УДК 005.95/.96(075.8)

Ситник Н.І.
канд. біол. наук, доцент
Національний технічний університет України «КПІ»

МОТИВАЦІЯ КРЕАТИВНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

МОТИВАЦИЯ КРЕАТИВНО-ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

MOTIVATION OF PERSONNEL CREATIVITY IN MODERN ORGANIZATIONS

Стаття присвячена дослідженню особливостей мотивації до креативно-інноваційної діяльності в сучасних організаціях. Пропонується в структурі внутрішньої мотивації виділяти дві групи мотивів: процесні, що беруть початок власне у креативному процесі, і результуючі, що пов'язані з очікуваними позитивними наслідками від участі в креативному процесі. Припускається, що зовнішні мотиватори, які надає організація, діють вибірково або на процесні, або на результуючі мотиви. Підтримуючі зовнішні мотиватори спрямовані на створення умов для креативного процесу і посилення процесних внутрішніх мотивів. Винагороджувальні зовнішні мотиватори спрямовані на матеріальне, статусне та емоційне визнання цінності досягнутого результату і посилення результуючих внутрішніх мотивів. В роботі визначаються принципи функціонування системи мотивації до креативно-інноваційної діяльності: відносної автономності процесних і результуючих мотивів, пріоритетності процесних внутрішніх мотивів, спрямованої дії зовнішніх мотиваторів, збалансованості і синергетичності зовнішніх мотиваторів, індивідуальної чутливості до дії зовнішніх мотиваторів.

Ключові слова: *процесні і результуючі мотиви, підтримуючі і винагороджувальні мотиватори*

Статья посвящена исследованию мотивации к креативно-инновационнной деятельности. Предлагается в структуре внутренней мотивации выделять две группы мотивов: процессные, которые берут начало в самом креативном процессе, и результирующие, связанные с ожидаемыми положительными последствиями от участия в креативном процессе. Предполагается, что внешние мотиваторы, которые предоставляет организация, действуют выборочно или на процессные, или на результирующие мотивы. Поддерживающие внешние мотиваторы направлены на создание условий для креативного процесса и усиление процессных внутренних мотивов. Награждающие внешние мотиваторы направлены на материальное, статусное и эмоциональное признание ценности достигнутого результата и усиление результирующих внутренних мотивов. Установлены принципы функционирования системы мотивации к креативно-инновационной деятельности: относительной автономности процессных и результирующих мотивов, приоритетности процессных внутренних мотивов, направленного действия, сбалансированности и синергетичности внешних мотиваторов, индивидуальной чувствительности к их действию.

Ключевые слова: *процессные и результирующие мотивы, поддерживающие и награждающие мотиваторы*

The article is devoted to investigation of personnel motivation to creativity in modern organizations. It is proposed to differentiate two groups of intrinsic motives. Process-oriented motives are launched in creative prosess per se, whereas result-oriented motives are associated with percieved positive consequences from participation in creative process. Granted by organization external motivators exert selective effect either on process-oriented motives or result-oriented motives. Supporting external motivators are directed onto forming favorable conditions for creative process and enhance process-oriented intrinsic motives. Rewarding external motivators are directed onto financial, status and emotional

recognition of reached results and enhance result-oriented motives. General principles for building effective motivation systems in modern organizations are established as follows: relative autonomy of process-oriented and result-oriented motives, priority of process-oriented motives, directional action of external motivators, balance between external motivators, synergy of external motivators and individual sensitivity to external motivators.

Keywords: *process-oriented and result-oriented motives, supporting and rewarding motivators.*

Вступ. Кожна організація прагне досягти максимальної віддачі від своїх працівників. Спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, яка в найбільшій мірі відповідає цілям організації, вважається однією з ключових задач управління людськими ресурсами.

Для організацій, які обрали інноваційний шлях розвитку, особливого значення набуває мотивація персоналу до креативної поведінки на передпроектній і проектній стадіях інноваційного циклу, що має результатом генерування нових знань і створення нових конкурентоздатних ідей.

Роботи, присвячені дослідженню мотивації до креативно-іноваційної діяльності, поки нечисленні і не позбавлені суперечностей. Різні аспекти мотивації до креативно-інноваційної діяльності висвітлюються переважно в роботах зарубіжних науковців, зокрема Т. Амабайл, П.Н. Завліна, Г.К. Іполітова, Ю.А Карпової, Д. Стенмарка, А.Г. Робінсона та інших. Враховуючи важливість формування системи адекватних мотиваційних заходів в забезпеченні ефективної інноваційної діяльності організації, подальші дослідження в даному напрямку представляються актуальними.

