

Олаф Хауэр

**WIN<sup>6</sup> :**

Ключевые решения  
для бизнеса

Санкт-Петербург  
2019

## Оглавление

Повышение эффективности бизнеса через внедрение корпоративных ценностей .....	4
Системное развитие (проект по развитию дилерской сети) .....	5
HR стратегия: инициативы, коммуникация и поведение в поддержку реализации бизнес-стратегии .....	7
Эффективность внутренних коммуникаций, командная работа и сопровождение организационных изменений .....	9
Развитие талантов путем применения системы менторинга .....	10
Коммуникация в команде топ-менеджмента .....	12
Стратегическое позиционирование на рынке и маркетинг .....	14
Стратегия, лидерство, коммуникация и ориентация на клиента .....	15
Стратегия компании на рынке .....	16
Стратегические цели и миссия .....	17
Менеджер как девелопер: стиль управления в соответствии с ценностями компании (MaD – Manager as Developer of his employees) .....	19
Целенаправленное развитие высокопотенциальных руководителей .....	21
Изменение корпоративной культуры .....	23

### Повышение эффективности бизнеса через внедрение корпоративных ценностей

АЭМ-технологии (госкорпорация «Росатом»)

*АЭМ-технологии – одна из ведущих инжиниринговых компаний России в области энергетического машиностроения. 3500 сотрудников.*

- Симптомы**
- Низкая исполнительская дисциплина и низкая ориентация на результат.
  - Жесткие условия рыночной конкуренции (сроки, бюджет, технологическое лидерство – на 2014 г. 70% проектов оказывались менее прибыльными, чем оценивалось изначально, из-за срыва сроков, выхода за рамки бюджета).
  - Напряженность взаимоотношений между головным офисом и производственными площадками.

**Проблемы** Отсутствие у сотрудников ориентации на положительный результат, а также тенденция к перекалыванию ответственности (отсутствие командной работы) приводит к существенным потерям.

#### Цели

- Повысить эффективность бизнес-процессов за счет улучшения исполнительской дисциплины.
- Повысить эффективность взаимодействия подразделений: улучшение командного стиля работы при ориентации сотрудников на общий результат.
- Повысить результативность компании за счет формирования корпоративной культуры, нацеленной на совместное разрешение проблем и достижение целей бизнеса.
- Объединить за короткий промежуток времени две разные с точки зрения бизнес-культуры производственные площадки.

**Предложение  
iNTG**

- Подготовить описание способов поведения, которые соответствуют внедряемым корпоратив-

ным ценностям. Выработка такого поведения у топ-менеджмента.

- Разработать системы поэтапного внедрения корпоративных ценностей.
- Поэтапное внедрение поведения в соответствии с корпоративными ценностями, начиная с руководителей и неформальных лидеров и заканчивая вовлечением в систему корпоративных ценностей всех сотрудников.

Продолжительность: август 2014 – декабрь 2015.

1 коуч и тренер – Олаф Хауэр.

**Команда**

- У всех 530 менеджеров и сотрудников, которые активно участвовали в проекте, изменилось поведение в нужном направлении.
- За счет этого повысилась эффективность взаимодействия сотрудников внутри департаментов и между департаментами. Участники проекта быстрее находят компромиссы, качество которых повысилось.
- По отзывам самих сотрудников улучшился социально-психологический климат в компании.

**Результаты**

### Системное развитие (проект по развитию дилерской сети)

BMW

*BMW – немецкий производитель автомобилей. Оборот 76,84 млрд. евро, порядка 100 тысяч сотрудников. Ниже представлен кейс по развитию дилерской сети, а именно третий этап проекта – Retail Startup Management, который включал в себя 18 дилерских центров в Китае, по 150 сотрудников в каждом.*

