

TOP MANAGEMENT TURNOVER AND CORPORATE RESOURCES REALLOCATION.

PhD candidate Abboskhan Azizov,

Westminster International University in Tashkent, Uzbekistan

Associate Professor.D.Sc. Hayot Saydaliev,

Institute for Macroeconomic and Regional Studies,

100011, Tashkent, Uzbekistan

Abstract: The effective management of organizational knowledge plays a crucial role in maintaining and expanding companies' relevant practices and their goals in the market place. This study examines the close relationship between organizational forgetting and top management turnover in operating companies. It tries to comprehend how organizational forgetting which includes not being able to retain and transfer valuable lessons from the past experience affects companies' operation. By examining the disruptions caused by turnover of an entire generation retiring from workforce and challenges of knowledge retention when organizations have access to large quantity of information and sophisticated data analysis tools, this research offers a framework for understanding the key elements influencing organizational forgetting and top management turnover. Research employs dynamic threshold method using S&P 500 data over 2000 companies. The results indicate that forgetting is likely to take place during TMT turnover, especially when the rate of turnover is beyond high. These findings emphasize the significance of team members' tenure length in triggering significant shifts in resource allocation patterns. This research enriches strategic decision-making practices, thereby contributing to both organizational theory and practical applications. The paper concludes with a policy recommendation that aims to guide organizations in navigating these dynamics effectively.

Keywords: team management turnover, resource reallocation, decision making bias, inertia trap

Абстракт: Цели и определенные используемые компанией практики на ее рынке сбыта поддерживаются и расширяются в основном с помощью эффективного управления организационными знаниями.

Ключевые слова: текучесть руководства команды, перераспределение ресурсов, предвзятость при принятии решений, высшее руководство

В данной работе исследуется тесная связь между организационным забыванием (organizational forgetting) и текучестью состава высшего руководства компании.

Делается попытка понять, как организационное забывание (organizational forgetting), которое включает в себя невозможность передать ценный опыт прошлого, влияет на управление компанией.

Изучение проблем, вызванных сменой целого поколения рабочей силы, прекратившего деятельность, а также трудности, которые представляет собой вопрос сохранения информации при условии, что у организации есть доступ к большой информационной

базе и сложным инструментам анализа данных лежат в основе предложенных в данном исследовании принципов для понимания основных элементов, которые влияют на организационное забывание и текучесть высшего руководства компании.

В работе применяется ступенчатый метод на основе данных биржевого индекса S&P 500 на примере 2000 компаний. Результаты показывают, что забывание (forgetting) чаще происходит при смене высшего руководства компании (top management team), особенно когда текучесть кадров превышает показатели нормы. Эти выводы подчеркивают, что на изменения в структуре распределения кадров значительно влияет постоянство кадрового состава. Вышеуказанные выводы усиливают мысль о том, что продолжительность пребывания работника в должности влияет на изменения схем распределения ресурсов внутри компании.

Данное исследование носит как теоретическую, так и практическую ценность, обогащая знания о существующих подходах в принятии решений.

Работа завершается рекомендацией принципов, которые направлены на то, чтобы помочь организации определить свой вектор развития эффективно.

Введение

В быстро меняющемся мире бизнеса организации сталкиваются с проблемой, которая называется "организационное забывание", это процесс, при котором организации со временем теряют важные знания, что делает трудной способность компании адаптироваться к новым ситуациям (Argyres & Lovallo, 2023). Это можно представить как потерю памяти, которая может повлиять на то, как компании принимают решения и реагируют на изменения на рынке (Easterby-Smith & Lyles, 2011). Эксперты исследуют способы помощи организациям, чтобы решить эту проблему и сделать важные выводы из уроков прошлого компании и уметь извлекать пользу из имеющихся ресурсов (Bardolet, Fox, & Lovallo, 2011).

