WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM

Redakcja naukowa
Józef Zakrzewski

WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM

Redakcja naukowa

Józef Zakrzewski

Warszawa, 2014

Tytuł opracowania:

Wybrane Problemy Zarządzania Zrównoważonym Rozwojem

Autor:

Praca zbiorowa

Redakcja naukowa:

Dr inż. Józef Zakrzewski

Recenzent:

Prof. dr hab. Tadeusz Kamiński

ISBN - 978-83-61848-14-1

Wydawca:

L&J Techtrading Sp. z o.o., ul. Szwoleżerów 66A/2, 05 – 091 Ząbki

biuro@techtrading.com.pl
www.techtrading.com.pl

Druk:

Drukarnia „Victoria", ul. Stacyjna 6, 07-300 Ostrów Mazowiecka

Spis Treści

Wstęp **5**

Część Pierwsza: Strategiczne zarządzanie rozwojem regionu **7**

I.1. Zrównoważony Rozwój Regionu w Świetle Definicji 8

I.2. Rozwój Regionalny – Równowaga i Stabilność 15

I.3. Strategiczne i Organizacyjne Czynniki Zrównoważonego Rozwoju Regionu 20

I.4. Mechanizm Zrównoważonego Rozwoju Gospodarczego Regionu 26

I.5. Potencjał Organizacyjny Regionu w Ujęciu Strategicznym 29

I.6. Aspekty Organizacyjne Zarządzania Potencjałem Gospodarczym Regionu 34

I.7. Misja i Cele w Strategii Regionu – Podejście Systemowe do Zrównoważonego Rozwoju Regionu 37

I.8. Potencjał Produkcyjny i Jego Rola w Gospodarce Regionu 42

I.9. Kształtowanie Informacyjnej Infrastruktury Regionu 51

I.10. Wsparcie Informacyjne Kontroli Wykorzystania Zasobów Produkcyjnych 56

I.11. Administrowanie Podatkowe Jako Narzędzie Bezpieczeństwa Podatkowego 61

I.12. Potencjał Gospodarczy Przedsiębiorstwa 65

I.13. Podejścia do Oceny, Analizy i Prognozowania Rozwoju Regionalnego 72

I.14. Metody Synergicznego Zarządzania Przedsiębiorstwem 78

Część Druga: Uwarunkowania społeczne w zarządzaniu zrównoważonym rozwojem **83**

II.1. Matryca Instytucjonalna Systemu Społecznego 84

II.2. Napięcia w Sferze Stosunków Pracowniczych w Okresie Transformacji Gospodarki 92

II.3. Poziom Innowacyjności Zasobów Ludzkich Ukrainy 97

II.4. Zarządzanie Strategiczne Stymulowaniem Innowacyjnej Aktywności Przedsiębiorstw i Pracowników 102

II.5. Analiza Systemów Motywacji Pracowników Zaangażowanych w Działalność Innowacyjną 108

II.6. Rozwój Umiejętności Komunikacyjnych Kierowników 115

II.7. Optymalizacja Systemu Pomocy Społeczno-Psychologicznej Jako Element Zrównoważonego Rozwoju 119

II.8. Zarządzanie Marketingowe w Poprawie Jakości Potencjału Pracy w Regionie .. 123

II.9. BSC w Zarządzaniu Zrównoważonym Rozwojem Pracowników 129

Część Trzecia: Wybrane Problemy Zarządzania Regionem - Analizy przypadków 134

III.1. Problemy Kształtowania Polityki Zrównoważonego Rozwoju Miasta 135

III.2. Planowanie Budżetowe w Warunkach Integracji Europejskiej 141

III.3. Skutki Reformy Administracyjno-Terytorialnej w Ukrainie 145

III.4. Problemy Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Autonomicznej Republiki Krym 150

III.5. Budowa Systemu Transportowego w Regionie – Podejście Metodyczne 155

III.6. Narodowy System Innowacyjny Jako Podstawa Zrównoważonego Rozwoju Ukrainy 159

III.7. Rozwój Transgranicznej Współpracy Regionów Ukrainy w Warunkach Globalizacji 166

