

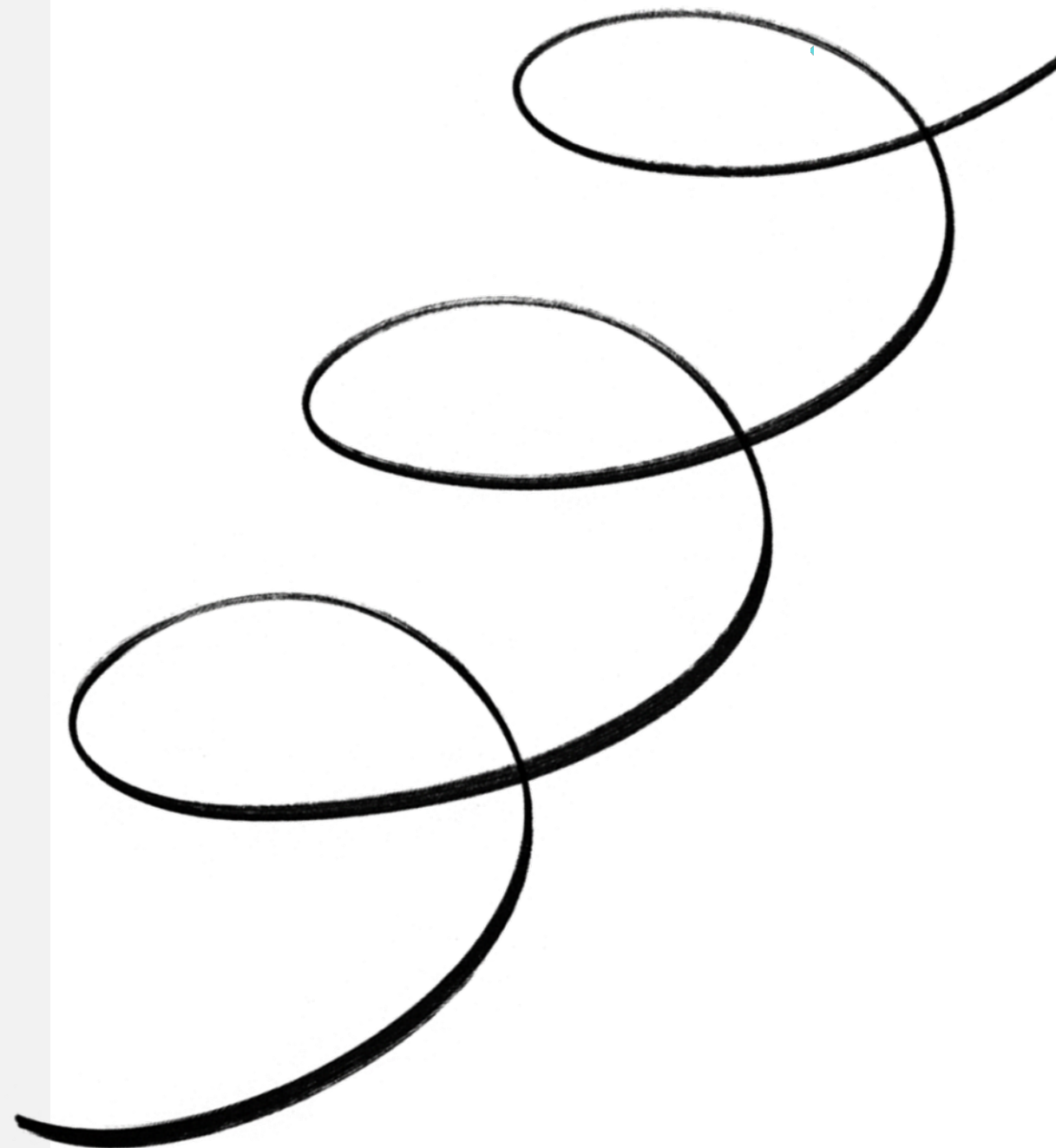


Integrated
Consulting
Group

Change Workshop

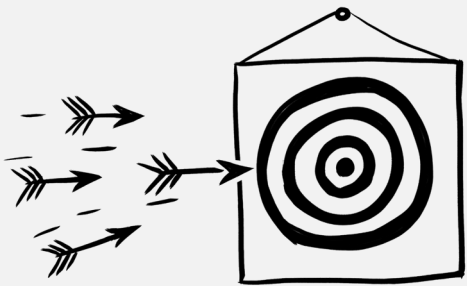
Navrhneme a připravíme změnu tak, aby ji lidé přijali

2023



Náš příběh: „Change management workshop“

S každou externí, organizační či procesní změnou může přijít "rezistence" od uživatelů a změní se potřeby, na které je potřeba reagovat.



Každá organizace, musí realizovat změny. Důvody pro změnu mohou být interní, kdy firma mění strategii, business model nebo jen klíčový proces, ale jsou i změny vynucené externím okolím, konkurencí. Krizovým řízením či trhem.

