

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16>

УДК 658.3

## АНАЛІЗ ФАКТОРІВ МОТИВАЦІЇ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА КОМАНДИ В ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТАХ ПІД ЧАС КРИЗИ ТА ВІЙНИ

### ANALYSIS OF MOTIVATION FACTORS AFFECTING TEAMS IN INNOVATION PROJECTS DURING CRISIS AND WAR

**Когут Ірина Василівна**

старший викладач,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9263-2181>**Kohut Iryna**

National University "Lviv Polytechnic"

У статті проаналізовано класичні фактори мотивації з теорії Маслоу, які впливають на роботу команд в інноваційних проєктах. Визначено, що їх пріоритетність змінюється через середовище, яке на сьогодні є стресовим, постійно змінним та невизначеним. В такий час, як криза та війна менеджери повинні змінити підходи до роботи. Якщо в умовах стабільності вони багато часу витрачали та планування роботи команд, забезпечували їх сучасними інструментами роботи то сьогодні цього є недостатньо. У роботі команд в інноваційних проєктах важливим є результат проєкту, психологічний комфорт та безпека. Ефективність роботи в таких проєктах залежить також і від індивідуальних потреб членів команди, що пов'язано із викликами сьогодення. При дослідженні, автором до команд інноваційних проєктів було віднесено працівників творчих колективів, сфери інформаційних технологій, науковців, дослідників тощо. Саме ці групи прийняли участь у інтерв'ю та дослідженні. За результатами спостережень у статті запропоновано інструменти мотивації членів команд та описано їх вплив на роботу команд інноваційних проєктів. Виокремлено наступні мотиваційні інструменти: відкрита комунікація, фокус на ментальне здоров'я, анкетування, релокаційні бонуси, безпека, довіра, розвиток та навчання. Запропоновані інструменти дозволять організувати працю команди в інноваційних проєктах максимально ефективно, комфортно та допоможуть пережити складний період війни та кризи.

**Ключові слова:** проєктна команда, мотивація, інструменти мотивації, зовнішнє середовище, інновації.

The article analyzes classical motivational factors from Maslow's theory that affect the work of teams in innovative projects. It was determined that their priority changes due to the environment, which today is stressful, constantly changing and uncertain. The relevance of this research is the identification of new tools for motivating project teams. The methods of analysis of existing methods and classic approaches to employee motivation, the study of articles and studies of scientists and practitioners related to the issue, the author's own work and observations, and interviews of team members were used in the research. According to the results of the study, it was determined that the effectiveness of the innovation project team depends on the individual needs of the team members, their safety and emotional state. The author included employees of creative teams, the field of information technologies, scientists, researchers, etc., as teams of innovative projects. Classical factors of motivation according to Maslow's theory are elaborated. It was determined that during crises and war there is a change in the priorities of elements and their sequence in comparison with those that existed before the period of changes. Among the difficulties that arise when motivating teams that work with innovative projects in conditions of uncertainty and war, the following problems were highlighted: the inability to quickly recover in conditions of stress; lack of own resource; lack of support and support; feeling of helplessness and pressure of circumstances; the need to receive information quickly and on time; planning and management of working time; feeling of pressure from customers of innovative projects; the need for a leader. Understanding the problems in this difficult period allows you to determine what exactly is working at the moment and choose the right tools to improve work efficiency. The author proposed a solution in the form of a table with motivation tools and described their effect on the project team. Motivational tools are singled out: open communication, focus on mental health, questionnaires, relocation bonuses, security, trust, development and training. The proposed tools will allow you to organize the work of the team in the innovative project as efficiently and comfortably as possible and will help you survive the difficult period of war and crisis.

**Keywords:** project team, motivation, motivation tools, external environment, innovation.

**Постановка проблеми.** Мотивація команд в проектах залишається однією із найактуальніших тем в роботі над проектами, особливо коли ми говоримо про команди, що працюють над інноваційними, неординарними завданнями в середовищі з багатьма невизначеностями.

Менеджер проекту можуть розробляти оптимістичні графіки роботи, планувати час виконання завдань, застосовувати сучасні методології, але результат буде не таким ефективним, якщо не працювати з індивідуальною мотивацією членів команди і не враховувати їх потреби та емоційний стан.

