

# Change Workshop

**Navrhujeme a pripravíme zmenu tak, aby ju ľudia prijali**

Ponuka od ICG Slovakia

# NÁŠ PRÍBEH: „CHANGE WORKSHOP“



PRI KAŽDEJ EXTERNEJ, ORGANIZAČNEJ ALEBO PROCESNEJ ZMENE MÔŽE DÔJSŤ K "ODPORU" ZO STRANY UŽÍVATEĽOV A POTREBY, NA KTORÉ JE POTREBNÉ REAGOVAŤ, SA ZMENIA.

Každá organizácia musí realizovať zmeny. Dôvody zmien môžu byť interné, keď spoločnosť mení stratégiu, obchodný model alebo len kľúčový proces, ale existujú aj zmeny vynútené vonkajším prostredím, konkurenciou, krízovým manažmentom alebo trhom.

Úspech implementácie akejkoľvek zmeny súvisí **s kvalitou riadenia tejto zmeny**. To možno chápať ako súbor „tvrdých“ techník, ako je samotný návrh zmeny, plány, kvalita infraštruktúry alebo rozpočty, ale aj ako „mäkké“ techniky, ktoré sa zameriavajú na prijatie zmeny a zmiernenie odporu. Obe zložky sú kľúčom k úspechu a my Vás môžeme pripraviť na akúkoľvek zmenu.

**Riadenie zmien vnímame ako štruktúrovaný prístup, ktorý zabezpečuje dôkladnú a bezproblémovú implementáciu zmien** a dosiahnutie dlhodobých „prínosov“ zmien. Prostredníctvom série seminárov Vás prevedieme procesom, analyzujeme súčasný stav a vypracujeme komunikačný a implementačný plán na dosiahnutie stanovených cieľov.

„V súčasnej situácii musíme niečo zmeniť - COVID úplne zmenil procesy a potreby“

„Ako presvedčiť ľudí, aby sme ťahali za jeden povraz a neboli pasívni a rezistentní“

„Ako pripraviť ľudí na návrat do firmy, kde sa navyše budú zavádzať zmeny“

„Musíme pracovať online, ale ľudia sa toho boja, ako?“

Situácie, ktoré riešime



# CIELE, KTORÉ SPOLOČNE DOSIAHNEME



V každom projekte pri zadaní vyberieme kľúčové ciele, ktoré vám budeme garantovať. Typické ciele podobných projektov sú uvedené nižšie.

## Hlavné ciele a benefity



Tržby / produktivita  
(Rast alebo aspoň udržanie  
predaja)



Miera autonómie rozhodovania  
a väčšia flexibilita



Vytvoriť hodnoty, víziu  
podporujúcu budúcnosť

## Ďalšie prínosy projektu



Vybudovať potrebnú  
energiu na zmenu



Rýchlejšie reagovať na  
zmeny v zadaní (agilita)



Posilniť spoločnú prácu  
a ukázať silu spoločnej práce

# PRÍKLADY PRÍNOSOV Z PODOBNÝCH PROJEKTOV



Aby ste mali predstavu o konkrétnych cieľoch a ich plnení, prikkladáme príklady reálne dosiahnutých výsledkov s krátkym popisom

## 89%

ZAMESTNANCOV PRIJALO NOVÝ KONCEPT ZDIELANEJ KANCELÁRIE PRE VIAC FIRIEM.

### Dopady:

Vďaka veľkým priestorom vo firme, ktoré neboli 100% využité, došlo k realizácii flexi office, kedy došlo k spolužitiu viacerých firiem s úplne rozdielnou kultúrou a odvetvím v jednej kancelárii. Ľudia prijali túto zmenu a firma ušetrila 40% nákladov spojených s prenájmom kancelárií.

### Kde:

Služby – facility a poisťovňa

## - 0 FTE

PO OZNÁMENÍ ZMENY OBCHODNÉHO MODELU PREDAJA NIKTO NEOPUSTIL KLÚČOVÉ POZÍCIE.

### Dopady:

Pri zmene z osobného predaja na telesales predaj bol celý model pripravený a komunikovaný priamo s obchodným tímom. Táto spolupráca celej stratégie zaistila prijatie celého modelu s nulovou odchodosťou.

### Kde:

Sales team  
telekomunikácie

## 25%

RAST PRODUKTIVITY VĎAKA ELEKTRONIZÁCII FAKTURÁCIE.

