

Посилання на статтю

Рач В.А. Системная модель мотивации команды проекта / В.А. Рач, Г.С. Черепаха // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. – № 3(11). – С.9-21. Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/>

УДК 65.013

В.А. Рач, Г.С. Черепаха

СИСТЕМНАЯ МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

Сформирована системная модель проекта как процесса. Разработана системная модель мотивации команды проекта. Сформированы системные триады дефиниций для базовых категорий элементов системы мотивации в проекте. Выявлена специфика исследования каждого элемента системной модели проекта в зонах целостности, связности и элементности. Определены направления дальнейших исследований. Рис. 5, ист. 7.

Ключевые слова: система, системная модель, мотивация команды проекта, причинно-целевая матрица, системные триады дефиниций, мотивационная направленность личности, побудительная подструктура деятельности, организация мотивационного воздействия.

Рач В.А., Черепаха Г.С.

СИСТЕМНА МОДЕЛЬ МОТИВАЦІЇ КОМАНДИ ПРОЕКТУ

Сформовано системну модель проекту як процесу. Розроблено системну модель мотивації команди проекту. Сформовано системні триади дефініцій для базових категорій елементів системи мотивації в проекті. Виявлено специфіку дослідження кожного елемента системної моделі проекту в зонах цілісності, зв'язності та елементності. Визначено напрямки подальших досліджень. Рис. 5, дж. 7.

V.A.Rach, G.S. Cherepaha

THE SYSTEM MODEL OF PROJECT TEAM MOTIVATION

The system model of project as a process is generated. The system model of project team motivation is developed. The definition system triads for base element categories of motivation system in project are created. Specificity of each element research of the project system model in zones of integrity, connectivity and simplicity is defined. Further researches directions are determined.

Постановка проблемы в общем виде. Эффективное управление проектами было бы невозможным без высокого качества управления командой проекта, так как именно от команды часто зависит успех всего проекта. По результатам опроса ста семнадцати компаний, специализирующихся на управлении проектами, который был проведён Центром исследований по управлению проектами UMIST, одним из определяющих факторов успешной деятельности компании 84% опрошенных считают работу команды проекта (TeamWork) [1].

Однако в настоящее время действия руководителя по управлению командой зачастую интуитивны, а неэффективный выбор методов управления командой проекта и отсутствие представления о работе с людьми как о единой

динамичной системе приводят к частому возникновению кризисных ситуаций в проекте. Так для управления проектами традиционным является не использование наиболее эффективных для условий конкретного проекта методов мотивации команды, а заимствование разработок функционального менеджмента, не рассчитанных на динамичные и изначально стрессовые условия проектной деятельности. Такой подход не позволяет не только оптимально использовать, но даже оценить мотивационный потенциал проекта, а вопрос целостности и эффективности организационной культуры как проекта так и ведущей организации делает всё более пессимистичным.

Связь проблемы с важными научными или практическими заданиями.

Отсутствие системности исследования процессов мотивационного воздействия отражается и на полноте описания сферы управления мягким компонентом, что в свою очередь ведёт к возникновению неучтённых и слабо прогнозируемых эффектов при практической реализации проектов. Таким образом, без системного планирования и внедрения системы мотивации в проекте возрастает количество рискованных событий, связанных с персоналом, и степень потенциальной угрозы срыва всего проекта.

Анализ последних исследований и публикаций, вложены основы решения данной проблемы. Идея данной работы базируется на тенденции не покомпонентного, а целостного исследования системы мотивации личности в организации или проекте, основы которой заложены в работах [2], [3]. Так при изменении личностно-значимой ситуации (в частности, в проекте) «происходит актуализация и новая интеграция необходимых побуждений, сочетающихся с построением психологических преград для конкурирующих влечений и стимуляций; изменяется система значимостей; расставляются новые акценты в системе ценностей; мобилизируются функциональные возможности человека; изменяется психологический тонус; происходит смена психологических состояний; преобразуется размерность временной перспективы; корректируются или перестраиваются „сценарии” поведения; интенсифицируются чувства сопричастности определённым „значимым другим” и социальным общностям» [2].

Целью данной работы явилось создание системной модели мотивации команды проекта.

Изложение основного материала исследования. Процесс разработки системы мотивации в проекте может быть структурирован при помощи “пиктограммы” стратегического мышления Генри Минцберга [4] (см. рис. 1).

Так в концепции Г. Минцберга взгляд “сквозь” определяет основную идею и миссию создания системы. Применимо к данной работе миссия и основная идея исследования системы мотивации заключается в разработке эффективного инструментария управления командой проекта, позволяющего (с учётом доступных в проекте средств мотивации) сформировать личную заинтересованность каждого члена команды в максимальной самоотдаче и творческом решении проблем при достижении требуемого результата проекта. Также создаваемая система мотивации должна максимально компенсировать возможное стрессорное влияние условий реализации проекта.

