

УДК 331.101.3:616-036.21"364"  
DOI: 10.15673/ie.v14i4.2426

**Козак К.Б.**

докторка економічних наук, професорка  
кафедра менеджменту та логістики  
E-mail: kozakkate.coach@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0002-8099-6607

**Корсікова Н.М.**

кандидат економічних наук, доцентка  
кафедра менеджменту і логістики  
E-mail: nkorsikova@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0002-1649-4725

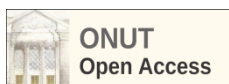
**Петренко Ю.О.**

магістрант  
кафедра менеджменту та логістики  
Одеський національний технологічний університет  
вул. Канатна 112, м. Одеса, Україна, 65039  
E-mail: asterisque36@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-4923-1542

## УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПОСТПАНДЕМІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

Досягнення значних результатів діяльності підприємства та в цілому розвитку бізнесу нерозривно пов'язані із роботою персоналу і його рівнем мотивації. За кризових умов певний рівень мотивація або навпаки, демотивованості, може як врятувати бізнес, так і відповідно створити додаткові проблеми в процесі роботи. Сьогодні, в нестабільні часи, для кожного керівника бажано розуміти важливість перегляду дійсних мотиваційних механізмів, проводити зміну інструментів управління та проводити дослідження наявних потреб персоналу для повного їх задоволення. Важливо не забувати, що високий рівень стресу та тривожності зменшує продуктивність персоналу та його бажання досягти результатів, а тому керівництво повинно зайнятися пошуком шляхів подолання зазначених наслідків. У статті розглядаються основні фактори, які впливають на мотиви поведінки працівників в період постпандемії та воєнного стану. На базі цього, було розроблено перелік мотиваційних інструментів, які зможуть покращити продуктивність, психологічний клімат в колективі, зменшити рівень стресу та стурбованості, надати відчуття безпеки працівникам та підвищити довіру до керівництва.

**Ключові слова:** мотивація, персонал, мотиваційні програми, воєнний стан, постпандемія, криза.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Останні роки були важкими для України. Спочатку пандемія COVID-19 завдала великого удару для економіки та змінила вже усталені норми соціальної та ділової поведінки, пізніше - введення воєнного стану [1] на території країни, що спричинило багато зрушень в економіці, екології, духовній, політичній, соціальній та інших сферах життя людей. Не минули змін і трудові відносини та організація роботи в умовах невизначеності та кризи: значна кількість найманих працівників втратила роботу, а багато тих, хто працює втратили значну частину зарплати, деякі підприємства припинили свою діяльність, деякі знищено ракетними ударами. За таких важких умов психіка кожної людини, як суб'єкта управління (керівника) так і об'єкта управління (підлеглого) реагує по-різному: тимчасовий стрес, депресія, апатія, що незмінно впливає на робочий процес та мотивацію. Отже, старі методи мотивації за сучасних умов вже можуть не діяти, тому потрібно кардинально переглянути систему трудових відносин. Враховуючи си-

туацію, яка склалася, кожному керівникові потрібно переглянути мотиваційні механізми та визначитись із інструментами впливу на персонал.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації трудової діяльності внесли так і зарубіжні вчені, як: Ф. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак Келланд, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер та ін.. Серед українських вчених, які займалися дослідженням мотиваційної діяльності можемо виділити таких, як: Колот А. М., Семикіна М.В., Вольський М., Цехановецький Г., Туган-Барановський М.. Є низка дослідників, які розглядали проблему мотивації та психологічних чинників під час пандемії та як наслідок, серед них виділимо: Гавриш О. М., Приходько Т.М., Жосан Г.В., Кириченко Н.В., Золотоверха В.П., Денисенко К.С., Корсікова Н.М., Древова В. Однак зазначимо, що питання мотивації під час війни є новим та потребує подальшого дослідження.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою даного дослідження є вивчення та розробка актуальних підходів щодо удосконалення мотиваційних

механізмів в умовах кризових явищ, а саме воєнного стану та наслідків пандемії COVID-19.

