

УДК: 334.021

В. І. Борщ,

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри економіки та управління
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна,
e-mail: viktoriyaborshch@gmail.com

В. В. Белякова,

ТОВ «Консалтинг з довірою»,
Площа Праці, 3, м. Чорноморськ, Одеська обл., 368001, Україна,
e-mail: VictoriaBelykova@gmail.com

ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

У статті розкрито сутність та значення кадрової політики підприємства, головною метою якої є раціональне використання трудових ресурсів. Визначена проблема формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Розглянуто основні принципи та фактори, що впливають на формування та реалізацію кадрової політики. Проаналізовано сучасні методи мотивації персоналу з метою збільшення продуктивної діяльності сучасних підприємств. Запропоновано використання підходу до мотивації Ш. Річі та П. Мартіна як елементу кадрової політики сучасного підприємства. Розглянуто проблематику використання KPI як елементу стратегії мотивації.

Ключові слова: кадрова політика, мотивація, персонал, управління персоналом, мотиватори, KPI.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розвиток ринкової економіки в Україні передбачає формування нової системи реалізації кадрової політики на підприємствах. Це пов'язано з тим, що успішна діяльність підприємств в умовах жорсткої ринкової конкуренції залежить від творчої активності працівників. Тому, кадрова політика є однією з найважливіших соціальних і економічних характеристик будь-якого підприємства.

Аналіз діяльності багатьох підприємств і накопичений досвід їх роботи з персоналом вказує на те, що формування трудового колективу, а також забезпеченість високої якості кадрів виступає одним з вирішальних факторів результативної і ефективної діяльності сучасного підприємства України.

Управління персоналом в сучасних умовах повинно враховувати ряд адаптаційних факторів персоналу до зовнішніх і внутрішніх умов розвитку організації. В процесі функціонування підприємства, в першу чергу, необхідно звертати увагу на систему мотиваційних програм, а саме вміння їх формувати і використовувати з метою вирішення тих чи інших завдань, які стоять перед організацією [4, с. 48].

Створення конкурентоспроможного підприємства завжди пов'язано з якісно сформованою і врегульованою кадровою політикою. Можливості фірми можуть бути реалізовані повною мірою, оскільки в першу чергу вони укладені в диференційованих методах управління персоналом, а саме знаннями, компетенціями, дисципліною, мотивацією, здатністю вирішувати організаційні проблеми своїх співробітників.

Кадрова політика виступає ядром системи управління персоналом і реалізується через кадрову роботу. Тому вибір кадрової політики пов'язаний не тільки з визначенням основної мети організації, але й з вибором засобів, методів досягнення цієї мети. Кадрова політика повинна базуватися на системі правил, традицій, процедур, пов'язаних безпосередньо зі здійсненням підбору кадрів, необхідних для їх підготовки, розстановки, використання, перепідготовки, мотивації та просування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У державі з ринковою економікою кадрова політика повинна формуватися і реалізовуватися на пріоритеті ідей і принципів діяльнісного підходу, тобто залучення в компанію професіоналів. Питання формування кадрової політики досліджувалися багатьма вченими-економістами. До таких вчених можна віднести: А. В. Амоша, Л. М. Баценко, М. О. Бесєдін, В. А. Бланк, Д. П. Богиня, В. Р. Веснін, В. К. Горкавий, М. В. Грачова, О. А. Грішнова, М. І. Долішнього, П. Друкера, А. П. Єгоршин, В. С. Єфремов, А. Я. Кібанов, А. Р. Лизунець, К. І., А. Маслоу, Е. Мейо, В. О. Онікієнко, Р. В. Щокіна, Т. Пітерсона, Ф. Тейлора, Р. Уотермана, М. Фрідмена.

Кризова ситуація в економіці України спричинила зміну тактики і стратегії розвитку більшості вітчизняних підприємств, і це зумовлює необхідність формування сучасної, якісної кадрової політики, що і визначає актуальність тематики дослідження.

Постановка завдання. Сьогодні існує значна кількість наукових досліджень, в яких розглядається процес не тільки формування, а також реалізації кадрової політики, але незважаючи на це, практично відсутній аналіз проблем формування кадрових програм. Також багато підприємств України зіштовхуються з проблемою раціонального викорис-

тання трудових ресурсів. Тому метою цього дослідження є виявлення та аналіз основних принципів, методів формування та реалізації якісної кадрової політики.

