

Employee Motivation A Powerful New Model

by Nitin Nohria, Boris Groysberg, and
Linda-Eling Lee

Getting people to do their best work, even in trying circumstances, is one of managers' most enduring and slippery challenges. Indeed, deciphering what motivates us as human beings is a centuries-old puzzle. Some of history's most influential thinkers about human behavior—among them Aristotle, Adam Smith, Sigmund Freud, and Abraham Maslow—have struggled to understand its nuances and have taught us a tremendous amount about why people do the things they do.

Such luminaries, however, didn't have the advantage of knowledge gleaned from modern brain science. Their theories were based on careful and educated investigation, to be sure, but also exclusively on direct observation. Imagine trying to infer how a car works by examining its movements (starting, stopping, accelerating, turning) without being able to take apart the engine.

Fortunately, new cross-disciplinary research in fields like neuroscience, biology, and evolutionary psychology has allowed us to peek under the hood, so to speak—to learn more about the human brain. Our synthesis of the research suggests that people are guided by four basic emotional needs, or drives, that are the product of our common evolutionary heritage. As set out by Paul R. Lawrence and Nitin Nohria in their 2002 book *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*, they are the drives to acquire (obtain scarce goods, including intangibles such as social status); bond (form connections with individuals and groups); comprehend (satisfy our curiosity and master the world around us); and defend (protect against external threats and promote justice). These drives underlie everything we do.

Managers attempting to boost motivation should take note. It's hard to argue with the accepted wisdom—backed by empirical evidence—that a motivated workforce means better corporate performance. But what actions, precisely, can managers take to satisfy the four drives and, thereby, increase their employees' overall motivation?

We recently completed two major studies aimed at answering that question. In one,

Мотивация сотрудников Новая действенная модель *от Нитин Нория, Борис Гройсберг и Линда Елинг-Ли*

Заставить работников наилучшим образом выполнять свою работу, даже в сложных условиях, является одной из вечных и довольно скользких проблем для руководителей. Действительно, определение того, что нами движет, как людьми, при выполнении того/ иного вида деятельности, составляет многовековую загадку. Некоторые из самых влиятельных в истории мыслителей по вопросам поведения человека, среди них Аристотель, Адам Смит, Зигмунд Фрейд и Авраам Маслоу, пытались понять его нюансы и оставили нам огромное количество трудов о причинах совершения людьми тех/ иных поступков.

Эти светила науки и истории, однако, не обладали преимуществами знаний современных наук. Их теории, для большей уверенности, были основаны на тщательных и обоснованных исследованиях, но чаще всего, на прямых наблюдениях. Представьте себе попытку понять, как автомобиль работает, изучая его движения (запуск, остановку, ускорение, поворот), но при этом не имея возможности разобрать сам двигатель.

К счастью, новые междисциплинарные исследования в таких областях, как неврология, биология и эволюционная психология позволили нам заглянуть, так сказать, под капот, для большего понимания сознания человека. Наш синтез исследований показывает, что люди ориентируются на четыре основные эмоциональные потребности, или движущих силы, которые являются продуктом нашего общего эволюционного наследия. Как постановили Пол Р. Лоуренс и Нитин Нория в книге «Движущие силы: Как человеческая природа определяет наш выбор» (2002 г.): это двигатели приобретения (получение дефицитных товаров, в том числе нематериальных активов, таких, как социальный статус); (взаимо)связей (форма связи с отдельными лицами и группами); понимания (удовлетворение нашего любопытства и управление миром вокруг нас); и защиты (защита от внешних угроз и содействие правосудию). Эти движущие силы лежат в основе всего, что мы делаем. Руководителям, которые пытаются повысить мотивацию, следует принять к сведению следующее. Трудно спорить с признанной

we surveyed 385 employees of two global businesses—a financial services giant and a leading IT services firm. In the other, we surveyed employees from 300 Fortune 500 companies. To define overall motivation, we focused on four commonly measured workplace indicators of it: engagement, satisfaction, commitment, and intention to quit. Engagement represents the energy, effort, and initiative employees bring to their jobs. Satisfaction reflects the extent to which they feel that the company meets their expectations at work and satisfies its implicit and explicit contracts with them. Commitment captures the extent to which employees engage in corporate citizenship. Intention to quit is the best proxy for employee turnover. Both studies showed, strikingly, that an organization's ability to meet the four fundamental drives explains, on average, about 60% of employees' variance on motivational indicators (previous models have explained about 30%). We also found that certain drives influence some motivational indicators more than others. Fulfilling the drive to bond has the greatest effect on employee commitment, for example, whereas meeting the drive to comprehend is most closely linked with employee engagement. But a company can best improve overall motivational scores by satisfying all four drives in concert. The whole is more than the sum of its parts; a poor showing on one drive substantially diminishes the impact of high scores on the other three. When it comes to practical implications for managers, the consequences of neglecting any particular drive are clear. Bob Nardelli's lackluster performance at Home Depot, for instance, can be explained in part by his relentless focus on the drive to acquire at the expense of other drives. By emphasizing individual and store performance, he squelched the spirit of camaraderie among employees (their drive to bond) and their dedication to technical expertise (a manifestation of the need to comprehend and do meaningful work). He also created, as widely reported, a hostile environment that interfered with the drive to defend: Employees no longer felt they were being treated justly. When Nardelli left the company, Home Depot's stock price was essentially no better than when he had arrived six years earlier. Meanwhile Lowe's, a direct competitor, gained ground by taking a holistic approach to satisfying employees' emotional needs through its reward system, culture, management systems, and design of jobs.

