

0-782377

*На правах рукописи*



**ГИЛЬФАНОВА Мария Геннадиевна**

**СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ РАЗВИТИЯ  
ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ  
ИНТАКТНЫХ КОМАНД ОРГАНИЗАЦИИ**

**Специальность 22.00.08 – социология управления**

**Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук**

**Саратов – 2010**

**Диссертация выполнена в ГБОУ ВПО  
«Саратовский военный институт ВВ МВД России»**

**Научный руководитель:** доктор социологических наук, профессор  
**Баландина Таисия Михайловна**

**Официальные оппоненты:** доктор социологических наук, профессор  
**Понукалин Алексей Алексеевич**

доктор социологических наук, профессор  
**Томилин Виктор Филиппович**

**Ведущая организация:** **Пятигорский государственный  
технологический университет**

Защита состоится 6 мая 2010 года в 15.00 на заседании диссертационного совета Д 212.241.04 при Саратовском государственном социально-экономическом университете по адресу: 410003, г. Саратов, ул. Радищева, 89, ауд. 843.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале научной библиотеки Саратовского государственного социально-экономического университета.

Автореферат размещен на сайте университета [http:// www.seun.ru](http://www.seun.ru).

Автореферат разослан 3 апреля 2010 года.



Ученый секретарь  
диссертационного совета



Л.А. Фиглин

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** Правительством России предпринимаются попытки модернизировать хозяйственные организации, реформировать трудовую деятельность социальных групп, активизировать процессы командного новаторства, коллективной творческой инициативы.

В России создаются конкурентоспособные организации командного типа. В данных организациях формируются творческие профессиональные группы, сокращается участие менеджмента в реализации целей и трудовых задач профессиональных групп, активизируется социальная инициатива коллективов, возрастают трудовая сплоченность, групповая социальная ответственность тружеников. Управленческая система новой организации должна ориентироваться прежде всего на стимулирование группового творчества, активизацию нововведений, развитие систем командного самоуправления персонала, обновление управленческих ценностей работников.

В России обостряются глубинные противоречия развития командных организаций: функциональная департаментализация не обеспечивается соответствующим обновлением системы мотивации труда; принципы управления персоналом не позволяют реально передать властные полномочия профессиональным группам; бюрократические управленческие отношения, ориентированные на периоды длительных стабильных трудовых практик, неизменные условия существования и регламентации трудовой деятельности, подавляют инициативу трудовых команд; командное творчество тормозится согласительными практиками взаимодействия между управляющими и непосредственными работниками.

Данные противоречия можно преодолеть через реализацию социальных проектов развития трудовой мотивации профессиональных команд, внедрение структурной департаментализации, формальное расширение трудовых полномочий профессиональных групп. Необходимо наделять интактные команды организации управленческими полномочиями, проектировать комплексную (многофакторную) систему мотивации труда, командную организационную культуру, стимулировать рационализаторскую творческую деятельность трудовых групп.

Таким образом, актуальность данного диссертационного исследования заключается в том, что в условиях перехода к командным организациям объективно необходима разработка новых теоретических и методологических основ модернизации системы материальных и социальных (нематериальных) факторов мотивации труда профессиональных групп. Формирование командных организаций предусматривает необходимость анализа практик группового взаимодействия работников, представления путей совершенствования мотивационной системы интактных форм командного трудового взаимодействия, разработки и внедрения нового направления социального проектирования — проектирования кросскультурной системы мотивации труда профессиональных групп работников. Анализу данных проблем и посвящается диссертационное исследование автора.

**Степень разработанности проблемы.** При написании диссертационного исследования автор анализировал труды российских и зарубежных ученых: социологов, управленцев, философов — по проблемам эволюции современной организации. Переосмысливая научные идеи Ч. Барнарда, А. Богданова, С. Ивченкова, Ю. Красовского, В. Кривошеева, А. Лоутона, Н. Манохиной, Т. Патерсона, Н. Петрова, А. Пригожина, Э. Роуза, В. Щербины, диссертант исследует институциональные основы современной организации, выявляет тенденции развития социальной структуры, представляет объективные предпосылки становления организации командного типа.

Диссертант привлекает методологические разработки, представленные в традиционных концепциях мотивации труда (работы Э. Мэйо, Ф. Тейлора, Ф. Херцберга). Обобщаются социологические управленческие теории, уточняются мотивационные инструменты современной системы управления (работы Т. Бессокирной, Г. Булычкиной, В. Горяинова, М. Майнера, В. Моргуна, А. Пелла, С. Резника, Л. Фиглина). Анализируются общие методологические принципы исследования мотивации труда (работы Т. Баландиной, О. Максимовой, А. Понукалина, В. Сливака, А. Темницкого, Э. Уткина).

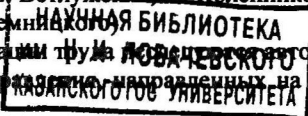
На основе анализа парадигм по стимулированию труда (И. Беляева, Т. Бессокирная, Б. Генкин, В. Зубков, Е. Катульский, В. Магун, Д. Райгородский) автор уточняет сущность и взаимосвязь социологических категорий мотивации и стимулирования труда. Содержание мотивации труда как функции социального управления автор раскрывает на основе теоретических разработок П. Грэхэма, С. Жданова, Л. Карташова, Т. Мясоедова, Т. Никонова, Т. Озерниковой, Т. Соломанидина, В. Сливака, В. Томилина, Дж. Шелдрейка.

В исследованиях Е. Бем-Баверка, Ф. Визера, О. Виханского, Д. Дипроуза, Г. Дмитренко, С. Климовой, Т. Максименко, К. Менгера, Е. Шарapatовой представляются разработки, посвященные исследованию социального и культурного капитала персонала, коллективных, а также командных форм мотивации труда.

Диссертант группирует социологические концепции мотивации труда персонала организаций. К первой группе относятся концепции ученых, исследующих стимулы трудовой деятельности как внешние факторы мотивации (К. Альдерфер, П. Грэхэм, А. Маслоу, В. Подмарков, В. Тарасенко). Ко второй — концепции ученых, представляющих стимулы трудовой деятельности в контексте общего процесса управления и достижения коллективной справедливости (С. Адамс, Т. Баландина, Д. Бергер, В. Врум, Т. Дыльнова, Э. Лаулер, Л. Портер). Третья группа ученых исследует комплексные двухфакторные модели мотивации труда (Ю. Быченко, П. Грэхэм, А. Егоршин, Э. Кирхлер, Ф. Херцберг, Е. Хофманн).

