

**ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI**

Cu titlu de manuscris  
CZU: 005.583.1:334.72.012.63/.64 (478)(043)

**MUSCA SNEJANA**

**MANAGEMENTUL MOTIVAȚIONAL  
AL ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII  
DIN UTA GĂGĂUZIA**

**SPECIALITATEA 521.03 – EC ONOMIE ȘI MANAGEMENT  
(ÎN SECTOARE)**

**Autoreferatul  
tezei de doctor în științe economice**

**Conducător științific:**

**ONOFREI Alexandru**  
doctor habilitat în economie,  
profesor universitar

**Autor:**

**MUSCA Snejana**

**CHIȘINĂU, 2017**

Teza a fost elaborată în cadrul catedrei „Management” a Academiei de Studii Economice a Moldovei

**Conducător științific:**

**ONOFREI Alexandru**, doctor habilitat în economie, profesor universitar

**Referenți oficiali:**

**ILIADI Gheorghe**, doctor habilitat în economie, profesor universitar

**LEVITSCAIA Ala**, doctor habilitat în economie, conferențiar universitar

**Componenta Consiliului Științific Specializat:**

**PALADI Ion**, *președinte*, doctor habilitat în economie, profesor universitar

**PORTĂRESCU Serghei**, *secretar științific*, doctor în științe economice, conferențiar universitar

**BURLACU Natalia**, doctor habilitat în economie, profesor universitar

**ULIAN Galina**, doctor habilitat în economie, profesor universitar

**BÎRCĂ Alic**, doctor habilitat în economie, profesor universitar

Susținerea tezei va avea loc la 19.10.2017, ora 14.00 în ședința Consiliului Științific Specializat D 32.521.03 – 11 din cadrul Academiei de Studii Economice a Moldovei (ASEM) pe adresa: MD-2005, mun. Chișinău, str. Bănulescu Bodoni, 61, blocul A, etajul 3, sala Senatului.

Teza de doctor și autoreferatul pot fi consultate la biblioteca Academiei de Studii Economice a Moldovei și pe pagina web a CNAA ([www.cnaa.md](http://www.cnaa.md)).

Autoreferatul a fost expediat la 14 сентября 2017.

**Secretarul științific al Consiliului Științific Specializat:**  
doctor în științe economice, conferențiar universitar

**PORTĂRESCU Serghei**

**Conducător științific:**  
doctor habilitat în economie, profesor universitar

**ONOFREI Alexandru**

**Autor:**

**MUSCA Snejana**

© MUSCA Snejana, 2017

## I. REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

**Actualitatea și importanța temei de cercetare.** Interesul față de studierea fenomenului motivației a căpătat amploare odată cu apariția managementului ca știință. Cercetătorii, de multe ori, au menționat necesitatea identificării unei abordări optime privind influența personalului cu scopul de a majora productivitatea și, respectiv, a realiza obiectivele organizației.

Întreprinderile actuale activează în perioada transformărilor, caracterizată de schimbarea priorităților, normelor și condițiilor de existență stagnante. Accentele sunt redirecționate spre „umanizarea” afacerilor și a societății în general. Drept urmare, apar metode noi de lucru cu personalul, sunt modificate și perfectate modul de gestionare și funcțiile managementului. Motivația, ca funcție axată pe motivarea personalului de a activa în condiții noi, de asemenea, parcurge schimbări semnificative. Astfel, actualmente, capacitățile, calitățile și viziunile colaboratorilor unei companii sunt modificate esențial, respectiv este necesar să fie revizuite și modalitățile de influență și motivare cu privire la realizarea obiectivelor.

În opinia autorului, productivitatea personalului depinde de modelul motivațional corect elaborat în cadrul organizației, care ia în calcul motivațiile și nevoile angajaților, dar și de motivatorii interni și externi, care influențează asupra activității personalului. Prin urmare, una din sarcinile prioritare ale managerului este orientarea motivației spre realizarea obiectivelor organizației, ținând cont de satisfacția colaboratorilor.

Tema tezei este dedicată studierii particularităților managementului motivațional în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii (IMM) din UTA Găgăuzia, în special din sectorul vinicol. Deoarece sectorul vinicol reprezintă o ramură prioritară a economiei Republicii Moldova, este necesar să se acorde o importanță primară pentru dezvoltarea și promovarea acestuia. Este bine știut că întreprinderile mici și mijlocii au mai multe avantaje comparativ cu întreprinderile mari, fapt evidențiat prin capacitatea înaltă de adaptare a întreprinderilor mici și mijlocii, utilizarea noilor tehnologii inovatoare în raport cu inerția întreprinderilor mari. Totodată, IMM-le se confruntă cu dificultăți serioase care rezultă din insuficiența resurselor financiare și capacităților de producție, dar și din posibilitățile reduse ale bazei științifice de cercetare.

În pofida celor menționate, întreprinderile de vinificație de tip familial prezintă o importanță crescândă, cu referire la întreprinderile mici și mijlocii, care, în mare măsură, sunt capabile să mențină și să dezvolte tradițiile vinificației. În acest context, în viziunea noastră, cercetarea particularităților formării mecanismului motivațional în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii vinicole (IMMV) din UTA Găgăuzia este foarte actuală, deoarece ca urmare a motivației eficiente se va obține funcționarea eficientă a întreprinderilor din respectivul sector.

**Gradul de cercetare a problemei științifice.** Studiarea fundamentelor managementului motivațional se referă la apariția terminologiei, ce vizează stimularea și motivația, propusă de către reprezentanții școlii de management științific, precum: F. Taylor, H. Gantt, Fr. Gilbreth, L. Gilbreth. O cercetare mai amplă a acestor aspecte este efectuată de către reprezentanții școlii administrative de management, ca: A. Fayolle, L. Urwick, A. Maslow, Fr. Herzberg, D. McGregor, R. W. Vroom, L. Porter și E. Lawler, K. Alderfer, D. McClelland.

Tendențele contemporane în domeniul managementului, condiționate de modificări, implementarea inovațiilor, teoria riscului, comportamentul organizațional, într-un anumit mod, vizează aspectele motivației și ale managementului motivațional. În acest context, menționăm cercetările scriitorilor renumiți, precum: I. Adizes, D. Cameron și M. Green, M. Meskon, M. Albert, Fr. Hedouri, R. Daft și alții.

Motivația în întreprinderile mici și mijlocii a fost pe larg studiată de către savanții români, ca: O. Nicolescu, P. Nick, C. Rusu, D. Popescu, Șt. Pruteanu, R. Mathis, P. Burloiu, F. Chiotea, M-A. Kișu, M. Popa și alții. Un aport deosebit au cercetările oamenilor de știință din Republica Moldova cu privire la particularitățile motivației în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii, precum: V. Cojocaru, I. Sârbu, A. Onofrei, A. Solcan, A. Stratan, A. Cotelnic, E. Aculai, S. Mironov, S. Serduni, G. Șavga, L. Bilaș, L. Kovaș, A. Bîrcă, I. Movila și alții.

O contribuție semnificativă la studierea diferitelor aspecte ale motivației muncii au adus-o cercetătorii ruși: Z. Romyantseva, N. Solomantin, N. Samoukina, O. Vihansky, A. Naumov, A. Kibanov, I. Batkaeva, E. Mitrofanova, M. Lovcheva, E. Rodionova, A. Egorshin, A. Litvenyuk, V. Travin, S. Shapiro, N. Jdankin, E. Komarov și alții, analizând în profunzime, în lucrările sale, diverse aspecte ale motivației personalului.

În pofida popularității vaste a temei studiate și a gradului înalt de cercetare a unor aspecte concrete, interdependența managementului motivațional și eficienței activității întreprinderilor nu este suficient studiată.

**Scopul principal al cercetării** este identificarea și dezvoltarea fundamentelor conceptuale ale managementului motivațional în baza stabilirii raportului și particularităților diferitelor teorii ale motivației, precum și elaborarea metodologiei de formare a modelului de management motivațional pentru întreprinderile mici și mijlocii.

În conformitate cu scopul propus, au fost identificate și soluționate următoarele obiective esențiale, ce reflectă logica cercetării:

1) Precizarea noțiunii de motivație și management inovator în contextul diferitor abordări și teorii ale managementului;

2) Identificarea particularităților și raportului dintre teoriile motivației, eficiența organizației și satisfacția personalului la diferite etape de dezvoltare a organizației și a colaboratorilor;

3) Monitorizarea activității întreprinderilor mici și mijlocii din UTA Găgăuzia, precum și cercetarea tendințelor de dezvoltare a sectorului vinicol din Republica Moldova și UTA Găgăuzia;

4) Analiza situației actuale cu privire la managementul motivațional în cadrul IMM-ilor din sectorul vinicol din UTA Găgăuzia;

5) Elaborarea direcțiilor de perfecționare a managementului motivațional la întreprindere;

6) Elaborarea metodologiei privind formarea managementului motivațional la întreprindere;

7) Crearea modelului de management motivațional, care ar permite sporirea eficacității activității IMM-ilor din sectorul vinicol din UTA Găgăuzia;

8) Formularea concluziilor și recomandărilor pentru implementarea ulterioară a modelului elaborat în întreprinderile din alte sectoare ale industriei.

**Obiectul de cercetare a tezei** sunt întreprinderile mici și mijlocii din sectorul vinicol din UTA Găgăuzia, ca unul din sectoarele de frunte atât în cadrul autonomiei, cât și în Republica Moldova.

**Subiectul de cercetare** constituie managementul motivațional în cadrul IMM-ilor din sectorul vinicol, fiind unul din factorii de dezvoltare eficientă a acestor întreprinderi.

**Semnificația teoretică a lucrării** constă în identificarea particularităților diferitor abordări cu privire la managementul motivațional, argumentarea modelului inovator unic de management motivațional, care include auditul motivațional, dar și elaborarea metodologiei de implementare a modelului respectiv, aplicabil și adecvat în condițiile actualei economii.

**Metodologia de cercetare**, aplicată în lucrare, reprezintă o sinteză a cercetărilor conceptual-teoretice și practice, analiza informației reale pentru a descrie situația din sectorul cercetat, dar și folosirea metodelor sociale și economice de cercetare.

**Noutatea științifică** rezidă în elaborarea principiilor conceptuale noi privind auditul motivațional, care contribuie la implementarea și realizarea eficientă a modelului motivațional elaborat, precum și a algoritmului de modelare a modelului motivațional, recomandat pentru implementarea la întreprindere și argumentarea modelului de management motivațional, aplicabil pentru întreprinderile mici și mijlocii vinicole din UTA Găgăuzia, fapt ce va avea un efect sinergic prin sporirea eficienței activității întreprinderilor investigate și, concomitent, creșterea satisfacției în muncă a angajaților ca urmare a automotivării colaboratorilor.

**Valoarea practică a lucrării** constă în posibilitatea utilizării rezultatelor cercetării în activitatea IMM-ilor din UTA Găgăuzia, răspândirea lor la întreprinderile din diferite sfere de activitate din Republica Moldova și din străinătate. Astfel, importanța practică a cercetării, efectuate în teză, rezidă în:

- precizarea și completarea definițiilor de motivație și management motivațional, aplicabile la întreprinderile mici și mijlocii;
- argumentarea necesității utilizării abordării inovatoare, aplicabilă pentru auditul motivațional;
- elaborarea metodologiei de implementare a modelului inovator al managementului motivațional la întreprindere;
- argumentarea recomandărilor capabile să contribuie la îmbunătățirea climatului motivațional la întreprindere și, respectiv, la sporirea eficienței activității.

De asemenea, importanța practică a rezultatelor cercetării constă în îmbogățirea teoriei și practicii managementului, posibilitatea de a introduce la ciclul I și II de instruire a disciplinei științifice „Managementul motivațional”, specialitatea „Business și management” și elaborarea programelor noi de studii, reieșind din specificul cursului.

**Aprobarea rezultatelor științifice** a fost efectuată prin prezentarea la conferințe naționale cu participare internațională a lucrărilor științifice: „Mecanismul de asigurare a competitivității și calitatea creșterii economice în condițiile de modernizare a economiei”, în cadrul Universității Slavone (anii 2014, 2015, 2016); „Republica Moldova și politica de dezvoltare durabilă la nivel mondial” (anii 2014, 2015, 2016); „Dezvoltarea inovatoare a Republicii Moldova: obiective naționale și tendințe globale”, în cadrul Universității de Stat din Comrat (anul 2013) și la simpozioanele științifice ale tinerilor cercetători (anii 2013, 2014). În total, au fost publicate 19 articole științifice în reviste de specialitate, cu un volum total de 5,67 coli de autor.

Metodologia desfășurării auditului motivațional și a modelului inovator de management motivațional a fost implementată la trei întreprinderi din UTA Găgăuzia: SA „Vinuri de Comrat”, SA „Tomai Vinex” și SRL „Nexovin”, care au remarcat deja tendințe favorabile de dezvoltare datorită implementării, integral sau parțial, a tehnicilor elaborate.

**Volumul și structura tezei.** Teza are o structură clasică, fiind constituită din: introducere, trei capitole, ce includ zece subcapitole, concluzii generale și recomandări, bibliografia din 180 de surse și 23 de anexe. Conținutul lucrării este expus pe 145 de pagini de text de bază, conține 17 tabele și 52 de figuri.

**Cuvinte-cheie:** motivație, mecanism motivațional, audit motivațional, management motivațional, profil motivațional, model motivațional, automotivare.

## II. CONȚINUTUL LUCRĂRII

În *Introducere* este argumentată actualitatea temei selectate, sunt identificate problemele de cercetare, este stabilit scopul, obiectivele, obiectul, subiectul și metodologia de cercetare, este relevată noutatea științifică și problema științifică soluționată în teză, este descrisă aprobarea și implementarea rezultatelor cercetării.

În primul capitol „*Bazele conceptuale și metodologice ale managementului motivațional modern*” sunt prezentate fundamentele conceptuale ale motivației, mecanismului motivațional și managementului motivațional. De asemenea, sunt analizate abordările clasice și teoriile moderne ale motivației, principalele metode și tehnici de motivare a personalului la întreprinderile contemporane.

Ca urmare a studierii literaturii științifice și a diferitelor școli, care au cercetat teoriile motivației, a fost identificată relația directă și inversă între motivație și eficacitatea muncii. Relația directă se atestă de la motivația colaboratorului prin intermediul comportamentului acestuia în rezultatele muncii, ceea ce determină, în final, eficacitatea activității organizației. Totodată, între aceste concepte există și relație inversă, care rezidă în stabilirea interdependenței dintre desăvârșirea sistemului de motivare și sporirea performanței organizației (figura 1).

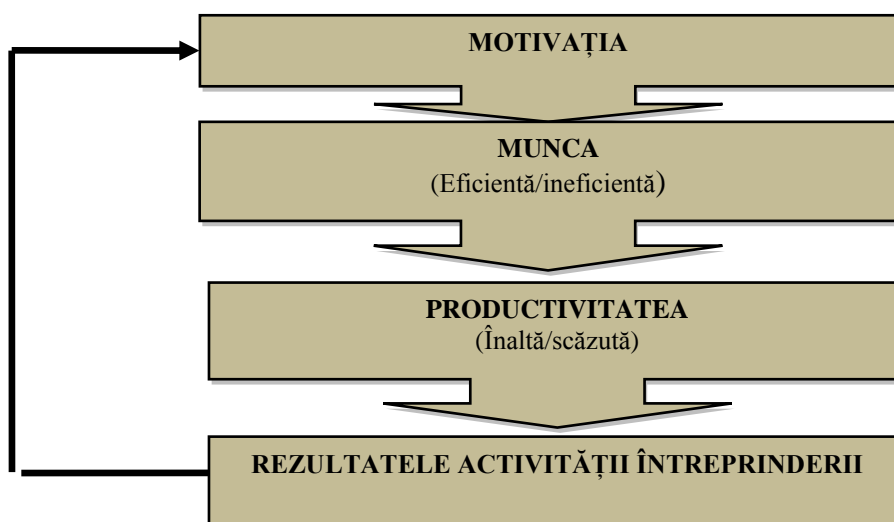


Fig. 1. Impactul motivației asupra rezultatelor activității întreprinderii

Sursa: elaborată de către autor.

