

**ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI**

Cu drept 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 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT  
(ÎN SECTOARE)**

**Teză de doctor în științe economice**

**Conducător științific:**



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

**Autor:**



**MUSCA Snejana**

**CHIȘINĂU, 2017**

**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)**

**Диссертация  
на соискание ученой степени доктора экономических наук**

Научный руководите



**ОНОФРЕЙ Александр**  
доктор хабилитат экономических наук,  
профессор университетар

Автор:



**МУСКА Снежана**

**КИШИНЭУ, 2017**

**© МУСКА СЕЖАНА, 2017**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>АННОТАЦИИ</b>	6
<b>СПИСОК АББРЕВИАТУР</b>	9
<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	10
<b>1. Концептуально-методические основы современного мотивационного менеджмента</b>	16
1.1. Сущность и содержание мотивации, её влияние на экономическую деятельность предприятий	16
1.2. Концепции и методологические положения мотивационного менеджмента	30
1.3. Современные методы и способы управления мотивацией персонала	42
1.4. Выводы по 1 главе	52
<b>2. Исследования состояния мотивационного механизма малых и средних предприятий АТО Гагаузия</b>	54
2.1. Мониторинг деятельности малых и средних предприятий АТО Гагаузия	54
2.2. Проблемы экономического развития винодельческих предприятий АТО Гагаузия и мотивационные аспекты их решения	67
2.3. Анализ сложившейся мотивационной модели и использования человеческих ресурсов на малых и средних винодельческих предприятиях АТО Гагаузия	77
2.4. Выводы по 2 главе	93
<b>3. Направления совершенствования мотивационного менеджмента предприятий на основе мотивационного аудита</b>	95
3.1. Разработка направлений проведения мотивационного аудита на основе синтеза методологических подходов	95
3.2. Обоснование инновационного подхода к мотивационному менеджменту на предприятии	104
3.3. Аудит мотивационного состояния персонала малых и средних винодельческих предприятий АТО Гагаузия	116
3.4. Построение комплексной модели мотивационного менеджмента на основе результатов мотивационного аудита малых и средних винодельческих предприятий АТО Гагаузия	128
3.5. Выводы по 3 главе	142
<b>ОБЩИЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ</b>	144
<b>БИБЛИОГРАФИЯ</b>	148
<b>Приложение 1.</b> Стадии мотивационного процесса различных авторов	159
<b>Приложение 2.</b> Экспорт винодельческой продукции Республики Молдова за 2007-2015 гг.	160
<b>Приложение 3.</b> Перечень винодельческих предприятий АТО Гагаузия на 1.01.2016 гг.	162
<b>Приложение 4.</b> Итоги финансовой деятельности МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 гг.	163
<b>Приложение 5.</b> Анализ показателей численности МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 гг.	170
<b>Приложение 6.</b> Основные и дополнительные показатели премирования персонала МСВП АТО Гагаузия	171
<b>Приложение 7.</b> Объём произведённой винодельческой продукции за 2008-2015 гг. в целом по Республике Молдова	172

<b>Приложение 8.</b>	Методы стимулирования, используемые на МСВП автономии	173
<b>Приложение 9.</b>	Основные показатели эффективности использование трудовых ресурсов на МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 гг.	174
<b>Приложение 10.</b>	Среднегодовая и среднемесячная заработная плата работников МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015гг.	175
<b>Приложение 11.</b>	Движение рабочей силы на МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015гг.	176
<b>Приложение 12.</b>	Основные методики исследования мотивации трудовой деятельности	177
<b>Приложение 13.</b>	Обзор методик формирования системы мотивации персонала на предприятии	179
<b>Приложение 14.</b>	Анкета для исследования отношения работников к действующей системы мотивации труда и анализа оценки каждой из характеристик выполняемой работы	181
<b>Приложение 15.</b>	Результаты обработки анкет персонала МСВП АТО Гагаузия	182
<b>Приложение 16.</b>	Анкета для выявления мотивов-стимулов и антимотивов-антистимулов персонала	186
<b>Приложение 17.</b>	Результаты обработки анкет персонала МСВП АТО Гагаузия	188
<b>Приложение 18.</b>	Анкета для определения потребностей работников в различных элементах компенсационного пакета и льгот, наиболее значимых для работников МСВП АТО Гагаузия»	190
<b>Приложение 19.</b>	Результаты обработки анкет персонала МСВП АТО Гагаузия	191
<b>Приложение 20.</b>	Тест для выявления мотивационного профиля персонала МСВП АТО Гагаузия	193
<b>Приложение 21.</b>	Результаты обработки анкет персонала МСВП АТО Гагаузия	196
<b>Приложение 22.</b>	Чек-лист (контрольный лист) мотивационного аудита МСВП АТО Гагаузия	199
<b>Приложение 23.</b>	Ключевые показатели эффективности, предлагаемые для анализа и разработки системы вознаграждений объекта исследования	202
<b>Приложение 24.</b>	Формуляр для выбора компенсационных выплат и льгот, рекомендуемых для применения на МСВП АТО Гагаузия	203
<b>Приложение 25.</b>	Расчёт экономического эффекта от внедрения инновационной модели мотивационного менеджмента	204
<b>Приложение 26.</b>	Расчет уравнений регрессий с использованием метода наименьших квадратов	207
<b>Приложение 27.</b>	Акты внедрения результатов (3)	214
	<b>DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII</b>	217
	<b>CURRICULUM VITAE</b>	218

## 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 (148 страниц), рисунки (50), таблицы (23) и формулы (12).

**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, 27 de anexe, 148 de pagini de text de bază, 50 de figuri, 23 tabele și 12 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 (27), main text (148 pages), figures (50), tables (23) and formulas (12).

**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.

## СПИСОК АББРЕВИАТУР

АТО	– Автономно Территориальное Образование
ГНИ	– государственная налоговая инспекция
ЕС	– Европейские страны
КП	– компенсационная политика
КРІ (КПЭ)	– ключевые показатели эффективности
ММ	– мотивационная модель
МАП	– мотивационный аудит предприятия
МСП	– малые и средние предприятия
МСБ	– малый и средний бизнес
МСВП	– малые и средние винодельческие предприятия
МНК	– метод наименьших квадратов
НБВ и В	– Национальное Бюро Виноградарства и Виноделия
НБС	– Национальное Бюро Статистики
НТП	– Научно-технический прогресс
НДС	– налог на добавленную стоимость
ODIMM	– организация по развитию малого и среднего бизнеса в Молдове
OIV	– Международная организация винограда и вина
ПП	– пилотный проект
РМ	– Республика Молдова
США	– Соединённые Штаты Америки
СМ	– система мотивации
СНГ	– Содружество Независимых Государств
SA (АО)	– акционерное общество
SRL (ООО)	– общество с ограниченной ответственностью
SWOT	– анализ сильных сторон (Strengths), слабых сторон (Weaknesses), благоприятные возможности (Opportunities), факторы угрозы (Threats).
ФОСТ	– фонд оплаты и стимулирования труда
k	– коэффициент
HR	– службы – корпоративные службы, занимающихся подбором и оценкой персонала, а также другими аспектами управления персоналом
IT	– компании информационных технологий
ЭВМ	– Электронно-вычислительная машина
%	– процент
Чел.	– человек
Рис.	– рисунок
Гг.	– года
Тыс. тонн	– тысяч тонн
Тыс. дал	– тысяч дал
Млн. леев	– миллион леев

## ВВЕДЕНИЕ

**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 (F.Taylor), Г. Гант (H. Gantt), Фр. Гилбрет (Fr.Gilbreth) и Л. Гилбрет (L. Gilbreth) [149; 159]. Анализ указанных проблем углубляется представителями административной школы управления А. Файоном (H. Fayol), Л. Урвиком (L. Urwick) [159; 152; 108; 76], А. Маслоу (A. Maslow), Фр. Герцберг (F. Herzberg), Д. Мак-Грегора (D. McGregor), В. Врум (V. Vroom), Л. Портер и Э. Лоулер (L. Porter - E. Lawler), К. Альдерфер (C. Alderfer), Д. Мак-Клелланд (D. McClelland) [159; 108; 76].

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 (I. Adizes), Д. Камерон (J. Cameron) и М. Грин (M. Green), М. Мескон (M. Meskon), М. Альберт (M. Albert), Фр. Хедоури (FR. Hedouri), Р. Дафт (R. Daft), П. Друкер (P. Drucker), К. Армстронг (K. Armstrong), М. Роберт (M. Robert), И. Джексон (I. Jackson) [48; 108; 61].

Вопросы мотивации на МСП широко изучаются румынскими исследователями: О. Николеску (O. Nicolescu), П. Ника (P. Nica), К. Русу (C. Rusu), Д. Попеску (D. Popescu), Шт. Прутяну (Ş.Pruteanu), Р. Матис (R.Mathis), П. Бурлою (P.Burloyu), Ф. Чиотеа (F.Ciotea), М-А. Кишу (M-A. Kishu), М. Попа (M. Popa) и др [30; 31; 27; 28; 33; 34].

Широко исследуются и особенности мотивации на малых и средних предприятиях Республики Молдова молдавскими учеными такими как, профессора экономики В. Кожокару (V.Cojocaru), И.Сырбу (I. Sârbu), А. Онофрей (A.Onofrei), А.Солкан (A.Solcan), А.Стратан (A.Stratan), А. Котельник (A.Cotelnic), Е. Акулай (E.Aculai), С.Миронов, С.Сердуни (S.Serduni), Г. Шавга (G.Şavga), Л.Билаш (L.Bilaş), Л. Коваш (L.Covaş), А. Быркэ (A. Bîrcă), И. Мовилэ (I.Movilă) и др. [37; 38; 42; 62; 39; 66; 67; 68; 112; 25].

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 [74; 80; 81; 93; 101; 139; 146; 157].

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 введения 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 “Vinuri 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 23 таблицы, 50 рисунков, 27 приложений. Список библиографических источников содержит 180 наименований.

#### **Обобщение разделов работы**

**Введение** содержит все необходимые элементы: приведена актуальность выбранной темы, описана ситуация в сфере исследования и идентифицированы проблемы исследования, обоснованы цель и задачи, объект, предмет и методология исследования, выявлена научная новизна и научная проблема, разрешенная в диссертации, уточнены теоретическая и практическая значимость работы, апробация и внедрение результатов работы, а также обобщение основных ее разделов.

В I главе **«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.

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.

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 исследование. 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.

В разделе *«Общие выводы и предложения»* приводятся основополагающие элементы исследования, которые являются логическим завершением настоящей диссертационной работы. Они представляют основные теоретико-практические выводы, а также обоснованные предложения по совершенствованию ситуации в данном секторе экономики.

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

# 1. КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1. Сущность и содержание мотивации, её влияние на экономическую деятельность предприятий

Актуальные условия функционирования предприятий подразумевают большое разнообразие форм собственности, видов деятельности, а также способов и методов управления. Так, функция мотивации, за период становления менеджмента как науки, рассматривалась в различных ракурсах, в зависимости от конкретного течения, школы управления, а также менталитета граждан того или иного государства и государственного строя.

Осознание проблемы мотивации работника относится к периоду зарождения капитализма. А. Смит (A. Smith) – представитель классической политэкономии – в 1776 г. писал: «Основным мотивом эффективной деятельности работников является денежный интерес, то есть желание улучшить своё положение» [70, с.11].

Интерес к вопросу повышения производительности труда существовал в практической деятельности на протяжении всей сознательной жизнедеятельности человека.

Наука управления с момента появления первой школы в менеджменте – Школы научного управления, делала акцент на цели повышения производительности и эффективности посредством внедрения рациональных методов организации труда. Так, первые исследования в этой области проводили представители этой школы – Ф. Тейлор (F.Taylor) и Фр. Гилбрет (Fr.Gilbreth) и Л. Гилбрет (L. Gilbreth) [99; с. 26]. С помощью специальных измерительных приборов вышеуказанные исследователи учитывали продолжительность отдельных действий работника, которые представляли в совокупности производственный процесс. Исследователи определяли, какие движения при выполнении работы являются «правильными», или «необходимыми», а какие «лишними», извлекая из всего процесса «лишние» движения. Ученым удалось увеличить производительность работников в несколько раз, кроме этого, они ввели обоснованные перерывы на отдых, ввели принцип своевременного обеспечения работников необходимым инструментарием, применили принцип рационального разделения труда. Кроме того, уже в тот период (конец 19 – начало 20 века) велись попытки мотивировать работников в зависимости от выработки, устанавливались минимальные нормативы.

Таким образом, можно утверждать, что понятие о мотивационном механизме предприятия появилось уже в эпоху массового производства.

Тогда первые исследователи установили взаимосвязь между ключевыми показателями деятельности предприятия, отдачей сотрудника и влиянием со стороны предпринимателя на эту «отдачу». Так представителями школы научного управления было доказано влияние мотивации на результативность организации. Представим схематично этот процесс (рисунок 1.1).

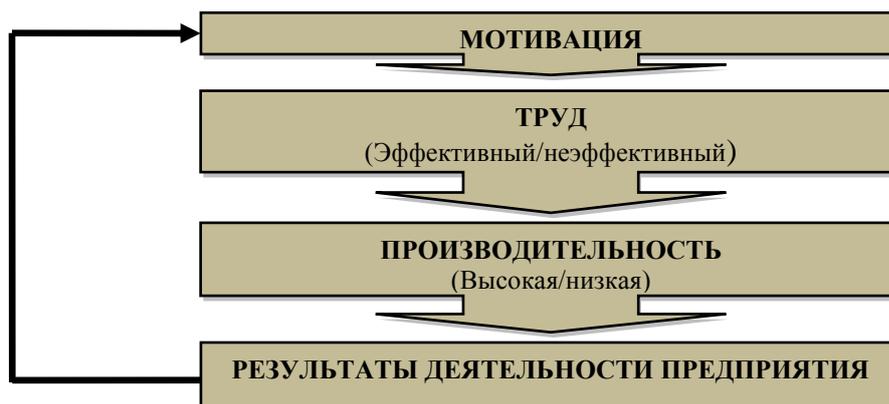


Рис. 1.1. Влияние мотивации на результаты деятельности предприятия

Источник: разработано автором.

На рисунке 1.1 отчетливо представляется прямая и обратная взаимосвязь между мотивацией и результатами деятельности организации. Так следствием эффективной мотивации выступает высокая отдача работника в процессе трудовой деятельности. Таким образом, увеличивается производительность и, следовательно, в общем, результативность предприятия (производительность, объемы, прибыльность). Естественной реакцией на это увеличение должно служить и совершенствование мотивационного процесса. И если в начале исследователи мотивационного механизма предприятия больше склонялись к аспектам финансового вознаграждения либо наказания, то на сегодняшний день, ограничиваться этими понятиями, означает вернуться как минимум на 120-130 лет назад.

Дальнейшие исследования классиков менеджмента – А.Файоля (A. Fayol), Л. Урвик (L. Urwick), Дж. Муни (J. Mooney) и Э. Вебер (E. Weber) [70, с.13] – развивали понятие о мотивации, как о механизме, способном «побудить человека эффективно работать», в то же время, акцент исследователей в большей степени ставился на такие управленческие понятия, как норма управляемости, порядок, дисциплина, ответственность, а также выполнение принципа справедливости, прежде всего, при мотивации персонала. Таким образом, классиков больше интересовали не мотивы, которые движут работника по

направлению к цели, а справедливое отношение к персоналу и отсутствие «предвзятости» в межличностных отношениях, что, конечно, также важно с точки зрения мотивационных установок в деятельности предприятия.

Пиком исследований теорий мотивации приходит период деятельности Школы Человеческих отношений (30-е – 50-е гг. XX века), а позднее и Поведенческих наук (конец 50-60-е – по настоящее время), когда, благодаря исследованиям Э. Мэйо (E. Mayo), А. Маслоу (A. Maslow), Фр. Герцберга (F. Herzberg), Д. МакКлелланда (D. McClelland) [98, с.112] и других выдающихся ученых, наука менеджмент пополнилась такими понятиями, как: потребность, мотивация, иерархия потребностей, факторы мотивации, теории мотивации, мотивационный механизм, валентность и многие другие, которые в совокупности составляют концептуальные основы мотивации.

Таким образом, взаимосвязь между мотивацией и результативностью предприятия очевидна даже по ранним исследованиям, поэтому, небезосновательно отметим, что мотивация является фактором экономического развития предприятий.

В экономической науке выделяют экстенсивные и интенсивные факторы экономического развития. Они представлены на рисунке 1.2.

Так экстенсивные факторы связаны в основном с увеличением численных показателей – количества персонала, финансирования традиционных отраслей деятельности, а также потребляемых сырьевых ресурсов. К интенсивным же относятся, так называемые, качественные показатели, в частности, связанные с повышением степени использования различного рода ресурсов, которые относят к группе интенсивных факторов первого рода. К группе интенсивных факторов второго рода относят факторы, связанные с инновациями, НТП (научно-техническим прогрессом), а также, повышением квалификации персонала.

Исходя из предмета настоящего исследования, а именно, мотивационного менеджмента малых и средних предприятий, приходим к выводу, что мотивационный менеджмент, несомненно, является интенсивным фактором экономического развития предприятия, который относится и к первому роду при повышении степени использования трудовых ресурсов, то есть, через мотивацию и стимулирование к работе путем большей отдачи и стремлению к более эффективной и качественной работе, а во-вторых, он также относится к интенсивным факторам второго рода, в том случае, когда мотивация выступает как стимул для повышения образовательного и квалификационного уровня с одной стороны, и с другой, когда менеджмент мотивирует

персонал, проводя какие-либо мероприятия, повышающие уровень его квалификации (к примеру, для дальнейшего карьерного роста).



Рис. 1.2. Интенсивные и экстенсивные факторы экономического развития  
Источник: [168].

Такой вид мотивации, в частности, может часто наблюдаться, когда компании оплачивают своим сотрудникам учебу в ВУЗе, магистратуре или докторантуре, с одной стороны, помогая им финансово, с другой – давая шанс на повышение уровня квалификации и дальнейшее продвижение, и в-третьих, конечно, таким образом, «взращивая» трудовой, научно-технический, инновационный потенциал своего предприятия. Таким образом, мотивация является одним из важнейших факторов экономического развития любого предприятия, в частности, малого и среднего.

Первоначально заложенный мотивационный принцип «кнута и пряника» за длительный период претерпевал изменения, и учение о мотивации за почти 130 лет сильно преобразилось – дополнилось и видоизменилось. В менеджменте возникали новые течения, подходы, концепции, которые разрабатывали новые школы. Несмотря на это,

принципом «кнута и пряника» пользуются и некоторые современные предприятия, не учитывая специфику сегодняшнего бизнеса и, зачастую, по этой причине, не могут добиться успехов и долгосрочного выживания.

Роль мотивации в повышении результативности предприятия отражает понятие мотивационного менеджмента. А. Быркэ (A. Bîrcă) анализирует понятие мотивационного менеджмента, который «возникает как результат изменений конкурентной среды, глобализации национальных экономик и является более комплексным, по сравнению с ранее известными» [15, с.292]. Однако Н. Кузнецова трактует мотивационный менеджмент как концепцию исследования мотивирующих и демотивирующих факторов мотивации, определённые указания и специфическое мировоззрение [99, с.21-27]. Н. Лукьянова определяет мотивационный менеджмент как систему действий по активизации мотивов человека [104, с.4]. В модульной программе В. Травин, М. Магура и М. Курбатова констатируют, что мотивационный менеджмент представляет собой обзор методов и способ к решению задач укрепления мотивации персонала [146].

На наш взгляд, 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.

Для того, чтобы детально проанализировать феномен мотивации, обратимся к множественности его определений с различных позиций.

В психологии мотивация рассматривается как действие любых стимулов, как внешних, так и внутренних, способных вызвать или активизировать поведение [122, с.328]. В экономическом словаре мотивация – это внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей; наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования побуждения [134, с.194]. В физиологии мотивация – это обусловленное актуализированной потребностью возбуждение определённых нервных структур (функциональных систем), вызывающее направленную активность организма [92, с.43]. В социологии мотивация – это основа сознательного поведения члена общества, определяющая его активность, направленность, организованность и целеустремлённость [92, с.52].

Американские учёные М. Мескон (M. Meskon), М. Альберт (M. Albert) и Ф.Хедоури (F. Hedouri) определяют мотивацию как процесс побуждения себя и других к

деятельности для достижения личных целей или целей организации [107]. Р. Райэн (R. Ryan) и Д. Эдвард (D. Edward) описывают мотивацию как «основополагающие установки и цели, которые приводят к действию» [55, с.54].

Немецкий учёный Г. Шрёдер (G. Schröder) представляет мотивацию как заданное в определенной ситуации стремление совершить то или иное действие, или как фактическое подтверждение того, что одному предмету отдается предпочтение перед другим [162]. Г. Коле (G. Cole) определяет мотивацию как процесс, в котором люди выбирают между альтернативными формами поведения для достижения личных целей [21].

Российские учёные З. Румянцева и Н. Соломантин трактуют мотивацию как деятельность, имеющую цель активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах [139, с.52]. О. Виханский и А. Наумов трактуют мотивацию как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определённых действий [74, с.146]. А. Кибанов, И. Баткаева, Е. Митрофанова, М. Ловчева считают, что мотивация трудовой деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определённых благах посредством труда, направленного на достижения целей организации. По мнению Е. Радионова понятие мотивации многогранно, с одной стороны – это совокупность факторов, определяющих поведение человека, и совокупность мотивов, а с другой стороны – напряжение, побуждение, вызывающее активность организма и процесс формирования мотива поведения [139, с.19].

Схожесть данного понятия четко прослеживается у румынских авторов Р. Мэфис (R. Mathis), П. Ника (P. Nica), К. Русу (C. Rusu), А. Продан (A. Prodan), которые отмечают, что мотивация – это сумма внутренней и внешней энергии, которая инициирует и направляет поведение по отношению к цели, которая, как только достигнута, будет определять удовлетворение потребности [24; 35].

Молдавские авторы Е. Левинца-Перчун (E. Levința-Perciun), Т. Георгица (T. Gheorghîța) трактуют мотивацию как внутреннее состояние работника, которые руководитель направляет его поведение для удовлетворения определенных потребностей [29]. А. Быркэ (A. Bîrcă), проводя глубокие исследования в области менеджмента человеческих ресурсов, детально подходит к феномену мотивации как «процессу инициирования и управления поведением сотрудников для реализации целей организации взамен на удовлетворение собственных потребностей» [14, с.281].

В контексте настоящего исследования большое значение приобретает исследования молдавских и румынских авторов относительно вопросов мотивации и мотивационного механизма, в частности на малых и средних предприятиях. Так, П. Ника (P.Nica) связывает эффективную мотивацию с нормами и принципами этического поведения, отношения к персоналу [26]. Профессор К. Русу (C.Rusu) отмечает, что мотивация персонала малых и средних предприятий зависит от многих факторов, среди которых выделяет особенности рынка труда, внешних факторов, особенности труда персонала, поведения и отношения менеджера [26].

О. Николеску (O. Nicolescu) рассматривает необходимость взаимосвязи эффективной деятельности предприятий с правильной мотивацией сотрудников, наряду с остальными функциями менеджмента, она оказывает непосредственное воздействие как на производительность, так и на удовлетворенность труда сотрудников [30; 31]. Румынские исследователи Д. Попеску (D. Popescu) и Ш. Станчу (Ş. Stanciu) устанавливают тесную взаимосвязь между организационным поведением и мотивацией, а также устанавливают связь между позитивной и негативной мотивацией и различиях в поведении персонала [33; 24].

Широко исследуются и особенности мотивации на предприятиях Республики Молдова молдавскими учеными. Так, профессор А. Котельник (A. Cotelnic) акцентирует внимание на качестве человеческих ресурсов, а, следовательно, и соответствующую мотивацию как одну из главных ценностей производственного предприятия, которое позволяет занимать центральную позицию в пирамиде ценностей [19, с.7-14]. Профессор И. Сырбу (I.Sârbu) подчеркивает важность мотивации на современных производственных предприятиях и устанавливает прямую зависимость между удовлетворенностью персонала и адекватностью методов мотивации [40; 41].

Исследователь А. Солкан (A.Solcan) рассматривает важность развития предпринимательства в Республике Молдова через стимулирование открытия новых предпринимательских организаций, инициирование, поддержку и развитие малых и средних предприятий. В частности, одним из факторов роста производительности таких фирм является правильно построенная система мотивации, как неотъемлемая часть развития экономики страны [37; 38]. Ученые Л. Билаш (L. Bilaş) и С. Маммадов определяют эффективную мотивацию в контексте клиенто-ориентированной модели контроллинга в организациях. По их мнению, правильный выбор системы мотивации снижает проблемы в установлении приоритетов развития на предприятии, а также существенно сокращает проблемы, связанные с использованием принципов

функционирования организаций на процессной основе [106; 68, с.85-90]. Исследователи И. Дорогая (I. Dorogaia) и М. Шендря (M. Şendria) рассматривают в качестве основы для проведения эффективных организационных изменений выбор механизмов мотивации персонала, которому свойственно сопротивляться любому виду организационных изменений [78; 22; 43]. Так, выбор определенной модели организационного изменения подразумевает, в частности, систему мотивации, которой свойствен тот или иной подход.

А. Брагуца (A. Braguța) и Л. Коваш (L. Covaş) тесно связывают социальную ответственность компании с мотивационными мероприятиями, которые отражаются на «лояльности, преданности сотрудников по отношению к компании» [16, с. 33]. Так к подобным мероприятиям относятся: формирование и развитие персонала, информированность и участие в принятии решений, достойная заработная плата и финансовая поддержка, предоставление социального пакета, помощь в тяжелых жизненных ситуациях и др.

Исследователь И. Мовилэ (I. Movilă) увязывает понятие мотивации с условиями формирования человеческого потенциала в контексте реализации стратегического менеджмента предприятия. Так, по словам исследователя, в условиях стратегических изменений приоритетным мотивом производительной работы становится обучение и развитие персонала с целью повышения профессионально-квалификационного уровня, который может быть, достигнут через рыночно-ориентированное обучение [112; 25].

Подводя итог представленным определениям мотивации в различных словарях, справочниках зарубежной и отечественной литературы по менеджменту и мотивационному менеджменту, важно подчеркнуть существенный разброс категории «мотивации»:

- процесс побуждения к действиям;
- одно из основных средств, способное активизировать и побудить поведение человека;
- совокупность внутренних и внешних сил, побуждающих человека к определённым действиям;
- внутреннее состояние человека, которое направляет, инициирует его поведение для удовлетворения потребностей;
- как процесс менеджмента поведением сотрудников, для реализации целей, как предприятия, так и сотрудников взамен на удовлетворение потребностей;
- как фактор формирования эффективного трудового поведения через определённые действия [113, с.62-63].

По мнению автора, определение мотивации можно сформулировать как одна из основных психологических сил, оказывающих влияние на изменение поведения человека, которые могут иметь тенденцию к изменению в зависимости от степени значимости потребности.

Исходя из рассмотренных дефиниций, мотивацию классифицируют по различным признакам.

Таблица 1.1. Классификация мотивации по А. Колоту и В. Сладкевичу

<b>Признаки классификации мотивации</b>	<b>Характеристика</b>
<b>1. По группам потребностей</b>	
<b>Материальная</b>	Денежные компенсации, которые выплачиваются наличным или безналичным расчетом
<b>Трудовая</b>	Комплекс стимулирующих мер, реализуемых по отношению к работникам, с целью направления их поведения на выполнения заданных работ для достижения поставленных целей предприятия.
<b>Статусная</b>	Устремляет поведение человека к выполнению более сложной, престижной и ответственной работы для того, чтобы занять высокую должность, быть авторитетом, быть лидером в коллективе
<b>2. По используемым способам</b>	
<b>Нормативная</b>	Руководство персоналом с помощью использования психологических методов: просьба, внушение, убеждение и т.д.
<b>Принудительная</b>	Данный способ применяется в случае невыполнения работником предписанных функций, т.е. влияние на поведение с помощью угроз и власти
<b>Стимулирующая</b>	Воздействие на поведение работника с помощью характерных стимулов для него
<b>3. По источникам возникновения мотивов</b>	
<b>Внутренняя</b>	Формируется внутри человека, когда человек достигает цели, основываясь на мотивах.
<b>Внешняя</b>	Воздействие на поведение через мотивы с внешней стороны
<b>4. По направленности на достижение целей предприятия</b>	
<b>Положительная</b>	Денежное вознаграждение в виде дополнительных персональных премий, доплат, делегирование полномочий, повышение статуса и т.д.
<b>Отрицательная</b>	Воздействие на поведение работника с помощью применения административных методов: штрафы, понижение в должности, санкции и т.д.

Источник: систематизировано автором на основе [163; 142, с.9-11].

Попытки классифицировать мотивацию делались неоднократно и с разных позиций. Общеизвестно, что единой и удовлетворяющей всех классификации мотивации нет. Существуют различные виды мотивации и различные подходы к её классификации. Более полную классификацию мотивации рассматривает, на наш взгляд, А. Колот и В. Сладкевич [143; 163], которые выделяет десять основных классификационных признаков (таблице 1.1). Данные таблицы отражает дифференциацию мотивации по четырем основным характеристикам: по группам потребностей, по используемым способам, по источникам возникновения мотивов и по направленности на достижение

целей предприятия. Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация это многогранное понятие которое выражается как в различных потребностных характеристиках, разнообразных формах её реализации, также может приобретать как положительный, так и отрицательный контекст.

Исходя из представленных определений и классификации категории «мотивации», можно выделить 4 наиболее важных элемента мотивации для нашего исследования: потребность, мотив, стимул и вознаграждение. Взаимосвязь данных понятий наглядно представлено на рисунке 1.3.

Ключевым понятием теории мотивации является потребность. Понятие «потребность» многозначно трактуется в научной литературе достаточно широко. В. Магуна определяет потребность как отсутствие блага [136, с.10], Д. Леонтьева как отношение между личностью и окружающим миром [88, с.50]. А. Литвинюк определяют потребность как осознанную человеком физиологическую или психологическую необходимость в вещах и явлениях, которыми он не обладает на данный момент времени [101, с.12].

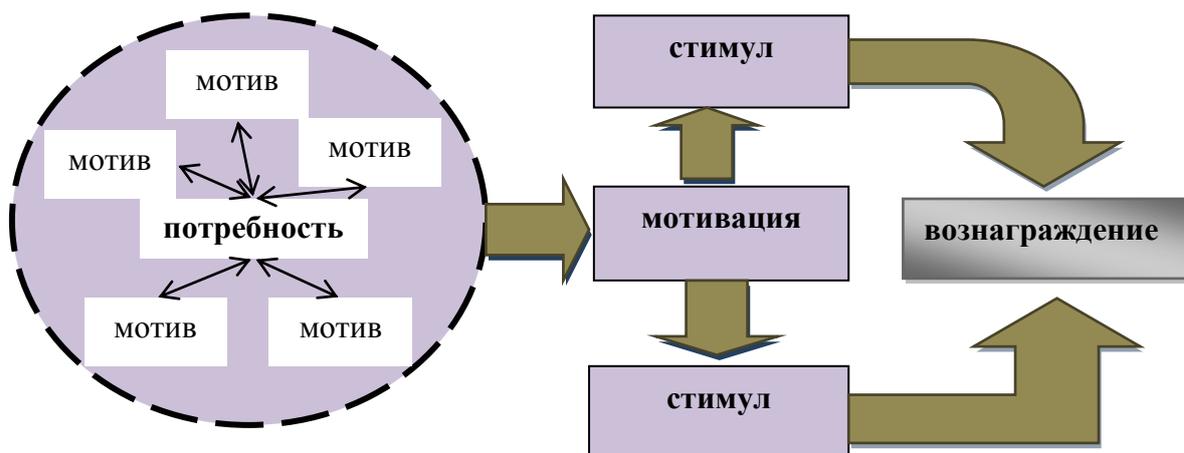


Рис. 1.3. Взаимосвязь понятий мотивации (потребность, мотивация, вознаграждение, стимул)

Источник: составлено автором на основе [87; 136; 142; 91; 121;145].

С нашей точки зрения, потребность это и есть нужда, острая нужда, в чём-либо, осуществлении чего-либо. У каждого человека есть потребность, которая побуждает его активность.

В литературе по мотивационному менеджменту можно встретить следующую классификацию потребностей человека (таблица 1.2).

Таблица 1.2. Классификация потребностей

Классификация потребностей	Признаки
<b>По происхождению</b>	●естественные и ●культурные
<b>По степени важности для человека</b>	●доминирующие и ●второстепенные
<b>По характеру предмета</b>	●материальные и ●духовные
<b>По природе</b>	●первичные и ●вторичные
<b>По степени осознания человека</b>	●осознанные и ●неосознанные
<b>По отнесенности к внутренней или внешней сфере развития</b>	●индивидуальные, ●социальные и ●смешанные

Источник: систематизировано автором на основе [142, с.20].

Несмотря на разнообразие потребности, имеют общие свойства (таблица 1.2):

- большинство потребностей удовлетворяются с помощью определённых предметов;

- потребности всегда направлены на нечто конкретное;

- они цикличны, то есть периодически возникают снова [142, с.20].

Потребности нельзя непосредственно увидеть или измерить. Об их существовании окружающие могут узнать, в определенной степени, по поведению человека. Потребности существуют у всех людей, но не все потребности можно активизировать.

Активизатором потребности является мотив. Именно мотивы, а не потребности отличают одного человека от другого, так как одна и та же потребность может быть реализована с помощью различных мотивов. Сладкевич В. определяет мотив как осознанное внутреннее побуждение личности к определённому поведению, направленную на удовлетворение потребностей [142, с.19]. Левин К. трактует мотив как намерение, которое влияет на поведение человека [88, с.59]. Однако А. Файзуллаев отрывает мотив от побуждения.

Побуждение – мотив – действие. Мотив – основная причина человеческой активности, которая представляет собой осознанное побуждение [88, с.46-52]. На наш взгляд, мотив – это импульс, который следует, исходя из сложившейся совокупности потребностей, который влияет на поведение человека, исходя из его характера, мировоззрения, восприятия, чувствительности, настоящего состояния организма. То есть, на мотивы воздействует большая гамма факторов, которые, в совокупности и определяют действия индивида, которые базируются на его потребностях.

По мнению А.Я. Кибанова мотивы, определяющие поведение работника, имеет свою структуру, и зависят от ситуации. По его мнению, мотив движет человеком для получения блага, то есть, зная мотивы, можно подобрать стимулы, с помощью которых

можно воздействовать и управлять этим поведением [92, с.100]. То есть между мотивом и стимулом существует связь. В своих работах Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, Мерко А.И. аргументируют данную существующую нить между мотивом и стимулом. По мнению автора, стимулы – это совокупность факторов, которые воздействуют на реализацию чего-либо, движут человека к выполнению или не выполнению какого-либо действия.

Одегов Ю.Г. определяет стимул как побуждение к действию, побудительная причина, но утверждает, что понятие «мотив» шире, чем «стимул», однако, стимулы реализуются через вознаграждения [122, с.452]. Вознаграждение – это то, что человек считает для себя ценным. При этом необходимо учитывать индивидуальность человека, его потребности и личностное представление о ценности.

Т.О. Соломонина, В. Соломондин и Н.В. Самоукина классифицируют вознаграждения следующим образом:

- 1) внешнее (чувство удовлетворённости выполняемой работы, содержательность и значимость работы, самоуважение и ощущение дружбы и взаимопомощи);
- 2) внутреннее вознаграждение (заработная плата, продвижение по службе, похвала и признание, и т.д.) [145; 141, с.14-20].

На наш взгляд, вознаграждение – это процесс поощрения работника в результате его деятельности, который состоит из множества внутренних и внешних элементов, которые, в зависимости от потребностей и предпочтений работника, могут быть более или менее эффективными и влиять на его удовлетворение. Внутреннее вознаграждение представляется нам как психологическое удовлетворение человека, получаемое в процессе выполнения работы, а внешнее вознаграждение, является компенсацией за труд и приложенные усилия в виде материальных благ, которые являются ценными для работников в данный период времени.

Совокупность перечисленных элементов мотивации определяет определенную технику мотивации, используемые в организации. Кроме того, эти же элементы являются основой построения мотивационного процесса, а, следовательно, и мотивационного менеджмента.

В исследовании мотивационного процесса необходимо отметить А. Я. Кибанова, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева, О. С. Виханского, А. Файзуллаев, А. И. Турчинова, А. П. Егоршина и А. Быркэ (А. Вігсă), у которых наблюдается схожесть этапов (стадий) мотивационного процесса (таблица П.1.1).

На наш взгляд, отличную от ряда исследователей трактовку мотивационного процесса имеет ученый Д. В. Колосов [96, с.16-32]. Разработанная им концепция потребностного поведения не использует понятие «мотивация», вместо него автор прибегает к определению «мотивационного поля», функциями которого являются, в конечном итоге, формирование мотива и удовлетворение потребностей индивида. «Мотивационное поле», как пишет автор, «– это функциональный орган головного мозга, задачами которого являются упорядочение потребностей и выбор оптимального способа достижения состояния удовлетворения как конечной цели поведенческих реакций».

Данная концепция представляет реальный интерес для настоящего исследования, в силу того, что мотивационный процесс, исходя из понятия мотивационного поля, является серьезным когнитивным процессом, на который воздействует переплетение многих факторов, вплоть до обстоятельств, в которых действует индивид при принятии решений относительно действия и дальнейшего поведения.

Таким образом, формирование побуждения, направленного на удовлетворение потребностей, проходит, по Д. В. Колосову [96, с.16-32], ряд последовательных стадий (зон):

I зона – потребности эталоны, которые расположены в ядре потребностей;

II зона – представительства потребностей, в которой накапливается потребностное возбуждение от ядер всех потребностей;

III зона – обработка потребностного возбуждения – происходит конвергенция потоков информации: потребностного возбуждения, поступающего из зоны представительства потребностей; возбуждения, несущего информацию о возможных предметах удовлетворения потребностей, возбуждения, несущего информацию об условиях, сопутствующих успеху;

IV зона – формирования программы действий, а мотив трансформируется в исполнительную активность, в которую он входит в качестве компонента;

V зона – подкрепления, взаимодействует с тремя предыдущими, подкрепляя (усиливая или ослабляя) происходящие в них процессы.

Изучив стадии мотивационного процесса различных авторов, необходимо подчеркнуть, что мотивационный процесс представляют собой замыкающийся непрерывный круг, который состоит из шести основных этапов. На рисунке 1.4 представлено видение автора относительно мотивационного процесса и стадий его осуществления. Оно схоже с видением ученых Виханского и Наумова, но, в то же время, имеет некоторые отличия в определении процессов и их трактовках.

Охарактеризуем каждый из них:

**I Возникновение потребностей.** Возникновение потребности связано с ощущением того, что чего-то не хватает. Это проявление в определенный момент способствует к недовольству, или побуждению для его устранения. Условно различные виды потребностей можно разделить на три группы: физиологические, психологические и социальные.

**II Побуждение к действию.** Появление потребности создает некий психологический дисбаланс и человек стремится к устранению проблемы: реализовать, подавить, не замечать. Таким образом, разрабатываются некие установки к действию, а также выбираются средства, с помощью которых устраняется или реализовывается потребность.

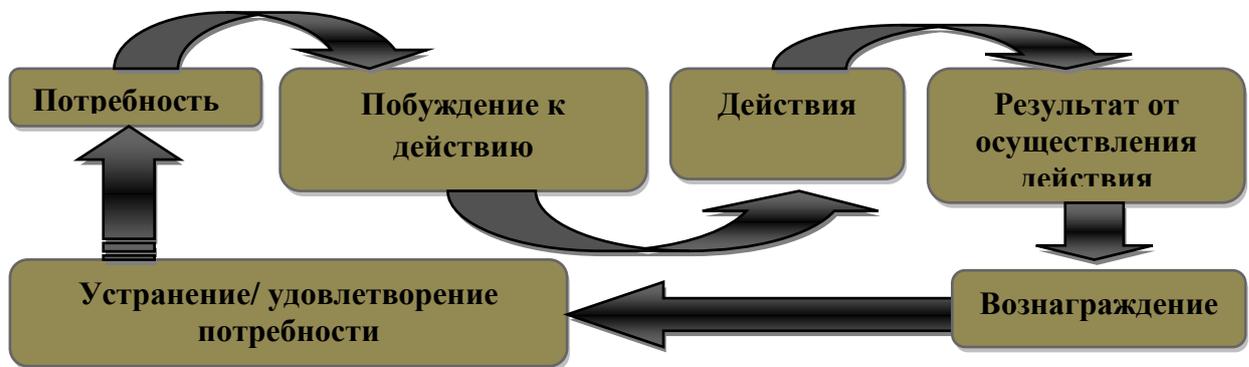


Рис. 1.4. Мотивационный процесс

Источник: составлен автором по результатам исследований [15; 92, с.106; 74, с.152; 86, с.51; 148, с.81; 80, с.52; 173].

**III Собственное действие.** Стадия подразумевает осуществление действий, которые приведут к реализации потребности (удовлетворению, или устранению ее).

**IV Результат от осуществления действия.** Окончание действия, которое должно привести к определенному результату по оценке самого индивида: в первую очередь, удовлетворение результатами своего труда. Также на этой стадии продолжается процесс ожидания вознаграждения за результаты от действия. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

**V Вознаграждение.** После конкретных действий, индивид либо получает то, что поможет ему устранить потребность, либо то, что он сможет обменять на желаемый, или равносильный объект. Здесь происходит оценка: насколько действие принесло желаемый результат. Вознаграждение может быть ожидаемым, либо отличаться, кардинально, или незначительно, от ожидаемых установок, тогда, результатом вознаграждения будет

являться ответная реакция – положительная или отрицательная. Поэтому роль менеджера в установлении вознаграждения будет решающим фактором воздействия на результаты дальнейшего труда работника: ослабление, сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

**VI Устранение / удовлетворение потребности.** На этой стадии определяется, как дальше поступает индивид: прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности [73, с.152]. Данный этап характеризует обратную связь, которая будет выражена в удовлетворенности человека результатами своего труда и дальнейшим развитием его поведения, что существенно влияет на результативность организации.

В целом, следует отметить, что мотивация – это процесс, в результате которого человек стремится удовлетворить свои потребности через возникновение мотивов, стимулов и, используя, в конечном итоге, соответствующее поведение. Индивидуальная мотивация воздействует на групповую и, в итоге, на поведение всех членов организации. Мотивы, таким образом, взаимодействуют, влияя на поведение членов организации [120, с.79-85].

Таким образом, можно утверждать, что мотивация персонала имеет огромную силу, это именно та энергия, которая продвигает организацию к достижению целей.

## **1.2. Концепции и методологические положения мотивационного менеджмента**

Практический менеджмент опирается на определённые теории мотивации, как концептуальные научные подходы к объяснению мотивации трудовой деятельности человека. Первой концепцией мотивации является метод «кнута и пряника», который возник в далекой древности и просуществовал довольно долго. Применение данной теории основано на использовании методов принуждения и материального вознаграждения, то есть работник, выполняя работу, знает, за что он будет награжден, а за что наказан. Этот метод был долгое время эффективен, особенно при рутинных работах, а также в бригадной форме организации труда, где применялись регламентированные надбавки и доплаты. С течением времени данный метод модифицировался в систему экономических и административных стимулов.

Методическое развитие метода «кнута и пряника» было представлено в трудах Ф. Тейлора (F.Taylor). Сущность данной теории заключается в том, что каждое действие приводит к какому-либо результату, а доминирующий мотив трудовой деятельности — это материальное вознаграждение. Данная теория получила название «Х», позже она была

развита и дополнена Д. Мак Грегором (D. McGregor) и получила название теория «У». В 80-е годы XX века данные теории пополнились ещё одной теорией «Z» В. Оучи (W. Ouchi) [84, с.36-38].

Согласно данной теории, работников можно разделить на три группы: X», «У» и «Z». В зависимости от принадлежности работника к той или иной группе, авторы данных теорий описывают их потребности, личные качества и основные мотивы к деятельности. Согласно теории «X» это человек, который не любит работать, предпочитает, чтоб им управляли, заставляли. Работу выполняют некачественно, не берут на себя ответственность, но при этом существует потребность в безопасности и стабильности. Данную категорию работников необходимо постоянно контролировать и принуждать к работе. Группа людей, относящихся к теории «У»: личностные качества противоположны людям, относящимся к теории «X». Модель теории «У» ориентирована на людей, которые готовы взять на себя ответственность, обязательства, присуще желания работать, готов применять свои знания и опыт, отсутствует необходимость постоянного контроля и принуждения в выполнении работы. Модель теории «Z» описывает хорошо людей, которые предпочитают работать в группах и добиваться поставленных целей, стремиться к самостоятельности, самообразования и стабильности в работе.

Данные теории «X», «У» и «Z» представляют собой совершенно разные модели мотивации и, следовательно, различный комплекс потребностей, которые необходимо учитывать в процессе разработки мотивационного механизма.

Метод «кнута и пряника» пользовался успехом долгое время у многих руководителей, а некоторые и сегодня считают его лучшим, с помощью которого можно управлять поведением работников. Именно поэтому концепции теорий мотивации основываются на изучении доминирующего спектра потребностей и стимулов, а также непрерывного выявления новых мотивов и потребностей.

Существующие теории мотивации раскрывают понимание мотивов трудовой деятельности человека, а также являются механизмом для управления этими мотивами на практике. Далее рассмотрим основные теории мотивации

Один из первых, кто полагал, что поведение человека обуславливаются присущими ему потребностями был – А. Маслоу (A. Maslow, 1954) [155, с.53].

А. Маслоу потребности человека делит на 5 групп и выстраивает их иерархически. Первая группа потребностей (самая низкая) – физиологические потребности: питание, одежда, жилье, здоровье. Данная группа потребностей относится к базовой и, как утверждает А. Маслоу, пока не будет удовлетворена, не будет возникать потребность

более высокого уровня. Вторая группа потребностей: потребность в безопасности (экзистенциальные), проявляется через потребность в безопасности существования, уверенность в завтрашнем дне, стабильности оплаты труда и жизнедеятельности. Третья группа потребностей: социальные потребности. После удовлетворения физиологической потребности и потребности в безопасности, у человека возникают потребности, основанные на стремлении человека к общению, к любви, к дружбе, то есть стремление человека к обществу и осознания себя частью общества. Четвёртая группа потребностей: потребность (самооценка) в уважении и признании. Данная потребность проявляется через интерес к стремлению признания окружающими определенных достижений индивида, достижения статуса, репутации и престижа. Пятая потребность: потребность в самоактуализации (самовыражении). Данная потребность проявляется после удовлетворения первых четырёх потребностей и выражается через стремление индивида материализации своего потенциала и наращивания своего опыта.

Данную теорию невозможно использовать в чистом виде, так как очень сложно найти человека, потребности которого выстраиваются в модель иерархии потребностей А. Маслоу. Однако и сам А. Маслоу выделял, что его теорию можно применять к обществу в целом, но не может использоваться к конкретному индивиду.

По мнению автора, данный подход можно применять при индивидуальном определении ведущих потребностей работников и разработать факторы мотивации в соответствии с выявленными потребностями. И, тем не менее, теория А. Маслоу может многое рассказать руководителям, которые берут на себя ответственность мотивировать других людей. Даже не применяя теорию в целом, руководители должны допускать осуществление некоторых градаций потребностей среди рабочих. Это может позволить им превратить их не только в более продуктивных работников, но и сделать их более удовлетворёнными и признательными людьми.

Данная концепция оказала существенное влияние на современный подход к мотивации в менеджменте. Именно иерархия А. Маслоу по мнению многих исследователей, является самой распространённой. Данная модель, как для классиков, так и для современников в области управления персоналом и менеджмента является ядром, на основе которого моделируются мотивационные механизмы и направления их удовлетворения.

В 1959 году Ф.Херцберг (F. Herzberg) продолжил работу А. Маслоу. Однако Ф. Херцберга интересовали не сами потребности, а выявление факторов, влияющих на динамику производительности труда [143, с.29; 101, с.44]. На базе проведенного

исследования (опроса) Ф. Херцберг выделил две группы факторов (рис. 1.5): гигиенические и мотивационные, которые непосредственно влияют как на поведение человека, так и на производительность труда.

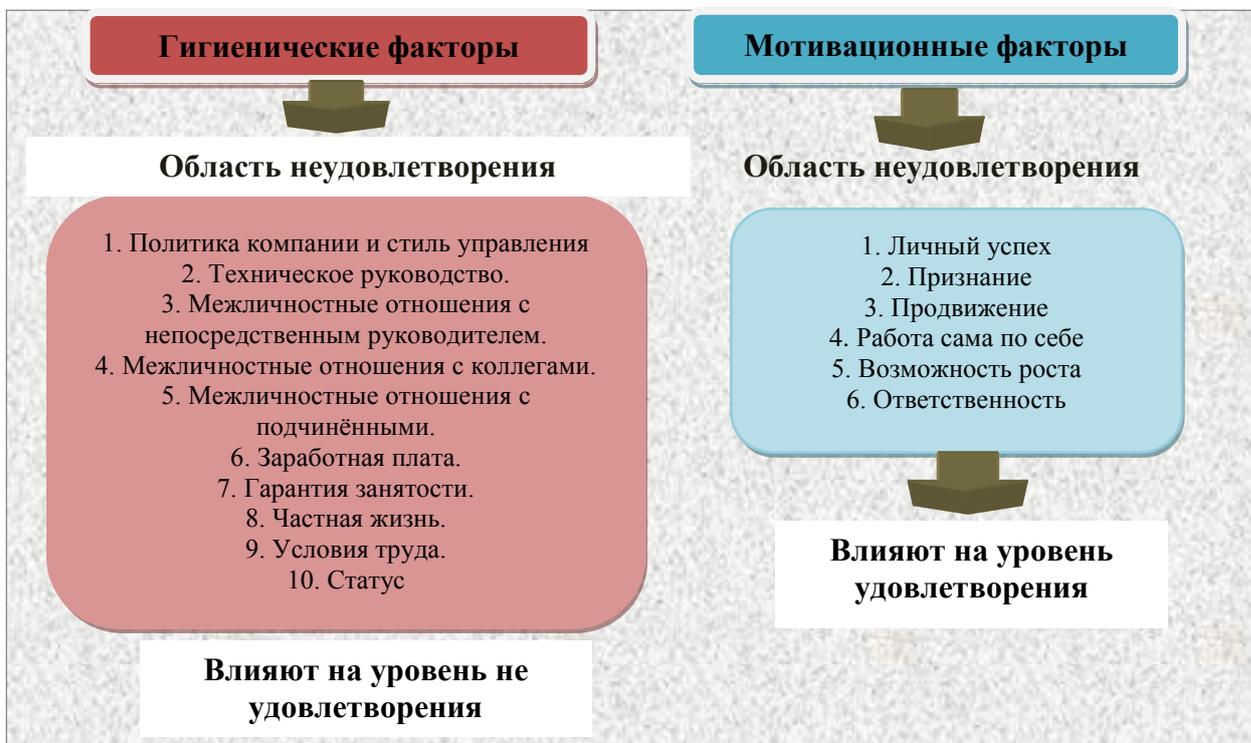


Рис. 1.5. Двухфакторная теория Ф. Херцберг

Источник: составлено автором на основе [143, с.29; 100, с.44; 141, с.26].

Ф. Херцберг утверждает, что гигиенические факторы не имеют мотивирующее воздействие на персонал, но влияют на степень неудовлетворённости трудом и снижают повышенную текучесть персонала. Мотивируют только мотивационные факторы [141, с.26]. Однако некоторые авторы критиковали данную позицию и указывали на то, что один и тот же фактор одного работника может удовлетворять, а другого – нет.

В теории мотивации Ф. Херцберга прослеживаются некоторые совпадения с теорией потребностей А. Маслоу. Факторы гигиены Ф. Херцберга совпадают с потребностями безопасности и физиологическими потребностями А. Маслоу. Мотиваторы Ф.Херцберга схоже с потребностями высших уровней А. Маслоу. Данные теории расходятся только в том, что Ф.Херцберг считал, что факторы гигиены становятся для работников доминирующими только в том случаи, если работник считает их несправедливыми и неадекватными, а А. Маслоу утверждал, что с помощью факторов гигиены можно воздействовать на поведение работника.

В 1961 году, Д. Мак-Клелланд (D. McClelland) разработал еще одну теорию мотивации, которая получила название – трёхфакторная теория мотивации. Автор данной теории также продолжает развивать теорию А. Маслоу, однако, дополняя её тремя группами потребностей: власть, успех и причастности, то есть основное внимание уделяет высшим потребностям, и они не расположены иерархически.

Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. В рамках структуры А. Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в самоуважении и самоактуализации. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Потребность успеха так же находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения [143, с. 30].

В концепции Д. Мак-Клелланда потребности соучастия, достижения и властвования не исключают друг друга: проявление влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимовлияния. Считается, что на практике эта теория в большей мере применима к мотивации людей, занимающих (или стремящихся занять) высокие позиции в организации.

Сущность данной теории заключается в том, что в зависимости от принадлежности человека к тому или иному обществу доминируют определенные потребности, они равнозначны и находятся во взаимодействии. Одной из отличительных черт рассматриваемых теорий мотивации Д. Мак-Клелланд – единственный, кто разработал механизм выявления доминирующих потребностей. Однако, несмотря на это, основная трудность применения данной модели и заключается в определении доминирующих потребностей индивида, и если будут допущены ошибки, в итоге может отразиться на правильном выборе стимулов, в результате чего работник будет не мотивироваться, а демотивироваться, что повлечет за собой сокращение производительности труда.

Сравнительно новой концепцией теорий мотивации является – теория потребностей К. Альдерфера (C. Alderfer, 1972) [101, с.40]. В своём исследовании К. Альдерфер попытался развить и уточнить теорию А. Маслоу. На основе пяти потребностей А. Маслоу он выделяет три группы потребностей: существования, взаимосвязей и роста.

Потребность существования выражается через биологические потребности и потребности в безопасности. В сравнении с теорией А. Маслоу потребности, разработанные К. Альдерфером относятся, к первичным потребностям. Потребность взаимосвязей можно отнести потребность признания и самоутверждения, отражает социальную сущность индивида. Потребность роста подобны потребностям самовыражения пирамиды А. Маслоу и выражаются в стремлении к развитию и самосовершенствованию.

Сущность данной теории заключается в том, что потребности зависят от особенностей человека и тех условий, в которых он находится. Устремленность к той или иной потребности проявляется в двух направлениях: вверх, но при этом должны быть удовлетворены нижние потребности, и вниз, в случае отсутствия возможности удовлетворить более высокие потребности. Между теориями А. Маслоу и К. Альдерфером есть существенное различие: А. Маслоу считает, что потребности могут удовлетворяться только снизу-вверх, а К. Альдерфером утверждает, что данное движение может осуществляться в двух направлениях.

На рисунке 1.6 автором исследования представлено соотношение выше рассмотренных теорий А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф.Херцберга и Д. Мак-Клелланда. Данное соотношение четко иллюстрирует перечень возможных потребностей работников, прослеживается их взаимовлияние при анализе выявления мотивации, но нельзя утверждать о взаимном воздействии этих потребностей в одинаковой степени на одного и того же работника.

Суммируя результаты сопоставления различных моделей мотивации, основанных на потребностях, можно сказать, что мотивацию надо воспринимать как вероятностный процесс. То, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать воздействия на него в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации. Теории мотивации А. Маслоу, Ф.Херцберга, К. Альдерфера и Д. Мак-Клелланда, относятся к содержательным теориям и заключается в том, что они изучают потребности, на основе которых существует возможность разработать механизм мотивации человека. Впоследствии исследователям стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

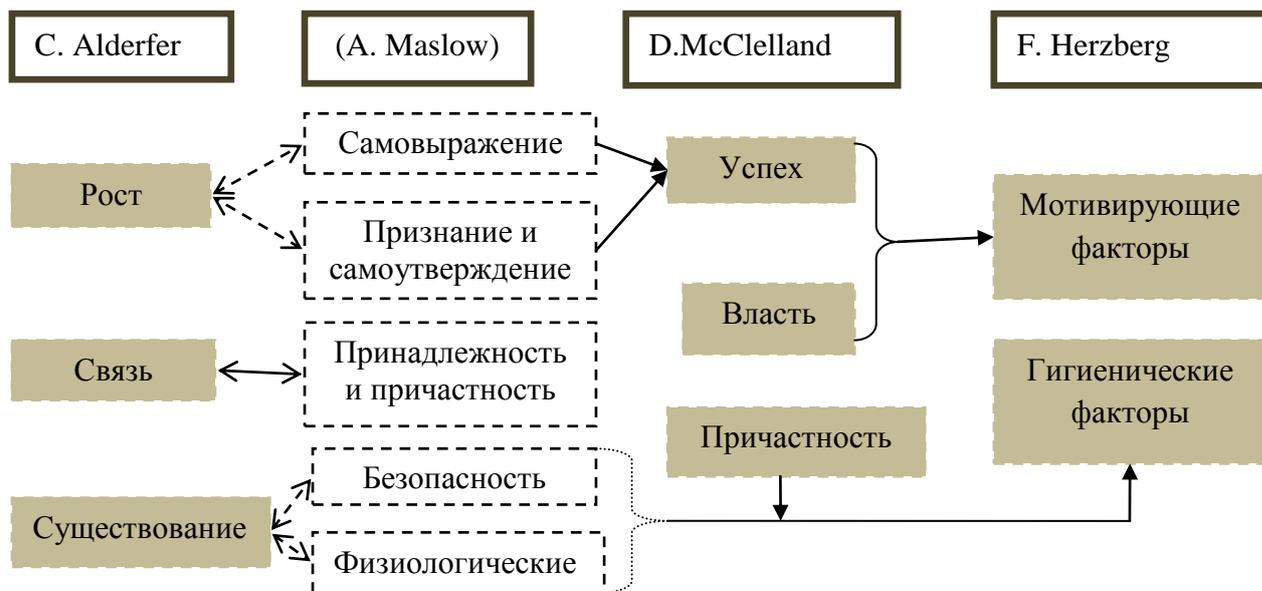


Рис.1.6. Соотношение групп основных потребностей различных авторов  
 Источник: составлено автором на основе [101; 143; 141].

В настоящее время существуют более 50 процессуальных теорий, но в практике управления наиболее известны: теория ожидания В. Врума (V. Vroom), теория справедливости С. Адамсона (J. Adams) и комплексная теория мотивации Л. Портер и Э. Лоулер (L. Porter, E. Lawler). Далее рассмотрим каждую из них:

Теория справедливости С. Адамсона (J. Adams, 1963). Данная теория была выдвинута П. Гудмэном и затем развита и дополнена С. Адамсом [154, с.22]. В основе разработки данной теории лежит понимание того, что люди сравнивают своё вознаграждение и оценивают степень её справедливости за выполненную ими работу и объём выполняемых обязанностей. При этом сравнение осуществляется со своими затратами и результатами труда с результатами и затратами труда других работников, выполняющих аналогичную работу, причем сравнение может происходить даже с работниками других предприятий [142, с.61].

Данное сравнение осуществляется с объемом выполненной работы с размером полученного вознаграждения (рис.1.7). Смысл теории состоит в том, что основа трудовой мотивации – это справедливость вознаграждений. То есть, если работник считает, что руководитель относится к нему не предвзято и оценивает его труд справедливо по сравнению с другими работниками, то в данном случае он получает удовлетворение от выполненной работы. Но если данное сравнение работник будет расценивать как не справедливое, то его мотивация будет снижаться. Теория С. Адамса обращает внимание на крайне важную проблему обеспечения справедливости стимулирующих мер.



