

## **DEVELOPMENT OF THE PROJECT TEAM: SELF-ACTUALIZATION OF THE MEMBERS OF THE TEAM**

Nieto Morote, Ana M<sup>a</sup>; Ruz Vila, Francisco de Asís  
Universidad Politécnica de Cartagena

The definition of the project team as a group of people, mobilized around some goals, that work temporarily, according to a set of values or behaviors, to achieve a goal in common, at present, is simplistic. In the current social context, get their basic needs, everyone seeks the achievement of higher levels of growth and personal development. Therefore, a project team is effective and efficient not only when it manages to solve technical issues but when gets a workplace in which through the interpersonal relations each members of the group get self-actualization.

Therefore, among all the team development strategies, it is necessary to enhance those relating to the motivation of team members. The objective of this work is the identification and classification of motivation factors that improve skills, relationships between the members of the team and the group environment to achieve better results

**Keywords:** Project team; Human resource management practices; Motivation

## **DESARROLLO DEL EQUIPO DEL PROYECTO: AUTORREALIZACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO**

Definir el equipo del proyecto como un grupo de personas que, movilizadas en torno a unos objetivos, trabajan temporalmente, según un conjunto de valores o comportamientos, para lograr una meta en común, actualmente, resulta simplista.

En el actual contexto social, satisfechas sus necesidades fundamentales, toda persona busca la consecución de mayores niveles de crecimiento y desarrollo personal. Por lo tanto, un equipo de proyecto es eficaz y eficiente no solo cuando logra solucionar cuestiones técnicas sino cuando se consigue lograr un entorno en el que mediante las relaciones interpersonales se satisfagan las necesidades autorrealizadoras de cada uno de los miembros del grupo.

Por tanto, de entre las estrategias de desarrollo del equipo es necesario potenciar aquellas relativas a la motivación de los miembros de equipo. El objetivo de este trabajo es la identificación y clasificación de los factores de motivación que permitan mejorar las competencias, relaciones entre los miembros del equipo y ambiente del grupo para lograr mejores resultados.

**Palabras clave:** Equipo del proyecto; Prácticas de gestión de Recursos Humanos; Desarrollo personal

## 1. Introducción

A pesar del desarrollo tecnológico y de los recursos destinados por muchas organizaciones al desarrollo de metodologías de gestión de proyectos, todavía, más de un 70% de los proyectos que actualmente se desarrollan no alcanzan sus objetivos (The Standish Group International, 2015). Aunque no hay consenso entre los investigadores sobre los criterios que permiten medir el éxito de un proyecto (Alias et al. 2014), la mayoría de estudios identifican coste, calidad y plazo como los tres criterios más significativos a tener en cuenta, a los que se añade la satisfacción de los interesados tales como cliente, equipo de proyecto, suministradores, contratistas o usuarios (Müller et al., 2011). Tampoco existe consenso en la identificación de los factores o causas que impiden el éxito del proyecto, siendo diversos los autores que han centrado sus trabajos en identificarlos, destacando los siguientes grupos de factores (Doloi, 2013; Gudiené et al, 2013; Sun, 2009):

- Factores externos. Factores que están fuera del control de la organización que ejecuta el proyecto, tales como, fluctuaciones de mercado, cambios políticos, mercado de trabajo, entorno social, condiciones medioambientales, etc.
- Factores institucionales. Restricciones y limitaciones que imponen las administraciones públicas e instituciones financieras.
- Factores relacionados con la naturaleza del proyecto. Características propias del proyecto tales como presupuesto, objetivos, riesgos, complejidad, etc.
- Factores relacionados con los miembros del equipo del proyecto. Competencias y valores humanos de las personas que conforman el equipo de trabajo.
- Factores relacionados con el equipo de dirección del proyecto. Conocimientos y habilidades para influenciar en el equipo del proyecto.
- Factores relacionados con el cliente. Dependen de la tipología del cliente (privado o público), la precisión y claridad de objetivos, su compromiso y participación en el desarrollo del proyecto.
- Factores relacionados con el contratista. Relativos a la capacidad técnica y profesional, experiencia, situación económica y financiera, calidad, condiciones de salud y seguridad de la empresa, condiciones de trabajo.