### Dopady:

Technická zmena bola dobre vymyslená, ale ľudia v účtárni ju neprijali. Vznikala obrovská rezistencia k novému SW. Vďaka Change management workshopu ľudia pochopili riešenie, vydefinovali sa plán pomoci, odstránila sa rezistencia s používaním (technická).

### Kde:

Fakturačný tím veľkej spoločnosti

## 60%

SKRÁTENIE ČASU PROCESU V ÚČTOVNOM A ADMINISTRATÍVOM PROCESE

### Dopady:

Prostredníctvom spoločných workshopov s pracovníkmi účtovníctva sme analyzovali existujúci proces a identifikovali najväčšie zdroje neefektívnosti. Definovali sme požiadavky na nový proces a umožnili sme internú tímovú diskusiu s cieľom navrhnúť nový proces. Už mesiac po zavedení zmeny sa proces skrátil o 60 % pôvodného trvania.

**Kde:** Administratíva vo výrobnej spoločnosti

# MODULY A NÁSTROJE, KTORÉ POUŽÍVAME PRI REALIZÁCIÍ PROJEKTU



## **Analýza situácie**

Prostredníctvom workshopu zistíme, ako ľudia vnímajú súčasnú situáciu a aké sú ich vnútorné potreby zmeniť veci (nástroje: SCALE, OPERA, World Cafe, Weissbord, Bálint)

## **Stakeholder Analýza**

Stakeholder = osoba, ktorá je projektom, zmenou dotknutá, alebo môže zmenu ovplyvniť. Na začiatku a v priebehu zisťujeme, aká je počiatočná pozícia..

## **Komunikačný plán**

Spoločne v tíme vytvoríme komunikačný plán pre každú zainteresovanú stranu podľa jej potrieb.

## **Inovatívna tvorba koncepcie**

Niekedy je potrebné navrhnuť zmenu, doplniť konkrétne nápady formou workshopu. Využijeme inovatívne techniky: SCAMPER, OPERA, heuristické techniky a štandardný brainstorming.

