

Теория Е и О

ТЕОРИЯ Е И О ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ М. БИРА И Н. НОРΙΑ

Предназначения теории E

- ▶ Образование экономической ценности, величину которой часто выражают в виде акционерной стоимости. В этой теории главное внимание уделяется формальной структуре и системам. Реализуется она по принципу «сверху вниз» с привлечением большого числа помощников, в качестве которых выступают консультанты, и при активном использовании финансовых стимулов. Изменения проводятся в соответствии с разработанным планом и осуществляются в виде программ.

Предназначение теории O

- ▶ Формирование у персонала компании способностей, позволяющих ему реализовать выбранную стратегию и учиться разбираться в вопросах эффективности изменений, проводимых при помощи определенных действий. Эта теория в первую очередь ориентирована на повышенную вовлеченность коллектива в происходящее. Это означает, что в ходе перемен ставка в первую очередь делается на высокую активность сотрудников компании и в меньшей степени результатов ожидают от приглашенных консультантов и стимулирующей деятельности. При таком подходе изменения являются не столько запланированными и запрограммированными, сколько спонтанными, возникающими в ходе осуществляемых действий.

Когда следует применять модель ?

- ▶ Различия между обеими теориями объясняются ниже в таблице в виде сравнения шести разных координат, по которым осуществляются изменения. Кроме того, предлагается синтез обеих теорий, который, как считают их авторы, вбирает в себя лучшие качества каждой.

		Теория Е	Теория О	Сочетание теорий Е и О
Цели		Добиться максимальной акционерной стоимости	Сформировать организационные способности	Целенаправленно учесть противоречие, имеющее место между экономической стоимостью и организационными способностями
Лидерство		Управление изменениями, осуществляемое по принципу «сверху вниз»	Поощрение активного участия людей, осуществляемое по принципу «снизу вверх»	Задавать общую направленность действий сверху и вовлекать персонал снизу
Сфокусированность		Акцент на структуру и системы	Формирование корпоративной культуры, проявляющей себя в соответствующем поведении сотрудников и их отношении к делу	Одновременно уделяемое внимание «жесткой» (структуры и системы) и «мягкой» (корпоративная культура) частям
Процесс		Составление планов и разработка программ	Спонтанные изменения и эволюционный путь	Планирование с учетом спонтанности некоторых действий
Система вознаграждения		Финансовые стимулы	Мотивация в виде вовлеченности, оплата при этом используется как механизм справедливого вознаграждения	Использование стимулов для усиления изменений, но не в качестве их движущей силы
Привлечение консультантов		Консультанты анализируют проблемы и готовят решения	Консультанты вовлекают сотрудников в процесс принятия решения	Консультанты выступают как своего рода ресурс (эксперты), помогающий наделять сотрудников необходимыми полномочиями

Как следует пользоваться моделью ?



Выводы

- ▶ Основной вопрос, на который пытаются дать ответ теории E и O, формулируется так: надо ли в ходе преобразования уделять основное внимание экономической максимизации и эффективности (теории E) или лучше сосредоточить усилия на формировании организационной культуры и стабильности (теории O)? Традиционно компании чаще фокусируются всего на одном аспекте. Однако подход, реализуемый на основе только теории E или только теории O, может оказаться неудачным, хотя возможны случаи, когда все может завершиться благополучно при выборе любой из двух теорий. Возможно, целесообразно попытаться объединить эти теории, но для этого нужны соответствующие хорошо развитые навыки и умения, так как без них получить высокие результаты, как правило, не удастся. Чтобы преуспевать, компании не должны отказываться от такой сложной задачи.