III.8. Turystyka Przemysłowa Jako Narzędzie Marketingu Terytorium 171

III.9. Konkurencyjne Uwarunkowania Brandingu Miasta Ługańsk 177

III. 10. Ocena Efektywności Działalności Przedsiębiorstwa Przemysłowego z Wykorzystaniem Kryterium „Bezpieczeństwa Gospodarczego" 185

III. 11. Tworzenie Kultury Organizacyjnej Studentów Jako Sposób Optymalizacji Zarządzania Szkołą Wyższą 191

III.12 Analiza Kształtowania Kultury Komunikacyjnej Studentów Wydziału Zarządzania 198

III.13. Cechy Rozwoju Rynku Słodyczy Na Ukrainie 207

III.14. Stan i Problemy Dystrybucji Produktów Maszynowych 211

III.15. Rynki Docelowe Przedsiębiorstw Przetwórstwa Mięsnego - Aspekty Teoretyczne 217

Nota o Autorach 224

Popova Irina, Vasilchuk Natalia

II.5. Analiza Systemów Motywacji Pracowników Zaangażowanych w Działalność Innowacyjną

Aktualne warunki dla prowadzenia działalności gospodarczej z uwzględnieniem zintegrowanego rozwoju skupiają podstawową uwagę naukowców i praktyków na rozwiązaniu kwestii efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem. Z uwagi na znaczenie kapitału ludzkiego - personel jest jednym z głównych czynników rozwoju produkcji - koniecznym wydaje się zdaniem Autorek zwracanie szczególnej uwagi właśnie na ten obszar zarządzania. Zauważają one, że pomimo świetnych pomysłów oraz korzystnych warunków zewnętrznych, nie zawsze jest możliwe osiągnięcie założonych celów skuteczności działania, jeśli firma nie korzysta z właściwych form i metod zachęcania pracowników.

Zadanie motywowania pracowników jest bardzo trudne i złożone. Głównym zadaniem w budowaniu skutecznego systemu motywacji zmierzającego do zwiększenia aktywności pracowników jest uwzględnienie cech i potrzeb zatrudnionych pracowników. System motywacji pracowników powinien tworzyć jednolity mechanizm uzyskiwania przyjemności z pracy, dając do zbudowania zrozumienia procesów gospodarczych - czego brakuje, a co trzeba wprowadzać w przedsiębiorstwie. Nierozwiązanie tych problemów przez kierownictwo przedsiębiorstwa, może prowadzić do problemów ekonomicznych w różnych obszarach jego aktywności.

Problemy związane z poprawą systemu motywacji i stymulowania pracowników były przedmiotem badań opisanych w wielu pracach naukowców krajowych i zagranicznych, w tym między innymi: Bogini D.P., Zuravlovej P.W., Kołota A.M., Kruszelnickiej O.W., Mazaraki A.A., Nesterczuka W.P. itp. Jednak problem systemów motywacji i stymulowania pracy poprzez podniesienie satysfakcji z pracy pracowników jest nadal otwarty i nieodkryty, jak ludzka psychika.

Autorki tego rozdziału koncentrują uwagę na analizie systemów motywacyjnych pracowników zajmujących się działalnością innowacyjną w przedsiębiorstwach w różnych branżach. W ich opinii doświadczenie zyskane w krajowej i międzynarodowej praktyce ewolucyjnego rozwoju stosunków społecznych wskazuje, że nawet przy obecności wielu różnych form organizacji interakcji w społeczeństwie, centralnym i głównym problemem pozostaje motywacja i stymulacja pracy.

Korzystanie z metod motywacji do poprawy zarządzania personelem w przedsiębiorstwie posiada dobrze zdefiniowane ukierunkowanie i precyzję (konkretność). Zastosowanie dowolnej metody motywowania personelu opiera się o konkretne kwestie poprawy podsystemów zarządzania personelem oraz realiacji w oparciu o istniejące potrzeby pracownika, jego interesy i potencjał, w celu aktywizacji pożądanego postępowania pracowniczego. Dlatego konieczne jest stworzenie skutecznego systemu motywów i zachęt, które stymulują pracowników, aby w pełni ujawniali swoje zdolności, racjonalnie wykorzystywali zasoby produkcyjne oraz wspierali rozwój efektywnej działalności przedsiębiorstwa.

