

Тарасова Наталья Евгеньевна

Преподаватель кафедры теории и технологий в менеджменте,
кандидат экономических наук, доцент
ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»
Россия, г. Ростов-на-Дону
ntarasova@sfnedu.ru

Литвиненко Ангелина Кирилловна

Студентка 2 курса 10 группы факультета Управления
ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»
Россия, г. Ростов-на-Дону
angel18.krlv@gmail.com

**Использование методов фасилитации при принятии
управленческих решений, направленных на достижение тактических и
стратегических целей**

В статье рассмотрено понятие фасилитации и значение фасилитатора в процессе разработки и принятия управленческих решений. Проанализирована формула «эффективного решения». В рамках исследования были выявлены преимущества и недостатки использования различных технологий фасилитации, а также выявлено влияние процесса фасилитации на эффективность и результативность в процессе достижения тактических и стратегических целей.

Ключевые слова: фасилитация, фасилитатор, стратегические цели, тактические цели, управленческие решения.

Tarasova Natalya

Lecturer of the Department of Theory and Technology in Management,
PhD in Economics, Associate Professor of the Southern Federal University
Russia, Rostov-on-Don
ntarasova@sfnedu.ru

Litvinenko Angelina

The 2nd year student of the 10th group of the Faculty of Management
FSAEI of the Southern Federal University
Russia, Rostov-on-Don
angel18.krlv@gmail.com

Use of Facilitation Methods in Management Decisions Aimed at Achieving Tactical and Strategic Goals

The article deals with the notion of facilitation and the meaning of a facilitator in the process of developing and making managerial decisions. The formula of "effective decision" is analyzed. The advantages and disadvantages of the use of various technologies of facilitation were identified in the research, as well as the impact of the process of facilitation on the efficiency and effectiveness in the process of achieving tactical and strategic goals.

Keywords: facilitation, facilitator, strategic goals, tactical goals, managerial decisions.

В эпоху динамично развивающегося мира, постоянно совершенствующихся технологий и реализации новых подходов к менеджменту, фасилитация становится уникальным и наиболее эффективным методом принятия сложных управленческих решений.

Понятие фасилитации можно трактовать по-разному. В целом фасилитация это современная методология организации комплексной командной работы, а также принятия решений на основании общих идей и представлений каждого из членов команды. Фасилитатор организует процесс работы с новыми способами и подходами в решении той или иной задачи, он вовлекает участников в деятельность, а также структурирует процесс генерации идей. Фасилитация широко применяется в работе над реальными

бизнес-проектами и стартапами, также является незаменимым инструментом в организации командной работы разработчиков и IT-специалистов.

Одним из главных преимуществ фасилитации считается то, что она приводит к более успешному и рациональному решению. Это происходит за счёт того, что эти решения предлагаются и выдвигаются теми членами команды, которые в будущем будут ощущать последствия на себе. В таком случае они более ответственно подходят к процессу генерации идей. Этот секрет описывается специальной формулой (рис. 1).

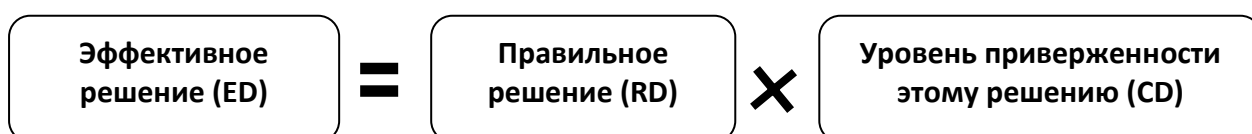


Рисунок 1 – Формула эффективного решения Роберта Завацки[1]

Согласно данной формуле, решение достигнет высокой эффективности только в том случае, если оно будет понятно каждому члену команды и частично или полностью решит проблему всех. Фасилитатор старается в процессе командной работы выявить общие потребности и объединяющие ключевые факторы.

К важнейшим компетенциям профессионального фасилитатора можно отнести:

- определение уровня приверженности команды итоговому решению;
- умение ставить чёткие формулировки вопросов, не вызывающие отторжения ни у одного члена команды;
- фокусировка внимания участников процесса на решении главной задачи;
- достижение консенсуса;
- поддержание высокой вовлечённости в процесс фасилитации;

- работа с возражениями;
- вовлечение и постановка мотивационной цели.

Используя фасилитацию, необходимо придерживаться нескольких правил. Вся команда является целостным механизмом, именно поэтому в процессе генерации идей нет главного, есть открытый и честный фасилитатор, который регулирует ход действий. Стоит отметить, что каждый из участников представляет собой личность со своими взглядами на жизнь и собственным жизненным опытом, и в процессе фасилитации все мнения будут одинаково важны. Фасилитатору необходимо исследовать ту или иную проблему в противовес всезнанию.

