



Integrated
Consulting
Group

Your Partner in Change.

Productivity Scan

Audit procesov a analýza produktivity

Ponuka od ICG Slovakia

NÁŠ PRÍBEH: „PRODUCTIVITY SCAN“



ZMERIAME SÚČASNÚ ÚROVEŇ PRODUKTIVITY/EFEKTÍVNOSTI NA ODDELENÍ A SKOKOVO JU ZVÝŠIME

Ak máte pocit, že produktivita oddelenia a vyťaženosť zamestnancov kolíše, alebo sa vám zdá, že niektorí zamestnanci sú prepracovaní a iní nevyužití, môžeme spoločne vykonať analýzu produktivity oddelenia, tzv. „Productivity Scan“. Spoločne vyberieme oddelenia, ktoré sa majú analyzovať, a pripravíme audit procesov.

V prvom kroku zmapujeme všetky procesné činnosti na oddelení a pripravíme stratégiu merania dát a produktivity. Všetko robíme otvorene a do každého procesu zapájame všetkých reprezentatívnych účastníkov. Na základe vstupov pripravíme plán zberu dát a tzv. snímujeme rozloženie aktivít v priebehu dňa. Náš skúsený tím „zberačov údajov“ je veľmi empatický, pozoruje procesy a identifikuje čiastkové súvislosti. Tím vykoná kalibráciu a začne merať časy jednotlivých procesov a ďalšie potrebné informácie. Okrem údajov zhromažďujeme aj návrhy, príležitosti na zlepšenie procesov a technické zlepšenia.

Po podrobnom zbere dát nasleduje analýza údajov, ktorú vytvárajú naši skúsení Black Belti. Meriame využitie kapacity ľudí (index TTE), variabilitu výkonov, ale zohľadňujeme aj pridanú hodnotu jednotlivých činností. Všetko spracujeme do výstupu s naším odporúčaním.

Výsledkom tohto auditu procesu je štúdia kapacity, ktorá opisuje čo najvernejší obraz skutočnej výkonnosti. Formou malých workshopov Kaizen, ktoré sú súčasťou, hľadáme spôsoby, ako zlepšiť proces alebo inak alokovať zdroje.

"Musíme získať reálny obraz o využití ľudí a zvýšiť ich dostupnosť (zmysluplne prideliť kapacitu)"

"Naše procesy a zariadenia sa v súčasnosti nevyužívajú optimálne"

"Analyzujte využitie kapacít našich zamestnancov a identifikujte neefektívne činnosti s cieľom dosiahnuť úspory nákladov."

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



Finančné úspory
(znižovanie personálnych
nákladov)

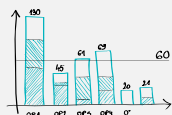


Vyššia produktivita –
vyššia produkcia



Rýchlejší procesný čas
(eliminácia nadbytočných
aktivít)

Ďalšie prínosy projektu



Možnosť lepšie alokovať prácu
medzi ľuďmi



Rýchlejšie reagovať na zmeny
v zadaní (agilita)



Posilniť komunitu 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

42%

nadbytočných reportov bolo zrušených po audite procesu v oddelení reportingu.

Dopady:

2 FTE prealokované zo štandardných reportov na Manažérske a PowerBI reporty, kde sa pôvodne malo naberať. **Vplyv v nákladoch 1,8 mil Sk + rýchlejšie ad hoc reporty.**

Kde:

Služby, oddelenia, ktoré sa primárne zaoberalo štandardnými dopadmi

+ 35%

Zvýšenie dennej produktivity spracovaných zmlúv na osobu z 34 na 47 zmlúv.

Dopady:

Zníženie rozpracovanosti zmlúv, ktoré zapríčinili neskoré odpovede zákazníkom. Vplyv na NPS a celkovú akceptáciu ponúk. **Vplyv v tržbách 4,4 mil.**

Kde:

Backoffice
Telekomunikačné spoločnosti

- 4 FTE

Kompletná revízia oddelenia prevádzkovej administratívy logistickej spoločnosti.

