



Лідер. Еліта. Суспільство

Leader. Elite. Society



УДК 159.9:65.01

doi: 10.20998/2616-3241.2019.2.05

**Євгенія Воробйова**

кандидат педагогічних наук, доцент, кафедри педагогіки та психології управління соціальними системами ім. акад. І.А. Зязюна, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна

ORCID: 0000-0002-6269-578X

E-mail: [evorobjova@ukr.net](mailto:evorobjova@ukr.net)

## РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА-ФАСИЛІТАТОРА В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

**Анотація.** Висвітлено особливості організаційного розвитку для сучасної організації. Проаналізовано, особливості фасилітативних методів і технологій для успішної діяльності менеджера в управлінні персоналом. Стаття містить авторське трактування проблематики використання фасилітативних технологій в роботі менеджера-фасилітатора для ефективного організаційного розвитку. Окреслено перспективні напрямки досліджень з проблеми фасилітативного підходу до управління організацією.

**Ключові слова:** управлінська діяльність, фасилітація, організаційний розвиток, методи фасилітації, менеджер-фасилітатор.

**Eugene Vorobieva**

PhD in Pedagogy, associate Professor, Department of pedagogy and psychology of social systems management to name of Acad. I. A. Ziazyun, National technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»; Kharkiv, Ukraine

E-mail: [evorobjova@ukr.net](mailto:evorobjova@ukr.net)

## THE ROLE OF THE FACILITATION MANAGER IN THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT SYSTEM

**Abstract.** The features of organizational development for a modern organization are highlighted in the paper. Features of the facilitation methods and technologies for the successful activity of the HR manager are also analyzed. The article deals with the author's interpretation of the problems of the use of facilitative technologies in the work of the manager-facilitator for effective organizational development. Also outlined are promising areas of research on the problem of the facilitative approach to managing the organization.

**Key words:** managerial activity, facilitation, organizational development, methods of facilitation, manager-facilitator.

© Євгенія Воробйова, 2019

Eugene Vorobieva

An extended abstract of a paper on the subject of:

**“The role of the facilitation manager in the organizational development system”**

**Problem setting.** In publications, the theme of differences between domestic and Western management styles is quite common. Western managers have long appreciated the benefits of group work. A rare Western company does not use such technologies in working with its personnel. One of the most important competencies of a manager is facilitation, group discussion management technology. Facilitation is included in corporate training programs for corporations such as Ernst & Young, Chevron Corporation, Bayer, etc.

It should be noted that this situation indicates that Western managers are actively using the most valuable that the company has – the unique experience and intelligence of people involved in key business processes, working with clients who create the main product.

The role of facilitation in such a business organization is difficult to overestimate, because facilitation of group work allows you to create formats in which participants share their unique experience, unite it, structure it and thus acquire new unique knowledge.

**Resent research and publication analysis.** The growing interest in the problems of organizational development in today's changing world also leads to increasing demands on the manager himself. The shift of emphasis from the classic managerial functions and managerial roles (diplomat, organizer, leader, representative, manager) to the innovative (coach, moderator, facilitator) determines the relevance of the study of the problem of facilitation for organizational development as a whole.

In recent years, the problem of the professional activity of managers and their potential has been reflected in many scientific studies (L. Beresovska, R. Krichevsky, V. Moroz and others). In

addition, the researches of modern scholars have considered various aspects of training future managers, in particular, the theory and practice of preparation for management activities were investigated by E. Vorobyova, O. Vyhansky, O. Elbrecht, E. Pecherskaya, O. Romanovsky, S. Samigin and others.

The analysis of the concept of "facilitative abilities" is devoted to the works of G. Berulava, O. Vrublevskaya, R. Dimukhametov, M. Kazanzhy, S. Olifira, G. Radchuk, K. Rogers, O. Sannikov, J. Bügenthal, J. Freiberg and others.

The relevance of facilitation in management is now also conditioned by the fact that as a form and method of work of HRs and managers with employees, it has been increasingly introduced into the practice of personnel work. In Europe and America, there is already a market for professionals who are professionally engaged in facilitation, there are professional networks and associations that bring together practitioners of facilitation, which allows to generalize, analyze, explore the accumulated experience, as well as develop new methods and techniques of facilitation. An example of such an association in United States of America is the IAF (International Association of Facilitators), formed in 1994 in the United States and is currently a global organization in seven regions – Africa, Asia, Canada, Europe, Latin America and the Caribbean, Oceania and the United States. In Ukraine, these processes are still in the stage of active development and we have yet to create a professional community of domestic facilitators.