Sin duda, es el factor humano el que juega un papel crucial en el éxito de un proyecto (Gudiené et al, 2013; Keršulienė & Turskis, 2011; Yang et al., 2011; Zavadskas et.al., 2012), y en concreto el trabajo en equipo (Assaf, 1995; Chan, 2002; Sweis, 2008). Dada la necesidad de mejorar los resultados en la ejecución de los proyectos es fundamental una adecuada y eficaz gestión del equipo de proyectos que incluya las siguientes actividades: identificar y describir las necesidades de personal para ejecutar el proyecto, indicando funciones, responsabilidades y habilidades requeridas (planificar); asegurar la disponibilidad de los recursos humanos necesarios para completar las actividades del proyecto (adquirir); mejorar las competencias, relaciones entre los miembros del equipo y ambiente del grupo para lograr mejores resultados (desarrollar); y realizar un seguimiento y control de los resultados de los miembros del equipo, resolviendo los problemas que pueden surgir a fin de lograr un alto desempeño y optimizar los resultados del proyecto (dirigir) (PMI, 2013).

Los factores relacionados con los miembros del equipo que mayor impacto tienen en el éxito del proyecto son aquellos relacionados con el desarrollo del equipo del proyecto, como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1: Factores de éxito relacionados con equipo de proyecto**

Factores de éxito	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Claridad de roles y responsabilidades	x	x	x		x				x
Comunicación	x	x	x	x		x			
Confianza		x		x					x
Liderazgo							x	x	
Habilidades del equipo								x	
Motivación del equipo	x			x	x		x		x
Conflictos entre los miembros del equipo		x	x					x	

Nota: **1** [Abdul-Aziz, Kassim, 2011]; **2** [Jacobson, Choi, 2008]; **3** [Meng, et al., 2011]; **4** [Tang, et al., 2010]; **5** [Hwang, 2013]; **6** [Tang, Chen, 2012]; **7** [Li, 2005]; **8** [Tiong et al., 1992]; **9** [Jefferies, 2002].

Un equipo de proyectos podría formarse por sí mismo, sin embargo, lo habitual es que el director del proyecto implemente las prácticas de recursos humanos necesarias y facilite las condiciones para convertir al equipo en un equipo lo más efectivo y eficiente posible. Entre dichas prácticas destacan las siguientes: delegación de tareas a realizar según las capacidades de los RRHH, capacitación y formación para la realización de las actividades del proyecto, reconocimientos y recompensas según el desempeño asociado a las responsabilidades individuales y resultados colectivos, actividades de desarrollo del espíritu de equipo para trabajar interdependiente en el logro unos objetivos comunes, motivación para satisfacer expectativas y retos personales en el grupo, intercambio abierto de información, resolución de conflictos mediante negociaciones y rutinas que permita resolver problemas, mejora continua, participación e implicación en las actividades del grupo, autonomía del grupo para desarrollar el trabajo como acuerdan entre todos y establecimiento de códigos de conducta, de comunicación o de trabajo en grupo.

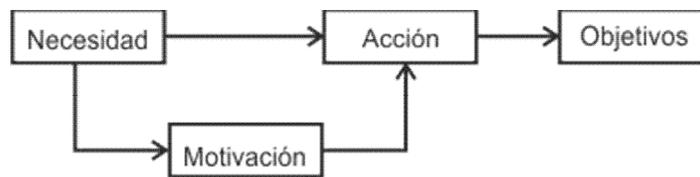
De entre ellas, tradicionalmente se ha puesto el énfasis en la capacitación de los miembros del equipo para mejorar sus conocimientos y habilidades, así como en recompensar el logro de los objetivos del proyecto (Ruz, 2015). Sin embargo, en sociedades desarrolladas, en las que las personas tienen cubiertas sus necesidades básicas, estas buscan su felicidad, también en sus entornos de trabajo, no solo con la satisfacción de necesidades materiales, sino también la consecución de unos bienes no materiales, como reconocimiento del trabajo bien hecho, aplicación de conocimiento para el bien común, etc. En este contexto, se hace necesario, más que nunca, implementar prácticas de gestión de recursos humanos basadas en la potenciación de la motivación de los miembros de equipo para el adecuado desarrollo de los equipos de trabajo.

