



МРНТИ 06.39.41

DOI: <https://doi.org/10.32523/2789-4320-2024-3-209-226>

Тип статьи (научная статья)

Управление мотивацией команды проекта в методологии Agile

А.К. Тюлькубаева*¹, Г.Б. Нурсейтова¹, Е.К. Кошенов²

¹Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Алматы, Казахстан

²Управление государственных активов города Алматы, Алматы, Казахстан

(E-mail: altynay_89@mail.ru, n.gulmyra@mail.ru, eldos_140@mail.ru)

Аннотация. В этой статье рассматривается управление мотивацией команды в рамках методологии Agile, а также анализируются последние результаты отчетов о состоянии Agile. Agile получил значительное распространение в современном управлении проектами благодаря своей гибкости и адаптивности, успех Agile-проектов в значительной степени зависит от мотивации и вовлеченности членов команды. Однако поддержание высокого уровня мотивации проектных команд представляет собой серьезную проблему, учитывая динамичный характер гибких проектов. В этом исследовании рассматриваются влияние гибких методологий на мотивацию команды проекта, а также проблемы управления мотивацией команды в гибкой среде. Методология основана на информации из качественных и количественных источников данных, чтобы обеспечить всестороннее рассмотрение мотивации команды. На основе выводов из отчетов о состоянии Agile и существующей литературы в этой статье предлагаются основанные на фактических данных рекомендации для руководителей проектов и руководителей организаций по повышению мотивации команды проекта. Благодаря всестороннему пониманию состояния гибких практик и динамики мотивации организации могут эффективно справляться со сложностями гибкого управления проектами и развивать культуру устойчивой мотивации в своих проектных командах.

Ключевые слова: мотивация команды проекта, agile, моральный дух, АРМ, гибкая методология, управление проектами.

Введение

Проекты стали распространенным путем организации во многих отраслях. Они позволяют организациям гибко решать сложности и динамику современных экономических, социальных и экологических проблем. Одноразовый характер проектов представляет собой одновременно источник создания новых знаний на пути постоянного улучшения организационных процедур [1].

Методология Agile произвела революцию в управлении проектами, сделав упор на итеративную разработку, сотрудничество с заказчиками и гибкость в реагировании на изменения. Методология гибкого управления проектами получила широкое распространение в современной организационной практике благодаря своему адаптивному и итеративному подходу к реализации проектов. По результатам ежегодного отчета можно увидеть, что [2] почти 70% респондентов отметили, что ИТ и разработка программного обеспечения и команды доставки используют Agile в своей деятельности.

Однако успех Agile-проектов в значительной степени зависит от уровня мотивации и вовлеченности членов проектной команды. Мотивированные команды с большей вероятностью будут придерживаться принципов Agile, эффективно взаимодействовать и добиваться высококачественных результатов в сжатые сроки. Таким образом, понимание мотивации команды и управление ею имеют первостепенное значение для достижения успеха проекта в среде Agile.

Методология гибкого управления проектами часто ассоциируется с "облегченным" подходом к управлению, в полном противовесе традиционному долгосрочному, бюрократическому методу, основанному на планировании и наполненному документацией. Этот подход позволяет проекту эволюционировать в процессе итераций, стимулирует близкое взаимодействие между гибкими командами и конечными пользователями, а также способствует формированию самоорганизующихся и кросс-функциональных групп. Принципы, заложенные в основу Гибкого Управления Проектами (Agile Project Management - АРМ), передают больше ответственности участникам команды, а роль менеджера становится скорее посреднической [3]. На данный момент проводится очень много исследований в области гибкого управления проектами, но очень мало из них фокусируются на мотивации команд. Согласно Agile Alliance (2001), для успешного функционирования плоской, автономной структуры управления как в гибких проектах команды АРМ должны состоять из мотивированных участников проекта, обладать подходящей средой и поддержкой, а также заслуживать доверия при выполнении задач [3]. Благодаря гибкому управлению проектами командам предоставляется гораздо больший контроль, чем при использовании планового подхода, что является кардинальной изменой для менеджера проекта. Следовательно, менеджерам проектов необходимо быть убежденными, что участники их команды достаточно мотивированы для принятия правильных решений и своевременного выполнения задач. В этой связи необходимо выяснить на основе проведенных исследований, насколько на практике это осуществляется, являются ли команды АРМ мотивированными и какие существуют проблемы, что является целью данной статьи.

Команды АРМ считаются самоуправляющимися [4], хотя следует отметить, что, хотя они часто несут ответственность за управление своей работой и поведением, решения о целях, структуре команды и организационной поддержке обычно принимают другие. Чтобы гибкая команда выполняла качественную работу, должна быть доступна соответствующая и поддерживающая среда: например, обеспечение наличия необходимых инструментов и открытого офиса для облегчения открытого общения. Для таких команд очень важна поддержка со стороны руководства: в первую очередь, способность менеджеров дать больше свободы по сравнению с традиционными командами. Здесь возникает вопрос, насколько менеджеры готовы делегировать свои полномочия.

Отчеты о состоянии Agile-технологий дают ценную информацию о текущих тенденциях, практике и проблемах, с которыми сталкиваются организации по всему миру при внедрении Agile-методологии. Анализируя данные из этих отчетов, а также литературу по гибкому управлению проектами и мотивации команды, данное исследование направлено на изучение особенности управления мотивацией команды в рамках гибкой методологии.

Это исследование, основанное на комплексном анализе литературы и выводах из отчетов о состоянии Agile, призвано дополнить существующий объем знаний по гибкому управлению проектами и командной динамике, предлагая ценные рекомендации для практиков, стремящихся создать мотивационную среду и добиться успеха в гибких проектах.

Методология

В данном исследовании используется смешанный подход для изучения управления мотивацией проектных команд в рамках гибкой методологии. Методология основана на информации из качественных и количественных источников данных для всестороннего рассмотрения мотивации команды в гибкой среде. Методология структурирована следующим образом:

– Обзор литературы: проведен всесторонний обзор существующей литературы по гибкой методологии, управлению проектами, мотивации команды и смежным темам. Поиск по ключевым академическим базам данных, таким, как Science Direct, Researchgate и Google Scholar, осуществляется по соответствующим ключевым словам, включая "Гибкая методология", "мотивация проектной команды", "Agile Project Management" и "управление проектами". Обзор включает научные статьи, материалы конференций и отчеты, позволяющие выявить теоретические основы, эмпирические исследования и лучшие практики, связанные с управлением мотивацией команды в гибких средах.