Для исследования заявленной темы полагаем важными разработки отечественных социологов, представляющих принципы совершенствования системы стимулирования труда в условиях структурной модернизации современной организации (работы Г. Бессокирной, Е. Ветлужских, О. Коленниковой, В. Магуна, З. Румянцевой, Р. Рывкиной, А. Темницкого, Э. Уткина).

Процессы проектирования мотивации труда исследуются автором на основе анализа парадигм по социологии управления, направленных на раскрытие за-



кономерностей социально-управленческих трансформаций организаций, выявление взаимосвязей структурных сдвигов в организации и обновления мотивационных систем (работы Т. Баландиной, Н. Воловской, Н. Дмитриева, П. Кузнецова, М. Лальцовой, В. Михеева, Л. Плюсниной, М. Удальцовой). В данном контексте важны идеи ученых, изучающих инструменты и методы социального проектирования систем мотивации (Дж. Гибсон, Д. ДонNELли, Д. Иванцевич, Т. Фокина). Автор привлекает научные исследования, посвященные раскрытию социальных технологий проектирования трудовой деятельности профессиональных команд (работы Д. Бергер, Т. Галкиной, Б. Райсберга, Р. Хунагова).

Также имеют значение научные работы, исследующие конкретные проблемы практического проектирования материальных факторов мотивации (С. Гросс, Н. Ерохина, Э. Лар, Д. Ликти, М. Мейзер, Н. Самоукина, В. Ядов).

Дополняют данное направление социологические концепции, посвященные вопросам проектирования социальных (нематериальных) факторов мотивации труда (работы О. АLEXиной, Н. Калмакан, К. Камерона, С. Круглова, Р. Куинна, Т. Маака, В. Патрушева, Н. Плеса, А. Прохорова, О. Староверова, К. Харченко).

Несмотря на множество социологических исследований, посвященных мотивации труда работников современной организации, по-прежнему отсутствуют комплексные исследования процессов социального проектирования факторов мотивации интактных профессиональных команд, не представлены социологические разделы и формы данного социального проектирования, не уточняются специфика социальных целей и задач проектирования, особенности материальных и социальных факторов мотивации труда интактных команд организации.

**Целью** данного диссертационного исследования являются социологический анализ основных направлений социального проекта трудовой мотивации интактных команд и выработка универсальных рекомендаций по проектированию кросскультурной системы мотивации труда работников.

Для достижения данной цели были поставлены и решены следующие задачи:

— обобщены и систематизированы отечественные и зарубежные теоретико-методологические исследования по стимулированию труда, дифференцированы концепции мотивации, уточнено социальное содержание мотивации труда как функции социального управления профессиональными командами;

— проведен социологический анализ традиционных (одно- и двухфакторных) систем мотивации труда работников организации, доказана необходимость их проектной модернизации и дополнения социокультурными факторами мотивации профессиональных команд организации;

— раскрыта трехфакторная социокультурная модель мотивации труда в системе организационного проектирования профессиональных команд, конкретизированы ее основные компоненты;

— осуществлена общая социальная оценка мотивации персонала современной командной организации, выявлены новые направления социального проекта мотивации труда профессиональных команд организации;

— обоснованы целесообразность и необходимость дифференцированного социального проектирования системы материальной мотивации труда работни-

ков интактных команд, уточнены социальные компоненты данного проектного раздела;

— выявлены социальные факторы кросскультурной системы мотивации труда, обоснована необходимость формирования множественности организационной культуры работников интактных команд, системы дополнительного социального стимулирования трудовых групп;

— разработаны рекомендации, направленные на проектное совершенствование социальных факторов мотивации труда работников интактных команд.

**Объектом** настоящего исследования является совокупность социально-управленческих отношений по поводу социального проектирования трудовой мотивации интактных команд организации.

**Предметом** данного исследования является трудовая мотивация как объект социально-управленческого проектирования.

**Основная гипотеза исследования.** Внутриорганизационное формирование интактных команд организации предполагает внедрение социально-управленческого проекта развития мотивации труда, состоящего из двух разделов. Первый раздел — социальное проектирование дифференцированной системы материальных факторов стимулирования труда на основе применения балльно-факторного метода социальной оценки должностей. Второй — социальное проектирование кросскультурной системы мотивации труда интактных профессиональных команд организации на основе формирования множественной организационной культуры и дополнительной системы социального стимулирования работников.

**Теоретической и методологической базой** исследования послужили общие теоретические положения социального управленческого проектирования, концепций трудовой мотивации, изложенные в трудах классиков социологии, современных исследованиях по социологии управления. Методологические подходы социальной оценки мотивационных процессов разработаны на основе классических принципов социологической оценки организации (Е. Бабосов, А. Кравченко, В. Патрушев, В. Радаев, И. Тюрина, С. Фролов, В. Ядов).

Проблемы структурного развития организации исследуются на основе методологических разработок Ч. Барнарда, А. Богданова, М. Вебера, Т. Паттерсона, А. Пригожина, В. Щербины, Ч. Хенди. Формирование интактных социальных команд анализируется на базе теоретических подходов С. Альдерфера, Е. Бем-Баверка, Т. Галкиной, Дж. Катценбаха, К. Ларсона, А. Маршалла. Факторы трудовой мотивации разрабатываются диссертантом в контексте положений классических школ мотивации Ф. Визера, П. Грэхэма, А. Маслоу, К. Менгера, Ф. Херцберга. Социальное проектирование в системе управленческих процессов анализируется исходя из методологических подходов А. Темницкого, Т. Фокиной, Э. Шейна.

Диссертант применяет системный методологический подход, методы сравнительного социологического анализа и анкетирования.

Эмпирическую базу диссертационной работы составляют результаты эмпирических исследований по проблеме мотивации труда работников.

Анализ практик социального проектирования мотивации труда осуществляется на базе данных социологических исследований, проведенных в различных организациях России. В диссертации проанализированы социологические исследования, выполненные Институтом социологии РАН (при поддержке РГНФ), а также Институтом муниципальных проблем России. Привлекались к анализу данные результатов различных социологических исследований мотивации труда работников, выполненных под руководством отечественных социологов Т. Баландиной, Г. Бессокирной, Е. Ветлужских, Н. Воловской, С. Круглова, М. Лальцовой, Л. Плюсниной, С. Резника, М. Удальцовой.

В диссертации подробно анализируются результаты социологического исследования «Мотивация труда профессиональных команд организации», выполненного автором диссертации совместно с группой социологов в 2009 — 2010 гг. в Закрытом акционерном обществе (ЗАО) «Тяжелые зуборезные станки» (ТЗС) методом анкетирования (N = 301). Основная цель исследования — социологический анализ процессов социального проектирования развития трудовой мотивации профессиональных команд работников организации.