Відправним пунктом у розумінні особливостей мотивації до креативно-інноваційної діяльності є теоретичне положення про зміну особистісних пріоритетів і цінностей працівників, що виконують високоінтелектуальні види діяльності. Такі працівники не сприймають матеріальні стимули як домінуючі у своїй діяльності, вони окреслюють свої найбільш принципові мотиви та інтереси не в термінах максимізації особистого багатства, а в категоріях власного інтелектуального зростання і розвитку [1,2].

Нова система мотивації, характерна для інтелектуальної праці, все в меншій мірі залежить від економічних стимулів і тому отримала назву постекономічної. Вона відображає розуміння того, наскільки серйозно сучасна система мотивів і стимулів відрізняється від класичної системи, характерної для працівників індустріальної доби [1,3].

Концептуальні засади побудови системи мотивації до креативно-інноваційної діяльності знаходяться на початкових етапах формування і потребують подальшого розвитку.

Постановка завдання. Дане дослідження спрямоване на поглиблення існуючих теоретичних уявлень стосовно формування системи мотивації до креативно-інноваційної діяльності.

В процесі проведення дослідження вирішувались такі завдання:

– проаналізувати сучасні теоретичні підходи до формування системи мотивації креативно-інноваційної діяльності;

– конкретизувати сутність понять внутрішньої і зовнішньої мотивації;

– визначити структурні елементи системи мотивації персоналу до креативно-інноваційної діяльності;

– встановити принципи функціонування організаційної системи мотивації персоналу до креативно-інноваційної діяльності.

Методологія. Теоретико-методологічну основу дослідження складають праці провідних науковців, присвячені мотивації до креативно-інноваційної діяльності. При проведенні даного дослідження використовувалися загальнонаукові методи: систематизації, конкретизації, порівняння, узагальнення, аналізу і синтезу.

Результати дослідження. Мотивація є важливим інструментом активізації креативної поведінки працівників. В найбільш загальному розумінні під мотивацією розуміють сукупність рушійних сил, що спонукають людину до певної поведінки і спрямовують її дії [4].

Відповідно, 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 і рішень.

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

Наразі існують суперечливі дані стосовно ролі зовнішньої мотивації в забезпеченні креативно-інноваційної діяльності.

Фундаментальний принцип креативності, встановлений Т. Амабайл, полягає у виявленні вирішальної ролі внутрішньої мотивації для формування організаційної креативності [5].

Внутрішня мотивація визначається авторами як «мотивація, що виникає як особистісна позитивна реакція на складові самого завдання; ця реакція може проявлятися як інтерес, залученість, допитливість, задоволення, або позитивний виклик». Зовнішня мотивація, навпаки, 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» [5, с. 115].

Експериментальні дослідження показують, що внутрішня мотивація посилює креативність, а зовнішня її гальмує. Поширеним є уявлення про винагороду як певний обмежувальний фактор поведінки, що знижує суб'єктивно сприйняте відчуття самостійності, переключає увагу на винагороду і може призвести до зменшення або втрати внутрішнього інтересу до завдання. [6]. Зокрема, в експериментах Т.Амабайл зовнішньо мотивовані учасники обирали найкоротший і очевидний шлях до вирішення проблеми, щоб швидше отримати винагороду. Внутрішньомотивовані 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 [5].

Існують вагомі докази того, що використання зовнішньої винагороди для стимулювання креативно-інноваційної діяльності в умовах організаційного середовища має неоднозначний ефект [7]. «Гроші не обов'язково заважають прояву креативності, однак вони в багатьох випадках і не допомагають», – відзначає Т. Амабайл [5, с. 14].

Типові аргументи, що наводяться як доказ негативного впливу зовнішньої мотивації, є такими [8]:

– 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 маючи її, не стали б робити взагалі.

– 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 створення дійсно інноваційного продукту.

Однак, дискутуючи з Т. Амабайл стосовно впливу зовнішньої мотивації, Д. Стенмарк зазначає, що працівники організації будуть незадоволені, якщо не отримуватимуть винагороду за свій творчий внесок, оскільки будь-яка праця, особливо високоінтелектуальна, повинна винагороджуватися [8].