Studierea literaturii științifice de specialitate a permis identificarea a două grupe de factori, care influențează dezvoltarea economică a întreprinderii: intensivi și extensivi. Managementul motivațional este un factor intensiv în dezvoltarea economică a întreprinderii și se atribuie la primul tip de factori privind sporirea gradului de utilizare a resurselor de muncă, respectiv, de la motivație și stimulare față de muncă prin dăruire crescândă și tendința spre o muncă mai eficientă și mai calitativă (figura 2).

Autorul a detaliat categoria „motivație” ca una dintre forțele psihologice fundamentale cu impact asupra schimbărilor în comportamentul uman, care pot avea tendință de modificare în funcție de gradul de importanță a necesităților.

Astfel, autorul propune de a defini managementul motivațional ca un proces de gestionare a întreprinderii, bazat pe studiul necesităților personalului în relația reciprocă cu obiectivele întreprinderii, prin intermediul desfășurării auditului motivațional și, ca urmare, elaborarea modelului motivațional, care stimulează motivația angajaților. O particularitate a managementului motivațional constă în intensificarea influenței acestuia asupra motivelor cu un grad mai înalt, caracteristice angajatului.

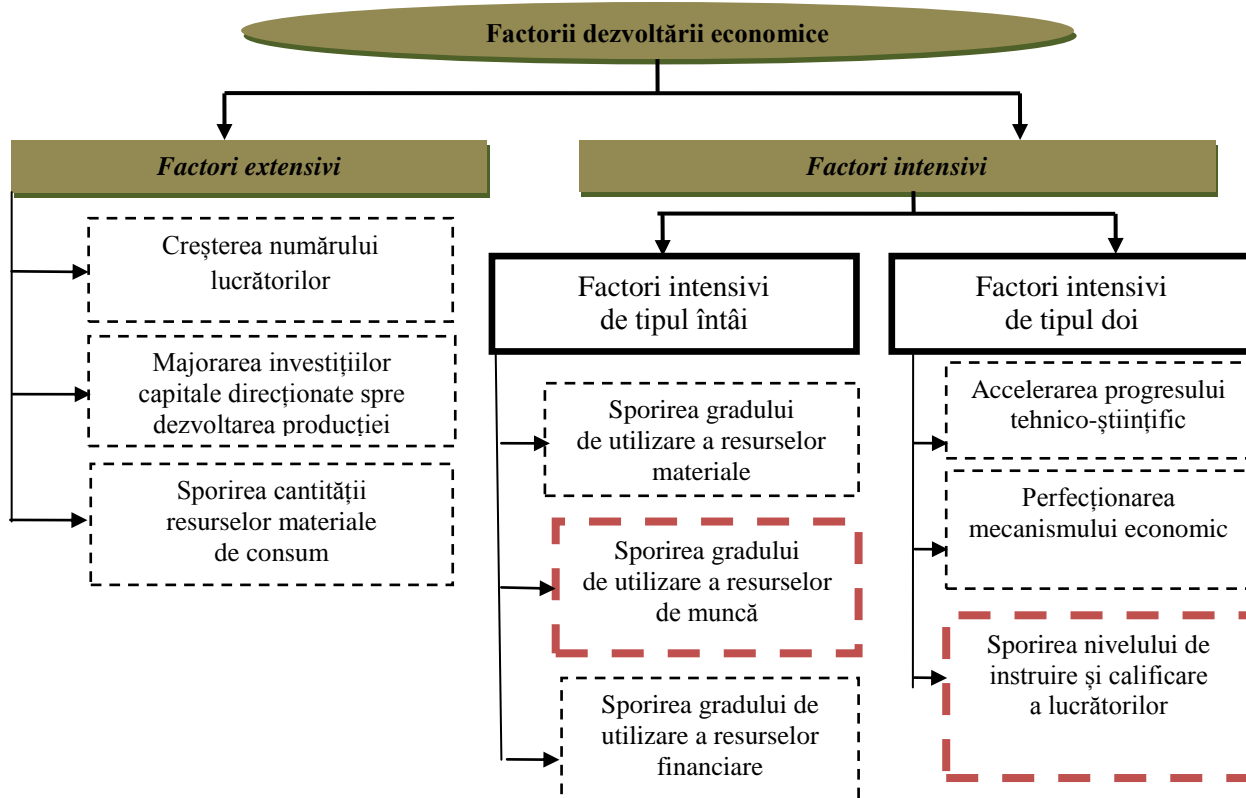


Fig. 2. Factorii intensivi și extensivi de dezvoltare economică  
Sursa: elaborată în baza sursei [25].

În lucrare au fost studiate etapele procesului motivațional, propuse de diferiți autori, care evidențiază ciclicitatea procesului motivațional, constituit din șase etape principale. Viziunea autorului, cu referire la etapele procesului de motivare, este următoarea: apariția necesităților; motivarea pentru acțiune; acțiunea propriu-zisă; rezultatul din realizarea acțiunii; remunerarea, eliminarea/satisfacerea necesității.

Totodată, au fost analizate ideilor-cheie privind teoriile contemporane ale motivației, conform cărora a fost constatat că acestea sunt o continuare a conceptelor clasice (teorii de conținut și de procedură) prin detalierea și completarea lor în conformitate cu transformările și modificările globale mondiale.

Monitorizarea metodelor și modalităților existente de motivare a personalului a permis evidențierea a trei grupe, care includ diverse modalități de motivare a colaboratorului pentru atingerea obiectivelor organizaționale, precum: administrative, economice și social-psihologice. În opinia noastră, ele pot fi divizate în două grupe principale de metode: economice, efectuate prin intermediul salariului, și non-economice, reflectate prin modalități organizaționale și morale de motivare. Astfel, prin alegerea ansamblului corect de metode și modalități eficiente de motivare, managerul poate influența asupra performanței activității organizației.

Scopul principal al cercetării rezidă în dezvoltarea și precizarea fundamentelor conceptuale ale managementului motivațional, elaborarea direcțiilor și metodologiei de formare a modelului managementului motivațional la întreprindere. Pentru realizarea scopului propus, în acest capitol au fost determinate și soluționate următoarele obiective ale cercetării: sunt prezentate fundamentele conceptuale ale motivării, mecanismului motivațional și ale managementului motivațional; sunt examinate abordările clasice și teoriile contemporane privind motivația; sunt analizate metodele și tehnicile fundamentale ale motivării personalului în cadrul întreprinderilor contemporane.

În pofida popularității vaste a temei cercetate și a gradului înalt de studiere a unor elemente, problema descrierii managementului motivațional la întreprindere nu este suficient analizată. Acest fapt se referă, în particular, la aspectele ce vizează algoritmul de implementare a

modelului motivațional și tehnologiile de desfășurare a cercetărilor în domeniul sistemului de motivare a personalului la întreprinderile mici și mijlocii.

În capitolul al II-lea „*Cercetarea stării mecanismului motivațional la întreprinderile mici și mijlocii din UTA Găgăuzia*” sunt analizate tendințele actuale în dezvoltarea economică a IMM-ilor din UTA Găgăuzia, particularitățile activității sectorului vinicol din Republica Moldova, inclusiv din UTA Găgăuzia. De asemenea, este efectuată analiza funcționării modelului motivațional existent în baza obiectului de cercetare, sunt identificate problemele actuale ale activității sectorului vinicol și argumentate direcțiile de soluționare a acestora în contextul perfecționării mecanismului motivațional.

IMM-ile reprezintă forța motrice a economiei UTA Găgăuzia și generatorul principal al creării locurilor de muncă și creșterii economice. UTA Găgăuzia este o parte integrantă a Republicii Moldova, situată în partea de sud și se atribuie zonei economico-geografice de sud a țării [26; 29]. În toate țările dezvoltate ale lumii, sectorul IMM joacă un rol esențial în formarea avuției naționale. În primul rând, IMM-ile sunt mai flexibile, adaptabile și adesea mai inovatoare comparativ cu alte tipuri de întreprinderi. În al doilea rând, ele presupun unicitatea culturii organizaționale, exprimate printr-un grad înalt de coeziune, interdependență și orientare spre rezultatul activității tuturor membrilor echipei. Prin urmare, inițierea și stimularea activității IMM este una dintre cele mai promițătoare direcții de dezvoltare a economiei mondiale.

Tabelul 1. Dinamica numărului agenților economici din UTA Găgăuzia în anii 2007-2015

| Anii | Numărul total al agenților economici | Inclusiv subiecții IMM-ilor | Ponderea subiecților IMM-ilor în numărul total al agenților economici (%) |
|------|--------------------------------------|-----------------------------|---|
| 2007 | 6746                                 | 5932                        | 87,9  |
| 2008 | 6741                                 | 5923                        | 87,8  |
| 2009 | 6706                                 | 5877                        | 87,6  |
| 2010 | 6941                                 | 6087                        | 87,7  |
| 2011 | 7001                                 | 6173                        | 88,2  |
| 2012 | 7180                                 | 6315                        | 87,9  |
| 2013 | 7311                                 | 6587                        | 87,9  |
| 2014 | 7385                                 | 6693                        | 90,6  |
| 2015 | 7185                                 | 6357                        | 88,5  |

Sursa: elaborat de autor conform datelor Direcției Principale Economie și Relații Economice Externe a UTA Găgăuzia.

Analiza dinamicii IMM-ilor a demonstrat că, în perioada 2007-2015, numărul agenților economici din acest sector a crescut cu 439 de unități, ceea ce constituie 88,5% din numărul total al agenților economici din UTA. Conform datelor din rapoartele statistice, în întreprinderile mici și mijlocii activează 12082 de persoane, reprezentând 70,8% din totalul forței de muncă, fapt ce demonstrează, de asemenea, importanța sectorului IMM pentru economia autonomiei.

Totodată, menționăm faptul că mai mult de jumătate (53,7%) din numărul total al agenților economici din IMM-ile din UTA activează în sfera comerțului. Sectorul agroindustrial asigură 20% din producția de bunuri, lucrări și servicii în regiune [29].

În pofida faptului că din numărul total de subiecți ai IMM-ilor (1302 de întreprinderi raportoare), numărul IMM-ilor din sectorul vinicol constituie 1% (10 întreprinderi la data de 01.01.2016), totuși, ponderea producției vinicole este de 60% în volumul total al producției industriale. O astfel de concentrare a acestui tip de producție nu se atestă în alte regiuni ale Republicii Moldova (figura 3).



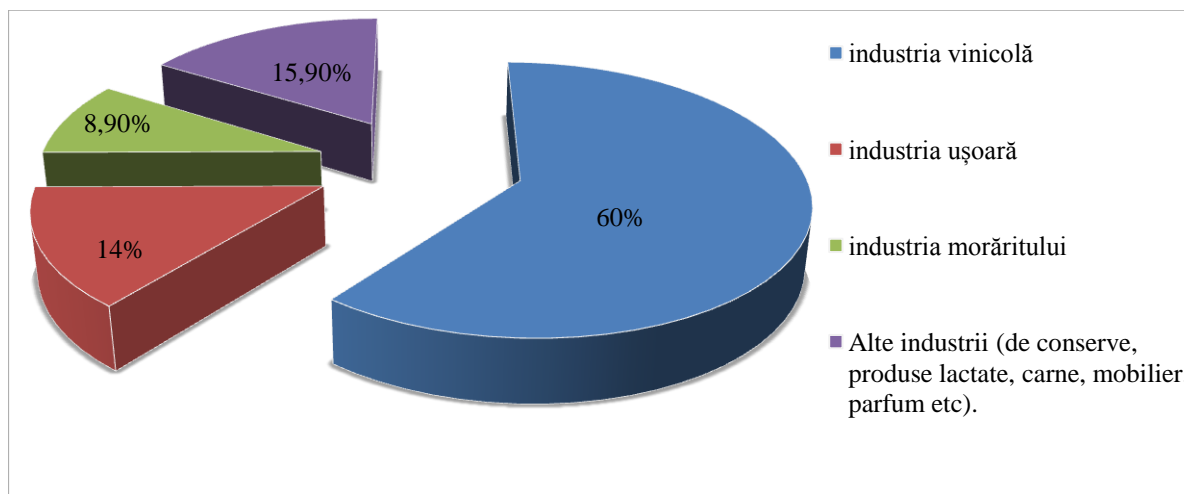


Fig. 3. Structura producției industriale în UTA Găgăuzia la data de 01.01.2016

Sursa: elaborată în baza datelor Direcției Generale Economie și Relații Economice Externe a UTA Găgăuzia.

Pierderea pieței din țările CSI în anul 2006 și embargoul din 2013 au lăsat amprente pe reducerea volumului de exporturi. În anul 2005, exportul de vinuri în Rusia a constituit 2971,5 milioane de lei, iar în 2015 – doar 1963,8 milioane de lei (98,23 milioane \$) (-42%). Interdicția respectivă a condiționat creșterea inflației și reducerea producerii produselor vinicole în întreaga țară.

Totuși, Republica Moldova nu a reușit să atingă volumul vânzărilor la export de până la criză. În general, Republica Moldova, în 2008 față de 2007, a majorat exportul vinicol cu 15%: de la 1294,1 până la 1599,5 milioane de lei. În anul 2010, a fost atestată o sporire a volumului exportului producției vinicole, iar în anii 2011-2012 – o reducere ușoară. Declinul volumului exporturilor s-a produs în 2014 din cauza interzicerii livrărilor de vinuri moldovenești pe piața din Federația Rusă.

În pofida declinului producției în întreaga țară, linia tendințelor, conform datelor prezentate în figurile 4 și 5, prezintă o creștere a exporturilor producției vinicole în expresie naturală și valorică.

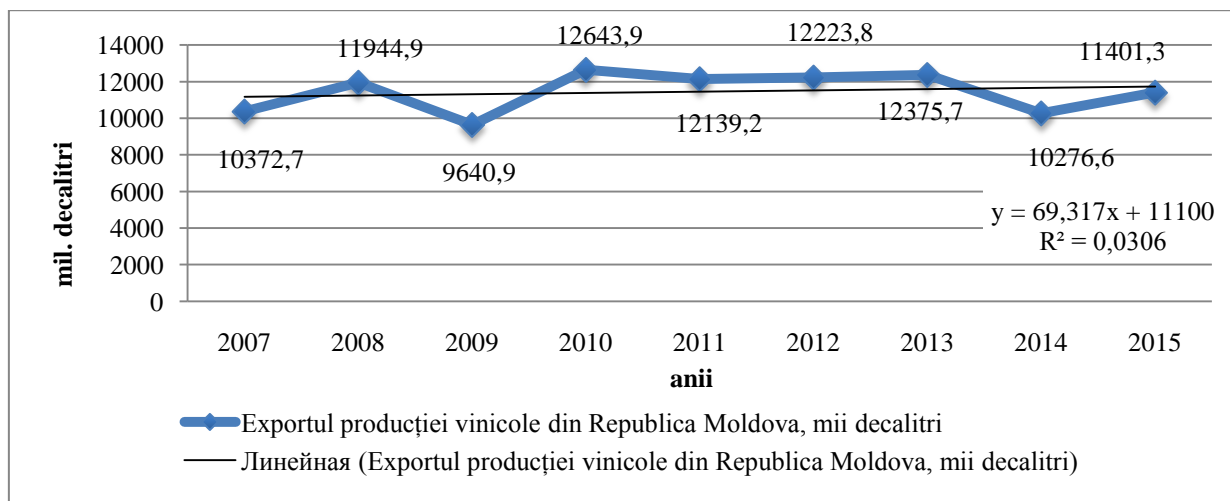


Fig. 4. Dinamica exporturilor de produse vinicole din Republica Moldova în anii 2007-2015, în expresie naturală, mii decalitri

Sursa: elaborată de către autor în baza surselor [5, 6].