Although there is little interest in the practice of implementing facilitation technology for organizational development, there are not many publications on this subject in the national scientific field.

**Paper objective** is to study the role of the manager as a implementer of facilitation

technology for organizational development and to analyze the basic levels and models of facilitation.

**Paper main body.** In the world theory and practice of organizational development, most scholars are inclined to believe that participatory management style, teamwork, collective decision-making is a decisive aspect of development and the key to success of modern organization. Sharing B. Bunker and B. Alban, G. Bouchet, and R. Marshak's opinions, the author also considers the facilitation of large groups as a technology of organizational development and change.

Organizational Development (OD) is a set of theoretical concepts and practices that allow you to plan for development and change in organizations and other social systems. It is an interdisciplinary field and is based on the knowledge of such sciences as psychology, social psychology, sociology, anthropology, political science and others. The OD's mission is to explain how individuals, groups, organizations, communities, and even societies are changing, as well as initiating, supporting, facilitating change.

Theories and practices of organizational development are related to the personal and social aspects of the system (concepts of leadership, group dynamics, organization of work performed, strategy, organization structure, inter-ethnic relations). While other approaches (management consulting, technological innovation, operational management) focus on the economic, financial and technological aspects of the organization. OR involves developing, implementing, and enhancing change through the introduction of new modes of action, for example, through self-organizing systems and self-managed commands.

To summarize, one can say that OR is focused on improving organizational effectiveness in three main areas:

1. An organization becomes adaptive – able to solve problems on its own, focusing on resources and achieving goals. The PR

enables participants to acquire the necessary knowledge and skills to organize actions, directly involving them in the change process.

2. The organization achieves high financial and technical results, including growth in sales and profits, quality of products and services and high productivity.

3. The organization has satisfied customers, partners, suppliers, as well as engaged, satisfied and trained staff. These people (personnel) are the bearers of experience, knowledge, values – shady, fragile, but such an important collective memory for the company. The intellectual and emotional involvement of employees in the company's development processes, in turn, creates a unique corporate culture that provides the company with a great future. In turn, forms of group, teamwork such as brainstorming, group situation analysis (AAR technology), structured sharing allow staff to actively participate in the development of the company and facilitate the decision-making process for managers.

That is why, in the context of considering organizational development, we consider it appropriate to use facilitation technologies. We agree with many researchers that facilitation can be seen as a technology that promotes group efficiency.

An organized facilitation process leads to an increase in the efficiency of group work, involvement and interest of the participants, unlocking their potential. Features of modern facilitation are the use also of visual methods of group discussion, working with visual images that activate thought processes, effectively postponed in human memory, group discussions.

In turn, it is also worth focusing on the subject of the facilitation activity – the facilitator who leads small or large groups, using knowledge and information in working together to achieve the goals. The British portal speaks about the selection of the facilitator in a separate profession and predicts her future. The facilitator is a

*trainer or facilitator of a series of meetings that organizes, directs, stimulates and optimizes the process of finding information, processing it and making decisions based on the task assigned to the group.*

*Thus, if a manager uses facilitation techniques in interaction with subordinates, then he defines a new style of management-facilitation, which is different from the relationship of manager-leader and team, participation in the process of group dynamics, organization of work in a group.*

**Conclusions of the research.**

*Considering facilitation as an organization of the process of collective interaction of the group, managed by the facilitator manager, we have determined that it is both a process and a set of skills that allow you to effectively organize the discussion of a complex problem without wasting time and in a short time to perform all planned actions with maximum involvement of participants.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Більшість сучасних науковців у своїх дослідженнях актуалізують питання відмінностей між вітчизняними та західними підходами до визначення управлінських стилів. Західні менеджери давно оцінили переваги групових форм роботи. Практика використання таких технологій у західних компаніях є нормою. Згідно з твердженням західних та вітчизняних фахівців у сфері добору, навчання та розвитку персоналу Істер Май Кокс, Лері Філбрука, Н. Карпової й Г. Тюріної однією з найважливіших компетенцій менеджера вважається фасилітація, технологія управління груповим обговоренням [1]. Фасилітація включена в корпоративні програми навчання таких корпорацій як Ernst & Young, Chevron Corporation, Bayer тощо. Слід зазначити, що така ситуація свідчить про те, що західні менеджери активно ви-