Dopady:

6 oddelení revidovaných, 12 kľúčových procesov analyzovaných a 40 ľudí snímkovaných. Reštrukturalizácia práce, eliminácia nadbytočných aktivít umožnila prealokovať 4 FTE na iné voľné pozície vo firme podľa dohovoru. **Benefit 3,5 mil Sk ročne.**

Kde:

Administratíva logistiky

70%

Až 70 % rozdiel v produktivite zistený pri audite oddelenia fakturácie a podpory predaja

Dopady:

Identifikácia osôb s nízkou produktivitou znamenala kompletnú revíziu práce (12 % činností bolo nadbytočných) a stanovenie noriem a referenčných hodnôt. Bol vytvorený program na zosúladienie produktivity (mentoring, koučing). Celkový prínos **2,6 milióna Kč ročne (NPV).**

Kde:

Administratíva vo výrobnjej spoločnosti

MODULY A NÁSTROJE, KTORÉ POUŽÍVAME PRI REALIZÁCIÍ PROJEKTU



Mapovanie procesov a model

Pochopenie všetkých procesov, ktoré "tečú" cez oddelenie. Základ kapacitného snímania.

Kapacitný model - dostupnosť pracovnej sily

Analýza, pri ktorej zisťujeme, aké činnosti zamestnanec vykonáva a aké % času je na ne vyčlenené z pracovného fondu.

Workshopy - zlepšovanie procesov

Spoločne na štruktúrovaných workshopoch hľadáme riešenia, nové pracovné modely a hodnotíme zmeny procesov pod vedením konzultanta ICG.

Záznam dňa – zber údajov

Naši konzultanti "stínujú" zamestnancov, aby zistili skutočný čas činnosti a zozbierali návrhy na zlepšenie.

Datová analýza produktivity

Na základe získaných údajov analyzujeme produktivitu ľudí, jej variabilitu a trend. Analyzujeme aj údaje o čase procesu.

Kapacitný model - dostupnosť zariadenia

Pre výrobné spoločnosti analyzujeme použiteľnosť zariadení.

PODROBNÝ POSTUP NA DOSIAHNUTIE CIEĽA - ROADMAPA



Každý audit prispôbujeme klientovi, ale vo všeobecnosti vždy pracujeme v 5 základných fázach.

1. ROZSAHU A CIEĽOV

IDENTIFIKÁCIA TÍMOV A PROCESOV NA DIAGNOSTIKU

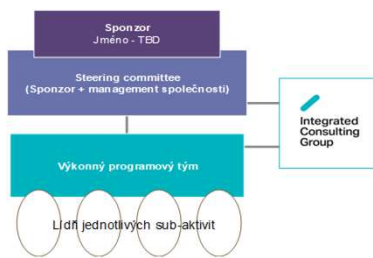
- Určíme všetky potrebné oblasti spolupráce. Stanovíme úlohy a zodpovednosti všetkých účastníkov, najmä tzv. šampiónov - sponzorov projektu.
- Pre každú fázu spolupráce pripravíme podrobný harmonogram. Odhadujeme a potvrdzujeme časové odhady pre všetkých účastníkov projektu.
- Pripravujeme komunikačný plán smerom k zamestnancom vrátane formy komunikácie a jej načasovania. Vždy sa riadime zásadami správneho "Change Managementu".
- Predstavujeme, diskutujeme a riešime najčastejšie riziká projektu.



Výstupy

- Vybraté oddelenia, ktoré majú byť zahrnuté do auditu
- Zloženie projektového tímu
- Časový harmonogram pre každú fázu a odhad požadovanej kapacity
- Nastavený cieľ projektu vrátane míľnikov pre každú fázu.
- Analýza rizík projektu

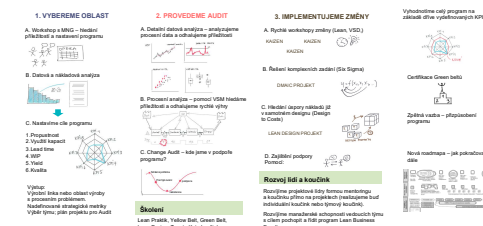
Príklady výstupov:



Nastavíme riadenie projektu



Vytvoríme plán, čo realizovať - podľa priorit

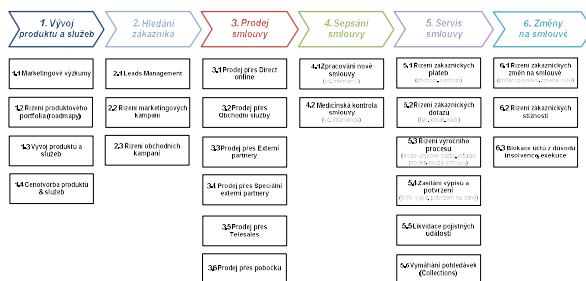


Vyberieme si nástroje, tímy, poznáme sa

2. MAPOVANIE ČINNOSTÍ V ODDELENÍ IDENTIFIKUJEME PROCESNÉ ČINNOSTI A PRÍLEŽITOSTI

- Prostredníctvom workshopu s účastníkmi oddelenia a pozorovania procesov (GEMBA) pripravíme prehľad procesov/činností na oddelení. Zmapujeme všetky procesné činnosti na oddelení a pripravíme stratégiu merania údajov a produktivity. Všetko realizujeme otvorene a snažíme sa zapojiť reprezentatívnych účastníkov.
- Na pochopenie procesov používame Prehľad procesov (Procesný model oddelenia) a procesné karty nazývané SIPOC - podrobný popis každého procesu, vstupov, výstupov a dodávateľov alebo zákazníkov.
- Cieľom tejto fázy je pripraviť činnosti na analýzu časovej náročnosti a zároveň pochopiť nadväznosť činností a okamžite hľadať neefektívne činnosti.
- Pripravíme plán na snímanie aktivít.

Príklady výstupov:



Základný prehľad kľúčových procesov

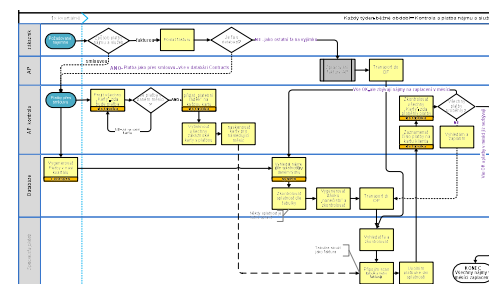
Proces	Proces	Proces	Proces	Proces	Proces
Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP
Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP
Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP
Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP
Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP
Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP
Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP
Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP
Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP	Zpracování a účtování LLBP

Hi-level procesná mapa aktivít - SIPOC



Výstupy

- Zoznam kľúčových procesov na analýzu
- Procesné mapy s aktivitami
- Prvý súbor "procesných príležitostí"
- Zoznam kľúčových ukazovateľov (KPI)



Detailná mapa (pre kľúčový proces)

3. SNÍMANIE KAPACITY

ZBER ÚDAJOV NA ODDELENÍ OD JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍKOV

- Informácie o časoch, rozdelení a kontextoch procesov získavame priamo na pracovisku - zachytávame rozloženie činností počas dňa. Používame softvér, ktorý zjednodušuje následné hodnotenie.
- Tím sa každý deň kalibruje a zhromažďuje časy jednotlivých procesov pre daných pracovníkov a činnosti. Okrem údajov zhromažďujeme aj návrhy, príležitosti na zlepšenie procesov a technických riešení.
- Náš skúsený tím "zberačov údajov" je veľmi empatický a sleduje procesy tak, aby nezasahoval do práce a otvorene vysvetľoval dôvody a prístup. Change Management je súčasťou našej práce a snažíme sa čo najviac prelomiť odpor voči tomu.
- Na validáciu používame aj vlastné meranie.



Výstupy

- Trvanie jednotlivých činností
- Časové fondy
- Analýza procesov (Lead Time procesných jednotiek - ako dlho trvá každý proces a časový spád)
- Analýza oddelení (rozdelenie a pridelenie času jednotlivým zamestnancom, oddeleniam)

Príklady výstupov:

PROJEKT ADMINISTRATIVA									
Miesto: Bratislava									
Číslo	Činnosť	Proces	AKTIVITA	START	END	ČAS	IS	Časový fond	
10	Príprava a tlač faktúr	Príprava a tlač faktúr		12:00:00	12:00:00	0:00:00	1		
20	Príprava a tlač faktúr	Príprava a tlač faktúr		12:00:00	12:00:00	0:00:00	1		
30	Príprava a tlač faktúr	Príprava a tlač faktúr		12:00:00	12:00:00	0:00:00	1		
40	Príprava a tlač faktúr	Príprava a tlač faktúr		12:00:00	12:00:00	0:00:00	1		
50	Príprava a tlač faktúr	Príprava a tlač faktúr		12:00:00	12:00:00	0:00:00	1		
60	Príprava a tlač faktúr	Príprava a tlač faktúr		12:00:00	12:00:00	0:00:00	1		
70	Príprava a tlač faktúr	Príprava a tlač faktúr		12:00:00	12:00:00	0:00:00	1		
80	Príprava a tlač faktúr	Príprava a tlač faktúr		12:00:00	12:00:00	0:00:00	1		
90	Príprava a tlač faktúr	Príprava a tlač faktúr		12:00:00	12:00:00	0:00:00	1		
100	Príprava a tlač faktúr	Príprava a tlač faktúr		12:00:00	12:00:00	0:00:00	1		
110	Príprava a tlač faktúr	Príprava a tlač faktúr		12:00:00	12:00:00	0:00:00	1		
120	Príprava a tlač faktúr	Príprava a tlač faktúr		12:00:00	12:00:00	0:00:00	1		
130	Príprava a tlač faktúr	Príprava a tlač faktúr		12:00:00	12:00:00	0:00:00	1		
140	Príprava a tlač faktúr	Príprava a tlač faktúr		12:00:00	12:00:00	0:00:00	1		
150	Príprava a tlač faktúr	Príprava a tlač faktúr		12:00:00	12:00:00	0:00:00	1		
160	Príprava a tlač faktúr	Príprava a tlač faktúr		12:00:00	12:00:00	0:00:00	1		
170	Príprava a tlač faktúr	Príprava a tlač faktúr		12:00:00	12:00:00	0:00:00	1		
180	Príprava a tlač faktúr	Príprava a tlač faktúr		12:00:00	12:00:00	0:00:00	1		
190	Príprava a tlač faktúr	Príprava a tlač faktúr		12:00:00	12:00:00	0:00:00	1		
200	Príprava a tlač faktúr	Príprava a tlač faktúr		12:00:00	12:00:00	0:00:00	1		

Zhromažďujeme údaje o aktivitách

5. VYPRACOVANIE KONCEPCIE A PLÁNU ZLEPŠENIA

PREDKLADÁME NÁVRHY, ALE OVERUJEME ICH SPOLOČNE NA WORKSHOPOCH.

- Podrobne popíšeme kapacitné modely oddelenia - rozdelenie času medzi činnosti a zamestnancov s komentárom o (ne)pridanej hodnote.
- Vytvoríme návrh nového efektívneho priebehu procesu - ak ide o kľúčový proces (na základe rozsahu projektu).
- Vypracovanie správy z auditu (prezentácia) - normatívy, namerané časy činností, mapy procesov a zozbierané príležitosti.
- Každá príležitosť sa vyhodnotí z hľadiska prínosov a nákladov na realizáciu. Nemáme presné nákladové položky, čo nie je technicky možné. Implementáciu hodnotíme na stupnici 1 - 9 a všetky nápady rozdeľujeme do 4 kvadrantov na základe prínosov a náročnosti.
- Vytvoríme akčný plán - čo odporúčame ako zmeny a odovzdáme klientovi všetko know-how.



Výstupy

- Správa o výstupe z auditu
- Výstupy zo seminára (zlepšovanie procesov Kaizen)
- Model kapacity - rozdelenie kapacity a návrhy na zmenu
- Prioritizované nápady (používame maticu prínosov a úsilia)

Príklady výstupov:

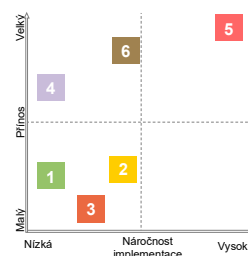
Oblasť	Záver z analýzy	Popis Zlepšenia
Urgentní deklará	Nesystematicky Excel, ktorý sa stále kopíruje a doplňuje sa informácie (ze textu modely)	Zahrnuje malý prínos, štandardizácia nariadení LLRP
Vystavovací faktor	Zákazníci potrebujú rôzne poradiť DL, na fakturách, ktoré sa môžu odlišovať	Neposlať papirové dodacie listy spolu s faktúrou - odoslať na portáli, bez príloh DL a zpracování
Vystavovací faktor	Tržby DL, pro fakturaci dva 16 hod / měsíc	Neposlať papirové dodacie listy spolu s faktúrou - odoslať na portáli, bez príloh DL a zpracování
Vystavovací faktor	Některí klienti chtějí fakturu zaslati emailem	Automatické zasílání faktur málem ze SAP všem partnerům - není potřeba telefon
Vystavovací faktor	Faktura a položky se vytvářejí ve špatném pořadí	Upravit nastavení faktury, aby se číslo pořadí faktur a položek správně a rovnou se řadilo
Vystavovací faktor	Kontrola počtu plateb se dělá manuálně, přitom informace je v SAP	Platby párovat dle tabulky faktur vystavených v SAP
Vystavovací faktor	Zbytný Report odchozích faktur - všechny informace jsou již v SAP	Zruší vyplnění tabulky vystavených faktur - kontroling si výsledků vše v SAP
Zapísování LLRP	Údoby list se kontroluje na CSO, ale data se zapisují na LLRP (například zpracování a větší počet chyb)	Agenda zpracování LLRP nepřijíma "zastudován" LLRP (vše ukládá při prvním kontaktu)
Zapísování LLRP	Různé zapísování na různé listy chybné údaje - SPZ, technograf, termíny, možnosti, záhy	Nastavit KPI na chybovosti při zapísování listů

Zoznam vylepšení

DOPORUČENÍ PRO ODDĚLENÍ

Č.	Popis zlepšení	Prínos	Úspora
1	Jasně nadefinovat pravidla, jak má faktura vypadat a co musí obsahovat (šablona a pravidla).	Rychlejší zpracování faktur	8 h
2	Používat dva monitory pro rychlou kontrolu Dokumentů a systému, nepracovat s papírovou verzí - vše je naskenováno.	Nižší náklady na tisk, Rychlejší zpracování	
3	Možnost vidět a vybírat mezi cenami: Paletové, kilometrové, paušální (Systém) a měnit je pokud se najde chyba	Úspora času	2 h
4	Zrušit začítování nákladů	Úspora času	49 h
5	KLIENT s.r.o. vystavuje fakturu pro externí dodavatele. Systém automaticky vystaví a odešle fakturu dopravcům	Odpadá kontrola a celé vystavování faktur - úspora času	137 h
6	Faktury kontrolovat pouze ze skenu - není potřeba posílat z účtárny a archivovat.	Úspora počítavého, čistého pracovního, žádný čas na archivaci	52 h
			248 h