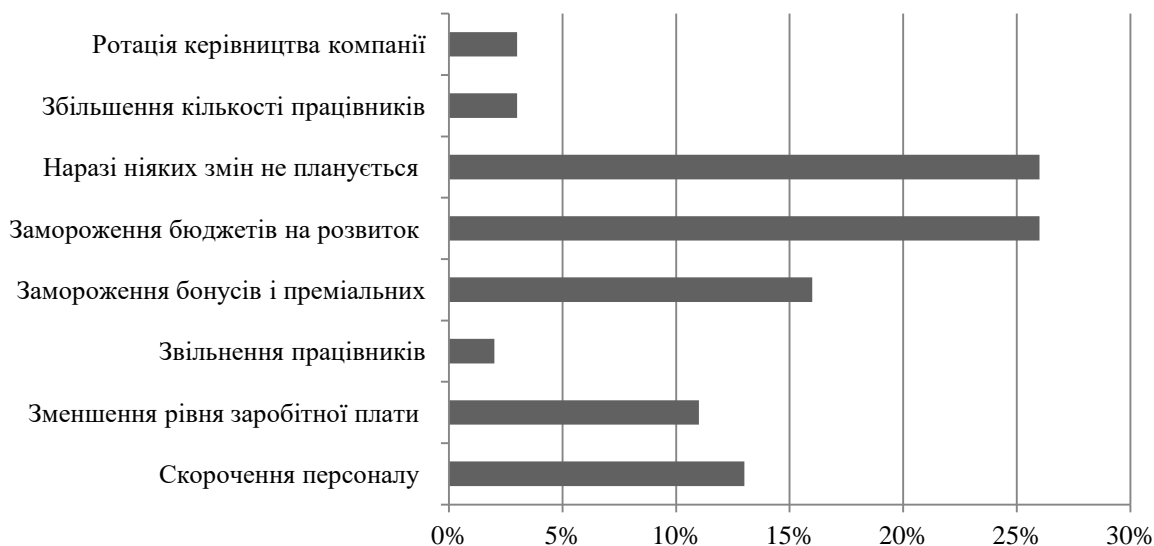
**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Світові тенденції та стрімкі зміни зовнішнього середовища змушують кожне підприємство оперативно миттєво реагувати, адже без адаптації та відсутності гнучкості в управлінні є велика вірогідність не пережити кризові часи. В період пандемії COVID-19 бізнес мав приймати швидкі рішення, перебудовувати вже налагоджені процеси роботи та переглянути принципи управління. Однак пандемія стала не єдиним потрясінням для бізнесу, після 24 лютого 2022 року з'явилась значна кількість нових проблем, які потребують оперативного вирішення, супутнє адаптуючись до нових умов та викликів. Завданням кожного керівника є пошук таких механізмів управління персоналом та впливу на його поведінку, які б знизили вплив негативних наслідків та дозволили підтримувати свій бізнес.

Тривалий час в пострадянських країнах більшу увагу приділяли матеріальним та фінансовим ресурсам, розвитку матеріально-технічної бази для досягнення загальних цілей, а персонал сприймався як інструмент, який виконує роботу. Однак, із розвитком ринкових відносин стала очевидна фундаментальна роль персоналу як рушійної сили для процвітання підприємства, тому керівництво почало більше уваги приділяти розвитку трудового потенціалу, кваліфікації кадрів, працюючим методам мотиваційного впливу.

За кризових умов спричинених пандемією COVID-19 та воєнного стану проблеми трудових ресурсів встали ще гостріше: велика кількість людей втратила роботу, багато спеціалістів емігрувало, а ті, хто залишилися на робочому місці втратили частину заробітку. За даними Міжнародної організації праці (МОП), яка є агентством ООН, близько 4,8 мільйони людей в Україні втратили роботу. Так, багато спеціалістів емігрувало: після 24 лютого 2022 року відбувся від'їзд більш ніж 5,23 мільйона біженців [2] до Польщі, Румунії, Молдови, Угорщини та Словаччині, понад 1,48 мільйона осіб, з яких 208 тис. громадян країн, які не є членами ЄС, зокрема працівники-мігранти та студенти – виїхали в інші країни. Водночас, приблизно 7,7 мільйона осіб стали внутрішньо переміщеними (станом на 17 квітня) [3]. У цілому, за оцінками, до 70% населення України зазнало негативного впливу бойових дій [4]. Крім того, станом на березень кількість 2022 р. кількість біженців працездатного віку склала приблизно 2,75 млн., дві третини з них мають вищий рівень освіти, а майже половина (49%) були зайняті на висококваліфікованих професіях [5,6].

До того ж, за результатами дослідження ринку праці Європейської Бізнес Асоціації від травня 2022 року, які наведені на рис. 1, видно, що 26% компаній заморожує бюджети на розвиток, 16% компаній заморожує бонуси та преміальні, а 11% компаній планують зменшення зарплати [7].

**Які саме зміни щодо персоналу відбулись/вдбуваються/заплановані на найближчий період?**



**Рис. 1. Дослідження ринку праці Європейською Бізнес Асоціацією [7]**

Окрім цього, були внесені зміни в трудове законодавство, яке корегує діяльність підприємств, організацій та осіб, що працюють за трудовим договором. Так, 15 березня 2022 року набув чинності За-

кон України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [9]. В таблиці 1 наведено основні зміни, впроваджені цим Законом.