– Анализ состояния гибких отчетов: серия отчетов о состоянии Agile, ежегодно публикуемых CollabNet VersionOne, содержит ценную информацию о внедрении, тенденциях и практике в сообществе Agile. В этом исследовании используются данные и выводы из отчетов о состоянии Agile для выявления тенденций, проблем и лучших практик в области гибкого управления проектами с уделением особого внимания

мотивации команды. Анализ включает количественные данные о темпах внедрения Agile-методологии, а также качественные выводы от отраслевых практиков и экспертов. Также изучена серия отчетов о состоянии Agile, ежегодно публикуемых Scrum Treck о состоянии развития гибких методологий в России.

– Анализ данных: качественные данные из обзора литературы, отчетов о состоянии Agile анализируются для выявления общих тем, закономерностей и тенденций, связанных с управлением мотивацией команды в рамках Agile-методологии. Количественные данные из отчетов о состоянии Agile анализируются с использованием описательной статистики для изучения тенденций в области внедрения Agile, практик и результатов. Результаты качественного и количественного анализа объединяются в триангуляцию, чтобы обеспечить всестороннее понимание мотивации команды в среде Agile.

– Обобщение и рекомендации: на основе результатов обзора литературы, анализа отчетов о состоянии Agile были обобщены ключевые идеи и рекомендации. В статье даны рекомендации для менеджеров проектов и руководителей организаций по эффективному управлению мотивацией команды в гибких проектах.

Сочетая разнообразные методы и подходы, данное исследование направлено на расширение имеющегося знания о гибком управлении проектами и мотивации команды. Его целью является предоставление ценной информации и конкретных рекомендаций для практиков, исследователей и организаций, которые стремятся оптимизировать процессы работы команды и достигнуть лучших результатов проекта.

Литературный обзор

Для поддержания долгосрочного успеха компании крайне важно уделять приоритетное внимание удовлетворенности ее сотрудников [5]. Также подчеркивается, что гибкое управление проектами – это подход будущего, и оно имеет решающее значение для успеха в XXI веке [6]. Эффективное управление мотивацией команды в рамках гибкой методологии имеет решающее значение для успеха проекта в современной динамичной и быстро меняющейся среде. Agile-манифест, принятый в 2001 году, основан на принципах. Один из основополагающих принципов гласит следующее: Над проектом должны работать мотивированные профессионалы. Для успешного завершения работы необходимо создать благоприятные условия, обеспечить необходимую поддержку и полностью довериться членам команды [7].

Человеческий фактор – один из основных факторов, который напрямую связан с успехом гибких ИТ-проектов. Члены команды по управлению гибкими проектами должны обладать высокими техническими навыками, компетентностью и опытом. Кроме того, ожидается, что члены команды будут обладать высокой мотивацией и хорошим пониманием гибких практик и стратегий управления им [8]. Также подчеркивается, что менеджеры, возглавляющие команду по управлению гибкими проектами, должны обладать высокими знаниями, гибким стилем руководства и навыками взаимодействия с клиентами. Лидерство и целеустремленность руководства играют важную роль в успехе гибких ИТ-проектов. Ожидается, что руководители должны обладать хорошим

стилем руководства, а также гибкостью, позволяющей адаптироваться к меняющейся бизнес-среде [9].

Внедряя гибкий подход, руководитель ИТ-проекта потенциально может повысить мотивацию гибкой команды несколькими способами. Agile-проекты разбиваются на короткие итерации, что обеспечивает ясную видимость целей для всех участников. Теоретически командам, работающим в рамках Agile, предоставляется автономия для самостоятельного контроля и управления процессом, с минимальным вмешательством со стороны вышестоящих руководителей, поскольку нежелательные вмешательства могут подорвать мотивацию и самоотдачу, если участники команды ощущают критику своих решений [10]. Чтобы поддерживать мотивацию и взаимодействие между членами команды, могут проводиться частые встречи и обсуждения, такие, как ежедневные стендапы. Участников также можно стимулировать к развитию своих навыков, обучая у более опытных коллег и поощряя друг друга к активной ответственности за конкретные аспекты работы.

Исследования показали, что уровень доверия между людьми, взаимодействующими в проекте, может сильно различаться в зависимости от их личностных особенностей, опыта и культурного контекста. Этот уровень доверия также может изменяться со временем по мере того, как участники наблюдают за поведением друг друга и взаимодействуют. Однако применение гибких практик может смягчить некоторые из этих проблем, особенно в отношениях между руководителем проекта и членами распределенной команды. Регулярное общение и взаимодействие, прозрачность в распределении задач укрепляет доверие между членами команды.

Теория постановки целей Локка (1968) утверждает, что постановка личных целей является мощным мотиватором для людей, которые ставят перед собой конкретные и трудные цели, добиваясь лучших результатов, чем когда цели расплывчаты или просты. В рамках команд АРМ акцент делается на планировании итераций и ежедневных встречах, что способствует постановке собственных целей, пониманию взаимосвязи задач и обеспечению обратной связи. Это создает мотивацию у членов команды и соответствует теории Локка. В процессе работы в АРМ участники команды поручают друг другу задачи, даже если они считают их сложными для своего уровня опыта, и оказывают поддержку при необходимости.

Agile-практики стимулируют свободное выражение мнения и обмен информацией, предоставляя большую автономию в работе и установлении целей для каждой итерации. Это дает возможность участникам команды выражать предпочтения, обмениваться и чередовать задачи для расширения навыков и компетенций, а также распределять ответственность за задачи между разными участниками.

Применение гибких методик способствует активному взаимодействию, обсуждению и обратной связи между участниками команды, что стимулирует их мотивацию и способствует укреплению коллективного духа [12]. Члены команды более тесно знакомятся друг с другом и раскрывают свои навыки благодаря усилению коммуникации и сотрудничества. Такой подход также облегчает обращение за помощью в нужный момент и предоставление обратной связи по запросу, что, в свою очередь, способствует

общим интересам команды. Эти положительные аспекты работы возникают при использовании гибких методик. Однако в некоторых случаях эти принципы могут быть менее очевидны для других групп. Необычно, что гибкие методы не всегда предполагают открытую критику или создание площадки для негативной обратной связи в присутствии коллег. Это может привести к тому, что участники начнут выявлять недостатки друг друга, особенно если это делается в целях личного развития, что, в свою очередь, может уменьшить их мотивацию. Кроме того, такие подходы могут способствовать быстрому достижению консенсуса без должного обсуждения всех возможных альтернативных решений и минимизации конфликтов. Вместо этого участники команды, независимо от ситуации, должны чувствовать себя уважаемыми и участвующими в управлении своей работой, а гибкие методики помогают им ощущать свою важность для коллектива.