Рис. 1.7. Сравнение результатов и усилий согласно теории справедливости  
 Источник: составлено автором на основе [154, с.22; 142, с.61].

Теория ожиданий В. Врума (V. Vroom, 1964). Разрабатывая свою теорию, В. Врум старался объяснить, что мотивирование работников зависит не только от их потребностей, но и ожидания, того, что усилия, приложенные к выполнению работы, сравниваются с полученным вознаграждением других работников, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение [155, с.70].

Для объяснения своей теории В. Врум вводит четыре переменные, которые взаимодействуют между собой, и побуждают активность поведения:

1. Ожидание – в данном случае, понимается убеждение человека в том, что его усилия, старания увенчаются некоторыми реальными достижениями.
2. Инструментальность – это осознание работника, что для получения ожидаемого вознаграждения основным условием является выполнение работы и достижение требуемого результата.
3. Валентность – определяет потребности и набор стимулов, удовлетворяющие данные потребности.
4. Результат – представляет собой совокупность полученного вознаграждения за выполнение требуемой работы. При этом результаты рассматриваются на двух уровнях: первый уровень — это полученные результаты в процессе выполнения работы, и второй уровень – это вознаграждение за выполнение первого уровня.

Математически данную теорию можно представить следующим образом [100, с.48]:

$$M = [O \times I \times V] \quad (1.1)$$

где,

M – мотивация труда;

O – ожидания, от вложенных усилий в результаты труда;

I – инструментальность;

V – валентность.



В последние годы внимание исследователей привлекает теория подкрепления Б. Скиннера (1950-1970), которая стремится объяснить соотношение между поведением и его последствиями [58]. Основной подход, опирающийся на эту теорию, получил название «модификации поведения». Его суть в следующем – поведение является функцией его последствий. Люди действуют (или воздерживаются от действий) определенным образом, учитывая последствия или вознаграждения, ассоциируемые с таким поведением. Концепция «модификации поведения» существенно опирается на теорию научения и исходит из того, что поведение определяется внешними последствиями. Эти последствия или подкрепления могут быть четырех типов: а) позитивное подкрепление; б) негативное подкрепление; в) отсутствие обратной связи (суть его состоит в следующем – если одно лицо ничего не делает для подкрепления поведения другого лица, то последний перестает действовать подобным образом); г) наказание.

Согласно теории подкрепления Б. Скиннера, наличие стимулов вызывает определенное поведение человека, в зависимости от последствий которого оно повторяется или нет. Неоднократные повторения одних и тех же результатов приводят к формированию у человека определенной поведенческой установки.

Однако, следует отметить, что с развитием общества в современных рыночных условиях, когда производственным ресурсом становятся информация и знания; научные разработки становятся главной движущей силой экономики, а ценными качествами является уровень образования, профессионализм и креативность работника, использование классических теорий, мотивации чаще всего может привести к демотивации.

На основе вышеизложенного появилась необходимость появления современных теорий мотивации, которые брали за основу классических подход, то есть за основу брались индивидуальные особенности личности. Далее представлены характеристики основных современных теорий мотивации.

**Концепция параллельного мотивирования** [101, с.57]. Основоположителем данной концепции является Л.С. Выготский, утверждающий, что мотивирующие факторы действуют параллельно и независимо друг от друга, то есть происходит модификация системы потребностей А. Маслоу. Данную трансформацию потребностей Л.С. Выготский объясняет тем, что с развитием общества и происшедшими изменениями в обществе меняются и потребности. А успешными являются те предприятия, которые осознали, что классическая система потребностей требует трансформации и внедрения концепции

параллельного мотивирования. Параллельное мотивирование предполагает внедрение инноваций в систему управления, которые позволили работнику получать удовлетворение по всем категориям потребностей.

**Модель «мотивационного комплекса трудовой деятельности»** (1997) [101, с. 60-62]. Литвинюк А.А. основывает свою концепцию на том, что все мотивы, влияющие на работника можно объединить в пять основных групп: 1) приобретение (МА); 2) удовлетворение (МЕ); 3) безопасности (MS); 4) подчинения (MD); 5) энергосбережения (MP). По мнению А.А. Литвинюка мотивы действуют друг на друга с помощью трёх видов связей: 1) активационные связи (А – связи); 2) угнетающие связи (У – связи); 3) противоугнетающие связи (П – связи). С помощью данной концепции можно прогнозировать изменения трудовой деятельности при воздействии стимулов на мотивы.

**Мотивационно-типологическая модель** (2004) [155, с. 61] предполагает, что при поиске стимулов для каждого работника учитывается его психотип и стиль мышления. Основатель данной концепции В.И. Герчиков систематизирует мотивационные типы работников и при этом делит их на два класса: класс избегательной мотивации (человек стремится избежать отрицательных последствий своего поведения); и класс достижительной мотивации (поведение человека основывается на действиях для достижения поставленных целей). На каждый тип предложены стимулы, которые, как утверждает автор, позволяют повысить эффективность работника и при этом снизить затраты предприятия на мотивацию, разделяет воздействие на человека через его внутренние и внешние установки. Зная особенности мотивации персонала, можно прогнозировать эффективность применения стимулов к различным типам работников. Фундаментом данной концепции является пересечение двух осей – мотивации и трудового поведения. Сторонниками типологической модели являются Т.О. Соломондина (2005) [135, с.289-341], С.И.Иванова (2005) [87] и Н.В. Самоукина (2008) [141], которые утверждают, что знание поведенческого типа работников даёт возможность руководителям учитывать комплекс мотивов, присущий тому или иному типу при разработке системы мотивации.

**Теория психологического контракта Э.Шейна** [101, с.66-70] согласно данной модели, человеческие потребности меняются в зависимости от ситуации, в которой человек находится. Исследования Шейна строятся на классических теориях «Х» и «У» Д. Мак-Грегора.

Доктрина Шейна выражает три модели мотивации:

1. Рационально-экономическая модель – основана на экономическом интересе работника (заработная плата).
2. Социальная модель – основана на потребности общения работников в процессе труда.
3. Модель самоактуализации – основана на желании работников развивать и реализовывать свой потенциал.

По мнению Шейна, руководители должны быть хорошими психологами, учитывать индивидуальность каждого работника. Автор выделил 8 основных ценностей в работе персонала и назвал их «карьерными якорями», при этом обозначив для каждого якоря свою мотивацию. Таким образом, теория психологического контракта предполагает моделирование мотивации на основе взаимоотношений работника и руководителя. Эти взаимоотношения регулируются психологическим контрактом, заключенным негласно между работником и работодателем.

**Социально-психологический подход** основывается на учёте половозрастных особенностей и групповых эффектов при стимулировании персонала. Сущность данного подхода заключается в том, что цели трудовой деятельности и характеристики трудового потенциала формируются на основе исследований стадий деловой жизни работника (возрастные этапы). Взаимосвязь мотивации и пола особенно хорошо описывается в исследованиях Н.Ф. Наумова, М.А. Слюсаренского [136, с.82]. В рамках данного подхода изучаются особенности стимулирования группы. Знание причин создания группы и групповой динамики позволит руководителю решить групповые проблемы и подобрать стимулы для достижений в группе. Изучая социально-психологические особенности мотивации в научной литературе, выделяют 4 модели:

1 Модель. Пассивно-адаптивная – поведение работника пассивное, уровень трудовой активности низкий. Труд не является внутренней потребностью, участие в нем диктуется внешними условиями.

2 Модель. Латентная (скрытая) – работник стремится удовлетворить свои потребности, однако их не афиширует, не признаётся, тщательно скрывает для того, чтобы не столкнуться с определенными проблемами. Латентная мотивация относится к внутренней мотивации и к деятельности работника не относится.

3 Модель. Инструментальная – у работника явно выражается материальная заинтересованность, но не наблюдаются мотивы участия в труде. Однако данная модель позволяет обеспечить высокую результативность деятельности.

4 Модель. Самодеятельная – у работника явно выражаются потребности в самореализации и саморазвитии, выражается высокая мотивированность в процессе труда, личного трудового потенциала работника, выражаются высокие результаты трудовой деятельности. Таким образом, следует, что, используя данный подход к мотивации персонала, необходимо учитывать половозрастные и групповые особенности личности [136, с.83].

После краткого изложения ключевых идей современных теорий мотиваций можно сделать вывод о том, что они в основном продолжают основные идеи классических концепций (содержательные и процессуальные теории), в то же время детализируя и расширяя их, а некоторые теории трансформируются в связи с глобальными инновациями в мире.

Таким образом, следует отметить, что рассмотренные теории мотивации могут быть использованы для выявления и объяснения мотивов поведения персонала организации, на основе которых возможна разработка и совершенствование системы мотивации.

### **1.3 Современные методы и способы управления мотивацией персонала**

Повышение конкурентоспособности предприятия, рост производительности или качества труда, сокращение издержек невозможны без достаточной мотивации персонала. Сегодняшний руководитель должен уметь мотивировать людей и мотивировать очень эффективно. Результат экономической деятельности зависит от имеющихся ресурсов и эффективности их использования, которая во многом определяется отношением людей к труду, способами и методами мотивации.

Мотивация как основная функция менеджмента направлена на активизацию поведения подчиненных к деятельности через определенную систему для достижения личных целей и целей предприятия. Мотивация как функция менеджмента тесно связана с другими доминирующими функциями (рис.1.9). Однако, насколько качественно будет применяться функция мотивации, зависит успех любой организации, именно поэтому необходимо создать такую систему определения методов и способов воздействия на персонал, которая бы удовлетворяла потребности работника и организации и в то же время была тесно связана со стратегическими целями организации.

Метод (от греч. *methodos* – путь к чему-либо) есть способ достижения цели, определенным образом упорядоченная деятельность. Методы мотивации – это приемы управленческих воздействий на работников для побуждения их к выполнению целей,

задач, осуществлению определенных действий [142, с.75], следовательно, способы мотивации представляют собой конкретные действия, ведущие к достижению цели.



Рис. 1.9. Взаимосвязь функции мотивации с доминирующими функциями менеджмента  
Источник: составлено автором на основе [99; 104;142; 146; 151].

Таким образом, в теории менеджмента можно выделить три группы методов мотивации, которые включают в себя различные способы, по сути отличающиеся между собой, но имеющие общую цель – побуждение сотрудников к достижению организационных целей. Так, выбрав правильный набор действенных методов и способов мотивации, менеджер может воздействовать на эффективность работы организации. Ряд авторов, в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности, методы управления мотивацией делят [72, с.65; 156, с.86; 147, с.141] на:

- **Экономические методы** – осуществляются через материальные блага, которые получает работник в результате трудового вклада за достижение целей организации посредством профессиональной компетентности и регламентируемых правил поведения. В экономическое стимулирование включены все способы, используемые в организации денежных выплат, используемые в организации. В практике экономического стимулирования применяют следующие способы: премирование, бонусы, участие в прибыли, комиссионные с продаж, надбавки, единовременные выплаты, дополнительные льготы и т.д. Использование того или иного метода экономического стимулирования связано с выполнением плана и контролем над его осуществлением;

● **Организационно-административные методы.** Для этих методов характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления, основанное на директивных указаниях, основанных на дисциплине, ответственности, власти, принуждении. С помощью данного метода можно оказывать влияние на подчиненных через распоряжение и выполнение административных актов, а также контролировать выполнение различных поручений, обеспечить строгую дисциплину персонала различных уровней. Однако, полное использование данного метода может привести к усилению власти и снижению творческого развития персонала;

● **Социально-психологические методы** связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием. С помощью данного метода можно активизировать трудовое поведение работников через формирование морально-психологического климата в коллективе и создание доброжелательных отношений между работниками различных уровней, а также в оказании помощи в совершенствовании и самореализации в трудовой деятельности работника. Социально-психологические группы в зависимости от масштаба и способа воздействия делят на два вида:

1. *Социологические методы*, которые направлены на группу людей и их отношения в процессе выполнения трудовой деятельности. Целью данного метода является формирование и развитие коллектива, создание благоприятного климата и сплоченности. Данные методы являются научным аппаратом в работе с персоналом, представляют необходимые данные в подборе, расстановке и обучении персонала. Сбор необходимых данных осуществляется с помощью анкетирования, собеседования, тестирования, интервьюирования, общения, соревнования и конфликта;

2. *Психологические методы*, с помощью которых можно улучшить морально-психологический климат в коллективе, инициировать трудовое поведение и повысить степень удовлетворенности процессом труда на предприятии и коллективом в целом. К таким способам относят: принуждение, побуждение, осуждение, запрещение, порицание, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д. [118,с. 156-160].

Однако, следует иметь в виду, что данные методы должны использоваться руководителями в комплексе, при этом необходимо добиться сочетания всех трех методов менеджмента, так как именно они могут обеспечить в работе предприятия четкость, дисциплину и порядок.

Ряд авторов, среди которых А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Митрофанова Е.А., М.В. Ловчева, В.Я. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, В.Т. Пихаль, методы мотивации

классифицируют на: материально-денежные, материально-неденежные и нематериальные [92, с.188; 79, с.375]:

1. Материально-денежные методы мотивации связаны с реальной и номинальной заработной платой, выплатой бонусов, участием в прибыли и в акционерном капитале;

2. Материально-неденежные методы мотивации осуществляются через оплату транспортных расходов и обучения, медицинское страхование и страхование жизни, участие в различных программах (стипендиальные и жилищные), льготы и компенсации, не связанные с результатами работы.

3. Нематериальные методы мотивации осуществляется через стимулирование свободным временем, трудовое или организационное стимулирование и стимулирование, регулирующие поведение работника на основе выражения общественного признания. Молдавский ученый А. Быркэ (A. Bîrcă) [15] также делит мотивацию, в зависимости от используемых средств, на экономическую и морально-психологическую. К экономической он относит мотивацию, осуществленную через классические средства, которые приносят удовлетворение в экономических потребностях персонала: заработная плата, премии, участие в прибыли, пени и штрафные санкции за невыполнение намеченных результатов или административные нарушения. К морально-психологическим мотиваторам автор относит систему ценностей, отношения и поведение сотрудников. Таким образом, мотивация в этой группе может осуществляться путем: проявление доверия менеджера к подчиненным, выражение благодарности и похвалы, предъявление предупреждений и выговоров, предоставления титулов, званий, медалей и т.д.

Чекмарев О.П. методы мотивации делит на три группы [155, с.111]:

1) Материальные методы мотивации: основными компонентами являются формы оплаты труда (повременная и сдельная), то есть работник, в зависимости от объема и качества выполненной работы, получает материальные блага, размер которых оговаривается заранее;

2) Нематериальные методы мотивации – не имеют прямой денежной оценки, осуществляются через стимулирование, управление рабочим временем и отдыхом, систему оптимизации трудовых отношений, управление карьерой, наделение полномочиями и ответственностью;

3) Социальные гарантии (постоянная занятость, льготы, пенсионное обеспечение и т.д.).

Таким образом, как показал анализ различных точек зрения по классификации методов мотивации, 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.

В странах с развитой рыночной экономикой наряду с применением экономических методов (материальное вознаграждение) увеличивается значимость неэкономических методов. Однако, для значительного числа молдавских предприятий характерна плачевная ситуация в области мотивационного механизма. Уровень заработной платы многих предприятий (особенно сектора малых и средних) остается ниже уровня прожиточного минимума, социально – психологическим методам мотивации уделяется ничтожно малое значение.

Несмотря на то, что во всем мире социально – психологическая группа мотиваторов охватывает все большее распространение, в Республике Молдова денежное вознаграждение в общей структуре мотивов к труду имеет первостепенное значение, так как труд рассматривается большинством как деятельность, основная цель которой – удовлетворение первичных потребностей работника и его семьи.

Следует также отметить и методы морального стимулирования, некоторые из которых предприятию могут обойтись «дешевле» всего. Однако, руководители предприятий об этом не задумываются и придают большее значение материальным стимулам.

По мнению В.Н. Щербакова, «моральные», (нравственные) стимулы имеют объективно-субъективную сущность, выражающую двоякого рода зависимость: с одной стороны, зависимость субъективных побудительных сил от объективных отношений действительности, с другой стороны, направленность самого субъекта на содержательные цели деятельности, определяемые общественными отношениями. В соответствии с этим, моральные стимулы выступают как детерминирующие факторы общественной среды и как моральные побуждения субъекта». Моральные стимулы, по мнению автора, «это не онтологически привязанные к предметам или идеям качества, а специфическая функция, выполняемая ими в процессе деятельности. Понятие моральных стимулов характеризует процесс превращения духовных факторов из потенциальной формы в форму деятельности людей» [160, с.232-233].

Однако Жданкин Н.А. пишет, что успешное применение тех или иных форм материального вознаграждения (экономические методы) способно обеспечить

определённые преимущества, но мотивационный потенциал так называемых «мягких» методов управления мотивацией – дружбы, партнёрства, командной работы – часто оказывается гораздо важнее. В своей книге «Мотивация персонала. Измерения и анализ» Жданкин Н.А. предлагает шире использовать неденежные методы мотивации персонала.

В таблице 1.3 рассмотрен некоторый перечень неденежных методов воздействия на мотивацию подчинённых, которые могут быть использованы продвинутыми руководителями [81].

Таблица 1.3. Неденежные методы воздействия на мотивацию

Средства воздействия на мотивацию	Основное содержание
<b>Организация работ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работ.</li> <li>•Законченность выполняемых заданий.</li> <li>•Значимость и ответственность работы.</li> <li>•Предоставление самостоятельности работнику.</li> <li>•Своевременное информирование о соответствии работы установленным требованиям</li> </ul>
<b>Моральное стимулирование</b>	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией предприятия (устная благодарность, почётная грамота, фото на доске почёта и др.) Мотивирующий потенциал этого средства падает при формальном подходе
<b>Индивидуальный подход при выборе стимулов</b>	Оценка руководителем доминирующих у данного работника потребностей и выбор таких методов воздействия, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его мотивации
<b>Постановка целей</b>	Постановка перед работником чётких целей и задач, которые должны быть решены за определённое время
<b>Оценка и контроль</b>	Различные формы контроля над работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его конечных результатов и рабочего поведения
<b>Информирование</b>	Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников значимой для них информации
<b>Климат в рабочей группе (команде)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководителя и членов команды.</li> <li>•Традиции и правила, определяющие рабочее поведение и взаимодействие членов организации</li> </ul>
<b>Практика управления</b>	Качество управления, соответствие стиля управления важнейшим ситуационным переменам (характеристики работников, задачи, временные ограничения и др.)
<b>Меры дисциплинарного воздействия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Правильный выбор места (публично или в кабинете руководителя).</li> <li>•Своевременность дисциплинарного воздействия.</li> <li>•Соразмерность строгости наказания тяжести проступка.</li> <li>•Разъяснение причин.</li> <li>•Внеличностный характер наказаний</li> </ul>
<b>Обращение к наиболее значимым для работника ценностям</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Самоуважение.</li> <li>•Финансовое благополучие.</li> <li>•Ответственность перед командой (коллективом).</li> <li>•Интересы организации, предприятия.</li> <li>•Карьерные перспективы.</li> <li>•Интересы семьи и др.</li> </ul>

Источник: [81, с.150-151].

А.А. Литвинюк в своей книге «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» методы мотивации делит на традиционные и нетрадиционные. При этом к традиционным методам относит материально-денежное стимулирование, которое на сегодняшний день используются многими предприятиями [101, с.71]. Методы нетрадиционной мотивации ряд авторов делят на три группы:

**1) Методы, сформулированные актуальными течениями в обществе [102, с.95].**

Данные методы мотивации персонала используются в развивающихся предприятиях нового типа. Именно такие предприятия в своих мотивационных программах стараются как можно чаще использовать нетрадиционные методы мотивации:

1. *Формирование социального пакета по принципу «кафетерия» с использованием новых опций.* Данный принцип основан на формировании социального пакета, при котором работник сам выбирает список льгот в пределах установленной суммы или в зависимости от квалификации, стажа работы.

2. *Управление в стиле коучинг.* Реализуется через развитие личной мотивации: стимулирование саморазвития для того, чтобы в процессе деятельности работник учился сам находить ресурсы для достижения цели.

3. *Поощрительные командировки* – направление работников на различные выставки и командировки с целью обмена опытом и повышения уровня компетенций.

4. *Мотивирующие совещания* – при проведении совещаний награждаются сотрудники, которые показали наилучшие результаты в процессе профессиональной деятельности.

5. *Создание конкуренции.* Данный метод больше ориентирован на молодой персонал, который мотивирован на успех. Для создания конкуренции организуются соревнования и конкурсы.

6. *Визуализация результатов.* Моральное стимулирование работников с помощью напоминания о личной эффективности – похвала.

7. *Формирование значимости.* Стимулирование работников осуществляется через приёмы психологии и влияние. Руководителям предприятий рекомендуется придерживаться правильных установок, то есть здороваться с персоналом; при обращении называть по имени; благодарить за выполненную работу; уделять должное внимание; быть чутким особенно к тем работникам, чью работу обычно не замечают.

**2) Методы, в основе которых лежат ранее не используемые классификации персонала,** используются на предприятиях, где преобладает молодой персонал. Программы мотивации на таких предприятиях разрабатываются, исходя из

индивидуальных качеств персонала. Выявление индивидуальных качеств с использованием различных концепций:

✓ зодиакальные созвездия сотрудников (составление индивидуальных профессиональных гороскопов сотрудников);

✓ соционические типы персонала – социальная типология – описывает взаимодействие людей с окружающими [101, с. 71].

**3) Методы неденежной мотивации.** Данный метод используется предприятиями, которые не располагают денежными средствами для материального стимулирования персонала. В кризисных ситуациях предприятия отменяют премии, бонусы либо сокращают штат. Применение неденежной мотивации позволит сохранить фонды оплаты труда, а также руководителям показать свою заинтересованность в реализации интересов и потребностей работников. Согласно классификации Литвенюка А. А. к методам не денежной мотивации можно отнести:

1) *Патернализм* – проявление со стороны руководства опеки и заботы о работнике. Работник чувствует, что руководство о нём заботится. Данный метод реализуется при помощи особых мероприятий, таких как демонстрация руководителем ответственности за трудности работника; система дополнительных льгот и предоставление возможностей для общения.

2) *Патриотизм* – развитие любви к предприятию, желание сделать всё возможное для предприятия, в котором он работает. Прививаются чувства ответственности за конечный результат.

3) *Организационные стимулы.* Способами стимулирования в данном методе мотивации являются содержательность труда, условия и организация работы.

4) *Партисипативность и совладение.* Стимулами выступает: участие в прибыли, вовлечение работников в управление, участие в принятии решений и участие в накоплении капитала.

5) *Раскрытие потенциала.* Основными стимулами является обучение персонала, наставничество, планирование карьеры и работа с кадровым резервом.

6) *Психологическое влияние* – в данном случае используются методы психологического влияния на личность: позитивные и негативные формы влияния (похвала, влияние, наказание и т.д.) [101, с.72].

По нашему мнению, данные категории могут быть расширены на следующие направления неденежной мотивации:

- продвижение по карьерной лестнице персонала;

- создание корпоративной культуры, способствующей повышению морального удовлетворения;
- разработка и внедрение программ, способствующих развитию лидерского потенциала [89, с.89-92].

Данные методы наряду с преуспевающими компаниями могут быть использованы и предприятиями, которые не располагают достаточным количеством денежных средств для материального стимулирования персонала. На наш взгляд, применение неэффективных методов мотивации обусловлено, прежде всего, необходимостью создания более высокого уровня взаимоотношения между руководителями и подчиненными. А также построением системы мотивации, которая многогранно будет влиять на различные потребности персонала. Кроме того, при сложившихся непростых экономических условиях, в которых сегодня находятся многие предприятия Республики Молдова, применение данных методов не требует больших материальных затрат, осуществляется через личное общение руководителя с подчиненным, проявление ответственности руководителя за персонал, предоставление каких-либо дополнительных льгот.

В рамках рассмотренных групп методов мотивации разрабатываются определенные мотивационные механизмы. Идеального мотивационного механизма и абсолютно справедливого не существует. Однако в настоящем исследовании мы придерживаемся мнения И. Можайской, которая констатирует следующие выводы относительно методов управления мотивацией [111]. Данные выводы могут быть заложены при выборе оптимального мотивационного механизма.

1. Мотивация представляет собой комплекс мотивов. Важно определить несколько мотивирующих факторов и учитывать, что мотивы связаны между собой. То есть, на наш взгляд, так же, как и в менеджменте, в управлении мотивацией применяется системный подход, то есть все факторы системы должны быть взаимосвязаны и вести к изначально определенному результату (цели организации).

2. Мотивация всегда индивидуальна. Все предприятия разные, поэтому и системы мотивации их должны отличаться. Однако, для оптимизации управленческих процессов приходится внедрять усредненные принципы и разрабатывать среднестатистическую личностную структуру, состоящую из комплекса мотивов или потребностей. Для этого, по мнению автора настоящей работы, менеджер постоянно должен анализировать потребности персонала и мотивационные установки, которые являются основой его поведения. Проводить оценку стимулов и мотивов персонала для выявления «усредненного показателя», который определит реализацию целей компании.

3. Мотивы, интересы, ценности подвержены изменениям. Изменения в организациях происходят всегда: меняются как внешние условия, так и внутренняя система. То есть, на наш взгляд, кроме выявления «усредненного показателя» мотивации, менеджер должен постоянно пересматривать установки, в зависимости от изменения направлений деятельности, введения дополнительных обязанностей, пересмотра целей организации, а также факторов извне (к примеру, ситуации в стране, на рынке руда, в компаниях – конкурентов и т.д.).

4. Мотивацию принято делить на материальную и нематериальную. Материальная мотивация не всегда является самой эффективной. Управление такими мотивами как карьерный рост, статус, интерес к работе, ясность цели может влиять на энтузиазм не меньше, чем зарплата и бонусы.

Таким образом, в процессе трудовой деятельности происходит пересечение интересов работника и организации, существующих у работников мотивов и имеющихся у организации стимулов, что обеспечивает выделение процессов мотивации и стимулирования. В этой связи мы считаем, что стимулирование – это процесс воздействия организации на работника посредством реальных и потенциальных возможностей, выраженных в форме стимулов в целях повышения мотивации труда и эффективности использования трудовых ресурсов. Если рассматривать мотивацию как процесс нахождения и использования причинно-следственных связей между мотивами и стимулами, то стимулирование представляет собой составную часть мотивации, обеспечивающую ее эффективность. Поэтому мотивация и стимулирование неразрывно связаны друг с другом.

Основным выводом является то, что люди могут добиться большего лишь тогда, когда у них будет сильная мотивация к этому, то есть желание, стремление добиться большего, чем они уже добились на сегодняшний день. Цель менеджера – создание стремлений сотрудников и поиск нужных средств для их поддержания на самом высоком уровне. Какими методами и способами это может быть решено в отношении конкретных работников, решает руководитель.

На наш взгляд, несмотря на то, что исследователи определяют «усредненность» показателей мотивации в организации, во многих случаях, особенно когда речь идет о работниках интеллектуального труда, должен использоваться индивидуальный подход при выборе метода мотивации.

#### 1.4. Основные выводы по главе 1

1. 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.

2. 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.

3. 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.

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

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

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

7. 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.

## 2. ИССЛЕДОВАНИЯ СОСТОЯНИЯ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ АТО ГАГАУЗИЯ

### 2.1. Мониторинг деятельности малых и средних предприятий АТО Гагаузия

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. Общая площадь территории АТО Гагаузии составляет 1848 кв. км или 5,5% общей территории Республики Молдова [172; 179]. В административном отношении АТО Гагаузия разделено на три района (dolay – долая) – Комратский, Чадыр-Лунгский и Вулканештский районы.

На протяжении последних лет сектор МСП автономии вырос как с точки зрения качества, так и количества, составляя существенную долю в общем количестве экономических агентов, которые обеспечивают занятость рабочей силы и скромный уровень доходов, а также насыщают потребительский рынок товарами разнообразного ассортимента.

В соответствии с Законом РМ «О предпринимательстве и предприятиях» [2], категории предприятий Республики Молдова распределяются следующим образом:

Таблица 2.1. Особенности распределения предприятий по категориям предприятий Республики Молдова

Предприятие	Средняя численность персонала	Оборот за год	Общая балансовая сумма активов
Среднее	До 250 чел	До 50 млн леев	До 50 млн леев
Малое	До 50 чел	До 25 мдн леев	До 25 млн леев
Мелкое	До 10 чел	До 3 млн	До 3 млн

Источник: [2].

Как видно из таблицы 2.1, малым предприятием называется предприятие, средняя численность персонала которого не превышает 50 человек, а объемы продаж за год не более 25 млн. леев, также итог баланса такого предприятия не должен превышать 25 млн. леев.

Общепринято считать, что малый бизнес является продолжателем «больших идей» крупного бизнеса тогда, когда требуется доработка какой-либо продукции, процесса, либо необходимо удовлетворение индивидуальных потребностей клиентов, производство мелкосерийной или индивидуальной продукции. Таким образом, предприятия малого

бизнеса имеют преимущества в отношении индивидуального подхода к клиенту и удовлетворения его уникальных требований.

В условиях рынка, характеризующегося острой конкуренцией, МСП имеют возможность гибко реагировать на структурные и конъюнктурные экономические изменения и быстро адаптироваться к ним. С этой точки зрения сильный и развитый сектор МСП может способствовать росту экономической и бюджетной стабильности АТО Гагаузия.

Во всех развитых странах мира сектор МСП играет существенную роль в формировании национального богатства. Во-первых, потому, что малые и средние предприятия являются более гибкими, адаптивными и зачастую более инновативными по сравнению с другими видами предприятий. Во-вторых, они предполагают уникальность организационной культуры: таким предприятиям свойственна большая сплоченность, взаимозаменяемость и направленность на результативную деятельность всех членов команды. Поэтому инициация и стимулирование деятельности МСП – одно из перспективных направлений мировой экономики.

Таблица 2.2. 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.

Таблица 2.3. Удельный вес МСП в общем количестве предприятий в 2007-2015 гг.

Годы	Количество отчитавшихся предприятий		Доля МСП в общем кол-ве отчит-ся (%)	Количество работников (чел)			Объем чистых продаж (млн. леев)		
	Всего	МСП		Всего	МСП	Доля МСП в общем кол-ве (%)	Всего	МСП	Доля МСП в общем кол-ве (%)
2007	1044	990	94,8	20968	9633	45,9	2383,9	1404,8	58,9
2008	1223	1184	96,8	20252	12928	63,8	2759,1	2128,4	77,1
2009	1301	1263	97,1	20435	13445	65,8	2685,5	2083,8	77,6
2010	1277	1252	98,0	16777	12794	76,3	3328,7	2590,0	77,8
2011	1332	1313	98,6	17568	12102	68,9	3977,4	2360,4	59,3
2012	1421	1288	90,6	15666	8602	54,9	3959,9	2832,7	71,5
2013	1430	1366	95,5	15859	9723	61,3	5066,1	2231,9	44,1
2014	1332	1284	96,4	13426	9301	69,3	4894,6	2387,0	48,8
2015	1342	1302	97,0	17058	12082	70,8	5863,9	2635,0	44,9

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

Таблица 2.3 представляет удельный вес МСП в общем количестве предприятий за период 2007-2015 гг. Как видно из данных таблицы, их доля в общем количестве увеличилась на 2,2% за анализируемый период. Статистические данные свидетельствуют о существенном увеличении доли работников МСП в общем количестве работающих (на 2,4%) при общем сокращении численности персонала на 3910 чел. или почти на 18,6% от общего количества. Неблагоприятные тенденции складываются с динамикой объема чистых продаж сектора МСП – за период 2007-2015 гг. их доля снижена на 14%, при увеличении этого показателя в абсолютном выражении на 1231 млн. леев [179].

Эти данные характеризуют разноплановые тенденции: с одной стороны, существенные долевые показатели МСП в общем объеме всех предприятий свидетельствуют о, бесспорно, значимости предприятий этого сектора для экономики Республики Молдова, в то же время, за анализируемый период складываются некоторые негативные тенденции, которые связаны с общими макроэкономическими показателями: мировой экономической кризис, запрет на ввоз некоторых видов продукции местного производства на зарубежные рынки, постоянное изменение валютных курсов, провоцирующее валютные риски и другие.

Следует отметить, что более половины всех экономических агентов МСП автономии (56%) заняты в сфере торговли (рис. 2.1).

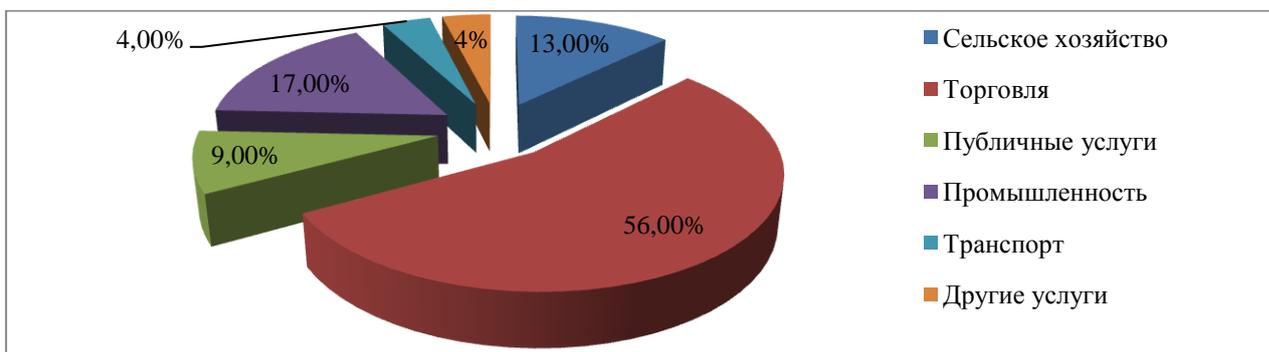


Рис. 2.1. Структура экономических агентов МСБ по отраслям деятельности АТО Гагаузия

Источник: [179].

Агропромышленный сектор, обеспечивает 20% производства товаров, работ и услуг региона. Несмотря на то, что из общего числа субъектов МСБ (1302 отчитывающихся предприятий), малые и средние предприятия винодельческой отрасли составляет 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. 2.2) [179].

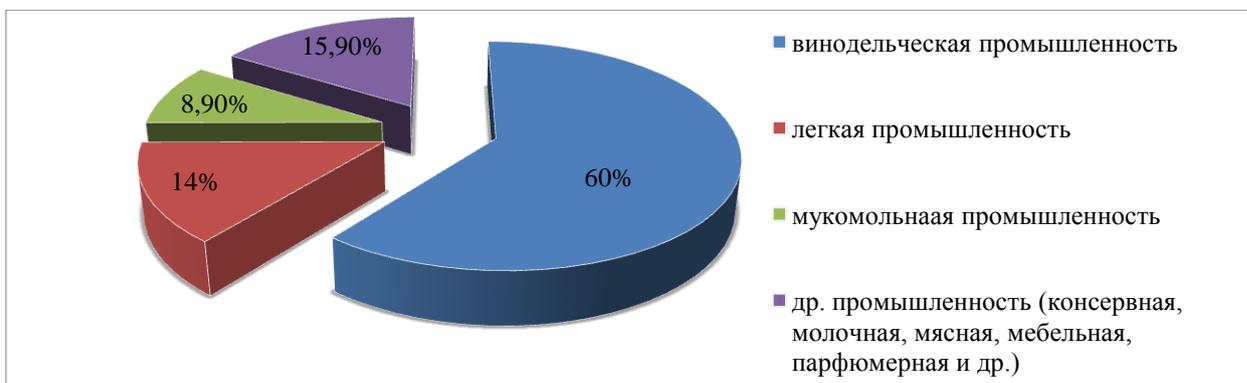


Рис. 2.2. Структура промышленной продукции в АТО Гагаузия на 1.01.16

Источник: [179].

Согласно статистической отчетности, финансовая ситуация на предприятиях МСБ АТО Гагаузии ежегодно улучшается (рис. 2.3). В 2015 году совокупный финансовый результат субъектов МСБ составил 265,2 млн. лей, что на 22,2 млн. лей больше, чем в 2014 году, и на 42,1 млн. леев больше по сравнению с 2013 годом. С 2013-2015 год финансовый результат вырос МСБ на 16%, несмотря на то, что за данный период

произошло сокращение количество предприятий завершивших год с прибылью на 9%, сократилось количество предприятий закончивших год с убытками на 9% и количество предприятий имевших финансовый результат – 0 на 48%.

Положительно оценивается за анализируемый период (2007-2015г.) увеличение предприятий на 34% завершивших год с прибылью; снижение количества убыточных предприятий на 24%; сокращение предприятий на 18% имевших нулевой финансовый результат.

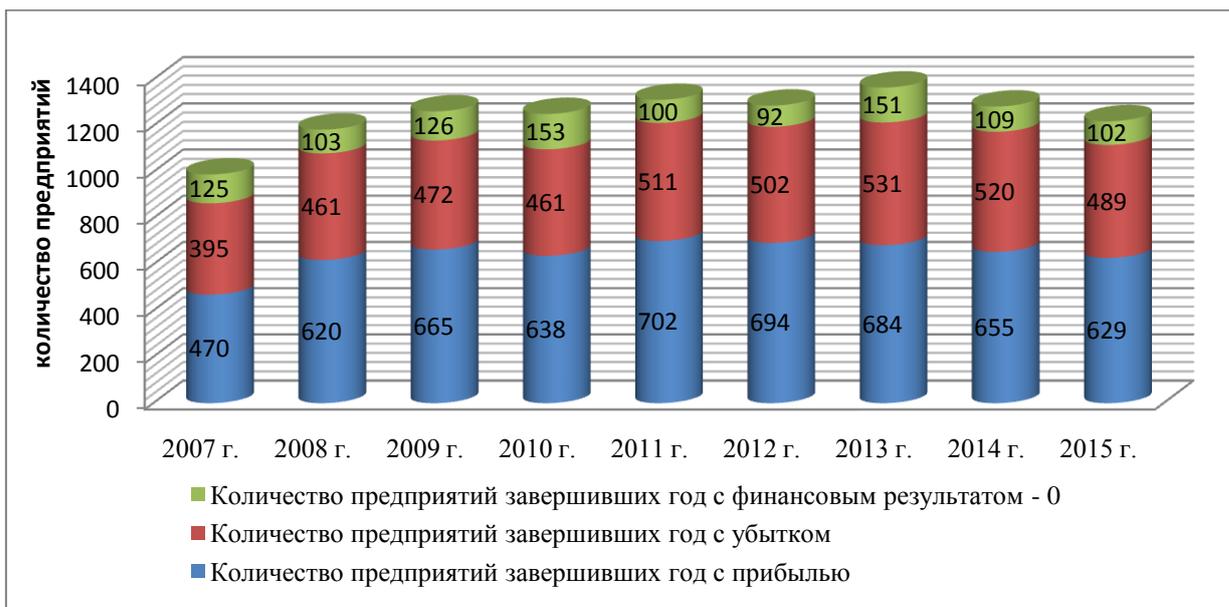


Рис. 2.3. Финансовая ситуация на предприятиях МСБ автономии за 2013-2015 год  
 Источник: выполнено по данным Главного Управления экономики и внешнеэкономических связей АТО Гагаузии.

Республика Молдова является одной из 70 стран мира с развитым виноградно-винодельческим комплексом. Винодельческая отрасль является основной в промышленности в Республики Молдова со значительной долей в валовом объеме экспорта. Общая площадь виноградников составляет 147 тыс. га, в том числе товарные плантации 113 тыс. га. Около 32 тыс. га были посажены в 2002-2011 годы. Свыше 95% находятся в частной собственности. Ежегодный валовой сбор винограда составляет 500-600 тыс. тонн [174]. В 2015 году в Молдове было произведено порядка 1,7 гектолитров вина, что больше показателя 2014 года на 0,1 гектолитр, но почти на 0,9 миллиона гектолитров меньше, чем в 2013, согласно оценкам, обнародованным Международной организацией винограда и вина (OIV). Таким образом, Республика Молдова занимает 20 место среди основных производителей вин в мире [176]. В настоящее время в Республике Молдова произрастает около ста сортов винограда. Сортотипы: Европейские сорта – 70%, Кавказские сорта – 14%, Местные сорта – 16%.

Тенденции по развитию виноградарства предполагают не только совершенствование уже существующих сортов, но и создание новых гибридных форм винограда столовой и технической направленности.

В 2005 году отрасль находилась на пике производства. В 2006, 2013 годы политический конфликт с Россией привёл к временному запрету на ввоз молдавских вин в эту страну, являющуюся одним из крупнейших импортёров молдавской продукции [177].

В настоящее время предприятия винной промышленности инвестируют не только в современные технологии и оборудование, но и в посадку виноградников, обеспечивая тем самым стабильность и высокий уровень качества вин. По-прежнему отрасль виноградарства и виноделия является ведущей и приоритетной в экономике Молдовы, составляя 20% её ВВП. Здесь занято 27% трудового населения республики. Ее возрождение наблюдается сегодня на каждом предприятии.

Для общей характеристики отрасли виноделия в целом по Республике Молдова проведён анализ произведенной и экспортированной винодельческой продукции.

Потеря рынка стран СНГ в 2006 г. и эмбарго 2013г. 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 (рис 2.4).

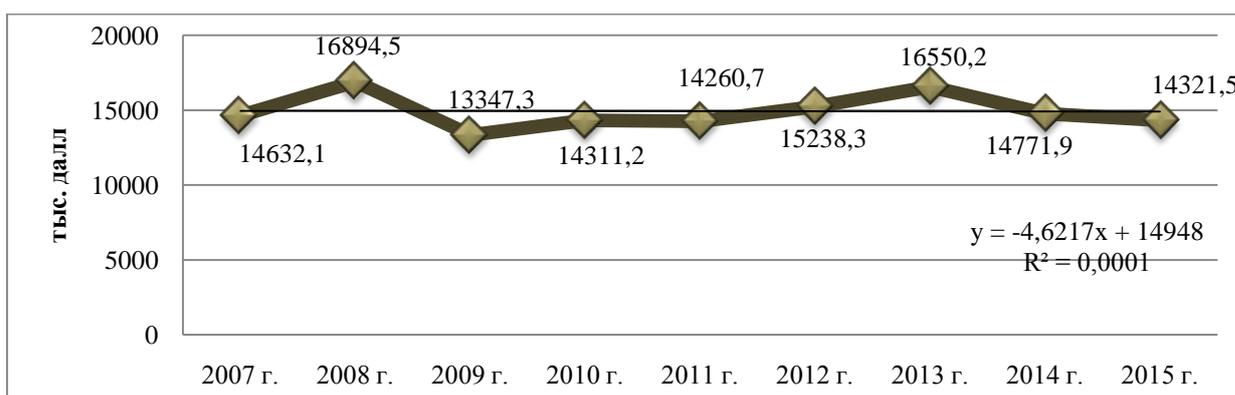


Рис. 2.4. Объем произведённой винодельческой продукции в целом по Республике Молдова за 2007-2015 гг. (тыс. далл.)

Источник: составлено автором на базе таблицы П.7.1, [11;12].

Данные рисунка 2.4 наглядно демонстрируют сокращение объёма производства винодельческой продукции в целом по Республике Молдова. Так в 2015 году производство сократилось по сравнению с 2014 годом на 450,4 тыс. далл или на 3%, а в

сравнении с 2007 годом на 301, 6 тыс. далл или на 2%. Линия тренда представленных данных отрицательная. Отсюда следует, что производство винодельческой продукции в целом по республике сокращается со скоростью 4,62 тыс. далл в год.

Основной причиной нестабильного производства винной продукции можно считать следующее:

- практически во всех регионах Молдавии виноградные насаждения изрежены на 30- 50% из-за отсутствия средств защиты от болезней и вредителей и от неблагоприятных погодных условий;

- из-за нехватки средств у виноградарей более четверти виноградников сейчас находятся в неудовлетворительном состоянии, урожай с них не превышает 25-27 ц/га.;

- невысокая агротехническая дисциплина и стремление экономить средства привели к заражению больших массивов виноградников различными болезнями, особенно филлоксерой, а это, в свою очередь, ведет к снижению объемов продукции и потере качества вин. С низин северных и северо-восточных склонов собирается виноград с низким содержанием сахара, из которого получают посредственные виноматериалы;

- к недостаткам молдавских вин можно отнести и их не чистосортность. На одном винограднике часто можно обнаружить и белые, и красные, а иногда и столовые сорта винограда;

- немаловажное значение для данной стратегической отрасли является государственная неопределенность, которая заключается в недостаточном субсидировании, кредитной и фискальной политики.

Потенциал Республики Молдова по развитию виноградарства и виноделия, по повышению качества виной продукции до уровня мировых стандартов достаточно велик. Вина Молдовы знают в странах СНГ, Балтии, в Англии, Ирландии, Германии, Голландии, Израиле и других странах [175]. Около 90% винодельческой продукции предназначено для экспорта, и только 10% продается на внутреннем рынке. Объем экспорта в последние годы оценивается в 1294,1-1963,8 млн. леев (90-150 млн. долл. США).

Даже после устранения претензий Республике Молдова так и не удалось даже приблизиться к докризисным объёмам продаж. В целом Молдова в 2008 г. в сравнении с 2007г. увеличила экспорт винодельческой продукции на 15% – со 1294,1 млн. лей до 1599,5 млн. лей. В 2010 году наблюдается рост объемов экспорта винодельческой продукции, а в последующие годы 2011-2012гг. наблюдается незначительное сокращение.

Значительный спад объемов экспорта произошел в 2014 году, как отмечают эксперты, спад обусловлен резким спадом экспорта в Россию на фоне того, что Роспотребнадзор запретил ранее поставки молдавской винодельческой продукции на российский рынок, сделав исключение лишь для ряда предприятий Приднестровья и Гагаузской автономии. Кроме того, поставки молдавской алкогольной продукции в Украину на фоне кризиса в соседней стране сократились примерно в 2,3 раза.

Линия тренда представленных данных на рисунках 2.5 и 2.6 демонстрирует увеличение экспорта винодельческой продукции в натуральном и стоимостном выражении, несмотря на спад производства в целом по республике.



Рис.2.5. Динамика экспорта винодельческой продукции из Республики Молдова за 2007-2015 гг. в натуральном выражении, тыс. дал

Источник: составлено атором на базе данных таблицы П. 2.1 [11;12].



Рис. 2.6. Динамика экспорта винодельческой продукции из Республики Молдова за 2007-2015 гг. в стоимостном выражении, млн. леев

Источник: составлено атором на базе таблицы П.2.1 [11;12].

Необходимо отметить следующую особенность: в 2015 году объем экспорта винодельческой продукции в сравнении с 2014 годом увеличился на 11%, а сумма выручки возросла на 30% при незначительном росте цен на винодельческую продукцию. В сравнении результатов 2015 года с результатами 2007 года наблюдается увеличение, соответственно, на 10% и на 52%. В этой ситуации следует отметить, что в стране наблюдается удешевление денежной валюты и рост инфляции.

До 30% молдавского винограда произрастает именно в АТО Гагаузия. Винодельческие предприятия автономии производят ординарные вина, десертные вина, 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 годов в Республике Молдова составила от 19-24% (рис. 2.7).

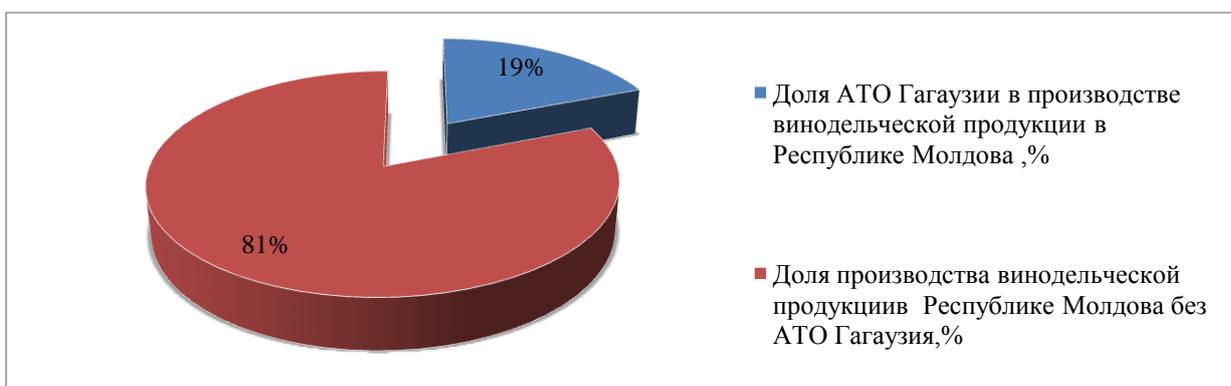


Рис. 2.7. Структура производства винодельческой продукции Республики Молдова, %  
Источник: составлено автором на базе данных таблицы П.2.3.

Важно отметить, что доля экспорта АТО Гагаузия по Республике Молдова с 2007-2015 год составил от 31-35% от общего экспорта винодельческой продукции (рис. 2.8).

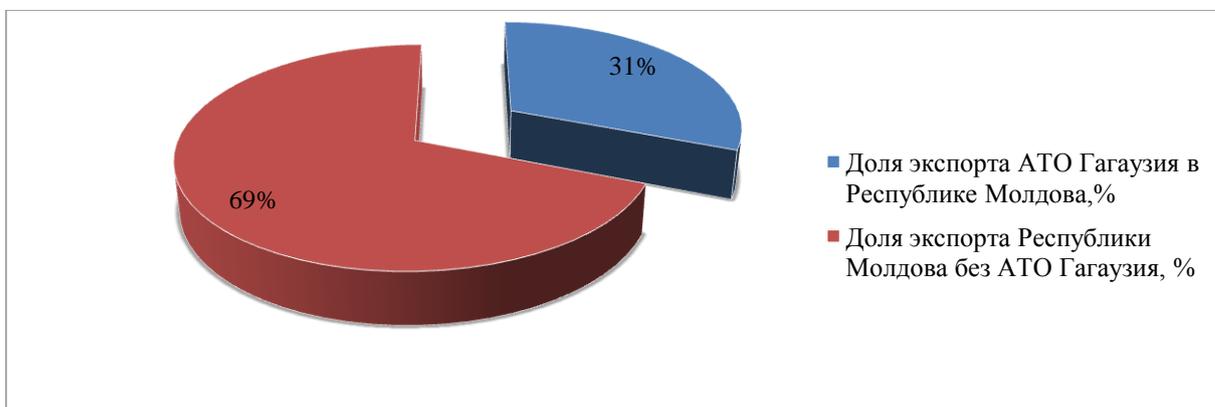


Рис. 2.8. Структура экспорта винодельческой продукции Республики Молдова, %  
Источник: составлено автором на базе данных таблицы П.2.3.

Продукция экспортируется во многие страны мира: в Российскую Федерацию, в Польшу, на Украину, в Грузию, в Латвию, в Словакию, в Румынию, в Беларусь, в Чехию, в Казахстан, в Китай и другие государства ближнего и дальнего зарубежья.

Как показывают данные рисунка 2.9, рынки сбыта винодельческой продукции АТО Гагаузия характеризуются неустойчивостью.

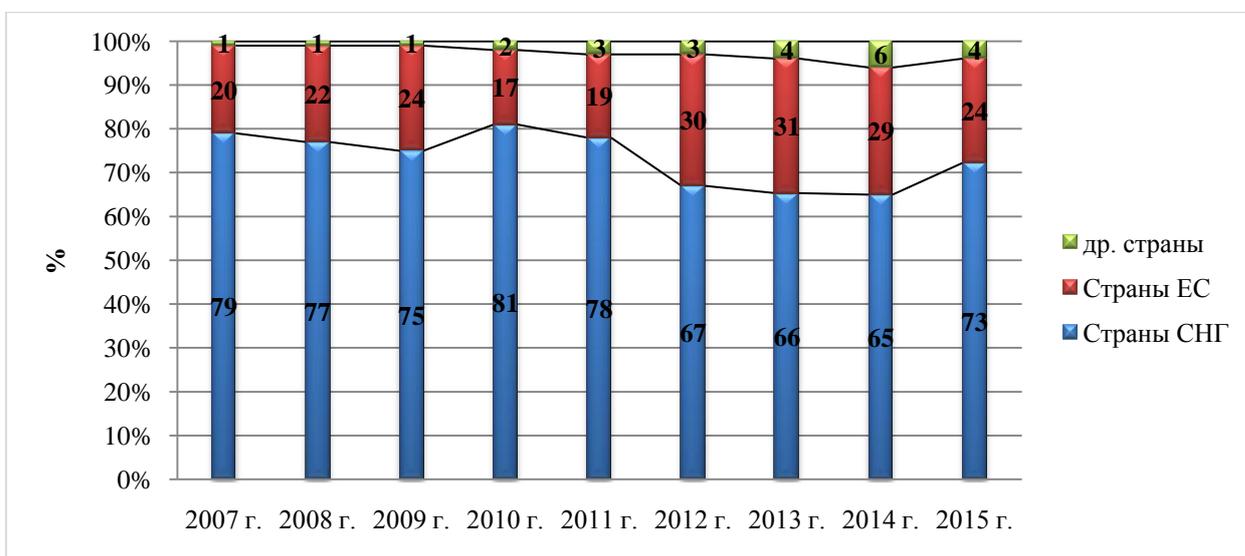


Рис.2.9. Структура экспорта винодельческой продукции АТО Гагаузия по странам за 2007-2015 гг., млн. леев

Источник: выполнено по данным Главного Управления экономики и внешне-экономических связей АТО Гагаузии, таблица П. 2.2.

По-прежнему крупнейшими рынками сбыта являются страны СНГ, где было продано в 2015 году 73% вин и дивинов на сумму 495,8 млн. леев, на втором месте страны ЕС – было реализовано продукции на 165 млн. леев.

Показатель экспорта винодельческой продукции АТО Гагаузия представлен на рисунке 2.10.

Как показывают данные рисунка 2.10, объём экспорта винодельческой продукции в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 167,9 млн. леев (32%). Следует отметить: за исследуемый период (2007-2015г.) наблюдается увеличение экспорта на 346,4 млн. леев (в 2 раза). Данное увеличение констатирует линия тренда представленных данных, которая чётко демонстрирует рост экспорта винодельческой продукции со скоростью 32,898 млн. леев в год.

В настоящее время виноградарско-винодельческая отрасль требует структурных преобразований и новых форм организации, менеджмента и развития, чтобы отечественные вина могли достойно конкурировать с болгарскими, французскими, английскими винами на международном рынке.

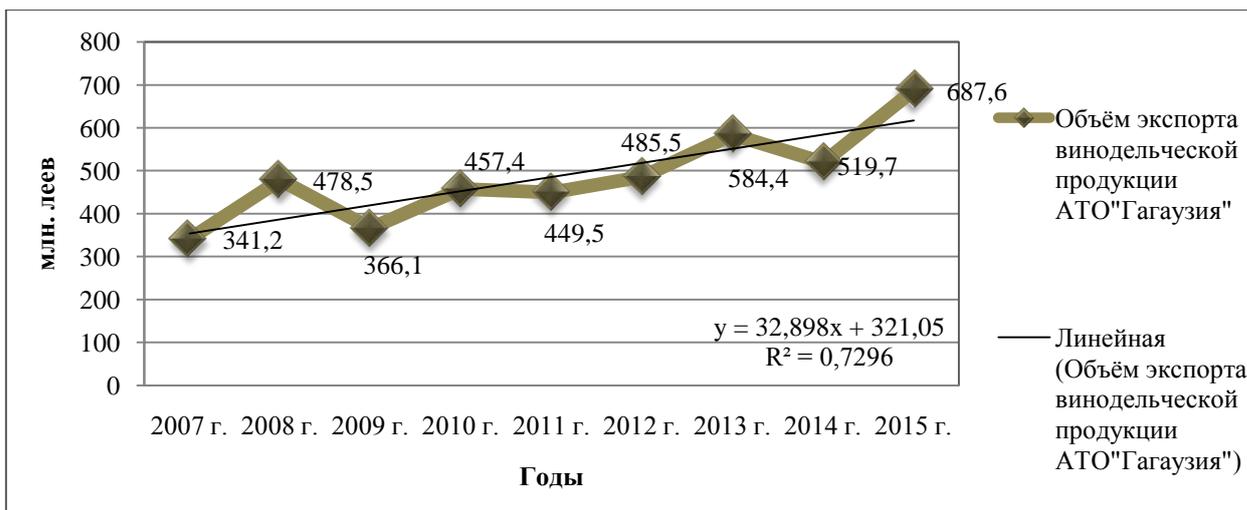


Рис. 2.10. Динамика экспорта винодельческой продукции АТО Гагаузия за 2007-2015 гг., млн. леев

Источник: составлено автором по данным Главного Управления экономики и внешнеэкономических связей АТО Гагаузии, таблица П. 2.2.

В 2015 году вступил в силу технический регламент «Организация винного рынка» в рамках гармонизации с европейским законодательством [10]. Были изменены категории винодельческой продукции в соответствии с системой географических указаний, благодаря чему на первый план выходит качество и типология винодельческой продукции. Уже в НБВ и В зарегистрированы 22 молдавских производителя вина с IGP и 5 производителей винограда, предназначенного для производства виноградно-винодельческой продукции с IGP. Еще до 10 производителей готовы присоединиться к системе [176].

В 2016 г. началась сертификация виноградно-винодельческой продукции, и объем произведенного сертифицированного продукта составляет 359 409,75 л [177]. Помимо этого, Молдова получила право голоса и место в научно-техническом комитете Международной организации винограда и вина (OIV), которая определяет на глобальном уровне политику и стратегические планы развития в области всего, что касается виноградарства и виноделия. В июне 2016 года молдавские виноделы вышли на новый качественный уровень, официально представив вина с защищенным географическим указанием. В последние годы в Молдове создан ряд благоприятных условий для осуществления капитальных инвестиций в виноградарство:

1) освобожден от НДС импорт виноградного посадочного материала, предназначенного для закладки маточных насаждений;

2) освобождены от налога на недвижимость земли, занятые виноградными насаждениями в первые четыре года после посадки;

3) НДС на урожай винограда, посадочный материал составляет лишь 5% (на другие товары 20%);

4) освобождён от НДС импорт минеральных удобрений и пестицидов;

5) совместные предприятия с иностранным капиталом, в уставном фонде которых более 250 тыс. долларов США, освобождены от уплаты налогов на 50% от прибыли на первые 5 лет своей деятельности [75, с. 99].

В ходе проведённого исследования автором была выявлена одна из основных проблем, тормозящих развитие винодельческого сектора Республики Молдова и АТО Гагаузия – недостаточность государственной поддержки, защиты внутреннего и внешнего рынка, непропорциональное распределение субсидий между заводами, устаревшая законодательная база, изменения которой должны строиться на основе потребностей винодельческого сектора.

На наш взгляд, необходимо создать структуру, поддерживающую направление виноградарства в МСП, которая бы занималась разработкой политики и осуществляла контроль за этой сферой деятельности, а также оказывала необходимую поддержку предприятиям этой отрасли, особенно МСП, которые, в силу своих особенностей, сталкиваются с определенными трудностями в области управления, финансирования, капиталовложений. В функции такой службы входила бы разработка обязательных и факультативных технических норм, продвижение продукции на основе общих для отрасли идей, лоббирование в правительстве. Она должна охватывать абсолютно все предприятия этого сектора и придерживаться принципам постоянства, лояльности (по отношению к микро-предприятиям, к примеру), справедливости (в распределении помощи, ресурсов), ответственности (по отношению к предприятиям этой сферы и государственными органами, в частности). Должна быть компетентным органом в области юриспруденции, бухгалтерского учета и налогообложения, финансов и менеджмента.

