



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

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ АНТРОПОЛОГИЯ

АСПИРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ (ASPIRATIONAL MANAGEMENT)

Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
кафедры управления образованием
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru



АСПИРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

**Форма устройства организации, при
которой работник является
ключевой фигурой и с ним
связывается успех деятельности
организации**

Аспирационное управление
возникло в частном секторе.

Сам термин был введен
Робертом Хаасом в связи с
фундаментальной перестройкой
организационной культуры в
компании «Ливайс».

Четыре признака аспирационного управления

1. поддержание ценностей действием,
2. создание возможности для непрерывного обучения,
3. использование системы коллективной оценки и поощрений.
4. изменение организационной культуры, в частности отказ от чрезмерно структурированных, иерархических и механических форм строения и переход к открытым, интерактивным и саморегулирующимся организациям.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. информационные ресурсы являются доступными, понятными и пригодными для широкого использования в организации. Данное положение противоречит традиционному представлению о том, что информация подконтрольна руководителям компаний и лишь они могут найти ей наилучшее применение.
2. открытые и интерактивные коммуникационные взаимосвязи в организации в большей мере способствуют созданию обучающей среды, чем опора на иерархическую структуру, на отношения «подчиненный — начальник», на конкуренцию между сотрудниками и на коммуникацию «сверху вниз».
3. забота о клиентах, приспособление к внешней среде и социальная ответственность предъявляют более высокие требования к организации и вызывают необходимость быстрого обучения и адаптации на всех ее уровнях.

Различия между традиционными и самогулирующимися организациями:

В отношении работников:

- В саморегулирующихся организациях работники представляют собой главную ценность, составляют основу ее успешного функционирования.
- Напротив, в традиционных организациях считается, что людей надо контролировать, ими надо управлять, чтобы работа соответствовала минимальным стандартам, а неудачи связывают в первую очередь с плохими работниками.
- Для саморегулирующихся организаций люди являются источником развития, обучения и совершенствования способности к адаптации, отсутствие которой в организации считается источником неудач.

В отношении к проблеме устойчивости и изменений.

- Традиционный подход ориентирован на стабильность, контроль над окружающей средой, регламентированное поведение сотрудников, формальный механизм общения и формальную систему оценки и вознаграждения труда.
- Парадигма самоорганизации исходит из предположения о высокой степени неопределенности, присущей окружающей среде, а следовательно, и самой организации.

Содержание аспирационного управления

- 1. формулировку и описание устремлений (aspirations) работников в декларации об устремлениях,**
- 2. желание действовать в соответствии с общими ценностями,**
- 3. готовность создавать условия для непрерывного обучения,**
- 4. разработка системы оценок и поощрений, ориентированных на команду, а не на отдельного человека.**

Содержание аспирационного управления

1. В **декларации об устремлениях** содержится описание того, какой сотрудники данной организации хотят ее видеть, какими они сами хотят быть на рабочем месте и что они хотят оставить после себя.
2. Второй аспект аспирационного управления — **поддержание ценностей действием** — подчеркивает новую роль менеджера. Для того чтобы декларация об устремлениях могла направлять поведение сотрудников и стать основой внутреннего контроля, руководители должны работать с подчиненными, чтобы помочь им понять, как лучше ориентироваться в новой, более сложной организационной культуре.
3. Организации, которые успешно применяют аспирационное управление, являются наглядным примером того, что **непрерывное обучение** лежит в основе передачи полномочий подчиненным. В этом процессе как руководитель, так и подчиненные играют новую роль.
4. **Система оценок и поощрений** является наиболее критикуемым компонентом самоуправляемых команд. Вместе с тем в новой концепции саморегулирующихся организаций используется более дифференцированный подход к целям и проведению оценки, чем в традиционной.

Характерные черты оценивания, адекватного аспирационному управлению:

1. Возможны не только индивидуальные, но и групповые оценки; Индивидуальные действия имеют смысл только в связи с успехом группы или организации в целом.
2. Допустимы неявные и неформальные оценки, которые используются в повседневной практике, учитывают специфику поведения, проводятся спонтанно и ориентированы на конкретную ситуацию.
3. Оценка направлена не столько на определение индивидуальных достижений, сколько на выявление общих результатов, связанных с производством продукта и услуг. В частности, более важным является качественная оценка успешности обучения новому всех членов команды, а не количественные измерения индивидуальных достижений.
4. Оценки могут также ориентироваться на потребности работников в обучении и развитии. Они исходят из того, что для человека важны не только заработная плата и карьера, но и другие вещи, отражающие потребности более высокого порядка.

Условия применения аспирационного управления.

1. Обязательство организации непрерывно развивать свою культуру.

- Применение аспирационного управления, в отличие от других управленческих нововведений, не может дать результатов за короткий период.
- На практике сам ожидаемый результат (способность к обучению, способность к адаптации и т. д.) очень сложно измерить или определить.
- Подходящей аналогией может служить ситуация, когда отправляешься в долгий путь и точно не знаешь, куда должен прибыть.
- Основным предполагаемым результатом является такое изменение культуры организации, которое сделает ее саморегулирующейся

2. Четкое понимание того, что уже имеющиеся организационная культура и структура непригодны для решения будущих проблем

- Чаще всего организационных преобразований требуют серьезные изменения во внешней среде.
- Их легко определить в государственном секторе — это, например, финансовые кризисы, быстро изменяющаяся политическая ситуация, рост отчуждения и цинизма в обществе, увеличение конкуренции и приватизация.
- Несмотря на очевидные трудности преодоления существующих организационных парадигм и перехода к чему-то новому, внешнее давление на государственные организации делает этот переход все более насущным и неотвратимым.

3. Ответственность организации перед своими клиентами.

- Важность данного условия заключается в том, что зачастую это является отправной точкой или катализатором процесса обучения в организациях.
- Те из них, которые длительное время взаимодействуют, уважают и прислушиваются к своим клиентам, хорошо понимают свои недостатки и пытаются их исправить.
- Обычно эта проблема более остро стоит в государственном секторе и некоммерческих организациях.
- Многие государственные службы, чтобы выжить и процветать, должны научиться удовлетворять потребности своих клиентов так, как это делается в частном секторе.

4. Организация должна ценит своих сотрудников и доверять им

- Оно подразумевает нечто гораздо большее, чем традиционные постулаты теорий X, Y и Z.
- Основу различие заключается в том, насколько организация готова опираться на сотрудников как на свой основной ресурс (а не на структуру или руководство) и сколько она готова инвестировать в этот ресурс.
- Инвестирование включает в себя расходы на обучение и развитие необходимых знаний и навыков.
- Но помимо этого предполагается приложение усилий к тому, чтобы создать психологическую привязанность сотрудников к организации (почтение, уважение, ощущение благополучия), чтобы помочь им достичь определенного уровня самостоятельности и в принятии решений, и в совершении ошибок, способности к творчеству и инновациям