На думку, провідних експертів у сфері інновацій та управління людьми в командах буде впливати зовнішнє середовище та їх особисті потреби. Зміни, які сьогодні відбуваються у зовнішньому середовищі серед, яких події в Україні, що пов'язані з військовою агресією впливають на роботу людей, їх мотивацію до роботи. Для менеджера, як ніколи стає актуальним питання пошуку ефективних шляхів підвищення продуктивності роботи команд в інноваційних проектах. Адже, саме інновації сьогодні є одним із джерелом розвитку суспільства у майбутньому та напрямком, який може продовжувати працювати в умовах війни. Під інноваційними проектами розглянуто проекти, які пов'язані з сферою інформаційних технологій, наукові проекти, творчі проекти тощо.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** ослідженнями мотивації команд та персоналу в українській науці займаються Муха Р. А. [1], Капінос Г. І., Ларіонова К. Л. [2], Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. [3]. У своїх працях вони наголошують на важливості нематеріальних стимулів у праці людей. Серед іноземних авторів – Джош Берсін, Ден Пінк, які піднімають питання роботи з персоналом та наслідки вигорання у працівників. Петерсон Т. М. [4], описує досвід успішних компаній і стверджує, що ефективність роботи залежить від зовнішніх факторів.

Провідні експерти та вчені з управління проектами теж наголошують на значному впливі зовнішніх факторів на мотивацію членів команди проекту.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Осно-

вна мета статті провести аналіз факторів, що впливають роботу інноваційних команд в умовах кризи та війни та запропонувати інструменти підвищення продуктивності таких команд.

**Виклад основного матеріалу.** Відомо, що на мотивацію працівників впливають внутрішні потреби самих працівників, які формуються на базі цінностей, освіти, менталітету, кваліфікації, віку, сімейного стану члена команди тощо. Так і зовнішні, які спричинені ситуацією в якій перебуває людина.

Сьогодні ситуація в Україні (війна) дуже впливає на роботу в командах. Особливо – це стосується працівників інноваційних проектів, які навіть в такому середовищі повинні знаходити ресурси для результату.

Робота в проектах характеризується високими ризиками, великою напругою та обмеженнями в параметрах їх реалізації, якщо додати до цього стрес через події в Україні, нестабільність, брак фінансових ресурсів, то одним із головних завдань керівників проектів стає вміння знаходити інструменти для мотивації команди.

Якщо ми звернемося до всім відомої піраміди потреб Маслоу де основні чинники мотивації мають певну ієрархію (рис. 1).

Піраміда Маслоу послідовно представляє всі людські потреби, від найпростіших до найвагоміших.

На першому рівні знаходиться фізіологія (голод, спрага та інші природні потреби).



Рис. 1. Піраміда Маслоу, класичний варіант

На другому безпека (почуття захищеності, відсутність страхів). Приналежність та любов. Третій рівень – соціум (сім'я, команда, підтримка з боку оточення, дружба).

На четвертому пізнання (отримання знань, умінь та навичок). Далі йдуть естетика (прагнення краси, пошук ідеалів), самоактуалізація (пошук цінностей та реалізація бажань) [5; 6].

Серед труднощів, що виникають при мотивації команд, які працюють з інноваційними проектами зараз в умовах невизначеності та війни можна виділити проблеми, що озвучують члени команд під час проведення інтерв'ю.

1. Неможливо швидко відновлюватись в умовах стресу. Розірваний робочий день, тривога за безпеку та інші моменти пов'язані з війною не дозволяють працівнику перейти в процес генерування продуктивних ідей.

2. Відсутність власного ресурсу. В цей час кожній людині важко піклуватися про себе, про своє здоров'я та фізичне тіло.

3. Відсутність опори та підтримки. Людям важливо знати, що їх чують, приймають, визнають. Потрібна підтримка команди, менеджера без якої неможливо працювати.

4. Відчуття безпорадності та тиск обставин. У такому стані люди не здатні працювати навіть тоді, коли обставини змінюються.