<b>Симптомы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разброс значений стратегических показателей (эффективность бизнес-процессов, финансовые показатели, уровень удовлетворенности клиентов, уровень взаимоотношений сотрудников друг с другом и с клиентами) у разных дилерских центров по всему миру, в частности, в Китае.</li> <li>Неэффективность обучения отдельных представителей дилерских центров, которые затрудняются применить новые знания в повседневной деятельности.</li> <li>Понимание необходимости комплексного подхода к развитию дилерских центров и дилерской сети в целом.</li> </ul>
<b>Проблемы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Низкий уровень развития управленческих навыков у руководителей среднего звена.</li> <li>Маловыраженная организационная структура, отсутствие или неправильное описание бизнес-процессов в каждом подразделении.</li> </ul>
<b>Цель</b>	Повысить эффективность бизнеса и стратегические показатели всех китайских дилерских центров.
<b>Предложение iNTG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Существенная переработка исходных немецких образцовых бизнес-процессов под китайский рынок.</li> <li>До 16 визитов по 3-4 дня в течение двух лет в каждый центр. Работа с топ-менеджментом, проектной группой, внутренними аудиторами (суммарно до 30 человек в каждом центре) в формате индивидуального и командного коучинга и тренингов: исходный анализ соответствия реальных бизнес-процессов дилерских центров образцам бизнес-процессов, которые были предоставлены BMW; доработка каждым дилерским центром образцов бизнес-процессов, разработка собственной системы управления качеством; регулярная оценка уровня качества в соответствии с разработанной системой.</li> </ul>

- Целенаправленная работа с топ-менеджментом над управленческими навыками.
- Создание системы работы по HR.
- Создание системы работы с клиентами.
- Подготовка китайских RSM-коучей: разработка профиля компетенций, разработка и внедрение системы оценки, отбора (включая ассессмент-центры) и профессионального развития коучей.

Продолжительность: февраль 2005 – январь 2009.

1 международный BMW мастер-коуч – Олаф Хауэр.

**Команда**

- Китайские дилеры и сеть дилерских центров в целом поднялись на международный уровень компании BMW.
- Срок окупаемости создаваемых дилерских центров уменьшился до 1 года.
- BMW занял второе место на рынке автомобилей премиум-класса в Китае.

**Результаты**

### **HR стратегия: инициативы, коммуникация и поведение в поддержку реализации бизнес-стратегии**

Beeline Eurasia

*Beeline Eurasia – телекоммуникационная компания, оказывающая услуги на территории России и СНГ.*

Отсутствие общей линии развития отделов HR по каждой из 7 стран, входящих в состав дивизиона Beeline Eurasia.

**Симптомы**

Отсутствие общего направления дальнейшей работы и относительно низкая готовность к определению общего плана и его пошаговой реализации.

**Проблемы**

<b>Цели</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR-департаменту Beeline Eurasia быть готовым поддерживать внедрение бизнес-стратегии компании на 2017-2018 гг.</li> <li>• Определить цели департамента HR, а также инициативы и KPI.</li> <li>• Договориться о способах поведения и взаимодействия, чтобы коммуникация была конструктивной и приятной, как в рамках HR Beeline Eurasia, так и с бизнес-партнерами.</li> <li>• Сделать команду HR эффективной и интегрированной, несмотря на естественную специфику в каждой стране, а их руководителей и лидеров – образцовыми носителями корпоративной культуры и ценностей (digital, agile).</li> <li>• Сформировать отношение к HR Beeline Eurasia как к серьезному бизнес-партнеру со стороны руководителей и других подразделений.</li> </ul>
<b>Предложение iNTG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Серия интервью с главой HR Beeline Eurasia.</li> <li>• Разработка структурированного шаблона опросника для всех участников воркшопа.</li> <li>• Серия интервью с руководителями территориальных компаний (CEO).</li> <li>• Conference call with OpCos (управляющими командами).</li> <li>• Разработка описания структуры, подходов, методов и расписания воркшопа.</li> <li>• Проведение двухдневного воркшопа: 1) HR SWOT-анализ. 2) Ключевые цели HR на 2017-2018 г., вытекающие из целей инициативы, KPI, требующихся ресурсов. 3) Подготовка плана действий.</li> </ul> <p>Продолжительность: февраль 2017 – май 2017.</p>
<b>Команда</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 консультант, коуч и фасилитатор – Олаф Хауэр.</li> <li>• 1 ко-фасилитатор – Людмила Мургулец.</li> </ul>
<b>Результаты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сформирован общий план действий (области, ответственность, сроки).</li> </ul>

- Сформирован пакет документов (результаты SWOT-анализа, ключевые цели HR на 2017-2018 г., вытекающие из целей инициативы, KPI, требующихся ресурсов, включая бюджет и конкретные способы поведения).
- Конкретный план действий для систематического выполнения результатов воркшопа и реализации инициатив.