мудростью, поддерживаемой эмпирическими доказательствами, что мотивированная рабочая сила подразумевает большую корпоративную эффективность. Но какие именно действия должны предпринять руководители для удовлетворения всех четырех движущих сил и, таким образом, повысить общую мотивацию работников?

Недавно мы завершили два крупных исследования, направленных на решение данного вопроса. В одном из исследований мы опросили 385 сотрудников двух глобальных бизнес-структур – лидера в сфере финансовых услуг и ведущую компанию АйТи-услуг. В другом исследовании мы опросили 300 сотрудников из 500 компаний из списка журнала *Fortune*. Чтобы определить общую мотивацию, мы сконцентрировались на ее четырех наиболее часто измеряемых работой индикаторах рабочего места: увлеченность, удовлетворение, приверженность и намерении бросить. Увлеченность подразумевает энергию, усилия и инициативу, которые сотрудники привносят в рабочий процесс. Удовлетворение отражает степень, в которой они чувствуют, что компания отвечает их ожиданиям и удовлетворяет скрытые и явные обязательства с ними. Приверженность отражает степень участия работников в корпоративной культуре компании. Намерение бросить – лучший показатель текучести кадров.

Оба исследования показали, что способность организации удовлетворять четыре фундаментальные движущие силы объясняет, в среднем, около 60% различий сотрудников в отношении мотивационных индикаторов (предыдущие модели объясняли около 30%). Мы также обнаружили, что некоторые движущие силы влияют на какие-либо из мотивационных показателей более, чем другие. Реализация двигателя связи имеет наибольшее влияние на приверженность работников в то время как, например, реализация двигателя понимания наиболее тесно связана с увлеченностью работника. Но компания может лучше всего повысить общую мотивационную партитуру, удовлетворяя все четыре двигателя совместно. Целое - больше, чем сумма его частей; плохая реализация одного из двигателей оказывает существенное влияние на имеющийся высокий балл по остальным трем.

Когда дело доходит до результатов на практике, последствия пренебрежения руководителями какого-либо конкретного двигателя являются очевидными. Описанная Робертом Нарделли в Home Depot (*американская торговая сеть, являющаяся

An organization as a whole clearly has to attend to the four fundamental emotional drives, but so must individual managers. They may be restricted by organizational norms, but employees are clever enough to know that their immediate superiors have some wiggle room. In fact, our research shows that individual managers influence overall motivation as much as any organizational policy does. In this article we'll look more closely at the drivers of employee motivation, the levers managers can pull to address them, and the "local" strategies that can boost motivation despite organizational constraints.

The Four Drives That Underlie Motivation

Because the four drives are hardwired into our brains, the degree to which they are satisfied directly affects our emotions and, by extension, our behavior. Let's look at how each one operates.

крупнейшей на планете по продаже инструментов для ремонта и стройматериалов) плохая производительность труда, например, может быть частично интерпретирована его неустанным вниманием к двигателю приобретения, не принимая во внимание другие движущие силы. Акцентируя внимание на индивидуальной и общей производительности, он подавил дух товарищества среди сотрудников (их двигатель связи) и их преданность технической экспертизе (проявление потребности постигать и выполнять значимую работу). Он также создал, по массовым сообщениям, враждебную окружающую среду, которая конкурировала с двигателем защиты: сотрудники больше не чувствовали, что к ним относились со справедливостью. Когда Нарделли покинул компанию, курс акций Home Depot был не многим выше того, когда он приехал сюда шесть лет назад. Между тем Лоу, его прямой конкурент, достиг успеха путем принятия комплексного подхода для удовлетворения эмоциональных потребностей работников через системы вознаграждения, корпоративную культуру, системы управления и планирование работы.

Организации в целом должна уделять внимание всем четырем основным эмоциональным двигателям, как и каждый руководитель в отдельности. Двигатели могут сдерживаться некоторыми нормами и правилами организации, но сотрудники достаточно умны, чтобы понимать, что у их непосредственных начальников есть некоторое пространство для маневра. На самом деле, наши исследование показывает, что отдельные руководители обладают таким же влиянием на общую мотивацию, как политика организации в целом. В этой статье мы рассмотрим более подробно движущие силы мотивации сотрудников, рычаги, при помощи которых руководители могут воздействовать на них, и «местные» стратегии, которые могут повысить мотивацию, несмотря на организационные трудности.

