

УДК 005.95/.96(075.8)

Ситник Н. І., к.б.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» (Україна)

РОЛЬ ЗОВНІШНЬОЇ МОТИВАЦІЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КРЕАТИВНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У статті розглядається роль зовнішньої винагороди у формуванні внутрішньої мотивації до креативно-інноваційної діяльності персоналу сучасних організацій з позицій теорії когнітивного оцінювання. Виявлені особливості мотивації креативно-інноваційної діяльності порівняно з виконанням рутинних завдань. Аналізуються існуючі в науковій літературі суперечності щодо ролі зовнішньої мотивації в забезпеченні креативно-інноваційної діяльності. Показано, що вплив зовнішньої винагороди на внутрішню мотивацію і креативність персоналу може бути поясненим в межах інтерпретативної парадигми, оскільки цей вплив є контекстуально залежним, і контекст виступає соціально сконструйованою реальністю певного колективу людей. Відповідно одні і ті ж заходи з мотивації креативно-інноваційної діяльності можуть мати різний ефект в залежності від їх організаційного контексту і суб'єктивного сприйняття працівниками, що потрібно враховувати в практиці розроблення систем мотивації.

Ключові слова: креативно-інноваційна діяльність, внутрішня і зовнішня мотивація, винагорода, теорія когнітивного оцінювання.

Літ. 24.

Сытник Н. И.

РОЛЬ ВНЕШНЕЙ МОТИВАЦИИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ КРЕАТИВНО-ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.

В статье рассматривается роль внешнего вознаграждения в формировании внутренней мотивации к креативно-инновационной деятельности персонала современных организаций с позиций теории когнитивного оценивания. Выявлены особенности мотивации креативно-инновационной деятельности по сравнению с выполнением рутинных заданий. Анализируются существующие в научной литературе противоречия относительно роли внешней мотивации в обеспечении креативно-инновационной деятельности. Показано, что влияние внешнего вознаграждения на внутреннюю мотивацию и креативность персонала может быть объяснено в рамках интерпретативной парадигмы, поскольку это влияние является контекстуально зависимым, и контекст выступает социально сконструированной реальностью определенного коллектива людей. Соответственно одни и те же меры по мотивации креативно-инновационной деятельности могут иметь разный эффект в зависимости от организационного контекста и их субъективного восприятия персоналом, что необходимо учитывать в практике разработки систем мотивации.

Ключевые слова: креативно-инновационная деятельность, внутренняя и внешняя мотивация, вознаграждение, теория когнитивного оценивания.

Sytnik N.

THE ROLE OF EXTRINSIC MOTIVATION IN CREATIVE ACTIVITY OF MODERN ORGANIZATIONS.

The influence of extrinsic remuneration on intrinsic motivation to creative activity performed by personnel of modern organizations is considered in the light of the theory of cognitive assessment. The specific features of motivation to creative activity as compared to performance of routine tasks are summarized. The article analyzes existing in scientific literature contradictions with regard to the role of extrinsic motivation in creative activity of modern workers. It is shown that impact of extrinsic remuneration on intrinsic motivation and creativity could be explained in the scope of interpretative paradigm since the impact is context depended and context is socially constructed reality of studied group of workers. Thus the same measures aimed to support creative activity could potentially have various effects in various organizational environments due to differences in subjective perceptions of the workers. The latter should be taken into account when the development of remuneration systems is considered.

Keywords: creative activity, extrinsic and intrinsic motivation,

Постановка проблеми. Для організацій, що стали на шлях інноваційного розвитку, особливого значення набуває мотивація персоналу до креативної діяльності на передпроектній та проектній стадіях інноваційного циклу. Нові ідеї «запускають» інноваційний цикл, уможливають інновації, призводять

до створення нових видів продукції, технологій та управлінських рішень і, врешті решт, до отримання бажаного фінансово-економічного результату.

Рушійною силою інноваційних трансформацій виступає та частина людських ресурсів організації, що відноситься до категорії інтелектуальних працівників – менеджери, науковці-дослідники, інженери, висококваліфіковані фахівці. Вони відрізняються високою професійною компетентністю, самостійністю, ініціативністю, активністю, творчістю, новаторством, значними адаптаційними можливостями та високим рівнем культури [1, с. 118].