Autorki wskazują, że opierając się na badaniach naukowych w dziedzinie ekonomii pracy należy zauważyć, że istnieje znaczna różnica pomiędzy pojęciami „motywacja" i „stymulowanie". Shviec I.B. i Chumachenko E.V. stymulację odbierają jako „typ pośredniego wpływu zarządczego na zachowanie podmiotu poprzez oddziaływanie na

warunki jego życia i zewnętrzne okoliczności, które generują pewne interesy i potrzeby".[130] Doronina M.S., Naumik E.G., Solovyow O.V. uważają, że bodźce wpływają na zewnętrzne okoliczności, a nie na osobę, w ten sposób zachęcając pracowników do określonych postaw.[131] Natomiast Kolot A.M. określa, że stymulowanie to proces zewnętrznego wpływu na człowieka w celu skłonienia go do pewnego działania lub procesu, który ma na celu świadome przebudzenie w nim poszczególnych motywów i celowych działań.[132] Stymulowanie jest zatem jednym ze sposobów, za pomocą którego może być realizowana motywacja działalności. Dlatego istnieje potrzeba tworzenia skutecznego systemu motywów i bodźców, zachęcających wszystkich pracowników, do ujawniania swoich zdolności, racjonalnego wykorzystywania zasobów produkcyjnych przedsiębiorstwa i promowania rozwoju działalności innowacyjnej.

Elementem składowym systemu stymulowania działalności innowacyjnej pracowników przedsiębiorstwa jest stymulowanie materialne. Aby zainteresowanie materialne stało się skutecznym bodźcem aktywizacji uczestnictwa pracowników w tworzeniu i wdrażaniu innowacji, wysokość wynagrodzenia powinna odpowiadać skuteczności pracy intelektualnej oraz ją pobudzać i kształtować. Na przykład, poziom wynagrodzeń w sferze innowacji w USA stanowi 2,5-krotność, w Japonii - 2,7 w Szwecji - 2,1 krotność w stosunku do wysokości przeciętnego wynagrodzenia w przemyśle. Na Ukrainie potencjał motywacyjny wynagradzania z pracę intelektualną nie jest porównywalny z wymienionymi standardami. Według badań przeprowadzonych przez "YE Austion Associates" (YAA), w kategorii "drenażu mózgów" Ukraina jest na 52 pozycji wśród 60 krajów. Zauważa się również przechodzenie najzdolniejszych młodych profesjonalistów ze sfery badań do biznesu.[133]

W praktyce światowej są rozwijane i stosowane różne podejścia do nagradzania pracowników, mające na celu stymulowanie działalności innowacyjnej. Środki bonusowe za tworzenie, wdrożenie i produkcję wyrobów innowacyjnych są tworzone na większości firm zachodnioeuropejskich. Wielkość środków bonusowych jest najczęściej związana z takimi wskaźnikami, jak udział innowacyjnych produktów w całości sprzedaży, tempo wzrostu sprzedaży produktów innowacyjnych itp. Na przykład, zgodnie ze standardami firmy „Siemens" część innowacyjnych produktów musi wynosić co najmniej jedną czwartą.[134] Za osiągnięcie i przekroczenie przez pracowników tego poziomu granicznego firma płaci premie ze specjalnie utworzonego funduszu. Stosowanie tak zwanej „premii docelowej" zapewnia dostępność wynagrodzenia pod warunkiem wykonania pewnych zadań, określonych w umowie o pracę. Stosowane jest również wypłacanie premii etapami: część (do 50%) – w etapach pośrednich, a reszta puli premii - po osiągnięciu wyznaczonych celów rozwojowych. To w szczególności dotyczy projektów badawczo-rozwojowych i wdrożeń (w ocenie red.).