Четыре двигателя, лежащие в основе мотивации

Поскольку все четыре двигателя жестко вмонтированы в наш мозг, степень, в которой они удовлетворены, непосредственно влияет на наши эмоции и, в более широком смысле, на наше поведение. Давайте рассмотрим, как работает каждый из них по отдельности.

1. The drive to acquire. We are all driven to acquire scarce goods that bolster our sense of well-being. We experience delight when this drive is fulfilled, discontentment when it is thwarted. This phenomenon applies not only to physical goods like food, clothing, housing, and money, but also to experiences like travel and entertainment—not to mention events that improve social status, such as being promoted and getting a corner office or a place on the corporate board. The drive to acquire tends to be relative (we always compare what we have with what others possess) and insatiable (we always want more). That explains why people always care not just about their own compensation packages but about others' as well. It also illuminates why salary caps are hard to impose.

2. The drive to bond. Many animals bond with their parents, kinship group, or tribe, but only humans extend that connection to larger collectives such as organizations, associations, and nations. The drive to bond, when met, is associated with strong positive emotions like love and caring and, when not, with negative ones like loneliness and anomie. At work, the drive to bond accounts for the enormous boost in motivation when employees feel proud of belonging to the organization and for their loss of morale when the institution betrays them. It also explains why employees find it hard to break out of divisional or functional silos: People become attached to their closest cohorts. But it's true that the ability to form attachments to larger collectives sometimes leads employees to care more about the organization than about their local group within it.

3. The drive to comprehend. We want very much to make sense of the world around us, to produce theories and accounts—scientific, religious, and cultural—that make events comprehensible and suggest reasonable actions and responses. We are frustrated when things seem senseless, and we are invigorated, typi-

1. Двигатель приобретения. Мы все нацелены на приобретение дефицитных товаров, усиливающих наше чувство благополучия. Мы испытываем радость, когда этот двигатель работает, и недовольство, когда он не срабатывает. Это явление касается не только физических товаров, таких, как продукты питания, одежда, жилище и деньги, но и таких явлений, как путешествия и развлечения, не говоря уже о событиях, которые повышают наш социальный статус — продвижение по служебной лестнице и получение собственного кабинета в офисе или почетного места на корпоративной доске. Стремление к приобретению является относительным (мы всегда сравниваем то, что есть у нас с тем, что имеют другие) и ненасытным (мы всегда хотим больше). Это объясняет то, почему люди всегда заботятся не только о своих собственных компенсационных пакетах, но также и о компенсациях других. Это также является причиной того, почему так сложно установить границы заработной платы.

2. Двигатель связи. Многие животные поддерживают связь со своими родителями, родственными группами или племенами, но только люди расширили данные связи до более крупных коллективов, таких как организации, ассоциации, и народы. Двигатель связи, когда встречается, является связанным с такими сильными положительными эмоциями, как любовь и забота, а когда он отсутствует, то имеют место такие отрицательные эмоции, как одиночество и аномия. На работе, двигатель связи ведет или к повышенной мотивации, когда сотрудники чувствуют гордость, работая на данную организацию, или, наоборот, к снижению боевого духа, когда организация не оправдывает надежд сотрудников. Это также объясняет, почему работникам трудно вырваться из административных или функциональных «бункеров»: людям свойственно привязываться к коллективу. Но правдой является и то, что при формировании более крупного коллектива сотрудники начинают больше заботиться об организации в целом, нежели о своей неформальной группировке внутри организации.

3. Двигатель понимания. Мы очень хотим понимать окружающий нас мир, выдвигать теории и производить расчеты - научные, религиозные и культурные, которые помогают постигать происходящие события и предлагают разумные действия и ответы. Мы разочаровываемся, когда не можем понять

cally, by the challenge of working out answers. In the workplace, the drive to comprehend accounts for the desire to make a meaningful contribution. Employees are motivated by jobs that challenge them and enable them to grow and learn, and they are demoralized by those that seem to be monotonous or to lead to a dead end. Talented employees who feel trapped often leave their companies to find new challenges elsewhere.

4. The drive to defend. We all naturally defend ourselves, our property and accomplishments, our family and friends, and our ideas and beliefs against external threats. This drive is rooted in the basic fight-or-flight response common to most animals. In humans, it manifests itself not just as aggressive or defensive behavior, but also as a quest to create institutions that promote justice, that have clear goals and intentions, and that allow people to express their ideas and opinions. Fulfilling the drive to defend leads to feelings of security and confidence; not fulfilling it produces strong negative emotions like fear and resentment. The drive to defend tells us a lot about people's resistance to change; it's one reason employees can be devastated by the prospect of a merger or acquisition—an especially significant change—even if the deal represents the only hope for an organization's survival. So, for example, one day you might be told you're a high performer and indispensable to the company's success, and the next that you may be let go owing to a restructuring—a direct challenge, in its capriciousness, to your drive to defend. Little wonder that headhunters so frequently target employees during such transitions, when they know that people feel vulnerable and at the mercy of managers who seem to be making arbitrary personnel decisions.

