

УДК 331.08

Пономаренко А. С.

(ЛГУ им. В. ДАЛЯ, г. Луганск, ЛНР, foxfred@ukr.net)

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассмотрены особенности мотивации сотрудников в процессе реализации кадровой политики предприятий. Определены основные проблемы мотивации и направления работы с кадрами. Проанализированы современные методы мотивации персонала с целью повышения производительности труда и, как следствие, повышения прибыльности современных предприятий. Предложено использование 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, KPI.

Постановка проблемы. Одна из основных задач любой кадровой политики заключается в том, чтобы в полной мере задействовать в работе весь потенциал своих сотрудников. Достичь такого результата возможно только при разработке системы мотивации сотрудников, что приведет к повышению производительности и, как следствие, прибыльности деятельности компании. Система мотивации характеризует совокупность взаимосвязанных мер, стимулирующих отдельного работника или трудовой коллектив в целом к достижению индивидуальных и общих целей деятельности предприятия (организации). Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны.

Управление персоналом в современных условиях должно учитывать ряд адаптационных факторов персонала к внешним и внутренним условиям развития организации. В процессе функционирования предприятия в первую очередь необходимо обращать внимание на систему мотивационных программ, а именно на умение их формировать и использовать с целью решения тех или иных задач, которые стоят перед организацией.

Анализ последних исследований и публикаций. Научно-методологическую

базу при написании данной статьи составили работы ведущих отечественных и зарубежных ученых, исследующих вопросы разработки системы мотивации сотрудников с целью повышения производительности и, как следствие, прибыльности деятельности предприятий на этапе формирования и в процессе реализации кадровой политики. Большой вклад в изучение теории и практики формирования сферы кадровой политики внесли отечественные исследователи: Д. П. Богиня, Г. И. Бритченко, С. И. Дорогунцов, В. А. Кибанова, М. И. Магура, В. Н. Новиков, Г. В. Щекин и другие. Также большое внимание особенностям внедрения кадровой политики в современном менеджменте уделяли М. Армстронг, Д. Бодди, Р. Дафт, П. Дойль, П. Друкер, Р. Пейтон и другие зарубежные ученые.

Кризисная ситуация в экономике ЛНР вызвала изменение тактики и стратегии развития большинства предприятий, и это предопределяет необходимость формирования современной качественной кадровой политики, направленной на результативную мотивацию, что обуславливает актуальность тематики исследования.

Цель статьи — определение особенностей формирования системы мотивации труда на предприятиях с учетом зарубежного опыта в рамках реализации кадровой политики предприятий.

Объектом исследования выступает зарубежный опыт изучения систем мотивации.

Предметом исследования является процесс разработки системы мотивации персонала для реализации эффективной кадровой политики.

Решение поставленных в исследовании задач осуществлялось с применением системно-целевого подхода, методов научного познания, сравнения, абстрактно-логического, ситуационного и других методов.

Изложение основного материала. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Наиболее эффективной и часто используемой системой мотивации сотрудников является мотивация на результат. Одним из таких инструментов является KPI. Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) — система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических целей. Их использование дает предприятию возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии. KPI позволяет проводить контроль деловой активности сотрудников и компании в целом в реальном времени. В основном этот инструмент применяется для определения эффективности работы административно-управленческого персонала.

В последние годы управленцы осваивают новые методы мотивации персонала. В ход идет не только классическое экономическое стимулирование в виде денежных бонусов и высоких зарплат, но и неэкономические способы мотивации. К таким способам относятся организационные и морально-психологические меры.

Согласно исследованию Prudential, люди в последние несколько лет больше заботятся о балансе между работой и личной жизнью, чем о деньгах [5].

Согласно отчету Morning Consult и Prudential за август 2019 года, почти каждый четвертый работник готов снизить зарплату, чтобы освободить время.

Наука утверждает, что такие мотивы, как гибкий график, приводят к более высокой производительности, чем более высокая зарплата.

Согласно опросу Prudential's Pulse of the American Worker, проведенному Morning Consult в июне 2019 года, самый важный фактор в достижении лучшего баланса между работой и личной жизнью — это возможность работать из дома или брать отпуск. Помимо компенсации, 48 % респондентов опроса Prudential заявили, что гибкий график работы является самым важным фактором, чтобы оставаться с их нынешним работодателем, 35 % заявили, что ценят возможность перейти на разные должности в своей организации, а 25 % заявили, что остаются из-за поддерживающего менеджера [5].