Úspěch implementace jakékoliv změny **souvisí s kvalitou řízení této změny**. To je možné chápat jako soubor "tvrdých" technik, jako jsou návrhy změn jako takové, plány, kvalita infrastruktury či rozpočty, ale také jako techniky "měkké", které se zaměřují na přijetí změny a zmírnění rezistence. Obě složky jsou klíčové pro úspěch a my Vás dokážeme připravit na jakoukoliv změnu.

Řízení změny chápeme jako strukturovaný přístup, který zajišťuje, aby změny byly důkladně a bezproblémově implementovány, a aby bylo dosaženo dlouhotrvajícího „užitku“ plynoucího ze změny. Pomocí série workshopů Vás provedeme celým procesem, analyzujeme současný stav a připravíme plán komunikační i implementační pro dosažení zadaných cílů.

„Musíme něco změnit v současné situaci – COVID zcela změnil zaběhlé procesy a potřeby“

„Jak přesvědčit lidi, aby jsme táhli za jeden provaz a nebyli pasivní a rezistentní “

„Jak připravit lidi na návrat do firmy, kde se navíc budou zavádět změny “

„Musíme fungovat online, ale lidé se toho bojí, jak?“

Cíle, které společně dosáhneme

V každém projektu při zadání vybereme klíčové cíle. Které vám budeme garantovat. Typické cíle z obdobných projektů jsou uvedené níže.

Hlavní cíle a benefity



Tržby/produktivita

(Růst nebo alespoň zachování prodejů)



**Míra autonomie
rozhodování a větší
flexibilita**



**Vytvořit hodnoty, vizi
podporující budoucnost**

Dodatečné přínosy z projektu



**Vybudovat potřebnou
energii ke změně**



**Rychleji reagovat na
změny v zadání (agilita)**



**Posílit společnou práci a
ukázat sílu společné práce**

Ukázky přínosů z obdobných projektů

Pro představu o konkrétních cílech a jejich naplnění, přikládáme ukázky reálných dosažených výsledků s krátkým popisem.

89 %

Zaměstnanců přijalo nový koncept sdílené kanceláře pro více firem.

- 0 FTE

Nikdo neodešel z klíčových pozic při oznámení změny prodejního business modelu (sales).

25%

Růst produktivity díky elektronizaci fakturace

60%

Snížení procesního času v účetně administrativním procesu

Dopady

Díky velkým prostorům ve firmě, které nebyly 100% využity, došlo k realizaci flexi office, kdy došlo k soužití více firem se zcela rozdílnou kulturou a odvětvím v jedné kanceláři. Lidé přijali tuto změnu a firma ušetřila 40% nákladů spojených s pronájmem kanceláří

Při změně z osobního prodeje na telesales prodej byl celý model připraven a komunikován přímo s obchodním týmem. Tato spolupráce celé strategie zajistila přijetí celého modelu s nulovou odchodovostí.

Technická změna byla dobře vymyšlená, ale lidé v účtárně ji nepřijali. Vznikala obrovská rezistence k novému SW. Díky Change management workshopu lidé pochopili řešení, vydefinovali se plán pomoci, odstranila se rezistence s používáním (technická).

Pomocí společných workshopů se zaměstnanci účetního oddělení jsme zanalyzovali existující proces a identifikovali největší zdroje neefektivit. Definovali jsme požadavky na nový proces a facilitovali jsme interní týmovou diskuzi k návrhu nového procesu. Již měsíc po zavedení změny se proces zkrátil o 60% původní doby trvání.

Kde:

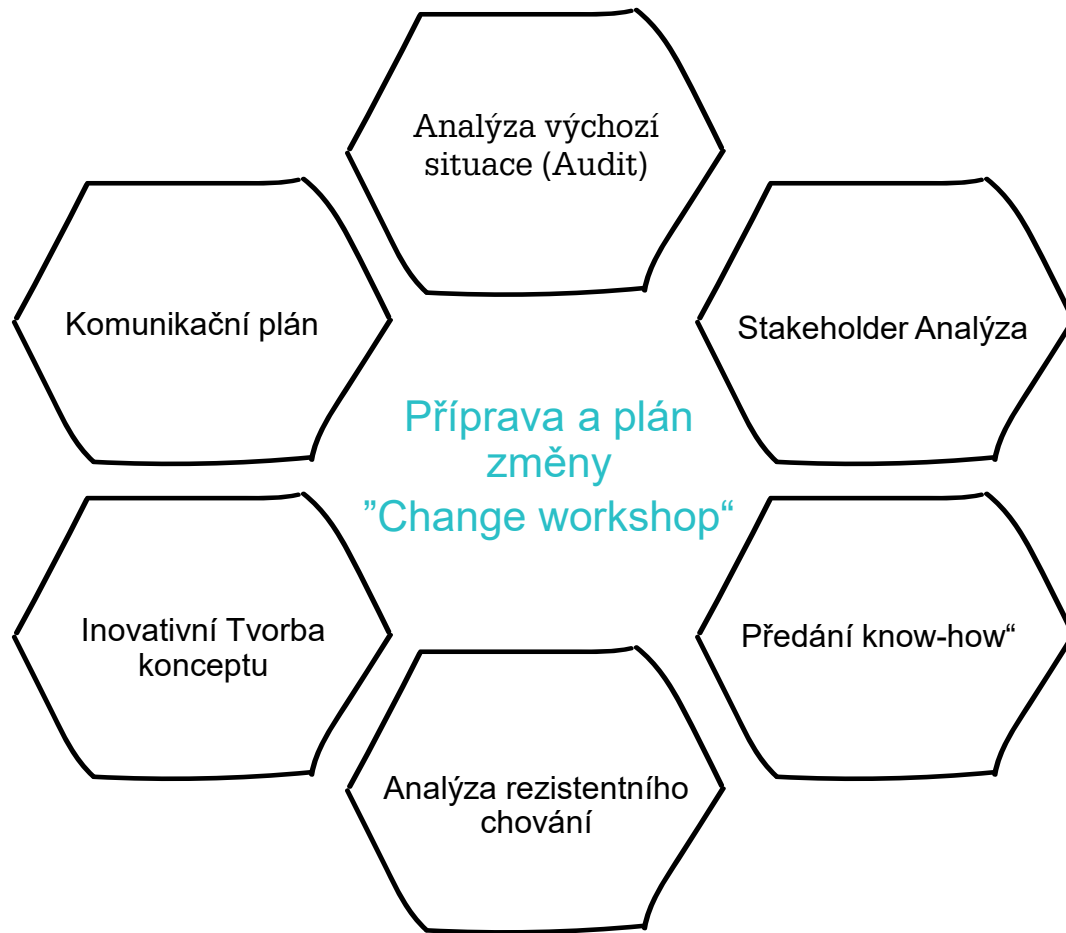
Služby – facility a pojišťovna

Backoffice, Telekomunikační Sales team telekomunikace

Fakturační tým velké společnosti

Administrativa ve výrobní firmě

Moduly a nástroje, které používáme při realizaci projektu



Analýza situace

Pomocí workshopu zjistíme jak lidé vnímají současnou situaci a jakou mají interní potřeby věci měnit (nástroje: SCALE, OPERA, World Cafe, Weissbord, Bálint)

Stakeholder Analýza

Stakeholder = osoba, která je projektem, změnou dotčená, nebo může změnu ovlivnit. Zjistíme na začátku i v průběhu jaká je úvodní pozice.

Komunikační plán

Komunikační plán pro každého stakeholdera vytvoříme společně v týmu podle jeho potřeb.

Inovativní Tvorba konceptu

Někdy je potřeba změnu navrhnout, doplnit konkrétní nápady formou workshopu. Využijeme inovativní techniky: SCAMPER, OPERA, Heuristické techniky i standardní Brainstorming.