KLASIFIKACE



Hodnotenie nápadov z hľadiska náročnosti a prínosov



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

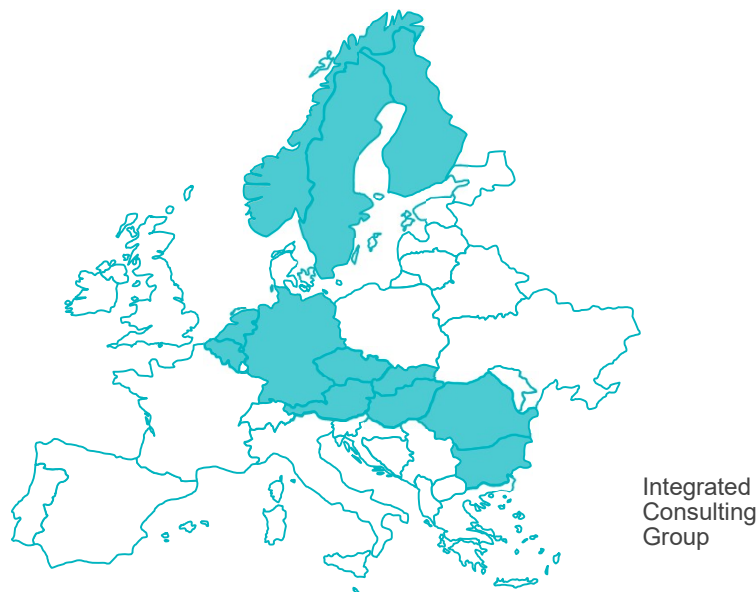
KONZULTANTOV

12

KRAJÍN

35

ROKOV SKÚSENOSTÍ



Integrated
Consulting
Group

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

 **innova**
management institute
ČÍNA

 **SCHAFER**
CONSULTING
USA

change factory
EVROPA

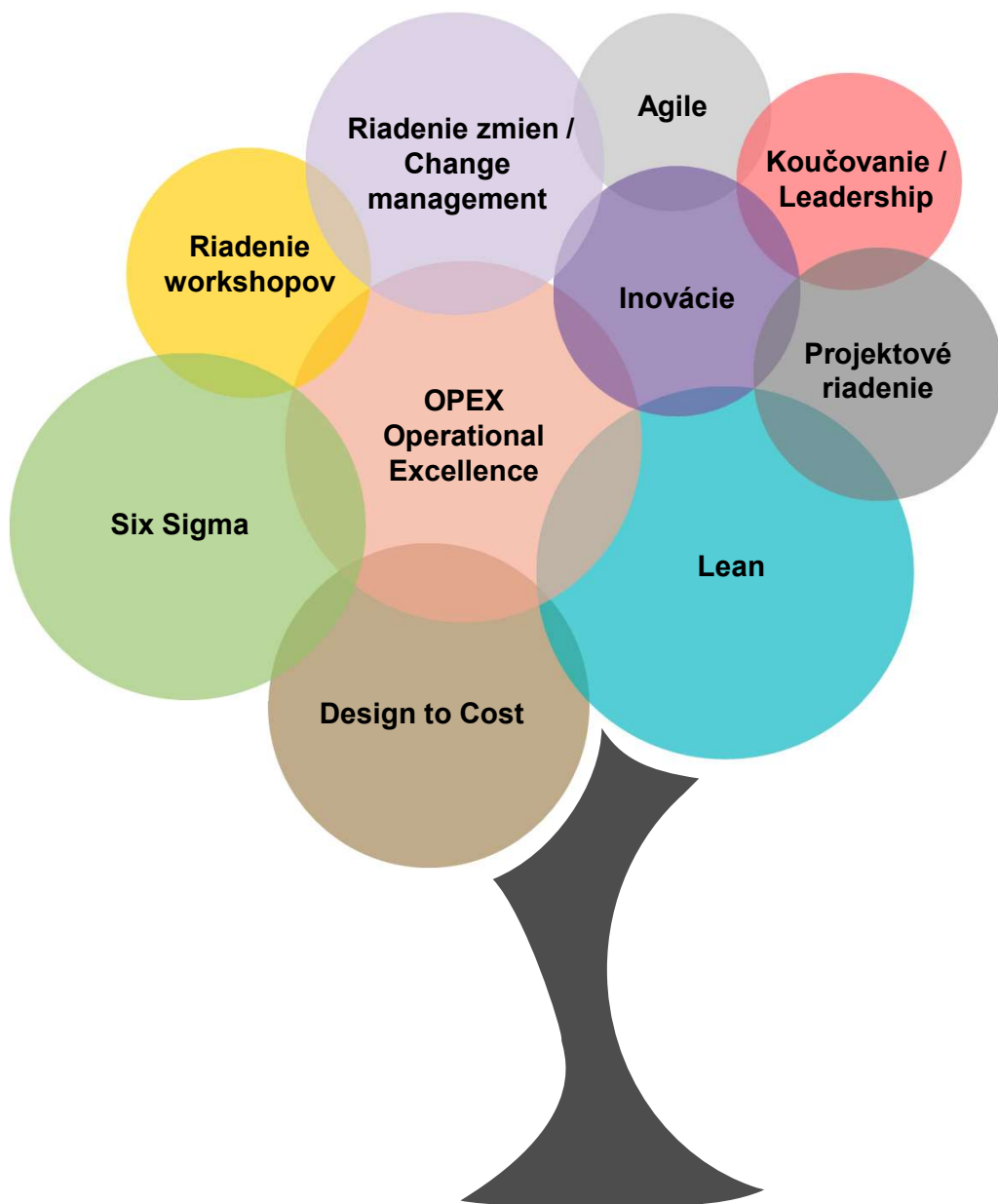
SPÔSOB NAŠEJ PRÁCE: SPOLUTVORBA



- 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



TÝM PROFESIONÁLNÍCH OSOBNOSTÍ



- 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.





Integrated
Consulting
Group

Your Partner in Change.

Make an impact.

Your Partner in Change.

