

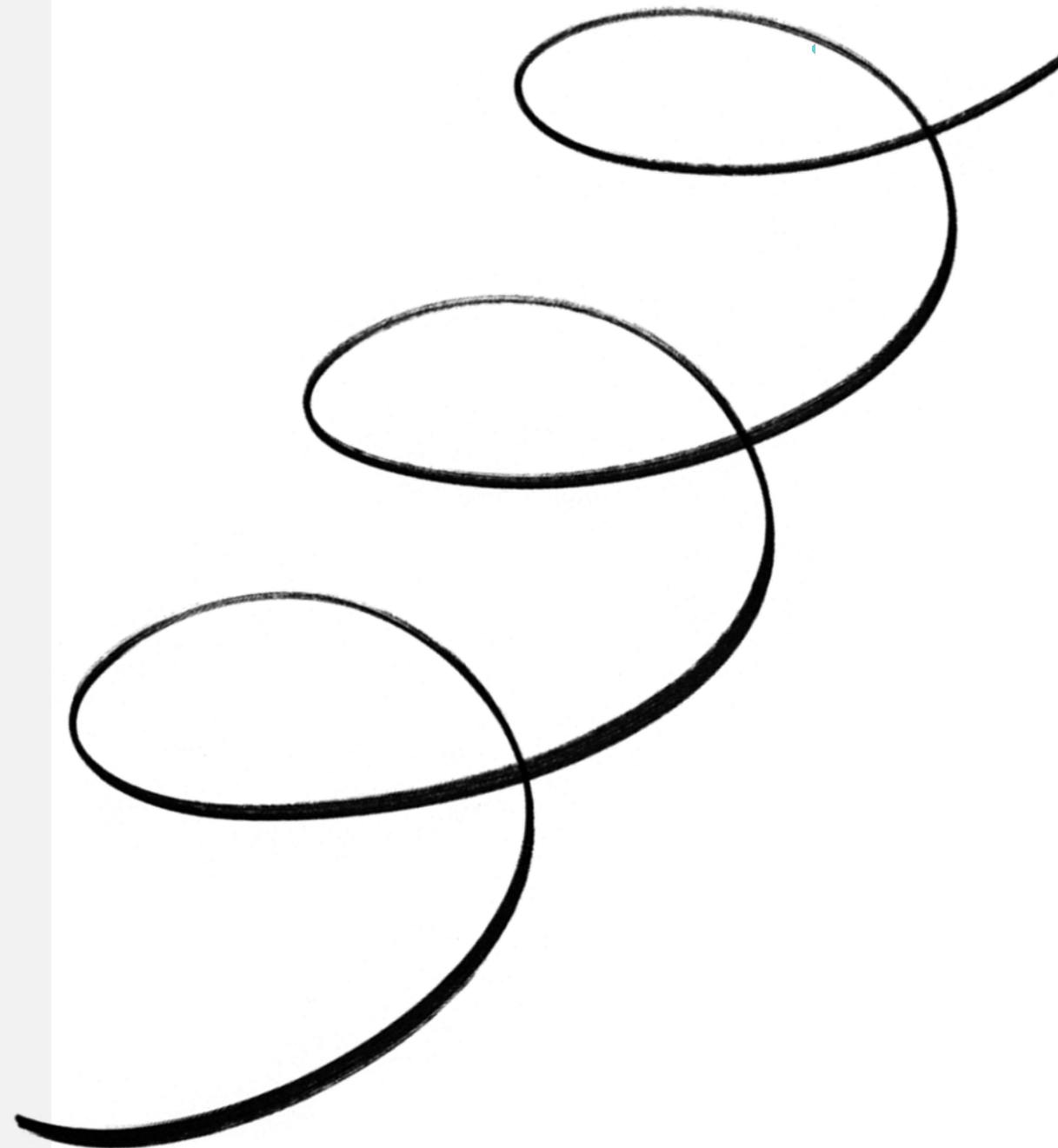


Integrated
Consulting
Group

Lean Leadership

Role praktického leadera při rozvoji zaměstnanců

2023



Náš příběh: „Lean Leadership“

Vytvářejte prostor pro rozvoj zaměstnanců při zlepšování svých procesů a při efektivním řešení problémů.

Rozvíjíme vedoucí zaměstnance na všech úrovních organizace, aby správně plnili svou roli vlastníků procesů a dokázali nastavit bezpečné prostředí pro jejich zlepšování.

Vysvětlíme smysl jejich pravidelné přítomnosti na místě, kde se přidává hodnota. Učíme je, jak správně reagovat na výsledky a jednání svých týmů a jak být vzorem žádoucího chování. Společně se dohodneme na základních rutinách zlepšování výrobních i administrativních procesů a učení se z nových zkušeností.

Naučíme leadery zadávat náročné úkoly zaměřené na plnění cílů společnosti definovaných v rámci plánovaného rozvoje firmy (Hoshin Kanri). Jak výsledky transparentně vizualizovat, aby to dávalo zaměstnancům smysl a zpětnou vazbu skutečného plnění a motivaci včas reagovat. Spolupracovat a učit své zaměstnance systematickému vědeckému přístupu při zlepšování procesů.

Ukážeme cestu aktivního zapojení všech zaměstnanců a jejich opravdového rozvoje v oblasti řešení problémů a hledání nových možností při zlepšování procesů. Cílem je vytvořit silnou firemní infrastrukturu „učící se“ organizace a kapacitu firmy pro zlepšování všech procesů a efektivní řešení problémů.