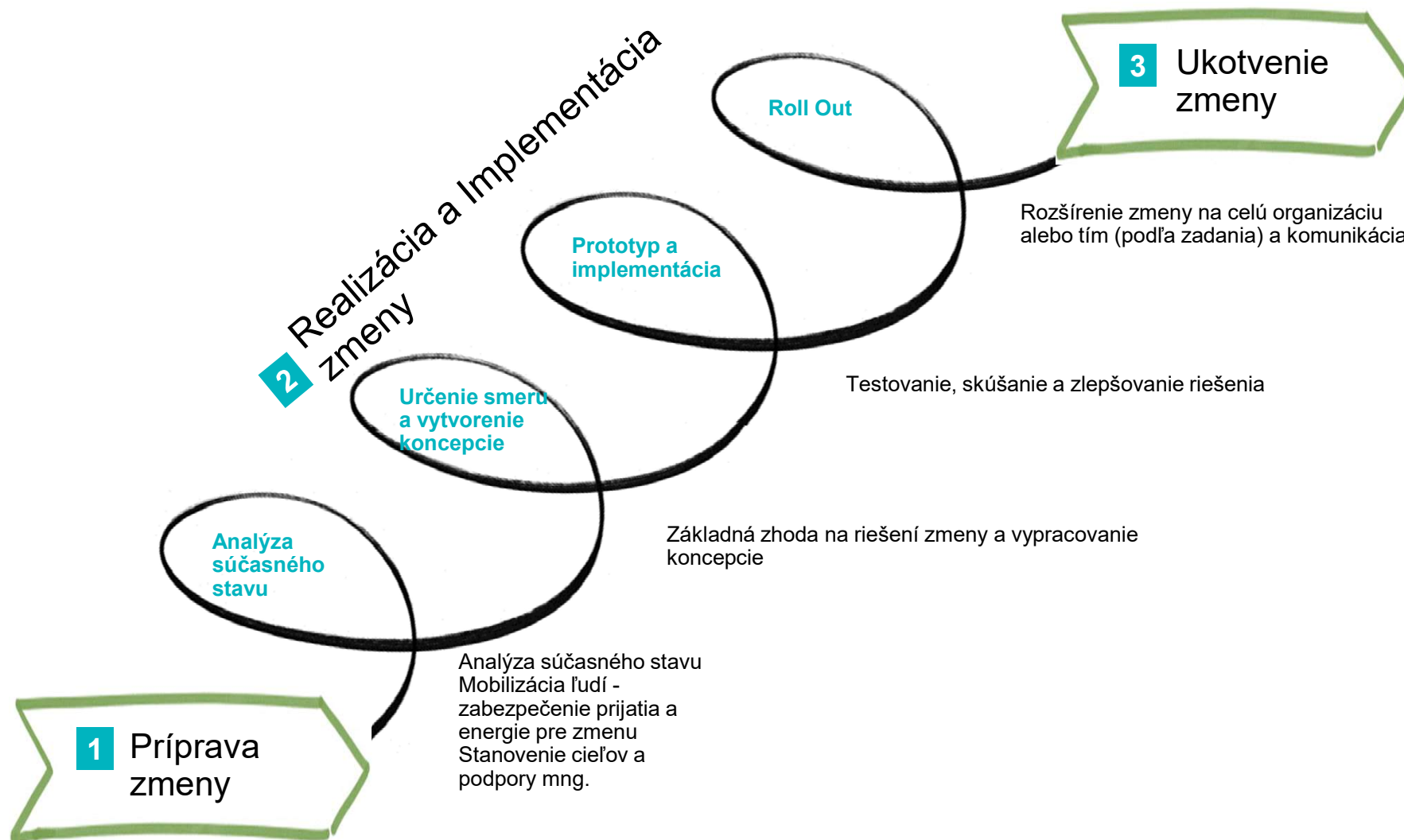
## **Analýza odmietavého postoja**

Počas implementácie dochádza k odporu. Analyzujeme príčinu odporu (TPC analýza) a pripravíme plán na prelomenie odporu (krivka zmeny).

## **Predávanie „know-how“**

Naučíme vás, ako implementovať Change Management.

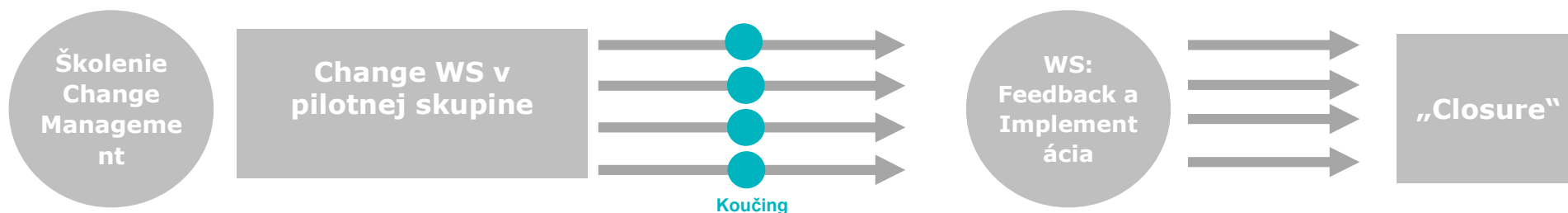
# VYCHÁDZAME ZO ZÁKLADNÉHO MODELU IMPLEMENTÁCIE ZMENY



# ODPORÚČANÉ POSTUPY PRE KLIENTA



V prípade vášho zadania odporúčame obohatiť štandardný prístup projektu Change WS o „Train the Trainer“, t. j. naučiť účastníkov, ako implementovať WS. Tu je navrhovaný prístup, ktorý spoločne prispôbíme vašim konkrétnym požiadavkám



## Školenie

Oboznámenie pilotnej skupiny s princípmi Change Managementu, projektového riadenia a nástrojov.

1 deň

## Change WS – analýza, koncepcia a plán

Realizácia WS pod vedením ICG so skupinou obchodných manažérov, kde budeme simulovať prácu, ktorú budú opakovať vo svojich regiónoch. Kombinácia nástrojov a prenosu know-how (viac Train the Trainer).

1-2 dni

## Pilotný projekt s podporou koučingu

Vyškolení manažéri predaja implementujú Change WS vo svojom tíme podľa metodiky.

Odporúčame individuálny koučing počas kurzu pre lepšiu prípravu (online) a prípadné rýchle hodnotenie - 2-4 hodiny/účastník (2+2).

