

УДК 330.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.5>**Кімлик В.М.**

аспірант

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5113-0898>**Носань Н.С.**

доктор економічних наук, професор

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4005-8333>

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ ЕТИКИ БІЗНЕСУ ТА ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЦЕЙ ПРОЦЕС

Встановлено види порушень працівниками суб'єктів господарювання етичних норм і правил, які були характерними у період мирного часу, однак, почастишали та набули нових форм і проявів у період війни. Конкретизовано роль управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу, яка полягає у використанні таких інструментів матеріального та нематеріального стимулювання працівників до сумлінного виконання їх посадових обов'язків, які якнайкраще задовольнятимуть їх потреби та інтереси, і небажання втратити які змусить співробітників суб'єкта господарювання працювати чесно, з дотриманням існуючих у компанії норм і правил, виявляючи повагу до цінностей організації, потреб колег, керівництва, партнерів і клієнтів, демонструючи бажання покращувати імідж установи на ринку та результати її діяльності. Визначено особливості організації та реалізації управління мотивацією у військовий час.

Ключові слова: етика бізнесу, персонал, мотивація, війна, управлінська етика, корпоративна етика.

Постановка проблеми. Етичне ведення бізнесу у відповідності з правилами та канонами, які задекларовані або ж просто негласно наслідуються у цивілізованому діловому суспільстві, є обов'язковою умовою для інтеграції у глобальний економічний простір. Етика бізнесу у значній мірі визначає репутацію, з якою суб'єкт господарювання буде входити на локальні та світові ринки товарів і послуг, а відтак, впливає на його конкурентоспроможність і життєздатність.

Дотримання етичних норм у значній мірі залежить від персоналу суб'єкта господарювання, його готовності або ж навпаки, небажання, адаптувати та слідувати нормам поведінки, які визначаються компанією, та зазвичай фіксуються на управлінському рівні у кодексі корпоративної етики. Від того, чи розділяють працівники високі цінності компанії, її етичні орієнтири, залежить його внесок у формування клімату у колективі, у досягнення підприємством стратегічних цілей на засадах спільного і активного руху персоналу до єдиної прийнятної і зрозумілої для усіх мети.

Однак, трапляються випадки, коли працівники демонструють відсутність мотивації до етичної поведінки, низький рівень емпатії до колег і клієнтів, здійснюють постійний та тривалий опір якісним змінам, ініційованим керівництвом, тощо. Співробітники компаній на різних рівнях її діяльності та з різним ступенем відповідальності не мають стимулів до неухильного слідування принципам корпоративної етики, що призводить до неетичної та егоїстичної поведінки під час виконання командами поставлених перед ними керівництвом завдань. Таким чином, ефективне управління мотивацією персоналу є важливим етапом для досягнення менеджментом цілей функціонування бізнесу у відповідності до етичних орієнтирів і паттернів. Війна ускладнює цей процес, оскільки змінює світо-

гляд персоналу у напрямі першочергового задоволення власних потреб, часто за будь-яку ціну та всупереч цілям компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розпочате дослідження вимагає формування теоретико-методичного базису і у площині етики бізнесу, і у царині управління мотивацією персоналу господарюючих суб'єктів. Так, Басюк Т.П. досліджує сучасні трансформації бізнес-культури і ділової етики в підприємницькому середовищі [1], Битов В.П. визначає роль етики бізнесу в сучасному підприємстві [2], Гагалюк О. наголошує на необхідності пошуку шляхів підвищення культури підприємства або «корпоративної етики» як засобу виховання бізнесмена [3], Мельничук Л.С. узагальнює теоретико-методологічні засади формування етики бізнесу [7], Орлова К.С., Бірюченко С.Ю. вивчають характерні риси етики бізнесу [9], Шевчук І.В., Бодак В.І. встановлюють роль бізнес-етики в управлінні персоналом [10]. Отже, за останньою зі згаданих публікацій прослідковується зв'язок між етикою бізнесу та кадровим менеджментом, а відтак, і стимулюванням та мотивацією персоналу. Мотиви працівників до сумлінного та ефективного виконання посадових обов'язків з різних точок зору вивчались вітчизняними вченими. Зокрема, Жмай О.В., Мозгальова М.Ю. досліджують диференціацію мотивації персоналу в контексті теорії поколінь [4]; Леган І.М., Мельничук Д.П., Зачосова Н.В. визначають мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг [5]; Марченко О.І., Вошула К.О. розглядають механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства [6]; Момот В.С., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. прослідковують зміну пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та

післякризовий період [8]. Війна в Україні суттєво змінила мотиви людей до праці, вплинула на їх першочергові інтереси, потреби, а відтак, виникла необхідність у дослідженні управління мотивацією персоналу в умовах тривалого продовження військових дій, виникнення та поширення усе нових видів ризиків і загроз. Також натеper не було проведено досліджень трансформації етичних норм у веденні бізнесу і у роботі з персоналом під впливом війни.