Таблиця 1

## Зміни в трудовому законодавстві під час воєнного стану\*

Умова	За КЗПП	За новим законом
Форма трудового договору	Зазвичай в письмовому вигляді	Форма визначається за згодою сторін
Встановлення випробувального терміну	Заборонено встановлювати певним категоріям	Може бути встановлена будь-кому
Переведення на іншу роботу/підприємство	Дозволяється тільки зі згодою працівника	Можливе без згоди працівника
Часи роботи	Визначається правилами трудового розпорядку та графіками змінності	Встановлює роботодавець
Нормальна тривалість робочого часу	Не більше 40 год/тиждень	Може бути до 60 год/тиждень
Щотижневий безперервний відпочинок	Не менше 42 годин	Може бути 24 години
Можливість звільнення в період тимчасової непрацездатності/відпустки	Не допускається	Можливе
Кількість робочих днів	Встановлює роботодавець із профспілкою	Визначає роботодавець
Щорічна відпустка	Мінімум 24 дні	Може бути обмежена 24 днями або відмовлено на об'єктах критичної інфраструктури
Відповідальність за недотримання строків оплати праці	Роботодавець завжди несе відповідальність	Роботодавець може не нести якщо доведе, що порушення були внаслідок обставин непереборної сили

\* сформовано авторами на підставі [8, 9]

Підсумовуючи фактори, що негативно впливають на персонал (рис. 2), можна дійти висновку, що такі кризові умови безперечно стають загрозою для існування бізнесу та впливають на його ефективність. Враховуючи це, для кожного роботодавця важливим є направлення усіх зусиль на збереження трудового

потенціалу та адаптацію вже існуючих механізмів управління. Мотивація персоналу грає неабияку роль в підвищенні ефективності підприємств, однак наразі велика кількість мотиваційних інструментів застаріла через зміну фокусу уваги на інші потреби.



Рис. 2. Фактори впливу на персонал\*

\*сформовано авторами

Людина по своїй природі схильна до стресу, а її психічний стан в період воєнних конфліктів нестабільний. Когут О.О. визначає що стрес може бути наслідком емоційного вигорання на роботі, переживання якого може призвести до хронічної втоми, депресії, емоційного занепокоєння та багато інших проблем [10, с. 208]. Це призводить до зниження якості виконання професійних обов'язків, зменшення ре-

зультативності та навіть втрати трудових ресурсів. Тому керівникам важливо використовувати такі мотиваційні програми, які б в сприяли зменшенню рівня стресу у персоналу та створенню максимально комфортних умов для роботи. На рис. 3. наведені напрями удосконалення мотиваційних програм на підприємстві, на які слід звернути увагу.

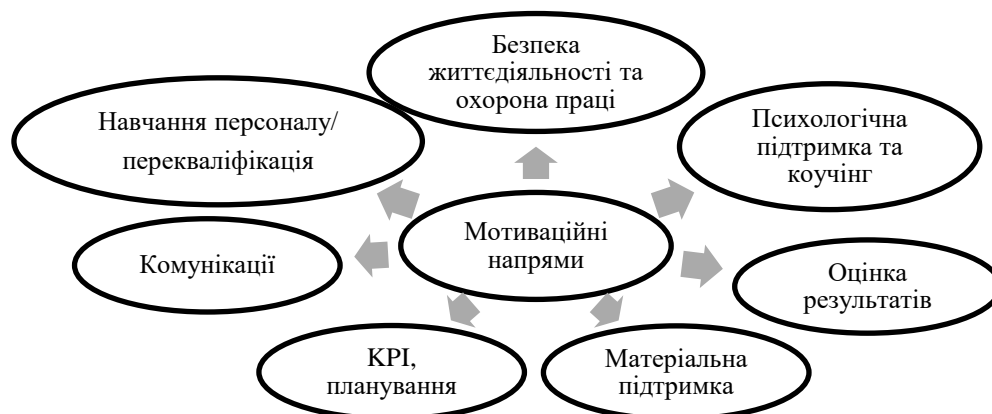


Рис. 3. Напрями удосконалення мотиваційних програм на підприємстві\*

\*сформовано авторами

Під час воєнного стану для кожного працівника визначальними є задоволення його базових потреб у безпеці, захисті та відпочинку. Тому найголовнішою рекомендацією для кожного керівника під час впровадження нових методів мотивації є створення безпечних умов роботи та розробка алгоритму дій у випадку надзвичайної ситуації. До таких заходів відносяться:

- 1) підготовка бомбосховища або місць для укриття, облаштування їх всім необхідним та вільний доступ до евакуаційних шляхів у випадку повітряної тривоги;
- 2) проведення інструктажів щодо поведінки під час повітряної тривоги, в бомбосховищі/укритті, надання першої допомоги;

- 3) проведення консультації щодо прав працівників згідно нового законодавства, змін в роботі та домовленостях, якщо такі є.

Такі заходи дозволять персоналу зрозуміти свої дії у випадку надзвичайної ситуації, збільшать відчуття безпеки та впевненості, підвищать довіру до підприємства.