Мотивація є важливим інструментом активізації креативної поведінки працівників. Вона є тією рушійною силою, що спонукає працівників до процесу ініціації і підтримки цілеспрямованої поведінки [4, с. 453]. Прогрес інноваційного розвитку безпосередньо залежить від ціннісно-мотиваційної сфери конкретних особистостей, задіяних в інноваційному процесі, і саме ця сфера особистості є потенційним джерелом інноваційно-активної поведінки [2].

Мотивація надзвичайно важлива для прояву креативної поведінки, оскільки вона концентрує увагу і зусилля працівника на вирішенні творчої проблеми. «Креативний потенціал не буде реалізованим, допоки людина (та її соціальне середовище) не буде мотивованою це робити, і креативні рішення не будуть знайдені, допоки людина не буде мотивованою використовувати свої навички і вміння» [3, с. 609].

Для мобілізації інтелектуального потенціалу інтелектуальних працівників і їх активного залучення до інноваційної діяльності організаціям необхідно створювати дієві механізми мотивації до творчості. Це відносно нова задача для бізнесу, яка набуває зростаючої актуальності по мірі збільшення числа суб'єктів господарювання, що стають на шлях інноваційного розвитку. Водночас це важлива наукова проблема, що потребує поглибленого дослідження фахівцями галузі менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти мотивації до креативно-інноваційної діяльності висвітлюються переважно в роботах зарубіжних науковців, зокрема Т. Амабайл, Р. Ейзенберга, М.А. Рунко, П.Н. Завліна, Г.К. Іпполітова, Ю.А Карпової, Д. Стенмарка, А.Г. Робінсона та інших. Враховуючи важливість формування системи адекватних мотиваційних заходів в забезпеченні ефективної креативно-інноваційної діяльності інтелектуальних працівників, подальші дослідження в даному напрямку представляються актуальними.

Не дивлячись на інтенсивні дослідження, що були виконані протягом останніх трьох десятиліть, в дослідженні мотивації до креативно-інноваційної діяльності залишається багато дискусійних питань. Одне з найбільш важливих і водночас суперечливих – це питання стосовно співвідношення ролі внутрішньої і зовнішньої мотивації в забезпеченні креативно-інноваційної діяльності, і, відповідно, впливу зовнішньої винагороди на внутрішню мотивацію. Оскільки це питання є ключовим при формуванні механізму мотивації до креативно-інноваційної діяльності в організаційному середовищі, його подальше дослідження заслуговує на особливу увагу.

Мета наукової статті. Метою даної статті є аналіз ролі внутрішньої і зовнішньої мотивації в забезпеченні креативно-інноваційної діяльності сучасної організації з позицій теорії когнітивного оцінювання.

Результати дослідження. В найбільш загальному розумінні мотивацію визначають як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до певної поведінки і спрямовують її дії [4].

Мотивація – це особистісна рушійна сила, що спонукає до «процесу ініціації та підтримки цілеспрямованої поведінки» [5, с. 453]. На думку Т. Амабайл мотиваційна орієнтація є одночасно і особистісною рисою і станом. Як риса, мотивація фокусує внутрішні устремління людини стосовно виконання тих чи інших видів діяльності. Темперамент, особистісні риси та попередній досвід є модераторами у цьому процесі: працівники будуть більш креативними при виконанні тих видів діяльності, які їм подобаються. Як певний індивідуальний стан, мотивація може бути внутрішньою і зовнішньою. Якщо риси є досить консервативними і уродженими, то стан більше знаходиться під впливом соціального середовища [6]. .

