

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕННОСТЯМ В ОРГАНИЗАЦИИ

В период динамичных перемен российской экономики наиболее актуальным становится вопрос: «как развивать бизнес, компанию и управлять человеческими ресурсами в ситуациях нестабильности, неопределенности, регулярных стрессов, когда старые схемы бизнес процессов не всегда срабатывают, привычные рынки претерпевают трансформацию из-за введенных санкций, правил и законов, необходимо оперативно и креативно определять новые ресурсы и возможности, активно вовлекать сотрудников в работу и существенно снижены возможности их материальной мотивации?». Как управлять процессами и людьми, определяя потенциал, скрытые ресурсы, вызывая явный интерес участников и желание вместе двигаться к важным целям развития компании?



Наталья Переверзева

Certified Professional Master and Trainer of Coaching&Business Trainer международного класса ICTA, ICU. Certified NLP practitioner ICU. Executive coach ICC.

MBA City Business School, кандидат философских наук

*руководитель HR службы УК
1С-Архитектор бизнеса*

руководитель Style of Success

Актуальной альтернативой сегодня на российском рынке выступает эффективный стиль управления, когда посредством раскрытия внутреннего резерва, потенциала персонала выстраивается система достижения общекорпоративных целей развития компании с учетом личных целей при единении ценностей компании и сотрудников. Это стиль коучинга в организации.

В современном российском бизнесе можно наблюдать практику применения различных классических подходов в управлении:

- директивного или авторитарного, когда четко отдаваемые приказы с ожиданием быстрого выполнения приводят к сухости отношений, отсутствию доверительности в них, отсутствию мотивации у сотрудников, так как не затрачивают время и силы руководителей на создание благоприятной атмосферы;
- демократического, считающегося лучшим в современном менеджменте, когда в принятии решений участвует коллектив, что мотивирует сотрудников на выполнение согласованных задач, объединяет, способствует комфортной благоприятной атмосфере труда, стимулирует работать лучше, создает здоровую конкуренцию и способствует эффективному развитию компаний, однако, обуславливающий траты много сил, внимания и времени на контроль и созидание, поддержание комфортного климата в коллективе, требует тщательного подбора сотрудников;
- либерального, когда руководитель проявляет «робость», незаинтересованность и отстраненность от рабочего процесса, хорошо предоставляет возможность реализоваться сотрудникам, но в целом не эффективен для развития компаний; либерализм создает возможность развиваться двойственности в управлении, когда реально полномочия у менеджера, а управляет лидер и часто в интересах личных, не общекорпоративных.

Как правило, в управлении встречается смешанный стиль, иногда с преобладающим уклоном к одному из основных. Такой микс стилей управления, используемых по ситуации. Как управляем, так и получаем результат в итоге: неповоротливая к изменениям и сложно управляемая система, или уверенное развитие компании, или расшатанный схлопывающийся бизнес.

Актуальной альтернативой сегодня на российском рынке выступает эффективный стиль управления, когда посредством раскрытия внутреннего резерва, потенциала персонала выстраивается система достижения общекорпоративных целей развития компании с учетом личных целей при единении ценностей компании и сотрудников. Это стиль коучинга в организации.

Основная особенность коучингового стиля управления заключается в умении задавать правильные глубокие вопросы, способствующие нахождению наиболее оптимальных решений для ситуаций, людей, взаимодействия в компании. И это является самым главным достоинством, без которого коучинг просто не имел бы смысла. Коучинг раскрывает и развивает самые лучшие качества людей и команд

(в то время как другие подходы в управлении целенаправленно не стремятся к этому) и позволяет использовать эти качества в работе на благо компании. Коучинг в организации, бизнес-коучинг становится наиболее популярным в России как искусное интеллектуальное тренерство в достижении целей и задач с максимальной эффективностью, с раскрытием внутренних резервов, с включением глубинных мотивов каждого в совершаемой деятельности, с специфичным подходом индивидуальной работы с ценностями каждого участника в согласовании ценностей и миссии компании. Использование коучинга позволяет сотрудникам компании развиваться непосредственно в процессе работы и тем самым повышать свою эффективность. Таким образом, использование коучинга в управлении значительно повышает продуктивность сотрудников компании как одного из основных ресурсов

Постепенно на российском рынке консалтинговых услуг внимание к коучингу как эффективному инструменту достижения целей и управления успешной деятельностью становится глубже, шире и захватывает все больше различных сфер. Коучинг привлекает внимание не только бизнес-структуры, но и государственные организации, силовые структуры.

