

СИЛЫ ТОЛКАЮЩИЕ
НАС К ИЗМЕНЕНИЯМ



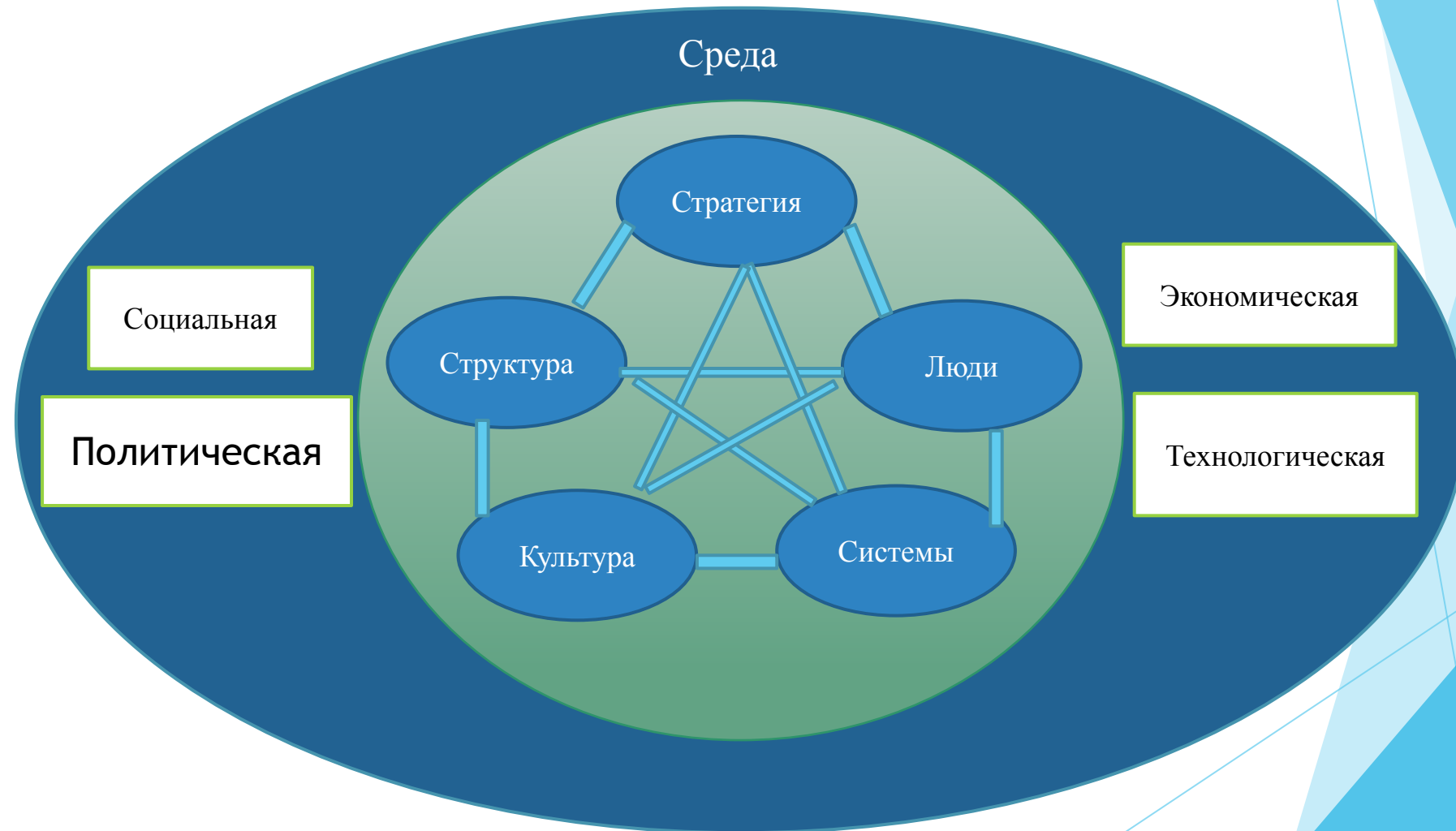
COVID-19

- ▶ 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

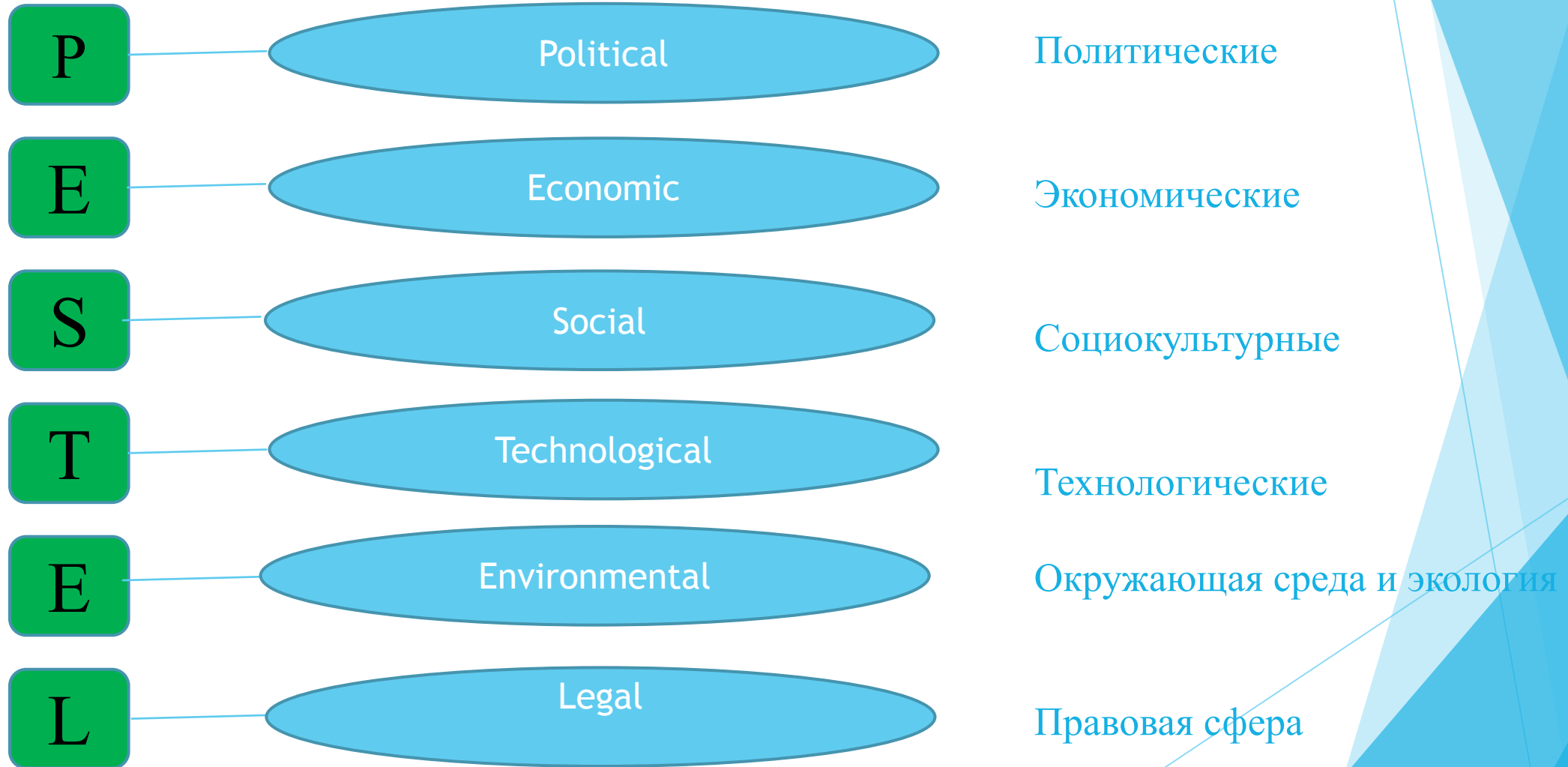


Внешняя и внутренняя среда компании



Внешние PESTEL

Факторы



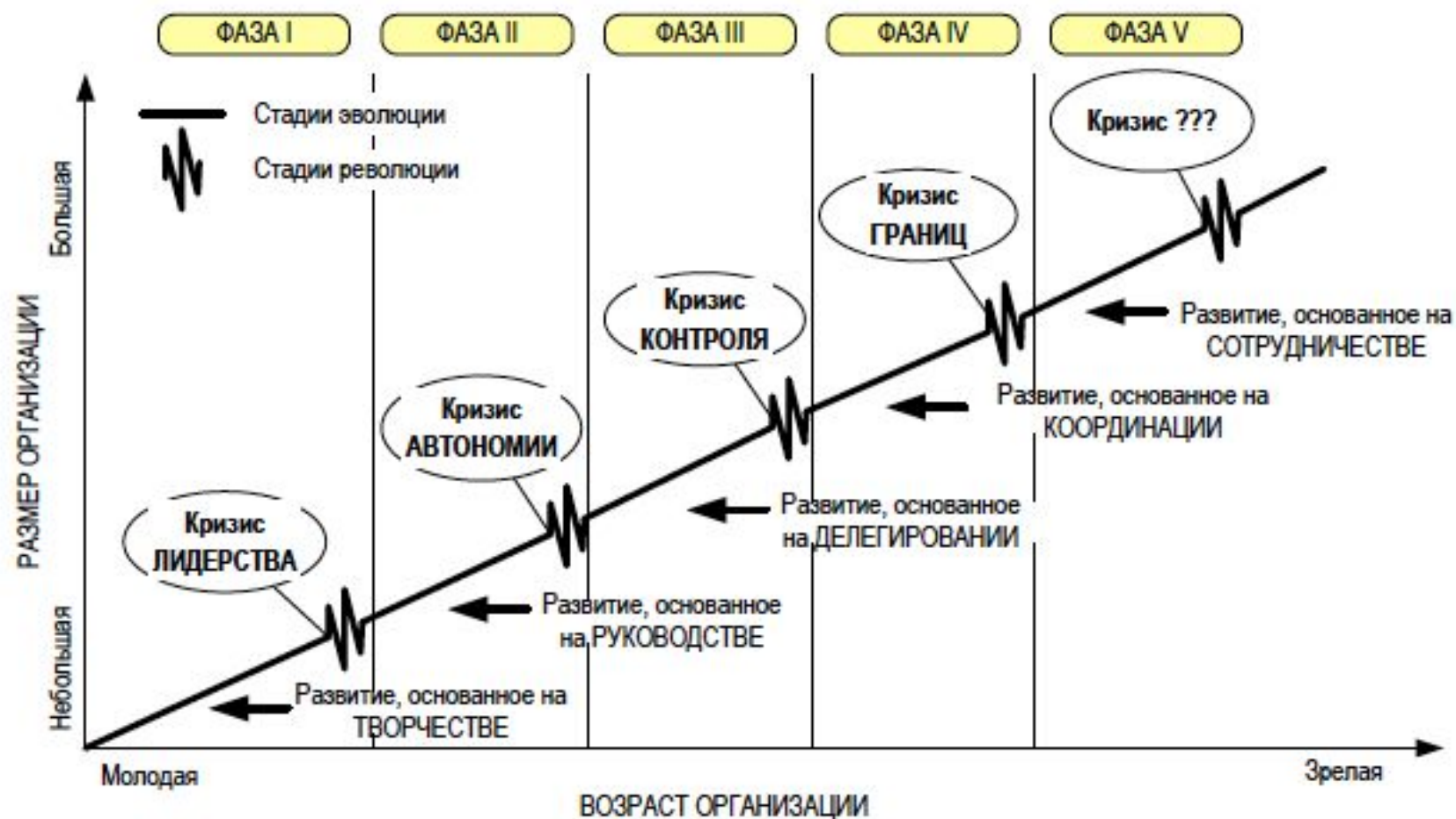
ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