В то время как такие генеральные директора, как Джек Ма и Илон Маск хвалят изнурительный график работы, сотрудники по всему миру требуют более коротких рабочих недель.

Дело не только в том, что работники хотят больше жить вне офиса — наука утверждает, что сотрудники могут работать лучше, работая меньше. Эксперты говорят, что более короткие рабочие недели приводят к большей производительности отчасти потому, что работникам трудно сосредоточиться на задачах дольше трех часов.

Наука также предполагает, что деньги — не всегда лучший способ мотивировать рабочих.

Почему это так и как работодатели могут более эффективно мотивировать своих сотрудников?

Отвечая на вопрос, почему они оставили свою последнюю работу, 41 % американских рабочих ответили, что это произошло потому, что их компания не предлагает достаточного баланса между работой и остальной частью их жизни. Это больше, чем у тех, кто уволился из-за предложения большего количества денег на другой работе — 36 % оставили свои старые рабочие места из-за повышения в новой компании [5].

Исследования показывают, что предоставление людям стимулов — например, большего количества денег — работает лучше, только временно меняя их поведение.

Клише для мотивации — это кнут и пряник. Но, как утверждает популярный автор Дэн Пинк в «Драйве», эта система вознаграждений и наказаний может работать для мотивации людей к выполнению простых задач, но она не так хороша для того, чтобы заставить людей выполнять сложную работу в долгосрочной перспективе.

Психологические исследования показали, что вознаграждение дает только «временное согласие»: ваше поведение может измениться на какое-то время, но в конечном итоге оно вернется к прежнему, привычному. Как отметил социолог Alfie Kohn в Harvard Business Review: «Стимулы не меняют отношения, лежащие в основе нашего поведения. Они не создают устойчивой приверженности к какой-либо ценности или действию. Скорее, стимулы просто и временно изменяют то, что мы делаем».

Заработная плата является частью того, что теоретики менеджмента называют фактором гигиены, который также включает в себя статус, безопасность работы, условия работы и то, как ваш менеджер обращается с вами. Теория гласит, что хотя отсутствие надлежащей «гигиены» заставляет людей чувствовать себя на работе демотивированными, соблюдение правил гигиены не делает их более мотивированными.

«Правдоподобно предположить, что, если бы чья-то заработная плата была сокращена вдвое, его или ее моральный дух пострадал бы достаточно, чтобы подорвать производительность. Но из этого не обязательно следует, что удвоение заработной платы этого человека приведет к улучшению работы», — продолжает Кон в своем отчете для Harvard Business Review.

Исследования показывают, что предоставление работникам инструментов для личностного роста и признания мотивирует их работать лучше и повышает удовлетворенность работой.

Неудивительно, что в литературе по менеджменту они называются мотиваторами: личностный рост, признание, ответственность и сложная работа.

«Мотивация — это не столько внешнее побуждение или стимуляция, — объясняет управленец Клэй Кристенсен в эссе для Fast Company в 2012 году, — а также многое другое о том, что внутри вас и внутри вашей работы».

Другими словами, не самые мотивированные люди получают и, соответственно, отдают больше всего, а именно те, кто чувствует связь со своей работой.

Как констатирует профессор Гарвардской школы бизнеса Тереза Амабиле, для того чтобы оставаться вовлеченным, решающее значение имеет чувство прогресса. В эксперименте, подробно описанном в ее книге «Принцип прогресса», она попросила 238 сотрудников семи компаний вести ежедневные дневники своего рабочего дня и выявила следующую закономерность: тщательный анализ почти 12000 дневниковых записей вместе с ежедневными оценками авторами своей мотивации и эмоций показывает, что достижение прогресса в работе — даже постепенное продвижение — чаще связано с положительными эмоциями и высокой мотивацией, чем любое другое рабочее событие.

Работа, по мнению Т. Амабиле, предполагает продвижение к своим целям, а не оплату труда, делает сотрудников более счастливыми и более мотивированными.

Работодатели могут лучше мотивировать работников, ставя четкие цели, а также оказывая им эмоциональную поддержку, необходимую для достижения этих целей.

Еще одно исследование было проведено компанией TINYpulse, занимающейся вопросами взаимодействия с сотрудниками. Оно проводилось в виде опроса под названием «7 ключевых тенденций, влияющих на сегодняшнее рабочее место», и в нем приняли участие более 200000 сотрудников из более чем 500 организаций.

