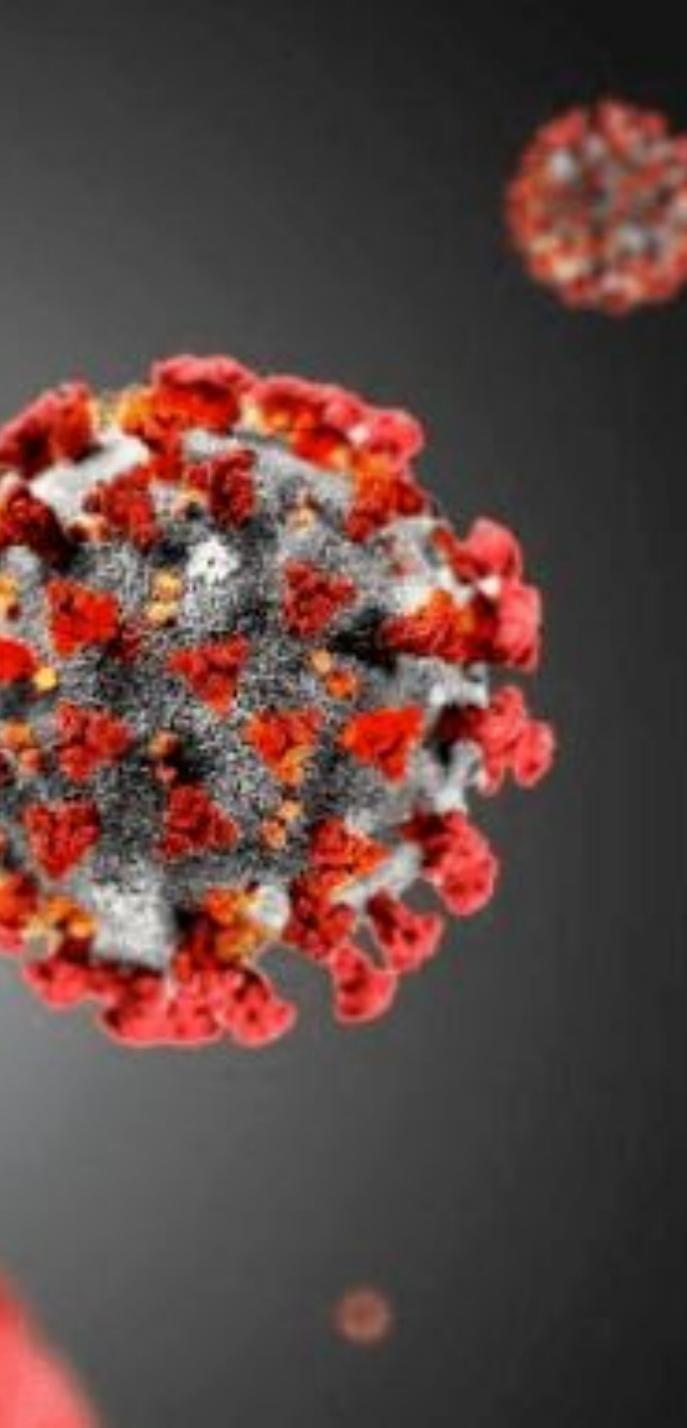


СИЛЫ ТОЛКАЮЩИЕ
НАС К ИЗМЕНЕНИЯМ



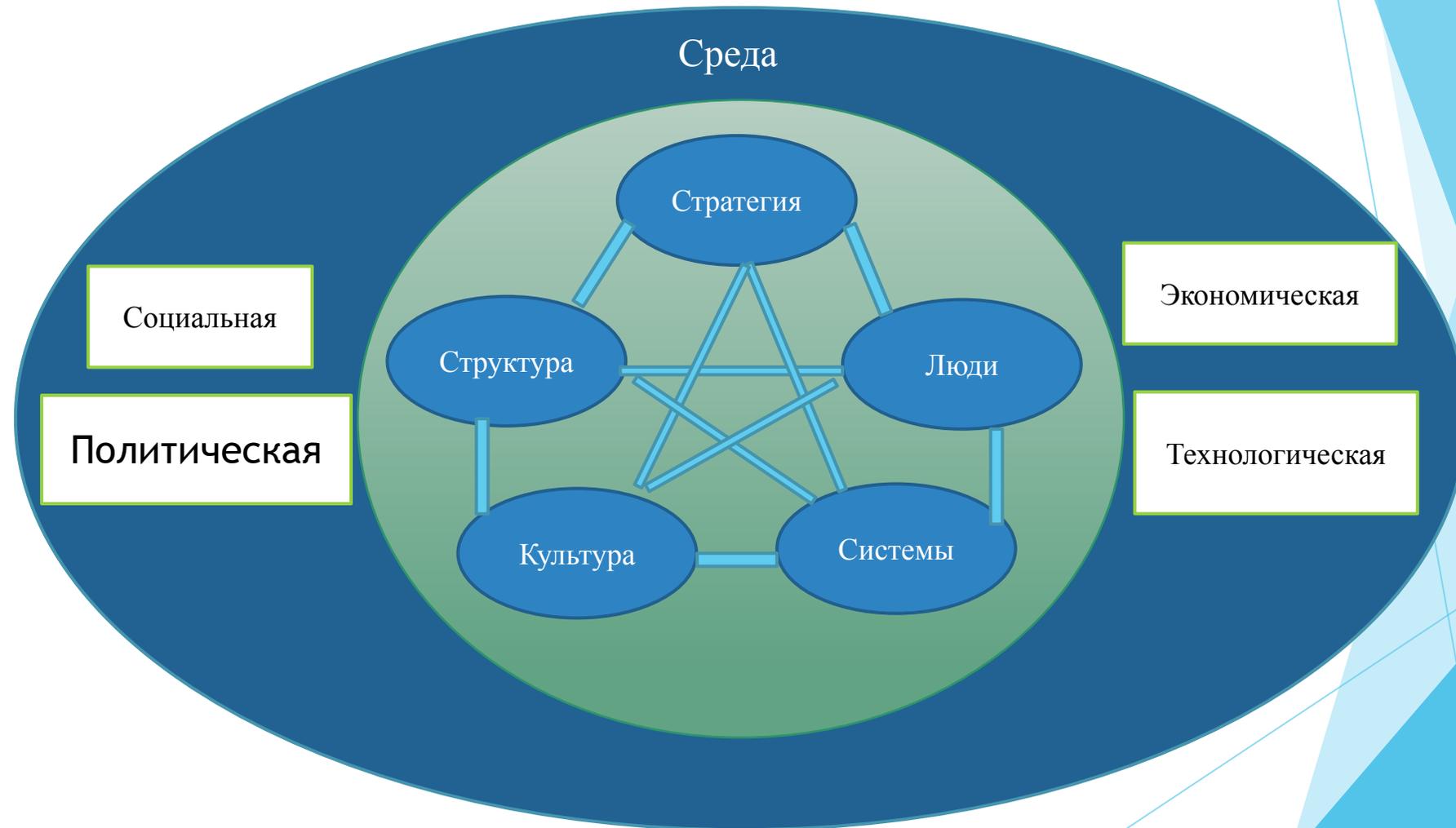
COVID-19

- ▶ Среди ведущих компаний почти 60% генеральных директоров считают, что экономика не вернется к уровням, предшествующим пандемии, до первого квартала 2022 года. Более четверти говорят, что это будет через год. Но 75% видят кризис, заставляющий их ускорить оцифровку.
 - Дискомфортное развитие. Карантин от коронавируса почти сразу же вывел компании из их зон комфорта - в обучение новым навыкам, создании новых продуктов и обслуживании новых клиентов.
- Некоторые были лучше подготовлены - например, те, которые уже начали меняться и делать это, как часть своей культуры.
- В момент такой острой неопределенности переосмысление будущего бизнеса может показаться непростым делом.

