

**МОЛДАВСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ**

На правах рукописи  
УДК: 005.583.1:334.72.012.63/.64 (478)(043)

**МУСКА СНЕЖАНА**

**МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
АТО ГАГАУЗИЯ**

**СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 521.03 – ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ  
(В ОТРАСЛЯХ)**

**Автореферат на соискание  
учёной степени доктора экономических наук**

**Научный руководитель:**

**ОНОФРЕЙ Александр**  
Доктор хабилит экономики,  
профессор университетар

**Автор:**

**МУСКА Снежана**

**КИШИНЭУ, 2017**

Диссертация была выполнена на кафедре «Менеджмент», Молдавской Экономической Академии

**Научный руководитель:**

**ОНОФРЕЙ Александр**, доктор хабилит экономики, профессор университетар,

**Официальные оппоненты:**

**ИЛИАДИ Георгий**, доктор хабилитат экономики, профессор университетар

**ЛЕВИТСКАЯ Алла**, доктор хабилитат экономики, конференциар университетар

**Состав Специализированного Учёного Совета:**

**ПАЛАДИ Ион**, *председатель*, доктор хабилитат экономики, профессор университетар

**ПОРТАРЕСКУ Сергей**, *учёный секретарь*, доктор экономики, конференциар университетар

**БУРЛАКУ Наталья**, доктор хабилитат экономики, профессор университетар

**УЛИЯН Галина**, доктор хабилитат экономики, профессор университетар

**БЫРКЭ Алик**, доктор хабилитат экономики, профессор университетар

Защита диссертации состоится 19.10.2017 г., в 14.00 на заседании Специализированного Научного Совета D 32.521.03 – 11 при Экономической Академии Республики Молдова (ASEM) по адресу: MD-2005, мун. Кишинэу, ул. Бэнулеску Бодони 61, блок А, 3 этаж, зал Сената.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке Экономической Академии Республики Молдова, а также на сайте Национального Совета по Аккредитации и Аттестации ([www.cnaa.md](http://www.cnaa.md)).

Автореферат разослан «14» сентября 2017 года.

**Ученый секретарь диссертационного совета:**

Доктор экономики, конференциар университетар

**ПОРТАРЕСКУ Сергей**

**Научный руководитель:**

Доктор хабилит экономики, профессор университетар

**ОНОФРЕЙ Александр**

**Автор:**

**МУСКА Снежана**

©МУСКА Снежана, 2017

## I. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ИССЛЕДОВАНИЙ

**Актуальность и значимость темы исследования.** Интерес к исследованию феномена мотивации возник одновременно с появлением менеджмента как науки. Исследователи неоднократно задавались вопросами относительно необходимости выбора оптимального подхода к воздействию на персонал с целью увеличения его производительности и, как следствие, достижения целей организации.

Современные предприятия действуют в эпоху перемен, которая характеризуется сменой приоритетов, застоявшихся правил и условий существования. Акценты смещаются в сторону «гуманизации» бизнеса и общества в целом. Следствием этого выступают новые методы работы с персоналом, изменяется стиль управления, преобразуются функции менеджмента. Мотивация, как функция, ориентированная на побуждение персонала действовать в новых условиях, также претерпевает существенные изменения. Способности, качества, мировоззрение сотрудников компании на сегодняшний день существенно изменились, следовательно, должны преобразовываться и способы влияния и побуждения к достижению целей.

По мнению автора, от правильно разработанной мотивационной модели в организации, учитывающей мотивы и потребности работников, а также внутренних и внешних мотиваторов, которые влияют на деятельность персонала, зависит их «отдача». Таким образом, одной из самых приоритетных задач менеджера, является направление мотивации на достижение целей организации, с учетом удовлетворенности сотрудников.

Диссертация направлена на исследование особенностей мотивационного менеджмента на малых и средних предприятиях (МСП) АТО Гагаузии, в частности винодельческого сектора. Так как винодельческая отрасль экономики является приоритетной в Республике Молдова ее развитию и продвижению необходимо уделять первостепенное значение. Как известно, малые и средние предприятия имеют много преимуществ в сравнении с крупными, что выражается в большей адаптивности, приспособляемости МСП использованием инновационных технологий, в сравнении с инертностью крупных предприятий. Однако МСП подвержены риску отсутствия финансовых ресурсов, нехватки производственных мощностей, научно-исследовательской базы.

Несмотря на данные факты, возрастающую роль играют именно винодельческие предприятия семейного типа, относящиеся к малым и средним, которые в большей степени способны поддерживать и развивать традиции виноделия. Поэтому, на наш взгляд, актуальным является исследование особенностей построения мотивационного механизма на малых и средних винодельческих предприятиях (МСВП) АТО Гагаузия, так как следствием эффективной мотивации будет являться эффективная деятельность предприятий данного сектора.

**Степень разработанности проблемы.** Исследование основ мотивационного менеджмента относят в период появления определенной терминологии, связанной со стимулированием, мотивацией, предложенной представителями школы научного управления Ф.Тейлор, Г. Гант, Фр. Гилбрет и Л. Гилбрет. Анализ указанных проблем углубляется представителями административной школы управления А. Файолем, Л. Урвиком, А. Маслоу, Фр. Герцберг, Д. Мак-Грегора, В. Врум, Л. Портер и Э. Лоулер, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд.

Современные течения в менеджменте, связанные с изменениями, внедрением инноваций, теорией рисков, организационным поведением, так или иначе, затрагивают вопросы мотивации и мотивационного менеджмента. В этом контексте можно отметить таких известных авторов, как И. Адизес, Д. Камерон и М. Грин, М. Мескон, М. Альберт, Фр. Хедоури, Р. Дафт и др.

Вопросы мотивации на МСП широко изучаются румынскими исследователями: О. Николеску, П. Ника, К. Русу, Д. Попеску, Шт. Прутяну, Р. Матис, П. Бурлою, Ф. Чиотеа, М-А. Кишу, М. Попа и др. Широко исследуются и особенности мотивации на малых и средних предприятиях Республики Молдова молдавскими учеными такими как, профессора экономики В. Кожокару, И. Сырбу, А. Онофрей, А. Солкан, А. Стратан, А. Котельник, Е. Акулай, С. Миронов, С. Сердуни, Г. Шавга, Л. Билаш, Л. Коваш, А. Быркэ, И. Мовилэ и др.

Значительный вклад в исследование различных аспектов мотивации труда внесли российские учёные: З. Румянцева, Н. Соломантин, Н. Самоукина, О. Виханский, А. Наумов, А. Кибанов, И. Баткаева, Е. Митрофанова, М. Ловчева, Е. Родионова, А. Егоршин, А. Литвенюк, В. Травин, С. Шапиро, Н. Жданкин, Е. Комаров и др., подробно рассматривают в своих работах различные аспекты мотивации персонала.

Несмотря на широкую популярность исследуемой тематики и достаточно высокую степень изученности некоторых её элементов, проблема взаимосвязи мотивационного менеджмента и эффективности деятельности предприятий исследована не достаточно.

**Цель исследования** – уточнение и развитие концептуальных основ мотивационного менеджмента на основе установления взаимосвязей и особенностей различных теорий мотивации, а также разработка методологии формирования модели мотивационного менеджмента для малых и средних предприятий.

В соответствии с поставленной целью были определены и решены следующие основные **задачи**, отражающие логику исследования:

- 1) Уточнить понятия мотивации и мотивационного менеджмента в контексте различных подходов и теорий менеджмента;
- 2) Выявить особенности и взаимосвязь между теориями мотивации, эффективностью организации и удовлетворенностью работников на различных стадиях развития организации и сотрудников;
- 3) Провести мониторинг деятельности малых и средних предприятий АТО Гагаузия, а также исследовать тенденцию развития винодельческой отрасли в Республике Молдова и АТО Гагаузия;
- 4) Провести анализ существующего положения дел в контексте мотивационного менеджмента на МСП винодельческого сектора АТО Гагаузия;
- 5) Разработать направления совершенствования мотивационного менеджмента на предприятии;
- 6) Разработать методологию формирования мотивационного менеджмента на предприятии;
- 7) Разработать модель мотивационного менеджмента, позволяющую повысить эффективность деятельности МСП винодельческого сектора АТО Гагаузия;
- 8) Сформулировать выводы и рекомендации для дальнейшего внедрения разработанной модели для предприятий других отраслей промышленности.

**Объект диссертационного исследования** – малые и средние предприятия винодельческого сектора АТО Гагаузия, как одного из ведущих секторов, как в рамках автономии, так и на территории Республики Молдова.

**Предметом диссертационного исследования** является мотивационный менеджмент на МСП винодельческой отрасли, как один из факторов эффективности развития этих предприятий.

**Теоретическая значимость работы** заключается в выявлении особенностей различных подходов, обосновании уникальной инновационной модели мотивационного менеджмента, включающей мотивационный аудит, а также разработку методологии внедрения данной модели, применимой и адекватной в современных условиях хозяйствования.

**Методология исследования**, использованная в работе, представляет синтез концептуально-теоретических и практических исследований, анализ фактологического

материала для представления ситуации, сложившейся в исследуемой отрасли, а также применение социально экономических и социологических методов исследования.

**Научная новизна заключается** в разработке концептуально новых принципов мотивационного аудита, способствующих эффективному внедрению и реализации разработанной мотивационной модели, а также алгоритма моделирования мотивационной модели, рекомендуемого для внедрения на предприятии и обоснования модели мотивационного менеджмента, применимой для малых и средних винодельческих предприятий АТО Гагаузия, которая будет иметь синергический эффект, повышая эффективность деятельности анализируемых предприятий, и одновременно удовлетворенность трудом сотрудников посредством самомотивации сотрудников.

**Практическая значимость работы** заключается в возможности использования результатов исследования в деятельности МСП АТО Гагаузия, их распространении на предприятиях всей территории Республики Молдова и зарубежья, различных по масштабу и сфере деятельности. Таким образом, прикладная значимость диссертационного исследования заключается:

- в уточнении и дополнении определения мотивации и мотивационного менеджмента применительно к предприятиям малого и среднего бизнеса;
- в аргументировании необходимости использования инновационного видения применительно к мотивационному аудиту;
- в разработке методологии внедрения инновационной модели мотивационного менеджмента на предприятии;
- в обосновании рекомендаций, способствующих улучшению мотивационного климата на предприятии, и, соответственно, повышению эффективности его деятельности.