Когда меняется руководство компании, например на должность приходит новый генеральный директор или уходят основные важные кадры команды, это является значительным событием (Gentry и др., 2021). Для компании это возможность начать действовать по-другому, осуществить новые идеи и, возможно, изменить отношение к использованию ресурсов (Busenbark и др., 2022). Важно отметить: мы не просто изучаем, как эти изменения влияют на память компании (которую мы называем организационным забыванием), нас также интересует, как это влияет на способность компании разумно распоряжаться своими ресурсами.

Наше исследование имеет целью раскрыть секреты, стоящие за этими изменениями. Мы задаем следующий вопрос: «Лучшие решения принимаются, когда в команде есть «опытные» (люди, которые уже принимали решения в прошлом)? Эта идея бросает вызов тому, что мы обычно думаем, а именно, что привлечение новых управленцев – это основной способ улучшить работу компании (Krause и др., 2014). Мы также изучаем

важность появления новых кадров, которые участвуют в процессе принятия решений, может ли это изменить ситуацию и привести к более эффективному ресурсопользованию (Chiu и др., 2016).

Удивляет факт: не многие люди обращали внимание на то, как кадровые изменения в высшем руководстве влияют на использование компанией своих ресурсов (He & Huang, 2011). Мы углубляемся в эту неизведанную область, чтобы понять, как эти изменения влияют на возможность компании быть гибкой в использовании ее ресурсов, особенно когда речь заходит о борьбе с организационным забыванием. Когда мы выясним это, мы надеемся понять, почему иногда поиск новых лидерских кадров происходит не по обычной схеме и почему некоторые организации адаптируются к изменениям лучше даже при ситуации ротации в руководстве (Boulding и др., 2017). Это похоже на решение головоломки, которая призвана помочь компаниям оставаться проницательными и подвижными при решении сложных задач.

Обзор литературы

Решения о том, как распределить ресурсы компании, лежат в основе показателей эффективности деятельности организации и находятся под влиянием сложного взаимодействия когнитивного искажения (cognitive biases), управления знаниями (managerial cognition) внутри компании и срока пребывания в должности топ-менеджеров. Управление знаниями формирует модели распределения ресурсов внутри компании, при этом прошлые решения, принятие в этой области, часто повторяются из-за когнитивных искажений и организационных проблем (Hall и др., 2012; Lovallo и др., 2020). Эти когнитивные искажения (“ошибка невозвратных потерь”, “якорная предвзятость”, “предвзятое отношение к статусу кво”) способствуют инерции при распределении ресурсов – феномену, при котором модели распределения ресурсов остаются неизменными, даже если они могут не соответствовать меняющимся целям и потребностям организации (Baliga & Ely, 2011).

Срок пребывания руководителя на своей должности является важным фактором, определяющим работу организации, который в долгосрочной перспективе ухудшает динамику распределения ресурсов. Руководители с большим стажем работы склонны придерживаться уже существующим моделям распределения ресурсов, что усугубляет эффект колеи и повышает склонность к чрезмерным инвестициям, что может привести к нерациональным результатам (Geiger & Antonacopoulou, 2009; Pan и др., 2016).

Чтобы предупредить инерцию, вызванную этими старыми устоями и несменяемостью кадрового состава, ученые поддерживают идею ротации кадров, которые непосредственно принимают важные решения в компании, поскольку свежий взгляд новых работников способствует ускорению изменений в процессах, связанных с распределением ресурсов (Boulding и др., 1997; Gordon и др., 2000; Kalmanovich-Cohen и др., 2018).

Центральное место в вопросе распределения ресурсов во время управленческих

модификаций занимает понятие «забывание, которое вызвано текучестью кадров» и «изменение, вызванное текучестью кадров». Изменения в управленческом аппарате могут привести к потере компетентности и знаний, что, в свою очередь, будет препятствовать эффективному использованию ресурсов (Ананд и др., 1998). Отсутствие моделей коммуникации в новой команде высшего руководства (ТМТ) может препятствовать интеграции знаний и инноваций (Hambrick & D'Aveni, 1992). Более того крайне важно принимать во внимание противоречие между преемственностью и изменениями внутри команды высшего руководства. Чрезмерная текучесть кадров может привести к негибкой (ригидной) модели распределения ресурсов из-за противоречивых идей, в то время как преемственность будет способствовать развитию организационных практик и доминирующей закономерности, которая будет формировать решения при распределении ресурсов (Ferreira et al., 2014; Allen & Cohen, 1969; Prahalad & Bettis, 1986).