**Достоверность научных результатов, обоснованность теоретических выводов и практических рекомендаций диссертации** подтверждаются использованием широкой информационной и эмпирической базы исследования, аргументированностью разработок, целостностью, структурной логичностью и апробацией основных положений работы на научных конференциях и в научных публикациях, внедрением выводов исследования в проектной деятельности ЗАО «Тяжелые зуборезные станки» (г. Саратов).

Результаты проведенного исследования соотнесены с данными других исследований, выполненных отечественными и зарубежными учеными. Положения диссертационного исследования, его выводы и рекомендации не противостоят базовым положениям современной социологии, социологии организации и социологии управления.

**Научная новизна диссертационного исследования:**

— обобщены и систематизированы отечественные и зарубежные теоретико-методологические исследования по мотивации и стимулированию труда, уточнена социологическая сущность мотивации труда как двойственного социального процесса. С одной стороны — это функция управления, процесс целевого формирования внутренних и внешних мотивов (движущих сил), определенного стиля трудового поведения акторов. С другой — это внутренние побуждения работника к достижению целей профессиональной команды и организации в целом;

— выявлены недостатки традиционных систем мотивации труда в условиях организации командного типа. Доказано, что традиционная система мотивации труда создает предпосылки формирования люмпенизированных групп работников. Последние характеризуются низким уровнем трудовых компетенций; социальной безответственностью; недобросовестным отношением к трудовым поручениям; творческой пассивностью; негативным отношением к проявлению творчества и трудовой инициативы другими сотрудниками; преобладанием ценностных предпочтений минимизации трудового участия; ориентацией на

уравнивательность оплаты труда, согласием на низкий трудовой доход в обмен на имитацию трудового участия;

— раскрыта специфика социально-управленческого проектирования интактных команд организации как сложного многоэтапного процесса, определяющего трансформацию стиля трудового поведения профессиональных групп работников, обновление социальной структуры организации, формирование трехфакторной социокультурной мотивационной системы, модернизацию процессов социальной координации и контроля работ;

— разработан социально-управленческий проект мотивации труда интактных команд, состоящий из: 1) проектирования материальных факторов трудовой мотивации на основе применения балльно-факторного метода социологической оценки, представления диапазонов классификации различных должностей профессиональных групп; 2) проектирования кросскультурных (нематериальных) факторов трудовой мотивации на основе формирования множественной (командной) организационной культуры, развития дополнительных социальных факторов мотивации труда интактных профессиональных команд;

— обоснованы сложность и двойственность процесса формирования кросскультурной системы мотивации труда интактных профессиональных команд: с одной стороны, формирование командной организации предполагает становление организационной культуры нового командного типа, где общие организационные ценности, принципы и нормы являются преобладающими и основными; с другой, данное формирование предполагает усиление самостоятельности отдельных команд, развитие специфических командных групповых ценностей, принципов, норм и приоритетов трудового взаимодействия;

— разработаны рекомендации, направленные на дальнейшее проектное совершенствование кросскультурной системы мотивации труда интактных профессиональных команд: плановое совершенствование условий труда профессиональных команд работников; создание и коррекцию системы кадрового резерва управленческого комплекса организации; поэтапную последующую передачу командам управленческих и организационных функций; активизацию системы стимулирования труда через предоставление возможности профессиональной переподготовки, карьерного роста, повышения профессионального статуса.

#### **Научные положения, выносимые на защиту.**

1. В современных условиях формируется новый структурный тип командных организаций, состоящих из относительно самостоятельных, максимально наделенных властными управленческими полномочиями профессиональных групп сотрудников. Команды работников характеризуются сплоченностью, социальной ответственностью, дополняющими друг друга профессиональными навыками, ориентацией на интегрированную систему групповых и общеорганизационных показателей эффективности труда и преимущественно групповыми формами социального контроля.

Организации командного типа могут включать в себя различные формы команд: интактные функциональные (постоянно действующие профессиональные группы, органически вписанные в традиционную вертикаль иерархии органи-

зации, в составе которых акторы работают в течение всего трудового времени) и кроссфункциональные проектные (профессиональные группы, создаваемые временно для разработки и реализации определенного проекта).

2. В условиях организации командного типа классические мотивационные системы неэффективны: 1) отсутствует связь материального стимулирования труда с конечными результатами деятельности профессиональных команд работников (стимулирование осуществляется через систему неизменных ставок и тарифов, при этом качественные характеристики командного труда, его эффективность, достигнутые групповые результаты не учитываются); 2) не существуют системы кросскультурной (нематериальной) мотивации труда профессиональных команд (потеря стимулирующей функции социальных поощрений профессиональных групп организации, сворачивание стимулирующего комплекса социального одобрения, социальных пособий и льгот, вручения ценных подарков, предоставления символических наград, отгулов за стабильные (высокие) конечные трудовые результаты); 3) имеются косность и бюрократичность сложившейся организационной культуры (отсутствие интегрированных командных и общеорганизационных ценностей, норм, осознанных формальных и неформальных принципов командного трудового взаимодействия работников).

3. Социально-управленческий проект формирования организации командного типа представляет собой комплекс субъективно планируемых направлений изменений организационной структуры, управленческих полномочий, системы групповой мотивации труда. Он имеет специфические системные структурные и мотивационные цели и задачи. Цель социального проекта командной организации должна быть многонаправленной и определять достижение, по крайней мере, двух результатов: 1) структурных сдвигов (таких как функциональная департаментализация; создание профессиональных интактных команд, наделенных групповыми функциями труда, полномочиями, имеющими групповые конечные задачи и цели реализации); 2) формирования социально-культурных командных ценностей и внедрения материальной и нематериальной систем мотивации труда по командным (групповым) результатам.

4. Социальное проектирование интактных профессиональных команд предполагает плановое внедрение расширительной трехфакторной системы мотивации труда, которая значительно углубляет и дополняет позиции как чисто потребительного, процессного, так и двухфакторного подхода к стимулированию труда.

Новая система мотивации интактных команд организации должна иметь три основных фактора стимулирования. Первый системный фактор — основная заработная плата (определяет условия расширительного удовлетворения базовых физиологических потребностей сотрудников организации). Второй — дополнительные формы материального стимулирования, социальная политика организации, условия трудового взаимодействия, характер межличностных отношений в организации (определяет условия расширительного удовлетворения базовых потребностей социальной безопасности и уверенности в будущем сотрудников организации). Третий — кросскультурная система мотивации труда, а именно — формирование множественной (командной) организационной куль-

туры, системы социального вознаграждения и социальных льгот (определяет устойчивое социальное и культурное развитие работников организации, условия развития потребностей признания и уважения, принадлежности к социальной профессиональной группе, высших потребностей творческого самосовершенствования и самовыражения работников).

