

УДК 331.101.3

Ж.А. Мингалёва, Л.Н. Депутатова

ДВОЙСТВЕННОСТЬ МОТИВАЦИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ТРУДА РАБОТНИКОВ

Интеллектуальный капитал сотрудников в настоящее время формирует конкурентное преимущество динамично развивающихся компаний. Современное общество требует от предприятий концептуальных изменений в системе мотивации труда работников. В статье дан ретроспективный анализ представлений о человеке-работнике, основных методах его управления, видах труда и способах стимулирования в различных общественных формациях. Данное исследование позволило установить связь между особенностями видов труда и методах его управления в индустриальном, постиндустриальном и информационном обществе. В информационном обществе, где большая часть трудоспособного населения занята интеллектуальным трудом, основным видом стимулирования является индивидуальное развитие, т.е. сама работа представляет ценность для работника. В работе установлен механизм изменения поведения работников для реализации их способностей в повседневной практической деятельности организации. Мотивация труда работника зависит, главным образом, от мотива к труду и мотива вознаграждения за труд. Мотив к труду человека определяет его включенность в деятельность и будущее предприятия. Мотив вознаграждения за труд позволяет обеспечивать управляемость персонала и устанавливает на предприятии стандарты качества. Соотношение двух этих мотивов формирует, в конечном счете, результативность работника. Поскольку интеллектуальный труд является особым видом умственного труда, то система мотивации интеллектуального труда состоит из организационно-мотивационного механизма и системы стимулирования работников. Организационно-мотивационный механизм обеспечивает текущую оценку деятельности персонала, а система стимулирования формирует периодическую оценку. Взаимодействие организационно-мотивационного механизма и системы стимулирования обеспечивает удовлетворенность сотрудников интеллектуальным трудом, что влияет на инновационное развитие предприятия.

Ключевые слова: *мотивация труда работников, интеллектуальный труд, система стимулирования, организационно-мотивационный механизм, оценка труда.*

Развитие инновационной экономики в РФ требует разработки новых подходов к управлению предприятием. Условия, создаваемые организациями для сотрудников, являются одним из главных факторов, способствующих созданию нового знания, инноваций, интеллектуального продукта. В этой связи особый интерес представляет анализ вопроса соотношения ожиданий личности и системы. Исследования показывают, что в процессе изменения общественной формации представление об интересах человека-работника претерпевало значительные изменения.

В индустриальном обществе вся организация и управление работниками строго подчинено ритмичности производства. Поскольку технология являет-

© Мингалёва Ж.А., Депутатова Л.Н., 2016

Мингалёва Жанна Аркадьевна – д-р экон. наук, профессор кафедры экономики и управления промышленным производством ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: mingal1@pstu.ru.

Депутатова Людмила Николаевна – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления промышленным производством ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: milade@mail.ru.

ся основной ценностью организации, постольку труд работников призван поддерживать высокую производительность оборудования. За несоблюдение положенных нормативов выполнения задания работник наказывался денежным штрафом и/или выговором. Таким образом, применялась денежная и негативная форма стимулирования.

В постиндустриальном обществе на первый план выходят технологии управления персоналом, как сложнокопируемое конкурентное преимущество. Производство товаров ограничено в прибыльности, активно развивается сфера услуг, где важным условием являются компетенции сотрудников. Развитие профессиональных качеств работников и способов взаимодействия специалистов является основной ценностью организации [1–7]. Моральная форма стимулирования, карьера и развитие становятся главными видами мотивации труда персонала предприятия.

Сводный анализ изменения представлений о человеке-работнике приведен в табл. 1.

Таблица 1

Изменение представлений о человеке-работнике

Критерий	Человек экономический	Человек социальный	Человек творческий
Общественная формация	Индустриальное общество	Постиндустриальное общество	Информационное общество
Основная ценность организации	Технология	Методы управления	Знания организации
Основной вид труда	Физический труд	Репродуктивный труд	Интеллектуальный труд
Основной вид стимулирования	Денежная заработная плата, негативная форма стимулирования	Общественное признание	Индивидуальное развитие (сама работа)
Цель организации/ системы	Эффективность работника	Эффективность группы	Реализация потенциалов работника
Меры регулирования организационного поведения	Награда/наказание	Развитие коллектива, использование общественного мнения	Мотивация организационного поведения «обогащением труда»
Научное обеспечение концепции	НОТ	Социометрия	Игротехника
Основные ученые	Ф. Тейлор, Г. Файоль, Л. Урвик	Э. Мейо, Ф. Фотлисбергер, У. Браун, Э. Джеквес	Ф. Херцберг, Т. Парсонс, Р. Мертен, И. Ансофф, Д. Норт

