

Фасилитация и её роль в развитии производительности и эффективности труда

М.Ю. Иванов^а, А.Н. Шкрепто^б

Братский государственный университет, ул. Макаренко, 40, Братск, Россия

^а nis@brstu.ru, ^б nastenochka.04@mail.ru

^а <https://orcid.org/0000-0003-0538-7083>, ^б <https://orcid.org/0009-0001-1188-7538>

Статья поступила 05.09.2025, принята 12.09.2025

В работе представлены результаты исследований предпосылок внедрения фасилитации как способа повышения производительности и эффективности труда персонала современного предприятия при организации и проведении групповых мероприятий: совещаний, мозговых штурмов, проектной деятельности и т. д. Проанализирована востребованность фасилитации на фоне трансформации и диверсификации профессий и должностных обязанностей работников компаний. Раскрыта сущность фасилитации, заключающейся в объединении разных групп персонала предприятия и облегчении их совместной деятельности над поиском решения бизнес-проблем, показано её отличие от обычного руководства командной работой. Составлен перечень стандартных действий фасилитатора, рассмотрены разновидности способов обсуждения задач, негативные факторы, способные повлиять на эффективность коллективных мероприятий. Дана характеристика основных методов принятия решений и управленческих инструментов, включая выполняемые действия и уровень полномочий лица или группы лиц. Предложены должности работников, способных выполнять функции фасилитаторов. Изучены такие типовые действия фасилитатора в ходе совещательных мероприятий, направленных на принятие решений, как подготовка, лидерство, модерирование и контроль. В хронологической последовательности выстроены и проанализированы основные навыки фасилитатора: знание основных правил и границ, управление временем, поощрение участия, беспристрастность, готовность вмешаться, чувствительность, проверка участников, синтез идей. Изучены требования, предъявляемые в настоящее время к фасилитатору вне зависимости от направления деятельности организации (профессиональные и мягкие [гибкие] компетенции). Разработана модель «Треугольник содействия», заключающаяся в соблюдении фасилитатором баланса между тремя важнейшими элементами групповой деятельности персонала предприятия: целями, отношениями и процессами.

Ключевые слова: персонал; групповая работа; сотрудничество; содействие; посредничество; принятие решения.

Facilitation and its role in developing productivity and labor efficiency

M.Yu. Ivanov^а, A.N. Shkrepto^б

Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia

^а nis@brstu.ru, ^б nastenochka.04@mail.ru

^а <https://orcid.org/0000-0003-0538-7083>, ^б <https://orcid.org/0009-0001-1188-7538>

Received 05.09.2025, accepted 12.09.2025

The article presents the results of research into the prerequisites for introducing facilitation as a way to improve the productivity and efficiency of modern enterprise personnel when organizing and conducting group events: meetings, brainstorming sessions, project activities, etc. The demand for facilitation is analyzed against the backdrop of the transformation and diversification of professions and job responsibilities of company employees. The essence of facilitation, which consists in uniting different groups of enterprise personnel and facilitating their joint activities to find solutions to business problems, is revealed, and its difference from conventional teamwork management is shown. A list of standard facilitator actions is compiled, types of task discussion methods and negative factors that can affect the effectiveness of collective events are considered. The characteristics of the main decision-making methods and management tools are given, including the actions performed and the level of authority of a person or group of persons. Positions of employees capable of performing the functions of facilitators are proposed. Such typical facilitator actions during deliberative events aimed at decision-making as preparation, leadership, moderation and control are studied. The main skills of a facilitator are arranged and analyzed in chronological order: knowledge of basic rules and boundaries, time management, encouragement of participation, impartiality, readiness to intervene, sensitivity, checking of participants, synthesis of ideas. The requirements currently imposed on a facilitator, regardless of the organization's area of activity (professional and soft (flexible) competencies) are studied. The "Triangle of Facilitation" model is developed, which consists of the facilitator maintaining a balance between the three most important elements of the group activity of the enterprise's personnel: goals, relationships and processes.

Keywords: staff; group work; cooperation; assistance; mediation; decision making.

Введение. В настоящее время глобализация производства и гиперконкуренция практически в любой сфере деятельности оказывают самое непосредственное влияние на организацию труда современной компании [1].

Одни предприятия имеют представительства в разных странах и на разных континентах, а другие посредством применения глобальной сети Интернет и прочих информационно-коммуникационных технологий зави-

сят от работников, разбросанных по различным географическим локациям и часовым поясам [2–5].

Вместе с тем объединение людей с многогранным опытом и нестандартными точками зрения для анализа бизнес-задач необходимо, поскольку существует высокая вероятность появления творческих и инновационных подходов.

Так, на многих российских предприятиях до сих пор существует порочная практика взаимоотношений начальника и подчиненного по принципу «дайте мне свои предложения, а я их рассмотрю». Современные принципы управления направлены на коллективное обсуждение проблем и выработку решений, что требует серьезной ломки стиля мышления руководства организации.

Например, в группу стратегического планирования рекомендуется включать работников как минимум следующих категорий: опытных менеджеров верхнего звена, имеющих опыт работы и знающих существующий бизнес «от и до», молодых управленцев, назначенных на должности не более 2–3 лет назад и имеющих «свежий» взгляд, и, так называемых, «подснежников» – любых сотрудников без административных полномочий, но приближенных к руководству предприятия для высказывания нестандартных идей.

Однако из-за различных мнений вышеперечисленного персонала нельзя просто собрать всех вместе и надеяться, что эти работники будут действовать сообща и самостоятельно находить эффективные решения.

Коллективный труд, безусловно, повышает вероятность обнаружения новых подходов, которые отдельно взятый сотрудник может предложить далеко не всегда.

В то же время для успешной командной работы необходимы эффективная координация и инструменты по предотвращению конфликтов, избежать которых крайне сложно, когда вместе собираются сотрудники с разным возрастом, социальным статусом и положением в иерархии компании и собственными взглядами на жизнь и развитие бизнеса [6].