5. Социально-управленческое проектирование материальной системы мотивации представляет собой два проектных раздела: 1) формирование единого командного разряда заработной платы по отдельным профессиональным группам работников. Проектируется на основе многошагового социологического опроса экспертов, топ-менеджмента и членов (сотрудников) профессиональной команды. Вводятся отдельные диапазоны работников профессиональных команд с различными окладами основной заработной платы, каждому из социальных диапазонов определяется уровень основной заработной платы, разрабатываются вектор и динамика ее изменения на стратегическую перспективу; 2) формирование дополнительной заработной платы, проектируемой на основе не только формальной аттестации работников (выявляющей квалификацию, мастерство, способность к решению трудовых заданий и задач, социальную ответственность работников), но и внутрикомандного социологического опроса (направленного на социальную оценку трудового вклада индивида со стороны его непосредственных коллег).

6. Социально-управленческий проект кросскультурной (нематериальной) системы мотивации состоит из нескольких разделов и направлен на формирование множественной организационной культуры; дополнительных социальных факторов мотивации труда интактных профессиональных команд (социального вознаграждения труда, предоставления базового, а также дополнительных пакетов социальных льгот). Формирование множественной организационной культуры определяет развитие интегрированного набора коллективных базовых ценностей, норм, принципов, представлений, обретаемых трудовым коллективом организации в целом, а также ее отдельными социальными командами. В рамках отдельных команд относительно самостоятельно развивается субкультура: специфические культурные ценности, принципы трудового поведения, не присущие организации в целом и разделяемые только отдельной профессиональной командой.

7. Социальное вознаграждение труда в деятельности интактных профессиональных команд должно быть нацелено на достижение социального признания лучших профессиональных команд организации (реализация мероприятий по социальным представлениям и наградам профессиональных групп, модернизации рабочих мест, системы дополнительного профессионального обучения, обновление условий труда команд работников). Внедрение новой дифференцированной системы социальных льгот интактных команд должно осуществляться в несколько проектных этапов. Первый проектный этап — определение состава трех основных грейдов (социальных страт, куда входят группы команд с определенным набором социальных организационных льгот). Второй — определение форм и уровня социальных льгот по каждому грейду.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Основные научные положения, выдвинутые в диссертации, развивают организационно-методические основы социально-управленческого проектирования трудовой мотивации профессиональных команд. Идеи диссертации способствуют развитию теории и методологии социологии управления. Полученные результаты могут быть использованы в дальнейших научных исследованиях социальных проектов систем мотивации труда. Рекомендации прикладного характера могут применяться при осуществлении общей социальной оценки мотивационных систем, а также могут быть использованы при разработке социальных проектов мотивации труда в организациях различного вида и форм собственности.

Теоретические положения диссертации могут использоваться при разработке и чтении курсов «Социология», «Социология управления», «Социология и психология управления», «Социология организации», «Социальное управление», «Социальное проектирование», «Управление социальным развитием».

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные научные положения, выводы и рекомендации, выдвинутые в диссертации, докладывались на заседаниях кафедры социальных и гуманитарных наук Саратовского военного института ВВ МВД России. Автор диссертационного исследования представлял выводы диссертационного исследования на семинарах адъюнктов, соискателей, преподавателей ГБОУ ВПО «Саратовский военный институт ВВ МВД России».

Основные результаты диссертационного исследования представлялись в ходе участия автора в межвузовских научных конференциях: «Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук» (Вольск, 2010); «Классическое университетское образование для XXI века: доступность, эффективность, качество» (Саратов, 2009); «37-я Межвузовская военно-научная конференция» (Саратов, 2009); «Актуальные проблемы развития военной науки» (Саратов, 2009); «Человек и общество: проблемы взаимодействия» (Саратов, 2008); «Развитие и взаимодействие социальных субъектов в современной институциональной среде» (Саратов, 2008); «36-я Межвузовская военно-научная конференция» (Саратов, 2008); «Пути повышения эффективности и качества образовательного процесса в военном институте» (Вольск, 2007).

Теоретические выводы и методологические разработки, содержащиеся в диссертационной работе, доведены до уровня практических рекомендаций и внедрены в деятельности ЗАО «Тяжелые зуборезные станки» (г. Саратов).

**Публикации.** Основное содержание и результаты диссертационного исследования нашли достаточно полное отражение в опубликованных автором 10 печатных работах общим объемом 4,3 п. л. (в том числе две статьи в центральных периодических изданиях, рекомендованных ВАК, объемом в 1 п. л.).

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения и трех глав (каждая глава состоит из двух параграфов). Также диссертация включает в себя заключение, список использованной литературы и приложение. Структура диссертации соответствует сформулированной цели, поставленным задачам и выдвинутой гипотезе научного исследования.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обоснована актуальность исследования социального проекта трудовой мотивации интактных команд организации. Раскрывается степень научной разработанности, сформулированы цель, задачи и предмет исследования. Представляются оценка достоверности, теоретико-методологические основания диссертации, ее эмпирическая база, основные пункты научной новизны, раскрывается значение научных выводов исследования для теории и практики, даются рекомендации по использованию результатов диссертации.

В первой главе «Теоретико-методологические основы социологического исследования управленческой мотивации труда» анализируются социально-управленческие концепции систем мотивации труда. Теоретически и методологически обосновываются принципы социологического исследования мотивации труда в контексте реализации социально-проектной функции управления персоналом организации.

В первом параграфе первой главы «Мотивация труда как функция социального управления» осуществляется обобщение социологических и управленческих школ, исследующих системы мотивации труда, представлен их критический анализ, переосмысливаются положения, потерявшие социальную актуальность в современных условиях. В данном параграфе синтезируются теоретические разработки и уточняются компоненты современной трехфакторной управленческой модели мотивации.

Диссертант обращается к анализу наиболее значимых методологических разработок по проблеме мотивации труда. Переосмысливаются теоретические концепции мотивации в контексте управленческих парадигм Т. Бессокирной, В. Горяинова, А. Егоршина, М. Майнера, О. Максимова, Э. Мэйо, А. Пелла, В. Спивака, Ф. Тейлора, А. Темницкого, Э. Уткина, Л. Фиглина, Ф. Херцберга.

Диссертант дифференцирует социально-управленческие концепции по проблеме трудовой мотивации на четыре основные группы. Первая группа исследователей (К. Альдерфер, П. Грэхэм, А. Маслоу, В. Подмарков, В. Тарасенко) рассматривает стимулы трудовой деятельности (внешние факторы мотивации) в рамках классических принципов потребительной мотивации. Данные исследователи отождествляют стимулирование трудовой деятельности с внешним мотивационным побуждением индивидов к труду через механизмы удовлетворения различных потребностей работников.