В науковій літературі сформувався певний консенсус щодо розуміння особливостей мотивації до креативно-інноваційної діяльності порівняно з мотивацією до виконання тих видів діяльності, які переважали в традиційних організаціях ХХ ст. і, як правило, мали незначний творчий компонент. Більшістю авторів визнається, що мотивація до креативно-інноваційної діяльності повинна [2, 6, 7, 8, 9]:

- охоплювати не лише матеріальні, а й нематеріальні форми стимулювання, орієнтовані на задоволення потреб вищого рівня;
- розглядатися як система постійно діючих, взаємопов'язаних і взаємоузгоджених заходів, що спрямовані на спонукання людських ресурсів до високоінтелектуальної творчої діяльності і генерування нових ідей;
- мати довготривалий характер і перспективу, щоб створити довгострокові орієнтації на творчість в робочій поведінці персоналу;

– базуватися на позитивних мотиваційних чинниках, тоді як дія негативних стимулів, наприклад, санкцій, контролю самостійності, покарань, має бути обмеженою або взагалі виключеною;

– залежати від стадії інноваційного циклу: для кожної з них є характерною своя структура мотивів, і при переході до наступної стадії відбуваються трансформації в пріоритетності і силі вираженості мотивів, що пов'язане із зміною потреб, інтересів та цільових установок учасників;

– базуватися на максимальному врахуванні індивідуальних мотивів до творчості, які відрізняються значним різноманіттям і не завжди очевидні для менеджменту.

Мотивація до креативно-інноваційної діяльності може бути визначена як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до творчої активності, активізують її творчі здібності, спрямовують на пошук нових знань, ідей та рішень.

В загальному розумінні внутрішні рушійні сили, або внутрішня мотивація, – це внутрішні мотиви, що спонукають до творчого пошуку і досягнення творчої мети.

В науці є поширеним визначення внутрішньої мотивації як спонукання працювати над чимось, керуючись, головним чином, власним бажанням, тому що це приносить задоволення, позитивні емоції чи суб'єктивно розглядається як позитивний виклик. [6, с. 224]. Внутрішня мотивація визначається як «мотивація, що виникає як особистісна позитивна реакція на складові самого завдання; ця реакція може проявлятися як інтерес, залученість, допитливість, задоволення, або позитивний виклик» [10, с. 115].

Зовнішні рушійні сили, або зовнішня мотивація, це різноманітні фактори заохочення до участі в креативному процесі, що надаються організацією і мають на меті посилити внутрішню мотивацію до креативно-інноваційної діяльності. Зовнішня мотивація – це зовнішня винагорода, «мотивація працювати над чимось, головним чином, для отримання певного результату» [6, с. 224]. Зовнішня мотивація визначається як «мотивація, що виникає із зовнішніх по відношенню до завдання джерел, ці джерела інтегрують очікувану оцінку, обумовлену контрактом винагороду, зовнішні спрямування, або будь-які інші аналогічні джерела» [10, с. 115].

Наразі теоретичні уявлення щодо ролі зовнішньої винагороди у підтримці креативності варіюють до прямо протилежних. Якщо одні дослідники вважають, що зовнішня винагорода гальмує внутрішню мотивацію до креативного процесу, то інші наводять вагомі аргументи на користь того, що зовнішня мотивація посилює креативність.

Прихильники першої точки зору часто апелюють до теорії когнітивного оцінювання (або теорії самостійності), запропонованої І. Деці та Р.Райяном [11, 12]. Теорія базується на визнанні високої потреби інтелектуальних працівників у самостійності. Згідно з цією теорією мотивація формується через відчуття самостійності і компетентності. При цьому зовнішні фактори, що обмежують поведінку, включаючи винагороду, зменшують внутрішню мотивацію працівника через відчуття втрати особистої свободи дій. Працівники можуть розглядати винагороду за виконання цікавого для них завдання як спробу контролювати їхню поведінку. Таке зменшення у рівні сприйнятої автономності має наслідком зменшення внутрішнього інтересу до завдання [11, 12].

Теорія когнітивного оцінювання виокремлює два типи мотивації – автономну і контрольовану. Автономна мотивація включає поведінку з повною свободою дій і вибору, тоді як контрольована мотивація включає поведінку, що знаходиться під певним тиском і вимогами стосовно конкретного результату, і які встановлюються зовнішніми по відношенню до людини джерелами [12, с. 14]. Теорія когнітивного оцінювання відображає психологічну потребу у компетентності, автономності і співучасті: коли ці потреби задовольняються, внутрішня мотивація зростає. Винагорода, або соціальний клімат можуть спонукати працівників відчувати себе контрольованими, що зменшує автономність і відповідну внутрішню мотивацію. У підтримуючому кліматі автономність і внутрішня мотивація зростають [12].