„Stále se nám vrací ty samé problémy. Neumíme je skutečně vyřešit a zafixovat nový stav procesu.“

„Jak přesvědčit co nejvíce zaměstnanců, aby se aktivně zapojili do zlepšování firemních procesů.“

„Neplníme ambiciózní cíle společnosti a potřebovali bychom více podpořit náš inovativní přístup při řešení problémů a zlepšování procesů.“

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



Zvýšení procenta aktivně zapojených zaměstnanců



Zajištění plnění KPI oddělení / firmy



Snížení počtu otevřených problémů



Snížení fluktuace zaměstnanců

Ukázky přínosů z obdobných projektů

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

30 %

Snížení fluktuace výrobních THP zaměstnanců.

+ 100 %

Počet zaměstnanců aktivně zapojených do zlepšování procesu se zdvojnásobil.

- 56 %

Počet současně otevřených problémů klesl během tří měsíců o 56%.

Dopady

Stabilizoval se podpůrný tým výroby. Zajištěno plynulé předávání know-how a efektivnější dokončování otevřených akcí, což vedlo ke zvýšení úspěšnosti strategických projektů. Zvýšení atraktivity zaměstnavatele na trhu práce.

To vedlo k úspoře ročních nákladů na nábor a onboarding nových zaměstnanců - 500.000 Kč

Snížilo se přetížení aktivních zaměstnanců a zvýšil se počet uzavřených problémů. Tím se zlepšilo plnění stanovených KPI.

V řešitelských týmech se nejen zvýšila efektivita, ale také se zlepšila celková atmosféra ve firmě.

Stabilizoval se a zvýšil směnový výstup, což mělo za následek zkvalitnění plánování. Tím se narovnal materiálová spotřeba a vyřešili se prostoje způsobené nedostatkem materiálu na lince.

Jako sekundární efekt se zvýšila schopnost zaměstnanců reagovat na problémy strukturovaně a především samostatně.

Kde:

Výrobní strojírenská firma

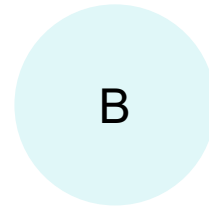
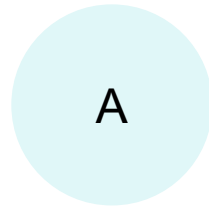
Výrobní potravinářská firma

Výrobní kosmetická firma

Holistický pohled na Lean

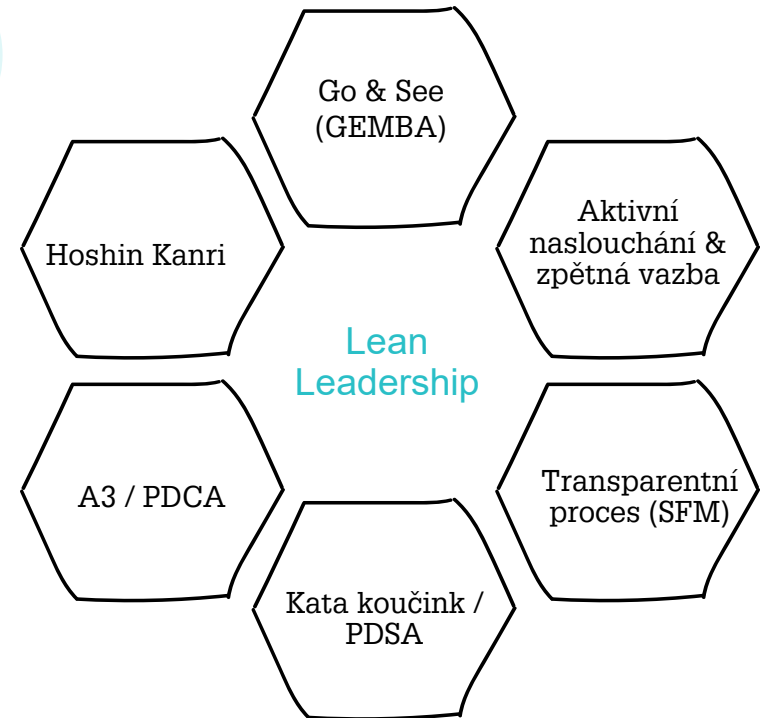
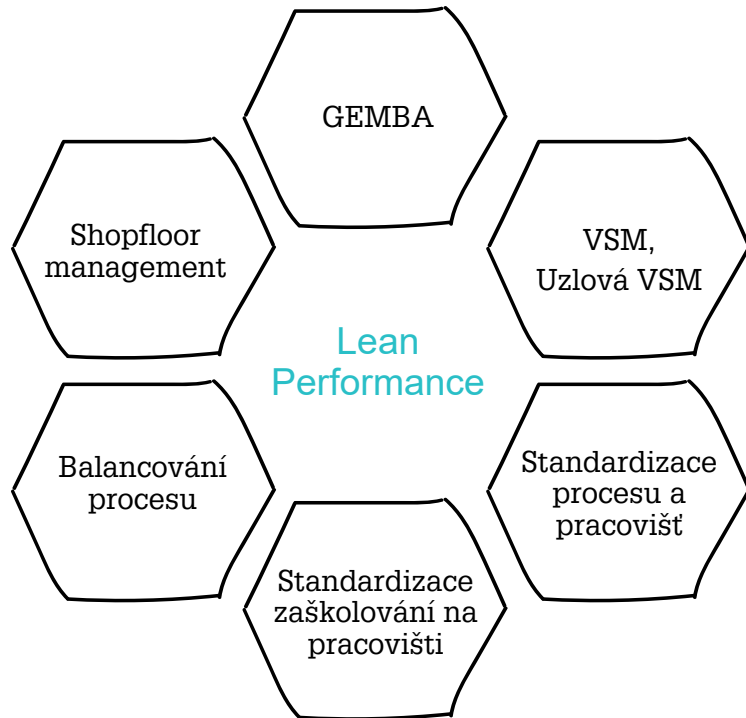
Lean Performance

