

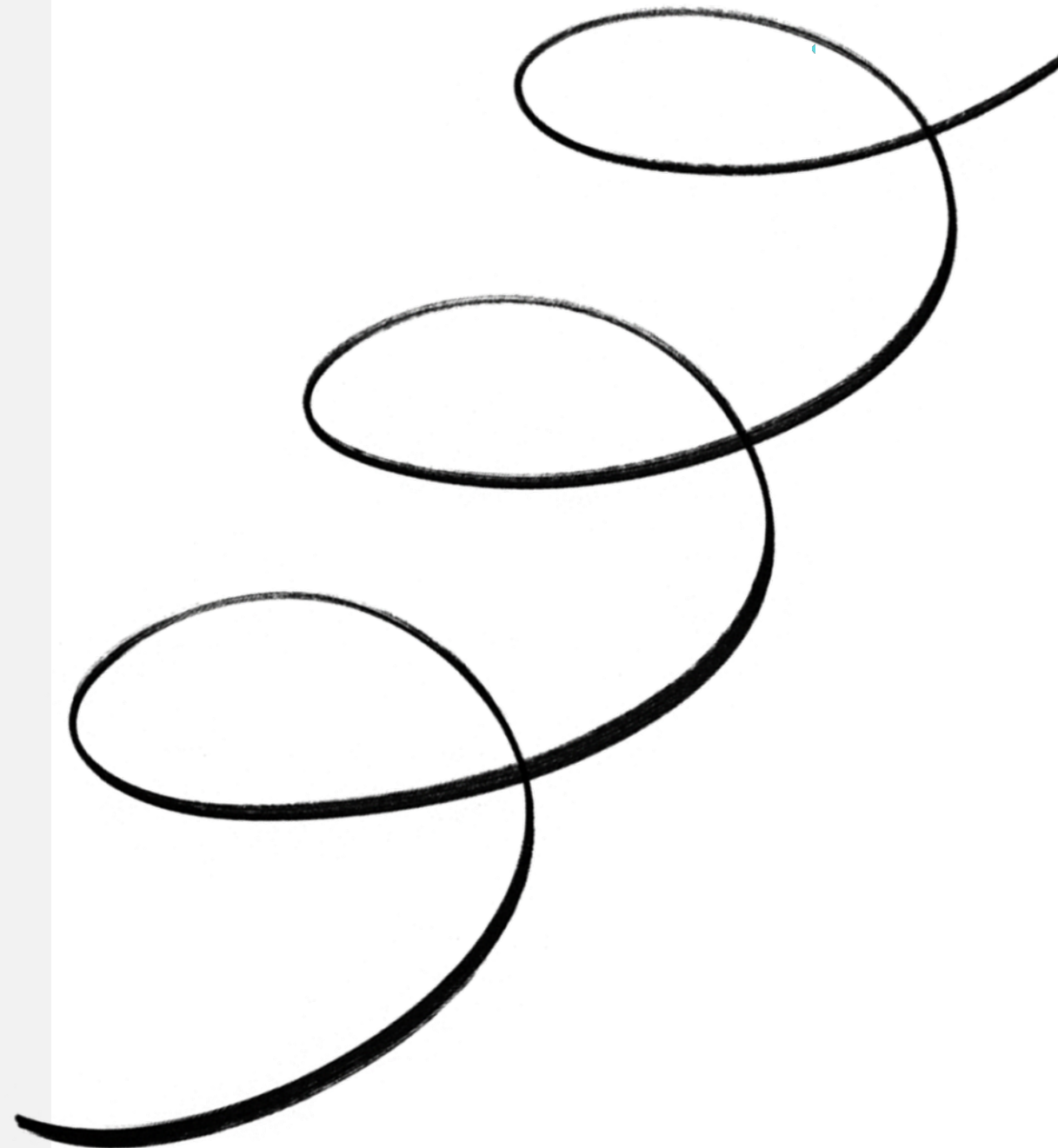


Integrated
Consulting
Group

Change Workshop

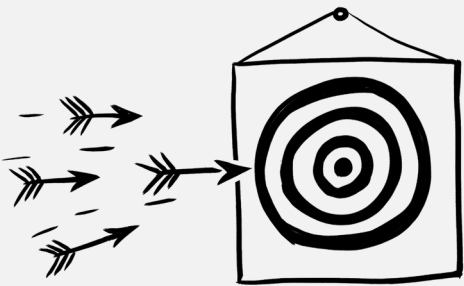
Navrhujeme a pripravíme zmenu tak, aby ju ľudia
prijali

2023



Náš príbeh: „Change management 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?“

Ciele, ktoré spoločne dosiahneme

V každom projekte pri zadaní vyberieme kľúčové ciele, ktoré vám budeme garantovať. Typické cieľepodobných 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 zdieľanej kancelárie pre viac firiem.