## 2. Teoría de la motivación. Motivación en el trabajo

La palabra motivación proviene de la palabra latina "*motivus*" que significa "causa del movimiento". Motivación se define como el "conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona". Este concepto ha sido utilizado para explicar los diferentes tipos de comportamiento de las personas. El comportamiento humano está motivado por la necesidad o el deseo de alcanzar determinados objetivos, es decir, la motivación dirige y guía el comportamiento de las personas hacia el logro de objetivos, como se muestra en la figura 1. La importancia de la motivación es tal que sin motivación las personas más talentosas no serían capaces de explotar su potencial, y, por el contrario,

personas motivadas realizarían su trabajo por encima del nivel de su inteligencia y sus conocimientos (Seiler, et al., 2012).

**Figura 1: Esquema de comportamiento humano**



Diferentes teorías de motivación describen cuales son las causas y motivos que activan y dirigen el comportamiento humano. Entre estas teorías, conocidas como teorías de contenido, destacan las siguientes:

1. La jerarquía de necesidades de Maslow (1954). Según esta teoría, la motivación de las personas se basa en la satisfacción de sus necesidades, organizadas según una estructura jerárquica, como se muestra en la figura 2, que refleja su nivel de importancia: en la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas que estarían relacionadas con la deficiencia y los requisitos mientras que en el nivel superior se encuentran las necesidades que estarían relacionadas con el desarrollo personal.

**Figura 2: Jerarquía de necesidades de Maslow**



Según esta teoría, conforme se fueran satisfaciendo las necesidades de los niveles más bajos, en un grado mínimo, se activarían inmediatamente las necesidades de los niveles superiores. Es de destacar el hecho de que ninguna necesidad puede ser satisfecha completamente ya que una necesidad satisfecha al 100% no motivaría a la persona.

En el campo de la gestión de proyectos las necesidades propuestas por Maslow se podrían identificar con los siguientes elementos:

- Necesidades fisiológicas: salario y seguridad/estabilidad en el trabajo.
- Necesidades de la seguridad: pago por enfermedad, planes de pensiones, prevención situación injusta y seguridad física.
- Necesidad de pertenencia: sensación de pertenecer a la organización, la aceptación por parte de los jefes y sus colegas para ser amado por aquellos y su relación con ellos.

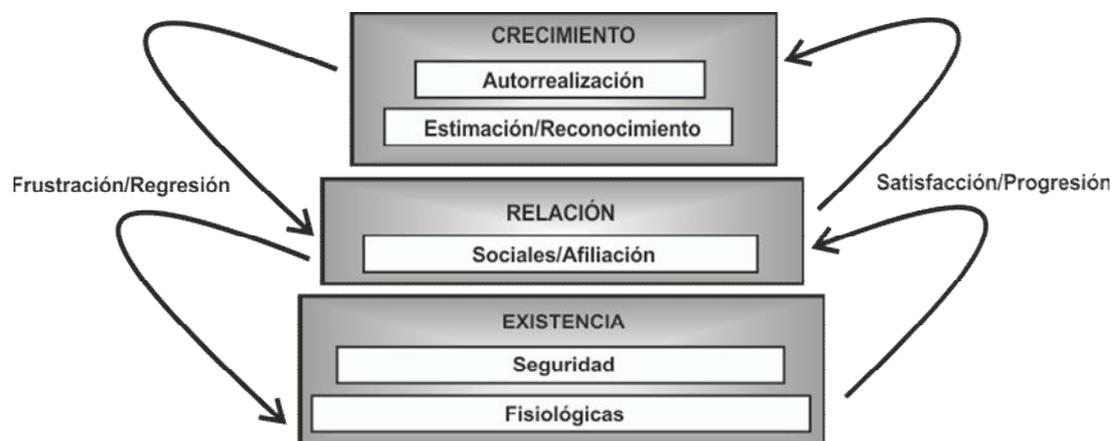
- Necesidad de respeto: el respeto de amigos y gestores, avances en trabajo y apreciado por los gerentes.
- Necesidades de realización personal: hacer el mejor uso de su potencial como trabajador y mejora personal continua.

Así pues, la principal motivación de las personas al trabajar no es el dinero ni la seguridad sino contribuir y utilizar sus habilidades, lo que se denomina "autorrealización". Por tanto, el papel de los directores de proyecto con el objetivo de motivar a las personas de su equipo es identificar sus necesidades individuales y crear las condiciones para alcanzarlas.