Как следует из названия опроса, в исследовании был изучен ряд различных тем

управления: культура, признание, возможности роста и мотивация сотрудников. В ходе опроса был задан конкретный вопрос: «Что мотивирует вас преуспевать и прилагать дополнительные усилия в своей организации?» Сотрудники могли выбрать один из 10 вариантов ответа. Интересно, что деньги, которые часто просто считались главным мотиватором, были седьмыми в списке. Результаты исследования представлены на рисунке 1.

Анализируя результаты исследования, видим, что несколько самых популярных ответов в дополнение к «духу товарищества», например, «чувствовать себя воодушевленным и признанным», «оказывать реальное влияние» и «расти в профессиональном плане», описывают уровень положительных чувств сотрудников к работе в конкретной среде, т. е. их отношение к своей корпоративной культуре. Это обнадеживает и поддерживает? Способствует ли это росту? Чувствуют

ли они, что могут что-то изменить? Таким образом, даже несмотря на то, что «позитивный руководитель/высшее руководство», по видимому, занимал очень низкое место в списке ответов (всего 4%), в конце концов, именно руководство играет решающую роль в формировании культуры предприятия.

Что касается всеобъемлющей важности духа товарищества и культуры, в отчете, сопровождающем опрос, отмечалось: «Учитывая важную роль, которую сверстники играют в мотивации друг друга, менеджеры по найму должны сосредоточиться не только на навыках кандидата, но и на его культурной принадлежности внутри организации. Когда приходит время проводить собеседование с кандидатом, убедитесь, что он:

- участвует в открытом общении;
- преуспевает в совместной среде;
- справляется с давлением;
- делится похвалой и принимает ответственность».

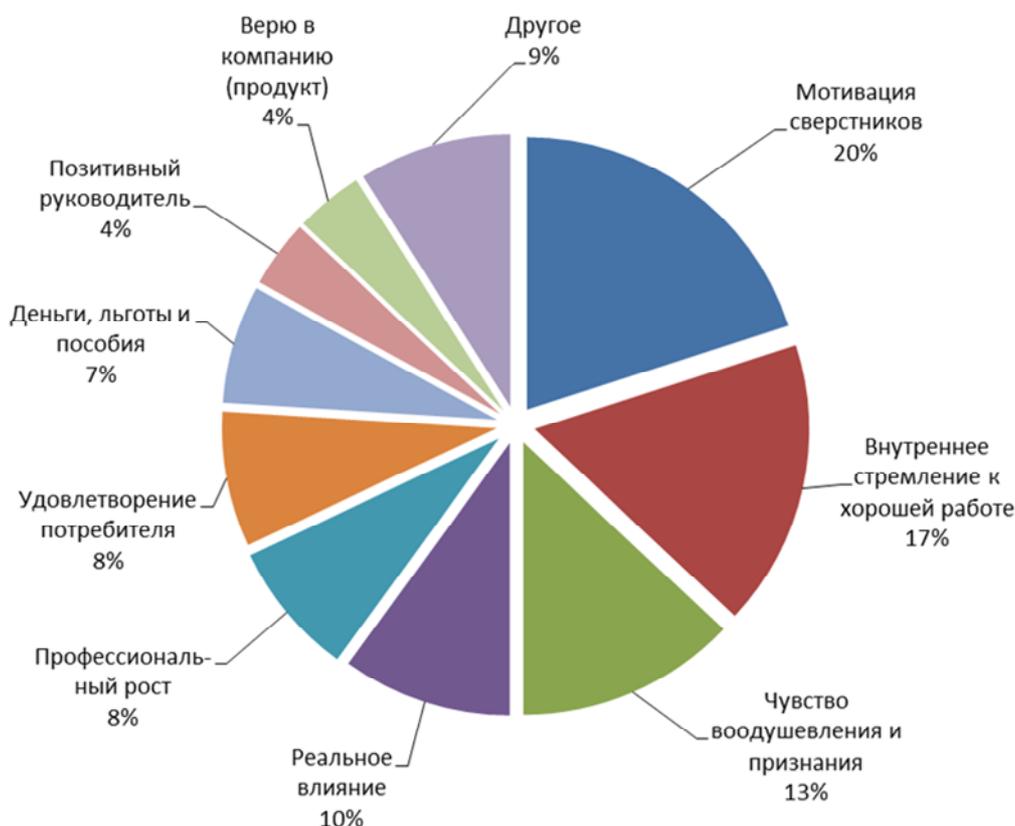


Рисунок 1 Интерпретация результатов исследования TINYpulse [4]

В резюме отчета говорится о том, что организации должны начать намеренно находить высокопроизводительных сотрудников, отвечающих высоким требованиям культуры предприятий, учитывая тот факт, что денежная мотивация не является основной.