Интересные выводы из экспериментов, проведенных исследователем Дэном Ариели (Dan Ariely) [13], бросают свет на вопросы позитивной мотивации. В рамках совместного исследования Майкла Нортон с Дэном Ариели и другими учеными был описан эксперимент, названный ими "эффектом ИКЕА". Название этого эффекта произошло от модели бизнеса шведской компании, специализирующейся на производстве мебели, которую клиенты собирают самостоятельно по поставляемой инструкции. Потребители таких товаров, где требуется активное участие клиента, положительно реагируют на сложность процесса сборки. Они готовы заплатить за продукт из серии "сделай сам", но с условием, что задача будет достаточно сложной, чтобы они могли гордиться результатом своего труда, но при этом не настолько сложной, чтобы быть им непосильной.

В контексте работы над проектом по Agile подобный "эффект ИКЕА" проявляется, когда разработчики сталкиваются с задачами, выданными бизнес-заказчиком или руководителем, без четкой инструкции по последовательности действий, но с ясно определенным ожидаемым результатом. В процессе выполнения этих задач исполнители ощущают, что модули, которые они разрабатывают, принадлежат им, что стимулирует их мотивацию к дальнейшей работе над проектом.

Переход на удаленную работу, произошедший более двух лет назад, неожиданно подчеркнул важность управления психическим здоровьем на рабочем месте. Многие организации добились успехов в этой области, повышая осведомленность и предлагая практическую поддержку для поддержания баланса между работой и личной жизнью. Руководители теперь с большей готовностью распознают признаки психического стресса, и стигматизация, связанная с психическим здоровьем, ослабевает. Однако прогресс в создании гибких проектных команд, особенно в области технологий, замедляется. Проблемы с эмоциональным выгоранием и психическим здоровьем уже давно, еще до пандемии, преследовали ИТ-отделы, как отмечалось в статье Forbes за 2018. Гибкие команды, обладающие меньшим непосредственным контролем со стороны руководства, могут не замечать этих проблем до тех пор, пока они не обострятся [14].

Применение Agile в проектах требует от всех участников, включая руководителей, переосмысления своей роли и целей работы. Этот подход способствует развитию сотрудников и повышению их мотивации, поощряя самостоятельность в принятии решений. В рамках Agile также важно открыто обсуждать задачи и возникающие

проблемы, чтобы другие участники могли оказать помощь. Эти открытые обсуждения не только способствуют увеличению скорости доставки ценности клиентам, но и оптимизации и ускорению бизнес-процессов. В ходе совместных обсуждений участники могут обнаружить, что их работу можно начать раньше, чем они предполагали.

Результаты и обсуждение

В методологии Agile управление мотивацией команды проекта играет ключевую роль в достижении успешных результатов. Анализ отчетов о состоянии Agile-технологий выявляет важные тенденции в области внедрения Agile-технологий и практик в различных отраслях. Согласно последнему отчету VersionOne [2], Agile продолжает набирать обороты во всем мире, и большинство организаций (около 97%) признают его важность в своих стратегиях управления проектами. Среди гибких методологий Scrum остается наиболее широко используемой платформой, за ней следуют Kanban и Lean. Кроме того, в отчетах отмечается рост применения гибридных гибких подходов, сочетающих элементы различных методологий в соответствии с конкретными требованиями проекта.

С 2017 года компания ScrumTrek проводит исследование управленческих подходов и практик, так или иначе связанных с Agile, среди российских организаций. Они выделяют 6 признаков работы по Agile, и каждый из них влияет на мотивацию. (Таблица 1) Эти 6 признаков характерны для многих гибких подходов, если они правильно применяются [15].

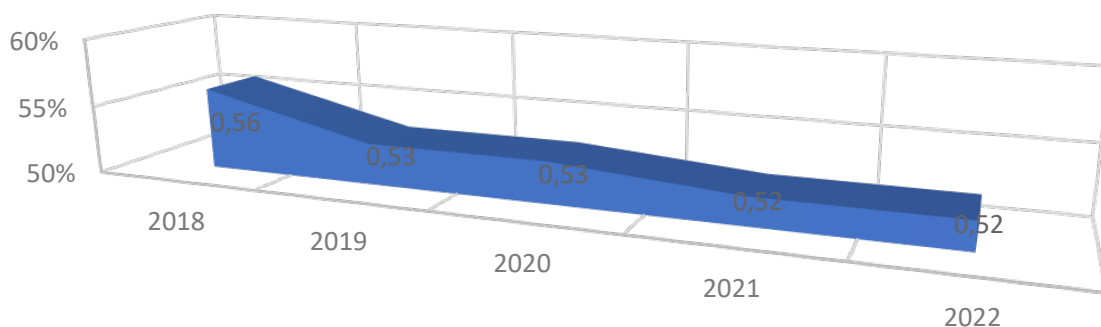
Таблица 1. Признаки работы с Agile и их влияние на мотивацию

Признаки	Описание	Влияние на мотивацию
Потребности клиента понятны всем.	В Agile-подходе внимание к потребностям клиента распространяется на всю команду, не только на бизнес- и продукт-менеджеров.	Понимание цели работы и своей роли - ключевые моменты для мотивации в команде [16].
Процессы и оргструктуры максимально упрощены.	Для Agile-команд является ключевым простота в процессах, что помогает участникам более эффективно работать над потребностями клиентов и качественным продуктом.	Обратим внимание на организационные аспекты мотивации [17].
Работа короткими циклами (итерациями).	В Agile-подходе процесс работы обычно занимает от нескольких дней до месяца, в это время разработчики нацелены на достижение значимых результатов, важных для клиента.	Цикл работы составляет около недели или месяца, в течение которого разработчики достигают конкретного и полезного для клиента результата [18].