Накопичена світова практика управління інтелектуальними організаціями також свідчить про дієвість зовнішньої мотивації до креативно-інноваційної діяльності.

В цілому, корпорації США витрачають на стимулювання творчої ініціативи робітників 10–15 % фонду заробітної плати.

В компанії «3М» за втілену в життя ідею виплачується премія. Це може бути частка додаткового прибутку за підсумками здійснення проекту або за фіксований період, наприклад перший рік. Сума може становити 15-20% від економічного ефекту першого року. Заохочується самодіяльна креативність, на яку можна отримати грант. В компанії «ІБМ» діє система винагород наукових співробітників за окремі досягнення, що виходять за межі звичайних вимог до виконуваної роботи. В концерні «Форд Моторс» щорічно складається і розповсюджується серед робітників «План винагороди за пропозиції нових ідей», яким передбачається виплата одноразових премій за інноваційні пропозиції.

Отже, наведені дані свідчать про наявність суперечливих поглядів стосовно ролі зовнішньої мотивації в забезпеченні креативно-інноваційній діяльності. Виявлені протиріччя, на нашу думку, вимагають уточнення сутності понять внутрішньої і зовнішньої мотивації та відповідного переосмислення базової структури і принципів функціонування мотиваційної системи сучасних організацій.

Загальна структура мотиваційної системи до креативно-інноваційної діяльності організацій зображена на рис.

Представляється, що внутрішня мотивація інтегрує щонайменше дві групи мотивів, які відрізняються за своєю природою і значенням для творчої діяльності, а саме: ті, що пов'язані власне з творчим процесом і ті, що пов'язані з його результатом для суб'єкта творчої діяльності.

Процесні внутрішні мотиви – це усвідомлені внутрішні спонукання до креативно-інноваційної діяльності, що виникають через потребу задовольнити пізнавальний інтерес, допитливість, прагнення знайти нове рішення проблеми, втілити в життя свої ідеї. Ці внутрішні мотиви беруть початок у самому креативному процесі. Вони спонукають людину до участі у креативно-інноваційній діяльності і активізують її творчі здібності. Змістовно вони відповідають внутрішній мотивації у визначенні Т. Амабайл.

Результуючі внутрішні мотиви – це усвідомлені внутрішні спонукання до отримання особистих вигод, що пов'язані з успішною креативно-інноваційною діяльністю. Очікування таких вигод у вигляді матеріальної винагороди, визнання, професійного розвитку, самовдосконалення може бути потужним рушійним фактором для багатьох людей, хоча і не є обов'язковим з точки зору креативного процесу. Отже, якщо процесні внутрішні мотиви відносяться власне до самого креативного процесу і є його необхідною умовою, то результуючі внутрішні мотиви стосуються очікуваних позитивних наслідків, пов'язаних з участю в цьому процесі, і їх наявність не є необхідною умовою для креативного процесу.

