

УДК 378:002.4

DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2019.67-2.14>**Є. В. Луценко**аспірант кафедри освіти та управління навчальним закладом
Класичного приватного університету

ПРОБЛЕМА ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ФАСИЛІТАТОРСЬКОЇ ФУНКЦІЇ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті розглянута проблема підготовки майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності та визначено шляхи її вирішення. У процесі фахового навчання майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти необхідно здійснювати їхню спеціальну підготовку до реалізації фасилітаторської функції. Показано, що ця підготовка полягає у формуванні низки компетентностей, пов'язаних із реалізацією фасилітаторської функції, та виділено відповідні їй компетентності. Навчання менеджменту має виробляти всебічне і цілісне уявлення про майбутню професійну діяльність, забезпечувати формування у менеджера здатностей виконувати весь спектр функцій, притаманних цій професії за конкретних умов професійної діяльності. Менеджер реалізує фасилітаторську функцію, якщо організовує обговорення робочих питань, працюючи з групою співробітників, шляхом допомоги співробітникам у ідентифікації проблеми та прийнятті конструктивного рішення. Специфіка підготовки майбутнього менеджера до реалізації фасилітаторської функції полягає у створенні особливого освітнього середовища, насиченого інтенсивною тренінговою груповою роботою студентів, використанням специфічних методів фасилітатора, навчанням у контексті майбутньої професії. Особливого значення у такому освітньому середовищі набуває застосування під час вивчення фахових навчальних дисциплін системи ситуацій, націлених на розвиток у студентів здатності самостійно опановувати новий досвід, аналізувати свою діяльність, приймати рішення, наближені до реальної професійної діяльності. У структуру ситуації вводиться спеціально організована рефлексивна діяльність, внаслідок якої відбувається зміна керуючих цінностей і стратегій професійної поведінки майбутніх менеджерів. Організація подібних ситуацій вимагає від викладача володіння не тільки теоретичними знаннями, а й практичними зразками ефективної професійної поведінки, рефлексією, освоєнням ролей експерта, «тренера», консультанта, фасилітатора, високої особистісно-професійної готовності до активної взаємодії зі студентами.

Ключові слова: менеджер, фасилітація, фасилітатор, фасилітативна функція менеджера, компетентність, методи фасилітатора, підготовка.

Постановка проблеми. Створення теоретичних підвалин фасилітації, яке було виконано соціологами та психологами у другій половині ХХ ст., забезпечило її широке практичне застосування. Загальне схвалення одержали методи фасилітаторського впливу, широке розповсюдження – тренінгові програми на фасилітативній основі, причому їх кількість, як і якість, неухильно зростає. У межах загальної концепції фасилітації розроблено методи та тренінгові програми, які допомагають практикам входити в контакт із громадськими та діловими організаціями у всіх сферах життя, з'явилася професія «фасилітатор». Зростання кількості організацій, які пропонують професійні послуги з фасилітації, свідчить про їхню прибутковість. У межах значної кількості грантових програм і благодійних фондів розробляються керівництва фасилітатора в різних галузях життєдіяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Біля витоків фасилітативного підходу, як зазначає Г. Чепмен, було створення в 40-х рр. ХХ ст. «дослідницького центру групової динаміки при МІТ та Національної лабораторії тренінгу (NTL)

в США; і Інституту Тавістока та Інституту Роффі Парк у Великій Британії. Досі ці установи залишаються інструментальними та впливовими в цій галузі» [1]. Водночас на дослідження науковців із цих установ вагомий вплив здійснили концепція вільного розвитку людини К. Роджерса, дослідження К. Дьюї та А. Маслоу у рамках гуманістичної педагогіки. У 1989 р. виходить основоположна праця Джона Герона (John Heron) «Посібник фасилітатора» та стаття Джона Келтнера (John Keltner), які зробили значний внесок у розуміння ролі фасилітатора, процесу та методів фасилітації.

Сьогодні психологами висвітлені етапи, динаміка фасилітації, формування здатності до фасилітаційних впливів у майбутніх психологів (О. Кондрашихіна, Л. Петровська, Т. Сорочан та ін.). Широкий спектр дослідження було проведено з проблеми педагогічної фасилітації. Зокрема, розкрито її особливості, зміст, структуру, методи та прийоми застосування у процесі підготовки вчителів і педагогів вищої школи (Є. Врублевська, О. Димова, І. Жижина, О. Фісун, С. Хілько, К. Шевченко та ін.).