В рамках данного подхода система стимулирования не разбивается на четкие компоненты, не представлены критерии, по которым стимул можно отнести к той или иной группе мотивационной системы. Авторы ограниченно рассматривают процессы стимулирования через системы конечного потребления (удовлетворение потребностей представляется как форма проявления мотивации трудовой деятельности работников).

Вторая группа исследователей (С. Адамс, Д. Бергер, В. Врум, Э. Лаулер, Л. Портер) разрабатывает процессуальные теории мотивационного менеджмента. Данные исследователи отождествляют внешнее стимулирование трудовой деятельности с материальным управленческим мотивационным побуждением.

ждением индивидов к определенному (необходимому) стилю труда. В рамках данного подхода система стимулирования разбивается на три компонента: материальное стимулирование выполнения должностных обязанностей; материальное стимулирование выслуги лет и сглаживания факторов стоимости жизни; материальное премиальное стимулирование достижения результативности и эффективности труда. Недостатком данного направления является его ограниченность экономическим менеджментом. Исследователи абстрагируются в своих теориях от нематериальных систем стимулирования труда. В то же время в современных условиях роль нематериальных факторов постоянно увеличивается.

Третья группа исследователей (П. Грэхэм, Э. Кирхлер, К. Майер-Пести, Ф. Херцберг, Е. Хофманн) формирует разработки на основе комплексного подхода, обобщая потребительные и управленческие процессуальные теории мотивации. Здесь представляется двухфакторная модель стимулирования труда работников. В рамках данной модели система стимулирования трудовой деятельности разрабатывается в контексте общих процессов достижения коллективной справедливости. Теоретики акцентируют внимание на мотивирующем значении основной и дополнительной заработной платы.

Автор уточняет недостатки двухфакторной модели стимулирования труда: теоретические выводы исследователей преимущественно строятся на упрощенных двухблочных социологических опросах. При этом описания хорошего или плохого самочувствия после выполнения той или иной работы, сделанные работниками, субъективны. Предположение исследователей о буквальной корреляции между удовлетворением актора работой (проявляющимся в положительной самооценке трудового самочувствия работника) и производительностью труда не подтверждается многими практическими социологическими исследованиями.

На основе анализа исследований различных социологических и социально-управленческих школ автор приходит к выводу о том, что в обобщенном контексте мотивация труда является функцией управления. Она является двойственным процессом и отражает систему внутреннего и внешнего побуждения человека к трудовой деятельности. Внутренняя мотивационная система характеризуется потребностями, осознаваемыми индивидами через систему собственных интересов.

Внешняя мотивационная система определяется внешним комплексом управленческих стимулов: материальных, административных, социальных (как внешних побудителей к трудовой деятельности). Социальный процесс мотивации диссертант условно рассматривает в контексте трех подсистем: 1) формирования мотивов (внутренних и внешних движущих сил человека); 2) управленческого стимулирующего воздействия (материального, административного принуждения, социального морального поощрения, развития самоутверждения); 3) удовлетворения материальных (биологических) и духовных (социальных) потребностей человека.

В заключении параграфа автор представляет содержание современной расширительной трехфакторной управленческой модели мотивации группового труда, конкретизирует ее системные факторы.

Первый системный фактор — основная заработная плата. В условиях России данный фактор по-прежнему является основополагающим. Он определяет условия расширительного удовлетворения базовых физиологических потребностей сотрудников организации.

Второй системный фактор — дополнительные формы материального стимулирования, социальная политика организации, условия трудового взаимодействия, характер межличностных отношений в организации. В условиях России данная система только начинает развиваться, значение этого стимулирования по мере дальнейшего развития будет увеличиваться. Настоящий стимулирующий комплекс определяет условия расширительного удовлетворения базовых потребностей социальной безопасности, уверенности в будущем сотрудников.

Третий системный фактор — множественная организационная культура, стабильный карьерный рост, творческое самосовершенствование, устойчивое социальное и культурное развитие работников организации. В условиях России данная система находится в состоянии зарождения.

В современных условиях возрастает потребность в развитии третьего системного фактора — стимулирования труда профессиональных групп сотрудников. Данный стимулирующий комплекс определяет условия расширительного удовлетворения потребностей высшего уровня. Он ориентирован на развитие потребностей признания и уважения, принадлежности к социальной группе, высших потребностей развития и творческого самовыражения работников организации.

Во втором параграфе первой главы *«Необходимость модернизации системы мотивации труда в условиях организации командного типа»* исследуется традиционная система мотивации труда, присущая трудовым организациям, выявляются ее недостатки и практическая необходимость модернизации в условиях перехода к командной структуре организации.

Диссертант анализирует взаимосвязь и взаимозависимость процессов социального проектирования групповых команд и трансформацию требований к системе мотивации труда. На основе переосмысления теоретических разработок Э. Гидденса, Р. Дафта, П. Друкера, Т. Фокиной уточняются содержание командной организации, ее современные виды. Автор доказывает, что в современных условиях объективно формируются организации командного типа. Последние структурно состоят из профессиональных групп, максимально надежных властными управленческими полномочиями, сплоченных, социально ответственных, имеющих широкий круг компетенций и специфическую систему трудовой мотивации.

Профессиональная команда возникает тогда, когда ее участники осознают приоритет групповых интересов над личными амбициями. При этом все члены команды должны разделять цели группы, понимать их связь с целями организации, использовать весь свой трудовой потенциал для достижения общей цели команды и организации.

Анализируя теоретические разработки С. Альдерфера, Т. Баландиной, Е. Бем-Баверка, Т. Галкиной, Дж. Катценбаха, К. Ларсон, Ф. ЛяФасто, А. Маршалла, автор условно разделяет современные команды на интактные и кросс-функциональные.

В заключении параграфа автор делает вывод о том, что в условиях организации командного типа необходима модернизация принципов мотивации труда работников. Диссертант обосновывает необходимость внедрения новой трехфакторной системы мотивации труда, доказывает, что в условиях командной организации система мотивации должна включать в себя не только материальный комплекс оплаты труда, но и систему кросскультурного (нематериального) поощрения и вознаграждения. Диссертант констатирует, что кросскультурная система мотивации труда логически дополняет традиционный комплекс материальных факторов стимулирования. Компоненты кросскультурной системы мотивации интактных команд диссертант представляет в форме многоуровневой (командной) организационной культуры, а также комплекса социального стимулирования труда работников.

Многофакторная мотивационная модель должна строиться на групповых принципах мотивации. Наиболее значимые принципы новой модели мотивации следующие: достижение соответствия цели мотивации труда и стратегических целей организации; системность развития мотивирующих факторов, потребностей и трудовых ожиданий; постоянная социологическая оценка и устранение демотивирующих факторов; справедливость системы оплаты; комплексное развитие командной организационной культуры.