В настоящее время, в частности, необходимо лоббировать следующие направления: повышать культуру употребления вина, чтобы вино считалось не алкогольным напитком, а пищевым продуктом; в свою очередь, данное направление предполагает умеренное употребление вина с целью оздоровления.

В данном контексте необходимо отметить спорные моменты относительно продвижения алкогольных напитков в массы. Так, согласно принципам социальной ответственности перед обществом, алкогольные напитки могут нести достаточно много

негативных тенденций, связанных с развитием проблем алкогольной зависимости среди населения. Поэтому, разрабатывая направления продвижения национального виноделия, необходимо очень детально и тщательно проработать мероприятия по продвижению культуры вина и молдавского виноделия. Таким образом, предприятия, занимающиеся продвижением своего продукта, преследуя, прежде всего, цели, связанные с получением прибыли, должны быть заинтересованы еще и в достижении целей более высокого порядка, связанных с благоприятным имиджем и с соблюдением принципов социальной ответственности.

Так как виноделие является приоритетным направлением для Республики Молдова, в силу сложившихся особенностей – территориального расположения, природно-климатических условий, исторического развития традиционных видов бизнеса, малые и средние винодельческие предприятия должны быть носителями уникальной культуры края, традиций и обычаев, при этом, внедряя усовершенствованную технологию и методы управления.

Деятельность МСП АТО Гагаузия встречается с множеством проблем. Согласно результатам исследований, проведенных Министерством Экономики и ODIMM, а также результатам опросов предпринимателей АТО Гагаузии, в качестве основных проблем можно выделить следующие:

1. Неблагоприятная деловая среда.
2. Ограниченный доступ к ключевым ресурсам, вследствие незнания предпринимателями государственного и иностранного языков.
3. Низкая конкурентоспособность и слабая интеграция в мировую экономику [126, с.138-142].

В процессе проведенного исследования относительно развития малого и среднего бизнеса на территории АТО Гагаузия автор определяет основные моменты, свидетельствующие о необходимости внедрения инноваций в данную сферу, в частности через совершенствование системы мотивации:

- малый и средний бизнес является одним из важных секторов экономики, составляет 87,8% от общего количества предприятий. Данное обстоятельство подтверждается тем, что МСП наиболее адаптивны к внешним изменениям;

- малый и средний бизнес считается одним из основных источников налоговых поступлений, поскольку участвует в формировании бюджетов всех уровней. Таким образом, система стимулирования позволит как повысить уровень благосостояния работников предприятия, так и республики в целом;

- благодаря своей гибкости и способности быстро реагировать на изменения не только в политике, экономике и в научно-технической сфере МСБ помогает в развитии инновационных технологий, в частности внедрении организационных инноваций, которые связаны с системой мотивации [114, с.402-407].

Для решения многочисленных проблем, встречающихся в деятельности МСП на государственном уровне, должны быть разработаны определенные механизмы поддержки, выражающиеся в обеспечении кредитно – инвестиционной политики, совершенствовании нормативно-правовых актов в сфере налогообложения и государственного контроля; в участии малых предприятий в поставках продукции для государственных нужд, создании новых систем работы с кредитно-финансовыми организациями [126, с.138-142].

## **2.2. Проблемы экономического развития винодельческих предприятий и мотивационные аспекты их решения**

Основная деятельность винодельческих предприятий в настоящее время включает: заготовку и переработку винограда, а также производство обработанных виноматериалов, выдержанных и марочных, шампанматериалов, производство крепких национальных напитков. Целью диссертационного исследования является изучение мотивационного механизма на малых и средних винодельческих предприятиях АТО Гагаузия, поэтому существует необходимость определить категории винодельческих предприятий.

Согласно Закону Республики Молдова «О предпринимательстве и предприятиях» автором были определены категории винодельческих предприятий. Для их классификации использовались следующие показатели: численность работников на предприятии, годовой объём продаж и балансовая стоимость активов. На основе данных приложения 4 и Закон Республики Молдова «О предпринимательстве и предприятиях» были определены категории винодельческих предприятий, функционирующих на территории АТО Гагаузия (таблица 2.4).

На 1.01.2016 год на территории АТО Гагаузия функционирует 12 (было 13, но в 2014 году 1 закрылось) винодельческих заводов: из них 7 винодельческих заводов в Комратском районе; 2 - в Вулканештском районе и 2 - в Чадыр-Лунгском районе (таблица П. 3.1).

Предприятия данной отрасли расположены неравномерно на территории АТО Гагаузия. Больше число винодельческих предприятий находится в Комратском районе и составляет 70%, Чадыр-Лунгском районе – 15% и Вулканештском районе – 15%.

Таблица 2.4. Классификация винодельческих предприятий по категориям  
в АТО Гагаузия на 1.01.2016 год

№ п/ п	Наименование	Среднее значение показателей с 2007-2015 год		Среднее значение балансовой стоимости активов, тыс. леев	Категории винных заводов
		Численность, чел.	Доход от реализации, тыс. леев		
1	SA «Vinuri de Comrat»	101	16895,5	27250,5	среднее
2	SA «Tomai-Vinex»	209	48553,1	105237,9	среднее
3	SRL «Jemciujina»	31	5793,7	22770,1	малое
4	SA «Kazaiak-Vin»	49	48993,4	56211,8	среднее
5	IM SRL «Tecca»	29	13384,5	39406,8	малое
6	SA «Burlacu-Vin»	29	13654	82298,7	(закрылось в 2014г.)
7	SRL «Invinprom»	32	30235,6	76242,1	малое
8	SRL «Tartcomvin»	37	8506,2	25078,6	малое
9	ПИК ДК «Intertrade»	200	126682,8	227480,5	крупное
10	SA «Ciok-Maidan-Vin»	32	44261,5	35976,6	среднее
11	SRL «Şadrisvin»	23	18669,6	58528,4	среднее
12	SRL «Nexovin»	22	8449,2	46759,6	малое
13	IM «Vinaria Bostovan»	339	116607,5	312177,8	крупное

Источник: составлено автором на основе финансовой отчётности (форма 2) винодельческих предприятий АТО Гагаузия (таблица П. 4.1).

Анализ данных таблицы 2.4. показал, что на 1.01.2016 года на территории АТО Гагаузия функционируют: 2 крупных винодельческих предприятия в Вулканештском районе; 1 малое и 1 среднее винодельческое предприятие в Чадыр-Лунгском районе и 4 малых и 4 средних винодельческих предприятий в Комратском районе. Малые и средние предприятия занимают 84% из общего объема винодельческих предприятий. Также анализ по категориям показал, что на территории автономии 42% винодельческих предприятий относится к категории средние, 42% малые и 16% – крупные предприятия.

Далее рассмотрена динамика основных экономических показателей деятельности винодельческих предприятий АТО Гагаузия за 2007-2015 гг. Анализ экономических показателей винодельческих предприятий проводился в соответствии с принятыми в экономической науке и практике аналитическими методами и способами.

Финансовым результатом предприятия является итог экономической деятельности, который выражается либо в прибыли, либо в убытке. Динамика чистой прибыли (убыток) винодельческих предприятий представлен на рисунке 2.11.

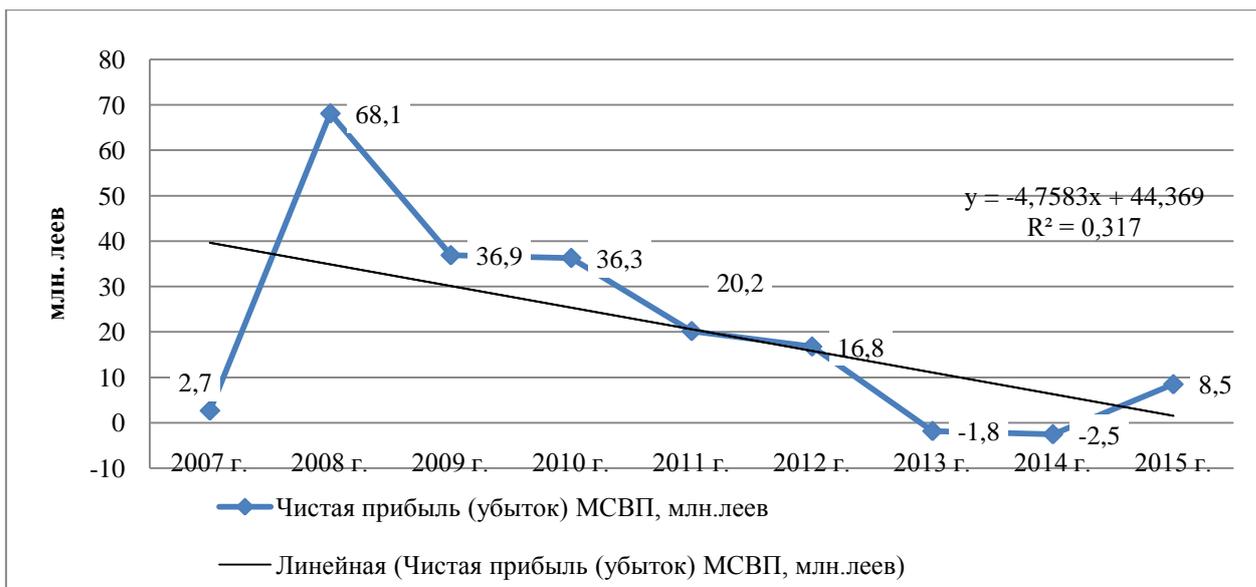


Рис. 2.11. Динамика чистой прибыли (убыток) МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 год  
 Источник: составлено автором на основе данных таблицы П. 4.3.

Анализируя данные рисунка 2.11. следует отметить, что на МСВП наметилась неблагоприятная тенденция снижения чистой прибыли. Несмотря на то, что в 2015 году произошло увеличение этого показателя по сравнению с 2013 и 2014 годом, линия тренда представленных данных отрицательна. Данное обстоятельство свидетельствует о том, что чистая прибыль сокращалась на МСВП со скоростью 4,7 млн. леев в год.

Далее рассмотрим составляющие чистой прибыли. Основной составляющей чистой прибыли является валовая прибыль (убыток). Динамика валовой прибыли МСВП автономии приведена на рисунке 2.12.

Самая низкая величина валовой прибыли была отмечена в 2014 году. В динамике валовой прибыли наибольший рост наблюдается в 2015 году (132,3 млн. леев). Необходимо отметить, что показатель 2015 года выше всего анализируемого периода, так например, по сравнению с 2007 годом отмечен рост в 2,7 раза, по сравнению с 2014 годом в 6 раз. Линия тренда представленных данных положительна.

Для выявления причин снижения чистой прибыли (рис. 2.12) при росте валовой прибыли на МСВП автономии был проведён анализ факторов повлиявших на ее изменения, это доходы от реализации продукции, себестоимость продаж, расходы на реализацию и административные расходы.

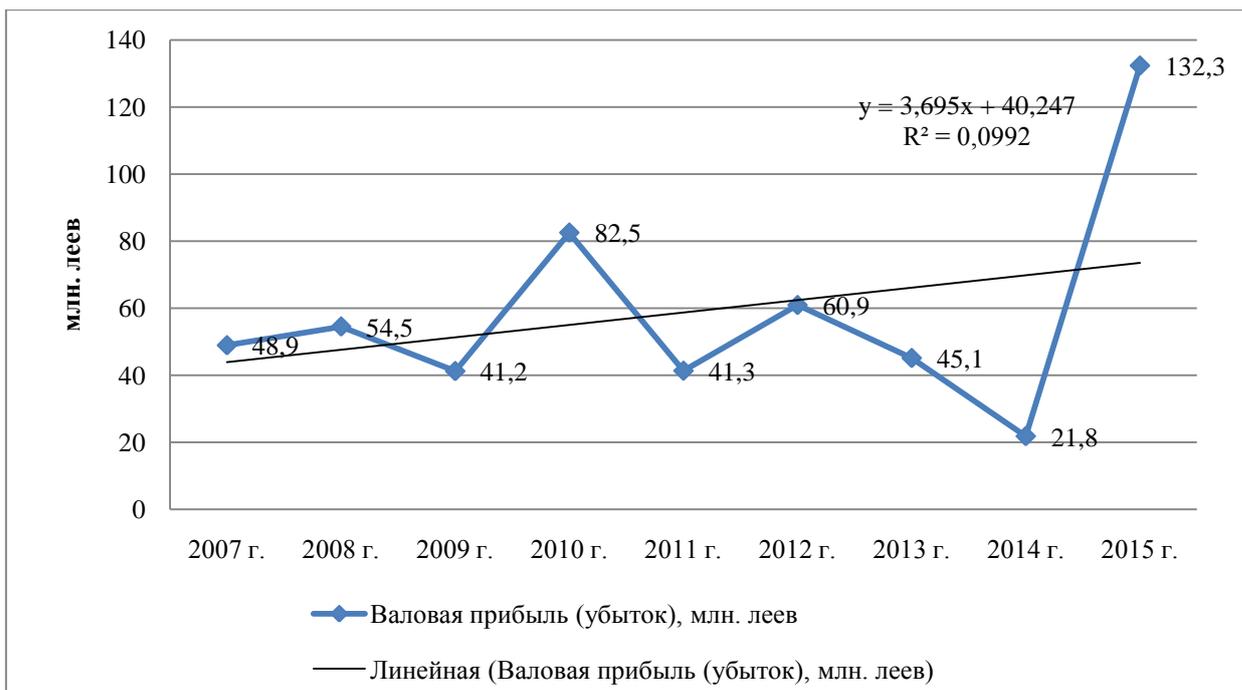


Рис 2.12. Динамика валовой прибыли (убыток) МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 год  
 Источник: составлено автором на основе данных таблицы П. 4.3.

Из рисунка 2.13 видно, что за анализируемый период (2007-2015 г.) наблюдается рост доходов от реализации, рост себестоимости продукции, а также рост расходов на реализацию и административные расходы. Наибольший рост показателей перечисленных составляющих наблюдается в 2015 году.

В 2015 году доходы от реализации продукции по сравнению с 2014 годом выросли на 70%, себестоимость продаж увеличилась на 33% и расходы на реализацию и административные расходы увеличились на 39%. Причиной роста данных показателей является увеличение объема экспорта винодельческой продукции в целом по АТО Гагаузия. В 2015 году по сравнению с 2014 годом экспорт винной продукции вырос на 32%, а по сравнению с 2007 годом более чем в 2 раза. Основной причиной роста объема экспорта винодельческой продукции в АТО Гагаузия является снятие эмбарго Российской Федерацией.

Рост доход от реализации обусловлено также ростом цены на винную продукцию. В 2015 году по сравнению с 2014 годом цена на винодельческую продукцию увеличилась на 18%, по сравнению с 2013 годом на 22%, а по сравнению с 2007 годом на 39%.



Рис. 2.13. Динамика доходов от реализации продукции, себестоимости продаж, расходов на реализацию продукции и административную деятельность МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 год

Источник: составлено автором на основе данных таблицы П. 4.3.

Одним из основных фактор увеличения доходов от реализации и себестоимости продаж, по мнению автора, является значительное обесценивание денежной валюты молдавского лея. Согласно статистическим данным уровень инфляции в 2015 году в Республике Молдова составил 7-12%.

Проведённый факторный анализ чистой прибыли МСВП позволил выявить основные причины её снижения за анализируемый период (2007-2015г.) это - увеличение себестоимости продаж, увеличение расходов на реализацию и административных расходов, а также инфляция.

Заключительным этапом анализа финансовых результатов предприятия является анализ рентабельности продаж, активов и операционной рентабельности. Из рисунка 2.14 видно, что на исследуемых предприятиях наметилась неблагоприятная тенденция снижения уровней рентабельности продаж и активов. Так, в соответствии с уравнением трендов с 2007-2015 год ежегодное падение уровня рентабельности продаж составило 1,8 п. п. Основной причиной снижения рентабельности продаж является увеличение себестоимости продаж и расходов на реализацию продукции и административных расходов (рис. 2.13).

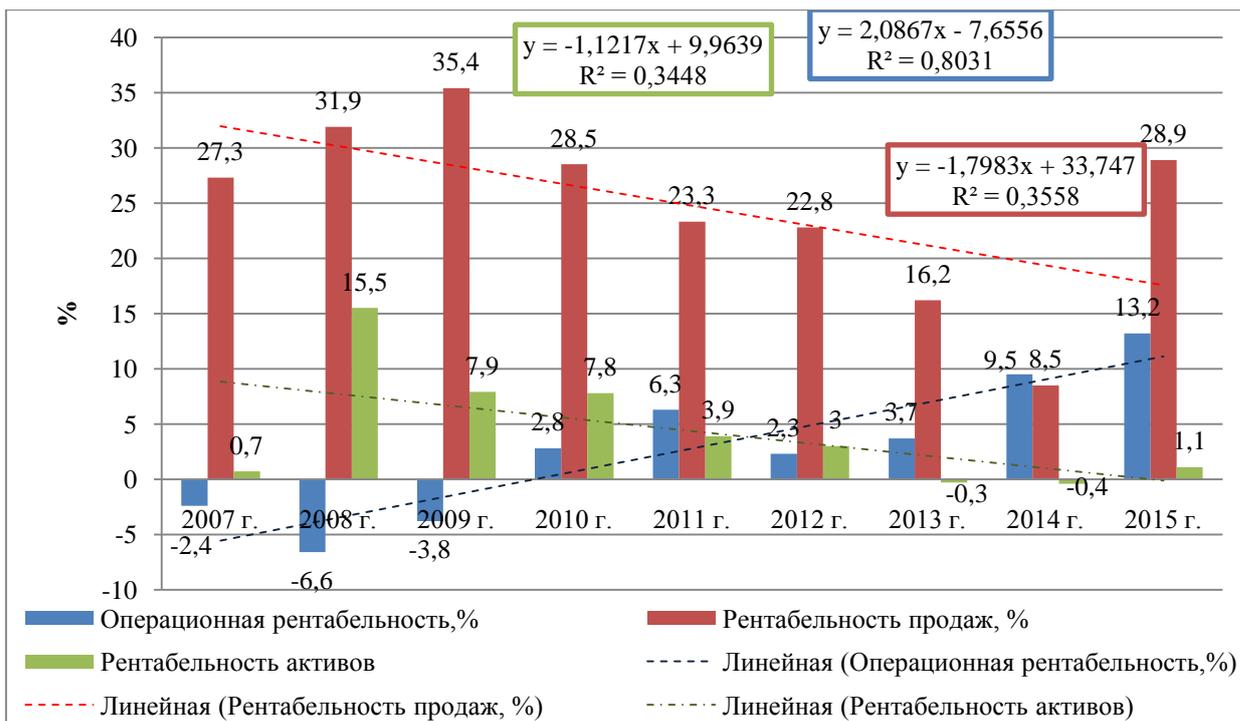


Рис. 2.14. Динамика рентабельности продаж, рентабельности активов, операционной рентабельности на МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 год  
 Источник: составлено автором на основе данных таблицы П. 4.3.

Рентабельность активов выражает отдачу прибыли с каждого лея, вложенного в активы предприятия. В целом по МСВП отмечено ежегодное падение уровня рентабельности активов 1,12 п.п., это связано с сокращением суммы чистой прибыли (рис. 2.12), а также с увеличением стоимости активов.

Важно отметить, что эффективность основной деятельности любого предприятия отражает показатель операционной рентабельности. Рентабельность операционной деятельности даёт возможность оценить успешность производственной деятельности предприятия без учёта, каких либо факторов. Динамика операционной рентабельности МСВП АТО Гагаузия представлена на рисунке 2.14. С 2007-2009 год исследуемые предприятия имели отрицательную рентабельность операционной деятельности. В 2010 году данный показатель увеличивается, сохранив тенденцию роста до 2015 года. В 2014 и 2015 году уровень операционной рентабельности был отмечен самый высокий и составил 9,5% и 13,2%. Рост операционной рентабельности за 2010-2015 годы, свидетельствует об улучшении деятельности предприятий, как в производственном, так и в социальном плане, это даст возможность увеличить и материальное стимулирования коллектива.

Эффективность производства зависит от оптимальности использования ресурсов, среди которых основным является трудовой ресурс. Мотивация трудовых ресурсов – необходимое условие длительной выживаемости и конкурентоспособности бизнеса. При

отсутствии рациональной системы управления персоналом и его мотивации невозможно внедрить инновационные технологии, провести реинжиниринг производства, добиться высокой производительности труда, улучшить качество продукции, иметь широкую сеть клиентов. Так как основным мотивирующим фактором для предприятий Республики Молдова, а также для исследуемой совокупности остается заработная плата, необходимо проанализировать этот показатель в динамике. Доходы работников остаются крайне низкими. Прослеживается значительная дифференциация в заработной плате между отраслями экономики.

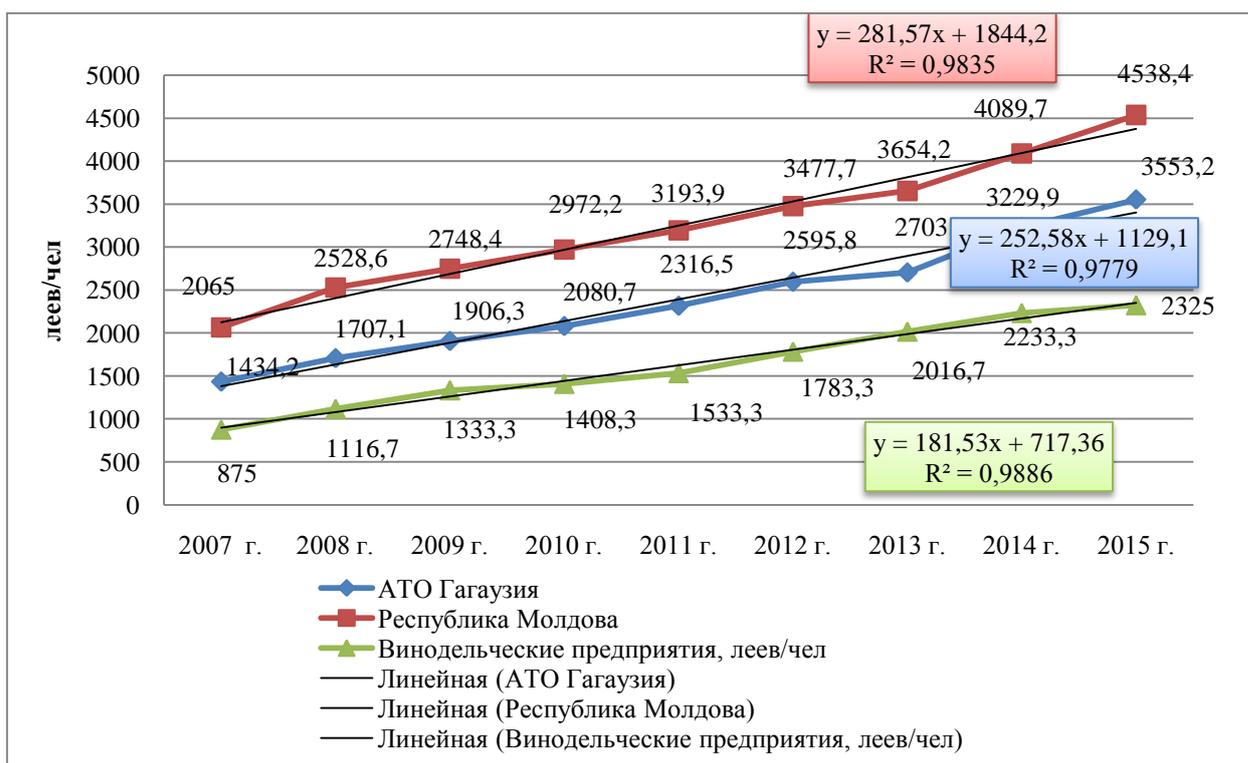


Рис.2.15. Динамика среднемесячной заработной платы Республики Молдова, АТО Гагаузия и МСП винодельческой отрасли автономии за 2007-2015 гг. (леев/чел.)

Источник: составлено автором по данным Главного Управления экономики и внешне экономических связей и на основе финансовой отчетности (форма 2) МСВП АТО Гагаузия (таблица П. 10.1), [11; 12].

На рисунке 2.15 представлена динамика среднемесячной заработной платы МСП винодельческой отрасли автономии в сравнении со среднемесячной заработной платой по АТО Гагаузия и в целом по Республике Молдова. За исследуемый период времени среднемесячная заработная плата по Республике Молдова выросла в 2,2 раза, АТО Гагаузия на 2,5 раза. Несмотря на то, что среднемесячная заработная плата работников МСВП с 2007-2015 год выросла в 2,7 раза, тем не менее, она является самой низкой по сравнению с Республикой Молдовой и АТО Гагаузия [51, с.207-211; 52, с.77].

Кроме этого, необходимо учесть, что среднегодовые темпы инфляции (учитывая индексы цен на товары и услуги) в республике за анализируемый период варьирует в диапазоне от 7-12% в год (таблица 2.5).

Таблица 2.5. Среднегодовые темпы инфляции в Республике Молдова за период 2007-2015гг

Индексы	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Индекс цен на товары и услуги	112,3	112,7	100,0	107,4	107,6	104,6	104,6	105,1	109,7
Индексы цен на производственную продукцию	113,4	110,4	97,0	107,9	106,8	103,1	103,3	105,5	106,3
Индекс цен на товары агропромышленного комплекса	139,2	85,8	81,5	142,9	110,0	117,7	77,8	106,6	122,5
Индекс тарифов на коммунальные услуги	119,9	129,2	100,2	118,9	122,0	103,6	101,5	100,8	117,5
Индекс цен в строительстве	114,2	116,2	91,7	101,2	105,9	105,4	107,0	106,5	110,2

Источник: данные систематизированы согласно Национального Бюро Статистики [11; 12].

Таким образом, учитывая тенденции развития индекса потребительских цен, приходим к выводу, что темпы роста заработной платы персонала МСП винодельческой отрасли малы в сравнении со среднегодовыми темпами инфляции, что является большой проблемой, характеризующей недостаточность материальной мотивации на объекте исследования, что влечёт за собой сокращение численности на 1 винодельческое предприятие (таблица 2.6).

Уменьшение числа работников на МСВП является негативной тенденцией, связанной с высоким процентом сокращений за анализируемый период. Это предопределяет отсутствие стабильности рабочего места, социальной защиты и многих правовых гарантий, которые могут принадлежать лишь работающему сотруднику. В то же время, зачастую сокращение персонала в практике предприятий может быть связано с автоматизацией технологических и различных других процессов, что является интенсивным фактором развития предприятия. Несмотря на это, на наш взгляд, именно кадры являются основным фактором развития бизнеса АТО Гагаузия.

Руководители МСВП отмечают серьёзные проблемы в развитии предприятий, связанные с персоналом прежде всего, с отсутствием кадров высокой квалификации и

специальностей в отрасли виноделия. В ходе проведенного автором исследования деятельности МСВП были выявлены кризисные явления, такие как нестабильность рынков сбыта, как чревато вынужденного простоя оборудования и как следствие задержки заработной платы работникам, нехватка сырья и угроза закрытия предприятия.

Таблица 2.6. Среднесписочная численность персонала на 1 винодельческое предприятие по категориям в АТО Гагаузия за 2007-2015 гг., чел.

Основные показатели	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014г.	2015 г.
<b>Всего винодельческих предприятий включая:</b>	12	12	13	13	13	13	13	12	12
<b>Крупные предприятия</b>	222	286,5	258,5	283	242,5	288,5	306,5	284,5	230,5
<b>МСП, в том числе</b>	75,6	73,1	53,8	48,5	45,4	46,8	49,2	51,1	55,2
<b>Малые</b>	35,7	35,5	29,7	32	30,8	28,8	28,2	28	27,2
<b>Средние</b>	135,3	129,5	82,8	68,4	62,8	68,4	74,4	72,2	83,2

Источник: разработано автором на основе финансовой отчетности винодельческих предприятий АТО Гагаузия (таблица П. 5.1).

Дестабилизация предприятия ведет к серьезным изменениям в поведении работников. Это, прежде всего, возрастание избегательности, что означает не просто страх потери работы, а снижение самоотдачи в связи с тем, что завтрашний день уже не гарантирован. Таким образом, большинство работников рассуждают, что «прикладывать усилия вовсе и не обязательно, так как до следующей зарплаты предприятие может и не дожить». Одновременно с этим растет инструментальное отношение к труду и снижается его терминальная ценность. В ситуации кризиса рабочие вспоминают, что труд - это не только средство реализации своих способностей, но и, в первую очередь, способ обеспечения семьи и быта. Снижается патриотизм по отношению к предприятию, то есть падает доверие к администрации, которая не смогла удержать его «на плаву».

Проведенный в настоящем исследовании SWOT-анализ позволил выявить целый ряд сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, способных положительно или негативно сказаться на будущем развитии винодельческих предприятий АТО Гагаузия (таблица 2.7).

Таблица 2.7. SWOT– анализ экономического развития МСВП  
АТО Гагаузия за 2007-2015гг.

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>● благоприятное географическое расположение;</li> <li>● наличие железнодорожной ветки;</li> <li>● виноградарство является традиционным занятием в регионе;</li> <li>● наличие постоянного спроса со стороны винодельческого сектора;</li> <li>● высокий потенциал к расширению ассортимента и повышению объёма производства</li> <li>● дешёвая рабочая сила.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● сохраняется неустойчивые к засухе сорта винограда;</li> <li>● сельскохозяйственные работы не проводятся своевременно и в соответствии с нормативами;</li> <li>● у большинства плантаций истёк срок нормальной эксплуатации</li> <li>● низкая заработная плата;</li> <li>● законодательная нестабильность, частые и неожиданные изменения;</li> <li>● слабое развитие системы мотивации персонала на предприятиях, следственно, и снижение результатов деятельности предприятий;</li> <li>● недостаточное количество квалифицированных работников;</li> <li>● отсутствие стабильных рынков</li> </ul>
Возможности развития	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>● снижение себестоимости продукции и расширение ассортимента путем внедрения прогрессивных технологий и использование гибридных технических сортов;</li> <li>● увеличение объёма реализации и расширение рынков сбыта;</li> <li>● государственная поддержка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● повышение акцизного сбора на все категории винодельческой продукции;</li> <li>● повышение стоимости лицензий на производство и реализацию вин;</li> <li>● нестабильность национальной валюты;</li> <li>● несовершенство налогового законодательства;</li> <li>● нестабильность природно-климатических условий;</li> <li>● экономический спад;</li> <li>● возрастающая конкуренция;</li> <li>● миграция из АТО Гагаузии уже весьма активна, а дальнейшее сохранение данного явления, может усугубить нехватку рабочей силы, подрывая тем самым возможности устойчивого развития не только предприятий, но и автономии в целом.</li> </ul>

Источник: составлено автором на основе проведённых исследований.

Полученные результаты исследования позволили автору сделать вывод, что одной из основных слабых сторон экономического развития винодельческих предприятий АТО Гагаузия является высокая миграция, нехватка высококвалифицированной рабочей силы, низкая заработная плата, слабое развитие системы мотивации персонала на предприятиях, следственно, и снижение результатов деятельности предприятий и нестабильность рынков

сбыта. Однако существует ряд значительно сильных сторон: высокий потенциал к расширению ассортимента и повышению объёма производства, мобильность рабочей силы, благоприятные агроклиматические условия, сложившиеся традиции виноделия, наличие постоянного спроса со стороны винодельческого сектора и т.д. [128, с.343-350].

Таким образом, детальный анализ данных факторов позволил отметить основные ориентиры развития МСП винодельческой отрасли АТО Гагаузия. Кроме совершенствования направлений на макроэкономическом уровне, на наш взгляд, предприятиям, относящимся к объекту исследования, необходимо мобилизовать свои внутренние ресурсы и выискивать возможности их усиления и совершенствования. Одним из таких направлений будет являться совершенствование их мотивационного механизма.

Очевидно, что выше перечисленные проблемы развития отрасли невозможно решить лишь частичным внедрением каких-либо отдельных элементов, так без государственных программ поддержки и развития отрасли МСП крайне сложно будет преодолеть все трудности, сложившиеся на сегодняшний день.

В то же время, без внутренних мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности каждого конкретного предприятия, также невозможно будет добиться существенных результатов. Одним из приоритетных направлений развития, на наш взгляд, должен являться комплексный механизм мотивации сотрудников, обеспечивающий сонаправленное целеполагание: через самореализацию сотрудников, удовлетворение их потребностей, к реализации целей предприятия, повышению эффективности его деятельности.

### **2.3. Анализ сложившейся мотивационной модели и использования человеческих ресурсов на малых и средних винодельческих предприятиях АТО Гагаузия**

Эффективная мотивация персонала на сегодняшний день является одним из наиболее сложных вопросов для руководителей предприятий. Как было выяснено в первой части настоящего диссертационного исследования, эффективность деятельности предприятия напрямую зависит от мотивации персонала. Эффект от мотивации предполагает не только повышение результативности труда, но и стремление работников к внедрению инноваций, улучшению условий труда и в целом развитию предприятия.

В рыночной экономике широко применяются различные теории мотивации (А. Maslow, F. Herzberg, D.McClelland, С. Alderfer, V. Vroom, J. Adams, L. Porter, E. Lawler, Skinner B.F.) [143; 100; 141; 154; 142;136] детально проанализированные в

первой главе настоящего исследования, которые положены в основу разработки основных мотивационных моделей. Среди них наиболее традиционными являются:

◀ *рациональная мотивационная модель* – основные принципы данной модели заключается в том, что вознаграждение работников осуществляется по итоговым результатам выполненной работы через награждения и наказания;

◀ *мотивационная модель самореализации*, суть которой состоит на удовлетворении внутренних мотивов во внешнем мире, возможности продвижения по карьерной лестнице, проявлении творческой инициативы в работе, стремлении к развитию и самосовершенствованию, достижении статуса, престижа;

◀ *мотивационная модель сопричастности (соучастия)* через развитие сотрудничества, партнерства, участие в управлении, собственности, делегирование полномочий, самостоятельность в принятии решения в пределах заранее установленных границ (рамок).

Для исследования особенностей действующей системы мотивации на МСВП АТО Гагаузия начнем с анализа нормативной документации в этой области.

Важным этапом исследования мотивационного менеджмента винодельческих предприятий является анализ документации, регламентирующий материальное вознаграждение персонала предприятия. Он позволяет определить основные принципы действующей системы мотивации работников различных категорий, направления в данной сфере и оценить сложившуюся модель мотивации.

Это можно реализовать на основе Положения об оплате труда. Независимо от того, какую организационно-правовую форму имеет предприятие, оно обязано иметь такое положение. Положение об оплате труда предназначено для чёткого регулирования и координирования размера оплаты труда работников, содержит информацию об установленных величинах основных и дополнительных выплат, представляет сведения о размерах налоговых выплат и условиях премирования.

В рамках диссертационного исследования автором были изучены данные положения таких предприятий, как SA «Vinuri de Comrat», SA «Tomai-Vinex», SRL «Jemciujina», SA «Kazaiak-Vin», IMSRL «Тесса», SA «Burlacu-Vin», SA «Ciok-Maidan-Vin», SRL «Şadrisvin», SRL «Nexovin», SRL «Invinprom» и SRL «Tartcomvin».

Следует отметить, что на исследуемых предприятиях согласно специфической деятельности используется сдельно-премиальная оплата труда; повременно-премиальная оплата труда и аккордная оплата труда.

Так как в период сезона на исследуемых предприятиях используется не нормированный рабочий день, работникам предоставляется дополнительный отпуск, продолжительность которого зависит от должности сотрудника. Оплата труда ИТР работников и служащих производится согласно штатному расписанию. В соответствии с действующим положением на работах с вредными и тяжёлыми условиями труда на МСВП АТО Гагаузия используется коэффициент сложности ( $k = 1,02$ ). Готовая продукция предприятий реализуется за пределы Республики Молдова. В целях сохранности грузов – груз сопровождают проводники. При сопровождении груза проводникам доплачивается к основной оплате труда от 10-70% от оклада. Размер оплаты зависит от количества сопровождаемых вагонов и сцепок.

Настоящее положение вводится в целях материальной заинтересованности руководящих, инженерно-технических работников и служащих винодельческих предприятий в росте реализации и улучшения качества продукции, повышении производительности и рентабельности производства.

На винодельческих предприятиях АТО Гагаузия, руководители, руководящий состав, инженерно-технические работники; служащие винных пунктов и основных производственных цехов, инженерно-технические работники и служащие вспомогательных цехов премируются ежеквартально при выполнении определённых показателей (таблица П. 6.1). Однако, при не выполнении основных показателей, кроме показателей выполнения плана по росту производительности труда, ИТР и служащим премия не выплачивается, а невыполнение дополнительных условий премирования служит основанием для уменьшения премий, но не более чем на 50%.

Премии работникам аппарата управления винодельческих предприятий АТО Гагаузия выплачивается по итогам работы за квартал в пределах части средств фонда материального поощрения, выделенных по смете на премирование этих работников с учётом дополнительных фондов, начисленных за перевыполнение плана. В случае перерасхода фонда заработной платы руководителей делается перерасчёт, сумма перерасчёта распределяется на определённый срок, но не менее 50% в месяц от начисленной премии.

Премии различного рода утверждаются на винодельческих предприятиях АТО Гагаузия руководителями. Премии выплачиваются всем работникам (сдельщикам, повременщикам) независимо от того, где они работают (т.е. в каком цеху), от тарифной ставки установленного разряда (или установленного оклада).

По усмотрению руководителей предприятий и подразделений, некоторые работники могут быть лишены премий за различные нарушения полностью или частично. Лицам, совершившим прогул или появившимся на работе в нетрезвом состоянии, премии не выплачиваются независимо от того, когда появился на работу в нетрезвом состоянии – в начале или в конце рабочего дня. Лишение премии или снижение её размеров оформляется в обязательном порядке приказом по заводу с указанием причин, за что работник лишается премии или за что снижается ее размер. Основание для полного лишения премии является не выполнение основных показателей, а не выполнение одного из дополнительных условий является основанием для уменьшения премии не более, чем на 50% (таблица П. 6.1).

В целях укрепления материальной заинтересованности в рациональном использовании оборудования, сырья, материалов, увеличения выпуска продукции, освоения новых мощностей, рентабельности, рабочим, ИТР и служащим выплачивается единовременное вознаграждение. Выплата вознаграждения производится при условии выполнения и перевыполнения плана реализации продукции по итогам работы за год. Размер вознаграждения зависит от стажа работы на предприятии. Однако, лишаются вознаграждения работники за следующий перечень нарушений: прогулы; привлечение к уголовной ответственности; брак в работе или нанесение материального ущерба предприятию и за нарушение технологической дисциплины и за невыполнение норм выработки.

Анализ данных положений позволил сделать вывод о том, что на МСВП АТО Гагаузия применяются экономические и неэкономические методы мотивации персонала. Несмотря на это, основной акцент в мотивации труда персонала сделан на материальные методы стимулирования. В приложении 8 представлены основные методы стимулирования, используемые на МСВП автономии, которые были выявлены в процессе исследования. Исследуя данные таблицы П 8.1., можно констатировать, что руководство винодельческих предприятий стимулирует своих работников в основном с помощью материального вознаграждения, однако существует и нематериальное поощрение- вручение почётных грамот, но не на всех исследуемых предприятиях. Однако со слов работников, это их не радует.

В ходе диссертационного исследования автором было выявлено, что не все исследуемые предприятия винной отрасли автономии уделяют должного внимания социально психологическим методам, характерно также, что даже если в деятельности предприятия и отмечается использование данных методов, то им уделяется не

достаточное значение. Несмотря на необходимость их существования в современной практике, управляющие более ориентированы на реализацию проблем, связанных с повышением эффективности деятельности предприятий, то есть в повышении прибыльности и рентабельности, связывая пробелы в системе мотивации с отсутствием финансовых ресурсов.

Несмотря на это, многие современные подходы к мотивации персонала ориентируют менеджмент на удовлетворение «собственно факторов мотивации» согласно процессуальным моделям или ориентацию на удовлетворение потребностей причастности, самореализации, уважения и так далее, многие из которых могут быть не столь затратными для предприятия.

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. 2.16).

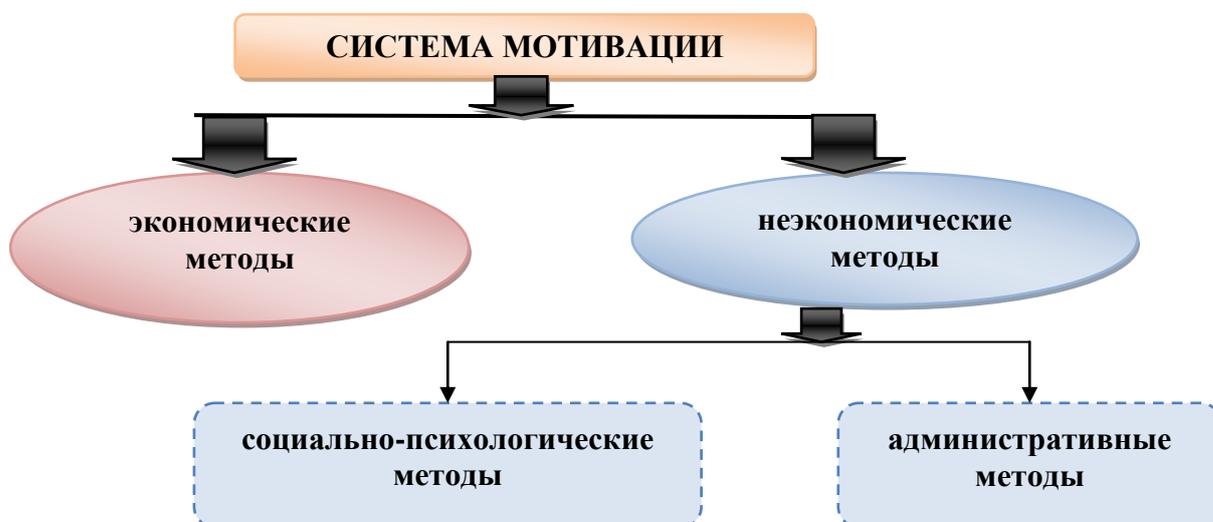


Рис. 2.16. Мотивационная модель МСВП АТО Гагаузия  
Источник: разработано автором на основе проведённых исследований.

На основе мотивационной модели МСВП автономии в таблице 2.8 наглядно представлено количество стимулов, используемых на исследуемых предприятиях. На некоторых предприятиях используют социально-психологические методы, но состав стимулов незначителен, а на таких предприятиях как, SRL «Invinprom» и SRL «Nexovin» они отсутствуют вообще. Характерной чертой всех предприятий исследуемой совокупности является применение устаревшего подхода к мотивации, предполагающего использование метода «кнута и пряника», который проявляется в материальных стимулах

или наказаниях, а также частично административных методах. Таким образом, действуя в современных условиях хозяйствования, указанные предприятия используют системы мотивации, свойственные предприятиям начала 20 века.

Современные требования внешней среды предполагают наличие адаптивных, конкурентоспособных предприятий, способных лидировать за счет своих конкурентных преимуществ. На наш взгляд, главным конкурентным преимуществом любого предприятия должен являться его персонал, обладающий уникальными качествами, стремлениями, мотивами. В связи с изменением парадигмы управления в 21 веке, акценты в системе мотивации переносятся на нематериальные методы стимулирования, которые МСВП АТО Гагаузия используют не в полном масштабе, а некоторые практически не используют.

Таблица 2.8. Использование методов мотивации на МСВП 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 «Tecca»																
SA «Burlacu – Vin»																
SRL «Invinprom»																
SRL «Tartcomvin»																
SA «Ciok-Maidan-Vin»																
SRL «Şadrisvin»																
SRL «Nexovin»																

Источник: разработано автором на базе таблицы П.8.1.

Результаты исследования действующей мотивационной модели на МСВП АТО Гагаузия позволил автору сделать следующие выводы:

1. Системы мотивации персонала МСВП существенно отличаются от систем мотивации, используемых в других отраслях автономии;
2. Модели мотивации на данных предприятиях до сих пор остаются стандартизированными и негибкими. Именно поэтому руководители предприятий четко придерживаются принципов сдельно-премиальной оплаты труда, повременно-премиальной и аккордной оплате труда. Всякое отклонение от данных стандартов считается нарушением нормативных и законодательных актов;

2. На всех исследуемых предприятиях используется мотивационная модель «кнута и пряника», то есть в основном экономические и административные методы мотивации;

3. До сих пор оплата труда и премии одной квалификационной категории выплачивается одинаково, независимо от тяжести и интенсивности труда;

4. Данная мотивационная модель исключает возможность развития карьеры и совмещение профессий, хотя на некоторых предприятиях автономии такая необходимость стала признаваться;

6. Трудовой вклад оценивается формально, что в итоге снижает активность персонала;

7. Действующая мотивационная модель на винодельческих предприятиях не предусматривает моральных стимулов.

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, проведенные 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 начислении 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 [125, с.191-199].

Одной из основных проблем сегодняшних предприятий является вопрос об эффективном и рациональном использовании человеческих ресурсов, которые, на наш взгляд, являются, пожалуй, наиболее значимым и сложным ресурсом. Именно человеческий ресурс влияет на успешность, устойчивость и развитие предприятия в

будущем. Проанализируем обеспеченность трудовыми ресурсами МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 год (таблица 2.9).

Таблица 2.9. Численность промышленно-производственного персонала МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 гг.

Категория персонала	Годы									В среднем за 9 лет
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Всего, в том числе	756	731	592	534	499	515	541	501	552	641
Удельный вес, %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Руководители	13	13	14	13	13	13	13	11	11	12,6
Удельный вес, %	1,7	1,8	2,4	2,4	2,6	2,5	2,4	2,2	1,9	2,2
Специалисты	76	73	47	43	40	41	43	41	45	49,9
Удельный вес, %	10	9,9	7,9	8,1	8,2	7,9	7,9	8,1	8,2	8,6
Служащие	156	140	113	93	89	96	102	92	101	109,1
Удельный вес, %	20,1	19,2	19,1	17,4	17,8	18,6	18,9	18,2	18,3	18,8
Рабочие	511	505	418	385	357	365	383	357	367	405,3
Удельный вес, %	67,6	69,1	70,6	72,1	71,5	70,9	70,8	70,7	66,5	69,9

Источник: составлено автором на основе данных статистических отчётов по кадровому составу форма ИМ – 1 МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 гг.

Данные таблицы 2.9 показывают, что на МСВП АТО Гагаузия структура персонала за период с 2007-2015 год существенно изменилась, наблюдается сокращение численности на 27%. В 2009 году сокращение персонала произошло за счёт снижения категории специалистов, служащих и рабочих по сравнению с 2007 и 2008 годом. В 2013 году наблюдается прирост по сравнению с 2010 годом на 7 человек, с 2011 годом на 42 человека, с 2012 годом на 26 человек. Рост произошёл за счёт категории специалистов, служащих и рабочих. Существенное сокращение персонала, наблюдается в 2014 по сравнению с 2013 – на 7%. В 2015 году наблюдается увеличение численности на исследуемых предприятиях. Однако, наибольший удельный вес занимает категория рабочих. На протяжении 9 лет численность персонала менялась как среди служащих и специалистов, так и среди рабочих. Несущественно изменилась категория руководители.

Следующим этапом диссертационного исследования стало определение качественного уровня состава кадров руководителей, специалистов и служащих. Данное исследование направлено на выявления личных качеств работников, степени квалификации, возраста, пола, образования – так как данные факторы имеют

непосредственное влияние на уровень эффективности функционирования любого предприятия.

Профессиональная квалификация приобретает всё большее значение для Республики Молдовы в связи с быстрым старением населения. По данным ежегодных опросов, проводимых НБС, за последние годы около 300 тыс. граждан Республики Молдовы эмигрировали за рубеж. Согласно некоторым исследованиям, 25,7% эмигрантов имеют высшее образование, 51% окончили профессиональные учебные заведения, а 23% имеют среднее образование. Миграция существенной части профессионально подготовленного населения указывает повышенный спрос на эмигрантов, имеющих определённую квалификацию и обладающих профессиональными навыками [116, с.75-78].

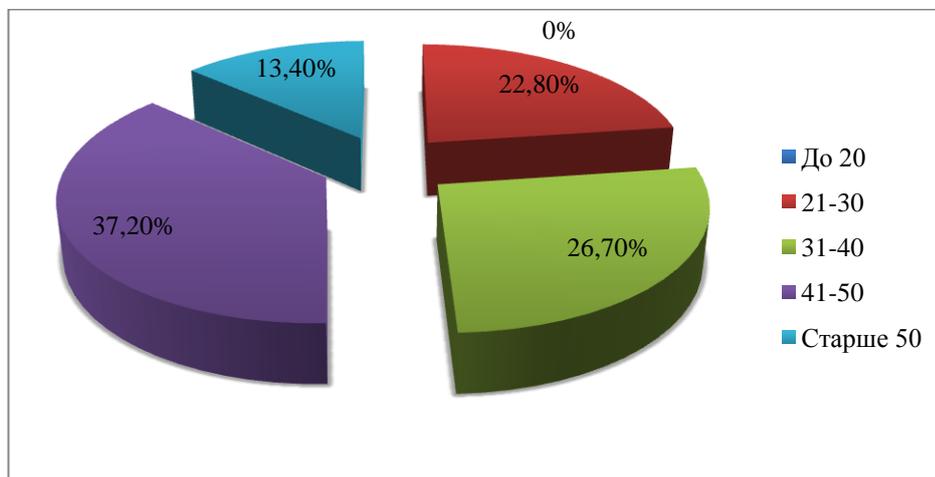


Рис. 2.17. Структура возрастной категории персонала в среднем за 9 лет МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 гг., %

Источник: составлено автором на основе данных таблицы П. 5.2.

Из рисунка 2.17. видно, что на МСВП в основном трудятся рабочие от 41-50 лет, численность которых в среднем за рассматриваемый период составляет 216 рабочих в год (37,2%), а также рабочие от 31-40 лет, их численность – 155 человек (26,7%). Это работники с высоким профессионально-квалификационным уровнем, но сниженной конкурентоспособностью на рынке труда из-за возраста. Сотрудники в возрасте от 31-40 составляет 26,7%, что оказывает положительное влияние на предприятие, так как они являются наиболее активными и востребованными на рынке труда и имеют высокий профессионально-квалификационный статус.

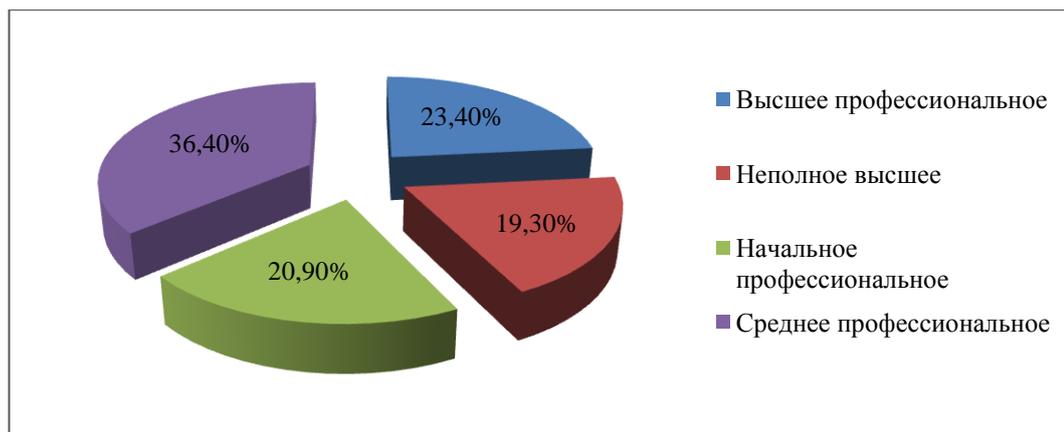


Рис. 2.18. Структура по образованию персонала в среднем за 9 лет МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 гг., %

Источник: составлено автором на основе данных таблицы П. 5.2.

Из рисунка 2.18. видно, что начальное профессиональное образование имеют 20,9% или 121 работников. Наименьший удельный вес занимают работники с неполным высшим образованием – 19,3% или 112 работников. Преимущественно работники имеют среднее профессиональное образование, их удельный вес составляет 36,4% или 211 человек – это специалисты и служащие. Высшее профессиональное образование имеют в среднем 136 работников, что составляет 23,4% – это, как правило, руководители и некоторые специалисты. Этот момент оказывает положительное влияние на предприятие, так как работники, имеющие такое образование, обладают большим опытом работы и профессиональными навыками. Следует отметить, что работники со стажем работы 10-20 лет, их более (68%) – преобладающая часть, что говорит об опытности и стабильности кадров (таблица 2.10).

Таблица 2.10. Средний стаж работников МСВП автономии на 1.01.2016 г.

По трудовому стажу	До 1 года	От 1 до 3 лет	От 3 до 5 лет	От 5-10 лет	От 10 до 20 лет	Свыше 20 лет	Итого
Численность персонала	5	29	44	108	211	155	552
Уд. вес, %	1	5	8	20	38	28	100

Источник: составлено автором на основе данных статистических отчетов по кадровому составу форма ИМ – 1.

Ответственным этапом в анализе использования кадров предприятиями является изучение движения рабочей силы. Для характеристики движения трудовых ресурсов автором был рассчитан процент текучести кадров. Данные для данного расчета представлены в таблице П. 11.1. Текучесть и оборот кадров представлен на рисунке 2.19.

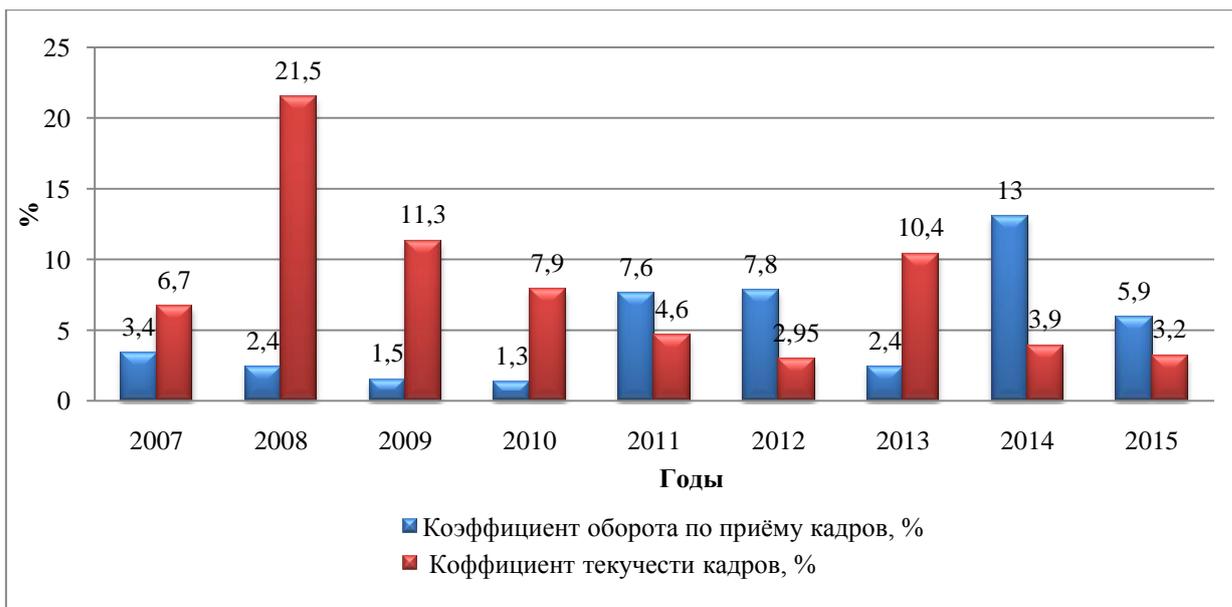


Рис. 2.19. Движение рабочей силы на МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 гг.  
Источник: разработано автором на основе данных таблицы П. 11.1.

Частое увольнение работников и приём новых является негативным явлением для любого предприятия. Учитывая специфику отрасли, специалисты установили следующие значения нормы текучести. Нормальная текучесть ИТ-компаний составляет 8-10%; в производственной сфере – 10-15%; на стадии активного роста, когда происходит массовый приток работников, допускается до 20%; самый высокий процент текучести допускается в ресторанно-гостиничном бизнесе – до 80% [178]. Учитывая, специфику отрасли предприятий диссертационного исследования, допустимая норма текучести 10-15%. На исследуемых предприятиях наибольшая текучесть кадров наблюдается в 2008 году – 21,5% и в 2009 году – 11,3%. В остальные годы, то есть в 2007, 2009, 2010-2015 год уровень текучести в допустимых пределах. Данные о движении персонала показывают, что за рассматриваемый период времени уровень постоянства кадров на МСВП составил около 90% (таблица П.11.1).

Низкую текучесть кадров можно рассматривать с позиции двух сторон, которые могут привести как к отрицательным, так и к положительным последствиям на исследуемых предприятиях: таблица 2.11.

Исходя из анализа показателя оборота по приёму, следует отметить, что в среднем за 9 лет он составляет 4,8%, что меньше текучести кадров на 3,3%. Это соотношение является негативным явлением, так как на МСВП не происходит обновления кадров в целом, омолаживания коллектива и прихода перспективных работников[129, с.103-106].

Таблица 2.11. Положительные и отрицательные стороны низкой текучести кадров для МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 г.

Положительные стороны	Отрицательные стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>• квалификационно-профессиональное продвижение кадров;</li> <li>• повышение благосостояние и развитие кадров, если перемещение происходит по карьерной лестнице;</li> <li>• минимальные затраты на подбор персонала;</li> <li>• удовлетворенность работников своим положением.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «окостенение» структуры коллектива;</li> <li>• низкая мобильность персонала;</li> <li>• старение коллектива;</li> <li>• снижение кадрового потенциала.</li> </ul>

Источник: составлено автором.

Основной причиной данной ситуации является присутствие проблем на предприятии в менеджменте персонала, среди которых можно отметить следующие: социальные условия, размер заработной платы, производственные условия труда, сложности самореализации, самоутверждения, что негативно характеризует существующую систему мотивации.

Основной показатель, отражающий степень продуктивности использования человеческих ресурсов, который зависит, прежде всего, от менеджмента персонала и инструментов его стимулирования – производительность труда.

Для того, чтобы оценить, насколько эффективно используется труд персонала на исследуемых предприятиях, существует необходимость провести анализ соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы одного работника.

Считается, что нормальный уровень накопления, обеспечивается в том случае, если на каждый процент прироста производительности труда приходится 0,7-0,8% прироста заработной платы [69, с.70-79].

Исследование соотношения данных показателей на исследуемых предприятиях характеризуется увеличением темпа роста производительности труда над заработной платой с большим разрывом в 2008, 2010, 2014 и 2015 годах. В среднем за 9 лет замечается повышение заработной платы на 1% роста производительности труда – 1,09% (таблица 2.12).

И только в 2012 и 2013 году наблюдается существенное опережение темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда, что существенно повлекло за собой сокращение прибыли на МСВП (рис. 2.20).

