

“Люди хотят большего”: почему пирамида Маслоу уже не работает.

Лори Голер, Жанель Гейл, Адам Грант

Стоит завести разговор о карьерных ценностях, как кто-нибудь обязательно вспомнит о пирамиде Маслоу – знаменитой теории известного психолога. Популярная идея Абрахама Маслоу состоит в том, что у всех нас есть иерархия потребностей: когда наши базовые физиологические потребности и потребность в безопасности удовлетворены, мы хотим любви и чувства принадлежности, затем следует самоуважение и престиж и, наконец, самореализация. Но эта пирамида была построена более полувека назад, и недавно психологи пришли к выводу, что она нуждается в обновлении.

Если взглянуть на социологические данные за последние десятилетия, с Маслоу трудно спорить. Когда основные потребности не удовлетворены, сложно думать о чем-то еще. Если на работе вам мало платят, и вы ночами не спите, беспокоясь о выживании, вряд ли вы будете размышлять о самореализации.

Но Маслоу создал свою пирамиду во времена, когда управление персоналом только зарождалось, и многие рабочие места в сфере производственной экономики не отвечали базовым физиологическим потребностям и требованиям безопасности. Сегодня все больше компаний работают в сфере экономики знаний и экономики услуг. Они не просто удовлетворяют базовые потребности, а стремятся удовлетворить каждую потребность сотрудников, обеспечивая такие удобства, как питание и спортивные залы, и соревнуясь за наиболее комфортные рабочие условия (с 1984 по 2011 годы компании, победившие в этой гонке, превзошли своих конкурентов по биржевой прибыли на 2,3–3,8% в год).

В таких условиях вопрос о выживании не стоит. А после того как нижний уровень потребностей пройден, пирамида Маслоу разваливается. Люди не всегда сначала стремятся к любви, а потом – к престижу и достижениям. И они не ждут, пока эти потребности будут удовлетворены, прежде чем начать стремиться к личностному росту и самовыражению.

Если бы Маслоу сегодня создавал свою пирамиду с нуля, пытаясь объяснить, что мотивирует людей к работе, кроме базовых потребностей, как бы она выглядела?

На этот вопрос мы попытались ответить у себя в Facebook при поддержке группы специалистов по управлению персоналом на основе анализа данных.

Дважды в год мы проводим опросы наших сотрудников, спрашивая их, что они больше всего ценят в своей работе. Изучив сотни тысяч ответов, мы выделили три большие группы мотиваторов: **карьеру, коллектив и дело.**

Ценность карьеры — в работе, обеспечивающей автономию, которая позволяет использовать свои сильные стороны и способствует обучению и развитию. Она лежит в основе внутренней мотивации.

Ценность коллектива — в людях и чувстве уважения, заботы и признания. Она движет нашими отношениями и ощущением принадлежности.

Ценность дела — в цели: вы верите, что делаете что-то полезное, идентифицируете себя с миссией компании и меняете мир к лучшему. Она — источник гордости.

Эти три группы составляют так называемый психологический контракт — незадокументированные ожидания и обязательства между сотрудниками и работодателями. Когда контракт выполняется, люди полностью отдаются работе. Но когда он нарушается, люди испытывают меньше удовлетворения и преданности. Их вклад становится меньше, а результаты ниже.

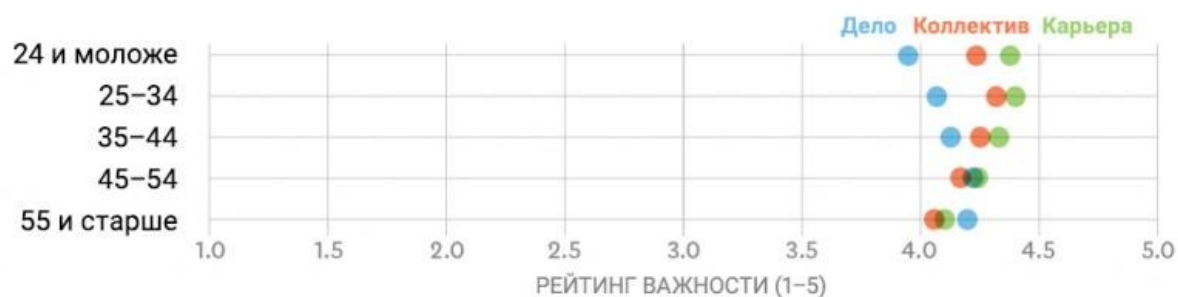
Раньше организации строили всю культуру вокруг только одного аспекта психологического контракта. Можно было нанимать, мотивировать и удерживать людей, обещая отличную карьеру, дружный коллектив или значимое дело. Но, как выяснилось, люди хотят большего. В нашем последнем опросе больше четверти сотрудников Facebook назвали важными все три мотиватора. Им нужна и карьера, и коллектив, и дело. И 90% наших сотрудников указали в качестве важных минимум два из этих трех мотиваторов.

Мы решили выяснить, характерны ли определенные мотиваторы для конкретных людей или мест, и разбили данные на категории. Мы начали с возраста.

Много говорится о том, что поколение миллениалов отличается от всех других, но мы обнаружили, что в разных возрастных группах приоритеты на удивление похожи.

