

ВОЗМОЖНОСТИ ФАСИЛИТАЦИИ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ ВРЕМЕНИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СОВЕЩАНИЙ

FACILITATION OPPORTUNITIES TO OPTIMIZE THE TIME OF PRODUCTION MEETINGS

ПОЛУЧЕНО 11.10.2024 ОДОБРЕННО 18.10.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.12.2024

УДК 331 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-6-20-25



ВОЗНЕСЕНСКИЙ И.С.

Старший преподаватель, ФГБОУ ВО «Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)»; организационный консультант, фасилитатор, г. Москва

VOZNESENSKIY I.S.

Senior Lecturer, Moscow Automobile and Road Construction State Technical University (MADI); Business Consultant, Facilitator, Moscow

e-mail: igor@voznesenskiy.info

Аннотация

Современные организации стремятся к отказу от директивных способов управления и переходу к практикам, характерным для самоорганизации и групповой работы. Одной из таких практик выступает фасилитация, отличающаяся от простого управления тем, что сосредоточена на повышении эффективности каждого сотрудника и организации в целом благодаря оптимизации коллективных обсуждений имеющихся проблем. В статье проанализированы возможности технологии фасилитации, которая направлена на достижение организацией более успешного выполнения поставленных задач путем налаживания продуктивной совместной работы и формирования организационной культуры, отвечающей духу времени. Фасилитационные сессии представляют собой эффективный инструмент для решения организационных задач в ходе производственных встреч и совещаний. Методы фасилитации могут использоваться во время совещания по развитию организации и формированию новых проектов. Находится место фасилитации на сессиях для антикризисного управления текущей ситуации и обнаружения проблем, возникающих в компании, с последующей выработкой совместных решений по их преодолению.

Ключевые слова: фактор времени, тайм-менеджмент, ресурс труда, управление, фасилитация, лидерство, организация, корпоративная культура, персональное развитие.

Abstract

Modern organizations strive to abandon directive management methods and move to practices characteristic of self-organization and group work. One of such practices is facilitation, which differs from simple management in that it focuses on increasing the efficiency of each employee and the organization as a whole by optimizing collective discussions of existing problems. The article analyzes the capabilities of facilitation technology, which is aimed at achieving more successful organization performance of assigned tasks by establishing productive teamwork and forming an organizational culture that meets the spirit of the times. Facilitation sessions are an effective tool for solving organizational problems during production meetings and conferences. Facilitation methods can be used during a meeting on the development of the organization and the formation of new projects. There is a place for facilitation in sessions for crisis management of the current situation and detection of problems arising in the company, with the subsequent development of joint solutions to overcome them.

Keywords: time factor, time management, labor resource, management, facilitation, leadership, organization, corporate culture, personal development.

АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Потребность в обращении к инструментам управления кадрами, связанным с оптимизацией рабочего времени, продиктована самой жизнью. Резкие изменения в технологическом уровне развития общества вызывают столь же молниеносные и часто больно бьющие по не готовым принять перемены людям, организациям, государствам. Происходящие в мире социально-экономические трансформации настоятельно требуют поиска подходов, отличных от привычных, кардинально трансформирующих роль личности в социальном управлении, обеспечивающих переход к более глубокому сотрудничеству между лидерами и сотрудниками в компаниях, лидерами и их командами, что проявляется и в производстве, и в социальной жизни.

Значимость перехода к инновационным практикам управления персоналом, включая фасилитацию (англ. *facilitate* — помогать, облегчать, способствовать), обусловлена тенденцией перерастания этого сотрудничества в продуктивное партнерство. Именно в рамках такого взаимодействия быстрее всего достигается цель современной организации.

Этот процесс нельзя считать легким, поскольку, несмотря на понимание непреложности перехода на новый порядок не только совместной работы лидера и команды, но и коллективной выработки управленческих решений, в ежедневной практике бизнеса нередки разногласия и непонимание между участниками. Их последствия могут быть самыми разными и порой приводят к краху общего проекта. Признаки грядущего кризиса имеют четко выраженный темпоральный характер. Их можно уловить по времени, затрачиваемому в организации на обсуждение наиболее острых вопросов. Время может быть очень растянутым и, наоборот, исключительно сжатым. Отдельные участники коллектива регулярно привлекают к себе излишнее внимание, забирая ценное рабочее время. Как следствие, все время оказывается потраченным на обсуждение вторичных по сути вопросов, а значимые предложения отодвигаются на задний план или вообще остаются не озвученными. В результате либо принимаются не те решения, либо они формулируются в виде намерений, либо вообще отсутствуют.

