



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

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

# ТЕОРИЯ «Е» И ТЕОРИЯ «О» ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

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



# АВТОРЫ

- **Майкл Бир (Michael Beer) и Нитин Нория (Nitin Nohria).**

- профессора Гарвардской школы бизнеса

- Теория Е исходит из примата финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании.
- Руководители, исповедующие теорию Е, используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем.
- Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.
- Руководители — приверженцы теории О — в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх.

# Сравнительные характеристики теорий *E* и *O* организационных изменений

Характеристики	Теория <i>E</i>	Теория <i>O</i>
<b>Цель изменений</b>	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
<b>Лидерство</b>	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
<b>Объект изменений</b>	Структура и системы («жесткие» элементы)	Организационная культура («мягкие» элементы)
<b>Планирование изменений</b>	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)
<b>Мотивация изменений</b>	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
<b>Участие консультантов</b>	Использование консультантами готовых технологий и решений	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

# КРИТЕРИИ ВЫБОРА E или O

????

- **характер и масштаб проблемы**, стоящей перед организацией. Если компания столкнулась с серьезными финансовыми или другими проблемами, требующими немедленного решения, скорее всего подойдет подход теории *E* организационных изменений;
- **личностные характеристики сотрудников организации**. Высокообразованные и творческие сотрудники, по-видимому, предпочтут подход теории *O*; сотрудники с невысоким уровнем образования и безынициативные не смогут помочь руководству при этом подходе. В этой ситуации более уместным, очевидно, будет подход теории *E* проведения организационных изменений;
- **характер и содержание работы в организации**. При монотонной и рутинной работе трудно развивать творчество и вовлеченность в процесс управления. В такой ситуации необходимо четко выстроить процедуры и регламенты поведения, что характерно для теории *E*. Напротив, в тех случаях, когда требуются творчество и нестандартный подход к принятию решений, необходимо осуществлять развитие организационных способностей и создавать «обучающуюся организацию», что соответствует теории *O*;
- **ценностные ориентации руководства и стиль лидерства**. Руководитель, ориентирующийся на экономические ценности, будет использовать скорее всего теорию *E*; социально ориентированный руководитель — теорию *O*. Авторитарный лидер, несомненно, предпочтет теорию *E*, демократичный —