Проте, незважаючи на інтенсивні дослідження психологів і педагогів, проблема підготовки майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції належно не вирішена у теорії та методиці професійного навчання.

Метою статті є постановка проблеми підготовки майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції та визначення шляхів її вирішення.

Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання дослідження:

- на підставі аналізу психолого-педагогічної та методичної літератури, практики підготовки майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти, визначити основні функції менеджера у процесі професійної діяльності й обґрунтувати необхідність введення до цього переліку фасилітаторської функції;

- встановити зміст фасилітаторської функції менеджера та визначити основні шляхи підготовки майбутніх менеджерів до реалізації цієї функції у професійній діяльності.

Виклад основного матеріалу. Сучасний менеджмент становить складне соціально-економічне явище, що впливає практично на всі системи життєдіяльності суспільства. Г. Нікіфоров вказує на такі характерні риси сучасного розвитку менеджменту, як:

- комп'ютеризація, що веде до скорочення надлишкових ланок адміністративної системи;
- децентралізація управлінських функцій, що виявляється у розширенні самоврядування;
- розробка методів довгострокового соціотехнічного планування, насамперед розробка технології проектування соціальних систем.

Особлива увага приділяється вдосконаленню управління на трьох основних рівнях: індивідуальному, груповому й організаційному [2, с. 7]. Метою всіх цих нововведень у діяльності організації (компанії) є отримання запланованого результату. Крім того, професійна діяльність, спрямована на отримання результату, є критерієм оцінки роботи менеджера, головним вимірником його професіоналізму і повинна бути стрижнем, навколо якого вибудовується процес професійної підготовки майбутнього менеджера.

Поняття професійної діяльності менеджера, спрямованої на отримання результату, за Т. Котарбінським, розглядається як робота, яку можна розкласти на елементи, притаманні діяльності людини, і виявити її основні складники [3]. Таким чином, якщо навчання майбутнього менеджера є підготовкою до роботи, то необхідно домогтися розуміння її сенсу, змісту, структури, результату. Якість навчання в цьому разі виражатиметься у знанні технології, володінні інструментом, наявності намірів і виявлятиметься в отриманому результаті.

Зміст роботи менеджера можна представити як набір завдань і питань, які знаходяться на «порядку денному». Проаналізувавши різноманіття завдань, можна виявити ключові завдання, властиві тільки роботі менеджера. П. Друкер виділяє загальні для всіх менеджерів і характерні тільки для їхньої професійної діяльності п'ять основних завдань [4]:

1. *Постановка цілей.* Це завдання містить постановку цілей, визначення їх характеристик і має на увазі вміння не тільки вирішувати, що потрібно зробити для досягнення мети, але і знайти та сформулювати загальну мету.

2. *Організація роботи* – це аналіз необхідних дій, рішень і відносин, класифікація і поділ роботи, побудова організаційної структури для координації виконання роботи.

3. *Мотивація та спілкування* – це комплексне завдання зі створення з певної сукупності людей (інколи великої за обсягом) односторонніх, побудованих відносин із людьми, ставлення їх до роботи та групової взаємодії, стимулювання і винагороди за якісно виконану роботу.

4. *Вимірювання показників* – полягає у встановленні показників і критеріїв, що відображають ефективність виконання окремої роботи й організації загалом, інтерпретації.

5. *Розвиток своїх підлеглих* – проведення аналізу ефективності діяльності кожного працівника, оцінки та полягає в розвитку і професійному вдосконаленні працівників, допомоги в розкритті здібностей, зміцненні їх особистісних якостей і створенні умов для саморозвитку.

Ці основні завдання – базові елементи змісту професійної діяльності будь-якого менеджера. Якісна реалізація кожного із цих завдань базується на здатності менеджера виконувати свої функції. Матеріалом у роботі менеджера, на відміну від більшості інших професій, є людина, і менеджер вирішує, як краще «використати» цей матеріал. Перетворення матеріалу здійснюється за допомогою інформації, яка дозволяє побудувати відносини між людьми, що, врешті, призводить до створення організації. Саме тому інформація є інструментом професійної діяльності менеджера у вигляді написаного або вимовленого слова, системи знаків та образів, за допомогою яких він організовує, спрямовує і мотивує людей для ефективного виконання роботи.