**Вторая глава «Содержание социального проекта мотивации работников интактных профессиональных команд»** посвящена исследованию содержания социального проектирования мотивации работников по групповым результатам труда, представлению общих рекомендаций, направленных на разработку основных разделов трехфакторной системы мотивации группового труда интактных команд современной организации.

В *первом параграфе второй главы «Трехфакторная модель мотивации труда в системе организационного проектирования интактных команд»* раскрывается процесс социального проектирования командной организации, уточняются проявления трехфакторной модели мотивации труда интактных команд организации.

Автор рассматривает разделы социального проектирования организации командного типа. Привлекая данные исследований Н. Воловской, Дж. Гибсона, Э. Гидденса, Д. Х. Доннелли-мл., Д. Иванцевича, М. Лальцовой, В. Михеева, Т. Фокиной, диссертант приходит к выводу о том, что в современных условиях проектирование командной организации осуществляется как сложный многоэтапный процесс, определяющий трансформацию стиля трудового поведения профессиональных групп работников, структурную функциональную департаментализацию социальной организации, формирование трехфакторной социокультурной мотивационной системы, модернизацию процессов социальной координации и контроля работ.

Проектирование организации командного типа имеет специфические системные структурные и мотивационные цели и задачи. Цели социального проектирования командной организации: 1) структурная функциональная департаментализация, формирование командных ценностей (командной организационной культуры); 2) внедрение системы мотивации труда по групповым результатам.

Достижение первой системной цели определяет формирование и развитие интактных профессиональных команд — постоянно действующих, относительно самостоятельных профессиональных групп работников, максимально наделенных властными управленческими полномочиями.

Достижение второй системной цели социального проекта формирования организации командного типа направлено на внедрение новой трехфакторной системы стимулирования труда по групповым результатам. Реализуется данная проектная цель как многонаправленный процесс.

1. Проектирование совершенствования базовой заработной платы работников (коллективная работа людей, входящих в интактные команды, имеет как индивидуальные, так и коллективные результаты; члены этих команд должны получать базовую заработную плату за выполнение должностных обязанностей).

2. Проектное обновление системы дополнительной заработной платы (которая должна состоять из дополнительных начислений, выплачиваемых в знак социального признания заслуг работника, и определяться не только выслугой лет, но и необходимыми факторами достижения нужного качества жизни работника и его семьи).

3. Проектное внедрение системы нематериального и материального премиального поощрительного стимулирования. Состоит из двух частей: 1) нематериальной системы стимулирования (проектирования совершенствования условий трудового взаимодействия, улучшения межличностных отношений в организации, стабильного карьерного роста, возможности творческого самосовершенствования, устойчивого социального и культурного развития работников организации); 2) материального поощрительного стимулирования (денежных премиальных выплат). Данные выплаты должны быть разными для каждой трудовой профессиональной команды. Их величина определяется достигнутыми командными результатами в настоящий и предшествующий периоды.

4. Проектное формирование организационной культуры командного типа. Для достижения данной цели необходимо решение таких задач, как: 1) формирование ценностных предпочтений и идентичности работника с профессиональной командой, где он трудится; 2) достижение ценностных предпочтений и идентичности с составом работников подразделения, в которое входит рабочая команда (группа); 3) достижение ценностных предпочтений и идентичности работника с коллективом организации в целом. Необходимо формирование приоритета ценностных ориентаций работников как членов трудовой организации (коллектива в целом). Данные ценностные предпочтения и должны составлять ее руководящее социокультурное ядро.

Во втором параграфе второй главы «Общая социальная оценка стимулирования персонала и направления социального проекта мотивации профессио-

нальных команд» диссертант сосредотачивается на социальном анализе и общей оценке систем стимулирования группового труда работников современных российских командных организаций, выявляет недостатки традиционной системы. В данном параграфе уточняются структурные направления социального проекта развития мотивации труда в организациях командного типа.

Методологические основы социальной оценки стимулирования труда уточняются на основе социологических разработок Д. Бергер, Л. Бергера, Т. Галкиной, А. Лобко, Б. Райсберга, Р. Хунагова. Автор констатирует, что социологический анализ систем мотивации группового труда предполагает использование прежде всего социологического метода анкетного опроса.

Социальная оценка мотивационной системы позволила автору выявить ее недостатки в условиях функционирования организации командного типа. На основе анализа данных различных эмпирических исследований, прежде всего социологического исследования «Мотивация труда профессиональных команд организации», проведенного в ЗАО «Тяжелые зуборезные станки» (ТЗС), диссертант представляет общие недостатки традиционной системы стимулирования труда работников командных организаций.

1. Групповая неэффективность системы материального стимулирования труда (отмечает 71,0% опрошенных работников ЗАО «ТЗС»). Сотрудникам профессиональных команд непонятна методика начисления основной и премиальной частей заработной платы. Они не считают существенную заработную плату важнейшим фактором повышения мотивации командного труда.

2. Несвязанность заработной платы с конечными результатами труда (отмечает 54,2% сотрудников). Премии начисляются без четкой и понятной связи с результатами и эффективностью труда профессиональных команд. Большинство менеджеров российских организаций только провозглашают принцип оплаты труда по конечным результатам. На практике система управленческого стимулирования по-прежнему ориентируется на неизменность ставок и тарифов. Заработная плата, как правило, отражает затраченные персоналом усилия в соответствии со стажем. Качественные характеристики командного труда, его групповая эффективность, достигнутые результаты управляющими не учитываются.

3. Косность и бюрократичность сложившейся организационной культуры, отсутствие командных ценностей, формальных и неформальных принципов командного трудового взаимодействия работников. Почти половина (46,2%) работников констатирует отсутствие в организации командных социально-трудовых ценностей. Около половины респондентов не ориентируются в основной миссии и целях организации.

4. Отсутствие системы социального (нематериального) поощрения профессиональных команд. Полная потеря стимулирующей функции социальных поощрений профессиональных команд организации отмечается 42,2% работников.

Диссертант доказывает, что преодоление сложившихся проблем можно осуществлять путем активизации процессов управленческого социального проектирования. Решение первой и второй групп мотивационных проблем автор связывает с социальным проектированием материального стимулирования командного труда.

Проблемы третьей и четвертой групп предлагается преодолевать с помощью разработки новых социальных управленческих проектов, ориентированных на формирование кросскультурной системы мотивации труда: развитие командной организационной культуры, формирование факторов нематериального поощрения профессиональных команд, дифференцированной системы социальных льгот.