Lean nástroje – „tvrdé techniky“

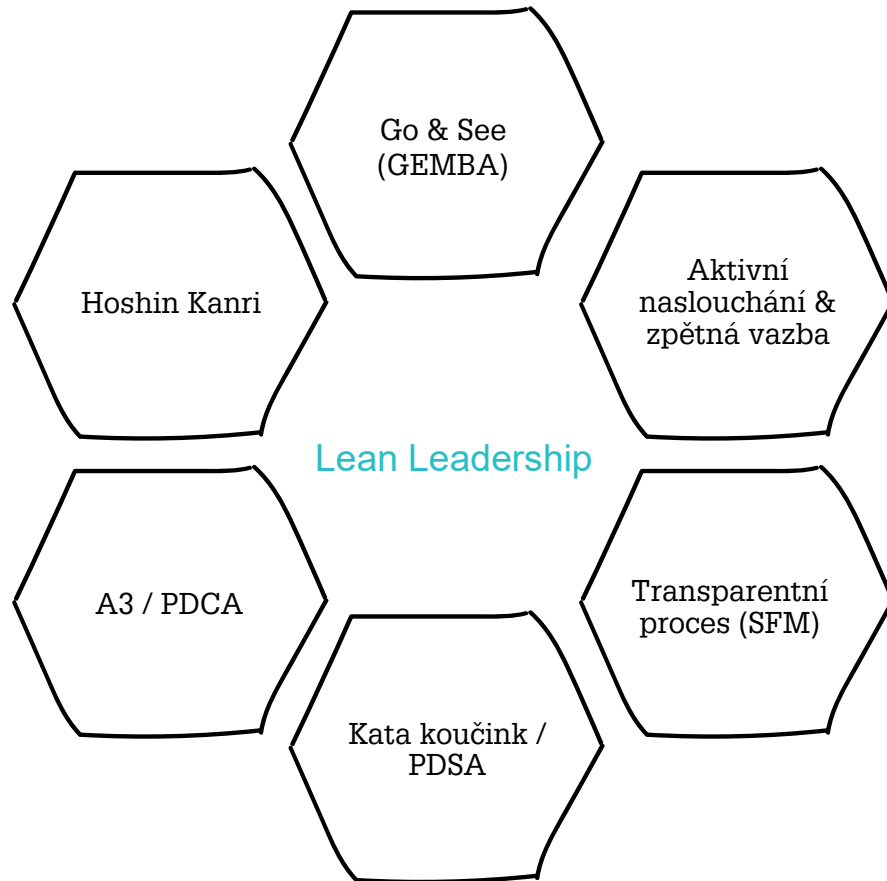


Lean Leadership

Chování vedoucích – „měkké techniky“



Moduly a nástroje, které používáme při realizaci projektu Lean Leadership



Go & See (GEMBA)

Přítomnost leadera na pracovišti umožňuje lépe porozumět tomu, co se ve skutečnosti děje a zároveň umožňuje být vzorem chování.

Aktivní naslouchání & zpětná vazba

Porozumění jednání zaměstnanců a zajištění jejich přijetí cílů firmy za své. Tvorba prostoru pro růst zaměstnanců při řešení problémů.

Transparentní proces (SFM)

Pro opravdu výkonný proces je potřeba co nejrychleji reagovat na variabilitu jeho výstupu. Poznat problém, zapojit lidi a odstranit bariéry.

Kata koučink / PDSA

Vědecký přístup zlepšovací a koučovací káty zajišťuje rychlý proces učení se pomocí PDSA experimentů a splnění náročných úkolů.