Этого положения можно избежать. Практика выработки конструктивных решений сама по себе не рождается. Она

образуется в итоге коллективной работы, центром которой становится управляемый процесс обсуждения, утверждение инклюзивной рабочей среды. С задачей перехода к такому состоянию самой организации часто сложно справиться. Поэтому такую функцию принимает на себя фасилитатор, координирующий действия участников совещаний, встреч, заседаний, конференций и т.д., направляющий процесс обсуждения в нужное русло, вовлекающий всех участников и структурирующий их работу [23].

СТЕПЕНЬ РАЗРАБОТАННОСТИ ПРОБЛЕМЫ

Несмотря на актуальность перехода к новым управленческим практикам, научная база под многие из них или совсем не подведена, или остается очень зыбкой. Частично это объясняется опозданием развития понятийно-категориального аппарата социологии управления применительно не только к изменяющимся объектам управления, но и к системе методов управления. Пока и в отечественной [3; 13–15; 18; 20; 25; 26], и в зарубежной литературе [4; 7; 9; 11; 16; 17; 19; 23; 27–31] по проблемам фасилитации представлен в основном опыт практикующих фасилитаторов, из которого в первую очередь извлекаются рекомендации по налаживанию горизонтальных связей в организации и использованию методов фасилитации для разрешения конфликтов. Однако в имеющихся исследованиях слабо рассматривается возможность выделить стержень этого подхода к оптимизации управления командой и дать характеристику тем социальным факторам и ресурсам, включая ресурс времени, которые способны данный подход поддерживать и развивать. К настоящему времени на то, что фасилитация представляет собой новую форму организации труда, обращается лишь в статье Е.В. Ширинкиной «Фасилитация как новая форма организации труда» [25].

О том, что у самих компаний сформировалась потребность в другом взгляде на фасилитацию, можно судить по многим признакам, например, по тому, что в изданных Сбер Университетом «Техниках фасилитации для осознанного обучения» даже в названии пособия подчеркивается смысл осознанности обучения, которая невозможна без прочной научной почвы.

Отражением отсутствия такой почвы следует считать весьма размытое определение понятия «фасилитация» в научной литературе. В обобщенном виде оно означает стиль управления, который отличается от обычного, простого управления тем, что использует недирективные способы, соответствующие целям самоорганизации управляемой системы. В то же время требуется более глубокое понимание фасилитации. Например, когда речь заходит о конкретных проявлениях фасилитации, в частности, об определении ее субъекта, то специалистами сразу обращается внимание на то, что он совмещает сложные социальные роли, сочетает в себе признаки как руководителя и лидера, так и участника групповой динамики [4; 9; 13; 16; 23; 28]. Особую остроту этому явлению придает то, что данная дилемма социальных ролей отражает усложняющееся взаимодействие субъектов и объектов управления в организациях, которых специалисты называют «живыми», реально напоминающими живые организмы. Эти организации обладают такими ресурсами, которые позволяют им быть более устойчивыми, чем традиционно организованные компании, а также иметь способность развиваться даже в условиях кризиса [2; 6; 10]. Одним из таких социальных ресурсов выступает время.

К числу важнейших задач как исследователя, так и практика фасилитации относится необходимость поиска и поддержания баланса отмеченных выше социальных ролей.

В рамках авторской разработки технологии фасилитации для оптимизации времени производственных совещаний такой баланс предлагается искать на основе применения интегрального подхода, в частности, представленного моделью американского философа К. Уилбера, в первой редакции опубликованной им в 1973 г. и с тех пор существенно доработанной. Модель, предложенная Уилбером, позволяет синтетически объединить достижения, которыми отличились специалисты в разнообразных направлениях науки и практики, опирающиеся на несовпадающие подходы, исповедующие часто противоположные научные взгляды и т.д. [22].

Еще одним методологическим основанием, по мнению автора, может служить концепция вертикального лидерства, разработанная в Гарварде в 1980-е гг. С. Кук-Гройтер с коллегами. Согласно этой теории, вертикальное развитие лидера происходит через изменение уровня его мышления. Лидер улучшает свои управленческие навыки, повышает уровень осознанности проблемы, а с этим возрастает и его готовность решать сложные проблемы и принимать рискованные решения [21].