W ciągu ostatnich lat, rozpowszechniane jest stymulowanie innowacyjnej działalności pracowników przez stosowanie tak zwanych „odroczonych premii". Są one wypłacane przez stały okres (rok lub dwa lata) od wprowadzenia nowych produktów na rynek. W zależności od skuteczności realizacji innowacji oraz jej oceny przez konsumentów rozmiar premii może zostać zwiększony o odpowiednio współczynnik. W wielu przedsiębiorstwach Francji pracownikom, zaangażowanym do procesu innowacyjnego, w zależności od wyników pracy corocznie są wypłacane nagrody. Premia jest gromadzona w imiennym funduszu premiowym a pracownicy - innowatorzy otrzymują ją dopiero po pewnym czasie (np. po 5 latach).

---

[130] Шаєп И.Б., *Экономические основы формирования средства на оплату, стимулирование труда и социальную компенсацию*, Донецк 2001.
[131] Доронина М.С., *Управление мотивацией*, Изд. ХНУ, Харьков 2006.
[132] Колот А.М., *Мотивація персоналу*, КНЕУ, К. 2002.
[133] Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. та ін., Економіка і організація інноваційної діяльності, ВД "Професіонал", К. 2004
[134] Кульман О.С., *Основи менеджменту*: "Академвидав", К. 2007; Колот А.М. Мотивація персоналу, КНЕУ, К. 2002.

Dodatkową zachętą dla pracowników jest to, że narachowane na premię odsetki nie podlegają opodatkowaniu.[135]

Innowacyjnie zorientowane firmy dużo uwagi udzielają organizacji stymulowania kreatywności. Na przykład, IBM wspiera propozycje racjonalizatorskie, które są w praktyce wykorzystywane także w sferze racjonalizacji kosztów - jeżeli propozycja jest zaakceptowana, autor otrzymuje 25% całkowitych zaoszczędzonych kosztów w ciągu dwóch lat od jej wprowadzenia. Firma IBM zapewnia wsparcie finansowe dla działalności nowatorów w dwóch obszarach: wolne wykorzystanie 15% własnego czasu pracy oraz zapewnienie znaczącego wsparcia zasobowego poprzez system dotacji.

Wraz z bodźcami materialnymi szeroko są stosowane zachęty niematerialne dla aktywizacji innowacyjnych działań pracowników komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Najczęstsze z nich to korzyści związane z harmonogramem pracy, prezenty, listy z podziękowaniami, imprezy organizacyjne, tzw. „wynagrodzenia – podziękowania", wynagrodzenia związane ze zmianami w statusie pracownika, awanse itp. Stosowanie systemu „pakiet usług" daje pracownikowi możliwość wyboru z proponowanych wynagrodzeń najbardziej odpowiednich dla niego.

Ważną jest również rola takiego składnika motywowania jak programy społeczne. Są to świadczenia społeczne i wypłaty w ramach kompleksowego dochodu pracownika, które obejmują medyczne i inne ubezpieczenia, pomoc w uzyskaniu wykształcenia, szkolenia zawodowe i przekwalifikowania, finansowanie wypoczynku i rekreacji itp.

W oparciu o badania przedsiębiorstw ukraińskich, można i w nich zauważyć niektóre pozytywne doświadczenia stymulowania pracy innowacyjnej. Badanie i analiza systemów motywacyjnych przeprowadzona była w przedsiębiorstwach kilku branż, a mianowicie: inżynieria mechaniczna, przemysł lekki i spożywczy, hutnictwo, edukacja. Wyniki analizy wykazały, że we wszystkich badanych podmiotach występują tzw. układy zbiorowe pracy, które zawierają główne rozdziały, regulujące wynagrodzenie, premie, warunki i dyscyplinę pracy, itp.

W przedsiębiorstwach budowy maszyn można zauważyć zróżnicowane podejście przy obliczaniu wynagrodzeń. Są one uzależnione od poziomu kwalifikacji pracownika, miary złożoności, znaczenia wykonywanej pracy, wydajności pracy na podstawie efektywnego wykorzystania czasu pracy. Ponadto w przedsiębiorstwach istnieją dopłaty i dodatki za złe i ciężkie warunki, pracę w multi-zmianowym trybie, za połączenie zawodów czy pracę w nocy. Na przykład, w celu wzmocnienia materialnego interesu pracowników w PAT „Ługańskteplowoz" i w PAT „NKMZ" za obniżenie kosztów i zwiększenie rentowności produktów handlowych opracowano przepisy dotyczące udzielania premii w przypadku:

- spełnienia podstawowych parametrów technicznych i ekonomicznych,
- realizację najważniejszych zadań produkcyjnych i inicjatywę w pracy,
- wykonywanie operacji gospodarczych i prawnych mających na celu poprawę sytuacji finansowej firmy,
- oszczędność określonych rodzajów materiałów i energetycznych zasobów w stosunku do ustalonych norm kosztów poprzez racjonalne ich wykorzystanie i troskliwy stosunek do nich oraz poprzez opracowanie i wdrażanie procesów organizacyjno-technicznych i zaawansowanych procesów technologicznych.