Each of the four drives we have described is independent; they cannot be ordered hierarchically or substituted one for another. You can't just pay your employees a lot and hope they'll feel enthusiastic about their work in an organization where bonding is not fostered, or work seems meaningless, or people feel defenseless. Nor is it enough to help people bond as a tight-knit team when they are underpaid or toiling away at deathly boring jobs. You can certainly get people to

смысл происходящего, и активизируемся, находя ответы на интересующие нас вопросы. На рабочем месте, двигатель понимания находится в прямой зависимости от желания внести значительный вклад в развитие организации. Работников мотивирует та работа, которая бросает им вызов, создает условия для их роста и развития, и работники деградируют от монотонных или ведущих в тупик обязанностей. Талантливые работники, как только начинают чувствовать ловушки подобного рода, покидают данные рабочие места в поисках новых, открывающих большие возможности.

4. Двигатель защиты. Мы от природы постоянно заботимся о самих себе, своем имуществе и работе, семье и друзьях, наших идеях и убеждениях относительно существующих внешних угроз. Этот двигатель берет свое начало от основ борьбы или бегства, являющихся общими для большинства животных. У человека это не только проявление агрессивного или оборонительного поведения, но и стремления создавать учреждения, которые содействуют проявлениям справедливости, которые имеют четкие цели и намерения, и которые позволяют людям выражать свои идеи и мнения. Выполнение двигателем защиты своих функций приводит к чувству безопасности и доверия; невыполнение ведет к появлению таких сильных отрицательных эмоций, как страх и возмущение. Двигатель защиты говорит нам многое о сопротивлении людей изменениям; это одна из причин, по которой сотрудники могут быть полностью уничтожены перспективой слияния компаний или приобретения — и что особенно важно — даже если данная сделка является единственной возможностью для компании выжить. Так, например, сначала вам будут говорить, что вы являетесь прекрасным исполнителем и необходимы для успешной деятельности компании, а затем вас могут спокойно отпустить вследствие реструктуризации — прямой вызов, во всей его капризности, вашему двигателю защиты. Неудивительно, что рекрутеры часто именно в такой ситуации намечают потенциальных соискателей, зная, что такие работники чувствуют себя уязвимыми и находятся во власти менеджеров, которые, кажется, принимают совершенно произвольное решение.

Каждый из четырех описанных нами двигателей является абсолютно независимым, они не могут быть заказаны иерархически или замещены один другим. Вы не можете просто платить

work under such circumstances—they may need the money or have no other current prospects—but you won't get the most out of them, and you risk losing them altogether when a better deal comes along. To fully motivate your employees, you must address all four drives.

The Organizational Levers of Motivation

Although fulfilling all four of employees' basic emotional drives is essential for any company, our research suggests that each drive is best met by a distinct organizational lever.

The reward system. The drive to acquire is most easily satisfied by an organization's reward system—how effectively it discriminates between good and poor performers, ties rewards to performance, and gives the best people opportunities for advancement. When the Royal Bank of Scotland acquired NatWest, it inherited a company in which the reward system was dominated by politics, status, and employee tenure. RBS introduced a new system that held managers responsible for specific goals and rewarded good performance over average performance. Former NatWest employees embraced their new company—to an unusual extent in the aftermath of an acquisition—in part because the reward system was tough but recognized individual achievement.

Sonoco, a manufacturer of packaging for industrial and consumer goods, transformed itself in part by making a concerted effort to better meet the drive to acquire—that is, by establishing very clear links between performance and rewards. Historically, the company had set high business-performance targets, but incentives had done little to reward the achievement of them. In 1995, under Cynthia

вашим работникам за труд и ждать от них энтузиазма в отношении своей работы, тем более в организации, где не предусмотрены коллективные привязанности, или работа сама по себе кажется бессмысленной, или сотрудники чувствуют себя беззащитными. Также является недостаточным направлять свои усилия на формирование сплоченной команды сотрудников в то время, когда им недоплачивают или они надрываются на смертельно скучных рабочих местах. Можно, конечно, заставить людей работать и в таких условиях - они могут нуждаться в деньгах или не иметь на этот момент других перспектив, но вы не будете получать максимальную отдачу от них и рискуете потерять их вообще, когда им вдруг представится лучшая перспектива в другом месте. Чтобы в полной мере мотивировать ваших сотрудников, вы должны работать в отношении всех четырех движущих сил.