Принимая во внимание сложность ситуации, настоящее исследование выводит в фокус влияние текучести кадров и продолжительности работы на определенной должности на решения о распределении ресурсов. Гипотеза 1 предполагает наличие перевернутой U-образной зависимости между уровнем текучести кадров и отклонением инвестиций, предполагается, что оптимальный уровень текучки может способствовать развитию распределения ресурсов. Гипотеза 2 предполагает наличие перевернутой U-образной зависимости между средним сроком работы на высших управленческих должностях (turnover) и инвестиционных девиаций, с целью раскрыть специфическую роль срока работы на одной должности и его влияния на структуру распределения ресурсов компании. Посредством этих гипотез данное исследование призвано способствовать более глубокому пониманию сложной динамики, лежащей в основе решений о распределении ресурсов во время управленческих модификаций.

Методология

В исследовании использовались данные COMPUSTAT с упором на переменные показатели на уровне бизнес-единицы, фирмы или отрасли. Анализ был сосредоточен на данных S&P 1500 компаний с минимум двумя бизнес-единицами, за исключением финансовых (SIC 6000–6999), общего назначения (SIC 4900–4999), а также фирм и конгломератов государственного управления (SIC 9100–9999) из-за различий в надзоре со стороны регулирующих органов. Полученная выборка включала группу из 602 компаний из индекса S&P, за которыми постоянно наблюдали (как минимум в течение двух лет подряд) с 2007 по 2018 год, с непрерывной зависимой переменной. Примечательно, что рассмотрение гипотез требовало включения лаговой зависимой переменной в качестве ковариаты. Лаговая зависимая переменная коррелировала с влиянием на уровне руководства, что побудило использование последовательного обобщенный метод оценки параметров (GMM) (Arellano & Bond, 1991; Arellano & Bover, 1995; Greene, 2003).

Что касается независимого показателя – текучести кадров на уровне команды – он представляет собой количество руководителей, покинувших высшее руководство (ТМТ) в течение трех лет. Процент текучести для каждой фирмы рассчитывался путем суммирования ушедших руководителей и деления этого показателя на общее количество

сотрудников, нанятых в тот же период. Этот подход, заимствованный у Messersmith и др. (2014), в котором использованы данные с 2013 по 2015 год с интервалом в три года, чтобы выявить долгосрочные тенденции и сгладить систематические ошибки, вызванные ежегодными колебаниями. При расчете текучести учитывались все руководители, включая генерального директора. Чтобы устранить потенциальные ошибки в понимании когнитивных последствий при смене руководителей из-за обстоятельств, связанных с производительностью, в исследование была включена постоянная величина, которая отражает принудительное увольнение генеральных директоров из-за их неудовлетворительной работы. EхесuComp предоставил данные по каждой фирме, а причины увольнения были получены от Gentry et al. (2021). Этот подход был направлен на признание того, что увольнения генеральных директоров и последующие смены руководства могут иметь последствия, выходящие за рамки когнитивных аспектов, особенно в случаях вынужденных отставок.

