

Шелкова Наталья Юрьевна,
к.э.н., доктор философии в экономике, профессор, Гилфордский колледж, США,
e-mail: shelkovany@guilford.edu

Панчук Екатерина Юрьевна,
к.п.с.н., доцент, Ангарский государственный технический университет,
e-mail: epanchuk05@mail.ru

ВНУТРЕННЯЯ МОТИВАЦИЯ И ПРЕМИАЛЬНАЯ СИСТЕМА: ЭФФЕКТ «ВЫТЕСНЕНИЯ» В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ

Shelkova N.Yu., Panchuk E.Yu.

INTRINSIC MOTIVATION AND BONUS SYSTEMS: THE "OVERJUSTIFICATION EFFECT" IN CREATIVE INDUSTRIES

Аннотация. В работе рассматривается парадоксальное влияние материального стимулирования на продуктивность творческого труда. Авторами осуществляется междисциплинарный синтез теории самодетерминации (психология) и агент-ориентированного подхода (экономика) для анализа эффекта «вытеснения» в креативных индустриях.

Ключевые слова: внутренняя мотивация; эффект сверхоправдания; креативные индустрии; премиальная система; теория самодетерминации; управление талантами; экономика труда; психология труда; нематериальная мотивация; инновации.

Abstract. This paper examines the paradoxical impact of material incentives on creative productivity. The authors utilize an interdisciplinary synthesis of self-determination theory (psychology) and the agent-based approach (economics) to analyze the crowding-out effect in creative industries.

Keywords: intrinsic motivation; overjustification effect; creative industries; bonus system; self-determination theory; talent management; labor economics; occupational psychology; non-financial motivation; innovation.

Креативные индустрии становятся ключевым драйвером современной экономики. Однако управление творческим трудом сталкивается с парадоксом: классические системы материального стимулирования (KPI, бонусы, премии), эффективные для рутинных операций, могут давать обратный эффект в креативной среде. Феномен «эффекта вытеснения» (overjustification effect), открытый в когнитивной психологии, демонстрирует, что внешнее вознаграждение способно разрушать внутреннюю мотивацию, если деятельность изначально была интересна сама по себе.

С позиции психологии, внутренняя мотивация базируется на удовлетворении базовых потребностей в автономии, компетентности и связанности с другими. Эффект сверхоправдания (overjustification) возникает, когда субъект начинает воспринимать свою деятельность не как самоценный процесс, а как средство получения внешней награды. Локус контроля смещается вовне. Классические эксперименты Э. Деси показали, что при отмене внешнего подкрепления уровень интереса к задаче падает ниже исходного (базового) уровня, существовавшего до начала подкрепления [1, 2]. С экономической точки зрения, традиционная теория компенсаций предполагает линейную зависимость: больше стимул – больше усилий. Однако экспериментальные данные послед-

них лет опровергают это для творческих задач: финансовые стимулы эффективны лишь для «закрытого» типа творчества (решение конкретной задачи в жестких рамках), но подавляют внутреннюю мотивацию при «открытом» творчестве и групповом взаимодействии.

В креативных индустриях эффект вытеснения приобретает специфические черты. Исследования Аттанази и соавторов демонстрируют, что введение денежных стимулов за совместную работу (co-working) парадоксальным образом снижает креативность группы. Эффект «вытеснения внутренней групповой мотивации» оказался наиболее выраженным у представителей творческих профессий (дизайнеров, разработчиков) по сравнению со студентами, чья профессиональная идентичность еще не сформирована окончательно [3].

Премияльные системы, жестко привязанные к срокам, заставляют творческого сотрудника фокусироваться на «галочках» в KPI, а не на поиске оптимального или инновационного решения. Ключевым фактором является не наличие премии как таковой, а ее психологическая интерпретация. Если премия воспринимается как контролирующий и манипулятивный инструмент («делай так, иначе не получишь»), внутренняя мотивация падает. Если же она выступает как информация о компетентности (неожиданное признание заслуг), негативный эффект может быть нивелирован. Эффект вытеснения усиливается при повышении сложности задачи: для высокомотивированных специалистов денежное вознаграждение является избыточным стимулом и снижает их готовность к продолжению деятельности после его отмены. Системы долгосрочной мотивации (опционы, бонусы за выслугу лет) работают только в связке с нематериальными факторами: предоставлением автономии, возможностью обучения и признанием заслуг сообществом.

Для сохранения креативного потенциала компаниям необходим переход от «премиальной» к «инвестиционной» модели мотивации. Материальное вознаграждение должно быть достаточным (гигиеническим фактором), чтобы не вызывать фрустрацию, но не должно выступать главным «драйвером» деятельности. Эффективное управление в креативных индустриях требует создания среды, поддерживающей автономию и мастерство, где денежное поощрение следует за результатом как маркер признания, а не предшествует ему как условие контракта.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Deci, E.L.** Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation / E. L. Deci. – Текст: непосредственный // Journal of Personality and Social Psychology. – 1971. – 18. – С. 105-115.
3. **Attanasi, G., Curci, Y., Llerena, P., Urso, G.** Intrinsic vs. extrinsic motivators on creative collaboration: The effect of sharing rewards / G. Attanasi, Y. Curci, P. Llerena, G. Urso. – Текст: непосредственный // GREDEG Working Papers. – 2019. – No. 2019-20.