Однако трения на рабочем месте могут быть либо разрушительными, либо их можно переформатировать в творческое русло, направленное на создание инновационных процессов, продуктов и решений.

Именно здесь и возникает необходимость в обеспечении эффективного содействия в работе и управлении конфликтами, позволяющем компаниям использовать всё разнообразие потенциала персонала и продуктивно использовать его при решении корпоративных проблем.

Научная новизна данного исследования заключается в хронологическом выстраивании последовательности реализации основных навыков фасилитации и разработке модели «Треугольник содействия», заключающейся в соблюдении фасилитатором баланса между тремя важнейшими элементами групповой деятельности персонала организации: целями, отношениями и процессами.

Материалы и методы исследования представляют собой системный анализ основных способов принятия решений и управленческих инструментов, а также типовых действий фасилитатора современного предприятия.

Теоретические основы фасилитации как способа развития производительности и эффективности труда. Успешное функционирование организации во многом зависит от подхода руководства, которое зачастую как поощряет, так и препятствует устранению критических ситуаций. В частности, управление компанией может быть основано с точки зрения перспективного развития на ближайшее десятилетие или же на попытке превзойти своих непосредственных конкурентов. Наверняка существует больше способов реализовать первую стратегию, чем вторую.

По мере трансформации бизнеса происходит и диверсификация профессий и должностных обязанностей работников предприятий. Сегодня иерархия рабочих мест отходит на второй план. Гораздо в большей степени развитие компании зависит от межличностных отношений сотрудников [7].

Современные организации в последние годы активно конкурируют между собой над привлечением разнопланового персонала. Сотрудники с многосторонним опытом и точками зрения, вместе работающие над проектом, с большей вероятностью найдут наиболее эффективное решение. Вместе с тем, компаниям понадобятся и люди, которые знают, как использовать всё это разнообразие мыслей, идей и подходов и продуктивно управлять им.

Наконец, работникам часто нужно уметь обсуждать вопросы инклюзивности и предвзятости. И это могут быть достаточно непростые дискуссии. Сотрудничество никогда не бывает лёгким постоянно. Его организация становится ещё сложнее, когда проблемы и задачи, над которыми трудятся коллективно, вызывают дискомфорт, беспокойство или страх персонала. Причём все эти негативные эмоции не исчезнут ни сегодня, ни завтра.

Что же происходит, когда предприятие сталкивается с серьёзной проблемой или реализацией нового проекта? Обычно руководитель того или иного уровня созывает совещание и сам по умолчанию становится посредником в прениях. Хотя управленцы и несут ответственность за все ежедневно происходящие события, но должность менеджера не делает их автоматически хорошими специалистами в организации таких мероприятий.

Работников, обладающих навыками посредничества, принято называть фасилитаторами. Впрочем, многие по-прежнему заблуждаются и считают фасилитаторами председателей собраний или ведущих скучных презентаций.

Данный термин происходит от латинского слова "facilis", означающего «делать менее трудным» или «облегчать» [8]. Таким образом, фасилитация заключается в создании структуры и среды, упрощающих и поддерживающих сотрудничество, содействию в объединении и обеспечении взаимодействия различных групп персонала и облегчении их совместной работы в коллективных совещательных процессах (рис. 1).

Обычно функции председателя собрания выполняет работник из числа административно-управленческого состава предприятия.



Рис. 1. Перечень типовых действий фасилитатора

Несмотря на то, что всем участникам может быть предоставлена возможность высказаться, мнение руководителя по умолчанию имеет больший вес, и в конечном итоге именно он в силу своего авторитета принимает окончательное решение за группу.

Однако между функциями председателя и фасилитатора существуют определённые различия.

Роль фасилитатора заключается не в том, чтобы высказывать свою точку зрения или предлагать идеи, а в вычлениении мнений участников совещания и предоставлении им основы и ресурсов для принятия целостных решений всей группой. Кроме того, фасилитатор не встаёт на чью-либо сторону. Он руководит процессом, сохраняя нейтралитет [9].

Эффективный фасилитатор создаёт такие условия, при которых гарантируется, что идеи каждого работника будут услышаны, персонал чувствует себя комфортно, делясь своими мнениями, и понимает, что на решения коллектива руководитель мероприятия не влияет.

Несмотря на то, что между фасилитацией и председательством на собрании есть разница, хороший руководитель также может выполнять функции фасилитатора, предоставляя всем сотрудникам равные возможности для участия, а не постоянно перехватывая микрофон или ведя себя так, будто у него есть ответы на все вопросы.

Один из самых сложных аспектов при проведении коллективных обсуждений – знать, как помочь группе принять решение, ведь бывают ситуации, когда работники преследуют собственные неозвученные цели, занимают несогласные или абсолютно полярные позиции.

Также не следует забывать, что большинство служебных конфликтов вспыхивает именно во время проведения совещаний и рассмотрения проблем предприятия.

Существует два отличающихся типа обсуждений:

– не приводящие к решению, не вырабатывающие и не согласующие планы действия или правила: мозговой штурм, при котором все идеи принимаются и не

обсуждаются; обмен информацией, в ходе которого члены группы делятся собственным опытом или сообщают новые сведения; сессия для создания связей, на протяжении которой работники ближе знакомятся друг с другом; дискуссия, направленная на выработку индивидуальных предпочтений или ключевых факторов каких-либо ситуаций. Фасилитатор выстраивает односторонний диалог, предоставляя возможность высказать мнение каждому участнику с объяснением причины своего выбора, фиксирует предложения, не проверяя, все ли с ними согласны;

– обсуждения, ведущие к принятию решений. В данном случае идеи членов рабочей группы сводятся вместе для создания плана действий или правила, с которыми, по ощущениям сотрудников, они могут согласиться и реализовать их. Здесь фасилитатор выстраивает уже интерактивный диалог, гарантируя, что мнения всех участников отражены и «прошли» через других коллег. Задачей фасилитатора является фиксация итога всех полученных комментариев, то есть, мнения группы (общего решения).