Информационное общество – это общество, в котором в числе факторов приращения капитала на передний план выходят знания и информация, которые интеллектуализируют производство и образуют, как считает ряд ученых, новую форму собственности – личностную собственность, идущую на смену частной [8]. Информационное общество – общество, в котором большая часть деятельности связана с производством, переработкой, хранением и реализаци-

ей информации, особенно в форме знаний. В условиях информационного общества совокупность двигательных и мыслительных функций человека приобрели новое содержание, формируя человека в определенном направлении и способствуя его развитию. Превращение труда в радость и раскрытие творческого потенциала человека являются важными составляющими управления персоналом организации. Современная экономика требует от работника постоянной умственной деятельности и совершенствования, высокой адаптивности в условиях повышения нервного напряжения, которое при этом сопровождается интеллектуализацией всех процессов и операций и социальной мобильностью.

Многие авторы отмечают, что эффективность организации зависит от следующих социально-психологических факторов:

- стратегическое целеполагание и планирование деятельности;
- профессиональный отбор кадров;
- оптимальность организационной структуры;
- оптимальность информационных потоков;
- содержание организационной культуры;
- качество и уровень сформированности управленческой команды;
- эффективность методов управления на всех иерархических уровнях;
- мотивация профессиональной деятельности сотрудников организации.

Таким образом, можно выделить принципиальные отличия интеллектуального труда от других видов труда.

Физический труд является необходимым компонентом интеллектуального труда, от физических характеристик работника зависит его работоспособность.

Физический труд и творческий труд являются однородными в интеллектуальном труде, и каждый из них выступает элементом целостной деятельности всесторонне развитого человека. В свою очередь творческий труд предполагает самостоятельность в поиске новых решений, в ответ на постановку новых задач, интеллектуальное саморазвитие и самообучение, сочетание исполнительных и управленческих функций, самостоятельность в достижении необходимого результата. Интеллектуальный труд представляет собой особый вид трудовой деятельности, имеющий в качестве своей основы творческий вид умственной деятельности и физический труд [9].

Нами сформулировано основное различие между репродуктивным и интеллектуальным трудом, заключающееся в использовании разных видов умственного труда. В отличие от интеллектуального труда, репродуктивный труд – это вид трудовой деятельности, имеющий в качестве своей основы рутинный вид умственного труда и физический труд. Профессор Б.М. Генкин в своих исследованиях определяет репродуктивный (регламентированный) труд как труд, выполняемый по заданной технологии, инструкции, схеме, когда исполнитель работы не вносит в нее никаких элементов новизны, собственного творчества [10, с. 202]. Процесс репродуктивного труда должен быть

нормирован. Репродуктивный труд в большей степени характерен для работников таких профессий, как водитель транспортных средств, диспетчер, оператор банка, электрик и т.д. Интеллектуальный труд в большей степени характерен для работников таких профессий, как ученый, архитектор, музыкант, дизайнер, предприниматель, преподаватель и т.д.

Поскольку только интеллектуальный труд позволяет генерировать новые товары, услуги и другие интеллектуальные продукты, следовательно, условия, созданные на предприятии для эффективной интеллектуальной деятельности, являются важнейшим фактором активизации человеческого потенциала. Факторами, способствующими формированию определенного поведения работников интеллектуального труда, являются элементы организации интеллектуального труда: деловая репутация, организационная культура, образование, повышение квалификации, социальная поддержка, организационная структура, программное обеспечение, база знаний и база данных, ИКТ-компетенции, профессиональный интеллект, эффективность производства, ценность продукта для различных групп потребителей. В таких условиях главной задачей становится формирование человека, обладающего творческими и культурными потенциалами, новаторскими способностями. Творческий человек является главным средством прогресса мира, основанного на интеллектуальном труде. Производство новых знаний возможно лишь при интеллектуальном труде человека.