Підтвердженням цієї тези можна відзначити три стилі управління, які виділяє Г. Мінцберг, що розрізняються способом виконання професійної діяльності менеджера організацій. Перший, зовнішній спосіб, який піддається безпосередньому спостереженню, – це управління за допомогою дій самого менеджера. У цьому разі зміст роботи менеджера – це аналіз ситуації та прийняття рішень, участь у проектах і ведення переговорів.

Другий – управління людьми, за допомогою їх спонукання до виконання тих чи інших дій. Третій – управління інформацією, через яку здійснюється вплив на працівників [5]. Переважання того чи іншого способу управлінського впливу визначає стиль управління. Практика показує, що різні менеджери різною мірою володіють компонентами своєї професії. Можна виявити адміністративний, міжособистісний і діяльний стилі, кожний із яких спирається відповідно на функцію контролю, лідерські якості або значущі дії. Тому менеджерів можна розділити на діячів, лідерів та адміністраторів, проте для кожного з цих типів надзвичайно важливим є уміння працювати з інформаційними потоками, забезпечувати організацію процесів комунікації та контролю.

Як людина, що займає управлінську посаду і наділена повноваженнями приймати рішення за певними видами діяльності організації, менеджер може займати різні позиції в організації (директор, керівник групи, організатор певного виду робіт, начальник, завідувач тощо), а отже, може виконувати різний набір функцій залежно від займаної посади.

Таким чином, професійна діяльність менеджера реалізується взаємодією всіх компонентів: інформації, людей і дій, причому ці частини нероздільні. Будь-яке нехтування однією зі складових частин професійної діяльності менеджера призводить до дисбалансу та зниження ефективності інших дій. Тому навчання менеджменту, насамперед, має виробляти всебічне і цілісне уявлення про майбутню професійну діяльність, забезпечувати формування у менеджера здатностей виконувати весь спектр функцій, притаманних цій професії за конкретних умов професійної діяльності.

Дослідники по-різному виділяють функції менеджера, адже багато в чому цей перелік визначається конкретною сферою (галуззю) діяльності менеджера, але в загальному плані можна запропонувати такий перелік його функцій [6]:

- адміністративна;
- стратегічна;
- експертно-консультативна;
- представницька;
- виховна;
- психотерапевтична;
- комунікативно-регулююча;
- інноваційна;
- дисциплінарна.

Практика професійної діяльності менеджерів показує, що дедалі більшого значення набуває його фасилітаторська функція, яка не міститься у наведеному вище переліку, проте, на наш погляд, вимагає свого обґрунтування та формування у процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів.

Фасилітація (від англ. *facilitate* – допомагати, спрямовувати, полегшувати) – одночасно процес,

група навичок і набір інструментів, що дозволяють ефективно організувати групове обговорення [7].

Мета фасилітації – знаходження правильного методу, який дозволить групі працювати творчо і результативно. Іншими словами, це спеціальні дії, спрямовані на організацію групової роботи.

Менеджеру часто доводиться проводити обговорення робочих питань, працюючи з групою співробітників. У цьому разі він виконує фасилітаторську функцію, якщо організовує таке обговорення шляхом допомоги співробітникам у ідентифікації проблеми та прийнятті конструктивного рішення.

Зазначимо, що у світі діють регіональні організації фасилітаторів: із 1994 р. у США активно функціонує Міжнародна асоціація фасилітаторів (IAF); осередки Австралійської мережі фасилітаторів (AFN, 1998) діють в Австралії, Новій Зеландії, Південно-Східній Азії та Тихоокеанському регіоні; з 1994 р. у Великій Британії діє Асоціація з менеджменту освіти та розвитку (AMED), яка є фасилітаторською за своєю суттю [1].

Для реалізації фасилітаторської функції менеджера необхідно оволодіти набором спеціальних методів.

Зазвичай до таких методів відносять FutureSearch («Пошук майбутнього»), WorkOut («Вихід за рамки»), Brainstorming («Мозковий штурм»), Polarization of opinion («Поляризація думок»), OpenSpace (Відкритий простір) та ін. [8; 9]. Розглянемо, за яких умов виникає необхідність у застосуванні цих методів.

FutureSearch («Пошук майбутнього»). Метод застосовується з метою пошуку спільної основи для співпраці розгалуженим підрозділам компанії, зацікавленим у більш тісній координації діяльності та проектуванні майбутнього всієї організації.