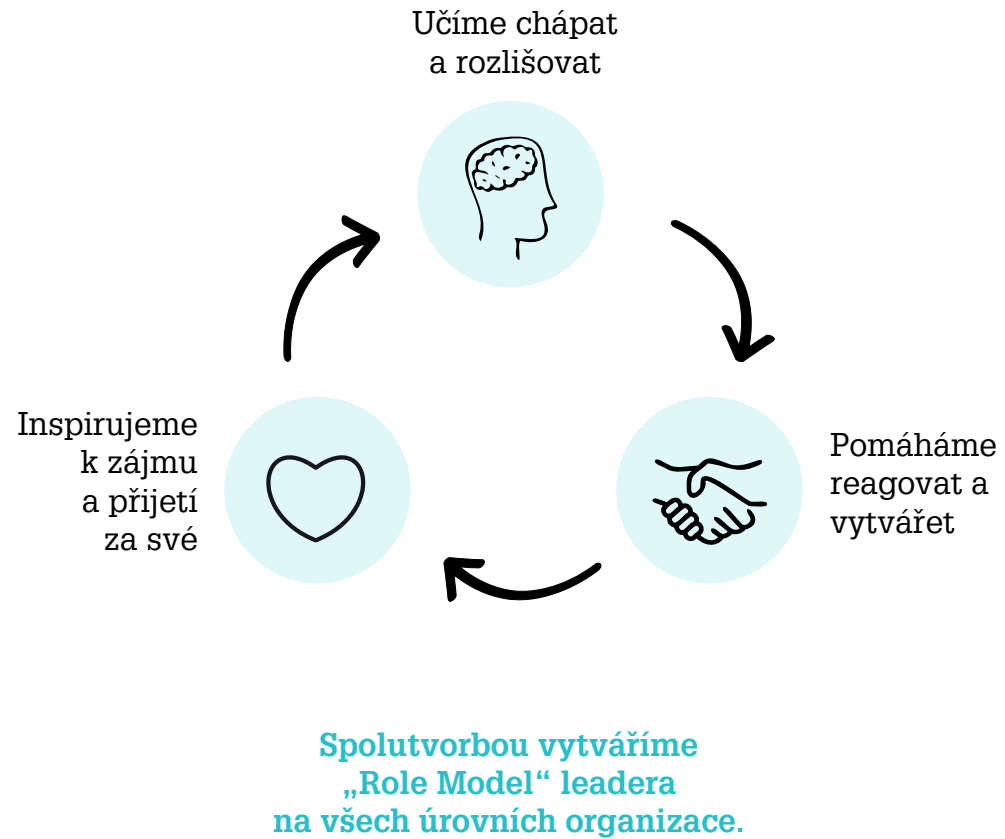
A3 / PDCA

Hlubší analýza na bázi přístupu PDCA pro řešení složitých problémů za pomoci týmu složeného z expertů napříč odděleními.

Hoshin Kanri

Zajištění pokroku v plnění strategických cílů firmy a rozložení akcí napříč hierarchickým spektrem. Odstranění přetížení. Usnadnění rozhodování a transparentní volba priorit.

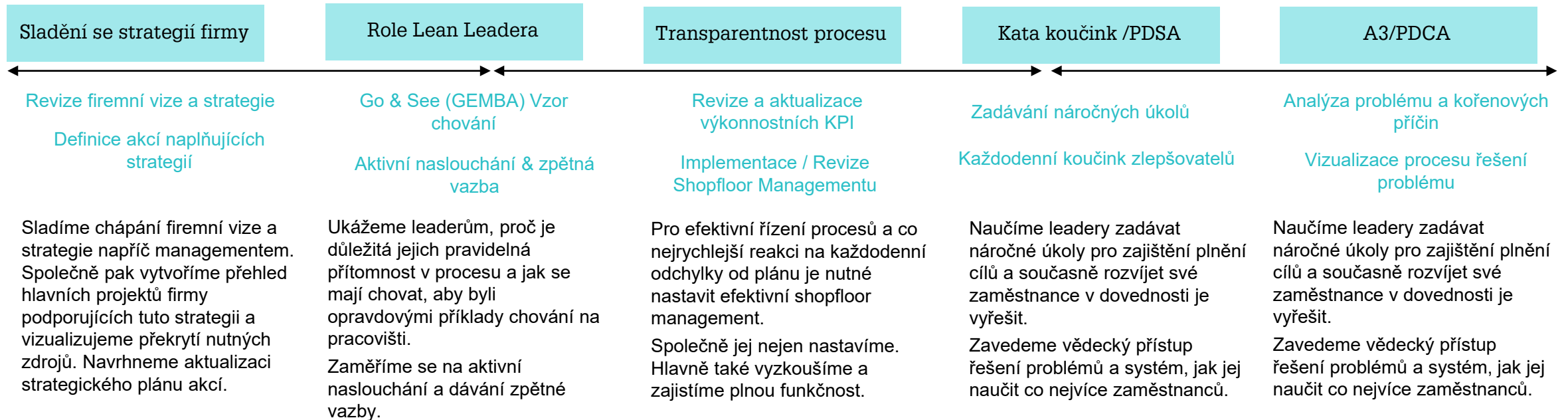
Manager jako leader



Rozvíjíme ve vaší organizaci leadery, kteří vytvářejí prostředí, kde mohou lidé naplno využít svůj potenciál.

... Nezabírat, ale vytvářet prostor...

Roadmapa pilotního projektu



Výstupy:

- Revize firemní strategie
- Seznam projektů, na kterých firma pracuje
- Seznam projektů podporujících firemní strategii
- Aktualizovaný strategický plán akcí
- Leader jako vzor chování zaměstnanců ve firmě
- Pravidelné pochůzky leaderů tam, kde se přidává hodnota
- Schopnost aktivně naslouchat a dávat konstruktivní zpětnou vazbu
- Revize a nastavení KPI pro efektivní Shopfloor management
- Denní rutina leaderů a jejich týmů pro zajištění rychlého rozhodování a definice akcí
- Vytvoření eskalačních týmů pro funkční rychlou reakci na každodenní odchylky
- Firemní infrastruktura koučů a zlepšovatelů „učící se“ organizace
- Kapacita firmy pro zlepšování všech procesů
- Efektivní řešení problémů v rámci oddělení na základě dat a řízených experimentů
- Detailní popis problému a současného stavu procesu
- Analýza kořenových příčin
- Plán nápravných akcí pro odstranění problému
- Vyhodnocení účinnosti akcí
- Zajištění dlouhodobého udržení funkčních zlepšení

Sladění se strategií firmy

Sladíme náročné úkoly (výzvy) se
strategií firmy

Před zahájením jakýchkoliv akcí ve výrobě je nutné sladit se na úrovni firemní vize a strategie.
Společně

s managementem si tak připomeneme, kam je žádoucí, aby organizace dlouhodobě směřovala své cíle a jak adekvátně volit alokaci svých cenných zdrojů.