Метою дослідження є окреслення важливої ролі управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу, а також встановлення особливостей організації та реалізації цього процесу у військовий час.

Виклад основного матеріалу дослідження. Усе частіше у наукових колах і на ділових зустрічах можна почути припущення, і навіть запевнення у тому, що порушення етичних правил ведення бізнесу, взаємодії з контрагентами є у кращому випадку – вимушеним невідворотним заходом, а у гіршому – нормою, боротися з якою немає жодного приводу або потреби. У теоретичній площині під «етикою бізнесу» Орлова К.С. та Бірюченко С.Ю. пропонують розуміти «систему цінностей, норм та правил поведінки, що врегульовують взаємовідносини у внутрішньому середовищі підприємства, а також комунікацію із зовнішніми стейкхолдерами та є інструментарієм для реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності» [9, с. 80].

Поняття етики бізнесу містить у собі такі категорії, як управлінська етика, корпоративна етика, корпоративна соціальна відповідальність. Сфера відносин, що стосуються формування політики корпоративної етики, охоплює процеси взаємодії між суб'єктами господарювання, партнерами, контрагентами, тощо; відносини підприємств, установ, організацій із державою у під час дотримання законодавчо встановлених норм і правил; відносини між бізнесом і споживачами; відносини між бізнесом і суспільством і внутрішні відносини у колективі, зокрема між менеджерами та їх підлеглими у процесі виконання першими і другими посадових обов'язків [9, с. 79].

Задля підвищення етичності поведінки керівників і рядових співробітників можна використовувати заходи і методи, рекомендовані дослідниками етики бізнесу: етичні кодекси, карти етики, комітети з етики, соціальні ревізії, навчання етичній поведінці, етична експертиза, етичне консультування [7, с. 74].

Як відзначає Галалюк О.: «Формування етичних правил поведінки, це скоріше рекомендація, не обов'язкова до виконання. Інша справа, коли правила поведінки зібрати в статут чи кодекс правил. У такому разі такий документ матиме юридичну силу і виконуватиме щонайменше дві функції – стримувальну та заохочувальну» [3, с. 180]. Отже, етика та мотивація – тісно пов'язані категорії.

На думку Леган І.М., Мельничука Д.П. та Зачосової Н.В., «мотивація – це процес зовнішнього та внутрішнього спонукання людини чи трудового колективу до якісного виконання трудових функцій, дотримання правил трудової етики в цілях покращення якісних і кількісних результатів колективної чи індивідуальної праці» [5, с. 34].

На думку колективу дослідників (Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я.), одним із найці-

кавіших результатів у рамках поведінкової економіки, що має пряме відношення до теми даного дослідження, була ідентифікація дуже небезпечного тренду, коли співробітники прагнуть максимізації доходів за умови мінімізації власних зусиль [8, с. 172]. Така поведінка не є етичною, і може негативно вплинути на суттєві показники результативності бізнесу у перспективі.

Роль управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу полягає у використанні таких інструментів матеріального та нематеріального стимулювання працівників до сумлінного виконання їх посадових обов'язків, які якнайкраще задовольнятимуть їх потреби та інтереси, і небажання втратити які змусить співробітників суб'єкта господарювання працювати чесно, з дотриманням існуючих у компанії норм і правил, виявляючи повагу до цінностей організації, потреб колег, керівництва, партнерів і клієнтів, демонструючи бажання покращувати імідж установи на ринку та результати її діяльності.

Персонал з високим рівнем мотивації цінує своє місце роботи та не бажає його втратити через недотримання етичних норм. Крім того, задоволення базових потреб через механізми матеріального стимулювання, як то заробітна плата, премії, бонуси, тощо, спрямовує людину до бажання задовольняти потреби нематеріальні, наприклад, до кар'єрного зростання, персонального розвитку, демонстрації керівництвом задоволення результатами їх праці. А такі кроки неможливо зробити, якщо працівник не заслужив на повагу у колективі, не має хорошої репутації та зневажливо ставиться до своїх колег, цінностей компанії та її етичних правил поведінки.