Фасилитатор всегда должен чётко знать, какое именно обсуждение он координирует, и следить, чтобы одно мероприятие внезапно не переросло в другое.

Некоторые обсуждения по принятию решений требуют особенных норм, предусмотренных для проблем, возникающих с наибольшей вероятностью. Нормы – это правила или условия коллективного мероприятия, которые члены группы предлагают и обязуются выполнять. Фасилитатор не может навязывать эти нормы. Правила или условия должны быть сформулированы самими участниками обсуждения, иначе они не будут работать.

Не следует забывать и о том, что совещание, направленное на принятие решений, может потерпеть неудачу.

Факторов, способствующих только лишь усугублению проблемы, очень много:

– некоторые работники убеждены в своей правоте и не прислушиваются по-настоящему к мнению других коллег;

- кто-то из персонала доминирует в обсуждении;
- некоторые сотрудники опасаются открыто высказывать свои мнения, не чувствуя себя полноценными участниками процесса;
- аргументы заменяются эмоциями;
- персонал не поддерживает структурный подход к решению проблемы или реализации какого-либо проекта;
- непонимание работниками власти группы или ожидаемого результата;
- нехватка информации для обоснованных выводов и заключений;

- незнание технологий принятия решений.

Известны различные методы помочь группе выработать решение, каждый из которых имеет свои последствия.

Некоторые из этих подходов объединяют участников обсуждения, а другие, наоборот, разделяют. Ряд способов годится только для конкретных ситуаций. Фасилитатор должен понимать, как работают все эти инструменты, когда и какой из них использовать (табл. 1).

Таблица 1. Основные методы принятий решений при групповом обсуждении проблем

Характеристики Методы принятия решений	Достоинства метода	Недостатки метода	Условия применения метода
Достижение консенсуса	Совместная работа, системность, вовлечённость, нацеленность участников; приверженность персонала принятому решению	Высокие затраты времени, необходимость информированности и готовности работников	Решение важных вопросов предприятия в ситуациях, когда общее согласие персонала имеет значение
Общее голосование	Системность, объективность, абсолютное участие в процессе	Ограниченность диалога, выбор под чужим влиянием, истинные приоритеты могут остаться за кадром	Ранжирование или расстановка приоритетов при большом количестве возможностей
Достижение компромисса	Обсуждение проблем	Состязательность, разделение группы на победителей и проигравших	Противоположность позиций, когда достижение консенсуса маловероятно
Мнение большинства	Быстрота, качественное обсуждение, чёткий результат	Быстрота, разделение группы на победителей и проигравших, выбор под давлением	Решение второстепенных вопросов, если разделение мнений допустимо
Принятие решения лидером группы	Решение может быть принято быстро, чёткая ответственность	Отсутствует коллективный вклад, низкая степень приверженности персонала принятому решению, отсутствует эффект синергии	Наличие экспертов по конкретным вопросам, индивидуальная готовность работника взять на себя всю ответственность

Прежде чем начинать любое обсуждение, связанное с принятием решений, фасилитатору всегда следует прояснять возможные действия группы. Когда уровень полномочий не достаточно ясен, работники сами предполагают, что именно они вправе делать. Если эти действия в итоге оказываются неверными, это создаст замешательство и потерю веры в переговорный процесс [10].

Так, минимальными полномочиями обладает группа при выполнении приказов. Члены совещания могут лишь обсуждать более эффективные способы реализации поставленной задачи.

При использовании такого инструмента управления, как убеждение работников, просят высказать свои

мнения, но решение принимается руководителем какого-либо уровня.

Несколько большими возможностями обладает группа в ходе участия в процессе урегулирования проблемы. Коллектив может найти выход из сложившейся ситуации и выработать соответствующие рекомендации, но должен согласовать решение, прежде чем приступить к его исполнению.

Самую высокую самостоятельность имеет группа при делегировании полномочий. Здесь участники совещания могут принять решение и осуществить план действий без необходимости согласовывать его с кем-то ещё (табл. 2).

Таблица 2. Основные управленческие инструменты для принятия решений

Инструмент управления	Приказ	Убеждение	Участие	Делегирование
Действия	Руководитель принимает решение и информирует об этом персонал	Руководитель рассчитывает увидеть предложения участников совещания до принятия решения	Группа вырабатывает решение, но выполняется оно только после получения одобрения руководителя	Группа работников принимает решение и реализует его
Уровень полномочий	Директивный	Консультативный	Участие	Делегирование

Таким образом, фасилитатор направляет различных работников, участвующих в совещании, гарантируя самостоятельное принятие решений для достижения желаемых результатов. Также фасилитатор формулирует цели, вносит предложения, которые помогут процессу обсуждения проходить более гладко, прерывает выступающих, которые могут отклониться от поставленных задач, и определяет направление движения группы к выработке конструктивных решений.

Роль посредника доступна не только менеджерам. В качестве фасилитаторов могут выступать и другие работники предприятия, умеющие объединять персонал и создавать атмосферу, позволяющую успешно взаимодействовать для достижения общей цели. Руководство многих организаций только приветствует наличие сотрудника-координатора, не являющегося управленцем, но помогающего «стереть» ограничения иерархической оргструктуры, благодаря чему персонал чувствует себя более комфортно, делясь своими мнениями и идеями [11].

Практическая реализация принципов фасилитации в деятельности современной компании. Как было сказано выше, функции фасилитатора крайне об-

ширны: начиная от организации безопасной среды для групповой работы со здоровым питанием и заканчивая обеспечением принятия участниками мероприятия управленческих решений.