Современные вызовы общества заставляют изменять отношение к системе управления компаний. Непрерывный процесс поиска новых, лучших и технических решений требует других подходов к системе управления сотрудниками компании. Система мотивации труда работников предприятий должна способствовать повышению эффективности и инновационности изготавливаемых продуктов (услуг).

Основные процессы, подконтрольные отделу по работе с персоналом каждого предприятия, можно разделить на три основные группы [11, с. 65].

1. Процессы, направленные на командообразование:
 - подбор и расстановка кадров;
 - формирование командного духа.
2. Процессы, способствующие удовлетворенности работников:
 - удовлетворение первичных жизненных потребностей;
 - удовлетворение духовных потребностей;
 - развитие социально-бытовой инфраструктуры;
 - удовлетворение трудовых прав;
 - удовлетворение гражданских прав;
 - развитие социально-производственной инфраструктуры;
 - участие в управлении.
3. Процессы, активизирующие человеческий потенциал:
 - развитие и поддержание благоприятной организационной культуры;

- динамика состояния дисциплины и правопорядка в трудовой организации;
- поддержка инициатив работников;
- развитие и поддержание образовательной подготовки работников;
- динамика формирования и готовности сотрудников к инновационной деятельности.

Высокий уровень интеллектуализации современного труда работника позволяет выделить двойственность мотивации к профессиональной деятельности. Еще в 1959 году Ф. Херцберг предложил модель мотивации, состоящую из гигиенических и мотивирующих факторов, способствующих трудовой деятельности человека. К гигиеническим факторам Ф. Херцберг отнес политику администрации, отношения с начальством, условия работы (шум, оснащенность, воздух), размер заработной платы, отношения с коллегами, статус и безопасность, распорядок и режим работы. К группе мотивирующих факторов относятся такие потребности (или факторы), как достижение цели, признание, ответственность, продвижение по службе, работа сама по себе, профессиональный рост. Ф. Херцберг считал, что гигиенические факторы не оказывают заметного влияния на поведение человека, работник начинает обращать на них внимание только тогда, когда они отклоняются от принятой для него нормы. Основываясь на теории Ф. Херцберга, для мотивации интеллектуального труда необходимо обращаться к мотивационным факторам. Гигиенические факторы направлены на поддержание физической работоспособности и комфортное пребывание на рабочем месте. Мотивационные факторы позволяют сподвигнуть человека к активным действиям, на реализацию проектов. Мотивационные факторы являются адресными, индивидуальными в отличие от гигиенических факторов [12].

Особенности интеллектуального труда повлияли на отношение к факторам, способствующим мотивации труда. Во многих исследованиях, касающихся мотивации творческого, интеллектуального труда, отмечалось, что денежное стимулирование воспринималось как гигиенический фактор. В основе анализа двойственности мотивации интеллектуального труда лежит двойственность потребностей работника и компании. Нужда в самореализации потенциала человека формирует мотив работника: желание и возможность работать в этой должности в этих условиях предприятия. Качественный труд и профессиональная деятельность в этой должности в этих условиях являются потребностями организации. Способом мотивации в этом случае выступает организационно-мотивационный механизм, а видами стимулирования: моральные, патернализм, организационные, карьера и развитие. Нужда в воспроизводстве работника, его физических и психологических характеристик формирует мотив работника: желание и возможность заработать как можно больше денег. Компания в свою очередь тем самым удовлетворяет потребность в бесперебойном производственном процессе. Способом мотивации в этом случае выступает система стимулирова-

ния, а видами стимулирования – денежная заработная плата, натуральная заработная плата, плата за участие в управлении. Схематичное представление двойственности мотивации труда работников дано в табл. 2.

Таблица 2

Двойственность мотивации труда работников

Описание	Первое слагаемое	Второе слагаемое
Потребность личности	Нужда в самореализации	Нужда в воспроизводстве физических характеристик
Мотив работника	Хочу и могу получить работу	Хочу и могу получить за работу
Способ мотивации	Организационно-мотивационный механизм	Система стимулирования
Вид стимулирования	Моральные Патернализм Организационные Карьера и развитие	Денежная заработная плата Натуральная заработная плата Плата за участие в управлении
Стимул организации	Хочет и может дать работу	Хочет и может дать вознаграждение за труд
Потребность организации	Нужда в высокой производительности труда, инновациях	Нужда в бесперебойном производственном процессе

Двойственная природа мотивации требует от системы мотивации интеллектуального труда работников двух слагаемых. Первое слагаемое направлено на справедливое вознаграждение за труд, повышение эффективности труда, качества производимых товаров (услуг). Второе слагаемое направлено на создание условий, способствующих творческому процессу, повышение лояльности, саморазвитию и самоорганизации работников.