Виклад основного матеріалу дослідження. У XXI ст. ефективне управління персоналом набуває для організацій важливе значення. Високий рівень глобальної конкуренції призвів до модернізації методів діяльності фірми, а саме до більш ефективного використання ресурсів, що знаходяться в їх розпорядженні.

Кадрова політика – це сукупність правил, норм і цілей, які визначають напрямки та зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління кадрами підприємства [1, с. 39].

Основна мета кадрової політики полягає в забезпеченні оптимального балансу процесів відновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів у відповідності з потребами самої організації, вимогами діючого законодавства та станом ринку праці.

За нових умов господарювання кадрова політика повинна бути спрямована на створення якісної системи роботи з персоналом. Вона повинна орієнтуватися на отримання результату, за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень, шляхом впровадження всіх елементів. Серед елементів кадрової політики слід відзначити [2, с. 122]:

- політику зайнятості, яка охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення сприятливих умов праці, забезпечення її безпеки, створення можливостей для кар'єрного зростання з метою підвищення ступеня задоволення роботою;
- політику навчання, яка несе у собі створення відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації і реалізації прагнень до професійного зростання;
- політику оплати праці, яка полягає в наданні досить високою, порівняно з іншими підприємствами, заробітної плати, яка буде відповідати досвіду, здібностей і ставлення працівника до своїх обов'язків, його трудовим вкладом;
- політику добробуту, що заснована на забезпеченні широкого набору соціальних пільг і благ, створенні умов, привабливих для співробітників і взаємовигідних для них і для підприємства;
- політику трудових відносин, яка передбачає встановлення певних процедур для попередження виникнення трудових конфліктів, формування ефективного стилю керівництва, відносин з профспілками, тощо.

На кадрову політику в цілому, а також на зміст і специфіку реалізації конкретних програм і кадрових заходів впливають ряд чинників, які по відношенню до організації прийнято розділяти на два типи: зовнішні і внутрішні (рис. 1).



Рис. 1. Чинники, що впливають на формування кадрової політики

Джерело: розроблено авторами на основі [1 та 3].

Кадрову політику доцільно розглядати як ефективний інструмент процесів реконструкції виробництва. Вона повинна бути в першу чергу орієнтована на забезпечення реалізації моделі українського виробництва [1, с. 39].

Істотно впливає на кадрову політику ряд проблем, а саме: інформаційно-комп'ютерна революція, глобалізація і масовий відтік фахівців.

Перша проблема призводить до нарощування в Україні ознак постіндустріального інформаційного суспільства, що призводить до кардинальних змін кадрової структури в порівнянні з кадровим складом індустріального суспільства. Спостерігається істотне скорочення осіб, зайнятих у сільському господарстві і промисловості, й одночасне нарощування чисельності кадрів у сферах обслуговування, освіти, науки і культури. Особливу групу кадрів складають фахівці в області комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, аналізу і переробки інформації. Відбувається якісна зміна змісту й характеру праці нових кадрів в аспекті зростання частки інтелектуальної складової.

Глобалізація вимагає від українських кадрів їх ментальної, професійної нормативно-правової сумісності з кадрами інших країн. На-

рошування зусиль України в напрямі європейської інтеграції змушує будувати політику та кадрову роботу у відповідності з європейськими стандартами. Однак кадрова відкритість і комунікація лише тоді будуть виражати національні інтереси України, коли вони будуть супроводжуватися «обережним» ставленням держави до своїх кадрових ресурсів і широким використанням програм їх ефективної реалізації.

У силу сформованого в нашій країні підходу до сфери управління персоналом як другорядної, керівництво більшості підприємств у кризовій ситуації акцентувало увагу лише на економічних і технологічних проблемах виробництва. Результатом такої політики став масовий відтік фахівців з промислового сектору в інші сектори економіки. Скорочення чисельності персоналу спочатку не викликало яких-небудь заперечень з кількісної точки зору, оскільки зменшення обсягів продукції автоматично тягло за собою зниження потреби в працівниках певних спеціальностей. Але при цьому неправильний підхід до організації роботи з персоналом призвів до того, що серед звільнених в той період з промислових підприємств фахівців основну масу становив не «зайвий» персонал (співробітники пенсійного віку, низькокваліфіковані, неперспективні працівники), а працівники, що належали до молодшої та середньої вікових груп, а також висококваліфіковані фахівці. Іншими словами, втрачається кадрова еліта, кадровий потенціал підприємств й перспективні працівники [5, с. 3].