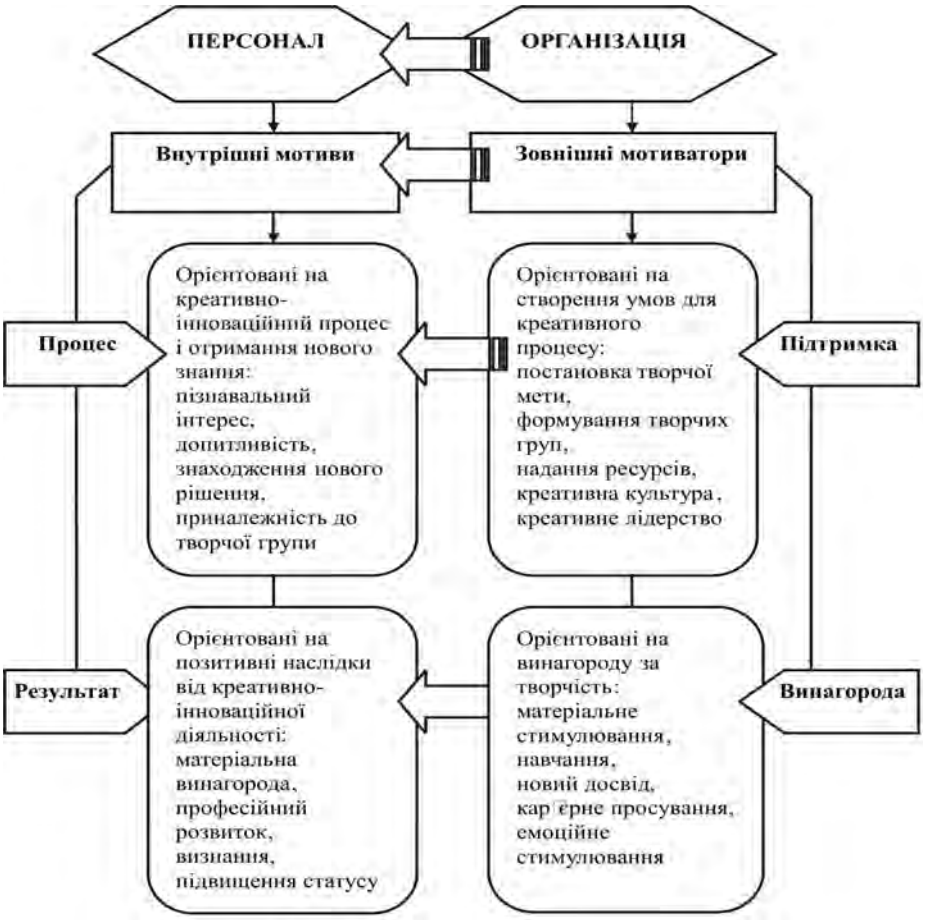

Рис. Система мотивації до креативно-інноваційної діяльності
Джерело: розроблено автором

Зовнішня мотивація, що надається організацією, спрямована на посилення внутрішньої мотивації персоналу до креативно-інноваційної діяльності і містить дві групи мотиваторів, які діють відповідно на процесні або результуючі внутрішні мотиви.

Мотиватори першої групи, або підтримуючі зовнішні мотиватори – це фактори, дія яких безпосередньо спрямована на створення умов для креативно-інноваційної діяльності. До цієї групи слід віднести постановку творчого завдання, формування і підтримку роботи проектних груп, надання ресурсів на проведення досліджень, креативне лідерство, формування креативного середовища, тощо.

Мотиватори другої групи, або винагороджувальні зовнішні мотиватори, охоплюють широкий спектр винагород за участь у креативно-інноваційній діяльності і їх розмір зазвичай залежить від досягнутого індивідуального і групового результату.

Взаємодія складових системи мотивації відбувається за принципами, представленими в табл.

Таблиця

Принципи функціонування системи мотивації персоналу до креативно-інноваційної діяльності

Назва принципу	Характеристика
Принцип автономності процесних і результуючих мотивів	Групи процесних і результуючих мотивів є відносно незалежними одна від одної. Їх співвідношення формує мотиваційний профіль працівника, в якому можуть домінувати як процесні, так і результуючі мотиви.
Принцип пріоритетності процесних внутрішніх мотивів	Наявність виражених процесних внутрішніх мотивів є обов'язковою умовою для активізації творчих здібностей працівників та ініціації творчого процесу. Наявність виражених результуючих внутрішніх мотивів не може компенсувати відсутність або низький рівень процесних внутрішніх мотивів.
Принцип спрямованої дії зовнішніх мотиваторів	Зовнішні мотиватори, що відносяться до групи підтримуючих, діють на процесні внутрішні мотиви. Зовнішні мотиватори, що відносяться до винагороджувальних, безпосередньо не впливають на процесні внутрішні мотиви. Зовнішні мотиватори, що відносяться до групи винагороджувальних, діють на результуючі внутрішні мотиви.
Принцип збалансованості зовнішніх мотиваторів	Для забезпечення дієвої мотивації персоналу важливо підтримувати баланс між зовнішніми мотиваторами, спрямованими на процес, і зовнішніми мотиваторами, спрямованими на винагороду. Жодна окремо взята група мотиваторів не є достатньою для мотивації до креативно-інноваційної діяльності.
Принцип синергетичності зовнішніх мотиваторів	Різноманітні зовнішні мотиватори, що застосовуються організаціями, неоднозначно впливають на внутрішні мотиви. Це необхідно враховувати при виборі конкретних мотиваційних заходів. Перевага повинна надаватися тим, що «працюють» на посилення внутрішньої мотивації до креативно-інноваційної діяльності і мають найбільший синергетичний ефект.
Принцип індивідуальної чутливості до дії зовнішніх мотиваторів	Набір і ступінь вираженості результуючихі внутрішніх мотивів працівника є індивідуальними, тому для досягнення максимального впливу на внутрішню мотивацію сукупність зовнішніх мотиваторів, що надаються організацією як винагорода за творчість, має бути індивідуалізованою.