Revidujeme všechny projekty, které momentálně plánovaně a také neplánovaně ve firmě běží. Dále také které v blízké minulosti firma z nějakého důvodu ukončila, nebo ty, které by firma dělat chtěla, ale pro různé důvody na nich nepracuje.

Tento robustní seznam pak analyzujeme a řízeně vyhodnotíme.

Identifikujeme tak pouze aktivity, které skutečně velkou měrou přispívají k naplňování firemní strategie a získají plnou pozornost a podporu vedení.

Výstupy:

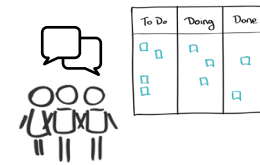
- Revize firemní strategie a sladění managementu
- Seznam projektů, na kterých firma momentálně pracuje, a na které alokuje své zdroje
- Projekty, které musí firma přestat podporovat
- Seznam projektů podporující firemní strategii
- Aktualizovaný strategický plán akcí

Sladění se strategií firmy

Sladíme náročné úkoly (výzvy) se
strategií firmy

← 2 týdny →

**Strategický workshop s TOP managementem
(2 MD)**



1. Jasně pochopení firemní vize, mise a dosavadní strategie.
2. Rozbor projektů a alokace zdrojů na plnění firemní strategie
3. Sladění managementu nad nutnými směry pro dlouhodobý rozvoj firmy
4. Adaptace strategie firmy na současný stav uvnitř definované firemní vize



Role Lean leadera

Nastavíme rutinu pro leadery (Leader-gemba) a naučíme je aktivně naslouchat a dávat konstruktivní zpětnou vazbu přímo v procesu.

Vedoucí zaměstnanci pochopí přínosy, které získávají díky své přítomnosti na místě, kde se přidává hodnota (GEMBA).

Účastníci si vyzkouší své schopnosti vytvářet psychologicky bezpečnou kulturu a být vzorem pro své zaměstnance jak na cvičeních během workshopů, tak zejména v každodenní praxi na svých pracovištích.

Účastníci porozumí, proč je pro ně důležité soustředit se na rozvoj svých zaměstnanců podle hesla „Hlavním úkolem leadera je rozvíjet a podporovat nové leadery“.

Na základě schopnosti aktivně naslouchat svým lidem se vedoucí zaměstnanci mohou také učit od svých zaměstnanců a s nimi a vytvářet tak předpoklady pro lepší přijetí náročných úkolů a konstruktivní zpětné vazby.

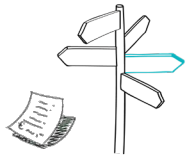
Výstupy:

- Pravidelné pochůzky leaderů na pracovištích
- Leader jako vzor chování na pracovišti
- Systematický plán rozvoje svých zaměstnanců, hledání jejich talentů a jejich využití ve prospěch týmu
- Společná cesta učení se a hledání inovativních řešení pro plnění náročných úkolů pomocí aktivního naslouchání a konstruktivní zpětné vazby

Role Lean leadera

← 2 týdny

Strategický rozvojový workshop pro leadery ve vedení firmy (1 MD)



1. „Role model“ leadera na úrovni vedení firmy
2. Co musíme vyřešit, abychom mohli podpořit úspěšnou změnu kultury chování vedoucích
3. Definice konkrétních očekávání pro pozici leadera středního managementu



→

1. rozvojový workshop pro leadery středního managementu (1 MD)

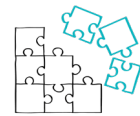


1. Spolupráce „Role modelu“ leadera na úrovni středního managementu
2. Standard práce leadera:
 - Go & See (GEMBA)
 - Aktivní naslouchání & zpětná vazba
3. Plán řízených experimentů pro ověření praktické funkčnosti standardu leadera
4. „Learning peers“ – dvojice účastníků



← 3 týdny

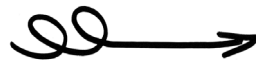
Online podpora – koučink pro dvojice účastníků (2 x 1 hod/dvojici)



1. Průběžná podpora v průběhu provádění experimentů
2. Koučink dvojic účastníků, odstranění překážek, odpovědi na vzniklé dotazy
3. Zajištění vzájemné podpory účastníků na cestě „učení se děláním“

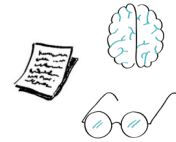


Začátek praktické změny



→

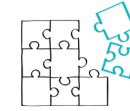
2. rozvojový workshop pro leadery středního managementu (1 MD)



1. Společné sdílení zkušeností z meziobdobí
2. Standard práce leadera:
 - Chování leadera v transparentním procesu
 - Role Leadera jako kouče při zlepšování procesu
3. Plán řízených experimentů pro ověření praktické funkčnosti standardu leadera

← 3 týdny

Online podpora – koučink pro dvojice účastníků (2 x 1 hod/dvojici)

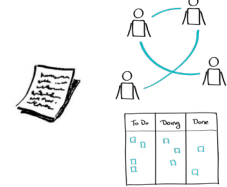


1. Průběžná podpora v průběhu provádění experimentů
2. Koučink dvojic účastníků, odstranění překážek, odpovědi na vzniklé dotazy
3. Zajištění vzájemné podpory účastníků na cestě „učení se děláním“



→

3. rozvojový workshop pro leadery středního managementu (1 MD)



1. Společné sdílení zkušeností z meziobdobí
2. Standard práce leadera:
 - Týmová práce
 - Řízení změn
3. Vyhodnocení experimentů a stanovení dalších potřeb rozvoje účastníků
4. Finalizace standardu práce leadera na úrovni středního mngt.