ЦИКЛЫ КОНДРАТЬЕВА

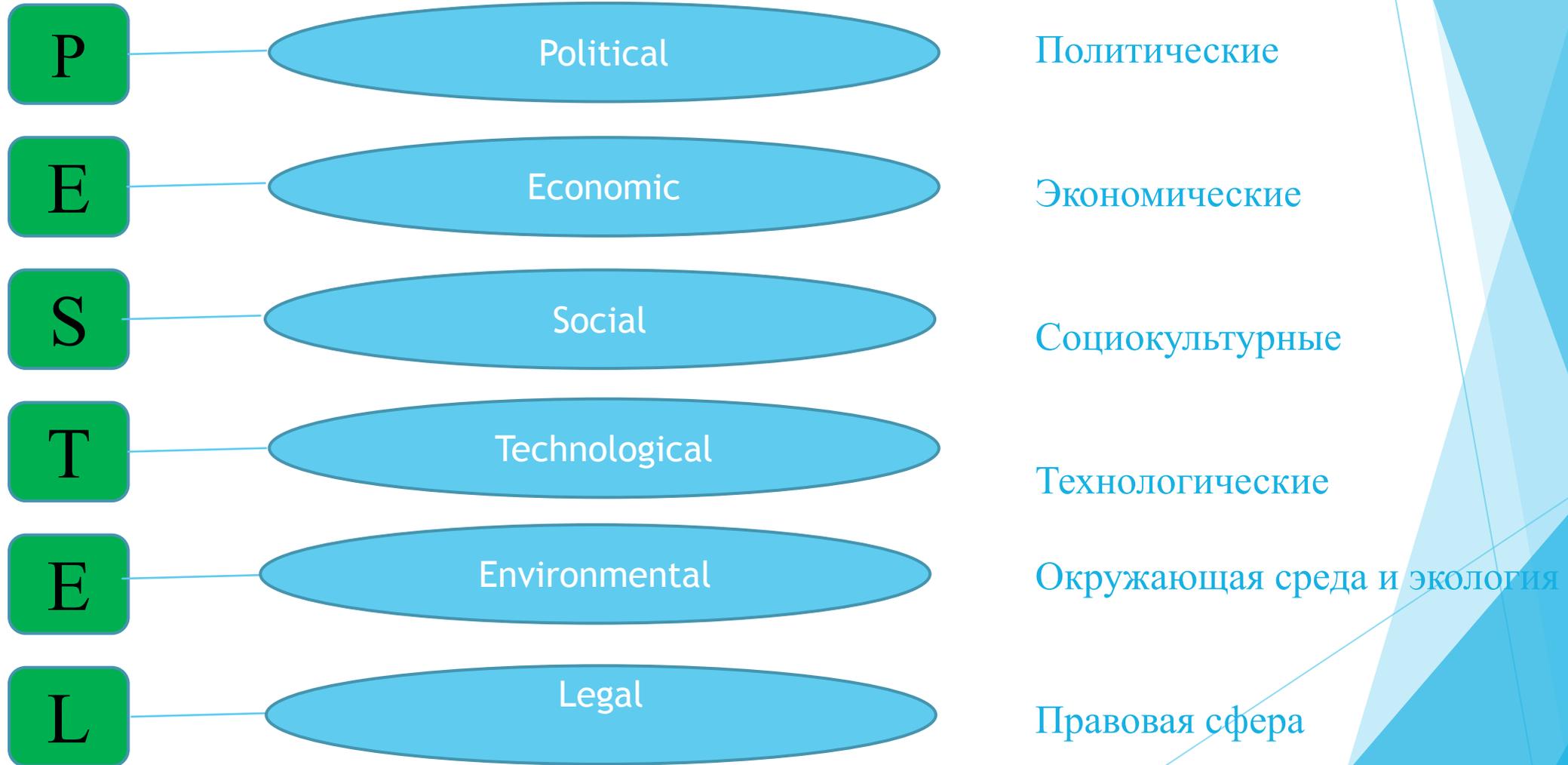


Внешняя и внутренняя среда компании



Внешние PESTEL

Факторы



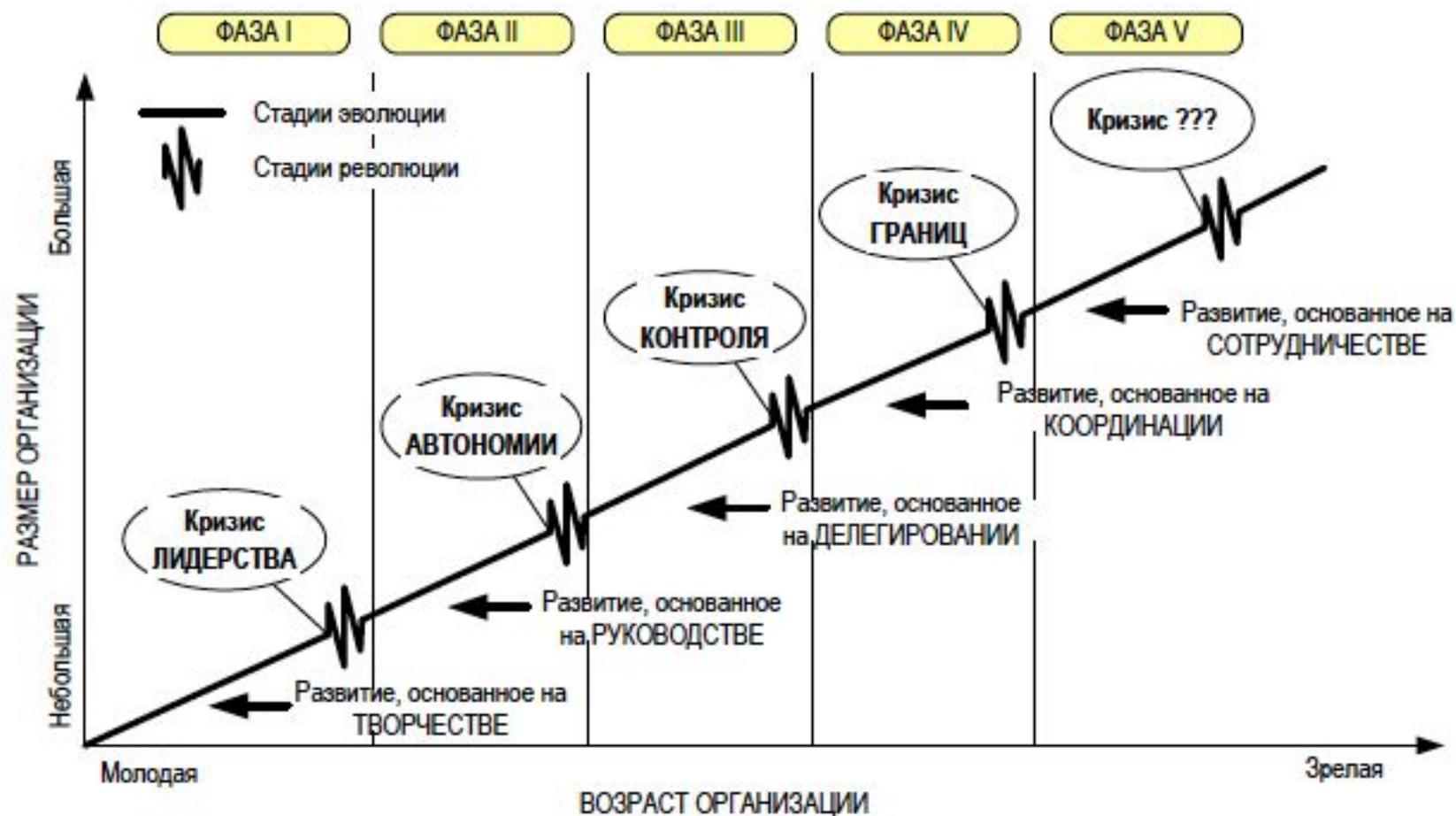
ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

- ▶ Конкуренты
- ▶ Клиенты

ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ

- ▶ Уровни управления
- ▶ Жизненный цикл компании

МОДЕЛЬ РОСТА ГРЕЙНЕРА - ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ЭВОЛЮЦИЯ



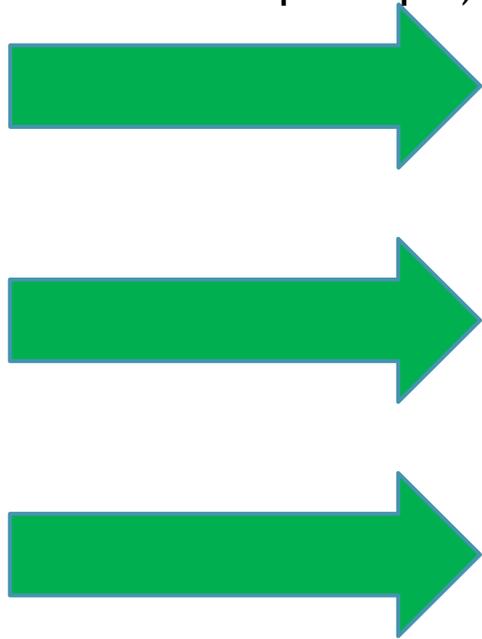
Модель роста Грейнера - в какой точке развития вы находитесь?