Как интегральный подход, так и теория вертикального развития расширяют концептуальную базу социологии управления. Этим теоретическим основаниям, все шире применяемым в данном направлении социологической науки, не противоречит модель фасилитации признанного эксперта в данной области Т. Манна, выделяющего ключевые навыки и умения фасилитатора, которые позволяют ему успешно сочетать функции лидера и участника процесса, а именно:

- направлять и структурировать обсуждение;
- выбирать наиболее эффективные решения, предложенные группой;
- предлагать участникам новые идеи и подходы, которые могут потребовать от них выхода за рамки привычного мышления;
- адаптироваться к особенностям различных групп и находить подход к каждому участнику;
- проводить обсуждения в различных форматах;
- применять различные методы и подходы в зависимости от ситуации и потребностей группы;
- быстро реагировать на возникающие проблемы и находить пути их решения; сохранять спокойствие и уверенность в сложных ситуациях; поддерживать участников и мотивировать их к развитию и самосовершенствованию [30].

Очевидно, некоторые из этих навыков больше соответствуют требованиям к руководителю, а другие — рядовому сотруднику. Но их соединение служит одним из залогов успешной профессиональной карьеры фасилитатора.

РАЗВИТИЕ ПРАКТИКИ ФАСИЛИТАЦИИ

О широте применения фасилитации говорит тот факт, что еще в 1989 г. была создана Международная ассоциация фасилитаторов (англ. *International Association of Facilitators, IAF*), объединяющая более 1200 членов из 65 стран. В 2004 г. *IAF* приняла этический кодекс фасилитаторов. Также эта профессиональная ассоциация разработала ключевые компетенции фасилитатора. Она же ведет международную сертификацию фасилитаторов, признающуюся во всем мире и подтверждающую наличие у обладателя такого сертификата шести основных компетенций [32].

1. Создание партнерских отношений с клиентами (формирование соглашений, учет интереса клиентов, эффективное управление многосессионными событиями).

2. Планирование групповых процессов (выбор подходящих методов, организация времени и места для работы).
3. Создание и развитие атмосферы участия (навыки межличностного общения, уважение разнообразия и инклюзивность, управление конфликтами, поощрение креативности).
4. Направление процесса к полезным результатам (четкие методы и процессы, повышение осознанности, стремление к консенсусу).
5. Накопление и поддержание профессиональных знаний (знание различных методов фасилитации, поддержание профессионального статуса).
6. Позитивное профессиональное поведение и отношение (повышение самоосознанности, честные и порядочные действия, доверие к группе и личная нейтральность).

Ключевая компетенция такого специалиста с точки зрения социологии управления заключается в том, чтобы опираться на способность эффективно работать с группами, при этом его основная задача: помочь участникам найти, структурировать и проанализировать информацию [23].

В отличие от традиционного подхода, когда руководитель сам решает задачи и предлагает готовые ответы, фасилитатор способствует совместному принятию решений, определению целей и освоению новых навыков, применяя для этого специфические методики управления групповой работой. Развивая эти компетенции, профессионал, практикующий фасилитацию, опирается на следующие принципы:

- не придерживаться готовых ответов, а находить новые решения в процессе групповой работы; создавать доверительную атмосферу, в которой участники чувствуют себя комфортно и могут свободно выражать свои мысли и чувства;
- стремиться к тому, чтобы каждый участник имел возможность высказаться и быть услышанным;
- быть готовым выслушать и принять во внимание мнение каждого участника, даже если оно отличается от его собственного;
- верить в потенциал каждого участника и помогать ему раскрыть свои способности.

УЧЕТ ФАКТОРА ВРЕМЕНИ ПРИ ФАСИЛИТАЦИИ

Применение техники фасилитации способствует повышению эффективности работы группы, стимулированию и усилению мотивации участников, а также раскрытию их скрытого потенциала [12]. Особенно ярко этот управленческий потенциал фасилитации проявляется во время рабочих совещаний и регулярных встреч. Фасилитация действенна, когда в организации запускаются и воплощаются в жизнь новые проекты. Использование инструментария фасилитации приобретает ценность при планировании, прежде всего, стратегическом и внедрении изменений в компании. Ее методика применима во внутренних коммуникациях при работе с отношениями между сотрудниками.

Целесообразно использование фасилитации не только в тех случаях, когда перед группой стоит задача достижения общих целей в рамках командной работы или работы проектных групп, проведения совещаний, встреч, тренингов или конференций, но и тогда, когда организация сталкивается с проблемами в управлении временем. Это объясняется тем, что фасилитация всегда придерживается установленного тайминга, а также формирует устойчивую темпоральную деловую культуру, одним из отличий которой выступает чувство времени, умение не выходить за намеченные временные пределы. Все это позволяет относить фасилитацию

к инструментам социального прогнозирования, планирования и проектирования, адекватно отвечающим изменяющейся реальности.