### **Эффективность внутренних коммуникаций, командная работа и сопровождение организационных изменений**

Tikkurila Россия

*Tikkurila Россия – российское направление финского производителя лакокрасочной продукции, штаб-квартира в г. Тиккурила (Финляндия), производственные площадки в 8 странах, представительства в 20 странах, 3500 сотрудников, доход 653 млн. евро.*

- Неудовлетворенность генерального директора темпами реализации запланированных организационных изменений.
- Неудовлетворенность командой топ-менеджеров, которая реализует эти изменения.
- Закрытость топ-менеджеров друг от друга и от руководителей среднего звена.
- Слишком скептическое отношение к переменам и критическое – к окружающим людям.
- Низкая результативность работы, низкая скорость принятия решений (желание перестраховаться и избыточно детально все проанализировать).

**Симптомы**

**Проблемы**

<b>Цели</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сформировать единое понимание целей и стратегии развития российского направления компании. Согласовать развитие функциональных направлений со стратегическими целями компании.</li> <li>• Повысить эффективность взаимодействия представителей разных функциональных направлений на уровне директоров, менеджеров, супервизоров.</li> <li>• Изменить корпоративную культуру, создать условия для развития персональной ответственности, вовлеченности, командной работы, конструктивного проактивного подхода к решению проблем.</li> </ul>
<b>Предложение iNTG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Индивидуальный коучинг с генеральным директором.</li> <li>• Целевые тренинги для топ-менеджмента.</li> <li>• Индивидуальные сессии с топ-менеджерами.</li> <li>• Командный коучинг для руководителей среднего звена.</li> </ul>
	Продолжительность: ноябрь 2011 – сентябрь 2012.
<b>Команда</b>	1 коуч и тренер – Олаф Хауэр.
<b>Результаты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Успешно реализованы запланированные организационные изменения.</li> <li>• Проведена ротация и почти двукратное сокращение команды топ-менеджеров, повышена эффективность работы команды и каждого топ-менеджера.</li> </ul>

### **Развитие талантов путем применения системы менторинга**

Bilfinger

*Bilfinger SE – международная инвестиционно-строительная компания, занимающаяся комплексным*

*управлением, коммерческой недвижимостью, штаб-квартира в г. Мангейм (Германия). Оборот 8,5 млрд. евро, 70 тыс. сотрудников.*

Компания часто искала кандидатов на вакансии руководителей среднего звена на внешнем рынке труда, а не выбирала из числа талантливых сотрудников.

Симптомы

- Неудачная попытка самостоятельной разработки и внедрения системы целенаправленного развития талантов.
- Отсутствие культуры менторинга.
- Высокие расходы на подбор и адаптацию сотрудников, пришедших с внешнего рынка труда.

Проблемы

- Разработать и внедрить систему управления талантами в рамках финансового блока.
- Разработать систему менторинга как составную часть системы управления талантами.
- В случае успешности проекта масштабировать его на все подразделения компании.

Цели

- Разработка концепции управления талантами (этапы и конкретные действия на каждом этапе, разработка методических материалов).
- Разработка моделей разных путей карьерного развития.
- Разработка системы менторинга в рамках системы управления талантами. Курирование проекта, помощь во внедрении системы.
- Формирование проектной команды, в состав которой вошли топ-менеджеры и 2 внутренних руководителя проектов.
- Регулярные тренинги с топ-менеджерами для развития навыков менторинга.

Предложение iNTG

Продолжительность: август 2013 – июль 2015.