2. Teoría ERG (Existence-Relatedness-Growth) de Alderfer (1972). La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow es la base de este enfoque. Alderfer establece un ranking de necesidades estructurado en solo tres grupos definidos como existencia, relación y crecimiento, que se pueden asociar a los grupos definidos por Maslow como se muestra en la figura 3.

- Existencia. Es el grupo de necesidades que se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material.
- Relaciones. La necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas para quedar satisfechos.
- Crecimiento. Un deseo intrínseco de desarrollo personal.

**Figura 3: Necesidades de la teoría ERG**



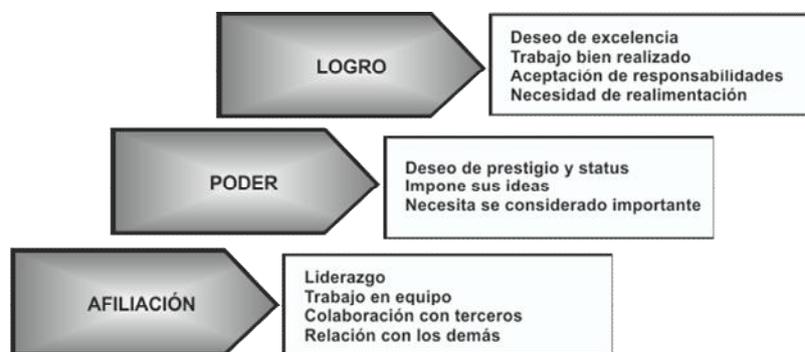
Esta teoría inicialmente asume el principio de la "satisfacción de necesidades en los niveles inferiores antes de pasar a los niveles más altos", es decir, satisfacción/progresión. Sin embargo, introduce una nueva dimensión llamada frustración-regresión entendida como "el fracaso para satisfacer una necesidad de alto nivel conduce a la insatisfacción de las necesidades de bajo nivel y por tanto a la necesidad lograr un mayor nivel de satisfacción". Por ejemplo, la incapacidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede incrementar el deseo de tener más dinero o mejores condiciones de trabajo, así que, la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad inferior.

Por otra parte, esta teoría propone la posibilidad de intentar lograr más de una necesidad al mismo tiempo. Por ejemplo, una persona puede trabajar sobre el

crecimiento, cuando las necesidades de relación o existencia todavía estén insatisfechas, o puede intentar satisfacer las tres categorías de necesidades al mismo tiempo.

3. La teoría de los tres factores de McClelland (1961). McClelland estableció que todos los individuos poseen tres tipos de necesidades, como se muestra en la figura 4:
- Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
  - Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos y a obtener el reconocimiento por parte de ellos.
  - Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir, de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

**Figura 4: Teoría de MacClelland**



En sus investigaciones acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas; buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su realización, a fin de saber si están mejorando o no, y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes. Al superar obstáculos, desean experimentar los sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones

Por otra parte, los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.

La tercera necesidad es la de afiliación, que no ha recibido mucha atención por parte de los investigadores, pero que permite crear un ambiente grato de trabajo, que ayudará a conseguir eficientemente las metas trazadas por la organización y por lo tanto las personales.

4. La teoría del factor dual de Herzberg (1959). En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta "¿Qué desean las personas de su puesto de trabajo?"

A la luz de los resultados obtenidos del estudio, los factores que afectan la satisfacción laboral se dividen en dos categorías, como se muestra en la figura 5:

- Factores higiénicos: son externos a la tarea que se realiza (relaciones personales, las condiciones de trabajo, las políticas de la organización, etc.).
- Factores motivadores: son los que tienen relación directa con el trabajo en sí (reconocimiento, estímulo positivo, logros, sueldo e incentivos, etc.).

**Figura 5: Teoría de Herzberg**

<b>FACTORES MOTIVACIONALES</b>	El trabajo en sí Responsabilidad Progreso Crecimiento ----- Realización Reconocimiento Posición
<b>FACTORES HIGIÉNICOS</b>	Relaciones interpersonales Supervisión Colegas y subordinados ----- Supervisión técnica ----- Políticas administrativas Condiciones físicas de trabajo Salario Vida personal

Herzberg, en esta investigación, concluyó que la insatisfacción laboral se produce en ausencia de los factores de higiene (externos), pero existencia exclusiva de estos factores no proporciona la motivación y satisfacción laboral, sólo con la presencia de factores motivacionales (internas) se puede obtener satisfacción en el trabajo con la motivación.