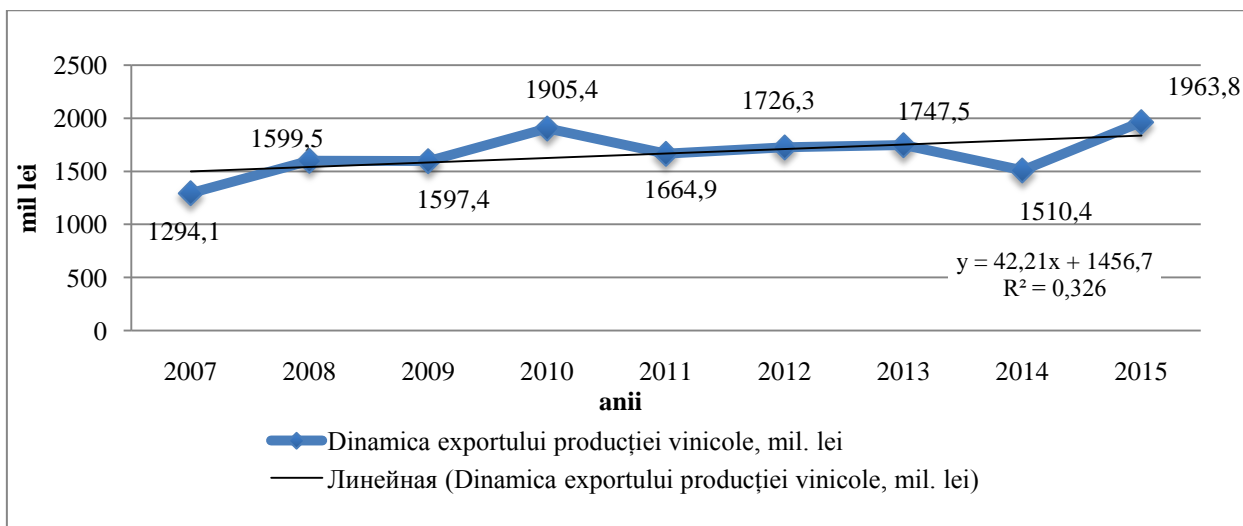


Fig. 5. Dinamica exporturilor de produse vinicole din Republica Moldova în anii 2007-2015, în expresie valorică, milioane lei

Sursa: elaborată de către autor în baza surselor [5, 6].

În UTA Găgăuzia sunt recoltați până la 30% din strugurii moldovenești. Întreprinderile vinicole din autonomie produc vinuri ordinare, de desert și spumoase, dar și băuturi alcoolice tari. Producția de vin și produsele din vin constituie circa 3,5 milioane decaltri. Ponderea UTA Găgăuzia în producția totală de produse vinicole din Republica Moldova, în anii 2007-2015, a constituit 19-24%.

Pe teritoriul UTA Găgăuzia, la data de 01.01.2016, funcționau 12 fabrici vinicole. Analiza conform categoriilor indică că pe teritoriul autonomiei, 42% din fabricile vinicole fac parte din categoria întreprinderilor mijlocii, 42% – din categoria întreprinderilor mici și 16% – din cea a întreprinderilor mari.

Autorul a analizat evoluția principalilor indicatorilor economici ai activității întreprinderilor vinicole din UTA Găgăuzia în perioada 2007-2015. În figura 6 este prezentată evoluția profitului net (pierderi) al IMM vinicole.

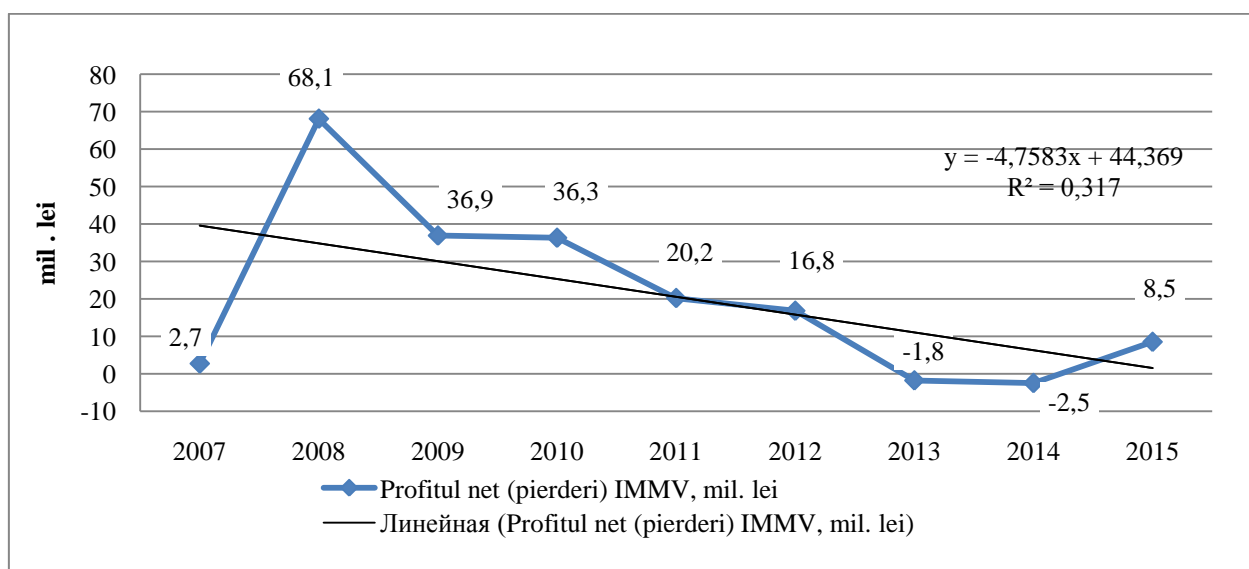


Fig. 6. Evoluția profitului net (pierderi) al întreprinderilor vinicole din UTA Găgăuzia în anii 2007-2015

Sursa: elaborată de autor în baza raportului financiar (forma 2) al întreprinderilor vinicole din UTA Găgăuzia.

Totuși, analizând datele din figura 6, menționăm că la întreprinderile vinicole mici și mijlocii se atestă o tendință nefavorabilă de reducere a profitului net. Deși în anul 2015 s-a produs o creștere a acestui indicator, în comparație cu anii 2013 și 2014, linia tendinței este în scădere conform datelor examinate.

Analiza factorială a profitului net al IMMV-lor a permis identificarea principalelor cauze ale scăderii acestui indicator în perioada analizată (2007-2015), precum: creșterea costului de producție a vânzărilor, majorarea cheltuielilor de realizare și a cheltuielilor administrative, precum și sporirea inflației.

Analiza dispozițiilor privind salarizarea și primele a permis autorului să concluzioneze următoarele: la întreprinderile vinicole investigate din autonomie este aplicat, în principal, modelul motivațional rațional, la baza căruia este utilizarea stimulentei financiare pentru premiarea sau penalizarea în funcție de rezultatele muncii (figura 7).

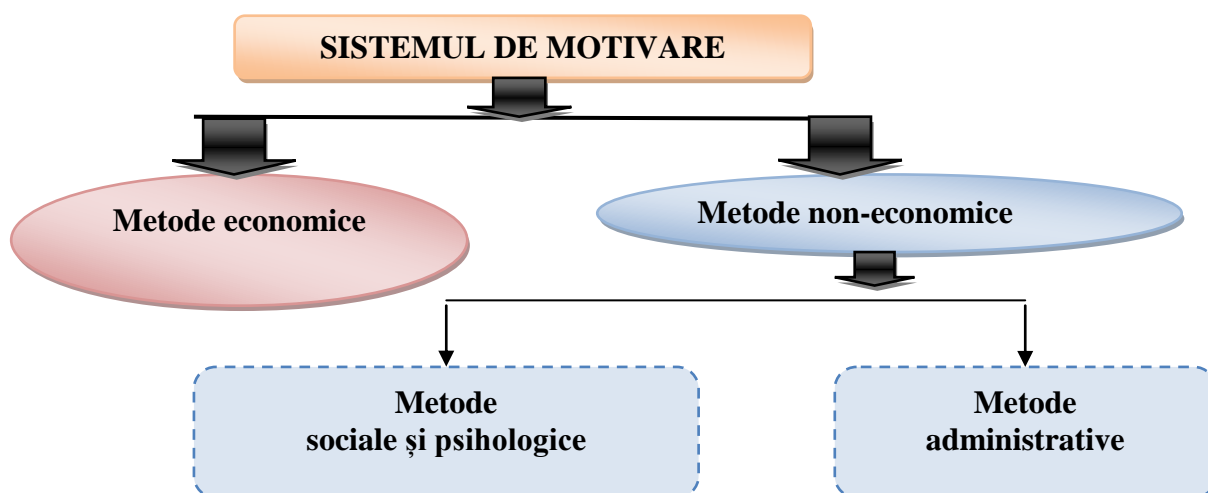


Fig. 7. Modelul motivațional al IMMV-lor din UTA Găgăuzia

Sursa: elaborată de autor în baza cercetărilor efectuate.

Conform modelului motivațional al IMMV-lor din UTA Găgăuzia, în tabelul 2 sunt prezentate în mod clar numărul de stimulente, aplicate la întreprinderile analizate.

Tabelul 2. Utilizarea metodelor de motivare la IMM-urile din sectorul vinicol din UTA Găgăuzia pentru anii 2007-2015

| Denumirea întreprinderii | Metode economice |  | Metode non-economice          |  |  |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------|------------------|--|-------------------------------|--|--|--|--|--|-----------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                          |                  |  | Metode sociale și psihologice |  |  |  |  |  | Metode administrative |  |  |  |  |  |  |  |  |
| SA „Vinuri de Comrat”    |                  |  |                               |  |  |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| SA „Tomai-Vinex”         |                  |  |                               |  |  |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| SRL „Jemciujina”         |                  |  |                               |  |  |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| SA „Kazaiak-vin”         |                  |  |                               |  |  |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| IM SRL „Tecca”           |                  |  |                               |  |  |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| SA „Burlacu-Vin”         |                  |  |                               |  |  |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| SRL „Invinprom”          |                  |  |                               |  |  |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| SRL „Tartcomvin”         |                  |  |                               |  |  |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| SA „Ciok-Maidan-Vin”     |                  |  |                               |  |  |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| SRL „Șadrisvin”          |                  |  |                               |  |  |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| SRL „Nexovin”            |                  |  |                               |  |  |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |  |  |

Sursa: elaborat de autor în baza cercetărilor efectuate.

În prezent, întreprinderile vinicole din UTA Găgăuzia se confruntă cu dificultăți semnificative, impactul cărora se răsfrânge în mod direct și asupra motivației angajaților.

Principalul criteriu de evaluare a sistemului funcțional de motivare este stimularea financiară. În baza studiilor efectuate de către autor cu privire la actualul model motivațional al IMMV-ilor din UTA Găgăuzia, vom evidenția câteva probleme semnificative:

1) Modelul motivațional utilizat nu este perfect și, ca urmare, nu stimulează lucrătorii spre sporirea eficienței producției;

2) În ultimii 9 ani, nu a fost realizată nici o acțiune de îmbunătățire și de cercetare a posibilităților adiționale de remunerare;

3) La calcularea primelor nu sunt luate în considerație orele suplimentare, ceea ce reduce interesul lucrătorilor în efectuarea mai rapidă și în timp util a lucrărilor;

4) Deseori este folosită remunerarea pe bază de timp, deși este important rezultatul cantitativ și calitativ;

5) Lipsa metodelor sociale și psihologice în stimularea personalului, atenția insuficientă pentru climatul moral și psihologic în colectiv, dar și inexistența măsurilor de stabilire a necesităților angajaților.

Pentru descrierea sistemului actual de motivare a personalului la IMMV din UTA Găgăuzia a fost efectuată analiza SWOT, cu relevarea punctelor forte și punctele slabe, totodată, au fost determinate perspectivele de dezvoltare a sistemului de motivare, pe baza căruia vor fi formulate principalele direcții strategice ale managementului motivațional. În tabelul 3 este prezentată analiza SWOT a modelului motivațional și utilizarea resurselor umane în IMMV-urile din UTA Găgăuzia.

Tabelul 3. Analiza SWOT a modelului motivațional și utilizarea resurselor umane la IMMV-urile din UTA Găgăuzia

| PUNCTE FORTE   | Posibilități   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fluxul personalului la un nivel acceptabil în dependență de ramură;</li> <li>– Prezența parțială a personalului înalt calificat, care lucrează o perioadă îndelungată la întreprindere;</li> <li>– Specializarea înaltă a personalului;</li> <li>– Salariul minim stabilit la nivelul minimului de existență;</li> <li>– Disponibilitatea personalului față de instruire;</li> <li>– Loialitatea personalului;</li> <li>– Existența parțială a actelor normative locale interne necesare în domeniul salarizării (resurse umane, fișe de post, reglementări privind salarizarea etc.);</li> <li>– Ritmul de creștere a productivității muncii depășește ritmul de creștere a salariilor;</li> <li>– Prezența potențialului inovator la personal.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Atragerea personalului înalt calificat;</li> <li>– Sporirea nivelului de calificare a angajaților;</li> <li>– Perfecționarea sistemului de motivare ca factor de stabilitate a personalului;</li> <li>– Creșterea nivelului de satisfacție a angajaților;</li> <li>– Îmbunătățirea sistemului și formei de remunerare a muncii, stimularea materială și nematerială a lucrătorilor (compensații);</li> <li>– Îmbunătățirea indicatorilor de producere și economici ai activității întreprinderilor;</li> <li>– Sporirea productivității muncii.</li> </ul>  |
| PUNCTE SLABE   | RISCURI  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Utilizarea incompletă a posibilelor instrumente de motivare a personalului;</li> <li>– Studiul privind necesitățile personalului nu se desfășoară;</li> <li>– Lipsa parțială a personalului calificat (pentru unele funcții);</li> <li>– Vârsta înainte de pensie sau vârsta medie a personalului;</li> <li>– Numărul minim de facilități și compensații;</li> <li>– Lipsa metodelor de motivare nematerială;</li> <li>– Absența dependenței remunerării muncii de calitatea lucrărilor executate;</li> <li>– Lipsa sistemului de audit al personalului;</li> <li>– Lipsa sistemului de avansare în carieră.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fluxul personalului, în special, a celui înalt calificat;</li> <li>– 2. Impactul negativ al fluxului personalului asupra activității întreprinderii;</li> <li>– 3. Reducerea calității bunurilor ca urmare a motivației insuficiente și fluxului personalului;</li> <li>– Fluxul personalului din cauza instabilității situației economice și politice din țară;</li> <li>– Reducerea productivității muncii în cazul neutilizării metodelor motivaționale noi, respectiv, demotivarea.</li> <li>– Reducerea nivelului de satisfacție în muncă din cauza motivației slabe.</li> <li>– Instabilitatea micro- și macroeconomică.</li> </ul> |

Sursa: elaborat de autor conform cercetărilor efectuate.

Analiza SWOT care a fost realizată, fiind o analiză a modelului motivațional al resurselor umane la întreprinderile mici și mijlocii vinicole din UTA Găgăuzia, a facilitat identificarea punctelor forte, precum: stabilirea nivelului minim al salariului (deși la un nivel scăzut), existența parțială a personalului înalt calificat (care activează o perioadă îndelungată la întreprindere), specializarea înaltă a personalului, fluxul cadrelor la un nivel acceptabil în dependență de domeniu. Cele mai evidențiate puncte slabe sunt: lipsa parțială a personalului calificat (la unele funcții), utilizarea limitată a posibilelor instrumente de motivare a personalului, cercetarea insuficientă a necesităților personalului, lipsa stimulării în sistemul de motivare a personalului pentru realizarea obiectivelor organizației.

Efectuarea analizei SWOT conturează necesitatea perfecționării modelului motivațional la întreprinderile investigate și reexaminării metodelor suplimentare de stimulare, nu ca o sursă de cheltuieli, ci ca una dintre direcțiile prioritare a activității eficiente a întreprinderii. La elaborarea modelului motivațional inovator trebuie să fie luate în considerare atât metodele de stimulare economice, cât și non-economice. Este necesar de remarcat faptul că eficiența modelului motivațional elaborat depinde, în primul rând, de corectitudinea identificării obiectivelor motivaționale ale angajaților.

În capitolul al III-lea **„Direcții de perfecționare a managementului motivațional la întreprinderi în baza auditului motivațional”** sunt prezentate abordările metodologice ale autorului privind desfășurarea auditului motivațional; este elaborat și recomandat algoritmul de implementare a modelului de management motivațional; este argumentată necesitatea folosirii modelului inovator de management motivațional la întreprinderile investigate; este efectuată evaluarea eficacității întreprinderilor incluse în studiul-pilot. De asemenea, sunt elaborate direcțiile de perfecționare a politicii de stat în domeniul viticulturii și vinificației din Republica Moldova, sunt precizate concluziile privind utilizarea modelului inovator de management motivațional, atât pentru întreprinderile studiate, cât și, în general, pentru întreprinderile din Republica Moldova.