1 консультант, коуч и тренер – Олаф Хауэр.

Команда

- Результаты** Разработана система управления талантами:
- Формируется и ежегодно обновляется кадровый резерв (порядка 100 человек), выделяется ядро (40 человек).
  - Разработан план развития каждого резервиста из ядра.
  - Резервисты из ядра закрепляются за менторами из числа топ-менеджеров (не более трех человек за каждым ментором), ведется регулярная работа с менторами.
  - Выделено 2 тыс. евро в год на обучение каждого резервиста из ядра с высоким потенциалом.
  - Регулярный анализ существующих/потенциальных вакансий, целенаправленная подготовка и продвижение резервистов из кадрового резерва на эти вакансии.
  - Повышение привлекательности компании Bilfinger как работодателя, повышение лояльности руководителей среднего звена.

### Коммуникация в команде топ-менеджмента

Renault

*Renault – французская автомобилестроительная корпорация. Штаб-квартира компании расположена в городе Булонь-Бийанкуре, недалеко от Парижа. В настоящее время автомобили Renault поставляются более чем в 100 стран мира.*

- Симптомы**
- Среда резко изменилась, давление на рынке возросло.
  - Команда состоит из разных бизнес-культур, людей с разным профессиональным образованием и опытом. У каждого участника команды свое видение и понимание ситуации.

- Учитывая большую рабочую нагрузку и ответственность, люди не достигали взаимопонимания при работе с различными повторяющимися проблемными ситуациями.
- Не удалось координировать усилия членов команды и эффективно сотрудничать друг с другом.
- Сформировать общее видение необходимых изменений, подготовить участников к реализации и следованию этим изменениям.
- Ускорить командное развитие в новых условиях.
- Усовершенствовать стиль коммуникации.

Однодневный тренинг для команды топ-менеджеров, направленный на совершенствование навыков эффективной коммуникации, а именно:

- Фасилитированная дискуссия с целью выявления необходимых изменений.
- Упражнение на создание конструктивной и доверительной атмосферы в команде.
- Применение инструментов театрального искусства для выработки новых способов поведения.
- Предоставление обратной связи и рекомендаций для проведения намеченных изменений.

Продолжительность: январь 2016.

2 коуча и тренера – Олаф Хауэр и Пол Борн.

- Согласование между топ-менеджерами конкретных действий, которые на данном этапе каждому из них необходимо продолжать/прекратить/начинать делать.
- Определен план проведения 3-х конкретных мероприятий по повышению эффективности взаимодействия между членами команды, с указанием сроков, участников, необходимых результатов.

Цели

Предложение iNTG

Команда

Результаты

## Стратегическое позиционирование на рынке и маркетинг

NCC

*NCC – крупный отраслевой холдинг, объединяющий десятки предприятий в сфере строительства и развития недвижимости. Оборот 6,7 млрд. евро, 18 тысяч сотрудников.*

**Симптомы** Ощущение, что уровень продаж недостаточно высок, несмотря на понимание качества и конкурентоспособности предлагаемых услуг.

**Проблемы** Неуверенность в своей позиции на рынке, которая частично транслировалась во взаимоотношения с клиентами и партнерами.

### Цели

- Определить конкурентные преимущества компании и ее уникальность.
- Сформировать общее понимание и план действий для успешного развития бизнеса.

**Предложение iNTG**

- Подготовительная работа (интервью и командная встреча с 16-ю ключевыми сотрудниками разных подразделений компаний).
- Подготовительная встреча по объяснению и распределению трёх ролей для работы в командах на предстоящем воркшопе.
- Интерактивный воркшоп на 42 человека, посвященный обсуждению положения компании на рынке, целевой аудитории, продукта компании, представления бренда на рынке.

Продолжительность: март 2013 – апрель 2013.

**Команда** 2 консультанта и фасилитатора – Олаф Хауэр и Людмила Мургулец.

- Разработан план действий в каждой из четырёх выбранных областей работы. Распределена ответственность внутри команд, которые отвечают за работу в каждой из областей.
- Сплочение коллектива, повышение эффективности внутренних коммуникаций, гордость за свою компанию и желание быть ее частью.
- Предоставлена письменная общая и устная индивидуальная обратная связь.