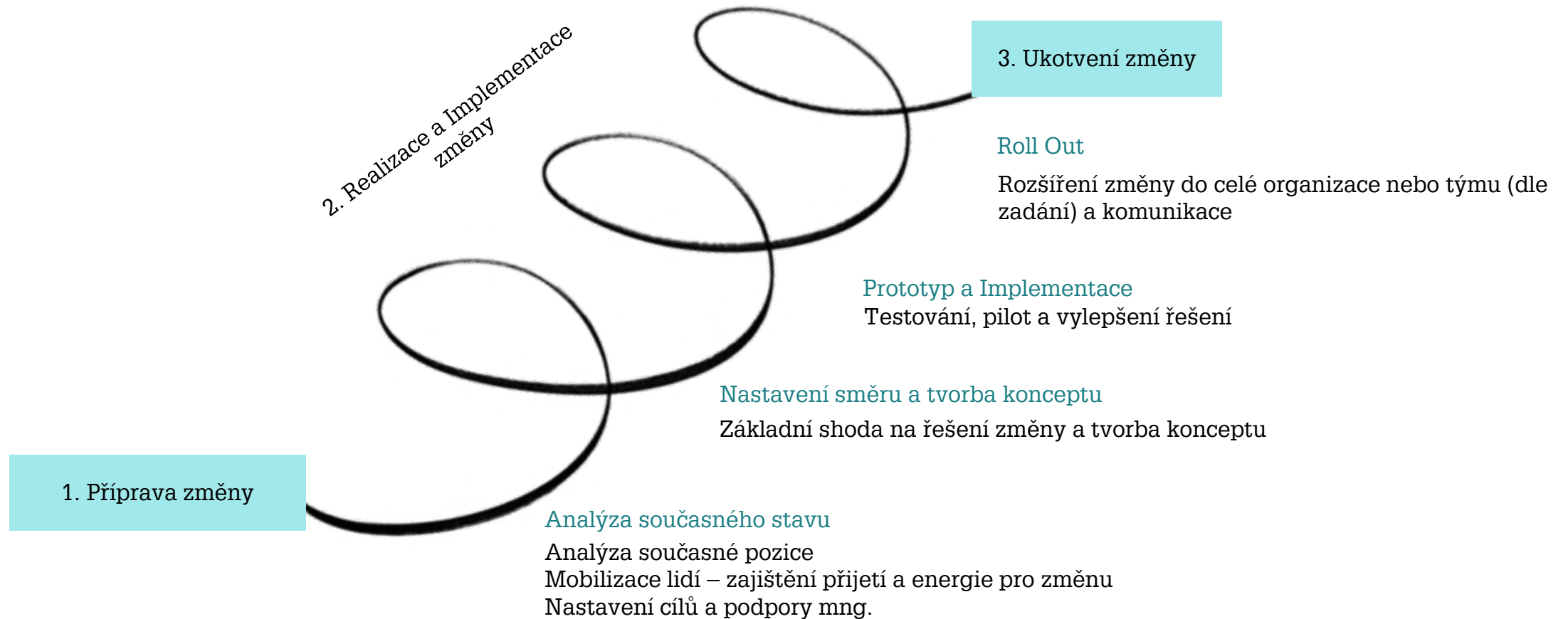
Analýza rezistentního chování

Při implementaci dochází k rezistenci. Analyzujeme důvod rezistence (TPC Analýza) a připravíme plán jak rezistenci odbourat (Křivka změny)

Předání Know How

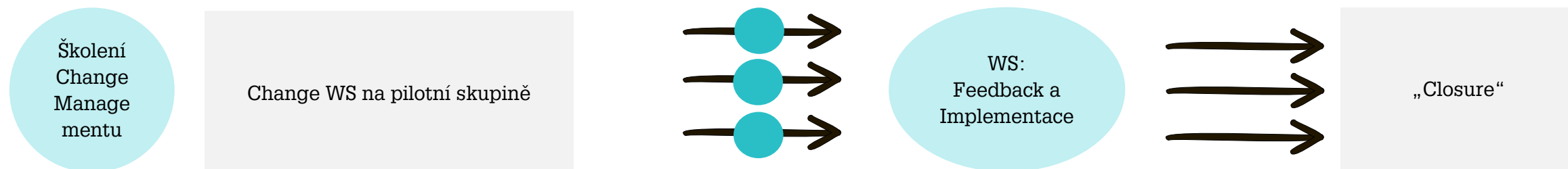
Naučíme Vás jak Change Management realizovat.

Vycházíme ze základního modelu implementace změny



6. Doporučený přístup pro klienta

V případě vašeho zadání doporučujeme standardní projektový přístup Change WS obohatit o „Train the Trainer“, tedy naučit účastníky jak WS realizovat. Zde je navržený přístup, který společně upravíme dle konkrétních požadavků



Školení	Change WS – Analýza, koncept a plán	Pilot s podporou koučinku	Feedback WS s vyhodnocením	Uzavření projektu
Představení pilotní skupině principy Change Managementu, projektového řízení a nástrojů 1 den	Realizace WS pod vedením ICG se skupinou Sales Managerů, kde budeme simulovat práci, kterou budou replikovat ve svých regionech. Kombinace nástrojů a předání know-how (více Train the Trainer“). Pokračuje po školení 1-2 dny	Vyškolení Sales manageri realizují Change WS ve svém týmu podle metodiky. Doporučujeme individuální koučink v průběhu pro lepší přípravu (online) a případně rychlé zhodnocení- 2-4 hodiny / účastníka (2+2) Alokace ICG (2,5 dne)	Realizace WS pod vedením ICG se skupinou Sales Managerů, kde shrneme poznatky z Change WS, jaké situace nastaly a jak reagovali účastníci. Zaměříme se na rozbor situace a přípravu implementace a odstranění rezistence 1 den	Společný WS i s Managementem, kdy odprezentujeme celou cestu. Půl dne zaměřeno na „feedback session“ a poslední týmový koučink. Účastníci odprezentují své projekty i zkušenosti. 1 den

Fáze našeho přístupu

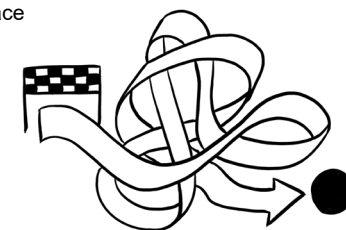
Analýza současného stavu

Tvorba konceptu

Plán změny

Implementace

Jednotlivé elementy Change ws – Roadmapa



1. Analýza současného stavu

Analýza potřeby ke změně a nastavení směru

Výstupy

- Analýza současné pozice (kde jsme, co se změnilo, co nás brzdí, co nás posouvá)
- Prioritní seznam oblastí na co se zaměřit
- Nastavený cíl projektu vč. dílčích cílů pro jednotlivé fáze.
- Stakeholder analýza

- Formou workshopu vydefinujeme „co se změnilo“ jaké jsou hybné síly a brzdící síly související se změnou a jak je vnímáme.
- Realizujeme několik cvičení v rámci WS, kde analyzujeme postoj na:
 - Co se změnilo nebo bude měnit a jak mě to ovlivňuje?
 - Jakou interní motivaci a podporu mám pro změnu?
 - Jaké jsou prioritní oblasti ke změně – co musíme řešit?
- Vydefinujeme budoucí stav a cíle, kterých chceme dosáhnout. To nám pomůže pro vyhodnocení jednotlivých konceptů ke změně. Cíle nastavíme měřitelné pro jasně měřitelný úspěch, ale zaměřujeme se i na „lidské“ pocity a rezistenci.
- Hledáme prioritní oblasti na změnu.
- Nadefinujeme tým, stakeholdery a realizujeme Stakeholder analýzu – pozici jednotlivých stakeholderů ke změně.

