

СИЛЫ ТОЛКАЮЩИЕ
НАС К ИЗМЕНЕНИЯМ



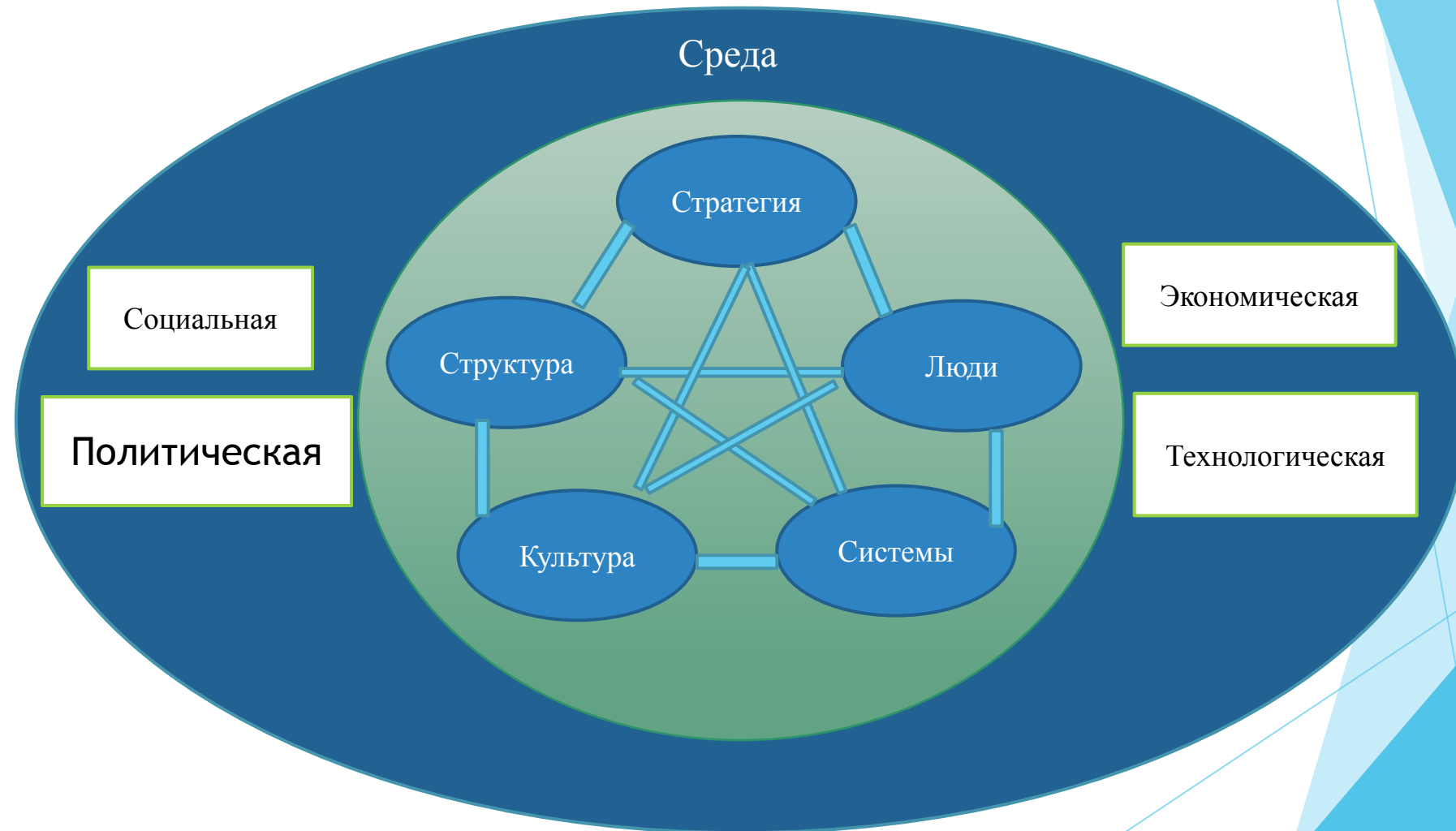
COVID-19

- ▶ 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

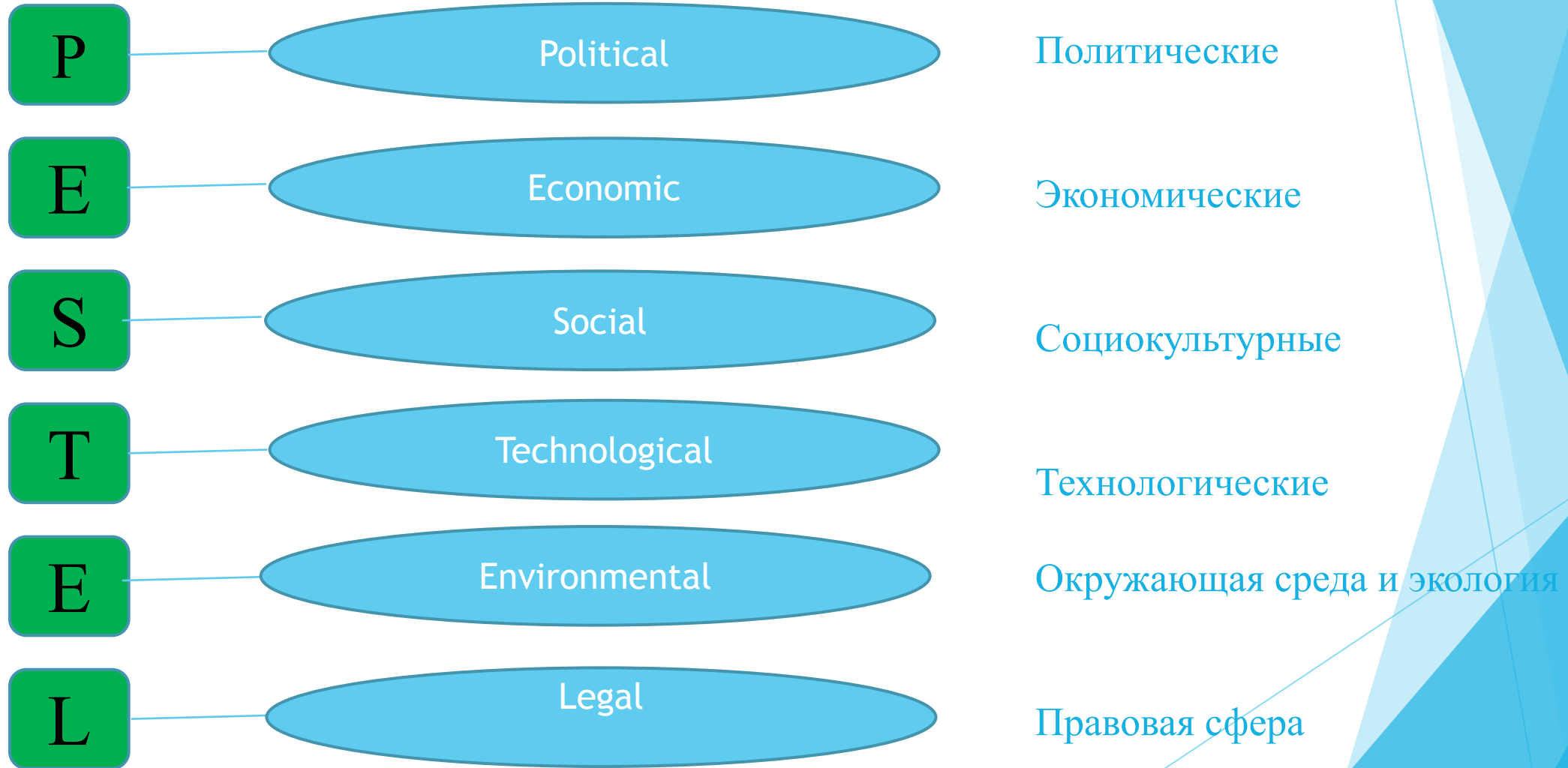
The background of the slide is white with abstract blue geometric shapes on the right side. These shapes include overlapping triangles and polygons in various shades of blue, from light sky blue to dark navy blue. The shapes are positioned on the right edge, creating a modern, dynamic look.