**Результаты**

## Стратегия, лидерство, коммуникация и ориентация на клиента

Сбербанк

*Сбербанк – российская государственная банковская и финансовая компания со штаб-квартирой в Москве. Крупнейший банк в России, Центральной и Восточной Европе.*

Отсутствие организационного видения и менталитета, необходимого для конкуренции на открытом рынке, ориентированном на клиента.

**Симптомы**

Обучить менеджеров среднего звена/лидеров поддерживать персонал своего филиала, чтобы сосредоточиться на росте и на реализации новой корпоративной культуры, ориентированной на клиента,.

### Цель

- 18 однодневных семинаров и мероприятий.
- «Получение права для вас» – постоянная программа поддержки лидерства для менеджеров среднего звена, проводимая в виде индивидуальных четырехчасовых сессий для 150 старших менеджеров. Каждое занятие фокусируется на роли и контексте личности на рабочем месте и посвящается сотрудникам, внесшим вклад в развитие компании.

**Предложение iNTG**



<b>Команда</b>	1 ведущий, тренер и фасилитатор – Пол Борн.
<b>Результаты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сотрудники приняли культуру, ориентированную на клиента.</li> <li>• Внедрены новые системы управления.</li> <li>• Улучшено взаимодействие между сотрудниками.</li> <li>• Реализована лидерская поддержка персонала.</li> <li>• Введены механизмы обратной связи.</li> <li>• Применяется и поощряется «культура коучинга».</li> </ul>

### Стратегия компании на рынке

#### Zeptolab

*Zeptolab – российская компания-разработчик игр для мобильных платформ.*

<b>Симптомы</b>	Уверенность генерального директора в том, что ключевые сотрудники компании не понимают его и стратегию развития компании, которую он предлагает.
<b>Проблемы</b>	Мало задач делегируется руководителям среднего звена, что не позволяет им развиваться и проявлять себя; фрустрация и разочарование в компании (вплоть до увольнения).

#### Цели

- Определить имеющиеся проблемы, возможности и риски для дальнейшего развития компании.
- Выбрать наиболее перспективные области для развития.

<b>Предложение iNTG</b>	Интерактивный воркшоп для 21 человека из разных стран: 1) Выявление и демонстрация существующих коммуникативных проблем. 2) Отработка авторского алгоритма анализа проблем и их решения.
-------------------------	--

Продолжительность: октябрь 2013.

2 консультанта и фасилитатора – Олаф Хауэр и Людмила Мургулец.

**Команда**

- Определены имеющиеся проблемы, возможности и риски для дальнейшего развития.
- Предварительно выбраны наиболее перспективные области для дальнейшего развития.
- Функции HR выведены в перечень приоритетных направлений (подбор, адаптация, карьерное развитие персонала, выстраивание внутренних коммуникаций).
- Подробный отчет, содержащий обратную связь и рекомендации.
- Возможность для клиента самостоятельно доработать стратегию.

**Результаты**

### Стратегические цели и миссия

#### Jensen Group

*Jensen Group – крупнейшая инвестиционная компания российского рынка недвижимости, в настоящее время управляет активами общей стоимостью более 500 млн. долларов, штаб-квартира в Санкт-Петербурге.*

- Рост компании и одновременно кадровая текучка (за год пришло 78 человек, 23 ушло).
- Развитие нового направления – девелоперских проектов совместно с ЗАО «Степ Констракшн» – конкуренция за внутренние человеческие ресурсы для исполнения проектов.
- Необходимость изменения организационной структуры, однако, под вопросом в какую сторону (есть предложение о создании матричной структуры).
- Кажущаяся несамостоятельность сотрудников, эффективная работа только в течение 1-2 недель