Организационные рычаги мотивации

Хотя следование всем четырем основным эмоциональным двигателям работников имеет важное значение для любой организации, наше исследование полагает, что каждый двигатель лучше встречать различными организационными рычагами.

Системы вознаграждения. Двигатель приобретения наиболее легко реализуем при помощи системы вознаграждения в организации - насколько эффективно она позволяет провести различие между отличным и неудовлетворительным результатом работы и дает лучшим работникам возможности для продвижения. Когда Королевский банк Шотландии приобрел NatWest, он унаследовал компанию, в которой система вознаграждения контролировалась политическими убеждениями, статусом сотрудника и сроком пребывания его в должности. Банк представил новую систему, в которой руководители являлись ответственными за конкретные цели, и вознаграждение за хорошую производительность отличалось от вознаграждения за среднюю. Работники бывшего NatWest с радостью приняли свою новую компанию – неожиданно быстро и сразу после слияния – отчасти потому, что несмотря на то, что система вознаграждения была жесткой, она признавала индивидуальные достижения.

Sonoco, производитель упаковки для промышленных и потребительских товаров, была преобразована в несколько компаний для

Hartley, then the new vice president of human resources, Sonoco instituted a pay-for-performance system, based on individual and group metrics. Employee satisfaction and engagement improved, according to results from a regularly administered internal survey. In 2005, Hewitt Associates named Sonoco one of the top 20 talent-management organizations in the United States. It was one of the few midcap companies on the list, which also included big players like 3M, GE, Johnson & Johnson, Dell, and IBM.

Culture. The most effective way to fulfill the drive to bond—to engender a strong sense of camaraderie—is to create a culture that promotes teamwork, collaboration, openness, and friendship. RBS broke through NatWest’s silo mentality by bringing together people from the two firms to work on well-defined cost-savings and revenue-growth projects. A departure for both companies, the new structure encouraged people to break old attachments and form new bonds. To set a good example, the executive committee (comprising both RBS and ex-NatWest executives) meets every Monday morning to discuss and resolve any outstanding issues—cutting through the bureaucratic and political processes that can slow decision making at the top. Another business with an exemplary culture is the Wegmans supermarket chain, which has appeared for a decade on Fortune’s list of “100 Best Companies to Work For.” The family that owns the business makes a point of setting a familial tone for the company-wide culture. Employees routinely report that management cares about them and that they care about one another, evidence of a sense of teamwork and belonging.

более успешной работы двигателя приобретения – путем создания очень тесной связи между результатом труда и вознаграждением за него. Исторически, организация ставила высокие планки по достижению результатов, но существующая система стимулирования – слишком мало для соответствующего вознаграждения. В 1995 году, под руководством Синтии Хартли, нового вице-президента по управлению персоналом, в Sonoco была установлена система платы-за-результат, основанная на индивидуальных и групповых показателях. Улучшилась степень удовлетворения и увлеченности сотрудниками своей работой, согласно результатам регулярно проводимых внутренних исследований. В 2005 году Hewitt Associates признала Sonoco одним из топ 20 талантливо-управляемых организаций в США. Sonoco была также одной из нескольких компаний средней капитализации, в которую входили такие крупные игроки как 3M («Три Эм»), GE (General Electric - Дженерал Электрик), Johnson & Johnson (Джонсон энд Джонсон), Dell, Inc. (Дэлл инк.) и IBM (ай-би-эм, аббр. от англ. International Business Machines).

Корпоративная культура.

Наиболее эффективный способ работы над двигателем связи — для создания крепкого духа товарищества — это создание корпоративной культуры, которая основана на командной работе, совместном труде, открытости, дружбе. Королевский Банк Шотландии разрушил имеющийся менталитет NatWest путем сплочения работников двух компаний для работы над запланированным снижением издержек и проектами по росту прибыли. Прекращение существования двух прежних компаний, их новая структура сподвигнуло работников к разрушению старых привязанностей и построению новых связей. Хорошим примером является заседания по утрам каждого понедельника исполнительного комитета (имеющий в своем составе руководителей бывших Банка Шотландии и NatWest) для обсуждения и разрешения любых нерешенных вопросов - минуя бюрократические и политические процедуры, которые обычно замедляют процесс принятия решений уже на самом верху. Ещё одним бизнес-образцом корпоративной культуры является цепочка супермаркетов Wegmans, которая держалась в списке Fortune “100 лучших компаний работодателей» целое десятилетие. Компания, которая занимается семейным бизнесом, считает обязательным для

Job design. The drive to comprehend is best addressed by designing jobs that are meaningful, interesting, and challenging. For instance, although RBS took a hard-nosed attitude toward expenses during its integration of NatWest, it nonetheless invested heavily in a state-of-the-art business school facility, adjacent to its corporate campus, to which employees had access. This move not only advanced the company's success in fulfilling the drive to bond, but also challenged employees to think more broadly about how they could contribute to making a difference for coworkers, customers, and investors. Cirque du Soleil, too, is committed to making jobs challenging and fulfilling. Despite grueling rehearsal and performance schedules, it attracts and retains performers by accommodating their creativity and pushing them to perfect their craft. Its employees also get to say a lot about how performances are staged, and they are allowed to move from show to show to learn new skills. In addition, they get constant collegial exposure to the world's top artists in the field.