Такі проблеми зумовили необхідність в пошуку нових підходів до кадрової політики підприємств. Сьогодні організації розвивають свою кадрову політику в різних напрямках. В інтересах раціоналізації організаційного процесу пріоритети кадрової політики вибираються різні, загалом і в цілому вони всі пов'язані з якістю людських ресурсів. Актуальним в формуванні кадрової політики стають: (1) збереження кваліфікованих і лояльних працівників; (2) збільшення частки молоді у віковому складі персоналу; (3) організація зайнятості, що забезпечує закріплення професійних кадрів, гнучкість режиму праці і робочого часу. «Підбір і закріплення висококваліфікованих, грамотних фахівців, здатних до навчання і до інтенсивної роботи, постійне підвищення рівня компетентності співробітників і формування згуртованого колективу, здатного працювати як єдиний механізм», – такі пріоритети кадрової політики сучасних підприємств [6, с. 42].

Кадрова політика формується керівництвом компанії і реалізується кадровою службою в процесі виконання працівниками своїх функцій. Принципи, методи, правила і норми в сфері роботи з персоналом пови-

нні бути певним чином сформульовані. Кадрова політика повинна бути зафіксована в локальних та інших нормативно-правових актах компанії, наприклад правилах внутрішнього трудового розпорядку, колективно-му договорі, тощо.

При формуванні кадрової політики на підприємстві слід враховувати необхідність підвищення вартості «капіталу». Витрати на добір персоналу, його адаптацію, навчання і підвищення кваліфікації, заробітну плату, послуги соціального характеру і виробничі витрати на створення робочих місць, як правило, значні, що вимагає їх урахування при розробці фінансових планів.

Підприємства в процесі формування та реалізації кадрової політики, повинні враховувати ряд основних принципів, на яких вона повинна бути побудована, а саме

1. Стратегічна спрямованість. Кадрова політика повинна враховувати не тільки короткострокові ефекти, але і наслідки, до яких приведуть ті або інші рішення, що приймаються на її основі, в довгостроковій перспективі.

2. Системність. Керівники нерідко забувають про те, що управління персоналом вимагає системного підходу, в результаті чого їх зміни не дають бажаного ефекту. Це пов'язано з тим, що зміна будь-якого елемента системи управління персоналом, вимагає змін і в усіх інших елементах управління кадровим ресурсом.

3. Послідовність. Принципи і методи роботи з кадровим ресурсом підприємства, описані в кадровій політиці, по-перше, не повинні суперечити один одному; по-друге, необхідно дотримуватися їх у практичній діяльності; по-третє, потрібно дотримуватися певну послідовність їх застосування аби забезпечити очікуваний результат.

4. Гнучкість. Гнучкість і здатність до змін представляють сьогодні ключові характеристики бізнесу, основним «бар'єром» якого є люди. Тому розробка і впровадження кадрової політики – це еволюційний процес. Кадрова політика може доопрацьовуватися з реалізацією у відповідь на нові вимоги постійно мінливого зовнішнього середовища. Необхідно зазначити, що підприємства, при формуванні та реалізації кадрової політики, повинні враховувати не тільки ключові інтереси працівників, але й елементи організаційної культури підприємства.

Робота з персоналом перетворилася в останні роки в одну з основних обов'язків керівників всіх рівнів і напрямків, які повинні дотримуватися певних правил. Основні з них наступні [3, с. 45]:

- безумовна орієнтація на вимоги законодавства про працю;

- облік не тільки поточних, але й перспективних потреб організації в персоналі, що виходять з завдань її розвитку, прогнозу ринкової кон'юнктури і тенденцій природного руху робочої сили;
- дотримання балансу інтересів організації та її працівників;
- створення умов для скорочення числа звільнень і збереження зайнятості;
- максимальна турбота про кожну людину, повага її прав, свобод та гідності.

Однією з основним завданням будь-якої кадрової політики полягає в тому, щоб повною мірою задіяти в роботі весь потенціал своїх співробітників. Досягти такого результату можливо лише при розробці правильної системи мотивації співробітників, що призведе до підвищення продуктивності і, як наслідок, прибутковості діяльності компанії. Сучасні теорії мотивації, засновані на результатах психологічних досліджень, доводять, що істинні причини, що спонукують людину віддавати роботі всі сили, надзвичайно складні і різноманітні.