- 0 FTE

Po oznámení zmeny obchodného modelu predaja nikto neopustil kľúčové pozície.

25%

Rast produktivity vďaka elektronizácii fakturácie.

60%

Skrátenie času procesu v účtovnom a administratívnom procese

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.

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 odchodovosťou.

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).

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 navrhnuť nový proces. Už mesiac po zavedení zmeny sa proces skrátil o 60 % pôvodného trvania.

Kde:

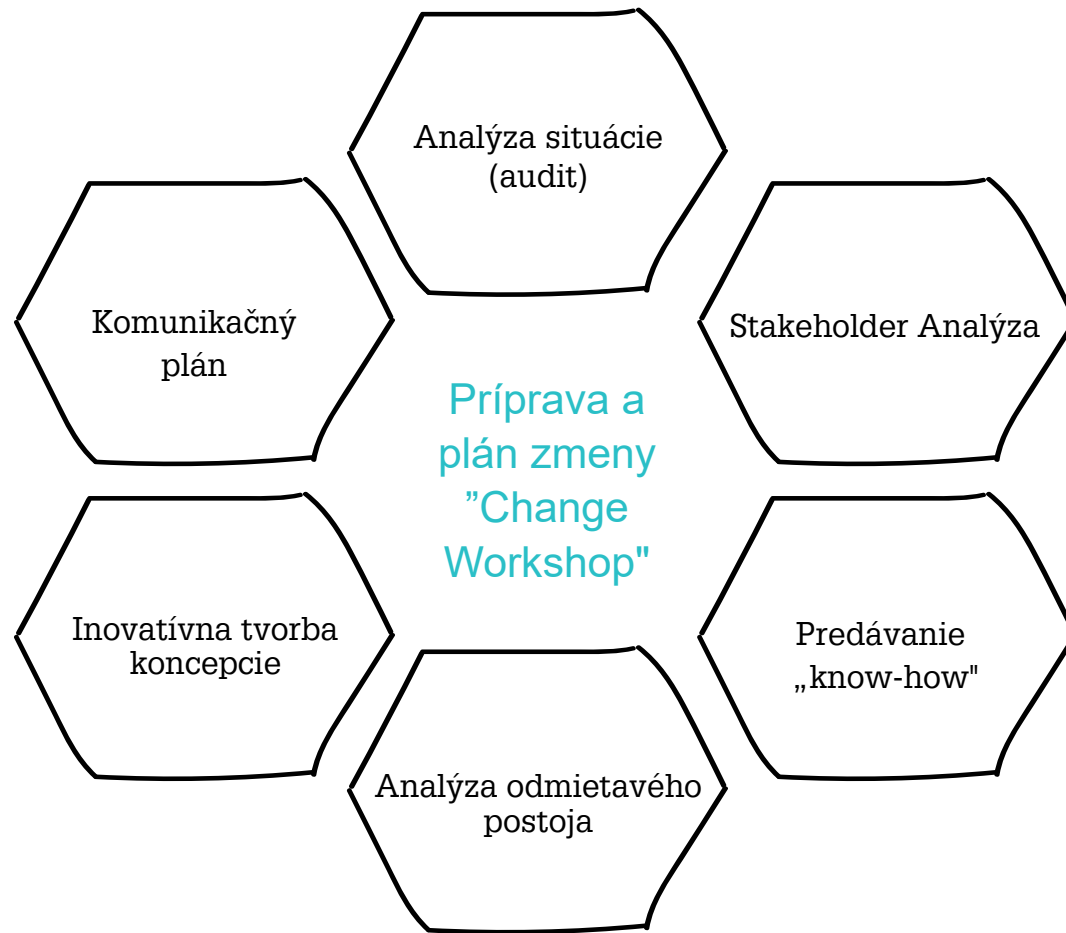
Služby – facility a poisťovňa

Sales team telekomunikácie

Fakturačný tím veľkej spoločnosti

Administratíva vo výrobnéj spoločnosti

Moduly a nástroje, ktoré používame pri realizácii 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"

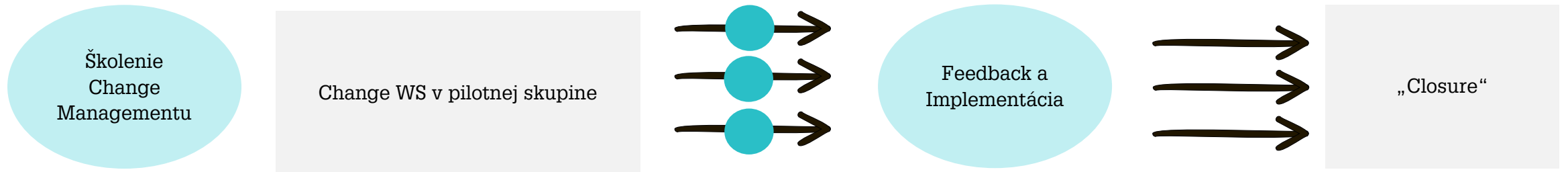
Naučíme vás, ako implementovať Change Management.