Одним из последних исследований, проведенных в этом направлении, была разработка английских специалистов по персоналу Ш. Ричи и П. Мартина. В процессе исследования они рассмотрели факторы, которые были выделены как мотиваторы. На основе этих мотивационных факторов был разработан уникальный мотивационный тест, который выявляет относительную ценность мотиваторов для каждого человека. Он состоит из таких пунктов [6]:

1. Высокий заработок: потребность в высоком заработке и материальное вознаграждение; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок.

Такая потребность обнаруживает тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни; увеличение расходов приводит к повышению значения этой потребности.

2. Физические условия работы: потребность в благоприятных условиях работы и комфортной окружающей обстановке.

3. Структурирование работы: потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы.

4. Социальные контакты: потребность в социальных контактах (общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами).

5. Взаимоотношения: потребность формировать и поддерживать стабильные долгосрочные отношения, малое количество коллег по работе, значительная степень близости отношений, доверия.

6. Признание: потребность в завоевании признания со стороны других людей в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума.

7. Стремление к достижениям: потребность ставить для себя сложные цели и достигать их — это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным.

8. Власть и влияние: потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиянию.

9. Разнообразие и изменения: потребность в разнообразии, переменах и стремление избегать рутины.

10. Креативность: потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей.

11. Самосовершенствование: потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности.

12. Интересная и полезная работа: потребность в ощущении востребованности в заинтересованности в общественно полезной работе.

Мотиваторы являются внутренними факторами, побуждающими человека совершать определенные поступки, вести себя определенным образом. Типичным мотиватором является потребность власти и влияния.

Современная теория мотивации идентифицирует мотиваторы как исключительно положительный фактор. Однако в связи с изменением психологического состояния работников необходимо также рассматривать и использовать на практике эти негативные и нейтральные мотиваторы. Так, если потребность власти является мотиватором положительным, то в данном случае отрицательным мотиватором будет ее отсутствие, бесхозяйственность. Нейтральные мотиваторы — это потребности, различные для человека, например, потребность в социальных контактах, общении.

Использование понятия положительных, отрицательных и нейтральных мотиваторов является принципиально важным для современных теорий мотивации и построения на этой основе систем стимулирования, использующих как поощрения, так и наказания.

Проанализировав и сопоставив информацию по описанным исследованиям, можно предложить следующие ключевые тактики для поддержания мотивации сотрудников [4]:

1. Сделайте свой бизнес приятным местом для работы.

Никто не хочет часами находиться в темном и скучном помещении. Наличие эстетически приятного, хорошо освещенного, функционального помещения делает работу намного более приятной. Создание открытой, вдохновляющей и доброжелательной среды дает людям возможность лучше работать. Внимательное отношение к коллективному рабочему пространству и корпоративной культуре и поддержание их важности для мотивации сотрудников. Приведение в порядок пространства не должно быть дорогостоящим.

2. Будьте уважительным, честным и отзывчивым менеджером.

Это может показаться очевидным, но плохой менеджмент — одна из главных причин, по которой сотрудники увольняются. В основе здесь такие понятия, как уважение, честность, поддержка и четкое общение. Но вы можете сделать гораздо больше, чтобы стать отличным лидером и наставником. Сотрудники, которые любят и уважают своего руководителя, будут более мотивированы, чем те, кто считает, что не могут доверять своему руководителю. Если вы хотите вдохновить своих сотрудников выполнять работу как можно лучше каждый день, вам нужно быть лидером, за которым люди будут готовы и рады следовать.

Уважение — один из важнейших аспектов хорошего лидера. Относитесь к сотрудникам так, как вы бы хотели, чтобы относились к вам. Всегда говорите со своими сотрудниками уважительным тоном. Если есть проблема, которую необходимо решить, сделайте это наедине.

Вы также должны уделять первоочередное внимание честности в своей команде. Если на рабочем месте отсутствует прозрачность, мотивацию трудно поддерживать.