Зависимый показатель: это исследование оценивает репликацию бюджета фирмы и неизменность распределения ресурсов с помощью коэффициента отклонения инвестиций (DIR), предложенным Lovallo и др. (2020). DIR использует параметр распределения капитала фирмы за предыдущий год в качестве ориентира. Если при принятии инвестиционных решений компания просто повторяет схему распределения капитала предыдущего года, это указывает на ригидный подход к распределению капитала, который может не учитывать актуальные изменения в отрасли или меняющиеся потребности каждого сегмента фирмы. Общие активы сегмента в фирме за год, и – долю активов каждого сегмента в фирме за год представляют капитальные расходы сегмента за год. Коэффициент, близкий к 0, предполагает, что фирма повторяет старую модель, что указывает на потенциальное организационное забывание в первые годы пребывания в должности команды высшего руководства (ТМТ) или приверженность к старым моделям принятия решений в последующие годы.

Контролируемые показатели:

Дуализм СЕО. Присутствие бывшего генерального директора в качестве председателя совета директоров может повлиять на распределение ресурсов компании. Вместо того, чтобы действовать как независимый наблюдатель, в частных случаях он может препятствовать стратегическим изменениям (Krause, Semadeni & Cannella Jr, 2014).

Взаимозависимость должностей. Состав ТМТ (высшего руководства) имеет важное значение. Руководство, в составе которого присутствует большое количество бывших исполнительных директоров, часто испытывает более высокую взаимозависимость между генеральным директором и высшим руководством, в то время как подобная низкая взаимозависимость может препятствовать стратегическим изменениям из-за изолированности участников процесса (Hambrick и др., 2015; Georgakakis, Heyden, Oehmichen & Ekanayake, 2022). Это оценивалось по пропорции, которая отображает

состав высшего руководства.

Присутствие главного операционного директора (COO). Влияние главного операционного директора (COO) значительно. В ситуации отсутствия знаний о компании у генерального директора и у высших руководящих кадрах главный операционный директор может вести стратегические изменения и влиять на производительность фирмы, в периоды плохой работы операционные директора могут бросить вызов высшему руководству, создавая отдельные фракции внутри высшего руководства (Zhang, 2006; Hambrick et al., 2015).

Возраст и количество членов высшего руководства. Возраст влияет на принятие решений, так как руководители старшего возраста часто склонны избегать рисков. Разный возрастной состав в команде внутри команды может привести к конфликтам. Возрастное разнообразие измерялось с помощью коэффициента вариации. Также число членов команды имеет значение: более крупная команда по составу потенциально может приносить разнообразные идеи (Amason & Sapienza, 1997).

Факторы, специфичные для фирмы. Предыдущий опыт, количество подразделений, размер фирмы, рост капитальных затрат, купля-продажа и положение на рынке важные показатели. Плохая производительность может привести к изменению в распределении ресурсов компании, в то время как хорошая производительность может привести к инертности (Miller & Chen, 1994). Предыдущие результаты деятельности измерялись с использованием лаговой рентабельности активов (ROA). Количество подразделений внутри компании влияет на распределение, особенно на более мелкие сегменты (Argyres & Lovallo, 2023).

Рыночная позиция и инвестиционная инерция. Высокий уровень доминирования на рынке может препятствовать стратегическим изменениям внутри компании (Greve, 1999). Данный показатель измерялся с использованием доли продаж и рыночной доли сегмента. Отрасли с более низкой концентрацией, как правило, более инертны. Крупные слияния и поглощения (M&A) могут изменить организацию, а поглощения измерялись путем деления расходов на общую сумму активов.

Результаты исследования и их обсуждение

Это исследование подтверждает общее предположение о том, что когда новые члены высшего руководства приходят в организацию, они приносят новые идеи и свой опыт, которые могут оказать существенное влияние на распределение ресурсов внутри компании. Эти люди могут предлагать иные стратегии, приоритеты и подходы к принятию решений по сравнению со своими предшественниками. В результате привычный порядок перераспределения может претерпеть существенные изменения. Тем не менее результаты нашего исследования показывают, что если заменяется только часть команды, например менее пяти позиций из шести возможных заменяются в течение трехлетнего периода, существует высокая вероятность того, что команда может скопировать старую схему распределения ресурсов. Это может произойти, так как что на