Alokace ICG (2,5 dňa)

## Feedback WS s vyhodnotením

Realizácia WS pod vedením ICG so skupinou Sales Managerov, kde zhrnieme poznatky z Change WS, aké situácie nastali a ako reagovali účastníci. Zameriame sa na rozbor situácie a prípravu implementácie a odstránenie rezistencie.

1 deň

## Ukončenie projektu

Spoločný WS s manažmentom, kde predstavíme celú cestu. Pol dňa zameraný na "spätnú väzbu" a posledný tímový koučing. Účastníci predstavia svoje projekty a skúsenosti.

1 deň

## Fázy nášho prístupu



# PRVKY CHANGE WS – ROADMAPA



1.

## ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Audit súčasnej situácie

Analýza potrieb

Formou workshopu budeme definovať, "čo sa zmenilo", aké sú hnacie a brzdiace sily súvisiace so zmenou a ako ich vnímame.

Definujeme prioritné oblasti a stanovujeme ciele a kritériá úspešnosti projektu.

### Výstupy

- Analýza súčasnej situácie (kde sa nachádzame, čo sa zmenilo, čo nás brzdi, čo nás posúva vpred)
- Zoznam prioritných oblastí, na ktoré sa treba zamerať
- Stanovenie cieľov projektu vrátane čiastkových cieľov pre každú fázu.
- Stakeholder analýza

2.

## TVORBA KONCEPCIE

Nápady na zmenu

Vytváranie konceptov

Na základe prioritných oblastí a ich potrieb na zmenu budeme definovať nápady na zmenu.

Jednotlivé nápady premeníme na koncepty a ak máme viacero konceptov, vyhodnotíme najlepší koncept.

### Výstupy

- Nápad na zmenu, ktoré nevyvolávajú odpor (technický, ale aj "ľudský")
- Príprava podnetov pre komunikáciu
- 3 koncepty na zmenu súčasnej situácie
- Vízia zmeny
- Navrhovanie najlepšej koncepcie

3.

## PLÁN ZMENY

Plán implementácie

Change Management plán

Pre najlepší koncept vytvoríme plán ako zmenu realizovať a vytvoríme na základe vstupov zo Stakeholder analýzy plán komunikácie s cieľom odbourat rezistenciu voči zmene.

Zameriavame sa na mobilizáciu účastníkov zmien.

### Výstupy

- Pilotný plán
- Akčný plán - zoznam zmien, ktoré sa majú vykonať
- Change Management plán (komunikačný plán)
- Mobilizácia zmeny

4.

## PRÍPRAVA REALIZÁCIE

Príprava pilotného projektu

Odstránenie rezistencie

Realizácia zmeny, môže vyvolať rezistenciu. Na workshope pripravíme scenáre možných situácií aj ich riešenie.

Implementujeme zmeny a komunikujeme podľa plánu.

Vyhodnotíme situáciu.

### Výstupy

- Realizácia komunikácie
- Vyhodnotenie pilotu
- Odovzdanie „BAU“ a prezentácie

# 1. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

## ANALÝZA POTREBY ZMENY A URČENIE SMERU

- Formou workshopu budeme definovať, "čo sa zmenilo", aké sú hnacie a brzdiace sily súvisiace so zmenou a ako ich vnímame.
- V rámci WS vykonávame niekoľko cvičení, v ktorých analyzujeme postoj k:
  - Čo sa zmenilo alebo sa zmení a aký to má na mňa vplyv?
  - Akú mám vnútornú motiváciu a podporu pre zmenu?
  - Aké sú prioritné oblasti zmien - čomu sa musíme venovať?
- Vydefinujeme budúci stav a ciele, ktoré chceme dosiahnuť. To nám pomôže pre vyhodnotenie jednotlivých konceptov zmien. Stanovíme si merateľné ciele pre jasne merateľný úspech, ale zameriame sa aj na "ľudské" pocity a odpor.
- Hľadáme prioritné oblasti, v ktorých je potrebné vykonať zmeny.
- Definujeme tím, zainteresované strany a realizujeme analýzu zainteresovaných strán - pozíciu každej zainteresovanej strany k zmene.

### Príklady výstupov:



Change WS



Force Field Analýza



OPERA – Prioritné oblasti



### Výstupy

- Analýza súčasnej situácie (kde sa nachádzame, čo sa zmenilo, čo nás brzdí, čo nás posúva vpred)
- Zoznam prioritných oblastí, na ktoré sa treba zamerať
- Stanovenie cieľov projektu vrátane čiastkových cieľov pre každú fázu.
- Stakeholder analýza

## 2. TVORBA KONCEPCIE

HĽADANIE NAJLEPŠÍCH NÁPADOV, AKO REALIZOVAŤ ZMENU TAK, ABY JU ĽUDIA PRIJALI.