Анализ теоретических предпосылок становления и развития фасилитации показывает, что эффективность деятельности современного предприятия основана на процессах посредничества и сотрудничества среди работников [12]. Следовательно, функции фасилитаторов, в первую очередь, могут возлагаться на экспертов в области групповых процессов и управления группами персонала: кадровиков, специалистов по организационному и стратегическому планированию, менеджеров по развитию клиентов и гибких проектов, сотрудников, обеспечивающих внедрение инноваций и т. д.

Посредники сегодня востребованы не только в частном, но и в государственном секторе экономики, в научно-производственных объединениях и крупных корпорациях, фасилитируя даже заседания советов директоров.

На рис. 2 приведены типовые действия фасилитатора в ходе совещательных мероприятий, направленных на принятие решений.



Рис. 2. Перечень типовых действий фасилитатора

На подготовительном этапе фасилитатор:

- интервьюирует ключевых должностных лиц предприятия или проводить встречи с клиентами с целью понимания истории вопроса, текущего положения вещей и ожиданий заинтересованных сторон;

- разрабатывает проект совещания согласно поставленной цели, включая подготовку списков предполагаемых результатов и контекста мероприятия;

- проводит исследование по тематике проблемы, например, изучает локальные нормативные документы, законодательные акты, специализированную литературу, чтобы усвоить ключевые термины, сленг или приобрести специальные знания, которые будут использоваться при групповом взаимодействии;

- готовит необходимую информацию для участников совещания, например, о том, какие виды деятельности будут осуществляться, какие технологии будут использоваться и т. д.

Лидерские качества фасилитатора проявляются:

- в подробном рассказе персоналу о процессе взаимодействия, использовании приемов для совместного создания психологического комфорта и здоровой групповой динамики, знании основных правил, исследовании личных мотивов участников и т. п.;

- собственно, в проведении мероприятий, поощряющих генерацию идей, создание новых продуктов, креативность, выработку эффективных решений;

- в руководстве действиями группы работников предприятия, направленными на достижение консенсуса, определение планов действий, дальнейших шагов и окончательная доработка результатов.

В ходе модерирования мероприятий фасилитатор использует свои навыки для управления встречами, беседами и совещаниями:

- направляет поток обсуждения, используя, например, раунды, активное слушание, временные рамки и т. д. Фасилитация не обязательно означает, что у всех будет одинаковое количество времени для выступления (хотя иногда это может быть так), но она гарантирует, что каждый работник получит возможность выразить своё мнение, будь то устно по очереди, в письменной форме с помощью стикеров или множеством других способов. Фасилитатор поощряет участие персонала в решении проблем предприятия, но не должен навязывать его;

- вмешивается в прения для предупреждения или преодоления конфликта. Как уже говорилось ранее, далеко не каждый руководитель обладает навыками посредничества. Опытный же фасилитатор имеет понимание того, как творчески и конструктивно решать конфликты;

- подводит итоги, задаёт уточняющие вопросы или предлагает темы, которые могут подтолкнуть группу к дальнейшему развитию предложенных идей;

– ведёт хронометраж и протоколы совещаний или создаёт способы совместного выполнения этих задач.

Фасилитация не заканчивается по завершению встречи или корпоративного мероприятия. Фасилитатор в качестве последующих шагов может выполнять и некоторые типовые функции менеджмента, в частности, контролирующие действия:

– составляет отчёты, при условии, что это оговорено заранее. Зачастую руководители предприятий запрашивают итоговые данные о том, как прошло обсуждение проекта, но говорят об этом почему-то только после завершения мероприятия! Гораздо проще и эффективнее собирать конкретные сведения об участниках или проводить опросы, договорившись об этом заранее;

– организует обмен ресурсами и материалами. По окончании совещания фасилитатор обычно рассылает участникам презентации буклеты, фотографии или напоминает о какой-либо последующей работе, которую необходимо выполнить;

– принимает участие в подведении итогов и помогает собирать знания. Фактически, именно фасилитатор может настаивать на том, чтобы команда снова встретилась после завершения мероприятия для обсуждения вопросов по сохранению положительного опыта и оптимизации переговорных процессов на будущее [13].

Основные навыки фасилитатора отчасти перекликаются с некоторыми его стандартными действиями и заключаются в выполнении ряда функций (рис. 3).

Знание основных правил и границ. Это первое, что должен сделать фасилитатор перед началом проведения совещания, сессии, мозгового штурма или любого другого группового процесса. Задача фасилитатора на данном этапе – дать ясно понять, что ожидается от участников и что не будет допускаться, например, критика чужого мнения или проявление неуважения к коллегам [14].

Фасилитатор помогает персоналу предприятия прояснить, что именно они хотят получить, и проверяет, что этот результат может быть достигнут в разумные сроки.

Фасилитатор убеждается в том, что цели собрания согласованы, чтобы избежать появления других вариантов по ходу процесса обсуждения. Все эти действия также помогают развить у участников чувство вовлеченности. Фасилитатору необходимо увидеть, что работники понимают, что его роль в этом процессе заключается лишь в содействии, а не в навязывании собственных инициатив.

Заранее распространяемая повестка дня – это ещё один недостаток традиционных совещаний. На многих предприятиях руководители даже делят слайды в MS "PowerPoint" между докладчиками группы. Слайды сегодня стали настолько обязательным элементом любого мероприятия, что работники вместо креативного мозгового штурма тратят время не на генерацию идей, а на подбор шрифтов и заливок для своих компьютерных презентаций. Отсутствие заранее распространяемой повестки совещания, конечно же, заставляет сотрудников волноваться, но, вместе с тем, дает понимание того, что встреча посвящена изменению статус-кво и требует более разнообразного мышления в отличие от того, к которому они уже давно привыкли [15].

Цель же фасилитатора здесь – успокоить персонал путём создания атмосферы доверия и открытости. Фасилитатору также необходимо определить, как будут разрешаться возможные разногласия между работниками. Преимущество заданных границ заключается в том, что фасилитатор со стороны может лучше заметить момент, когда участники процесса отклоняются от курса, и вернуть их обратно, чтобы гарантировать достижение желаемого результата.