Таблица 2.12. Среднегодовой темп роста производительности труда по сравнению со среднегодовым темпом роста заработной платы МСВП АТО Гагаузия за 2008-2015 гг., %

Год	Темп роста (снижения) заработной платы	Темп роста (снижения) производительности труда	Коэффициент эластичности заработной платы на 1% роста (снижения) производительности и труда	Коэффициент опережения роста (снижения) производительности труда на 1% роста (снижения) заработной платы
2008/2007	127,6	151,6	0,84	1,19
2009/2008	119,4	108,3	1,1	0,91
2010/2009	105,6	112,4	0,94	1,06
2011/2010	108,9	108,1	1,01	0,99
2012/2011	116,3	79,6	1,46	0,68
2013/2012	131,5	88,2	1,49	0,67
2014/2013	110,7	122,4	0,90	1,11
2015/2014	104,7	105,8	0,98	1,02
Среднегодовой темп роста (снижения) за 2008-2015гг.	<b>115,5</b>	<b>109,6</b>	<b>1,09</b>	<b>0,95</b>

Источник: разработано автором на основе данных П.9.1. и П.10.1.

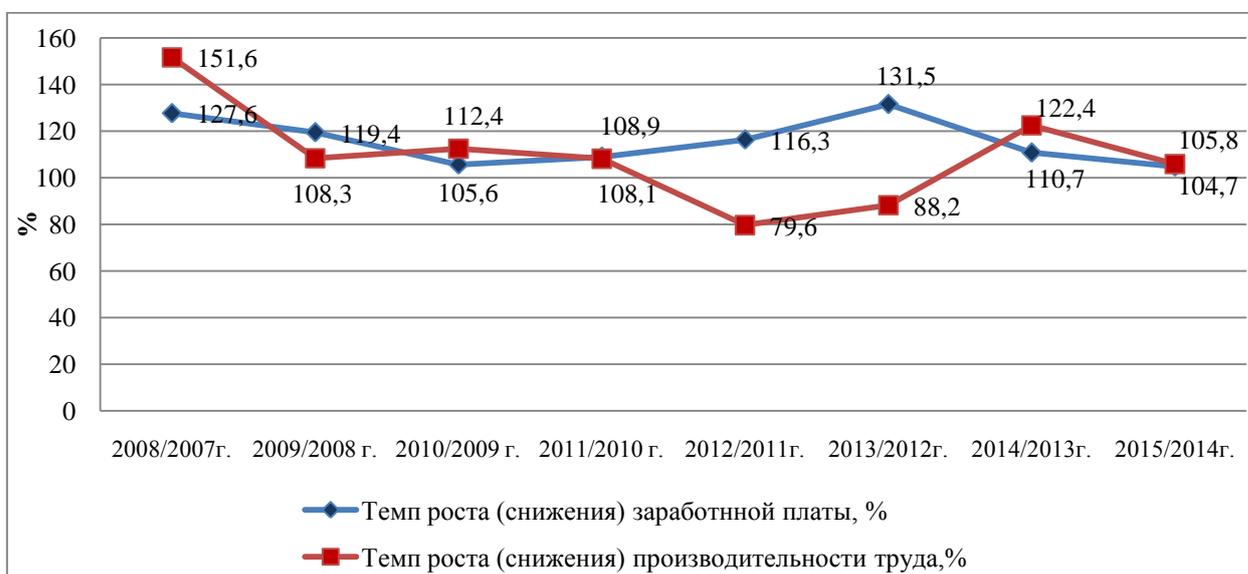


Рис. 2.20. Среднегодовой темп роста производительности труда по сравнению со среднегодовым темпом роста заработной платы МСВП АТО Гагаузия за 2008-2015 гг., %  
Источник: составлено автором на основе данных таблицы 2.12.

Расчетные данные свидетельствуют о том, что материальная оценка трудового вклада работников предприятия увеличивается гораздо медленнее роста производительности труда. Темпы роста фонда оплаты труда ниже темпов роста производительности. Кроме этого, учитывая статистические данные уровня инфляции за

анализируемый период, необходимо отметить отставание темпов роста заработной платы от уровня роста цен на потребительские товары [127, с.34-38].

Таким образом, сформировавшаяся модель не может в достаточной степени реализовать все направления мотивационного менеджмента, и поэтому данный недостаток может привести к обратной мотивации или демотивации. Феномен демотивации влияет на работоспособность сотрудников с той же большой интенсивностью, а может и большей, чем мотивация. Поэтому проблемы, связанные с недостаточно разработанной системой мотивации могут крайне негативно сказаться на работе, как отдельных сотрудников, так и всего предприятия.

Анализируя систему мотивации персонала МСВП АТО Гагаузия необходимо провести SWOT-анализ, так как это позволит выявить сильные и слабые стороны, а также определение перспектив развития системы мотивации, на базе которых будут сформированы основные стратегические направления мотивационного менеджмента.

В таблице 2.13 приведён SWOT-анализ мотивационной модели и использования человеческих ресурсов МСВП автономии.

Проведенный SWOT-анализ, мотивационной модели и анализа человеческих ресурсов МСВП АТО Гагаузия позволил выделить наиболее сильными сторонами установление минимального уровня заработной платы (хотя и на невысоком уровне), опережение темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы, 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, не достаточное исследования потребностей персонала, отсутствие системы аудита персонала, система мотивации не ориентируется на реализацию целей организации, то есть отсутствует системность в ее разработке.

На момент исследования возможностями для МСВП АТО Гагаузия являются: привлечение высококвалифицированных кадров; повышение уровня квалификации работников; совершенствование систем мотивации как фактор стабильности персонала; повышение уровня удовлетворённости работников трудом; совершенствование систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников (компенсации).

Таблица 2.13. 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 всвязи 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.

Наиболее отрицательное влияние на деятельность МСВП оказывают следующие факторы:

- текучесть кадров, прежде всего высококвалифицированных;

- ухудшение качества товара в связи со слабой мотивацией и текучестью кадров;
- текучесть кадров в связи с нестабильностью экономической и политической ситуации в республике;
- снижение производительности труда при неприменении новых методов мотивации и связанной с этим, демотивацией;
- снижение уровня удовлетворённости трудом вследствие слабой мотивации;
- экономическая микро- и макро-нестабильность.

Все перечисленные факторы в той или иной мере могут отрицательно влиять на кадровую политику исследуемых предприятий.

Таким образом, 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. Следует учесть, что эффективность разработанной мотивационной модели зависит, прежде всего, от правильности выявления мотивационных профилей сотрудников.

Учитывая все вышеперечисленные факторы в качестве возможностей существующей мотивационной модели или направлений развития эффективного подхода к мотивации персонала на МСВП АТО Гагаузия, автор считает перспективным следующее: возможность улучшения производственно-экономических показателей в связи с внедрением новых методов в управлении персоналом, в частности, новой мотивационной модели. При применении прогрессивных методов мотивации представляется возможным привлечение высококвалифицированных сотрудников, а также повышение квалификации действующих сотрудников при выявлении их потенциала, намерений и отношения к предполагаемой работе.

Таким образом, предполагаемые изменения в мотивационной модели МСВП АТО Гагаузия, должны снизить возможные угрозы существующей модели и слабые стороны, а также направить изменения на усиление сильных сторон и развитие возможностей.

## 2.4. Выводы по 2 главе:

1. Проведённый мониторинг МСБ АТО Гагаузия, показал, что МСП являются движущей силой экономики автономии и главным генератором создания новых рабочих мест и экономического роста. На протяжении последних лет сектор МСП автономии вырос, как с точки зрения качества, так и количества, составляя существенную долю в общем количестве экономических агентов.

2. Анализ деятельности МСБ АТО Гагаузия позволяет выделить 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; увеличение миграции высококвалифицированного населения; постоянное изменение валютных курсов, провоцирующее валютные риски и другие.

3. Анализ развития винодельческого сектора Республики Молдова и АТО Гагаузии свидетельствует о наличии проблем влияющих на их развитие: недостаточность государственной поддержки, защиты внутреннего и внешнего рынка, непропорциональное распределение субсидий между заводами, устаревшая законодательная база, изменения которой должны строиться на основе потребностей винодельческого сектора;

4. Результаты проведенного исследования показали тяготение сложившейся мотивационной модели МСВП АТО Гагаузии к рациональной. Для внедрения инновационной модели мотивационного менеджмента необходимо изменить не только систему мотивации предприятия, но и принципы его функционирования. Характерной чертой всех предприятий исследуемой совокупности является применение устаревшего подхода в мотивации, предполагающего использование метода «кнута и пряника», который проявляется в материальных стимулах или наказаниях, а также частично в социально-психологических методах.

5. Расчетные данные свидетельствуют о том, что материальная оценка трудового вклада работников предприятия увеличивается гораздо медленнее роста производительности труда. Темпы роста фонда оплаты труда ниже темпов роста производительности. Таким образом, сформировавшаяся модель не может в достаточной степени реализовать все направления мотивационного механизма, и, поэтому, данный недостаток может привести к обратной мотивации, или демотивации.

6. 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.

### **3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ МОТИВАЦИОННОГО АУДИТА**

#### **3.1. Разработка направлений проведения мотивационного аудита на основе синтеза методологических подходов**

Исследование ситуации, в которой действуют МСВП АТО Гагаузия, использующейся мотивационной модели, а также проблем их функционирования, приводит к осознанию важности разработки принципиально новой модели мотивационного менеджмента. Учитывая современные условия функционирования предприятий, а также множество исследований в области подходов к эффективной мотивации, автор диссертационной работы определил необходимым в деятельности предприятий, являющихся объектом исследования, использовать мотивационный аудит, который является новым инструментом управления для данной категории предприятий.

Данное понятие является относительно новым для теории и практики менеджмента, его появление связывают с периодом конца 20 – начала 21 века, когда у менеджеров появилась необходимость не просто устанавливать взаимосвязь между результатами труда и вознаграждением персонала, а рассматривать процессы, существующие в организации, гораздо шире – на уровне философии управления и взаимосвязи всех систем, подсистем и организационных процессов.

Таким образом, понятие аудита, которое при появлении (в 19 веке в Великобритании) было непосредственно связано с экономикой и финансами, на сегодняшний день приобрело и мотивационный аспект. В научных справочниках и энциклопедиях мотивационный аудит вообще не упоминается.

Для современной науки представлена точка зрения П. В. Малиновского, который отмечает, что данное исследование включает в себя «обзор элементов оплаты труда, величин премиальных выплат и их взаимосвязь с эффективностью; соответствие применяемых принципов оплаты труда с сложившимися условиями на рынке труда; взаимосвязь заработной платы с производительностью и рентабельностью предприятия; диагностика используемых систем мотивации персонала и её эффективность» [63].

Д. Вайтмен (J. Weightman) рассматривает мотивационный аудит как исследования эффективности мотивационных процедур в части их соответствия мотивационным ожиданиям и предпочтениям персонала [60].

В соответствии с Законом РМ «Об аудиторской деятельности», под аудитом понимается «независимое рассмотрение годовых финансовых отчетов,

консолидированных годовых финансовых отчетов и другой относящейся к ним информации аудируемого субъекта с целью выражения профессионального мнения аудитора о соответствии таковых по всем существенным аспектам, установленным к ним требованиям». В соответствии со ст. 6 настоящего закона, к услугам, которые могут оказываться аудиторами, могут относиться и «услуги содействию в области менеджмента» (ст.6, п. i) [5].

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. Несмотря на то, что понятия аудита в различных сферах имеют много особенностей, на наш взгляд, общими являются принципы их реализации, прописанные в статье 3 Закона [5].

Таким образом, по мнению автора, основополагающими принципами аудиторской деятельности в любой сфере должны являться (в данном контексте представлены пункты Закона с нашей интерпретацией):

- а) независимость (действий аудиторов от предпочтений заказчика, собственника или иного лица),
- б) целостность (система управления представляет взаимосвязь множества подсистем, которые должен охватывать аудит),
- в) объективность (непредвзятость аудиторов и констатация объективных причин и моментов в деятельности организации),
- г) профессиональная компетентность и тщательность (аудит должны проводить профессионалы, компетентные лица и охватывать все аспекты деятельности),
- д) конфиденциальность (результаты проведения аудита не должны разглашаться сторонним лицам),
- е) профессиональное поведение (поведение аудитора в любой ситуации должно быть объективным, беспристрастным и адекватным ситуации).

В настоящее время выделяется понятие аудита в юридической, банковской, экологической, технологической, налоговой, социальной, организационной и других сферах. В настоящем исследовании отдельный интерес представляет мотивационный аудит или аудит мотивационного состояния организации. Аудит мотивационного состояния организации – это измерения степени мотивационного состояния персонала, а

также мотивационного потенциала организации, выявляется в ходе аудита мотивационных процессов, используемых предприятием, документированных в аудиторский отчет [61].

Различные компании и консалтинговые организации разрабатывают собственные или пользуются заимствованными методиками аудита. В данном контексте для разработки собственного видения модели мотивационного аудита представляется необходимым рассмотрение совокупности основных существующих методик (таблица П.12.1): методика «JDI» и «JDI-1» [103, с.25-30]; методика выявления мотивов труда и отношения к труду [80, с.52]; методика «Мотивация-стимул» [64]; методика соотношений внутренней и внешней мотивации [92]; методика исследования мотивации управленческого труда [137]; методика энниграммы [81, с.66]; методика формирования нормативных мотивов [88, с.327]; метод сегментов [103]; методика определения мотивационного баланса [93, с.21]; методика пентаграммы [81, с.72]; методика «Фотография методов стимулирования применительно к занимаемой должности / рабочему месту» [93, с.102-106] и методика «Персонал предприятия и удовлетворённость трудом» [92, с.144].

Однако, на наш взгляд, основой формирования концептуального подхода в разработке модели мотивационного аудита может послужить методика «Фотография методов стимулирования применительно к занимаемой должности / рабочему месту» и методика «Персонал предприятия и удовлетворённость трудом».

Методика «Фотография методов стимулирования применительно к занимаемой должности / рабочему месту»: алгоритм действий, разработанный при данной методике, представляет, на наш взгляд, логичную последовательность действий при обработке мнений сотрудников относительно значимости и важности тех или иных методов мотивации и может определять последовательность действий при проведении методики мотивационного аудита (с некоторым дополнением).

Методика «Персонал предприятия и удовлетворённость трудом» [92, с.140]. В качестве методологической базы исследования используются базовые типологии трудовой мотивации, в соответствии с которыми выделяются ключевые мотивы труда, на основе которых различаются три типа мотивации: ценностная, нейтральная и прагматическая. Проводимые исследования предполагают изучение структуры и содержания мотивации труда и их связей с трудовым поведением работников. Данная методика исследует: включённость или невключённость работника в трудовую деятельность; мотивационное ядро; удовлетворённость трудом и трудовое поведение. С её помощью можно определить: степень удовлетворённости персонала трудом; определить

структуру ценностного и практического сознания работников; оценить корреляцию между стимулирующими системами и типом мотивации работников; выработать направления по совершенствованию системы мотивации персонала. Составной частью функционирования системы мотивации является мотивационное ядро, представленное на рисунке 3.1.



Рис. 3.1. Концепция «мотивационного ядра», рекомендуемая для использования при разработке системы мотивационного аудита, а также мотивационного менеджмента  
Источник: Разработано автором (по результатам исследования).

Таким образом, разрабатывая методику проведения аудита, менеджмент компании будет исходить от базовых установок в процессе мотивации, а именно, от мотивационного ядра. Далее, отталкиваясь от мотивационного ядра, можно анализировать (или устанавливать, определять) ценности в процессе труда работника, в зависимости от них устанавливать (либо, в дальнейшем, определять, анализировать) практические требования к работе, а далее – проводить оценку вероятности реализации установленных требований в конкретных ситуациях.

Однако, на наш взгляд, современный подход к проведению мотивационного аудита должен быть построен на взаимосвязи различных методов, учитывая преимущества и недостатки каждого из них, таким образом, формируя комплексный подход исследования. Исходя из этого понимания, в настоящем диссертационном исследовании используются различные элементы перечисленных методов.

Мнением автора по поводу наилучшего метода исследования является комплексный разносторонний анализ мотивационной модели с применением различных методов, поэтому диссертант при проведении мотивационного аудита на исследуемых предприятиях воспользовался их совокупностью всевозможных методов: опрос, наблюдение, анкетирование, беседа, тестирование, а также метод экспертных оценок.

Таким образом, руководители предприятий для проведения анкетирования в целях выявления мотивов-стимулов и удовлетворённости трудом работников могут использовать как рассмотренные нами методы и методики, так и создать собственные, учитывающие специфику организации и цели исследования.

Необходимо отметить, что выше рассмотренные методы и методики исследования мотивации персонала при целесообразном применении дадут наглядную картину основных стимулов деятельности персонала на предприятии. На наш взгляд, для грамотного исследования мотивации трудовой деятельности персонала, необходимо учитывать следующие факторы: размер предприятия; количество работников на исследуемом предприятии; их характеристика (половозрастная, по уровню образования и др.); специфика деятельности предприятия; специфика работы отделов и подразделений предприятия; квалификация работников; текучесть кадров; особенности системы управления.

Обзор методик, используемых в процессе исследования мотивации персонала предприятия, даёт возможность сделать вывод о том, что в рамках цели модернизации мотивационной модели в инновационном мире существует необходимость внедрения в систему управления персоналом мотивационный аудит. Для этого необходимо использовать комплексные методы анализа мотивации трудовой деятельности, обязательно учитывать и анализировать влияние используемых методов мотивации персонала на показатель производительности труда, который является основным в оценке деятельности персонала.

Таким образом, учитывая преимущества и недостатки всех методов и методологий, которые можно применять в процессе проведения мотивационного аудита настоящего исследования, представляется возможным использование преимуществ всех методов, в частности, метода сегментов, разработки мотивационного профиля предприятия, исследование мотивации управленческого труда, метода внутренней и внешней мотивации, выявление мотивов труда и отношения к труду в их совокупности для разработки программы мотивационного аудита на исследуемых предприятиях. В качестве основы построения модели предполагается использование концепции «мотивационного ядра», которая будет являться базисом для определения ценностных установок и направлений исследования мотивов и стимулов персонала исследуемых предприятий.

Зарубежные авторы понятие мотивационного аудита трактуют с различных позиций. Так, В. Кели (W. Kelli), В. М. Лаврентьев, Р. П. Колосова, П. В. Малиновский, Е. А. Митрофанова, Ю. Г. Олегов и Т. В. Никонова [49; 82; 123] рассматривают

мотивационный аудит с экономических позиций: как отдельное направление аудита персонала по изучению эффективности системы оплаты труда и льгот организации. В. Н. Белкина и Н. А. Белкиной, А. Г. Здравомыслова и В. А. Ядова, А. М. Мейерович, В. Д. Патрушева мотивационный аудит рассматривают с психологической точки зрения: как средство анализа эффективности мотивационных программ с позиции их соответствия доминантам трудовой мотивации работников [65, с.58; 85, с.163-177]. М. Олехнович, Т. Макаровой, А. Л. Жукова рассматривают мотивационный аудит как инструмент диагностики различных аспектов системы мотивации персонала [124, с.46-52; 83, с.38-44].

Необходимо отметить, что на предприятиях Республики Молдова понятие аудита больше связывается с анализом финансовых показателей, то есть рассматривается как составляющая экономического анализа, в отличие от понятия мотивационного аудита, который представляет, на наш взгляд, совокупность трех направлений, то есть включает экономическую составляющую, психологическую и социальную. Схематично взаимосвязь этих составляющих представлена на рисунке 3.2, из которого следует, что комплексный аудит системы мотивации должен рассматривать эти три взаимосвязанных направления.



Рис. 3.2. Составляющие системы мотивационного аудита  
 Источник: выполнен автором по результатам исследования.

Мотивационное состояние персонала и предприятия в целом определяется исходя из разработанных критерий с целью выявления степени удовлетворённости трудом, преданности и благонадежности сотрудников предприятия. Разработанные рекомендации и модели СМ дают возможность стимулировать трудовой потенциал сотрудников в процессе внедрения инноваций в управлении предприятием.

Определение значения представленных показателей позволит выявить мотивационное состояние предприятия (его подразделения) с последующим определением уровня удовлетворенности работой в компании и уровнем лояльности сотрудников к предприятию. Следует отметить, что представленные направления способствуют активизации трудового потенциала сотрудников в процессе внедрения антикризисных технологий управления.

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. Таким образом, в настоящем диссертационном исследовании представляется необходимым детальное исследование конкретных направлений, методов и инструментов мотивационного аудита на объекте исследования.

Мы предлагаем собственную разработку модели мотивационного аудита, которая, на наш взгляд, должна быть шире понятия аудита либо аудита персонала, либо понятия анализа системы оплаты труда и стимулов. Таким образом, комплексная система мотивационного аудита представлена на рисунке 3.3.

Как видно из рисунка 3.3, наше видение мотивационного аудита заключается во взаимосвязи двух подсистем аудита – мотивационного состояния предприятия и мотивационного состояния персонала. Объектом исследования мотивационного аудита является:

- ◀ стратегические цели предприятия;
- ◀ система мотивации, используемая предприятием;
- ◀ потенциал предприятия в удовлетворении приоритетных потребностей работников.

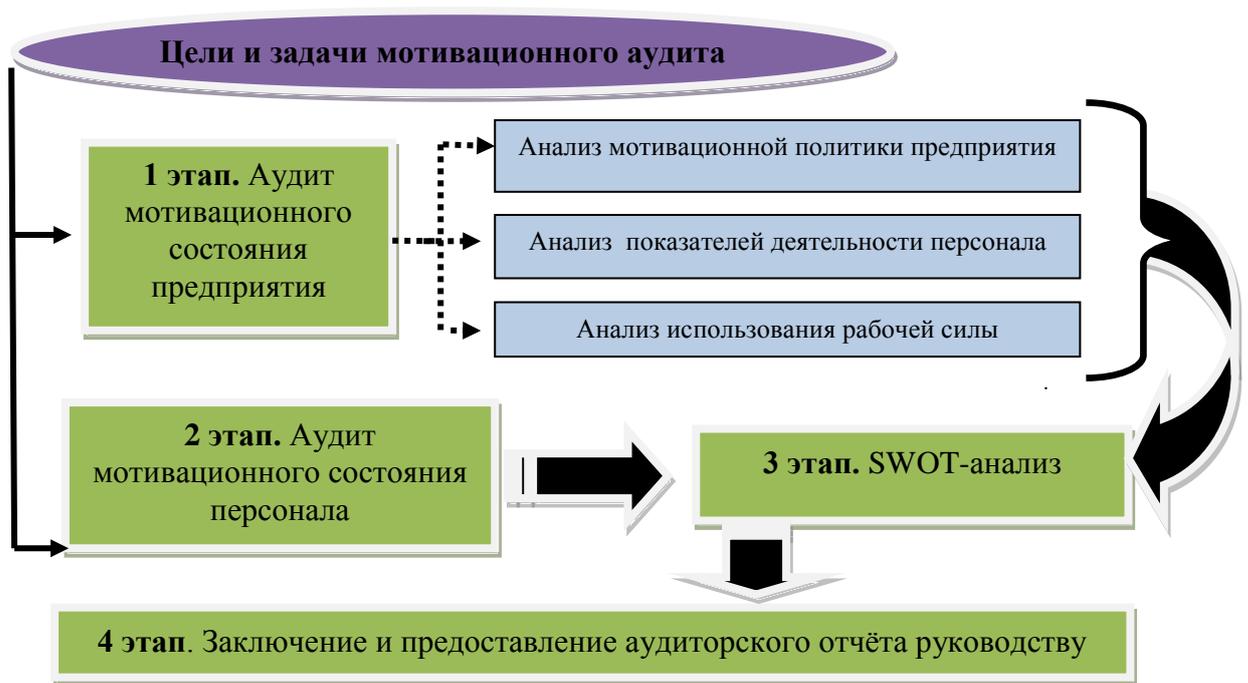


Рис. 3.3. Предлагаемая технология проведения мотивационного аудита предприятий  
 Источник: разработано автором.

**Цели мотивационного аудита**, его структура и продолжительность зависят от целей, которые ставит перед собой организация, от запроса руководства, состояния рынка труда. Для его проведения, может быть, затронут как весь персонал организации, так и отдельные его категории. Предложенная автором методика предполагает проведения мотивационного аудита в двух направлениях:

1. Аудит мотивационного состояния предприятия – рекомендуется проводить не реже 1 раза в три года.
2. Аудит мотивационного состояния персонала – рекомендуется проводить не реже 1 раза год.

**Аудит мотивационного состояния предприятия** осуществляется с целью выявления положительных и отрицательных моментов применяемой предприятием мотивационной политики, в этом случае применяется внутренний аудит и может проводиться консалтинговыми или аудиторскими фирмами, а также линейными руководителями либо специалистами по управлению персоналом. Результаты проверки сводятся в аудиторский отчет, который отражает совокупность ответов о деятельности предприятия в области управления кадрами и перспективы развития предприятия в целом.

Аудит мотивационного состояния предприятия мы предлагаем провести с помощью отдельных групп оценочных показателей в следующих направлениях анализа:

*1 группа. Анализ мотивационной политики предприятия* предполагает: анализ потребностей, которые возможно реализовать на предприятии; определение используемых систем стимулирования; анализ структуры и динамики фонда заработной платы, количественная и качественная оценка фонда оплаты труда и анализ рациональности его использования; анализ действующей документации (нормативно-документационное обеспечение системы мотивации персонала).

*2 группа. Анализ показателей деятельности персонала:* анализ выполнения плана по росту производительности труда и определение прироста продукции за счёт этого фактора, факторный анализ производительности труда и направления увеличения производительности труда.

*3 группа. Анализ использования рабочей силы:* анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, анализ уровня квалификации персонала, анализ форм, динамики и причин движения персонала; анализ баланса рабочего времени.

**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; выявление демотивирующих факторов.

По результатам исследования мотивационного аудита существует необходимость в построении специального контрольного листа, в котором будет уточняться соответствие или несоответствие критериям системы мотивации и те моменты, которые будут тормозить развитие системы, исходя из ее мотивационных установок, и, в случае необходимости, идентифицировать возможности улучшения [121, с.106-110].

Заключение и предоставление аудиторского отчёта руководству представляет собой документ – контрольный лист, содержащий выраженное в установленной форме мнение аудитора о результатах достоверности проведения мотивационного аудита. На основе контрольного листа и аудиторского отчета разрабатывается мотивационная модель.

### **3.2. Обоснование инновационного подхода к мотивационному менеджменту на предприятии**

Ни одна организация не достигнет успеха, если в ней не будет грамотно смоделирована и разработана система мотивации, так как именно мотивация побуждает конкретного человека и группу людей адекватно и производительно работать для достижения поставленных целей. Колоссальная продуктивность мотивации персонала достигается в процессе формирования системы мотивации, исходя из стратегических целей предприятия. Вопросам создания эффективной системы мотивации персонала на сегодняшний день уделяется повышенное внимание, как со стороны ученых-исследователей, так и руководителей.

Ю.Г. Одегов утверждает, что именно создание эффективной системы мотивации обеспечивает ориентацию руководителей и сотрудников на постоянное совершенствование системы управления с целью достижения высокой экономической эффективности предприятия: увеличение стоимости предприятия, прибыли, рентабельности, сокращения затрат и т. д. [122, с.317-319].

Н.А. Жданкин определяет систему мотивации (СМ) как набор мотивов, формирующую предпочтения к труду конкретного человека, группы людей или коллектива. Стимулы выступают как внешние побудители индивида или коллектива, разработанные предприятием на основе компетентности и квалификации работника. А система стимулирования (СС) определяется системой мотивов и мер стимулирования персонала, которая конструируется на предприятии. Таким образом, система мотивации – это система, действующая внутри человека, а система стимулирования – это система, действующая снаружи со стороны предприятия. Мотивы и мотивация – это одно (что внутри человека), а стимулы и стимулирование – это другое (то, что снаружи) [81, с.91-101].

Таким образом, очевидна необходимость существования взаимосвязи между индивидуальными потребностями и мотивами отдельного работника и всей организации в целом. Для установления этого соответствия менеджмент компании должен, в первую очередь, детально изучить потребности и мотивы работников, а затем установить взаимосвязь между желаемым состоянием и действительным через побудительные факторы. Выстраивая систему мотивации персонала в организации, руководители должны учитывать особенности, которые обуславливают типичные пристрастия в отношении форм и методов стимулирования, стилей руководства, доминирующих мотивов и ожиданий, как самих руководителей, так и подчиненных.

Методики формирования системы мотивации, предложенные, ведущими учёными в области менеджмента представлены в приложение 13. Изучив этапы разработки системы мотивации персонала различных учёных, таких как А.Я. Кибанова, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева, А.А. Литвенока, Е.А. Родионова, А.Н. Кошелева [92; 95; 101; 135], автор предлагает свой алгоритм внедрения мотивационной модели. Предложенная методика внедрения отличается комплектностью исследования системы мотивации и ее совершенствования исходя из особенностей деятельности исследуемых предприятий. Процесс разработки мотивационной модели предусматривает прохождение следующих этапов, представленных на рисунке 3.4. Опишем этапы внедрения мотивационной модели более подробно:



Рис. 3.4. Алгоритм разработки 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, если компания пользуется стратегическим планированием своей деятельности, если же нет, то тогда 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. Оттого, насколько эффективно будет проведен мотивационный аудит, зависит результат и рациональность мотивационной модели.

Единой методики проведения мотивационного аудита не существует. Следовательно, автор работы разработал собственную методику проведения МА, представленного на рисунке 3.6. Опишем этапы проведения мотивационного аудита более подробно:

*1 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. Для формирования объективного мнения о достоверности контрольного листа мотивационного аудита существует необходимость привлечь аудитора с внешней среды (внешний аудитор). Он должен быть компетентным лицом обладающее следующим набором качеств: знание трудового кодекса; высшее экономическое образование или образование в области управления человеческими ресурсами; знание дентологического кодекса (т.е. общий кодекс правил для внешнего аудитора) и знания в области психологии. Работник, привлечённый с предприятия для проведения аудита – внутренний аудитор, качества: владеть социально-психологическими знаниями; иметь навыки в общении; знать личные качества и профессиональные навыки респондентов МА; иметь знания в сфере управления человеческими ресурсами; стаж работы на предприятии не менее 10 лет;

*2 этап. Определение аудиторского периода.* На данном этапе определяется период проведения аудит 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 и т.д.).

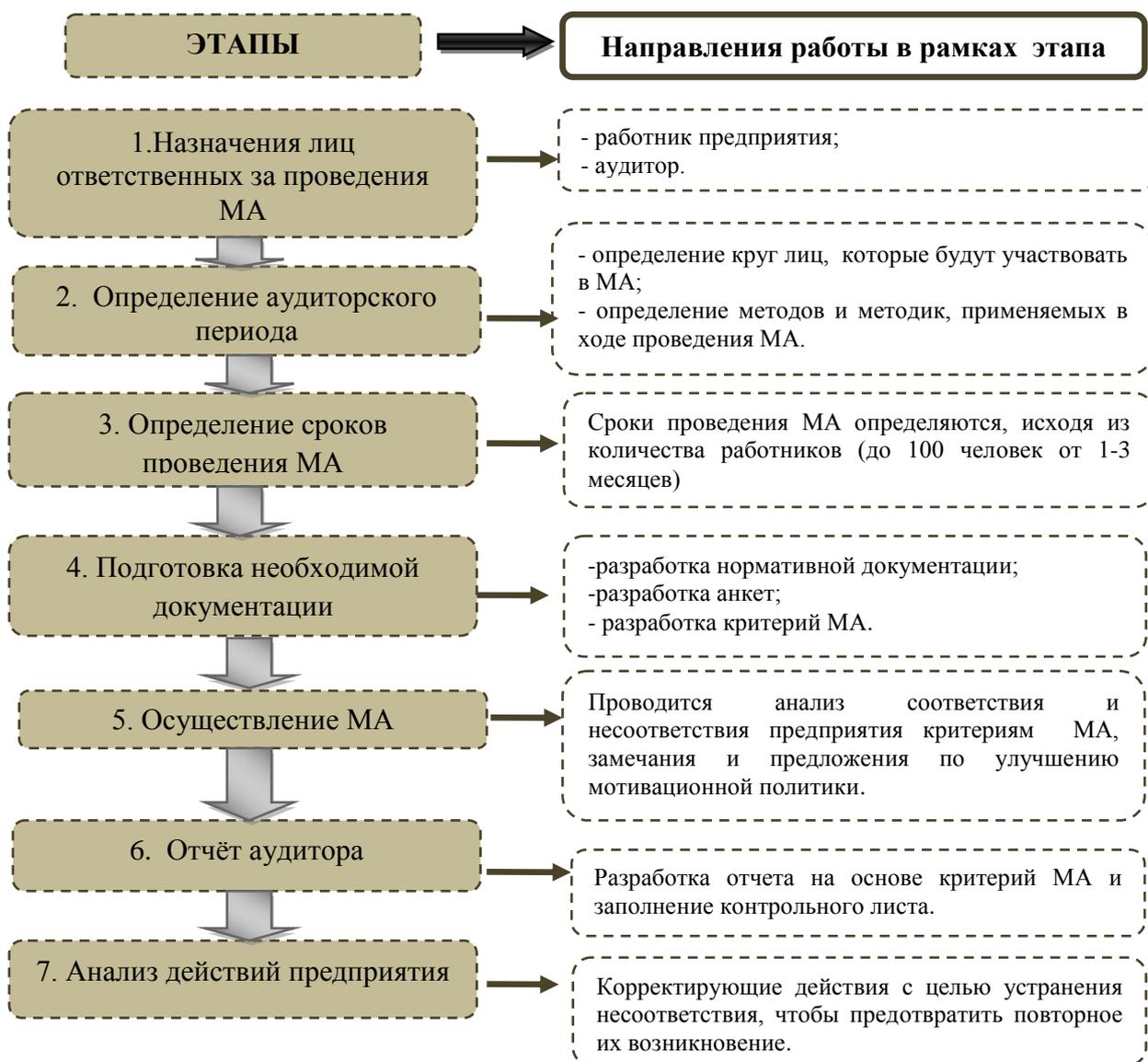


Рис. 3.6. Этапы проведения мотивационного аудита

Источник: разработано автором.

*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 предприятия.

*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.* По результатам исследования мотивационного аудита существует необходимость в построении специального контрольного листа, в котором будет уточняться соответствие или несоответствие критериям системы мотивации и те моменты, которые будут тормозить развитие системы, исходя из ее мотивационных установок, и, в случае необходимости, идентифицировать возможности улучшения [121, с.106-110]. Заключение и предоставление аудиторского отчёта руководству представляет собой документ – контрольный лист, содержащий выраженное в установленной форме мнение аудитора о результатах достоверности проведения мотивационного аудита. На основе контрольного листа и аудиторского отчета 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 [121, с.106-109].

**III Этап. Разработка мотивационной модели.** Если учесть, что каждая организация имеет свои цели и находится в специфических, свойственных только для неё, условиях, то можно утверждать, что система мотивации в каждой организации должна быть уникальной. Для того, чтобы разработанная система мотивации была эффективной для каждого предприятия, должна разрабатываться в определённый момент времени своя система мотивации, которая позволит решить конкретные проблемы, а в конечном итоге достичь организационных целей. Так как организация постоянно подвержена изменениям, изменяться должна и система мотивации; таким образом, аудит системы должен проводиться с определенной периодичностью. Кроме того, мы считаем, что взаимосвязь системы мотивации со стратегическими целями играет первоочередную роль, поэтому при изменении стратегических ориентиров очевидны изменения и в системе мотивации.

Таким образом, выстраивая систему мотивации персонала в организации, руководители должны учитывать особенности, которые обуславливают типичные пристрастия в отношении форм и методов стимулирования, стилей руководства, доминирующих мотивов и ожиданий как самих руководителей, так и подчиненных. Персонал должен знать, что система мотивации взаимосвязана с результатами его труда.

Прежде всего, система мотивации должна быть направлена на повышение, развитие лояльности персонала и на решение следующих задач: рационализации расходов предприятий; сохранение и привлечение персонала; снижение текучести кадров;

учитывать мотивационный профиль сотрудников и контролировать производственное поведение.

На наш взгляд, принципиальное значение для формирования системы мотивации на предприятиях имеют следующие элементы: проведение мотивационного аудита; декомпозиция мотивационных программ; разработка нормативно-методической базы, регламентирующей и закрепляющей систему мотивации персонала; комплексный подход к системе мотивации персонала; создание и обучение целевой группы по внедрению системы мотивации персонала; мониторинг системы мотивации (рис. 3.7) [115, с.232].

Обеспечение адекватной системы мотивационного менеджмента на предприятии должно сопровождаться определёнными принципами [151, с.107]:

- *соответствие* стратегическим целям предприятия – СМ должна быть разработана таким образом, чтобы поведение работника было направлено на реализацию корпоративной стратегии;
- *прозрачность* – система мотивации должна создать условия доверия в отношениях между работниками;
- *простота и ясность* – работникам должны быть понятны разработанные критерии оценки их труда, и каким образом результаты трудовой деятельности влияют на размер их вознаграждения;
- *публичность* – внесения изменений и их утверждение должны носить коллегиальную форму;
- *адаптивность* – предполагает адаптирование инновационной СМ персонала к трансформируемым условиям внешней среды;
- *комплексность* – предполагает, что СМ должна разрабатываться в целом на весь коллектив, однако следует классифицировать мотивационные программы по категориям персонала, по уровням управления и по гендерному признаку;
- *эффективность* – предполагает достижение стратегических целей предприятий за счёт увеличения степени удовлетворённости потребностей персонала;
- *системность* в анализе и структурирование проблем, существующих в организации, которые могут быть решены на основе полного и эффективного использования интеллектуального капитала
- *гибкость* – моделирование системы мотивации персонала в зависимости от изменений в выполнении установленных показателей результативности.

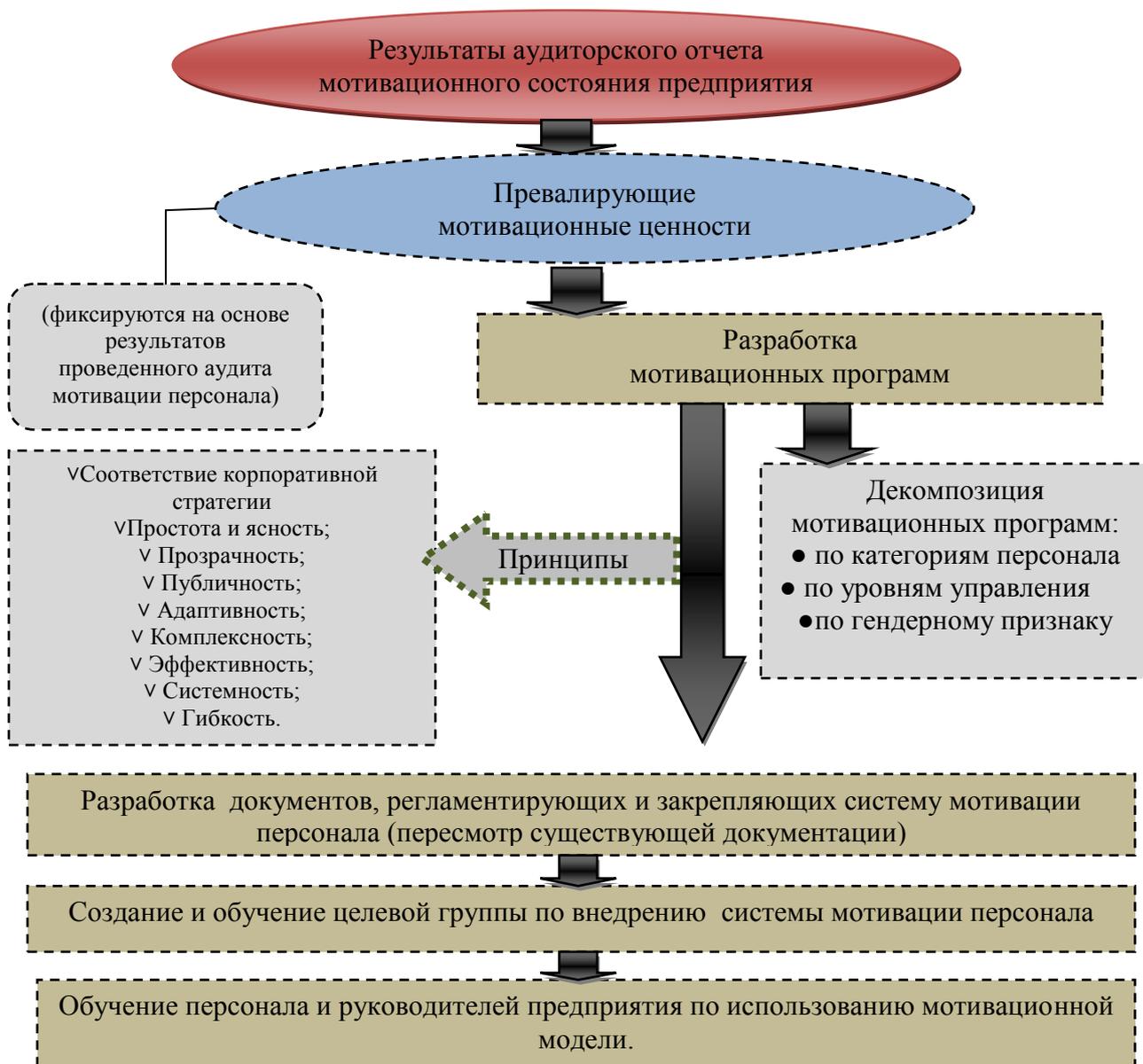


Рис. 3.7. Рекомендуемый процесс формирования модели мотивационного менеджмента на предприятии

Источник: Разработано автором на основе результатов проводимых исследований.

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.* На данном этапе разрабатываются документы с учетом

разработанной концепции и уточненных регламентов: правила внутреннего распорядка предприятия; положение об оплате труда; положение о премировании; положение о компенсационном пакете; приказы и распоряжения о подготовке и проведении мотивационного аудита; кодекс корпоративной культуры; распоряжения о плановом обучении, переобучении персонала; распоряжения о планах ротации персонала (в случае, если предприятие выбрало такую систему обмена информацией и переквалификации персонала). Работники консультируются о том, что если он овладеет навыками работы на другом рабочем месте и повысит свою компетентность, то у него появится возможность совмещения должностей, и, как следствие, дополнительного заработка и дополнительных мотиваторов. 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.

4) *Презентация мотивационной модели* на наш взгляд, должна проводиться по следующему алгоритму (рис. 3.8).

На данной стадии существует возможность выявить круг лиц, которые не желают участвовать в данном проекте. Однако основная цель лиц, презентовавших новую мотивационную модель, – привлечь всех работников. Для того, чтобы новая система мотивации обрела публичность (а это необходимо для того, чтобы персонал не пользовался искаженной неформальной информацией слухов и заранее не противился грядущим изменениям), на наш взгляд, необходимо опубликовать структуру мотивационной системы на сайте. Как было ранее отмечено, с целью достижения системы принципов ясности, точности, всестороннего охвата, справедливости.

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.

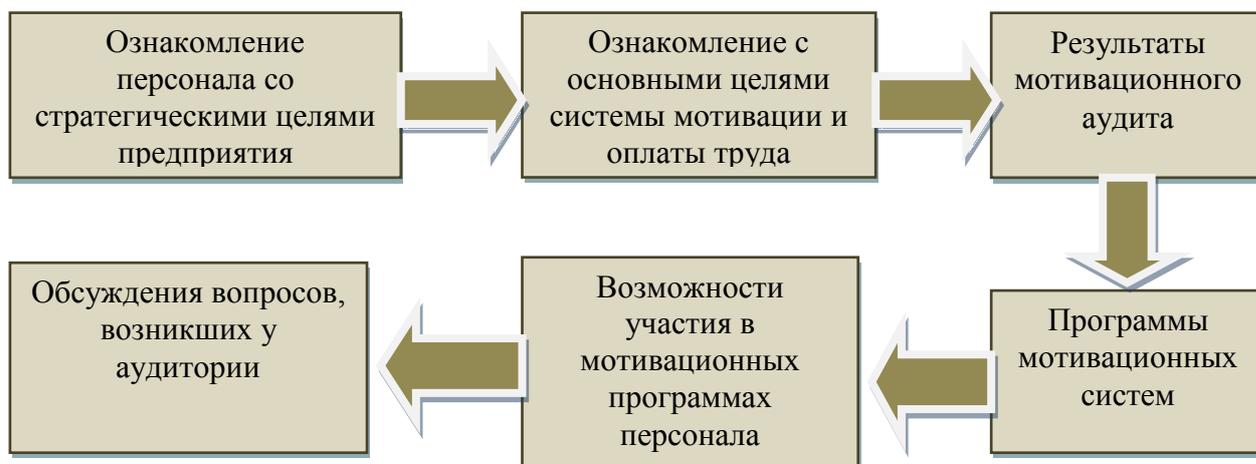


Рис. 3.8. Рекомендуемый алгоритм презентации инновационной мотивационной модели для предприятия, проводящего мотивационный аудит  
Источник: составлено автором на основе результатов проводимых исследований.

5) *Обучение персонала и руководителей предприятия по использованию мотивационной модели.* Одним из наиболее известных и актуальных способов обучения является использование средств мультимедиа. При простом обучении в группе воспринимается и запоминается до 10% материала. При использовании наглядных пособий и звукового ряда восприятие увеличивается до 50-80% от общего объема материала [169]. Поэтому использование различных презентаций, демо-роликов, инструкций намного эффективнее, чем проведение семинаров. Подобные средства обучения должны быть направлены на обучение пользователей эффективным методам работы с системой и приложениями, освоение новых модулей системы.

**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). Пилотный проект позволяет получить важную информацию, необходимую для оценки разработанной инновационной мотивационной модели. Важной функцией пилотного проекта является принятие решения относительно приобретения или отказа от использования мотивационного проекта. Провал пилотного проекта позволяет избежать более значительных и дорогостоящих неудач в дальнейшем. Результатом данного этапа является документ, в котором обсуждаются результаты пилотного проекта и детализируются решения по внедрению [71, с.85].

**V Этап. Внедрение мотивационной модели.** Реализация данного этапа обычно и означает успешное внедрение. Хотя и здесь бывают особенности. Так известны случаи, когда ряд функциональных блоков так и не передавался в промышленную эксплуатацию. Обычно это происходило в тех проектах, где этап пилотных примеров был проведен не качественно, в результате чего критическое несоответствие возможностей эксплуатации системы предприятия выявлялось только на этапе опытно-промышленной эксплуатации.

Однако следует отметить основные причины проявления проблем внедрения инновационных подходов к мотивации персонала:

1. Недостаточно продуманная и проработанная система мотивации персонала;
2. Сопrotивление персонала внедрению новых методов мотивации по причине отсутствия информированности о целях и мотивах изменения системы мотивации;
3. Недостаток денежных средств для внедрения мотивационной модели;
4. Наличие в организации других, более важных (по определению менеджмента) объектов для инвестирования финансовых средств;
5. Использование предприятием допотопных технологий управления,
6. Некомпетентность руководителей в области инновационных подходов к мотивации персонала;
7. Убежденность руководителей в том, что доминирующий мотив-стимул работников в трудовой деятельности – заработная плата;
8. Руководители не уделяют должного внимания социальным интересам персонала предприятий.

**VI Этап. Оценка эффективности мотивационной модели.** Опираясь на исследования научной литературы в данной области, а также на практические исследования, можем прийти к выводу, что эффект от проводимых мероприятий должен быть комплексным. Таким образом, молниеносного эффекта менеджменту ждать бессмысленно. Эффект будет проявляться постепенно и, на наш взгляд, будет интегральным показателем различных областей деятельности предприятия.

Итак, интегральный экономический эффект будет представлять собой сумму эффектов:

$$\int EF = \sum EF (Pt + Tc + Sp + St) = EFPt + EFTc + EFSp + EFSt \quad (3.1)$$

где,

**EFPt** – эффект от повышения производительности;

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

**EFSp** – эффект от совмещения профессий;

**EFSt** – 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, который, в частности, будет влиять на имидж компании, ее конкурентоспособность. Так, сотрудник, дорожащий своим местом работы, обладающий «патриотическим» отношением к своему предприятию, будет распространять этот образ за пределами предприятия.

В продолжение приводим формулы расчета различных видов эффекта, исходя из анализа научных источников [91;110; 157, с.128-136]:

**1. Эффект от повышения производительности (EFPt):**

$$EFPt = C \times B \times (Pt1 - Pt2), \quad (3.2)$$

где,

C – количество работников, чел;

B – фактически отработанные дни одним рабочим за месяц, дней;

Pt – производительность труда до внедрения и после внедрения мероприятий, леев

**2. Эффект от уменьшения текучести кадров (EFTc):**

$$EFTc = R \times C \times (kct1 - kct2), \quad (3.3)$$

где,

R – расходы на новичка, леев;

C – среднесписочная численность работников, чел.;

kct1, kct2 – коэффициент текучести кадров на начало и конец года.

**3. Эффект от совмещения профессий (EFSp):**

$$EFSp = \sum Zp \times \sum Co \times V - R, \quad (3.4)$$

где,

$\sum Zp$  – средняя заработная плата одного работника за год, леев;

$\sum Co$  – количество работников прошедших обучение смежными профессиями, чел.;

V – период, за который рассчитывается эффект (месяц, год, квартал);

R – расходы на обучение, леев.

**4. Социальный эффект (EFSt):**

$$EFSt = EFus.r + EFgo + EFSz, \quad (3.5)$$

где,

**EFus. r** – удовлетворенность персонала условиями работы, самой работой;

**EFgo** – эффект, получаемый в ходе гармонизации отношений между сотрудниками и сотрудниками и управляющими;

**EFsz** – эффект, получаемый от возрастания социальной защищенности персонала, вследствие уверенности в завтрашнем дне, стабильности рабочего места, выплаты социальных гарантий.

В общем виде интегральный эффект будет иметь следующий вид:

$$\int EF = \{(C \times B \times (Pt1 + Pt2)) + (R \times C \times (kct1 - kct2)) + (\sum Zp \times \sum Co \times V - R)\} + EFus. r + EFgo + EFsz \quad (3.6)$$

Таким образом, из приведенного интегрального эффекта следует, что воздействие совершенствования системы мотивации на эффективность деятельности организации должно проявляться многосторонне и иметь как экономическую эффективность, так и социальную. Так, предлагаемая система мотивации должна пронизывать всю систему управления и отражаться на важнейших показателях ее деятельности: прибыльности, эффективности, конкурентоспособности, стратегической направленности, имидже, социальной ответственности [28, с.28-37].

Суммируя многообразие концептуальных подходов и различные теории мотивации, а также большую гамму методов и способов, включаемых в построение мотивационного механизма, приходим к следующему выводу: для того, чтобы разработанная система мотивации персонала обеспечивала предприятию рост экономических показателей, руководителям необходимо соблюдение следующих требований:

1. Обеспечить ориентацию системы мотивации на решение стратегических и тактических целей и задач предприятия;
2. Учесть различия мотивационных факторов работников;
3. Обеспечить справедливость оплаты труда сотрудников, которая будет исходить из прозрачности ценностных установок руководителя.

Таким образом, выстраивая систему мотивации персонала в организации, руководители должны учитывать особенности, которые обуславливают типичные пристрастия в отношении форм и методов стимулирования, стилей руководства, доминирующих мотивов и ожиданий, как самих руководителей, так и подчиненных.

### 3.3. Аудит мотивационного состояния персонала МСВП АТО Гагаузия

Следующий этап диссертационного исследования – проведение аудита мотивационного состояния персонала по методике, разработанной автором.

Исследование мотивационного состояния персонала МСВП АТО Гагаузии проводилось по самостоятельно разработанной методике мотивационного аудита в 2014 году 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. Руководствуясь правилами проведения социологического опроса, достаточную репрезентативность выборки представляет 10% респондентов от генеральной совокупности. Таким образом, в настоящем исследовании выполняется данное требование.

Характеристика респондентов выглядит следующим образом (таблица 3.1):

◀ **средний стаж деятельности на данном предприятии:** до 1 года – 8%, от 1-3 лет 17%, от 3-5 лет 10%, от 5-10 лет 17%, от 10-20 лет 27% и от 20 и выше 26% респондентов.

◀ **возрастная структура работников предприятия:** до 25 лет 18%, от 25-35 лет 18%, от 35-50 лет 53% и от 50 лет 10,6% респондентов.

Таблица 3.1. Структура респондентов, принявших участие в опросе и интервью

Средний стаж	до 1 года	с 1-3 лет	С 3-5 лет	С 5-10 лет	С 10-20 лет	С 20 и выше	Итого
	6	22	13	22	35	34	
Удельный вес	8%	17%	10%	17%	27%	26%	100%
По возрасту	До 25 лет	От 25-35 лет	От 35-50 лет	От 50 и старше	Итого		
	24	24	70	14	132		
Удельный вес	18%	18%	53%	10,6%	100%		

Источник: составлено автором.

Наибольшее количество респондентов, принявших участие в опросе – это работники «от 35-50 лет» и составляет 51%. Примерно равные категории «до 25 лет» и «от 25 до 35 лет», составляющие соответственно 18% и 17%. Самая малочисленная категория «от 50 лет и старше» 14%.

С целью выявления оценки удовлетворённости существующей системы мотивации персоналом автором был проведён опрос работников малых и средних винодельческих предприятий автономии. Опрос проводился с использованием анкеты собственной разработки (приложение 14 (вопрос 1)). В результате нами было выявлено отношение работников к действующей системе мотивации персонала и произведена оценка выполняемой работниками работы.

На рисунке 3.9 представлено процентное распределение ответов респондентов на вопрос о действующей системе мотивации (стимулирования) персонала на предприятиях.

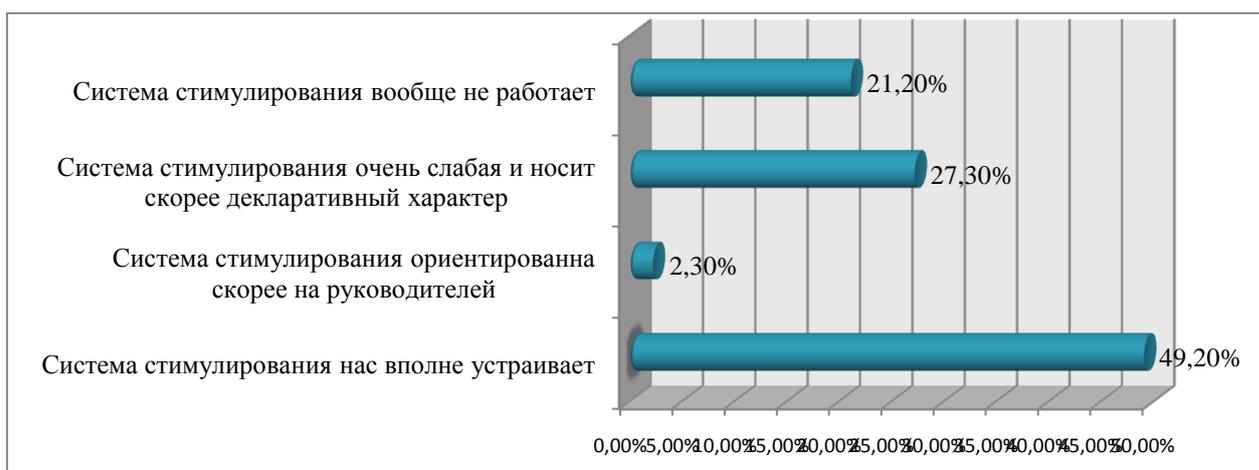


Рис. 3.9. Результаты ответов на вопрос «Как работает система мотивации (стимулирования) персонала на вашем предприятии?»

Источник: разработано автором на основе обработанных анкет (таблица П.15.1).

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.

Сопоставив ответы на вопрос «Как работает система мотивации (стимулирования) персонала на вашем предприятии?» мы видим преобладание негативной оценки в действующей системе мотивации труда персонала над позитивной, этот разрыв не-большой: 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 3.10).

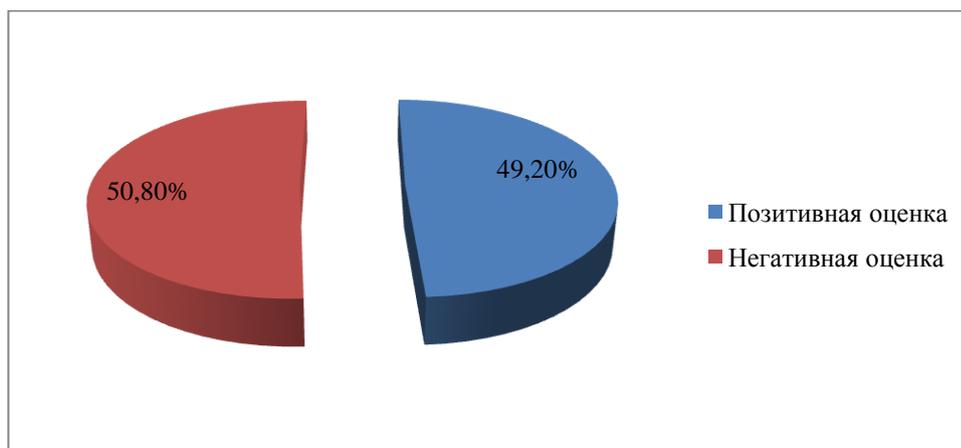


Рис.3.10. Результаты оценки сотрудниками сложившейся мотивационной модели на малых и средних винодельческих предприятиях АТО Гагаузия  
Источник: разработано автором на основе обработанных анкет (таблица П.15.1).

Дальнейшие направления исследования были направлены на благоприятные моменты в системах мотивации. Так, сотрудникам, ответившим положительно на вопрос относительно одобрения действующей системы мотивации предлагалось отметить те моменты, которые больше всего привлекают респондентов (у каждого респондента была возможность выбрать более одного направления), (приложение 14 (вопрос 2)). Так, мнения сотрудников распределились следующим образом (таблица 3.2).

Таблица 3.2. Результаты обработки проведённого опроса персонала МСВП АТО Гагаузия

Если Вас устраивает система мотивации (стимулирования), какие моменты Вам больше нравятся (можно выбирать несколько вариантов)	Количество ответивших утвердительно	Уд.вес, %
Система стимулирования хорошо работает в плане материальных стимулов	26	39
Система стимулирования хорошо работает в плане социального пакета	10	15
Система мотивации хорошо работает в плане моральных стимулов;	14	21
Меня стимулируют хорошие отношения с моим непосредственным руководителем	52	78
Меня мотивирует возможность продвижения по карьерной лестнице	12	18
Мне нравится, когда я занимаюсь интересной работой	21	31
Мне нравится, когда мне доверяют сложную работу	15	22
<b>Всего</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Источник: разработано автором по результатам проведенного опроса (таблица П.15.2).

Как показывает таблица 3.2, 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 – 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, зачастую это может служить антимотиватором вплоть до увольнения ценного сотрудника.

Следующим этапом диссертационного исследования является измерения мотивации персонала с использованием метода пентаграммы, разработанного Н. А. Жданкиным и Е. И. Комаровым. В качестве факторов мотивации мы использовали 5 факторов мотивации персонала (приложение 14 (вопрос 3)). Работнику предлагается выставить свои оценки данным факторам мотивации по 7-балльной оценочной шкале, предполагая, что самая низкая оценка -1, а самая высокая -7. Для удобства обработки и оценки всех факторов мотивации на основе разработанной карты Н.А. Жданкиным и Е.И. Комаровым (карта была разработана на конкретного человека) нами была разработана карта для коллективного измерения мотивации труда персонала. После проведения опроса результаты были обработаны: первый этап обработки данных завершился определением индивидуального уровня мотивации, на основе которого на втором этапе была определена коллективная мотивация.

Результаты измерения групповой мотивации персонала МСП автономии представлены в таблице 3.3. Анализ результатов групповой мотивации персонала показал, что наивысшие оценки получили следующие мотивы: интересная работа – 6, творческая -5 и приятные ощущения от выполняемой работы – 5, то есть преобладание нематериальной мотивации у этой группы опрошенных над материальной.