Также практическая значимость результатов исследования заключается в обогащении теории и практики менеджмента, возможности введении на первый и второй цикл обучения научной дисциплины «Мотивационный менеджмент», специальности «Бизнес и управление», разработке новых учебных программ, исходя из специфики курса.

**Апробация научных результатов** происходила в ходе выступлений на национальных конференциях с международным участием: «Механизм обеспечения конкурентоспособности и качество экономического роста в условиях модернизации экономики» в Славянском Университете (2014г., 2015г., 2016г.); «Республика Молдова и политика устойчивого развития на мировом уровне» (2014г., 2015г., 2016г.); «Инновационное развитие Республики Молдова: национальные задачи и мировые тенденции» в Комратском Государственном Университете (2013г.), а также в научных симпозиумах молодых ученых (2013г., 2014 г.). Всего по тематике темы исследования в специализированных изданиях опубликовано 19 научных статей, общим объемом 5,67 печатных листов.

Методика проведения мотивационного аудита и инновационной модели мотивационного менеджмента внедрена на трех предприятиях АТО Гагаузия – SA “Vinuți de Comrat”, SA “Tomai Vinex”, SRL “Nexovin”, которые уже отметили благоприятные тенденции развития, связанные с внедрением (полностью или частично) разработанных методик.

**Объём и структура диссертации.** Диссертационная работа имеет классическую структуру: введение, три главы, объединяющие десять параграфов, выводы и предложения, список библиографических источников, приложения. Основное содержание работы изложено на 145 страницах, включая 17 таблицы, 52 рисунков, 23 приложений. Список библиографических источников содержит 180 наименований.

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

## II. СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **Введении** обоснована актуальность выбранной темы, идентифицированы проблемы исследования, определены цель, задачи, объект, предмет и методология исследования, выявлена научная новизна и научная проблема, решенная в диссертации, уточнены теоретическая и практическая значимость работы, апробация и внедрение результатов работы.

В первой главе диссертации **«Концептуально-методические основы современного мотивационного менеджмента»** представлены концептуальные основы мотивации, мотивационного механизма и мотивационного менеджмента. Рассмотрены классические подходы и современные теории мотивации, а также проанализированы основные методы и способы мотивации персонала на современных предприятиях.

В результате анализа научной литературы и различных школ, проводивших исследования теорий мотивации, выявлена прямая и обратная связь между мотивацией и результативностью труда. Прямая связь прослеживается от мотивации сотрудника через его поведение в результатах труда, что в конечном итоге определяет результативность деятельности организации. В то же время, между данными понятиями существует и обратная связь, которая заключается в установлении зависимости между совершенствованием системы мотивации и ростом результативности организации (рис.1).

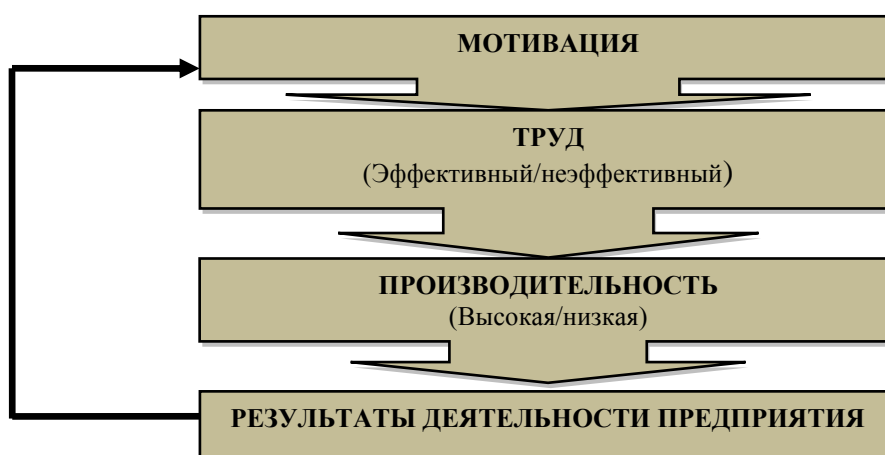


Рис. 1. Влияние мотивации на результаты деятельности предприятия

Источник: разработано автором.

В результате исследования научной литературы были выявлены две группы факторов, влияющих на экономическое развитие предприятия: интенсивные и экстенсивные. Мотивационный менеджмент, является интенсивным фактором экономического развития предприятия, который относится к первому роду факторов повышения степени использования трудовых ресурсов, то есть, через мотивацию и стимулирование к труду путем большей отдачи и стремлению к более эффективной и качественной работе (рис. 2).

Автором детализирована категория «мотивация» как одна из основных психологических сил, оказывающих влияние на изменение поведения человека, которые могут иметь тенденцию к изменению в зависимости от степени значимости потребности.

Предложено определять мотивационный менеджмент как процесс управления предприятием, базирующийся на исследовании потребностей персонала во взаимосвязи с целями предприятия, посредством проведения мотивационного аудита, и в итоге разработка мотивационной модели, активизирующей мотивы работников. Особенностью мотивационного менеджмента является активизация его воздействие на те мотивы, которые в большей степени присущи работнику.



Рис. 2. Интенсивные и экстенсивные факторы экономического развития

Источник: [25].

В работе были изучены стадии мотивационного процесса, предложенные различными авторами, подчеркивающими цикличность мотивационного процесса, состоящего из шести основных этапов. Видение автора диссертационного исследования относительно этапов процесса мотивации следующее: возникновение потребностей; побуждение к действию; собственное действие; результат от осуществления действия; вознаграждение, устранение / удовлетворение потребности.

Проведён анализ ключевых идей современных теорий мотивации, на основе которых было выявлено, что они продолжают идеи классических концепций (содержательные и процессуальные теории), детализируя и расширяя их в соответствии с трансформациями и глобальными изменениями в мире.

В результате мониторинга существующих методов и способов мотивации персонала выделены три группы, которые включают в себя различные способы, побуждения сотрудников к достижению организационных целей: административные, экономические и социально-психологические. На наш взгляд, их можно сгруппировать в две основные группы методов: экономические методы, которые осуществляются через заработную плату, и неэкономические методы, которые отражаются в организационных и моральных способах мотивации. Так, выбрав правильный набор действенных методов и способов мотивации, менеджер может воздействовать на эффективность работы организации.

Целью диссертационного исследования является развитие и уточнение концептуальных основ мотивационного менеджмента, разработка направлений и методологии формирования модели мотивационного менеджмента на предприятии. Для реализации поставленной цели в данной главе были определены и решены следующие задачи исследования: представлены концептуальные основы мотивации, мотивационного механизма и мотивационного менеджмента; рассмотрены классические подходы и

современные теории мотивации; проанализированы основные методы и способы мотивации персонала на современном предприятии.

Несмотря на широкую популярность исследуемой тематики и достаточно высокую степень ее изученности некоторых элементов, проблема осуществления мотивационного менеджмента на предприятии не достаточно рассмотрена. Это касается вопросов, связанных с алгоритмом внедрения мотивационной модели и технологии проведения исследований в области системы мотивации персонала на малых и средних предприятиях.

Во II главе «*Исследования состояния мотивационного механизма малых и средних предприятий АТО Гагаузия*» проанализированы современные тенденции экономического развития МСП АТО Гагаузия, особенности функционирования винодельческой отрасли в Республике Молдова (включая АТО Гагаузия). Проведен анализ функционирования существующей мотивационной модели на объекте исследования, идентифицированы актуальные проблемы функционирования данной отрасли и обоснованы направления их решения в контексте совершенствования мотивационного механизма.

МСП являются движущей силой экономики АТО Гагаузия и главным генератором создания новых рабочих мест и экономического роста. АТО Гагаузия является составной частью Республики Молдова, расположена в южной части и относится к южному экономико-географическому району страны [26; 29]. Во всех развитых странах мира сектор МСП играет существенную роль в формировании национального богатства. Во-первых, МСП являются более гибкими, адаптивными и зачастую более инновативными в сравнении с другими видами предприятий. Во-вторых, они предполагают уникальность организационной культуры, выражающейся в высокой степени сплоченности, взаимозаменяемости и направленности на результативную деятельность всех членов команды. Поэтому инициация и стимулирование деятельности МСП – одно из перспективных направлений развития мировой экономики.

Таблица 1. Динамика количества экономических агентов, по данным ГНИ АТО Гагаузии за 2007-2015 гг.

Годы	Всего экономических агентов	В т.ч. субъектов МСБ	Уд. вес субъектов МСБ в общем кол-ве эконом. агентов (%)
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

*Источник: выполнено по данным Главного Управления экономики и внешнеэкономических связей АТО Гагаузии.*

Анализ динамики МСП показал, что за период 2007-2015 гг. число экономических агентов в этом секторе экономики увеличилось на 439 единиц, что составляет 88,5% от общего числа экономических агентов АТО. По данным статистической отчетности в секторе МСП занято 12082 человек, что составляет 70,8% от общего числа работающих, этот показатель также свидетельствует о значимости сектора МСП для экономики автономии.

Следует отметить, что более половины всех экономических агентов МСП автономии (53,7%) заняты в сфере торговли. Агропромышленный сектор, обеспечивает 20% производства товаров, работ и услуг региона [29].



Несмотря на то, что из общего числа субъектов МСБ (1302 отчитывающихся предприятия), малые и средние предприятия винодельческой отрасли составляют 1% (10 предприятий на 1.01.2016 г.), тем не менее, в общем объеме промышленного производства доля виноделия составляет 60%. Такой концентрации данного вида производства не наблюдается в других регионах развития Республики Молдова (рис. 3).

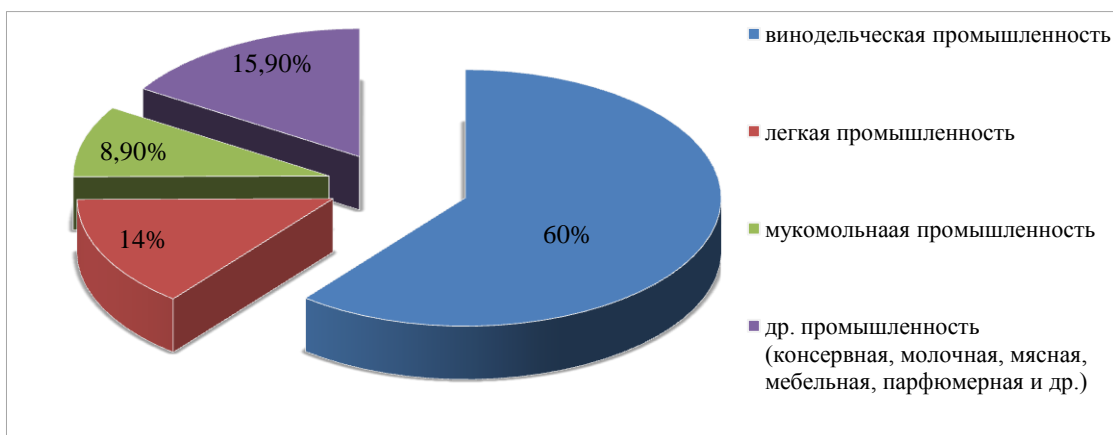


Рис. 3. Структура промышленной продукции в АТО Гагаузия на 1.01.16

Источник: выполнено по данным Главного Управления экономики и внешнеэкономических связей АТО Гагаузии.