Працівниками досить часто порушуються етичні правила бізнесу навіть в умовах мирного часу, а під впливом стресів і реальних загроз, породжених військовими діями на території держави, схильність до таких порушень або елементарне нехтування принципами корпоративної етики під час блекаутів, повітряних тривог, планових і позапланових вимкнень електроенергії стало звичною справою. Справжнім «вірусом» порушення бізнес-етики натеper є використання працівниками креативних індустрій образів військових, фотографій зі зруйнованих або окупованих міст і сіл, аудіо та відео роликів з місць ведення бойових дій з рекламною метою, задля привернення уваги клієнтів і провокування емоційної реакції на побачене або почуте. Це явище можна віднести до фактів недобросовісної реклами. Також почастишали випадки дискримінації, коли виконання некваліфікованих завдань доручають новачкам, наймолодшим членам колективу, жінкам, або ж переселенцям, переміщеним особам, які ще не встигли «стати своїми» у злагоджених командах. Дискримінацією є і призначення різних посадових окладів особам, які виконують однотипні функції, але є представниками різної статі (гендерна дискримінація) або віку (ейджизм). Окремі працівники демонструють зневагу до правових норм, до внутрішнього трудового розпорядку, часто пояснюючи це особливими умовами та наслідками військового стану. Керівникам досить важко стало мотивувати персонал до належного зовнішнього вигляду та манер – дотримання правил дрес-коду, підтримання позитивного власного іміджу та шанобливого ставлення до колег, керівництва,

клієнтів і партнерів компаній. Конфлікти інтересів на робочих місцях, непотизм у ситуації, коли велика частина населення втратила не лише джерела доходів, але і власний дім і родини – також суттєво почастишали. Особливого контролю з боку менеджменту суб'єктів господарювання вимагає нагляд за культурою спілкування працівників у мережі інтернет та за дотриманням правил мобільного етикету. В умовах поширення дистанційної зайнятості через наслідки глобальної пандемії та війну, велика частина бізнесу функціонує у цифровому просторі, де особисте спілкування між співробітниками під час виконання посадових обов'язків, а також між клієнтами компаній та особами, які їх обслуговують від імені фірми, етикет цифрової комунікації є дуже важливою характеристикою іміджу суб'єкта господарювання, його значною конкурентною перевагою. Типовим порушенням бізнес-етики в умовах військового стану стало нехтування принципом поваги до часу інших людей, тобто неефективний тайм-менеджмент. Це може призвести до несвоєчасного виконання взятих на себе зобов'язань, порушення дедлайнів, фінансової дисципліни, затримок при прийнятті важливих управлінських рішень, тощо.

Особливості організації та реалізації управління мотивацією у військовий час демонструє табл. 1.

Отже, мотивування працівників і стимулювання їх ефективної та результативної діяльності є важливим у будь-які часи. Однак, у період війни інструменти мотивації мають використовуватись гнучко, змінюватись і трансформуватись у відповідності до нагаль-

них потреб особи, що виникли у конкретний момент часу. Військові дії та наслідки, до яких вони призвели у вітчизняному економічному просторі, мають бути приводом до перегляду кадрових політик підприємств, до визначення нових переліків компетенцій і розробки нових карт ризиків, які джерелом свого походження мають персонал, а тому можуть бути нівельовані мотиваційним механізмом.

Висновки. Роль управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу полягає у використанні таких інструментів матеріального та нематеріального стимулювання працівників до сумлінного виконання їх посадових обов'язків, які якнайкраще задовольнятимуть їх потреби та інтереси, і небажання втратити які змусить співробітників суб'єкта господарювання працювати чесно, з дотриманням існуючих у компанії норм і правил, виявляючи повагу до цінностей організації, потреб колег, керівництва, партнерів і клієнтів, демонструючи бажання покращувати імідж установи.