**Симптомы**

<b>Проблемы</b>	<p>в месяц, когда из Америки приезжал харизматичный генеральный директор.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Низкая эффективность внутренних коммуникаций, в том числе неудачная попытка самостоятельно разработать стратегию и изменить организационную структуру.</li> <li>Неявное сопротивление внедрению четкой структуры и регламентации бизнес-процессов.</li> <li>Ожидания генерального директора, что его сотрудники будут, как он сам, мотивированными и смогут договориться между собой – не оправдываются в нужном объеме.</li> <li>Нехватка делегирования руководителям среднего звена задач, позволяющих им развиваться и проявлять себя. Последствие этого – фрустрация и разочарование (вплоть до увольнения).</li> </ul>
<b>Цели</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработать стратегию, миссию и соответствующую им организационную структуру.</li> <li>Повысить эффективность взаимодействия топ-менеджеров друг с другом и с нижестоящими сотрудниками.</li> </ul>
<b>Предложение iNTG</b>	<p>Интерактивные воркшопы, фасилитационные сессии, индивидуальная работа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>диагностика состояния компании и эффективности внутренних коммуникаций;</li> <li>проведение SWOT-анализа;</li> <li>разработка миссии компании;</li> <li>формулирование стратегических целей.</li> </ul>
<b>Команда</b>	<p>Продолжительность: сентябрь 2012 – февраль 2013.</p> <p>2 консультанта и фасилитатора – Олаф Хауэр и Людмила Мургулец.</p>

- Проведён анализ развития компании и существующих проблем на данной стадии развития.
- Проведён SWOT-анализ.
- Сформулирована миссия.
- Определены стратегические цели компании.
- На основе всех результатов представлен детальный отчёт с рекомендациями и конкретными действиями.

**Результаты**

**Менеджер как девелопер:  
стиль управления в соответствии  
с ценностями компании  
(MaD - Manager as Developer of his  
employees)**

JTI Ukraine

*Украинское направление третьей по величине в мире табачной компании Japan Tobacco International. Штат JTI Ukraine – 1500 сотрудников.*

- Разногласия между руководителями и сотрудниками, особенно во время регулярных оценок эффективности сотрудников руководителями (массовые жалобы сотрудников в HR).
- Несоответствие повседневного поведения руководителей среднего звена корпоративным ценностям.
- Конфликты, вплоть до увольнения целым отделом.
- Отсутствие культуры/навыков регулярной, открытой и конструктивной обратной связи как основного инструмента для развития людей.
- Отсутствие обсуждения с сотрудниками их личного развития и карьеры (диалог в стиле коучинг).
- Преобладание директивного стиля управления.
- Недостаток культуры/навыков управления конфликтами.

**Симптомы****Проблемы**

**Цель**

Изменить поведение руководителей среднего звена в сторону управления персоналом с точки зрения его карьерного и личностного развития в соответствии с корпоративными ценностями, а не только достижения тактических бизнес-целей.

**Предложение iNTG**

- Работа с топ-менеджерами в формате интерактивного воркшопа (1 день).
- Работа с руководителями среднего звена (160 человек) в формате девяти двухдневных тренингов с элементами фасилитационной сессии и упражнениями из театрального искусства.
- Отработка нового поведения в ролевых играх, где оппонентов играют профессиональные актеры театра.

Продолжительность: октябрь 2013 – март 2014.

**Команда**

- 3 тренера и фасилитатора – Олаф Хауэр, Пол Борн и Людмила Мургулец.
- 6 актёров Нового драматического театра на Печерске (Киев).

**Результаты**

- Повышение осознанности всех участников тренинга.
- Популяризация среди них коммуникативных инструментов: обратной связи, коучинга и управления конфликтами, а также внедрение этих инструментов в повседневную работу участников тренинга.
- Отсутствие жалоб сотрудников на своих руководителей по итогам очередной регулярной оценки сотрудников руководителями.