Психологічний стан працівників це саме те, що в умовах воєнного конфлікту та економічної кризи доволі суттєво пливає на процес роботи та продуктивність, адже із важким емоційним станом, високим рівнем стресу та підвищеною тривожністю неможливо демонструвати високу продуктивність праці. Тому потрібно зробити відповідні кроки, спрямовані на психологічну підтримку та коучинг персоналу (рис.4).

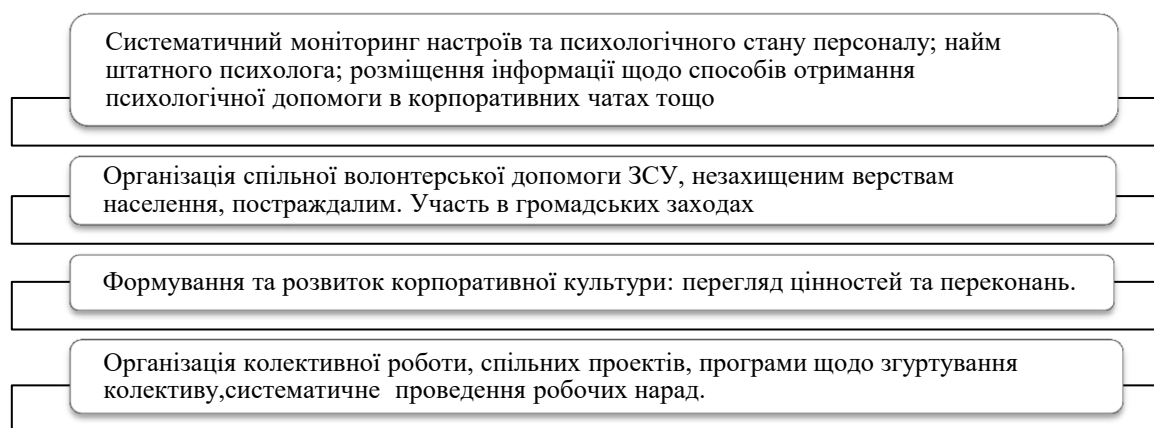


Рис.4. Кроки щодо посилення психологічної підтримки персоналу підприємства\*

\*сформовано та удосконалено авторами на підставі [11]

Так, за кризових умов потрібно постійно підтримувати контакт та спілкування всередині колективу. Для робочих моментів вірним кроком буде збільшити кількість планерок та зустрічей із зворотною комунікацією, це дозволить оперативно дізнаватись про прогрес та результати праці, відповідати на виниклі в нових умовах роботи питання від підлеглих. Однак, не треба нехтувати і неформальними комунікаціями: smalltalk та звичайні питання щодо самопочуття чи справ допоможуть підтримувати соціальну складову життя [12].

Важливо зазначити, що зараз досягти довірених результатів не завжди є можливим, а тому психологічної підтримки персоналу потрібно переглянути діючі на підприємстві KPI (ключові показники ефективності) та розробити нову систему оцінки роботи персоналу, враховуючи нові вхідні умови, та стан в якому знаходиться колектив. Працівники будуть більше вмотивовані на досягнення результатів, адже більш чітко будуть розуміти свої цілі та об'єми роботи. До того ж, регулярний перегляд завдань та формування короткострокових планів кожного дня, тижня, місяця - допоможе сфокусуватись на нагальних проблемах та оперативно корегувати дії у разі форс мажору. Для зменшення рівня стресу в колективі бажано відмовитись від жорстких дедлайнів, замість цього планувати час із запасом та систематично відслідковувати прогрес роботи [13].

За даними дослідження фірм «MakeTheirDay» і «Badgeville», 83% опитуваних сказали, що визнання та похвала приносить більше задоволення, ніж грошові винагороди; 88% відзначили, що вважають похвалу від своїх менеджерів дуже мотивуючою [14]. Наведений приклад доводить, що під час оцінки результатів роботи персоналу треба звертати увагу на позитивні моменти, а у випадку досягнення кращих результатів, ніж планувалося, відзначати та хвалити працівників. Таким чином керівник виказує свою повагу, схвалення, небайдужість та увагу до співробітників, що покращує стосунки в системі «керівник-підлеглий» та надає працівникові відчуття задоволеності, значимості та потрібності.

Також, не можна забувати про важливість для працівників мати можливість планувати кар'єру, навчатися та підвищувати кваліфікацію, адже це можливість покращити знання та навички, підвищити свою продуктивність та гнучкість. Методи, які можна застосувати у даному напрямку:

- проведення тренінгів, курсів, підвищення кваліфікації, коучинг;
- участь у вебінарах, майстер класах поза підприємством;
- участь у виставках, культурних програмах;
- ротация кадрів;

- планування кар'єри, формування кар'єрограми для кожного працівника;
- залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень тощо [15, с. 246].