- ▶ Конкуренты
- ▶ Клиенты

ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ

- ▶ Уровни управления
- ▶ Жизненный цикл компании

МОДЕЛЬ РОСТА ГРЕЙНЕРА - ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ЭВОЛЮЦИЯ



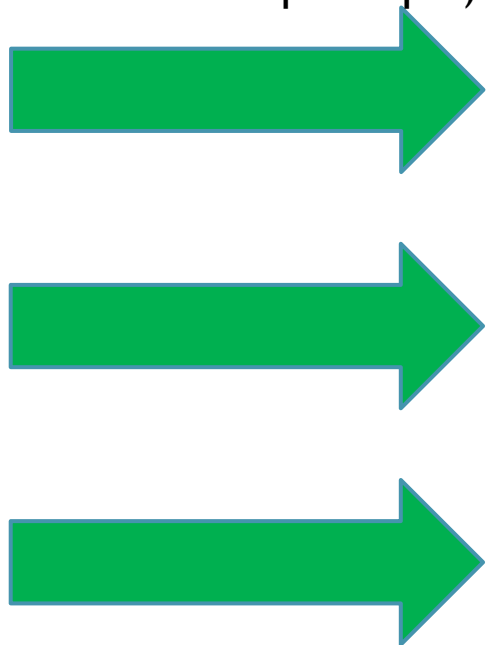
Модель роста Грейнера - в какой точке развития вы находитесь?

Категория

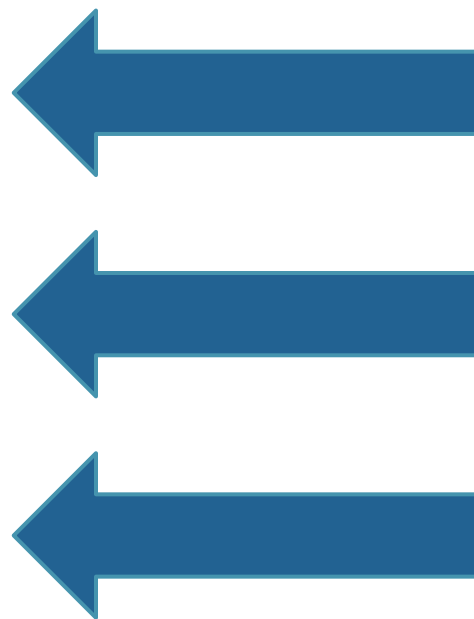
| | Фаза I | Фаза II | Фаза III | Фаза IV | Фаза V |
|----------------------------------|--|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| ФОКУС УПРАВЛЕНИЯ | Производить и продавать | Эффективность операций | 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 |