новых членов может влиять существующая динамика команды и уже установленная доминирующая политика. Это говорит о том, что предыдущие модели распределения ресурсов и принятия решений могут продолжать формировать поведение и выбор решений новых членов. В таких ситуациях крайне важно учитывать потенциальное влияние старой команды и ее устоявшиеся методы работы. Таким образом, исследование поддерживает концепцию организационного забывания, предполагая, что текучесть кадров может привести к приверженности к старым идеям. Однако этот эффект наблюдается при незначительных и умеренных изменениях в составе команды топ-менеджеров (менее пяти из шести членов). С другой стороны, частая и полная смена кадров способствует гибкой политике в области распределения ресурсов в течение трех лет, поскольку позволяет более существенно отойти от предыдущих моделей и поощряет смелые идеи и решения в области перераспределения ресурсов.

Что касается вопроса продолжительности срока работы на определенной позиции, наши результаты показывают, что команды, средний срок пребывания в должности в которых 8,8 года в динамической модели и 5,3 года в динамической ступенчатой модели связаны со значительными изменениями в распределении капитала. Это говорит о том, что по мере того, как срок полномочий членов команды достигает определенной величины, происходят значительные изменения в практике распределения ресурсов. Эти результаты подтверждают выводы по первой гипотезе согласно которой новые члены команды оказывают положительное влияние на перераспределение ресурсов. Более того, это предполагает, что сохранение нескольких опытных членов команды тоже приветствуется.

При наличии нескольких старых членов команды накопленный опыт и знания команды могут помочь определить и избежать неоправданно рискованные инвестиции, позволяя команде принимать обоснованные решения в условиях неопределенной ситуации (Boulding и др., 2017; Ferreira, Raisch & Klarner), 2014). В исследовании подчеркивается, что по мере того, как менеджеры остаются в компании на более длительный период, они имеют склонность к приверженности старым стратегиям, что приводит к существенному сокращению перераспределения капитала.

	Показатель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	DIR	1.00												
2	Текучесть кадров	0.00	1.00											
3	Срок исполнения полномочий руководства	0.04	- 0.54	1.00										
4	Отставка исполнительно	-	0.26	-	1.00									

	го директора по причине низкой производительности фирмы	0.01		0.14										
5	Дуализм исполнительного директора	- 0.05	- 0.13	0.10	- 0.12	1.00								
6	Присутствие главного операционного директора	0.04	- 0.03	0.05	- 0.09	0.05	1.00							
7	Взаимозависимость должностей	- 0.00	0.02	0.02	0.04	- 0.09	- 0.11	1.00						
8	Возраст высшего руководства	- 0.06	- 0.19	0.34	- 0.04	0.10	0.01	- 0.06	1.00					
9	Возрастной состав высшего руководства	0.08	- 0.00	0.11	- 0.02	- 0.03	0.05	0.08	- 0.08	1.00				
10	Количество членов высшего руководства	- 0.02	0.25	- 0.20	0.12	- 0.07	0.05	0.02	- 0.06	0.02	1.00			
11	Рентабельность	- 0.06	- 0.15	0.14	- 0.10	0.11	0.02	0.02	0.06	- 0.02	- 0.08	1.00		
12	Количество подразделений	- 0.01	0.07	- 0.12	- 0.03	0.00	- 0.08	- 0.04	0.05	- 0.04	0.02	- 0.03	1.00	
13	Размер фирмы	- 0.17	0.10	- 0.16	0.03	0.17	- 0.05	- 0.15	0.08	- 0.22	0.06	0.09	0.35	1.00
1	Рост	0.02	-	0.07	-	-	-	0.	0.0	0.0	-	0.09	-	-

4	капитальных вложений		0.08		0.05	0. 04	0. 01	04	3	1	0.0 3		0.01	0.0 2
1 5	Купля-продажа	- 0.05	- 0.07	0.01	- 0.04	- 0. 01	- 0. 04	0. 03	- 0.0 3	0.0 2	- 0.0 1	0.14	0.05	- 0.0 3
1 6	Позиция на рынке	- 0.08	0.04	- 0.05	0.02	0. 04	- 0. 02	- 0. 05	0.0 1	- 0.1 5	0.1 1	0.00	0.09	0.2 1