Важливим положенням теорії когнітивного оцінювання є уявлення про те, що зовнішня мотивація являє собою певний континуум в залежності від того, наскільки повно вона інтегрована в особистісну поведінку. Виділяють три рівні інтегрованості. На найнижчому рівні інтегрованості люди відчують себе контрольованими і такими, чия поведінка визначається зовнішніми факторами. На другому рівні інтегрованості, ідентифікації, люди відчують себе відповідальними за власну поведінку, хоча і при наявності усвідомлених зовнішніх обмежень. Власне інтеграція (третій рівень) спостерігається у тому випадку, коли «зовнішньо мотивована поведінка стає повністю автономною і самостійною» [12, с. 16]. Інтеграція відрізняється від внутрішньої мотивації за рівнем внутрішньої задоволеності та інтересом до діяльності. Як добре людина інтегрує зовнішні обмеження визначає кінцевий результат цього обмеження.

Відповідно до теорії когнітивного оцінювання креативність посилюється суб'єктивно сприйнятим відчуттям самостійності і зменшується суб'єктивно сприйнятим відчуттям обмеження і контролю. Якщо винагорода сприймається як фактор контролю, то її вплив на креативність може бути негативним. Отже, мотиваційна складова контролю при виконанні діяльності різних видів є важливим фактором, що визначає докладені зусилля, наполегливість при виконанні завдання і, врешті решт, отриманий результат.

«Діючи автономно, люди вважають себе відповідальними за власну поведінку, вони обирають бажаний результат і спосіб його досягнення. Регулювання через вибір характеризується гнучкістю і відсутністю тиску. Навпаки, наявність контролю характеризується меншою гнучкістю і усвідомленням зобов'язання виконувати певні завдання.» [11, с. 1025]. В межах теорії когнітивного оцінювання внутрішня і зовнішня мотивація часто розглядаються як полярні екстремуми однієї шкали, тому вважається, що людина не може одночасно отримувати задоволення від виконання завдання і мотивуватися зовнішньою винагородою.

Положення про те, що зовнішня винагорода руйнує внутрішню мотивацію до креативності, послідовно відстоює Т. Амабайл. Фундаментальний принцип креативності, встановлений нею, полягає у виявленні вирішальної ролі внутрішньої мотивації для формування організаційної креативності [10]. Проведені Т. Амабайл експериментальні дослідження показують, що внутрішня мотивація посилює креативність, а зовнішня її гальмує. Зовнішня винагорода може виступати як певний обмежувальний фактор поведінки, що знижує суб'єктивно сприйняте відчуття самостійності, переключаче увагу на зовнішні аспекти завдання і може призвести до зменшення або втрати внутрішнього інтересу до завдання. [13].

Зокрема, в експериментах Т. Амабайл зовнішньо мотивовані учасники обирали найкоротший і очевидний шлях до вирішення проблеми, щоб швидше отримати винагороду. Внутрішньо мотивовані учасники випробовували різні шляхи, розглядали альтернативи, не рахуючись із часом і отримуючи задоволення від самого процесу пошуку рішення. Такий підхід часто призводив до принципово нових ідей, деякі з яких виявлялися дуже креативними [10].

Обґрунтовуючи свою позицію стосовно негативного впливу зовнішньої мотивації, Т. Амабайл відзначає, що «гроші не обов'язково заважають прояву креативності, однак вони в багатьох випадках і не допомагають» [10, с. 14].

Винагорода не є інгібітором креативності, коли вона пропонується як частина діяльності, однак вона є інгібітором креативності, коли виступає засобом якнайскорішого отримання результату і завершення завдання. Внутрішньо мотивоване завдання може стати зовнішньо мотивованим, якщо воно сприймається як засіб отримати винагороду або як обов'язок, а не власний вибір [10].

Інші вагомі докази того, що використання зовнішньої винагороди для стимулювання креативно-інноваційної діяльності в умовах організаційного середовища має, щонайменше неоднозначний ефект, наводяться в роботах Р.А. Робінсона та В. Прабу і співавт [3,14].