Временная ось стратегического мышления определяет актуальность исследования. Так взгляду “назад” соответствует исследование проблемной области, описание проблемы и проблематики. В одной из работ по исследованию мотивации личности [5] достаточно удачно приведена цитата А.Н. Леонтьева: “Как писал А.Н. Леонтьев, работы по проблеме мотивации почти не поддаются систематизации – до такой степени различны те значения, в которых употребляется термин “мотив”, в связи с чем это понятие превратилось как бы в

большой мешок, в который сложены самые различные вещи”. Разногласия в определении области исследования мотивации и фрагментарность проводимых исследований препятствуют разработке эффективных систем мотивации в проектах. Так в настоящее время работы по созданию систем мотивации либо носят теоретический характер и описывают внутренние потребности сотрудников, не предлагая конкретные пути их удовлетворения на предприятии и не учитывая специфики проекта, либо основываются на практических (интуитивных) наработках, не ориентируясь на структуру потребностей и целеполагания сотрудника. Более того, вопрос эффективности мотивации исследован недостаточно глубоко как с позиции деятельности (энергетический аспект), так и с позиций результата (соответствие полученного результата уровню притязаний личности).

Взгляд “вперёд” определяет цели и задачи разработки системы мотивации. Цель исследования – создание лично-ориентированной системы мотивации, обеспечивающей эффективное использование стимулов в проекте и активацию творческой деятельности, направленной на достижение требуемого результата. Задачи исследования:

- 1) на уровне методологии – разработка общей концепции формирования систем мотивации в проекте;
- 2) на уровне методов – создание базы знаний, оптимизирующей выбор методов мотивации, применимых для конкретных ситуаций в конкретном проекте;

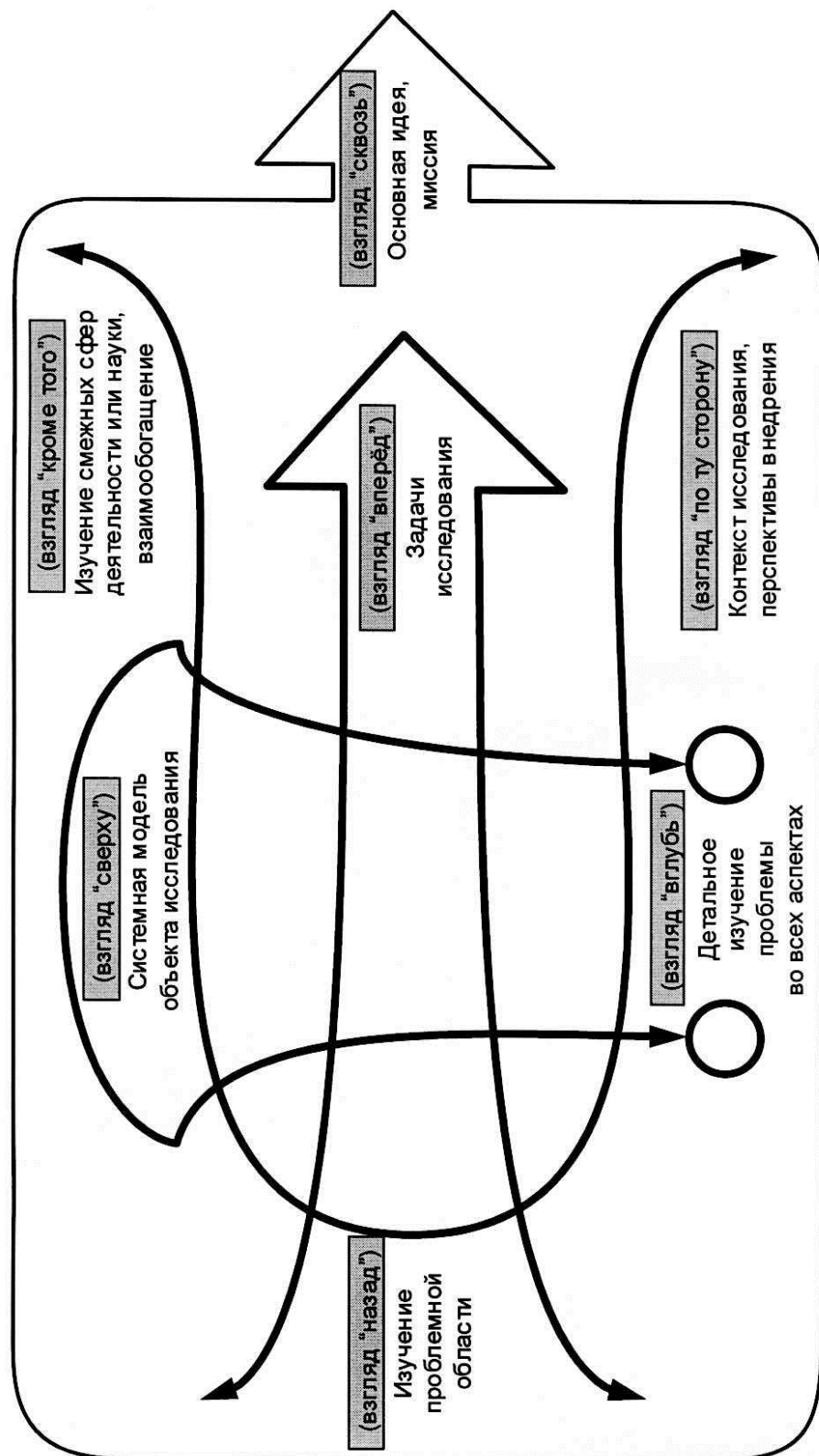


Рис. 1. „Пиктограмма” стратегического мышления [4] в исследовании системы мотивации

3) на уровне методик – создание эффективных стратегий стимулирования личности, гибко реагирующих на изменение её психофизического состояния и актуальных потребностей.