5. Потреба в отриманні інформації швидко та вчасно.

6. Планування та управління робочим часом. Продуктивність падає через постійні зміни в планувальниках.

7. Відчуття тиску з боку замовників інноваційних проектів. Особливо тоді коли замовник іноземець і йому важко зрозуміти відчуття та умови роботи команди виконавців.

8. Потреба у лідері. Брак підтримки від керівників проекту дуже де мотивує.

Проаналізувавши, середовище та зрозумівши проблеми, які можуть вплинути на ефективність роботи інноваційних команд проекту, можна побачити, що у період нестабільності та війни послідовність та вагомість факторів з піраміди Маслоу змінюється.

На перший план виходять такі фактори, як безпека. Люди не будуть працювати ефективно, якщо без певної інформації не будуть вирішені та не будуть забезпечені менеджерами проекту.

На другому плані – це буде знаходитись фізіологічна потреба. Забезпечити себе необхідними засобами для існування. Можливість отримати оплату праці, яку потім член команди зможе трансформувати в їжу, медицину для себе та своїх близьких.

Наступний, фактор – це соціум, як спосіб комунікації з членами команди та потреба отримувати інформацію. Далі, отримання знань, які будуть більше наближені до безпекових.

Як діяти у різних нестандартних ситуаціях в умовах війни та робочого простору та оточенні однопідприємців член команди зможе ефективно працювати та цінності. Розділення спільних цінностей всіма членами команди є фундаментом подальшої співпраці.

Щоб запобігти подібним труднощам під час реалізації інноваційного проекту, проектний менеджер повинен знати про них і мати стратегію, як їх уникнути. Автором запропоновані рішення для покращення роботи проектних команд (табл. 1), які сформовані на основі аналізу джерел [7–9] та власних досліджень.

Запропоновані автором рішення (табл. 1) допоможуть підвищити ефективність роботи інноваційних команд та дозволять забезпечити такі умови праці, які зроблять їхню працю більш продуктивною та результативною у такий складний час. У майбутньому важливо вра-

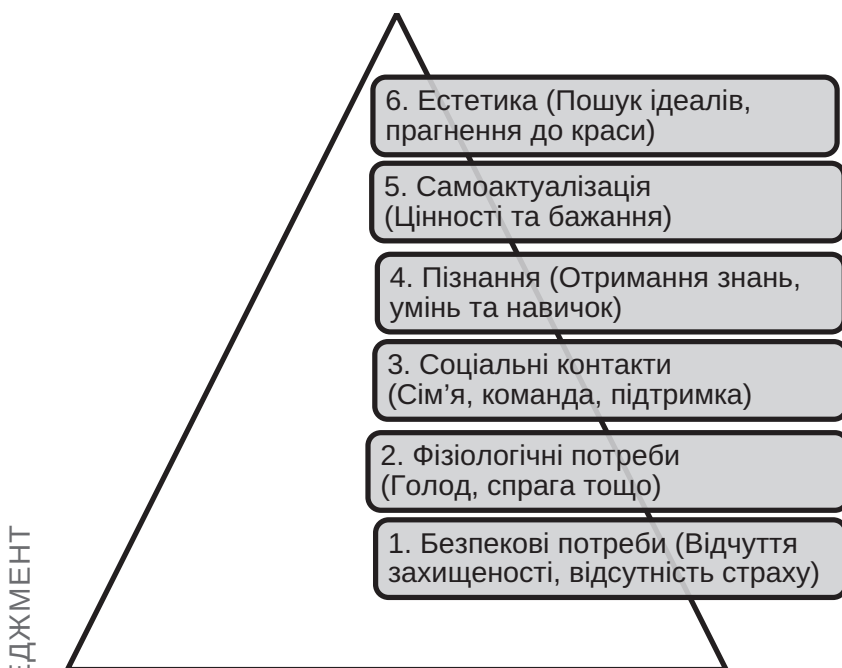


Рис. 2. Зміна пріоритетів факторів учасників команди проекту на основі піраміди Маслоу