Механизм двойственности системы мотивации на предприятии можно отразить через взаимосвязь оценки и результата труда работников (рис. 1).

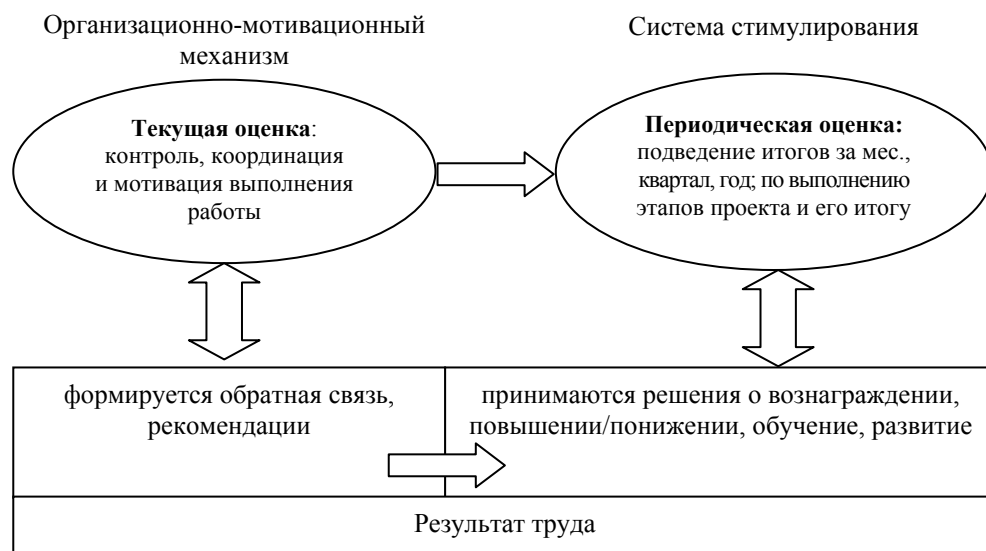


Рис. 1. Двойственность оценки труда персонала

Текущая оценка, представленная контролем, координацией и мотивацией труда работника, необходима для формирования обратной связи, рекомендаций, указов к работе [13]. Именно через повседневный ритуал оценки и координации, путем обратной связи реализуется организационно-мотивационный механизм. Текущая оценка влияет на формирование периодической оценки труда персонала. Подведение итогов за определенный период времени (месяц, квартал, год) позволяет принимать административные решения: вознаграждение, повышение или понижение по карьерной лестнице, планы обучения и развития кадров. Система стимулирования на предприятии представлена процедурой и параметрами периодической оценки труда сотрудников и механизмом вознаграждения за полученные результаты показателей.

Через матрицу результативности можно установить соотношение мотива к труду с мотивом к вознаграждению за труд (рис. 2).