Мотивація праці персоналу є ключовим напрямком кадрової політики будь-якого підприємства. Найбільш ефективною і часто використовуваною системою мотивації співробітників, є «мотивація на результат». Одним з таких інструментів є KPI. Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI) – це система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних і тактичних цілей. Їх використання дає підприємству можливість оцінити свій стан і допомогти в оцінці реалізації стратегії. KPI дозволяє проводити контроль ділової активності співробітників і компанії в цілому в реальному часі. В основному цей інструмент застосовується для визначення ефективності роботи адміністративно-управлінського персоналу [8].

В останні роки управлінці освоюють нові методи мотивації персоналу. У хід йде не тільки класичне економічне стимулювання у вигляді грошових бонусів і високих зарплат, але й неекономічні способи мотивування. До таких способів відносять організаційні та морально-психологічні заходи.

Одним з останніх досліджень, що були проведені в цьому напрямку, була розробка англійських фахівців з персоналу Ш. Річі та П. Мартіна. У процесі дослідження вони розглянули чинники, які були виділені як мотиватори. На основі цих мотиваційних факторів був розроблений унікальний мотиваційний тест, який виявляє відносну цінність мотиваторів для кожної людини. Він складається з таких пунктів [8]:

1. Високий заробіток: потреба у високому заробітку і матеріальну винагороду; бажання мати роботу з гарним набором пільг і надбавок.

Така потреба виявляє тенденцію до зміни в процесі трудового життя; збільшення витрат зумовлює підвищення значення цієї потреби.

2. Фізичні умови роботи: потреба в сприятливих умовах роботи і комфортною навколишньої обстановці.

3. Структурування роботи: потреба у чіткому структуруванні роботи, наявності зворотного зв'язку і інформації, що дозволяє судити про результати своєї роботи, потреба у зниженні невизначеності та встановлення правил і директив виконання роботи.

4. Соціальні контакти: потреба в соціальних контактах (спілкування з широким колом людей, легка ступінь довірливості, тісних зв'язків з колегами).

5. Взаємини: потреба формувати і підтримувати стабільні довгострокові відносини, мала кількість колег по роботі, значний ступінь близькості взаємин, довіри.

6. Визнання: потреба в завоюванні визнання з боку інших людей в тому, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення та успіхи індивідуума.

7. Прагнення до досягнень: потреба ставити для себе складні цілі і досягати їх – це показник потреби слідувати поставленим цілям і бути самомотивованим.

8. Влада і впливовість: потреба у впливовості і владі, прагнення керувати іншими; наполегливе прагнення до конкуренції та впливовості.

9. Різноманітність і зміни: потреба в різноманітності, змінах і стимуляції прагнення уникати рутини.

10. Креативність: потреба бути креативним, аналізуючим, думаючим працівником, відкритим для нових ідей.

11. Самовдосконалення: потреба у вдосконаленні, рості і розвитку як особистості.

12. Цікава і корисна робота: потреба у відчутті затребуваності у цікавій суспільно корисній роботі.

Мотиватори є внутрішніми факторами, що спонукають людину здійснювати певні вчинки, вести себе певним чином. Типовим мотиватором є потреба влади і впливовості [8].

Сучасна теорія мотивації наголошує на мотиваторах як виключно позитивних факторах. Однак у зв'язку зі зміною психологічного стану працівників необхідно також розглядати та використовувати на практиці негативні і нейтральні мотиватори. Так, якщо потреба до влади є мотиватором позитивним, то в даному випадку негативним мотиватором буде її відсутність, безгосподарність, безправ'я. Нейтральні мотиватори

– це потреби, байдужі для людини, наприклад, потреба в соціальних контактах, спілкуванні.

Використання поняття позитивних, негативних і нейтральних мотиваторів є принципово важливим для сучасних теорій мотивації та побудові на цій основі систем стимулювання, які використовують як заохочення, так і покарання.

Так ми бачимо, що стратегія мотивації та стимулювання є невід’ємним елементом кадрової стратегії та політики підприємства.

Правильно вибрана кадрова політика забезпечує: своєчасне укомплектування кадрами робітників і фахівців з метою забезпечення безперебійного функціонування виробництва, своєчасного освоєння нової продукції; формування необхідного рівня трудового потенціалу колективу підприємства при мінімізації витрат; стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного зростання і отримання інших пільг; формування більш високої мотивації до високопродуктивної праці; раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою [7].

Проте досягнення цих результатів можливо при правильному формуванні та реалізації кадрової політики й ефективних методів мотивації в конкретних організаційно-технічних і соціальних умовах.