Мотиваторы по возрастным группам в компании Facebook

Сотрудников старшего возраста несколько больше волнует смысл и цель работы, чем всех остальных (включая миллениалов)



ИСТОЧНИК FACEBOOK

© HBR.ORG

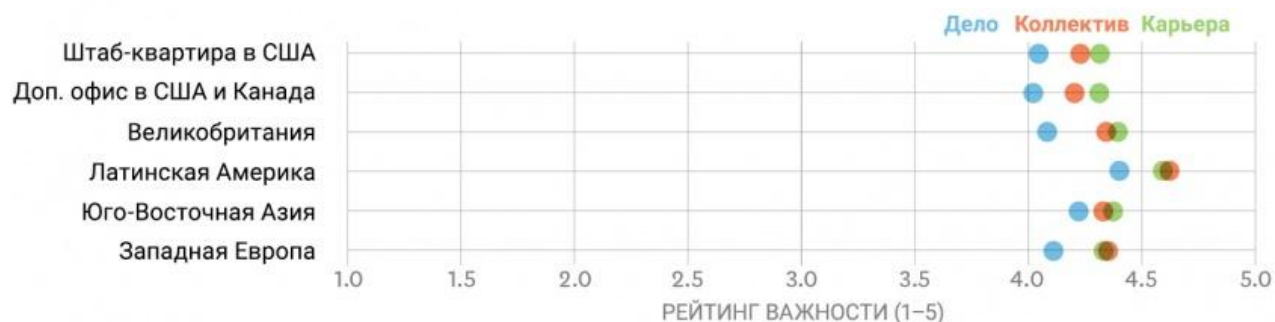
Вопреки распространенному мнению, что миллениалов больше заботит смысл и цель работы, мы увидели, что молодых людей дело волнует немного меньше, а карьера — немного больше, чем их старших коллег. Люди старше 55 лет — единственная группа сотрудников Facebook, для которых дело значит больше, чем карьера и коллектив. Это соответствует данным о том, что в середине жизни люди начинают больше задумываться о пользе для общества и меньше — о собственной успешности.

Но в целом разница между возрастными группами оказалась ничтожной. И это справедливо не только для Facebook. В национальном репрезентативном исследовании американцев разных поколений представители поколения Y, бэби-бумеров и поколения X продемонстрировали одинаковые основные рабочие ценности — и одинаково расставили их в порядке важности. Как мы уже говорили, миллениалы хотят в основном того же, что и все остальные.

Мы также не обнаружили значительных отличий в зависимости от уровня результативности: люди ценят эти три мотиватора, превосходят ли они их ожидания, отвечают или не соответствуют им. Сравнив данные по разным офисам, мы убедились, что карьера, коллектив и дело важны по всему миру.

Мотиваторы по расположению офисов Facebook

Результаты схожи по всему миру



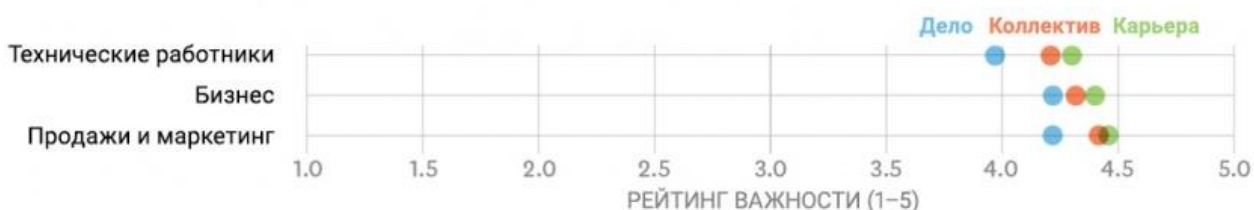
ИСТОЧНИК FACEBOOK

© HBR.ORG

И наконец мы обратились к профессиям. «Если бы не люди, — писал Курт Воннегут, — мир был бы раем для инженеров». Как показало исследование, это неверно. Нашим инженерам безразличен коллектив, они присвоили этому мотиватору 4,18 балла по шкале от 1 до 5. Как и в случае с возрастом и местом расположения офиса, представители разных профессий считают карьеру, коллектив и дело одинаково важными.

Мотиваторы по профессиям в Facebook

Разработчиков больше, чем можно было подумать, волнуют отношения с людьми



ИСТОЧНИК FACEBOOK

© HBR.ORG

«Узнать, чего действительно хочет человек, — говорил Маслоу, — это значительное психологическое достижение». Однако наши данные показывают: люди четко знают, чего хотят от работы, и в целом они хотят одного и того же. Когда речь идет об идеальной работе, большинство из нас стремятся к карьере, хорошему коллективу и значимому делу. Это важные мотиваторы, независимо от того, 20 вам лет или 60, работаете вы инженером или сотрудником отдела продаж, в Швеции или Бразилии, Сингапуре или США. Все мы стремимся найти ответы на вопросы «что?», «кто?» и «зачем?».

Об авторах.

Лори Голер — руководитель отдела кадров в Facebook.

Жанель Гейл — руководитель отдела HR-бизнес-партнеров в Facebook.

Бринн Харрингтон — глава команды по развитию персонала в Facebook.

Адам Грант — профессор Уортонской школы бизнеса, автор книг «Originals» и «Give and Take: A Revolutionary Approach to Success».