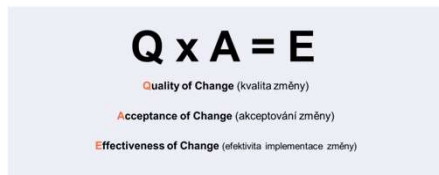
- Pre každú prioritnú oblasť zmeny zistíme detailné potreby a na základe ich naplnenia definujeme konkrétne nápady na zmenu.
- Jednotlivé nápady konvertujeme do konceptov a pokiaľ máme viac konceptov – vyhodnotíme najlepší koncept. Tým práca nekončí, chceme, aby ľudia zmenu prijali. Vytvárame VIZI zmeny, teda inšpirujúce budúci stav, kam sa chceme dostať.
- Na základe Stakeholder Analýzy pripravíme zoznam hrozieb a príležitostí na prijatie zmeny, ktorý bude základom pre komunikačný plán.
- Nástroje použité v tejto fáze: Kreatívny WS na generovanie nápadov, Matica hrozieb a príležitostí, Vízia zmeny, Matica PUGH a Morfologická matica použitá v WS na generovanie a hodnotenie koncepcií.



### Výstupy

- nápady na zmenu, ktoré nevyvolávajú odpor (technický, ale aj "ľudský")
- Príprava podnetov na komunikáciu
- 3 koncepty na zmenu súčasnej situácie
- Vízia zmeny
- Navrhovanie najlepšej koncepcie

### Príklady výstupov:



Rovnica Zmeny



Spolupráca – všetko riešime pomocou workshopov

# 3. PLÁN ZMENY

## VYTVORÍME IMPLEMENTOČNÝ (AKČNÝ) PLÁN A ZAMERAME SA NA KOMUNIKÁCIU ZMENY

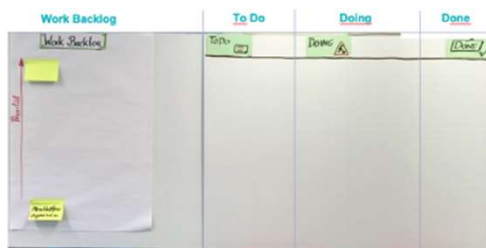
- Pre najlepší koncept vytvoríme plán na realizáciu zmeny (akčný plán). Zameriame sa na zapojenie každého člena, ktorý si definuje svoj prínos (princíp OKR).
- Zameriavame sa na mobilizáciu účastníkov zmeny a vytvorenie "Plánu zmeny" - ktorý je primárne zameraný na argumenty, pocity účastníkov zmeny, aby prijali zmenu bez odporu. Vnímame, že každý účastník má iné pocity (krivka zmeny) a prispôbujeme komunikáciu a plán zmeny jeho potrebám.
- Realizujeme pilotný projekt - komunikačné fórum pre vybranú skupinu ľudí, kde testujeme zmenu a jej prijatie. Zbierame spätnú väzbu a zapracovávame ju do koncepcie (v prípade potreby upravujeme).



### Výstupy

- Akčný plán - zoznam zmien, ktoré sa majú vykonať
- Change Workshop plán (komunikačný plán)
- Pilotný plán - Komunikačný "testovací" workshop
- Mobilizácia zmeny - zameranie na prijatie zmeny všetkými účastníkmi

### Príklady výstupov:



Akční plán

[integratedconsulting.sk](http://integratedconsulting.sk)



Plán odbourání rezistence /  
Komunikační plán

# 4. IMPLEMENTÁCIA

## REALIZÁCIA ZMENY A JEJ AKTÍVNE PRIJATIE

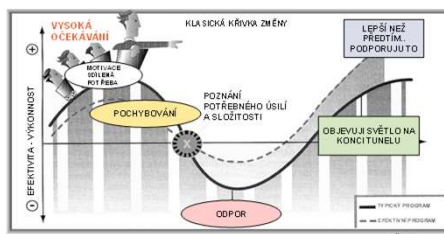
- Implementujeme zmeny a komunikujeme podľa plánu. Odovzdávame zodpovednosť tímu - naša úloha môže byť projektová alebo len konzultačná vo forme "koučovania". Pravidelne hodnotíme podľa výkonnosti OKR.
- Realizácia zmeny môže vyvolať odpor. Na workshope pripravíme scenáre možných situácií a ich riešení. Tie sa "aktivujú", ak sa objaví výrazný odpor, t. j. odmietnutie novej zmeny skupinou alebo jednotlivcom.
- Vyhodnotíme novú situáciu - Pripravíme "Storyboard" - dokumentáciu zmeny, ktorá opisuje celú cestu a prezentuje výsledok.