Управление временем. Фасилитатору как ведущему, организатору, координатору и посреднику предстоит решить, как можно достичь целей совещания в отведённые сроки.

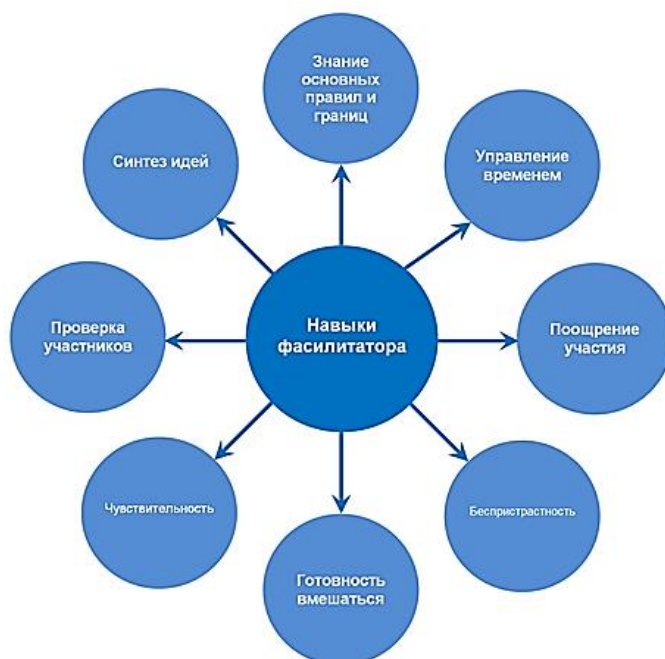


Рис. 3. Основные навыки фасилитатора

Независимо от того, проводит ли он собрание, стратегическую сессию или способствует разрешению конфликта персонала предприятия, у него, скорее всего, нет в запасе целого дня.

Планируя структуру мероприятия, следует подумать и том, сколько времени оно займет. Учитывая, что каждый работник должен быть услышан, фасилитатор должен более эффективно вести тайминг по сравнению с обычными заурядными планёрками.

Если кто-то из коллег выходит за рамки отведённого времени, фасилитатору не нужно бояться прервать участника совещания и попросить закончить выступление [16].

Поощрение участия, пожалуй, одна из самых ключевых задач в работе фасилитатора. Если работники чувствуют, что их вклад в развитие деятельности предприятия и идеи подавляются, то они начнут воздерживаться от дальнейших предложений.

Фасилитатор постоянно должен искать способы сделать рабочую обстановку инклюзивной, чтобы участники совместных мероприятий не только чувствовали себя комфортно, делясь своими мнениями, но и были действительно мотивированы предлагать варианты решения проблем.

Если фасилитатор замечает, что некоторые работники не высказались, то он обязан установить с коллегами контакт и попросить их включиться в процесс.

Фасилитация – это довольно деликатный процесс, требующий поддержания баланса между активностью персонала и контролем над ним.

В случаях, когда фасилитатор уделяет слишком много внимания поощрению участия, существует высокая вероятность того, что совещание или переговоры превратятся в оживленную, но нерегулируемую дискуссию, которая займет много времени, не достигнув при этом ничего значимого.

С другой стороны, если фасилитатор чрезмерно сосредоточен на контроле процесса обсуждения, работники могут почувствовать, что их участие подавляется, что затрудняет поиск наилучшего решения.

Беспристрастность – тоже важная черта фасилитатора, заключающаяся в умении выявить суть всех идей работников и направить группу к самостоятельному принятию решения, никоим образом не влияя на результат лично.

На самом деле, это не так просто, как кажется. Беспристрастность означает, что фасилитатору следует сдерживать себя, контролируя идеи других. Фасилитатор помогает группе достичь консенсуса, не навязывая при этом своё мнение. Коллеги должны почувствовать, что они получили результат самостоятельно.

Готовность вмешаться является достаточно сложным навыком фасилитатора, ведь фактически он не председательствует на собрании или сеансе мозгового штурма, но всё равно несёт ответственность за ход мероприятия, и именно от фасилитатора зависит, успешное ли оно завершится.

Это означает, что фасилитатору следует постоянно наблюдать за происходящим, определять, приближается ли группа к поставленным целям или нет, и всегда быть готовым остановить всё, что может затруднить достижение поставленной цели.

Так, если в ходе обсуждения кто-то из работников говорит или делает что-то неуважительное по отношению к другим коллегам, фасилитатор должен вме-

шаться и дать понять, что такое поведение недопустимо [17].

Чувствительность фасилитатора выражается в создании дружественной доверительной обстановки совещания.

Фасилитатору необходимо уметь использовать свои инстинкты и интуицию, чтобы улавливать атмосферу и оценивать, как работники индивидуально реагируют на обсуждаемую тему и мнения других коллег.

Когда некоторые из участников чувствуют себя некомфортно, злятся или даже обижаются на что-то сказанное, то большинство из них не станут говорить о своём дискомфорте, а просто молча выйдут из дискуссии.

Фасилитатор должен понимать язык тела и эмоциональное состояние персонала и оценивать комфортность обсуждения проблемы.

Особого внимания заслуживают работники, которые постоянно говорят или молчат. В первом случае следует регулировать поток идей, а во втором – вовлечь коллег в обсуждение.

Помимо чуткости к отдельным участникам необходимо следить и за так называемой «групповой химией». Коллектив может демонстрировать нетерпеливость, беспокойство, подозрительность, скучать, злиться или же, наоборот, выражать чрезмерную энергию и энтузиазм.

Фасилитатор должен управлять ходом обсуждения и регулировать его таким образом, чтобы обеспечить равномерное участие и вовлеченность персонала.

Проверка участников. Иногда на совещаниях присутствуют участники, остающиеся замкнутыми, несмотря на все усилия фасилитатора по созданию атмосферы доверия, открытости и уважения. Тем не менее, важно знать мнение каждого работника и убедиться, что все предложения учтены.