Performance-management and resource-allocation processes.

Fair, trustworthy, and transparent processes for performance management and resource allocation help to meet people's drive to defend. RBS, for instance, has worked hard to make its decision processes very clear. Employees may disagree with a particular outcome, such as the nixing of a pet project, but they are able to understand the rationale behind the decision. New technology endeavors at RBS are reviewed by cross-business unit teams that make decisions using clear criteria, such as the impact on company financial performance. In surveys, employees

себя установление соответствующего семейного духа внутри компании на благо ее корпоративной культуре. Сотрудники постоянно говорят о том, что руководство заботится о них, и что они заботятся друг о друге - доказательство смысла командной работы и чувства сопричастности общему делу.

Планирование работы.

Двигатель понимания в большей степени зависит от планирования работы, которое является значимым, увлекательным и многообещающим. Например, хотя Королевский Банк Шотландии трезво оценил расходы во время своей интеграции с NatWest, он, тем не менее, инвестировал значительные средства в обустройство современной бизнес-школы, прилегающей к его корпоративному кампусу, к которому сотрудники имели доступ. Этот шаг не только повысил успехи компании в работе над двигателем связи, но также способствовал более широкому мышлению работников организации в отношении того, как они могли бы изменить ситуацию для коллег, покупателей и инвесторов.

Цирк дю Солей, также стремится к превращению работы в перспективную и выполнимую.

Несмотря на изнурительные репетиции и графики выступлений, он привлекает и удерживает сотрудников посредством реализации их творческого потенциала и заставляя каждый раз делать свою работу ещё совершеннее. Сотрудники цирка много говорят о том, как организуются представления и о том, как с каждым последующим представлением они получают новые навыки. Кроме того, они находятся под постоянным влиянием коллег — лучших мировых профессионалов в данной области.

Процессы управления производительностью труда и распределения ресурсов.

Законные, надежные и понятные процессы управления производительностью труда и распределения ресурсов помогают реализовать двигатель защиты. Королевский Банк Шотландии, к примеру, упорно трудился, чтобы сделать свои процессы принятия решений четкими и ясными. Сотрудники могут не согласиться с конкретным результатом, таким, например, как отклонение любимого проекта, но они в состоянии понять обоснование данного решения. Попытки внедрения новых технологий в Банке Шотландии рассматриваются командами перекрестного

report that the process is fair and that funding criteria are transparent. Although RBS is a demanding organization, employees also see it as a just one.

Aflac, another perennial favorite on Fortune's "100 Best Companies to Work For," exemplifies how to match organizational levers with emotional drives on multiple fronts.

(For concrete ways your company can use its motivational levers, see the exhibit "How to Fulfill the Drives That Motivate Employees.")

Stellar individual performance is recognized and rewarded in highly visible ways at Aflac, thereby targeting people's drive to acquire.

Culture-building efforts, such as Employee Appreciation Week, are clearly aimed at creating a sense of bonding. The company meets the drive to comprehend by investing significantly in training and development. Sales agents don't just sell; they have opportunities to develop new skills through managing, recruiting, and designing curricula for training new agents. As for the drive to defend, the company takes action to improve employees' quality of life. Beyond training and scholarships, it offers benefits, such as on-site child care, that enhance work/life balance. It also fosters trust through a no-layoff policy.

The company's stated philosophy is to be employee-centric—to take care of its people first. In turn, the firm believes that employees will take care of customers.

The company examples we chose for this article illustrate how particular organizational levers influence overall motivation, but Aflac's is a model case of taking actions that, in concert, fulfill all four employee drives. Our data show that a comprehensive approach like this is best. When employees report even a slight enhancement in the fulfillment of any of the four drives, their overall motivation shows a corresponding improvement; however, major advances relative to other companies come from the aggregate effect on all four drives. This effect occurs not just because more drives are being met but because actions taken on several fronts seem to reinforce one another—the holistic approach is worth more than the sum of its constituent parts, even though working on each part adds something. Take a firm that ranks in the 50th percentile on employee motivation.

When workers rate that company's job design (the lever that most influences the drive to comprehend) on a scale of zero to five, a one-point increase yields a 5% raw improvement in motivation and a correspondingly modest

подразделения, которые принимают решения, используя такие четкие критерии, как влияние на компанию финансовых показателей. В ходе исследований, сотрудники сообщают, что процесс является справедливым, а критерии финансирования - прозрачными. Хотя Банк Шотландии является довольно требовательной организацией, сотрудники считают ее справедливой.