В процессе установления целей и организации работы на предприятии менеджер должен ориентироваться на то, чтобы работа была интересной, нравилась сотрудникам: так они будут в большей степени удовлетворены ее результатами. Таким образом, на исследуемых предприятиях сотрудников больше стимулируют творчество и интересы, нежели материальные стимулы. Самые низкие оценки получили оплата труда (с оценкой

4) и способность к самовыражению (с оценкой 4). То есть люди недовольны размером заработной платы, они в меньшей степени ориентированы на самореализацию или карьерный рост.

Таблица 3.3. Уровень групповой мотивации персонала МСВП АТО Гагаузия

№ п/п	Фактор мотивации	Оценка, баллы							Баланс
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Интересная						X		6:1
2	Творческая					X			5:2
3	Способствующая самовыражению				X				4:3
4	Оплата труда				X				4:3
5	Приятные ощущения от выполняемой работы					X			5:2
<b>ИТОГО:</b>		<b>Мотивация</b>			<b>Антимотивация</b>				24:11

Источник: разработано автором на основе результатов исследования (таблица П.15.3).

Для диагностики уровня коллективной мотивации нами были определены уровни и границы мотивации персонала:

- 1) низкий уровень – границы уровня мотивации 19-26;
- 2) средний уровень – границы уровня мотивации 20-27;
- 3) высший уровень – границы уровня мотивации 28-35.

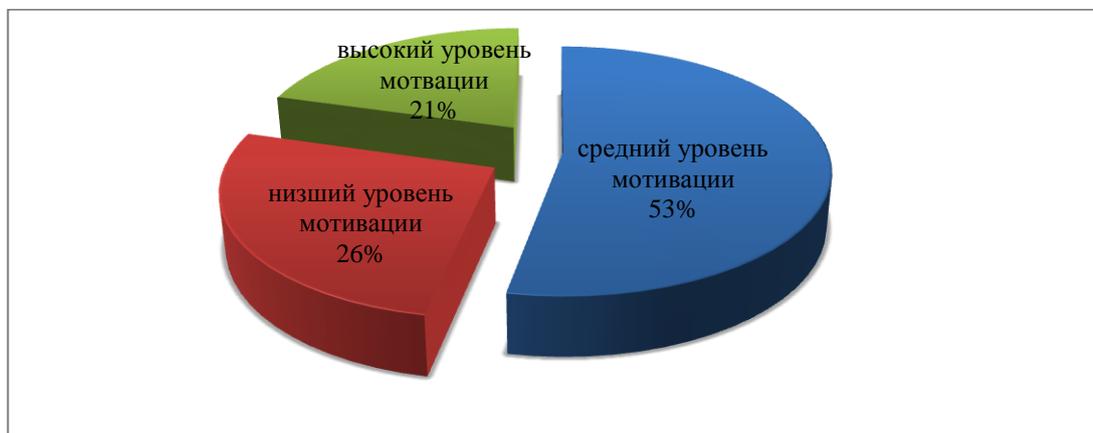


Рис. 3.11. Результаты измерения мотивации персонала на малых и средних винодельческих предприятиях АТО Гагаузия

Источник: разработано автором на основе результатов исследования (таблица П.15.3).

Результаты диагностики измерения уровня групповой мотивации показал, 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.3.11). 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.

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 [119, с.211-216].

Для совершенствования действующей системы мотивации персонала на МСВП автономии следует, прежде всего, определить мотивационный профиль персонала, то есть выявить мотивы-стимулы, и антимотивы-антистимулы, которые реально мотивируют персонал работать и которые, напротив, отталкивают их от работы.

На наш взгляд, мотивационный профиль - это совокупность всех мотивов, знание которых позволит руководителю предприятий управлять поведением работников для достижения целей предприятия и самого работника. Первоначально нами было предложено уточнить 5-7 мотивов и стимулов, то есть то, что мотивирует персонал работать, и 5-7 антимотивов- антистимулов, которые отталкивают от работы. Но данный метод определения мотивационного потенциала работников существенных результатов нам не дал. Так как перечень мотивов-стимулов и антимотивов-антистимулов ограничивался 4-6 составляющими, что не давало нам более полной картины мотивационного профиля (то есть выявление потребностей) персонала винодельческих предприятий автономии. Так, главным недостатком данной методики являлась ее ограниченность, несмотря на то, что факторов и антифакторов было гораздо большее количество.

При выявлении мотивационного профиля работников МСВП автор воспользовался методикой Жданкина Н.А. Респондентам были предложены 38 групп мотивов-стимулов и 34 антимотивов- антистимулов (приложение 16). Из предложенного списка необходимо было выбрать 10 наиболее значимых мотивов-стимулов и 10 наиболее значимых антимотивов- антистимулов. С этой целью было проведено анкетирование высшего и среднего руководящего звена, инженерно- технических работников, рабочих и служащих. Из Топ-10 мотивов-стимулов и антимотивов-антистимулов персонала, в соответствии с методикой Жданкина Н.А, в нашем случае идентичны 8 пар мотивов – антимотивов. Проведённое анкетирование показало, что 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 и отталкивать людей от работы, являясь фактором антимотивации. Более наглядно совместное рассмотрение мотивов-стимулов и антимотивов-антистимулов представлено на рис. 3.12.

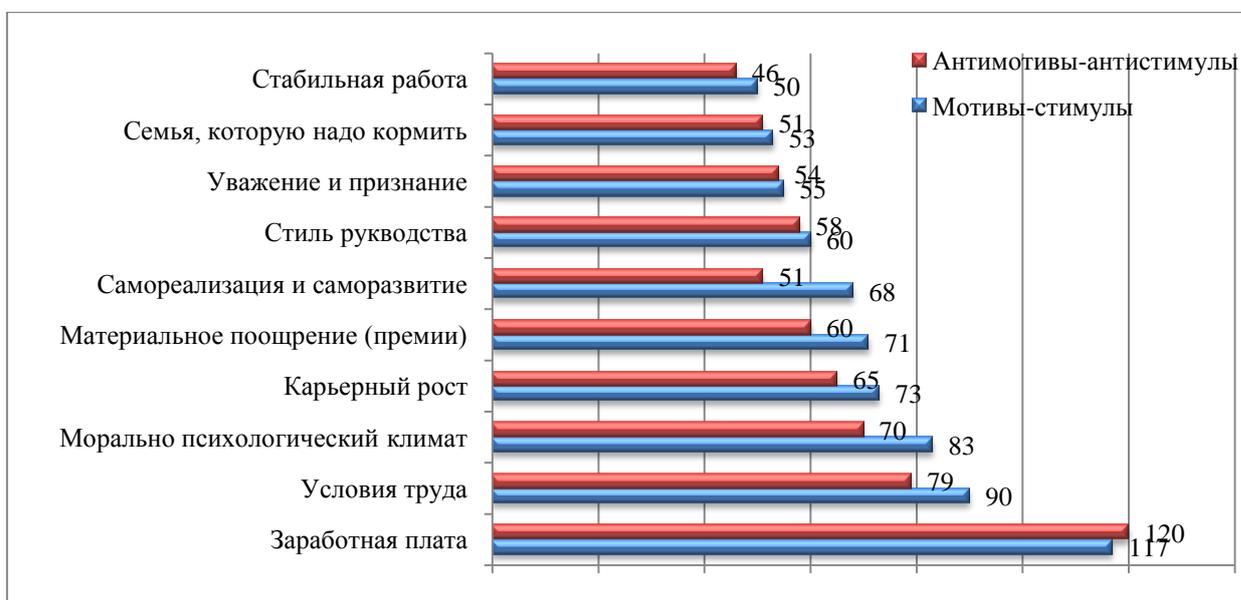


Рис. 3.12. Доминирующие мотивовы-стимулы и антимотивы-антистимулы персонала МСВП АТО Гагаузия

Источник: Разработано автором на основе обработанных анкет (таблица П. 17.1. и таблица П.17.2).

Проведённые исследования свидетельствуют о том, что реально движет людьми и побуждает их к работе. Основным мотивом-стимулом на винодельческих предприятиях является зарплата и её регулярная выплата. Из 132 человек, принявших участие в данном анкетировании, 117 работников или 88,6% указали зарплату в качестве мотива-стимула, исходя из этого, следует полагать, что для 15 работников (11%) зарплата не является главным мотивом-стимулом.

На втором месте по значимости находиться благоприятные условия труда. Этот фактор, в соответствии с содержательными теориями мотивации, является гигиеническим, один из основных мотиваторов, который признавали еще классики при разработке повышения эффективности трудовой деятельности. На третьем месте – психологический климат в коллективе. На 4 и 5 месте это материальное поощрение и карьерный рост. На 6 и 7 месте саморазвитие, самореализация и хорошее отношение с руководством. Немаловажным мотивом-стимулом для работников данных предприятий является стабильная работа предприятия.

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что персонал МСВП АТО Гагаузия больше всего заинтересован в денежном стимулировании. Руководство предприятий это понимает и в меру своих возможностей стремится соответствовать ожиданиям сотрудников [127, с.34-38].

Столкнувшись с таким явлением, как высокое значение у работников фактора условия работы (2), 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. 3.12).



Рис. 3.13. Определение отношения работников МСВП к различным элементам компенсационного пакета

Источник: разработано автором на основе обработанных анкет (таблица П.19.1).

Не представляют интерес для работников исследуемых предприятий такие элементы компенсационного пакета как: оплата работникам услуг мобильной связи; бесплатное открытие расчетных счетов в банке с льготным тарифом обслуживания;

предоставление лимитированных льготных потребительских кредитов на приобретение товаров (в том числе автомобилей); возможность открытия в банке депозитных счетов с более высокой процентной ставкой и плата работникам услуг интернета.

Кроме различных компенсаций, которые чаще всего относятся к области материального стимулирования, работники исследуемых предприятий могут поощряться нематериальными методами, которые также очень важны (как было определено в предыдущих главах) в процессе стимулирования. Даже не имея достаточного количества денежных средств для предоставления дополнительных льгот, менеджмент предприятий может ориентироваться на нематериальные мотивы персонала. 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 (приложение 18). Анализ позволил ранжировать их и определить значимость для работников.

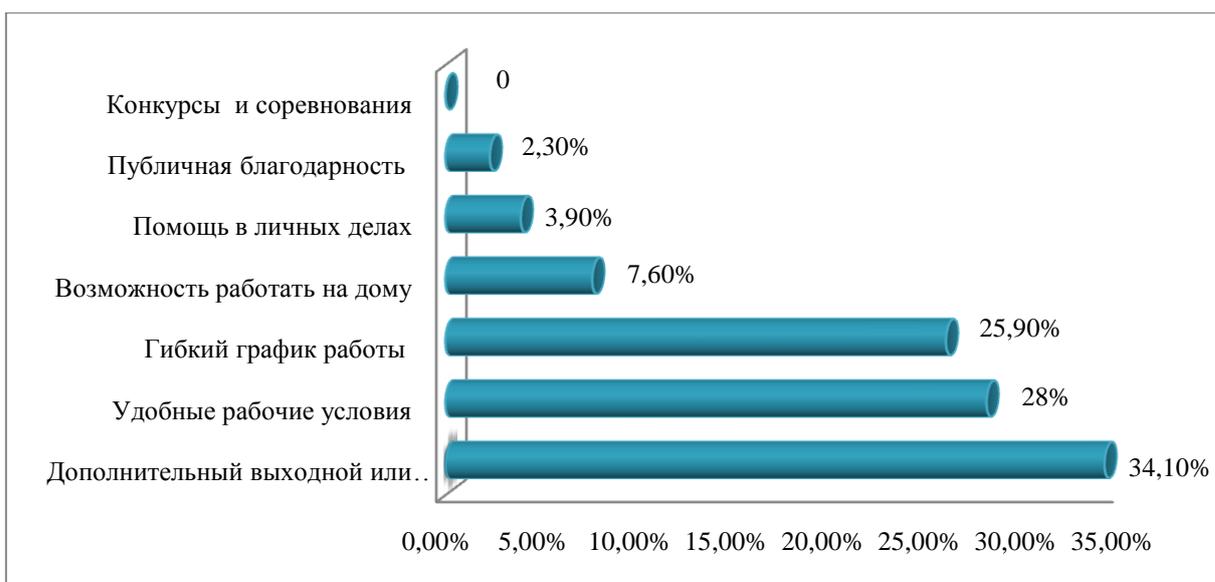


Рис. 3.14. Ранжирование наиболее значимых нематериальных мотиваторов для персонала МСВП АТО Гагаузия

Источник: разработано автором на основе обработанных анкет (таблица П.19.2).

Данные рисунка 3.14 наглядно показывают, что большинство работников предприятий в качестве наиболее значимой льготы рассматривают дополнительный выходной день или 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 [117, с.73-76].

Оценка мотивационного потенциала производится путем проведения оценочных мероприятий, в ходе которых используются различные методики психологической и социально-психологической диагностики, специализированные методы сбора и анализа информации. Однако, в ходе исследования автор может заключить, что *мотивация индивидуальна* и именно поэтому при определении мотивационного потенциала необходимо учитывать гендерный аспект.

Проведенный анализ гендерных отличий подтвердил предположение о влиянии гендерных настроек, идеалов на управленческую деятельность в целом и на систему мотивации персонала в частности. Таким образом, на наш взгляд, выстраивая систему мотивации персонала в организации, необходимо учитывать гендерные особенности, которые обуславливают типичные пристрастия в отношении форм и методов стимулирования, стилей руководства, доминирующих мотивов и ожиданий как самих руководителей, так и подчиненных. Это особенно актуально, на наш взгляд, в отношении таких форм стимулирования, как социальные и моральные. В последние десятилетия влияние гендерных отличий на трудовую деятельность и карьеру, прежде всего особенности поведения женщин в организациях, стало объектом специальных исследований [52, с.208-212].

В продолжение мотивационного аудита на МСВП АТО Гагаузия с целью изучения мотивационного профиля работников по гендерному признаку проводилось тестирование с использованием методов измерения мотивационного профиля М. Ричи и П. Мартин [138] (приложение 19). В тестировании участвовало 63 женщин и 66 мужчин (приложение 20). Таким образом, отличия мотивационного профиля сотрудников малых и средних предприятий в зависимости от пола представлены на рис.3.15.

В ходе исследования было выявлено как у мужчин, так и у женщин в качестве наиболее важного мотивирующего фактора выступает работа на предприятии, которая обеспечивает уверенность в завтрашнем дне и стабильность заработной платы. Как у мужчин, так и у женщин доминирующей потребностью является благоприятные условия работы и окружающей обстановке, потребность в признании и успехе. Однако, привлекательными факторами для женщин являются потребность в общении, в росте и развитии как личности. Наряду с этим фактором, для мужчин наиболее действенным фактором является потребность в выполнении сложных целей и задач.

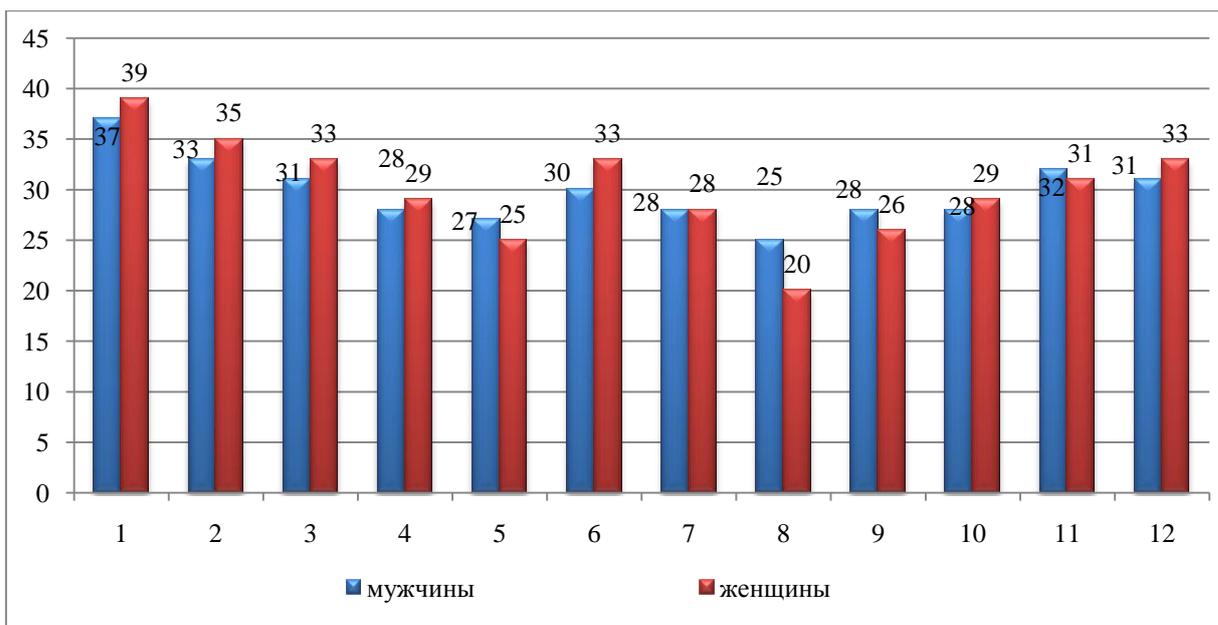


Рис.3.15. Гендерные отличия мотивационного профиля сотрудников малых и средних предприятий АТО Гагаузия

(1-вознаграждение, 2-условия работы, 3-структурирование работы, 4-социальные контакты, 5-взаимоотношения, 6-признание, 7-достижения, 8-власть и влияние, 9-разнообразие, 10-креативность, 11-самосовершенствование, 12-интересная работа)

Источник: разработано автором на основе обработанных анкет (таблица П.21.3).

Наиболее заметное расхождение между мотивирующими факторами в следующем:

- у мужчин большая потребность в интересной работе, чем у женщин (разница в 2 единицы).

- потребность во власти и влиянии у женщин на 5 единиц меньше, чем у мужчин.

- структурирование работы, наличие обратной связи у женщин на 2 единицы больше чем у мужчин.

Результаты проведенного мотивационного аудита на соответствие или несоответствие применяемой мотивационной политики на МСВП АТО Гагаузия наглядно представлены в контрольном листе разработанного автором (таблица П. 22.1).

Результаты исследования позволяют внести ряд предложений по совершенствованию и развитию системы мотивации работников малых и средних предприятий винодельческого сектора АТО Гагаузия:

1. При организации оплаты труда применять систему мотивации на основе КРП (оценка достижения результатов; оценка выполнения задач, необходимых для достижения целей; оценка незапланированных задач);

2. В результате проведенных исследований была выявлена необходимость разработки мероприятий по улучшению условий труда;

3. Сотрудникам, характеризующимся высокой потребностью в признании, установить общеизвестные стандарты и всякий раз отмечать их соблюдение или несоблюдение. Для более полной мотивации следует придать этим нормативам формализованность и обеспечить их наличие в письменном виде, кроме того, их необходимо постоянно обсуждать и обнародовать;

4. Рассматривать такое направление мотивации, как помощь в организации обучения и повышения квалификации, т.е. развитие своих способностей, приобретение дополнительных знаний и умений.

Проведенный анализ гендерных отличий подтвердил предположение о влиянии гендерных идеалов на управленческую деятельность в целом и на систему мотивации персонала в частности. Таким образом, выстраивая систему мотивации персонала в организации, менеджеры должны учитывать гендерные особенности, которые обуславливают типичные пристрастия в отношении форм и методов стимулирования, стилей руководства, доминирующих мотивов и ожиданий, как самих руководителей, так и подчиненных [52, с.208-212].

В ходе проведенного исследования было выявлено и доказано мнение представителей различных концептуальных течений в области мотивации о том, что не только материальные стимулы и вознаграждения могут быть мотиваторами труда персонала. На объекте исследования значительную весомость имеют нематериальные мотиваторы, в частности, взаимоотношения между сотрудниками, установление благоприятных контактов между персоналом и управляющими, интересная и сложная работа, похвала, участие и т.д.

Кроме того, важной особенностью проведения мотивационного аудита должен являться подход, предполагающий разделение персонала по гендерному признаку, так как зачастую, приравнивая потребности мужчин и женщин, и разрабатывая систему мотивации, не учитывая различные особенности мотивационных аспектов этих групп, управляющие недостаточно точно ориентируются в выборе стимулов для них.

### 3.4. Построение комплексной модели мотивационного менеджмента на основе результатов мотивационного аудита МСВП АТО Гагаузия

В основу направлений работы по разработке системы мотивации персонала легли проведённые исследования, которые свидетельствуют о том, что реально движет людьми и побуждает их к работе (рис. 3.12). В процессе изучения результатов анкетирования автор констатирует, что для разработки эффективной системы мотивации выражается необходимость использования комплексного подхода, то есть создание у персонала материальных, организационных, моральных и лидерских мотивов, соответствующих целям предприятия. Разработка комплексной системы мотивации персонала предполагает работу в двух направлениях, наглядно представленных на рисунке 3.16.



Рис. 3.16. Направления работы по разработке комплексной системы мотивации персонала на МСВП АТО Гагаузия

Источник: разработано автором на основе проведённых исследований.

Проведенные исследования позволяют сформулировать мероприятия в рамках комплексной системы мотивации персонала, наглядно представленных на рис. 3.17.

Рисунок 3.17 наглядно представляет различные составляющие системы мотивации, которые в совокупности должны привести к реализации стратегических целей, движущих всю систему предприятия. Учитывая специфику исследуемых предприятий, то есть малые и средние, в таких коллективах легче будет устанавливать индивидуальные ориентиры, в случае, например, когда сотрудниками движет желание к карьерному росту. Также и проведение коучинга с целью выявления потенциала сотрудников в малых группах и ориентация их на дальнейший карьерный рост будет легче осуществляться на такого рода предприятиях [115, с.234].

Следующим рекомендуемым этапом процесса формирования модели мотивационного менеджмента является 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.

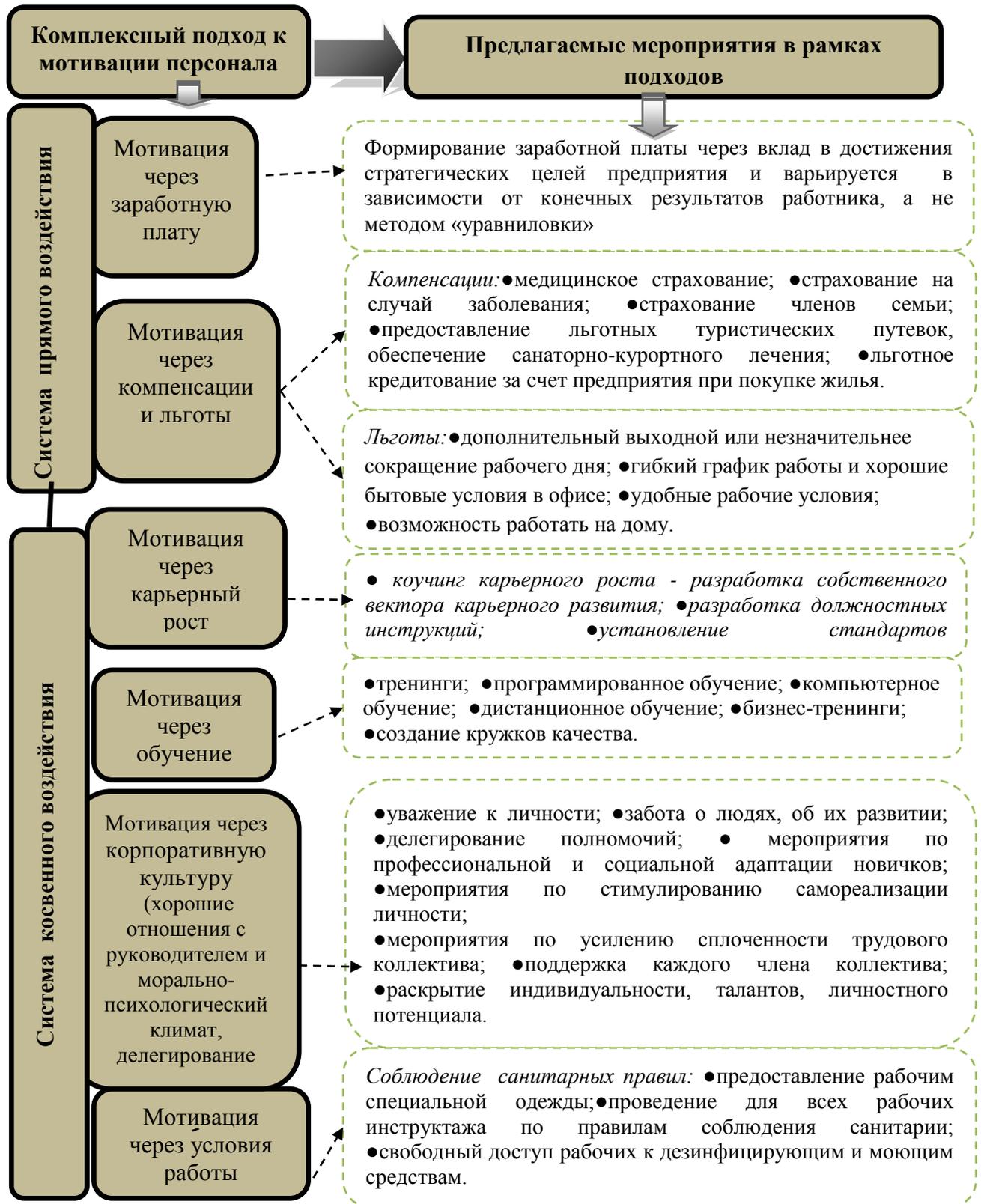


Рис. 3.17. Модель мотивационного менеджмента, рекомендуемая для МСВП АТО Гагаузии в рамках комплексного подхода  
 Источник: разработано автором на основе проведённых исследований.

На рисунке 3.18 представлены компоненты мотивационных программ, разработанных автором.

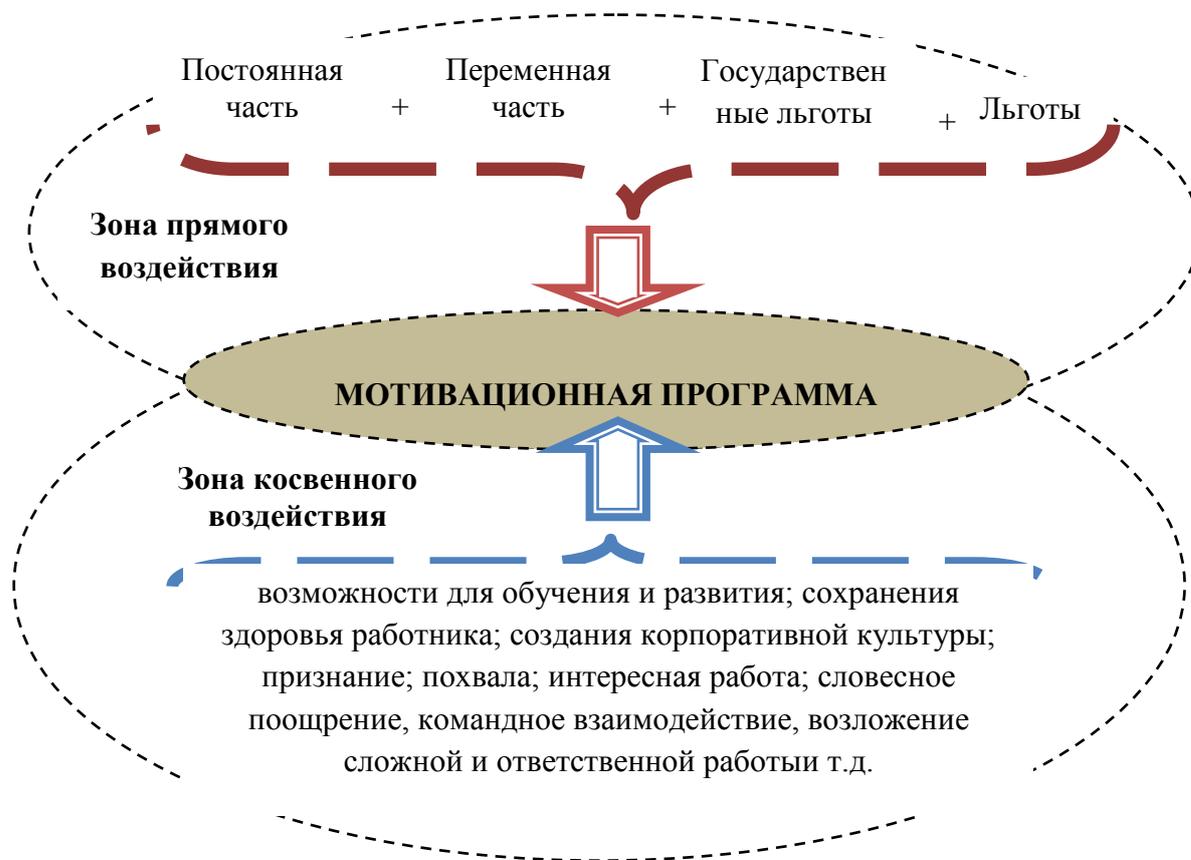


Рис. 3.18. Компоненты мотивационных программ, рекомендуемые для МСВП АТО Гагаузия

Источник: разработано автором на основе проведённых исследований.

На основе компонентов мотивационной программы разрабатывается декомпозиции программ по категориям работников. Далее более детально рассмотрим компоненты мотивационных программ, а также условия и сроки предоставления. Компоненты мотивационных программ автор делит на две зоны:

1. *Зона прямого воздействия.* Постоянная часть заработной платы (относительно постоянная) подлежит пересмотру в случае изменения законодательных норм, а также должна ориентироваться на среднюю заработную плату, процент инфляции и другие объективные факторы. Обычно не зависит от результатов деятельности сотрудников. Оплачивается в соответствии с должностными обязанностями. В данном случае оплата производится по ежемесячной ставке, тарифному разряду и по тарифной системе. При этом достигается внутренняя справедливость. Переменная часть заработной платы, в отличие от постоянной, зависит от результатов деятельности работника, с помощью

которых можно выявить и оценить достижение стратегических планов предприятия – КРІ [132].

В зависимости от специализации деятельности исследуемых предприятий автор предлагает примерный перечень ключевых показателей эффективности, выполнение которых влияет на размер переменной части работников, классифицируя их по категориям (таблица П.23.1). Правила для пользования таблицей (разработаны автором): в первом столбце указывается категория работников. По каждой категории разработаны показатели (столбца 2). В столбце три указываются проценты премии за выполнение того или иного показателя. В столбце четыре предлагается процент премии за выполнение всех показателей в комплексе. В столбце пять указываются балльные оценки данных показателей. Сумма набранных баллов даёт возможность работнику выбора компенсационных выплат и льгот согласно его категории.

Немаловажное влияние на мотивацию, текучесть и привлечение персонала, оказывают льготы, при установлении которых первоначально необходимо анализировать и разрабатывать с учетом потребностей персонала. Для выявления элементов компенсационного пакета и льгот, наиболее значимых для персонала МСВП автономии было проведено анкетирование, разработанное автором исследования, представленное на рисунке 3.13. После определения доминирующих компенсационных выплат и льгот автором был разработан перечень льгот, которые предоставляются на выбор работнику согласно той категории, которой он относится, и количеству набранных баллов при выполнении им показателей. То есть разработанные показатели влияют не только на переменную часть, а также на возможность в выборе льгот (таблица П.24.1).

Данные компенсационные выплаты и льготы предоставляются в целях материальной заинтересованности рабочих. Выплаты по выполненным показателям производится один раз в квартал, вследствие чего определяется перечень льгот на данный период времени (на квартал). То есть переменная часть заработной платы варьирует зависимости от выполнения показателей эффективности.

Государственные льготы. В Трудовом Кодексе Республика Молдова в статьях 139, 153-160 чётко расписаны нормативные льготы, установленные государством для всех предприятий вне зависимости от организационно-правовой формы. Этим же законом установлены нормативные минимальные ставки по стимулирующим и компенсационным выплатам (надбавки, доплаты и вознаграждения), однако по усмотрению руководителей данные ставки могут меняться, но только в сторону увеличения [6].

2. Зона косвенного воздействия проявляется, прежде всего, в возможности достижения позитивных и избежании отрицательных изменений на предприятии. Система материальной мотивации персонала вряд ли будет эффективной, если будет применяться без нематериальной системы мотивации. То есть у работников нужно создавать внутреннюю мотивацию с учетом мотивационных факторов, выявленных нами в процессе исследования, а именно: возможности для обучения и развития; сохранения здоровья работника; создания корпоративной культуры; признание; похвала; интересная работа; словесное поощрение; командное взаимодействие; возложение сложной и ответственной работы.

Следующий этап диссертационного исследования – внедрения мотивационной модели и расчета интегрального экономического эффекта от проведенных мероприятий. В качестве объекта пилотирования выступили три предприятия: SA «Vinuri de Comrat», SA «Tomai-Vinex» и SRL «Nexovin». Автором был рассчитан экономический эффект от проведенных мероприятий на SA «Vinuri de Comrat», SA «Tomai-Vinex», SRL «Nexovin» на основе показателей финансовой деятельности, представленных в приложении 4. Пошаговый интегральный расчет экономического эффекта представлен в приложении 25. Таблица 3.4. демонстрирует сводные результаты расчета.

Таблица 3.4. Расчет интегрального экономического эффекта от проведенных мероприятий на SA «Vinuri de Comrat», SA «Tomai-Vinex», SRL «Nexovin»

Наименование предприятия	Доход от реализации, тыс. леев	EF <sub>Pt</sub>	EF <sub>Tc</sub>	EF <sub>Sp</sub>	∫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 проведенных расчетов П.25.1., П.25.2. и П.25.3. (где, **EF<sub>Pt</sub>** – эффект от повышения производительности труда, **EF<sub>Tc</sub>** – эффект от уменьшения текучести кадров, **EF<sub>Sp</sub>** – 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.

Для доказательства важности в совершенствовании мотивационного менеджмента не только через экономические методы, но и не экономические методы стимулирования автором была изучена зависимость величины производительности труда от используемых методов стимулирования. Данные зависимости были подвергнуты анализу с применением метода наименьших квадратов (МНК) [180; 144, с.14]. Для проверки данной гипотезы были сформулированы две зависимости:

$Y_1$  – зависимость величины производительности труда от экономических методов стимулирования (заработная плата);

$Y_2$  – зависимость величины производительности труда от экономических и неэкономических методов стимулирования персонала. При этом неэкономические методы ранжируются как отношение количества применяемых методов к общему количеству методов рассматриваемых автором (П.26.1).

Для данных зависимостей уравнение регрессии будет иметь следующий вид:

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon \quad (3.6)$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon \quad (3.7)$$

где:  $Y_1$  – зависимость величины производительности труда от экономических методов стимулирования;

$Y_2$  – зависимость величины производительности труда от экономических и неэкономических методов стимулирования персонала;

*Переменные:*

$X_1$  – экономические методы стимулирования персонала (среднемесячная заработная плата 1 работника (леев));

$X_2$  – рассматриваемый текущий год для прогнозирования;

$X_3$  – неэкономические методы стимулирования персонала;

*Коэффициенты:*

$\beta_0$  – свободный член, определяющий значение производительности труда ( $Y$ ), в случае, когда все объясняющие переменные  $X_j$  равны 0;

$\beta_1$  – коэффициент участия экономических методов;

$\beta_2$  – коэффициент текущего года;

$\beta_3$  – коэффициент участия неэкономических методов;

$\varepsilon$  – несмещённая ошибка (абсолютная ошибка аппроксимации).

Используя метод наименьших квадратов, найдём уравнение регрессии для  $Y_1$  и  $Y_2$ . Показатели для оценки параметров множественной регрессии представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5. Показатели оценки параметров множественной регрессии

МСВП АТО Гагаузия

Производительность труда (тыс. далл) Y	Среднемесячная заработная плата (леев) X <sub>1</sub>	Текущий год для прогноза X <sub>2</sub>	Коэффициент применения неэкономических методов X <sub>3</sub>
1,82	875	2007	0,05
2,76	1116	2008	0,08
2,99	1333	2009	0,12
3,36	1408	2010	0,14
3,63	1533	2011	0,18
2,89	1783	2012	0,20
2,55	2016	2013	0,21
3,12	2233	2014	0,26
3,3	2325	2015	0,28

Источник: составлено автором.

На основе расчётов представленных в приложении 26 были получены следующие уравнения регрессии:

$$Y_1 = -1180.9043 - 0.00274X_1 + 0.5909X_2 \quad (3.8)$$

$$Y_2 = 1311.6559 - 0.0019X_1 - 0.6525X_2 + 38.3163X_3 \quad (3.9)$$

Проанализировав данные уравнения можно заметить, что увеличение уровня использования неэкономических методов (X<sub>3</sub>) в комплексе с экономическими методами (X<sub>2</sub>) даёт на определённом этапе больший рост производительности труда, чем при использовании только экономических методов стимулирования персонала.

Далее приведём график расчет прогноза производительности труда до 2020 года на МСВП АТО Гагаузия на основании полученных уравнений регрессии.

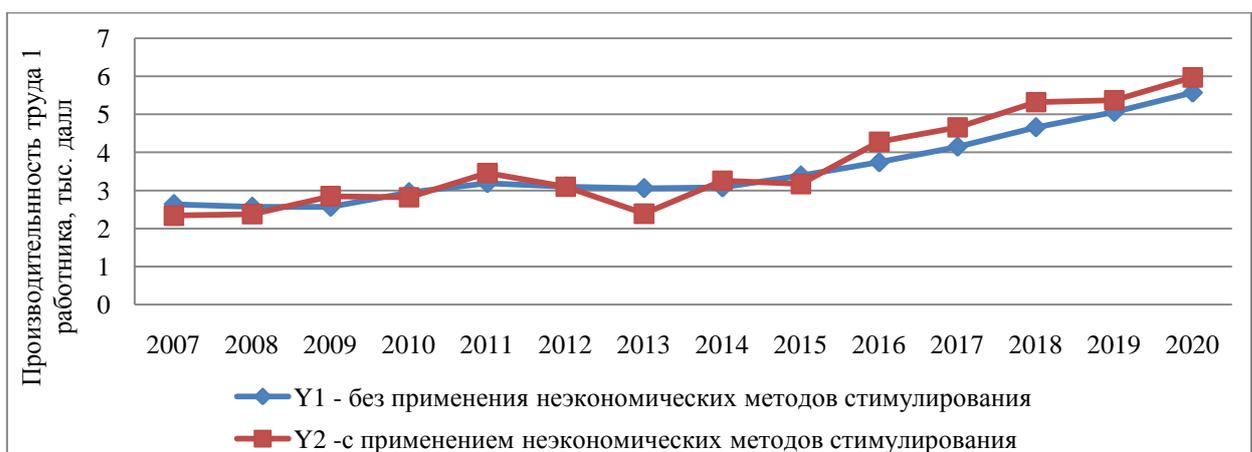


Рис.3.20. Прогнозирование величины производительности труда без применения и с применением неэкономических методов стимулирования на МСВП АТО Гагаузия  
Источник: составлено автором.

Для проверки гипотезы о зависимости величины производительности труда от экономических и неэкономических методов стимулирования проведём анализ уравнения регрессии для  $Y_1$  и  $Y_2$ . Для этого определяем несмещенную ошибку (абсолютная ошибка аппроксимации) и среднюю ошибку аппроксимации.

Если средняя ошибка аппроксимации  $> 15\%$ , то данное уравнение не совсем корректно использовать в качестве тренда. Если средняя ошибка аппроксимации меньше  $15\%$ , то данное уравнение можно использовать в качестве тренда.

Несмещенная ошибку (абсолютная ошибка аппроксимации) рассчитывается по формуле [144, с.29]:

$$\varepsilon = Y - Y(x) \quad (3.10)$$

где,

$\varepsilon$  – несмещённая ошибка аппроксимации;

$Y$  – производительность труда;

$Y(x)$  – вычисляемая производительность труда согласно уравнения регрессии.

Для определения средней ошибки аппроксимации ( $A$ ) используем следующую формулу:

$$A = \frac{\sum|\varepsilon:Y|}{n} 100\% \quad (3.11)$$

где,

$n$  – объём выборки ( $n=9$ );

$|\varepsilon:Y|$  – относительная погрешность.

Выполним предварительные расчёты средней ошибки аппроксимации уравнения регрессии для  $Y_1$  и  $Y_2$  и занесём их в таблицу 3.6 и 3.7.

Таблица 3.6. Расчеты для определения ошибки аппроксимации уравнения регрессии  $Y_1$

Производительность труда $Y$	Вычисляемая производительность труда $Y(x)$	Погрешность уравнения $\varepsilon = Y - Y(x)$	Квадрат отклонения $\varepsilon^2$	Квадрат среднего отклонения $S^2$ $(Y - Y_{ср})^2$	Относительная погрешность $ \varepsilon:Y $
1.82	2.554	-0.734	0.538	1.244	0.403
2.76	2.483	0.277	0.0769	0.0308	0.1
2.99	2.481	0.509	0.26	0.00296	0.17
3.36	2.866	0.494	0.244	0.18	0.147
3.63	3.115	0.515	0.266	0.482	0.142
2.89	3.021	-0.131	0.0172	0.00208	0.0454
2.55	2.973	-0.423	0.179	0.149	0.166
3.12	2.971	0.149	0.0223	0.034	0.0479
3.3	3.31	-0.0105	0.00011	0.133	0.00318
			<b>1.603</b>	<b>2.258</b>	<b>1.225</b>

Источник: составлено автором.

Таблица 3.7. Расчёты для определения ошибки аппроксимации уравнения регрессии  $Y_2$

Производительность труда $Y$	Вычисляемая производительность труда $Y(x)$	Погрешность уравнения $\varepsilon = Y - Y(x)$	Квадрат отклонения $\varepsilon^2$	Квадрат среднего отклонения ( $S^2$ ) ( $Y - Y_{cp}$ ) <sup>2</sup>	Относительная погрешность $ \varepsilon:Y $
1.82	2.394	-0.574	0.33	1.244	0.315
2.76	2.432	0.328	0.108	0.0308	0.119
2.99	2.901	0.0892	0.00796	0.00296	0.0298
3.36	2.872	0.488	0.238	0.18	0.145
3.63	3.515	0.115	0.0132	0.482	0.0317
2.89	3.154	-0.264	0.0697	0.00208	0.0913
2.55	2.441	0.109	0.0118	0.149	0.0426
3.12	3.293	-0.173	0.03	0.034	0.0555
3.3	3.233	0.0671	0.0045	0.133	0.0203
			<b>0.812</b>	<b>2.258</b>	<b>0.851</b>

Источник: составлено автором.

На основе расчётных данных (таблица 3.6 и 3.7) находим среднюю ошибку аппроксимации для уравнений регрессии  $Y_1$  и  $Y_2$  используя формулу (3.11):

$$A_1 = \frac{1.255}{9} 100\% = 13.61\% \quad (3.12)$$

$$A_2 = \frac{0.851}{9} 100\% = 9.45\% \quad (3.13)$$

где,

$A_1$  – средняя ошибка аппроксимации зависимости производительности труда от экономических методов стимулирования (заработная плата)

$A_2$  – средняя ошибка аппроксимации зависимости производительности труда от экономических и неэкономических методов стимулирования персонала.

Поскольку ошибки аппроксимации  $A_1$  и  $A_2$  меньше 15% то данные уравнения можно использовать в качестве уравнений регрессии. Причем уравнение  $Y_2$  более точно описывает зависимость, так как погрешность меньше.

Проведённый анализ показал высокую степень зависимости величины производительности труда от комплексного применения экономических и неэкономических методов стимулирования на МСВП АТО Гагаузия.

Кроме этого, как уже было отмечено, эффект будет дополняться различными «качественными», или социальными выгодами, которые являются неотъемлемой частью успешно развивающегося предприятия в долгосрочной перспективе.

На рисунке 3.19 представлены основные прогнозируемые эффекты, которые получит предприятие от внедрения инновационной модели мотивационного менеджмента.



Рис. 3.19. Прогнозируемый эффект от внедрения инновационной модели мотивационного менеджмента на МСВП АТО Гагаузия

Источник: разработано автором на основе результатов проведённых исследований.

Кроме того, предложенная мотивационная модель, а в частности компоненты зоны косвенного воздействия позволяют получить и обратный эффект, то есть повысят экономическую составляющую МСВП АТО Гагаузия, как следствие повышение производительности и качества труда, благодаря:

- повышению квалификации персонала формирование крепкого кадрового резерва;
- повышению сплочённости коллектива;
- осознанию человеком значимости его труда;
- повышению уровня корпоративной культуры;
- причастности персонала к интересам предприятия.

Очевидно, что развитие отрасли невозможно решить лишь частичным внедрением каких-либо отдельных элементов: так, без государственных программ поддержки и развития отрасли МСП крайне сложно будет преодолеть все трудности, сложившиеся на сегодняшний день.

В 2002 год в Республике Молдова была утверждена «Программа восстановления и развития виноградарства и виноделия на 2002-2020 гг.» [7]. В данной программе были

представлены задачи и направления для восстановления и развития виноградарства и виноделия. В 2010 году был проведен аудит эффективности реализации поставленных задач «Программы восстановления и развития виноградарства и виноделия»[8]. В процессе проведения аудита аудиторами и участниками программы были выделены проблемы, оказывающие негативное влияние на реализацию данной программы. Выделим основные проблемы, обнаруженные аудиторами:

1. Не все показатели «Программы» были отрапортованы достоверно.
2. Необъективно администрированы условия посадки виноградников крупными и средними производителями винограда (винодельческими предприятиями).
3. Не были отмечены тенденции улучшения ассортимента винограда.
4. Не было обеспечено качество и продвижение посадочного материала на рынках сбыта, а необходимое количество было пополнено за счет импорта.
5. Взносы плательщиков в Фонд восстановления и развития виноградарства и виноделия ниже компенсаций предоставленных им для посадки новых насаждений.
6. Административный совет Фонда не соблюдал собственные решения об установленных пропорциях при выплате компенсаций, а также проявлял различное отношение к заявителям, регистрируя заявления в отсутствие необходимых документов.
7. Отсутствовала информация об объеме привитых саженцев.
8. Не проводился мониторинг деятельности виноградных питомниководств.
9. Не выполнялись все показатели, предусмотренные программой (количественная и качественная оценка виноградных насаждений)
10. Агентство не обеспечило реализацию «Программы» с научной точки зрения, поскольку мониторинг и координирование деятельности НИВВ было неадекватным.

Аудиторами был проведен опрос участников данной программы. Анкеты были отправлены 48 бенефициарам, а ответы были получены лишь от 34 или 70,8%. Мнение участников программы:

1. Практически из всех ознакомились с программой, никто не выразил своего мнения по поводу неё.
2. При закупке посадочного материала был отмечен низкий уровень чистоты сорта.
3. Только 20,6% респондентов были удовлетворены размером компенсаций, а 79,4% считают их недостаточным, и 6% считают, что компенсации должны быть увеличены на 50% от инвестиций.
4. Основной проблемой виноделия называли отсутствие рынков сбыта.

5. В отношении выраженного мнения о местном рынке было выделено следующее:

- неразвитость местного рынка;
- низкие цены на виноград и винодельческую продукцию;
- плохая организованность внутреннего рынка;
- районные и республиканские органы мало способствуют созданию условий для внедрения, в особенности внешней торговли;
- внутренний рынок монополизирован виноделами, то есть отсутствие связи между людьми, выращивающими виноград и винзаводами.

На основе рассмотренных проблем, выделенных аудиторами, мнение участников программы и анализа винодельческого сектора как в целом по Республике Молдова, так и в АТО Гагаузия, автором предложены следующие направления государственной политики, которые способствовали бы жизнедеятельности и эффективности предприятий в данной области (рис. 3.21).

**1. Усиление ассоциаций винных производителей,** чтобы обеспечить жизнеспособность данной отрасли с правом получения финансовой поддержки. А также сотрудничество данных ассоциаций с Национальным бюро виноградарства и виноделия (НБВ и В). Данное министерство занимается вопросами развития виноградарства и винной отрасли, а именно: продвижение экспорта виноградно-винодельческой продукции; управление производством вин с географическим указанием и сохранением бренда Wine of Moldova.

**2. Стимулирование производителей** к увеличению площадей виноградных насаждений и производства винограда. Данное направление может быть реализовано через: выделение субсидий на возмещение затрат: на капельное орошение виноградников; на посадку и уход за виноградниками; на рекультивацию виноградных насаждений выбывших из эксплуатации; частичное возмещение других затрат по уходу за виноградными плантациями, предлагаемые производителями.

**3. Развитие питомниководства.** В ходе анализа аудита эффективности «Программы восстановления и развития виноградарства и виноделия на 2002-2020 гг.» респондентами было выделено неудовольствие посадочным материалом. Поэтому одним из приоритетных направлений государственной политики в данной отрасли является развитие питомниководства, то есть увеличение доли сортов местной селекции, которые более адаптированы к климату Республики Молдова, а также сохранение и расширение традиционных сортов винограда.



Рис. 3.21. Направления государственной политики поддержки отрасли виноградарства и виноделия

Источник: предложено автором

**4. Модернизация научной базы и подготовка высококвалифицированных кадров** за счет актуальных образовательных программ, с учетом современного уровня научных знаний в данной области с применением практических занятий на предприятиях, лидирующих в данной отрасли, а также обеспечение бюджетных групп по подготовке специалистов по специальности «Виноградарство и Виноделие».

**5. Льготное кредитование.** Для модернизации материально-технической базы выделение льготных кредитов, в особенности для приобретения сельхозтехники и оборудования; для реконструкции и модернизации винных заводов по производству винодельческой продукции, а также установка холодильников по хранению столовых вин.

**6. Развитие экспортного капитала** за счёт финансовой поддержки государства с целью продвижения и поиска новых рынков сбыта, проведение рекламных компаний, участие в международных акциях и дегустациях.

7. Одним из важных направлений поддержки со стороны государства является **развитие «винного туризма»**, в том числе создание бренда по туризму в Молдове, разработка туристических маршрутных карт.

8. Одним из приоритетных направлений государственной политики поддержки отрасли виноградарства и виноделия является создание **департамента кадрового менеджмента**, который заключается в определении стратегии работы с кадрами на общегосударственном уровне, целью которой является формирование, развитие и рациональное использование трудовых ресурсов не только винодельческих предприятий, но и всей страны. Г.В. Щёкин [164, с.4] трактует кадровый менеджмент как источник неиспользованных резервов, который позволяет, что весьма важно, наладить более рациональное планирование, организацию и реализацию решений в общей структуре предприятия. Удовлетворение потребностей сотрудников уже не является конечной целью, а становится результатом личной заинтересованности работающих.

Целью создания данного департамента является организация помощи предприятиям в решении вопросов по управлению кадрами, включая их формирование, перераспределение и рациональное использование. Для достижения поставленной цели автором определены следующие направления деятельности департамента кадрового менеджмента:

1. Мониторинг рынка труда (сбор и анализ информации по определенным специальностям, уровень оплаты труда и т.д.);
2. Поддержка баланса интересов между предприятиями и работниками;
3. Активное сотрудничество с агентствами по найму;
4. Формирование штата новых предприятий;
5. Привлечение к сотрудничеству всех заинтересованных сторон, в том числе и профсоюзов;
6. Оказание помощи студентам в прохождении практики и т.д.

Основная составляющая кадрового менеджмента – это кадровый аудит. Существуют различные подходы к пониманию сущности кадрового аудита, но наиболее распространенный подход сводится к трактовке его как процедуры, в ходе которой оценивается текущее состояние и кадровый потенциал предприятия, анализируется эффективность системы управления человеческими ресурсами, проверяется система кадрового документооборота, сложившаяся при ведении кадрового учета [77, с.6]. Таким образом, были выделены основные направления кадрового аудита:

1. Анализ кадровой документации (трудовые договора, трудовые книжки, график отпусков, штатное расписание и т.д.);
2. Анализ кадрового потенциала (анализ численности и структуры персонала обладающими теми или иными характеристиками);
3. Анализ трудовых показателей и разработка рекомендаций по улучшению использования трудовых ресурсов;
4. Консультации и помощь в проведении мотивационного аудита предприятий;
5. Проведение консультаций по направлениям проведения кадрового аудита и др.

Создание данного департамента будет направлено на сотрудничество и оказание помощи в процессе осуществления кадрового и мотивационного аудита.

Реализация данных мероприятий, заложенных в направлениях государственной политики в области виноградарства и виноделия, позволит повысить конкурентоспособность винодельческих предприятий, как на внешнем, так и на внутреннем рынке.

### **3.5. Основные выводы по главе 3**

1. Анализ существующих исследований в области подходов к эффективной мотивации, их неоднозначность и разноплановость, автор определил необходимым в деятельности предприятий, использовать мотивационный аудит, который является новым инструментом управления для предприятий.

2. В контексте настоящего исследования появилась необходимость обоснования собственной методики мотивационного аудита. 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 исследуемых предприятий.

3. В практике современных национальных предприятий отсутствует комплексный подход к мотивационному аудиту. Для устранения этого недочета была разработана система мотивационного аудита с учетом трех направлений: экономической, психологической и социальной составляющей.

4. Предложена технология проведения мотивационного аудита, который заключается во взаимосвязи двух подсистем: аудита – мотивационного состояния

предприятия и мотивационного состояния персонала, которые взаимосвязаны и взаимодействуют между собой.

5. Предложен алгоритм моделирования мотивационной модели, рекомендуемый для внедрения на предприятии. Данный алгоритм предусматривает прохождение следующих этапов: мониторинг стратегических целей организации; проведение мотивационного аудита; разработка мотивационной модели, в соответствии со стратегией предприятия; осуществление пилотного проекта (в зависимости от выбора менеджмента); внедрение мотивационной модели и оценка эффективности мотивационной модели, и возможная корректировка.

6. В ходе проведенного исследования, автор пришел к выводу о том, что эффект от проводимых мероприятий должен быть комплексным. Таким образом, молниеносного эффекта менеджменту ждать бессмысленно. Эффект будет проявляться постепенно, будет представлять интегральный показатель эффектов в различных областях деятельности предприятия.

7. Проведён аудит мотивационного состояния персонала МСВП АТО Гагаузия среди 132 респондентов на предмет изучения их трудовой мотивации и проиллюстрированы их результаты.

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

9. 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.

10. Установлена взаимосвязь между экономическими и неэкономическими методами стимулирования и показателем производительности труда на основе МНК, подтверждающие возможность применения разработанной автором модели мотивационного менеджмента для МСВП АТО Гагаузия.

11. Прогноз производительности труда на МСВП АТО Гагаузия показал сохранение тенденции увеличения производительности труда до 2020 года, с учётом применения экономических и неэкономических методов стимулирования.

## ОБОБЩАЮЩИЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате проведённых научных исследований по вопросам мотивации и мотивационного менеджмента малых и средних предприятий автономии, позволило автору сформировать основные выводы и предложения.

### **Основные выводы:**

1. Среди многочисленных факторов развития предприятия, *мотивация* занимает одно из ведущих мест 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 [120].

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». Авторское определение *мотивационного менеджмента* как «управление предприятием, основанное на исследовании потребностей персонала во взаимосвязи с целями предприятия, через проведение мотивационного аудита, и в итоге, разработка мотивационной модели, с помощью которой можно активизировать мотивы работников, с целью 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 менеджмент предприятия должен в первую очередь детально изучить потребности и мотивы работников, а затем установить взаимосвязь между желаемым состоянием и действительным через побудительные факторы [127].

4. Проведён 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 существенной части профессионально подготовленного населения, постоянное изменение валютных курсов, провоцирующее валютные риски и другие. [126].

5. Анализ развития винодельческого сектора Республики Молдова и АТО Гагаузии свидетельствует о наличии проблем влияющих на их конкурентоспособность: недостаточность государственной поддержки; защиты внутреннего и внешнего рынка;

непропорциональное распределение субсидий между заводами; устаревшая законодательная база, изменения которой должны строиться на основе потребностей винодельческого сектора; нехватка высококвалифицированной рабочей силы и нестабильность рынков сбыта [130].

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 сильными сторонами; 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, система мотивации не ориентируется на реализацию целей организации, то есть отсутствует системность в ее разработке (рис.2.13).

7. Для внедрения инновационной модели мотивационного менеджмента необходимо изменить не только систему мотивации предприятия, но и принципы ее функционирования, то есть изменить подход к эффективному лидерству, делегированию полномочий, установить современную систему контроля, обучения персонала, продвижения по карьерной лестнице, что также играет весомую роль в мотивационном процессе. Характерной чертой всех предприятий исследуемой совокупности является применение устаревшего подхода в мотивации, предполагающего использование метода «кнута и пряника», который проявляется в материальных стимулах или наказаниях, а также частично в социально-психологических методах [125].

8. В ходе проведенного исследования, автор пришел к выводу о том, что эффект от проводимых мероприятий должен быть комплексным. Следует учесть, что молниеносного эффекта менеджменту ждать бессмысленно. Эффект будет проявляться постепенно, и будет представлять интегральный показатель эффектов в различных областях деятельности предприятия.

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

1. Предложено в процессе формирования эффективной системы мотивации предприятия разделить систему мотивации на два блока: *блок стимулирования* (материальное и нематериальное) и *ценностный блок*, который включает в себя мотивационный профиль организации, мотивационный профиль сотрудника, соотношение мотивационных профилей сотрудника и предприятия и выявление демотивирующих факторов. Использование данного подхода на малых и средних предприятиях является необходимым по причине его целостного представления системы мотивации.

2. Построение эффективной системы мотивации на малых и средних предприятиях должно 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 (рис.3.1).

4. В практике современных национальных предприятий отсутствует комплексный подход к проведению мотивационного аудита. Автор предлагает проводить мотивационный аудит в трех направлениях: экономической, психологической и социальной составляющей [121].

5. Разработан и предложен алгоритм по внедрению модели мотивационного менеджмента, состоящий из следующих взаимосвязанных шагов [26]:

- Мониторинг стратегических целей организации;
- Проведение мотивационного аудита;
- Разработка мотивационной модели в соответствии со стратегией компании;
- Осуществление пилотного проекта (в зависимости от выбора менеджмента);
- Внедрение мотивационной модели;
- Оценка эффективности мотивационной модели (рис. 3.4).

6. Предложены элементы формирования системы мотивации для малых и средних предприятий (рис. 3.6): проведение мотивационного аудита; декомпозиция

мотивационных программ; разработка нормативно-методической базы, регламентирующей и закрепляющей систему мотивации персонала; комплексный подход к системе мотивации персонала; создание и обучение целевой группы по внедрению системы мотивации персонала; мониторинг системы мотивации [115].

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, а также через компенсации и льготы, к косвенному – мотивация через карьерный рост, обучение, корпоративную культуру, условия работы (рис. 3.17).

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

9. Развитие винной отрасли не возможно 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 заключаются в усилении ассоциаций винных производителей, стимулирование производителей, модернизация научной базы и подготовка высококвалифицированных специалистов, льготное кредитование, развитие экспортного капитала, развитие «винного туризма» и создание департамента кадрового менеджмента (рис.3.21).