Багато підприємств під час пандемії через обмеження діяльності та економічну нестабільність понесли певні збитки, а із введенням воєнного стану фінансові проблеми поглибились, це відняло можливість використовувати матеріальну мотивацію на тому ж рівні, як у довоєнний час. Однак, окрім таких звичних інструментів як бонуси, надбавки та премії існує ряд інших заохочувальних заходів. Підприємство може організовувати безкоштовне харчування, оплачувати проїзд та витрати на транспорт, надавати житло або компенсувати вартість проживання, робити корпоративні знижки на свої ж товари та послуги тощо. Крім того, важкі часи - це не привід відмовлятися від організації корпоративів, святкування днів народження співробітників та визначних дат компанії і т.п. Адже, по-перше, такі заходи зможуть відволікти від сумних новин, згуртувати колектив, покращити стосунки всередині компанії, а по-друге, під час їх проведення можна оголосити збори на допомогу ЗСУ, постраждалим та незахищеним верствам населення [16].

Окрім цього, компанія може матеріально допомагати співробітникам, які втратили житло чи постраждали від обстрілів, жінкам із дітьми, які лишились годувальника та ін. працівникам, які потребують допомоги. Для цього можна сформувати окремий фінансовий резерв та навіть назначити підрозділ, який буде відповідати на прохання працівників про допомогу. Важливо перевірити чи всі працівники мають соціальне страхування, також можна запропонувати додаткове страхування життя. Всі ці заходи дають можливість працівникові зрозуміти, що роботодавець дбає про його безпеку та самопочуття, а це збільшує почуття безпеки та зміцнює довіру до компанії.

Зазвичай в умовах економічної кризи вище керівництво іноді вдається до радикальних мір, зокрема часткового або навіть масового звільнення персоналу, що іноді має досить спірні наслідки, як економічного, так і соціального характеру. З одного боку, скорочення витрат на оплату праці підвищує платоспроможність підприємства, що й є метою антикризового управління. Але з іншого боку, ці дії можуть негативно позначитися у майбутньому на розвиток підприємства, регіону та навіть держави [17]. Тобто, впровадження таких заходів потребує ретельного опрацювання та аналізу всіх віддалених наслідків.

Отже, підсумуємо рекомендації щодо удосконалення мотиваційної системи на підприємстві за умов наслідків пандемії COVID-19 та воєнного стану, рис.5.