Ось контекстной альтернативы представляет собой своеобразную призму, через которую рассматривается данная проблема, и определяет позицию исследования проблемы, широту взгляда и конкретность выбора предмета исследования.

Так взгляд “по ту сторону” позволяет определить перспективы внедрения результатов исследования и прогнозировать изменения среды под влиянием проведённых изменений. Взгляд “по ту сторону” формирует оптимальный путь реализации желаемого будущего. Рассматривая процессы мотивационного воздействия, описываемые причинно-целевой матрицей управления командой проекта [6], в качестве контекста исследования при создании системы мотивации в проекте будем использовать процесс позиционирования (согласования позиций личности и проекта в мотивационном поле, направленный на формирование психологического контракта) – см. рис. 2. Тогда внедрение разрабатываемой системы мотивации позволит повысить эффективность формирования психологических контрактов в проекте (согласовать взаимные обязательства личности и проекта и принципы их взаимоотношений, в том числе средства и порядок стартового и экстремального мотивационного воздействия), прогнозировать, отслеживать и своевременно корректировать динамику выполнения психологических контрактов, повысить общую удовлетворённость сторон при реализации проекта.

<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-right: 5px;">Потому что...</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-right: 5px;">Для того чтобы...</div> </div>		Процессы управления командой проекта (УКП)			
		1. Формирование команды (становление проекта)	2. Коммуникации (реализация проекта)	3. Мотивация (отклонения в проекте)	4. Ориентация (закрытие проекта)
Процессы УКП	1. Формирование команды (становление проекта)	↓	Схема взаимодействия	Психологический контракт	Профессиональное и личностное развитие
	2. Коммуникации (реализация проекта)	Согласование		Морально-психологический климат	Профессиональная самореализация
	3. Мотивация (отклонения в проекте)	Позиционирование	Влияние	↑	Компенсация
	4. Ориентация (закрытие проекта)	Идентичность	Раскрытие творческого потенциала	Оценивание и регуляция	

Рис. 2. Причинно-целевая матрица управления командой проекта

Взгляд “кроме того” определяет смежные области знаний, изучение которых в контексте данной проблемы может быть полезно при её решении, а также смежные сферы деятельности, которые формируют потребность в решении данной проблемы. Также взгляд “кроме того” позволяет определить альтернативные позиции в решении данной проблемы. При создании системы мотивации, контекстом которой будет являться процесс позиционирования в проекте, наиболее близким из всех смежных процессов управления командой

проекта для исследования мотивационного воздействия будет процесс формирования команды (графически это отражено на рис. 2). На практике теснота связи между подбором и мотивацией команды проекта наиболее ярко прослеживается при прогнозировании эффективности работы личности в команде проекта в зависимости от внешних обстоятельств, разработке стратегий действенного привлечения к работе над проектом лучших специалистов (в том числе headhunting), использовании психологического портрета личности для выбора наиболее эффективных методов управленческого воздействия. Вопросы профессиональной адаптации личности в команде, диагностики склонности и личного потенциала при работе над проектом, соблюдения баланса стимулов и энергозатрат также могут быть решены только на пересечении процессов формирования команды и мотивационного воздействия в проекте.

Ось детализации определяет баланс целостности и доскональности разработки системы мотивации. Взгляд “вглубь” позволяет провести подробное исследование каждого аспекта формирования системы мотивации в отдельности, а также отследить их взаимное влияние на уровне конкретных ситуаций. Проведение подобного исследования было бы невозможным без взгляда “сверху”, который формирует системную модель объекта исследования и структурирует сам процесс исследования.

Так как система мотивации является элементом большей системы – проекта, мотивация не должна рассматриваться изолированно, без учёта общих процессов функционирования человеческого фактора в проекте. В работе [7] процесс мотивации описан следующим образом: “Мотив определяет содержательную характеристику деятельности, ориентируя её в предметной среде (Леонтьев, 1975). Такая ориентация предполагает адекватное структурное построение самой деятельности, учитывающее особенности среды, возможности субъекта, характеристики предмета деятельности и т.д.” Таким образом, возвращаясь к системе большего порядка, при разработке системной модели проекта как процесса в качестве элементов могут быть рассмотрены среда, личность, деятельность и конфигурация продукта проекта. Целью функционирования данной системы является удовлетворение актуальной потребности заказчика (внешней среды), что является реакцией на возникновение проблемы неудовлетворённого спроса. При получении необходимого результата деятельности данной системы – продукта, удовлетворяющего потребность заказчика, спрос во внешней среде выходит на более высокий качественный уровень (Графически системная модель проекта как процесса изображена на рис. 3).