Analiza cercetărilor existente în domeniul abordărilor privind motivația eficientă și evaluarea acesteia, ambiguitatea și diversitatea lor au determinat necesitatea folosirii în activitatea întreprinderilor a auditului motivațional, care reprezintă un instrument nou de analiză și gestiune pentru întreprinderi. Auditul motivațional, în opinia noastră, posedă caracter financiar, contabil și fiscal, dar, totodată, aceste noțiuni au multe în comun. În primul rând, scopul auditului rezidă în constatarea situației reale a afacerii și a abaterilor de la valorile stabilite; în al doilea rând, acest proces trebuie să contribuie la identificarea și eliminarea deficiențelor în activitatea întreprinderii.

În scopul elaborării unei viziuni originale privind tehnologia auditului motivațional, autorul a analizat diferite tehnici, au fost identificate punctele pozitive și negative ale acestora, dar și aplicabilitatea în procesul de cercetare la întreprinderi. Pe parcursul studiului diferitor tehnici ale auditului motivațional, autorul a stabilit că la baza modelului de audit motivațional trebuie aplicat conceptul „nucleul motivațional”, care va constitui fundamentul pentru determinarea direcțiilor prioritare de cercetare a motivelor și stimulentele personalului întreprinderii.

Până în prezent, în practica majorității întreprinderilor autohtone lipsește abordarea complexă privind auditul motivațional din cauza unor deficiențe sau probleme ale sistemului administrativ existent. În particular, una dintre probleme principale este conceptul descris, în mod îngust, al sistemului de motivare a personalului, care analizează motivația, în primul rând, ca un sistem de remunerare economică cu elemente de utilizarea a metodelor administrative. În al doilea rând, sistemul auditului motivațional, dacă există la întreprindere, dese ori nu conține cercetări în domeniul remunerării sau cu privire la așteptările lucrătorilor. În al treilea rând, elaborarea insuficientă a metodologiei auditului motivațional și a instrumentelor exacte constituie un mare decalaj în sistemul managementului motivațional al întreprinderii.

Pentru soluționarea acestor lacune a fost elaborat și recomandat sistemul de audit motivațional, bazat pe trei direcții: economică (analiza sistemului de premiere monetară),

psihologică (corespunderea sistemului de motivare obiectivelor sociale cu efecte instituționale interne ale sistemului de motivare) și componenta socială (analiza corespunderii așteptărilor personalului cu remunerarea).

Tehnologia desfășurării auditului motivațional este propus în figura 8.

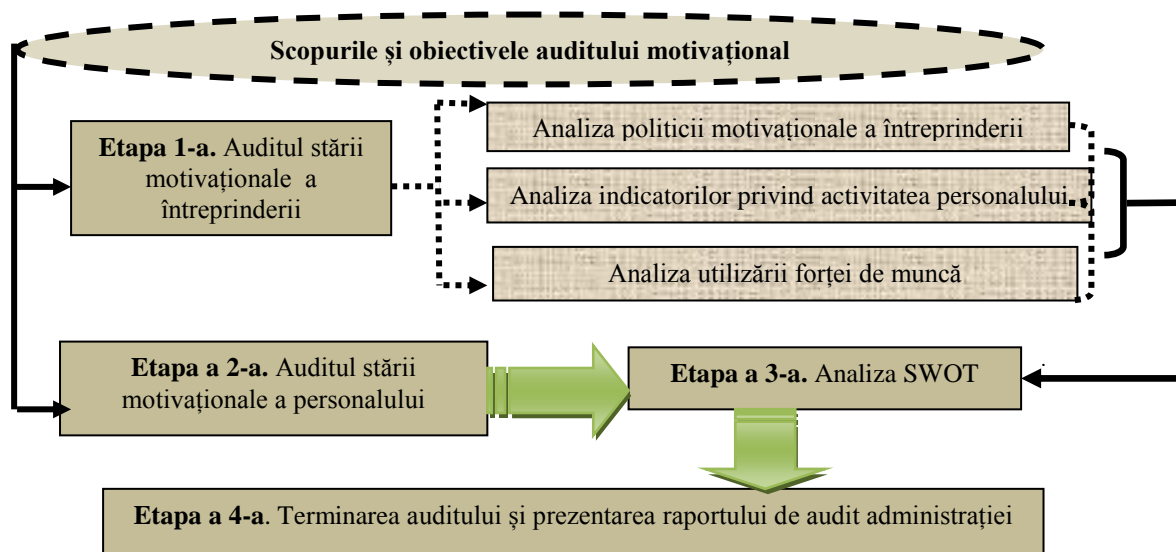


Fig. 8. Tehnologia propusă pentru desfășurarea auditului motivațional al întreprinderii

Sursa: elaborată de autor.

*Obiectul de studiu* al auditului motivațional include: obiectivele strategice ale întreprinderii; sistemul de motivare utilizat de întreprindere; potențialul întreprinderii pentru satisfacerea necesităților prioritare ale angajaților.

*Obiectivele auditului motivațional*, structura și durata acestuia depind de obiectivele stabilite de organizație, de cerințele administrației și starea pieței forței de muncă. Pentru desfășurarea lui, poate fi implicat atât întregul personal al organizației, cât și anumite categorii de personal. Metodologia propusă de autor presupune desfășurarea auditului motivațional în două direcții: *auditul stării motivaționale a întreprinderii* se realizează cu scopul identificării punctelor pozitive și negative ale politicii de motivare, aplicată la întreprindere, în acest caz, se utilizează auditul intern și poate fi realizat de către firmele de consultanță sau de audit, sau de administratorii și specialiștii responsabili pentru gestionarea personalului.

*Auditul stării motivaționale a personalului* se realizează conform următoarei tehnologii: evaluarea satisfacției sistemului existent de motivare a personalului; analiza sferei motivaționale și a necesităților angajaților; identificarea domeniilor de necesități curente și fixe; potențialul stimulentele complexe, precum: climatul social și psihologic din colectiv, modul de gestiune a managerului, particularitățile culturii corporative; identificarea profilului motivațional al lucrătorilor; dar și stabilirea factorilor demotivanți.

La terminarea auditului motivațional trebuie elaborată lista de verificare, în care va fi stipulată corespunderea sau necorespunderea criteriilor sistemului motivațional, dar și cauzele de stagnare a dezvoltării sistemului, reieșind din obiectivele motivaționale [15, pp.106-110].

Autorul a analizat tehnicile de formare a sistemului de motivare a personalului, descrise de savanții: Kibanov A.I., Batkaev I.A., Mitrofanov E.A., Lovcev M.V., Litveniuk A.A., Rodionov E.A., Koshelev A.N. [22; 23; 26; 36]. Metoda de implementare se deosebește prin caracterul complex al cercetării sistemului de motivație și metodele de perfecționare a acestuia, reieșind din particularitățile activității întreprinderilor investigate.

Etapele de implementare a modelului motivațional este descris în figura 9.

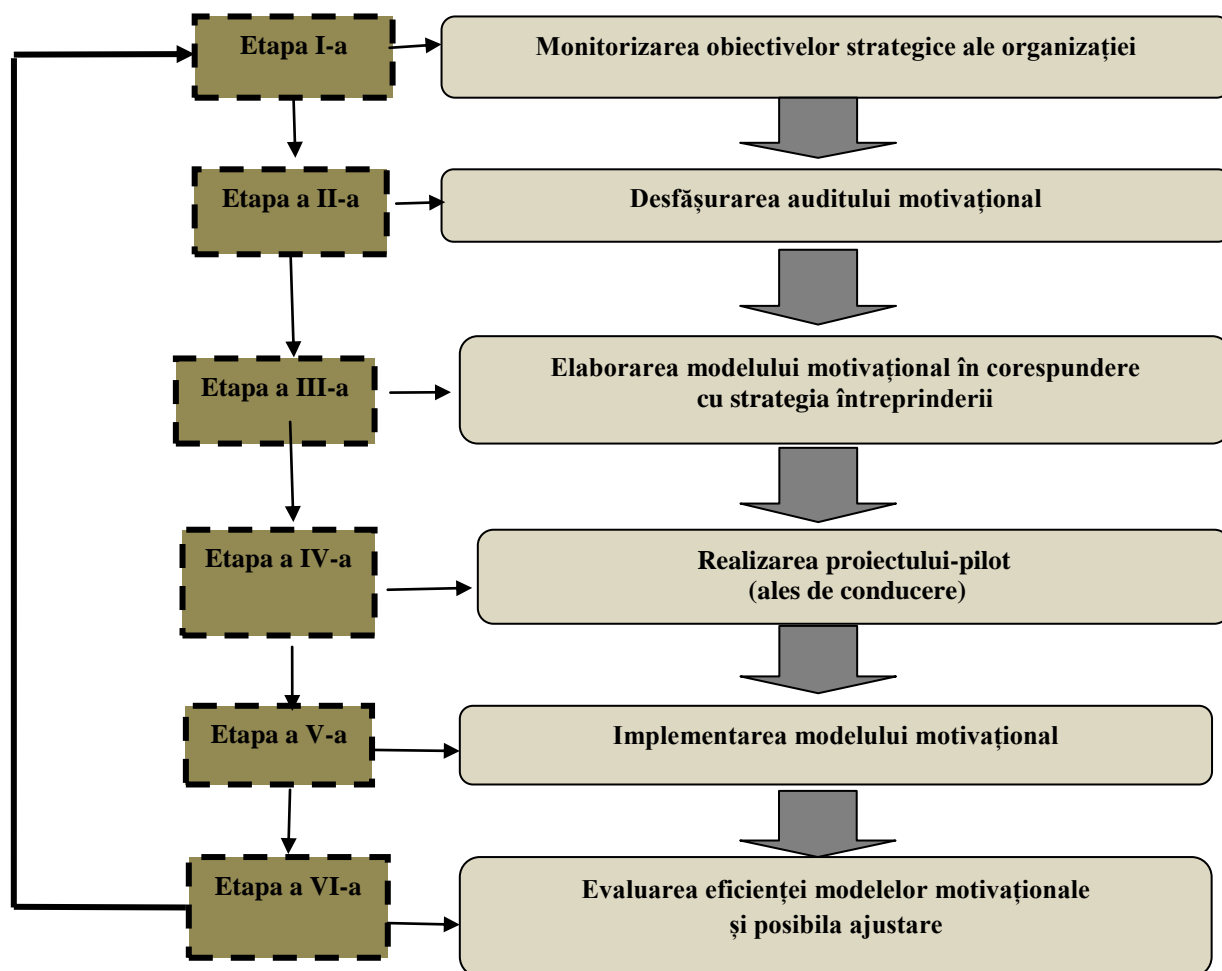


Fig. 9. Algoritm de introducere a modelului motivațional, recomandat pentru implementare la întreprinderi

Sursa: elaborată de autor.

**Etapa I-a. Monitorizarea obiectivelor strategice ale organizației.** Etapele propuse demonstrează că, inițial, trebuie identificate și precizate obiectivele strategice. În cazul în care întreprinderea nu aplică planificarea strategică în activitatea sa, managementul trebuie să elaboreze minuțios planul strategic, ce va include: analiza mediului intern și extern, alegerea strategiei, determinarea consecutivității acțiunilor, etapelor, prin intermediul cărora compania intenționează să atingă obiectivele strategice. În plus, este necesar să se efectueze divizarea obiectivelor și, reieșind din obiectivele strategice ale întreprinderii, să se stabilească obiectivele pentru diviziuni, subdiviziuni și colaboratori.

**Etapa a II-a. Desfășurarea auditului motivațional.** Scopul acestei etape este obținerea informațiilor despre potențialul motivațional al întreprinderii și nivelul de motivare a personalului. Rezultatul și raționalitatea modelului motivațional depinde de gradul de eficiență a auditului motivațional desfășurat.

O metodică unică pentru desfășurarea auditului motivațional (AM) nu există. Prin urmare, autorul a elaborat propria metodă de desfășurare a AM, care este prezentată în figura 10. În continuare vom descrie mai detaliat etapele de desfășurare a auditului motivațional:

**Etapa I-a. Desemnarea persoanelor responsabile de desfășurarea AM.** Pentru o colectare mai eficientă a informației necesare pentru AM trebuie implicate persoane responsabile, atât din mediul intern, cât și din cel extern al organizației sau întreprinderii.

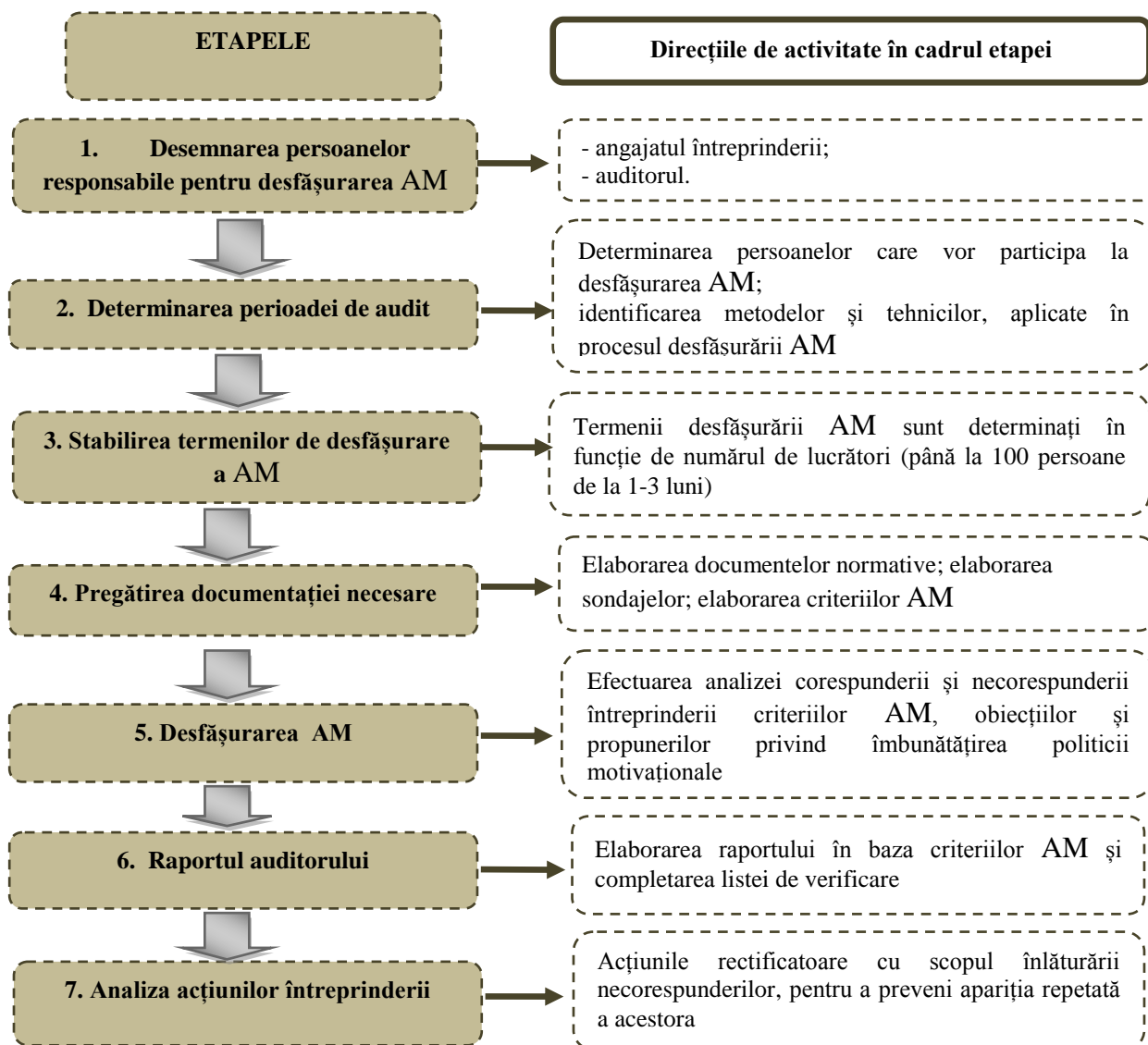


Fig. 10. Etapele desfășurării auditului motivațional (AM)

Sursa: elaborată de autor.