*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.*

## БИБЛИОГРАФИЯ

### Законы и нормативные акты

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 о кадастре недвижимого имущества: № 1543 от 25.02.1998. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 1998, nr. 44-46, art. 318.
5. Закон Республики Молдова об аудиторской деятельности: № 61 от 16.03.2007. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2007, nr. 117-126, art. 530.
6. Трудовой Кодекс Республики Молдова: № 154 от 28.03.2003. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2003, nr. 159-162, art. 648.
7. Постановление Республика Молдова об утверждении Программы восстановления и развития виноградарства и виноделия на 2002-2020 гг.: № 1313 от 07.10.2002. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2002, nr. 142, art. 1448.
8. Постановления Республики Молдова по Отчету аудита эффективности «Для реализации поставленных задач необходимы существенные улучшения Программы восстановления и развития виноградарства и виноделия»: № 10 от 16.02.2010. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2010, nr. 62-63, art. 10.
9. Постановления Исполкома Гагаузии Об утверждении Плана мероприятий по выполнению Программы деятельности Исполнительного Комитета Гагаузии на 2015-2019 гг.: № 20/5 от 30 октября 2015 [accesat 12.10.2015]. Disponibil: [http://www.gagauzia.md/public/files/00\\_00\\_00/\\_\\_\\_\\_\\_20\\_2015\\_\\_\\_\\_\\_pdf](http://www.gagauzia.md/public/files/00_00_00/_____20_2015_____pdf)
10. Постановление Республики Молдова об утверждении Технического регламента «Организация виноградно-винодельческого рынка»: № 356 от 11.06.2015. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2015, nr. 150-159, art. 399.

### Библиографические источники на румынском языке

11. 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.
12. Anuarul statistic al Republicii Moldova = Статистический Ежегодник Республики Молдова = Statistical yearbook of the Republic of Moldova 2015. Chişinău: Statistică, 2015. 558 p.
13. Aculai E. Managementul dezvoltării sectorului întreprinderilor mici și mijlocii în Republica Moldova în contextul tendințelor europene contemporane: teză de doctor habilitat în economie. Chişinău, 2015. 333 p.
14. Bîrcă A. Auditul personalului. Chişinău: Ed. ASEM, 2006. 204 p. ISBN 978-9975-75-363-0.
15. Bîrcă A. Managementul resurselor umane. Chişinău: Ed. ASEM, 2005. 522 p. ISBN 9975-75-295-0.
16. Covaş L., Braguța A. Responsabilitatea social-corporativă: aspect practice. Chişinău: Tipografia Centrală. 176 p. ISBN 978-9975-78-752-9.

17. Cotelnic A. Managementul activității de producție. Chișinău: Evrica, 2003. 184 p. ISBN 978-9975-942-09-6.
18. Cotelnic A. Managementul unităților economice. Chișinău: Ed. ASEM, 1998. 309 p. ISBN 9975-75-016-8.
19. Cotelnic A. Motivarea non-financiară a angajaților – factor important în asigurarea performanței organizației. In: Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei. Ediția a 11-a. Chișinău, 2013, nr. 1, p. 7-14.
20. Cojocaru V., Grîu V. Stimularea și remunerarea lucrătorilor întreprinderilor comerciale în etapa de tranziție la economia de piață. In: Aspectele social-economice ale perioadei de tranziție la economia de piață în Republica Moldova: conferința științifică a corpului didactico-științific, 23-24 aprilie 1993. Chișinău, 1993, p. 41-42.
21. Cole G.A. Managementul personalului. București: Ed. Codecs, 2000. 558 p. ISBN 973-8060-23-0.
22. Dorogaia I. Impactul managementului schimbărilor organizaționale asupra strategiei de dezvoltare a potențialului uman. In: Competitivitatea capitalului uman pe piața muncii în condițiile dezvoltării regionale și integrării europene: conferința științifico-practică internațională, 22-23 mai 2013. Universitatea de Stat Alecu Russo din Bălți. Bălți: Presa universitară bălțeană, 2014, p. 47-50. ISBN 978-9975-50-127-9.
23. Gary J. Compartament organizațional: înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii. București: Ed. Economică, 1998. ISBN 0-673-99562-3.
24. MathisR., Nica P., Rusu C. Managementul resurselor umane. București: Ed. Economică, 1997. 472 p. ISBN 9739198767.
25. Movilă I. ș.a. Managementul strategic al potențialului uman: monografie colectivă. Bălți: Presa universitară bălțeană, 2014. 192 p. ISBN 978-9975-50-138-5.
26. 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.
27. Rusu C. Managementul afacerilor mici și mijlocii. Chișinău: Ed. Logos, 1993. 549 p. ISBN 5-85886-062-1.
28. Rusu C., Voicu M. Managementul pe baza centrelor de responsabilitate. București: Ed. All Beck, 2001. 320 p. ISBN 973-590-426-8.
29. Levința-Perciun E., Gheorghiuța T. Motivarea nefinanciară a funcționarilor publici: recomandări metodice. Cancelaria de Stat, Direcția Politică de Cadre. Chișinău: S. n., 2011. 70 p.
30. Nicolescu O., Verbonciu I. Management. București: Ed. Economica, 1997. 596 p.
31. Nicolescu O. Sisteme, metode și tehnici manageriale organizației. București: Ed. Economică, 2000. 528 p. ISBN 9735902419.
32. Popescu I., Bădica Gh. Contractul colectiv de muncă. Salarizarea și impozitarea. București: Ed. Forum, 1991. 110 p. ISBN 978-9739065078.
33. Popescu I. Comportament organizațional. București: Ed. ASE, 2010. 402 p. ISBN 978-6065053694.
34. Popa M. Curs de psihologia muncii. Iași: Ed. Polirom, 2008. 312 p. ISBN 978-973-46-1086-0.

35. Prodan A. Performanțele individuale și satisfacția personalului. In: R.L. Mathis, P.C. Nica, C. Rusu. Managementul resurselor umane. București: Ed. Economică, 1997, capitolul 3, p. 34-57.
  36. Interviu cu Valeriu Cosarciuc: Dacă agricultura nu va fi susținută, noi vom ajunge la sapă de lemn [accesat 12.09.2015]. Disponibil:<http://www.timpul.md/articol/interviu-cu-valeriu-cosarciuc-daca-agricultura-nu-va-fi-sustinuta-noi-vom-ajunge-la-sapa-de-lemn-36110.html>
  37. Solcan A. Managementul micului business. Chișinău: Ed. ASEM, 2001. 300 p. ISBN 9975751318.
  38. Solcan A. Bazele antreprenoriatului: inițierea unei afaceri mici. Chișinău: AMF, 2006. 117 p. ISBN 978-9975-9892-3-7.
  39. Serduni S. Management: note de curs. Chișinău: Ed. ASEM, 2010. 151 p. ISBN 978-9975-75-527-6.
  40. Sârbu I. Managementul întreprinderii. Sibiu: Alma Mater, 2003. 176 p. ISBN 973-632-056-1.
  41. Sârbu I., Paladi I. Managementul administrației publice locale în Republica Moldova. Chișinău: Tipografia Centrala, 2001. 184 p. ISBN 9975-905-71-3.
  42. Stratan A., Aculai E., Ignat A. Problemele privind dezvoltarea IMM-urilor în localitățile rurale ale Republicii Moldova: specific, tendințe și oportunități. In: Economie agrară și dezvoltare rurală – realități și perspective pentru România: simpozion internațional, 8-9 septembrie 2011. Ediția a II-a. București: Institutul de Cercetare pentru Economia Agriculturii și Dezvoltare Rurală, 2011. p. 14-19.
  43. Șendrea M. Gestiunea eficientă a schimbărilor organizaționale ca factor de asigurare a competitivității firmei. Chișinău: S. n., 2006. 176 p.
- Библиографические источники на английском языке**
44. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: a Guide to Action. London: Kogan Page, 2006. 194 p. ISBN 978-0749445119.
  45. Bruce A. How to Motivate Every Employee: 24 Proven Tactics to Spark Productivity in the Workplace. New York: Mc-Graw-Hill, 2002. 64 p. ISBN 978-0071413336.
  46. Dessler G. Human resource management. Miami: Florida International University, 2011. 720 p. ISBN 9780136089957.
  47. Dunford, R.W. Organizational Behavior: an Organizational Analysis Perspective: Addison-Wesley. In: Asia Pacific Journal of Human Resources. 1992, vol. 30, issue 2, p. 80-82.
  48. Mathis R., Jackson I. Personnel/Human Resource Management. Eagan: West Publishing Company, 1988. 639 p.
  49. Kelli W. Auditing Compensation and Benefits Programs. Texas: The IIA Research Foundation, 2009. 84 p. ISBN 978-0894136726.
  50. Nadler D.A., Lawler E.E. Motivation: A diagnostic approach. New York: McGraw-Hill., 1983. 598 p.
  51. Onofrei A., Muska S. Financial Motivation of Personnel in the Agriculture Industry in ATU Gagauzia. In: Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători, 4-5 aprilie 2014. Ediția a XII-a. Chișinău: Ed. ASEM, 2014. ISBN 978-9975-688-4.

52. Onofrei A., Muska S. Staff motivation by a gender characteristic in small and medium-sized enterprises of UTA "Gagauzia". In: Scientific symposium of young researchers, april 25-26 2013. XI Edition. Chişinău: Ed. ASEM, 2013, p. 208-212. ISBN 978-9975-75-665-5.
53. Personal Confidence & Motivation: MTD Training. 1 edition. Frederiksberg: Ventus Publishing ApS, 2010. 58 p. ISBN 978-87-7681-665-0.
54. Robbins, S.P., Judge, T.A. Organizational Behavior. 13<sup>th</sup> edition. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2008. 752 p. ISBN 978-0136007173.
55. Ryan R., Deci E.L. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. In: Contemporary Educational Psychology. 2000, vol. 25, p. 54–67.
56. Scott, J. Managing the New Frontiers: an introduction to the fundamentals [accesat 12.09.2015]. Disponibil: [http://admin.csrwire.com/system/book\\_excerpt\\_pdfs/381/original/managing-the-new-frontiers-2.pdf](http://admin.csrwire.com/system/book_excerpt_pdfs/381/original/managing-the-new-frontiers-2.pdf)
57. Silverstein B. Motivating Employees: Bringing Out Best in Your People. New York: Harper Business, 2014. 160 p.
58. Skinner B.F. Contingencies of Reinforcement: a theoretical analysis. New York: Appleton-Century-Crofts, 1969. 319 p.
59. Taylor F. Principles of Scientific Management. New York: Dover Publications, 1997. ISBN 9780486299884.
60. Weightman J. The employee Motivation Audit. Cambridge: Cambridge Strategy Publications, 2008. ISBN 9780955970702.

**Библиографические источники на русском языке**

61. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации СПб: Питер, 2007. 384 с. ISBN 978-5-469-01523-9.
62. Акулай Е. Факторы, определяющие бизнес-среду в Республике Молдова. In: Creşterea economică în condițiile globalizării: conferința științifico-internațională, 17-18 octombrie 2013. Ediția a VIII-a. Chişinău: IEFS, 2013, p. 108-112.
63. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 423 с.
64. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала. В: Кадры предприятия. 2002, № 8 [accesat 16.07.2016].  
*Disponibil:* <http://www.kapr.ru/articles/2002/8/427.html>
65. Белкин В.Н., Белкина Н.А. Мотивы и стимулы труда. В: Экономическая наука современной России. 2003, № 3, с. 58.
66. Билаш Л., Крастин М. Стратегический менеджмент человеческих ресурсов в условиях многообразия деловых культур. In: Strategii și politici de management în economia contemporană: conferința națională cu participarea internațională, 27-28 martie 2015. Ediția a IV-a. Chişinău, 2015, p. 38-44. ISBN 978-9975-75-722-9.
67. Билаш Л., Крастин М. Ключевые аспекты концепции стратегического менеджмента человеческих ресурсов в условиях многообразия деловых культур. In: Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei. Ediția a XIII-a. 2015, nr. 1, p. 36-21. ISBN 978-9975-75-760-7.

68. Биладш Л. Ключевые факторы формирования эффективных команд в условиях перемен в бизнесе и менеджменте. In: Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: conferința științifică internațională, 25-26 septembrie 2015. Chișinău, 2015, vol. I, p. 85-90. ISBN 978-9975-75-771-3.
69. Боровик Л.С., Вардеванян Г.Л. Взаимосвязь производительности и оплаты труда: сравнительная динамика и проблемы оптимизации. В: Белорусский экономический журнал. 2008, № 1, с. 70-79.
70. Бурганова Л.А. Теория управления: учебное пособие по специальности "Государственное и муниципальное управление". Москва: ИНФРА-М, 2008. 137 с. ISBN 978-5-16-002172-0.
71. Вендров А.М. CASE-технологии: современные методы и средства проектирования информационных систем. Москва: Финансы и статистика, 1998. 176 с. ISBN 5-279-01979-8.
72. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. 3-е издание. Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. 504 с.
73. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. 6-е издание. Москва: Альпина Паблишер, 2013. 149 с. ISBN 978-59614-4407-0.
74. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 4-е издание. Москва: Экономист, 2006. 670 с.
75. Гаина Б., Арикова З., Ротару А., Тарасов А. Менеджмент качества винодельческой продукции: монография. Комрат: Комратский Государственный Университет, 2013. 166с.
76. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер, 2009. 800 с. ISBN 978-5-91180-688-0.
77. Долинин А.Ю. Кадровый аудит: курс лекций. Рязань, 2011. 96 с. ISBN 978-5-88006-723-7.
78. Дорогая И. Менеджмент изменений (курс лекций). Кишинэу: МЭА, 2009. 184 с. ISBN 978-9975-75-464-4.
79. Дятлов В.Я., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихаль В.Т. Управление персоналом: учебник. Москва: Академия, 2000. 356 с.
80. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. 2-е издание. Москва: ИНФРА-М, 2008. 464 с. ISBN 978-5-16-002793-7.
81. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ: учебно-практическое пособие. Москва: Финпресс, 2010. 272 с. ISBN 978-5-8001-0128-7.
82. Жуков А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации. Москва: МиК, 2010. 256 с. ISBN 978-5-87902-202-5.
83. Жуков А.Л. Аудит как стимулятор труда и мотивации персонала. В: Труд и социальные отношения. 2009, № 11, с. 38-44.
84. Захарова Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности: учебно-методический комплекс. Москва: Изд-во Центр ЕАОИ. 2008. 216 с.
85. Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после. Москва: Аспект Пресс, 2003. 485 с. ISBN 5-7567-0286-5.
86. Зерниченко А.Н., Гончаров Н.В. Мотивационный процесс, структура личности и трансформация энергии потребностей. Москва: Гардарики, 2002 [accesat 11 iulie 2016]. Disponibil: <http://www.voppsy.ru/issues/1989/892/892073.htm>

87. Иванова С.И. Мотивация на 100%: а где же его кнопка? 10-е издание. Москва: Альпина Паблишер, 2016. 285 с. ISBN 978-5-9614-5587-8.
88. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2002. 512 с. ISBN 5-272-00028-5.
89. Кара М.Ф., Муска С.Ф. Нетрадиционные методы мотивации персонала в условиях кризиса на малых и средних винодельческих предприятиях АТО Гагаузия. В: Наука. Культура. Образование» Комратский Государственный Университет: международная научно-практическая конференция, посвященной 24-ой годовщине Комратского Государственного Университета, 11 февраля 2015. Комрат, 2015, с. 89-93. ISBN 978-9975-83-002-7.
90. Кемерон Э., Грин М. Управление изменениями. Москва: Хорошая книга, 2006. 306 с. ISBN 5-98124-096-2.
91. 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.
92. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2014. 524 с.
93. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: Измерительная концепция и измеряющие методики: учебное пособие. 2-е издание. Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2014. 251 с. ISBN 978-5-369-01216-1.
94. Ковалев В.И., Бодалев А.А. Мотивы поведения и деятельности. Москва: Наука, 1988. 192 с. ISBN 5-02-013719-7.
95. Кошелев А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала. 2-е издание. Москва: «Дашков и К», 2013. 224 с. ISBN 978-5-394-01222-8.
96. Колосов Д.В. Психологический анализ трудовой деятельности. Ярославль, 1985.
97. Кожукару В.. Стимулирование труда работников торговли при переходе к рыночным отношениям (на приеме предприятий Минторга и фирменных магазинов промышленных министерств и ведомств). Кишинэу: Молд. НИИТИ, 1991. 114 с.
98. Кравченко А.И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов. Москва: Академический Проект, 2000. 352 с. ISBN 5-8291-0064-9.
99. Кузнецова Н.В. Мотивационный менеджмент: учебное пособие. Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2005. 277 с.
100. Кузнецова Н.В. История менеджмента. Владивосток: Изд-во Дальневосточного университета, 2004. 216 с.
101. 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.
102. Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. Серия: Бакалавр. Академический курс. Москва: Изд-во Юрайт, 2015. 482 с. ISBN 978-5-9916-5222-3.
103. Ловчева М. Удовлетворённость трудом как индикатор корпоративной социальной политики. В: Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010, № 2, с. 25-30[accessat 16.07.2016]. Disponibil:<http://hr-portal.ru/article/udovletvorennost-trudom-kak-indikator-korporativnoy-socialnoy-politiki/>

104. Лукьянова Н.А. Мотивационный менеджмент: учебное пособие. Томск: Изд-во Томского Политехнического университета, 2011. 106 с.
105. Магун В.С. Потребности и психология социальной деятельности личности. Ленинград: Наука, 1983. 176 с.
106. Маммадов С.Формирование эффективной системы контроля в менеджменте коммерческой организации: диссертация доктора экономики. Кишинэу: S.n., 2012. 216с.
107. Мескон, М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 2-е издание. Москва: Дело, 2001. 761 с.
108. Мескон М., Альберт М., Хедоури Фр. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2002. 704 с. ISBN 5-7749-0126-2.
109. Мейерович А.М. Доминанты трудовой мотивации (аналитический обзор). В: Социологические исследования. 1986, № 2, с. 134-143.
110. 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.
111. Можайская И. Психологические аспекты управления мотивацией персонала [accessat 26.06.2016]. Disponibil:[http:// keypersonal. ru](http://keypersonal.ru)
112. Мовилэ И. Формирование человеческого потенциала: стратегический подход. Заарбрюкен, 2015. 241 с. ISBN 978-3-659-76345-8.
113. Муска С. Мотивация как фактор формирования эффективного трудового поведения персонала. В: Наука. Культура. Образование: международная научно-практическая конференция, посвященной 22-ой годовщине Комратского Государственного Университета. Комратский Государственный Университет. Комрат, 2013, с. 62-63. ISBN 978-9975-44440-5-7.
114. Муска С. Движущие мотивы инновационной деятельности предпринимателей В АТО Гагаузия. В: Инновационное развитие Республики Молдова: национальные задачи и мировые тенденции: международная научно-практическая конференция, 7-8 ноября 2013. Комратский Государственный Университет. Комрат, 2013, с. 402-407. ISBN 978-9975-4266-0-2.
115. 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.
116. Муска С. Мотивационный кризис молодых профессионалов и пути её преодоления в организациях. В: Наука, образование, общество: проблемы и перспективы развития: международная научно-практическая конференция, 29 марта 2013. Министерство образование и науки РФ Тамбов. Тамбов, 2013, с.75-78. ISBN978-5-4343-0317-0.
117. Муска С. Компенсационный пакет как элемент мотивации работников на предприятиях АТО «Гагаузия». В: Наука. Культура. Образование: международная научно-практическая конференция, посвященной 23-ой годовщине Комратского Государственного Университета, 7 февраля 2014. Комратский Государственный Университет. Комрат, 2014, с. 73-76. ISBN 978-9975-914-83-3.

118. Муска С. Современные аспекты мотивации труда на предприятиях АТО Гагаузия. В: Стратегии и политики менеджмента в современной экономике, 29-30 марта. Кишинэу: Ed. ASEM, 2014, с. 156-160. ISBN 978-9975-678-5.
119. Муска С. Анализ результатов оценки действующей системы мотивации труда персонала малых и средних предприятий (по результатам исследования винодельческих предприятий Южного региона Республики Молдова). In: Socio-economic aspects of economics and management: collection of scientific articles. Taunton, 2015, vol. 1, p. 211-216. ISBN 978-0-9860467-9-7.
120. 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
121. 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.
122. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: учебное пособие. Практические задания. Москва: «Альфа-Пресс», 2010. 640 с. ISBN 978-5-94280-420-6.
123. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. Москва: Альфа-Пресс, 2006. 560 с. ISBN 5-94280-207-6.
124. Олехнович М., Макарова Т. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом. В: Управление персоналом. 2006, № 2, с. 46-52.
125. Онофрей А., Муска С., Ренчик Д. Мониторинг действующей мотивационной модели малых и средних винодельческих предприятий АТО Гагаузия. In: Politici și Mecanismse 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
126. 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.
127. 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.
128. Онофрей А.З., Муска С. Состояние, проблемы и перспективы развития винодельческой отрасли АТО «Гагаузия». In: Politici și Mecanismse 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.

129. Онофрей А., Муска С. Мотивация и исследование причин текучести кадров малых и средних винодельческих предприятий АТО Гагаузия. Славянский Университет. Кишинэу, 2015.
130. 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.
131. Патрушев В.Д. Показатели отношения к труду: 1986-1995 гг. В: Социологические исследования. 1996, № 3/4 [accesat 26.06.2016].  
Disponibil: <http://jour.isras.ru/index.php/socjour/article/viewFile/298/287>
132. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. Москва: Инфра-М, 2013. 255 с. ISBN 978-5-16-005781-1.
133. Разу М.Л. Менеджмент: учебник. 3-е издание. Москва: КНОРУС, 2013. 478 с. ISBN 978-5-406-03131-5.
134. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. Москва: ИНФРА-М, 1996. 496 с.
135. 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)
136. Радионова Е.А. Психология стимулирования персонала. Харьков: «Гуманитарный Центр», 2013. 228 с. ISBN 978-617-7022-06-09.
137. Резник С.Д., Ленина С.Ш., Глухова И.В. Мотивация труда управленческого персонала в строительных организациях. Пенза: ПГУАС, 2003.
138. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учебное пособие для вузов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с.
139. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. Менеджмент организации: учебное пособие. Москва: ИНФРА, 1995. 432 с. ISBN 5-86225-136-7.
140. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах, или Как платить меньше, но чтобы работали больше? Ростов н/Д: Феникс, 2014. 238 с.
141. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. Москва: Вершина, 2006. 224 с. ISBN 5-9626-0076-2.
142. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: курс лекций. Киев: МАУП, 2001. 168 с. ISBN 966-608-083-4.
143. Сафонов А.Ю., Агеева О.И., Черданцев В.П. Мотивация работников агропромышленного комплекса. Москва: РАКО АПК, 2013. 151 с.
144. Сажин Ю.В., Иванова И.А. Эконометрика: учебник. Мордов. гос. ун-т. Саранск, 2014. 316 с.
145. Соломанидина, Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие. 2-е изд. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 312 с. ISBN 978-5-238-01609-2.

146. 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.
147. Травин, В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие. 3-е изд. Москва: Дело, 2000. 272 с.
148. Турчинов А.И. Управление персоналом: учебник. Москва: Изд-во РАГС, 2009. 488 с. ISBN 5-7729-0136-2.
149. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. Москва: Контроллинг, 1991. 104 с.
150. Узнадзе Д.Н. Психология установки. СПб.: Питер, 2001. 416 с.
151. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. Москва: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»: ЭКМОС, 2000. 352 с.
152. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Фр., Форд Г. Управление - это наука и искусство. Москва: Республика, 1992. 351 с. ISBN 5-250-01591.
153. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. 2-е изд. СПб-Москва: Смысл, 2003. 860 с.
154. Ходжеттс Р. Менеджмент: теория, процесс и практика управления. Глава 13: Современные теории мотивации. Всесоюзный центр переводов. 67 с. [accesat 04.02.2015]. Disponibil: <http://www.dissercat.com/content/motivatsiya-truda-i-formy-ee-proyavleniya>
155. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно- методическое пособие. СПб., 2013. 343 с. ISBN 978-5-85983-143-2.
156. Шапиро С.А. Мотивация. Москва: Гросс Медиа, 2008. 224 с.
157. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирования персонала. Москва: ГроссМедиа, 2005. 224 с. ISBN 978-5-16-003544-4.
158. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. Москва: ЗАО «Бизнес школа «Интел-синтез», 1997. 336 с.
159. Шелдрэйк Д. Теория менеджмента от тейлоризма до японизации. СПб: Питер, 2001. 352с. ISBN 5-318-00028-2.
160. Щербаков В.Н. Политическая экономия: общие принципы рационального развития системы хозяйства. Москва: ООО «Агентство «Бизнес-пресс», 2005. ISBN 5-9034-53-5.
161. Шлендер П.Э. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. Пособие. Москва: Вузовский учебник, 2006. 223 с. ISBN 5-9558-0033-6.
162. Шредер Г.А. Руководить сообразно ситуации: практикум делового человека. Москва: Интерэксперт, 1994. 159 с. ISBN 5-85523-002-3.

#### **Библиографические источники на украинском языке**

163. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу. Київ, 1998.
164. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник. 5-е издание. Киев: МАУП, 2004. 280 с. ISBN 966-608-375-2.

#### **Интернет ресурсы**

165. Мотивация персонала [accesat 04.02.2015]. Disponibil: <http://www.hr100.ru/wmc/function/motivation/>

166. Гроза молдавских виноделов Роспотребнадзор готовит новое винное эмбарго: Молдавия за неделю [accesat 24.07.2015]. Disponibil:<http://www.regnum.ru/news/polit/1375554.html>
167. Основные категории управления [accesat 27.07.2016]. Disponibil:[http://de.ifmo.ru/bk\\_netra/page.php?tutindex=3&index=6](http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=6)
168. 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)
169. Короткова М. Кадровый аспект внедрения информационной системы [accesat 18.07.2016]. Disponibil:[http://iteam.ru/publications/it/section\\_53/article\\_1556](http://iteam.ru/publications/it/section_53/article_1556)
170. Таран А. Молдова: хорошие итоги года обеспечил маркетинг [accesat 22.01.2017]. Disponibil:<http://www.vinmoldova.md/index.php?mod=content&id=4459>
171. Ассоциация виноделов в Гагаузии [accesat 18.02.2017]. Disponibil:<http://gagauziavin.md/home/about-us-the-association/>
172. Анализ экономического положения и потенциала развития январь-май 2008 [accesat 22.01.2017]. Disponibil:<http://www.gagauzia.md/pageview.php?l=ru&idc=433>
173. Стадильность мотивационного процесса [accesat 22.01.2017]. Disponibil:[http://knigi.link/motivatsiya-personala\\_1283/stadialnost-motivatsionnogo-protssessa-38208.html](http://knigi.link/motivatsiya-personala_1283/stadialnost-motivatsionnogo-protssessa-38208.html)
174. Ambasada Republicii Moldova în Republica Bulgaria [accesat 18.02.2017]. Disponibil:[www.bulgaria.mfa.md](http://www.bulgaria.mfa.md)
175. Виноградарство Молдовы – Виноградный портал ГРОНО [accesat 22.01.2017]. Disponibil:<http://grono.1804.biz/vinogradniki-mira/vinogradarstvo-moldovy.html>
176. Национальное Бюро Винограда и Вина авторизовало первых 34 дегустаторов [accesat 22.01.2017]. Disponibil:<http://www.vinmoldova.md/index.php?mod=news&id=38608>
177. Она 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/)
178. АскарOVA В.В. Проблемы текучести персонала в организациях. 2008 [accesat 10.02.2017]. Disponibil:<https://www.lawmix.ru/bux/44302/> (22.01.17)
179. 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>
180. Метод наименьших квадратов (МНК). Свойства оценок на основе МНК [accesat 18.07.2016]. Disponibil: <http://metr-ekon.ru/index.php?request=full&id=320>

Стадии мотивационного процесса различных авторов

Таблица П. 1.1. Стадии мотивационного процесса различных авторов

Автор	Этапы мотивационного процесса
Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. и Ловчева М.В.	1. этап-возникновение потребностей. 2. этап- поиск путей удовлетворения (устранения) потребности. 3. этап – определение конкретной цели. 4. этап – формирование мотива. 5. этап – осуществления действия. 6. этап – получения вознаграждения за осуществление действия. 7. этап – удовлетворение (устранение) потребности
Виханский О.С.	1. возникновение потребностей. 2. поиск путей устранения потребности. 3. определение целей (направления) действия. 4. осуществление действия. 5.получение вознаграждения за осуществление действия. 6.устранение потребности
Файзуллаева.	1. возникновение и осознание побуждения. 2. принятие мотива. 3.реализация мотива, 4.актуализация потенциального побуждения.
Зерниченко А.Н., Гончаров Н.В.	1. формирование мотива, 2. достижение объекта потребности, 3. удовлетворение потребности.
Турчинов А. И.	1) возникновение потребности; 2) возникновение побуждения; 3) поведение (действие); 4) получение вознаграждения.
Егоршин А. П.	1) возникновение потребности; 2) формирование мотива; 3) деятельность; 4) устранение потребностей; 5) оценка удовлетворённости результатом.
БыркэА. (Bîrcă А.)	1. возникновение персональной потребности 2. мотивация индивида 3.поведение индивида 4.цель индивида 5.вознаграждение 6. обратная связь

Источник: составлено автором на основе[15; 92, с.106; 74, с.152; 86, с.51; 148, с.81; 80, с.52; 173]

## Приложение 2

Экспорт винодельческой продукции в целом по Республики Молдова за 2007-2015 гг.

Таблица П.2.1. Экспорт винодельческой продукции в целом по Республики Молдова за 2007-2015 гг. (млн. леев)

Годы	Вино и виноградное сусло		Вермут и вина прочие виноградные натуральные с добавлением растительных или ароматизирующих веществ		Итого, тыс. дал	Итого, млн. леев
	тыс. дал	млн. леев	тыс. дал	млн. леев		
<b>2007</b>	10344,6	1290,0	28,1	4,07	10372,7	1294,1
<b>2008</b>	11922,2	1596,2	22,6	3,31	11944,9	1599,5
<b>2009</b>	9633,0	1596,1	7,9	1,33	9640,9	1597,4
<b>2010</b>	12606,8	1898,2	37,0	7,19	12643,9	1905,4
<b>2011</b>	12118,1	1660,3	21,1	4,6	12139,2	1664,9
<b>2012</b>	12194,9	1719,5	28,9	6,85	12223,8	1726,3
<b>2013</b>	12346,1	1737,8	29,5	9,73	12375,7	1747,5
<b>2014</b>	10249,8	1500,3	26,8	10,15	10276,6	1510,4
<b>2015</b>	11365,9	1953,4	35,3	10,28	11401,3	1963,8

Источник: выполнено по данным [11,12] посещение сайта 12.06.2015; 10.01.17

Таблица П.2.2.Объём экспорта винодельческой продукции АТО Гагаузии по странам за 2009-2015гг.

Годы	Страны СНГ, млн. леев	Страны ЕС, млн. леев	Другие страны, млн. леев	Итого, млн. леев	Структура, %		
					Страны СНГ, %	Страны ЕС, %	Другие страны, %
<b>2007</b>	269,6	68,2	3,41	341,2	79	20	1
<b>2008</b>	368,5	105,3	4,78	478,5	77	22	1
<b>2009</b>	358,9	87,9	3,66	366,1	75	24	1
<b>2010</b>	370,3	77,8	9,2	457,4	81	17	2
<b>2011</b>	350,6	85,4	13,5	449,5	78	19	3
<b>2012</b>	325,3	145,7	14,6	485,5	67	30	3
<b>2013</b>	385,7	181,2	23,4	584,4	66	31	4
<b>2014</b>	337,8	150,7	31,2	519,7	65	29	6
<b>2015</b>	495,1	165,0	27,5	687,6	72	24	4

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

**Приложение 2. Продолжение**

Таблица П.2.3. Экспорт винодельческой продукции в целом по Республики Молдова за 2007-2015 гг. (млн. леев)

Объем произведенной винодельческой продукции	Годы									В среднем за 2007-2015 гг.
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
В целом по РМ, млн. леев	1294,1	1599,5	1597,4	1905,4	1664,9	1726,3	1747,5	1510,4	1963,8	1549
В том числе АТО Гагаузия, млн. леев	341,2	478,5	366,1	457,4	449,5	485,5	584,4	519,7	687,6	485,5
Доля экспорта АТО Гагаузии винодельческой продукции в РМ, %	26	30	23	24	27	28	33	34	35	31
Доля экспорта РМ без АТО Гагаузия	74	70	77	76	73	72	67	66	65	69

Источник: составлено автором по данным Главного Управления экономики и внешнеэкономических связей АТО Гагаузии [11;12]

Перечень винодельческих предприятий АТО Гагаузия

Таблица П.3.1. Перечень винодельческих предприятий АТО Гагаузия на 1.01.2016 гг.

№п/п	Наименование	Год основания	Месторасположение	Состояние на 01.01.16
1	SA«Vinuri de Comrat»	1897	Комратский район	действующее
2	SA «Tomai-Vinex»	1903	Комратский район	действующее
3	SRL”Jemciujina”	1948	Чадыр-Лунгский район	действующее
4	SA “Kazaiak-vin”	1958	Чадыр-Лунгский район	действующее
5	IM SRL “Tecca”	1960	Комратский район	действующее
6	SA «Burlacu – Vin»	1975	Комратский район	Не действующее
7	«Invinprom» SRL	1979	Комратский район	действующее
8	«Tartcomvin» SRL	1979	Комратский район	действующее
9	ПИК ДК “Intertrade”	1994	Вулканештский район	действующее
10	SA «Ciok-Maidan-Vin»	2000	Комратский район	действующее
11	SRL «Şadrisvin»	2001	Комратский район	действующее
12	SRL “Nexovin”	2001	Комратский район	действующее
13	IM “Vinaria Bostovan”	2002	Вулканештский район	действующее

Источник: составлено автором по данным Главного Управления экономики и внешнеэкономических связей АТО Гагаузия

Итоги финансовой деятельности малых и средних винодельческих предприятий АТО Гагаузия за 2007-2015 год

Таблица П.4.1. Исходные данные финансовой деятельности винодельческих предприятий АТО Гагаузия за 2007-2015 год

Годы	Доходы от реализации, тыс. леев	Себестоимость продаж, тыс. леев	Валовая прибыль/убыток, тыс. леев	Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. леев	Чистая прибыль/убыток, тыс. леев	Другие доходы от операционной деятельности, тыс. леев	Расходы на реализацию, тыс. леев	Административные расходы, тыс. леев	Другие расходы операционной деятельности, тыс. леев	Результат от операционной деятельности: прибыль (убыток), тыс. леев	Активы, тыс. леев
<b>КОМРАТСКИЙ РАЙОН</b>											
SA «Vinuri de Comrat»											
<b>2007</b>	2937,0	2714,5	222,5	317,5	267,6	494,9	126,3	870,3	52,5	-331,6	19032,1
<b>2008</b>	2743,7	2589,1	154,6	-667,9	-662,9	585,3	139,7	835,0	637,4	-872,2	16080,7
<b>2009</b>	3408,7	3160,7	248	-276,4	-276,4	481,6	16,1	833,1	177,4	-296,8	15049,4
<b>2010</b>	19327,3	15799,2	3528,0	449,6	449,6	442,9	965,3	2009,5	388,6	607,4	23602,6
<b>2011</b>	16212,6	13095,6	3117,0	638,4	638,4	378,3	57,8	1685,4	779,6	972,6	27987,8
<b>2012</b>	24935,5	21255,1	3680,4	582,5	483,9	643,3	907,1	1571,1	1332,8	512,6	29017,1
<b>2013</b>	25483,7	20596,8	4886,9	1198,2	1045,3	879,7	1334,8	1590,3	1896,4	945,1	27257,9
<b>2014</b>	22685,3	14975,3	7709,9	3209,4	2805,1	472,1	1940,3	1677,9	1750,2	2813,6	39657,7
<b>2015</b>	34326,2	22528,5	11797,7	5373,0	4712,3	318,1	2153,9	2882,3	1903,6	5175,9	47569,0
<b>В среднем</b>	16895,6	12968,3	3927,5	1799,7	1051,4	521,8	849,0	1550,5	990,9	1058,5	27250,5
SA «Tomai-Vinex»											
<b>2007</b>	45352,3	26183,6	19168,7	106,9	-111,9	171,3	12494,3	3958,7	1746,8	1140,2	84312,1
<b>2008</b>	53459,0	32690,7	20768,3	4986,7	3839,2	5304,9	11727,9	4964,6	8143,5	1237,1	90427,9
<b>2009</b>	41488,2	22435,4	19052,8	37000,9	37000,9	2659,9	10884,9	3766,2	6070,0	991,5	92627,3
<b>2010</b>	30528,4	20003,4	10525,0	828,5	828,5	411,5	4000,4	2973,3	2618,7	1344,2	90074,4
<b>2011</b>	31397,7	24075,2	7322,5	6464,4	6464,4	304,9	3940,3	2091,3	1622,2	573,6	84302,6
<b>2012</b>	52030,0	41415,2	10614,8	2933,5	1219,7	564,3	4012,7	2690,9	1744,1	2731,3	109436
<b>2013</b>	62646,6	52186,4	10460	2391,3	2269,0	308,3	2620,2	4044,3	1495,2	2608,8	127571,5
<b>2014</b>	45559,7	41849	3748,5	2401,9	2257	1350,2	6110,8	3554,5	3278,7	2154,2	126956,2
<b>2015</b>	74477,9	54106,7	20371,1	3659,8	3153,0	834,7	12537,0	3314,7	2745,4	2608,6	141433,1
<b>В среднем</b>	48553,4	34993,9	13559,2	6752,7	6324,4	1323,3	7592,1	3484,2	3273,8	1709,9	105239,7
IM SRL «Tecca»											
<b>2007</b>	22846	17769,9	5076,1	367,0	242,9	119,1	3616,9	1657,7	3103,9	-3183,5	48341,1
<b>2008</b>	21933,1	18426,6	3506,5	3485,6	3355,4	2420,1	1395,5	2440,3	506,8	2584,1	47412,7

Годы	Доходы от реализации, тыс. леев	Себестоимость продаж, тыс. леев	Валовая прибыль/убыток, тыс. леев	Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. леев	Чистая прибыль/убыток, тыс. леев	Другие доходы от операционной деятельности, тыс. леев	Расходы на реализацию, тыс. леев	Административные расходы, тыс. леев	Другие расходы операционной деятельности, тыс. леев	Результат от операционной деятельности: прибыль (убыток), тыс. леев	Активы, тыс. леев
<b>2009</b>	15193,5	12049,4	3144,1	7012,5	7012,5	130,6	1428,5	1246,6	278,8	320,8	45889,1
<b>2010</b>	19532,1	15207,9	4324,1	4134,3	4134,3	2702,4	811,7	1100,3	1009,2	4105,2	19936,7
<b>2011</b>	16306,0	13071,5	3234,5	2292,6	2292,6	67,3	879,1	722,5	323,3	1376,8	44358,6
<b>2012</b>	14572,8	11381,3	3191,5	850,5	729,1	90,0	134,3	735,3	293,4	909,5	40616,5
<b>2013</b>	8688	6755,8	1932,2	826,9	708,6	79,6	3,3	641,6	258,2	1109,2	37544,2
<b>2014</b>	4730,9	4648,3	82,6	-1498,1	-1498,1	53,8	79,2	519,6	140,9	-603,4	35642,5
<b>2015</b>	5346,6	4590,0	756,6	-1005,3	-1005,3	42,5	1,1	777,7	111,5	-91,2	34919,7
<b>В среднем</b>	14349,9	11544,5	2805,3	1829,5	1774,1	683,9	927,7	1093,5	669,5	725,3	39406,8
<b>SA «Burlacu – Vin»</b>											
<b>2007</b>	43428,9	37146,4	6282,5	-2759,6	-2759,6	1293,7	3626,6	8529,4	4597,3	-9177,1	91147
<b>2008</b>	34877,5	23069,8	11807,7	2815,4	2815,4	0,092	4257,7	2433,4	2212,5	2904,2	87042
<b>2009</b>	141,6	134,1	7,5	-6475,6	-6475,6	-	-	936,1	5531,2	-6441,8	85069
<b>2010</b>	943,9	560,0	383,9	-6242	-6242	130,9	-	833,9	5888,6	-6216,7	82303,1
<b>2011</b>	1698,0	1388,5	309,5	-716,8	-716,8	-	-	960,0	61,3	-711,8	79404,3
<b>2012</b>	8033,5	7837,2	196,3	1277,2	1277,2	2782,2	66,6	1429,6	180,1	1302,2	77969,7
<b>2013</b>	6450,6	6261,2	189,4	-4551,7	-4551,7	149,9	-	1586,6	3304,5	-4551,7	73155,9
<b>2014<sup>1</sup></b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>В среднем</b>	13653,4	10913,9	2739,5	-2379	-2379	614,7	1135,8	2387	3110,8	-3270,4	82298,7
<b>«Invinprom» SRL</b>											
<b>2007</b>	40,0	1,9	38,1	46,9	37,9	-	-	53,9	53,9	-69,9	20421,3
<b>2008</b>	2223,4	1722,2	501,2	1262,5	1262,5	984,6	12,3	377,5	860,1	235,8	26112,9
<b>2009</b>	11992,6	7896,5	4091,1	1186,0	1186,0	489,4	227,8	693,2	963,6	2700,9	28609,9
<b>2010</b>	36967,7	24133,0	12834,7	31215	31215	206,4	2436,6	1714,2	1181,1	7709,2	54691
<b>2011</b>	35467,7	27615,2	7852,5	5122	5122	5112,8	2649,3	1953,1	2833,7	5529,3	85476,4
<b>2012</b>	69238,6	51009,5	18229,1	9356,9	8508,2	306,1	3167,9	3876,0	3861,4	7629,8	85746,4
<b>2013</b>	34563,3	29815,0	4748,3	293	293	4044,5	1195,1	3273,1	5079,2	-754,6	111329,2
<b>2014</b>	59695,4	47475,5	12219,9	130,1	130,1	431,1	5285,2	2778,9	5201,9	384,9	131145
<b>2015</b>	55702,2	34399,5	21302,9	359,7	359,7	212,7	10384,0	3461,9	2824,9	4847,8	142646,9
<b>В среднем</b>	33987,8	24896,5	9090,8	5441,3	5346	1309,7	3817,5	2020,2	2539,9	3134,8	76242,1

<sup>1</sup> Данное предприятие в 2014 году закрылось

Годы	Доходы от реализации, тыс. леев	Себестоимость продаж, тыс. леев	Валовая прибыль/убыток, тыс. леев	Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. леев	Чистая прибыль/убыток, тыс. леев	Другие доходы от операционной деятельности, тыс. леев	Расходы на реализацию, тыс. леев	Административные расходы, тыс. леев	Другие расходы операционной деятельности, тыс. леев	Результат от операционной деятельности: прибыль (убыток), тыс. леев	Активы, тыс. леев
<b>«Tartcomvin» SRL</b>											
<b>2007</b>	8489,8	6898,2	1591,6	401,9	401,9	-	-	652,5	537,2	401,9	18437
<b>2008</b>	8703,2	6616,1	2087,1	448,4	448,4	-	163,4	1032,6	470,9	420,2	19129
<b>2009</b>	2260	2205,5	54,5	-909,6	-909,6	-	1,1	650,5	312,6	-909,6	20832
<b>2010</b>	6011,4	4438,9	1572,5	80,1	80,1	-	-	1147,2	363,2	62,1	19936,7
<b>2011</b>	9165	6122,9	3042,1	1371,9	1371,9	148,3	-	1940,4	505,3	744,8	27521,6
<b>2012</b>	12260,2	7182,9	5077,3	1500,7	1500,7	-	-	3391,8	448,8	1236,7	31526,9
<b>2013</b>	10002,3	6873,9	3128,4	-235,6	-235,6	-	-	2748,8	771,3	-391,7	29959,7
<b>2014</b>	4689,6	4128,9	560,6	-2272,1	-2272,1	-	-	2687,5	277,3	-2404,1	27011,1
<b>2015</b>	14973,9	7603,1	7370,8	3913,6	3913,6	-	-	2637,7	566,4	4166,7	31353,0
<b>В среднем</b>	8506,2	5785,6	2720,5	477,7	477,7	16,5	18,3	1876,5	472,1	369,6	25078,6
<b>SA «Ciok-Maidan-Vin»</b>											
<b>2007</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>2008</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>2009</b>	2966,7	2490,0	476,7	108,2	108,2	-	-	368,5	-	108,2	13350,4
<b>2010</b>	44281,3	34623,1	9658,2	-398,1	-398,1	-	4930,2	4867,8	249,2	-398,1	16893,1
<b>2011</b>	17106,3	13098	4008	589,1	589,1	-	1348,7	1401,1	669,3	58,9	19640,3
<b>2012</b>	31872,3	25917,1	5955,2	873,8	771,8	-	2548,4	1610,2	989,5	805,1	41493,4
<b>2013</b>	52937,9	46178,5	6759,4	1666,8	1539,4	-	2689,5	3057,8	14,9	997,1	40871,9
<b>2014</b>	61074,6	39740,3	21334,2	2350,0	2224,9	-	13622,9	4350,9	1134,9	2225,4	51317,4
<b>2015</b>	99591,4	75042,6	24548,7	2644,2	2468,9	-	14286,4	8872,3	-	1390,1	68269,9
<b>В среднем</b>	44261,5	33869,9	10391,5	1119,4	1043,5	-	5632,3	3504,1	436,8	740,9	35976,6
<b>SRL «Şadrisvin»</b>											
<b>2007</b>	14524,6	8027,9	6496,7	3497,6	2999,9	1477,9	760,8	1436,2	2887,7	2889,8	54832,1
<b>2008</b>	24390,5	14706,2	9684,3	27698,5	27698,5	15054,8	26,6	1343,9	2779,5	20588,9	50971,9
<b>2009</b>	15243,2	7177,2	8066	1017,9	1017,9	859,9	2308,7	1569,2	2495,5	2552,6	60388,1
<b>2010</b>	17973,9	12360,8	5613,1	1691,5	1691,5	53,5	127,2	1242,5	1665,0	2631,8	58455,6
<b>2011</b>	20074,5	15225,9	4848,6	130,6	130,6	769,8	3108,3	924,6	1842,2	-256,8	54787,2
<b>2012</b>	24436,0	16186,7	8249,3	2453,1	2139,9	103,1	2612,8	1455,3	1627,5	2656,7	70882,4
<b>2013</b>	30311,7	23391,6	6920,1	-2176,8	-2176,8	1260,2	4330,6	2626,8	2944,0	-1721,2	64685,2
<b>2014</b>	4058,4	3857,2	201,2	-4250,1	-4219,7	3,6	100,4	882,3	1441,7	-2219,6	60302

Годы	Доходы от реализации, тыс. леев	Себестоимость продаж, тыс. леев	Валовая прибыль/убыток, тыс. леев	Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. леев	Чистая прибыль/убыток, тыс. леев	Другие доходы от операционной деятельности, тыс. леев	Расходы на реализацию, тыс. леев	Административные расходы, тыс. леев	Другие расходы операционной деятельности, тыс. леев	Результат от операционной деятельности: прибыль (убыток), тыс. леев	Активы, тыс. леев
<b>2015</b>	17013,4	8867,9	8145,4	-35,4	-35,4	815,4	3676,3	944,2	1527,0	2813,3	51450,9
<b>В среднем</b>	18669,6	12200,1	6469,4	3336,3	3249,6	2266,5	1894,6	1380,1	2134,5	3326,2	58528,4
<b>SRL "Nexovin"</b>											
<b>2007</b>	9080,1	6243,1	2837	-34,4	-34,4	16,4	135,2	1028,2	1390,7	299,3	45362,5
<b>2008</b>	3330,1	2221,6	1108,5	30913,6	30913,6	-	2,4	546,8	679,7	-120,3	47299,2
<b>2009</b>	5213,7	5029,8	183,9	-887,2	-887,2	300,3	-	705,1	655,4	-876,3	48443,4
<b>2010</b>	14803,4	13085,5	1717,9	1578	1578	1626,8	29,7	687,6	1081,9	1545,4	49433,8
<b>2011</b>	11090,5	7179	3911,5	2925,7	2925,7	5,4	-	1190,9	586,0	2139,8	40872,7
<b>2012</b>	11216,7	7661,7	3555	1641	1444,2	1439,5	84,8	3230,4	1264,7	414,7	37624,3
<b>2013</b>	7643,3	4144,7	3498,6	1831,6	1651,1	180,8	279,6	2671,8	16,8	711,0	45530,6
<b>2014</b>	5075,4	987,3	4088,1	-849,8	-838,3	300,1	0,126	1277,5	351,4	-1241,2	52718,6
<b>2015</b>	8589,8	6520,3	2069,6	-4303,1	-4303,1	15,7	286,0	1229,8	505,9	63,5	53551,0
<b>В среднем</b>	8449,2	5897	2552,2	3646,1	3605,5	431,6	90,9	1396,5	725,8	326,2	46759,6
<b>ЧАДЫР-ЛУНГСКИЙ РАЙОН</b>											
<b>SRL "Jemciujina"</b>											
<b>2007</b>	13106	9589	3517	1138	1138	79,0	698,1	726,8	1026,2	1144,8	24232
<b>2008</b>	7699	5840	1859	1432,6	1432,6	-	420,6	691,7	925,2	-178,5	25461
<b>2009</b>	3441	1873	1568	-2398	-2398	109,2	312,3	460,8	1058,9	-154,4	26193
<b>2010</b>	2686	1771	915	2067	2067	1319,4	192,5	537,9	746,3	757,5	27920
<b>2011</b>	8798	6992	1806	459	459	-	659,9	607,7	931,7	-392,9	24897
<b>2012</b>	2748	2179	569	-1297	-1297	40,2	120,2	459,5	562,6	-533,0	22309
<b>2013</b>	8642,0	7946	696	-2599	-2599	-	108,1	494,3	1076,1	-982,6	18732
<b>2014</b>	2311,49	1713,62	597,9	-1313,4	-1313,4	-	164,9	406,8	562,5	-536,3	17549,0
<b>2015</b>	2711,4	1725,8	985,6	-1749,2	-1749,2	-	207,8	453,8	96,7	227,4	17637,6
<b>В среднем</b>	5793,7	4403,3	1390,4	-473,3	-473,3	171,9	320,5	537,7	775,2	-66,4	22770,1
<b>SA "Kazaiaak-vin"</b>											
<b>2007</b>	19322	15686	3636	65	56,8	2261,8	1486,8	2084,7	5191,2	-2865,8	33045
<b>2008</b>	11308	8329	2979	371,4	101	1081,9	703,8	1245,7	2924,0	-812,7	30001
<b>2009</b>	14944	10671	4273	1477	1477	1370,5	320,2	1120,9	2813,6	1388,9	30997
<b>2010</b>	92724	62283	30341	884	884	897,3	358,6	1016,6	1801,9	754,3	27353
<b>2011</b>	10095	8279	1816	954	954	2040,3	315,5	1045,6	2139,3	355,3	27961
<b>2012</b>	16008	14514	1494	-381,7	66,6	10136,3	461,5	1126,5	10719,7	-677,4	28334

Годы	Доходы от реализации, тыс. леев	Себестоимость продаж, тыс. леев	Валовая прибыль/убыток, тыс. леев	Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. леев	Чистая прибыль/убыток, тыс. леев	Другие доходы от операционной деятельности, тыс. леев	Расходы на реализацию, тыс. леев	Административные расходы, тыс. леев	Другие расходы операционной деятельности, тыс. леев	Результат от операционной деятельности: прибыль (убыток), тыс. леев	Активы, тыс. леев
<b>2013</b>	31410	29569	1841	238	214	1214,2	786,1	1431,1	1016,4	-179,3	29679
<b>2014</b>	99720,2	84382	15338,4	119,5	199,8	5579,8	9838,6	1341,1	4669,9	5067,5	103823,4
<b>2015</b>	145409,7	110415,4	34994,3	1238,3	965,9	2774,4	36112,9	1661,6	4889,9	-4895,8	194712,6
<b>В среднем</b>	48993,4	38236,5	10745,8	551,7	546,6	3039,6	5598,2	1341,5	4018,4	-207,2	56211,8
<b>ВУЛКАНЕШТСКИЙ РАЙОН</b>											
ИМ "Vinaria Bostovan"											
<b>2007</b>	96368,8	69432,8	26936	4385,7	-4329,4	7850,8	5767,5	9553,5	2731,3	-7846,9	362001
<b>2008</b>	127863,8	101783,9	26079,9	1207,1	1080,4	9827,2	6387,3	13646,7	26971,1	-11098,1	341978
<b>2009</b>	109891,8	73357,2	36534,2	13994,8	13994,8	30363,4	6095,5	11198,1	23820,1	13784,2	315506,4
<b>2010</b>	111996	78154,8	33841,1	4453	4453	7895,5	5854,9	11865,1	27405,6	-3389,1	284890
<b>2011</b>	104203	85440	18762,5	-5452,3	-5452,3	12912,1	8570,9	8223,5	25751,6	-10871,5	285292
<b>2012</b>	136744	122050	14688,8	-13878	-13878	14093,2	7854,3	11334,2	19582,3	-9988,7	286936
<b>2013</b>	132268,1	120543	11725	-19539	-19539	9155,6	8518,3	10450,3	196658,9	-17753,5	293096
<b>2014</b>	138919	122643	16276	-6873,1	-6873,1	8182,4	8792,4	11336,9	20692,8	-3133,3	314222
<b>2015</b>	170212,7	120907,8	49304,9	-5059,96	-5059,96	9996,2	26573,9	11030,0	19193,4	2503,7	325679
<b>В среднем</b>	114385,2	99368,1	26016,5	-2973,5	-3941,9	12252,9	9379,4	10959,8	37450,6	-5310,3	312177,8
<b>2007</b>	62939,4	57248,6	5690,8	1217,1	1217,1	245,8	7908,9	7492,5	13421,4	-22886,3	200981
<b>2008</b>	121701,5	107655,7	14045,8	3524,9	3524,9	438,2	8631,6	7566,9	11969,3	-13683,7	210004
<b>2009</b>	98859,9	77213,7	21646,2	-27577,4	-27577,4	313,9	5261,6	6439,1	11730,5	-1471,2	238545,6
<b>2010</b>	176828	115350	61478,3	39967	39967	7266,8	16072,6	5120,3	11341,1	36211,1	304620
<b>2011</b>	180913	131066	49847	13102	13102	782,6	24549,7	5403,9	14188,1	6488,1	238755
<b>2012</b>	102899	82208,5	20690,4	-1728	-1728	274,9	3560,8	5269,2	12227,2	-92,1	217534
<b>2013</b>	145739,2	108689	37050	-3417,2	-3417,2	798,1	4917,1	5691,4	23735,6	3503,9	225804
<b>2014</b>	103042,9	66670,99	36371,9	-2201	-2201	483,2	3376,7	5408,9	10463,3	17606,1	201744
<b>2015</b>	147222	105645	41576	2097	2097	6799,5	3851,6	3834,2	16013,5	24676,8	209337
<b>В среднем</b>	126682,8	94638,6	32044,1	2776,1	2776,1	1933,6	8681,1	5802,9	13898,8	5594,7	227480,5

Источник: составлено автором на основе финансовой отчетности винодельческих предприятий АТО Гагаузия (форма 2)

Приложении 4. Продолжение

Таблица П.4.2. Итоги финансовой деятельности МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 год (млн. леев)

Годы	ПОКАЗАТЕЛИ											
	Доходы от реализации, тыс. леев	Себестоимость продаж, тыс. леев	Валовая прибыль/убыток, тыс. леев	Прибыль (убыток) до налогообложения	Чистая прибыль/убыток, тыс. леев	Другие доходы от операционной деятельности	Расходы на реализацию	Административные расходы	Другие расходы операционной деятельности	Результат от операционной деятельности: прибыль (убыток)	Результат от других видов деятельности: прибыль (убыток)	Активы, тыс. леев
<b>Малые и средние винодельческие предприятия</b>												
<b>2007</b>	179,1	130,3	48,9	3,1	2,7	4,9	1,3	8,7	0,5	-3,3	7,0	439,2
<b>2008</b>	170,7	116,2	54,5	72,7	68,1	5,9	1,4	8,4	6,4	-8,7	0,9	439,9
<b>2009</b>	116,3	75,1	41,2	36,9	36,9	5,3	1,8	9,2	1,9	-3,3	0,2	467,4
<b>2010</b>	285,8	204,3	81,5	36,3	36,3	4,9	10,6	22,1	4,3	6,7	0,4	470,6
<b>2011</b>	177,4	136,1	41,3	20,2	20,2	4,2	6,4	18,5	8,6	10,7	0,04	517,2
<b>2012</b>	267,3	206,5	60,9	18,8	16,8	7,1	9,9	17,3	14,7	5,6	0,9	574,9
<b>2013</b>	278,8	233,7	45,1	-1,1	-1,8	9,7	14,7	17,5	20,9	10,4	0,4	606,3
<b>2014</b>	265,6	243,8	21,8	-1,9	-2,5	4,7	19,4	16,8	17,5	28,1	3,9	646,1
<b>2015</b>	458,1	325,8	132,3	10,1	8,5	3,2	21,5	28,8	19,0	51,8	1,9	783,5
<b>В среднем</b>	244,4	185,5	58,5	21,7	20,6	5,6	9,7	16,4	10,4	10,9	1,7	549,5

Источник: составлено автором на основе финансовой отчетности винодельческих предприятий АТО Гагаузия (форма 2 С)

Приложени 4. Продолжение

Таблица П.4.3. Основные финансовые результаты деятельности МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015гг.

Годы	Доходы от реализации, млн. леев	Себестоимость продаж, млн. леев	Валовая прибыль/убыток, млн. леев	Операционные расходы и затраты, млн. леев	Результат от операционной деятельности: прибыль (убыток), млн. леев	Активы, млн. леев	Чистая прибыль/убыток, млн. леев	Операционная рентабельность, %	Рентабельность продаж, %	Рентабельность продукции, %	Рентабельность активов, %
Малые и средние винодельческие предприятия											
2007	179,1	130,3	48,9	140,7	-3,3	439,2	2,7	-2,4	27,3	37,5	0,7
2008	170,7	116,2	54,5	132,4	-8,7	439,9	68,1	-6,6	31,9	47	15,5
2009	116,3	75,1	41,2	88,0	-3,3	467,4	36,9	-3,8	35,4	54,9	7,9
2010	285,8	204,3	81,5	241,3	6,7	470,6	36,3	2,8	28,5	40	7,8
2011	177,4	136,1	41,3	169,6	10,7	517,2	20,2	6,3	23,3	30,4	3,9
2012	267,3	206,5	60,9	248,4	5,6	574,9	16,8	2,3	22,8	29,5	3
2013	278,8	233,7	45,1	286,8	10,4	606,3	-1,8	3,7	16,2	19,3	-0,3
2014	265,6	243,8	21,8	297,5	28,1	646,1	-2,5	9,5	8,5	8,9	-0,4
2015	458,1	325,8	132,3	394,1	51,8	783,5	8,5	13,2	28,9	40,6	1,1
В среднем	244,4	185,5	58,5	222,09	10,9	549,5	20,6	4,9	23,9	31,5	3,8

Источник: выполнено автором на основе финансовой отчётности (форма 2) винодельческих предприятий АТО Гагаузия и П.4.1., П.4.2.

## Приложение 5

Анализ показателей численности МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 г.г.

Таблица П.5.1. Анализ показателей численности МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 г.г. (человек)

Категории винодельческих предприятий	Годы								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Малые</b>	214	213	178	192	185	173	169	140	136
<b>Средние</b>	542	518	414	342	314	342	372	361	416
<b>Итого МС</b>	756	731	592	534	499	515	541	501	552
<b>Крупные</b>	444	573	517	566	485	577	612	569	461

Источник: составлено автором на основе финансовой отчётности винодельческих предприятий АТО Гагаузия

Таблица П.5. 2. Качественный состав трудовых ресурсов МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015гг.