Таблиця 1

**Інструменти підвищення мотивації команд в інноваційних проектах  
в умовах війни та криз**

Інструмент мотивації	Опис інструментів
Орієнтація на вплив зовнішніх факторів	
Постійна відкрита комунікація. Наради та мітинги.	Комунікація допомагає підтримувати високий рівень довіри до менеджера проекту та попереджати можливу паніку. Персональні зустрічі з менеджером проекту. Такий підхід допомагає зрозуміти, що відбувається в команді проекту, поділитись персональними думками щодо роботи і особистого.
Фокус на фізичне та ментальне здоров'я команди	Впровадження практик, які спрямовані на підтримання здорового сну, психологічні консультації. Навчання команди щодо відмови від думскролінгу, вимикати сповіщення на телефонах після певного часу, а волонтерам нагадують про побудову чіткого графіка роботи. Розділення часу на відпочинок, роботу, волонтерство тощо.
Регулярне анкетування.	Розсилки опитувальників «чек-ін» за яким менеджер проекту може відстежити, чи в безпеці працівник команди, чи потрібна допомога.
Релокаційний бонуси	Опції авансу та «заморозки» виплат: за бажанням члена команди.
Додаткові системи захисту та безпеки.	Розробка рекомендації щодо реакції працівників у різних кризових ситуаціях.
Тренінги для розвитку лідерства та робота з цінностями.	Командам знати цілі. Це підтримує енергію, адже зрозуміло, що життя й робота тривають. Коли люди бачать картинку майбутнього, до якої йдуть, відчують, що керівники в це щиро вірять, – це мотивує та надає сенс
Орієнтація на вплив внутрішніх факторів	
Змістовна робота	Визначте чіткі цілі та завдання, щоб кожен член команди знав, над чим він працює. Дотримуйтеся графіка роботи, уникайте перенормових годин. Організуйте все, що може підвищити продуктивність роботи, забезпечте свою команду інструментами, інструментами, якісною документацією, системами управління завданнями.
Здоров'я, безпека та благополуччя	Забезпечте своїй команді комфортне робоче місце, навіть якщо вони працюють вдома. Медичне страхування в наш час є обов'язковим. Ви також можете надати спеціальні пропозиції для сімей своїх співробітників. Це буде чудовим способом підвищити рівень безпеки та сконцентрувати людей на роботі.
Довіра до ТОП-менеджменту	Покажіть своїй команді, що вони можуть на вас покластися, поділіться своїм баченням. Залишайтеся відкритими щодо проблем проекту, труднощів, щоб команда могла довіряти вам і вашим рішенням. Допомогайте їм справлятися зі складними завданнями, давайте власні рекомендації.
Здатність до зростання	Підкресліть цілі та перспективи вашої компанії. Заохочуйте особистий і професійний ріст. Одним із простих способів є організація заходів «Обмін знаннями», де кожен член команди може виступати на певну тему. Заохочуйте свою команду підвищувати рівень досвіду, організуйте тренінги, курси, семінари та оцінювання знань. Відчуття перспективи через тестування та підвищення зарплати стане найкращим стимулом для навчання. Дайте їм можливість отримати інші навички та змінити сферу знань у компанії.

ховувати зміни зовнішнього середовища, щоб зберегти мотивацію команди. Менеджери мають бути готові до постійних змін та не стабільності. Мають навчитись адаптуватися до

викликів іноваційних індустрій і реагувати на потреби команди.

**Висновки.** За результатами проведених досліджень автором сформовано висновки,

що стиль керівництва завжди повинен бути адаптованим до команди, проекту та середовища в якому перебувають члени команди. Менеджер проекту повинен адаптовувати свої інструменти мотивації під потреби команди з врахуванням факторів внутрішнього середовища, інноваційності проектних задач та зовнішніх (віна, криза). Працюючи з колективами, які генерують інноваційні проекти необхідно розуміти, що результат залежить від дій менеджера та його вмінь мотивувати своїх підлеглих в надскладних умовах. Для ефективної роботи таких команд необхідні: абсолютна свобода процесу з абсолютним контролем результатів. Кожен учасник команди має бути почутими та поміченими, щоб залиша-

тися мотивованими, точно знати свою сферу відповідальності, спочатку бачити загальну картину процесу, а потім занурюватися в деталі.