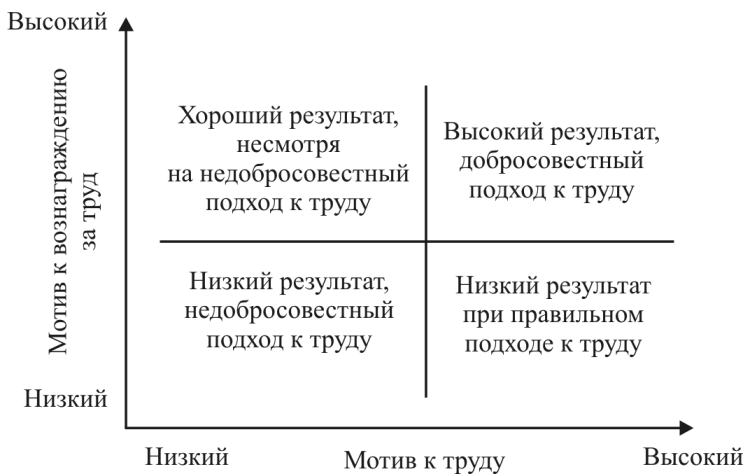


Рис. 2. Матрица результативности

От ситуации как в нижнем левом углу матрицы результативности следует избегать: не нанимать людей с отсутствием мотивов к труду и мотива к вознаграждению за труд. В случае если сотрудник показывает хорошие результаты, но его подход нуждается в изменении, изменить его мотив к труду значительно сложнее, необходимо разбираться в индивидуальном порядке, что позволит работнику пересмотреть свое отношение к труду. Если у работника правильный подход к труду, но низкий результат, то необходимо направить его на обучение, повышение квалификации, дать инструменты эффективной работы. Таких сотрудников стоит поддерживать, они потенциал роста компании. В случае когда работник обладает высоким мотивом к труду и мотивом к вознаграждению за труд, он демонстрирует высокий результат труда, и его подход к труду следует поддерживать.

Основываясь на матрице результативности, можно сделать вывод о том, что на предприятии необходимо создавать условия для мотива к интересной и качественной работе и мотива к вознаграждению за результат труда. Многие предприятия, уделяя внимание формированию мотива к вознаграждению за труд, забывают про мотив к труду. Данные недоработки в системе мотивации труда на предприятии могут давать системные сбои в организации и протекании бизнес-процессов.

В работе используется понятие «организационно-мотивационный механизм», введенное М.А. Молодчик. Организационно-мотивационный механизм представляет собой регулярный процесс, который увеличивает знаниевый потенциал организации, увеличивает реально используемый объем знаниевого потенциала и преобразует знаниевый потенциал в динамические способности компании, на основе которых формируются уникальные устойчивые конкурентные преимущества. Организационно-мотивационные механизмы, по мнению М.А. Молодчик, состоят из четырех блоков: инфраструктура создания знания, обучение и саморазвитие, мотивация создания знания, измерение (табл. 3) [14, с. 177].

Таблица 3

Составляющие организационно-мотивационного механизма

№ п/п	Блок организационно-мотивационного механизма	Описание
1	Инфраструктура создания знания	Способы кодификации знания работников и компании, методы хранения и передачи знаний
2	Обучение и саморазвитие	Коучинг, способы обучения персонала, система развития и поддержания образовательной подготовки работников
3	Мотивация создания знания	Система стимулирующих и дестимулирующих факторов
4	Измерение	Набор показателей, позволяющих контролировать и оценивать труд

Нужно также различать организационно-мотивационные механизмы по уровню сложности, применяемые в разных фирмах как базовые (стандартные практики управления знаниями), продвинутые (новейшие практики управления знаниями) и инновационные (уникальные, собственные практики управления знаниями) [14, с. 178].

Организационно-мотивационные механизмы компании требуют от сотрудников компании новых подходов в управлении, организации, протекании интеллектуального труда. Задают высокие качественные характеристики работников предприятия: мобильность, обучаемость, стрессоустойчивость, дисциплинированность, инициативность, коммуникабельность, преданность к организации. Организационно-мотивационный механизм обеспечивается формированием механизма циркуляции организационного знания, улучшением условий труда работника, индивидуальным подходом в управлении сотрудни-

ками. Примером индивидуального подхода в управлении работниками может служить функциональная модель управления интеллектуальным трудом [15].

Таким образом, к внешней мотивации труда работников компании можно отнести вознаграждение за труд (система стимулирования), а к внутренней мотивации труда вознаграждение трудом (организационно-мотивационный механизм). На основе детального анализа различных подходов к мотивации и стимулированию труда работников и определения интеллектуального труда было предложено ввести понятие системы мотивации интеллектуального труда работников. Система мотивации интеллектуального труда работников представляет собой совокупность взаимосвязанных форм стимулирования и организационно-мотивационных механизмов, способствующих активизации интеллектуального труда работников.

Исследование проведено в ходе выполнения государственных работ в сфере научной деятельности в рамках базовой части государственного задания Минобрнауки России (тема 1487, задание №2014/152).