Чем же управленческий коучинг или коучинг в организации отличается от других видов коучинга?

Главное отличие: совместная работа коуча и клиента ведется над достижением профессиональных и личных целей клиента сугубо в контексте его бизнеса или организации.

Специфика управленческого коучинга — построение эффективных коммуникаций и процессов в компании как структурированной организационной системе взаимодействия, когда коуч работает с каждым участником и учитывает рамки и специфику большой системы.

Таким образом, управленческий коучинг — современная эффективная технология, позволяющая бизнес-коучу действовать своему клиенту в том, чтобы тот:

- максимально четко обозначил собственную цель, задачи, видение развития в компании/развитие компании;
- определил, что и в каком порядке следует делать для того, чтобы достичь поставленной цели;
- просчитал, во что ему обойдется движение к цели и ее достижение — то есть либо нашел недостающие пока ресурсы, либо модифицировал выбранную цель;
- принял окончательное решение о том, что он действительно станет всем этим заниматься;
- расставил приоритеты в задачах, распределил реализацию с заинтересованными людьми;
- вовлек заинтересованных людей в реализацию цели и задач на уровне ценностей
- определил качество результата реализации цели

Управленческий коучинг как эффективная коммуникационная управленческая технология позволяет:

- объединить людей в единую команду
- формировать высокую самомотивацию
- вовлекать сотрудников в работу
- улучшить внутренние коммуникации

- успешно реализовать сложные бизнес-проекты, бизнес-процессы
- создать или выверить стратегический план развития и ближайшие приоритетные задачи
- повысить эффективность и результативность работы сотрудников, повысить прибыль компании

Если говорить об управленческом коучинге в организации, то здесь возможны два, отнюдь не взаимоисключающих, подхода:

1. «Классический» подход: потенциальный клиент слышал или читал о существовании такой технологии, как коучинг. У него есть задача, которую он надеется решить с помощью этой технологии. Клиент ищет подходящего коуча (и рискует найти непрофессионала), поэтому полезно получать рекомендации о профессионализме коуча, ознакомиться с его работами, программами, познакомиться с отзывами о его работе. Далее начинается работа: заключается контракт, определяется приблизительное количество сессий, требуемое для достижения нужного результата, ведется «рабочая тетрадь», задаются и выполняются домашние задания, а на заключительной сессии подводятся итоги. Взаимодействие с коучем происходит в строго индивидуальном режиме, а вопросы, которые обсуждаются и решаются в процессе, частенько выходят из рамок бизнес-формата; и если это происходит, в обязательном порядке заключается еще один, дополнительный, контракт с клиентом.

Структурирование и грамотный подход важен от коуча, несмотря на не знание клиента, т.к. ответственность за работу большая и вред-то всем хорошим начинаниям при непрофессионализме может быть нанесен колоссальный.

Этот подход пока не широко распространен в России, хотя количество искушенных в области коучинга клиентов растет быстро.

2. Подход с использованием коучинговых технологий в работе консультанта: клиент может вообще ничего не знать о существовании коучинга и, следовательно, не озвучивает подобного запроса. Клиент может обозначить свою проблему и не назвать метод работы для решения задачи. И консультант не объявляет клиенту: «А вот сейчас у нас будет коучинг и мы будем осуществлять ряд техник», но в процессе общения с ним и его коллегами держит в голове некую структуру, с помощью которой корректно доносит до клиента и/или целевой аудитории все то, что надо донести и приводит клиента к ожидаемому результату. Структурирование и грамотный подход важен от коуча, несмотря на не знание клиента, т.к. ответственность за работу большая и вред-то всем хорошим начинаниям при непрофессионализме может быть нанесен колоссальный.

И потому подход с использованием коучинговых технологий всегда оправдан в работе консультанта.

КТО ЯВЛЯЕТСЯ КЛИЕНТОМ КОУЧИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ?