Типові аргументи, що свідчать про негативний вплив зовнішньої мотивації в організаційному середовищі є такими [15]:

– Зовнішня мотивація фокусує увагу працівників на винагороді, а не на самому завданні, тому часто отримання винагороди стає більш важливим, ніж знаходження креативного рішення. Особливо помітним цей вплив стає у ситуаціях, коли зовнішня винагорода спонукає людей виконувати те, що вони не стали б робити взагалі, якби не розраховували на винагороду.

– Наявність винагороди налаштовує працівників на зовнішню мотивацію, навіть якщо внутрішня мотивація є для них первинною. Негативний ефект винагороди на внутрішню мотивацію і відповідно на креативність, зростає, коли винагорода стає значною.

– Якщо нова ідея висувається заради грошей, то її реалізація сприймається як покарання. Якщо ж існує справжня зацікавленість у завданні, то можливість його реалізації сприймається як винагорода.

– Очікування винагороди може спонукати працівника не ділитися своїми ідеями з іншими і ослабити соціальні зв'язки між членами колективу, що може стати бар'єром до формування соціального капіталу організації і створення дійсно інноваційного продукту.

Всупереч теорії когнітивного оцінювання в дослідженні І. Айзенберга і співавт. було зроблено протилежний висновок: винагорода посилює почуття сприйнятої самостійності і свободи дій, а отже і сприяє проявам креативної поведінки [16].

Автори припустили, що винагорода в повсякденному житті означає не соціальний контроль, а посилення самостійності. Використання винагороди є утилітарним і свідчить про обмеженість контролю з боку того, хто надає винагороду над поведінкою того, хто цю винагороду може отримати, тому той, хто пропонує винагороду, подає сигнал до співпраці з виконавцем завдання. Отже, використання винагороди означає, що організація, або група, яка її пропонує, не мають достатнього контролю над виконавцем завдання і останній може при бажанні відмовитися від винагороди і не намагатися її отримати. Винагорода за високі результати діяльності є визнанням особистої компетентності і досягнень, отже надання винагороди підсилює почуття досягнення і компетентності [16].

“Події, що збільшують відчуття компетентності і самостійності, посилюють внутрішню мотивацію. Події, що зменшують відчуття компетентності і самостійності, можуть зменшувати внутрішню мотивацію [17, с. 1155]. Внутрішня мотивація зменшується, якщо винагорода надається за участь у виконанні завдання (винагорода, що не залежить від результату), або за виконання завдання

(винагорода, що залежить від результату), оскільки ці типи винагород послаблюють почуття самостійності. Однак, винагорода, що надається за досягнення визначених стандартів якості не обов'язково зменшує внутрішню мотивацію, хоча самостійність може зменшитися, а почуття компетентності одночасно зрости.

Метааналіз 96 експериментальних робіт, що вимірювали ефект винагороди на внутрішню мотивацію, не дозволило виявити вагомих доказів на підтвердження того, що винагорода зменшує внутрішню мотивацію. Фактично, дані багатьох досліджень свідчать, що моральне визнання і нематеріальні чинники зовнішньої винагороди підвищують внутрішню мотивацію. Єдиний негативний ефект винагороди полягав в незначному зменшенні часу, який витрачався на вирішення завдання після того, як була встановлена винагорода [18].

З позицій біхевіоризму людська поведінка є відповіддю на стимул, отже винагорода може виступати таким стимулом, ініціюючи відповідну поведінку. При цьому значимість винагороди повинна бути достатньою, щоб створювати позитивну мотивацію і креативність [16].

Згідно з теорією очікувань Врума очікування винагороди за креативність може ініціювати креативно-активну поведінку. Очікування того, що креативність буде винагороджуватися, спонукає працівників сприймати завдання як таке, що вимагає креативності, докладати більше когнітивних зусиль і шукати нові шляхи його вирішення. Окрім того, винагорода може посилювати креативність через підвищення внутрішнього інтересу до завдання.

Креативність зростає при наявності однієї з трьох вимог до винагороди:

1. винагорода пропонується саме за креативну діяльність;
2. винагорода пропонується за виконання завдання, якому передувало тренінг з виконання креативного завдання,
3. після винагороди за креативність в попередньому завданні, наступне завдання виконувалося без обіцянки винагороди.