Según estas teorías motivacionales, las personas tienen diferentes necesidades en distintos momentos de tiempo. El nivel de motivación es determinado por la interacción entre una persona y el entorno o, más específicamente, la interacción de factores personales con diversos factores ambientales. Como se muestra en la tabla 2, según la jerarquía de Maslow de necesidades y la teoría ERG de Alderfer el nivel de motivación de una persona está determinada por factores personales, la teoría de enriquecimiento del trabajo de Herzberg enfatiza los factores ambientales mientras que la teoría de motivación de logro de McClelland hace hincapié en la interacción entre el individuo y el entorno.

**Tabla 2: Comparativa de las teorías de Maslow, Alderfer, MacClelland y Herzberg**

		Teorías			
		Maslow	Alderfer	McClelland	Herzberg
Necesidades ↑	↑	Autorrealización	Crecimiento	Logro	Motivadores
		Reconocimiento		Logro	
		Pertenencia	Relación	Afilación	Higiénicos
		Seguridad	Existencia	Poder	
		Fisiológico		Poder	

A través de estas teorías, se ha conseguido determinar que la motivación de trabajo se ha caracterizado por dimensiones tales como seguridad y trabajo interesante, capacidad para realizar el trabajo, reconocimiento de superiores y colegas, remuneración adecuada y retroalimentación sobre el desempeño. (Dwivedula, & Bredillet, 2010).

### 3. Autorrealización en el entorno de trabajo

Los equipos de proyectos son estructuras temporales comprometidas con la creación de productos o servicios únicos. Dada la complejidad de los proyectos actuales, se ha potenciado la formación de equipos multidisciplinares formados por personas que tienen excelentes capacidades técnicas y de gestión de proyectos, pero se ha dejado en un segundo plano que estas personas estuvieran motivadas (Wiley, 1997). La motivación es uno de los factores más importante en el éxito del proyecto y es necesario que las organizaciones de proyectos así lo entiendan y asuman (Adans & Ulloa, 2003). En concreto, el entorno de trabajo debe ser un lugar que permita a cada uno de los miembros del equipo de proyectos crecer como persona, es decir, satisfacer sus necesidades de autorrealización (Sense & Fernando, 2011; Fehr y Gächter 2002; Rabin 2002).

Se entiende por autorrealización “la realización de las potencialidades de la persona, llegar a ser plenamente humano, llegar a ser todo lo que la persona puede ser; contempla el logro de una identidad e individualidad plena” (Maslow, 1954).

En las dos últimas décadas, ha habido un interés creciente en investigar cuáles son las prácticas que los directores de proyecto pueden implementar para conseguir la autorrealización de los miembros del equipo. En la tabla 3 se muestran los resultados más destacados de las propuestas que diversos investigadores han realizado sobre las prácticas, así como una propuesta de las medidas que se pueden favorecer el desarrollo de la autorrealización de los miembros del equipo del proyecto.

**Tabla 3: Prácticas que contribuyen a la autorrealización**

Prácticas	Medidas	Referencias
Reciprocidad	Apoyo mutuo Lealtad Respeto Responsabilidad	(Tampoe, & Thurloway, 1993) (Dwivedula & Bredillet, 2010) (Oyedele, 2013) (Gudiené et al., 2013) (Kim et al, 2015)
Reconocimiento personal	Crecimiento personal Reconocimiento status Desarrollar de carrera profesional	(Tampoe, & Thurloway, 1993) (Wiley, 1997) (Dwivedula & Bredillet, 2010) (Oyedele, 2013) (Kim et al., 2015) (Mládková ,et al., 2015)
Aprendizaje	Uso del potencial Creatividad propia. Habilidades y destrezas propias	(Tampoe, & Thurloway, 1993) (Seiler et al., 2012) (Patanakul et al, .2016)