Во-первых, руководитель. Тот самый человек, который оказывает очень сильное влияние и на настоящее, и на будущее своей компании. И чем выше статус

руководителя, тем серьезнее это влияние. Поэтому очень важно — оказывать упомянутое влияние не как бог на душу положит (слишком многое в российском бизнесе осуществляется по этой модели), — а грамотно. Здесь могут помочь коучинговые технологии. И значимым является прямая заинтересованность руководителя компании в коучинге.

Во-вторых, это ТОП менеджеры, руководители среднего звена. И только при такой иерархии возможно достичь успеха во внедрении коучинга в организации. Инициатива снизу вверх или со стороны, от HR специалиста, без прямой заинтересованности CEO и его глубоком осознании целесообразности коучинга в организации, неэффективна.

КАК И КОМУ МОГУТ ПОМОЧЬ КОУЧИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ?

И бизнес-коучу, который работает с конкретным управленцем — собственником, топ-менеджером, руководителем среднего звена или наемным высококвалифицированным специалистом, и самому управленцу, который по роду своей деятельности должен не только постоянно принимать решения, но и делать так, чтобы эти решения воплощались в жизнь его подчиненными.

В зависимости от сложности и масштаба задачи определяются участники реализации

цели, задач и в таком варианте участниками реализации могут выступать и собственник бизнеса, и директора структурных подразделений, ТОП-менеджеры, и руководители среднего звена или функционального подразделения, когда решается узкая масштабная по охвату задача в компании.

Коучинг в организации может внедряться как пилотный вариант на одном проекте, направлении бизнеса и затем расширяться на всю структуру компании. Или мягко и аккуратно «опускаться» сверху вниз в компании как новый подход в управлении.

В любом случае, в компании взаимодействие руководителей и сотрудников на различных уровнях управления с использованием коучингового стиля складывается наиболее эффективно. Когда есть осознание общих целей и есть единение в ценностях компании и сотрудников. Когда есть осознание сотрудниками, зачем осуществляется та или иная деятельность ими в конкретных задачах и как это связано со стратегией развития и что их объединяет с компанией в ценностях. Когда в компаниях акцентируют внимание на единении ценностей сотрудников и компании, то осуществляемый набор новых сотрудников включает подбор кандидатов по ценностям.

Однако, многие организации имеют декларации корпоративных ценностей. В большинстве случаев эти декларации не имеют ни малейшего отношения к тому, что происходит в организации каждый день.

Коучинг в организации может внедряться как пилотный вариант на одном проекте, направлении бизнеса и затем расширяться на всю структуру компании. Или мягко и аккуратно «опускаться» сверху вниз в компании как новый подход в управлении.

Однако, многие организации имеют декларации корпоративных ценностей. В большинстве случаев эти декларации не имеют ни малейшего отношения к тому, что происходит в организации каждый день.

Как понять, существуют ли ценности в компании реально или формально?

Модель «четырёх квадрантов»: внутреннее, внешнее, человек, организация (Рисунок 1), — предложенные Кеном Уилбером в книге «Краткая история всего» поможет определить, почему эти ценности «неживые».

Верхний левый квадрант затрагивает внутреннюю жизнь человека: ощущение цели, его стремления и желания, его позиции и убеждения, а также личные ценности

Верхний правый квадрант демонстрирует, как верхний левый проявляется в мире: индивидуальные цели, планы, стратегии, также включает навыки и поведение, которое можно назвать манерами

Нижний левый квадрант касается внутренней жизни организации, ее миссии, культуры, ценностей и корпоративного мышления, т.е. того, что люди считают возможным или невозможным

Нижний правый квадрант затрагивает внешнюю репрезентацию нижнего левого: видение организации, ее цели и стратегия — коллективные нормы поведения, кодекс поведения. Захватывает системы, облегчающие управление организацией.



Рис. 1 Модель четырех квадрантов Кена Уилбера

Корпоративные ценности (левый нижний квадрант) создаются и/или подписываются группой руководителей. Проверить искренность этих ценностей в личном плане просто — посмотреть их наличие на верхней правой стороне. Если соответствия нет — они не работают. Важно проверить, отражаются ли ценности на системе управления качеством работы (нижний правый квадрант). Возможно, ценности отражаются, но не проявлены в системе вознаграждений. В большинстве случаев люди не получают конкретного вознаграждения за соблюдение этих ценностей, следовательно, в повседневной жизни ценности не присутствуют. Например, работа в команде — ценность, но на жаловании участников команды это никак не отражается.