Встановлення цілі і наміру бути креативним є важливим для трансляції внутрішнього інтересу в креативні досягнення. Креативність підтримується постійною сфокусованістю на креативній проблемі і прагненні подолати перешкоди [19]. Така креативна орієнтація підтримується відкритістю до нового досвіду і критичним ставленням по відношенню до традиційної логіки. Постійна винагорода за високі креативні зусилля може допомогти у встановленні креативної орієнтації і наполегливості у виконання складних проектів з високою креативною складовою [20]. Коли ж працівник визначає завдання як таке, що не вимагає креативних зусиль, зростання внутрішньої мотивації спрямовується на некреативну діяльність.

Неоднозначність ефекту винагороди на внутрішню мотивацію може бути пояснена дією низки ситуаційних чинників і суб'єктивних очікувань. Справедливою видається думка науковців, які вважають, що, зв'язок «винагорода-мотивація» є опосередкованим дією інших факторів, отже досліджуючи ефект впливу винагороди на мотивацію, необхідно брати до уваги інші фактори, які можуть впливати на мотивацію, а отже посилювати чи послаблювати ефект винагороди.

Вплив культури і соціального контексту на креативність підкреслюється багатьма авторами, зокрема [19, 21]. Когнітивний процес креативності має місце у контексті попередніх контекстуальних і соціальних досягнень і невіддільний від них. Креативність продукується не окремою особою, а соціальною системою, яка робить судження стосовно продуктів особистості". Наприклад, креативні завдання, що вимагають залучення дивергентного мислення, завершуються отриманням нового інтелектуального продукту, який оцінюється експертами за певними критеріями креативності (оригінальність, значимість, гнучкість тощо). Оскільки нема об'єктивного критерію креативності, продукт має оцінюватися згідно з «ефектом, який він може мати на інших» [21, с. 81-82].

Р. Стенберг і Т. Любарт також визнають важливість контексту в креативному процесі. «Бути креативним означає інвестувати свої здібності і зусилля в ідеї, які є новими і цінними і, щоб бути креативним, кожен має, як будь-який хороший інвестор, «купляти дешево, а продавати дорого». Іншими словами, така людина повинна створювати ідеї чи продукти, які є неординарними і мають потенціал бути визнаними авторитетними експертами і фахівцями. По мірі того, як інші сприймають і адаптують ідею, її творець переходить до інших ідей [19, с. 2].

Когнітивні, особистісні фактори і фактори зовнішнього середовища взаємодіють між собою, впливаючи на креативність [22]. Когнітивні фактори включають інтелект, дивергентне та конвергентне мислення, знання, інтегруючи «акумуляовані факти, теорії і персоналізовану експертизу в доменах різноманітного змісту, а також розуміння обмежень конкретного завдання та інших неявних параметрів, що відіграють роль у вирішенні проблем» [22, с. 44]. Особистісні фактори інтегрують характерологічні риси: здатність до ризику, відкритість, амбітність, мотивацію, допитливість та самовираження. Фактори зовнішнього середовища включають фізичне і соціальне середовище, як наприклад, організаційний клімат, який може підтримувати винахідництво, і соціо-культурні впливи.

Аналогічно в іншому дослідженні було показано, що мотивація і креативність знаходяться під впливом не тільки винагороди, а й комплексу соціальних факторів, які діють не ізольовано, а комбіновано. Зокрема очікування винагороди, самооцінка і внутрішня мотивація впливають на суб'єктивне сприйняття людиною ефекту винагороди, і це сприйняття може бути позитивним чи негативним. [6].

Можливо, що винагорода по-різному впливає на вирішення різних типів проблем. Виокремлюються два типи проблем: алгоритмічні, що вимагають пошуку одного правильного рішення і евристичні, або відкриті проблеми, які мають або декілька більш-менш рівноцінних рішень, або зовсім їх не мають. Через відмінності у когнітивних вимогах, винагорода може мати різний вплив на вирішення алгоритмічних і евристичних проблем [23].