Список литературы

1. Sivalogathan V., Wu X. Impact of organization motivation on intellectual capital and innovation capability of the textile and apparel industry in Sri Lanka // International Journal of Innovation Science. – 2015. – Vol. 7, Iss. 2. – P. 153–166.
2. The motivation model for the intellectual capital increasing in the knowledge-base organization / P. Rózewski, O. Zaikin, E. Kusztna, R. Tadeusiewicz // Studies in Computational Intelligence. – 2011. – Vol. 381. – P. 47–56. – DOI: 10.1007/978-3-642-23418-7_5
3. Miller R.B., Brickman S.J. A model of future-oriented motivation and self-regulation // Educational Psychology Review. – 16 (1). – P. 9–33. – DOI: 10.1023/B:ED-PR.0000012343.96370.39
4. Dai D.Y., Sternberg R.J. Motivation, Emotion, and Cognition: Integrative Perspectives on Intellectual Functioning and Development / University at Albany. – New York, 2004. – 455 p.
5. Instrumentation organizational and economic support of labor motivation of employees / D.I. Mamycheva, A.V. Melnichuk, I.V. Taranova, A.I. Chernykh, E.Y. Gadzhieva, V.V. Ratiev // International Review of Management and Marketing. – 2016. – Vol. 6, Iss. 1. – P. 142–147.
6. The system of the methodological principles of management of enterprise development / I.S. Kobersy, K.A. Barmuta, S.S. Muradova, L.I. Dubrova, D. Shkurkin // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2015. – No. 6 (3S4). – P. 25–30. – URL: <http://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/download/6707/6421>. – DOI: 10.5901/mjss.2015.v6n3s4p25.

7. Corporate social responsibility, social entrepreneurship and sport programs to develop social capital at community level / D.A.M. Miragaia, C.I.N. Martins, D.A. Kluka, A. Havens // *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. – 2015. – No. 12 (2). – P. 141–154. – DOI: 10.1007/s12208-015-0131-x – URL: <http://www.springer.com/business/marketing/journal/12208>.

8. Попов В.Д. Парадигмы исследования информационных процессов: лекции. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 60 с.

9. Депутатова Л.Н., Мингалева Ж.А. Этапы реализации интеллектуальной деятельности на предприятии в рамках экономики знания // *Интеллект. Инновации. Инвестиции*. – 2013. – № 3. – С. 53–56.

10. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов. – 5-е изд., доп. – М.: Норма, 2003. – 416 с.

11. Шишлова Е.Э. Развитие организации. Социально-психологический аспект: учеб. пособие. – М.: Проспект, 2010. – 224 с.

12. Цветков А.Н. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2010. – 256 с.

13. Эсаулова И.А., Митрофанова Е.А. Управление затратами на персонал организации (лекция 4) // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. – 2014. – Т. 3, № 6. – С. 41–48.

14. Молодчик М.А. Методические аспекты преобразования знания фирмы в ее конкурентные преимущества // *Журнал экономической теории*. – 2011. – № 3. – С. 169–180.

15. Депутатова Л.Н. Функциональная модель управления интеллектуальным трудом работников на предприятии // *Экономика и предпринимательство*. – 2013. – № 11 (40). – С. 804–806.

References

1. Sivalogathan V., Wu X. Impact of organization motivation on intellectual capital and innovation capability of the textile and apparel industry in Sri Lanka. In: *International Journal of Innovation Science*, 2015, vol. 7, iss. 2, pp. 153–166.

2. Rózewski P., Zaikin O., Kuszina E., Tadeusiewicz R. The motivation model for the intellectual capital increasing in the knowledge-base organization. In: *Studies in Computational Intelligence*, 2011, vol. 381, pp. 47–56. doi: 10.1007/978-3-642-23418-7_5.

3. Miller R.B., Brickman S.J. A model of future-oriented motivation and self-regulation. In: *Educational Psychology Review*, 2004, vol. 16, iss. 1, pp. 9–33. doi: 10.1023/B:EDPR.0000012343.96370.39.

4. Dai D.Y., Sternberg R.J. *Motivation, Emotion, and Cognition: Integrative Perspectives on Intellectual Functioning and Development* / University at Albany. New York, 2004. 455 p.