Существует огромное количество техник, которые применяются в процессе работы с идеями, мнениями, решениями. Каждая из них обладает преимуществами и недостатками и применяется в зависимости от условий, среды и времени. Рассмотрим более подробно сравнительный анализ основных технологий фасилитации (табл. 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ технологий фасилитации[2]

Название	Преимущества	Недостатки	Цель использования
Work Out (“Выход за рамки”)	<ul style="list-style-type: none"> – вовлечённость всех участников в процесс; – учёт интересов каждого члена команды; – детальная проработка процесса; – кооперация сотрудников всех уровней и отделов; – регулярное отслеживание прогресса. 	<ul style="list-style-type: none"> – полная ответственность руководителя; – большие временные затраты на подготовку решений. 	<ul style="list-style-type: none"> 1) оптимизация бизнес-процессов; 2) внедрение инновационных продуктов; 3) ликвидация неэффективных видов деятельности; 4) сокращение издержек.
Open Space (“Открытое пространство”)	<ul style="list-style-type: none"> – лёгкость и прозрачность контроля; 	<ul style="list-style-type: none"> – низкий уровень сосредоточенности; 	<ul style="list-style-type: none"> 1) решение сложных и трудоёмких задач;

	<ul style="list-style-type: none"> – упрощённый процесс коммуникации между сотрудниками; – короткий срок принятия решения; – повышение ответственности за вклад и результат каждого участника. 	<ul style="list-style-type: none"> – шумная обстановка; – отсутствие личного пространства сотрудников. 	2)фокусировка внимания сотрудников на общей проблеме.
Brainstorming (“Мозговой штурм“)	<ul style="list-style-type: none"> – разработка конструктивного решения; – простота применения; – развитие креативного мышления сотрудников. 	<ul style="list-style-type: none"> – низкий уровень вовлечённости каждого сотрудника; – длительное время принятия решения; – доминирование лидера. 	1)сбор различных мнений и точек зрения; 2)внедрение экспериментальных методов; 3)преодоление стереотипного мышления.
Polarization of opinion (“Поляризация мнений“)	<ul style="list-style-type: none"> – объединение неструктурированной информации; – учёт общего мнения команды. 	<ul style="list-style-type: none"> – разрозненность мнений сотрудников; – столкновение «агрессоров». 	1)определение пессимистического и оптимистического прогнозов; 2)разрешение конфликтов между сотрудниками.
Future Search (“Поиск будущего“)	<ul style="list-style-type: none"> – тщательная проработка каждого решения и каждой идеи; – объединение сотрудников со смешанными интересами; – чёткое разграничение обязанностей в команде. 	<ul style="list-style-type: none"> – довольно длительный процесс подготовки; – высокая ответственность лидера и фасилитатора за работу каждого сотрудника и члена команды. 	1)сплочение и объединение команды вокруг общей цели; 2)достижение плодотворного сотрудничества всех участников процесса; 3)разработка целостной картины будущих результатов работы.

Проанализировав данные таблицы 1, можно убедиться в том, что не существует универсальной технологии фасилитации и выбор того или иного способа стоит строить на основе тех или иных условий (временных затрат, поставленной задачи, барьеров и прочее).

Помимо решения каких-либо тактических целей и оперативных вопросов, фасилитация позволяет принимать сложные управленческие решения. Для этого фасилитатор применяет известный в теории и практике управления и антикризисного менеджмента метод – дерево решений. В процессе его построения всеми участниками процесса генерируются идеи и решения, затем проводится их групповой анализ и прогнозируется несколько исходов (результатов). По итогам фасилитации фасилитатор совместно с лидером и командой выбирает наиболее эффективное и выгодное решение. Чтобы рассмотреть практику применения данного метода, мы построили дерево решений к проблеме компании «Huawei». Проблема сформулирована следующим образом: закрытие большинства точек розничной торговли на период самоизоляции на срок 2 месяца. Требуется решение, которое позволит сохранить прежний уровень продаж в период распространения коронавирусной инфекции. На рисунке 2 смоделировано дерево решений сотрудников компании в России: бренд-амбассадоров, промоутеров и региональных менеджеров.

На основе данной модели мы можем сделать вывод, что использование фасилитатором метода «Дерево решение» позволяет наиболее эффективно выбрать правильное управленческое решение для решения стратегических задач.

