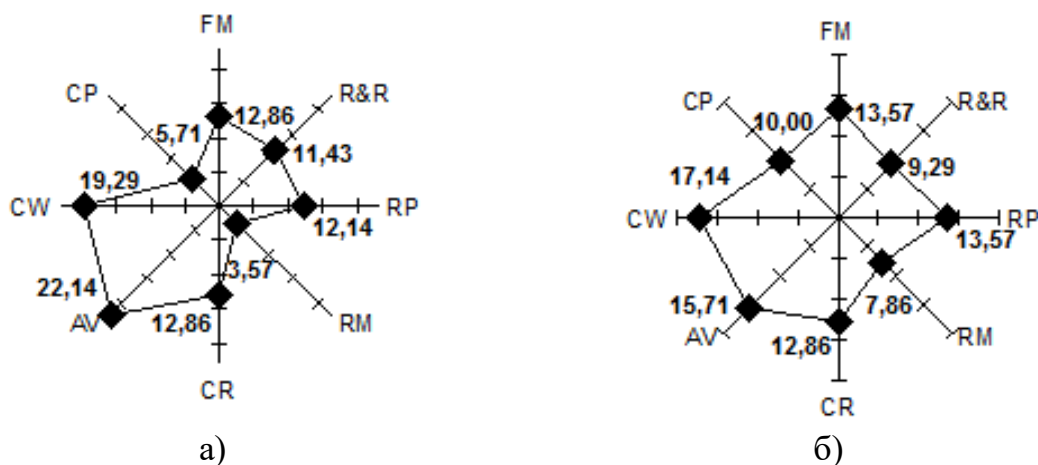


Рис. 4. Пелюсткові діаграми оцінок мотиваційних чинників членів команди проєкту розвитку (а) – фахівець 3; б) – фахівець 4)

Джерело: сформовано автором

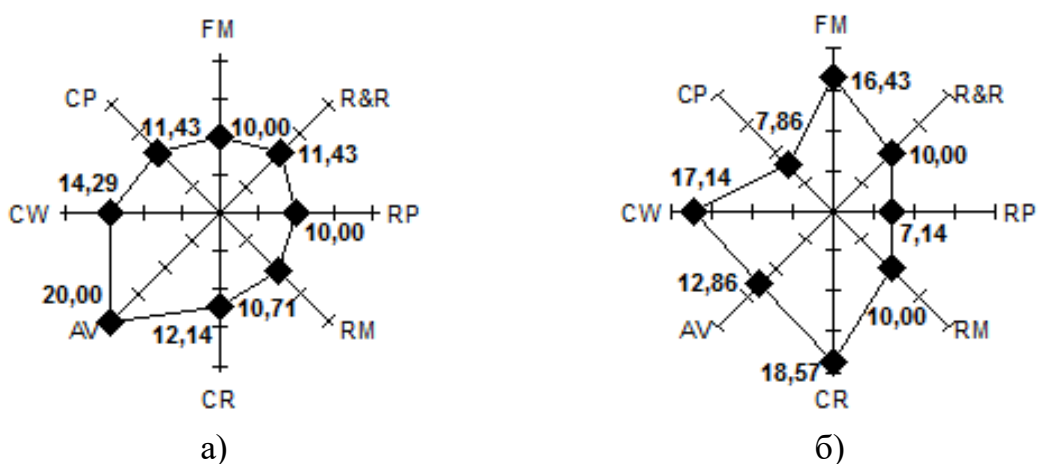


Рис. 5. Пелюсткові діаграми оцінок мотиваційних чинників членів команди проєкту розвитку (а) – фахівець 5; б) – фахівець 6)