Джерело: розроблено автором

Спираючись на наведені принципи, можна надати такі рекомендації стосовно побудови і ефективного функціонування організаційної системи мотивації до креативно-інноваційної діяльності.

– Сукупність зовнішніх мотиваторів, що використовується організацією, повинна включати дві групи мотиваторів, що відрізняються за напрямом своєї дії. Для підтримки процесної внутрішньої мотивації працівників необхідно звертатися до мотиваторів, спрямованих на створення умов для креативного процесу. Для підтримки результуючих внутрішніх мотивів необхідно застосовувати мотиватори, спрямовані на винагороду за досягнуті у творчому процесі результати.

– Розробляючи систему мотивації до креативно-інноваційної діяльності, необхідно дотримуватися балансу між мотиваторами, спрямованими на створення умов для креативного процесу, і мотиваторами, спрямованими на винагороду за отримання креативного результату. Недостатня увага до кожної з груп призводить до зменшення ефективності креативно-інноваційної діяльності.

– Система мотивації до креативно-інноваційної діяльності повинна включати синергетичні мотиватори, дія яких підтримує внутрішню мотивацію. Несинергетичні мотиватори, як, наприклад, адміністративний контроль, жорсткі обмеження часу, мінімізація ризиків, регламентування, повинні уникатися.

– Вже на етапі відбору персоналу необхідно оцінювати мотиваційний профіль кандидатів і, зокрема, внутрішню мотивацію до креативно-інноваційної діяльності. Перевага повинна надаватися працівникам з вираженими процесними внутрішніми мотивами, для яких мотивуючим є сам процес пошуку нових ідей і рішень.

– Оскільки структура і вираженість результуючих внутрішніх мотивів має індивідуальний ха-

рактер, винагорода працівників, залучених до виконання креативно-інноваційної діяльності, повинна бути індивідуалізованою. Вона має визнавати цінність працівника для організації і мотивувати до подальших творчих пошуків.

Висновки. Найбільш важливими результатами, що відображають наукову новизну та теоретичне значення даного дослідження, є такі.

– Сформульовано уявлення про двокомпонентну структуру внутрішньої і зовнішньої мотивації до креативно-інноваційної діяльності. Внутрішня мотивація складається з процесних мотивів, що ассоційовані власне з креативним процесом, і результуючих мотивів, що пов'язані з очікуваними позитивними наслідками для працівника від участі в креативному процесі. Зовнішня мотивація включає підтримуючі мотиватори, дія яких спрямована на створення умов для креативного процесу, і винагороджувальні мотиватори, дія яких спрямована на матеріальне, статусне чи емоційне визнання цінності досягнутого результату.

– Визначені принципи функціонування системи мотивації до креативно-інноваційної діяльності, а саме: відносної автономності процесних і результуючих мотивів, пріоритетності процесних внутрішніх мотивів, спрямованої дії зовнішніх мотиваторів, збалансованості зовнішніх мотиваторів, синергетичності зовнішніх мотиваторів, індивідуальної чутливості до дії зовнішніх мотиваторів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у формулюванні конкретних рекомендацій стосовно побудови і ефективного функціонування організаційної системи мотивації до креативно-інноваційної діяльності.

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.

Література:

1. Иноземцев В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы: Учеб. пособие для студентов экон. специальностей / В. Л. Иноземцев. – М.: Логос, 2000. – 302 с.
2. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л.У. Стаут. – М.: ООО Издательство «Добрая книга», 2007. – 536 с.
3. Toffler A. The third wave / A. Toffler. – London: Pan Books Ltd., 1981.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2006. – 340 с.
5. Amabile T.M. Creativity in context: update to the social psychology of creativity / T.M. Amabile. – Boulder, Colo.: Westview Press, 1996. – 336 p.
6. Hennessy B.A., Amabaile T.M. The conditions of creativity / B.A. Hennessy – R. J. Sternberg (ed) The nature of creativity. – Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1988.– pp. 11-38.
7. Robinson A.G, Stern S. Corporate creativity: how innovation and improvement actually happen / A.G. Robinson – San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.
8. 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.