*Etapa a 2-a. Determinarea perioadei de audit.* La această etapă se determină cât timp va fi necesar pentru desfășurarea auditului stării motivaționale a întreprinderii (cel puțin 3 ani); se stabilesc departamentele și diviziunile, care vor participa la auditul stării motivaționale a personalului; se determină metodele și tehnicile folosite în procesul de desfășurare a AM (chestionare, sondaje, teste, observare, interviuri ș.a.).

*Etapa a 3-a. Stabilirea termenilor de desfășurare a AM* – numărul de zile lucrătoare necesare pentru desfășurarea AM, care depind de numărul de angajați implicați în audit. Pentru întreprinderile mici – până la 30 de zile lucrătoare, la cele medii – până la 60 de zile lucrătoare, în funcție de categoria întreprinderii.

*Etapa a 4-a. Pregătirea documentației necesare.* În baza criteriilor AM, sunt elaborate: lista de verificare, chestionarele sau testele, dar și alte documente ce vizează auditul.

*Etapa a 5-a. Desfășurarea AM.* În această etapă, auditorul are o conversație cu lucrătorii și administrația, verifică documentația ce se referă la politica motivațională a întreprinderii.

*Etapa a 6-a. Raportul auditorului.* Atare raport constituie un document care se prezintă administrației în baza listei de verificare, în care trebuie să fie reflectate corespunderile, necorespunderile (mari și mici), obiecțiile și propunerile de îmbunătățire a politicii motivaționale la întreprindere. În baza rezultatelor listei de verificare se elaborează modelul motivațional.



*Etapa a 7-a. Analiza acțiunilor întreprinderii (organizației).* Organizația trebuie să adopte măsuri de rectificare în scopul înlăturării cauzelor necorespunderii pentru a preveni apariția repetată a lor. Acțiunile de corectare trebuie să corespundă urmărilor neconformităților identificate [15, pp. 106-109].

**Etapa a III-a. Elaborarea modelului motivațional.** Succesiunea recomandată în procesul de formare a modelului managementului motivațional este următoarea:

1) *elaborarea programelor motivaționale* bazate pe diviziunea acestora. Diviziunea programelor motivaționale se elaborează conform rezultatelor raportului de audit al stării motivaționale a întreprinderii. Aceste programe trebuie clasificate pe categorii de personal: administrativ, specialiști și muncitori.

2) *Elaborarea documentelor de reglementare și consolidare a sistemului de motivare a personalului.* Sunt elaborate documentele normative ce reglementează sistemul inovator de motivare a personalului, este coordonat cu juriștii, fără a contravine Legislației Muncii a Republicii Moldova.

3) *Crearea și instruirea profesională a grupului-țintă pentru implementarea sistemului inovator de motivare a personalului.* În acest caz, în calitate de grup-țintă va fi inclus, în primul rând, personalul administrativ, deoarece acesta este responsabilul principal pentru implementarea elementelor sistemului de motivare la întreprindere (instruire, perfecționare, promovare, delegare ș.a.). Instruirea personalului cu privire la implementarea sistemului de motivare se desfășoară cu scopul accelerării familiarizării utilizatorilor cu particularitățile de funcționare a sistemului de motivare.

4) *Prezentarea modelului motivațional.* În procesul de prezentare a modelului motivațional este important de a familiariza personalul cu obiectivele implementării sistemului inovator de motivare, modul de formare a indicatorilor principali ai eficienței și care vor fi criteriile de repartizare a gratificației între angajați. Este importantă prezentarea rezultatelor sistemului motivațional și familiarizarea personalului cu componentele programului motivațional. În procesul de informare și utilizare a politicii motivaționale, un criteriu important de succese este transparența.

5) *Instruirea personalului și managerilor întreprinderilor cu privire la utilizarea modelului motivațional.*

**Etapa a IV-a. Realizarea proiectului-pilot.** Deoarece implementarea modelului motivațional include 10 întreprinderi vinicole mici și mijlocii din UTA Găgăuzia, managementul unor întreprinderi poate utiliza modelul inițial de pilotare, la care poate participa diviziunea, subdiviziunea sau departamentul, în funcție de mărimea întreprinderii. Această etapă se termină cu un document în care sunt reflectate rezultatele proiectului-pilot și sunt stipulate în detaliu soluțiile de implementare.

**Etapa a V-a. Implementarea modelului motivațional.** De obicei, această etapă se termină cu implementarea cu succes a modelului. Totuși, trebuie menționate principalele cauze de apariție a problemelor în procesul de implementare a abordărilor inovatoare privind motivarea personalului: sistemul de motivație a personalului nu este bine conceput și prelucrat; împotrivirea personalului față de implementarea noilor metode de motivare din cauza lipsei de informație convingătoare privind scopurile și motivele de schimbare a sistemului de motivare; mijloacele financiare insuficiente pentru implementarea modelului motivațional; incompetența administrației în domeniul abordărilor inovatoare privind motivarea personalului și convingerea administrației că motivul dominant – stimularea angajaților în activitatea de muncă – este salariul.

**Etapa a VI-a. Evaluarea eficienței modelului motivațional.** Conform cercetărilor literaturii de specialitate, dar și a celor practice [21; 30; 49, pp.128-136], concluzionăm că efectul activităților desfășurate trebuie să fie complex, care se va vizualiza treptat sub forma indicatorului integral în diverse domenii de activitate a întreprinderii.

Astfel, efectul integral economic va constitui suma efectelor:

$$f \text{ EF} = \sum \text{ EF (Pt+Tc+Sp+St)} = \text{EFPt} + \text{EFTc} + \text{EFSp} + \text{EFS}_t \quad (1)$$

unde,

**EFPt** – efectul din sporirea productivității;

**EFTc** – efectul din reducerea fluxului de personal;

**EFSp** – efectul din cumulumarea profesiilor;

**EFS<sub>t</sub>** – efectul social (din satisfacția personalului, armonizarea relațiilor între personal în cadrul întreprinderii, stabilitatea întreprinderii și încrederea colaboratorilor în viitor).

În plus, menționăm că ultimul component, ce vizează efectul social, poate produce nu doar un efect intern, ci și extern, care poate avea impact, în special, asupra imaginii și competitivității întreprinderii.

În scopul identificării evaluării gradului de satisfacție a sistemului de motivație, estimarea nivelului lui și evidențierea necesităților dominante, în anul 2014, la întreprinderile vinicole mici și mijlocii a fost desfășurat *auditul stării motivaționale a personalului*. În conformitate cu datele despre numărul mediu al personalului în această perioadă, numărul total al lucrătorilor constituia 501 de persoane, deoarece în studiu au fost implicați 132 de persoane, ceea ce reprezintă 26% din numărul total al personalului.

1) Analiza răspunsurilor respondenților la întrebarea ce vizează impactul sistemului de motivare la întreprinderile investigate a arătat că 27,3% din respondenți consideră că sistemul de stimulare este foarte slab și că are un caracter declarativ, 21,2% de respondenți, categoric, consideră că sistemul de motivare nu funcționează, iar 2,3% de respondenții cred că sistemul de motivare este orientat spre nevoile administrației, încălcându-se principiul dreptății în conformitate cu conceptul lui J.Adams. Un moment favorabil este că procentajul acestora este relativ mic, dar, totuși, managementului trebuie să mediteze referitor la organizarea sistemului de motivare la întreprinderile lor.

2) Colaboratorii, care au răspuns pozitiv la întrebarea despre acceptarea sistemului de motivare existent, au fost rugați să bifeze momentele care par cele mai atractive. Opiniile colaboratorilor au fost divizate astfel: marea majoritate dintre colaboratori (78%), care apreciază sistemul de motivație existent, au menționat existența relațiilor favorabile între administrație și subordonați, care, la rândul lor, prezintă unul din factorii ce motivează angajații spre realizarea obiectivelor întreprinderii, iar 39% dintre colaboratori consideră că sistemul de stimulare funcționează pozitiv în cazul stimulării materiale; 31% au menționat că sistemul existent presupune și o activitate interesantă.

Numărul colaboratorilor, care au evidențiat importanța motivației prin intermediul creșterii în carieră, a constituit 12 persoane sau 18%. Acest procent este mic, dar, în același timp, prezența colaboratorilor, care simt nevoia de a crește în carieră și, respectiv, doresc să avanseze, are impact benefic asupra activității întreprinderii. Astfel, dacă această necesitate este obținută, colaboratorul se implică cu mare satisfacție în procesul de muncă, în caz contrar, acest moment poate deveni antimotivațional, condiționând concedierea unui colaborator înalt calificat.

3) Comparând răspunsurile la întrebarea „Cum funcționează sistemul de motivare (stimulare) a personalului la întreprinderea dumneavoastră?”, vom menționa dominanța evaluării negative în cadrul sistemului existent de motivare a activității personalului față de ponderea pozitivă, acest decalaj este mic: 50,8% față de 49,2%, dar, totodată, colaboratori cu evaluare negativă sunt mai mulți de jumătate din numărul total de respondenți, ceea ce, în opinia noastră, constituie un moment nefavorabil în activitatea întreprinderii (figura 11). Deci, aproximativ jumătate de respondenți (50,8%) au atitudine negativă față de sistemul actual de motivare, ceea ce poate avea impact negativ asupra activității întreprinderii.

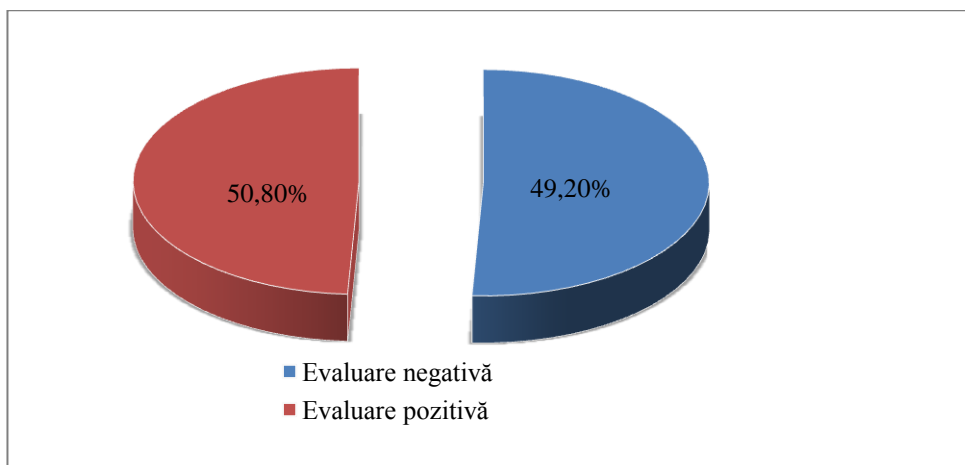


Fig. 11. Rezultatele evaluării de către colaboratori a modelului motivațional existent la IMMV-le din UTA Găgăuzia

Sursa: elaborată de către autor în baza estimării anchetelor.

4) Rezultatele estimării nivelului motivației de grup au demonstrat că 53% de respondenți sunt la nivelul mediu de motivație, 26,5% – la un nivel înalt de motivație, iar 20,5% – la un nivel redus de motivație (figura 12). Acest fapt indică că 79,5% de respondenți din întreprinderile investigate sunt motivați bine, respectiv, ei așteaptă de la întreprindere soluționarea așteptărilor sale. Conform rezultatelor sondajului realizat și a cercetărilor desfășurate, a fost calculat nivelul motivației de grup a respondenților din întreprinderile vinicole mici și mijlocii din UTA Găgăuzia, care constituie 24%, respectiv este un nivel mediu.

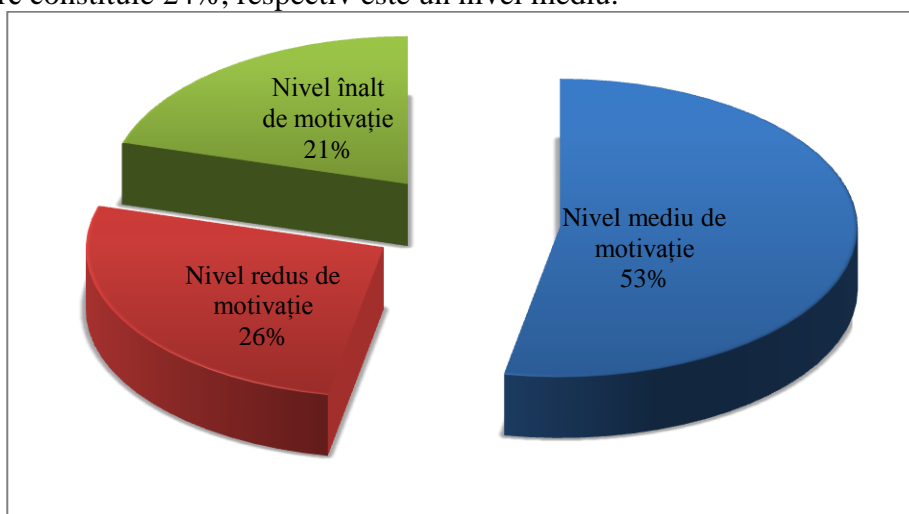


Fig. 12. Rezultatele estimării motivației personalului la IMMV din UTA Găgăuzia

Sursa: elaborată de către autor în baza estimării anchetelor.

Echilibrul motivațional de grup este definit ca raportul dintre motivație și antimotivație. În cazul nostru, acest raport este: 24/11, adică motivația este mai mare decât antimotivația. Acest fapt este favorabil și denotă că sistemul actual de stimulare, deși are multe neajunsuri, totuși, realizează (deși parțial) obiectivele înaintate.

5) Pentru identificarea aspectului motivațional al personalului din întreprinderile investigate a fost realizat sondajul. Identitatea motivelor-stimulentelor și antimotivelor-antistimulentelor semnifică faptul că unul și același indicator de lucru poate motiva oamenii pentru realizarea obiectivelor, adică constituie un factor al motivației, dar în cazul unei abordări incorecte poate fi ca un factor antimotivațional (figura 13).

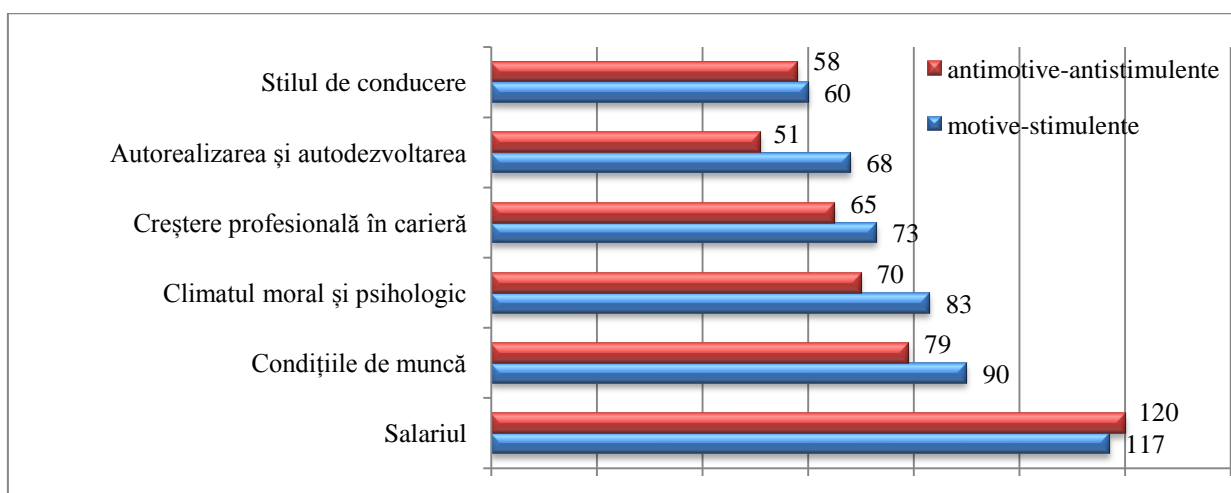


Fig. 13. Motivele-stimulentele și antimotivele-antistimulentele dominante pentru personalului din IMMV-le din UTA Găgăuzia

Sursa: elaborată de autor în baza datelor estimate din sondaj.