Ukázky výstupů:



Change WS



Force Field Analýza



OPERA – Prioritní oblasti

2. Tvorba konceptu

Hledáme nejlepší nápady, jak změnu realizovat, aby jí lidé přijali

Výstupy

- Nápady na změnu, které nebudí rezistenci (technické ale i „lidské“)
- Příprava podnětů pro komunikaci
- 3 koncepty jak změnit současnou situaci
- Vize změny
- Návrh nejlepšího konceptu

- Pro každou prioritní oblast změny – zjistíme detailní potřeby a na základě jejich naplnění definujeme konkrétní nápady na změnu
- Jednotlivé nápady konvertujeme do konceptů a pokud máme více konceptů – vyhodnotíme nejlepší koncept. Tím práce nekončí, chceme, aby lidé změnu přijali. Vytváříme VIZI změny, tedy inspirující budoucí stav, kam se chceme dostat.
- Na základě Stakeholdery Analýzy připravíme soupis hrozeb a příležitostí k přijetí změny, kterou budou podkladem pro Komunikační plán
- Nástroje používané v této fázi: Kreativní WS na tvorbu nápadů, Matice hrozeb a příležitostí, Vize změny, PUGH matice a Morfologická matice používaná na WS na tvorbu a vyhodnocení konceptů:

Ukázky výstupů:

$$Q \times A = E$$

Quality of Change (kvalita změny)

Acceptance of Change (akceptování změny)

Effectiveness of Change (efektivita implementace změny)

Rovnice Změny



Spolutvorba – vše řešíme pomocí workshopů



3. Plán změny

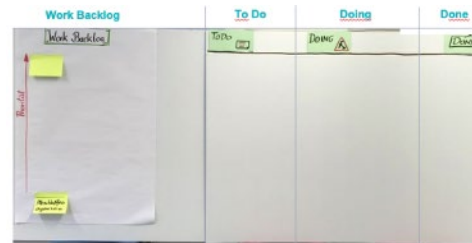
Vytvoříme implementační (akční) plán a zaměříme se na komunikaci změny

Výstupy

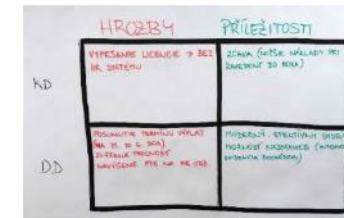
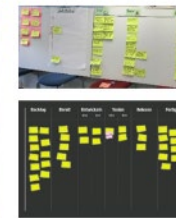
- Akční plán – seznam změn, které je potřeba realizovat
- Change Management plán (komunikační plán)
- Pilotní plán – Komunikační „testovací“ workshop
- Mobilizace změny – Zaměřujeme se na přijetí změny všemi účastníky

- Pro nejlepší koncept vytvoříme plán, jak změnu zrealizovat (Akční plán). Zaměříme se na zahrnutí každého člena, který si vydefinuje svůj příspěvek (OKR princip)
- Zaměřujeme se na mobilizaci účastníků změny a tvorbu „Change plánu“ – který je primárně zaměřen na argumenty, pocity účastníků změny, aby změnu přijali bez rezistence. Vnímáme, že každý účastník má jiné pocity (křivka změny) a přizpůsobíme komunikaci a změnový plán jeho potřebám.
- Realizujeme pilot – komunikační fórum pro vybranou skupinu lidí, kde testujeme změnu a její přijetí. Získáváme zpětnou vazbu a zahrnujeme ji do konceptu (upravíme pokud je potřeba)

Ukázky výstupů:



Akční plán



Plán odbourání rezistence / Komunikační plán



4. Implementace

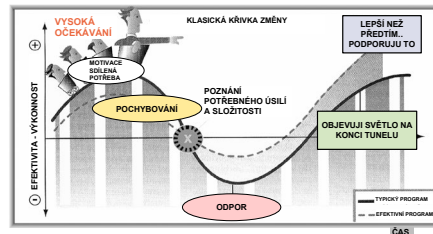
Realizace změny a její aktivní přijetí

Výstupy

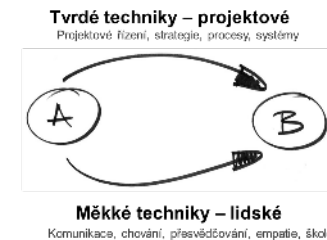
- Realizace komunikace
- Vyhodnocení pilotu
- Předání „BAU“ a prezentace