Pertenencia al grupo	Cohesión Solidaridad Voluntad de lograr resultados Espacio afectivo Cooperación	(Tampoe, & Thurloway, 1993) (Wiley, 1997) (Seiler et al., 2012) (Oyedele, 2013) (Kim et al, 2015) (Mládková et al., 2015) (Patanakul et al., 2016)
Autonomía	Desarrollo de métodos de trabajo	(Dwivedula & Bredillet, 2010) (Patanakul et al., 2016)
Toma de decisiones	Contribuir a las decisiones	(Dwivedula & Bredillet, 2010) (Oyedele, 2013) (Kim et al., 2015)
Relaciones interpersonales de cooperación	Cooperación en el trabajo Crítica constructiva Competencia	(Oyedele, 2013) (Kim et al., 2015) (Patanakul et al., 2016)
Confianza	Honestidad	(Seiler et al., 2012) (Oyedele, 2013) (Gudienė et al., 2013) (Mládková et al., 2015) (Ning & Ling, 2015)
Comunicación	Acceso a la información	(Dwivedula & Bredillet, 2010) (Seiler et al., 2012) (Oyedele, 2013) (Ning & Ling, 2015)
Satisfacción	Trabajo bien hecho	(Mládková et al., 2015)

#### 4. Conclusiones

En el actual contexto social, las prácticas tradicionales de gestión de recursos humanos resultan insuficientes a la hora de desarrollar los equipos de proyectos, siendo necesario integrar el concepto de gestión de las personas, entendido como la gestión de las expectativas, las habilidades, capacidades y riesgos ligados a los individuos que conforman el equipo de un proyecto dentro de una organización. Se trata, por tanto, de “humanizar” las organizaciones de proyectos, focalizando sus esfuerzos en brindar a los miembros del equipo las condiciones para el desarrollo de destrezas tales como la creatividad, la toma de iniciativa, la capacidad de trabajar en equipo, la capacidad propositiva y la sensibilidad para

descubrir sus potenciales internos y explotarlos en el entorno de trabajo, es decir, potenciar “el ser” de cada uno de los miembros del equipo en vez de “el tener”.

Una gran mayoría de organizaciones asume la teoría de la auto-motivación de los miembros del equipo, sin embargo, la realidad no es así, ya que las personas no se motivan de manera autónoma y aislada. Por lo tanto, las organizaciones y, en concreto, los gerentes o directores de proyecto deben ser conscientes de la necesidad de motivar a los miembros de su equipo dada la importancia que este hecho tiene en el logro de los objetivos del proyecto.

Con los años, los investigadores han desarrollado muchas teorías sobre la motivación que ofrecen a los directores de proyecto pistas con respecto a la motivación de las personas. Es tarea de los directores encontrar métodos adecuados partiendo de estas ideas para motivar a los miembros del equipo.

## 5. Referencias

- Abdul-Aziz, A.R., Kassim, J.P.S. (2011). Objectives, success and failure factors of housing public-private partnerships in Malaysia. *Habitat International*, 35 (1),150-157.
- Alias, Z., Zawawi, E.M.A., Yusof, K., Aris, N.M. (2014). Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A conceptual framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 153, 61-69.
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*. Free Press, New York.
- Assaf S.A., Alkhalil M., Al-Hazmi, M. (1995). Causes of delay in large building construction projects. *Journal of Management in Engineering (ASCE)*, 11, 45-50.
- Chan DWM, Kumaraswamy MM. (2002). Compressing construction durations: lessons learned from Hong Kong building projects. *International Journal of Project Management*, 20, 23-35.
- Dwivedula, R., Bredillet, C. N. (2010). Profiling work motivation of project workers. *International Journal of Project Management*, 28, 158-165
- Doloi, H. (2013). Cost Overruns and Failure in Project Management: Understanding the Roles of Key Stakeholders in Construction Projects. *Journal of Construction Engineering Management*, 139 (3), 267-279
- Fehr, E. and Gächter S. (2002), Altruistic punishment in humans. *Nature*, 415, 137-40.
- Gudienė, N., Banaitis, A., Banaitienė, N., Lopes, J. (2013). Development of a Conceptual Critical Success Factors Model for Construction Projects: a Case of Lithuania. *Procedia Engineering*, 57, 392-397.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley, New York.
- Hwang, B.G., Zhao, X., Gay, M.J.S. (2013). Public private partnership projects in Singapore: factors, critical risks and preferred risk allocation from the perspective of contractors. *International Journal of Project Management*, 31, 424-433.
- Jacobson, C., Choi, S.O., (2008). Success factors: public works and public-private partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, 21, 637-657.
- Jefferies, M., Gameson, R., Rowlinson, S., (2002). Critical success factors of the BOOT procurement system: reflections from the stadium Australia case study. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 9 (4), 352-361.