<p>Системное получение и использование обратной связи.</p>	<p>В процессе Agile-разработки разработчики предоставляют клиенту промежуточные результаты работы, получают обратную связь. Затем они активно внедряют улучшения, добавляют новые функциональности и прочие изменения, повторяя этот цикл итераций. Такой подход помогает команде устранять потери, минимизировать задержки и преодолевать препятствия, которые могут возникнуть на пути к повышению эффективности работы и качества разрабатываемого продукта.</p>	<p>Регулярная обратная связь и признание индивидуального и командного вклада необходимы для поддержания мотивации и вовлеченности в гибкие проекты. Своевременная обратная связь способствует обучению, совершенствованию и чувству выполненного долга, повышая мотивацию [19].</p>
<p>Максимум полномочий у исполнителей</p>	<p>В лучшем варианте все участники команды должны самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность, что, в свою очередь, значительно ускоряет процесс работы и способствует достижению поставленных целей.</p>	<p>Согласно теории SDT, автономность способствует увеличению внутренней мотивации [16].</p>
<p>Внутренняя мотивация вместо «кнута и пряника»</p>	<p>По методологии сотрудники получают большую автономию и ощущают удовлетворение от своей работы. Участники проекта видят, что их вклад в работу ценен для клиентов, оценивают предоставленные им доверие и возможности для личного развития. Люди, мотивированные внутренне, более эффективно справляются с задачами, особенно если это связано с творческим процессом.</p>	<p>Внутренняя мотивация основана на удовлетворении трех ключевых психологических потребностей: автономии, компетентности и взаимосвязанности [16]. Когда эти потребности удовлетворены, вероятность внутренней мотивации у людей значительно выше.</p>

Примечание: составлено на основании данных [15].

Ежегодно выпускается отчет «Об исследовании Agile в России». Просмотрев проведенные исследования, можно сравнить влияние на мотивацию внедрения Agile по мнению респондентов в их организации. Среди выгод, полученных компаниями от внедрения Agile, респонденты отмечают повышение мотивации команд. На рисунке 1 приведена динамика изменений в процентном соотношении с 2018 года по 2022 годы среди российских компаний. Рисунок показывает, что внедрение Agile оказывает существенное влияние на мотивацию команды проекта.



	2018	2019	2020	2021	2022
■	0,56	0,53	0,53	0,52	0,52

Рисунок 1. Изменение мотивации команды проекта, %

Примечание: составлено на основании данных [20].

"State of Agile" – это ежегодное исследование, проводимое организацией VersionOne с 2007 года (ныне часть компании CollabNet VersionOne), которое изучает текущее состояние и тенденции в применении Agile-подходов в различных организациях по всему миру. Исследование включает опрос тысячи участников, работающих в области разработки программного обеспечения и управления проектами, и предоставляет данные о том, какие методологии Agile применяются, какие преимущества и вызовы они приносят, а также о том, как организации адаптируются к Agile и какие тенденции наблюдаются в развитии Agile-практик. Полученные результаты помогают организациям лучше понять текущее положение дел в области Agile и принимать более осознанные решения для улучшения своих процессов разработки и управления проектами.

В исследовании среди причин внедрения Agile всегда указывается повышение морального духа команды. На рисунке 2 приведена динамика изменений опроса за 2007-2022 гг. в процентном соотношении, где респонденты отметили «как очень важный» повышение морального духа команды. Результаты исследования показывают что повышение мотивации является одной из главных причин внедрения гибких методологий.

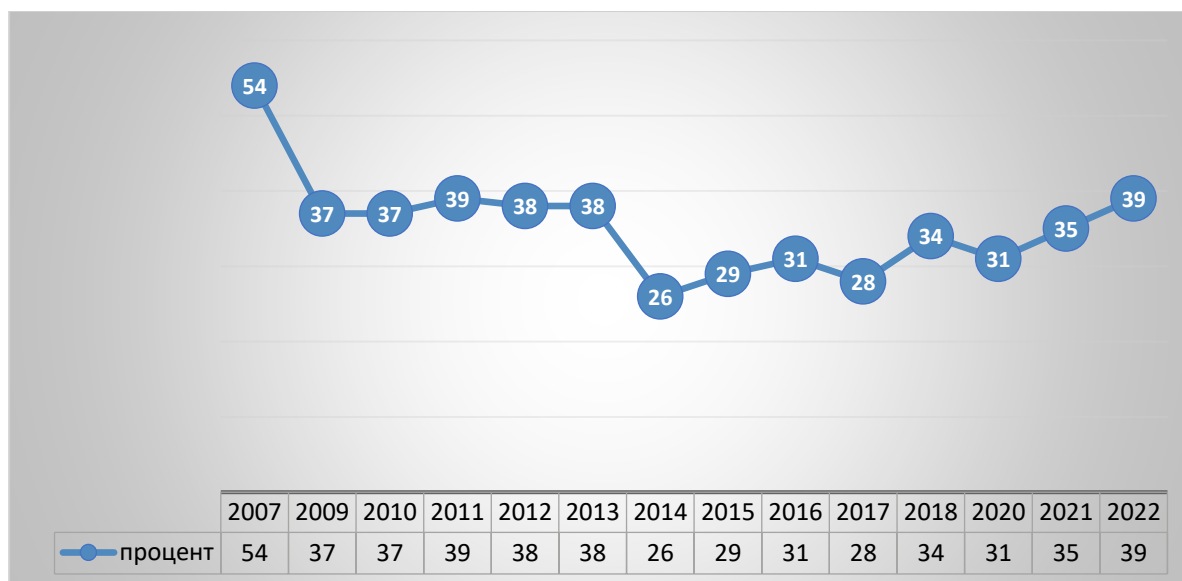


Рисунок 2. Динамика изменений морального духа команды, %

Примечание: составлено на основании отчетов The State of Agile 2007-2022 гг. [21].

Теперь рассмотрим, насколько повлияло внедрение гибких методологий на повышение морального духа и мотивации команды проекта. В исследовании приведены ответы на вопрос о преимуществах Agile, которые дает им применение методологии. Одним из преимуществ Agile указывается повышение морального духа и мотивации команды. На Рисунке 3 приведены ответы респондентов за 2008-2021 гг. Если в 2008 году повышение морального духа составило 44%, то в 2021 году составило 60%.