Матрица корреляции

Заключение и практические рекомендации

Внедрение политики, которая бы предусматривала смену как минимум 30 процентов высшего руководства в течение 5-8 лет, с учетом анализа динамики сроков пребывания в должности в организации, может помочь компаниям избавиться от ловушки инертности. Этот подход направлен на достижение баланса между опытом и инновациями, что гарантирует, что организации останутся гибкими, адаптирующимися и реагирующими на меняющуюся динамику рынка. При внедрении данного подхода компании могут повысить свою способность принимать обоснованные решения и стратегически распределять ресурсы в условиях неопределенности, что способствует устойчивому развитию и росту в долгосрочной перспективе.

REFERENCES

1. Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495-516.
2. Argyres, N., & Lovallo, D. (2023). Internal Resource Allocation: Partitions, Granularity, and Selection Mechanisms. Working paper.
3. Baliga, S., & Ely, J. C. (2011). Mnemonics: the sunk cost fallacy as a memory kludge. *American Economic Journal: Microeconomics*, 3(4), 35-67.
4. Bardolet, D., Fox, C. R., & Lovallo, D. (2011). Corporate capital allocation: A behavioral perspective. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1465-1483.
5. Boeker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40(1), 152-170.
6. Boulding, W., Guha, A., & Staelin, R. (2017). Do we really need to change the decision maker? Counterintuitive escalation of commitment results in real options contexts. *Management Science*, 63(10), 3459-3472.
7. Busenbark, J. R., Yoon, H., Gamache, D. L., & Withers, M. C. (2022). Omitted variable bias: Examining management research with the impact threshold of a confounding variable (ITCV). *Journal of Management*, 48(1), 17-48.

8. Chiu, S.-c., Johnson, R. A., Hoskisson, R. E., & Pathak, S. (2016). The impact of CEO successor origin on corporate divestiture scale and scope change. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 617-633.
9. Chulkov, D. V., & Barron, J. M. (2019). Turnover in top management and de-escalation of commitment. *Applied Economics*, 51(23), 2534-2551.
10. David, G., & Brachet, T. (2011). On the determinants of organizational forgetting. *American Economic Journal: Microeconomics*, 3(3), 100-123.
11. de Holan, P. M., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2004). Managing organizational forgetting. *Mit sloan management review*, 45(2), 45.
12. Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2011). In praise of organizational forgetting. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 311-316.
13. Fortune. (2015). The Spy in General Dynamics' Corner Office. Retrieved from <https://fortune.com/2015/09/11/phebe-novakovic-general-dynamics/>
14. Gentry, R. J., Harrison, J. S., Quigley, T. J., & Boivie, S. (2021). A database of CEO turnover and dismissal in S&P 1500 firms, 2000–2018. *Strategic Management Journal*, 42(5), 968-991.
15. Greve, H. R. (1999). The effect of core change on performance: Inertia and regression toward the mean. *Administrative science quarterly*, 44(3), 590-614.
16. Hall, S., Lovallo, D., & Musters, R. (2012). How to put your money where your strategy is. *McKinsey Quarterly*, 2, 27-38.
17. He, J., & Huang, Z. (2011). Board informal hierarchy and firm financial performance: Exploring a tacit structure guiding boardroom interactions. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1119-1139.
18. Hill, A. D., Johnson, S. G., Greco, L. M., O'Boyle, E. H., & Walter, S. L. (2021). Endogeneity: A review and agenda for the methodology-practice divide affecting micro and macro research. *Journal of Management*, 47(1), 105-143.
19. Krause, R., Semadeni, M., & Cannella Jr, A. A. (2014). CEO duality: A review and research agenda. *Journal of Management*, 40(1), 256-286.