На концептуальном уровне такие элементы как среда, личность, деятельность и конфигурация продукта проекта могут рассматриваться как объект, субъект, процесс и результат проектной деятельности соответственно. Таким образом, при построении системной модели проекта как процесса целесообразно использовать данный набор элементов не только в контексте управления мотивацией или управления командой проекта, но и в контексте таких сфер деятельности как управление временем, качеством, рисками и т.д. И хотя традиционно эти сферы деятельности рассматривают только треугольник “среда” – “деятельность” – “продукт проекта”, введение в рассмотрение личности исполнителя позволит говорить об индивидуальном стиле деятельности в проекте и вводить поправку на субъективизм планирования, контроля, и принятия любых решений по проекту. Такой подход позволит перейти от жёсткого механистического представления о процессах управления проектами к

более гибкому, индивидуальному, ориентированному на максимальное использование личностного потенциала сотрудников.

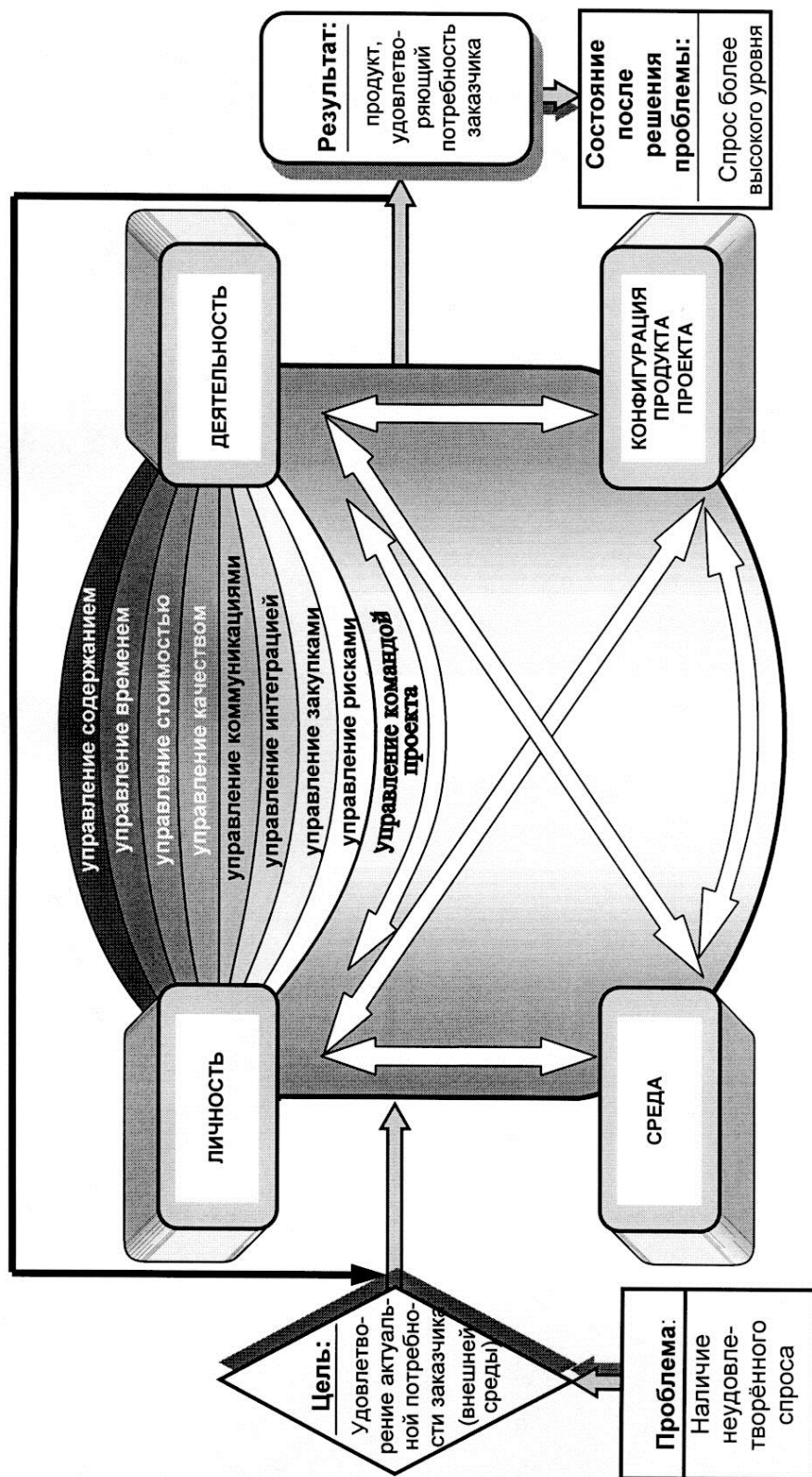


Рис. 3. Системная модель проекта как процесса

Специфика рассматриваемого процесса управления проектом в данной модели будет определять характер взаимодействия элементов системы и наиболее существенные (в выбранном контексте) характеристики каждого элемента. Тогда в рамках данного исследования при описании связей между элементами системной модели проекта целесообразно вернуться к рассмотрению системы мотивации в проекте.

Цель функционирования системы мотивации является средством обеспечения цели проекта. Одним из аспектов проблемы эффективного создания продукта проекта является отсутствие личной заинтересованности и творческого решения задач проекта. Тогда целью функционирования системы мотивации в проекте будет стимулирование стабильно высокого уровня творческой деятельности и полного раскрытия личностного потенциала членов команды проекта. Результатом функционирования системы мотивации должно являться творческое решение задач проекта и обеспечение удовлетворённости команды. Решение данной проблемы обеспечивает снижение затрат и повышение качества реализации проекта.