Фасилитатор может подтолкнуть участника к ответу, задавая персональные вопросы. Если же работник высказывает не совсем понятные идеи, то фасилитатору следует продолжать адресный диалог, чтобы развить точку зрения сотрудника достаточно для понимания всеми присутствующими.

Синтез идей. В ситуации, когда работники разного возраста, занимающие разные должности и имеющие разный опыт, делятся своими идеями, некоторым участникам порой становится сложно разобрать смысл сказанного или понять, как это связано с общей проблемой или не связано вовсе.

Фасилитатор должен собрать предложения всех сотрудников, выразить их лаконично, проверить, действительно ли работник именно это имел в виду и удостовериться, что данное мнение имеет непосредственное отношение к цели обсуждения.

Подобные действия позволят свести к минимуму вероятность неправильной интерпретации высказываний участников совещания.

Несмотря на значительный интерес к фасилитации и давно известные принципы организации командной работы вакансия фасилитатора и сегодня всё ещё не так широко представлена в штатном расписании предприятий и в реестрах кадровых и рекрутинговых агентств, что делает процесс объединения нужных людей с предприятиями, которые в них нуждаются, обоюдно сложной задачей [18].

Обычно работники, выполняющие функции фасилитаторов, занимают и другие должности (чаще всего

руководящие) в той же компании. Что особенно важно, эти люди обладают глубокими знаниями о решаемой проблеме, уже знакомы с персоналом и заинтересованы в результатах встречи. В былые годы всё это могло рассматриваться как преимущество, но в современных условиях для успешного обсуждения проекта требуется фасилитатор, который был бы абсолютно нейтрален по отношению к команде, задаче и продукту. Это гарантирует, что результаты групповой работы будут определяться самим процессом, а не внутренними планами и убеждениями руководства предприятия. Ведь нередки ситуации, когда совещания оставляют всех участников, в том числе и управленцев, уставшими, сбитыми с толку и разочарованными.

В настоящее время работодатели склонны несколько по-разному интерпретировать обязанности и обязательства, соответствующие должности фасилитатора. Её определение может значительно отличаться от компании к компании и от отрасли к отрасли, поскольку руководители, как ни комично это звучит, выясняют, чего они хотят или в чём они нуждаются от человека, приходящего на это место. Вероятно, так будет до тех пор, пока должность фасилитатора не станет официально формализована и введена в квалификационные справочники [19].

Специфика тех или иных бизнес-процессов, разумеется, накладывает свой отпечаток на требования, предъявляемые к фасилитатору. Однако фасилитатор не является специалистом по контенту совещания, а решает совсем другие задачи, рассмотренные в настоящем исследовании. Иначе говоря, для работы в металлургической, пищевой или туристической компании фасилитатор не должен обязательно иметь образование, соответствующее профилю того или иного предприятия [20].

Сформулируем некоторые основные требования, предъявляемые к фасилитатору вне зависимости от направления деятельности организации.

Так, к профессиональным компетенциям можно отнести способность внедрять методы сотрудничества на практике; направлять, поддерживать и раскрывать потенциал команды и её членов; обучать группы работников лучшим способам определения и достижения

целей; поощрять принятие решений, основанных на данных [21]; уменьшать или исключать предположения; быстро проводить участников проектов через этапы предложения идей, создания прототипов и тестирования продукции; организовывать, управлять и проводить удалённые мероприятия.

Не следует забывать и о так называемых мягких (гибких) компетенциях фасилитатора для выстраивания деловых доверительных коммуникаций с персоналом предприятия:

- организационные способности, позволяющие доносить до работников ожидания по каждому вопросу, концентрировать внимание команды на текущей проблеме и полностью завершать каждую задачу;

- эмпатия и понимание, а также стремление выслушать разные точки зрения и поощрять продуктивные дебаты;

- настойчивость и уверенность, необходимые для того, чтобы участники мероприятия были сосредоточены, обсуждение было по теме и в рамках отведенного времени, а также для того, чтобы не отвлекаться на посторонние моменты, не способствующие достижению положительного результата;

- общительность, позволяющая поддерживать высокий уровень мотивации персонала, задавать правильные вопросы и давать возможность каждому понять сложные аспекты обсуждения проекта;

- способность адаптироваться, быть гибким и импровизировать в зависимости от ситуации [22].

Анализируя вышеизложенное, можно сказать, что фасилитатор образует некий «треугольник содействия», следя за соблюдением баланса между тремя столпами групповой работы: целями, отношениями и процессами (рис. 4).

Цели определяют суть совместной работы персонала предприятия. В теории цели подразумевают поиск ответов на такие вопросы, как: «Чего мы хотим достичь?» «Как выглядит успешное будущее компании?» «Какой желаемый результат?» «Какие ценности мы хотели бы воплотить на этом пути?» и т. п. На практике же цели отражают сферу ключевых показателей эффективности деятельности компании и конкретных результатов.



Рис. 4. «Треугольник содействия» фасилитатора

Забота фасилитатора об отношениях заключается в повышении взаимного доверия внутри коллектива. С кем мы работаем? Насколько хорошо мы знаем друг друга и взаимодействуем? Помощь работникам в организации эффективного участия и взаимного уважения является жизненно важным элементом качественной фасилитации.

Процессы показывают, как сотрудники работают вместе. Кто принимает решения? Как мы стимулируем друг друга нести ответственность? Как мы учимся (как на успехах, так и на неудачах)? Здесь фасилитатор помогает персоналу взять под контроль свой процесс и может затронуть элементы совместного управления решением задач и сотрудничества [23].

С учётом потребностей конкретной команды и предприятия в целом, фасилитатор разрабатывает мероприятия, которые помогут группе работников осмыслить текущую ситуацию и направить её к изменениям в одном, двух или всех трёх измерениях «треугольника содействия».