- Keršulienė, V., Turskis, Z. (2011). Integrated fuzzy multiple criteria decision making model for architect selection. *Technological and Economic Development of Economy*, 17, 645-666.
- Kim S., Kim J. D., Shin Y., Kim, G H. (2015). Cultural differences in motivation factors influencing the management of foreign laborers in the Korean construction industry. *International Journal of Project Management*, 33, 1534-1547.
- Li, B., Akintoye, A., Edwards, P.J., Hardcastle, C., (2005). Critical success factors for PPP/PFI projects in the UK construction industry. *Construction, Management and Economics*, 23, 459-471.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row Publishers, Inc.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York McGraw-Hill.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. The Free Press, New York.
- Mládková, L., Zouharová, J., Nový J. (2015) Motivation and Knowledge Workers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 768-776.
- Meng, X., Zhao, Q., Shen, Q., (2011). Critical success factors for transfer–operate–transfer urban water supply projects in China. *Journal of Management and Engineering (ASCE)*, 27 (4), 243-251.
- Ning, Y. Ling, F.Y. Y. (2015). The effects of project characteristics on adopting relational transaction strategies. *International Journal of Project Management*, 33, 998-1007.
- Müller, R., Geraldi, J., Turner, J.R. (2012). Relationships Between Leadership and Success in Different Types of Project Complexities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59, 77-90.
- Oyedele, L. (2013). Analysis of architects' demotivating factors in design firms. *International Journal of Project Management*, 31, 342-354.
- Patanakul, P., Pinto. J.K., Pinto M.B. (2016). Motivation to perform in a multiple-project environment: The impact of autonomy, support, goal clarity and opportunities for learning. *Journal of Engineering Technology and Management*.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.02.001>
- PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. PMI.
- Rabin, M. (2002), A perspective on psychology and economics. *European Economic Review*, 46, 657-85.
- Ruz-Vila, F.; Nieto-Morote, A. (2015). Importance of relational goods in development of project team. *19th International Congress on Project Management and Engineering. Granada, 15-17th July 2015*, 111-120.
- , pp 0111-0120 Seiler, S., Lent, B., Pinkowska, M., Pinazza, M. (2012). An integrated model of factors influencing project managers' motivation: Findings from a Swiss Survey. *International Journal of Project Management*, 30, 60-72.
- Sense, A; Fernando, M (2011). The spiritual identity of projects. *International Journal of Project Management*, 29, 504-513.
- Sun, M., Meng, X. (2009). Taxonomy for change causes and effects in construction projects. *International Journal of Project Management*, 27, 560-572.
- Sweis, G., Sweis, R., Hammad, A.A., Shboul, A., (2008). Delays in construction projects: The case of Jordan, *International Journal of Project Management*, 26, 665-674.

- Tang, L., Shen, Q., Cheng, E.W., (2010). A review of studies on public–private partnership projects in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 28, 683-694.
- Tang, L., Shen, Q., Skitmore, M., Cheng, E.W., (2012). Ranked critical factors in PPP briefings. *Journal of Management in Engineering (ASCE)*, 29 (2), 164-171.
- The Standish Group International, (2015). CHAOS Summary 2015. <http://www.standishgroup.com/>
- Tampoe, M., Thurloway, L., (1993). Project management: the use and abuse of techniques and teams (reflections from a motivation and environment study). *International Journal of Project Management*, 11 (4), 245–250.
- Tiong, R.L.K., Yeo, K.T., McCarthy, S.C., (1992). Critical success factors in winning BOT contracts. *Journal of Construction Engineering Management*, 118 , 217-228.
- Wiley, C., (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18 (3), 263-280.
- Yang, L. R., Huang, C. F., Wu, K. S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success, *International Journal of Project Management*, 29, 258–267.
- Zavadskas, E. K., Vainiūnas, P., Turskis, Z., Tamošaitienė J. (2012). Multiple criteria decision support system for assessment of projects managers in construction, *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 11, 501-520.