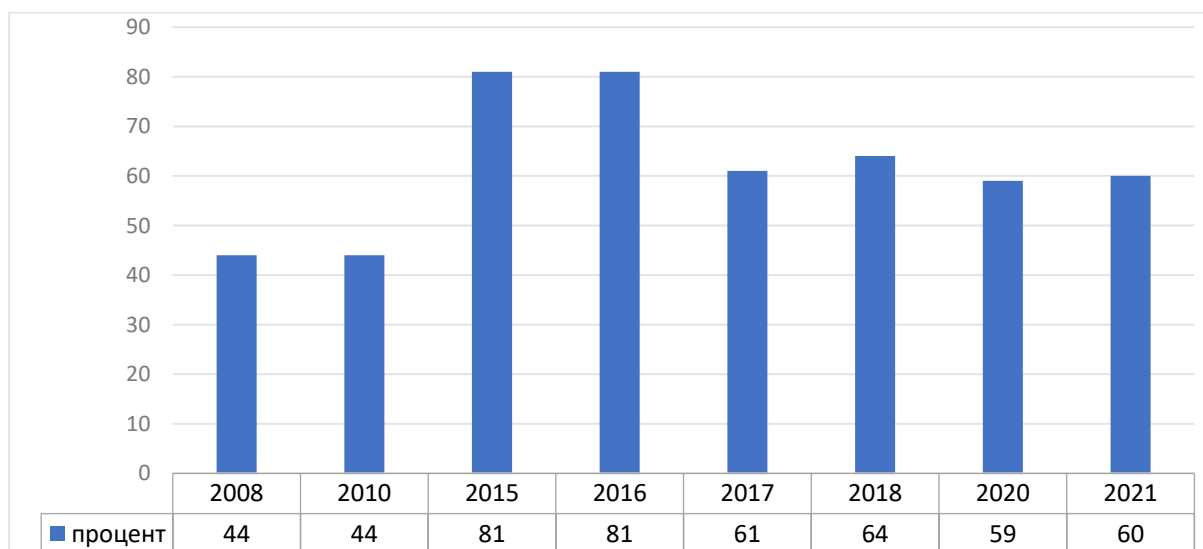


Рисунок 3. Повышение морального духа/мотивации команды, %

Примечание: составлено на основании отчетов The State of Agile 2007-2022 гг. [21].

Если на рисунке 2 мы видим причины внедрения, а на рисунке 3 итоги внедрения, то можно заключить, что результаты превышают ожидания респондентов. Их сравнение приведено на рисунке 4.

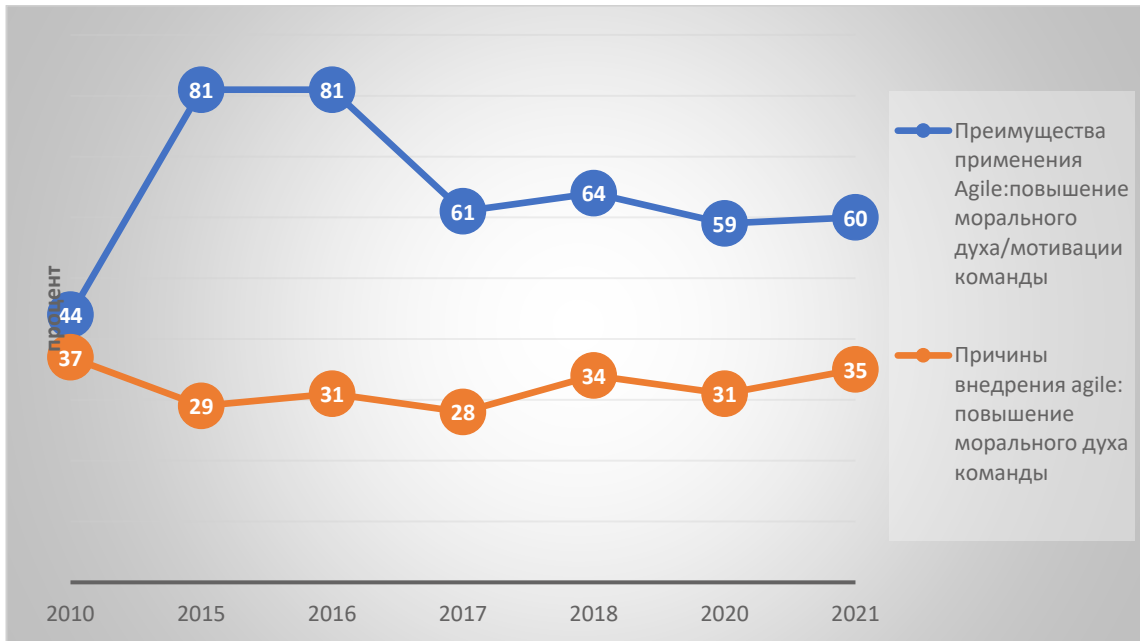


Рисунок 4. Соотношение причины и преимущества применения Agile, %.

Примечание: составлено на основании отчетов The State of Agile 2007-2022 гг. [21].

В целом исследования "State of Agile" показывают, что успешные Agile-команды обычно имеют высокий уровень мотивации благодаря своей способности к самоорганизации, обратной связи и постоянному улучшению.

Хотя Agile предлагает множество преимуществ, он также создает проблемы в поддержании мотивации команды. Некоторые из распространенных причин демотивации включают в себя:

- Быстро меняющиеся приоритеты: Гибкие проекты часто предполагают частые изменения объема проекта, приоритетов и требований, что может привести к неопределенности и демотивации членов команды.
- Короткие итерации и сжатые сроки выполнения: Итеративный характер Agile-проектов требует, чтобы команды создавали рабочие версии продукта в сжатые сроки, что увеличивает нагрузку на членов команды и потенциально влияет на их мотивацию.
- Распределенные и удаленные команды: В гибких проектах члены команды могут быть географически рассредоточены, что затрудняет общение и совместную работу, что может повлиять на мотивацию и сплоченность команды.
- Отсутствие признания и обратной связи: В гибкой среде основное внимание часто уделяется созданию ценности для клиента, что может привести к ограниченному признанию и обратной связи отдельных членов команды, что повлияет на уровень их мотивации.

"State of Agile" предоставляет ценные данные о тенденциях в Agile-разработке, которые могут указывать на проблемы с мотивацией. Вот некоторые из них, вытекающие из этого исследования:

– Неопределенность в понимании целей и принципов Agile может привести к затруднениям. Неправильное их применение или недостаточное понимание основных принципов Agile могут уменьшить мотивацию команды, так как они не понимают, как и зачем должны использовать Agile в своей работе.