Особливості організації та реалізації управління мотивацією у військовий час полягають у використанні найбільш актуальних форм стимулювання для задоволення нагальних потреб персоналу і врахування тих особливостей їх реалізації, які були спричинені війною. Зокрема, рекомендується у якості мотиваторів використовувати надання працівникам можливості працювати з дому, у безпеці, без витрат на дорогу; забезпечувати можливість обрати зручну зміну, зручні години для роботи; надавати шляхом ротації можли-

Таблиця 1 – Особливості управління мотивацією у військовий час

Управлінський захід	Інструмент мотивації	Враховання фактору війни	Наслідки для бізнес-етики
Організація робочого процесу у режимі онлайн	Надання працівникам можливості працювати з дому, у безпеці, без витрат на дорогу	Передбачення можливості перерв під час тривоги або блекаутів	Підтримання цифрової культури комунікації
Дозвіл на гнучкий графік роботи	Можливість обрати зручну зміну, зручні години для роботи	Можливість працювати у безпечний час	Повага до керівництва та задоволення потреб клієнтів
Ротація кадрів	Можливість отримати нову посаду, нові знання, здобути нові компетенції; шанс для саморозвитку та кар'єрного зростання	Переведення на тимчасово вільні посади, призначення на посади, на яких можна працювати дистанційно	Практикування етичної поведінки, що притаманна іншим сферам відповідальності
Рішення про забезпечення персоналу необхідним обладнанням та інвентарем	Отримання нових гаджетів з хорошим функціоналом для робочих потреб, безпечніше та легше виконання завдань з необхідним інвентарем	Заміщення персональних гаджетів працівників, що були втрачені або зіпсовані через військові дії	Розширення меж етичного спілкування з колегами та керівництвом під впливом вдячності
Перегляд і оновлення кадрової політики	Фіксація положень щодо преміювання, бонусної системи, участі у капіталі фірми, рівного доступу працівників до кар'єрних можливостей	Необхідність улагодження моментів, які стосуються роботи працівників, що перебувають за кордоном	Фіксація взаємозв'язків між етичною поведінкою, цілями компанії та різними формами стимулювання
Оцінювання кадрових ризиків	Преміювання та відзначення грамотами та подарунками працівників, підхід до роботи у яких є безпекою орієнтованим	Самозабезпечення працівником власної безпеки у військовий час необхідно заохочувати та ставити у приклад	Виявлення осіб, що порушають або потенційно схильні порушити норми етичної поведінки
Рішення про додаткові соціальні гарантії працівникам	Медичне страхування, харчування за рахунок компанії, недержавна пенсія	Ризики травмування, втрати сім'єю годувальника, у т.ч. на робочому місці, зростають.	Намір до довгострокового перебування у компанії стимулює повагу до етики

Джерело: складено авторами

вість отримати нову посаду, нові знання, здобути нові компетенції, шанс для саморозвитку та кар'єрного зростання; відзначення кращих працівників (а за наявності фінансової можливості – усіх працівників) гаджетами з хорошим функціоналом для виконання професійних функцій; передбачення у кадровій політиці компанії положень щодо преміювання, бонусної системи, участі

у капіталі, рівного доступу працівників до кар'єрних можливостей (це дає працівникам впевненість у можливості отримати нагороду за якісне виконання робочих завдань); преміювання та відзначення грамотами та подарунками працівників, підхід до роботи у яких є безпекою орієнтованим; медичне страхування, харчування за рахунок компанії, недержавна пенсія, тощо.

Список використаних джерел:

1. Басюк Т.П. Сучасні трансформації бізнес-культури і ділової етики в підприємницькому середовищі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 98–106.
2. Битов В.П. Етика бізнесу в сучасному підприємстві. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 82–85.
3. Гагалюк О. Шляхи підвищення культури підприємництва або «корпоративна етика» як засіб виховання бізнесмена. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 2. С. 176–182.
4. Жмай О.В., Мозгальова М.Ю. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 94–100.
5. Леган І.М., Мельничук Д.П., Зачосова Н.В. Мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1(99). С. 32–41.
6. Марченко О.І., Вошула К.О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 11. С. 12–16.
7. Мельничук Л.С. Теоретико-методологічні засади формування етики бізнесу. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія: Економіка. 2014. Т. 247. Вип. 235. С. 72–75.
8. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд*. 2022. № 2. С. 171–186.
9. Орлова К.Є., Бірюченко С.Ю. Етика бізнесу як об'єкт наукового дослідження. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1. С. 76–82.
10. Шевчук І.В., Бодак В.І. Роль бізнес-етики в управлінні персоналом. *Економічний форум*. 2016. № 3. С. 361–364.

