

УДК 331 (075)

В.О. Мельман<sup>1</sup>, А.Є. Яблонська<sup>2</sup><sup>1</sup>Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Харків<sup>2</sup>Белгородський університет кооперації, економіки і права, Белгород

## КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Розвиток та впровадження проектного підходу у діяльність підприємств потребує особливої уваги до мотивації професійної діяльності персоналу. Кожен проект є унікальним та направленим на вирішення конкретних завдань, що потребує підходів щодо формування внутрішньої мотивації команди проекту до виконання проектних завдань. В даному дослідженні авторами визначено складові комплексної системи мотивації персоналу в умовах проектної діяльності та фактори впливу на задоволеність від професійної діяльності.*

**Ключові слова:** комплексна система мотивації, проектний підхід, професійна діяльність, потреби.

### Постановка проблеми

Розвиток та впровадження проектного підходу у діяльності підприємств міського господарства на сучасному етапі пов'язані з формування нових соціально-економічних відносин на засадах трансформаційних процесів у національній та світовій економіці. На сьогоднішній день ефективна управлінська діяльність, організаційний розвиток, а також досягнення цілей міських проектів і програм безпосередньо пов'язані з наявністю комплексної системи мотивації, яка повинна враховувати полімотивованість професійної поведінки персоналу, ієрархічну організацію мотивів, принципи справедливості та підкріплення. В умовах соціально-економічної кризи саме мотивація є важливим фактором забезпечення ефективності розроблення та впровадження проектів та програм, що свідчить про актуальність та практичну значущість обраної теми дослідження.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Важливим аспектам формування системи мотивації професійної діяльності персоналу присвячено велику кількість наукових праць вітчизняних та закордонних дослідників. Теоретичні та практичні аспекти розвитку мотивації персоналу як функції менеджменту закладено в наукових працях таких видатних вчених як А. Маслоу, Е. Мейо, Ф.Герцберг, Д. Макклелланд, П. Друкер та ін. Сучасні проблеми мотивації представлені у роботах В. Гриньової, В. Пономаренка, Г. Григоряна, С.Ядова та ін. У працях цих авторів проаналізовано та обґрунтовано підходи до вирішення проблем мотивації персоналу у сучасних умовах, але складові мотиваційного процесу та комплексних систем мотивації персоналу в умовах проектної діяльності в них дослідженні недостатньо.

Метою даної статті є розробка теоретико-методичних рекомендації щодо формування комплексної системи мотивації в умовах проектної діяльності.

### Виклад основного матеріалу

Відомо, що проект у будь якій сфері уявляє собою тимчасову дію, що виконується для створення унікального продукту чи послуги. Проект також розглядається як тимчасове підприємство, що призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів [1].

Проектний підхід – це визначення кінцевої мети, а також мети етапів й робот з використанням інструментів та методів управління проектами, використання яких сприяє досягненню поставлених цілей та вирішенню наявних проблем.

Важливо зазначити, що кожен проект є направленим на вирішення конкретних проблем. Тобто проектне управління можна представити як цикл вирішення проблеми, здійснення яких потребує реалізації чітко визначених кроків (рисинок).

Управління проектами виконується за допомогою застосування та інтеграції процесів управління проектами: ініціації, планування, виконання, моніторингу, управління та завершення.

З точки зору мотивації проектний підхід передбачає виконання персоналом спільно з зацікавленими особами певних професійних дій, а саме:

- визначення вимог по проекту;
- встановлення чітких і досяжних цілей;
- урівноваження суперечливих вимог щодо якості, змісту, часу і вартості;

- корекцію характеристик, планів та підходів у відповідності до очікувань учасників та оточення проекту [1].



Рисунок. Цикл вирішення проблем проекту

За таких умов мотивація персоналу потребує з одного боку системного підходу, а з іншого обов'язкового врахування індивідуальних потреб персоналу команди проекту, який залежить не стільки від посади, обов'язків, повноважень фахівця, скільки від його спрямованості, особистісних якостей, ставлення до проекту та професійної діяльності в цілому.

Професійна діяльність, у тому числі й проектна, виступає можливістю максимальної реалізації особистістю, перш за все, власних потреб, прагнень та інтересів. Однак зв'язки і відносини, що існують між цими поняттями, не є простими і однозначними. Вони утворюють досить складну систему і мають суперечливий діалектичний характер [2-5].

Розвиток потреб особистості у професійній сфері відбувається під впливом різноманітних факторів, а задоволення, головним чином, стає можливим завдяки власного впливу на досягнення цілей проекту. Для персоналу, задіяного в проекті, однаково актуальними є різні потреби: матеріальні й духовні, індивідуальні, соціальні, реальні, ілюзорні, потреби особистості, соціальної групи та суспільства.