Необхідна перевірка кадрової політики на її відповідність сформованим на підприємстві традиціям у роботі з кадрами, звичних для колективу. Крім того, слід враховувати психологічний клімат на підприємстві, потенційні можливості колективу, зміни в зовнішньому оточенні.

Висновки та пропозиції. Таким чином, кадрова політика є основою всієї управлінської діяльності і виробничої політики підприємства. При формуванні кадрової політики необхідно сформулювати мету, створити згуртований, відповідальний і високопродуктивний робочий колектив, створити умови для високопродуктивної праці цього колективу. Реалізація кадрової політики повинна бути спрямована на збільшення можливостей та потужностей підприємства, а також реагувати на мінливі вимоги технологій і ринку в найближчому майбутньому.

Основною складністю як при формуванні, так і при реалізації кадрової політики є врахування специфіки організації. Повинні враховуватися сфера діяльності підприємства, його відповідність до стану зовнішнього середовища, мети, етапу розвитку організації, тощо. Система процедур і методів кадрової роботи має відповідати можливостям, цінностям та стратегіям підприємства, а принципи кадрової політики повинні бути прийняті колективом.

Організація ефективної кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах має дуже важливе значення. Адже добре організована кадрова політика забезпечує своєчасне укомплектування кадрами робочих місць, безперебійне функціонування виробництва, своєчасного освоєння нової продукції, формування необхідного рівня трудового потенціалу та колективу підприємства при мінімізації витрат, стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного зростання і отримання інших пільг, формування високої мотивації до високопродуктивної праці, раціональне використання робочої сили.

Сучасна кадрова політика є винятково актуальною і складною проблемою, вирішення якої передбачає розробку нових концепцій, програм і технологій, залучення інтелектуальних та фінансових ресурсів.

Список використаної літератури

1. Величко А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах / А. В. Величко, А. В. Силаєв // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1 (5). – Том 2. – С. 38-44.
2. Лук'янченко Н. Д. Формування позиційної кадрової політики підприємства / Н. Д. Лук'янченко, О. А. Дороніна // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2010. – № 4 (43). – С. 121-126.
3. Могилевська О. Ю. Управління персоналом промислових підприємств у ринковій економіці / О. Ю. Могилевська // Інвестиції : практика та досвід. – 2009. – № 16. – С. 72-75.
4. Острянина С. В. Основні принципи кадрової політики : формування і реалізація на підприємствах України / С. В. Острянина, А. В. Дмитренко // Сучасна економіка : актуальні питання, досягнення та інновації. – 2016. – № 44. – С. 12-17.
5. Саєнко В. Г. Кадрова політика на підприємстві та значення кадрів / В. Г. Саєнко, С. І. Панасейко // Економіка та держава. – 2016. – № 7. – С. 47-51.
6. Швець Е. А. Шляхи покращення проведення кадрової політики на сучасних підприємствах України / Е. А. Швець // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 244. – С. 123-144.
7. Роль і місце кадрової політики в організації. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://biglibrary.ru/category38/book117/part45/> (дата 21.08.2017). – Назва з екрану.
8. Сучасні методи мотивації персоналу. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://studfiles.net/preview/3859470/page:7/> (дата 15.08.2017). – Назва з екрану.

Стаття надійшла 29.10.2017 року

В. И. Борщ,

кандидат экономических наук,
старший преподаватель кафедры экономики и управления
Одесского национального университета имени И. И. Мечникова
Французский бульвар, 24/26, м. Одесса, 65058, Украина,
e-mail: viktoriyaborshch@gmail.com

В. В. Белякова,

ТОВ «Консалтинг з довірою»,
Площадь Труда, 3, г. Черноморск, Одесская обл., 368001, Украина
e-mail: VictoriaBelykova@gmail.com

ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ

В статье раскрыта сущность и значение кадровой политики предприятия, главной целью которой является рациональное использование трудовых ресурсов. Определена проблема формирования и реализации кадровой политики на предприятиях Украины. Рассмотрены основные принципы и факторы, влияющие на формирование и реализацию кадровой политики. Проанализированы современные методы мотивации персонала с целью увеличения производительной деятельности современных предприятий. Предложено использования подхода к мотивации Ш. Ричи и П. Мартина как элемента кадровой политики современного предприятия. Рассмотрена проблематика использования KPI как элемента стратегии мотивации.

