



РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА  
Кафедра управления образованием

---

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ АНТРОПОЛОГИЯ

---

# Теория мотивации Э.Шейна (8 карьерных якорей)

Кравцов А. О.,  
кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры управления образованием  
РГПУ им. А.И. Герцена  
Санкт-Петербург  
[ak90@yandex.ru](mailto:ak90@yandex.ru)



# «ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРАКТ» Э. Шейна

# Авторитет, основанный на знаниях

- Номинальная должность не столь важна по сравнению с теми знаниями, которыми обладает тот или иной человек.
- Авторитет подразумевает готовность части сотрудников подчиняться по собственному желанию, наделяя, таким образом, определенного человека правом диктовать им свою волю.

# Психологическое самочувствие наиболее активной части сотрудников

- Испытывают потребность в использовании своих способностей и навыков наилучшим и наиболее продуктивным способом.
- Стремятся сделать свою работу более интересной, интригующей и значительной.
- Нуждаются в чувстве гордости и самоуважения.

# Факторы достижение целей и получение удовлетворения

1. Насколько их собственные ожидания того, что может дать им организация и что они могут предоставить ей, соизмеримы с ожиданиями организации относительно того, что она дает и получает.
2. Что является предметом обмена (при условии, что стороны достигли соглашения относительно взаимных ожиданий):
  - Деньги в обмен на рабочее время.
  - Удовлетворение социальных потребностей и защита в обмен на выполнение работы и лояльность.
  - Возможность самореализации и интересная работа в обмен на высокую производительность, качество и творческое отношение к достижению целей организации.
  - Другие возможные комбинации.

# Условия «психологического контракта»

- Должна существовать культура, поддерживаемая руководством организации, которое уверено в подобном подходе и с которым разделяют эту уверенность все члены организации.
- Кадровая политика должна поддерживать культуру, способствующую развитию индивидуальности каждого работника, рассматриваемой как необходимый навык.

# «ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРАКТ»

- ожидания сотрудника материальной оплаты, условий труда, количество часов работы и ее стабильности, для определения написанного соглашения, существующего в рамках организации.

# «Психологический якорь»

- Как индивидуумы видят себя и причины, заставляющие их оставаться работать в этой организации.
- Все это связано с самооценкой и удовлетворением потребности реализации личного потенциала).

# 1. Техничко-функциональный

Ярко выраженная заинтересованность сотрудника в том, чтобы стать хорошим профессионалом в своей работе, сотруднику нравится работа и он испытывает большую потребность в профессиональном общении с такими же специалистами, испытывает гордость от сознания своего профессионализма.

Для мотивации сотрудника с технико-функциональной направленностью, Шейн советует руководителям:

- постоянно ставить перед сотрудником новые профессиональные задачи
- создавать возможности для решения профессиональных задач, реализация которых позволит сотруднику испытывать самоуважение и уважение со стороны коллег
- продвигать сотрудника по такому пути развития карьеры, которая была бы связана с совершенствованием его профессионального мастерства.

## 2. Общее руководство

Стремление сотрудника к общему руководству и контролю остальных, развитое чувство ответственности и умение всех организовать на выполнение общего дела. Мотивация для таких сотрудников такова:

- поручить управление каким-либо проектом
- предоставить возможность внести в работу команды систему и порядок, а затем их координировать
- признать их заслуги руководством и менеджерами высшего звена, что расценивается сотрудником как признак возможного, в дальнейшем, продвижения в карьере

# 3. Самостоятельность и независимость

Сотрудник всегда старается выполнить работу в своем стиле, для него важна собственная оценка по качеству и срокам выполненной работы, а не внешние структурные рамки. Мотивация такого сотрудника должна иметь следующее содержание:

- поручить ему задание, позволяющее действовать независимо, при минимальном контроле
- поручить вести какой-либо проект от начала до конца и нести за него большую ответственность
- не назначать сотрудника на такую должность, где необходимы функции общего управления и постоянное принятие групповых решений

# 4. Чувство безопасности и стабильность

Для таких сотрудников важно сохранение стабильной работы на длительный срок; хорошо работают в команде; новаторский подход к рабочим проблемам и новые роли их мало интересуют. Их мотивация:

- предлагать им более традиционную и менее рискованную работу
- долгосрочные проекты, которые дают чувство стабильности
- давать новые задания в старом проекте

# 5. Предпринимательская жилка

Постоянное стремление создавать новые деловые предприятия; разработка своего видения дела и попытка его осуществления в реальности; применение рационализаторского и творческого подхода; хорошо работают в команде; не любят рутинную и предсказуемую работу. Для таких сотрудников подходит следующая мотивация:

- предложить участие в проекте с созданием новых продуктов вместе с другими членами команды или в творческом проекте с созданием союза с другим отделом или другими компаниями
- привлечение к разработке общей стратегии проекта, и, особенно, на стадии запуска проекта
- не назначать на работу, которая ограничивает сотрудника узкими рамками
- по мере завершения одного проекта, сразу же привлекать к новому проекту

# 6. Стремление быть полезным и преданность делу

Сотрудник испытывает постоянное стремление помогать другим, а работа для него имеет личное значение, любит учить и консультировать других. Мотивация для таких сотрудников:

- оказывать услуги типа «обслуживания покупателей» другим участникам команды или проекта
- ставить такого сотрудника на такой участок работы, где много различного общения с клиентами
- предоставлять возможность улаживать какие-то разногласия и конфликтные ситуации в команде
- выполнять задания, которые они считают необходимыми для улучшения чьей-то жизни
- помощь другим сотрудникам выполнять свою работу или свой долг

# 7. Испытание сил в чистом виде

Высокий уровень внутренней мотивации сотрудника, постоянное стремление испытывать себя, решая при этом новые для себя профессиональные и личностные проблемы.

Сотрудник готов взять на себя трудновыполнимые и рискованные задачи, а рутинные задания для него скучны и неинтересны. Для мотивации таких сотрудников необходимо:

- предлагать как можно более разнообразные и новые задачи
- заранее с ними проводить беседы с целью выяснить, какая работа бы их заинтересовала, какие проекты стали бы для них пробой сил
- их можно использовать в критических ситуациях, когда необходимо спасти положение

# 8. СТИЛЬ ЖИЗНИ

Работа сотрудника в соответствии с собственным, идеальным, по их представлению, стилем жизни, выполнение профессиональных обязанностей не должно отнимать их личное время. Для сотрудника важен баланс между работой и личной жизнью и он ценит организационную гибкость работы. Для мотивации необходимо:

- предоставление им гибкого рабочего графика, неполного рабочего дня
- использование средств телекоммуникации для получения и отправки работы
- оценка их работы по результату, а не по времени, проведенному в офисе
- поручать выполнение таких заданий, у которых четко обозначены начало и конец, и которые не будут регулярно занимать его личное время
- участвовать в такой работе, которая не требует частых или длительных командировок.