При построении системы мотивации системные элементы проекта (“среда” (С), “личность” (Л), “деятельность” (Д) и “конфигурация продукта проекта” (П)) будут соответствовать условиям реализации проекта, личностным характеристикам членов команды проекта, ограничениям и требованиям к деятельности сотрудников и субъективному восприятию продукта проекта. Тогда в качестве элементов системы мотивации можно рассматривать мотивационную направленность личности (структуру и актуальность потребностей личности) – М(Л), побудительную подструктуру деятельности (влияние мотивации на эффективность деятельности) – М(Д), специфику организации мотивационного воздействия (организационные предпосылки формирования системы мотивации в проекте) – М(С) и субъективную ценность продукта проекта (заинтересованность и удовлетворённость результатами проекта) – М(П). Графическое отображение системной модели мотивации в проекте представлено на рисунке 4.

Тогда как элементы системы мотивации будут отражать условия и механизм формирования системы мотивации в проекте, связи между этими элементами будут отражать определённые аспекты функционирования системы мотивации. Причём для каждой пары элементов системы связь между ними будет двусторонней, что определяется равнозначностью элементов системы и их взаимным влиянием. Рассмотрим функциональное значение каждой пары связей между элементами системы мотивации:

С→Л: Влияние среды реализации проекта на сотрудника как личность определяет качество профессиональной адаптации личности в проекте (принятие личностью норм и требований среды, освоение внутрикомандного стиля работы), что в свою очередь влияет на эффективность профессиональной деятельности и удовлетворённость личности участием в проекте. При выборе методов мотивации необходимо учитывать текущий уровень профессиональной адаптации сотрудника и влияние применяемых методов на успешную адаптацию сотрудников к требованиям профессиональной деятельности в команде проекта.

Л→С: В ходе работы над проектом личность оказывает определённое влияние на успех реализации всего проекта, причём величина этого влияния зависит от функциональной роли и стратегий деятельности личности в проекте. Значимость выбора мотивационных инструментов будет зависеть от влияния сотрудника на проект, что также необходимо учитывать при разработке системы мотивации.