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	Change WS – analýza, koncepcia a plán	Pilotný projekt s podporou koučingu	Feedback WS s vyhodnotením	Ukončenie projektu
<p>Oboznámenie pilotnej skupiny s princípmi Change Managementu, projektového riadenia a nástrojov.</p> <p>1 deň</p>	<p>Realizácia WS pod vedením ICG so skupinou obchodných manažérov, kde budeme simulovať prácu, ktorú budú opakovať vo svojich regiónoch.</p> <p>ombinácia nástrojov a prenosu know-how (viac Train the Trainer).</p> <p>1-2 dni</p>	<p>Vyškolení manažéri predaja implementujú Change WS vo svojom tíme podľa metodiky.</p> <p>Odporúčame individuálny koučing počas kurzu pre lepšiu prípravu (online) a prípadné rýchle hodnotenie -2-4 hodiny/účastník (2+2).</p> <p>Alokace ICG (2,5 dňa)</p>	<p>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.</p> <p>1 deň</p>	<p>Spoločný WS s manažmentom, kde predstavíme celú cestu. Poldňa zameraný na "spätnú väzbu" a posledný tímový koučing. Účastníci predstavia svoje projekty a skúsenosti.</p> <p>1 deň</p>



Prvky Change WS – roadmapa

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.

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.

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

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

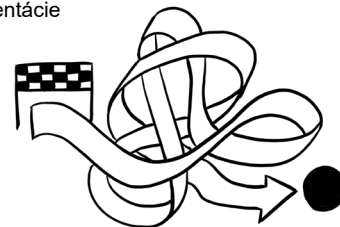
- Analýza súčasnej situácie (kde sa nachádzame, čo sa zmenilo, čo nás brzdí, čo nás posúva vpred)
- Zoznam prioritných oblastí, na ktoré sa treba zamerať
- Stanovenie cieľov projektu vrátane čiastkových cieľov pre každú fázu.
- Stakeholder analýza

www.integratedconsulting.sk

- 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

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

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



1. Analýza súčasného stavu

Analýza potreby zmeny a určenie smeru

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

- 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

2. Tvorba koncepcie

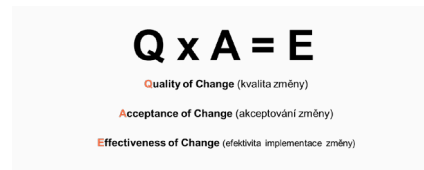
Hľadanie najlepších nápadov, ako realizovať zmenu tak, aby ju ľudia prijali.

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

- 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 Morfológická matica použitá v WS na generovanie a hodnotenie koncepcií.

Príklady výstupov:



Rovnica Zmeny



Spolupráca – všetko riešime pomocou workshopov



3. Plán zmeny

Vytvoríme implementočný (akčný) plán a zamerame sa na komunikáciu zmeny

Výstupy

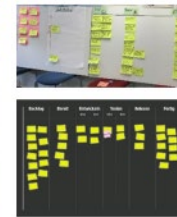
- Akčný plán - zoznam zmien, ktoré sa majú vykonať
- Change Workshop plán (komunikačný plán)
- Pilotný plán - Komunikačný "testovací" workshop
- Mobilizácia zmeny - zameranie na prijatie zmeny všetkými účastníkmi

- 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).

Príklady výstupov:



Akční plán



Plán odbourání rezistence / Komunikačný plán



4. Implementácia

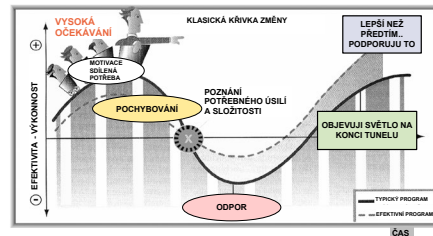
Realizácia zmeny a jej aktívne prijatie

Výstupy

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

- 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.