Deci, motivul dominant pentru personalul din IMMV-le din UTA Găgăuzia este salariul. Administrația întreprinderii conștientizează acest lucru și, în măsura posibilităților sale, se străduie să realizeze așteptările angajaților.

6) Deoarece am constatat că asemenea factor ca „condițiile de muncă” pentru personal reprezintă un fenomen important, este binevenit de a crea un pachet de compensații și facilități pentru personalul întreprinderilor investigate în calitate de metodă de stimulare morală. Totuși, elaborarea unui pachet eficient de compensații trebuie creat în baza intereselor personalului, adică a cerințelor acestuia. Reieșind din tematica cercetată în teză, procesul de desfășurare a auditului motivațional a impus evidențierea elementelor constitutive ale pachetului de compensații. Conform rezultatelor sondajului, efectuat la IMMV-le din UTA Găgăuzia, a fost constatat că 33% de respondenți au menționat ca în pachetul de compensații este important elementul asigurarea medicală benevolă, 15,2% – obținerea facilităților pentru foile turistice și 14,4% – asigurarea membrilor familiei (figura 14).

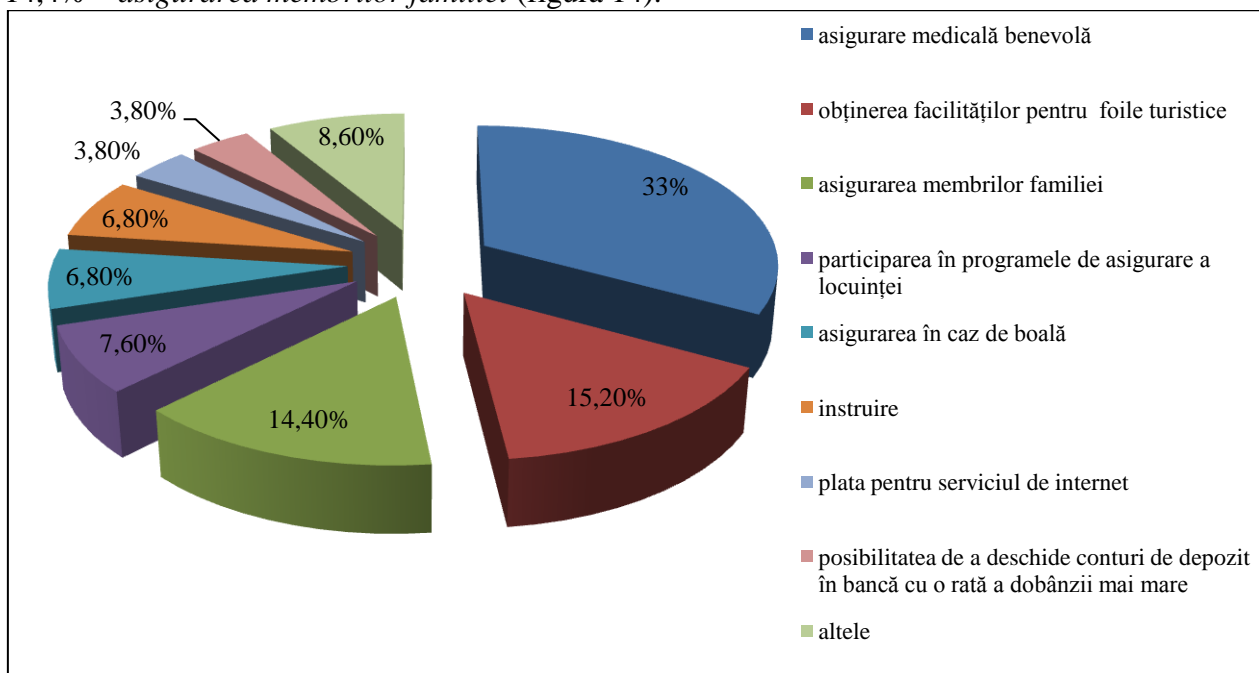


Fig. 14. Determinarea atitudinii personalului IMMV față de diferite elemente ale pachetului de compensații

Sursa: elaborată de autor în baza datelor estimate din sondaj.

7) Pe lângă diverse compensații, care adesea se referă la stimularea materială, colaboratorii întreprinderilor investigate pot fi stimulați și prin metode nemateriale, care, de asemenea, sunt importante pentru stimulare. În acest context, următoarea etapă a prezentei cercetări este evaluarea motivelor nemateriale – stimulentele pentru personalul întreprinderilor. În acest scop, autorul a elaborat un sondaj pentru a determina atitudinea personalului din întreprinderile investigate față de motivele nemateriale.

O bună parte din angajații întreprinderilor (34,1% de respondenți), în calitate de facilități semnificative, consideră: o zi liberă suplimentară, condiții favorabile suplimentare la locul de muncă (28% de persoane) și un orar flexibil de muncă, fiind al treilea în ratingul motivelor nemateriale valoroase. Astfel, plus la motivele de bază, personalul întreprinderii a indicat și necesități suplimentare, care, în teză, sunt analizate ca facilități. De menționat, că astfel de aspecte, ca concursurile și competițiile nu sunt apreciate de către personal în calitate de motivatori.

În baza rezultatelor auditului desfășurat privind starea motivațională a personalului, autorul a propus modelul managementului motivațional pentru IMMV-le din UTA Găgăuzia în cadrul abordării complexe, care include două subsisteme: cu acțiune directă și indirectă (figura 15).

În procesul de cercetare, drept bază de implementare au servit trei întreprinderi: SA „Vinuri de Comrat”, SA „Tomai-Vinex” și SRL „Nexovin”. În continuare, autorul a calculat efectul economic din activitățile desfășurate la întreprinderile investigate în baza indicatorilor activității financiare ale acestora. În tabelul 4 sunt prezentate rezultatele de sinteză ale calculului.

Tabelul 4. Calcularea efectului economic integral din activitățile desfășurate la întreprinderile SA „Vinuri de Comrat”, SA „Tomai-Vinex” și SRL „Nexovin”

| Denumirea întreprinderii | Venitul din vânzări, mii lei | EFPt    | EFTc  | EFSp  | ∫EF     |
|--------------------------|------------------------------|---------|-------|-------|---------|
| SA „Vinuri de Comrat”    | 34326,2                      | 11317,0 | 56,8  | 546,9 | 11920,7 |
| SA „Tomai-Vinex”         | 74477,9                      | 17484   | 290,4 | 905,2 | 18679,6 |
| SRL „Nexovin”            | 8589,8                       | 617,4   | 29,8  | 302,3 | 949,5   |

Sursa: alcătuită de autor în baza calculului efectuate (unde, **EFPt** – efectul din creșterea productivității muncii, **EFTc** – efectul din reducerea fluxului depersonal, **EFSp** – efect din comasarea profesiilor, **∫EF** – efectul economic integral).

Potrivit rezultatelor cercetării, activitățile desfășurate privind perfecționarea managementului motivațional la IMMV vor permite obținerea unui efect economic integral la SA „Vinuri de Comrat” – în valoare de 11,37 mil. lei (33%), la SA „Tomai-Vinex” – în sumă 17,48 mil. lei (23%) și la SRL „Nexovin” – de 617,4 mii lei (7%), preponderent, datorită creșterii productivității muncii.

Studiile efectuate cu privire la dependența productivității muncii de metodele economice și non-economice de stimulare a lucrătorilor au fost analizate prin utilizarea metodei celor mai mici pătrate (MMP). Rezultatele obținute demonstrează faptul că creșterea nivelului utilizării metodelor non-economice concomitent cu metodele economice, la o anumită etapă, prezintă o sporire semnificativă a productivității muncii în comparație cu folosirea doar a metodelor economice de stimulare a personalului (figura 16).

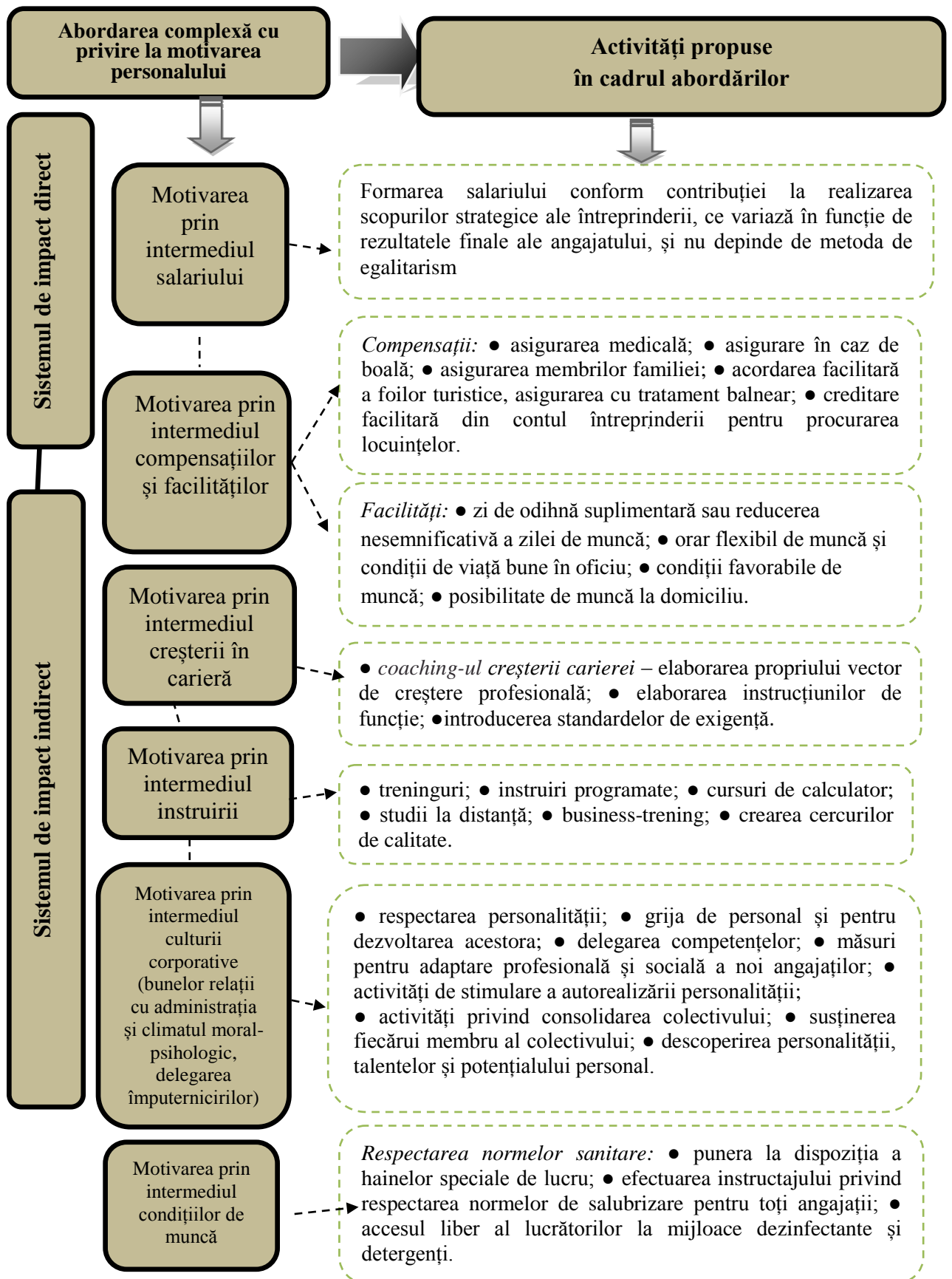


Fig. 15. Modelul managementului motivațional, recomandat pentru IMMV-le din UTA Găgăuzia în cadrul abordării complexe

Sursa: elaborată de autor în baza cercetărilor realizate.

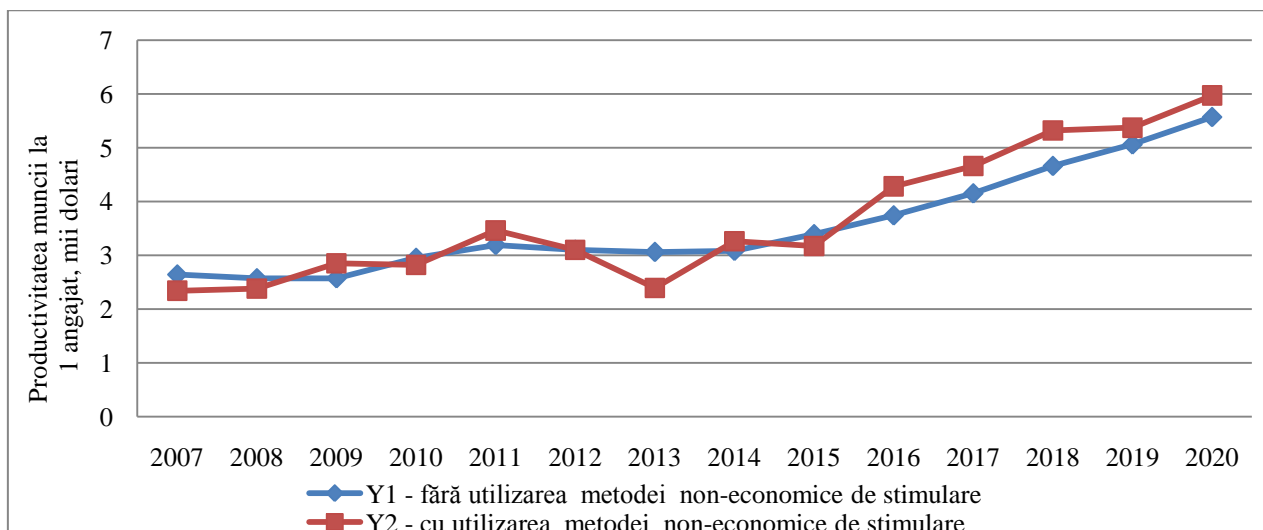


Fig. 16. Prognostarea creșterii productivității muncii cu și fără utilizarea metodelor non-economice de stimulare la IMMV-le din UTA Găgăuzia

Sursa: elaborat de autor.

În figura 17 sunt prezentate principalele efecte prognozate, care vor fi obținute de către întreprinderi în rezultatul implementării modelului inovator al managementului motivațional.

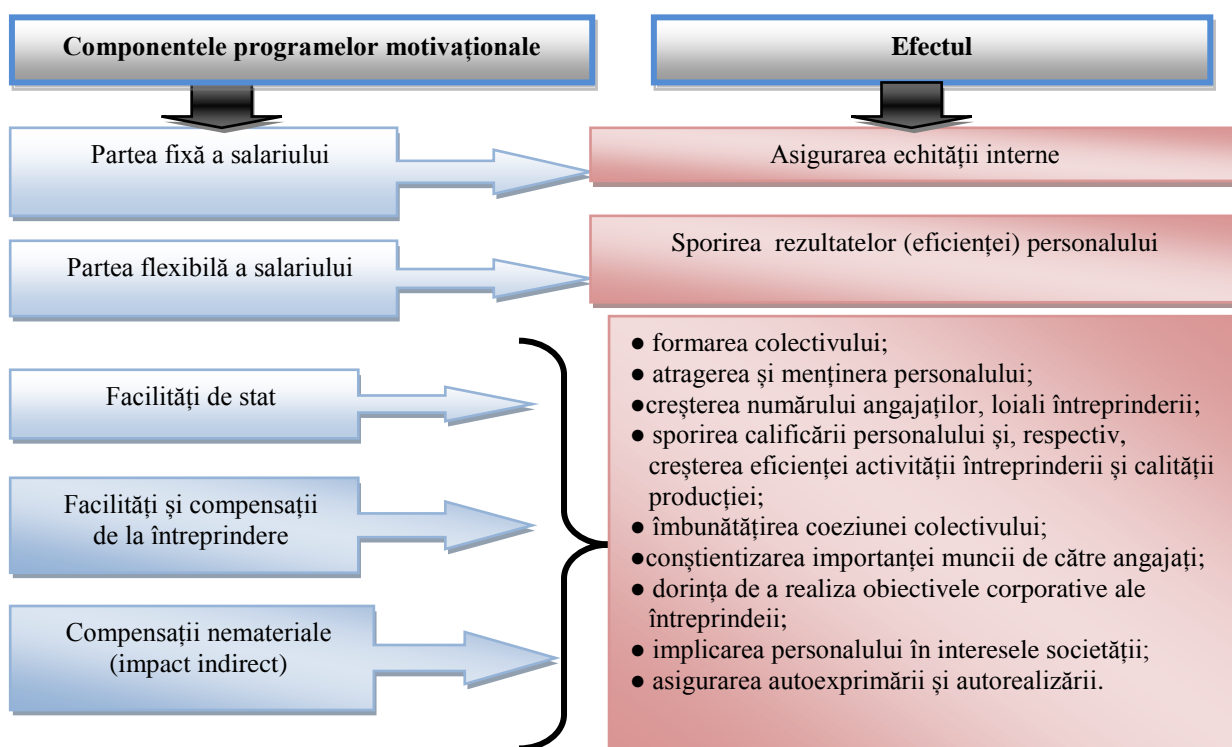


Fig. 17. Efectul prognozat din implementarea modelului inovator al managementului motivațional la IMMV-le din UTA Găgăuzia

Sursa: elaborată de autor în baza rezultatelor cercetărilor.