STANDARD LEADERA STŘEDNÍHO MNGT

Transparentnost procesu

Zajistíme okamžité odhalení bariér očekávaného výkonu a jejich rychlé odstranění.

Po detailním pochopení procesu a jeho klíčových výkonnostních faktorů nastavíme, společně s vaším týmem, denní sledování a vyhodnocování. Zvolíme takové metriky, které nám umožní nejen poznat, že neplníme stanovený plán, ale také nám dají možnost rozpoznat, co se opravdu stalo a zvolit nápravné i preventivní akce.

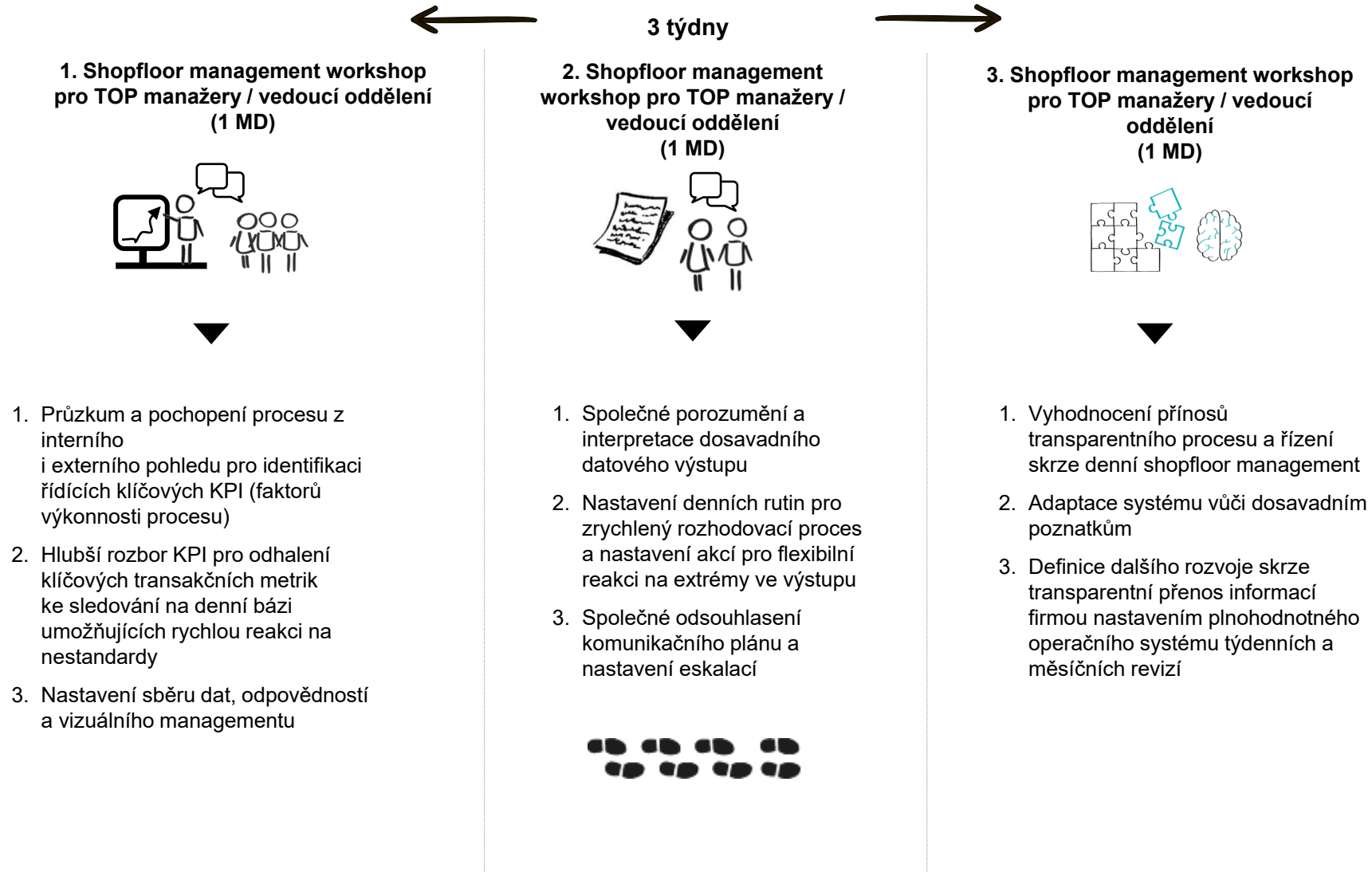
Nastavením denních rutin leaderů, konkrétních odpovědností pracovníků a transparentního přenosu informací ještě více podpoříme efektivní řízení přímo z místa, kde se proces fyzicky odehrává.

Průběhovým sběrem dat o procesu pochopíme, co přesně se v procesu odehrává a podpoříme tak efektivní rozhodovací proces vedoucích pracovníků k dlouhodobému odstranění rozpoznávaných bariér. Klademe velký důraz na okamžitou nápravnou akci a ne pouze eskalaci.

Výstupy:

- Revize a nastavení KPI pro efektivní Shopfloor management
- Denní rutina leaderů a jejich týmů pro zajištění rychlého rozhodování a definice akcí
- Vytvoření eskalačních týmů pro funkční rychlou reakci na každodenní odchylky

Transparentnost procesu



Kata koučink / PDSA

Naučíme používat vědecký přístup při zlepšování procesu a jak tuto dovednost naučit další zaměstnance (role kata kouče).