*Therefore, all the challenges of today for the facilitator manager are the impetus for implementing the management style at the heart of the facilitation methods and tools. The modern manager needs a set of certain skills that will shape his managerial competencies. Considering facilitation is not just a set of individual methods of working with a group, but first of all, as a modern manager's management style, as a methodology for implementing organizational and social change and development that is important for companies and different communities. Independent search for information more motivates participants of the facilitation and provides more efficient processing of the information found, accelerates the process of solving the task, and also – in the process of corporate training – the development and consolidation of the acquired skills. Effective facilitation involves a long process that can lead to motivation, unlocking the potential of all subordinates in full, effective work of the company as a whole.*

користовують найцінніше, що є в компанії – унікальний досвід й інтелект людей, що беруть участь в ключових процесах бізнесу, які працюють з клієнтами, створюють основний продукт.

Роль фасилітації при такій організації бізнесу переоцінити складно, адже фасилітація групової роботи дозволяє створювати такі формати, при яких учасники обмінюються своїм унікальним досвідом, об'єднують його, структурують і таким чином набувають нових унікальних знань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій,** у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Зростаючий інтерес до проблематики організаційного розвитку в сучасному мінливому світі обумовлює й зростання вимог до самого менеджера. Зміщення акценту з класичних управлінських функцій та ролей менеджера (дипломат, організатор, лідер, представник,

розпорядник) в бік інноваційних (коуч, модератор, фасилітатор) зумовлює актуальність дослідження проблеми фасилітації для організаційного розвитку в цілому.

В останні роки проблема професійної діяльності менеджерів, їхнього потенціалу знайшла відображення в багатьох наукових дослідженнях (Л. Березовська, Р. Кричевський В. Мороз та ін.). Окрім того, у дослідженнях сучасних науковців розглянуто різні аспекти підготовки майбутніх менеджерів, зокрема теорію та практику підготовки до управлінської діяльності досліджували Є. Воробйова, О. Виханський, О. Ельбрехт, Е. Печерська, О. Романовський, С. Самігін.

Аналізу поняття «фасилітативні здібності» присвячено праці Г. Берулави, О. Врубльовської, Р. Димухаметова, М. Казанжи, С. Оліфіри, Г. Радчук, К. Роджерса, О. Саннікової, Дж. Б'юдженталя, Дж. Фрейберга та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми,** котрим присвячується дана стаття. Актуальність фасилітації в управлінні зараз обумовлена ще й тим, що вона як форма та метод роботи HR-ів і менеджерів із працівниками останнім часом все більше запроваджується в практику роботи з персоналом.

З англійської мови "facilitate" – полегшувати, допомагати. Спочатку з'являється поняття соціальної фасилітації: як підвищення ефективності (в плані швидкості і продуктивності) діяльності особистості в умовах її функціонування в присутності інших людей, які в свідомості суб'єкта виступають в ролі або простого спостерігача, або конкуруючого з ним індивіда, або індивідів.

Загалом, фасилітацію можна визначити з точки зору процесу і результату. З точки зору процесу – це розробка, а також управління груповою структурою і процесами, які допомагають групі ефективно виконувати свою роботу,

мінімізуючи загальні проблеми, з якими стикаються люди, працюючи разом [7].

В Європі та Америці вже сформований ринок фахівців, які професійно займаються фасилітацією, там існують професійні мережі і асоціації, що об'єднують практиків фасилітації, а це дозволяє узагальнювати, аналізувати, досліджувати накопичений досвід, а також розробляти нові методи й техніки фасилітації. Прикладом такої асоціації у Сполучених Штатах Америки є IAF (International Association of Facilitators), утворена в 1994 році в США і на даний момент є глобальною організацією в семи регіонах – Африці, Азії, Канаді, Європі, Латинській Америці і Карибському басейні, Океанії і Сполучених Штатах. В Україні ці процеси поки знаходяться у стадії активного розвитку і нам ще тільки належить створення професійної спільноти вітчизняних фасилітаторів.