Astfel, rezultatele studiilor, efectuate în cadrul acestei teze, confirmă importanța revizuirii abordării cu privire la managementul motivațional, care trebuie orientat spre necesitățile reale și motivele actuale ale personalului, identificarea cărora este posibil prin intermediul auditului motivațional.

## CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

În rezultatul cercetărilor științifice cu privire la aspectele motivării și managementului motivațional la întreprinderile mici și mijlocii din UTA Găgăuzia, autorului a formulat următoarele concluzii și recomandări de bază.

### **Concluziile de bază sunt:**

1. Printre multitudinea factorilor de dezvoltare a întreprinderii, *motivația* este foarte importantă din punct de vedere al impactului, deoarece organizațiile contemporane se orientează către personal ca un capital fundamental al întreprinderii. Managementul motivațional este un factor de dezvoltare economică a întreprinderii, deoarece este evidentă relația dintre influența asupra motivelor și stimulentele personalului și rezultatele activității acestuia [14].

2. A fost studiat rolul motivației în creșterea rezultatelor întreprinderii, care reflectă conceptul de managementul motivațional: „apare ca un rezultat al modificării mediului concurențial, al globalizării economiilor naționale și este mai complex în comparație cu cel practicat anterior”. Autorul a prezentat definiția managementului motivațional ca „gestiunea întreprinderii în baza cercetării necesităților personalului în strânsă legătură cu obiectivele întreprinderii prin intermediul desfășurării auditului motivațional și elaborării modelului motivațional, care activează motivele angajaților spre realizarea planurilor strategice ale întreprinderii”.

3. Pentru realizarea obiectivelor organizaționale generale, evident, este necesară existența interacțiunii dintre necesitățile individuale și motivele fiecărui angajat și a organizației în ansamblu. Pentru crearea raportului respectiv, managementul întreprinderii trebuie să studieze, în primul rând, necesitățile și motivele angajaților, apoi să stabilească corelația dintre starea dorită și cea reală prin intermediul factorilor de stimulare [18].

4. A fost efectuată analiza activității IMM-ilor din UTA Găgăuzia și evidențiate principalele probleme: mediul nefavorabil de afaceri; accesul limitat la resursele de bază, ca urmare a necunoașterii de către antreprenori a limbii de stat și străine; competitivitatea joasă a întreprinderilor și gradul redus de integrare în economia mondială; fluxul unui număr mare de populație aptă de muncă pregătiți profesional [17].

5. Analiza dezvoltării sectorului vinicol din Republica Moldova și UTA Găgăuzia demonstrează prezența problemelor ce influențează competitivitatea acestuia: insuficiența susținerii de stat cu privire la protecția pieței interne; repartizarea neproportională a subvențiilor între fabrici, legislația învechită, modificarea căreia trebuie să se bazeze pe necesitățile în dezvoltare a sectorului vinicol; insuficiența forței de muncă înalt calificată și instabilitatea piețelor externe de desfacere [20].

6. Rezultatele cercetării au demonstrat înclinația modelului motivațional existent în IMMV-le din UTA Găgăuzia spre cel rațional. Analiza SWOT a modelului motivațional și a resurselor umane din IMMV-le din UTA Găgăuzia a facilitat identificarea părților forte: stabilirea nivelului înalt al salariului, prezența personalului înalt calificat cu mare experiență, specializarea înaltă a angajaților. Părțile slabe sunt: lipsa personalului calificat la unele funcții, folosirea limitată a posibilelor instrumente pentru motivația personalului, cercetarea insuficientă a necesităților personalului, lipsa orientării sistemului motivațional spre realizarea obiectivelor organizației și sistematizarea în elaborarea acesteia.

7. Pentru implementarea modelului inovator al managementului motivațional trebuie de modificat nu doar sistemul de motivație la întreprindere, dar și principiile de funcționare a acestuia, adică redirecționată abordarea spre o conducere eficientă, delegarea împuternicirilor, aplicarea unui sistem modern de control, de instruire a personalului, creștere profesională în carieră. Tuturor întreprinderilor le este caracteristică utilizarea abordării învechite privind motivația personalului, ce presupune folosirea metodei „morcov și băț”, care apare ca stimulente materiale sau pedepse, dar și, parțial, în metode social-psihologice [16].



**8.** În procesul cercetării, autorul a ajuns la concluzia că efectul măsurilor desfășurate trebuie să fie unul complex și reprezentat printr-un indicator integral de efecte în diferite domenii de activitate a întreprinderii.

*În baza cercetărilor realizate în domeniul managementului motivațional la întreprinderile mici și mijlocii, autorul a elaborat și recomandat spre realizare următoarele recomandări:*

**1.** A fost propus ca în procesul de formare a sistemului eficient de motivare la întreprindere, sistemul de motivare să fie împărțit în două blocuri: *blocul de stimulare* (materială și nematerială) și *blocul valoric*, care include profilul motivațional al organizației și colaboratorului, crearea modelului raportului profilului motivațional al colaboratorului și al întreprinderii în baza identificării factorilor demotivanți. Aplicarea acestei abordări la întreprinderile mici și mijlocii este stringentă din cauza necesității unei viziuni în ansamblu a sistemului de motivare.

**2.** Crearea unui sistem de motivare la întreprinderile mici și mijlocii trebuie să fie bazată pe următoarele cerințe:

- asigurarea orientării strategice a sistemului motivațional;
- evidența abordării individuale în cazul formării sistemului motivațional;
- asigurarea echității remunerării muncii personalului, care se va baza pe transparența ansamblului de valori ale conducătorului.

**3.** A fost propusă utilizarea auditului motivațional în procesul de perfecționare a managementului motivațional în activitatea întreprinderilor mici și mijlocii. În calitate de fundament al formării modelului auditului motivațional recomandăm folosirea conceptului „nucleul motivațional”, care va servi ca bază pentru determinarea ansamblului de valori și direcții de cercetare a motivelor și stimulentele pentru personal din întreprinderile investigate.

**4.** În practica întreprinderilor contemporane autohtone lipsește abordarea complexă cu privire la desfășurarea auditului motivațional. Autorul propune desfășurarea auditului motivațional la nivel economic, psihologic și social [15].

**5.** A fost elaborat și propus algoritmul privind implementarea modelului managementului motivațional, format din următoarele etape intercorelate [7]:

- Monitoringul obiectivelor strategice ale organizației;
- Desfășurarea auditului motivațional;
- Elaborarea modelului motivațional conform strategiei întreprinderii;
- Realizarea proiectului-pilot;
- Implementarea modelului motivațional;
- Evaluarea eficienței modelului motivațional.

**6.** Au fost propuse elementele pentru formarea sistemului de motivare la întreprinderile mici și mijlocii: desfășurarea auditului motivațional; divizarea programelor motivaționale; elaborarea bazei normative și metodice, ce reglementează și consolidează sistemul de motivare a personalului; implementarea abordării complexe privind sistemul de motivare a personalului; crearea și instruirea grupelor-țintă pentru implementarea sistemului de motivare a personalului; monitorizarea sistemului de motivare [13].

**7.** Este propusă utilizarea modelului managementului motivațional la întreprinderile vinicole mici și mijlocii din UTA Găgăuzia în cadrul abordării complexe, ce include două subsisteme: cu impact direct și indirect. La subsistemul cu impact direct se atribuie: motivarea prin intermediul salariului, compensațiilor și facilităților, la cel cu impact indirect – motivarea prin creștere profesională în carieră, instruire, cultura corporativă și condițiile de muncă.

**8.** Autorul recomandă evaluarea efectului economic din implementarea modelului inovator complex al managementului motivațional drept suma efectelor de la creșterea productivității muncii, reducerea fluxului de personal, comasarea funcțiilor, sporirea calității producției și reducerea insuccesului. Efectul social se va manifesta prin satisfacția personalului, armonizării relațiilor din cadrul întreprinderii, stabilitatea întreprinderii și creșterii încrederii personalului în viitor.

9. Dezvoltarea sectorului vinicol nu poate fi asigurată doar prin implementarea separată a anumitor elemente. Autorul consideră că fără programele de stat de susținere și dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii va fi foarte dificil de depășit actualele greutăți. Recomandările principale în această direcție constau în consolidarea asociațiilor de producători de vin, stimularea producătorilor, modernizarea bazei științifice și pregătirea specialiștilor cu calificare înaltă, dezvoltarea instrumentelor de creditare facilitară, dezvoltarea „turismului vinicol” și crearea Departamentului managementului resurselor umane.

Deci, programul complex privind elaborarea modelului managementului motivațional, care include auditul motivațional al întreprinderii, trebuie să contribuie la dezvoltarea în continuare a întreprinderilor și atingerea unei competitivități mai înalte a acestora. Totodată, se presupune că abordarea inovatoare față de sistemul managementului motivațional, bazat pe complexitatea aplicată de întreprinderi, trebuie să pătrundă în întregul sistem de gestionare și să reflecte cei mai importanți indicatori ai activității: profitabilitatea, eficacitatea, competitivitatea, orientarea strategică, imaginea și responsabilitatea socială.

#### BIBLIOGRAFIA

1. Закон Республики Молдова об особом правовом статусе Гагаузии (Гагауз Ери): № 344-XII от 23.12.94. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 1995, nr. 3.
2. Закон Республики Молдова о предпринимательстве и предприятиях: № 845 от 03.01.1992. In: Monitorul Parlamentului. 1994, nr. 2, art. 33.
3. Закон Республики Молдова о поддержки сектора малых и средних предприятий: № 206-XVI от 07.07.2006. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2006, nr. 126-130, art. 605.
4. Закон Республики Молдова об аудиторской деятельности: № 61 от 16.03.2007. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2007, nr. 117-126, art. 530.
5. Anuarul statistic al Republicii Moldova = Статистический Ежегодник Республики Молдова = Statistical yearbook of the Republic of Moldova 2014. Chișinău: Statistică, 2014. 558 p. ISBN 978-9975-78-932-5.
6. Anuarul statistic al Republicii Moldova = Статистический Ежегодник Республики Молдова = Statistical yearbook of the Republic of Moldova 2015. Chișinău: Statistică, 2015. 558 p.
7. Musca S. Metodologia de formare și implementare a sistemului de motivare a personalului în cadrul întreprinderii. In: *Economica*. 2016, anul XXIV, nr. 1 (95), p. 28-37.
8. Кибанов, А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации: учебное пособие. Москва: ГУУ, 2006. 41 с. ISBN 5-215-01775-1.
9. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2014. 524 с.
10. Кошелев А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала. 2-е издание. Москва: «Дашков и К», 2013. 224 с. ISBN 978-5-394-01222-8.
11. Литвенюк. А.А., Гончарова С.Ж. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров. Серия: Бакалавр. Базовый курс Москва: Изд-во Юрайт, 2014. 398 с. ISBN 978-5-9916-3405-2.
12. Москвина О.В. Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом: методические рекомендации. СибАГС. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2011. 42 с. ISBN 978-5-8036-0363-4.
13. Муска С. Формирование модели мотивационного менеджмента для персонала малых и средних предприятий винодельческого сектора АТО Гагаузия. In: *Studia Universitates Moldaviae. Seria Științe exacte și economice*. 2016, nr. 2 (92), p. 229-235.
14. Муска С. Значение мотивации в механизме менеджмента. В: Наука. Культура. Образование: международная научно-практическая конференция, посвященной 22-ой годовщине Комратского Государственного Университета. Комратский Государственный Университет. Комрат, 2016, с. 79-85. ISBN 978-9975-83-012-6
15. Муска С. Мотивационный аудит как основа разработки эффективной мотивационной модели в условиях инновационного развития предприятия. In: *Turismul și dezvoltarea societății = Tourism and development of the society = Туризм и развитие общества: conferința internațională*, 23 septembrie 2016. Chișinău: USEM, 2016, p. 233-239. ISBN 978-9975-3147-7-0.
16. Онофрей А., Муска С., Ренчик Д. Мониторинг действующей мотивационной модели малых и средних винодельческих предприятий АТО Гагаузия. In: *Politici și Mecanisme de inovare și dezvoltare a proceselor economico-financiare și sociale în plan național și internațional: conferința științifică internațională*, 31 octombrie-1 noiembrie 2016. Chișinău, 2016, p. 191-199. ISBN 978-9975-71-838-7

17. Онофрей А., Муска С. Идентификация проблем малого и среднего бизнеса в АТО Гагаузия. In: Studia Universitates Moldaviae. Seria Științe exacte și economice. 2014, nr. 2 (72), p. 138-142.
18. Онофрей А., Муска С. Диагностика основных мотивов-стимулов антимотивов-антистимулов персонала малых и средних винодельческих предприятий АТО Гагаузия. В: Механизм обеспечения конкурентоспособности и качество экономического роста в условиях модернизации экономики: V международная научно-практическая конференция, 20-21 ноября 2014. Славянский Университет. Кишинёв, 2015, с. 34-38. ISBN 978-9975-117-32-6.
19. Онофрей А.З., Муска С. Состояние, проблемы и перспективы развития винодельческой отрасли АТО «Гагаузия». In: Politici și Mecanisme de inovare și dezvoltare a proceselor economico-financiare și sociale în plan național și internațional: conferința științifică internațională, 31 octombrie-1 noiembrie 2014. Chișinău, 2014. ISBN 978-9975-71-574-4.
20. Онофрей А., Муска С. Диагностика и анализ сектора малых и средних предприятий винодельческой отрасли АТО Гагаузия. In: Politici și Mecanisme de inovare și dezvoltare a proceselor economico-financiare și sociale în plan național și internațional: conferința științifică internațională, 31 octombrie-1 noiembrie 2015. Chișinău, 2015.
21. Радионова Е.А. Психология мотивации и стимулирования персонала. В: Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: теория и практика. Под ред. проф. Г.С. Никифорова. СПб.: Речь, 2010, с. 289-341 [accesat 26.06.2016]. Disponibil: [http://psyrea.com/assets/files/Psihologiya\\_motivacii\\_i\\_stimulirovaniya\\_personala.pdf](http://psyrea.com/assets/files/Psihologiya_motivacii_i_stimulirovaniya_personala.pdf)
22. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент: учебно-практическое пособие. 2-е изд. Модуль III. Москва: Дело, 2005. 96 с. ISBN 5-7749-0360-5.
23. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. Москва: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»: ЭКМОС, 2000. 352 с.
24. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирования персонала. Москва: ГроссМедиа, 2005. 224 с. ISBN 978-5-16-003544-4.
25. Система экономических наук [accesat 18.02.2017]. Disponibil: [http://studopedia.ru/3\\_195558\\_sistema-ekonomicheskikh-nauk.html](http://studopedia.ru/3_195558_sistema-ekonomicheskikh-nauk.html)
26. Анализ экономического положения и потенциала развития январь-май 2008 [accesat 22.01.2017]. Disponibil: <http://www.gagauzia.md/pageview.php?l=ru&idc=433>
27. Виноградарство Молдовы – Виноградный портал ГРОНО [accesat 22.01.2017]. Disponibil: <http://grono.1804.biz/vinogradniki-mira/vinogradarstvo-moldovy.html>
28. Онила О. Виноделие Молдовы: через тернии... в ЕС. 2016, 3 октября [accesat 22.01.2017]. Disponibil: [http://www.businessclass.md/%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0/vinodelie\\_moldovi\\_cherez\\_ternii\\_v\\_ES/](http://www.businessclass.md/%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0/vinodelie_moldovi_cherez_ternii_v_ES/)
29. Итоги социально-экономического развития Гагаузии в 2012 году. 2013, 22 мая [accesat 26.06.2016]. Disponibil: <http://www.gagauzia.md/newsview.php?l=ru&idc=390&id=4280>

## V. LISTA PUBLICAȚIILOR LA TEMA TEZEI

### *Articole în reviste științifice:*

1. Онофрей А., Муска С. Идентификация проблем малого и среднего бизнеса в АТО Гагаузия. STUDIA UNIVERSITATIS MOLDAVIAE, 2014, nr.2 (72). Seria “Științe exacte și economice. ISSN online 2345-1033, p. 138-142 (0,38 с.а.)
2. Musca Snejana, Metodologia și implementare a sistemul de motivare a personalului în cadrul întreprinderii, Revista științifico-didactică “**Economica**” Nr.1 (95/2016), ASEM, Chișinău, 2016, ISSN 1810-9236, p.28-38 (0,33 с.а.)
3. Муска С. Мотивационный кризис молодых профессионалов и пути её преодоления в организациях. Международная научно-практическая конференция: Наука, образование, общество: проблемы и перспективы развития. 29 марта, Министерство образования и науки РФ Тамбов 2013г, с.75-78, ISBN 978-5-4343-0317-0 (0,18 с.а.)
4. Муска С. Анализ результатов оценки действующей системы мотивации труда персонала малых и средних предприятий (по результатам исследования винодельческих предприятий Южного региона Республики Молдова). Socio-economic aspects of economics and management: Collection of scientific articles. Vol. 1 – Aspekt Publishing, Taunton, MA, United States of America, 2015.-344 p. C.211. ISBN 978-0-9860467-9-7 (0,37 с.а.)