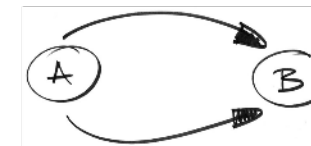
Príklady výstupov:



Krivka zmeny - Prijatie

Tvrde techniky – projektové

Projektové řízení, strategie, procesy, systémy



Měkké techniky – lidské

Komunikace, chování, přesvědčování, empatie, školení

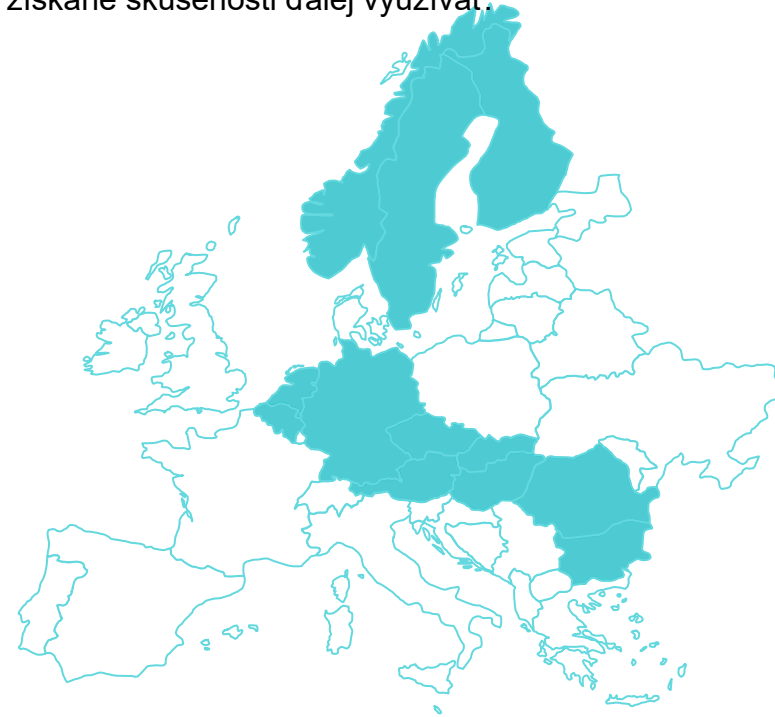
Kombinujeme tvrdé a mäkké techniky

O nás

O Integrated Consulting Group

Sme konzultačná spoločnosť pôsobiaca v 10 európskych zemích s viac ako 40-ročnými skúsenosťami. Zameriavame sa na zlepšovanie procesov Lean Six Sigma, podnikové inovácie a riadenie zmien.

Naším klientom v oblasti služieb a výrobných organizácií poskytujeme jednotlivé projekty, školenia a kombinované programy. Naš prínos vidíme v dosahovaní konkrétnych výsledkov a v prenose našich znalostí na stranu klienta, aby mohol získané skúsenosti ďalej využívať.



Globálne
partnerstvo



ČÍNA

Kotter



USA

change factory

EUROPE

Oblasti zamerania

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 workouts
 | 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

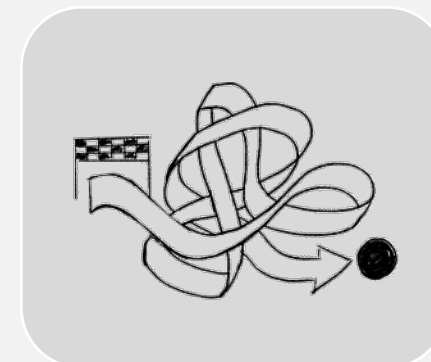
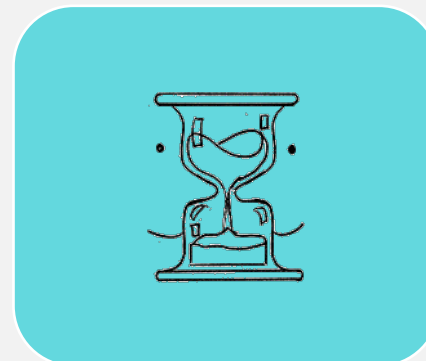
Ako pracujeme

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.

Projekty realizujeme spoločne s klientom. Tento postup zaisťuje jednoduchšie prijatie navrhovaných zmien a pomôže preniesť znalosti a metodiku do organizácie klienta.

Naša práca je založená na zapojení ľudí a využívaní inovatívnych prístupov. Konzultácie a analýzy kombinujeme so skupinovými workshopmi s cieľom zaisťovať potrebný záväzok k prijatiu zmeny.

V prípade záujmu zo strany klienta zaisťujeme detailné certifikované školenia interných zamestnancov na vybrané metódy a postupy pre procesné riadenia, zlepšovanie alebo riadenia zmien.





Tím profesionálov

- Naš 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



Výrobný priemysel

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 | Momentive | 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



Štátne podniky, zdravotnícke organizácie

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 | ITSU | 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 služby

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



Verejná správa, univerzity a neziskové organizácie

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.sk

office@integratedconsulting.sk