Aflac, другой постоянный фаворит Forbes в категории «100 лучших компаний-работодателей», иллюстрирует как соответствовать организационным рычагам с эмоциональным стимулированием на многочисленных фронтах. (Для особых случаев ваша компания может использовать свои мотивационные рычаги воздействия, см. пример «Реализация движущих сил, которые мотивируют работников».) Выдающиеся индивидуальные достижения признаются и достойно вознаграждаются в Aflac, тем самым увеличивая мотивацию сотрудников. Усилия, направленные на построение корпоративной культуры, например Неделя выражения признательности и благодарности работникам, четко направлены на создание ощущения связи. Организация реализует и двигатель понимания, значительно инвестируя в обучение и развитие сотрудников. Агенты по продажам не просто продают; у них имеются возможности развития новых навыков посредством занятия управлением, рекрутингом и созданием плана по обучению новых сотрудников компании. Касаемо же двигателя защиты, организация направляет свои усилия на улучшение качества жизни своих сотрудников. Помимо обучения и стипендии, она предлагает соцпакеты, такие как собственное социальное обеспечение ребенка, что только укрепляет баланс между работой и личной жизнью.

Помимо этого, компания повышает к себе доверие путем осуществления политики неувольнения. Признанной философией организации является быть ориентированным на работника – в первую очередь заботится о своих сотрудниках. В ответ, компания ожидает от работников заботы об ее клиентах. Компании, которых мы взяли в качестве примеров для данной статьи, наглядно продемонстрировали, как отдельные организационные рычаги влияют на общую мотивацию сотрудников, но Aflac является примером воплощения всех четырех двигателей одновременно. Таким образом, становится очевидным, что комплексный подход является наилучшим вариантом. Когда сотрудники подтверждают даже небольшое улучшение в

jump from the 50th to the 56th percentile. But enhance performance on all four drives, and the yield is a 21% raw improvement in motivation and big jump to the 88th percentile. (The percentile gains are shown in the exhibit “How to Make Big Strides in Employee Motivation.”) That’s a major competitive advantage for a company in terms of employee satisfaction, engagement, commitment, and reluctance to quit.

The Role of the Direct Manager

Our research also revealed that organizations don’t have an absolute monopoly on employee motivation or on fulfilling people’s emotional drives. Employees’ perceptions of their immediate managers matter just as much. People recognize that a multitude of organizational factors, some outside their supervisor’s control, influence their motivation, but they are discriminating when it comes to evaluating that supervisor’s ability to keep them motivated. Employees in our study attributed as much importance to their boss’s meeting their four drives as to the organization’s policies. In other words, they recognized that a manager has some control over how company processes and policies are implemented. (See the exhibit “Direct Managers Matter, Too.”)

Employees don’t expect their supervisors to be able to substantially affect the company’s overall reward systems, culture, job design, or

работе какого-либо из двигателей, их общая мотивация показывает соответствующее улучшение; хотя значительный прогресс по сравнению с другими компаниями является результатом совокупного воздействия на все четыре движущие силы. И этот эффект происходит не потому, что удовлетворяется большее количество движущих сил, а потому, что действия, осуществляемые в нескольких направлениях, взаимно усиливают друг друга - комплексный подход стоит больше, чем сумма составляющих его частей, хотя работа над каждой из частей и добавляет что-то. Возьмем компанию, которая стоит в 50-й процентиле по мотивации сотрудников. Когда работники оценивают планирование работы в данной компании (рычаг, который в наибольшей степени влияет на двигатель понимания) по шкале от нуля до пяти, увеличение на 1 пункт приносит 5% «сырого» улучшения мотивации и соответственно скромный прыжок с 50-й на 56-ю процентиль. Но при повышении производительности по всем четырем двигателям выход составляет 21% «сырого» улучшения мотивации и большой скачок до 88-й процентиля. (Доходы процентиля показаны в примере “Как добиться больших успехов в мотивации работников».) Это - основные конкурентные преимущества компании с точки зрения удовлетворенности персонала, его увлеченности, работоспособности и нежелания менять данное место работы.

Роль непосредственного руководителя.

Наше исследование доказало, что у организаций нет абсолютных монополий в отношении мотивации работников или реализации эмоциональных движущих сил. Восприятие работниками своих непосредственных руководителей имеет такое же огромное значение. Сотрудники признают, что множество организационных факторов, и некоторые находятся вне контроля руководителей, положительно влияют на мотивацию, но они меняют свое мнение, когда дело доходит до оценки способности руководителя поддерживать данную мотивацию. В нашем исследовании работники придают равно огромное значение как отношению руководителей к основным четырем двигателям, так и политике организации в целом. Иными словами, они уверены, что некоторые процессы в компании и пути реализации ее политики подвержены влиянию непосредственного руководителя. (См. Пример «Непосредственные руководители являются

management systems. Yet managers do have some discretion within their spheres of influence; some hide behind ineffective systems, whereas others make the most of an imperfect model. Managers can, for example, link rewards and performance in areas such as praise, recognition, and choice assignments. They can also allocate a bonus pool in ways that distinguish between top and bottom performers. Similarly, even in a cutthroat culture that doesn't promote camaraderie, a manager can take actions that encourage teamwork and make jobs more meaningful and interesting. Many supervisors are regarded well by their employees precisely because they foster a highly motivating local environment, even if the organization as a whole falls short. On the other hand, some managers create a toxic local climate within a highly motivated organization.