Vedoucí zaměstnanci jsou pečlivě připraveni na své role v učící se organizaci, aby byli vnitřně motivovaní plnit výzvy, které jim každodenní praxe přináší.

Učí se, jak správně zadávat náročné úkoly pro zajištění plnění strategie firmy. Jak učit své zaměstnance systematickému vědeckému přístupu.

Koučují je při analýze současného stavu procesu a následném popisu příštího cílového stavu na cestě ke splnění náročného úkolu.

Dohlíží na dodržení postupu zlepšovací katy tak, aby si zlepšovatelé sami definovali překážky dosažení cílového stavu a postupně odhalovali cestu k dosažení cílového stavu pomocí experimentů a PDSA cyklu procesu učení se.

Výstupy:

- Schopnost zadat náročné úkoly v souladu s cíli firmy a zajistit jeho přijetí zlepšovatelem
- Náročnost úkolu adekvátní schopnostem zlepšovatele
- Nastavení pravidelných koučovacích schůzek se zlepšovatelem procesu
- Pravidelná vyhodnocení řešení zadaných úkolů
- Skutečné přínosy již v průběhu projektu

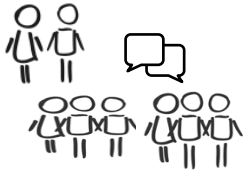
Kata koučink / PDSA



3 týdny



Školení Kata koučink pro TOP manažery / vedoucí oddělení (1 MD)



1. Společný, jednoduchý model, jak zapojit všechny do stejného myšlení a chování při zlepšování procesů
2. Nástroje a dovednosti pro manažery a vedoucí oddělení
3. „Learning peers“ – dvojice kouč-zlepšovatel

1. Podpůrný koučink při realizaci první zlepšovací katy na úrovni vedoucích oddělení (1/2 MD)



1. Společné porozumění - proč je vědecký přístup efektivnější
2. Vzájemná dohoda o prostoru pro učení se a dovednosti pro zlepšování procesu
3. Učení se procvičováním

Začátek praktické změny



4 týdny



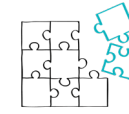
2. Podpůrný koučink při realizaci první zlepšovací katy na úrovni vedoucích oddělení (1/2 MD)



1. Osvojení dovedností a přístupu při zlepšování procesu
2. Získání zkušeností z procesu zlepšování vědeckým přístupem (Zlepšovací kata)
3. Zpětná vazba z koučovacích setkání



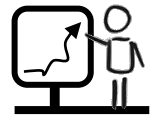
3. Podpůrný koučink při realizaci první zlepšovací katy na úrovni vedoucích oddělení (1/2 MD)



1. Osvojení dovedností a přístupu při zlepšování procesu
2. Získání zkušeností z procesu zlepšování vědeckým přístupem (Zlepšovací kata)
3. Zpětná vazba z koučovacích setkání



Follow-up workshop TOP managementu s vedoucími oddělení s vyhodnocením (1/2 MD)



1. Vyhodnocení vývoje kultury zlepšování procesu, úspěchy, uznání
2. Postupné přenášení dovednosti vědeckého přístupu zlepšování procesu na nižší úroveň řízení
3. Definování dalších rozvojových potřeb a kroků, jak pokračovat

A3 / PDCA

Zavedeme a mentorujeme A3 / PDCA
(role šampiona).

Pro zlepšení procesů odstraněním problémů vyžadujících expertní příspěvek mezioborového týmu, volíme přístup PDCA, demonstrováný využitím nástroje A3. Tento nástroj vyžaduje nejen opravdové poznání řešeného problému, ale především detailní rozbor současného stavu, ve kterém se problém rozvíjel, a ve kterém jsme již byli schopni rozpoznat jeho nežádoucí symptomy.

Aktivujeme tým napříč odděleními, abychom byli schopni správně situaci interpretovat a následně data efektivně využít při detailní analýze kořenových příčin vzniku problému. Postupujeme důkladně a dbáme na to, abychom rychlostí neohrozili kvalitu aplikovaného řešení.

Nápravná opatření pak srovnáváme nejen vůči jejich efektu na problém, ale i s očekáváním, demonstrujícím naše dosavadní znalosti o procesu.

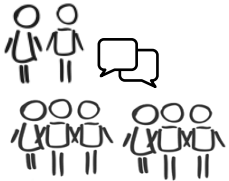
Výstupy:

- Detailní popis problému a současného stavu procesu
- Analýza kořenových příčin
- Plán nápravných akcí pro odstranění problému
- Vyhodnocení účinnosti akcí
- Zajištění dlouhodobého udržení funkčních zlepšení
- A3 šampion připraven mentorovat PDCA projekt

A3 / PDCA

← 3 týdny →

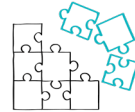
**Školení A3 / PDCA
pro TOP manažery /
vedoucí oddělení
(1 MD)**



1. Práce mezioborových týmů na řešení problémů projektovým způsobem pomocí metodiky A3 / PDCA
2. Přesně stanovená struktura pro efektivní řešení problémů
3. Volba jednotlivých A3 projektů a stanovení řešitelských, mezioborových týmů

→

**Online podpora
– koučink
pro jednotlivé řešitele A3
(2 x 1 hod/řešitele)**



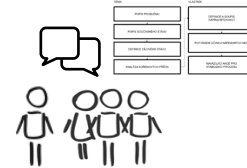
1. Průběžná podpora v průběhu řešení projektů
2. Koučink řešitelů A3 projektů, odstranění překážek, odpovědi na vzniklé dotazy
3. Zajištění vzájemné podpory účastníků na cestě „učení se děláním“

Začátek praktické změny



← 2 týdny →

**Podpůrný koučink
při realizaci
A3 projektů na úrovni
mezioborových týmů
(½ MD)**



1. Chápání a vědeckého přístupu uvnitř PDCA projektu v praxi
2. Spolupráce v týmu k postupnému dosažení adekvátního poznání nutného k vyřešení problému dlouhodobě
3. Hlubkový průzkum a detailní, jasná analýza potenciálních kořenových příčin problému.