[135] Колот А.М.: Мотивація персоналу, КНЕУ, К. 2002; Кузьмін О.Є., Основи менеджменту, "Академвидав", К. 2007.

W PAT „Nowokramatorska Fabryka Budowy Maszyn" (NKMZ) ustalenie wielkości wynagrodzeń dla pracowników opiera się na ich osobistym wkładzie do ostatecznych wyników jednostki strukturalnej i wyników firmy, poprzez rozliczenie zmiennych współczynników (osiągnięcia celów) do podstawowych płac i wynagrodzeń. Stosowanie zmiennego współczynnika zapewnia elastyczność płac, tj. płaca jest podzielona na dwie części - opłata za kwalifikację i złożoność oraz opłata za wkład pracownika. Kształtowanie funduszu premii realizuje się w zależności od wyników przedsiębiorstwa jako całości i wyników pracy personelu. To stawia wynagrodzenie w zależność od wyniku osiągniętego przez przedsiębiorstwo i zwiększa odpowiedzialność pracowników. Wskaźniki dotyczące oceny wysokości premii dla pracowników przemysłowych to: wykonywanie celów planowych w zakresie produkcji w ustalonej nomenklaturze, brak zwrotów produktów z kontroli jakości; brak odchyleń od dokumentów normatywnych i rysunków technologicznych.

W celu wzmocnienia kultury korporacyjnej i wzrostu socjalnej ochrony pracowników przedsiębiorstwa w PAT NKMZ realizowane jest mieszane podejście do wypłaty premii-bonusu. Wypłata premii-bonusu za ogólne wyniki działalności przedsiębiorstwa zależy od wysokości wynagrodzeń przez pewien okres, który uwzględnia wkład pracowników, poziom kwalifikacji, to znaczy zapewnia chęć pracowników do zwiększenia wiedzy, samodzielnego nauczania i planowania kariery zawodowej. W konsekwencji także opisana wyżej premia zależy od ciągłości stażu pracy, który zwiększa poczucie lojalności wobec firmy.

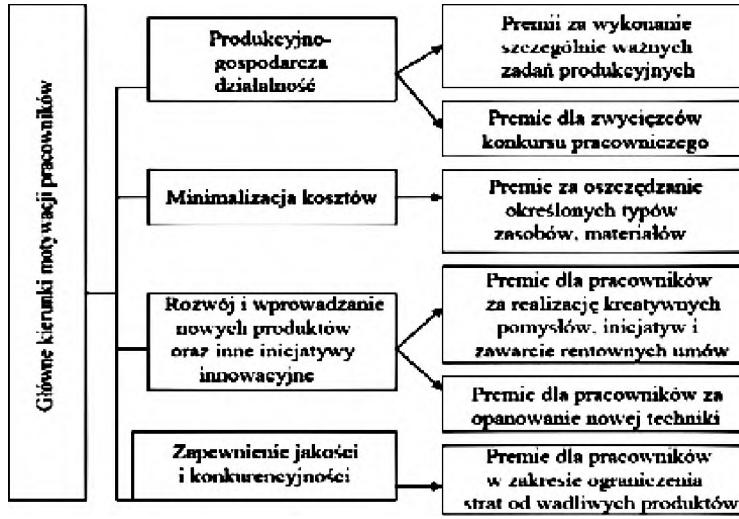
Główne kierunki stymulowania pracowników przedsiębiorstw budowy maszyn przedstawia rysunek 2.10. Wyniki analizy systemów stymulowania w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego i lekkiego wykazały, że istnieją podobne przepisy dla premii, jak i w przedsiębiorstwach budowy maszyn. Jednak w przedsiębiorstwach tych nie stosuje się sposobów zmierzających do efektywnego wykorzystania rezerw wewnętrznych. Nie zawsze są wykorzystywane odpowiednie metody zarządzania, które przyczyniają się do zainteresowania pracowników poprawą ich efektywności. Ponadto nie wynagradza się inicjatywy i przedsiębiorczości pracowników, nie tworzy się funduszu stymulowania ekonomicznego, a poszczególne jednostki produkcyjne (wydziały) nie odpowiadają za efektywne wykorzystanie zasobów. Natomiast w firmie „Ługańskmłyn" stymulowanie działalności innowacyjnej pracowników realizuje się w formie premii kwartalnych, nawet jeśli praca nie jest jeszcze w pełni wykonana. To wymaga opracowania odpowiednich wskaźników dla wynagradzania pracowników, którzy są zaangażowani w innowacje.