Категория

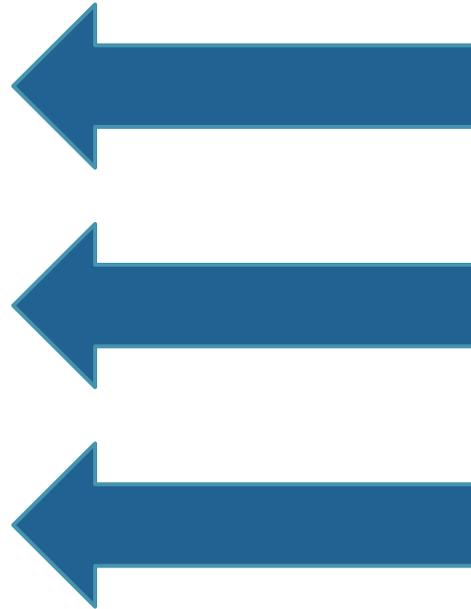
	Фаза I	Фаза II	Фаза III	Фаза IV	Фаза V
ФОКУС УПРАВЛЕНИЯ	Производить и продавать	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организаций	Решение проблем и инновация
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная географически	Линейно-штабная и товарные группы	Матрица команд
СТИЛЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРА	Индивидуалистическая и предпринимательская	Директивная	Делегирование	Наблюдательная	Соучастия
СИСТЕМА КОНТРОЛЯ	Рыночные результаты	Стандарты и центры затрат	Отчеты и центры прибыли	Планы и центры инвестиций	Совместная постановка целей
ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ	Владение	Рост зарплаты	Индивидуальный бонус	Участие в прибыли и опционы	Командны бонус