Ключевые слова: кадровая политика, мотивация, персонал, управление персоналом, мотиваторы, KPI.

V. I. Borshch,

PhD in Economics,
senior lecturer of Economics and Management Department
of Odessa I. I. Mechnikov National University
24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odessa, 65058, Ukraine,
e-mail: viktoriyaborshch@gmail.com

V. V. Belyakova,

«Consulting with trust» Ltd.,
Ploshcha Pratsi, 3, Chernomorsk, Odessa region, 368001, Ukraine
e-mail: VictoriaBelykova@gmail.com

FORMATION AND IMPLEMENTATION OF PERSONNEL POLICY AT UKRAINIAN ENTERPRISES

Summary

The article reveals the essence and significance of personnel policy of the enterprise; its main purpose is the rational use of labor resources. The issue of personnel policy formation and realization at Ukrainian enterprises is defined. Basic principles and factors, influencing the formation and implementation of personnel policy, are considered. Modern methods of staff motivation are analyzed with the purpose to increase modern enterprises' productive activity.

The main goal of the research is identification and analysis of the basic principles, methods of formation and implementation of the high-quality personnel policy. Research subject of this article is the process of the personnel policy formation and realization.

For achieving the stated objective such general and special scientific methods are used as, systemic, structural and logical analysis, formalization, and analogy, comparative and integrative methods.

It is noted that the key complexity of the personnel policy formation is the accounting of the changeable factors of the external environment of the company and its specificity. It is stated, that the system of procedures and methods of personnel work should be in line with the enterprise's capabilities, values and strategies, and the principles of personnel policy should be taken by the team.

In the paper emphasize is made on the motivation of the personnel. Approaches of Sh. Richi and P. Martin, and KPI method are proposed as the part of motivation strategy of the modern enterprise.

Key words: personnel policy, motivation, staff, personnel management, motivators, KPI.

References

1. Velichko, V. A. & Silaev, A. V. (2012). Osoblyvosti formuvannia kadrovoi polityky orhanizatsii v suchasnykh umovakh [Peculiarities of formation of personnel policy of the organization in the modern conditions]. *Biuletyn Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu*. – *Bulletin of International Nobel economic forum*, 1 (5), Ch. 2, pp. 38-44. [in Ukrainian].
2. Lukianchenko, N. D. & Doronina, E. A. (2010). Formuvannia pozytsiinoi kadrovoi polityky pidpriemstva [Formation of the position personnel policy of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy*. – *Scientific Herald of Poltava University of Ukrainian consumer cooperation*, 4 (43), pp. 121-126. [in Ukrainian].
3. Mogilevska, A. Yu. (2009). Upravlinnia personalom promyslovykh pidpriemstv u rynkovii ekonomitsi [Personnel Management of the industrial enterprises in the market economy]. *Investytsii : praktyka ta dosvid*. – *Investments : practice and experience*, 16, pp. 72-75. [in Ukrainian].
4. Ostrianina, S. V. & Dmytrenko, A. V. (2016). Osnovni pryntsypy kadrovoi polityky : formuvannia i realizatsiia na pidpriyemstvakh Ukrainy [Basic principles of personnel policy : formation and implementation at Ukrainian enterprises]. *Suchasna ekonomika : aktualni pytannia, dosiahnennia ta innovatsii*. – *Modern economy : current issues, progress and innvations*, 44, pp. 12-17. [in Ukrainian].

5. Saienko, V. H. & Panaseiko, S. Y. (2016). Kadrova polityka na pidpriemstvi ta znachennia kadriv [Personnel policy at the enterprise and the value of staff]. *Ekonomika ta derzhava. – Economics and state*, 7, pp. 47-51. [in Ukraine].
6. Shvets, E. A. (2012). Shliakhy pokrashchennia provedennia kadrovoi polityky na suchasnykh pidpriemstvakh Ukrainy [Ways of improving the implementation of personnel policy in the modern organizations]. *Kultura narodiv Prychornomoria. – Culture of nations of the Black Sea coast*, 244, pp. 123-144.[in Ukrainian].
7. Rol i mistse kadrovoi polityky v orhanizatsii [The role and place of personnel policy in the organization]. Retrieved from <http://biglibrary.ru/category38/book117/part45/>. [in Russian].
8. Suchasni metody motyvatsii personalu [Modern methods of personnel motivation]. Retrieved from <https://studfiles.net/preview/3859470/page:7/>. [in Ukrainian].