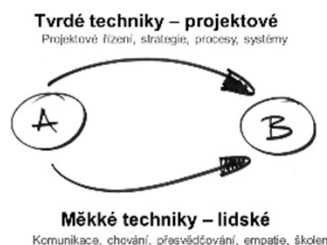
### Výstupy

- Realizácia komunikácie
- Vyhodnotenie pilotu
- Odovzdanie „BAU“ a prezentácie

### Príklady výstupov:



Krivka zmeny - Prijatie



Kombinujeme tvrdé a mäkké techniky



# O nás: Integrated Consulting Group

## O NÁS

Sme konzultačná spoločnosť pôsobiaca v 12 zemiach Európy s viac ako 35 rokmi skúseností. Zameriavame sa na procesné zlepšovanie metodikou Lean Six Sigma, firemné inovácie a riadenie zmien. Naším klientom doručujeme jednotlivé projekty, školenia aj kombinované programy v servisných aj výrobných organizáciách. Naš prínos chápeme v doručení konkrétnych výsledkov a prenesení našich znalostí na stranu klienta tak, aby získané skúsenosti mohol ďalej využívať.

# 140

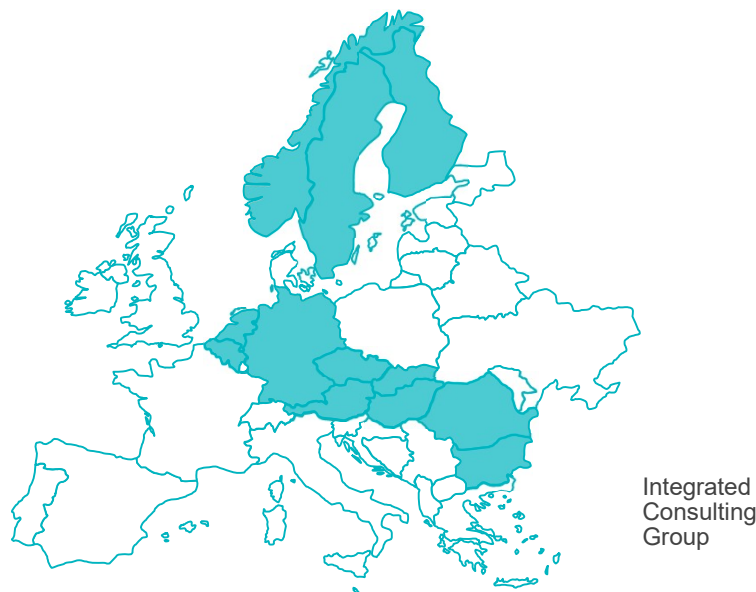
KONZULTANTOV

# 12

KRAJÍN

# 35

ROKOV SKÚSENOSTÍ



## 7 hodnôt našej spoločnosti

1. Zákazník je pre nás vždy na prvom mieste. Budujeme dlhodobý vzťah založený na dôvere.
2. Doručujeme viac, ako zákazník očakáva.
3. Zaväzujeme sa k výsledkom. Sme odmeňovaní za dodanú hodnotu.
4. Plne sa prispôbujeme konkrétnym potrebám a požiadavkám klienta.
5. Pozitívna spätná väzba od zákazníka je pre nás hlavným ukazovateľom úspechu.
6. Čokoľvek robíme, chceme robiť ako tí najlepší vo svojom obore.
7. Robíme, čo nás baví, a chceme, aby to bavilo aj Vás.

