

УДК 332.82

Вань Хуаньхуань

Магистрант

2 курс, институт социально-гуманитарного образования

Московский государственный педагогический университет

Россия, Москва

МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Аннотация: в данной работе анализируются различные подходы к проведению изменений в организации, в частности рассмотрены плюсы и минусы теорий О и Е. Одновременно, были выявлены условия для применения данных концепций на практике.

Ключевые слова: изменения, инновации, сопротивление, корпоративные, персонал, сотрудники, кадры

Whang Huanhuan
Undergraduate
2 course, Institute of social and humanitarian education
Moscow state pedagogical University
Russia, Moscow

Corporate Change Models

Abstract: in this paper, various approaches to making changes in the organization are analyzed, in particular, the pros and cons of the theories of O and E. are examined. At the same time, the conditions for the application of these concepts in practice were identified.

Keywords: change, innovation, resistance, corporate, personnel, employees, personnel

Выделяются две полярные концепции организационного развития, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен. Авторами этих концепций, названных соответственно Теория Е и Теория О, являются известные исследователи, профессора Гарвардской школы бизнеса Майкл Бир (Michael Beer) и Нитин Нория (Nitin Nohria). Теория Е исходит из финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

Руководители, исповедующие теорию Е, используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем, то есть имеет место механистический подход. Руководители – приверженцы теории О — в большей степени ориентированы на обучение и развитие сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх. В таблице 1. представлены характеристики этих теорий¹.

Охарактеризуем более подробно эти теории и сравним их сходства и различия в подходах к процессу управления изменениями.

Лидеры, которые выбирают Теорию Е, управляют изменениями сверху вниз. Обычно они не вовлекают менеджеров и служащих более низкого уровня в обсуждения по постановке целей и задач.

Таблица 1.

Сравнительная характеристика Теория Е и Теория О²

Характеристики	Теория Е	Теория О
----------------	----------	----------

¹ Кортни Х., Керкленд Дж., Вигери П. Стратегия в условиях неопределенности // В кн.: Управление в условиях неопределенности / Пер. с англ. А. Сатунина. Под ред. Р. Пискотиной, Е. Харитоновой. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 9-40.

² Beer M., Nohria N. Resolving the Tension between Theories E and O of Change / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.

Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
Объект изменений	Структура и системы («жесткие» элементы)	Организационная культура («мягкие» элементы)
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Участие консультантов	Консультанты используют готовые готовые технологии и решения	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

Сторонники Теории Е считают, что лидерство сверху вниз является разумным подходом к управлению изменениями, когда фирма сталкивается с проблемами, способными привести к краху. Они используют военную метафору, - «только генералы имеют общий взгляд на поле боя»³. Лишь президент компании может принять правильное стратегическое решение относительно изменений, внедрения новых технологий и совершенствования, то есть всех инициатив, необходимых для выживания в изменяющейся внешней среде. Эти инициативы требуют слишком глубоких знаний. Более того, во многих ситуациях у лидеров просто нет времени для принятия партиципативных решений. Скорость является существенным фактором, и

³ Conger J. Effective Change Begins at the Top / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000. С.99

лидер сам может быстрее всего принять решение, чтобы другие его воплотили в жизнь.

Лидеры, использующие Теорию Е, фокусируются в первую очередь на стратегиях, структурах и системах – «жестких элементах» (hardware) организации. Это те элементы, которые могут быть легко изменены сверху вниз и способны принести быструю финансовую отдачу.

Jay Galbraith фокусирует основную цель изменений на жестких элементах организации⁴. Он считает, что стратегический поворот фирмы возможен только благодаря кардинальным изменениям организационной структуры и системы управления в целом.

Теория Е базируется на точке зрения, что основная борьба за выживание фирмы невозможна без всестороннего плана, контролируемого сверху.

Проведя исследования в General Electric и других компаниях, Sumantra Ghoshal и Christopher Bartlett пришли к выводу, что генеральные директора, которые ориентировались на экономические цели при проведении изменений, делали это, следуя четкому последовательному плану⁵. Первым делом они описывали портфель бизнесов компании и все, что необходимо для выживания и процветания компании. Следующий шаг изменений – найти пути интеграции высокопроизводительных подразделений. Ghoshal и Bartlett утверждают, что хорошо спланированные изменения скорее дадут результаты, чем спонтанные и неожиданные перемены.

Теория Е полагается на создание финансовых стимулов для мотивации изменений в компании. В соответствии с агентской теорией, развиваемой Jensen и Karen Wruck, стимулы, которые находятся в соответствии с интересами менеджеров и акционеров, очень существенны для проведения изменений.

Такие финансовые стимулы имеют символическую и мотивационную ценность. Построение правильных стимулов – ключ к привлечению внимания

⁴ Galbraith J. The Role of Formal Structures and Processes / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.

⁵ Ghoshal S., Bartlett C. Rebuilding for Behavioral Context / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.

менеджеров и сотрудников. Без этих стимулов менеджеры и сотрудники не смогут правильно определить приоритеты в работе. Кроме этого Wruck замечает, что эти стимулы также существенны и потому, что дают менеджерам и сотрудникам чувство справедливого вознаграждения за трудную работу.

Литература:

1. Кортни Х., Керкленд Дж., Вигери П. Стратегия в условиях неопределенности // В кн.: Управление в условиях неопределенности / Пер. с англ. А. Сатунина. Под ред. Р. Пискотиной, Е. Харитоновой. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 9-40.
2. Beer M., Nohria N. Resolving the Tension between Theories E and O of Change / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.
3. Conger J. Effective Change Begins at the Top / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000. С.99
4. Galbraith J. The Role of Formal Structures and Processes / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.
5. Ghoshal S., Bartlett C. Rebuilding for Behavioral Context / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.