МОДЕЛЬ ПОЛЯ СИЛ КУРТА ЛЕВИНА

**ДВИЖУЩИЕ
СИЛЫ**
(позитивные факторы)



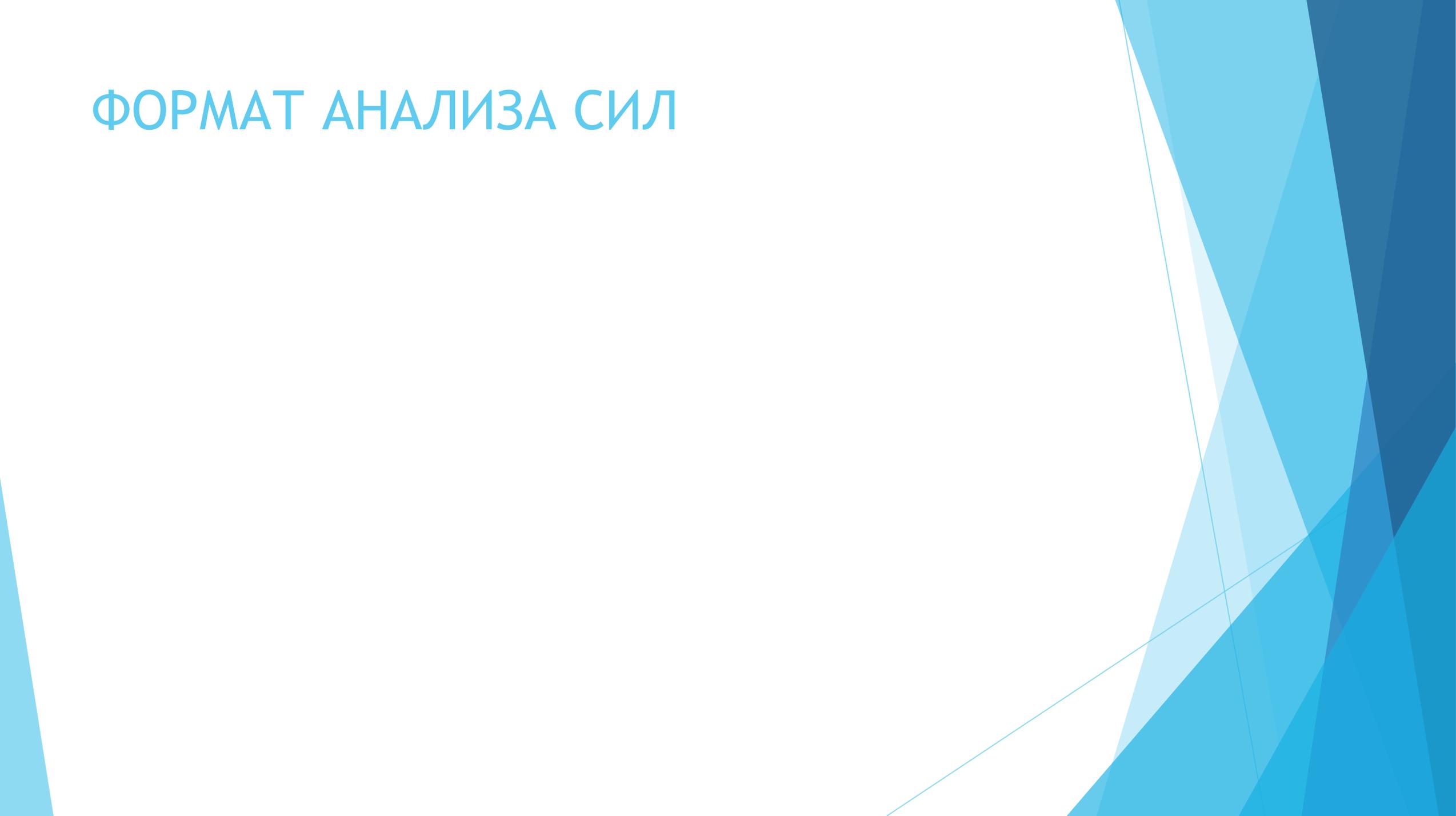
СДЕРЖИВАЮЩИЕ СИЛЫ
(Препятствия на пути реализации
изменений)



АЛГОРИТМ ПРИМЕНЕНИЯ МОДЕЛИ ПОЛЯ СИЛ

1. Обозначить каждую силу (записать)
2. Перечисляем движущие силы в областях
3. Перечисляем сдерживающие силы
4. Анализируем на какие силы можем воздействовать а на какие нет
5. Создаем мероприятия для воздействия на силы (усилить, создать)
6. Создаем мероприятия по уменьшению воздействия силы на которые не можем повлиять
7. Рассматриваем модель с разных точек зрения

ФОРМАТ АНАЛИЗА СИЛ



ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

1. Проанализируйте на каком этапе развития находится Ваша организация
2. К какому типу изменений относиться Ваш проект по модели Р. Маршака
3. Проведите анализ поля сил и заполните форму анализа
4. Определите силы на которые Вы планируете воздействовать

ТИПОЛОГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Категории изменений и ценности

Категория изменений	Фокус на:	Сложность	Длительность	Обратимость
1-го порядка	процедурах, процессах	Не высокая	короткая	обратимы
2-го порядка	Политиках, структурах	средняя	среднесрочная	необратимы
3-го порядка	ценностях	низкая	большая длительность	необратимы

ЧЕТЫРЕ ТИПА ИЗМЕНЕНИЙ Модель Р. Маршака

	Определение
Корректирующие/ Поддерживающие Изменения Fix & Maintain	Обеспечение эффективности за счет наладки «механизма», исправления ошибок устранения неисправности, например, изменение графика работы оборудования
Эволюционные/ постепенные изменения Build & Develop	Эволюционное развитие на базе прошлого опыта с целью повышения эффективности, например, командной работв.
Преобразование/переход Move & Relocate	Переход из одного состояния в другое, например, от ручной сборки к автоматизированной линии
Радикальное изменение/Трансформация Liberate & Create	Создание абсолютно нового типа организаций, отказ от прошлого, радикальная трансформация, например, от монопольного положения на рынке к открытому рынку