## Целенаправленное развитие высокопотенциальных руководителей

JTI Kazakhstan

*Казахстанское направление третьей по величине в мире табачной компании Japan Tobacco International.*

- Отсутствие интегральной программы развития высокопотенциальных сотрудников/руководителей.
- 10 высокопотенциальных руководителей второго уровня развиваются нецеленаправленно и не видят конкретных возможностей карьерного развития (переход на третий уровень руководства или расширение зоны ответственности в рамках текущего уровня).
- Руководители высокопотенциальных сотрудников не уделяют должного внимания карьерному развитию своих сотрудников: скорее, применяют формальный подход. Низкий уровень заинтересованности и участия в решении актуальных задач по развитию своих сотрудников.
- Это сказывается на отношении высокопотенциальных руководителей (HiPos) к развитию своих сотрудников, так как они получают негативный пример и начинают воспроизводить именно его.

Повысить компетенции HiPos до требуемого уровня по следующим направлениям:

- собственное карьерное планирование и развитие (связанное со стратегическими целями компании);
- карьерное планирование и развитие своих сотрудников.

Составление и реализация участниками индивидуального плана развития. Разработка образца интегральной программы развития высокопотенциальных сотрудников.

**Симптомы****Проблемы****Цели**

**Предложение  
iNTG**

- Предварительные интервью с участниками.
- Запрос обратной связи от руководителей участников (16 вопросов).
- Проведение первого модуля программы – Career planning & development (2 дня).
- Самостоятельная работа участников над индивидуальным планом развития под патронажем внутреннего менеджера проекта на протяжении всего проекта и после него.
- Групповой коучинг (2 группы в течение 2-х дней).
- Индивидуальный коучинг участников, проводимый внутренним менеджером проекта на протяжении всего проекта и после него.
- Проведение второго модуля программы – Manager as Developer (2 дня).
- Индивидуальный коучинг с внутренним менеджером проекта.

Продолжительность: сентябрь 2015 – сентябрь 2016.

**Команда**

2 коуча и тренера – Олаф Хауэр и Пол Борн.

**Результаты**

- Участниками определены ближайшие перспективные зоны развития, составлен детальный «План индивидуального развития» в виде конкретных шагов, критериев успеха и технологии достижения.
- За период с мая по сентябрь участники продемонстрировали положительную динамику своего развития. Последовательно выполняя намеченный план действий, они смогли увидеть реальные изменения.
- Этот эффект был достигнут в том числе за счёт того, что внутренний менеджер проекта взял на себя ответственность регулярно отслеживать реализацию индивидуальных планов развития высокопотенциальных руководителей.

**Изменение корпоративной культуры**

Спортивный клуб «Ливерпуль»

*Ливерпуль – в числе лидирующих спортивных клубов мира. Он опирается на стабильную систему менеджмента и сильную корпоративную культуру. Для него важно оставаться лидером среди спортивных клубов, поддерживая крепкую связь с фанатами.*

В связи с расширением клуба и переездом на новый стадион на 60 тысяч мест, клубу важно поддержать всех сотрудников (222 человека) и подготовить их к переменам и возможным трудностям, не потеряв при этом свою индивидуальность.

Сплотить коллектив без отрыва от динамичного рабочего процесса, поддержать рост и agile-трансформацию во всех сферах деятельности клуба. Таким образом способствовать необходимым положительным изменениям в клубе.

- Воркшопы, коучинг и менторинг для мотивации и подготовки команды к принятию новых вызовов.
- Комбинация методов бизнес-театра и фасилитации, чтобы вдохновить сотрудников и повысить эффективность работы в команде.
- Специальная программа для футбольных клубов, основанная на понимании их культуры и фанатов.

Продолжительность: 2010 – 2013.

- 3 фасилитатора – в том числе Пол Борн.
- 3 тренера.
- 3 актера бизнес-театра.

- У всех сотрудников клуба сформировано позитивное мышление в отношении будущих вызовов.
- Внедрены новые, более гибкие системы управле-

**Симптомы****Цели****Предложение  
iNTG****Команда****Результаты**

ния, ориентированные на достижение поставленных целей.

- Успешно трансформированы отношения как внутри клуба – между сотрудниками, так и между клубом и фанатами.
- Улучшены лидерские навыки руководителей.