Внешняя и внутренняя среда компании



Внешние PESTEL

Факторы



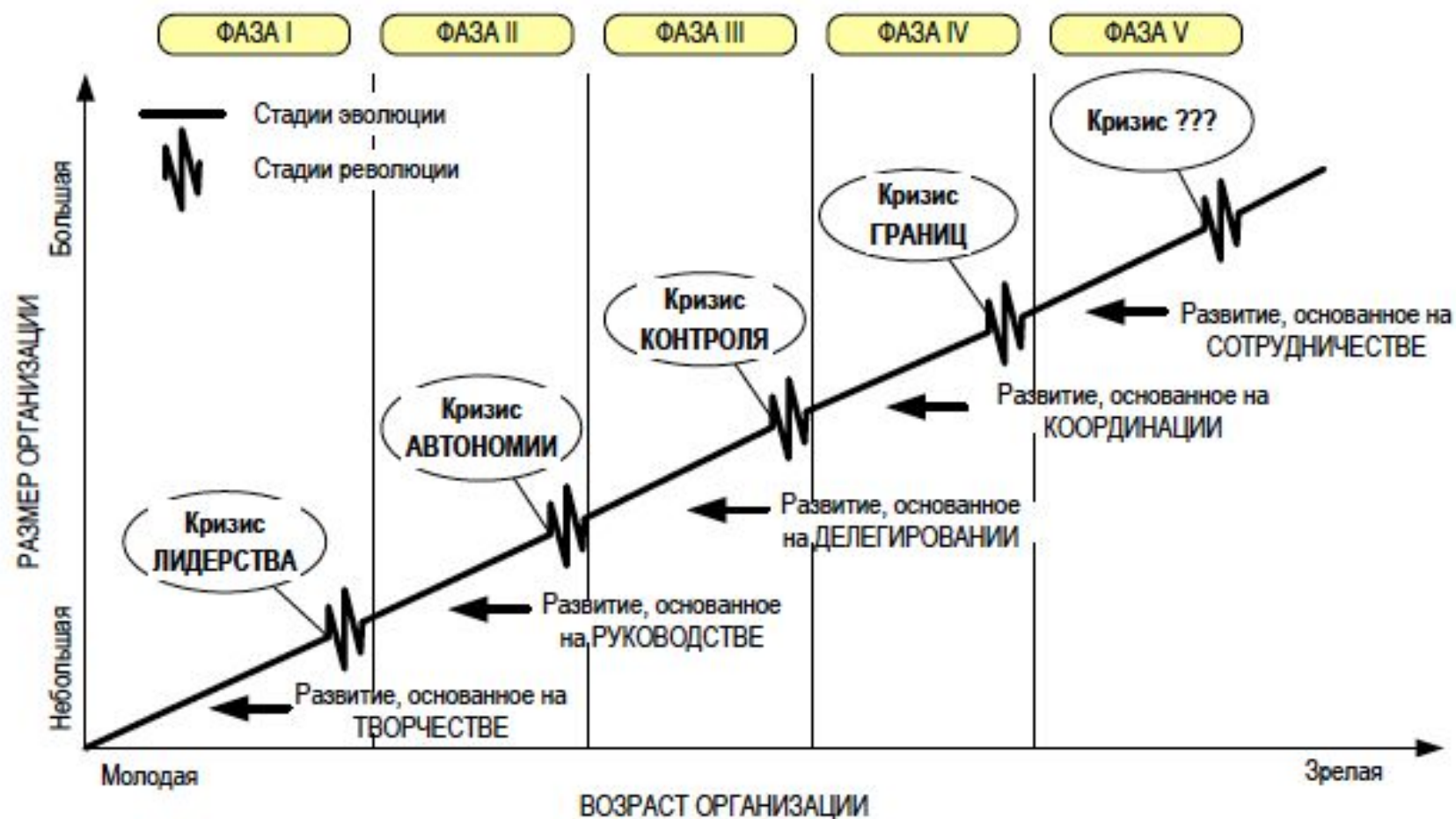
ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

- ▶ Конкуренты
- ▶ Клиенты

ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ

- ▶ Уровни управления
- ▶ Жизненный цикл компании

МОДЕЛЬ РОСТА ГРЕЙНЕРА - ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ЭВОЛЮЦИЯ



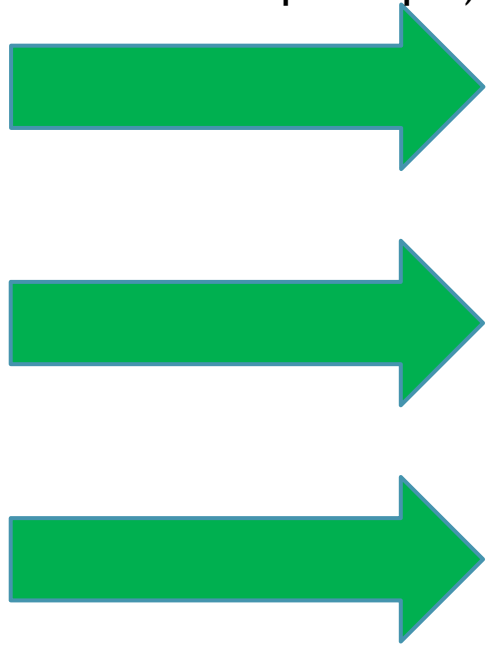
Модель роста Грейнера - в какой точке развития вы находитесь?