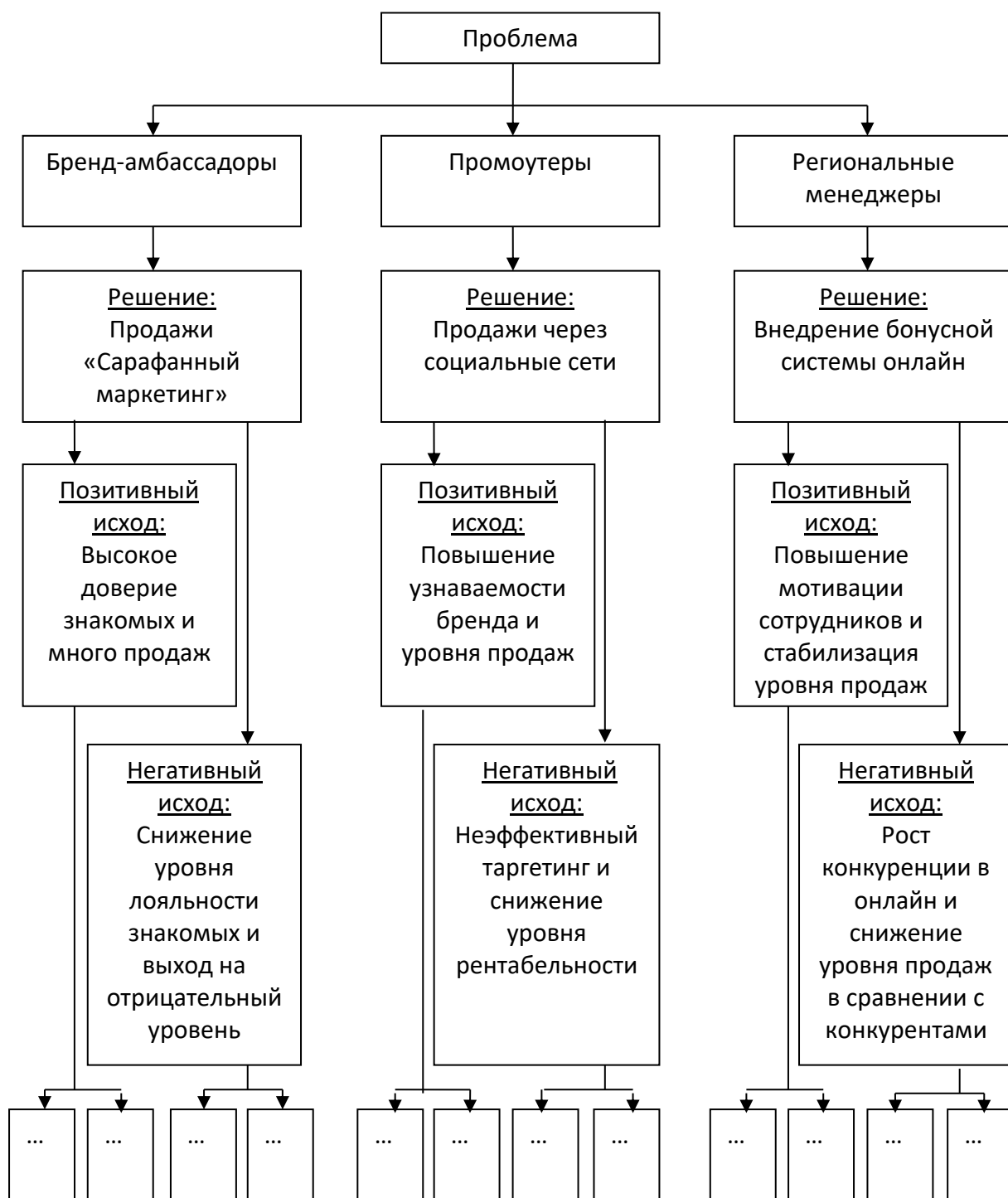


Рисунок 1 – Модель дерева решений[3]

Фасилитация – уникальная технология в условиях быстро развивающегося рынка и возникновения кризисных ситуаций и глобальных проблем. Подбор квалифицированного фасилитатора позволит в кратчайшие

сроки достигнуть поставленной руководителем цели с учётом мнения каждого из сотрудников. Это позволяет свести к минимуму конфликтные ситуации в коллективе и равномерно распределить ответственность за принятое решение среди всех членов команды.

Список источников и литературы

1. Вилкинсон М. Секреты фасилитации. SMART-руководство по работе с группами. – М.: Альпина Паблицер, 2019.
2. Электронный ресурс «Консалтинговая группа Донских» / Режим доступа: <https://donskih.ru/2017/06/metod-fasilitatsii/> (дата обращения: 2.05.2020)
3. Электронный ресурс «Яндекс Дзен» / Режим доступа: <https://zen.yandex.ru/media/mcs/kak-sozdat-idealnoe-derevo-reshenii-dlia-nachinaiuscih-analitikov-dannyh-i-ne-tolko-5e86502f5a232e3422b297a1> (дата обращения: 10.05.2020)

Выходные данные статьи:

Литвиненко А. К., Тарасова Н. Е. Использование методов фасилитации при принятии управленческих решений, направленных на достижение тактических и стратегических целей // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы., №2. 2020. URL: <https://portal-u.ru/index.php/journal/article/view/326>