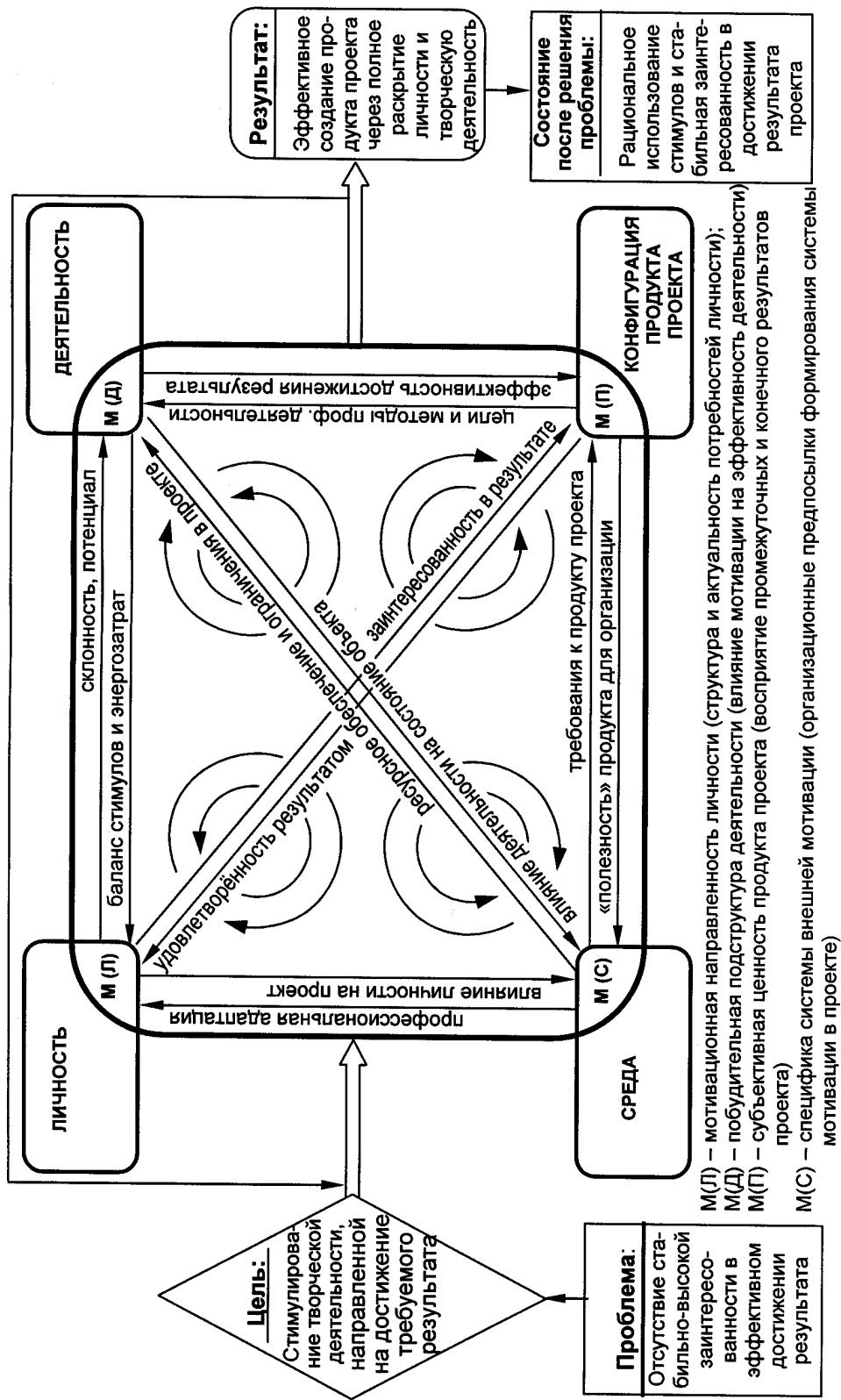


Рис. 4. Системная модель мотивации в проекте

Л→Д: Для успешного выполнения профессиональной деятельности личность должна обладать склонностью к её выполнению и необходимым потенциалом (интеллектуальным, творческим, эмоциональным, физическим). Поэтому разрабатываемая система мотивации должна учитывать склонность и потенциал личности для выполнения требуемого вида профессиональной деятельности в проекте.

Д→Л: Процесс деятельности требует от личности определённых энергозатрат, причём субъективный уровень энергозатрат личности зависит от прилагаемых усилий, потенциала и внутренней мотивации личности. Тогда система мотивации должна обеспечить баланс стимулов и энергозатрат личности.

Д→П: Целесообразность деятельности (а следовательно и целесообразность стимулирования данной деятельности) будет определяться эффективностью достижения результата в проекте. Таким образом, для разрабатываемой системы мотивации в проекте степень мотивационного вмешательства и его цель должны определяться текущей и прогнозируемой эффективностью достижения результата.

П→Д: Продукт проекта и его качественные характеристики определяют цели и методы профессиональной деятельности каждого сотрудника команды проекта, формируя индивидуальные и общекомандные требования к процессу деятельности в проекте и дифференцируя функциональные роли сотрудников в реализации проекта. Система мотивации должна учитывать соответствие целей и методов профессиональной деятельности сотрудника требованиям организации и при необходимости способствовать коррекции целеполагания и выбора стиля деятельности.

П→С: Конфигурация продукта проекта и его качественные характеристики определяют “полезность” продукта для организации, его востребованность, а следовательно и удовлетворённость среды результатом проекта. При разработке системы мотивации необходимо учитывать, что “полезность” создаваемого продукта для организации определяет “полезность” всего проекта и эффективность мотивационного воздействия в частности, что вводит дополнительные ограничения на выбор методов мотивации в проекте.

С→П: Требования к продукту проекта устанавливаются средой реализации проекта определяют содержательные и качественные характеристики создаваемого продукта. Для того, чтобы продукт проекта был востребован организацией, реализующей проект, требования к продукту проекта не должны противоречить её миссии и целям. Таким образом, при создании системы мотивации в проекте необходимо учитывать требования среды к продукту проекта, что позволит определить характер и приоритеты мотивационного воздействия в проекте.

С→Д: Ресурсное обеспечение и организационные ограничения реализации проекта во многом определяют требования среды к методам профессиональной деятельности в проекте. Поэтому при формировании используемого в проекте набора методов мотивационного воздействия необходимо учитывать адекватность стиля профессиональной деятельности и затрат на мотивацию сотрудников ресурсному обеспечению, организационным возможностям и ограничениям реализации проекта.

Д→С: Характер деятельности в проекте оказывает непосредственное влияние на состояние среды реализации проекта и является немаловажным фактором, влияющим на удовлетворённость среды процессом реализации проекта и на целесообразность всего проекта. Поэтому при определении