Globálne  
partnerstvá

[integratedconsulting.sk](http://integratedconsulting.sk)

**innova**  
management institute  
ČÍNA

**SCHAFER**  
CONSULTING  
USA

**change** factory  
EVROPA

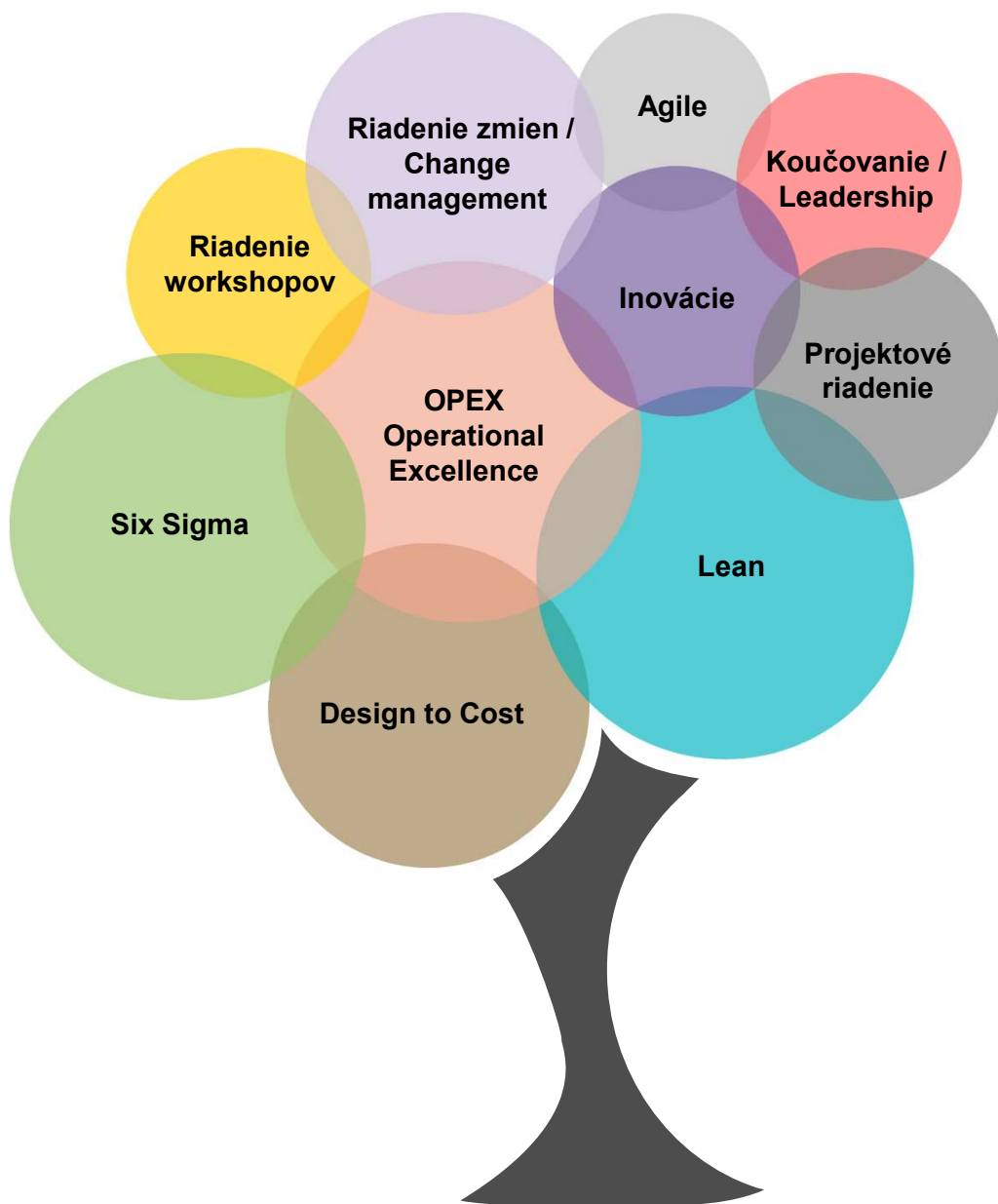
# SPÔSOB NAŠEJ PRÁCE: SPOLUTVORBA



- Pri našej práci efektívne spájame expertné projektové znalosti s mäkkými technikami zamerané na prácu s ľuďmi a rozvoj ľudí. Ponúkame a kombinujeme konzultácie, školenia aj koučovanie.
- Naša práca je založená na zapojení ľudí a využívaní inovatívnych prístupov. Konzultácie a analýzy kombinujeme so skupinovými workshopmi s cieľom zaistiť potrebný záväzok k prijatiu zmeny.
- Projekty realizujeme spoločne s klientom. Tento postup zaistí jednoduchšie prijatie navrhovaných zmien a pomôže preniesť znalosti a metodiku do organizácie klienta.
- V prípade záujmu zo strany klienta zaisťujeme detailné certifikované školenia interných zamestnancov na vybrané metódy a postupy pre procesné riadenia, zlepšovanie alebo riadenia zmien.