Незважаючи на неабиякий інтерес до практики впровадження технології фасилітації для організаційного розвитку, у вітчизняному науковому доробку ще не так багато публікацій з цієї проблематики.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). Визначити роль менеджера як реалізатора технології фасилітації для організаційного розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих результатів. У світовій теорії та практиці організаційного розвитку та й у наукових дослідженнях [2, 3, 4, 8] більшість вчених схиляються до думки, що партисипативний стиль управління, командна робота, колективне прийняття рішень є вирішальним аспектом розвитку та запорукою успіху сучасної організації. Поділяючи думку Б. Бункера й Б. Албана, Г. Буше та Р. Маршака [10, 11], автор також розглядає фасилітацію великих груп як технологію організаційного розвитку та змін.

Загалом, аналіз наукових джерел з теорії та практики управління [2, 5, 8] показав, що поняття організаційний розвиток можна визначити як процес позитивних якісних змін в організації. Такі зміни виступають рушійними силами у формуванні способів, засобів і напрямів діяльності та взаємодії в організації й впливають на трансформацію організаційної структури.

В даний час не існує єдиного, загальноприйнятого визначення організаційного розвитку. У свою чергу, організаційний розвиток є міждисциплінарним поняттям, що формується на основі знань з таких наук, як психологія, соціальна психологія, соціологія, психологія управління, антропологія, політологія тощо. В такому контексті завдання організаційного розвитку можна окреслити наступним чином:

- поліпшення міжособистісних відносин;
- переоцінка цінностей організації та колективу;
- послаблення напруженості між робочими групами та всередині них;
- удосконалення процесу управління колективом (цілеспрямоване використання професійних здібностей робочих груп);
- розроблення досконаліших систем та методів для врегулювання суперечок і конфліктів, побудованих на принципах органічності.

Отже, розвиток організації означає мобілізацію всього колективу для її ефективного функціонування.

На думку Річарда Бекхарда, «організаційний розвиток це плановані, засновані на знаннях наук про поведінку людини інтервенції в організаційні процеси. Вони охоплюють всю організацію, управляються зверху, підвищують організаційну ефективність» [10].

У. Бурк і Д. Бредфорд розглядають організаційний розвиток як процес

планування змін, спрямований на вдосконалення організаційної ефективності через досягнення конгруентності таких ключових вимірів організації, як зовнішнє середовище, місія, стратегія, лідерство, культура, структура, системи винагороди, робочі політики і процедури [13].

Таким чином, узагальнюючи викладене вище, можна сформулювати визначення організаційного розвитку. Організаційний розвиток – це застосування знань соціальних наук, яке пов'язане з плануванням розвитку, вдосконаленням стратегій, структур і процесів, що охоплюють всю систему, веде до підвищення ефективності організації. У свою чергу, організація стає ефективною, коли:

- всі її підрозділи та окремі співробітники діють виходячи з чітко поставлених цілей, відповідно до розроблених планів для досягнення цих цілей;
- форма слідує за функцією (проблема, завдання або проект визначають, як будуть організовані людські ресурси);
- рішення приймаються людьми, що володіють інформацією, незалежно від того, де вони розташовуються в системі ієрархії організації;
- система винагороди в компанії передбачає стимулювання управлінців не тільки за отримання прибутку, а й за зростання і розвиток своїх підлеглих, створення креативних і життєздатних робочих груп;
- горизонтальні і вертикальні комунікації в організації ефективні: співробітники відкриті і спілкуються вічна-віч, обмінюються всією, що має відношення до справи інформацією, включаючи почуття;
- між окремими індивідами і групами існує мінімум взаємодій, орієнтованих на вигреш / програш;

- на всіх рівнях конфліктні ситуації в організації успішно вирішуються за допомогою методів прийняття рішень;

- в організації відсутні міжособистісні зіткнення, енергія витрачається на обговорення ідей;

- організація розглядає себе як відкриту систему, всі частини якої взаємодіють один з одним і з навколишнім середовищем;

- цінності організації поділяються усіма її членами і підтримуються стратегією управління;

- перетворюється в компанію, що навчається. У компанії вибудовується механізм зворотного зв'язку, що дозволяє її співробітникам і групам вчитися на власному досвіді [8].

Теорії і практики організаційного розвитку пов'язані з особистісними і соціальними аспектами системи (концепції лідерства, групової динаміки, організація виконуваної роботи, стратегія, структура організації, міжнаціональні відносини). У той час як інші підходи (управлінське консультування, технологічні інновації, операційне управління) сфокусовані на економічних, фінансових і технологічних аспектах організації. Організаційний розвиток передбачає розробку, впровадження та посилення змін за допомогою введення нових способів дії, наприклад, за допомогою систем, що самоорганізуються і самоврядних команд.