Показатели	Годы									В среднем за 9 лет
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
<b>Группа рабочих по возрасту, лет</b>										
До 20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
21-30	181	174	132	132	115	115	117	105	116	132
Удельный вес, %	23,9	23,8	22,3	24,7	23	22,3	21,6	20,9	21	22,8
31-40	205	206	174	131	128	136	142	131	142	155
Удельный вес, %	27,1	28,2	29,4	24,5	25,7	26,4	26,2	26,1	25,7	26,7
41-50	268	258	213	198	187	195	213	193	219	216
Удельный вес, %	35,4	35,3	36	37,1	37,5	37,9	39,4	38,5	39,7	37,2
Старше 50	102	98	73	73	69	69	69	72	75	78
Удельный вес, %	13,5	13,4	12,3	13,7	13,8	13,4	12,8	14,4	13,6	13,4
<b>По образованию</b>										
Высшее профессиональное	178	171	135	121	115	117	124	124	136	136
Удельный вес, %	23,3	23,4	22,8	39,7	23	22,7	22,9	24,8	24,6	23,4
Неполное высшее	152	147	112	99	91	103	107	93	101	112
Удельный вес, %	20,1	20,1	18,9	18,5	18,2	20	19,8	18,6	18,3	19,3
Начальное профессиональное	160	152	126	112	104	119	124	96	101	121
Удельный вес, %	21,2	20,8	21,3	20,9	20,8	23	22,9	19,2	18,3	20,9
Среднее профессиональное	266	261	219	202	189	176	186	188	214	211
Удельный вес, %	35,2	35,7	36,9	37,8	37,9	34,2	34,4	37,5	38,8	36,4
<b>Итого:</b>	<b>756</b>	<b>731</b>	<b>592</b>	<b>534</b>	<b>499</b>	<b>515</b>	<b>541</b>	<b>501</b>	<b>552</b>	<b>580</b>

Источник: составлено автором на основе данных статистических отчётов по кадровому составу форма ИМ - 1

Основные и дополнительные показатели премирования персонала МСВП АТО Гагаузия

Таблица П.6.1. Основные и дополнительные показатели премирования персонала МСВП АТО Гагаузия

Должность	Основные показатели премирования	Дополнительные показатели премирование
<p><b>Руководители, руководящий состав, инженерно-технические работники</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Выполнение плана по сбыту продукции;</li> <li>•выполнение плана прибыли; •выполнение плана расчетной рентабельности;                             <ul style="list-style-type: none"> <li>•выполнение задания по росту производительности труда;</li> </ul> </li> <li>•реализация плана производства реализация плана выпуска продукции в том числе: вино;</li> <li>•спирт-сырец виноградный; •выработка виноматериалов (IV – кв.); • выработка энокрасителя (IV – кв.) и •обработка виноматериалов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Выполнение мероприятий по охране труда и технике безопасности; •отсутствие рекламаций на качество продукции и претензий.</li> </ul>
<p><b>Служащие винных пунктов и основных производственных цехов</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Выполнение плана по сбыту продукции;</li> <li>•выполнение плана прибыли; •выполнение плана расчетной рентабельности;                             <ul style="list-style-type: none"> <li>•выполнение задания по росту производительности труда;</li> </ul> </li> <li>•реализация плана производства реализация плана выпуска продукции в том числе: вино; спирт-сырец виноградный; выработка виноматериалов (IV – кв.); •выработка энокрасителя (IV – кв.) и •обработка виноматериалов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Выполнение мероприятий по охране труда и технике безопасности и •отсутствие рекламаций на качество продукции и претензий.</li> </ul>
<p><b>Инженерно-технические работники и служащие вспомогательных цехов</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•За своевременное выполнение погрузочно-разгрузочных работ и отправки их по назначению; •за качественную приёмку поступивших грузов; •за рациональное использование транспорта и устранение простоев; •за оформление сопроводительных документов в установленные сроки, учёт и отчётность.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Выполнение мероприятий по охране труда, технике безопасности и промсанитарии и</li> <li>•правильное расходование фонда оплаты труда.</li> </ul>

Источник: составлено автором на основе изученных нормативных документов

Объем произведенной винодельческой продукции за 2007-2015 гг. в целом по Республике Молдова

Таблица П.7.1. Объем произведенной винодельческой продукции за 2007-2015 гг. в целом по Республике Молдова (тыс. далл)

Объем произведенной винодельческой продукции	Годы									среднее
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
В целом по РМ, тыс. далл	14632,1	16894,5	13347,3	14311,2	14260,7	15238,3	16550,2	14771,9	14321,5	16790,9
В том числе АТО Гагаузия, тыс. далл	3423,9	4170,3	3548,9	3605,2	3611,6	2991,8	2891,8	2608,2	2358,4	3245,6
Доля АТО Гагаузии в винной отрасли в РМ, %	23,4	24,7	26,6	25,2	25,3	19,6	18,2	27	16,5	19
Процент винной отрасли РМ без АТО Гагаузия	76,6	75,3	73,4	74,8	74,7	80,4	81,8	73	83,2	81

Источник: составлено автором по данным Главного Управления экономики и внешнеэкономических связей АТО Гагаузии [11;12]

Методы стимулирования, используемые на МСВП автономии

Таблица П.8.1. Методы стимулирования, используемые на МСВП автономии

Методы стимулирования	Наименование предприятия										
	SA «Vinuri de Comrat»	SA «Tomai-Vinex»	SRL «Jemciujina»	SA «Kazaiaк-vin»	IMSRL «Tecca»	SA «Burlacu – Vin»	SA «Ciok-Maidan-Vin»	SRL «Şadrisvin»	SRL «Nexovin»	SRL «Invinprom»	SRL «Tartcomvin»
<b>Экономические методы</b>											
<u>Основная заработная плата</u> (повременная, сдельная)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
<u>Дополнительная заработная плата</u> (премии надбавки, доплаты)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
<u>Дополнительные материальные стимулы и поощрения</u> (бонусы, премии, участие в прибыли)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Неэкономические методы</b>											
<b>1. Социально-психологические методы:</b>											
Обучение персонала	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Социальные программы	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Медицинское обслуживание	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+
Страхование сотрудников	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Отчисления в пенсионный фонд	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+
Получение кредитов	+	+	-	-	+	-	-	-	-	-	+
Удобные рабочие условия	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
Организация питания	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+
Праздники, дни рождения	+	+	+	+	+	-	+	+	-	-	+
Благоприятный социальный климат	+/-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+/-
Справедливая политика компенсаций	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Информирование, отслеживание и учёт потребностей персонала	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Согласование целей организации с целями персонала	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поощрение-вручение почётных грамот	+	+	+	+	+	-	+	-	-	-	+
Путёвки в санатории, в лагеря для детей рабочих	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
<b>2. Административные методы:</b>											
Материальная ответственность и взыскание (нанесение материального ущерба)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Дисциплинарная ответственность (взыскание к прогульщикам, нарушителям правил внутреннего распорядка; нарушение технологической дисциплины; увольнение; лишение премий и вознаграждений по итогам года)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Административная ответственность (штрафы; предупреждения; замечание)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Источник: разработано автором на основе изученных нормативных документов.

Основные показатели эффективности использования трудовых ресурсов на МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 гг.

Таблица П.9.1. Основные показатели эффективности использования трудовых ресурсов на МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 гг.

Показатели	Годы								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Объем произведённой продукции, тыс. дал	1375,9	2017,6	1770,1	1794,2	1811,4	1488,4	1379,6	1563,1	1821,6
Среднесписочная численность работников предприятия, чел	756	731	592	534	499	515	541	501	552
Число отработанных рабочими чел/дней.	168588	164475	130832	124956	101474	112774	121184	131226	129720
Число отработанных рабочими чел/час	1328473	1300997	1038806	977156	886403	904829	947658	1036685	1033868
Производительность труда, тыс. далл	1,82	2,76	2,99	3,36	3,63	2,89	2,55	3,12	3,3
Среднее число дней, отработан. одним рабочим за год	223	225	221	234	226	221	224	226	235
Среднее число часов, отработан. одним рабочим в год	1757,2	1779,75	1754,7	1829,9	1776,4	1756,9	1751,7	2069	1873
Средняя продолжительность рабочего дня, час	7,88	7,91	7,94	7,82	7,86	7,95	7,82	7,9	7,97

Источник: составлено автором на основе данных (форма 40 «О движении виноматериалов и виноделия»)

Приложение 10

Среднегодовая и среднемесячная заработная плата на одного работника МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 гг.

Таблица П.10.1.Среднегодовая и среднемесячная заработная плата на 1 работника МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 год, тыс. леев

	Годы									Средняя заработная плата в год за 9 лет
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
SA «Vinuri de Comrat»	14,27	15,9	18,8	26,2	27,5	26,6	24,2	23,1	23,8	22,3
SA «Tomai-Vinex»	10,1	13,9	12,5	12,3	14,6	16,9	18,1	25,7	26,6	26,9
IM SRL “Tecca”	8,01	13,2	16,2	10,1	23,4	26,7	25,9	28,5	28,9	20,1
SA «Burlacu – Vin»	11,6	17,4	21,1	14,3	11,2	13,6	20,5	-	-	18,3
«Invinprom» SRL	6,1	6,1	12,1	14,8	19,9	19,9	22,8	25,77	30,73	17,58
«Tartcomvin» SRL	4,6	4,6	4,7	10,1	12,1	15,2	18,9	26,22	28,78	13,91
SA «Ciok-Maidan-Vin	-	-	19,7	18,3	16,3	7,6	21,9	22,3	22,5	23,43
SRL «Şadrisvin»	15,2	19,4	17,8	19,7	21,1	26,1	29,9	30,9	31,3	23,5
SRL “Nexovin”	12,5	14,7	15,8	15,8	16,8	20,9	23,8	25,9	26,2	19,2
SRL”Jemciujina”	12,2	10,6	14,8	16,6	13,3	23,1	24,2	24,64	23,18	18,07
SA “Kazaiak-vin”	10,9	17,7	22,3	27,6	25,9	38,5	36,4	34,90	36,64	27,87
Среднегодовая заработная плата 1 раб. тыс. леев/чел.	10,5	13,4	16,0	16,9	18,4	21,4	24,2	26,8	27,9	23,12
Среднемесячная заработная плата 1 раб., леев/чел.	875	1116,7	1333,3	1408,3	1533,3	1783,3	2016,7	2233,3	2325	1926,7

Источник: составлено автором по данным финансовой отчётности МСВП АТО Гагаузия

## Приложение 11

Движение рабочей силы на МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 гг.

Таблица П.11.1. Движение рабочей силы на МСВП АТО Гагаузия за 2007-2015 гг.

Показатель	Годы								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Численность персонала на начало года, чел	756	731	592	534	499	515	541	501	552
Принято на предприятия, чел	26	18	9	7	39	42	12	72	34
Выбыло с предприятий, чел	51	157	67	42	23	16	52	21	18
Численность персонала на конец года, чел	731	592	534	499	515	541	501	552	568
Коэффициент оборота по приёму кадров, %	3,4	2,4	1,5	1,3	7,6	7,8	2,4	13	5,9
Коэффициент текучести кадров, %	6,7	21,5	11,3	7,9	4,6	2,95	10,4	3,9	3,2
Коэффициент постоянства кадров, %	1,034	1,23	1,109	1,070	0,968	0,951	1,079	0,908	0,972

Источник: составлено автором на основе данных статистических отчётов по кадровому составу форма ИМ - 1

Основные методики исследования процесса мотивации трудовой деятельности

Таблица П.12.1. Основные методики исследования процесса мотивации трудовой деятельности

Методика Авторы методики	Краткое содержание концепции исследования
<p><b>Методика «JDI» и «JDI-1».</b> Психологи Государственного университета Индианы (США) под руководством У. Скотта [103, с. 25-30]</p>	<p>Разработали группу факторов удовлетворённости трудом, которые предлагались респондентам отнести одному из двух утверждений «плохой-хороший» или «сильный-слабый». Авторами были выделены следующие факторы удовлетворённости трудом: взаимосвязь уровня оплаты труда с конечными результатами работника; удовлетворённость применяемой системой мотивации персонала; удовлетворённость работников выполняемой работой; возможности карьерного роста; взаимоотношения в коллективе между коллегами и руководителем; создаваемые условия работы на рабочем месте.</p>
<p><b>Методика выявления мотивов труда и отношения к труду.</b> Т.И. Заславского [80].</p>	<p>Осуществлялось путём социологического исследования в различных странах для получения обобщённых сведений о мотивах, стимулах, потребностях трудящегося населения. Анкета была составлена на основе основных типов мотивации: мотивы основной занятости; мотив дополнительной занятости; мотив смены работы.</p>
<p><b>Методика соотношений внутренней и внешней мотивации.</b> Румынский социолог К. Замфир [92].</p>	<p>основывает свою концепцию на исследовании о трёх составляющих мотивации: внутренняя мотивация (ВМ); внешне положительная мотивация (ВПМ); внешне отрицательная мотивация (ВОМ). Авторами была разработана анкета, которая включала в себя семь факторов принадлежащих к элементам: ВМ, ВПМ и ВОМ: вознаграждение за трудовую деятельность; степень склонности к карьерному росту; степень уклонения от конфликтов с коллегами и руководством; важность выполняемых действий; ориентация на положительную репутацию и почтение со стороны сослуживцев; степень уклонения от возможных передраг и выговоров. Высокая эффективность труда будет достигаться при следующем соотношении, при котором: <b>ВМ&gt;ВПМ&gt;ВОМ.</b></p>
<p><b>Методика «Мотивация-стимул».</b> Ю.К. Балашов и А.Г.Коваль [64].</p>	<p>строят свою концепцию исследования на предположении о том, что поведение человека определяет две составляющие: типа личности и заинтересованности человека. То есть, при разработке СМ должны учитываться данные составляющие исходя из типа личности и заинтересованности работника. На основе полученных результатов, менеджер должен разработать такую СМ которая бы, способствовала максимально плодотворному поведению работника, эффективному обмену информации и получению наивысших результатов всего коллектива. Авторы данной методики выделяют в качестве трудовой мотивации пять главных «чистых мотивационных типов»: профессиональный, люмпенизированный, инструментальный, хозяйский и патриотический. Апробирование анкет данного исследования позволяет установить связь между чистыми мотивационными типами и подходящими для них мотивационной модели. Методика позволяет проанализировать фактическую мотивационную модель и оптимизировать ее под существующий мотивационный профиль предприятия.</p>
<p><b>Методика формирования нормативных мотивов.</b> Коллектив учёных МГУ имени М.В. Ломоносова [88, с.327].</p>	<p>представил мотивацию в виде «пакета мотивов» - прагматический, кооперации, конкуренции, достижений, преобразований, коммуникации и мотив инноваций: формирующий «мотивационный профиль человека». Для опроса предлагается диагностическая анкета, оценивающая индивидуальные представления работника о работе, мотивы деятельности на данном предприятии и доминирующие причины увольнения кадров. Апробированные результаты анкетирования сравниваются с нормативными значениями мотивов, которые были установлены в 1987 году при проведении опроса значительного числа респондентов. При использовании данной методики полученные результаты позволяют разработать предложения по развитию мотивов и стимулов труда для различных категорий работающих.</p>
<p><b>Методика исследования мотивации управленческого труда.</b> Учёные Пензенского государственного университета под руководством С.Д. Резника [137].</p>	<p>разработали методику, которая предполагает типологию мотивации руководителей на основе мотивационных типов: материальная, трудовая, моральная, статусная, предпринимательская или люмпенизированная мотивация. Данная методика основана на использовании методов экспертных оценок, с целью исследования состояния удовлетворённости трудом управленческого персонала. Авторы данной методики разработали анкету, позволяющую раскрыть базисные факторы, способствующие воздействию на повышение удовлетворённости руководителей различных уровней своим трудом. Анализ полученных данных обрабатывался с помощью коэффициента конкордации и критерия Пирсона.</p>
<p><b>Метод сегментов.</b> Коллектив Университета штата Миннесота [103].</p>	<p>в исследовании использовали сегментирование вопросника об удовлетворенности трудом. Анкета была разделена на следующие сегменты: о сущности выполняемой работы; о взаимоотношениях в коллективе между коллегами и руководителем; об объективности вознаграждения и функционирования системы мотивации; об условиях труда и психологическом настрое в коллективе. Исходя из конкретизации влияния факторов труда на удовлетворённость выполняемой работы, были разработаны анкеты, которые имели два варианта по длительности заполнения «короткий» и «длинный». На каждый вопрос предлагается пять версий ответов: «очень неудовлетворён», «неудовлетворён», «нейтрален», «удовлетворён», «очень удовлетворён».</p>
<p><b>Методика определения мотивационного баланса.</b> Данный метод впервые был предложен и апробирован</p>	<p>Разработка этого метода и его модификаций основана на положениях методики мотивационного потенциального балла (МПБ), предложенной в 1980 году Хекманом и Олдхемом. На основе характеристик работ (разнообразие (V); законченность (F); значимость (I); автономность (A); обратная связь (ощущения) от выполняемой работы (R)) определяется мотивационный потенциал</p>

<p>Е.И.Комаровым [93, с.21].</p>	<p>персонала. Данные характеристики используются в формуле для определения (МПБ), которая по Хекману и Олдхему выглядит следующим образом:</p> $MPB = \frac{V+F+1}{3} \times A + R,$ <p>Используя, 7-балльную оценочную шкалу каждый из участников процедуры производит оценку каждой из этих характеристик. В итоге получается определённая цифра – индивидуальный мотивационный баланс.</p>
<p><b>Методика энниграммы.</b> Данная методика была разработана Р.Мэтьюзом, А.И. Агеевым, Б.В. Куроедовым [81, с.66].</p>	<p>в своём исследовании использовали многофакторные модели мотивации персонала. Из общего числа факторов мотивации персонала выбирались главные 10 факторов, и в соответствии с 10-балльной оценочной шкалой респондент выставляет оценки по ощущаемым уровням мотивации. После проведения замера (опроса конкретного человека) производится обработка данных - вычисляется индивидуальный мотивационный балл как сумма оценок по всем факторам мотивации по формуле:</p> $IMB = \sum_{i=1}^n C_i, (3.2)$ <p>где <math>C_i</math> – индивидуальная оценка каждого фактора мотивации;  <math>n</math> – общее количество оцениваемых факторов мотивации.          Чем больше мотивация превышает антимотивацию, тем выше будет мотивационный баланс, и тем выше общий уровень мотивации и позитивный настрой на работу.</p>
<p><b>Методика пентаграммы.</b> Данная методика была предложена и успешно апробирована Е.И. Комаровым и Н.А. Жданкиным [81, с.72].</p>	<p>Авторы объединили две методики «методику определения мотивационного баланса» и «методику энниграммы», которая заключается в сокращении количества факторов мотивации с 9-5 и применение для оценки 7-балльной оценочной шкалы, по которой 1 означает самую низкую оценку каждой характеристики работы, а 7 – самую высокую. После проведения замера (опроса конкретного человека) производится обработка данных - вычисляется персональная мотивационная оценка каждого респондента на основе суммы оценок по предложенным факторам мотивации. Данная методика проста в применении за счёт оптимизации количества факторов, в обработке и анализе результатов. Но данный метод менее точен, чем метод энниграммы за счёт меньшего количества факторов.</p> <p>Основным достоинством метода пентаграммы и метода энниграммы является то, что можно измерить и проанализировать не только уровень мотивации отдельного работника, но и провести групповой и коллективный анализ мотивации. Согласно данной методике для того чтобы определить степень мотивации всего коллектива по каждому фактору, необходимо провести анализ этих факторов. Степень коллективной мотивации определяется на основе суммы оценок персональной мотивации каждого человека по формуле:</p> $UGM = \frac{\sum_{j=1}^m C1}{m} + \frac{\sum_{j=1}^m C2}{m} + \dots + \frac{\sum_{j=1}^m Ci}{m} + \dots + \frac{\sum_{j=1}^m Cn}{m},$ <p>где <math>C_i</math> – оценка <math>i</math>-го фактора мотивации отдельным человеком;  <math>n</math> – число оцениваемых факторов мотивации;  <math>m</math> – количество людей, принимающих участие в оценке.</p>
<p><b>Методика «Фотография методов стимулирования применительно к занимаемой должности / рабочему месту».</b> Е.И. Комаров [93, с.102-106].</p>	<p>предложил использовать для определения динамики стимулов данную методику, её использование предполагает определенную последовательность действий:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. С помощью ЭВМ разрабатывается оценочный бланк «фотография»;</li> <li>2. Методы стимулирования отражаются в первой колонке бланка;</li> <li>3. Во второй колонке фиксируются методы стимулирования, которые имеет рабочий на занимаемой должности;</li> <li>4. В третьей колонки рабочий выставляет оценку по каждому методу и в конце подсчитывает и проставляет общую оценку,          Подсчитывается методы стимулирования совпадения респондентами и в итоге выводятся среднеарифметическая оценка. С помощью данной методики можно получить информацию о валентности<sup>2</sup> применяемых стимулов на предприятии. Однако руководители, использующие данную методику, могут вносить необходимые изменения в группу методов стимулирования, исходя из специфики, как предприятия, так и организации, учреждения.</li> <li>5. Проводится обработка фотографий всех респондентов, которые приняли участие в данной процедуре. Подсчитываются совпадающие методы по всем группам методов стимулирования и выводятся среднеарифметические оценки</li> </ol>
<p><b>Методика «Персонал предприятия и удовлетворённость трудом».</b> НИИ Министерства труда и социального развития Российской Федерации [92, с.144].</p>	<p>в качестве методологической базы исследования использовали базовые типологии трудовой мотивации, в соответствии которой выделяются ключевые мотивы труда, на основе которых различаются три типа мотивации: ценностная, нейтральная и прагматическая. Проводимые исследования предполагают изучение структуры и содержания мотивации труда и их связей с трудовым поведением работников. Данная методика исследует: включённость или не включённость работника в трудовую деятельность; мотивационное ядро; удовлетворённость трудом и трудовое поведение. С помощью данной методики можно определить: степень удовлетворённости персонала трудом; определить структуру ценностного и практического сознания работников; оценить корреляцию между стимулирующими системами и типом мотивации работников; выработать направления по совершенствованию системы мотивации персонала.</p>

Источник: составлено автором на основе [103; 80; 92;88; 137; 81; 93;92]

<sup>2</sup>Валентность - характеристика исходов (вознаграждений) в теории мотивации В. Врума, отражающая потребности, предпочтения личности, значимость исходов для него.

Обзор методик формирования системы мотивации персонала на предприятии

Рассмотрим существующие методики формирования системы мотивации, предложенными ведущими учёными в области менеджмента.

Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. предлагают следующую технологию разработки системы мотивации [92, с.333-335]:

1. Определение планов и правил в разделе мотивации персонала, т.е. отчёт о действующей политике менеджмента персонала в области мотивации.

2. Подготовка отчёта о целях и принципах мотивационной политики предприятия, разработка элементов СМ персонала.

3. Исследование системы материального стимулирования: проводится анализ структуры персонала, рабочих мест и должностей.

4. Разработка системы материально неденежного стимулирования иллюстрирует содержание и дифференциацию льгот и бонусов по категориям персонала.

5. Моделирование основных направлений и дифференциации нематериального стимулирования по группам работников.

6. Разработка положений новой системы мотивации нормативно-регламентирующих документов в области стимулирования персонала.

В разработке эффективной модели мотивационного менеджмента предприятия существенный интерес представляют разработки Китаевой Н. [101, с.222], которая предлагает комбинированный подход к системе мотивации труда, объединяя известные теории мотивации (теория Маслоу, теория Альдерфера, теория Ричи и Мартина, теория МакКлеланда, теория Литвинюка и теория Герцберга). На наш взгляд, положительным моментом подхода Н.Китаевой является то, что в нем учитываются потребности персонала, а отрицательным – отсутствует описание взаимосвязи потребностей сотрудников с потребностями организации.

Также в процессе формирования эффективной системы мотивации предприятия уместно, на наш взгляд, воспользоваться исследованиями Радионовой Е.А. [135], которая предлагает включить в систему мотивации и стимулирования персонала два блока:

1. Блок стимулирования (материальное и нематериальное);

2. Ценностный блок, который включает себя: мотивационный профиль организации, мотивационный профиль сотрудника, соотношение мотивационных профилей сотрудника и компании и выявление демотивирующих факторов.

Данный подход интересен для настоящего исследования по причине его целостного представления системы мотивации:

◀ во-первых, с точки зрения объединения всех элементов системы стимулирования;

◀ во-вторых, используя понятие «ценностного блока», который ориентирован на установление взаимосвязей между ценностными ориентирами персонала и организации.

Таким образом, данная система должна включать, разработку системы стимулирования, которая, в свою очередь, будет ориентироваться на реализацию следующих фаз:

1) распознавание мотивации труда персонала, важность устремлённости и удовлетворённости трудом персонала предприятия;

2) разработка составляющих заработной платы (денежные и неденежные компоненты);

3) подготовка нормативных документов фиксирующих новую системы вознаграждения;

4) прогноз, оценка и контроль инновационной системы мотивации персонала.

Итак, на основании выше изложенных блоков, можно разработать систему мотивации на предприятии в несколько этапов: 1) по результатам диагностики мотивационного профиля предприятия, моделируется персональная схема мотивации; 2) проводится консультации для сотрудников организации; 3) внедрение и мониторинг разработанной системы мотивации и стимулирования в течение полугода [135, с.145-160].

Кошелевым А.Н. предложен комплексный подход формированию и внедрению системы мотивации персонала, который состоит из следующих этапов [95, с.151]:

1. Мониторинг реальной системы мотивации: анализ существующей системы мотивации персонала на предприятии, в том числе анализ документов и регламентов описывающих фактически используемую систему оплаты труда.

2. Диагностика внутренних и внешних факторов мотивации персонала: то есть анализ потребности персонала, условия труда, трудовые отношения и кадровую политику.

3. Выявление степени влияния мотивации персонала на показатели функционирования предприятия.

4. Формирование и внедрение мероприятий по повышению эффективности мотивации.

5. Оптимизация системы мотивации персонала, её согласования с целями и стратегией организации.

6. Контроль функционирования системы мотивации, с использованием различных критерий.

Кроме перечисленных этапов, факторов и закономерностей, необходимо учитывать, что различия в мотивации дифференцируются в зависимости от этапа карьеры, возрастного периода и ситуации. Это необходимо учитывать в разработки эффективной системы мотивации персонала.

**Анкета**

Для исследования отношения работников к действующей системы мотивации труда и анализа оценки каждой из характеристик выполняемой работы

**Уважаемый респондент!**

На Вашем предприятии проводится опрос с целью выявления отношения работников к действующей системы мотивации труда персонала и анализ оценки каждой из характеристик выполняемой вами работы. Просим Вас ответить на вопросы.

**ОПРОС**

**1. Как работает система мотивации (стимулирования) персонала на вашем предприятии? Отметьте ваше согласие «+» на один из предложенных вариантов.**

- Система стимулирования нас вполне устраивает;
- Система стимулирования ориентирована скорее на топ-менеджеров;
- Система стимулирования на предприятии очень слабая и носит скорее декларативный характер;
- Система стимулирования на нашем предприятии вообще не работает.

**2. Если Вас устраивает система мотивации (стимулирования), какие моменты Вам больше нравятся (можно выбирать несколько вариантов)**

- Система стимулирования хорошо работает в плане материальных стимулов;
- Система стимулирования хорошо работает в плане социального пакета
- Система мотивации хорошо работает в плане моральных стимулов;
- Меня стимулируют хорошие отношения с моим непосредственным руководителем
- Меня мотивирует возможность продвижения по карьерной лестнице
- Мне нравится, когда я занимаюсь интересной работой
- Мне нравится, когда мне доверяют сложную работу

**3. Используя 7-бальную оценочную шкалу произведите, оценку каждой из характеристик выполняемой работы:**

- 1) Интересная-
- 2) Творческая-
- 3) Способствующая самовыражению-
- 4) Хорошо оплачиваемая-
- 5) Приятные ощущения от выполняемой работы-

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

## Приложение 15

### Результаты обработки анкет персонала МСВП АТО Гагаузия

Таблица П.15.1. Результаты обработки проведённого опроса персонала МСВП АТО Гагаузия

<b>1. Как работает система мотивации (стимулирования) персонала на вашем предприятии?</b>	<b>«+»</b>	<b>Уд. вес %</b>
Система стимулирования нас вполне устраивает	65	49,2
Система стимулирования ориентирована скорее на руководителей	3	2,3
Система стимулирования на предприятии очень слабая и носит скорее декларативный характер	36	25,8
Система стимулирования на нашем предприятии вообще не работает	28	21,2
<b>ИТОГО:</b>	<b>132</b>	<b>100</b>

Источник: составлено автором на базе проведённого анкетирования

Таблица П.15.2. Результаты обработки проведённого опроса персонала МСВП АТО Гагаузия

<b>2. Если Вас устраивает система мотивации (стимулирования), какие моменты Вам больше нравятся (можно выбирать несколько вариантов)</b>	<b>Количество ответивших утвердительно</b>	<b>Уд.вес, %</b>
Система стимулирования хорошо работает в плане материальных стимулов	26	39
Система стимулирования хорошо работает в плане социального пакета	10	15
Система мотивации хорошо работает в плане моральных стимулов;	14	21
Меня стимулируют хорошие отношения с моим непосредственным руководителем	52	78
Меня мотивирует возможность продвижения по карьерной лестнице	12	18
Мне нравится, когда я занимаюсь интересной работой	21	31
Мне нравится, когда мне доверяют сложную работу	15	22
<b>Всего</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Источник: составлено автором на базе проведённого анкетирования

Приложение 15. Продолжение

Таблица П.15.3 . Карта для оценки уровня мотивации персонала

№ Респондента	Интересная	Баланс Мотивация/ антимотивация	Творческая	Баланс Мотивация/ антимотивация	Способствующая самовыражению	Баланс Мотивация/ антимотивация	Хорошо оплачиваемая	Баланс Мотивация/ антимотивация	Приятные ощущения от выполняемой работы	Баланс Мотивация/ антимотивация	Баланс Мотивация/ антимотивация
1	2	2:5	3	3:4	7	7:0	5	5:2	2	2:5	19:16
2	6	6:1	7	7:0	4	4:3	5	5:2	3	3:4	25:10
3	6	6:1	5	5:2	3	3:4	1	1:6	4	4:3	19:16
4	7	7:0	4	4:3	6	6:1	6	6:1	5	5:2	28:7
5	7	7:0	2	2:5	6	6:1	2	2:5	7	7:0	24:11
6	7	7:0	3	3:4	3	3:4	2	2:5	5	5:2	20:15
7	5	5:2	6	6:1	2	2:5	1	1:6	7	7:0	21:14
8	3	3:4	6	6:1	4	4:3	5	5:2	7	7:0	25:10
9	7	7:0	5	5:2	7	7:0	3	3:4	6	6:1	28:7
10	5	5:2	5	5:2	4	4:3	2	2:5	4	4:3	20:15
11	2	2:5	2	2:5	4	4:3	2	2:5	6	6:1	16:19
12	7	7:0	5	5:2	6	6:1	6	6:1	7	7:0	31:4
13	7	7:0	7	7:0	7	7:0	6	6:1	7	7:0	34:1
14	6	6:1	4	4:3	5	5:2	7	7:0	3	3:4	25:10
15	7	7:0	7	7:0	2	2:5	1	1:6	3	3:4	20:15
16	5	5:2	3	3:4	5	5:2	3	3:4	3	3:4	19:16
17	7	7:0	5	5:2	4	4:3	2	2:5	1	1:6	19:16
18	6	6:1	7	7:0	5	5:2	2	2:5	7	7:0	27:8
19	3	3:4	1	1:6	2	2:5	2	2:5	1	1:6	9:26
20	4	4:3	3	3:4	6	6:1	7	7:0	5	5:2	26:9
21	5	5:2	5	5:2	5	5:2	1	1:6	7	7:0	23:12
22	6	6:1	4	4:3	2	2:5	5	5:2	3	3:4	20:15
23	6	6:1	6	6:1	5	5:2	7	7:0	5	5:2	29:6
24	3	3:4	4	4:3	6	6:1	3	3:4	7	7:0	23:12
25	5	5:2	1	1:6	1	1:6	4	4:3	2	2:5	13:22
26	7	7:0	7	7:0	7	7:0	2	2:5	5	5:2	28:7
27	7	7:0	7	7:0	7	7:0	5	5:2	7	7:0	33:2
28	7	7:0	7	7:0	5	5:2	4	4:3	6	6:1	29:6
29	1	1:6	6	6:1	7	7:0	2	2:5	1	1:6	17:18
30	5	5:2	4	4:3	5	5:2	5	5:2	4	4:3	23:12
31	5	5:2	5	5:2	4	4:3	1	1:6	2	2:5	17:18
32	4	4:3	3	3:4	5	5:2	6	6:1	2	2:5	20:15
33	6	6:1	5	5:2	5	5:2	4	4:3	6	6:1	26:9
34	1	1:6	1	1:6	1	1:6	6	6:1	1	1:6	10:25
35	7	7:0	5	5:2	3	3:4	5	5:2	7	7:0	27:8
36	5	5:2	6	6:1	4	4:3	2	2:5	7	7:0	24:11
37	7	7:0	2	2:5	6	6:1	5	5:2	7	7:0	27:8
38	6	6:1	3	3:4	6	6:1	7	7:0	5	5:2	27:8
39	7	7:0	4	4:3	1	1:6	6	6:1	5	5:2	23:12
40	7	7:0	5	5:2	7	7:0	6	6:1	5	5:2	30:5
41	5	5:2	4	4:3	7	7:0	7	7:0	5	5:2	28:7
42	7	7:0	7	7:0	5	5:2	1	1:6	5	5:2	25:10
43	7	7:0	7	7:0	6	6:1	1	1:6	7	7:0	28:7
44	5	5:2	1	1:6	4	4:3	4	4:3	5	5:2	19:16
45	6	6:1	7	7:0	5	5:2	1	1:6	4	4:3	23:12
46	5	5:2	4	4:3	2	2:5	1	1:6	2	2:5	14:21

47	3	3:4	4	4:3	2	2:5	1	1:6	7	7:0	17:18
48	4	4:3	4	4:3	4	4:3	3	3:4	3	3:4	18:17
49	5	5:2	3	3:4	4	4:3	7	7:0	6	6:1	25:10
50	5	5:2	5	5:2	3	3:4	7	7:0	7	7:0	27:8
51	4	4:3	3	3:4	2	2:5	3	3:4	4	4:3	16:19
52	7	7:0	6	6:1	7	7:0	7	7:0	5	5:2	32:3
53	6	6:1	7	7:0	4	4:3	3	3:4	5	5:2	25:10
54	7	7:0	6	6:1	6	6:1	7	7:0	6	6:1	32:3
55	7	7:0	7	7:0	7	7:0	6	6:1	7	7:0	34:1
56	7	7:0	6	6:1	5	5:2	1	1:6	4	4:3	23:12
57	5	5:2	3	3:4	3	3:4	4	4:3	5	5:2	20:15
58	7	7:0	5	5:2	4	4:3	7	7:0	5	5:2	28:7
59	6	6:1	5	5:2	4	4:3	7	7:0	4	4:3	26:9
60	7	7:0	2	2:5	2	2:5	7	7:0	5	5:2	23:12
61	7	7:0	3	3:4	2	2:5	1	1:6	4	4:3	17:18
62	5	5:2	4	4:3	6	6:1	3	3:4	7	7:0	25:10
63	7	7:0	4	4:3	5	5:2	7	7:0	3	3:4	26:9
64	4	4:3	3	3:4	5	5:2	7	7:0	6	6:1	25:10
65	7	7:0	7	7:0	5	5:2	5	5:2	7	7:0	31:4
66	7	7:0	5	5:2	4	4:3	6	6:1	3	3:4	25:10
67	7	7:0	5	5:2	1	1:6	6	6:1	5	5:2	24:11
68	7	7:0	7	7:0	5	5:2	2	2:5	7	7:0	28:7
69	7	7:0	7	7:0	7	7:0	1	1:6	5	5:2	30:5
70	7	7:0	6	6:1	5	5:2	4	4:3	6	6:1	28:7
71	3	3:4	3	3:4	2	2:5	7	7:0	3	3:4	18:17
72	7	7:0	7	7:0	4	4:3	3	3:4	7	7:0	28:7
73	4	4:3	2	2:5	1	1:6	7	7:0	3	3:4	17:18
74	2	2:5	4	4:3	3	3:4	1	1:6	5	5:2	15:20
75	3	3:4	4	4:3	2	2:5	5	5:2	3	3:4	17:18
76	5	5:2	4	4:3	3	3:4	6	6:1	7	7:0	25:10
77	7	7:0	3	3:4	6	6:1	5	5:2	4	4:3	25:10
78	6	6:1	7	7:0	4	4:3	3	3:4	5	5:2	25:10
79	6	6:1	5	5:2	3	3:4	7	7:0	7	7:0	28:7
80	7	7:0	5	5:2	4	4:3	3	3:4	6	6:1	25:10
81	6	6:1	4	4:3	5	5:2	2	2:5	7	7:0	24:11
82	6	6:1	7	7:0	5	5:2	4	4:3	3	3:4	25:10
83	7	7:0	4	4:3	2	2:5	1	1:6	5	5:2	19:16
84	6	6:1	7	7:0	7	7:0	5	5:2	6	6:1	31:4
85	3	3:4	1	1:6	1	1:6	5	5:2	4	4:3	14:21
86	7	7:0	6	6:1	5	5:2	1	1:6	7	7:0	26:9
87	7	7:0	5	5:2	3	3:4	6	6:1	4	4:3	25:10
88	7	7:0	7	7:0	6	6:1	2	2:5	7	7:0	29:6
89	3	3:4	4	4:3	5	5:2	7	7:0	6	6:1	25:10
90	7	7:0	6	6:1	4	4:3	1	1:6	5	5:2	23:12
91	7	7:0	7	7:0	6	6:1	2	2:5	7	7:0	28:7
92	6	6:1	6	6:1	5	5:2	1	1:6	4	4:3	22:13
93	4	4:3	5	5:2	5	5:2	7	7:0	6	6:1	27:8
94	4	4:3	4	4:3	3	3:4	4	4:3	3	3:4	18:17
95	4	4:3	4	4:3	3	3:4	2	2:5	3	3:4	16:19
96	7	7:0	3	3:4	5	5:2	5	5:2	7	7:0	27:8
97	6	6:1	7	7:0	4	4:3	3	3:4	5	5:2	25:10
98	3	3:4	2	2:5	1	1:6	6	6:1	7	7:0	19:16
99	6	6:1	4	4:3	7	7:0	3	3:4	5	5:2	25:10
100	5	5:2	4	4:3	2	2:5	7	7:0	6	6:1	24:11
101	6	6:1	4	4:3	5	5:2	7	7:0	3	3:4	25:10
102	4	4:3	5	5:2	5	5:2	5	5:2	7	7:0	26:9
103	7	7:0	7	7:0	5	5:2	2	2:5	4	4:3	25:10
104	4	4:3	3	3:4	3	3:4	1		2	2:5	13:22

105	5	5:2	2	2:5	5	5:2	4	4:3	6	6:1	22:13
106	5	5:2	3	3:4	4	4:3	6	6:1	2	2:5	20:15
107	4	4:3	3	3:4	5	5:2	1		4	4:3	17:18
108	6	6:1	7	7:0	7	7:0	4	4:3	7	7:0	31:4
109	6	6:1	5	5:2	3	3:4	7	7:0	4	4:3	25:10
110	5	5:2	7	7:0	7	7:0	1	1:6	7	7:0	27:8
111	4	4:3	1	1:6	1	1:6	4	4:3	4	4:3	14:21
112	6	6:1	5	5:2	4	4:3	7	7:0	6	6:1	28:7
113	4	4:3	3	3:4	5	5:2	7	7:0	6	6:1	25:10
114	7	7:0	1	1:6	5	5:2	3	3:4	6	6:1	22:13
115	7	7:0	7	7:0	5	5:2	4	4:3	6	6:1	29:6
116	2	2:5	1	1:6	3	3:4	3	3:4	3	3:4	12:23
117	5	5:2	1	1:6	6	6:1	7	7:0	4	4:3	23:12
118	7	7:0	7	7:0	3	3:4	3	3:4	4	4:3	24:11
119	6	6:1	7	7:0	7	7:0	1	1:6	6	6:1	27:8
120	4	4:3	3	3:4	2	2:5	5	5:2	3	3:4	17:18
121	6	6:1	3	3:4	5	5:2	7	7:0	4	4:3	25:10
122	6	6:1	4	4:3	3	3:4	7	7:0	5	5:2	25:10
123	5	5:2	3	3:4	2	2:5	7	7:0	1	1:6	18:17
124	3	3:4	3	3:4	5	5:2	4	4:3	4	4:3	19:16
125	0	0:7	0	0:7	1	1:6	7	7:0	4	4:3	12:23
126	6	6:1	7	7:0	4	4:3	2	2:5	5	5:2	24:11
127	3	3:4	4	4:3	7	7:0	2	2:5	5	5:2	19:16
128	6	6:1	4	4:3	3	3:4	2	2:5	5	5:2	24:11
129	7	7:0	6	6:1	4	4:3	1	1:6	5	5:2	23:12
130	4	4:3	6	6:1	3	3:4	7	7:0	2	2:5	22:13
131	6	6:1	3	3:4	7	7:0	1	1:6	5	5:2	22:13
132	5	5:2	2	2:5	7	7:0	1	1:6	7	7:0	22:13
Среднее значение	-	719/81	-	595/329	-	579/345	-	531/393	-	644/280	3130/1428
	6	-	5	-	4	-	4	-	5	-	24/11

Источник: составлено автором на базе проведённого анкетирования

*Примечание:* обозначения уровней мотивации труда персонала

-  Низший уровень мотивации труду
-  Средний уровень мотивации труду
-  Высший уровень мотивации труду

Анкета для выявления мотивов-стимулов и антимотивов-антистимулов персонала

Уважаемый респондент!

Проводиться исследование и изучение проблем мотивации (стимулирования) труда персонала, чтобы выявлять факторы мотивации, которые высоко оцениваются работником, а также те факторы, которым он придает мало значения как потенциальным источникам удовлетворения выполняемой работой. Данное исследования проводится с целью совершенствования действующих систем мотивации труда персонала на Вашем предприятии.. Просим вас ответить на вопросы.

**АНКЕТА 1**

*Внимательно прочитайте приведенные в списке мотивы-стимулы трудовой деятельности. Выберите из них 10 наиболее значимых для Вас и отметьте их крестиком в соответствующей строке.*

Таблица П.16.1. Мотивы-стимулы современного персонала

№ п/п	Наименование мотива-стимула	
1	Зарплата и её регулярная выплата	
2	Карьерный рост	
3	Дружеские отношения в коллективе, хороший психологический климат, общение с людьми	
4	Повышение профессионального уровня, саморазвития, самореализации	
5	Содержание работы, интересная, привлекательная работа	
6	Достойный социальный пакет	
7	Благоприятные условия труда	
8	Возможность самостоятельно принимать решения и видеть их результат	
9	Хорошее отношение со стороны руководства	
10	Учёба и повышение квалификации за счёт предприятия	
11	Уважение и признание	
12	Хорошее техническое оснащение и состояние рабочего места	
13	Возможность и свобода творчества	
14	Приобретение нового опыта, новизна в работе	
15	Улучшение жилищных условий, ипотечного кредитования	
16	Предоставление транспорта до работы и с работы	
17	Статус должности	
18	Материальное поощрение	
19	Социальная стабильность	
20	Ответственность и гордость за выполняемую работу	
21	Амбиции лидера, возможность проявления организаторских способностей	
22	Получение информации о работе предприятия в целом	
23	Возможность влиять на зарплату других людей	
24	Отсутствие альтернативы в выборе работе	
25	Семья, которую надо кормить и одевать	
26	Умение работать с документами	
27	Стабильная работа предприятия	
28	Управление большим коллективом	
29	Предоставление оплачиваемого отпуска	
30	Ответственность за людей	
31	Престижность работы в заводоуправлении	
32	Возможность коммуникаций со всеми подразделениями завода	
33	Необходимость занятости	
34	Ненормируемый рабочий день	
35	Опыт работы позволяет чувствовать себя комфортно в своей среде обитания	
36	Владения технологиями налаживания контактов с новыми работниками	
37	Быть примером для сына, молодых специалистов	
38	Помощь родственникам в трудоустройстве	
	ИТОГО:	

Источник:[81, с.39-41]

**Приложение 16. продолжение**

**АНКЕТА 2**

Внимательно прочитайте приведённые в списке антимотивы-антистимулы трудовой деятельности. Выберите из них 10 наиболее значимых для Вас и отметьте их крестиком в соответствующей строке.

Таблица П.16.2. Антимотивы-антистимулы современного персонала

№ п/п	Наименование антимотивов-антистимулов	
1	Низкий уровень зарплаты и нерегулярная её выдача	
2	Стиль руководства, отсутствие адекватной оценки со стороны руководства	
3	Отношение в трудовом коллективе, психологический климат	
4	Отсутствие перспектив развития, тупик в карьерном росте	
5	Содержание труда, рутинная работа, сидячий образ работы	
6	Увеличение объёма нагрузки и обязанностей, ненормируемый рабочий день	
7	Социальная незащищённость	
8	Бумажная волокита	
9	Низкий уровень автоматизации, плохое оснащение рабочих мест	
10	Неблагоприятные, вредные условия труда	
11	Негибкий график работы	
12	Недостаток своевременной информации о работе предприятия	
13	Завышенный уровень ответственности	
14	Низкая возможность самореализации	
15	Неопределённость в работе предприятия	
16	Напряжённость в работе в связи с авариями оборудования	
17	Постоянный контроль со стороны контролирующей организации	
18	Удалённость место работы от жилья	
19	Устаревшая система управления, низкий уровень руководства	
20	Недостатки в системе наставничества, слабая поддержка молодых специалистов	
21	Редкое, нерегулярное повышение квалификации	
22	Уменьшение поощрений и премий, вычеты из зарплаты	
23	Отмена для ИТР бесплатного питания и доплаты за стаж	
24	Необходимость отработки за обучение, платное образование	
25	Недостаточное признание заслуг и результатов, недостаток полномочий	
26	Низкий уровень квалификации и сильная текучесть кадров	
27	Сокращение продолжительности отпуска	
28	Неудовлетворённость в жилищных условиях	
29	Недостаток автотранспорта	
30	Отсутствие финансирования инноваций	
31	Слабое развитие производства, старое изношенное оборудование	
32	Отсутствие поддержки, равнодушие в работе	
33	Отсутствие единого подхода к работе каждого подразделения	
34	Отсутствие материальной поддержки за участие в общественной жизни предприятия	
	Итого:	

Источник: [81, с.43-45]

**БЛАГОДАРИЮ ЗА СОДЕЙСТВИЕ!**

Результаты обработки анкет персонала МСВП АТО Гагаузия

Таблица П.17.1. Результаты анализа проведенного анкетирования для выявления мотивов-стимулов персонала МСВП АТО Гагаузия

№ п/п	Наименование мотива-стимула	Жен. пол	Муж. пол	Σ
1	Зарплата и её регулярная выплата	69	48	117
2	Карьерный рост	40	33	73
3	Дружеские отношения в коллективе, хороший психологический климат, общение с людьми	51	32	83
4	Повышение профессионального уровня, саморазвития, самореализации	42	24	68
5	Содержание работы, интересная, привлекательная работа	27	17	44
6	Достойный социальный пакет	24	22	46
7	Благоприятные условия труда	54	36	90
8	Возможность самостоятельно принимать решения и видеть их результат	14	10	24
9	Хорошее отношение со стороны руководства	34	26	60
10	Учёба и повышение квалификации за счёт предприятия	25	16	41
11	Уважение и признание	33	22	55
12	Хорошее техническое оснащение и состояние рабочего места	23	19	42
13	Возможность и свобода творчества	17	20	37
14	Приобретение нового опыта, новизна в работе	29	22	51
15	Улучшение жилищных условий, ипотечного кредитования	7	8	15
16	Предоставление транспорта до работы и с работы	9	9	18
17	Статус должности	10	16	26
18	Материальное поощрение	36	35	71
19	Социальная стабильность	18	12	30
20	Ответственность и гордость за выполняемую работу	23	19	42
21	Амбиции лидера, возможность проявления организаторских способностей	7	7	14
22	Получение информации о работе предприятия в целом	3	4	7
23	Возможность влиять на зарплату других людей	3	3	6
24	Отсутствие альтернативы в выборе работе	4	2	6
25	Семья, которую надо кормить и одевать	28	25	53
26	Умение работать с документами	5	7	12
27	Стабильная работа предприятия	29	21	50
28	Управление большим коллективом	5	7	12
29	Предоставление оплачиваемого отпуска	25	12	37
30	Ответственность за людей	2	6	8
31	Престижность работы в заводоуправлении	3	2	5
32	Возможность коммуникаций со всеми подразделениями завода	-	2	2
33	Необходимость занятости	7	4	11
34	Ненормируемый рабочий день	8	10	18
35	Опыт работы позволяет чувствовать себя комфортно в своей среде обитания	21	16	37
36	Владения технологиями налаживания контактов с новыми работниками	3	8	11
37	Быть примером для сына, молодых специалистов	15	19	34
38	Помощь родственникам в трудоустройстве	5	3	8
	ИТОГО:	760	600	1360
	Количество респондентов	76	60	136

Источник: составлено автором на базе проведённого анкетирования

Приложение 17. продолжение

Таблица П.17.2. Результаты анализа проведенного анкетирования для выявления антимотивов-антистимулов персонала МСВП АТО Гагаузия

№ п/п	Наименование антимотивов-антистимулов	Жен. пол	Муж. пол	Σ
1	Низкий уровень зарплаты и нерегулярная её выдача	68	52	120
2	Стиль руководства, отсутствие адекватной оценки со стороны руководства	37	21	58
3	Отношение в трудовом коллективе, психологический климат	42	28	70
4	Отсутствие перспектив развития, тупик в карьерном росте	36	29	65
5	Содержание труда, рутинная работа, сидячий образ работы	14	17	31
6	Увеличение объёма нагрузки и обязанностей, ненормируемый рабочий день	35	25	60
7	Социальная незащищённость	29	27	56
8	Бумажная волокита	20	17	37
9	Низкий уровень автоматизации, плохое оснащение рабочих мест	21	20	41
10	Неблагоприятные, вредные условия труда	50	29	79
11	Негибкий график работы	21	18	39
12	Недостаток своевременной информации о работе предприятия	13	7	20
13	Завышенный уровень ответственности	11	15	26
14	Низкая возможность самореализации	27	24	51
15	Неопределённость в работе предприятия	25	16	41
16	Напряжённость в работе в связи с авариями оборудования	13	13	26
17	Постоянный контроль со стороны контролирующей организации	19	16	35
18	Удалённость место работы от жилья	19	16	35
19	Устаревшая система управления, низкий уровень руководства	23	17	40
20	Недостатки в системе наставничества, слабая поддержка молодых специалистов	9	16	25
21	Редкое, нерегулярное повышение квалификации	15	15	30
22	Уменьшение поощрений и премий, вычеты из зарплаты	33	21	54
23	Отмена для ИТР бесплатного питания и доплаты за стаж	6	7	13
24	Необходимость отработки за обучение, платное образование	14	6	20
25	Недостаточное признание заслуг и результатов, недостаток полномочий	13	6	19
26	Низкий уровень квалификации и сильная текучесть кадров	18	19	37
27	Сокращение продолжительности отпуска	21	15	36
28	Неудовлетворённость в жилищных условиях	10	8	18
29	Недостаток автотранспорта	9	13	22
30	Отсутствие финансирования инноваций	11	8	19
31	Слабое развитие производства, старое изношенное оборудование	23	23	46
32	Отсутствие поддержки, равнодушие в работе	22	16	38
33	Отсутствие единого подхода к работе каждого подразделения	9	7	16
34	Отсутствие материальной поддержки за участие в общественной жизни предприятия	24	13	37
	Итого:	760	600	1360
	Количество респондентов	76	60	136

Источник: составлено автором на базе проведённого анкетирования

Анкета для определения потребностей работников в различных элементах компенсационного пакета и льгот, наиболее значимых для работников МСВП АТО Гагаузия  
**Уважаемый респондент!**

На Вашем предприятии проводится анкетирование с целью выявления элементов и совершенствования компенсационного пакета. Основной целью данного социально-психологического исследования является разработка рекомендаций руководителям предприятий по совершенствованию компенсационного пакета и льгот, созданию в коллективе атмосферы партнерских отношений.

**АНКЕТА 1**

**Инструкция.** Отметьте ваше согласие знаком «+» на один из элементов компенсационного пакета, т.е. тот элемент компенсационного пакета, который для вас является максимально значимым.

Возраст \_\_\_\_\_ лет

Стаж работы в организации \_\_\_\_\_

Таблица П.18.1. Определение потребностей работников в различных элементах компенсационного пакета МСВП АТО Гагаузия

№ п/п	Элемент компенсационного пакета	+/-
1	Добровольное медицинское страхование (включает скорую медицинскую помощь, амбулаторно-поликлиническое обслуживание, лечение в стационаре, стоматологическую помощь — полностью или частично за счет компании)	
2	Страхование от несчастных случаев (полностью или частично за счет предприятия)	
3	Страхование на случай заболевания (полностью или частично за счет компании)	
4	Страхование членов семьи (полностью или частично за счет компании)	
5	Оплата работникам услуг мобильной связи	
6	Оплата работникам услуг интернета	
7	Предоставление лимитированных льготных потребительских кредитов на приобретение товаров (в том числе автомобилей)	
8	Возможность открытия в банке депозитных счетов с более высокой процентной ставкой	
9	Предоставление льготных туристических путевок, обеспечение санаторно-курортного лечения	
10	Участие в программе по обеспечению жильем (льготное кредитование за счет компании)	
11	Бесплатное открытие расчетных счетов в банке с льготным тарифом обслуживания	
12	Обучение (повышение квалификации, участие в профильных семинарах и тренингах, содействие получению дополнительного образования)	
13	Оплата проезда в общественном транспорте	
14	Оплата питания (обеда в офисе)	
	Я бы предложил....	

Источник: разработано автором

**АНКЕТА 2**

**Инструкция.** Вам предлагается ряд льгот. Оцените по семи балльной шкале приведённые в списке льготы по их значимости для Вас. При этом считается, что 1 балл соответствует минимуму значимости, а 7 максимально. Оценивайте все приведённые в списке льготы, не пропуская ни одного.

Таблица П.18.2. Определения льгот наиболее значимых для работников

◀Дополнительный выходной или незначительное сокращение рабочего дня	
◀Гибкий график работы и хорошие бытовые условия в офисе	
◀Публичная благодарность за хорошую работу из уст руководителя	
◀Помощь в личных делах	
◀Возможность работать на дому	
◀Удобные рабочие условия	
◀Конкурсы и соревнования	
Я бы предложил....	

Источник: разработано автором

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

Результаты обработки анкет персонала МСВП АТО Гагаузия

Таблица П.19.1. Результаты анализа данных проведенного анкетирования для выявления элементов компенсационного пакета

№ п/п	Элемент компенсационного пакета	+/ -	Уд.весе, %
1	Добровольное медицинское страхование (включает скорую медицинскую помощь, амбулаторно-поликлиническое обслуживание, лечение в стационаре, стоматологическую помощь — полностью или частично за счет компании)	44	<b>33</b>
2	Страхование от несчастных случаев (полностью или частично за счет предприятия)	3	2,3
3	Страхование на случай заболевания (полностью или частично за счет компании)	9	<b>6,8</b>
4	Страхование членов семьи (полностью или частично за счет компании)	19	<b>14,4</b>
5	Оплата работникам услуг мобильной связи	1	0,8
6	Оплата работникам услуг интернета	5	3,8
7	Предоставление лимитированных льготных потребительских кредитов на приобретение товаров (в том числе автомобилей)	3	2,3
8	Возможность открытия в банке депозитных счетов с более высокой процентной ставкой	5	3,8
9	Предоставление льготных туристических путевок, обеспечение санаторно-курортного лечения	20	<b>15,2</b>
10	Участие в программе по обеспечению жильем (льготное кредитование за счет компании)	10	<b>7,6</b>
11	Бесплатное открытие расчетных счетов в банке с льготным тарифом обслуживания	1	0,8
12	Обучение (повышение квалификации, участие в профильных семинарах и тренингах, содействие получению дополнительного образования)	9	<b>6,8</b>
13	Оплата проезда в общественном транспорте	-	-
14	Оплата питания (обеды в офисе)	33	2,3
15	Я бы предложил....	-	-
	Итого:	13 2	100

Источник: составлено автором на базе проведенного анкетирования

**Приложение 19. продолжение**

Таблица П.19.2. Результаты обработанных данных проведенного анкетирования для выявления элементов льгот

Льготы	Баллы							Итого	Уд. Вес %
	7	6	5	4	3	2	1		
◀Дополнительный выходной или незначительное сокращение рабочего дня	44	18	24	17	12	10	4	129	-
<b>Удельный вес, %</b>	<b>34,1</b>	<b>13,9</b>	<b>18,6</b>	<b>13,2</b>	<b>9,3</b>	<b>7,8</b>	<b>3,1</b>	<b>100</b>	<b>14</b>
◀Гибкий график работы и хорошие бытовые условия в офисе	35	42	17	21	7	5	2	135	-
<b>Удельный вес, %</b>	<b>25,9</b>	<b>31,1</b>	<b>12,6</b>	<b>15,6</b>	<b>5,2</b>	<b>3,7</b>	<b>1,5</b>	<b>100</b>	<b>14,7</b>
◀Публичная благодарность за хорошую работу из уст руководителя	3	15	26	18	28	26	17	133	-
<b>Удельный вес, %</b>	<b>2,3</b>	<b>11,3</b>	<b>19,5</b>	<b>13,5</b>	<b>21,1</b>	<b>19,5</b>	<b>12,8</b>	<b>100</b>	<b>14,4</b>
◀Помощь в личных делах	5	4	16	20	42	31	10	128	-
<b>Удельный вес, %</b>	<b>3,9</b>	<b>3,1</b>	<b>12,5</b>	<b>15,6</b>	<b>32,8</b>	<b>24,2</b>	<b>7,8</b>	<b>100</b>	<b>13,9</b>
◀Возможность работать на дому	10	17	18	28	20	27	12	132	-
<b>Удельный вес, %</b>	<b>7,6</b>	<b>12,9</b>	<b>13,6</b>	<b>21,2</b>	<b>15,2</b>	<b>20,5</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>14,3</b>
◀Удобные рабочие условия	37	26	22	20	13	7	7	132	-
<b>Удельный вес, %</b>	<b>28</b>	<b>19,7</b>	<b>16,7</b>	<b>15,2</b>	<b>9,8</b>	<b>5,3</b>	<b>5,3</b>	<b>100</b>	<b>14,3</b>
◀Конкурсы и соревнования	-	8	11	9	7	25	72	132	-
<b>Удельный вес, %</b>	<b>-</b>	<b>6,1</b>	<b>8,3</b>	<b>6,8</b>	<b>5,3</b>	<b>19,9</b>	<b>54,5</b>	<b>100</b>	<b>14,3</b>
<b>ИТОГО</b>								<b>921</b>	

Источник: составлено автором на базе проведенного анкетирования

Тест для выявления мотивационного профиля персонала МСВП АТО Гагаузия

Уважаемый респондент!