– Недостаточное обучение и поддержка: отсутствие обучения и поддержки внутри организации может привести к тому, что команды не узнают о преимуществах Agile или не умеют применять его эффективно, что отрицательно сказывается на их мотивации.

– Недостаточная прозрачность и обратная связь: если команды не получают достаточно обратной связи о своей работе или не видят прозрачности в планировании и целях проекта, это может привести к утрате мотивации и ощущению оторванности от процесса.

– Недостаточное участие и вовлеченность стейкхолдеров: если стейкхолдеры не активно участвуют в процессе Agile-разработки, это может снизить мотивацию команды из-за ощущения недостатка поддержки и понимания целей проекта.

– Проблемы с культурой и организационной структурой: некоторые организации могут столкнуться с проблемами внедрения Agile из-за противоречий с существующей культурой или организационной структурой, что может привести к утрате мотивации участников.

– Недостаточная адаптация к изменениям: гибкость и адаптивность – ключевые принципы Agile. Неэффективная реакция на изменения в требованиях или условиях рынка может подорвать мотивацию команды.

Адресация этих проблем может способствовать повышению мотивации команды и улучшению результатов в Agile-проектах.

Из исследований "State of Agile" можно выделить несколько рекомендаций для повышения мотивации команды проекта:

– Обеспечить обучение и поддержку по Agile: предоставление обучения и поддержки команде по основам и принципам Agile поможет им лучше понять, как работать по этой методологии, что может повысить их мотивацию и уверенность в своих действиях.

– Создать прозрачность и доступность информации: сформулируйте четкое видение и цели: четко изложите видение, цели и задачи проекта, чтобы обеспечить согласованность и дать членам команды представление о цели и направлении. Обеспечение прозрачности в планировании, целях проекта и метриках успеха поможет членам команды лучше понять свою роль и вклад в общие цели, что может стимулировать их мотивацию.

– Стимулировать вовлеченность и участие: активное вовлечение членов команды в процесс принятия решений, планирования и ретроспектив позволит им чувствовать собственное значение и значимость своего вклада в проект, что способствует повышению мотивации.

– Предоставить регулярную обратную связь: регулярная обратная связь по результатам работы поможет команде лучше понять свои успехи и области для улучшения, что может стимулировать их мотивацию и желание достигать больших результатов.

– Поддерживать атмосферу доверия и сотрудничества: создание атмосферы доверия и сотрудничества в команде способствует повышению мотивации, поскольку члены команды чувствуют себя более комфортно и могут свободно обмениваться идеями и мнениями.

– Поощрять и признавать достижения: признание достижений и успехов членов команды способствует укреплению их мотивации и уверенности в своих способностях. Поэтому важно активно поощрять и отмечать успехи команды.

– Создать условия для персонального роста: предоставление возможностей для развития и профессионального роста членов команды поможет им оставаться мотивированными и заинтересованными в проекте в длительной перспективе.

Применение этих рекомендаций поможет повысить мотивацию команды и способствовать успешному выполнению проекта в рамках Agile-подхода.

Мотивация проектных команд в гибкой среде необходима для достижения успеха проекта и создания ценности для клиентов. Понимая задачи и динамику гибких команд и внедряя эффективные стратегии мотивации, руководители проектов могут создать мотивационную среду, способствующую высокой производительности, сотрудничеству и инновациям. Инвестируя в мотивацию команды, организации могут максимально использовать преимущества гибкой методологии и добиться устойчивого успеха в бизнесе в условиях современной конкуренции.

Заключение

Эффективное управление мотивацией команды в рамках Agile-методологии имеет важное значение для достижения успеха проекта в современном динамичном и конкурентном бизнес-пространстве. На основе проведенного анализа отчетов о состоянии Agile-технологий и существующей литературы, данное исследование позволило получить ценную информацию, связанную с управлением мотивацией команды в Agile-проектах.

Результаты исследования показывают, что, хотя гибкая методология дает множество преимуществ, включая гибкость, адаптивность и ориентированность на клиента, она также создает проблемы для мотивации команды. Быстрые изменения в масштабах проекта, сжатые сроки и распределенная структура команды могут создавать неопределенность, стресс и коммуникационные барьеры, снижая моральный дух и производительность команды.

Однако организации могут преодолеть эти трудности, внедрив эффективные стратегии управления мотивацией команды. Четкая постановка целей, регулярное общение и расширение прав и возможностей членов команды необходимы для согласования целей, укрепления автономии и содействия сотрудничеству в рамках гибких команд. Кроме того, важна поддержка со стороны руководства в создании мотивационной среды, в которой члены команды чувствуют, что их ценят, поддерживают и вдохновляют на достижение успеха.

Интеграция информации из отчетов о состоянии Agile и существующей литературы подчеркивает критическую важность управления мотивацией команды в рамках

гибкой методологии. Активно решая проблемы мотивации и внедряя эффективные методы руководства и организации, организации могут создавать мотивационную среду, способствующую сотрудничеству, инновациям и успеху проектов в рамках гибких проектов.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование. Исследование не имело спонсорской поддержки (собственные ресурсы).

Вклад авторов.

Тюлькубаева А.К. – обзор литературы, анализ, интерпретация результатов работы, написание текста, перевод, критический пересмотр содержания, утверждение окончательного варианта статьи для публикации.

Нурсейтова Г.Б. – вклад в концепцию работы, оформление и утверждение окончательного варианта списка литературы, утверждение окончательного варианта статьи для публикации.

Кошенов Е.К. – обзор литературы, визуализация данных, критический пересмотр содержания.