Потеря рынка стран СНГ в 2006 г. и эмбарго 2013 г. отразились на снижении объемов экспорта. В 2005 году экспорт вин в Россию составил 2971, 5 млн. леев, а в 2015-м всего лишь 1963,8 млн. леев (98,23 млн. \$) (-42%). Данный запрет способствовал росту инфляции и сокращению производства винодельческой продукции в целом по республике.

Однако Республике Молдова так и не удалось приблизиться к докризисным объемам экспортных продаж. В целом Молдова в 2008 г. в сравнении с 2007г. увеличила экспорт винодельческой продукции на 15% – с 1294,1 млн. лей до 1599,5 млн. лей. В 2010 году наблюдается рост объемов экспорта винодельческой продукции, а в последующие годы 2011-2012 гг. – незначительное сокращение. Спад объемов экспорта произошел в 2014 году, на фоне запрета поставок молдавской винодельческой продукции на российский рынок.

Несмотря на спад производства в целом по республике, линия тренда представленных данных на рисунках 4 и 5 демонстрирует увеличение экспорта винодельческой продукции в натуральном и стоимостном выражении.



Рис.4. Динамика экспорта винодельческой продукции из Республики Молдова за 2007-2015 гг. в натуральном выражении, тыс. дал

Источник: составлено автором на основе [5, 6].

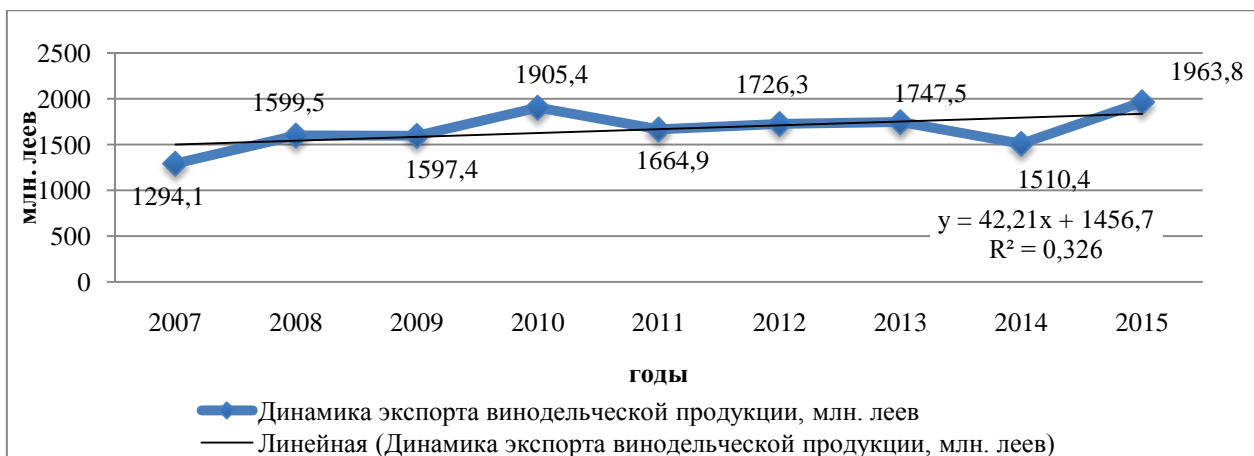


Рис.5. Динамика экспорта винодельческой продукции из Республики Молдова за 2007-2015 гг. в стоимостном выражении, млн. леев

Источник: составлено автором на основе [5,6]

До 30% молдавского винограда произрастает в АТО Гагаузия. Винодельческие предприятия автономии производят ординарные, десертные и игристые вина, а также крепкую алкогольную продукцию. Производство вина и виноматериалов составляет порядка 3,5 млн. дал. Доля АТО Гагаузия в общем объеме производства винодельческой продукции с 2007-2015 год в Республике Молдова составила от 19-24%.

На 1.01.2016 год на территории АТО Гагаузия функционирует 12 винодельческих заводов: анализ по категориям показал, что на территории автономии 42% винодельческих предприятий относится к категории средние, 42% малые и 16% – крупные предприятия.

Автором проанализирована динамика основных экономических показателей деятельности винодельческих предприятий АТО Гагаузия за 2007-2015 гг. Динамика чистой прибыли (убыток) МСВП АТО Гагаузия представлена на рисунке 6.

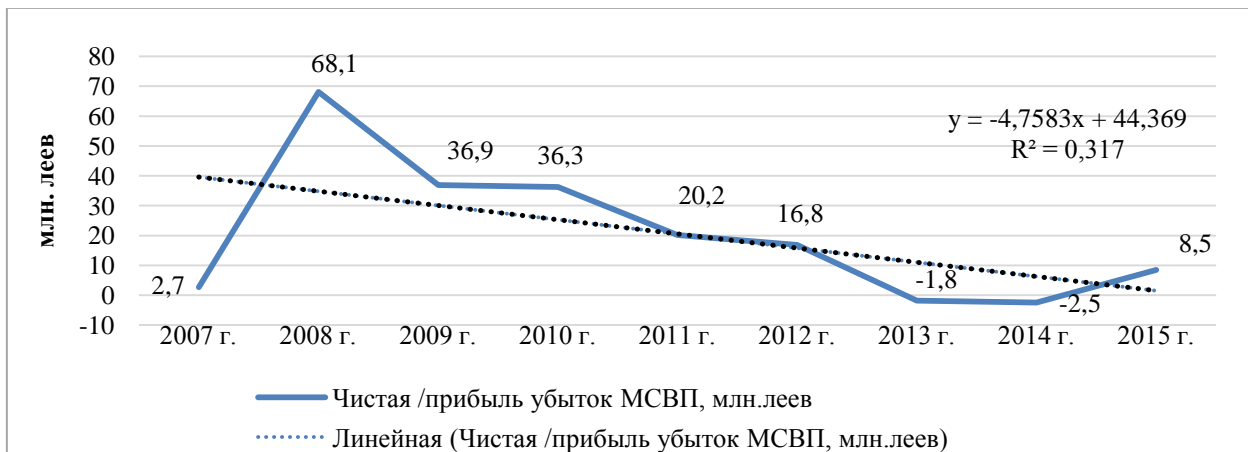


Рис. 6. Динамика чистой прибыли (убыток) МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 гг.

Источник: выполнено автором на основе финансовой отчетности винодельческих предприятий АТО Гагаузия.

Однако, анализируя данные рисунка 6, следует отметить, что на МСВП наметилась неблагоприятная тенденция снижения чистой прибыли. Несмотря на то, что в 2015 году произошло увеличение данного показателя в сравнении с 2013 и 2014 годом, линия тренда представленных данных отрицательна.

Проведенный факторный анализ чистой прибыли МСВП позволил выявить основные причины её снижения за анализируемый период (2007-2015г.) это: увеличение

себестоимости продаж, расходов на реализацию и административных расходов, а также инфляция.

Анализ положения об оплате труда и премирования позволил автору сделать вывод о том, что на исследуемых винодельческих предприятиях автономии в основном используется рациональная мотивационная модель, в основе которой лежит использование материальных стимулов для награждения или взыскания по результатам работы (рис. 7).

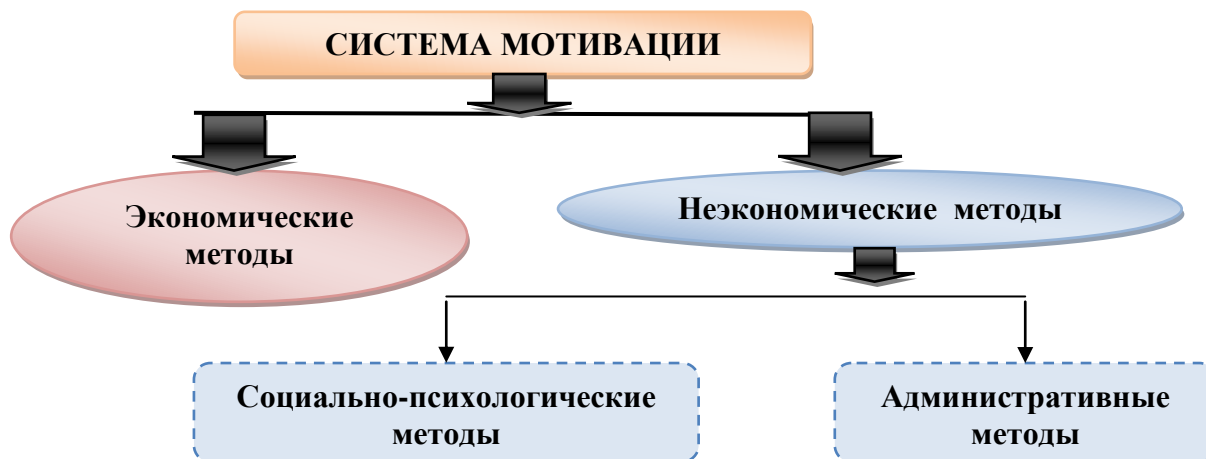


Рис. 7. Мотивационная модель МСВП АТО Гагаузия

Источник: разработано автором на основе проведённых исследований.

На основе мотивационной модели МСВП автономии в таблице 2 наглядно представлено количество стимулов, используемых на исследуемых предприятиях.

Таблица 2. Использование методов мотивации на МСП винодельческого сектора АТО Гагаузии за 2007-2015 гг.

Наименование предприятия	Экономические методы		Неэкономические методы												
			Социально-психологические методы						Административные методы						
SA «Vinuri de Comrat»															
SA «Tomai-Vinex»															
SRL «Jemciujina»															
SA «Kazaiak-vin»															
IM SRL «Тесса»															
SA «Burlacu-Vin»															
SRL «Invinprom»															
SRL «Tartcomvin»															
SA «Ciok-Maidan-Vin»															
SRL «Şadrisvin»															
SRL «Nexovin»															

Источник: разработано автором на основе проведённых исследований.