WorkOut («Вихід за рамки»). Метод використовується для розробки інноваційних способів взаємодії, подолання бюрократизації компанії, вдосконалення бізнес-процесів і здатності досягати запланованих результатів.

Brainstorming («Мозковий штурм»). Метод застосовується, коли необхідно підсумувати наявну інформацію і знайти нові, свіжі ідеї.

Polarization of opinion («Поляризація думок»). Метод застосовується, коли необхідно зменшити / «вилити» негативне ставлення до теми, яка буде обговорюватися далі; необхідно визначити песимістичний і оптимістичний прогноз розвитку ситуації.

OpenSpace (Відкритий простір). Метод використовується, якщо великій групі співробітників необхідно відповісти на численні окремі питання або знайти вирішення проблем у рамках однієї теми. Відкритий простір становить певну послідовність етапів, причому кожний наступний етап є наслідком результатів попереднього. Приблизна послідовність етапів може бути такою: формулювання визначального питання (проблеми) →

фокусування на обговоренні (стан проблеми) → генерація ідей → класифікація (групування) ідей → оцінка ідей → дорожня карта виконання.

У процесі фахового навчання майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти необхідно здійснювати їхню спеціальну підготовку до реалізації фасилітаторської функції. Ця підготовка полягає у формуванні низки компетентностей, пов'язаних із реалізацією фасилітаторської функції.

Розглянемо перелік компетентностей, необхідних для реалізації фасилітаторської функції менеджера, поданих у Стандарті вищої освіти України спеціальності «Менеджмент» першого (бакалаврського рівня вищої освіти) [10]:

- здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;
- здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;
- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;
- здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість і мотивувати персонал організації;
- здатність створювати й організовувати ефективні комунікації у процесі управління;
- здатність аналізувати та структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення;
- розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

Важливо підкреслити, що у дослідженнях, присвячених психології менеджменту, до найбільш важливих якостей успішного керівника відносять уміння спілкуватися і керувати людьми (міжособистісне спілкування, комунікація, особистісний вплив на людей та ін.), володіння методами управління (вміння визначати проблеми, приймати рішення, керувати часом, вибудовувати пріоритети у справах і т. ін.) [2]. Тому формування готовності майбутнього менеджера до реалізації фасилітаторської функції набуває особливого значення і з погляду підготовки майбутнього успішного керівника.

Специфіка підготовки майбутнього менеджера до реалізації фасилітаторської функції полягає у створенні особливого освітнього середовища, насиченого інтенсивною тренінговою групою роботою студентів, використанням специфічних методів фасилітатора, навчанням у контексті майбутньої професії. Особливого значення у такому освітньому середовищі набуває застосування під час вивчення фахових навчальних дисциплін системи ситуацій, націлених на розвиток у студентів здатності самостійно опановувати новий досвід, аналізувати свою діяльність, приймати рішення, наближені до реальної професійної діяльності. У структуру ситуації вводиться спеціально орга-

нізована рефлексивна діяльність, внаслідок якої відбувається зміна керуючих цінностей і стратегій професійної поведінки майбутніх менеджерів. Організація подібних ситуацій вимагає від викладача володіння не тільки теоретичними знаннями, а й практичними зразками ефективної професійної поведінки, рефлексією, освоєнням ролей експерта, «тренера», консультанта, фасилітатора, високої особистісно-професійної готовності до активної взаємодії зі студентами.

Таке інноваційне навчання забезпечує не тільки формування відповідних компетентностей і досягнення програмних результатів навчання, але і стимулює підвищення мотивації студентів до навчання, розвитку їхнього інтелектуального потенціалу, створення безпечного психологічного простору, опанування майбутніми менеджерами здатності до застосування нових технологій у бізнесі, підвищення ефективності їхньої як навчальної, так і професійної діяльності.