Джерело: сформовано автором

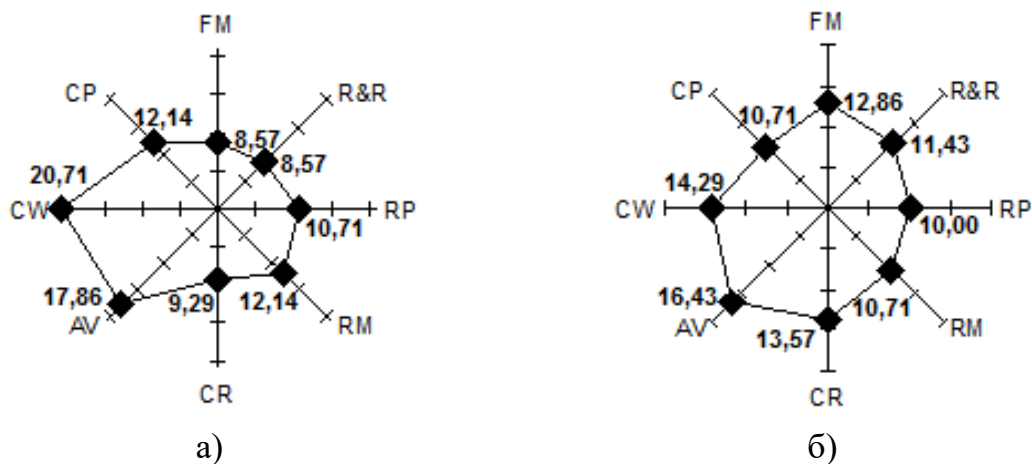


Рис. 6. Пелюсткові діаграми оцінок мотиваційних чинників членів команди проекту розвитку (а) – фахівець 7; б) – фахівець 8)

Джерело: сформовано автором

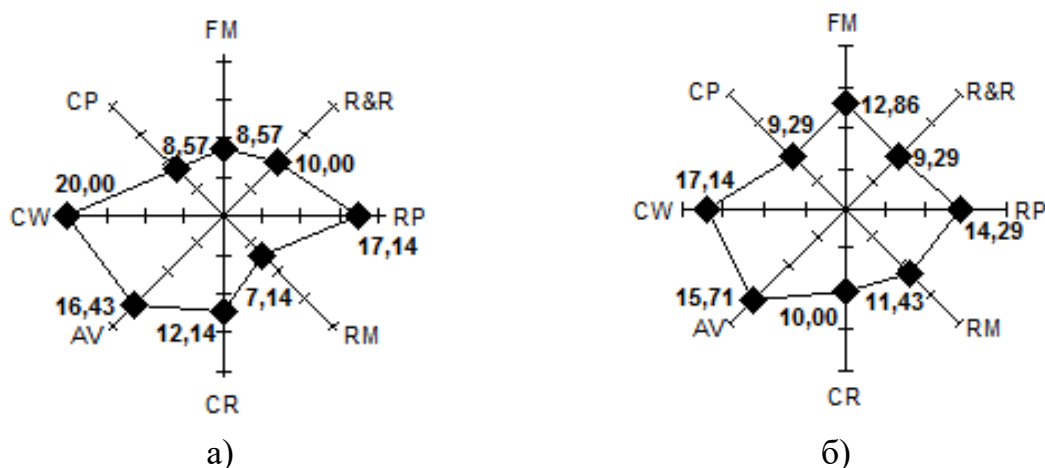


Рис. 7. Пелюсткові діаграми оцінок мотиваційних чинників членів команди проекту розвитку (а) – фахівець 9; б) – фахівець 10)

Джерело: сформовано автором

для фахівця 3 є досягнення, а несуттєвими – відносини з керівництвом та співробітництво. Для фахівця 4 основними чинниками є зміст роботи та досягнення, а несуттєвим – відносини з керівництвом.

За даними рис. 5 робимо висновок, що для фахівця 5 головним чинником є досягнення, а несуттєвими – відповідальність та фінансові мотиви. Кар'єра є найвагомішим чинником для фахівця 6. Несуттєвими для нього є відповідальність та співробітництво.

Згідно з інформацією, наведеною на рис. 6, зміст роботи – головний чинник для фахівця 7. Фінансові мотиви, визнання та винагородження, кар'єра – несуттєві чинники для нього. Найвагоміший чинник для фахівця 8 – досягнення, несуттєві чинники – відповідальність, відносини з керівництвом, співробітництво, визнання та винагородження.

На основі даних, що наведені на рис. 7, визначаємо, що зміст роботи також є головним мотиваційним

чинником для фахівця 9. Фінансові мотиви та співробітництво є несуттєвими чинниками для нього. Вагомими чинниками для фахівця 10 є зміст роботи та досягнення, несуттєвими – визнання та винагородження, співробітництво.