В настоящее время винодельческие предприятия АТО Гагаузия испытывают значительные трудности, влияние которых напрямую сказывается и на мотивации их работников. Основным критерием оценки действующей системы мотивации является материальное стимулирование. Исследования, проведённые нами относительно сложившейся мотивационной модели МСВП АТО Гагаузия, позволили выявить ряд существенных проблем:

1) Применяемая модель мотивации не совершенна и в итоге не стимулирует работников в росте оперативности производства;

2) За последние 9 лет никаких действий в сторону улучшения и поиска дополнительных возможностей вознаграждения не осуществлялось;

3) При начисления премий не учитываются сверхурочные работы, что в итоге снижает заинтересованность работников в выполнении работы быстрее, или своевременно;

4) Часто используется повременная оплата труда, несмотря на то, что важен количественный и качественный результат;

5) Отсутствие социально-психологических методов в стимулировании персонала, а также не уделяется должного внимания морально-психологическому климату в коллективе и отсутствие мероприятий для выявления потребностей работников.

Для описания действующей системы мотивации персонала МСВП АТО Гагаузия был проведён SWOT-анализ, который позволил выявить сильные и слабые стороны, а также определение перспектив развития системы мотивации, на базе которых будут сформированы основные стратегические направления мотивационного менеджмента. В таблице 3 приведён SWOT-анализ мотивационной модели и использования человеческих ресурсов МСВП автономии.

Таблица 3. SWOT-анализ мотивационной модели и использования человеческих ресурсов на МСВП АТО Гагаузия

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Текучесть кадров, на допустимом уровне исходя из отрасли;</li> <li>– Частичное наличие высококвалифицированных сотрудников, давно работающих на предприятиях;</li> <li>– Высокая специализация сотрудников;</li> <li>– Минимальный оклад установлен на уровне прожиточного минимума;</li> <li>– Готовность персонала к обучению;</li> <li>– Лояльность сотрудников;</li> <li>– Частичное наличие необходимых внутренних локальных нормативных документов в области оплаты труда (штатные расписания, должностные инструкции, положения об оплате труда и др.);</li> <li>– Темп роста производительности труда опережает темп роста заработной платы;</li> <li>– Наличие инновационного потенциала у персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Привлечение высококвалифицированных кадров;</li> <li>– Повышение уровня квалификации работников;</li> <li>– Совершенствование систем мотивации как фактор стабильности персонала;</li> <li>– Повышение уровня удовлетворённости работников трудом;</li> <li>– Совершенствование систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников (компенсации);</li> <li>– Улучшение производственно-экономических показателей деятельности предприятий;</li> <li>– Повышение производительности труда.</li> </ul>
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	УГРОЗЫ
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Не используется в полной мере возможные инструменты мотивации персонала;</li> <li>– Не проводятся исследования потребностей персонала;</li> <li>– Частичное отсутствие квалифицированного персонала (на некоторых должностях);</li> <li>– Предпенсионный и средний возраст персонала;</li> <li>– Минимальный набор льгот и компенсаций;</li> <li>– Отсутствие нематериальных методов мотивации;</li> <li>– Отсутствие зависимости оплаты труда от качества выполняемой работы;</li> <li>– Отсутствие системы аудита персонала;</li> <li>– Отсутствие системы служебного продвижения должностей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Текучесть кадров, прежде всего высококвалифицированных;</li> <li>– Негативное влияние текучести на деятельность предприятий;</li> <li>– Ухудшение качества товара в связи со слабой мотивацией и текучестью кадров;</li> <li>– Текучесть кадров в связи с нестабильностью экономической и политической ситуации в республике;</li> <li>– Снижение производительности труда при неприменении новых методов мотивации и связанной с этим, демотивацией.</li> <li>– Снижение уровня удовлетворённости трудом вследствие слабой мотивации.</li> <li>– Экономическая микро- и макро-нестабильность.</li> </ul>

*Источник: составлено автором на основе результатов исследования.*

Проведенный SWOT-анализ, мотивационной модели человеческих ресурсов МСВП АТО Гагаузия позволил выделить следующие наиболее сильные стороны: установление минимального уровня заработной платы (хотя и на невысоком уровне),

частичное наличие высококвалифицированных сотрудников (давно работающих на предприятии), высокая специализация сотрудников, текучесть кадров, на допустимом уровне исходя из отрасли. Наиболее слабыми сторонами можно выделить частичное отсутствие квалифицированного персонала (на некоторых должностях), ограниченное применение возможных инструментов мотивации персонала, недостаточное исследование потребностей персонала, отсутствие направленности системы мотивации на реализацию целей организации.

Проведённый SWOT-анализ свидетельствует о необходимости совершенствования мотивационной модели на исследуемых предприятиях, также о необходимости рассмотрения дополнительных методов стимулирования не как источника расходов, а как одно из приоритетных направлений эффективной деятельности предприятия. При разработке инновационной мотивационной модели необходимо учитывать как экономические так и не экономические методы стимулирования. Следует учесть, что эффективность разработанной мотивационной модели зависит, прежде всего, от правильности выявления мотивационных профилей сотрудников.

В III главе **«Направления совершенствования мотивационного менеджмента предприятий на основе мотивационного аудита»** представлены авторские разработки методологических подходов к проведению мотивационного аудита; разработан и предложен алгоритм по внедрению модели мотивационного менеджмента; обоснована необходимость использования инновационной модели мотивационного менеджмента на исследуемых предприятиях; проводится оценка эффективности предприятий входящих в пилотное исследования. Также разработаны направления совершенствования государственной политики в области виноградарства и виноделия Республики Молдова, уточняются выводы относительно использования инновационной модели мотивационного менеджмента, как исследуемых предприятий, так и в целом для предприятий Республики Молдова.

Анализ существующих исследований в области подходов к эффективной мотивации, и ее оценке, их неоднозначность и разноплановость, определили необходимость использования в деятельности предприятий мотивационного аудита, который является новым инструментом анализа и управления для предприятий. Мотивационный аудит, по нашему мнению, имеет, отличную природу от финансового, бухгалтерского или налогового, в то же время, между этими понятиями существует много общего, во-первых, целью аудита является констатация существующего положения дел и отклонений от заданных значений; во-вторых, данный процесс должен способствовать выявлению и устранению недочетов в деятельности предприятия.

С целью разработки оригинального видения технологии мотивационного аудита автором были проанализированы различные методики, выявлены их положительные и отрицательные моменты, а также применимость в процессе исследования на предприятии. В процессе исследования различных методик мотивационного аудита автор пришел к мнению, что в качестве основы построения модели мотивационного аудита необходимо применять концепцию «мотивационного ядра», которая будет являться базисом для определения ценностных установок и направлений исследования мотивов и стимулов персонала предприятий.

На сегодняшний день в практике большинства национальных предприятий отсутствует комплексный подход к мотивационному аудиту, это связано с определенными недочетами или проблемами действующих систем управления. В частности, одной из главных проблем можно назвать узость понятия системы мотивации персонала, которое рассматривает мотивацию, прежде всего, как систему экономических вознаграждений с элементами использования административных методов. Во-вторых, чаще всего система мотивационного аудита, если она и существует на предприятии, ограничена исследованием области вознаграждений или сферой ожиданий работников. В - третьих, недостаточная разработка методологии мотивационного аудита и конкретных его

инструментов представляет большой пробел в системе мотивационного менеджмента предприятия.

Для устранения данных недостатков была разработана и предложена к внедрению система мотивационного аудита с учетом трех направлений: экономической (анализ системы денежных вознаграждений), психологической (соответствие системы мотивации социальным установкам – институциональные внутренние эффекты системы мотивации) и социальной составляющей (анализ соответствия ожиданий сотрудников вознаграждениями).

Предложена технология проведения мотивационного аудита (рис. 8).

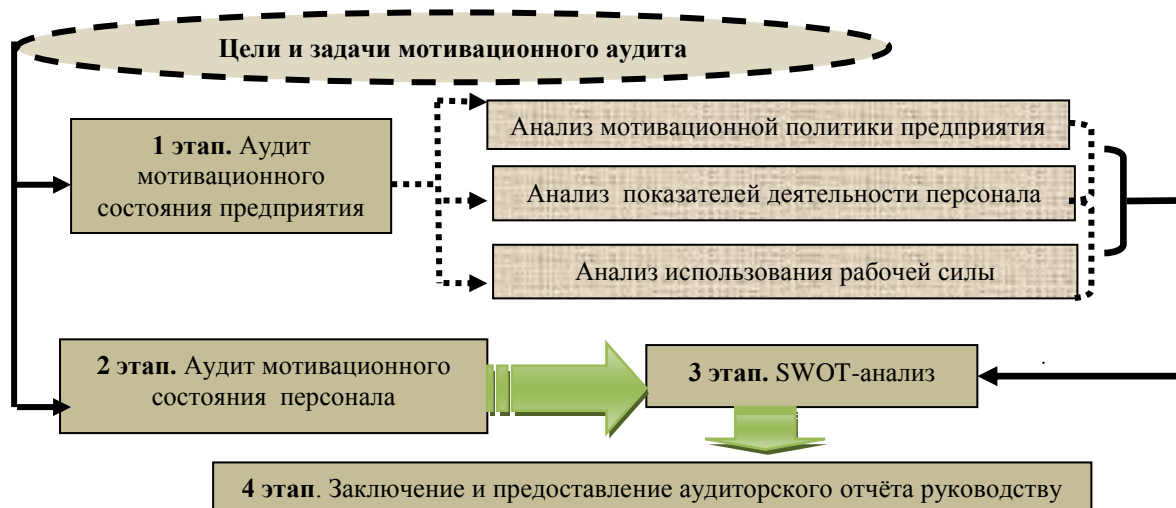


Рис. 8. Предлагаемая технология проведения мотивационного аудита предприятий  
Источник: разработано автором.

Объектами исследования мотивационного аудита является: стратегические цели предприятия; система мотивации, используемая предприятием; потенциал предприятия в области удовлетворении приоритетных потребностей работников.