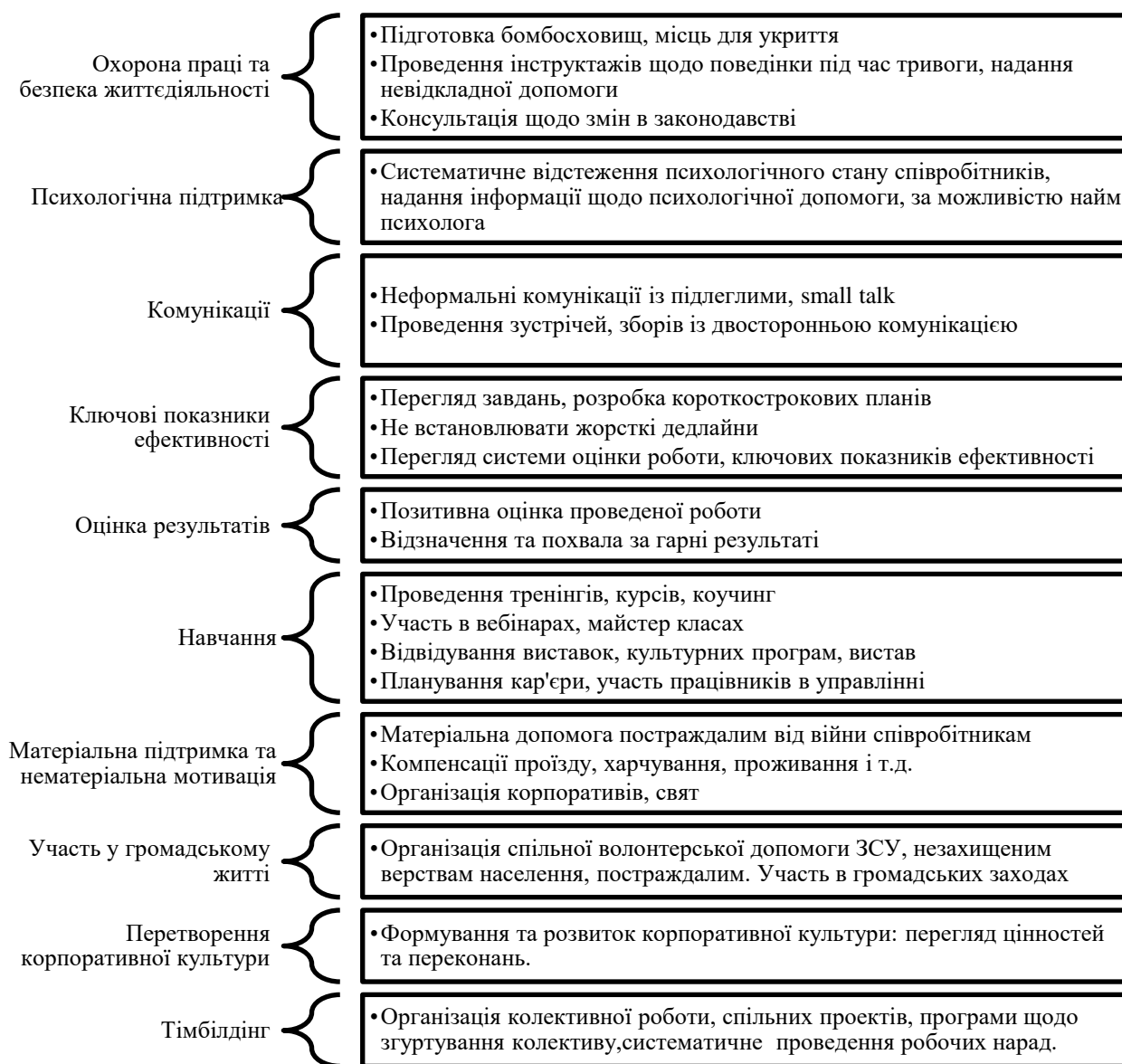


Рис. 5. Рекомендації щодо удосконалення мотиваційної системи під час воєнного стану та наслідків пандемії COVID-19\*

\*удосконалено та систематизовано авторами

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Воєнний стан та наслідки пандемії COVID-19 надзвичайно сильно вдарили по бізнесу, та попри це деякі підприємства вже пристосувалися до нових вимог і продовжують працювати. Однак, окрім вирішення фінансових проблем керівникам слід звернути увагу трансформацію вже існуючої системи управління на підприємстві та створити дієвий мотиваційний алгоритм. Оскільки в кризових умовах психіка працівника найбільш вразлива, то і мотиваційні інструменти повинні бути здебільшого направлені на зменшення впливу негативних емоцій, почуттів та

тривожності на людину та її робочі процеси. Однак, не треба забувати і про звичайні методи мотивації, такі як оплата харчування, надання корпоративних знижок, відшкодування проїзду, організація корпоративного навчання.

Незважаючи на складні часи, нововведені інструменти стимулювання та заохочення повинні комплексно вирішувати проблему зниження продуктивності праці: від зниження організаційного стресу до покращення репутації компанії, збільшення довіри до керівництва та згуртованості колективу.

## Література

1. Про введення воєнного стану в Україні»: Указ Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> (дата звернення 20.10.22)
2. UNHCR, Ukraine Refugee Situation, as at 24 April 2022 [УВКБ ООН, Ситуація з біженцями в Україні станом на 24 квітня 2022 р.] URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (viewed on: 20.10.22)
3. ReliefWeb, Ukraine Humanitarian Crisis: Topics [Гуманітарна криза в Україні: теми.] *ОCHA*: web-site URL: <https://reliefweb.int/topics/ukraine-humanitarian-crisis> (viewed on: 20.10.22)
4. The Vienna Institute for International Economic Studies (wiiw), Russia's Invasion of Ukraine: Assessment of the Humanitarian, Economic and Financial Impact in the Short and Medium Term, Policy Notes and Reports No. 59, April 2022 *Wiiw*: web-site. URL: <https://wiiw.ac.at/russia-s-invasion-of-ukraine-assessment-of-the-humanitarian-economic-and-financial-impact-in-the-short-and-medium-term-p-6132.html> (viewed on: 03.10.22)
5. UNITED NATIONS IN UKRAINE, Key messages, 6 April 2022. EU-citizens have also left the country, however so far there are no numbers available on how many. *ОCHA*: web-site: URL: <https://reports.unocha.org/en/country/ukraine/>. doi: 10.5089/9798400223815.002 (viewed on: 04.10.22)
6. International Labour Organization: The impact of the Ukraine crisis on the world of work: Initial assessments. Аналітична записка МОП за станом на 11.05.2022. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/documents/briefingnote/wcms\\_844295.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/documents/briefingnote/wcms_844295.pdf) (дата звернення: 20.10.22)
7. Європейська бізнес Асоціація: Дослідження ринку праці України. URL: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/05/Doslidzhennya\\_analiz-rynku-pratsi.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/05/Doslidzhennya_analiz-rynku-pratsi.pdf) (дата звернення 20.10.22)
8. Кодекс законів про працю України за станом на 03.10.2022 // Верховна Рада УРСР. 1971. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>(дата звернення 07.10.22)
9. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України № 2136-IX за станом на 19.07.2022 // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20/ed20220719#Text> (дата звернення 18.10.22)
10. Когут О.О. (2020) Стресостійкість як елемент ефективної організаційної культури // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. 2020. Том 31 (70). № 4. С.208-212
11. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. *Happy monday*: веб-сайт. URL: <https://happymonday.ua/yak-pidtrymaty-ta-motyuvaty-spirobitnyukiv>(дата звернення 16.10.22)
12. War-work balance. Як продовжувати роботу під час війни? *Бізнес*: веб-сайт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/pracyuvati-pid-chas-viyni-duzhe-vazhko-chim-dopomogti-sobi-ta-kolegam-poradi-psihologa-50235461.html> (дата звернення 16.10.22)
13. Шість дієвих порад керівникам, як мотивувати команду під час війни. *ВІКНА*: веб-сайт. URL: <https://vikna.tv/dlia-tebe/robota/shist-diyevyh-porad-kerivnykam-yak-motyuvaty-komandu-pid-chas-vijny/> (дата звернення 18.10.22)
14. Study on Employee Engagement Finds 70% of Workers Don't Need Monetary Rewards to Feel Motivated. *CISION*: web-site. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/study-on-employee-engagement-finds-70-of-workers-dont-need-monetary-rewards-to-feel-motivated-211394831.html> (дата звернення 10.10.22)
15. Гавриш О. М. Роль та значення нематеріальної мотивації персоналу у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах пандемії COVID-19 // Аграрна політика України в умовах глобальних викликів: матеріали доповідей Міжнародної наук.-практ. конф., м. Київ, 23-24 вересня 2021 р. / Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2021. С. 244-247 URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u207/gotoviy\\_do\\_druku.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u207/gotoviy_do_druku.pdf) (дата звернення 06.10.22)
16. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. *Нурма*: веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/> (дата звернення 06.10.22)
17. Козак К., Корсікова Н., Древова В. Психологія управління персоналом в умовах економічних кризових явищ, спровокованих COVID-19 // Наукові перспективи (*Naukovi perspektivi*). 2021. №. 2 (8). С. 107-124. doi: 10.52058/2708-7530-2021-2(8)-107-124