- Implementujeme změny a komunikujeme dle plánu. Předáváme zodpovědnost na tým – naše role může být projektová, nebo jen konzultační v podobě „koučinku“. Vyhodnocujeme pravidelně dle plnění OKR (Nastavení cílů).
- Realizace změny, může vyvolat rezistenci. Na workshopu připravíme scénáře možných situací i jejich řešení. Ty se „aktivují“ pokud dojde k citelné rezistenci – tedy odmítání skupinou či jednotlivcem nové změny.
- Vyhodnotíme nový stav – Zpracujeme „Storyboard“ – dokumentaci ke změně, kde popíšeme celou cestu a prezentujeme výsledek.

Ukázky výstupů:



Křivka změny - Přijetí



Kombinujeme tvrdé a měkké techniky

O nás

O Integrated Consulting Group

Jsme konzultační společnost působící v 10 zemích Evropy s více než 40 lety zkušeností. Zaměřujeme se na procesní zlepšování metodikou Lean Six Sigma, firemní inovace a řízení změn.

Naším klientům doručujeme jednotlivé projekty, školení i kombinované programy v servisních i výrobních organizacích. Náš přínos chápeme v doručení konkrétních výsledků a přenesení našich znalostí na stranu klienta tak, aby získané zkušenosti mohl dále využívat.

100+

KONZULTANTŮ

10

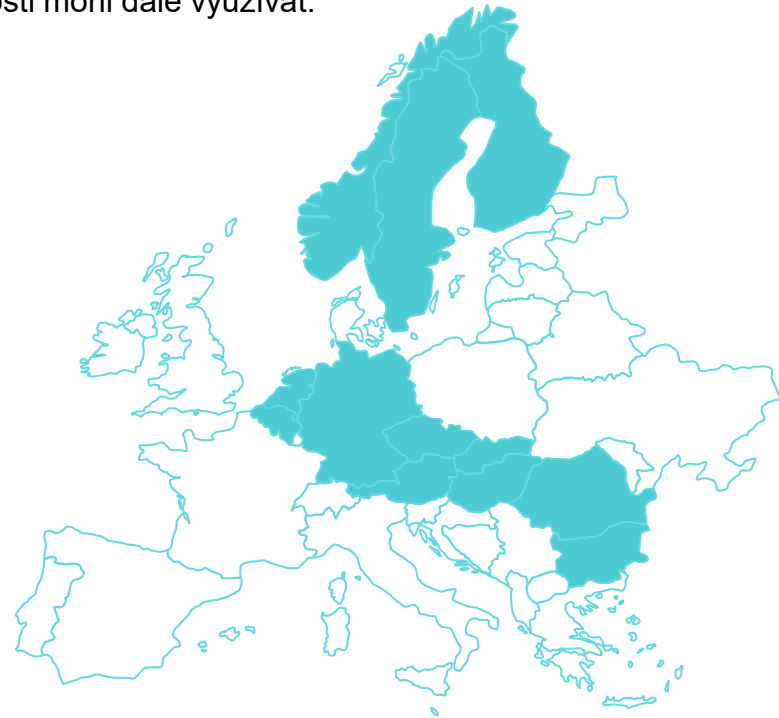
ZEMÍ

40

LET ZKUŠENOSTÍ

15

JAZYKŮ



**Globální
partnerství**

deloop

ČÍNA

Kotter

SCHAFER
CONSULTING

USA

change factory

EVROPA

Oblasti, na které se zaměřujeme

Operational Excellence

Optimalizace procesů |
Hledání příležitostí –
Procesní audit | Mapování
procesů | Design procesů |
Snižování nákladů |
Nastavení procesního řízení
a procesní organizace

Lean

Školení Lean technik a
nástrojů | Value Stream
Mapping | Optimalizace
SMED | Lean kultura |
Simulace pro cvičení Lean
nástrojů | KAIZEN
workshopy | Lean v
administrativě

Projektové řízení

Podpora při projektech |
Řízení projektů | Strategie
projektové kanceláře PMO |
Školení projektového řízení

Řízení workshop

Zvýšení efektivity interních
workshopů |
Práce ve velkých skupinách
| Řešení konkrétních
problémů | Školení facilitace
workshopů | Outdoor
Training Programs

Agile

Školení agilního řízení |
Projekty agilní transformace
| Analýza a hodnocení
agility organizace | Agilní
moderování | Simulace
Lego 4 Scrum | Scrum a
Kanban

Six Sigma

Certifikované Lean and Six
Sigma školení | Six Sigma
koučink | Zavedení Lean
Six Sigma do organizace |
Interim Six Sigma Black Belt
| Datové analýzy

Change Management

Řízení projektových změn |
Změny s rychlými výsledky |
Změny kultury podniku |
Komunikace změn | Školení
řízení změn | Školení
Motivace a nastavování cílů