Цели мотивационного аудита, его структура и продолжительность зависят от целей, которые ставит перед собой организация, от потребностей руководства, состояния рынка труда. Для его проведения, может быть, затронут как весь персонал организации, так и отдельные его категории. Предложенная автором методика предполагает проведение мотивационного аудита в двух направлениях: аудит мотивационного состояния предприятия осуществляется с целью выявления положительных и отрицательных моментов применяемой предприятием мотивационной политики, в этом случае применяется внутренний аудит может проводиться консалтинговыми или аудиторскими фирмами, либо линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом.

Аудит мотивационного состояния персонала осуществляется по следующей технологии: оценка удовлетворённости существующей системы мотивации персоналом; анализ мотивационно-потребностной сферы работников; выявление областей актуальных и базовых потребностей; потенциал комплексных стимулов, таких как социально-психологический климат в коллективе, стиль управления руководителя, особенности корпоративной культуры; выявление мотивационного профиля работников; а также демотивирующих факторов.

В заключении проведения мотивационного аудита существует необходимость в разработке контрольного листа, в котором будет уточняться соответствие или несоответствие критериям системы мотивации, а также причины торможения развития системы, исходя из ее мотивационных установок [15, с.106-110].

Автором был проведён анализ методик формирования системы мотивации, персонала различных учёных, таких как Кибанова А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В., Литвенюка. А.А., Родионова Е.А Кошелева А.Н. [22; 23; 26; 36]. Предложенная методика внедрения отличается комплектностью исследования системы мотивации и методов ее совершенствования, исходя из особенностей деятельности исследуемых предприятий.

Опишем этапы внедрения мотивационной модели более подробно (рис. 9):

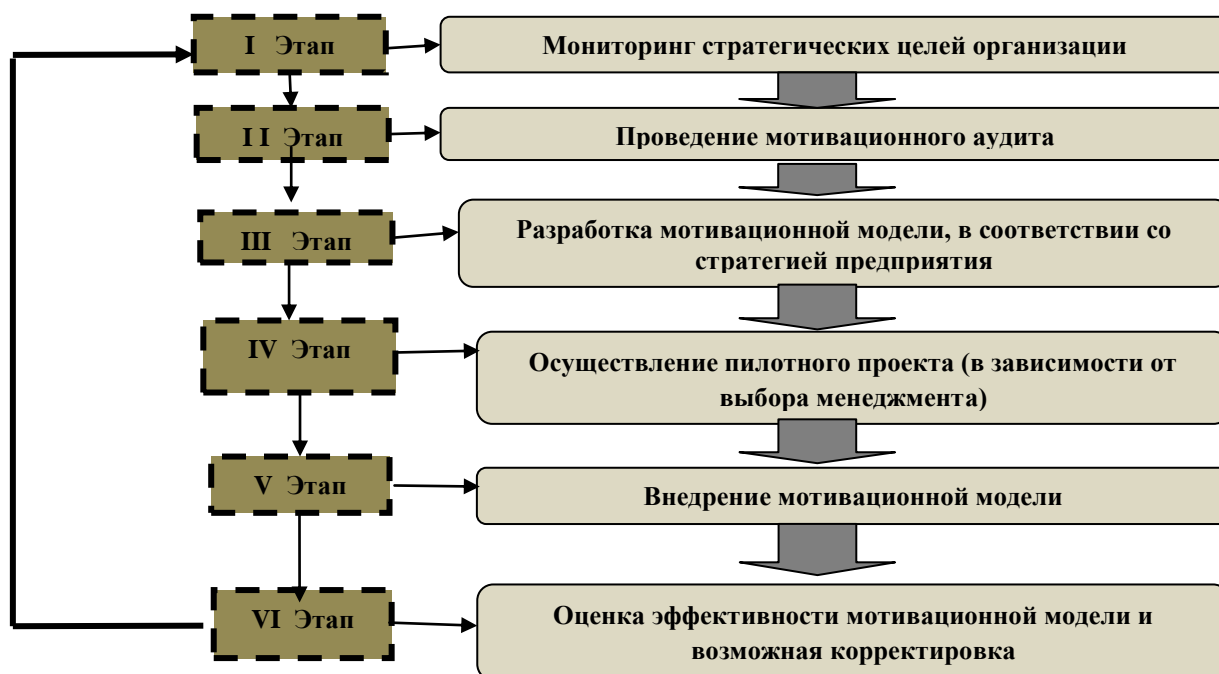


Рис. 9. Алгоритм внедрения мотивационной модели, рекомендуемый для внедрения на предприятии

Источник: разработано автором.

**I Этап. Мониторинг стратегических целей организации.** Предлагаемые этапы демонстрируют, что сначала необходимо выявить и уточнить стратегические цели. В случае неиспользования компанией стратегического планирования в своей деятельности, менеджменту предстоит детальный этап разработки стратегического плана: анализ внутренней и внешней среды, выбор стратегии, определение последовательности действий, этапы, посредством которых предприятие намерено достичь стратегических целей. Кроме того, необходимо провести декомпозицию целей, исходя из стратегических целей предприятия, установить цели перед подразделениями, отделами, сотрудниками.

**II Этап. Проведение мотивационного аудита.** Целью данного этапа является получение информации о мотивационном потенциале предприятия и уровне мотивации персонала. От того, насколько эффективно будет проведен мотивационный аудит, зависит результат и рациональность мотивационной модели.

Единой методики проведения мотивационного аудита (МА) не существует. Следовательно, автор работы разработал собственную методику проведения МА, представленного на рисунке 10.

Опишем этапы проведения мотивационного аудита более подробно:

**I этап. Назначение лиц ответственных за проведение МА.** Для более эффективного сбора информации для проведения МА необходимо привлекать ответственных лиц как с внутренней, так и с внешней среды организации или предприятия.



Рис. 10. Этапы проведения мотивационного аудита (МА)

Источник: разработано автором.

*2 этап. Определение аудиторского периода.* На данном этапе определяется период проведения аудита мотивационного состояния предприятия (не менее 3-х лет); определяются отделы и подразделения, которые будут участвовать в аудите мотивационного состояния персонала; проводится определение методов и методик, используемых в ходе проведения МА (анкеты, опрос, тест, наблюдение, интервью ит.д.).

*3 этап. Сроки проведения мотивационного аудита,* т.е. количество рабочих дней, необходимых для проведения МА, которые зависят от количества работников, участвующих в аудите. На малых предприятиях до 30-ти рабочих дней, на средних – до 60 рабочих дней в зависимости от категории предприятий.

*4 этап. Подготовка необходимой документации.* На основе критериев МА разрабатывается: контрольный лист, анкеты или тесты, а также документация для аудирования.

*5 этап. Осуществление МА.* На данном этапе аудитор ведет беседу с работниками и руководством, проверяет документацию, касающуюся мотивационной политики предприятия.

*6 этап. Отчёт аудитора.* Подобный отчёт является документом, который предоставляется руководству на основе контрольного листа. В контрольном листе должны отражаться выявленные соответствия, несоответствия (крупные и мелкие), замечания и предложения по улучшению мотивационной политики предприятия. На основе результатов контрольного листа разрабатывается мотивационная модель.

*7 этап. Анализ действий предприятия (организации).* Организация должна предпринимать корректирующие действия с целью устранения причин несоответствий,



чтобы предотвратить повторное их возникновение. Корректирующие действия должны соответствовать последствиям выявленных несоответствий [15, с.106-109].

**III Этап. Разработка мотивационной модели.** Рекомендуемым этапом процесса формирования модели мотивационного менеджмента является:

1) *разработка мотивационных программ* на основе ее декомпозиций. *Декомпозиция мотивационных программ* разрабатывается исходя из результатов аудиторского отчета мотивационного состояния предприятия. Данные программы должны классифицироваться по категориям персонала: руководящий состав, специалисты и служащие.

2) *Разработка документов, регламентирующих и закрепляющих систему мотивации персонала.* Разрабатываются нормативные документы, регламентирующие инновационную СМ согласовываются с юристами и не должны противоречить трудовому законодательству Республики Молдова.

3) *Создание и обучение целевой группы по внедрению инновационной системы мотивации персонала.* В данном случае в качестве целевой группы будет выступать, прежде всего, управленческий персонал, так как на него, прежде всего, ложится ответственность за внедрение элементов системы мотивации на предприятии (обучение, переобучение, продвижение по службе, делегирование и т.д.). Обучение сотрудников внедрению системы мотивации проводится с целью ускоренного ознакомления пользователей с особенностями работы системы мотивации.

4) *Презентация мотивационной модели.* В процессе презентации мотивационной модели важно ознакомить сотрудников с целями внедрения инновационной СМ, как будут формироваться КРІ и по каким критериям будут распределяться бонусы между сотрудниками. Важно продемонстрировать результаты МА и ознакомить персонал с компонентами мотивационных программ. В процессе ознакомления и использования мотивационной политики важнейшим критерием её успешности является прозрачность.

5) *Обучение персонала и руководителей предприятия по использованию мотивационной модели.*

**IV Этап. Осуществление пилотного проекта.** Поскольку спектр внедрения мотивационной модели состоит из 10 малых и средних винодельческих предприятий АТО Гагаузия, менеджмент некоторых компаний может использовать первоначальную модель пилотирования, в которой может принять участие отдел, подразделение, или департамент (в зависимости от размера предприятия). Результатом данного этапа является документ, в котором обсуждаются результаты пилотного проекта и детализируются решения по внедрению.

**V Этап. Внедрение мотивационной модели.** Реализация данного этапа обычно и означает успешное внедрение. Однако, следует отметить основные причины проявления проблем внедрения инновационных подходов к мотивации персонала: недостаточно продуманная и проработанная система мотивации персонала; сопротивление персонала внедрению новых методов мотивации по причине отсутствия информированности о целях и мотивах изменения системы мотивации; недостаток денежных средств для внедрения мотивационной модели; некомпетентность руководителей в области инновационных подходов к мотивации персонала и убежденность руководителей в том, что доминирующий мотив-стимул работников в трудовой деятельности - заработная плата.

**VI Этап. Оценка эффективности мотивационной модели.** Опираясь на исследования научной литературы в данной области, а также на практические исследования [21; 30; 49, с.128-136], можем прийти к выводу, что эффект от проводимых мероприятий должен быть комплексным. Эффект будет проявляться постепенно и, на наш взгляд, будет выражен в виде интегрального показателя различных областей деятельности предприятия.