В контексте данной социокультурной парадигмы следует отметить, что фасилитация представляет собой прогрессивный коммуникативный подход, способствующий обмену информацией, взглядами и практическим опытом, а также анализу возникающих проблем и поиску оптимальных путей их разрешения. Итог применения инструментария фасилитации с точки зрения производительности организации очевиден. Благодаря этому происходит прирост по трем, принципиально значимым с позиций социального управления направлениям: скорости, креативности и эффективности. Одной из наиболее показательных площадок, на которых выявляются плюсы и минусы фасилитации, можно назвать совещания.

В рамках первого аспекта, связанного со скоростью социального управления, эксперты подчеркивают потенциал совещаний для достижения значительных результатов в короткие сроки. В отдельных случаях акселерация работы оказывается еще более заметной: появляется возможность оперативно продвигаться вперед даже в самых сложных вопросах, вовлекая в работу весь коллектив. Формируется эффективная и инклюзивная рабочая атмосфера, где развиваются и поощряются навыки нахождения практических решений. Значимость фасилитации для ускорения активности персонала несомненна.

Считается, что руководители до 70% своего времени проводят в совещаниях, хотя получают при этом малую часть тех результатов, на которые нацеливались, поскольку работу на всех уровнях тормозят те же самые проблемы, что были и раньше, невзирая на усилия, направленные на их преодоление [1; 9; 11]. К числу управленческих сложностей, которыми можно объяснить это зацикливание, относятся: бесконечные обсуждения, пожирающие время и силы; отсутствие ощущения продвижения вперед и приращения опыта; доминирование меньшинства, которое подавляет идеи и затмевает вклад большей части сотрудников; наличие невидимых, скрытых вопросов повестки дня; невозможность достижения удовлетворительных результатов и создания рабочего настроя.

Современные лидеры в любой области социального управления, стремясь видеть результаты работы, ищут способы увеличить результативность: как можно принимать решения скорее и как проводить совещания эффективнее. Фасилитация помогает обходить проблемы разной сложности и находить решения, имеющие больше шансов на успех. Каждая управленческая процедура, осуществляемая с техникой фасилитации, заставляет больше думать о: ключевых социальных аспектах жизни организации; вкладе каждого сотрудника в достижение общих целей; самоотдаче в ходе реализации планов действий, которые будут работать; эффективности тайм-менеджмента.

Поскольку техника фасилитации позволяет получить качественные результаты в сжатое время, то при ее применении на совещаниях особенно важно научиться: фокусироваться на ключевых вопросах; устранять барьеры; стимулировать творческую активность; обеспечивать реальный вклад участников в работу. В итоге налаживается продуктивный рабочий процесс.

Во втором аспекте, который касается творческого характера деятельности организации, значимость фасилитации заключается в ее способности избавить компанию от груза ограничений, разрушить повседневную практику и расширить границы мышления как руководства, так и рядовых сотрудников. Это становится возможным благодаря фоку-

сировке на совещаниях на основных вопросах, поэтапному рассмотрению и решению наиболее значимых проблем, что позволяет постепенно преодолевать потенциальные сложности в обсуждении и разрабатывать эффективные, а не поверхностные рабочие планы.

Инновационный характер фасилитации, специально адаптированной под современные стандарты делового общения, является источником креативности, позволяющей обеспечить максимальную эффективность работы с любой группой, в любых условиях, в любой культуре общения, способствуя появлению новаторских идей, решений и стратегий действий. Фасилитация визуализирует процесс обсуждения, а ее технологии на совещании обеспечивают идеальную рабочую среду, обращенную к множественным восприятиям и нацеленную на непрерывную самоотдачу.

Третье направление, обеспечивающее успех фасилитации в оптимизации производственных совещаний, выступает закономерным развитием первых двух и подчеркивает ее универсальность и эффективность в разной обстановке, с различными группами, нивелируя преграды и мотивируя каждого участника активно включаться в рабочий процесс, осознавая, что достигнутые результаты являются плодом их собственных усилий. Это означает их готовность воплощать совместно созданные планы при расширяющихся горизонтах планирования.

ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ ФАСИЛИТАЦИИ

Перечень ресурсов управления персоналом, открываемых посредством фасилитации, представляющей собой новейший механизм социального регулирования, достаточно широк:

во-первых, обеспечивается структурированный подход к организации совещаний и командных встреч, позволяющий оптимизировать временные затраты на обсуждение, увеличивать вовлеченность участников в процесс принятия решений и снижать уровень конфликтности между отдельными сотрудниками и целыми подразделениями [8];

во-вторых, ее можно рекомендовать использовать в рамках кризисного управления и для разрешения управленческих конфликтов, а по завершению конфликта фасилитация может быть использована для социальной экспертизы управленческих решений;

в-третьих, методы фасилитации дают возможность контролировать участников, склонных перебивать других, при этом сохраняя ценность их вклада;

в-четвертых, поскольку предыдущее замечание относится к руководству организацией, то инструментарий фасилитации автоматически работает на трансформацию стиля лидера, снижая уровень авторитарности и усиливая его демократические проявления;

в-пятых, фасилитация особенно полезна для сотрудников, которые предпочитают хранить молчание, поскольку при правильном управлении они могут делиться своими идеями, оказывать влияние и принимать решения без опасений и страха;

в-шестых, применение фасилитационного подхода способствует повышению ясности сложных вопросов, росту удовлетворенности сотрудников принятыми решениями и усилению их мотивации к выполнению этих решений. Важно, что во время совещания каждый участник чувствует, что он контролирует ход беседы, может влиять на ее течение и быть услышанным, а также ощущает полную ответственность за полученные результаты и понимает, как повысить эффективность взаимодействия.

В технике фасилитации применяются несколько проверенных отечественным и зарубежным опытом подходов к

созданию продуктивной деловой среды. Например, использование музыки, которая в тайм-менеджменте относится к наиболее известным «якорям». Благодаря музыке на фасилитационных сессиях формируется определенная атмосфера. Также следует отметить визуальные привязки между смысловыми блоками информации и визуальные объекты, служащие «узелками» памяти. По своей сути, техника фасилитации столько же обращается к физическому началу, сколько к умственному, а «память тела» способствует усвоению информации. Для достижения максимального эффекта при работе с техникой фасилитации требуется ограниченный набор специального оборудования или заменяющие его цифровые инструменты. Как показывает опыт автора, необходимо особо обращать внимание на тщательность подготовки встреч, а для саморегулирования групповой активности рекомендуется прорисовать простые направляющие хода планируемой работы [5].

Во время совещаний успешный фасилитатор, работая с группой, не стремится стать лидером обсуждения, а старается сохранять беспристрастность. Это позволяет лучше воспринимать и передавать идеи и чувства группы. Фасилитатор не просто записывает высказывания участников, но и предлагает им самостоятельно фиксировать свои мнения и визуализировать их на специальных носителях. Опытные фасилитаторы выносят решения и ощущения в общее поле, например, путем наклеивания маленьких цветных меток напротив суждений участников [18–20; 28; 29; 31]. Для контроля времени любого мероприятия при его подготовке фасилитатор прослеживает цепочку выводов, подводящую к итогу желаемого обсуждения. Помня об ограниченности временного ресурса на совещаниях, следует поддерживать пространство открытого обсуждения, в частности, с помощью процессов, традиционных для фасилитации.

Эффективность фасилитации во многом определяется на этапе подготовки совещания (*5P*), когда важно получить ответы на пять ключевых вопросов о будущей встрече. Это: цель (*Purpose*); продукт (*Product*); участники (*Participants*); возможные вопросы (*Probable Issues*); процесс (*Process*). Решения, одобренные всеми участниками совещания, демонстрируют высокую эффективность, поскольку они являются продуктом коллективной дискуссии и были разработаны самими участниками, что минимизирует вероятность возникновения вопросов или отторжения [26].

Применение фасилитации расширяет пределы использования цифровых технологий в управлении благодаря тому, что привносит в их содержание социальные параметры. Например, с ростом числа работников, занятых на удаленке, имеется успешный опыт эффективной организации фасилитации в онлайн-формате.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате авторского анализа возможностей фасилитации для оптимизации времени производственных совещаний как социального ресурса труда, осуществленного как на основе лучших российских и зарубежных практик, так и собственного опыта, полученного в процессе работы с различными организациями (АО «Объединенная зерновая компания»; Лебединский ГОК (Лебединский горно-обогатительный комбинат); *Highland Gold* — золотодобывающая компания с активами в России и Центральной Азии; «Эльба-мебель» и др.), чутко реагирующих на динамично меняющийся рынок труда, становится очевидным, что инструмент фасилитации обладает исключительной способностью оперативно мобилизовать потенциал и ресурсы всех сотрудников.