Although employees look to different elements of their organization to satisfy different drives, they expect their managers to do their best to address all four within the constraints that the institution imposes. Our surveys showed that if employees detected that a manager was substantially worse than her peers in fulfilling even just one drive, they rated that manager poorly, even if the organization as a whole had significant limitations. Employees are indeed very fair about taking a big-picture view and seeing a manager in the context of a larger institution, but they do some pretty fine-grained evaluation beyond those organizational caveats. In short, they are realistic about what managers cannot do, but also about what managers should be able to do in meeting all the basic needs of their subordinates.

At the financial services firm we studied, for example, one manager outperformed his peers on fulfilling subordinates' drives to acquire, bond, and comprehend. However, his subordinates indicated that his ability to meet their drive to defend was below the average of other managers in the company. Consequently, levels of work engagement and organizational commitment were lower in his group than in the company as a whole. Despite this manager's superior ability to fulfill three of the four drives, his relative weakness on the one dimension damaged the overall motivational profile of his group.

также значимыми».)

Сотрудники не ждут от своих руководителей абсолютного влияния на систему вознаграждения, корпоративную культуру, структуру работы или систему управления. Но всё же непосредственные руководители имеют некоторые полномочия в пределах своей компетенции; некоторые склонны прятаться за так называемой неэффективностью существующей системы, другие же, наоборот, берут по максимуму от ее несовершенной модели. Непосредственные руководители могут, например, соотносить результат работы и вознаграждение за него в таких видах, как похвала, признание и возможность выбора заданий. Также руководители могут распределять премиальный фонд между лучшими и худшими исполнителями. Аналогично, даже при жесткой корпоративной культуре, которая совсем не способствует зарождению духа товарищества, непосредственные руководители могут предпринять действия по поощрению совместной работы или сделать работу более значимой и интересной. Многие руководители высоко ценятся своими сотрудниками, так как создают высокую мотивацию внутри своего непосредственного окружения, даже если вся организация терпит неудачу в этом отношении. С другой стороны, некоторые руководители отравляют среду вокруг себя даже внутри общей высоко-мотивированной организационной среды. Хотя сотрудники обращаются ко многим элементам своей организации для удовлетворения различных движущих сил, они ожидают, что их непосредственные руководители сделают все возможное, чтобы реализовать все четыре двигателя, несмотря на ограничения, которые налагает организация. Наши опросы показали, что если сотрудники обнаруживают, что их непосредственный руководитель показал себя с худшей стороны, в сравнении со своим коллегой, по реализации какого-либо из двигателей, они начинают его также плохо ценить, даже если организация в целом имеет существенные ограничения по данному вопросу. Сотрудники действительно являются довольно справедливыми, когда оценивают своего непосредственного руководителя в свете целой организации, но иногда данная оценка является довольно мелкозернистой вне существующих организационных условий. Одним словом, работники являются реалистами в отношении того, что руководителям всё-таки не под силу осуществить, но также и того, на что они

Our model posits that employee motivation is influenced by a complex system of managerial and organizational factors. If we take as a given that a motivated workforce can boost company performance, then the insights into human behavior that our article has laid out will help companies and executives get the best out of employees by fulfilling their most fundamental needs.

способны в удовлетворении всех основных потребностей своих подчиненных. На примере компании по оказанию финансовых услуг мы увидели, как один руководитель превзошел своих коллег по реализации таких движущих сил своих подчиненных, как приобретение, связь и понимание. Тем не менее, подчиненные отметили, что его способность реализации их двигателя защиты была ниже среднего по сравнению со всеми остальными руководителями. Следовательно, уровень увлеченности работой и приверженность организации были ниже в данной группе, чем в компании в целом. Несмотря на превосходную способность данного руководителя реализовать три из четырех движущих сил, его неудача в отношении последней нанесла урон общей мотивационной структуре данной группы.

Описанная нами модель постановляет, что на мотивацию сотрудников оказывает влияние комплексная система управленческих и организационных факторов. Если мы примем как данность, что замотивированная рабочая сила способна значительно повысить результат труда в организации, тогда проникновение в суть человеческого поведения, которое было описано в данной статье, поможет компании и ее руководителям получить максимум от сотрудников, восполняя их наиболее значимые потребности.