Зовнішні фактори мають значний вплив на проектне середовище та продуктивність команди. Тому завжди важливо враховувати ці фактори. У сучасних реаліях. Важко підтримувати високу мотивацію та продуктивність у стресі та в небезпеці. Головними тут мотиваторами мають стати безпека, довіра до ТОП-менеджменту, ефективна комунікація, бажання розвиватися, змістовна робота та робоче середовище. Все це допоможе значно полегшити роботу команди в умовах постійної невизначеності та стресу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Муха Р. А. Особливості мотивації роботи в команді. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1\\_57\\_2017\\_ukr/16.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/16.pdf) (дата звернення: 20.06.2022).
2. Капінос Г. І. Мотивація творчої праці в інноваційній діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2008. № 2. Т. 2. С. 106–110.
3. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2018-2\\_0-pages-268\\_275.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-268_275.pdf) (дата звернення: 20.06.2022).
4. Peterson T. M. Motivation: how to increase project team performance. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/4a0e/de0b3d2ca95602d6a39b99c278027d1e5d1a.pdf> (дата звернення: 20.06.2022).
5. Фандєєва А.Є. Теоретичні положення стратегічного управління людськими ресурсами. *Економіка праці та соціальна політика*. 2012. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2012-11\\_0-pages-230\\_233.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-11_0-pages-230_233.pdf) (дата звернення: 20.06.2022).
6. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/26.pdf> (дата звернення: 20.06.2022).
7. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikov-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (дата звернення: 10.06.2022).
8. Мігура А. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. 2022. URL: <https://happymonday.ua/ru/yak-pidtrimaty-ta-motyuvaty-spivrobitnykiv> (дата звернення: 10.06.2022).
9. Що таке резильєнтність, або Як мотивувати й надавати сил команді під час війни? 2022. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24098> (дата звернення: 10.06.2022).

#### REFERENCES:

1. Mukha R. A. (2017) Osoblyvosti motyvatsii roboty v komandi. problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi. Available at: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1\\_57\\_2017\\_ukr/16.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/16.pdf) (accessed 20 June 2022).
2. Kapinos H. I. (2008) Motyvatsiia tvorchoi pratsi v innovatsiinii diialnosti pidpriemstv. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. *Ekonomichni nauky*. № 2. Т. 2. P. 106–110.
3. Shchetinina L. V., Rudakova S. H., Lobunets I. S. (2018) Nehroshova motyvatsiia personalu yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti yoho roboty. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. Available at: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2018-2\\_0-pages-268\\_275.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-268_275.pdf) (accessed 20 June 2022).
4. Peterson T. M. Motivation: how to increase project team performance. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/4a0e/de0b3d2ca95602d6a39b99c278027d1e5d1a.pdf> (accessed 20 June 2022).
5. Fandieieva A. Ye. (2012) Teoretychni polozhennia stratehichnoho upravlinnia liudskymy resursamy. *Ekonomika pratsi ta sotsialna polityka*. Available at: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2012-11\\_0-pages-230\\_233.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-11_0-pages-230_233.pdf) (accessed 20 June 2022).

6. Ustilovska A.S. (2017) Motyvatsiia personalu yak odyz z osnovnykh instrumentiv uspishnoho upravlinnia personalom. *Molodyi vchenyi*. № 4.4 (44.4). Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/26.pdf> (accessed 20 June 2022).

7. HR pid chas viiny. Yak pidtrymuvaty ta spriamovuvaty tysiachi spivrobotnykiv pid chas kryzy. Keisy trokh velykykh ukrainskykh kompanii. 2022. Available at: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobotnikiv-pid-chas-kryzi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (accessed 10 June 2022).

8. Mihura A. (2022) Yak pidtrymaty ta motyvuvaty spivrobotnykiv u voiennyi chas. Available at: <https://happymonday.ua/ru/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobotnykiv> (accessed 10 June 2022).

9. Shcho take rezylentnist, abo Yak motyvuvaty y nadavaty syl komandi pid chas viiny? 2022. Available at: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24098> (accessed 10 June 2022).