В іншому дослідженні було встановлено, що «ефект винагороди на креативність залежить від сприйняття завдання людиною» [24, с. 127]. Креативність зростає, коли винагороджується саме креативна діяльність і зменшується, коли винагороджується некреативна діяльність. Винагорода за високі результати збільшує внутрішній інтерес до завдання через зростаюче почуття самостійності і компетентності, що веде до більш креативної діяльності. Іншими словами, люди швидко починають розуміти, що саме винагороджується і використовують ці знання у майбутній діяльності. Креативність може зменшуватися, якщо у працівників сформувався враження, що будуть винагороджуватися інші, ніж креативність, аспекти діяльності. Відомо, що креативність зменшувалась на фоні постійної винагороди за прості, некреативні види діяльності (або у випадках, коли від учасників вимагалось досягнення високих кількісних показників діяльності). Наявність інструкцій щодо якомога швидшого виконання операційної діяльності теж реципрокно зменшувала креативність [20].

Висновки та пропозиції. Отже, результати проведеного дослідження свідчать про наявність суперечливих поглядів стосовно ролі зовнішньої мотивації в забезпеченні креативно-інноваційної діяльності. Як видно з аналізу численних літературних джерел, на даний час не існує однозначної відповіді стосовно того яким є ефект зовнішньої винагороди на внутрішню мотивацію і креативність працюючих. Апелюючи до теорії когнітивного оцінювання, різні автори приходять до прямо протилежних висновків: зовнішня винагорода може як пригнічувати самостійність і виступати заходом контролю, так і посилювати самостійність і виступати заходом визнання компетентності.

Представляється, що дані розбіжності вимагають перегляду наукової парадигми, що таситно застосовується для аналізу наявних даних в цій галузі знань. Результати не можуть бути пояснені в межах домінуючої на сучасному етапі позитивістської парадигми, яка передбачає виявлення повторюваних, сталих співвідношень і зв'язків між досліджуваними явищами чи процесами у вигляді однозначних закономірностей, що спостерігаються незалежно від контексту. Навпаки, пояснення зв'язків між зовнішньою винагородою і проявами працівниками креативної поведінки вимагає залучення інтерпретативної парадигми. В межах інтерпретативної парадигми встановлення закономірностей є контекстуально залежним: «правильне» значення даних визначається контекстом і контекст є соціально сконструйованою реальністю досліджуваного колективу людей. Відповідно, одні й ті ж заходи щодо заохочення до креативно-інноваційної діяльності в різних організаціях можуть мати протилежні ефекти в залежності від того, як вони сприймаються та інтерпретуються колективом. Винагорода може сприйматися як спроба соціального контролю і обмеження самостійності і тому матиме негативний вплив на внутрішню мотивацію. Коли ж вона сприймається як свідчення посилення самостійності, визнання особистої компетентності та досягнень, то матиме позитивний вплив на внутрішню мотивацію.

Налагодження конструктивних комунікацій між менеджментом і персоналом, розвиток організаційної культури, спрямованої на заохочення до креативно-інноваційної діяльності, формування позитивних ментальних моделей, налагодження тісного зворотного зв'язку, моніторинг реакції колективу на ті чи інші аспекти зовнішньої мотивації і активне залучення персоналу до розроблення систем винагороди – таким є перелік обов'язкових заходів, що допоможуть створити позитивний організаційний контекст і перетворити зовнішню мотивацію на дієвий важіль впливу.

Перспективи досліджень за даним напрямом вбачаються в подальшому поглибленні теоретичних уявлень щодо функціонування механізму мотивації креативно-інноваційної діяльності, його ролі і місця в загальній системі мотивації персоналу та пошуку нових практичних методів та інструментів заохочення до креативно-інноваційної діяльності широкого кола працівників організації.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Кузнецова Н. Б. Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки / Н.Б. Кузнецова // Актуальні проблеми економіки – 2009. – № 6 (96). – С. 115–121.
2. Монастирська Г. В. Механізм мотивації інноваційної діяльності на підприємстві / Г. В. Монастирська // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2009. – № 2. – С. 207–212.