Виходячи із вищевикладеного, можна сформулювати такі основні напрями організаційного розвитку в контексті підвищення організаційної ефективності:

1. Організація стає адаптивною – здатна самостійно вирішувати проблеми, фокусуючи увагу на ресурсах і досягненні цілей. ОР дає можливість учасникам отримати необхідні знання та навички для організації дій, безпосередньо залучаючи їх у процес змін.

2. Організація досягає високих фінансових і технічних результатів,

включаючи зростання продажів і прибутку, якість продуктів і послуг та високу продуктивність.

3. Організація має задоволених клієнтів, партнерів, постачальників, а також залучений, задоволений і навчений персонал. Саме ці люди (персонал) є носіями досвіду, знань, цінностей – тіньової, тендітної, але такої важливої для компанії колективної пам'яті. Інтелектуальна і емоційна залученість співробітників до процесів розвитку компанії створює унікальну корпоративну культуру, яка забезпечує компанії велике майбутнє. Форми організації групової, колективної роботи, такі як – мозкові штурми, груповий аналіз ситуації (технологія AAR), структурований шерінг дозволяють персоналу активно брати участь в розвитку компанії і полегшувати для керівників процес прийняття рішень.

Саме тому, в контексті розгляду організаційного розвитку, вважаємо доцільним використання технологій фасилітації. Погоджуємося із багатьма дослідниками про те, що фасилітацію можна розглядати як технологію, що сприяє підвищенню групової ефективності.

По-перше, фасилітація як процес фокусується на наступних напрямках: чого необхідно досягти; хто повинен бути залучений; розробка процесу, в якому бере участь група, і послідовність виконуваних завдань; організація комунікаційних процесів; досягнення відповідного рівня участі та використання ресурсів; групова енергія, рушійні сили і здібності учасників; фізичне й психологічне середовище. Основна мета фасилітації – підвищення групової ефективності.

По-друге, фасилітація як результат дозволяє допомогти групі стати краще шляхом реалізації таких кроків: підвищити якість прийнятих рішень; підвищити відповідальність щодо прийнятих рішень; значно скоротити час реалізації рішень; поліпшити відносини в групі; посилити особисту задоволеність

учасників групи; сприяти організаційному навчанню.

Отже, можна із впевненістю підтримати думку багатьох експертів, які пророкують фасилітації та її методам велике майбутнє в області менеджменту і бізнес-освіти. Це пов'язано з тим, що технологія фасилітації стратегічних сесій, нарад, групових дискусій, мозкових штурмів стимулює до напруженої розумової роботи учасників заходу, відкриває потенціал кожного учасника, досягаючи поставлені перед сесією цілі та виводячи групу на реалізацію поставлених завдань.

Організований процес фасилітації приводить до підвищення ефективності групової роботи, залучення та зацікавленості учасників, розкриття їхнього потенціалу. Рисами сучасної фасилітації є використання також наочних методів вибудовування групового обговорення, робота з візуальними образами, які активізують розумові процеси, ефективно відкладаються в людській пам'яті.

Однак варто зосередитися й на самому суб'єкті фасилітативної діяльності – фасилітаторі, який веде маленькі чи великі групи, використовуючи знання й інформацію в спільній роботі для досягнення цілей. Британський портал говорить про виділення фасилітатора в окрему професію і пророкує їй перспективне майбутнє. Фасилітатор – це тренер або ведучий серії зустрічей, який організовує, спрямовує, стимулює і оптимізує процес пошуку інформації, її обробки і рішення на її основі поставленої перед групою завдання [6].

Така ситуація цілком очевидна, адже викладене вище дозволяє констатувати, що фасилітація – це процес, який лідери, менеджери, тренери, організатори нарад і комунікатори використовують, щоб додати зміст, процес і структуру для задоволення потреб окремих осіб, груп або команд. Вона використовується як для вирішення поточних, локальних за-

дач, так і в процесі проведення організаційних і соціальних змін.

Діяльність фасилітатора заснована на таких основних принципах:

1. Фасилітатор – це гід, що допомагає людям пройти і "прожити" процес разом. Це означає, що фасилітатор не висловлює свою думку, а навпаки витягує думки і ідеї членів групи.