Список литературы

1. Hartmann A., Vinke-de Kruijf J., van Weesep R. Asking the right questions: The role of reflection for learning in and between projects//International Journal of Project Management.-2023.-Vol.41(5). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102494>
2. The 17th State of Agile Report, 2023 - [Электрон. ресурс] – URL: <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report> (дата обращения: 14.04.2024)
3. Beck K., Beedle M., Thomas D. Agile-манифест разработки программного обеспечения, AgileAlliance, - [Электрон. ресурс] – URL: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (дата обращения: 14.04.2024).
4. Project Management Institute, Inc. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) Шестое издание, - [Электрон. ресурс] – URL: <https://biconsult.ru/files/datavault/PMBOK-6th-Edition-Ru.pdf> (дата обращения: 14.04.2024)
5. Nurtjahjani F., Alotaibi H., Batubulan K. Does transformational and transactional leadership in Indonesia's construction sector affect organizational citizenship behavior through job satisfaction?// Problems and Perspectives in Management. - 2023. - №21(4). - P.639-649, DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.48](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.48)
6. Stare A. Agile Project Management in Product Development Projects // Procedia - Social and Behavioral Sciences.- 2014. -Vol.119.-P.295-304, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.034>
7. Beck K., Beedle M., Thomas D. Principles behind the Agile Manifesto, AgileAlliance, - [Электрон. ресурс]. – URL: <https://agilemanifesto.org/iso/en/principles.html> (дата обращения: 14.04.2024)
8. Mohaideen J.N. A Theoretical review on the critical factors affecting the success of agile project management in IT projects, - [Электрон. ресурс]. – URL: https://www.researchgate.net/publication/347446592_A_Theoretical_review_on_the_critical_factors_affecting_the_success_of_agile_project_management_in_IT_projects (дата обращения: 14.04.2024)

9. Colfax R. S., Santos A. T., Diego J. Virtual Leadership: A Green Possibility in Critical Times but Can It Really Work? // Journal of International Business Research.- 2009.-Vol.8.-P.133
10. McHugh O., Conboy K., Lang M. Using agile practices to influence motivation within IT project teams // Scandinavian Journal of Information Systems.- 2011.- № 23 (2).-P.59-85
11. Grabner I., Klein A., Speckbacher G. Managing the trade-off between autonomy and task interdependence in creative teams: The role of organizational-level cultural control // Accounting, Organizations and Society.- 2022.-Vol. (101). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101347>
12. Rietze S., Zacher H. Agile work practices: opportunities and risks for occupational well-being // Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie. -2023. -№ 54.-P.483-498, DOI: <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00712-6>
13. Norton M. I., Mochon D., Ariely D. The IKEA effect: When labor leads to love // Journal of Consumer Psychology.- 2012. -№ 22 (3).-P.453-460
14. Jordan A. Agile Teams Are People, Too, 21.07.2022 - [Электрон. ресурс] – URL: <https://www.projectmanagement.com/articles/794371/agile-teams-are-people--too> (дата обращения: 14.04.2024)
15. Евдокимов А. Обзор Agile. Что это: методология, метод или философия? //Блог Аджайл и Скрам, 14.11.2020 - [Электрон. ресурс] – URL:<https://scrumtrek.ru/blog/agile-scrum/4029/metodologiya-agile> (дата обращения: 14.04.2024).
16. Schöttle A. What drives our project teams? // 28th Annual Conference of the International Group for Lean Construction.-Berkeley, 2020. -P. 313–324. DOI: <https://doi.org/10.24928/2020/0094>
17. Meltzer, M. B., Perez, D., & Gelbard, R. Keep IT Together. //International Journal of Information Technology Project Management. - 2021. - №12(1). - P.93-105, DOI: <https://doi.org/10.4018/IJITPM.2021010105>
18. Loiro C., Castro H., Ávila P. Agile Project Management: A Communicational Workflow Proposal // Procedia Computer Science. - 2019. - Vol.164. - P.485–490, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.210>
19. Bonde G., Pawar R. You're leading a team of Agile professionals. How can you keep them motivated and engaged?, - [Электрон. ресурс] – URL: <https://www.linkedin.com/advice/3/youre-leading-team-agile-professionals-how-krxdc> (дата обращения: 14.04.2024)
20. Полный отчёт об исследовании Agile в России 2017-2023. - [Электрон. ресурс] - URL: <https://agilesurvey.ru/#reports> (дата обращения: 14.04.2024).
21. The State of Agile Report, 2022 - [Электрон. ресурс] – URL: <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report> (дата обращения: 14.04.2024).

А.К.Тюлькубаева*¹, Г.Б.Нурсейтова¹, Е.К.Көшенов²

¹*әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан*

²*Алматы қаласы Мемлекеттік активтер басқармасы, Алматы, Қазақстан*

Agile әдіснамасында жоба командасының мотивациясын басқару

Андатпа. Бұл мақалада Agile әдістемесінің шегінде команданың мотивациясын басқару қарастырылады, сонымен қатар Agile күйі туралы есептердің соңғы нәтижелері талданады.

Agile өзінің икемділігі мен бейімделгіштігінің арқасында жобаларды басқаруда кең таралуда және Agile жобаларының жетістігі негізінен команда мүшелерінің мотивациясы мен қатысуына байланысты. Дегенмен, икемді жобалардың динамикалық сипатын ескере отырып, жобалық командаларды ынталандырудың жоғары деңгейін сақтау маңызды мәселе болып табылады. Бұл зерттеу икемді әдістемелердің жоба командасының мотивациясына әсерін, сондай-ақ икемді ортада команданың мотивациясын басқару мәселелерін қарастырады. Әдістеме команданың мотивациясын жан-жақты қарастыруды қамтамасыз ету үшін сапалы және сандық деректер көздерінен алынған ақпаратқа негізделген. Agile жағдайы туралы есептер мен бар әдебиеттерден алынған қорытындыларға сүйене отырып, бұл мақалада жоба менеджерлері мен ұйым басшыларына жоба командасының мотивациясын арттыру бойынша дәлелді ұсыныстар берілген. Икемді тәжірибелердің жай-күйін және мотивация динамикасын жан-жақты түсіну арқылы ұйымдар жобаларды икемді басқарудың қиындықтарын тиімді жеңе алады және өздерінің жобалық топтарында тұрақты мотивация мәдениетін дамыта алады.

Түйін сөздер: жоба командасының мотивациясы, agile, моральдік рух, АРМ, икемді әдістеме, жобаны басқару

А.К.Тюлькубаева*¹, Г.Б.Нурсейтова¹, Е.К.Косшенов²

¹*Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan*

²*The Department of State Assets of the city of Almaty, Almaty, Kazakhstan*

Project Team Motivation Management in Agile methodology

Abstract. This article discusses team motivation management within the framework of the Agile methodology, as well as analyzes the latest results of Agile status reports. Agile has gained significant popularity in modern project management due to its flexibility and adaptability, the success of Agile projects largely depends on the motivation and involvement of team members. However, maintaining a high level of motivation for project teams is a serious challenge, given the dynamic nature of agile projects. This study examines the impact of agile methodologies on the motivation of the project team, as well as the challenges of managing team motivation in a flexible environment. The methodology is based on information from qualitative and quantitative data sources to ensure a comprehensive review of the motivation of the team. Based on findings from Agile status reports and existing literature, this article offers evidence-based recommendations for project managers and organization leaders to increase the motivation of the project team. With a comprehensive understanding of the state of agile practices and motivation dynamics, organizations can effectively cope with the complexities of agile project management and develop a culture of sustainable motivation in their project teams.