Стаття надійшла 30.10.2022  
 Стаття прийнята до друку 13.11.2022  
 Доступно в мережі Internet 29.12.2022

**Kozak K.**

Doctor of Economics, Professor  
 Department of Management and Logistics  
 E-mail: kozakkate.coach@gmail.com  
 ORCID ID: 0000-0002-8099-6607

**Korsikova N.**

Ph.D., Associate Professor  
 Department of Management and Logistics  
 E-mail: nkorsikova@ukr.net  
 ORCID ID: 0000-0002-1649-4725

**PetrenkoYu.**

Undergraduate  
 Department of Management and Logistics  
 Odesa National University of Technology  
 Kanatna str., 112 Odesa, Ukraine, 65039  
 E-mail: asterisque36@gmail.com  
 ORCID: 0000-0002-4923-1542

## MANAGEMENT OF STAFF MOTIVATION IN POST-PANDEMIC AND MARTIAL STATE CONDITIONS

Achieving of the significant results of each enterprise and business development as a whole are inextricably linked to the work of the staff and their level of motivation. For a long time, enterprises in post-Soviet countries paid more attention to material and financial values, without focusing on labor resources, their potential and individual needs. However, with the development of market relations, the attitude towards the employee changed radically: the importance of highly qualified personnel was realized, and the staff began to be considered as one of the most important values in the enterprise. In view of this, enterprises began to pay more attention to the organization of work, to the formation of their motivational and social policies, to research the individual needs of personnel and to analyze the labor market. An effective motivational system at the enterprise should create in the employee the feeling that in order to satisfy his needs, it is necessary to make labor efforts, which will simultaneously ensure the achievement of the enterprise's goals. Thus, the ability to correctly apply motivational mechanisms is reflected in the performance of personnel. Under the crisis conditions, a certain level of motivation or, on the contrary, demotivation, can both save the business and, accordingly, create additional problems in the work process. Today, in unstable times, it is desirable for every manager to review motivational mechanisms, change management tools and conduct research on existing personnel needs. It is important not to forget that high levels of stress and anxiety have a negative impact on productivity and the desire to achieve results, so management should look for ways to overcome the negative consequences of such conditions in the workplace. The article examines the main factors that influence the motives of employees' behavior during the period of martial law and the consequences of the COVID-19 pandemic. Based on this, a list of motivational tools was developed that can improve the psychological climate in the team, reduce the level of stress and anxiety, provide employees with a sense of security, increase trust in management, and increase work capacity and productivity.