2. Фасилітатор фокусується на тому, як люди беруть участь в процесі навчання, обговорення або планування, і на тому, що має бути досягнуто.

3. Фасилітатор залишається нейтральним і ніколи не стає на чийсь сторону в обговореннях.

4. Фасилітатор надає метод і засіб, що допомагає знайти відповідь в складних ситуаціях, пов'язаних з операційною діяльністю бізнесу.

Таким чином, якщо менеджер використовує методи фасилітації у взаємодії з підлеглими, то він визначає новий стиль управління-фасилітація, який відрізняється стосунками менеджера-лідера і команди, участю в процесі групової динаміки, організацією роботи в групі.

Менеджер-фасилітатор – це процедурний лідер, який робить процес більш легким і ефективним, полегшує взаємодії всередині групи, який керує процесом обговорення, залучає учасників і структурує роботу групи, який пропонує підтримку підлеглим в контексті оперативного управління. Він направляє роботу учасників до досягнення поставленої мети, модерує результати і стежить за виконанням учасниками заданих технологією правил.

Менеджер-фасилітатор надає метод і засіб, що допомагає знайти відповідь в складних ситуаціях, пов'язаних з операційною діяльністю бізнесу. В процесі фасилітації менеджер не застосовує свої схеми дії, не використовує свій стереотип сприйняття, що не викладає свій погляд на проблему і не пропонує свій спосіб вирішення.



Менеджер-фасилітатор допомагає групам як в рішенні поточних завдань (рішенні проблем, прийнятті рішень; вирішенні конфліктних ситуацій; розвитку команди), так і при проведенні організаційних змін (розробці і реалізації принципово нової корпоративної стратегії; злиття, поглинання компаній; структурної реорганізації; оптимізації бізнес-процесів; впровадженні нових організаційно-управлінських процесів, процедур, міжнародних стандартів якості та ін.).

Для успішної роботи керівника з співробітниками важливо, щоб він в ролі фасилітатора міг гнучко використовувати техніки і інструменти фасилітації, які відрізняються функціоналом і своїми методами пробудження і залучення підлеглих, і адаптувати їх під бізнес-ситуацію.

До таких технік належать [13]:

1. "Відкритий простір" (Open Space).
2. "Світове кафе" (World Cafe).
3. "Сприятливий запит" (Appreciative Inquiry).
4. Agile Leadership.
5. Flip Flop of Pinpoint, робота з модераційна картами.
6. "Пошук майбутнього" – "динамічна фасилітація" використовуються ефективні способи генерації рішень – mind-mapping, силове поле, рейтингування, причинно-наслідкові діаграми, класичний мозковий штурм, групова дискусія.

Звичайно ж, неодмінно включаючи в програму групової роботи моделі і методи з теорії і практики стратегічного менеджменту та управління проектами: Swot-, Pest-аналіз, матриця BCG, матриці відповідальності, діаграми Ганта, Ішикави і Паретто, і ін.

У процесі роботи з групою при вирішенні поточних задач, менеджер-фасилітатор реалізує такі напрями своєї діяльності:

1. створює процес, який допоможе підлеглим ефективно використовувати ресурси для прийняття високоякісних рішень;

2. створює позитивне середовище, в якому підлеглі можуть працювати продуктивно для досягнення групових цілей;

3. розвиває, навчає і надихає підлеглих для продуктивного досягнення цілей;

4. залучає учасників і структурує роботу;

5. надає підтримку у визначенні загальних цілей і специфічних завдань;

6. допомагає підлеглим оцінити їхні потреби і розробити плани щодо їх задоволення;

7. допомагає групі зрозуміти її власні процеси, для того щоб працювати більш ефективно;

8. управляє груповою дискусією і підтримує її в потрібному напрямку;

9. підтримує учасників в оцінці наявних у них навичок і вироблення нових;

10. використовує консенсус, для того, щоб допомогти прийняти рішення, що враховує думку кожного з членів групи;

11. забезпечує зворотний зв'язок у групі, що дозволяє їй оцінити власний прогрес і зробити необхідні коректування;

12. допомагає групі оцінити джерела поза і всередині неї;

13. управляє конфліктними ситуаціями;

14. заохочує лідерство в інших через поділ відповідальності з управління групою.