В третьей главе «Основные разделы социального проекта мотивации труда интактных профессиональных команд» представлены отдельные направления социального управленческого проекта мотивации труда интактных команд организации, определяются пути проектного обновления системы материальных и нематериальных факторов мотивации труда работников профессиональных команд.

В первом параграфе третьей главы «Социальное проектирование системы материальной мотивации труда работников организации командного типа» диссертант сосредотачивается на социологическом анализе и оценке материальных систем стимулирования группового труда работников современных командных организаций России. В данном параграфе разрабатываются предложения по социальному проектированию новых форм материальной мотивации труда профессиональных команд организации.

Автор доказывает, что современной организации командного типа необходима модернизация традиционной системы материального стимулирования труда. Анализ различных эмпирических исследований подтверждает выдвинутую гипотезу о неэффективности классической тарифной оплаты труда в условиях командной структуры организации. Работники современной командной организации констатируют неудовлетворенность системой материального стимулирования труда.

По данным социологического исследования «Мотивация труда профессиональных команд организации» удовлетворены системой материального стимулирования труда только 7,9% работников. Считают систему материального стимулирования труда неэффективной 71,0%. Сотрудники констатируют несвязанность заработной платы с конечными результатами труда, а также отсутствие связи премиального стимулирования труда с конечными результатами деятельности (54,2%). При этом 61,8% работников считают, что их заработная плата меньше их трудового вклада.

Работники профессиональных команд указывают, что необходимо усилить связь материального стимулирования труда с конечными результатами деятельности профессиональных команд работников. На вопрос «Если Вы будете работать с большей отдачей сил, Ваш заработок увеличится?» только 7,6% работников ЗАО «ТЗС» ответили утвердительно. Незначительные увеличения предполагают 35,5% сотрудников. Неизменность заработка при росте трудового вклада констатируют 54,8% работников организации.

Вторая проблема классической (материальной) мотивационной системы — информационная закрытость системы материального стимулирования труда. У 88,7% сотрудников отсутствует информация об уровне заработной платы коллег. При этом 44,8% работников негативно оценивают закрытость системы материального стимулирования труда в организации.

Работники командных организаций предлагают разработать принципы открытой системы начисления заработной платы, представлять в открытом доступе изменение заработной платы по каждой профессиональной группе — как в рамках отдельной профессиональной команды, так и в организации в целом.

Третья проблема материальной мотивационной системы — управленческая узость и непонятность методик оценки труда работников. 29,9% работников считают, что проектирование материальных факторов мотивации должно осуществляться на основе расширительной социальной оценки трудового вклада сотрудников.

Предсказуем ответ тружеников на вопрос об оценке менеджментом трудового вклада работников. 57,1% респондентов полагают, что руководство оценивает их труд несправедливо. При этом сотрудники подчеркивают, что оценка трудовой деятельности управляющими и непосредственными работниками существенно отличается. 63,5% работников отмечают, что коллеги высоко ценят результаты труда в организации. Автор делает вывод о том, что работники считают своих коллег по работе более подготовленными к реальной социальной оценке трудового вклада работников, оценка со стороны непосредственных работников является более эффективной и справедливой.

Диссертант предлагает пути проектного обновления системы материальной мотивации труда современной командной организации. Предлагаемая система состоит из двух проектных разделов.

Первый раздел социального проекта направлен на формирование единого командного разряда заработной платы по отдельным профессиональным группам работников. На основе данного единого разряда начисляется основная заработная плата и существуют условия равноправного положения сотрудников по отношению как к коллективному результату труда, так и к основному материальному поощрению (основной заработной плате).

Социальное проектирование единого командного разряда заработной платы по отдельным профессиональным группам работников предлагается осуществлять поэтапно с помощью социологических методов анализа. Первый этап: социологическое интервьюирование экспертов и сбор информации о рабочей должности. Второй этап: социологическое интервьюирование членов профессиональной команды для уточнения основных обязанностей и практик их трудового выполнения. Третий этап: анализ данных социологического интервью экспертов (согласно шагу один) и социологического интервью членов (работников) профессиональной команды (согласно шагу два), заполнение формы, отражающей «описание должностей профессиональных команд организации», анализ форм «описания должностей профессиональных команд организации» группой топ-менеджмента организации, определение по каждому разряду размера основной заработной платы. Четвертый этап: утверждение «описания должностей профессиональных команд организации» и ставок заработной платы отдельных групп сотрудников директором (руководителем) организации.

На основе анализа данных социологической оценки предлагается вводить отдельные диапазоны профессиональных команд с различными окладами основной заработной платы.

Второй раздел социального проекта автор предлагает направить на формирование дополнительной заработной платы, определяющей надбавки отдельным работникам профессиональной команды за мастерство (совокупность возможностей, знаний, умений и навыков работника), способность к решению трудовых заданий и задач (характеристика процессов трудового накопления возможностей, знаний, умений и навыков работника), реализацию уникального человеческого потенциала, социальную ответственность внутри каждого мотивационного диапазона (перед обществом, менеджментом, трудовым коллективом).

В заключении параграфа автор констатирует, что прибавка к зарплате должна социально проектироваться на основе не только формальной аттестации работников, но и внутрикандного социологического опроса, направленного на оценку трудового вклада индивида со стороны его непосредственных коллег. В порядке исключения может использоваться всесторонняя социологическая оценка трудового вклада работника со стороны коллег, менеджмента, партнеров, потребителей, клиентов, подчиненных.

*Второй параграф третьей главы «Социальное проектирование кросскультурной системы мотивации труда интактных профессиональных команд»* посвящается анализу практик формирования социальных (нематериальных) факторов мотивации интактных команд организации.

Серьезные социокультурные проблемы мотивационной системы в условиях командной организации — неразвитость групповой организационной культуры, отсутствие системы социальных поощрений. По данным социологического исследования «Мотивация труда профессиональных команд организации» 52,2% работников командной организации констатируют существенное различие трудовых целей, задач, интересов профессиональных групп (команд) и организации в целом. Только 7,0% респондентов полагают, что цели и задачи профессиональной группы (команды) и организации совпадают и в стратегической перспективе подчинены миссии организации. Трудящиеся подчеркивают, что внедрение социального проекта структурной модернизации привело к размежеванию текущих трудовых целей групп и организации в целом.

Работники организации консолидированно предлагают направления дополнительного социального проекта нематериальной системы мотивации труда интактных профессиональных команд.

57,4% сотрудников отмечают необходимость развития «командных» ценностей организации труда. 57,4% обосновывают необходимость обновления формальных и неформальных норм трудового взаимодействия. 51,8% предлагают внедрение системы социальных льгот. 43,8% подчеркивают важность разработки системы нематериальных поощрений за трудовые достижения. 30,2% отмечают необходимость модернизации системы профессиональной подготовки тружеников. 17,9% опрошенных предлагают передать работникам дополнительные управленческие функции. 17,6% обращают внимание на внедрение системы социальной оценки профессиональной деятельности не только профессиональных команд, но и менеджмента организации.