References:

1. Basyuk T.P. (2022) Suchasni transformatsiyi biznes-kul'tury i dilovoyi etyky v pidpryyemnytskomu seredovyshechi [Modern transformations of business culture and business ethics in the entrepreneurial environment]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 2, pp. 98–106.
2. Bytov V.P. (2018) Etyka biznesu v suchasnomu pidpryyemnytstvi [Business ethics in modern entrepreneurship]. *Ekonomichnyy forum*, no. 3, pp. 82–85.
3. Nahalyuk O. (2020) Shlyakhy pidvyshchennya kultury pidpryyemnytstva abo «korporatyvna etyka» yak zasib vykhovannya biznesmena [Ways to improve the culture of entrepreneurship or "corporate ethics" as a means of educating a businessman]. *Halysky ekonomichnyy visnyk*, no. 2, pp. 176–182.
4. Zhmay O.V., Mozhalova M.Yu. (2022) Dyferentsiatsiya motyvatsiyi personalu v konteksti teorii pokolin [Differentiation of personnel motivation in the context of the theory of generations]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy*, no. 1, pp. 94–100.
5. Lehan I.M., Melnychuk D.P., Zachosova N.V. (2022) Motyvatsiyini chynnyky efektyvnosti HR-menedzhmentu u diyalnosti sluzhb nadannya sotsialnoyi dopomohy ta sotsialnykh posluh [Motivational factors of the effectiveness of HR management in the activities of social assistance and social services]. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, no. 1(99), pp. 32–41.
6. Marchenko O.I., Voshchula K.O. (2022) Mekhanizm protsesnoho pidkhdou v motyvatsiyi personalu pidpryyemstva [The mechanism of the process approach in the motivation of the company's personnel]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal «Internauka»*, no. 11, pp. 12–16.
7. Melnychuk L.S. (2014) Teoretyko-metodolohichni zasady formuvannya etyky biznesu [Theoretical and methodological foundations of the formation of business ethics]. *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu «Kyievo-Mohylyanska akademiya»*. Seriya: Ekonomika, t. 247, vyp. 235, pp. 72–75.
8. Momot V.Ye., Lytvynenko O.M., Mytrofanova H.Ya. (2022) Zmina priorytetiv u motyvatsiyi personalu u kryzovyy ta pislyakryzovyy period [Change of priorities in personnel motivation in the crisis and post-crisis period]. *Akademichnyy ohlyad*, no. 2, pp. 171–186.
9. Orlova K.Ye., Biryuchenko S.Yu. (2022) Etyka biznesu yak obyekt naukovoho doslidzhennya [Business ethics as an object of scientific research]. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, no. 1, pp. 76–82.
10. Shevchuk I.V., Bodak V.I. (2016) Rol biznes-etyky v upravlinni personalom [The role of business ethics in personnel management]. *Ekonomichnyy forum*, no. 3, pp. 361–364.

Kimlyk Vasyl, Nosan Nataliia
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

MANAGEMENT OF PERSONNEL MOTIVATION IN ACHIEVING THE GOALS OF BUSINESS ETHICS AND THE INFLUENCE OF WAR ON THIS PROCESS

The purpose of the study was to outline the important role of personnel motivation management in achieving the goals of business ethics, as well as to establish the specifics of the organization and implementation of this process in wartime. The types of violations of ethical norms and rules by employees of economic entities, which were characteristic in peacetime, however, became more frequent and took on new forms and manifestations during the war, were established. The role of personnel motivation management in achieving the goals of business ethics is specified, which consists in the use of such tools of material and non-material stimulation of employees to conscientiously perform their job duties, which will best satisfy their needs and interests, and the reluctance to lose which will force the employees of the business entity to work honestly, in compliance with the norms and rules existing in the company, showing respect for the values of the organization, the needs of colleagues, management, partners and customers, demonstrating a desire to improve the image of the institution on the market and the results of its activities. The specifics of the organization and implementation of motivation management in wartime are determined. It is recommended to use giving employees the opportunity to work from home, in safety, without travel costs, as motivators; provide an opportunity to choose a convenient shift, convenient hours for work; to provide, through rotation, the opportunity to obtain a new position, new knowledge, and acquire new competencies; a chance for self-development and career growth; awarding the best employees (and, if financially possible, all employees) with gadgets with good functionality for performing professional functions; provision in the company's personnel policy of provisions regarding bonuses, bonus system, equity participation, equal access of employees to career opportunities (this gives employees confidence in the possibility of receiving an award for quality performance of work tasks); awarding and marking with diplomas and gifts employees whose approach to work is safety-oriented; health insurance, meals at the expense of the company, non-state pension.

Keywords: *business ethics, personnel, motivation, war, management ethics, corporate ethics.*

JEL classification: J24, M12