Наконец, вы должны быть доступными и полезными, когда людям нужна поддержка. Если сотрудник сталкивается с проблемой, которая мешает его мотивации и способности работать, ему необходимо знать, что вы готовы помочь ему любым способом, который ему нужен. Когда сотрудники знают, что вы готовы их поддержать, сохранять мотивацию легче.

3. Предложите сотрудникам вознаграждение.

Внедрение системы вознаграждений может повысить интерес к работе. Хотя люди могут найти внутреннюю мотивацию благодаря своей вере в ценности компании и искреннему удовольствию от своей работы, награждение лучших сотрудников показывает вашу признательность и подчеркивает стандарты, над которыми должны работать другие.

Есть несколько способов вознаградить сотрудника за усердный труд: компенсация, ежеквартальные бонусы, оплата сверхурочной работы, признание, признательность, преимущества.

В зависимости от должности и бюджета можно использовать все или только некоторые из этих систем вознаграждения. Признание и признательность — самые быстрые и самые рентабельные награды, которые вы можете получить. Признание качества работы будет поддерживать мотивацию людей. Если люди знают, что они будут вознаграждены за хорошо выполненную работу, они будут, во-первых, с большей вероятностью хорошо выполнять свою работу и, во-вторых, останутся, чтобы довести дело до конца.

4. Дайте сотрудникам возможность расти.

Наличие четкого пути для продвижения по службе за счет совершенствования ключевых мягких и жестких навыков, необходимых для долгосрочной мотивации карьеры. Это своеобразная помощь сотрудникам сохранять мотивацию, важно предоставить им возможность расти внутри компании.

Можно предоставить возможности для непрерывного карьерного роста несколькими способами. Вот несколько примеров:

- онлайн- или очные тренинги;
- внутренние или сторонние профессиональные мастер-классы;
- допуск на профильные конференции;
- стипендия на разработку книг или аудиокниг;
- список подкастов, видео и других полезных ресурсов;
- программы наставничества;
- программы отслеживания карьеры;
- регулярные обзоры производительности.

Если вы заметили, что один из ваших сотрудников может перейти в руководство, проведите дополнительное обучение, которое подготовит его к управлению и поможет найти возможности в вашей компании.

Четко сообщите обо всех ресурсах, которыми ваша команда располагает для развития своих навыков и продвижения по карьерной лестнице. Сотрудники, которые чувствуют, что у них есть возможность продвинуться по карьерной лестнице, обычно более мотивированы.

5. Будьте прозрачны.

Понимание того, как идет бизнес, делает ваших сотрудников более заинтересованными. Поэтому старайтесь регулярно делиться с ними этими данными. Доступ к информации не только заставляет ваших сотрудников чувствовать себя важной частью бизнеса, но и помогает указать области, в которых можно улучшить ситуацию.

6. Предлагайте гибкое расписание.

Технологии изменили способ работы предприятий, а также способ нашей работы или то, как мы можем работать. Если сотрудники могут (и планируют) проверять рабочую электронную почту на своих телефонах или завершать проекты на своих ноутбуках дома, для них разумно желать такой же гибкости от своих работодателей, когда дело доходит до планирования. И они это делают. В исследовании Forbes 46 % респондентов заявили, что гибкость является наиболее важным фактором при поиске работы. И работодатели обращают на это внимание: 86 % компа-

ний в рейтинге Forbes 2014 «Лучшие компании для работы» предложили какой-то гибкий график. И так, будь то возможность работы на дому или гибкий график, предложите различные варианты расписания, если вы хотите, чтобы вас считали прогрессивным работодателем и привлекали лучшие таланты.

7. Признавайте достижения сотрудников.

Иногда люди хотят только признания за хорошо выполненную работу. Если сотрудник уделял много времени работе над проектом или старался изо всех сил помочь коллеге, не стесняйтесь хвалить его. Дело не только в признании, но и в принципе: если люди чувствуют, что их усилия ценятся, они будут вынуждены продолжать усердно работать. Сотрудники, чьи достижения были признаны, также сообщали, что они получают больше удовольствия от выполняемой работы. Но если они чувствуют, что их долгие часы и личные жертвы были напрасны, маловероятно, что они снова сделают все возможное для компании.

Наличие отличных сотрудников, которые проработали в вашей компании какое-то время — огромный плюс. Сохранение мотивации сотрудников, особенно в трудные времена, является важной частью успеха вашего бизнеса. Опытные сотрудники знают все тонкости, и они также делают ведение вашего бизнеса намного приятнее.