У табл. 4 наведено суми бальних оцінок чотирьох гігієнічних чинників та чотирьох мотиваторів для кожного члена команди проекту, а також їхнє середнє значення.

Результати аналізу свідчать, що пріоритетність мотиваційних чинників з урахуванням усереднення значень має такий порядок: 1) зміст роботи; 2) досягнення; 3) кар'єра; 4) фінансові мотиви; 5) відповідальність; 6) визнання та винагорода; 7) співробітництво; 8) відносини з керівництвом. Загалом значущість мотиваторів переважає значущість гігієнічних чинників на момент проведення тестування. Зазначимо, що найважливішим чинником є саме «зміст роботи». Майже на тому ж рівні за значенням знаходиться

«досягнення». Підсумовуємо, що основними мотивами більшості членів команди проекту є «зміст роботи» та «досягнення». Водночас зазначимо, що важливішою є інформація щодо значення мотиваційних чинників для кожного окремого члена команди, оскільки саме індивідуальний підхід до забезпечення належного рівня мотивації в даному контексті є адекватним.

Таблиця 4

Вага мотиваційних чинників членів команди проекту

№	Члени команди проекту	Мотиваційні чинники	
		Гігієнічні чинники	Мотиватори
1	Фахівець 1	69	71
2	Фахівець 2	60	80
3	Фахівець 3	47	93
4	Фахівець 4	57	83
5	Фахівець 5	61	79
6	Фахівець 6	62	78
7	Фахівець 7	58	82
8	Фахівець 8	64	76
9	Фахівець 9	48	92
10	Фахівець 10	60	80
11	Середнє значення	58,6	81,4

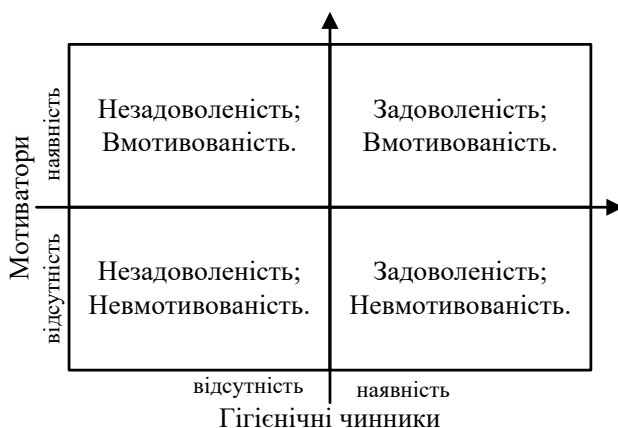


Рис. 8. Матриця мотивації членів команди проекту за Ф. Герцбергом

Джерело: сформовано автором на основі [3]



Рис. 9. Контекстна діаграма аналізу мотивації команди проекту

Джерело: сформовано автором

За Ф. Герцбергом [3] гігієнічні чинники відповідають за задоволеність працівників, а мотиватори – за вмотивованість. Тож наведемо матрицю мотивації членів команди проекту підприємства з урахуванням гігієнічних чинників і мотиваторів та їхнього впливу на рівень незадоволеності й умовитованості працівників (рис. 8).

Одним із важливих завдань управління кадрами є контроль та відстежування динаміки мотиваційних чинників для внесення змін до політики мотивації співробітників. Метою таких заходів є підтримання рівня абсолютної мотивації на певному необхідному рівні або ж його підвищення. Достатній, високий рівень мотивації є одним з інструментів забезпечення бажаного рівня продуктивності праці. Отже, головною метою мотивування працівників є отримання певного рівня прибутку шляхом забезпечення необхідного для цього рівня продуктивності праці. У такому разі має місце чіткий взаємозв'язок між мотивацією працівників, продуктивністю праці та прибутковістю підприємства. Прибуток підприємства в даному разі є інструментом фінансового забезпечення заходів щодо стимулювання працівників.

Розглянувши основні аспекти визначення мотиваційних чинників членів команди проекту, сформуємо контекстну діаграму аналізу мотивації (рис. 9). Аналіз мотиваційних чинників є одним зі складників реалізації функції планування в процесі управління мотивацією працівників.

Зазначимо, що управління мотивацією є ітераційним процесом, що містить такі традиційні функції, як планування (англ. planning), організація (англ. organizing), контроль (англ. controlling) та стеження (англ. monitoring), регулювання (англ. regulation).