Однак, мотивація професійної діяльності персоналу, перш за все, характеризується міцністю і стійкістю особистісних мотивів. При цьому сила мотиву виступає показником непереборного прагнення суб'єктів проектної діяльності і оцінюється мірою та глибиною усвідомлення потреби і самого мотиву, а також його інтенсивності. В свою чергу, сила мотиву обумовлена як фізіологічними, так і психологічними факторами. До перших слід віднести силу мотиваційного збудження, а до других – цілеспрямованість та прогнозування результатів професійної діяльності, розуміння її сенсу, певна

свобода творчості. Крім того, сила мотиву визначається і емоційною сферою персоналу [6].

Особливо важливу роль у мотивації персоналу відіграє можливість всебічної професійної самоактуалізації, оскільки професійні досягнення є результатом не лише здібностей та знань, але і бажанням та можливістю застосувати їх, удосконалити для подальшого застосування на практиці. При цьому, тісний зв'язок мотивів і потреб персоналу призводить до складності визначення мотивів у відриві від потреб.

У професійній діяльності складні види активності особистості викликані не одним, а декількома факторами (потребами). В свою чергу, мотиви професійної діяльності особистості можуть бути як усвідомлюваними, так і неусвідомленими, що є справедливим і для трудової діяльності персоналу в рамках реалізації проекту [7,8].

Комплексна система мотивації персоналу в умовах проектної діяльності, на нашу думку, повинна містити чітко визначені джерела задоволеності персоналу під час реалізації проекту, а саме: зміст проекту; фізичні умови праці під час виконання проекту; особистісні характеристики персоналу; соціальне оточення проекту; система управління в організації; система матеріального стимулювання; можливості навчання та розвитку; організаційна культура; комунікаційна система; престижність організації та проекту зокрема [9, 10].

У таблиці наведено основні складові мотивації персоналу під час реалізації проекту та визначено фактори їх впливу на задоволеність від професійної діяльності.

Таблиця

Складові комплексної системи мотивації персоналу в умовах проектної діяльності

Основні складові комплексної системи мотивації персоналу	Фактори впливу на задоволеність від проектної діяльності
1. Зміст проекту	
1.1. Проект як можливість самореалізації	Перспективний, складний проект, що вимагає від персоналу самовідданості, надає можливість повної реалізації власних здібностей та можливостей
1.2. Вимоги, які проектна діяльність позначає персоналу	Професійно цікавий проект, що передбачає відповідальність підвищує задоволеність персоналу

1.3. Міра можливості досягнення результату проекту у результатів виконання завдання	Можливість досягнення кінцевого результату, відчуття успішності у проектній діяльності підвищує рівень задоволеності персоналу
2. Фізичні умови проектної діяльності	
2.1 Вплив фізичного оточення персоналу в умовах реалізації проекту	Якість умов проектної діяльності (освітленість, шум, наявність техніки та програмного забезпечення, вібрації, температура тощо) має безпосередній вплив на задоволеність персоналу
3. Особистісні характеристики персоналу	
3.1 Освіта	Вищий рівень освіти дозволяє виконання більш складних завдань проекту та призводить до підвищення рівня відповідальності та задоволеності персоналу
3.2 Рівень самоповаги	Високий рівень самоповаги персоналу сприяє задоволеності від професійної діяльності
3.3 Здібності	Проектні завдання, що відповідають здібностям персоналу (рівню та типу інтелекту тощо) є запорукою задоволеності від професійної діяльності
4. Соціальне оточення проекту	
4.1 Керівництво організації	Високий рівень довіри та взаємоповаги.
4.2 Колеги (члени проектної команди)	Високий рівень співробітництва, комунікаційні складові
4.3 Замовники	Важливість чітко встановлених проектних вимог
4.4 Зацікавлені особи	- розуміння мети, завдань та результатів проекту.
5. Система управління	
5.1 Управління на рівні організації	Високий рівень організації системи управління в цілому
5.2 Управління на рівні проектної команди	Високий рівень командної роботи (довіра, творчість, свобода тощо)

6. Система матеріального стимулювання	
6.1 Заробітна платня, премії	Своєчасна та пов'язана з проектними результатами система матеріального стимулювання
6.2 Система пільг	Наявність системи пільг в організації
7. Можливості навчання та розвитку	
7.1 Система навчання персоналу в організації	Наявність комплексної системи організаційного навчання
7.2 Система проектного навчання	Створення систем навчання для вирішення завдань окремих проектів
8. Організаційна культура	
8.1 Наявність організаційної культури	Відкритість, орієнтація на персонал у вирішенні проектних завдань, традиції, єдність інтересів у проекті
8. Комунікаційна система	
8.1 Налагоджена система комунікації в організації	Прямі, відкриті комунікації, обізнаність персоналу щодо стратегічних напрямів розвитку організації
8.2 Ефективна система комунікації в рамках проектної діяльності	Обізнаність персоналу щодо стану проекту, інформованість щодо важливих виробничих та соціальних проблем в проекті
9. Престижність роботи в організації	
9.1 Престижність роботи в організації	Імідж організації для споживачів, партнерів, конкурентів, громадськості
9.2 Престижність участі у проектній діяльності	Рівень актуальності, престижності проекту на рівні компанії

Зручним засобом оцінки рівня задоволеності за конкретними параметрами проекту є анкетування та опитування. Результати, що отримані у ході таких досліджень дозволять співставити задоволеність різними аспектами професійної та проектної діяльності персоналу із змінами, що відбуваються в організації. Важливо зазначити, що опитування повинне відбуватися у всіх структурних підрозділах організації з охопленням персоналу різних професійних груп. Даний вид дослідження дозволить отримання важливої інформації для ефективного формування команди проекту та своєчасного управлінського впливу на рівень задоволення персоналу і удосконалення структури комплексної системи мотивації.