8. Спросите их, чего они хотят.

Самый простой вариант найти лучший способ мотивировать ваших сотрудников — спросить их. Разные люди мотивированы по-разному, поэтому то, что работает для одного человека, может не работать для другого.

Рассмотрите возможность опроса своей команды, чтобы узнать, что их мотивирует. Если у вас большая команда, возможно, вы не сможете найти способ реализовать индивидуальный план, чтобы мотивировать всех. В подобных случаях постарайтесь найти общую тему и спланировать аранжировку, которая соответствует общей идее.

Вам также следует внимательно следить за тем, как мотивация подавляется на вашем рабочем месте. Понимание проблем, которые мешают вашим сотрудникам делать все возможное, поможет вам определить приоритеты в принятии решений [4].

Исследования показывают, что мотивированная, заинтересованная и отзывчивая команда значительно более продуктивна, чем немотивированная, апатичная группа сотрудников. Когда сотрудники чувствуют себя вовлеченными, они с большей вероятностью будут усерднее работать на благо компании, потому что они могут воочию увидеть, что их вклад означает для ее успеха.

Эти сотрудники не только более продуктивны, но и стабильно обеспечивают более качественные результаты, а благодаря более низкой текучести кадров они даже экономят вашей компании время и деньги, которые потребуются для набора и обучения заменяющих их сотрудников.

Вывод. Стратегия мотивации и стимулирования является неотъемлемым элементом кадровой стратегии и политики предприятия.

Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает:

- своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов с целью обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;
- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат;

- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставлению возможностей для квалификационного роста и получению других льгот;

- формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;

- рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой [3].

Однако достижение этих результатов возможно при правильном формировании и реализации кадровой политики и эффективных методов мотивации в конкретных организационно-технических и социальных условиях.

Необходима проверка кадровой политики на ее соответствие сформированным на предприятии традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива. Кроме того, следует учитывать психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении.

Перспективой дальнейших научных исследований и разработок является анализ кадровой политики промышленных предприятий по таким направлениям, как подбор кадров, политика оценивания персонала, политика развития персонала, политика мотивации персонала с целью выявления особенностей, преимуществ и недостатков формирования и реализации кадровой политики предприятий в современных условиях.

Библиографический список

1. Коул, Дж. *Управление персоналом в современных организациях [Текст] / Дж. Коул ; пер. с англ. Н. Г. Владимирова.* — М. : ООО «Вершина», 2004. — 352 с.
2. Макарова, И. К. *Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента [Текст] / И. К. Макарова.* — М. : Дело, 2007. — 232 с.
3. Маслов, Е. В. *Управление персоналом предприятия [Текст] : учебное пособие / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова.* — М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. — 312 с.
4. *Nearly one in 4 American workers would take a pay cut in favor of more time off — and research says this could lead to better job performance [Electronic resource].* — Access mode: <https://www.businessinsider.com/why-incentives-dont-actually-make-people-do-better-work-2014-3>.
5. *Pulse of the American worker: The future of work [Electronic resource].* — Access mode: <https://news.prudential.com/presskits/pulse-american-worker-special-report.htm>.

6. Мотивационный профиль личности по методике Ричи и Мартина: как провести диагностику [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66308-qqq-16-m9-motivatsionnyu-profil>.

© Пономаренко А. С.

Рекомендована к печати к.э.н., доц. каф. менеджмента ЛГУ им. В. ДАЛЯ Кобзевой Е. В., к.э.н., доц. каф. ИТ ДонГТИ Дьячковой В. В.

Статья поступила в редакцию 22.10.2021.

Ponomarenko A. S. (LSU named after V. Dahl, Lugansk, LPR, foxfred@ukr.net)

DEVELOPMENT OF STAFF INCENTIVE SCHEME IN FRAMEWORK OF IMPLEMENTATION THE PERSONNEL POLICY OF ENTERPRISES

The article discusses the features of staff motivation in the process of implementing the personnel policy of enterprises. The main problems of motivation and areas of work with personnel are identified. Modern methods of staff motivation are analyzed in order to increase labor productivity and, as a result, increase the profitability of modern enterprises. The use of an approach to the motivation of Sh. Ritchie and P. Martin as an element of the personnel policy of a modern enterprise is proposed. The problems of using the KRI as an element of the motivation strategy are considered.

Key words: *personnel policy, motivation, staff, KRI.*