Inovace a kreativita

Inovace produktů a služeb |
Inovační workouty |
Strategické inovace |
Školení inovací | Kreativní
řešení problémů | TRIZ |
Design Thinking

Design / Design to Cost

Projekty Design to Cost |
Design to Cost Akademie |
Vývoj nových produktů a
služeb | Vývoj nového
„business modelu“ | Total
Costs Management

Koučování / Leadership

Koučování | Prezentační
dovednosti | Komunikace |
Řešení konfliktů | Prodejní
schopnosti | Mentorování |
Školení

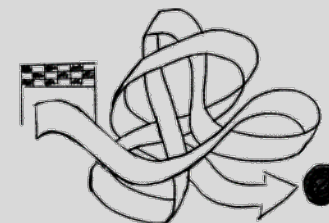
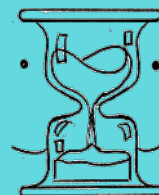
Jak Pracujeme

Při naší práci efektivně spojujeme expertní projektové znalosti s měkkými technikami zaměřené na práci s lidmi a rozvoj lidí. Nabízíme a kombinujeme konzultace, školení i koučování

Projekty realizujeme společně s klientem. Tento postup zajistí snazší přijetí navrhovaných změn a pomůže přenést znalosti a metodiku do organizace klienta.

Naše práce je založená na zapojení lidí a využívání inovativních přístupů. Konzultace a analýzy kombinujeme se skupinovými workshopy s cílem zajistit potřebný závazek k přijetí změny.

V případě zájmu ze strany klienta zajišťujeme detailní certifikovaná školení interních zaměstnanců na vybrané metody a postupy pro procesní řízení, zlepšování či řízení změny.



Change





Tým profesionálů

- Náš tým tvoří převážně velmi zkušení konzultanti nebo konzultanti s velkým potenciálem
- Každý konzultant má silné profesní kompetence, ale i odpovídající sociální citění a dovednosti
- Každý konzultant má know-how alespoň v jedné z našich klíčových kompetencí: procesy, strategie, inovace, řízení změn, projektové řízení nebo vedení lidí
- Všichni se těšíme z naší práce a plně se angažujeme v našich projektech - neexistují žádné přísně manažerské funkce, všichni konzultanti jsou naše klíčové osoby
- Pro každou klíčovou profesní kompetenci máme nejméně 5 špičkových profesionálů

Naši klienti



Výrobní průmysl

ABB | ACO | Ahlstrom | AkzoNobel | Alcatel Lucent | Andritz | AVL | BASF | Bayer Material Science | BMW | Boehringer | Bosch | Bridgestone | Carlsberg | Coca-Cola | Constantia | Continental | Dacia Renault | Daiichi-Sankyo | DS Smith | DuPont | Egis | Ericsson | Evonik | Festo | Fortum | Foxconn | Fresenius | GE Healthcare | General Electric | GlaxoSmithKline | Hauni | Head | Heineken | Heraeus | Hoffmann La-Roche | Klarwin | Knorr-Bremse | Kone | KraussMaffei | Lenzing | Magna | Mercedes Benz | Metso | Mitsubishi | Momenite | Neste Oil | Nokia | Nokian Tyres | OMV Petrom | Orion | Panasonic | Pepsi | Philips | Richter | Sandvik | Sanofi-Aventis | Scania | Shell | Siemens | SMS Siemag | Stora Enso | STRABAG | Teleste | TMD Friction | Tridonic | Unilever | UPM | Vacon | Valio | Velux | Versapak | Voith | Wacker Neuson | Wärtsilä | Wienerberger | ZF | Zwack



Státní podniky, zdravotní organizace

AKH Vienna General Hospital | Austrian Federal Computing Centre | Austrian Federal Forests | Austrian Federal Theater | Austrian National Bank | Austrian Railways | Barmherzige Brüder | Energy Styria | Feibra | Finnish Institute of Occupational Health | Finnish Railroads | Forest Ministry | GIZ | Holding Graz | Hospital Köln | ITSV | Linz AG | Maasstad Ziekenhuis | Magyar Posta | Medical Delta | NATO | Österreich Werbung | Posti Finland | ProRail | Social Security Institution | SUVA Swiss Insurance | Theater of Graz | Veikkaus