В экономике фасилитаторы часто сталкиваются с ситуациями, в которых почти всё своё время персонал посвящает исключительно целям в ущерб процессам и отношениям. В результате доверие работников друг к другу может быть подорвано или же отсутствует ясность эффективного сотрудничества. Особенно ярко данные проблемы проявляются при удалённом взаимодействии. Когда процессы плохо определены, много времени и сил тратится впустую из-за дублирования усилий или буксования проектов в каком-либо «узком» месте.

В таких случаях фасилитатору следует предлагать способы повышения сплоченности команды, поощряя участие и устанавливая соглашения о том, как следует работать вместе, совместно создавая процессы, соответствующие конкретному контексту.

Иногда наблюдается абсолютно противоположная ситуация: персонал настолько сосредоточен на создании комфортных условий работы и выстраивании

внутренней сплоченности, что на самом деле не продвигается к своим целям или вообще никогда не ставил чётких целей [24].

Заключение. Сегодня бизнесу становится всё сложнее поддерживать конкурентное преимущество и можно ожидать, что эта тенденция сохранится и в будущем.

В таких условиях любому предприятию, желающему остаться на рынке, необходимы нестандартные подходы, зависящие как от личностных характеристик персонала, так и его отношения к делу.

Одним из лучших способов стимулирования креативности и инноваций на рабочем месте является поощрение командной работы.

Обеспечение гибкости мозговых штурмов, развитие дизайн-мышления и дизайн-спринтов, в ходе которых работники предлагают новые решения, создаёт потребность в специализированных ролях и услугах по содействию в реализации таких процессов.

Именно в этих условиях на первый план выходит фасилитация, заключающаяся в объединении разных групп персонала предприятия и облегчении их совместной деятельности над поиском решения проблемы.

Также не следует забывать, что реализация любых проектов (разовых или долгосрочных) предполагает проведение подготовительных встреч для определения целей работы, обсуждение соглашений с клиентами, интервью со всеми заинтересованными сторонами и т. д.

Учитывая неизбежность подобных мероприятий, важность содействия на рабочем месте будет только расти.

Результаты настоящего исследования могут быть использованы для организации фасилитации не только в крупных компаниях, корпорациях и фондах, но и в малых и средних предприятиях при руководстве и развитии небольших команд, поддержке коммуникации работников, принятии решений с акцентом на коллективное мышление и оценку перспектив в отрасли, стране и мире.

Литература

1. Лобова В.В., Иванов М.Ю., Бовкун А.С. Антропоцентрический подход как фактор развития экономики северных территорий Иркутской области // Труды Братского государственного университета: Серия: Экономика и управление. – 2023. – Т. 1. – С. 25–29.
2. Alchinov A.I., Tavbulatova Z.K., Dudareva O.V., Ivanov M.Yu. Modern Approach to Enterprise Information Systems // Journal of Physics: Conference Series. – 2020. – V. 1661, № 1. – Art. 012164.
3. Ivanov M.Yu., Lobova V.V. Development and Application of Information Systems for Planning Production Activities of an Industrial Company // Proceedings of the International Scientific and Practical Conference "Digital and Information Technologies in Economics and Management" (DITEM 2023). 2024. – Proc. of LNNS V. 942. – P. 1–13.
4. Malsagov B.S., Ivanov M.Yu., Natalevich L.F. Structural Features of Accounting Automation Application // Journal of Physics: Conference Series: International Conference on IT in Business and Industry (ITBI 2021). 2021. – V. 2032, № 1. Art. 012128. – 2022. – № 6. – С. 61–63.
5. Team Self Management Workshop [Электронный ресурс]. <https://www.sessionlab.com/templates/self-management-workshop/> (дата обращения: 13.06.2025).
6. Kaner S., Lind L., Toldi C., Fisk S., Berger D. Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making. – San Francisco: Jossey-Bass Inc., 2007. – 341 p.
7. Delivery Matters. Stories Behind Workshop Plans, Sticky Notes and Markers [Электронный ресурс]. <https://www.sessionlab.com/blog/author/deborah-rim-moiso/> (дата обращения: 16.06.2025).
8. How does facilitation become more accessible? [Электронный ресурс]. <https://facilitation.dev/tips/disabilityandfacilitation> (дата обращения: 18.06.2025).
9. Quick Guide to Defining Popular Types of Facilitation [Электронный ресурс]. <https://collaboration.ai/blog/types-of-facilitation/> (дата обращения: 20.06.2025).
10. Wilkinson M. The Secrets of Facilitation. The SMART Guide to Getting Results with Groups. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 2012. – 496 p.
11. Bentley T.J. Facilitation: Providing Opportunities for Learning. – New York : McGraw-Hill, 1995. – 152 p.