Помимо фактора социального сплочения результат такой работы проявляется в стимулировании роста бизнеса, благодаря вовлечению персонала организации в процесс обсуждения, генерации идей и поиска решений. Значимым социальным условием успеха становится формирование культуры эффективных дискуссий и встреч, что положительно сказывается на качестве оперативных совещаний и проектных сессий. Также итоги практики фасилитации свидетельствуют о повышении внимания к фактору времени как к социальному ресурсу труда и осознанию его социальной ценности не только за счет экономии самого времени и других ресурсов, но и благодаря росту удовлетворенности участников и их более высокой осознанности целей и задач организации.

Практическая значимость использования фасилитации в ракурсе социологии управления проявляется в переходе компаний на более высокий уровень организационного развития, характеризуемый стремлением к совершенствованию внутренних коммуникаций и повышению общей эффективности деятельности организации и каждого ее сотрудника за счет нового понимания социальных ресурсов, включая ресурс времени.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Адизес Ш.* Совещания по Адизесу. Практическое руководство [Текст] / Ш. Адизес, Лави Бен Н. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 144 с.
2. *Бек Д.* Спиральная динамика на практике. Модель развития личности, организации и человечества [Текст] / Д. Бек, Т. Ларсен, С.В. Солонин, Т. Джонс. — М.: Альпина Паблишер, 2022. — 382 с.
3. *Болотова А.К.* Прикладная психология в бизнес-организациях: методы фасилитации [Текст] / А.К. Болотова, А.В. Мартынова. — М.: Изд-во Высшей школы экономики, 2013. — 320 с.
4. *Вилкинсон М.* Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами [Текст] / М. Вилкинсон; пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 514 с.
5. *Вознесенский И.С.* Учим персональной эффективности [Текст]: пособие для педагогов и тренеров / И.С. Вознесенский. — М.: Изд-во Московского автомобильно-дорожного гос. техн. ун-та, 2019. — 216 с.
6. *Вольф Н.* Живая организация. Трансформация бизнеса на пути к выдающимся результатам [Текст] / Н. Вольф; пер. Ю. Константинова. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. — 288 с.
7. *Кайзер Т.* Фасилитация на практике. Как добывать золото, работая с группами [Текст] / Т. Кайзер. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 304 с.
8. *Каштанова Е.В.* Современные модели вовлеченности персонала в компанию [Текст] / Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева, Р.А. Ашурбеков // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. — № 3. — С. 30–37.
9. *Келси Д.* Блестящие совещания. Правила эффективной групповой работы [Текст] / Д. Келси, П. Пламб; пер. с англ. А. Анваера. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 264 с.
10. *Кукушкин М.Е.* Живые. Как корпоративная культура спасает людей и компании [Текст] / М.Е. Кукушкин. — М.: Синергия, 2021. — 328 с.
11. *Ленсиони П.* Смерть от совещаний. Бизнес-роман [Текст] / П. Ленсиони. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 256 с.
12. *Миляева Л.Г.* Инновационные подходы к структурированию и анализу системы трудовой мотивации персонала предприятий [Текст] / Л.Г. Миляева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. — № 5. — С. 25–30.
13. *Нилов Е.* Беседы о модерации. Часть 1. Цифровая книга [Текст] / Е. Нилов. — Издательские решения.
14. *Никитин И.А.* Фасилитация рабочих групп: краткий курс [Текст] / И.А. Никитин, М.Т. Щулая. — М.: ИНТУИТ, 2016. — 110 с.
15. *Новикова Г.П.* Базовая фасилитация: от теории к практике применения [Текст] / Г.П. Новикова, Е.А. Сиденко // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. — 2020. — № 1. — С. 23–28.
16. *Нумми П.* Справочник фасилитатора, или История о том, как фасилитатор Григорий Лосик привел компанию к впечатляющим результатам [Текст] / П. Нумми; пер. с фин. Наталья Чернова. — М.: Изд-во Ин-та консультирования и системных решений, 2012. — 138 с.
17. *Пупар Ж.-Ф.* Стать фасилитатором. Достичь профессионализма в управлении групповыми процессами в компании [Текст] / Ж.-Ф. Пупар. — М.: IMPER GROUP, 2019. — 200 с.
18. *Розин М.* Как спасти или погубить компанию за один день: Технологии глубинной фасилитации для бизнеса [Текст] / М. Розин. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — 190 с.
19. Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию современного решения [Текст] / Сэм Кейнер [и др.]; пер. с англ. Е. Беленко и А. Размахнина. — М.: Изд-во Дмитрия Лазарева, 2013. — 327 с.
20. *Тишина К.* 45 инструментов фасилитатора. Цифровая книга [Текст] / К. Тишина. — 70 с.
21. *Торберт Б.* Исследование действием: лидерство на острие настоящего [Текст] / Б. Торберт, Дж. Кили, А. Готье. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 304 с.
22. *Уилбер К.* Интегральное видение: краткое введение в революционный интегральный подход к жизни, Богу, вселенной и всему остальному [Текст] / К. Уилбер. — М.: Открытый мир, 2009. — 229 с.
23. *Флемминг Ф.* Преобразующие диалоги: учебник по практическим техникам для содействия личностным изменениям = An instruction manual of practical techniques for facilitating personal change: [ориг. изд. 1996] [Текст] / Ф. Флемминг; пер. с англ. Д.А. Ивахненко. — М.: Новейшая психология: Ника-Центр, 1997. — 400 с.
24. *Чумиков А.Н.* Переговоры — фасилитация — медиация [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / А.Н. Чумиков. — М.: Аспект Пресс, 2014. — 160 с.
25. *Ширинкина Е.В.* Фасилитация как новая форма организации труда [Текст] / Е.В. Ширинкина // Вестник НГИЭИ. — 2021. — № 10. — С. 105–116.
26. *Яцына А.* Руководство для модератора групповой работы [Текст] / А. Яцына. Ridero, 2018. — 186 с.
27. *Bens I.* Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons Limited, 2018. 249 p.
28. *Dale H.* The Art of Facilitation: The Essentials for Leading Great Meetings and Creating Group Synergy. Penguin Random House New Zealand Ltd, 2012. 349 p.
29. *Heron J.* The Complete Facilitator's Handbook. 1st ed. Kogan Page, 1999. 432 p.
30. *Mann T.* Facilitation — an art, science, skill or all three?: Build your expertise in Facilitation. Delhi: RP Publishing House, 2014. 235 p.
31. *Nash S.M.* Flawless Facilitation. Em-Power Inc., 2019. 376 p.
32. Official site of IAF // URL: <https://www.iaf-world.org/site/professional/core-competencies>