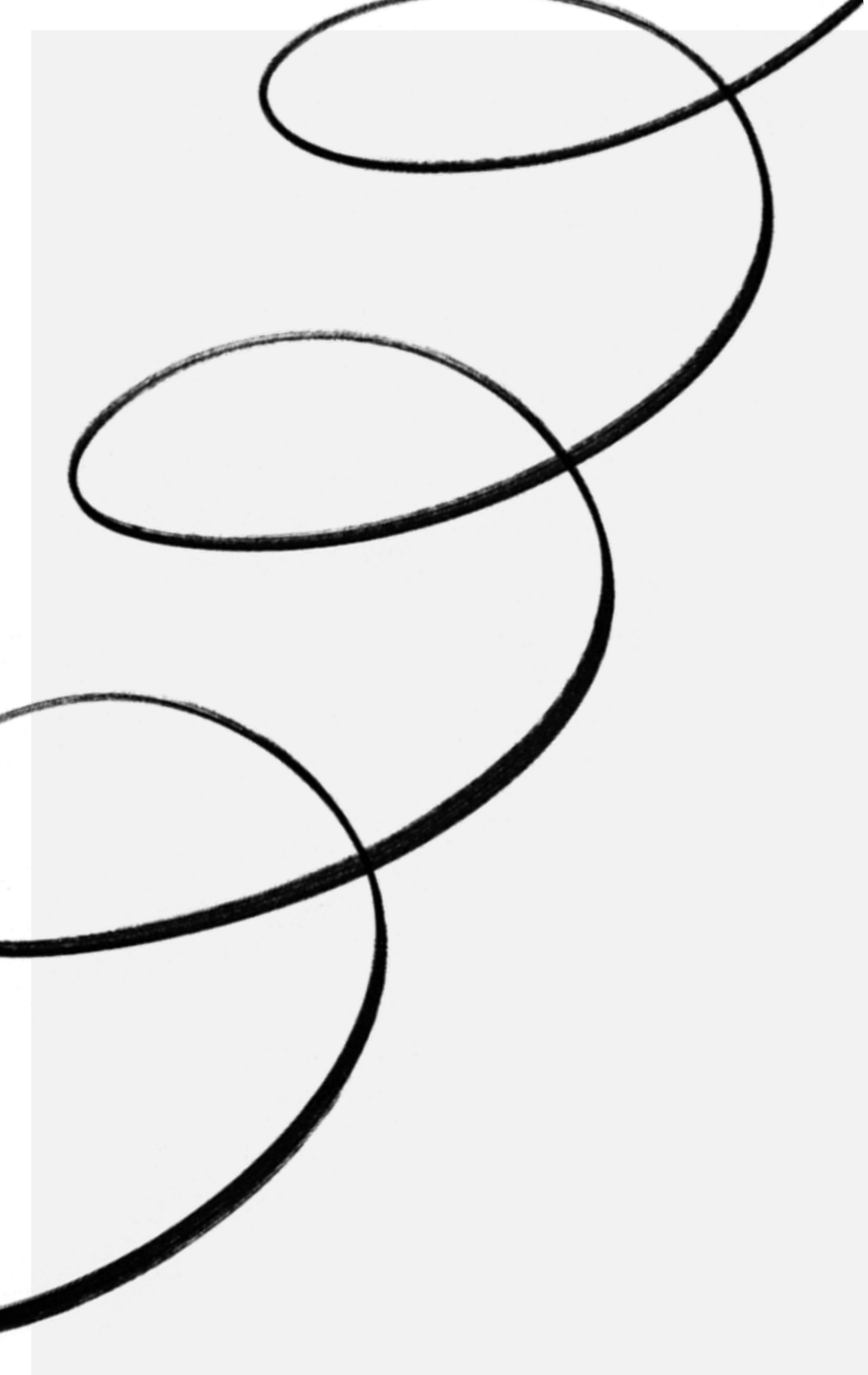
Maloobchod a odvětví služeb

A1 Telekom Austria | Acredia Insurance | Adobe | Airport Graz/Vienna | Allianz | Arvato Bertelsmann | .A.S.A. | Austrian Airlines | Austrian Post | AVIS | Budget Group BSC | BKS Bank | Budapest Bank/GE | Conwert | CSOB | D.A.S. Insurance | dm drogerie markt | Enel | E.ON | Erste Bank | Erste Group Immorent | Finnair | Finnish Fair Center | Finnish Railroads | German Railway | GSK Stockmann | Helsinki OP Bank | HOPI | ING | Innogy | ISS | Joanneum Research | Kleine Zeitung | Klöckner | LOGICDATA | Metro Group | MOTIONDATA | Neuroth | NORDEA | OeEB | OeKB | One / 3 | Orange | OTP | Rabobank | Raiffeisen International | Randstad | REWE | Saubermacher | Sodexo | Styrian Savings Bank | Sunspots | Trans-Sped | T-Systems | Vodafone | Zurich Group



Veřejná správa, univerzity a neziskové organizace

Aalto University | Austrian Federal Ministries: Agriculture, Culture, Education, Environment, Finances, Health, Internal Affairs, Social Security | Caritas | Cities: Alkmaar, Graz, Helsinki, Linz, Rotterdam, Vienna | Euma | European Commission | European Institutions | EUSA | Graz University of Technology | Kemi-Tornio University | Leiden University | Provincial-Governments: Berlin, Hamburg, Lower Austria, Salzburg, Styria, Upper Austria, Vorarlberg | Romanian Federal Ministry of Finance | University of Music Vienna | University of Veterinary Medicine Vienna | Utrecht University | Vienna University of Economics and Business



Your Partner in Change.

www.integratedconsulting.cz

office@integratedconsulting.cz