Категория

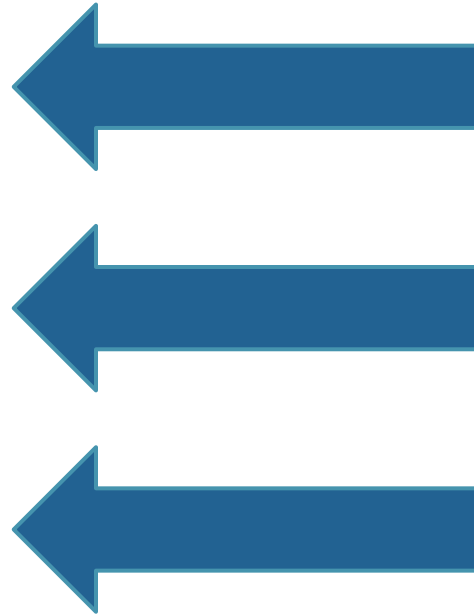
	Фаза I	Фаза II	Фаза III	Фаза IV	Фаза V
ФОКУС УПРАВЛЕНИЯ	Производить и продавать	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организаций	Решение проблем и инновация
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная географически	Линейно-штабная и товарные 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)



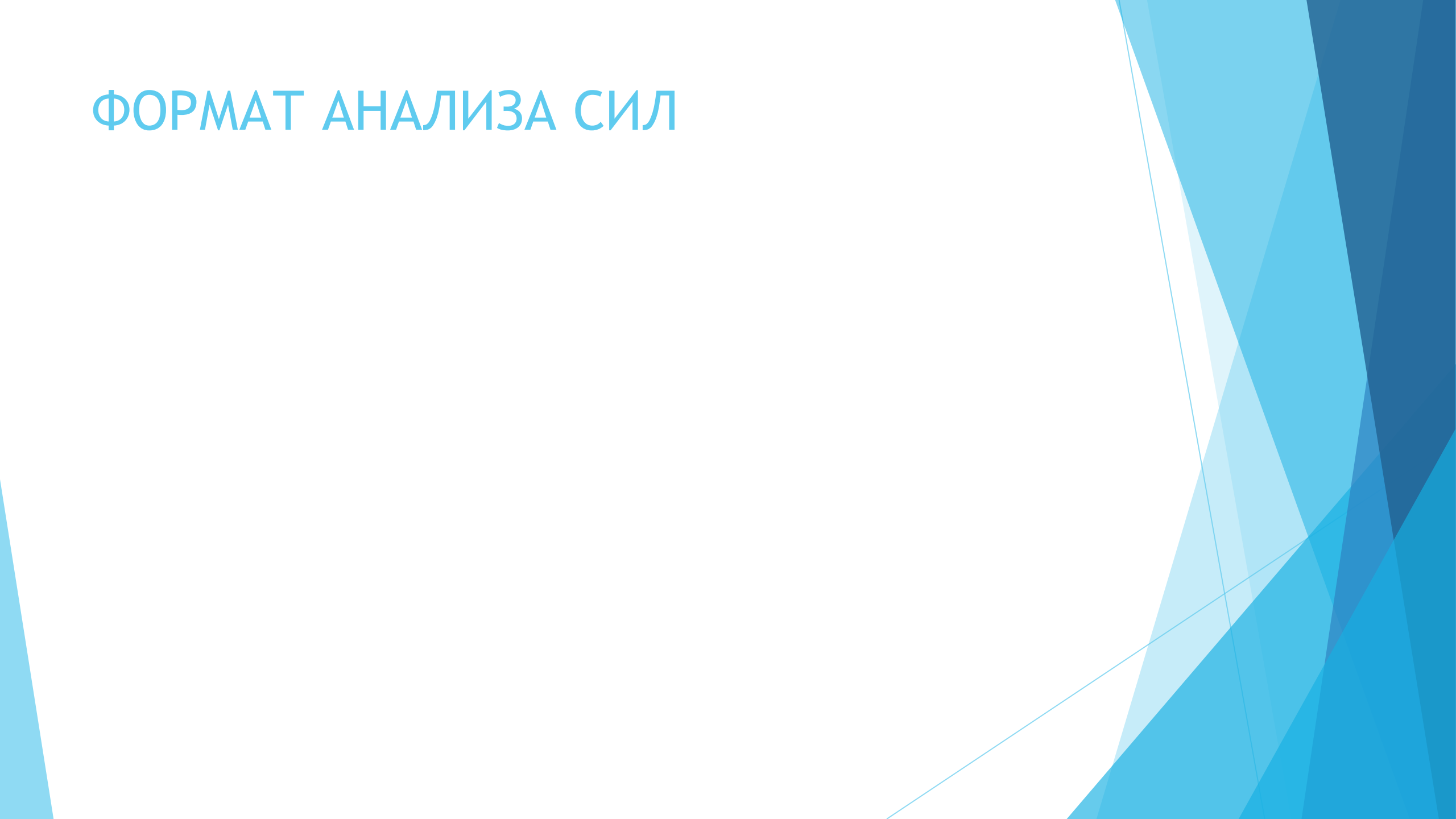
СДЕРЖИВАЮЩИЕ СИЛЫ
(Препятствия на пути реализации
изменений)



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