5. Mamycheva D.I., Melnichuk A.V., Taranova I.V., Chernykh A.I., Gadzhieva E.Y., Ratiev V.V. Instrumentation organizational and economic support of labor motivation of employees. *International Review of Management and Marketing*, 2016, vol. 6, iss. 1, pp. 142–147.
6. Kobersy I.S., Barmuta K.A., Muradova S.S., Dubrova L.I., Shkurkin D. The system of the methodological principles of management of enterprise development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2015, no. 6 (3S4), pp. 25–30. Available at: <http://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/download/6707/6421>. doi: 10.5901/mjss.2015.v6n3s4p25.
7. Miragaia D.A.M., Martins C.I.N., Kluka D.A., Havens A. Corporate social responsibility, social entrepreneurship and sport programs to develop social capital at community level. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 2015, no. 12 (2), pp. 141–154. doi: 10.1007/s12208-015-0131-x. Available at: <http://www.springer.com/business/marketing/journal/12208> (accessed: 10.03.2016).
8. Popov V.D. Paradigmy issledovaniia informatsionnykh protsessov [Paradigms of research of information processes]. Moscow, Izd-vo RAGS, 2010. 60 p.
9. Depumatova L.N., Mingaleva Zh.A. Etapy realizatsii intellektual'noi deiatel'nosti na predpriatii v ramkakh ekonomiki znaniia [Stages of implementation of intellectual activity at the enterprise in the economy of knowledge]. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii*, 2013, no. 3, pp. 53–56.
10. Genkin B.M. *Ekonomika i sotsiologiia truda* [Economics and sociology of labor]. 5th ed. Moscow: Norma Publ., 2003. 416 p.
11. Shishlova E.E. Razvitie organizatsii. Sotsial'no-psikhologicheskii aspekt [Development of the organization. Socio-psychological aspect]. Moscow, Prospekt Publ., 2010. 224 p.
12. Tsvetkov A.N. *Menedzhment* [Management]. Saint-Petersburg: Piter Publ., 2010. 256 p.
13. Esaulova I.A., Mitrofanova E.A. Upravlenie zatratami na personal organizatsii (lektsiia 4) [Managing staff costs (lecture 4)]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*, 2014, vol. 3, no. 6, pp. S. 41–48.
14. Molodchik M.A. Metodicheskie aspekty preobrazovaniia znaniia firmy v ee konkurentnye preimushchestva [Methodological aspects of the transformation of the company's knowledge into its competitive advantages]. *Zhurnal ekonomicheskoi teorii*, 2011, no. 3, pp. 169–180.
15. Depumatova L.N. Funktsional'naia model' upravleniia intellektual'nym trudom rabotnikov na predpriatii [A functional model of management of intellectual work at the enterprise]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2013, no. 11 (40), pp. 804–806.

Получено 16.03.2016

J.A. Mingaleva, L.N. Deputatova

DUALITY OF INTELLECTUAL WORK MOTIVATION IN WORKERS

Intellectual capital of employees currently generates a competitive advantage at dynamically developing companies. The modern society demands from enterprises conceptual changes in the system of labor motivation. The article presents a retrospective analysis of the concepts of human workers, the basic methods of management, types of work and methods of stimulation in different social formations. This study allowed establishing a connection between the characteristics of work types and methods of its control in industrial, post-industrial and information society. In information society where the majority of the working population are engaged in intellectual work individual development is the main incentive, that is the work itself has a value to the employee. The work sets a mechanism for changing the behavior of the workers to realize their abilities in the daily practice of the organization. Motivation of the employee's labor depends mainly on the labor motive as such and the motive of work remuneration. The motive of human labor determines his or her involvement in the operation and future of the enterprise. The motive of remuneration allows personnel management and sets standards of quality at the enterprise. The ratio of these two motifs ultimately results in employee performance. Since intellectual labor is seen as a special kind of mental labor, intellectual labor motivation system consists of organizational- and-motivational mechanism and staff incentive scheme. The organizational-and-motivational mechanism provides a current assessment of the staff while the incentive system gives periodic evaluation. Interaction of the organizational-and-motivational mechanism and incentive system assures employee's satisfaction by intellectual work, which affects the development of the innovative enterprise.

Keywords: motivation of employees, intellectual work, incentive system, organizational-and-motivational mechanism, evaluation of work.

Mingaleva Zhanna Arkadievna – Doctor of Economic Sciences, Professor, Dept. of Economics and Management of Industrial Production, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: mingal1@pstu.ru.

Deputatova Ludmila Nikolaevna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dept. of Economics and Management of Industrial Production, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: milade@mail.ru.