Keywords: motivation of the project team, agile, morale, АРМ, flexible methodology, project management

References

1. Hartmann A., Vinke-de Kruijf J., van Weesep R. Asking the right questions: The role of reflection for learning in and between projects//International Journal of Project Management, Vol.41(5),(2023), DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102494>

2. The 17th State of Agile Report, 2023. Available at: <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report> (accessed 14.04.2024)
3. Beck K., Beedle M., Thomas D. Agile-manifestrazrabotki programmnogo obespecheniya, AgileAlliance, [Agile Software Development Manifesto, AgileAlliance]. Available at: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (accessed 14.04.2024).
4. Project Management Institute, Inc. Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniyu proektami (Rukovodstvo PMBOK®) Shestoe izdanie, [Management of the world according to the management of the project (PMBOK) six editions]. Available at: <https://biconsult.ru/files/datavault/PMBOK-6th-Edition-Ru.pdf> (accessed 14.04.2024) [in Russian]
5. Nurtjahjani F., Alotaibi N., Batubulan K. Does transformational and transactional leadership in Indonesia's construction sector affect organizational citizenship behavior through job satisfaction? // Problems and Perspectives in Management, 21(4), 639-649 (2023), DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.48](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.48)
6. Stare A. Agile Project Management in Product Development Projects // Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol.119, 295-304 (2014), DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.034>
7. Beck K., Beedle M., Thomas D. Principles behind the Agile Manifesto, AgileAlliance. Available at: <https://agilemanifesto.org/iso/en/principles.html> (accessed 14.04.2024)
8. Mohaideen J.N. A Theoretical review on the critical factors affecting the success of agile project management in IT projects. Available at: https://www.researchgate.net/publication/347446592_A-Theoretical_review_on_the_critical_factors_affecting_the_success_of_agile_project_management_in_IT_projects (accessed 14.04.2024)
9. Colfax R. S., Santos A. T., Diego J. Virtual Leadership: A Green Possibility in Critical Times but Can It Really Work? // Journal of International Business Research, -Vol.8, 133 (2009)
10. McHugh O., Conboy K., Lang M. Using agile practices to influence motivation within IT project teams // Scandinavian Journal of Information Systems, 23 (2), 59-85(2011)
11. Grabner I., Klein A., Speckbacher G. Managing the trade-off between autonomy and task interdependence in creative teams: The role of organizational-level cultural control // Accounting, Organizations and Society, Vol. (101), (2022), DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101347>
12. Rietze S., Zacher H. Agile work practices: opportunities and risks for occupational well-being // Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, 54, 483-498 (2023), DOI: <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00712-6>
13. Norton M. I., Mochon D., Ariely D. The IKEA effect: When labor leads to love // Journal of Consumer Psychology, 22 (3), 453-460 (2012)
14. Jordan A. Agile Teams Are People, Too. Available at: <https://www.projectmanagement.com/articles/794371/agile-teams-are-people--too> (accessed 14.04.2024)
15. Evdokimov A., Obzor Agile. Chto eto: metodologiya, metod ili filosofiya? // Blog Adzhajl i Skram, [Horizon Agile. Is it a method, a method, or a philosophy? // Blog Agile and Skram]. Available at: <https://scrumtrek.ru/blog/agile-scrum/4029/metodologiya-agile> (accessed 14.04.2024) [in Russian]
16. Schöttle A. What drives our project teams? // 28th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (Berkeley, 2020. -pp. 313–324) DOI: <https://doi.org/10.24928/2020/0094>
17. Meltzer, M. B., Perez, D., & Gelbard, R. Keep IT Together. // International Journal of Information Technology Project Management, 12(1), 93-105 (2021), DOI: <https://doi.org/10.4018/IJITPM.2021010105>

18. Loiro C., Castro H., Ávila P. Agile Project Management: A Communicational Workflow Proposal // Procedia Computer Science, Vol.164, 485–490 (2019), DOI: DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.210>

19. Bonde G., Pawar R. You're leading a team of Agile professionals. How can you keep them motivated and engaged? Available at: <https://www.linkedin.com/advice/3/youre-leading-team-agile-professionals-how-krxdc> (accessed 14.04.2024)

20. Polnyj otchyot ob issledovanii Agile v Rossii 2017-2023, [Full report on Agile research in Russia 2017-2023]. Available at: <https://agilesurvey.ru/#reports> (accessed 14.04.2024)

21. The State of Agile Report, 2022, Available at: <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report> (accessed 14.04.2024)

Сведения об авторах:

Тюлькубаева А.К. – автор для корреспонденции, PhD докторант, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, пр. аль-Фараби, 71, 050040, Алматы, Казахстан.

Нурсейтова Г.Б. – к.э.н., старший преподаватель, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, пр. аль-Фараби, 71, 050040, Алматы, Казахстан.

Кошенов Е.К. – магистр экономических наук, Управление Государственных активов города Алматы, площадь Республики, 4, 050001, Алматы, Казахстан.

Тюлькубаева А.К. – хат-хабар авторы, PhD докторант, әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Әл-Фараби даңғылы, 71, 050040, Алматы, Қазақстан.

Нурсейтова Г.Б. – э.ғ.к., аға оқытушы, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Әл-Фараби даңғылы, 71, 050040, Алматы, Қазақстан.

Кошенов Е.К. – экономика ғылымдарының магистрі, Алматы қаласының мемлекеттік активтер басқармасы, Республика алаңы, 4, 050001, Алматы, Қазақстан.

Tyulkubayeva A.K. – corresponding author, PhD student, Al-Farabi Kazakh National University, 71 al-Farabi Ave., 050040, Almaty, Kazakhstan

Nurseiytova G.B. – Candidate of Economic Science, senior lecturer, Al-Farabi Kazakh National University, 71 al-Farabi Ave., 050040, Almaty, Kazakhstan

Koshenov E.K. – master of Economics, The Department of State Assets of the city of Almaty, Republic Square 4, 050001, Almaty, Kazakhstan.



Copyright: © 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY NC) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).