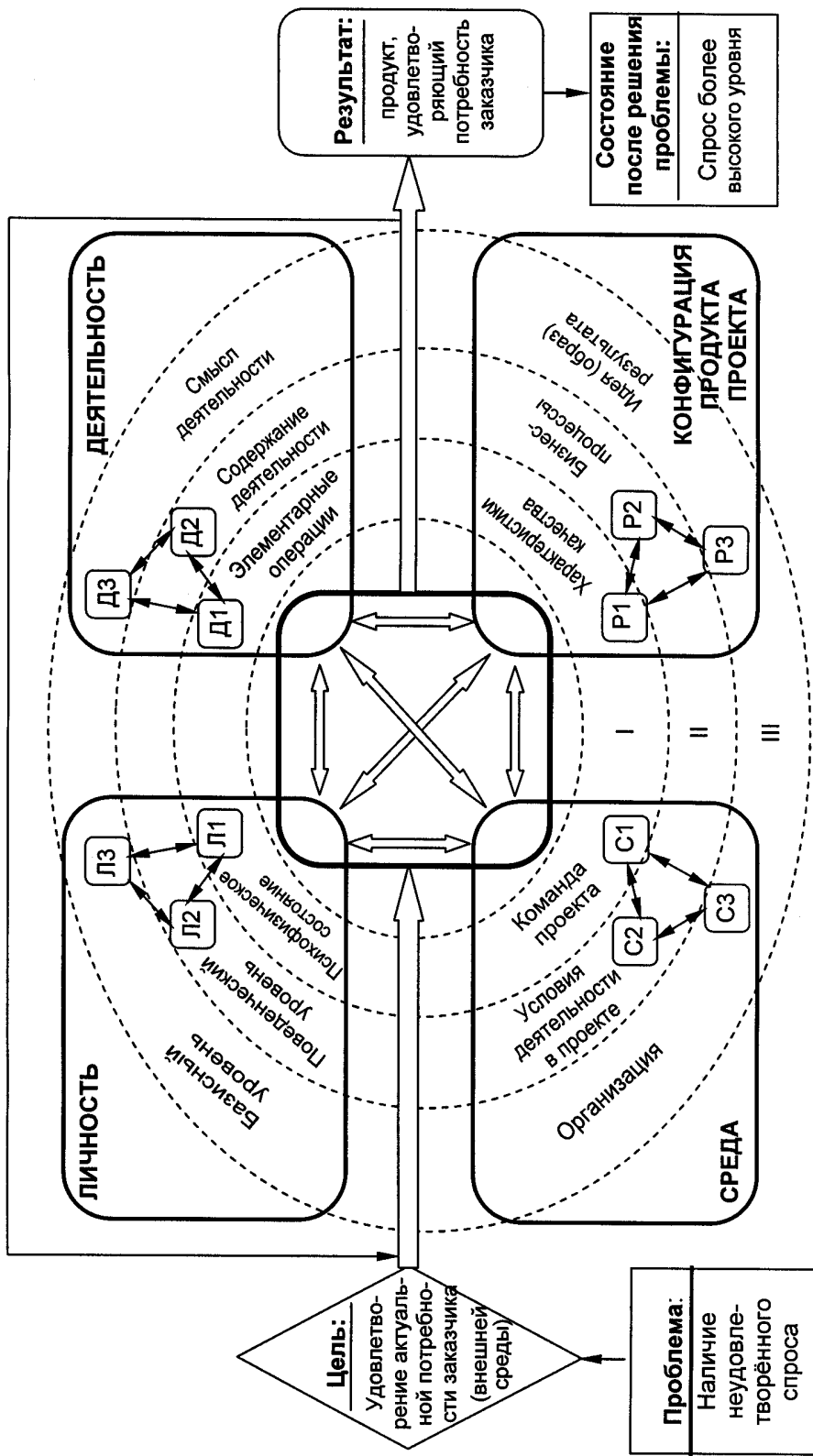
приоритетных для стимулирования направлений деятельности в проекте необходимо учитывать их влияние на состояние объекта (среды реализации проекта).

Л→П: Субъективное восприятие личностью создаваемого продукта проекта и её заинтересованность в результатах проекта неизбежно трансформирует представление о продукте проекта, а следовательно также влияет на содержание и качество конечного продукта. Разрабатываемая система мотивации должна учитывать начальную заинтересованность сотрудника в результатах проекта и обеспечивать стабильно высокий уровень заинтересованности на протяжении всего проекта.

П→Л: Удовлетворённость сотрудника результатом проекта является одним из требований качества реализации проекта и обеспечивается качеством мотивационного воздействия, самостоятельным мотивационным значением полученного результата и полной самореализации сотрудника в проекте. Таким образом, оценка эффективности функционирования системы мотивации в проекте должна включать оценку удовлетворённости сотрудников результатом проекта.

Сформулируем системные триады для базовых категорий элементов системы мотивации в проекте (см. рис. 5). При описании **личности** в зоне целостности предлагается рассматривать базисный уровень личности (“ядро личности”), в зоне элементности – психофизическое состояние личности в данный момент, а в зоне связности – поведенческий уровень личности, определяющийся воздействием психофизического состояния на наиболее устойчивый базисный уровень личности. Для описания **деятельности** в проекте зоне целостности соответствует смысл деятельности, зоне элементности – элементарные операции деятельности, а зоне связности – содержание деятельности. В конфигурации **продукта** проекта зону целостности будет описывать идея (образ) результата проекта, тогда как зоне элементности – характеристики качества продукта проекта, а зоне связности – бизнес-процессы в проекте. При описании **среды** в зоне целостности рассматривается организация, в которой реализуется проект, в зоне элементности – команда проекта, а в зоне связности – условия деятельности в проекте, наибольшее влияние, в свою очередь, оказывающие на команду проекта и обусловленные исполняющей организацией.

Тогда для формирования системы мотивации исследование каждого элемента системной модели проекта в зонах целостности (I), связности (II) и элементности (III) приобретёт определённую специфику. Так в контексте данного исследования для элемента **“мотивационная направленность личности”** (структура и актуальность потребностей личности) **(I)**: в зоне целостности базисный уровень личности будет определять направленность и потенциал личности; **(II)**: в зоне связности поведенческий уровень личности охарактеризует необходимость коррекции поведения личности, стратегию и тактику реагирования личности на мотивационное воздействие; **(III)**: в зоне элементности психофизическое состояние личности определит физическую, эмоциональную и интеллектуальную готовность личности к деятельности в данный момент.