Причина неукоренения ценностей — разрыв между нижней левой стороной и верхней левой, т.е. между индивидуальными ценностями человека и заявленными ценностями организации.

Причины ситуации «неживых» ценностей:

1. руководство создало их не для себя, а для всех, поэтому они остаются на бумаге;
2. большинству сотрудников ценности навязаны и мало согласуются (или не согласуются) с их личными ценностями;
3. неумение связать личное с общественным не дает ценностям «ожить», стать реальными.

Причина неукоренения ценностей — разрыв между нижней левой стороной и верхней левой, т.е. между индивидуальными ценностями человека и заявленными ценностями организации.

Действия, ведущие к реализации желания, должны соответствовать неизбежно желанию. Если соответствия между 4-мя квадрантами не существует — успех сомнителен.

Например, человеку нужно признание (верхняя левая сторона), и это выражается в желании добиться служебного повышения. Действует и ведет себя он (верхняя правая сторона) таким образом, что портит настроение тем, кем управляет, и не достигает целей, которых достигал ранее со своими линейными менеджерами. Определяем следующее:

- действия и поведение (верхняя правая сторона) не соответствуют выраженному желанию (верхняя левая)
- действия и поведение не соответствуют культуре организации (нижняя левая)
- индивидуальные цели не соответствуют целям организации (нижняя правая)

Можно выдвинуть следующие гипотезы относительно данной ситуации с руководителем:

1. стремление человека неясно для него самого. Ему хочется признания или привлечь к себе внимание (потому что у него это получается)
2. ценности человека, которые вызывают отчаянное и агрессивное желание добиваться повышения, не соответствуют ценностям организации, где ключевой момент — шефство

Проверить гипотезы можно следующим образом:

1. можно выложить их игроку (при наличии глубокого доверия)

2. можно разработать список вопросов (Как вообще в организации получают повышение?) и попросить разных людей/сотрудников дать ответ
3. можно наблюдать просто (не думать!) и искать подтверждение или опровержение предположениям

Постановка и проверка гипотез — важная составляющая работу коуча: умение замечать, формулировать, проверять предположение.

Какие могут быть технологии внедрения и основные инструменты коучинга в организации?

Прежде всего, классика. Технология внедрения коучинга в организации с использованием инструментов: GROW как техника исследования ситуации и определения цели, модель расширения и фокуса Т как возможность расширить границы существующего видения и определить новые ресурсы и возможности, декартовы координаты для определения всех вариантов развития ситуации, заинтересованные лица при определении сторонников и помощников, единомышленников, нейрологические уровни для более глубокого осознания рассматриваемого вопроса, 4-х позиционное видение и 4 квадранта (внутреннее, внешнее, человек, организация) как основные модели фокуса внимания на человека, компанию как систему и взаимодействие в ней, постановка гипотез, SMART- установление критериев успеха при определении конкретных шагов в направлении поставленных целей.

Значимым в управленческом коучинге как и в любом виде коучинга является установление раппорта, открытость, активное слушание, открытые вопросы, работа с убеждениями и эмоциями участников, перефразирование, умение держать паузу для внутренней работы участников, молчание, наблюдение, осознание, позитивные

формулировки, рефрейминг, и соблюдение коучем формулы:

НАМЕРЕНИЕ + ВНИМАНИЕ = МАСТЕРСТВО

Роль коуча в управленческом коучинге — помочь клиенту думать и определять лучшие решения, но не решать за него! Важное условие гарантированного результата — это установление раппорта — начального доверия, открытости в общении между коучем и клиентом. Общение должно происходить комфортно, спокойно, доброжелательно, без психологического давления, с активным слушанием, умением делать паузы и молчать, давая возможность клиенту подумать и назвать ответ.

Коуч должен структурировать общение и формировать необходимый результат, заявленный клиентом.

Для удобства используют модель GROW с определением изначально темы коуч-встречи Т topic. GROW в переводе с английского «расти» и каждая буква обозначает в аббревиатуре этап работы: G goal — цель, R reality — реальность/действительность, O options — варианты/альтернативы, W wrap-up — результат.

В общении эффективность обуславливает использование открытых вопросов.