REFERENCES

1. Adizes Sh., Lavi Ben N. Soveshchaniya po Adizesu. Prakticheskoe rukovodstvo. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2017. 144 p.
2. Bek D., Larsen T., Solonin S. V., Dzhons T. Spiral'naya dinamika na praktike. Model' razvitiya lichnosti, organizatsii i chelovechestva. M.: Al'pina Publisher, 2022. 382 p.
3. Bolotova A.K., Martynova A.V. Prikladnaya psihologiya v biznes-organizatsiyah: metody fasilitatsii. M.: Izd-vo Vysshej shkoly ekonomiki, 2013. 320 p.
4. Vilkinson M. Sekrety fasilitatsii: SMART-rukovodstvo po rabote s gruppami: perevod s anglijskogo. M.: Al'pina Publisher, 2019. 514 p.
5. Voznesenskij I.S. Uchim personal'noj effektivnosti: posobie dlya pedagogov i trenerov. M.: Izd-vo Moskovskogo avtomobil'no-dorozhnogo gos. tekhn. un-ta, 2019. 216 p.
6. Vol'f N. Zhivaya organizatsiya. Transformatsiya biznesa na puti k vydayushchimsya rezul'tatam / Per. Yu. Konstantinova. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2022. 288 p.
7. Kajzer T. Fasilitatsiya na praktike. Kak dobyvat' zoloto, rabotaya s gruppami. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2020. 304 p.
8. Kashtanova E.V., Lobacheva A.S., Ashurbekov R.A. Sovremennoye modeli vovlechennosti personala v kompaniyu // Upravlenie personalom i intellektual'nyimi resursami v Rossii. 2023, v. 12, no. 3, pp. 30–37.
9. Kelsi D., Plamb P. Blestyashchie soveshchaniya. Pravila effektivnoj gruppovoj raboty / per. s angl. A. Anvaera. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2013. 264 p.
10. Kukushkin M.E. Zhivye. Kak korporativnaya kul'tura spasaet lyudej i kompanii. M.: Izdatel'skij dom Sinergiya, 2021. 328 s.
11. Lensioni P. Smert' ot soveshchanij. Biznes-roman. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2017. 256 p.
12. Milyaeva L.G. Innovatsionnye podkhody k strukturirovaniyu i analizu sistemy trudovoj motivatsii personala predpriyatiy // Upravlenie personalom i intellektual'nyimi resursami v Rossii. 2023, v. 12, no. 5. S. 25–30.
13. Nilov E. Besedy o moderatsii. Chast' 1. Tsifrovaya kniga. Izdatel'skie resheniya.
14. Nikitin I.A., Culaya M.T. Fasilitatsiya rabochikh grupp: kratkij kurs. M.: INTUIT, 2016. 110 p.
15. Novikova G.P., Sidenko E.A. Bazovaya fasilitatsiya: ot teorii k praktike primeniya // Munitsipal'noe obrazovanie: innovatsii i eksperiment. 2020, no. 1, pp. 23–28.
16. Nummi P. Spravochnik fasilitatora, ili Istoryya o tom, kak fasilitator Grigorij Losik privel kompaniju k upechatlyayushchim rezul'tatam / per. s fin.: Natal'ya Chernova. M.: Int-konsul'tirovaniya i sistemykh reshenij, 2012. 138 p.
17. Pupar Zh-F. Stat' fasilitatorom. Dostich' professionalizma v upravlenii gruppovymi protsessami v kompanii. M.: IMPER GROUP, 2019. 200 p.