Таким чином, в процесі роботи з групою менеджер-фасилітатор здійснює вагомий внесок в організаційний розвиток шляхом вирішення наступних завдань:

1. допомога групі визначити її загальні цілі та специфічні завдання;

2. допомога учасникам в оцінці їхніх потреб і розробці планів щодо їх задоволення;

3. організація процесу, який допоможе членам групи ефективно використовувати час для прийняття високоякісних рішень;

4. управління групою дискусією й підтримка її в потрібному напрямку;

5. корегування ідей учасників групи у чіткі формулювання;

6. допомога групі у розумінні її власних процесів для більш ефективної праці;

7. забезпечення впевненості в тому, що виявлені і перевірені всі припущення;

8. підтримка учасників в оцінці наявних у них навичок і вироблення нових;

9. використання консенсусу для допомоги групі у прийнятті рішення, що враховує думку кожного з членів групи;

10. підтримує учасників в управлінні їхньою власною міжособистісною динамікою.

Отже, ключову роль у процесі фасилітації відіграє фасилітатор. Він є нейтральним лідером, який сприяє підвищенню ефективності групової роботи. Фасилітація може застосовуватися у груповій та командній роботі, в управлінні людьми, при проведенні нарад і зборів, при управлінні процесами та змінами.

**Висновки з даного дослідження** та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Розглянувши фасилітацію як організацію процесу колективної взаємодії групи, якою керує менеджер-фасилітатор, ми визначили, що це одночасно процес та сукупність навичок, які дозволяють ефективно організувати обговорення складної проблеми без витрат часу та за

короткий термін виконати усі заплановані дії із максимальним залученням учасників процесу. Тому усі виклики сучасності для менеджера-фасилітатора є поштовхом для реалізації стилю управління, в основі якого лежать методи та інструментарій фасилітації.

Сучасному менеджеру необхідний набір певних навичок, які будуть формувати його управлінські компетенції. Розглядаючи фасилітацію не просто як набір окремих методів роботи з групою, а в першу чергу, як стиль управління сучасного менеджера, як методологію для здійснення організаційних і соціальних змін та розвитку, важливих для компаній і різного роду спільнот. Самостійний пошук інформації сильніше мотивує учасників фасилітації та забезпечує більш ефективну обробку знайденої інформації, прискорює процес вирішення поставленого завдання, а також – в процесі корпоративного навчання – освоєння і закріплення набутих навичок. Ефективна фасилітація передбачає тривалий процес, який може привести до мотивації, розкриття потенціалу всіх підлеглих в повному обсязі, ефективної роботи компанії в цілому.

Перспективу подальших досліджень вбачаємо у дослідженні змісту діяльності менеджера з огляду на значущість фасилітативного характеру сучасної управлінської діяльності для організаційного розвитку.

### **Список літератури:**

1. Карпова, Н. Самая-самая первая фасилитация. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://facilitation.by/facilitators\\_advice](http://facilitation.by/facilitators_advice)

2. Березовська, Л. І. & Пукіш, А. О. (2015) Психологічні особливості управлінського та підприємницького потенціалу менеджерів. *Вісник Національного університету оборони України: Збірник*

*наукових праць*. №1 (44). Київ: НУОУ. С.21 – 27.

3. Романовский, А. Г., Шаполова В. & Квасник, О.В. (2016) Трёхвекторная структура понятия лидерство. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bittream/KhPI-Press/26904/1/Romanovskiy\\_Trekhvektornaya\\_2016.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bittream/KhPI-Press/26904/1/Romanovskiy_Trekhvektornaya_2016.pdf).

4. Дрыгина, И. В. Важность лидерских качеств менеджера для его

професійної діяльності. [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://res.krasu.ru/paradigm>.

5. Небаєва, Н. І. & Ратушняк, О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava\\_menedzhment\\_organizacij\\_administuvannya\\_ch1/index\\_5.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_5.htm)

6. Лазаренко, М. Ключові компетенції фасилітатора за стандартами IAF. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://humantime.com.ua/blog/klyuchovi-kompetentsi-fasilitatora--za-standartamiiaf-1#main>.

7. Чемпен, Р. Роздуми про історію фасилітації. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://humantime.com.ua/blog/rozduumi-pro-istoriyu-fasilitatsi-richard-chempen-1#main>

8. Sakaliuk, O. (2016) Model of forming education managers' readiness for professional activities under current conditions. *Наука і освіта*. № 6. С. 107 – 111.