Итак, интегральный экономический эффект будет представлять собой сумму эффектов:

$$\int EF = \sum EF (Pt + Tc + Sp + St) = EFPt + EFTc + EFSp + EFSt \quad (1)$$

где,

**EFPt** – эффект от повышения производительности;

**EFTc** – эффект от уменьшения текучести кадров;

**EFSp** – эффект от совмещения профессий;

**EFS<sub>t</sub>** – социальный эффект (от удовлетворения персонала, гармонизации внутрифирменных отношений, стабильности фирмы и уверенности сотрудников в завтрашнем дне).

Кроме того, необходимо отметить, что последний компонент, связанный с социальным эффектом, может иметь не только внутренний эффект, но и внешнюю сторону эффекта, которая, в частности, будет влиять на имидж и конкурентоспособность компании.

С целью выявления оценки удовлетворённости существующей системы мотивации, измерения её уровня и выявления доминирующих потребностей, в 2014 году на МСВП был проведён *аудит мотивационного состояния персонала*. В соответствии с данными о средней численности персонала в этот период, общее количество рабочих составило 501 человек, так как в исследовании принимали участие 132 человека, что представляет 26% от общего количества персонала.

1) Анализ ответов респондентов на вопрос относительно действия системы мотивации на исследуемых предприятиях показал, что 27,3% респондентов считают систему стимулирования очень слабой и утверждают, что она носит декларативный характер, 21,2% респондентов категорично относятся к системе мотивации и считают, что она вообще не действует, 2,3% опрошенных склоняются к мнению о том, что система мотивации ориентирована на нужды руководителей, и так нарушается принцип справедливости в соответствии с концепцией J.Adams. Благоприятным является то, что данный процент относительно невелик, однако заставляет задуматься менеджмент в плане организации системы мотивации на их предприятиях.

2) Сотрудникам, ответившим положительно на вопрос относительно одобрения действующей системы мотивации предлагалось отметить те моменты, которые больше всего привлекают респондентов. Так, мнения сотрудников распределились следующим образом: большее количество сотрудников или 78% (из числа тех, кто положительно оценивает существующую систему мотивации) отметили существование благоприятно складывающихся отношений между управляющими и подчиненными, что, в свою очередь, представляется одним из факторов, мотивирующих сотрудников на реализацию целей предприятия. 39% сотрудников считает, что система стимулирования хорошо работает в плане материальных стимулов, 31% отмечает, что действующая система предполагает и интересную работу.

Количество сотрудников, которые отметили важность мотивации через карьерный рост составило 12 человек, или 18%. Этот процент невелик, в то же время наличие сотрудников, чувствующих необходимость продвижения по карьерной лестнице, а, следовательно, обладающих потребностями роста, благоприятно сказывается на работе предприятия. Тогда, когда данная потребность реализуется, сотрудник с большей отдачей задействован в процессе труда, в обратном случае, когда при существовании этой потребности она не реализуется, данный факт может служить антимотиватором вплоть до увольнения ценного сотрудника.

3) Сопоставив ответы на вопрос «Как работает система мотивации (стимулирования) персонала на вашем предприятии?» необходимо отметить преобладание негативной оценки в действующей системе мотивации труда персонала над позитивной, этот разрыв небольшой: 50,8% против 49,2%, но в то же время работников с негативной оценкой больше, чем половина из всех опрошенных, что, на наш взгляд, является неблагоприятным моментом в деятельности организаций (рис.11). Таким образом, почти

половина респондентов (50,8%) негативно относятся к действующей системе мотивации, что впоследствии может губительно сказаться на деятельности предприятий.

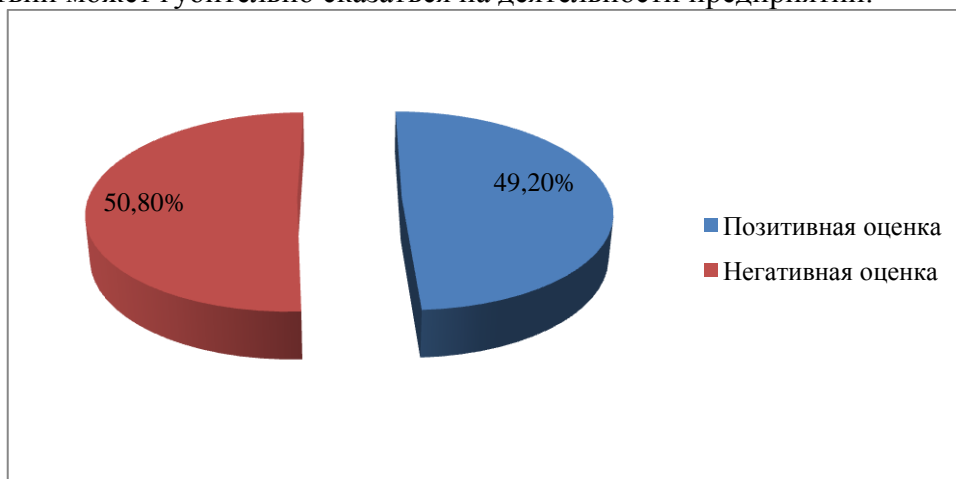


Рис.11. Результаты оценки сотрудниками сложившейся мотивационной модели на малых и средних винодельческих предприятиях АТО Гагаузия

Источник: разработано автором на основе обработанных анкет.

4) Результаты диагностики измерения уровня групповой мотивации показали, что 53% респондентов находятся в области среднего уровня мотивации, 26,5% – в области высокого уровня мотивации и 20,5% в области низкого уровня мотивации (рис.12). Это говорит о том, что 79,5% респондентов исследуемых предприятий хорошо мотивированы, то есть они ожидают от предприятия удовлетворения своих ожиданий. Опираясь на результаты проведенного опроса и результатов исследования, мы выявили уровень групповой мотивации респондентов МСП виноделия АТО Гагаузия, который составил 24%, то есть находится на уровне среднего.



Рис. 12. Результаты измерения мотивации персонала на МСВП АТО Гагаузия

Источник: разработано автором на основе результатов исследования.

Групповой мотивационный баланс определяется как соотношение между мотивацией и антимотивацией. В нашем случае данное соотношение имеет вид: 24/11, то есть мотивация выше антимотивации. Этот момент является благоприятным и свидетельствует о том, что действующая система мотивации, несмотря на множество недочетов, все же реализует (хоть и не в полной мере) поставленные перед ней цели.

5) Для выявления мотивационного профиля персонала исследуемых предприятий было проведено анкетирование. Идентичность мотивов-стимулов и антимотивов-антистимулов говорит о том, что один тот же показатель работы может мотивировать

людей на реализацию целей, то есть является фактором мотивации, а при использовании неправильного подхода может выступать фактором антимотивации (рис. 13).

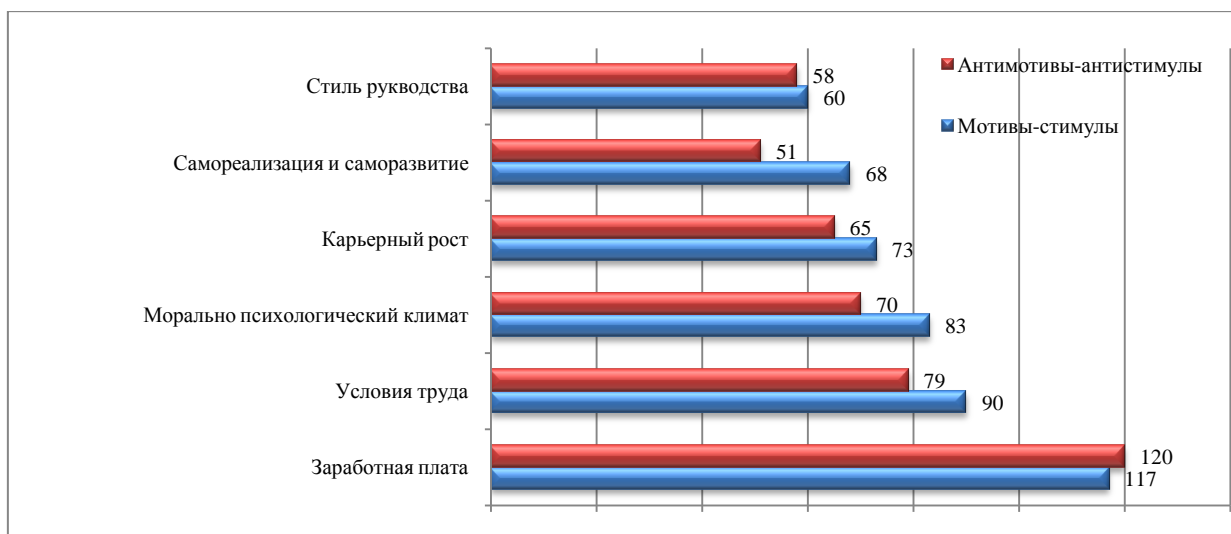


Рис. 13. Доминирующие мотивовы-стимулы и антимотивы-антистимулы персонала МСВП АТО Гагаузия

Источник: Разработано автором на основе обработанных данных проведённого анкетирования.

Доминирующими мотивами персонала МСВП АТО Гагаузия является заработная плата. Руководство предприятий это понимает и в меру своих возможностей стремится соответствовать ожиданиям сотрудников.

б) Столкнувшись с таким явлением, как высокое значение у работников фактора «условия работы», имеет смысл обратиться к необходимости создания компенсационного пакета и льгот для работников исследуемых предприятий как к одному из методов морального стимулирования. Однако, разработка эффективного компенсационного пакета должна строиться с учётом интересов работников организаций, то есть с учетом их потребностей. В продолжение проведения мотивационного аудита в рамках данной диссертационной работы появилась необходимость выявления элементов компенсационного пакета. По результатам проведённого анкетирования на МСВП автономии было выявлено, что 33% респондентов отмечали важным элементом компенсационного пакета – добровольное медицинское страхование, 15,2% – предоставление льготных туристических путевок и 14,4% – страхование членов семьи (рис. 14).