I – зона элементности; II – зона связности; III – зона целостности.

Рис. 5. Зональное строение системной модели проекта

При описании **побудительной подструктуры деятельности** (влияния мотивации на эффективность деятельности) **(I)**: в зоне целостности смысл деятельности будет определять самостоятельный мотивационный потенциал целей деятельности и согласованность с целями деятельности характера мотивационных воздействий; **(II)**: в зоне связности содержание деятельности будет характеризовать требования к деятельности и её структуру, а следовательно и определять субъективную сложность деятельности; **(III)**: в зоне элементности элементарные операции деятельности будут характеризоваться однородностью выполняемых действий и требуемыми энергозатратами, что во многом определит оценку трудоёмкости выполняемой работы. При описании **субъективной ценности продукта проекта** (заинтересованности и удовлетворённости результатами проекта) **(I)**: в зоне целостности идея или образ результата проекта будет характеризовать сферу применения продукта проекта и субъективное восприятие его значимости; **(II)**: в зону связности бизнес-процессы в проекте будут характеризоваться технологической схемой создания промежуточных и конечного результата проекта, что определит как значимость деятельности сотрудника для проекта, так и его взаимодействие с другими заинтересованными лицами и удовлетворённость степенью участия в проекте; **(III)**: в зоне элементности характеристики качества продукта проекта определяют уровень притязаний организации и сотрудника при создании продукта проекта и практическую ценность создаваемого продукта. При описании **специфики организации мотивационного воздействия** (организационных предпосылок формирования системы мотивации в проекте) **(I)**: в зоне целостности будут описаны структура и организационная культура организации в которой реализуется проект, что определит ограничения и перспективы применения тех или иных методов мотивации; **(II)**: в зоне связности условия деятельности в проекте будут включать характеристики критического процесса и этапа проекта, которые определяют активный процесс (функцию) системы мотивации и дополнительные требования к стимулам и компенсирующим воздействиям в проекте; **(III)**: в зоне элементности команда проекта будет характеризоваться профессиональной, ролевой и психологической структурами, которые определяют направленность команды проекта, распределение обязанностей в команде и внутригрупповые условия функционирования системы мотивации.

Таким образом, на основе “пиктограммы” стратегического мышления Генри Минцберга, в предложенной Вашему вниманию статье определены основные элементы системы мотивации в проекте, исследование взаимодействия которых позволит выбрать наиболее эффективные методы мотивационного воздействия на каждого сотрудника команды проекта с учётом ситуативных условий реализации проекта.

Выводы из данного исследования и перспективы дальнейших исследований в данном направлении. Использование системной модели мотивации в проекте позволит не только повысить эффективность профессиональной деятельности команды проекта и эффективность достижения конечного результата проекта, но и обеспечить удовлетворённость сотрудников процессом и результатом собственной профессиональной деятельности. И не менее важным результатом применения системного подхода к построению системы мотивации в проекте является возможность наиболее полного использования всех ресурсов среды проекта для получения максимального психологического эффекта при мотивации участников проекта.

Представленный уровень детализации исследования даёт представление о наиболее общих принципах функционирования системы мотивации, и позволяет рассматривать систему мотивации в проекте как единое целое, не вырывая отдельные аспекты её функционирования из общего контекста, а учитывая их взаимосвязь и взаимообусловленность. Однако такая обобщённая модель исследования не позволяет раскрыть внутренние механизмы взаимодействия элементов системы мотивации, выявить уникальные ситуативные условия реализации проекта и их воздействие на эффективность применяемых в проекте методов мотивации, и сформировать практические рекомендации к стимулированию работы команды конкретного проекта. Потому данную статью можно рассматривать как начало цикла публикаций по разработке целостной и практически реализуемой методики формирования систем мотивации в проектах, основанной на принципах системности и концентрирующей знания и опыт различных сфер науки и практической деятельности для задач эффективного управления проектами. Так уже в следующей работе этого цикла планируется детально рассмотреть функционирование каждого элемента описанной в данной статье системы мотивации в проекте и определить содержание входящих информационных потоков, описывающих условия эффективности применяемых в проекте методов мотивации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Morris P.W.G. Updating the Project Management Bodies of Knowledge. http://www.indeco.co.uk/docs/IRNOP_BODIES_OF_KNOWLEDGE_v3.pdf.
2. Анциферова Л.И. Системный подход в психологии личности. // Принцип системности в психологических исследованиях. – М.: Наука, 1990. – С. 61-77.
3. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
4. Юркевич Д. Про зрение. Графический этюд. // Менеджмент и менеджер. – 2002 г. – № 7. – С. 5-9.
5. Ильин Е.П. Сущность и структура мотива // Психологический журнал. Том 16. – 1995 г. - № 2. – С. 27-41.
6. Рач В.А., Антоненко С.В., Черепаха Г.С. Особенности взаимодействия руководителя и команды на различных этапах проекта Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В.А.Рач. – 2004. – № 1(9). – С.160-170.
7. Арестова О.Н. Влияние мотивации на структуру целеполагания // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 1998 г. - № 4. – С. 40-52.

Стаття надійшла до редакції 22.09.2004 р.