Висновки і пропозиції. У процесі фахового навчання майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти необхідно здійснювати їхню спеціальну підготовку до реалізації фасилітаторської функції. Показано, що ця підготовка полягає у формуванні низки компетентностей, пов'язаних із реалізацією фасилітаторської функції, та виділено відповідні їй компетентності. Менеджер реалізує фасилітаторську функцію, якщо організовує обговорення робочих питань, працюючи з групою співробітників, шляхом допомоги співробітникам у ідентифікації проблеми та прийнятті конструктивного рішення. Специфіка підготовки майбутнього менеджера до реалізації фасилітаторської функції полягає у створенні особливого освітнього середовища, насиченого інтенсивною тренінговою групою роботою студентів, використанням специфічних методів фасилітатора, навчанням у контексті майбутньої професії. Особливого значення у такому освітньому середовищі набуває застосування під час вивчення фахових навчальних дисциплін системи ситуацій, націлених на розвиток у студентів здатності самостійно опановувати новий досвід, аналізувати свою діяльність, приймати рішення, наближені до реальної професійної діяльності. У структуру ситуації вводиться спеціально організована рефлексивна діяльність, внаслідок якої відбувається зміна керуючих цінностей і стратегій професійної поведінки майбутніх менеджерів. Організація подібних ситуацій вимагає від викладача володіння не тільки теоретичними знаннями, а й практичними зразками ефективної професійної поведінки, рефлексією, освоєнням ролей експерта, «тренера», консультанта, фасилітатора, високої особистісно-професійної готовності до активної взаємодії зі студентами.

Основні напрями продовження дослідження ми вбачаємо у розробці структурно-функціо-

нальної моделі підготовки майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності та її експериментальній перевірці.

Список використаної літератури:

1. Річард Чепмен. Роздуми про історію фасилітації. URL: <http://humantime.com.ua/blog/rozdumi-pro-istoriyu-fasilitatsi-richard-cherpen-1>.
2. Никифоров Г. С. Психология менеджмента : учебник. Санкт-Петербург : Питер. 2004. 639 с.
3. Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе. / под ред. Г.Х. Попова ; пер. с польск. Л.В. Васильева и В.И. Соколовского. Москва : Экономика, 1975. 271 с.
4. Друкер П. Практика менеджмента / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2003. 398 с.
5. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Київ : Видавництво Олексія Капусти, 2008. 412 с.
6. В чем состоят основные функции менеджера? Сайт «Экономика и менеджмент. Статьи и учебные материалы». URL: <http://topknowledge.ru/osnovmen/3383-v-chem-sostoyat-osnovnye-funktsii-menedzhera.html>.
7. Что такое фасилитация. Консалтинговая группа Донских. Игровые решения для бизнеса. URL: <https://donskih.ru/2017/06/metod-fasilitatsii/>.
8. Консалтинговая группа Донских. Игровые решения для бизнеса. Принципы и правила фасилитации. URL: <https://donskih.ru/2017/06/metod-fasilitatsii/>.
9. Програма «Активні громадяни». Посібник фасилітатора. Фонд Богдана Гаврилишина. URL: http://www.britishcouncil.org.ua/sites/britishcouncil.ua/files/ac_toolkit_19th_aug_2014_final_version_ukr_2015_2.pdf.
10. Стандарт вищої освіти України. Перший (бакалаврський) рівень. Галузь знань 07 «Управління та адміністрування». Спеціальність 073 «Менеджмент». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-menedzhment-bakalavr.pdf>

Lutsenko Ye. The question of the future manager training for realization of the facilitator function in a professional activity

In the article is studied an issue of the future manager training for a realization of the facilitator function in a professional activity and identified its ways of solution. In terms of the future managers' professional educational process in colleges is essential to launch their professional training for realization of the facilitator function. It is shown that the training lies in forming of a bunch of competencies connected to a realization of the facilitator function and highlighted its appropriate competencies. Managerial education must give comprehensive and holistic impression about a future profession, provide manager's skill formation to accomplish all the functions inherent the current profession in the proper professional development conditions. A manager implements the facilitator function if organizes working issues discussions, working with a group of colleagues, helping colleagues identify a problem and make a constructive decision. A specification of the future manager training for an implementation of the facilitator function holds in a creating of a special educational environment full of intensive training work in student groups, using special methods of facilitator, educating in terms of the future profession. In such training conditions a peculiar meaning gets a situation system implementation, targeted at the student skill development to assimilate a new experience, to analyze their actions, to make decisions close to a real-life professional activity. The situation structure has a specially organized reflexive activity in the result of what happens a shift of the running values and strategies of the future manager professional behavior. The organization of the following situations requires from a teacher having not only knowledge but practical examples of the efficient professional behavior, reflection, trying-on expert's/coach's/consultant's/facilitator's roles, a high personally-professional readiness for an active incorporation with the students.

Key words: manager, facilitation, facilitator, facilitative function, manager's function, competency, facilitator's methods, training.