Naše know-how prenášame na Vašich zamestnancov tak, aby po ukončení projektu ostalo vo Vašej spoločnosti.

# SLUŽBY KTORÉ PONÚKAME



## Operational Excellence

Optimalizácia procesov | Hľadanie príležitostí – Procesné audity | Mapovanie procesov | Design procesov | Znižovanie nákladov | Nastavenia procesného riadenia a procesnej organizácie

## Lean

Školenie Lean techník a nástrojov | Value Stream Mapping | Optimalizácia SMED | Lean kultúra | Simulácia pre cvičenie Lean nástrojov | KAIZEN workshopy | Lean v administratíve

## Projektové riadenie

Podpora pri projektoch | Riadenie projektov | Stratégia projektovej kancelárie PMO | Školenie projektového riadenia

## Riadenie workshopov

Zvýšenie efektivity interných workshopov | Práca vo veľkých skupinách | Riešenie konkrétnych problémov | Školenie facilitácia workshopov | Outdoor Training Programs

## Agile

Školenie agilného riadenia | Projekty agilnej transformácie | Analýza a hodnotenie agility organizácie | Agilné moderovanie | Simulácia Lego 4 Scrum | Scrum a Kanban

## Six Sigma

Certifikované Lean and Six Sigma školenia | Six Sigma koučing | Zavedenie Lean Six Sigma do organizácie | Interim Six Sigma Black Belt | Dátové analýzy

## Change Management

Riadenie projektových zmien | Zmeny s rýchlymi výsledkami | Zmeny kultúry podniku | Komunikácia zmien | Školenie riadenia zmien | Školenie Motivácia a nastavovanie cieľov

## Inovácie a kreativita

Inovácia produktov a služieb | Inovačné workouty | Strategické inovácie | Školenie inovácií | Kreatívne riešenie problémov | TRIZ | Design Thinking

## Design / Design to Cost

Projekty Design to Cost | Design to Cost Akadémia | Vývoj nových produktov a služieb | Vývoj nového „business modelu“ | Total Costs Management

## Koučovanie / Leadership

Koučovanie | Prezentačné zručnosti | Komunikácie | Riešenie konfliktov | Predajné schopnosti | Mentorovanie | Školenie

# TÍM PROFESIONÁLNYCH OSOBNOSTÍ



- Náš tím tvoria prevažne veľmi skúsení konzultanti alebo konzultanti s veľkým potenciálom
- Každý konzultant má silné profesné kompetencie, ale aj zodpovedajúce sociálne cítenie a vedomosti
- Každý konzultant má know-how aspoň v jednej z našich kľúčových kompetencií: procesy, stratégie, inovácie, riadenia zmien, projektové riadenia alebo vedenia ľudí
- Všetci sa tešíme z našej práce a plne sa angažujeme v našich projektoch - neexistujú žiadne prísne manažérske funkcie, všetci konzultanti sú naše kľúčové osoby
- Pre každú kľúčovú profesnú kompetenciu máme najmenej 5 špičkových profesionálov



# Adventure Change Management

## Príručka pre všetkých, ktorí sa podieľajú na zmene

Konzultanti ICG sú autormi knihy Adventure Change Management. Kniha skúma prístupy a trendy v riadení zmien a ukazuje manažérom a ich zamestnancom, čo je skutočne dôležité, pokiaľ ide o efektívne riadenie zmien a agilnú transformáciu.

Kniha je spracovaná inovatívne a zábavne: overené teoretické modely, praktické skúsenosti z úspešných i neúspešných projektov, doplnené o postrehy súvisiace s aktuálnymi trendmi (agilita, digitálna transformácia, inovačná kultúra) - všetko ilustrované úsmevnými kresbami.

Knihu si môžete požičať v knižnici v našej kancelárii.





Integrated  
Consulting  
Group

Your Partner in Change.

# Make an impact.

Your Partner in Change.