О чем хотите поговорить? Указывается тема. На этапе темы важно понять, о чем хочет поговорить клиент — определить желаемую область изменений

На этапе определения темы встречи и описания реальности, рассмотрения вариантов можно использовать модель Т расширения (с углубляющими вопросами) и фокусировки (на приоритетном аспекте).

Что хотели бы получить в результате встречи? (цель) На этапе целеполагания важно определить конкретную цель на коуч-сессию, спросить клиента о значимости цели; спросить, что клиент хочет получить на выходе — результат коуч-сессии, определить измерение/качество результата на коуч-сессию.

Что в действительности есть/происходит? (реальность) На этапе описания/контекста важно слушать чтобы понять, перефразировать, чтобы клиент увидел свои трудности со стороны, задавать открытые трансформационные вопросы, создать четкое понимание задачи/задач.

Какие действия готовы и реально собираетесь сделать? (подведение итогов, результат) На этапе подведения итогов важно обозначить решения и выводы на будущее, акцентировать намерения клиента, настроить его следовать плану, согласовать возможность поддержки от коуча и обратной связи.

При согласовании темы, цели, подведении итогов можно использовать квадрант Важное-Срочное или декартовы координаты, разделяя все события/дела по 4-м секторам:

- важно но не срочно — сектор благополучия
- важно и срочно — сектор кризиса
- не важно но срочно — сектор иллюзий
- не важно не срочно — сектор разрушения

После распределения по секторам коуч уточняет у клиента желаемую картину и уточняет у клиента, что нужно сделать для коррекции, какие ресурсы нужны еще и как реализовать желаемый вариант картины квадранта Важное-Срочное.

На этапе определения ресурсов для реализации задачи важно определить заинтересованных лиц в реализации цели. Отбор может происходить по заинтересованности и ценностному признаку (работа через ценности сотрудников в объединении с ценностями компании), функциональному признаку (по направлению решения задач, например, маркетинг, продажи, HR или др.) или по признаку «источника энергии для решения проблем» СAPI.

Coalesced — объединенные

Authority — полномочия признанные — юридическое право принять решение, сказать «да» или «нет» — представитель имеет право и способен убедить

Power — власть, наделенная полномочиями — представитель способен поощрять или наказывать

Influence — влияние/косвенная власть — представитель имеет возможность поощрять и наказывать лишь за счет влияния (психологического)

Подходы могут интегрироваться, могут разделяться.

Согласование целей и задач с заинтересованными лицами осуществляется по логическим уровням:

Контекстный — описание конечного результата при решении задачи (где? когда? кто?), проброс в будущее и видение себя — описание ощущений, ситуации;

Деятельный — определение конкретных шагов в достижении результата, что нужно сделать?

Способностей — определение благодаря чему можно реализовать эту цель? Какие способности и навыки помогут достичь желаемого результата?

Ценностей — определяется Почему важно реализовать эту цель? Что ценного достигается с этим результатом?

Самоидентификации — назовите одним словом кто вы в проекте реализации цели — какая роль?

Видения — определить и назвать пользу для общества/человечества, окружения, близких. Что важно глобально для вселенной?

Миссии — определение простыми словами в одной фразе миссии проекта

Работая с задачами клиента, коуч использует инструмент SMART, с помощью которого определяются критерии качества выполнения задач. SMART — распространенная методика управления по целям.

S (specific) — конкретность (специфичность) цели

M (measurable) — измеримость

A (achievable) — достижимость (согласованность)

R (relevant) — релевантность (соответствие)

T (time bound) — временные сроки

SMART-задачи (цели) должны быть четко сформулированы, с результатом, который можно измерить, абсолютно достижимыми (они могут быть очень сложными и бросающими вызов, но не должно возникать сомнений в их выполнимости). Должно быть понятно, ради чего это делается либо к чему в итоге это должно привести, а кроме того, задачи (цели) должны быть точно очерченными во времени (необходимо четко определить сроки (дата + время) выполнения задачи (достижения цели)).