Bonusów dla pracowników w sferze edukacji udziela się w następujących kierunkach:

- za osiągnięcie w przygotowaniu doktorów, doktorów habilitowanych,
- za osiągnięcia w pracy naukowej ze studentami, magistrami,
- za przygotowanie i publikację podręczników i instrukcji szkoleniowych opieczętowanych MONMS Ukrainy,
- za osiągnięcia w realizacji międzynarodowych projektów badawczych lub programów,
- za rozwój produkcji naukowej.

Poza tym w systemie edukacji stosuje się nagradzanie nauczycieli, którzy obronili rozprawy doktorskie, habilitacyjne, kierowników i konsultantów naukowych.

Rysunek 2.10. Główne kierunki stymulowania pracowników przedsiębiorstw



Procedura premiowania w organizacjach badawczo-naukowych polega w ustaleniu wynagrodzeń, świadczeń oraz odszkodowań o charakterze motywacyjnym, a mianowicie:

- za intensywność i wysokie wyniki pracy,
- za jakość wykonywanej pracy,
- za staż pracy w jednostce,
- za osiągnięcie celów w roku.

Przy ocenie systemu motywacyjnego, szczególną uwagę należy zwrócić na analizę motywów i zachęt do zwiększenia innowacyjnej działalności pracowników. Główne składniki analizy to są ustalenie: przedmiotu badań, kierunków analizy zachęt i motywów, metod badań. Przedmiotem badań są bodźce i motywy. W wyniku oceny bodźców zostały wybrane następujące kierunki analizy:

- przedmioty i obiekty motywacyjne,
- metody stymulowania,
- przypadki, w których prowadzone jest stymulowanie,
- kierunek stymulowania,
- źródła środków dla stymulowania.

Pierwszy kierunek analizy zachęt do zwiększania aktywności innowacyjnej pracowników pozwala na identyfikację tych pracowników, którzy są podatni na wpływ wykorzystywanych zachęt motywacyjnych w trakcie realizacji tych działań, które są elementami działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa i tych osób zarządzających, które wykorzystują ten wpływ. Podczas analizy w tym kierunku badano głównie wzajemne relacje

pomiedzy wynikami działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa oraz poszczególnych podmiotów systemu zachęt i motywów. Drugi kierunek analizy pozwala na określenie metod, które stosują podmioty systemu zachęt przedsiębiorstwa do motywowania swoich pracowników w celu prowadzenia działalności innowacyjnej (zachęty finansowe, możliwość awansu, poprawa warunków pracy itp.).

Kierunek analizy przypadków zastosowania zachęt do działalności innowacyjnej pozwala na podstawie badań działalności przemysłowo-gospodarczej oraz innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych obliczyć najlepszy czas (moment), aby zastosować bodźce (czemu towarzyszy pojawienie się motywów i zachowanie pracownika), w zależności od stadium ich realizacji. Pozwala również stworzyć metodologiczne zasady celowości stosowania systemu zachęt i motywów w przedsiębiorstwie. Do zbadania motywów działalności innowacyjnej były używane takie metody jak: kwestionariusze, wywiady, metody statystyczne. Zalecane metody statystyczne w analizie bodźców i motywów to przede wszystkim tworzenie i analiza szeregu dystrybucji, obserwacja, analiza korelacji, grupowanie, tworzenie szeregu dynamiki, wykorzystanie indeksów itp.