## Висновки

В якості висновку важливо наголосити, що сучасні економічні умови вимагають розвитку і впровадження індивідуального підходу до управління персоналом організації з ціллю забезпечення ефективної управлінської діяльності. Сьогодні важливим є розуміння, перш за все, актуальних потреб персоналу, визначення яких можливе за умов володіння керівником або менеджером з персоналу знаннями психологічних факторів мотивації професійної діяльності.

На нашу думку, створення комплексної системи мотивації з урахування вищезазначених показників дозволить подальшу успішну реалізацію проєктів стратегічного розвитку ХНУМГ імені О. М. Бекетова, а також надасть можливість членам РМВ задовольнити власні домінуючі потреби з урахуванням їх інтересів, пріоритетів професійного та особистісного розвитку.

## Література

1. *A guide to the Project Management body of knowledge (PMBOK Guide) Fifth Edition. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK), пятое издание [Текст]. – Издательство: PMI, 2013. – 619 с. – ISBN 978-1-935589-67-9.*
2. *Management of organizational behavior: leading human resources [Текст]. – Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard. – Dewey E. Johnson, 2008. – 334 p.*
3. *Psychology applied to work [Текст]. – Paul M. Muchinsky. – Wandsorth, a division Thomson Learning, 2003 – 539 p.*
4. *Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. [Текст]. – 8-е изд. – СПб Питер, 2008. – 832 с. – ISBN: 978-5-88782-415-4.*
5. *Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст]. – Аллин О. Н., Сальников Н. И. – М.:*

*Генезис, 2005. – 248 с. – ISBN 5-98563-041-2.*

6. *Фрейдджер Р., Фейдимен Д. Личность: теории, эксперименты, упражнения [Текст]. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2002. – 864 с. – ISBN 5-93878-241-4.*

7. *Мельман В.А. Системный подход к мотивации профессиональной деятельности [Текст]. – Материалы Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы развития современного общества», Том 2. – Юго-Зап. гос. ун-т., Курск, 2012. – С. 40 – 42.*

8. *Мельман В.А. Факторы построения комплексной системы мотивации профессиональной деятельности персонала [Текст]. – Коммунальное хозяйство городов: наук.- техн. зб. – Харків: ХНАМГ, 2012. – Вип. 104.– С. 272 – 276*

9. *Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии [Текст]. – Издательство: Журнал «Управление персоналом», 2003. – С.187 – 203. – ISBN 5-95630-003-5*

10. *Управление персоналом/пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 272 с. (Серия «Классика Harvard Business Review») – ISBN 5-9614-0291-6.*

**Рецензент:** Рецензент: доктор соціологічних наук, професор Л.О. БЕЛОВА, директор Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, Харків

**Автор:** МЕЛЬМАН Вікторія Олександрівна Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Харків, кандидат технічних наук, доцент.  
E-mail – melmanv@mail.ru

**Автор:** ЯБЛОНСЬКА Анна Євгенівна Белгородський університет кооперації, економіки і права, кандидат економічних наук, асистент.  
E-mail – ann\_yabl@list.ru

## КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В.А. Мельман, А.Е. Яблонская

*Развитие и внедрение проектного подхода в деятельность предприятий связаны с необходимостью уделять особое внимание мотивации профессиональной деятельности персонала. Каждый проект является уникальным и направленным на решение конкретных задач, что требует подходов к формированию внутренней мотивации команды проекта к выполнению задач проекта. В данном исследовании авторами определены составляющие комплексной системы мотивации персонала в условиях проектной деятельности и факторы влияния на удовлетворенность профессиональной деятельностью.*

*Ключевые слова:* комплексная система мотивации, проектный подход, профессиональная деятельность, потребности.

## PERSONNEL MOTIVATION COMPLEX SYSTEM UNDER PROJECT ACTIVITY

V.A.Melman, A.E.Yablonskaya

*Development and adoption of project approach in companies activity are connected with necessity to devote a special attention to motivation of staff professional activity. Every project are unique and addresses to solve certain tasks, that is requires an approach to form an internal project team motivation in order to complete project tasks. In the current research the authors have defined components of personnel motivation complex system in conditions of project activity and influence factors on professional activity satisfaction.*

*Key words:* complex motivation system, project approach, professional activity, necessity