Висновки. У процесі дослідження було опрацьовано методику визначення мотиваційних чинників членів команди проекту розвитку підприємства, підґрунтям якої є теорія Ф. Герцберга. Визначено, що пріоритетними для переважної більшості членів команди є мотиватори, до яких відносять зміст роботи, досягнення, кар'єру та відповідальність. З урахуванням отриманих результатів сформовано контекстну діаграму аналізу мотивації команди проекту, а також пелюсткові діаграми ваг мотиваційних чинників кожного члена команди проекту розвитку підприємства. Результати свідчать про доцільність тестування працівників для визначення превалюючих у них мотиваційних чинників із метою подальшого врахування отриманих даних у процесі управління кадрами, зокрема розроблення політики мотивації, формування організаційної культури тощо.

Список літератури:

1. Занора В.О., Войтко С.В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія. Київ : Політехніка, 2017. 224 с.
2. Грінько І.М. Мотивація праці персоналу підприємств машинобудування : монографія. Київ : Політехніка, 2016. 240 с.
3. Herzberg F., Mausner B. & Snyderman B. The motivation to work. New York : John Wiley, 1959. 157 p.
4. Herzberg F. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. 1968. Vol. 46. № 1. P. 53–62.
5. Herzberg F.I. The managerial choice: to be efficient and to be human. Salt Lake City, Utah : Olympus, 1982. 360 p.
6. Занора В.О. Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проектної команди. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 30. С. 87–91.
7. Занора В.О. Організаційна культура підприємства: проектний підхід до формування за умов Індустрії 4.0. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 87–92.
8. Занора В.О. Управління кадрами інноваційно орієнтованих підприємств: реалії та особливості формування ефективної системи. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Вип. 2(42). С. 42–57.
9. Занора В.О. Проектне управління потенціалом та розвитком промислових підприємств, організацій, установ: особливості та проблемні аспекти. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 6.1-1(56). С. 178–182.

References:

1. Zanora, V.O., Voitko, S.V. (2017). Upravlinnia pidpriemstvamy: planuvannia tekhnolohichnykh vytrat, ryzyk-menedzhment, motyvuvannia, pryiniattia upravlinskykh rishen [Enterprise management: technological costs planning, risk management, motivation, management decisions making]. Kyiv: Politekhnik. (in Ukrainian)
2. Hrinko, I.M. (2016). Motyvatsiia pratsi personalu pidpriemstv mashynobuduvannia [Motivation of the work of mechanical engineering enterprises personnel]. Kyiv : Politekhnik. 240 p. (in Ukrainian)
3. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). The motivation to work (2nd ed). New York: John Wiley. 157 p.
4. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, vol. 46, no 1, pp. 53–62.
5. Herzberg, F.I. (1982). The managerial choice: to be efficient and to be human. Salt Lake City, Utah: Olympus. 360 p.
6. Zanora, V.O. (2018). Upravlinnia kadramy: teoretychni aspekty formuvannia proektnoi komandy [Personnel management: theoretical aspects for the project team building]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky»*, vol. 30, pp. 87–91. (in Ukrainian)
7. Zanora, V.O. (2018). Orhanizatsiina kultura pidpriemstva: proektnyi pidkhid do formuvannia za umov Industrii 4.0 [Organizational Culture of the Enterprise: Project Approach to Forming in the Conditions of Industry 4.0]. *Modern Economics*, №12, pp. 87–92. (in Ukrainian)
8. Zanora, V.O. (2019). Upravlinnia kadramy innovatsiino-oriietovanykh pidpriemstv: realii ta osoblyvosti formuvannia efektyvnoi systemy [Personnel management of the innovative oriented enterprises: realities and features of formation efficient system]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 2(42), pp. 42–57. (in Ukrainian)
9. Zanora, V.O. (2019). Proektnе upravlinnia potentsialom ta rozvytkom promyslovykh pidpriemstv, orhanizatsii, ustanov: osoblyvosti ta problemni aspekty [Project management of potential and development of industrial enterprises, organizations, institutions: features and problem aspects]. *Biznes-navihator*, vol. 6.1-1(56), pp. 178–182. (in Ukrainian)