На основе анализа различных эмпирических исследований диссертант констатирует необходимость внедрения дополнительного социального проекта

кросскультурной мотивации труда интактных команд организации. Обосновывается двойственность данного дополнительного социального проекта.

Первая часть (раздел) дополнительного социального проекта должна быть направлена на развитие организационной культуры нового командного типа, где общие организационные ценности, принципы и нормы являются преобладающими. В рамках данного раздела предполагаются усиление самостоятельности некоторых команд, создание отдельных, относительно независимых профессиональных групп на основе формирования специфических командных групповых ценностей, принципов, норм и приоритетов трудового взаимодействия.

Вторая часть (раздел) дополнительного социального проекта направлена на формирование дополнительных социальных факторов мотивации труда интактных профессиональных команд. Данный раздел сложен и разнонаправлен по своему содержанию. С одной стороны, он направлен на разработку и реализацию планов социального вознаграждения труда в деятельности интактных профессиональных команд. С другой — определяет плановое внедрение дифференцированной системы социальных льгот работникам профессиональных команд.

Автор подчеркивает, что формирование множественной (командной) организационной культуры органически дополняется социальными факторами мотивации труда интактных профессиональных команд. В рамках последней системы важно стратифицировать состав профессиональных команд работников, внедрить различные комплексы социального вознаграждения труда (социальные представления, коллективные награды, модернизацию условий труда групп работников), а также дифференцированную по отдельным грейдам систему социальных льгот работников отдельных профессиональных команд (предоставление базового пакета льгот, а также нескольких дополнительных пакетов).

В рамках проекта социальной поддержки работников профессиональных команд важно достичь социального признания лучших групп организации, социальное стимулировать сотрудников. На практике план социального вознаграждения труда в деятельности интактных профессиональных команд должен включать в себя набор мероприятий социального стимулирования работников профессиональных команд: стимулирование путем перевода команды на разработку более привлекательных технологических проектов; предоставление профессиональной команде свободного графика работы при испытательных работах; нематериальное поощрение профессиональной команды высшим руководством организации; предоставление права осуществления поощрительных деловых поездок для обмена опытом, повышения квалификации, участия в выставках; предоставление сотрудникам команды лучших мест для парковки автомобилей на стоянке организации; вручение грамот, призов, поощрительных вымпелов; присвоение званий «Лучшая профессиональная команда», «Лучший сотрудник», «Лучшая бригада»; размещение фотографий команды сотрудников на сайте организации, доске почета; публикацию материалов о передовых профессиональных командах работников.

В заключении подведены итоги работы, обосновываются основные теоретические выводы, представлены практические рекомендации, направленные на

совершенствование процесса социального проектирования развития трудовой мотивации интактных команд организации, повышения его социальной эффективности, намечены направления дальнейшей работы автора над данной темой.

Основные положения и результаты диссертационного исследования отражены в следующих научных работах автора.

### **В изданиях, рекомендованных ВАК**

1. Гильфанова, М. Г. Современная модель стимулирования труда работников организации / М. Г. Гильфанова // Вестник Поволжской академии государственной службы им. П. А. Столыпина. — 2009. — № 3 (20). — С. 154 — 158 (0,4 п. л.).

2. Гильфанова, М. Г. Пути формирования организации командного типа / М. Г. Гильфанова // Вестник Поволжской академии государственной службы им. П. А. Столыпина. — 2009. — № 4 (21). — С. 181 — 187 (0,6 п. л.).

### **В других изданиях**

3. Гильфанова, М. Г. Проблемы классической мотивационной системы в условиях становления организации командного типа / М. Г. Гильфанова // Доклады Академии военных наук (Поволжское отделение). — 2010. — № 1 (39). — С. 31 — 37 (0,5 п. л.).

4. Гильфанова, М. Г. Социальное проектирование мотивации труда работников организации командного типа / М. Г. Гильфанова // Доклады Академии военных наук (Поволжское отделение). — 2010. — № 1 (39). — С. 25 — 31 (0,5 п. л.).

5. Гильфанова, М. Г. Мотивация труда в функциональной системе социального управления организацией / М. Г. Гильфанова // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук: сб. науч. ст. IV Межд. науч.-практич. конф. — Ч. 2. — Саратов — Вольск: «Наука», ВВУТ (ВИ), 2010. — С. 78 — 83 (0,4 п. л.).

6. Гильфанова, М. Г. Проектирование структурных изменений современной организации / М. Г. Гильфанова // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук: сб. науч. ст. IV Межд. науч.-практич. конф. — Ч. 2. — Саратов — Вольск: «Наука», ВВУТ(ВИ), 2010. — С. 78 — 83 (0,3 п. л.).

7. Гильфанова, М. Г. Некоторые методологические подходы исследования мотивации трудовой деятельности / М. Г. Гильфанова // Векторы социальной политики различных управленческих систем в условиях финансового кризиса: сб. науч. ст. — Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, 2009. — С. 46 — 50 (0,4 п. л.).

8. Гильфанова, М. Г. Методологические основы социальной оценки системы стимулирования труда / М. Г. Гильфанова // Актуальные проблемы развития военного образования в современных условиях: межвузов. сб. науч. ст. — Саратов: СВИ ВВ МВД России, 2009. — С. 56 — 60 (0,4 п. л.).

9. Гильфанова, М. Г. Традиционная система стимулирования труда / М. Г. Гильфанова // Человеческий потенциал: проблемы обновления и развития: сб. науч. тр. — Саратов: ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ», 2008. — С. 62 — 65 (0,3 п. л.).

10. Гильфанова, М. Г. Теоретическое обоснование исследования систем стимулирования труда / М. Г. Гильфанова // Российский социум в контексте современных глобальных процессов: сб. науч. тр. — Саратов: Научная книга, 2008. — С. 110 — 116 (0,5 п. л.).

**Гильфанова Марина Геннадиевна**

**СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ РАЗВИТИЯ  
ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ  
ИНТАКТНЫХ КОМАНД ОРГАНИЗАЦИИ**

**Автореферат**

Ответственный за выпуск –  
кандидат социологических наук, доцент Н.А. Ерохина

Подписано в печать 02.04.2010 г. Формат 60 × 84 1/16.

Бумага типогр. № 1. Печать RISO.

Уч.-изд. л. 1,3. Усл. печ. л. 1,2.

Тираж 100 экз. Заказ 38.

410003, г. Саратов, ул. Радищева, 89. СГСЭУ

10-