← 1 týden →

**Follow-up workshop
s vedoucími oddělení
a vedoucími projektů
s vyhodnocením
(½ MD)**



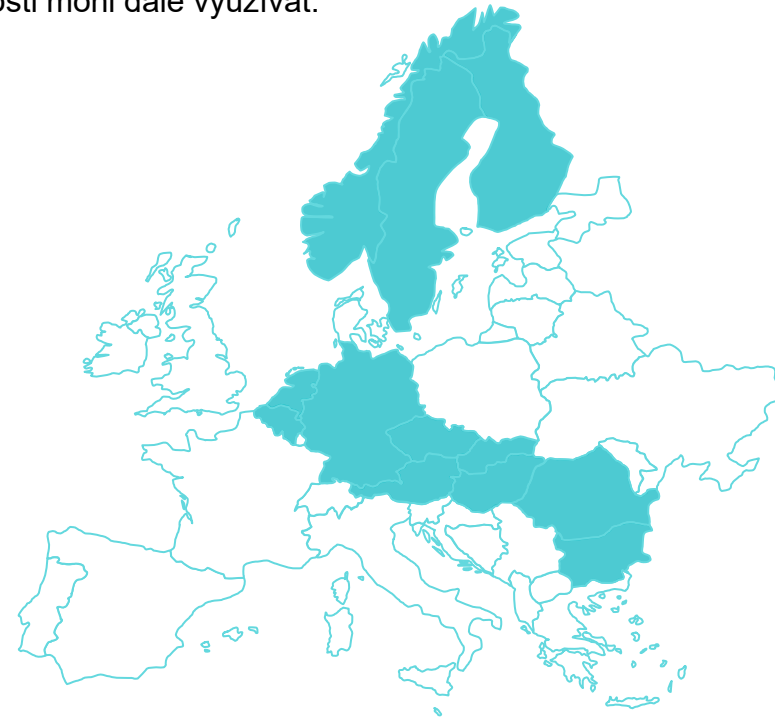
1. Vyhodnocení rozvoje řešitelů problémů a úrovně přijetí PDCA přístupu k řešení problémů
2. Podpora a rozvoj A3 mentorů uvnitř firmy pro další rozvoj kultury řešení problémů a posun řešitelů na další úroveň
3. Definice potřeb firmy pro další rozvoj

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.



Globální partnerství



ČÍNA



USA



EVROPA

Oblasti, na které se zaměříme

<p>Operational Excellence</p> <p>Optimalizace procesů Hledání příležitostí – Procesní audit Mapování procesů Design procesů Snižování nákladů Nastavení procesního řízení a procesní organizace</p>	<p>Lean</p> <p>Školení Lean technik a nástrojů Value Stream Mapping Optimalizace SMED Lean kultura Simulace pro cvičení Lean nástrojů KAIZEN workshopy Lean v administrativě</p>	<p>Projektové řízení</p> <p>Podpora při projektech Řízení projektů Strategie projektové kanceláře PMO Školení projektového řízení</p>	<p>Řízení workshop</p> <p>Zvýšení efektivity interních workshopů Práce ve velkých skupinách Řešení konkrétních problémů Školení facilitace workshopů Outdoor Training Programs</p>	<p>Agile</p> <p>Školení agilního řízení Projekty agilní transformace Analýza a hodnocení agility organizace Agilní moderování Simulace Lego 4 Scrum Scrum a Kanban</p>
<p>Six Sigma</p> <p>Certifikované Lean and Six Sigma školení Six Sigma koučink Zavedení Lean Six Sigma do organizace Interim Six Sigma Black Belt Datové analýzy</p>	<p>Change Management</p> <p>Řízení projektových změn Změny s rychlými výsledky Změny kultury podniku Komunikace změn Školení řízení změn Školení Motivace a nastavování cílů</p>	<p>Inovace a kreativita</p> <p>Inovace produktů a služeb Inovační workouty Strategické inovace Školení inovací Kreativní řešení problémů TRIZ Design Thinking</p>	<p>Design / Design to Cost</p> <p>Projekty Design to Cost Design to Cost Akademie Vývoj nových produktů a služeb Vývoj nového „business modelu“ Total Costs Management</p>	<p>Koučování / Leadership</p> <p>Koučování Prezentační dovednosti Komunikace Řešení konfliktů Prodejní schopnosti Mentorování Školení</p>

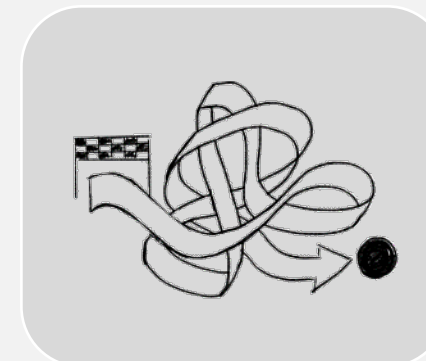
Jak Pracujeme

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.





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



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 | 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



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 | 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 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 | Suntours | 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