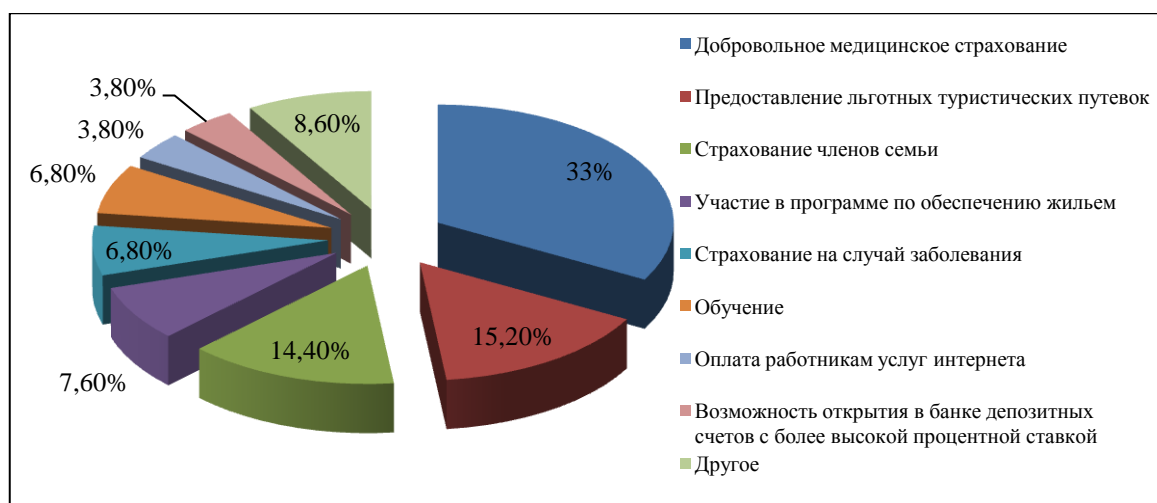


Рис. 14. Определение отношения работников МСВП к различным элементам компенсационного пакета

Источник: разработано автором на основе обработанных данных проведённого анкетирования.

7) Кроме различных компенсаций, которые чаще всего относятся к области материального стимулирования, работники исследуемых предприятий могут поощряться нематериальными методами, которые также очень важны в процессе стимулирования. Так следующим этапом диссертационного исследования стала оценка нематериальных мотивов-стимулов персонала предприятия. С этой целью докторантом была разработана анкета, определяющая отношение работников исследуемых предприятий к нематериальным мотиваторам.

Большинство работников предприятий в качестве наиболее значимой льготы рассматривают дополнительный выходной день (34,1% респондентов), дополнительные удобства на рабочем месте предпочитают 28% персонала, третьим в ранге самых значимых нематериальных мотиваторов персонал предприятий рассматривает гибкий график работы. Таким образом, кроме основных мотивов, персоналу предприятий присущи и дополнительные потребности, которые рассматриваются в контексте настоящего исследования как льготы. Интересным является тот факт, что такое направление как конкурсы и соревнования не рассматривается сотрудниками в качестве мотиваторов.

На основе результатов проведённого аудита мотивационного состояния персонала автором предложена модель мотивационного менеджмента, для МСВП АТО Гагаузии в рамках комплексного подхода, которая состоит из двух подсистем: прямого и косвенного воздействия (рис.15).

В качестве базы внедрения выступили три предприятия: SA «Vinuri de Comrat», SA «Tomai-Vinex» и SRL «Nexovin». Далее автором был рассчитан экономический эффект от проведенных мероприятий на SA «Vinuri de Comrat», SA «Tomai-Vinex», SRL «Nexovin» на основе показателей финансовой деятельности. В таблице 4 продемонстрированы сводные результаты расчета.

Таблица 4. Расчет интегрального экономического эффекта от проведенных мероприятий на SA «Vinuri de Comrat», SA «Tomai-Vinex», SRL «Nexovin»

Наименование предприятия	Доход от реализации, тыс. леев	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

Источник: составлено автором, на основе проведённых расчётов

(где, **EFPt** – эффект от повышения производительности труда, **EFTc** – эффект от уменьшения текучести кадров, **EFSp** – эффект от совмещения профессий, **∫EF** – интегральный экономический эффект).

Как следует из результатов проведенного исследования, предложенные мероприятия по совершенствованию мотивационного менеджмента на МСВП позволят добиться интегрального экономического эффекта в SA «Vinuri de Comrat» в сумме 11,37 млн. лей (33%), SA «Tomai-Vinex» в сумме 17,48 млн. леев (23%), на SRL «Nexovin» в сумме 617,4 тыс. леев (7%) преимущественно за счет роста производительности.

Проведённое исследование зависимости производительности труда от экономических и неэкономических методов стимулирования работников было подвергнуто анализу с применением метода наименьших квадратов (МНК). Полученные результаты свидетельствуют о том, что увеличение уровня использования неэкономических методов в комплексе с экономическими методами, даёт на определённом этапе больший рост производительности труда, чем при использовании только экономических методов стимулирования персонала (рис.16).

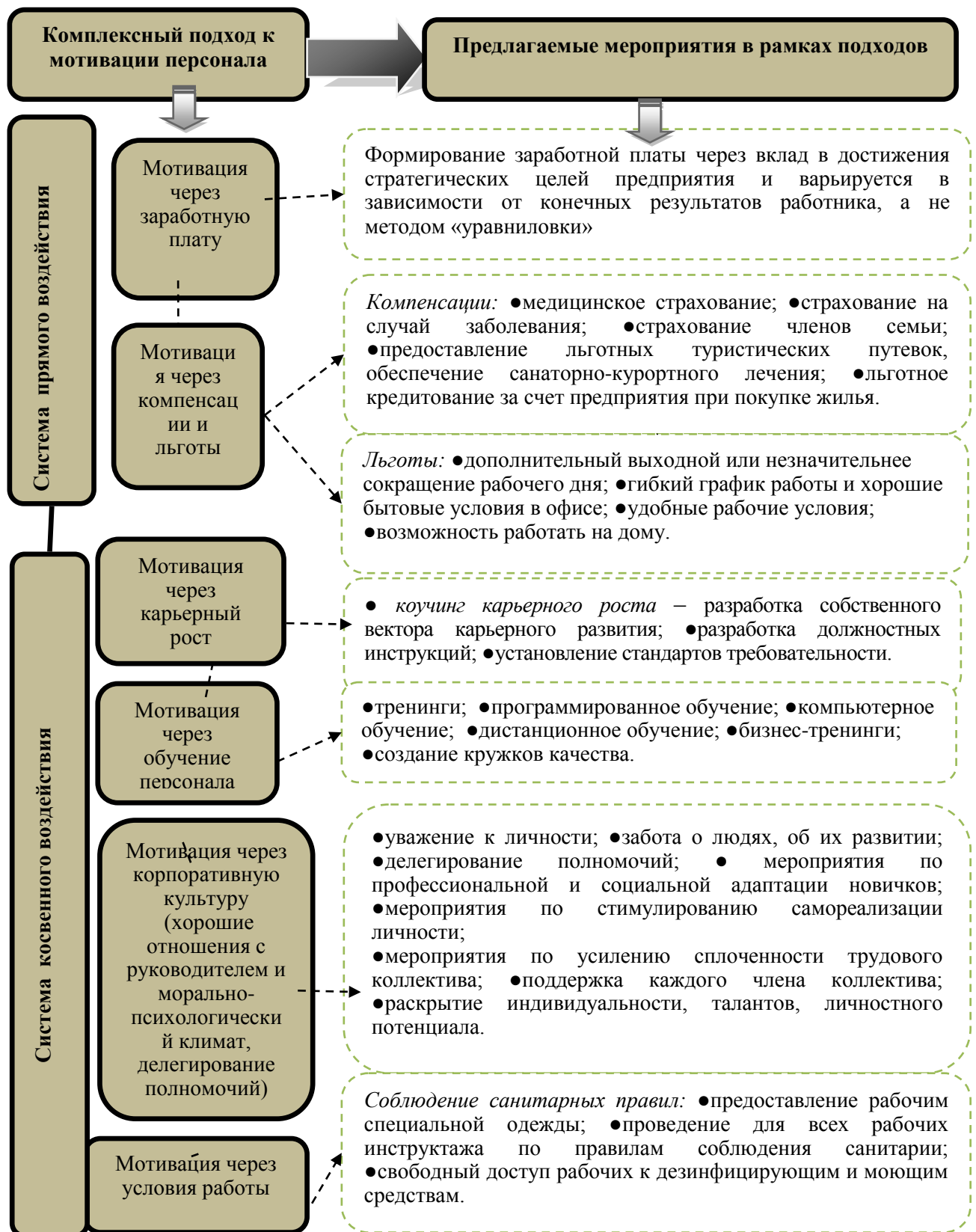


Рис. 15. Модель мотивационного менеджмента, рекомендуемая для МСВП АТО Гагаузии в рамках комплексного подхода

Источник: разработано автором на основе проведённых исследований.

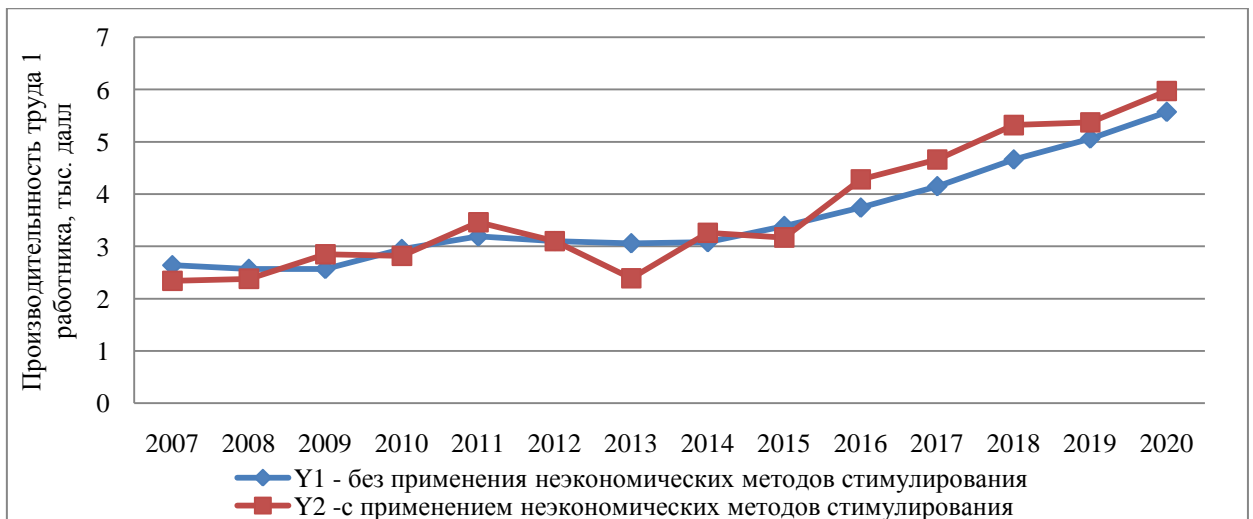


Рис.16. Прогнозирование роста производительности труда без применения и с применением неэкономических методов стимулирования на МСВП АТО Гагаузия  
 Источник: составлено автором.