### *Articole în culegeri științifice:*

5. Onofrei A.Z. Muska S., Staff motivation by a gender characteristic in small and medium-sized enterprises of UTA “Gagauzia” SCIENTIFIC SYMPOSIUM OF YOUNG RESEARCHERS. XI Edition April 25-26, Chișinău ASEM 2013г. C. 208-212, ISBN ISBN 978-9975-75-665-5. (0,29)

6. Onofrei A., Muska S. Financial Motivation of Personnel in the Agriculture Industry in ATU Gagauzia. SCIENTIFIC SYMPOSIUM OF YOUNG RESEACHERS. XI Edition April 25-26, Chişinău ASEM 2014 г., С. 207. ISBN 978-9975-75-689-1.(0,28 с.а.)
7. Муска С. Движущие мотивы инновационной деятельности предпринимателей В АТО Гагаузия. Международная научно-практическая конференция. «Инновационное развитие Республики Молдова: национальные задачи и мировые тенденции».Комратский Государственный Университет.7-8 ноября, 2013г. Комрат, с.402-407, ISBN 978-9975-4266-0-2. (0,28 с.а.)
8. Муска С. Компенсационный пакет как элемент мотивации работников на предприятиях АТО «Гагаузия». Материалы международной научно-практической конференции, посвященной 23-ой годовщине Комратского Государственного Университета «Наука. Культура. Образование» Комратский Государственный Университет, 7 февраля, Комрат, 2014г, с. 73-76, ISBN 978-9975-914-83-3. (0,23 с.а)
9. Муска С. Современные аспекты мотивации труда на предприятиях АТО Гагаузия. «Стратегии и политики менеджмента в современной экономике». 29-30 марта. Chişinău ASEM, 2014г, С.156-160. ISBN 978-9975-678-5. (0,3 с.а)
10. Онофрей А., Муска С. Диагностика основных мотивов-стимулов антимотивов-антистимулов персонала малых и средних винодельческих предприятий АТО Гагаузия. Материалы V международной научно-практической конференции: «Механизм обеспечения конкурентоспособности и качество экономического роста в условиях модернизации экономики». Славянский Университет, 20-21 ноября 2014г., Кишинёв 2015 г. с.34-38, ISBN 978-9975-117-32-6. (0,33 с.а.)
11. Онофрей А., Муска С. Состояние, проблемы и перспективы развития винодельческой отрасли АТО «Гагаузия». «Politici și Mechanismse de inovare și dezvoltare a proceselor economic-financiare și sociale in plan național și internațional». Гос. Университет 1.11.2014 г. (0,31)
12. Онофрей А., Муска С. Мотивация и исследование причин текучести кадров малых и средних винодельческих предприятий АТО Гагаузия (Славянский Университет), 2015г. (0,21 с.а.)
13. Муска С. Анализ результатов оценки действующей системы мотивации труда персонала малых и средних предприятий (по результатам исследования винодельческих предприятий Южного региона Республики Молдова).Socio-economic aspects of economics and management: Collection of scientific articles. Vol. 1 – Aspekt Publishing, Taunton, MA, United States of America, 2015.-344 p. С.211. ISBN 978-0-9860467-9-7. (0,37 с.а.)
14. Онофрей А., Муска С. Диагностика и анализ сектора малых и средних предприятий винодельческой отрасли АТО Гагаузия. «Politici și Mechanismse de inovare și dezvoltare a proceselor economic-financiare și sociale in plan național și internațional». Гос. Университет 1.11.2015 г.-578 p. С.444. ISBN 978-9975-71-711-3. (0,36 с.а.)
15. Муска С. Значение мотивации в механизме менеджмента. Материалы международной научно-практической конференции, посвященной 22-ой годовщине Комратского Государственного Университета «Наука. Культура. Образование» Комратский Государственный Университет, Февраль, 2016 г. Комрат, с. 79-85. ISBN 978-9975-83-012-6. (0,37)

## ADNOTARE

**MUSCA Snejana, „Managementul motivațional al întreprinderilor mici și mijlocii din UTA Găgăuzia”. Specialitatea 521.03 – „Economie și management (în sectoare)”.  
Teză de doctor în științe economice, Chișinău, 2017**

**Structura tezei:** introducere, 3 capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 180 de titluri, 23 de anexe, 145 de pagini de text de bază, 52 de figuri, 17 tabele și 7 formule.

**Publicații la tema tezei:** rezultatele obținute au fost publicate în 19 lucrări științifice cu un volum total de 5,7 c.a., inclusiv cu drept de autor – 3,61 c.a.

**Cuvinte-cheie:** motivație, mecanism motivațional, audit motivațional, management motivațional, profil motivațional, model motivațional, automotivare.

**Scopul și obiectivele lucrării:** cercetarea detaliată a fundamentelor conceptuale ale managementului motivațional, stabilirea relațiilor reciproce și particularităților diverselor teorii cu privire la motivație, identificarea problemelor existente privind motivația la întreprinderile mici și mijlocii vinicole din UTA Găgăuzia, precum și elaborarea și implementarea modelului motivațional la obiectele investigate, care ar contribui la sporirea eficacității întreprinderilor din acest sector.

**Noutatea și originalitatea științifică a tezei constă în:** elaborarea noilor principii ale auditului motivațional, care vor contribui la implementarea eficientă și realizarea modelului motivațional elaborat pentru întreaga perioadă de funcționare, precum și a algoritmului de modelare a modelului motivațional, recomandat pentru implementare la întreprinderi și argumentarea modelului managementului motivațional, aplicat pentru întreprinderile mici și mijlocii vinicole din UTA Găgăuzia, ce va avea un efect sinergetic, pe de o parte, va spori eficiența activității întreprinderilor investigate, iar pe de altă parte, va crește satisfacția în muncă a colaboratorilor, în consecință, va asigura automotivarea colaboratorilor.

**Problema științifică soluționată** constă în găsirea abordării eficiente cu privire la managementul motivațional ca mijloc de sporire a eficienței activității întreprinderilor mici și mijlocii prin intermediul implementării auditului motivațional, orientat strategic, în funcție de specificul cercetării, precum și metodologia desfășurării auditului motivațional și elaborarea algoritmului de implementare a modelului managementului inovator la obiectul investigat.

**Valoarea teoretică și aplicativă a lucrării** constă în identificarea particularităților diferitelor abordări cu privire la managementul motivațional, fundamentarea modelului unic inovator al managementului motivațional, abordarea inovatoare față de auditul motivațional, precum și elaborarea metodologiei de implementare a acestui model, aplicabil și adecvat condițiilor economice actuale. Rezultatele cercetării pot fi folosite ca bază teoretică și metodologică pentru predarea cursurilor, precum: „Gestiunea personalului”, „Managementul resurselor umane”, „Managementul capitalului uman” și Introducerea în programele de studii pentru ciclul I și II de instruire a disciplinei științifice „Managementul motivațional”, specialitatea „Business și management”, precum și la elaborarea noilor programe de studii.

**Aprobarea rezultatelor științifice** a fost desfășurată în cadrul multor conferințe naționale și internaționale, forumuri și mese rotunde. Metodologia de desfășurare a auditului motivațional și a modelului inovator al managementului motivațional a fost implementat la trei întreprinderi din UTA Găgăuzia: SA „Vinuri de Comrat”, SA „Tomai-Vinex”, SRL „Nexovin”, care deja au remarcat tendințe favorabile de dezvoltare datorită implementării (totale sau parțiale) a metodelor elaborate.

## АННОТАЦИЯ

**Муска Снежана, «Мотивационный менеджмент малых и средних предприятий АТО Гагаузия» диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, специальность 521.03 – «Экономика и менеджмент (в отраслях)», Кишинэу, 2017**

**Структура работы:** введение, три главы, общие выводы и рекомендации, библиография (180 наименований), приложения (27), основной текст (145 страниц), рисунки (52), таблицы (17) и формулы (7).

**Результаты исследований** были опубликованы в 19 научных работах общим объемом 5,7 п.л., из них авторских – 3,61 п.л.

**Ключевые слова:** мотивация, мотивационный механизм, мотивационный аудит, мотивационный менеджмент, мотивационный профиль, мотивационная модель, самомотивация.

**Цель и задачи работы:** детальное исследование концептуальных основ мотивационного менеджмента, установление взаимосвязей и особенностей различных теорий мотивации, идентификация существующих проблем мотивации на винодельческих МСП АТО Гагаузия, а также разработка и внедрение мотивационной модели на объекте исследования, которые помогли бы повысить эффективность предприятий этой отрасли.

**Научная новизна и оригинальность исследования состоит в:** разработке концептуально новых принципов мотивационного аудита, способствующих эффективному внедрению и реализации разработанной мотивационной модели в течение всего периода ее функционирования, а также алгоритма моделирования мотивационной модели, рекомендуемый для внедрения на предприятии и обоснование модели мотивационного менеджмента, применимой для малых и средних винодельческих предприятий АТО Гагаузия, которая будет иметь синергетический эффект, с одной стороны, – повысить эффективность деятельности анализируемых предприятий, с другой – повысить удовлетворенность трудом сотрудников и, как следствие, самомотивацию сотрудников.

**Важная научная проблема, решенная в диссертации:** заключается в поиске эффективного подхода к мотивационному менеджменту, как средства повышения эффективности деятельности малых и средних предприятий через внедрение стратегически направленного мотивационного аудита, оригинальной модели мотивационного менеджмента, разработанной для данных предприятий, исходя из специфики исследования, а также методологии проведения мотивационного аудита и разработки алгоритма внедрения модели инновационного менеджмента на объекте исследования.

**Теоретическая и практическая значимость работы** заключается в выявлении особенностей различных подходов мотивационного менеджмента, обоснование уникальной инновационной модели мотивационного менеджмента, инновационного подхода к мотивационному аудиту, а также разработка методологии внедрения данной модели, применимой и адекватной в современных условиях хозяйствования. Материалы работы могут использоваться в качестве теоретико-методологической базы таких учебных курсов как: «Управление персоналом», «Менеджмент человеческих ресурсов», «Менеджмент гуманитарных ресурсов» и Введения на первый и второй цикл обучения научной дисциплины «Мотивационный менеджмент» специальности «Бизнес и управление», а также при разработке новых учебных программ, исходя из специфики курса.

**Внедрение научных результатов** происходило в ряде национальных и международных конференций, форумах, заседаниях круглого стола. Методика проведения мотивационного аудита и инновационной модели мотивационного менеджмента внедрена на трех предприятиях АТО Гагаузия: SA “Vinuri de Comrat”, SA “Tomai Vinex”, SRL “Nexovin”, которыми отмечены благоприятные тенденции развития, связанные с внедрением (полностью или частично) разработанных методик.

## ANNOTATION

**MUSKA Snezhana, „Motivational management of small and medium-sized enterprises of ATU Gagauzia” dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences, Speciality 521.03 – „Economics and Management (in the branches)”, Chisinau, 2017**

**Work structure:** introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, bibliography (180 titles), annexes (23), main text (145 pages), figures (52), tables (17) and formulas (7).

**The results of the research** were published in 19 scientific papers with a total volume of 5.7 bp, of which author's were 3.61 bp.

**Keywords:** motivation, motivational mechanism, motivational audit, motivational management, motivational profile, motivational core, motivational model, motivational theories, motive, incentive, need, staff, human resources, behaviour model, organizational model, efficiency, change of behaviour, self-motivation, hierarchy of needs, motivation factors, valence.

**The purpose and objectives of the work:** a detailed study of the conceptual foundations of motivational management, the establishment of interrelations and features of various theories of motivation, the identification of existing problems of motivation in the winemaking MCP ATU Gagauzia, as well as the development and implementation of a motivational model at the research site that would help improve the efficiency of enterprises in this industry.

**The scientific novelty and originality of the study consists in:** the development of conceptually new principles of motivational audit, that contribute to an effective implementation and realization of the developed motivational model throughout the entire period of its functioning, as well as the modelling algorithm of the motivational model recommended for implementation at the enterprise and the foundation of the motivational model management, applicable for small and medium-sized wineries of ATU Gagauzia, which will have a synergistic effect, on one hand – to increase the efficiency of the activities of the analyzed enterprises, on the other hand – to increase the satisfaction with the work of employees and, as a result, employees self-motivation.

**An important scientific problem solved in the thesis** is the search for an effective approach to motivational management as a means of increasing the activity efficiency of small and medium-sized enterprises through the introduction of a strategically-directed motivational audit, the original model of motivational management developed for these enterprises, based on the specifics of the study, and methodology of carrying out the motivational audit and development of algorithm of model of innovative management introduction on the object of research.

**Theoretical and practical significance of the work** consists in revealing the features of various approaches to motivational management, the reasoning for the unique innovative model of motivational management, the innovative approach to motivational audit, and the development of a methodology of the implementation of this model that is appropriate and adequate in today's business environment. The materials of the work can be used as a theoretical and methodological basis for such training courses as: „Human Resources Management”, „Humanitarian Resource Management”, „Human Resources Management” and Introductions to the first and second cycles of the scientific discipline” Motivation Management, specialty ”Business and Management”, as well as the development of new training programs, based on the specifics of the course.

**The implementation of scientific results** took place in a number of national and international conferences, forums, round table meetings. The methodology of carrying out the motivational audit and the innovative model of motivational management was implemented at three enterprises of ATU Gagauzia: JSC Vinuri de Comrat, JSC Tomai Vinex, JSC Nexovin, which noted favorable tendencies of development associated with the introduction (in whole or partially) of the developed methods.

**ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI**

Cu titlu de manuscris  
CZU: 005.583.1:334.72.012.63/.64 (478)(043)

**MUSCA SNEJANA**

**MANAGEMENTUL MOTIVAȚIONAL  
AL ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII  
DIN UTA GĂGĂUZIA**

**SPECIALITATEA 521.03 – EC ONOMIE ȘI MANAGEMENT  
(ÎN SECTOARE)**

**Autoreferatul  
tezei de doctor în științe economice**

---

Aprobat spre tipar: 07.09.2017  
Hârtie ofset. Tipar ofset.  
Coli de autor: 1,2

Formatul hârtiei: 60x84 1/16  
Tirajul: 50 exemplare  
Comanda: nr.89

---

**SRL „Print –Caro”  
Chișinău, str. Astronom N. Donici 14, tel. 0-22-85-33-86**