Проводиться исследование и изучение проблем персонала МСВП АТО Гагаузия чтобы выявлять факторы мотивации, которые высоко оцениваются работником, а также те факторы, которым он придает мало значения как потенциальным источникам удовлетворения выполняемой работой. Данное исследования проводиться с целью совершенствования действующих систем мотивации труда персонала в современном мире. Просим вас ответить на вопросы.

женщина                      мужчина

ТЕСТ

*Внимательно прочтите каждое утверждение. Оцените в баллах его значимость, распределив 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом пункте вариантами завершения предложения. Для оценки каждого из вариантов ( а, б, в, г ) в рамках приведенных утверждений используйте все 11 баллов. Впишите свои оценки непосредственно в таблицу ответов, в которой номера горизонтальных строк соответствуют номерам утверждений. Найдите в каждой строке буквенное обозначение варианта и поставьте рядом его оценку. Следите, чтобы все 11 баллов были распределены.*

На вопросы следует отвечать быстро, не раздумывая подолгу.

**1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где...**

- а) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
- б) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
- в) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
- г) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.

**3. Для меня важно, чтобы моя работа...**

- а) была связана со значительным разнообразием и переменами;
- б) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
- в) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
- г) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с которыми я работаю.

**5. Работа мне нравится, если...**

- а) я четко представляю себе, что от меня требуется;
- б) у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;
- в) у меня хорошие вознаграждения и заработная плата;
- г) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

**7. Я не считаю, что работа должна...**

- а) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;
- б) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
- в) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
- г) оставаться непризнанной или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

**9. Важно, чтобы работа...**

- а) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
- б) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
- в) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;
- г) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

**11. Самой хорошей является такая работа, которая...**

- а) обеспечивает хорошие рабочие условия;

**2. Я не хотел, бы работать там, где...**

- а) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
- б) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
- в) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;
- г) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.

**4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая...**

- а) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
- б) едва ли была бы замечена другими людьми;
- в) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
- г) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.

**6. Полагаю, что мне бы понравилось, если...**

- а) были бы хорошие условия работы, и отсутствовало бы давление на меня;
- б) у меня был бы очень хороший оклад;
- в) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовольствие;
- г) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

**8. Работа, приносящая удовлетворение...**

- а) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;
- б) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
- в) является полезной и значимой для общества;
- г) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.

**10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если...**

- а) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;
- б) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
- в) я не могу устанавливать и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;
- г) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

**12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если...**

- а) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и

- б) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
- в) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
- г) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

**13. При определении служебных обязанностей важно...**

- а) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
- б) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
- в) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
- г) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

**15. Я был бы удовлетворен, если...**

- а) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
- б) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
- в) мои достижения были бы оценены другими людьми;
- г) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

**17. Я полагаю, что должность должна предоставлять...**

- а) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
- б) возможность лучше узнать своих коллег по работе;
- в) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
- г) разнообразие, перемены и поощрения.

**19. Я хотел бы работать там, где...**

- а) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;
- б) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
- в) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;
- г) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.

**21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать...**

- а) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
- б) возможность проявлять креативность (творческий подход);
- в) возможность встречаться с интересными людьми;
- г) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

**23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне...**

- а) множество контактов с широким кругом интересных мне людей;
- б) возможность установления и достижения целей;
- в) возможность влиять на принятие решений;
- г) высокий уровень заработной платы.

**25. В процессе организации работы важно...**

- а) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
- б) создать условия для проявления самостоятельности;
- в) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
- г) обеспечить широкие возможности контактов с другими людьми.

**27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда...**

- а) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
- б) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;
- в) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
- г) существует возможность лучше узнать своих коллег.

**29. Я бы проявил стремление работать там, где...**

- а) работа интересная и полезная;
- б) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;
- в) меня окружали бы интересные люди;
- г) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.

**31. Хорошо спланированная работа обязательно...**

- а) предусматривает достаточный набор льгот и множество

достигать их;

- б) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
- в) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
- г) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

**14. Вероятно, я не захочу работать там, где...**

- а) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
- б) не поощряются исследования и проявления научного любопытства;
- в) очень мало контактов с широким кругом людей;
- г) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

**16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если...**

- а) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
- б) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
- в) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
- г) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

**18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если...**

- а) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
- б) осуществлялась бы изолированно, т. е. я должен был бы работать в одиночестве;
- в) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором я мог бы профессионально расти;
- г) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

**20. Вряд ли я захотел бы работать там, где...**

- а) не существует разнообразия или перемен в работе;
- б) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
- в) заработная плата не слишком высока;
- г) условия работы недостаточно хорошие.

**22. Работа не будет доставлять удовольствие, если...**

- а) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
- б) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
- в) не будет возможности сравнивать свою работу с работой других;
- г) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

**24. Я не думаю, что мне нравилась бы работа, если...**

- а) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
- б) мало шансов влиять на других людей;
- в) мало возможностей для достижения поставленных целей;
- г) я не мог бы проявлять креативность (творчество) и предлагать новые идеи.

**26. Скорее всего, я не захотел бы работать там, где...**

- а) условия работы некомфортны, т. е. шумно, грязно и т. д.;
- б) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
- в) работа не является интересной или полезной;
- г) работа рутинная и задания редко меняются.

**28. Мне бы не понравилась работа, которая...**

- а) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
- б) не содержала бы в себе стимула к переменам;
- в) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
- г) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

**30. Я не считаю, что работа должна...**

- а) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;
- б) давать мало шансов на признание личных достижений работника;
- в) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;
- г) состоять в основном из рутинных обязанностей.

**32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если...**

- надбавок;  
 б) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;  
 в) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;  
 г) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

- а) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;  
 б) было бы мало возможностей для проявления креативности;  
 в) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;  
 г) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

**33. Наиболее важными характеристиками должности являются...**

- а) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;  
 б) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;  
 в) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;  
 г) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	а)				б)			в)			г)	
2		г)	а)			б)						в)
3			в)	б)	г)				а)			
4			в)	а)		б)			г)			
5	в)	б)	а)								г)	
6	б)	а)				г)						в)
7			а)		б)	г)						в)
8									а)	г)	б)	в)
9						а)		г)	в)		б)	
10	б)			а)	в)						г)	
11		а)	б)			г)						в)
12		г)				в)	а)				б)	
13		г)			а)		б)			в)		
14	г)			в)						б)	а)	
15			г)			в)		а)	б)			
16	в)		б)				а)	г)				
17			а)		б)		в)		г)			
18				б)				г)		а)	в)	
19	в)					а)		б)		г)		
20	в)	г)						б)	а)			
21			а)	в)						б)		г)
22	а)	б)						в)		г)		
23	г)			а)			б)	в)				
24		а)					в)	б)		г)		
25		а)		г)					в)		б)	
26		а)		б)					г)			в)
27					г)	а)	в)				б)	
28					в)		г)		б)			а)
29				в)	б)			г)				а)
30				а)	в)	б)			г)			
31	а)		б)				в)			г)		
32							а)			б)	в)	г)
33					в)		г)			а)		б)
Итого												

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

## Приложение 21

### Результаты обработки анкет персонала МСВП АТО Гагаузия

Таблица П.21.1. Результаты обработки проведенного тестирования для выявления мотивационного профиля работников АТО Гагаузия

*мужчины.*

Номер №	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	72	39	36	20	21	18	17	9	49	16	38	26
2	31	39	28	39	20	38	31	28	24	28	33	24
3	35	34	25	34	26	26	23	29	37	34	29	29
4	44	39	15	24	57	37	11	7	22	25	35	62
5	35	22	27	33	31	40	45	20	29	28	25	31
6	28	35	24	27	24	32	37	27	30	28	36	30
7	37	40	15	38	20	29	23	29	26	31	28	31
8	37	38	22	34	25	34	30	26	26	27	29	34
9	33	39	24	36	24	28	32	28	29	24	27	31
10	31	33	32	42	31	23	29	30	20	25	31	33
11	39	33	33	24	28	29	25	13	22	30	43	30
12	56	32	30	31	21	29	23	21	23	33	31	39
13	21,5	35	30	30	21,5	27	25	35	34	36	35	33
14	38	21	22	46	20	47	16	26	9	21	32	60
15	35	28	21	21	17	38	21	38	29	30	36	39
16	34	40	35	30	29	32	26	27	23	24	27	36
17	26	28	26	35	28	33	36	35	31	24	28	30
18	48	32	37	29	22	21	23	20	25	33	39	31
19	38	33	33	30	27	34	22	27	31	32	25	29
20	57	60	47	19	27	31	19	5	13	11	31	27
21	49	40	46	21	19	34	26	21	20	25	28	34
23	31	24	44	33	27	27	31	31	28	30	31	30
24	37	50	42	20	9	38	24	24	27	24	40	30
25	26	38	46	30	36	25	27	27	25	34	30	23
26	42	28	38	33	13	28	26	7	45	43	27	39
27	37	28	20	29	27	30	34	30	29	33	33	33
28	39	13	33	29	26	31	37	25	29	27	38	33
29	45	32	25	44	24	28	33	34	24	32	27	16
30	33	29	39	21	22	28	29	27	35	26	37	34
31	25	22	17	30	24	30	38	18	46	42	38	33
32	31	40	33	28	29	33	33	27	22	25	30	34
33	50	32	30	30	32	26	28	17	38	24	30	27
34	71	43	28	27	22	26	27	10	10	29	21	38
35	37	39	43	15	15	27	36	15	33	21	44	40
36	33	42	40	15	38	25	31	9	20	36	28	48
37	62	32	45	19	20	23	15	31	42	14	36	25
38	34	33	38	28	34	30	30	30	33	26	31	32
39	23	30	30	31	38	26	25	33	34	38	41	24
40	53	34	54	12	18	35	26	19	21	53	53	51
41	31	32	28	31	32	27	26	24	28	31	38	35
42	50	49	36	31	20	41	29	18	18	26	24	28
43	40	28	29	34	24	40	26	22	28	25	30	35
44	27	26	24	27	23	31	34	34	28	37	40	32
45	39	38	34	28	26	30	28	27	30	22	27	29
46	24	31	35	32	41	26	25	28	33	27	31	31
47	34	41	28	33	31	46	25	16	26	22	23	42
48	24	39	32	50	27	38	34	28	22	33	18	27
49	38	22	25	25	22	31	32	25	34	31	41	37
50	17	23	30	18	17	21	44	22	39	41	42	39
51	31	41	24	30	39	34	18	26	30	16	37	38
52	36	43	35	34	25	23	28	22	33	21	30	33
53	43	40	36	28	24	34	30	26	26	27	20	34
54	34	27	31	35	26	28	33	28	35	26	26	36
55	49	27	38	24	34	24	28	17	17	33	37	38
56	35	31	30	23	26	28	28	28	30	30	27	31
57	39	31	31	24	33	26	32	24	31	34	35	23
58	31	26	23	29	32	32	20	27	29	43	36	35
59	31	29	33	21	27	27	29	31	31	44	31	26
60	36	28	32	28	34	27	31	34	25	30	31	27
61	38	34	40	29	30	32	27	33	22	26	20	32

62	33	32	30	32	32	24	24	31	30	25	37	30
63	41	23	30	23	21	33	32	32	28	24	29	28
64	40	25	32	22	23	42	30	31	33	27	29	28
65	37	41	32	39	29	30	19	34	31	28	24	19
66	21	37	22	45	28	25	29	34	38	30	27	37
Итого	2432	2173	2041	1882	1718	1980	1821	1617	1840	1868	2076	2039
Среднее	36,9	32,9	30,9	28,5	27,3	30,0	27,6	24,5	27,9	28,3	31,5	30,9
≈	37	33	31	29	27	30	28	25	28	28	32	31

Источник: составлено автором на базе проведённого анкетирования

Таблица П.21.2. Результаты обработки проведенного тестирования для выявления мотивационного профиля работников АТО Гагаузия

**женщины**

Номер №	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	75	31	21	29	30	33	21	8	29	30	26	30
2	41	36	17	38	24	36	19	10	33	35	33	32
3	61	41	28	16	21	47	19	7	32	42	37	34
4	44	37	29	28	18	36	31	26	30	26	30	28
5	74	46	22	27	31	26	20	11	24	30	26	28
6	29	25	36	32	30	41	23	30	31	20	28	34
7	44	45	22	34	18	41	28	18	12	24	24	43
8	28	28	21	29	29	34	37	30	32	27	43	24
9	51	39	20	24	20	29	21	33	37	17	33	36
10	20	18	31	25	24	32	29	31	29	35	40	47
11	41	28	37	28	27	33	30	24	28	29	32	30
12	23	28	26	33	27	32	29	22	35	31	37	29
13	42	35	35	28	22	32	31	18	34	28	26	31
14	43	34	20	26	24	30	32	20	37	25	28	32
15	26	27	26	31	30	29	27	23	38	30	34	33
16	44	46	34	33	27	22	28	30	25	32	17	20
17	27	32	32	35	39	29	30	21	29	35	25	28
18	24	22	36	37	35	30	36	29	27	29	27	26
19	30	45	31	28	21	31	38	22	28	27	29	30
20	50	45	40	20	20	30	26	18	23	26	28	37
21	33	34	32	28	32	27	29	26	22	27	34	34
22	19	25	38	32	28	33	28	17	37	44	33	29
23	38	33	33	28	27	35	21	27	31	32	25	30
24	30	31	37	26	20	31	33	21	22	40	38	35
25	26	33	31	33	27	33	30	32	27	28	33	32
26	51	43	20	31	25	40	21	20	30	25	32	29
27	43	53	35	35	33	33	20	10	16	14	31	42
28	28	25	26	34	22	28	28	30	36	30	37	37
29	40	43	36	23	22	35	28	19	15	35	29	39
30	54	31	91	11	2	29	32	10	15	46	32	12
31	41	42	24	6	27	34	30	14	51	36	21	32
32	16	25	33	33	34	49	42	12	20	30	36	40
34	46	40	25	34	38	29	22	18	21	30	25	30
35	38	35	26	24	13	40	32	21	25	28	34	45
36	61	43	38	23	20	23	19	21	25	18	28	39
37	52	46	41	25	37	43	24	15	17	22	20	20
38	32	34	33	26	27	31	27	24	27	35	34	30
39	29	35	34	27	26	36	28	21	25	31	39	36
40	33	39	40	34	24	29	34	29	29	21	27	26
41	59	35	46	20	28	31	26	25	21	27	22	23
41	46	41	26	44	17	39	14	4	24	43	30	37
43	18	38	48	34	26	25	42	26	25	22	26	34
44	38	33	37	25	43	34	30	14	19	27	24	39
45	49	45	25	37	25	35	25	25	24	15	27	40
46	40	37	17	41	31	45	24	27	22	40	33	36
47	28	32	38	26	15	24	36	17	26	39	33	44
48	17	24	39	30	29	31	35	22	29	33	42	33
49	11	7	25	44	37	36	37	18	45	27	38	39
50	50	45	47	50	23	35	36	27	23	31	37	47
51	38	59	40	12	9	31	37	-	10	24	37	67
52	43	35	23	30	28	33	38	25	31	26	26	36
53	64	58	61	5	10	44	24	10	8	7	48	20
54	35	54	32	26	27	47	34	14	22	26	23	27
55	35	13	16	20	18	41	37	55	16	49	30	52
56	53	35	48	26	16	26	20	16	31	25	24	35
57	38	39	31	32	23	43	15	23	28	33	29	31

58	40	31	29	31	40	32	24	24	23	30	32	24
59	38	54	45	19	35	18	28	8	16	27	49	27
60	62	32	64	15	16	27	32	10	30	18	33	24
61	35	31	17	30	22	38	41	13	39	37	25	37
62	26	36	41	30	27	24	27	20	29	32	38	36
63	42	21	27	53	20	30	34	22	20	28	25	42
<i>ИТОГО</i>	<i>2431</i>	<i>2183</i>	<i>2059</i>	<i>1764</i>	<i>1566</i>	<i>2050</i>	<i>1779</i>	<i>1263</i>	<i>1618</i>	<i>1816</i>	<i>1922</i>	<i>2079</i>
<i>Среднее</i>	<i>38,6</i>	<i>34,7</i>	<i>32,7</i>	<i>28,0</i>	<i>24,9</i>	<i>32,5</i>	<i>28,2</i>	<i>20,0</i>	<i>25,7</i>	<i>28,9</i>	<i>30,5</i>	<i>33</i>
<i>≈</i>	<b>39</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>33</b>

Источник: составлено автором на базе проведённого анкетирования

Таблица П.21.3. Результаты обработки проведенного тестирования для выявления мотивационного профиля работников АТО Гагаузия

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>Женский пол</b>	39	35	33	28	25	33	28	20	26	29	31	33
<b>Мужской пол</b>	37	33	31	29	27	30	28	25	28	28	32	31
<b>медиана</b>	<b>38</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>28,5</b>	<b>26</b>	<b>31,5</b>	<b>28</b>	<b>22,5</b>	<b>27</b>	<b>28,5</b>	<b>31,5</b>	<b>32</b>

Источник: составлено автором на базе проведённого анкетирования

- «1» - вознаграждение. Мода – 38, диапазон 11 – 75.
- «2» - условие работы. Мода - 39, диапазон 7 – 60.
- «3» - структурирование работы. Мода – 30, диапазон 12-91.
- «4» - социальные контакты. Мода – 28, диапазон 5 – 53.
- «5» - взаимоотношение. Мода - 27, диапазон 2 – 57.
- «6» - признание. Мода – 28, диапазон 18 - 49.
- «7» - достижения. Мода – 23, диапазон 15 - 44.
- «8» - власть и влияние. Мода – 27, диапазон 0 – 55.
- «9» - разнообразие. Мода – 29, диапазон, 9 – 51.
- «10» - креативность. Мода – 24, диапазон 17 – 49.
- «11» - самосовершенствование. Мода – 33, диапазон 17 – 49.
- «12» - интересная работа. Мода – 31, диапазон 12 – 60.

Чек – лист (контрольный лист) мотивационного аудита МСВП АТО Гагаузия

Таблица П.21.1. Чек – лист (контрольный лист) мотивационного аудита МСВП АТО Гагаузия

№ п/п	Критерии мотивационного аудита	Категории			Замечания
		I	II	III	
1.	Проводиться ли мониторинг состояния рынка труда, части заработных плат, компенсаций и льгот?			-	Заработная плата МСВП меньше заработной платы в целом по АТО Гагаузия на 23% и на 31% меньше в целом по с Республике Молдова
2.	Имеются ли на предприятиях следующие положения:				Не все предприятия используют данные положения
	-коллективный трудовой договор;	+			все предприятия используют данные положения
	- индивидуальный трудовой договор;	+			все предприятия используют данные положения
	- правила по технике безопасности;	+		-	«+» SA «Vinuri de Comrat» «+» SA «Tomai-Vinex» «+» SA «Kazaiaak-vin» «+» SA «Ciok-Maidan-Vin» «+» SRL «Nexovin» «-» SRL «Şadrisvin» «-» «Invinprom» SRL «-» «Tartcomvin» SRL. «-» SRL «Jemciujina» «-» IM SRL «Tecca»
	-положение о защите персональных данных работников и гарантии конфиденциальности;			-	предприятия не используют данное положение
	- положение о порядке установления и выплат заработных плат работникам;	+		-	«+» SA «Vinuri de Comrat» «+» SA «Tomai-Vinex» «+» SA «Kazaiaak-vin» «+» SA «Ciok-Maidan-Vin» «+» SRL «Nexovin» «+» SRL «Şadrisvin» «+» «Invinprom» SRL «-» «Tartcomvin» SRL. «-» SRL «Jemciujina» «-» IM SRL «Tecca»
	-положение о плате труда в особых условиях;	+		-	«+» SA «Vinuri de Comrat» «+» SA «Tomai-Vinex» «+» SA «Kazaiaak-vin» «+» SA «Ciok-Maidan-Vin» «-» SRL «Nexovin» «-» SRL «Şadrisvin» «+» «Invinprom» SRL «-» «Tartcomvin» SRL. «-» SRL «Jemciujina» «+» IM SRL «Tecca»
	- положение о гарантиях и компенсациях;	+			все предприятия используют данные положения
	- положение о правилах внутреннего распорядка на предприятии и дисциплина;	+			
	-положение о профессиональной подготовке;	+		-	«+» SA «Vinuri de Comrat» «+» SA «Tomai-Vinex» «+» SA «Kazaiaak-vin» «-» SA «Ciok-Maidan-Vin» «+» SRL «Nexovin» «-» SRL «Şadrisvin» «-» «Invinprom» SRL «-» «Tartcomvin» SRL. «-» SRL «Jemciujina» «-» IM SRL «Tecca»
-положение о охране здоровья и безопасности труда;	+		-	«+» SA «Vinuri de Comrat» «+» SA «Tomai-Vinex» «+» SA «Kazaiaak-vin» «-» SA «Ciok-Maidan-Vin» «+» SRL «Nexovin» «-» SRL «Şadrisvin» «-» «Invinprom» SRL	

№ п/п	Критерии мотивационного аудита	Категории			Замечания
		I	II	III	
					«-» «Tartcomvin» SRL. «-» SRL "Jemciujina" «-» IM SRL "Tecca"
	-положение о регулировании труда отдельных категорий работников;			-	предприятия не используют данное положение
	- положение о материальной ответственности;	+			все предприятия используют данные положения
	-положение о трудовой юрисдикции;	+		-	«+» SA «Vinuri de Comrat» «+» SA «Tomai-Vinex» «+» SA «Kazaiaak-vin» «-» SA «Ciok-Maidan-Vin» «+» SRL «Nexovin» «+» SRL «Şadrivsin» «-» «Invinprom» SRL «+» «Tartcomvin» SRL. «+» SRL "Jemciujina" «-» IM SRL "Tecca"
3.	Проводиться ли на предприятиях МА в следующих направлениях:			-	Нет, не проводится
	Проводиться ли оценка соответствия действующей СМ стратегическим целям предприятия?			-	Планы предприятия разрабатываются на год, на основе выявленных рынков сбытов
	Проводиться ли на предприятии оценка соответствия действий СМ мотивам работников?			-	На предприятиях используются устаревшая модель «кнута и пряника» т.е. экономические и административные методы
	Проводиться ли на предприятиях измерения уровня мотивации персонала?			-	уровень групповой мотивации респондентов: высший уровень мотивации -24%; средний уровень мотивации-51%; низший уровень мотивации -25%
	Проводиться ли оценка относительно действия системы мотивации персонала предприятия?			-	50,8% респондентов негативно оценивают сложившуюся систему мотивации и только 49,2% позитивно
	Выявляются ли на предприятии основные мотивы-стимулы работников			-	Основные мотивы-стимулы работников: • заработная плата (88,6%); • благоприятные условия труда (68,2%); • дружеские отношения, хороший психологический климат, общение с людьми (62,9%); • карьерный рост (55,3%); • материальное поощрение (53,8%); • повышение профессионального уровня, саморазвитие, самореализация (51,5%); • хорошие отношения со стороны руководства (45,5%); • уважение и признание (41,7%); • семья, которую надо кормить и стабильная работа (37,9%).
	Выявляются ли на предприятии основные антимотивы-стимулы работников			-	Основные антимотивы-антистимулы: •заработная плата нерегулярна её выдача (90,9%); •неблагоприятные, вредные условия труда (59,8%); •отношение в трудовом коллективе, психологический климат (53%); •отсутствие перспектив развития, тупик в карьерном росте (49,2%); •увеличение объёма нагрузки и обязанностей, ненормируемый рабочий день (45,5%); •стиль руководства, отсутствие адекватной оценки со стороны руководства (43,9%); •социальная незащищенность (42,4%); •уменьшение поощрений и премий и вычета из зарплаты (40,9%); •низкая возможность самореализации (38,6%); •слабое развитие производства, старое изношенное оборудование(34,8%).
	Разрабатываются ли на предприятиях программы неденежного стимулирования			-	большинство работников предприятий в качестве наиболее значимой льготы рассматривают дополнительный выходной день, или 34,1% респондентов, дополнительные удобства на рабочем месте предпочитают 28% персонала, третьим, в ранге самых значимых неденежных мотиваторов персонал предприятий рассматривает гибкий график работы.
	Разработаны ли на предприятиях программы обучения?		-	-	68 человек или 51% респондентов готовы, принимать участие в этих программах
	Имеются ли на предприятиях планы графиков аттестации?			-	Данные мероприятия не проводятся ни на одном из исследуемых предприятий. Однако их необходимо разработать, так как именно результаты данных мероприятий
	Проводиться ли на предприятии оценка			-	

№ п/ п	Критерии мотивационного аудита	Категории			Замечания
		I	II	III	
	квалификационного уровня кадров, соответствия его требованиям профессии и производства?				дадут возможность персонала участвовать в инновационной системе мотивации при градации льгот и компенсаций.
	Проводиться ли на предприятии оценка и анализ текучести кадров, а также обнаружение причин динамики количества персонала?	+		-	с 2007-2015 годы наблюдается низкая текучесть кадров. Низкую текучесть кадров можно рассматривать с позиции двух сторон, которые могут привести как к отрицательным, так и к положительным последствия на исследуемых предприятиях (представленные в таблице 2.12).
	Выявляется ли на предприятиях сотрудники занятых тяжелым трудом и неквалифицированным?			-	60 человек или 45 % респондентов указали одним из основных антимотивов увеличение нагрузки и обязанностей
4.	Мотивационные теории	+			<u>Теория справедливости Адамса</u> : 2,3% респондентов считают, что система мотивации ориентирована на нужды руководителей; <u>Теория А. Маслоу</u> (физиологические потребности), <u>К Альдерфера</u> ( потребность существования), <u>Ф.Херцберга</u> (гигиенические факторы): 88,6% опрошенных респондентов указали основной мотива заработную плату, 62,9% условия работы, 53,8% материальное поощрение; <u>Концепция мотивации Д. МакКлелланда</u> (потребность во власти, в успехе, в причастности), <u>концепция социально-психологического подхода</u> : опрос по гендерному признаку показал, что у опрошенных мужчин выражена потребность во власти (25%), в признании (24%), в самовыражение (24%) больше чем у женщин.

Источник: разработано автором на основе проведённого аудита мотивационного состояния МСВП АТО Гагаузия (I – (да) соответствует; II – (частично) мелкие несоответствия; III- (нет) крупные несоответствия)

Ключевые показатели эффективности, предлагаемые для анализа и разработки системы вознаграждений объекта исследования

Таблица П.23.1. Примерный набор ключевых показателей эффективности, предлагаемых для анализа и разработки системы вознаграждений объекта исследования

Категории работников	Показатели эффективности	%	% за выполнение показателей	Градация льгот
1	2	3	4	5
<b>Руководители</b> (руководители подразделений, от которых зависит результат деятельности предприятия)	1. Увеличение прибыльности			
	2. Рентабельность продаж			
	3. Объём продаж по ассортименту			
	4. Количество новых клиентов в странах СНГ, ЕС и др.			
	5. Рост удовлетворённости клиентов			
	6. Отсутствие случаев несвоевременной доставки продукции			
	7. Отсутствие возврата из-за несоблюдения требований к качеству			
	8. Выполнение плана по производству важнейших видов продукции			
	9. Отсутствие рекламаций на качество продукции и претензий			
<b>Специалисты</b> (главные специалисты, ведущие специалисты, специалисты)	1. Сокращение сроков и сервиса обслуживания клиентов			
	2. Отсутствие штрафных санкций			
	3. Снижение процента потерь при транспортировке			
	4. Выполнение плана по себестоимости продукции			
	5. За качественную приемку поступивших грузов			
	6. За своевременное оформление сопроводительных документов, учет и отчетность			
<b>Промышленно - производственный персонал</b>	1. Выполнение плана задания по росту производительности труда			
	2. Выполнение плана по выпуску продукции в ассортименте			
	3. Сроки обслуживания оборудования и проведения ремонтных работ			
	4. Снижение себестоимости продукции за счёт экономии ресурса			
	5. Своевременная отчётность			
	6. За каждый процент перевыполнения плана производительности труда			
<b>Служащие</b> (охрана, уборщицы, водители)	1. За соблюдение чистоты в помещении и на территории предприятия; содержание автомобилей технически исправном положении; за обеспечение охраны			
	2. За экономию вспомогательных материалов			

Источник: предложено автором.

Формуляр для выбора компенсационных выплат и льгот, рекомендуемых для применения на МСВП АТО Гагаузия

Таблица П.24.1. Примерный формуляр для выбора компенсационных выплат и льгот, рекомендуемых для применения на МСВП АТО Гагаузия

Категории работников	Компенсации и Льготы	
<b>Руководители</b>	1. Медицинское страхование	
	2. Предоставление автомобиля предприятием	
	3. Предоставление оплаты мобильной связи и интернета	
	4. Гибкий график работы	
	5. Страхование членов семьи (полностью или частично за счет компании)	
	6. Предоставление льготных туристических путевок, обеспечение санаторно-курортного лечения	
	7. Обучение (повышение квалификации, участие в профильных семинарах и тренингах, содействие получению дополнительного образования)	
	8. Оплата фитнес центра	
<b>Специалисты</b>	1. Оплата проезда в общественном транспорте	
	2. Оплата питания (обеда в офисе)	
	3. Медицинское страхование	
	4. Обучение (повышение квалификации, участие в профильных семинарах и тренингах, содействие получению дополнительного образования)	
	5. Оплата детской путёвки	
	6. Дополнительный выходной или незначительное сокращение рабочего дня	
	7. Возможность работать на дому	
<b>Промышленно - производственный персонал</b>	1. Оплата проезда в общественном транспорте	
	2. Помощь в личных делах	
	3. Удобные рабочие условия	
	4. Публичная благодарность за хорошую работу из уст руководителя	
	5. Оплата питания (обеда в офисе)	
	6. Страхование жизни	
<b>Служащие</b>	1. Оплата питания (обеда в офисе)	
	2. Публичная благодарность за хорошую работу из уст руководителя	
	3. Удобные рабочие условия	

Источник: предложено автором

Расчёт экономического эффекта от внедрения инновационной модели мотивационного менеджмента

Данный эффект был рассчитан автором на трёх винодельческих предприятиях где были внедрены мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала.

Далее представлены расчёты более подробно по каждому предприятию.

Расчёт эффекта от повышения производительности труда:

SA «Vinuri de Comrat»

$$Pt1 = \frac{34326,2}{143} = 240,04 \text{ тыс. леев;}$$

$$Pt2 = \frac{22685,3}{141} = 160,9 \text{ тыс. леев.}$$

SA «Tomai-Vinex»

$$Pt1 = \frac{74477,9}{120} = 620,64 \text{ тыс. леев;}$$

$$Pt2 = \frac{45597,5}{96} = 474,97 \text{ тыс. леев.}$$

SRL «Nexovin»

$$Pt1 = \frac{8589,8}{21} = 409,1 \text{ тыс. леев;}$$

$$Pt2 = \frac{5075,4}{16} = 317,21 \text{ тыс. леев.}$$

Полученные данные внесём в таблицу 1.

Таблица П.22.1. Расчёт эффекта от повышения производительности труда на винодельческих предприятиях АТО Гагаузия (SA «Vinuri de Comrat», SA «Tomai-Vinex», SRL «Nexovin») за 2015 год, тыс. леев

Формула расчета	Названия предприятия	С	В	Pt1	Pt2	ЭFPt
$EFPt = C \times B \times (Pt1 - Pt2)$	SA «Vinuri de Comrat»	143	-	240,04	160,9	11317,02
	SA «Tomai-Vinex»	120	-	620,64	474,94	17484
	SRL «Nexovin»	21	-	409,1	317,21	1929,9

Источник: составлено автором на основе проведённых расчётов

(где С - количество работников, чел ;В - фактически отработанных дней одним рабочим за месяц, дней; Pt1 - производительность труда после внедрения мероприятий; Pt2 - производительность труда до внедрения мероприятий, тыс. леев)

### Расчёт эффекта от уменьшения текучести кадров

За 2015 год SA «VinurideComrat», SA «Tomai-Vinex» и SRL “Nexovin” занимались подбором персонала, при этом использовали СМИ (объявление бегущей строкой) и интернет. Стоимость одного дня объявления в интернете 10 леев, а объявление бегущей строкой 55 леев за неделю.

SA «Vinuri de Comrat». Объявление бегущей строкой и интернет осуществлялось 42 недель в течение года. Средняя заработная плата заместителя директора 5200 леев в месяц, на подбор кадров в течение года было затрачено 30 часов:

$$R = (55 \times 16) + (10 \times 42) + \left(\frac{5200}{176} \times 30\right) = 3616 \text{ леев};$$

$$k_{tc1} = \frac{123}{141} = 0,87;$$

$$k_{tc2} = \frac{141}{143} = 0,98.$$

SA «Tomai-Vinex». Объявление бегущей строкой и интернет осуществлялось 32 недели в течение года. Средняя заработная плата заместителя директора 4800 леев в месяц, на подбор кадров в течение года было затрачено 35 часов:

$$R = (55 \times 32) + (10 \times 32) + \left(\frac{4800}{176} \times 35\right) = 3025 \text{ леев};$$

$$k_{tc1} = \frac{96}{120} = 0,8;$$

$$k_{tc2} = \frac{156}{96} = 1,6.$$

SRL “Nexovin”. Объявление осуществлялось бегущей строкой 22 недели и интернет 30 недель в течение года. Средняя заработная плата заместителя директора 3200 леев в месяц, на подбор кадров в течение года было затрачено 20 часов:

$$R = (55 \times 28) + (30 \times 10) + \left(\frac{3200}{176} \times 20\right) = 2220 \text{ леев};$$

$$k_{tc1} = \frac{16}{21} = 0,76;$$

$$k_{tc2} = \frac{22}{16} = 1,4.$$

Полученные данные внесём в таблицу 2.

Таблица П.22.2. Расчёт эффекта от уменьшения текучести кадров на винодельческих предприятиях АТО Гагаузия (SA «Vinuri de Comrat», SA «Tomai-Vinex», SRL “Nexovin”) за 2015 год, леев

Формула расчета	Названия предприятия	R	С	k <sub>tc2</sub>	k <sub>tc1</sub>	ЭФТс
EFTс = R × С × ( k <sub>tc2</sub> - k <sub>tc1</sub> )	SA «Vinuri de Comrat»	3616	143	0,98	0,87	56880
	SA «Tomai-Vinex»	3025	120	1,6	0,8	290400
	SRL “Nexovin”	2220	21	1,4	0,76	29836

Источник: составлено автором на основе проведённых расчётов

(где R – расходы на новичка, леев; С- среднесписочная численность работников, чел.; k<sub>tc1</sub>, k<sub>tc2</sub>- коэффициент текучести кадров на начало и конец года)

### Расчёт эффекта от совмещения профессий

SA «Vinuri de Comrat». В 2015 на SA «Vinuri de Comrat» прошли обучения 2 работника (лаборанты химического анализа) в течение трёх месяцев. Стоимость обучения на одного составила 12000 леев, а заработная плата работника в 2015 году составила 23787 леев.

SA «Tomai-Vinex» прошли обучения 3 работника (микробиолог 12350 леев; оператор линии розлива 9800 леев; лаборант химического анализа -12000 леев) в течение трёх месяцев. Зарботная плата одного работника в 2015 году составила 26092 леев.

SRL «Nexovin». Прошел обучение 1 работник (обработчик виноматериалов и вин 11500 леев) в течение года. Зарботная плата одного работника в 2015 году составила 26152 леев.

Полученные данные внесём в таблицу 3.

Таблица П.22.3. Расчёт эффекта от совмещения профессий на винодельческих предприятиях АТО Гагаузия (SA «Vinuri de Comrat», SA «Tomai-Vinex», SRL «Nexovin») за 2015 год, леев

Формула расчета	Названия предприятия	$\Sigma Zp$	$\Sigma Co$	V	R	EFSp
$EFSp = \Sigma Zp \times \Sigma Co \times V - R$	SA «Vinuri de Comrat»	23787	2	12	24000	546888
	SA «Tomai-Vinex»	26092	3	12	34150	905162
	SRL «Nexovin»	26152	1	12	11500	302324

Источник: составлено автором на основе проведённых расчётов

(где –  $\Sigma Zp$  заработная плата работника за год, леев;  $\Sigma Co$  – количество работников прошедших обучение смежными профессиями, чел.; V – период, за который рассчитывается эффект (месяц, год, квартал); R – расходы на обучение, леев).

Расчет уравнений регрессий с использованием метода наименьших квадратов

Для доказательства важности в совершенствовании мотивационного менеджмента не только через экономические методы, но и не экономические методы стимулирования автором была изучена зависимость производительности труда от количества используемых методов стимулирования. Данные зависимости были подвергнуты анализу с применением метода наименьших квадратов (МНК) [180]. Для проверки данной гипотезы были сформулированы две зависимости:

$Y_1$  – зависимость производительности труда от экономических методов стимулирования (зарботная плата);

$Y_2$  – зависимость производительности труда от экономических и неэкономических методов стимулирования персонала.

При этом неэкономические методы ранжируются как отношение количества применяемых методов к общему количеству методов рассматриваемых автором

Таблица П.26.1. Вычисление коэффициента неэкономических методов стимулирования

Год	Наименование предприятия											Коэффициент применения неэкономических методов
	SA «Vinuri de Comrat»	SA «Tomai-Vinex»	SRL «Jemciuujina»	SA «Kazaiak-vin»	IMSRL «Tecca»	SA «Burlacu – Vin»	SA «Ciok-Maidan-Vin»	SRL «Şadrisvin»	SRL «Nexovin»	SRL «Invinprom»	SRL «Tartcomvin»	
2007	0,1	0,1	0,01	0,04	0,12	0,03	0,04	0,012	0,05	0,02	0,03	0,05
2008	0,13	0,14	0,09	0,05	0,06	0,04	0,05	0,06	0,09	0,09	0,08	0,08
2009	0,16	0,17	0,13	0,1	0,12	0,1	0,11	0,07	0,13	0,13	0,1	0,12
2010	0,2	0,21	0,13	0,12	0,12	0,15	0,12	0,11	0,11	0,16	0,11	0,14
2011	0,25	0,26	0,14	0,18	0,12	0,15	0,17	0,16	0,18	0,19	0,19	0,18
2012	0,3	0,31	0,15	0,19	0,13	0,16	0,18	0,17	0,22	0,2	0,2	0,20
2013	0,32	0,32	0,15	0,2	0,15	0,16	0,18	0,17	0,25	0,21	0,21	0,21
2014	0,43	0,46	0,17	0,22	0,18	0,19	0,2	0,18	0,36	0,27	0,21	0,26
2015	0,48	0,51	0,2	0,22	0,2	0,2	0,2	0,2	0,39	0,27	0,21	0,28

Источник: составлено автором на основе П.8.1.

Определим вектор оценок связи между производительностью труда и экономических метод (зарботной платы) стимулирования персонала ( $Y_1$ ). Согласно методу наименьших квадратов, вектор оценок ( $s$ ) определяется по следующей формуле:

$$s = (X^T X)^{-1} X^T Y \quad (1.1)$$

где:  $s$ - вектор оценок зависимости производительности труда от экономических и не экономических методов стимулирования;

$X^T X$ - произведение транспонированной матрицы на основную матрицу показателей;

$(X^T X)^{-1}$ - обратная матрица показателей;

$X^T Y$ - произведение транспонированной матрицы показателей на вектор производительности труда.

Таблица 26. 2. Показатели оценки параметров множественной регрессии МСВП АТО Гагаузия

Производительность труда (тыс. далл) $Y$	Среднемесячная заработная плата (леев) $X_1$	Текущий год для прогноза $X_2$	Коэффициент применения неэкономических методов $X_3$
1,82	875	2007	0,05
2,76	1116	2008	0,08
2,99	1333	2009	0,12
3,36	1408	2010	0,14
3,63	1533	2011	0,18
2,89	1783	2012	0,20
2,55	2016	2013	0,21
3,12	2233	2014	0,26
3,3	2325	2015	0,28

Источник: составлено автором

К матрице с переменными  $X_j$  добавляем единичный столбец:

1	875	2007	0.05
1	1116.7	2008	0.08
1	1333.3	2009	0.12
1	1408.3	2010	0.14
1	1533.3	2011	0.18
1	1783.3	2012	0.20

1	2016.7	2013	0.21
1	2233.3	2014	0.26
1	2325	2015	0.28

Матрица производительности труда (Y)

1.82
2.76
2.99
3.36
3.63
2.89
2.55
3.12
3.3

Матрица X<sup>T</sup>

1	1	1	1	1	1	1	1	1
875	1116.7	1333.3	1408.3	1533.3	1783.3	2016.7	2233.3	2325
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015

0.05	0.08	0.12	0.14	0.18	0.20	0.21	0.26	0.28
------	------	------	------	------	------	------	------	------

Умножаем матрицы,  $(X^T X)$

$$X^T X = \begin{array}{|c|c|c|} \hline 9 & 14624,9 & 18099 \\ \hline 14624,9 & 25765142,23 & 29421565,5 \\ \hline 18099 & 29421565,5 & 36397149 \\ \hline \end{array}$$

В матрице,  $(X^T X)$  число 9, лежащее на пересечении 1-й строки и 1-го столбца, получено как сумма произведений элементов 1-й строки матрицы  $X^T$  и 1-го столбца матрицы  $X$

$$X^T Y = \begin{array}{|c|} \hline 26,42 \\ \hline 43895,644 \\ \hline 53136,27 \\ \hline \end{array}$$

Находим обратную матрицу  $(X^T X)^{-1}$

$$(X^T X)^{-1} = \begin{array}{|c|c|c|} \hline 5879053,372 & 15,991 & -2936,369 \\ \hline 15,991 & 4,4E-5 & -0,00799 \\ \hline -2936,369 & -0,00799 & 1,467 \\ \hline \end{array}$$

Вектор оценок коэффициентов регрессии равен

$$Y(X) = \begin{array}{|c|c|c|} \hline 5879053,372 & 15,991 & -2936,369 \\ \hline 15,991 & 4,4E-5 & -0,00799 \\ \hline -2936,369 & -0,00799 & 1,467 \\ \hline \end{array} * \begin{array}{|c|} \hline 26,42 \\ \hline 43895,644 \\ \hline 53136,27 \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline -1180,904 \\ \hline -0,00274 \\ \hline 0,591 \\ \hline \end{array}$$

На основе расчётов получим уравнение зависимости производительности труда ( $Y_1$ ) от заработной платы ( $X_1$ ) и прогнозируемого года ( $X_2$ ):

$$Y_1 = -1180.9043 - 0.00274X_1 + 0.5909X_2$$

Далее определим вектор оценок зависимости производительности труда от заработной платы и неэкономических методов стимулирования персонала ( $Y_2$ ) по формуле 1.1. приложение 23.Используя данные таблицы П.23.1 составим уравнение регрессии( $Y_2$ ).

К матрице с переменными  $X_j$  добавляем единичный столбец:

1	875	2007	0.05
1	1116.7	2008	0.08
1	1333.3	2009	0.12
1	1408.3	2010	0.14
1	1533.3	2011	0.18
1	1783.3	2012	0.20
1	2016.7	2013	0.21
1	2233.3	2014	0.26
1	2325	2015	0.28

Матрица производительности труда ( $Y$ )

1.82
2.76
2.99
3.36

3.63
2.89
2.55
3.12
3.3

Матрица  $X^T$

1	1	1	1	1	1	1	1	1
875	1116.7	1333.3	1408.3	1533.3	1783.3	2016.7	2233.3	2325
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
0.05	0.08	0.12	0.14	0.18	0.20	0.21	0.26	0.28

В матрице,  $(X^T X)$  число 9, лежащее на пересечении 1-й строки и 1-го столбца, получено как сумма произведений элементов 1-й строки матрицы  $X^T$  и 1-го столбца матрицы  $X$  умножаем матрицы,  $(X^T Y)$

26.42

$$X^T Y = 43895.644$$

53136.27

4.6431

Находим обратную матрицу  $(X^T X)^{-1}$

$(X^T X)^{-1} =$	14168007,484	18,881	-7071,213	127420,265
	18,881	4,5E-5	-0,00943	0,0444

-7071,212	-0,00943	3,529	-63,562
127420,265	0,0444	-63,562	1958,742

Вектор оценок коэффициентов регрессии равен

14168007,484	18,881	-7071,213	127420,265	26,42	1311,656
18,881	4,5E-5	-0,00943	0,0444	43895,644	-0,0019
-7071,212	-0,00943	3,529	-63,562	* 53136,27	= -0,652
127420,265	0,0444	-63,562	1958,742	4,643	38,316

На основе расчётов получим уравнение зависимости величины производительности труда ( $Y_1$ ) от экономических ( $X_1$ ) и неэкономических ( $X_3$ ) методов стимулирования, прогнозируемого года ( $X_2$ ):

$$Y_2 = 1311.6559 - 0.0019X_1 - 0.6525X_2 + 38.3163X_3$$

Акты внедрения



**АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ВИНА КОМРАТА»**

Republica Moldova  
Societatea pe Actiuni  
pentru Colectarea  
si Prelucrarea Strugurilor  
«VINURI DE COMRAT»  
or. Comrat,  
str. Fabricii de vin, 1

Moldova Respublikasi  
«KOMRAT SARAPLARI»  
Actioner ortaclii UzUm  
hazirlanmasi hem  
islenmesii icin  
Komrat kas.  
Vinzavodskaa cokaа, 1

Республика Молдова  
Акционерное общество  
по заготовке и переработке  
винограда  
«ВИНА КОМРАТА»  
г. Комрат, ул. Винзаводская,

ф.к. 1003611006981, код НДС 4600016, код ОКПО 00416261, ж/д код 3896, р/сч. 222491200000338, КБ «Финкомбанк» АО, филиал 12 FTMDMD 2X411  
г. Комрат, МФО 28101865, тел./факс: (373 298 ) 2-23-44 тел: (373 298) 2-26-56, e-mail: [vinakomrata@inbox.ru](mailto:vinakomrata@inbox.ru)  
с. f.1003611006981, cod TVA 4600016, CUIUO 00416261, cod CFM 3896, c/d 222491200000338, BC «Финкомбанк» АО SA, filiala 12 FTMDMD 2X411  
or. Comrat, , tel./ fax: (373 298) 2-23-44, tel: (373 298) 2-26-56, e-mail: [vinakomrata@inbox.ru](mailto:vinakomrata@inbox.ru)

Исх. № 16/03  
16 » марта 2016 г.



Утверждаю  
Генеральный директор  
АО «Вина Комрата»  
Хмелевский А.В.

**АКТ ВНЕДРЕНИЯ**

результатов докторской диссертации автора Муска С.  
на тему «Мотивационный менеджмент как фактор экономического развития малых и средних предприятий»

Настоящий акт свидетельствует о том, что результаты диссертационной работы «Мотивационный менеджмент как фактор экономического развития малых и средних предприятий АТО Гагаузия», использованы в деятельности предприятия SA «VINURI DE COMRAT» при построении системы мотивации персонала с помощью экспериментальной методики.

Методика формирования модели мотивационного менеджмента была предложена предприятию SA «VINURI DE COMRAT» в целях внедрения и проверки результатов.

Данная методика была использована в виде:

1. апробации методики проведение мотивационного аудита на предприятии;
2. практических рекомендаций по разработки системы мотивации персонала на основе результатов аудиторского отчёта;
3. предложена мотивационная модель.

Использование результатов диссертационной работы позволяют более эффективно формировать систему мотивации персонала как одного из факторов повышения эффективности деятельности SA «VINURI DE COMRAT».

# «Nexovin» SRL

Республика Молдова  
г. Комрат, пер. Победы, 78  
тел. (0298) 92-2-13  
тел/факс (0298) 92-3-48  
тел. (0298) 2-43-70



ф.к. 1002611001510  
код НДС 4600361  
IBAN  
MD84VI000002224615146MDL  
в BC "Victoria Banc" SA fil. 15  
Comrat  
МФО VICBMD2X449

Исх. № 15/16  
16 » 06 \_\_\_\_\_ 2016 г.



Утверждаю  
Генеральный директор  
SRL "Nexovin"  
Куйчогло Н.

## АКТ ВНЕДРЕНИЯ

результатов докторской диссертации автора Муска С.  
на тему «Мотивационный менеджмент как фактор экономического развития малых и средних предприятий»

Результаты, полученные Муска Снежаной в рамках диссертационного исследования на тему «Мотивационный менеджмент как фактор экономического развития малых и средних предприятий АТО Гагаузия», имеют реально практическое значение для предприятия SRL "Nexovin" путем:

1. практического использования рекомендаций по совершенствованию мотивационной политики предприятия;
2. практического применения оценочных показателей при проведении мотивационного аудита;
3. применение инновационной мотивационной модели в процессе мотивации персонала.

Используемые результаты диссертационной работы позволяют не допустить снижение мотивационной активности персонала и обеспечить экономическое развитие предприятия SRL "Nexovin" в будущем.



1, Ferapontiev str., Comrat, 3801, Republic of Moldova  
Tel. /fax. +373 (298) 22605; 22555; 23704; 24308  
e-mail: tomaivinex@gmail.com www.tomai.md

Исх. № 68/11  
« 3 » апреля 2016 г.

Утверждаю

Председатель Совета Общества  
АО «Томай – Винекс»



Сибов К.Д.

**АКТ ВНЕДРЕНИЯ**  
**результатов докторской диссертации автора Муска С.**  
**на тему «Мотивационный менеджмент как фактор экономического развития малых**  
**и средних предприятий»**

Настоящий акт является свидетельством того, что исследования мотивационного механизма, используемого на предприятии "Tomai Vinex" АО, а также выявление проблем функционирования, связанных с недостатками в системе мотивации, проведенные докторандкой Муской Снежаной, послужили началом преобразований в системе управления. Данные изменения, как выяснилось в процессе исследования, обусловлены необходимостью совершенствования принципов деятельности предприятия, а именно, преобразованием системы мотивации, путем:

- Использования модели мотивационного механизма, разработанного в диссертационной работе, которая поможет учесть потребности всех категорий персонала, их специфические особенности, и, как следствие, повысить удовлетворенность результатами труда.
- Использования методологии внедрения инновационной модели мотивации, разработанной докторандкой, которая является поэтапным алгоритмом для проведения изменений в мотивационной системе на "Tomai Vinex" АО.

Таким образом, результаты исследования, полученные в данной диссертации, служат факторами развития винодельческого предприятия в будущем.

## DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata, Musca Snejana, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Musca Snejana \_\_\_\_\_ *Musca* \_\_\_\_\_

## CURRICULUM VITAE

### Informații personale

Nume / Prenume Musca Snejana  
Adresa(e) Comrat, Republica Moldova  
Telefon (oane) (298)2-39-80; mobil:079005484  
Fax(uri)  
E-mail(uri) E-mail: muskasnejana@mail.ru  
Data nașterii 30.07.1979  
Sex Feminin



**Locul de muncă** Universitatea de Stat din Comrat

**Domeniul ocupațional** 2001-prezent  
Lector universitar, Universitatea de Stat din Comrat, or. Comrat, Republica Moldova

### Educație și formare

**Perioada 1996-2001**  
Universitatea de Stat din Comrat, specialitatea management și economie

**Perioada 2003-2007**  
Doctorat în cadrul Academiei de Studii Economice din Moldova, specialitatea „08.00.05. Economie și management (în ramură)”  
Tema tezei: «Мотивационный менеджмент малых и средних предприятий АТО Гагаузия»

**Perioada 2013**  
Desfășurarea sesiunii a 6-ea de instruire a țărilor vorbitoare de limbă turcă. Durata de instruire - 14 zile. Ankara-Gaziantep-Şanlıurfa, TÜRKIYE

**Perioada 2015**  
Absolvirea cursurilor de formare, specialitatea: Modulul psihopedagogic

### Limba maternă

	Lectura	Vorbire	Scriere
<b>Limba Russian</b>	5	5	5
<b>Limba Română</b>	5	3	3
<b>Limba Germană</b>	4	4	4
<b>Limba Gagauză</b>	5	5	5
<b>Limba Turcă</b>	4	4	4

### Informații suplimentare

**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.**

#### Articole în diferite reviste științifice

1. Onofrei A., Musca S. *Идентификация проблем малого и среднего бизнеса в АТО Гагаузия*. În: Studia Universitates Moldaviae, nr.2 (72) 2014. Seria “Științe exacte și economice. Chișinău, USM: 2014. p. 138-142, ISSN 2345-1033. (0,38 c.a.), Categoria C;

2. Musca S. *Methodologia de formare și implementare a sistemul de motivare a personalului în cadrul întreprinderii*. În: *Economica*. Chișinău, ASEM: 2016, An. XXIV, nr.1 (95), pag. 28-37. ISSN 1810-9136, (0,33 c.a.). Categoria B;
3. Musca S. *Формирование модели мотивационного менеджмента для персонала малых и средних предприятий винодельческого сектора АТО Гагаузия*. În: *Studia Universitates Moldaviae*, nr. 2(92), Chișinău, USM: 2016. Xyz p. (0,52 c.a.) ISSN 1857-2073. Categoria B. (în proces de publicare).

#### **Articole în culegeri științifice**

4. Musca S. *Анализ результатов оценки действующей системы мотивации труда персонала малых и средних предприятий (по результатам исследования винодельческих предприятий Южного региона Республики Молдова)*. În: *Socio-economic aspects of economics and management: Collection of scientific articles*. Vol. 1. Taunton, MA: Aspect Publishing, 2015, pag. 211-216, (0,37 c.a.). ISBN 978-0-9860467-9-7.

#### **Materiale/ teze la forurile științifice**

5. Musca S. *Мотивационный кризис молодых профессионалов и пути её преодоления в организациях*. În: *Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференций: Наука, образование, общество: проблемы и перспективы развития*, 29 марта 2013г, часть 6, Министерство образование и науки РФ. Тамбов: ТПОО Бизнес Наука Общество, 2013. pag.75-78. (0,18 c.a.) ISBN 978-5-4343-0317-0.

#### **Conferințe internaționale în republică**

6. Musca S. *Движущие мотивы инновационной деятельности предпринимателей в АТО Гагаузия*. În: *Материалы международной научно-практической конференции «Инновационное развитие Республики Молдова: национальные задачи и мировые тенденции» 7-8 ноября, 2013г. Комрат: Комратский Государственный Университет, 2013.с.402-406, ISBN 978-9975-4266-0-2 (0,28 c.a.);*
7. Musca S. *Мотивация как фактор формирования эффективного трудового поведения персонала*. În: *Международная научно-практической конференции, посвященная 22-ой годовщине Комратского Государственного Университета «Наука. Культура. Образование», 8 Февраля, 2013г. Комрат: Комратский Государственный Университет, 2013. с.62-63, ISBN 978-9975-44440-5-7 (0,11 c.a.);*
8. Onofrei A., Musca S. *Диагностика основных мотивов-стимулов антимотивов-антистимулов персонала малых и средних винодельческих предприятий АТО Гагаузия*. În: *Материалы V международной научно-практической конференции: «Механизм обеспечение конкурентоспособности и качество экономического роста в условиях модернизации экономики», 20-21 ноября 2014г. Кишинёв: Славянский Университет, 2015. с.34-39,(0,33 c.a.), ISBN 978-9975-117-32-6;*
9. Cara M., Musca S. *Нетрадиционные методы мотивации персонала в условиях кризиса на малых и средних винодельческих предприятиях АТО Гагаузия*. În: *Материалы международной научно-практической конференции, посвященной 24-ой годовщине Комратского Государственного Университета «Наука. Культура. Образование» 11 февраля 2015, Том I. Комрат: Комратский Государственный Университет, 2015. p.89-92. (0,22 c.a.), ISBN 978-9975-83-001-0;*

10. Onofrei A., Musca S., Диагностика и анализ сектора малых и средних предприятий винодельческой отрасли АТО Гагаузия. În: "Priorități strategice de modernizare inovativă a economiei Republicii Moldova și politici de dezvoltare durabilă la nivel mondial", ed. a 10-a a Conferinței Științifice Internaționale, 30-31 oct. 2015. Chișinău: CEP USM, 2015, p. 444-452, (0,36 c.a.) ISBN 978-9975-71-711-3;
11. Musca S., Значение мотивации в механизме менеджмента. În: Материалы международной научно-практической конференции, посвященной 25-ой годовщине Комратского Государственного Университета 4 Февраля, 2016 г, «Наука. Культура. Образование» VolII. Комрат: Комратский Государственный Университет, 2016.с. 79-85. (0,37 c.a.), ISBN 978-9975-83-011-9;
12. Onofrei A., Musca S. Состояние, проблемы и перспективы развития винодельческой отрасли АТО «Гагаузия». În: «Politici și Mecanisme de inovare și dezvoltare a proceselor economic-financiare și sociale în plan național și internațional». Chișinău: Гос. Университет, 2014. С.343-350, ISBN 978-9975-71-574-4(0,31 c.a.);
13. Onofrei A., Musca S. Мотивация и исследование причин текучести кадров малых и средних винодельческих предприятий АТО Гагаузия. În: Материалы VI международной научно-практической конференции: «Механизм обеспечения конкурентоспособности и качество экономического роста в условиях модернизации экономики», 26-27 ноября 2015г. Кишинёв: Славянский Университет, 2016. с.103-106,(0,21 c.a.), ISBN 978-9975-117-36-4.

#### **Conferințe cu participare internațională**

14. Musca S. Мотивация и стимулирование труда работников в сфере научно-исследовательской деятельности. În: Conferința națională cu participare internațională "Strategii și politici de management în economia contemporană", 29-30 martie 2013, ediția a II-a. Chișinău: ASEM, 2013., с. 120-124, (0,24 c.a.), ISBN 978-9975-75-635-8;
15. Musca S. Современные аспекты мотивации труда на предприятиях АТО Гагаузия. În: Conferința națională cu participare internațională "Strategii și politici de management în economia contemporană", 28-29 martie 2014, ediția a III-a. Chișinău: ASEM, 2014. p.156-160, ISBN 978-9975-678-5, (0,3 c.a).

#### **Conferințe naționale**

16. Musca S. *Staff motivation by a gender characteristic in small and medium-sized enterprises of UTA "Gagauzia"*. În: Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători din 25-26 aprilie 2013. Chișinău, ASEM: 2013, ed. a XI-a, Vol. I, pag. 208-212, (0,29c.a.). ISBN 978-9975-75-665-5;
17. Musca S. *Financial Motivation of Personnel in the Agriculture Industry in ATU Gagauzia*. În: Scientific symposium of young reseachers, XII Edition, April 4-5, 2014. Collection of articles Vol. I. Chișinău: ASEM, 2014, pag. 207-211. (0,28 c.a.). ISBN 978-9975-75-689-1;
18. Musca S. Компенсационный пакет как элемент мотивации работников на предприятиях АТО «Гагаузия». În: Материалы научно-практической конференции, посвященная 23-ой годовщине Комратского Государственного Университета «Наука. Культура. Образование», 7 февраля 2014г. Комрат: Комратский Государственный Университет, 2014. с. 73-76, ISBN 978-9975-914-83-3 (0,23 c.a);

	<b>Alte materiale didactice:</b>
	19. Cara M., Curacsina S., Aculova O., Babenco E., Musca S., Экономика предприятия: Учебно-практическое пособие. Comrat: Univ. de Stat din Comrat, 2014. 220 p. ISBN 978-9975-3059-6-9. (0,37 c.a.).
<b>PROIECTE</b>	2013 participant al proiectului TEMPUS Tempus / crunt MOODLE 2,1 Sandbox“, cu învățare la distanță
<b>Diplome, distincții</b>	2001, Diploma USC
<b>Informații suplimentare</b>	Vor fi prezentate la cerere