На рисунке 17 представлены основные прогнозируемые эффекты, которые получит предприятие от внедрения инновационной модели мотивационного менеджмента.



Рис. 17. Прогнозируемый эффект от внедрения инновационной модели мотивационного менеджмента на МСВП АТО Гагаузия  
 Источник: разработано автором на основе результатов проведённых исследований

Таким образом, результаты проведенных исследований в рамках данной диссертационной работы подтверждают необходимость пересмотра подхода к мотивационному менеджменту, который должен ориентироваться на актуальные потребности и мотивы современных сотрудников, выявление которых возможно посредством проведения мотивационного аудита.

### III. ОБОБЩАЮЩИЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате проведенных научных исследований по вопросам мотивации и мотивационного менеджмента малых и средних предприятий автономии, автором сформулированы основные выводы и предложения.

#### **Основные выводы:**

1. Среди многочисленных факторов развития предприятия, *мотивация* занимает одно из ведущих мест влияния по причине ориентации современных организаций на сотрудников как базовый капитал предприятия. Мотивационный менеджмент является фактором экономического развития предприятий, поскольку очевидна зависимость между воздействием на мотивы и стимулы персонала и результатами его деятельности [14].

2. Изучена роль мотивации в повышении результативности предприятия, которая отражает понятие мотивационного менеджмента – «возникает как результат изменений конкурентной среды, глобализации национальных экономик и является более комплексным, по сравнению с ранее известными». Дано авторское определение *мотивационного менеджмента* как «управление предприятием, основанным на исследовании потребностей персонала во взаимосвязи с целями предприятия, через проведение мотивационного аудита и разработку мотивационной модели, активизирующей мотивы работников в направлении достижения стратегических планов предприятия.

3. Для достижения общеорганизационных целей очевидна необходимость существования взаимосвязи между индивидуальными потребностями и мотивами отдельного работника и всей организации в целом. Для установления этого соответствия управленческий персонал предприятия должен в первую очередь детально изучить потребности и мотивы работников, а затем установить взаимосвязь между желаемым состоянием и действительным через побудительные факторы [18].

4. Проведен анализ деятельности МСБ АТО Гагаузия и выделены основные проблемы: неблагоприятная деловая среда; ограниченный доступ к ключевым ресурсам, вследствие незнания предпринимателями государственного и иностранного языков; низкая конкурентоспособность предприятий и их слабая интеграция в мировую экономику; миграция большой доли профессионально подготовленного населения трудоспособного возраста [17].

5. Анализ развития винодельческого сектора Республики Молдова и АТО Гагаузии свидетельствует о наличии проблем, влияющих на их конкурентоспособность: недостаточность государственной поддержки в области защиты внутреннего рынка; непропорциональное распределение субсидий между заводами; устаревшая законодательная база, изменения которой должны строиться на основе потребностей в развитие винодельческого сектора; нехватка высококвалифицированной рабочей силы и нестабильность внешних рынков сбыта [20].

6. Результаты проведенного исследования показали тяготение сложившейся мотивационной модели МСВП АТО Гагаузии к рациональной. Проведенный SWOT-анализ, мотивационной модели и анализа человеческих ресурсов МСВП АТО Гагаузия позволил выделить наиболее сильные стороны: установление высокого уровня заработной платы, наличие высококвалифицированных сотрудников, имеющих длительный стаж, высокая специализация сотрудников. Наиболее слабыми сторонами можно выделить отсутствие квалифицированного персонала на некоторых должностях, ограниченное применение возможных инструментов мотивации персонала, недостаточный уровень исследование потребностей персонала, отсутствие ориентации системы мотивации на реализацию целей организации и системности в ее разработке.

7. Для внедрения инновационной модели мотивационного менеджмента необходимо изменить не только систему мотивации на предприятиях, но и принципы ее функционирования, то есть изменить подход к эффективному лидерству, делегированию



полномочий, установлению современной системы контроля, обучения персонала, продвижения по карьерной лестнице. Характерной чертой всех предприятий исследуемой совокупности является применение устаревшего подхода в мотивации персонала, предполагающего использование метода «кнута и пряника», который проявляется в материальных стимулах или штрафных санкциях, а также частично в социально-психологических методах [16].

8. В ходе проведенного исследования, автор пришел к выводу о том, что эффект от проводимых мероприятий должен быть комплексным и иметь отражение в интегральном показателе эффектов в различных областях деятельности предприятия.

*На основе проведенных исследований в области мотивационного менеджмента малых и средних предприятий, автором были разработаны и предложены к практической реализации следующие рекомендации.*

1. В процессе формирования эффективной системы мотивации предприятия предложено разделить систему мотивации на два блока: *блок стимулирования* (материальное и нематериальное) и *ценностный блок*, который включает в себя мотивационный профиль организации и сотрудника, построение модели соотношения мотивационных профилей сотрудника и предприятия на базе выявления демотивирующих факторов. Использование данного подхода на МСП является необходимым по причине необходимости целостного представления системы мотивации.

2. Построение эффективной системы мотивации на МСП должно строиться с учётом следующих требований:

- Обеспечение стратегической ориентации системы мотивации;
- Учета индивидуального подхода при построении мотивационной системы;
- Обеспечение справедливости оплаты труда персонала, которая будет исходить из прозрачности ценностных установок руководителя.

3. Предлагаем в деятельности малых и средних предприятий в процессе совершенствования мотивационного менеджмента использовать мотивационный аудит. В качестве основы построения модели мотивационного аудита рекомендуем применять концепцию «мотивационного ядра», которая будет являться базисом для определения ценностных установок и направлений исследования мотивов и стимулов персонала исследуемых предприятий.

4. В практике современных национальных предприятий отсутствует комплексный подход к проведению мотивационного аудита. Автор предлагает проводить мотивационный аудит на уровне экономической, психологической и социальной составляющих [15].

5. Разработан и предложен алгоритм по внедрению модели мотивационного менеджмента, состоящий из следующих взаимосвязанных шагов [7]:

- Мониторинг стратегических целей организации;
- Проведение мотивационного аудита;
- Разработка мотивационной модели в соответствии со стратегией компании;
- Осуществление пилотного проекта;
- Внедрение мотивационной модели;
- Оценка эффективности мотивационной модели.

6. Предложены элементы формирования системы мотивации для МСП: проведение мотивационного аудита; декомпозиция мотивационных программ; разработка нормативно-методической базы, регламентирующей и закрепляющей систему мотивации персонала; внедрение комплексного подхода к системе мотивации персонала; создание и обучение целевой группы по внедрению системы мотивации персонала; мониторинг системы мотивации [13].

7. Предложено использовать модель мотивационного менеджмента на МСВП АТО Гагаузии в рамках комплексного подхода, которая состоит из двух подсистем прямого и косвенного воздействия. К подсистеме прямого воздействия будут относиться: мотивация

через заработную плату, компенсации и льготы, к косвенному – мотивация через карьерный рост, обучение, корпоративную культуру, условия работы.

8. Автор рекомендует оценивать экономический эффект от внедрения комплексной инновационной модели мотивационного менеджмента как сумму эффектов от повышения производительности, от сокращения текучести кадров, совмещения профессий, повышения качества продукции и снижения процента брака. Социальный эффект будет проявляться в удовлетворении персонала, гармонизации внутрифирменных отношений, стабильности фирмы и росте уверенности сотрудников в завтрашнем дне.

9. Развитие винной отрасли невозможно решить лишь частичным внедрением каких-либо отдельных элементов. Автор, считает, что без государственных программ поддержки и развития отрасли МСП крайне сложно будет преодолеть все трудности, сложившиеся на сегодняшний день. Основные рекомендации в данном направлении заключаются в усилении ассоциаций винных производителей, стимулировании производителей, модернизации научной базы и подготовке высококвалифицированных специалистов, развитии инструментов льготного кредитования, развития «винного туризма» и создание департамента кадрового менеджмента.

Комплексная программа к разработке модели мотивационного менеджмента, включающая мотивационный аудит предприятий, должна способствовать дальнейшему развитию предприятий и обретению ими большей конкурентоспособности. Предполагается, что инновационный подход к системе мотивационного менеджмента, основанный на комплексности вводимых мероприятий, должен пронизывать всю систему управления и отражаться на важнейших показателях ее деятельности: прибыльности, эффективности, конкурентоспособности, стратегической направленности, имидже, социальной ответственности.

#### IV. СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон Республики Молдова об особом правовом статусе Гагаузии (Гагауз Ери): № 344-ХП 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 поддержке сектора малых и средних предприятий: № 206-ХVI 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. Chişinău: 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. Chişinău: Statistică, 2015. 558 p.
7. Musca S. Metodologia de formare și implementare a sistemul 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 Гагазия. In: Studia Universitates Moldaviae. Seria Ştiinţe exacte şi 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/Psychologiya\\_motivacii\\_i\\_stimulirovaniya\\_personala.pdf](http://psyrea.com/assets/files/Psychologiya_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. СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ

### *Статьи в научных журналах:*

1. Онофрей А., Муска С. Идентификация проблем малого и среднего бизнеса в АТО Гагаузия. STUDIA UNIVERSITATES MOLDAVIAE, 2014, nr.2 (72). Seria “Științe exacte și economice. ISSN online 2345-1033, p. 138-142 (0,38 с.а.)
2. Musca Snezana, 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 образование 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.)  
**Статьи в научных сборниках:**
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 RESEACHERS. XI Edition April 25-26, Chişinău ASEM 2013г. С. 208-212, 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 Mechanisme de inovare și dezvoltare a proceselor economic-financiare și sociale în 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. С. (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. C.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 Mechanisme de inovare și dezvoltare a proceselor economic-financiare și sociale în 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)

## 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, повысит 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.

## 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.

## 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.

**МОЛДАВСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ**

На правах рукописи  
УДК: 005.583.1:334.72.012.63/.64 (478)(043)

**МУСКА СНЕЖАНА**

**МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
АТО ГАГАУЗИЯ**

**СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 521.03 – ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ  
(В ОТРАСЛЯХ)**

**Автореферат на соискание  
учёной степени доктора экономических наук**

**Autoreferatul  
tezei de doctor în științe economice**

---

Aprobat spre tipar: 07.09.2017  
Hârtie offset. Tipar offset.  
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**