Основными подходами в работе коуча можно определить следующее:

- первый — следование за интересом, не директивный подход
- второй — структурирование — с использованием Смарт, GROW и т.д.)
- третий — процессность — следование логике, последовательности картины общей работы
- четвертый — знание, опытность, мудрость, предвидение, интуиция как директивный подход

Эффективность коучинга определяется следующими составляющими, точнее их наличием, когда при взаимодействии с клиентом коуч:

- пробуждает осознанность клиента
- оставляет за клиентом ответственность и выбор
- взаимоотношения достаточно прочные
- намерение коуча ясно

СТОИТ ВЫДЕЛИТЬ ВАЖНЫЕ КАЧЕСТВА КОУЧА ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ КОУЧИНГЕ ИЛИ КОУЧИНГЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

ГРУППЫ НАВЫКОВ И УМЕНИЙ	ГРУППЫ НАВЫКОВ И УМЕНИЙ	ГРУППЫ НАВЫКОВ И УМЕНИЙ
ГЕНЕРИРОВАНИЕ ПОНИМАНИЯ/ ПРОБУЖДЕНИЕ ОСОЗНАННОСТИ	Помочь клиенту понять себя/свою ситуацию более полно, так чтобы он мог принимать лучшие решения	<ul style="list-style-type: none"> • Слушать, чтобы понять • Повторение, перефразирование, суммирование • Использование молчания • Задавать вопросы, следующие за интересом • Задавать проясняющие вопросы • Группирование
ВНЕСЕНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ	Дать клиенту доступ к наблюдениям, знаниям, опыту, интеллекту, проницательности, интуиции и мудрости	<ul style="list-style-type: none"> • Давать обратную связь • Выдвигать предположения • Давать советы • Бросать вызов • Пробуждать творческие способности и стимулировать инновацию • Давать инструкции
УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ	Позаботиться о том, чтобы минимизировать влияние нужд и предубеждений коуча на клиента. Повысить собственную результативность	<ul style="list-style-type: none"> • Самосознание • Осознание собственных границ • Прозрачность • Прояснение намерения
СТРУКТУРИРОВАНИЕ	Обеспечить достижение клиентом значительных результатов от коучинга	<ul style="list-style-type: none"> • Следование за интересом • Использование модели GROW и T • Постановка целей
УСТАНОВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ	Создать среду, в которой клиент будет чувствовать себя безопасно и осознавать, что никто не выносит суждений о его действиях	<ul style="list-style-type: none"> • Генерирование понимания • Заключение контракта
ПОНИМАНИЕ КОНТЕКСТА ОРГАНИЗАЦИИ	Обеспечить, чтобы работа с коучем отвечала нуждам клиента	<ul style="list-style-type: none"> • Генерирование понимания • Постановка и проверка гипотез

И, безусловно, неизменными постулатами коучинга в организации являются основные аксиомы коучинга:

- Люди обладают огромным потенциалом
- У каждого человека есть уникальная карта реальности, но это не сама реальность
- У людей есть добрые намерения
- Люди достигают своих целей во все времена, причем делают это в совершенстве

Резюмируя и подводя итоги, важно акцентировать внимание на том, что в процессе коучинга следует осознавать, что клиент всегда находится в системе более большей, чем он сам. Коучу в организации необходимо минимизировать влияние на клиента нужд, предубеждений, суждений, и т.д. линейных сотрудников, а также повысить собственную результативность в коучинге.

Одна из ключевых идей «внутренней игры» в управленческом коучинге между коучем и клиентом состоит в уравнении:

ПОТЕНЦИАЛ – ВМЕШАТЕЛЬСТВО = РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

где вмешательство может быть 2-х видов:

- старание сделать все правильно
- возможные мысли, мнения, суждения коуча о клиенте

И самым важным является в работе коуча в организации — раскрытие потенциала всех участников взаимодействия для максимального использования этих ресурсов на благо компании, определение внутренних мотивов, ценностей участников, интеграция их с ценностями компании и балансирование в поле ценностей, способностей, возможностей, интересов компании и участников. Управление по ценностям — это процесс серьезной поступенчатой кропотливой работы коуча по созданию и формированию осознанного отношения каждым участником своего вклада, его ценности, в развитии компании и бизнеса. Интеграция ценностей, целей компании и сотрудников может дать дополнительный приток энергии и сил для достижения целей развития компании, когда каждый участник видит достижение этой цели как своей, что способствует максимальной вовлеченности участников в осуществляемую деятельность