Kierunki proponowane do analizy motywów działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa to zwykle: charakter motywu, związek motywu z bodźcem, priorytet powstania motywu, szczegóły wpływu na aktywność pracownika itp. Pierwszy kierunek dotyczy badania motywów działalności innowacyjnej, ich odmiany, zależności od stadium działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa i siły wpływu na zachowanie pracownika. Drugi kierunek to analiza, jak konkretny bodziec może tworzyć motyw i zachowanie pracownika związane z realizacją działalności innowacyjnej. Inne kierunki są związane z głębokim studium psychologii osobowości pracownika. Metody zalecane do analizy motywów, to między innymi: metoda analizy hierarchii, wykres „przyczyna-skutek", model osiągnięcia satysfakcji klienta, matryca motywów priorytetowych itp. Ponadto mogą być stosowane wymienione wczesniej metody wywiadu czy badania statystycznego.

W trakcie badania systemów motywacyjnych zidentyfikowano czynniki wpływające na działalność innowacyjną pracownika. Analiza systemów stymulowania wykazała, że głównym czynnikiem motywującym jest stymulowanie materialne pracowników. Główne formy wynagradzania to: premie wydziałowe (zbiorowe), premie indywidualne, wzrost płacy zasadniczej i inne. Istniejący poziom działalności innowacyjnej pracowników jest niski (10%). Znaczna liczba firm prawie nie zwraca uwagi rekrutację personelu, co ma negatywny wpływ na wyniki działalności przedsiębiorstwa i nie przyczynia się do rozwoju działalności innowacyjnej.

Jak wynika z sondażu, na wynagrodzenie pracowników mają wpływ w szczególności: warunki pracy, wykształcenie, sytuacja ekonomiczna firmy. Głównymi zachętami do udziału pracowników w działalności innowacyjnej zgodnie z wynikami sondażu są: poprawa dobrobytu materialnego, aktywny udział w działaniach naukowych, transfer wiedzy i doświadczenia, awans zawodowy. Mniej znaczącym bodźcem pozostaje możliwość realizacji idei i projektów osobistych oraz atmosfera w pracy.

Tak więc, aby zwiększyć zainteresowanie personelu rozwojem innowacji produkcji jest konieczność tworzenia złożonego mechanizmu stymulowania pracy innowacyjnej. Wyniki badania wykazały, że dzisiaj trzeba radykalnie zmienić zasady tworzenia mechanizmu płatności i zachęt. Zapewnienie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa w relacjach rynkowych, obiektywnie wymaga rynkowych podejść do tworzenia systemu oceny i płac dla każdego pracownika. Oznacza to, że musi wystąpić bezpośredni finansowy związek dochodu każdego pracownika z jakością jego pracy i końcowymi wynikami jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa jako całości.

Wewnętrzny system płac powinien z jednej strony, odpowiednio reagować na zmiany warunków gospodarczych, wielkości produkcji i sprzedaży, jakości produktów firmy, a z drugiej – obejmować różnorodny arsenał narzędzi wpływu na motywację do pracy pracowników, rozwój ich kreatywności i przedsiębiorczości, bez czego w warunkach rynkowych nie ma możliwości osiągania założonych celów rozwojowych.

System motywacyjny powinien aktywnie przyczyniać się do wzmocnienia zainteresowania wszystkich pracowników osiąganiu wysokich wyników oraz ponoszenia osobistej odpowiedzialności za efektywność i rentowność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Bibliografia:

1. Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. та ін.: *Економіка і організація інноваційної діяльності*. ВД "Професіонал". К. 2004.
2. Доронина М.С.: *Управление мотивацией*. Изд. ХНУ, Харьков 2006.
3. Колот А.М.: *Мотивація персоналу*, КНЕУ, К. 2002.
4. Кузьмін О.Є.: *Основи менеджменту*, "Академвидав", К. 2007.
5. Швец И.Б.: *Экономические основы формирования средств на оплату, стимулирование труда и социальную компенсацию*, Донецк 2001.