**Key words:** motivation, personnel, motivational programs, martial law, post-pandemic, crisis.

### References

1. *Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini»: Ukaz Prezydenta Ukrainy*. Retrieved October 20, 2022, from <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
2. *UNHCR, Ukraine Refugee Situation, as at 24 April 2022 [UVKB OON, Sytuatsiia z bizhentsiamy v Ukraini stanom na 24 kvitnia 2022 r.]* Retrieved October 20, 2022, from <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
3. *ReliefWeb, Ukraine Humanitarian Crisis: Topics [Humanitarna kryza v Ukraini: temy.]*. OCHA. Retrieved October 20, 2022, from <https://reliefweb.int/topics/ukraine-humanitarian-crisis>
4. Policy Notes and Reports, (59). (2022, April). *Russia's Invasion of Ukraine: Assessment of the Humanitarian, Economic and Financial Impact in the Short and Medium Term*. The Vienna Institute for International Economic Studies. Wiiw. Retrieved October 3, 2022, from <https://wiiw.ac.at/russia-s-invasion-of-ukraine-assessment-of-the-humanitarian-economic-and-financial-impact-in-the-short-and-medium-term-p-6132.html>
5. UNITED NATIONS IN UKRAINE, Key messages. (2022, April 6). *EU-citizens have also left the country, however so far there are no numbers available on how many*. OCHA. Retrieved October 4, 2022, from <https://reports.unocha.org/en/country/ukraine/> doi: 10.5089/9798400223815.002
6. *International Labour Organization: The impact of the Ukraine crisis on the world of work: Initial assessments*. Analitichna zapyska MOP za stanom na 11.05.2022. Retrieved October 20, 2022, from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/documents/briefingnote/wcms\\_844295.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/documents/briefingnote/wcms_844295.pdf)
7. *Yevropeiska biznes Asotsiatsiia: Doslidzhennia rynku pratsi Ukrainy*. Retrieved October 20, 2022, from [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/05/Doslidzhennya\\_analiz-rynku-pratsi.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/05/Doslidzhennya_analiz-rynku-pratsi.pdf)



8. *Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy № 322-VIII za stanom na 03.10.2022*. Retrieved October 7, 2022, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
9. *Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu: Zakon Ukrainy № 2136-IX za stanom na 19.07.2022*. Retrieved October 18, 2022, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20/ed20220719#Text>
10. Kohut, O. O. (2020). Stresostikiist yak element efektyvnoi orhanizatsiinoi kultury. *Veheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho*, 31(70)(4), 208-212.
11. *Yak pidtrymaty ta motyvuvaty spivrobitnykiv u voiennyi chas*. Happy monday. Retrieved October 6, 2022, from <https://happy monday.ua/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobitnykiv>
12. *War-work balance. Yak prodovzhuvaty robotu pid chas viiny?* Biznes. Retrieved October 16, 2022, from <https://biz.nv.ua/ukr/experts/pracyuvati-pid-chas-viyni-duzhe-vazhko-chim-dopomogti-sobi-ta-kolegam-poradi-psihologa-50235461.html>
13. *Shist diievvykh porad kerivnykam, yak motyvuvaty komandu pid chas viiny*. VIKNA. Retrieved October 18, 2022, from <https://vikna.tv/dlia-tebe/robota/shist-diyevvykh-porad-kerivnykam-yak-motyvuvaty-komandu-pid-chas-vijny/>
14. *Study on Employee Engagement Finds 70% of Workers Don't Need Monetary Rewards to Feel Motivated*. CISION. Retrieved October 10, 2022, from <https://www.prnewswire.com/news-releases/study-on-employee-engagement-finds-70-of-workers-dont-need-monetary-rewards-to-feel-motivated-211394831.html>
15. Havrysh, O. M. (2021). Rol ta znachennia nematerialnoi motyvatsii personalu u diialnosti silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh pandemii COVID-19. In *Ahrarna polityka Ukrainy v umovakh hlobalnykh vyklykiv: materialy dopovidei Mizhnarodnoi nauk.-prakt.konf.* (pp. 244–247). Kyiv; Natsionalnyi universytet bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Retrieved October 6, 2022, from [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u207/gotoviy\\_do\\_druku.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u207/gotoviy_do_druku.pdf)
16. *HR menedzhment pid chas viiny: yak pikluvatysia pro personal*. Hurma. Retrieved October 6, 2022, from <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/>
17. Kozak, K., Korsikova, N., & Drevova, V. (2021). Psykholohiia upravlinnia personalom v umovakh ekonomichnykh kryzovykh yavlyshch, sprovokovanykh COVID-19. *Naukovi perspektyvy (Naukovi perspektivi)*, 2 (8), 107-124. doi: 10.52058/2708-7530-2021-2(8)-107-124

Received 30 October 2022

Approved 13 November 2022

Available in Internet 29.12.2022

Цитування згідно ДСТУ 8302:2015

Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану // Економіка харчової промисловості. 2022. Т.14, вип. 4. С. 26-34. doi: 10.15673/fe.v14i4.2426

Cite as APA style citation

Kozak, K., Korsikova, N., & Petrenko, Yu. (2022). Management of staff motivation in post-pandemic and martial state conditions. *Food Industry Economics*, 14(4), 26-34. doi: 10.15673/fe.v14i4.2426