3. Robinson A.G, Stern S. Corporate creativity: how innovation and improvement actually happen / A.G. Robinson – San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2006. – 340 с.
5. Schunk D.H. Learning theories: An educational perspective (5th ed.) // D.H. Schunk. – Upper Saddle River: NJ: Pearson Prentice Hall, 2008.
6. Amabile T. The motivation to be creative / T. Amabile // S. Isaksen (Ed.), *Frontiers of Creativity Research: Beyond the basics*. – Buffalo, NY: Bearly Limited, 1987. – P. 223-254.
7. Runco M.A. Motivation, competence, and creativity / M.A. Runco // A. Elliot and C. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation*. – New York: Guilford Press, 2005. – P. 609-623.
8. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства / І.Н. Карпунь // *Проблеми економіки та управління*. – 2000. – № 628. – С. 529–533.
9. Капінос Г. І., Злобіна І. С. Стимулювання працівників в умовах інноваційного розвитку економіки України / Г. І. Капінос, І. С. Злобіна // *Наука і економіка*. – 2008. – № 4 (12). – С. 119–123.
10. Amabile T.M. Creativity in context: update to the social psychology of creativity / T.M. Amabile. – Boulder, Colo.: Westview Press, 1996. – 336 p.
11. Deci E. L., Ryan R. M. The support of autonomy and the control of behavior/ E. L. Deci, R. M. Ryan // *Journal of Personality and Social Psychology*. – 1987. – Vol. 53. – P. 1024–1037.
12. Deci E.L., & Ryan R.M. Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains / E. L. Deci, R. M. Ryan // *Canadian Psychology*. – 2008. – Vol. 49. – P. 14-23.
13. Hennessy B.A., Amabile T.M. The conditions of creativity / B.A. Hennessy – R. J. Sternberg (ed) *The nature of creativity*. – Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1988. – P. 11-38.
14. Prabhu V., Sutton C., Sauser, W. Creativity and certain personality traits: Understanding the mediating effect of intrinsic motivation / V. Prabhu, C. Sutton, W. Sauser // *Creativity Research Journal*. – 2008. – Vol. 20. – P. 53-66.
15. Stenmark D. Failures of reward-driven behaviour in industry: a case of systems, management and creativity / D. Stenmark // *Proceedings of ECIS*. – Turku, Finland, June 14-16, 2004.
16. Eisenberger R., Rhoads L., Cameron J. Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? / R. Eisenberger, L. Rhoads, J. Cameron. // *Journal of Personality and Social Psychology*. – 1999. – Vol. 77. – P. 1026–1040.
17. Eisenberger R., Cameron J. Detrimental effects of reward: Reality or myth? / R. Eisenberger, J. Cameron // *American Psychologist*. – 1996. – Vol. 51. – P. 1153–1166.
18. Cameron J., Pierce W.D. Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis // J. Cameron, W.D. Pierce // *A Review of Educational Research*. – 1994. – Vol. 64. – P. 363-423.
19. Stenberg R.J., Lubart T.I. Buy low and sell high: An investment approach to creativity/R.J. Stenberg, T.I. Lubart // *Human Development*. – 1992. – Vol. 34. – P. 1-31.
20. Eisenberger R., Selbst M. Does reward increase or decrease creativity? / R. Eisenberger, M. Selbst // *Journal of Personality and Social Psychology*. – 1994. – Vol. 66. – P. 1116-1127.
21. Csikszentmihalyi M., Wolfe R. Conceptions and research approaches to creativity: implications of a system perspective approach to creativity in education / M. Csikszentmihalyi, R. Wolfe in K. Heller, F. Mönks, R. Sternberg, & R. Subotnik (Eds.), *International handbook of giftedness and talent*, 81-93. Oxford, UK: Elsevier Science Ltd., 2005.
22. Lubart T., Georgsdottir A., Besançon M. The nature of creative giftedness and talent. In T. Balchin, B. Hymer, & D. Matthews (Eds.) *The Routledge international companion to gifted education*, 42-49. New York: Routledge. (2009).
23. Amabile T. *The social psychology of creativity* / T. Amabile. – New York: Springer-Verlag, 1983.
24. Eisenberger R., Shanock L. Rewards, intrinsic motivation and creativity: A case study of conceptual and methodological isolation / R. Eisenberger, L. Shanock L. // *Creativity Research Journal*. – 2003. – Vol. 15. – P. 121-130.