9. Kuzmina, N. (2017) Implementation of the model of forming the future managers' readiness for business correspondence in the educational process of the university. 10th international conference of education, research and innovation nov 16 – 18.

10. Beckhard, R. (2006) What is organizational development? *Organization Development: A Jossey-Bass Reader*. By Joan V. Gallos, Edgar H. Schein. Jossey-Bass A Wiley Imprint.

11. Bunker, B. B., Alban, B. T. & Lewicki, R. J. (2004) Ideas in Currency and OD Practice: Has the Well Gone Dry? *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 40. Is. 4.

12. Bushe, G. R. & Marshak, R. J. (2009) Revisioning organization development: diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 45. Is. 3.

13. Schwarz, R. (2005) The Group Effectiveness Model. The Skilled Facilitator

Fieldbook. Ed. by R. Schwarz, A. Davidson, P. Carlson, S. McKinney. San Francisco: Jossey-Bass.

#### References:

1. Karpova, N. *Samaja-samaja pervaja fasilitacija* [The very first facilitation.]. Access mode: [http://facilitation.by/facilitators\\_advices](http://facilitation.by/facilitators_advices) [in Russian]

2. Berezovska, L. I. & Pukish, A. O. (2015) *Psykholohichni osoblyvosti upravlins'koho ta pidprijemnyts'koho potentsialu menedzheriv* [Psychological peculiarities of managerial and entrepreneurial potential of managers]. Bulletin of the National Defense University of Ukraine: collection of scientific works. No. 1 (44). Kyiv: NUOU. P. 21 – 27 [in Ukrainian]

3. Romanovsky, A. G., Shapolova, V. V. & Kvasnik, O. V. (2016) *Trjohvektornjaa struktura ponjatija liderstvo* [Three-vector structure of the concept of leadership]. Access mode: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/26904/1/Romanovskiy\\_Trekhvektornaya\\_2016.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/26904/1/Romanovskiy_Trekhvektornaya_2016.pdf). [in Russian]

4. Drygina, I. V. *Vazhnost' leaderskih kachestv menedzhera dlja ego professional'noj dejatel'nosti* [Importance of leadership qualities of a manager for his professional activity]. Access mode: <http://res.krasu.ru/paradigm> [in Russian]

5. Nebaeva, N. I. & Ratushnyak, O. G. *Menedzhment orhanizatsij i administruvannia. Chastyna 1* [Organization management and administration. Part 1]. Access mode: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava\\_menedzhment\\_organizacij\\_administuvannya\\_ch1/index\\_5.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_5.htm) [in Ukrainian]

6. Lazarenko, M. *Kliuchovi kompetentsii fasylitatora za standartamy IAF* [Key competencies of the IAF facilitator]. Access mode: <http://humantime.com.ua/blog>

/klyuchovi-kompetentsi-fasilitatora--za-standartamiif-1#main [in Ukrainian]

7. Champen, R. *Rozdumy pro istoriiu fasylytatsii* [Reflections on the History of Facilitation]. Access mode: <http://humantime.com.ua/blog/rozdumi-pro-istoriyu-fasilitatsi-richard-chepmen-1#main> [in Ukrainian]

8. Sakaliuk, O. (2016) Model of forming education managers' readiness for professional activities under current conditions. *Nauka i osvita*. №6. P. 107 – 111.

9. Kuzmina, N. (2017) Implementation of the model of forming the future managers' readiness for business correspondence in the educational process of the university. 10th international conference of education, research and innovation nov 16 – 18.

10. Beckhard, R. (2006) What is organizational development? *Organization Development: A Jossey-Bass Reader*. By Joan V. Gallos, Edgar H. Schein. Jossey-Bass A Wiley Imprint.

11. Bunker, B. B., Alban, B. T. & Lewicki, R. J. (2004) Ideas in Currency and OD Practice: Has the Well Gone Dry? *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 40. Is. 4.

12. Bushe, G. R. & Marshak, R. J. (2009) Revisioning organization development: diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 45. Is. 3.

13. Schwarz, R. (2005) The Group Effectiveness Model. The Skilled Facilitator Fieldbook. Ed. by R. Schwarz, A. Davidson, P. Carlson, S. Mckinney. SanFrancisco: Jossey-Bass.

*Стаття надійшла до редколегії 28.11.2019*