18. Rozin M. Kak spasti ili pogubit' kompaniyu za odin den': Tekhnologii glubinnoj fasilitatsii dlya biznesa. M.: Al'pina Publisher, 2018. 190 p.
19. Rukovodstvo fasilitatora: kak privesti gruppu k prinyatiyu sovremenennogo resheniya / Sem Kejner [i dr.]; per. s angl. E. Belenko i A. Razmahnina. M.: Izd-vo Dmitriya Lazareva, 2013. 327 p.
20. Tishina K. 45 instrumentov fasilitatora. Tsifrovaya kniga. 70 p.
21. Torbert B., Kili Dzh., Got'e A. Issledovanie dejstviem: liderstvo na ostrie nastoyashchego. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2019. 304 p.
22. Uilber K. Integral'noe videnie: kratkoe vvedenie v revolyucionnyj integral'nyj podhod k zhizni, Bogu, vselennoj i vsemu ostal'nому. M.: Otkrytyj mir, 2009. 229 p.
23. Flemming F. Preobrazuyushchie dialogi: uchebnik po prakticheskim tekhnikam dlya sodejstviya lichnostnym izmeneniyam = An instruction manual of practical techniques for facilitating personal change: [orig. izd. 1996] / per. s angl. D.A. Ivahnenko. M.: Novejshaya psihologiya: Nika-Tsentr, 1997. 400 p.
24. Chumikov A.N. Peregovory — fasilitatsiya — mediatsiya. Uchebnoe posobie dlya studentov vuzov. M.: Aspekt Press, 2014. 160 p.
25. Shirinkina E.V. Fasilitatsiya kak novaya forma organizatsii truda // Vestnik NGIEI. 2021, no. 10, pp. 105–116.
26. Yacyna A. Rukovodstvo dlya moderatora gruppovoj raboty. Ridero, 2018. 186 s.
27. Bens I. Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons Limited, 2018. 249 p.
28. Dale H. The Art of Facilitation: The Essentials for Leading Great Meetings and Creating Group Synergy. Penguin Random House New Zealand Ltd, 2012. 349 p.
29. Heron J. The Complete Facilitator's Handbook. 1st ed. Kogan Page, 1999. 432 p.
30. Mann T. Facilitation — an art, science, skill or all three?: Build your expertise in Facilitation. Delhi: RP Publishing House, 2014. 235 p.
31. Nash S.M. Flawless Facilitation. Em-Power Inc., 2019. 376 p.
32. Official site of IAF // URL: <https://www.iaf-world.org/site/professional/core-competencies>

Кожевникова Т.Ю.

СОТРУДНИК КАК КЛИЕНТ. HR-МАРКЕТИНГ ДЛЯ УСПЕХА БИЗНЕСА И ПОБЕДЫ В БОРЬБЕ ЗА ТАЛАНТЫ

М.: Бомбара, 2024, 288 с.

«Рынок работодателя» превратился в «рынок кандидата». Татьяна Кожевникова, автор бестселлеров «HR как он есть» и «Корпоративная культура как она есть», занимается управлением персоналом более 30 лет. Ее новая книга поможет менеджерам и кадровым специалистам по-новому взглянуть на бизнес, чтобы превратить каждый найденный талант в посла доброй воли вашего бренда, а компанию — в место силы.

Автор структурированно рассказывает:

- как не потерять ценного сотрудника в первую неделю;
- зачем вам нужен СЕКСО (Директор по опыту сотрудников);
- как повысить производительность команды, не нарушив work-life balance;
- зачем поддерживать отношения с «бывшими» сотрудниками;
- почему благополучие — это не только цифры.