12. Poupard J.-Ph. Become a Facilitator: For more Professional Collaborative Practices in the Workplace. – Kindle Edition, 2023. – 209 p.
13. Statement of Values & Code of Ethics [Электронный ресурс]. <https://www.iaf-world.org/site/pages/statement-values-code-ethics-0> (дата обращения: 23.06.2025).
14. What "Facilitation" Really Means and Why it's Key to the Future of Work [Электронный ресурс]. <https://www.fastcompany.com/40467377/what-facilitation-really-means-and-why-its-key-to-the-future-of-work> (дата обращения: 24.06.2025).
15. What are Facilitation Skills and how do You Facilitate? [Электронный ресурс]. <https://www.roffeypark.com/articles/what-are-facilitation-skills-and-how-do-you-facilitate/> (дата обращения: 18.07.2025).
16. 8 Essential Skills of an Effective Facilitator (and How to Improve Them!) [Электронный ресурс]. <https://www.workshopper.com/post/facilitation-skills> (дата обращения: 21.07.2025).
17. Calling All Facilitators, Workshoppers, Trainers and Consultants – Challenge the Status Quo and Inspire the World with Fresh and Innovative Ways of Doing Workshops with Us [Электронный ресурс]. <https://www.butter.us/community> (дата обращения: 24.07.2025).
18. Your Ultimate Guide to Facilitator Job Descriptions in 2024 [Электронный ресурс]. <https://www.workshopper.com/post/facilitator-job-descriptions> (дата обращения: 21.07.2025).
19. State of Facilitation 2025 Report out Now! [Электронный ресурс]. <https://www.sessionlab.com/state-of-facilitation/#profession-and-employment> (дата обращения: 22.07.2025).
20. Иванов М.Ю., Сыгодина М.В., Надршин В.В., Дербенева А.В. Технологии интеллектуального анализа данных в решении экономических задач // Baikal Research Journal. DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(2).27. 2022. Т. 13, № 2.
21. IAF Core Competencies [Электронный ресурс]. <https://www.iaf-world.org/site/professional/core-competencies> (дата обращения: 23.07.2025).
22. What is a Facilitator and What Do They Do? [Электронный ресурс]. <https://www.sessionlab.com/blog/what-is-a-facilitator/> (дата обращения: 24.07.2025).
23. Bens I. Facilitating with Ease! San Francisco: Jossey-Bass Inc., – 2012. – 237 p.
24. Competitiveness in the Global world: Economics, Science, Technology. 2022. – № 6. – P. 61–63.
6. Team Self Management Workshop [Electronic resource]. <https://www.sessionlab.com/templates/self-management-workshop/> (date of address: 13.06.2025).
7. Kaner S., Lind L., Toldi C., Fisk S., Berger D. Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 2007. – 341 p.
8. Delivery Matters. Stories Behind Workshop Plans, Sticky Notes and Markers [Electronic resource]. <https://www.sessionlab.com/blog/author/deborah-rim-moiso/> (date of address: 16.06.2025).
9. How does facilitation become more accessible? [Electronic resource]. <https://facilitation.dev/tips/disabilityandfacilitation> (date of address: 18.06.2025).
10. Quick Guide to Defining Popular Types of Facilitation [Electronic resource]. <https://collaboration.ai/blog/types-of-facilitation/> (date of address: 20.06.2025).
11. Wilkinson M. The Secrets of Facilitation. The SMART Guide to Getting Results with Groups. San Francisco : Jossey-Bass Inc., 2012. – 496 p.
12. Bentley T.J. Facilitation: Providing Opportunities for Learning. – New York : McGraw-Hill, 1995. – 152 p.
13. Poupard J.-Ph. Become a Facilitator: For more Professional Collaborative Practices in the Workplace. – Kindle Edition, 2023. – 209 p.
14. Statement of Values & Code of Ethics [Electronic resource]. <https://www.iaf-world.org/site/pages/statement-values-code-ethics-0> (date of address: 23.06.2025).
15. What "Facilitation" Really Means and Why it's Key to the Future of Work [Electronic resource]. <https://www.fastcompany.com/40467377/what-facilitation-really-means-and-why-its-key-to-the-future-of-work> (date of address: 24.06.2025).
16. What are Facilitation Skills and how do You Facilitate? [Electronic resource]. <https://www.roffeypark.com/articles/what-are-facilitation-skills-and-how-do-you-facilitate/> (date of address: 18.07.2025).
17. 8 Essential Skills of an Effective Facilitator (and How to Improve Them!) [Electronic resource]. <https://www.workshopper.com/post/facilitation-skills> (date of address: 21.07.2025).
18. Calling All Facilitators, Workshoppers, Trainers and Consultants – Challenge the Status Quo and Inspire the World with Fresh and Innovative Ways of Doing Workshops with Us [Electronic resource]. <https://www.butter.us/community> (date of address: 24.07.2025).
19. Your Ultimate Guide to Facilitator Job Descriptions in 2024 [Electronic resource]. <https://www.workshopper.com/post/facilitator-job-descriptions> (date of address: 21.07.2025).
20. State of Facilitation 2025 Report out Now! [Electronic resource]. <https://www.sessionlab.com/state-of-facilitation/#profession-and-employment> (date of address: 22.07.2025).
21. Ivanov M.Yu., Sygotina M.V., Nadrshin V.V., Derbeneva A.V. Data Mining Technologies in Solving Economic Problems // Baikal Research Journal. DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(2).27. – 2022. – V. 13, № 2.
22. IAF Core Competencies [Electronic resource]. <https://www.iaf-world.org/site/professional/core-competencies> (date of address: 23.07.2025).
23. What is a Facilitator and What Do They Do? [Electronic resource]. <https://www.sessionlab.com/blog/what-is-a-facilitator/> (date of address: 24.07.2025).
24. Bens I. Facilitating with Ease! San Francisco : Jossey-Bass Inc., 2012. – 237 p.

References

1. Lobova V.V., Ivanov M.Yu., Bovkun A.S. Anthropocentric Approach as a Factor of Economic Development of the Northern Territories of the Irkutsk Region // Proceedings of the Bratsk State University: Series: Economics and Management. – 2023. – Vol. 1. – P. 25–29.
2. Alchinov A.I., Tavbulatova Z.K., Dudareva O.V., Ivanov M.Yu. Modern Approach to Enterprise Information Systems // Journal of Physics: Conference Series. 2020. – V. 1661, № 1. – Art. 012164.
3. Ivanov M.Yu., Lobova V.V. Development and Application of Information Systems for Planning Production Activities of an Industrial Company // Proceedings of the International Scientific and Practical Conference «Digital and Information Technologies in Economics and Management» (DITEM 2023). 2024. – Proc. of LNNS V. 942. – P. 1–13.
4. Malsagov B.S., Ivanov M.Yu., Natalevich L.F. Structural Features of Accounting Automation Application // Journal of Physics: Conference Series: International Conference on IT in Business and Industry (ITBI 2021). – 2021. – V. 2032, № 1. Art. 012128.
5. Tobolov A.V., Ivanov M.Y., Shishlyannikova O.A.. Prerequisites for the Development of Electronic Commerce in Russia //