

Актуальні проблеми психології

Технологія підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді

Л.М. Карамушка

член-кореспондент
НАПН України, доктор
психологічних наук,
професор,
Інститут психології імені
Г.С. Костюка НАПН України

О.А. Філь

кандидат психологічних
наук, доцент,
ВНЗ «Університет економіки
та права «КРОК»

П.П. Блешмудт

науковий кореспондент,
Інститут психології імені
Г.С. Костюка НАПН України

У статті подано технологію підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді у формі авторського тренінгу, розкрито його мету та завдання, структуру, зміст, основні інтерактивні техніки.

В статті представлена технологія підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді у формі авторського тренінгу, розкрито його мету та завдання, структуру, зміст, основні інтерактивні техніки.

The article presents the technology of bank staff's team work training as a special training course The Psychology of Bank Staff's Team Work Training. The authors analyze its aims, tasks, structure, and main interactive techniques.

Ключові слова: банківські структури; персонал; команда; технологія підготовки до роботи в команді.

Постановка проблеми

Актуальність розроблення та реалізації технології підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді обумовлена тим, що на сьогодні перед фахівцями у сфері організаційної та економічної психології постає проблема пошуку доцільних, результативних форм фахової психологічної підготовки категорії банківських службовців до здійснення успішної професійної діяльності, зокрема, реалізації командної роботи.

Якщо звернутися до проблеми формування команд, або тимбідлінгу, то можна констатувати, що це явище прийшло до нас із країн Західної Європи та США і зараз надзвичайно активно застосовується керівниками багатьох компаній у

всьому світі як ефективний метод побудови згуртованої команди. Так, спираючись на досвід сучасних компаній, які, наприклад, спеціалізуються на організації та проведенні корпоративних тренінгів і тимбідлінгу в Україні та за кордоном, слід відмітити, що фахівці-практики зазначають важливість налагодженої командної діяльності як умови оперативної та плідної роботи, адже грамотно організоване командування не тільки покращує взаємодію між співробітниками колективу, а й створює приємну атмосферу як в офісі, так і за його межами [7].

Так, цікавим є той факт, що на сьогоднішній арсенал таких пропозицій на сучасному ринку послуг у сфері командування для організацій різних соціальних сфер

є надзвичайно широким і включає в себе сучасні програми командоутворення в різних форматах, наприклад, «мотузкові курси» [9]. Окремо навіть зустрічаються спеціальні пропозиції у вузькій галузевій спеціалізації – надання тренінгових і консалтингових послуг спеціально для банків [17].

Так, наприклад, популярними формами практичного командоутворення є тренінги «*outdoor*» («зовнішньо», на відкритому повітрі), наприклад, програма «Дух команди»; спеціальні «квести» за різними маршрутами; активний відпочинок на воді з командоутворюючим ефектом реалізується шляхом участі працівників компанії в змаганнях, наприклад, на драгонботах (човнах «Дракон») або «*indoor*» («внутрішньо», у приміщенні), наприклад, тренінг із командоутворення «крок назустріч»; «кіношедевр»; «крижана скульптура»; «американські гірки» тощо [7].

Отже, спектр практичних форм і методів командоутворення є достатньо широким і певною мірою різноманітним як для вирішення різних завдань, так і для різних груп. Відзначимо, що однозначно такі цікаві програми, надзвичайно ефективні в певному контексті (емоції, особистісний розвиток тощо), як правило, є здебільшого не системними, а разовими акціями, які замовляють компанії для свого персоналу, і це пов'язано з низкою причин як фінансового, так і організаційного характеру. Організація тренінгової підготовки персоналу повинна, на наш погляд, мати більш системний і цілісний характер.

При цьому, на нашу думку, у процесі проведення таких тренінгів організатори не завжди можуть урахувати специфіку діяльності певного типу організації (освіта, виробництво, медицина, банківська сфера тощо), тому важливо враховувати особливості функціонування конкретних організацій, тобто, базуючись на універсальних заготовках, модифікувати розроблені програми або розробляти власне конкретні тренінги для конкретних установ.

До того ж, можна створити таку систему всередині компанії, яка дала б змогу не просто виробувати фахівців власними

силами, а й забезпечувати їх злагоджену й ефективну роботу в команді. Навчання всередині компанії повинно ґрунтуватися на таких трьох китах, як: комплексність, системність і відповідність вимогам бізнесу [1].

Слід також звернути увагу на те, що замовниками популярних тренінгів і «мотузкових курсів із командоутворення» часто можуть виступати, наприклад, фінансовий директор організації, відділ по роботі з персоналом або представники інших підрозділів компанії, які не завжди можуть бути ознайомлені з реальними психологічними проблемами організації у відкритому або прихованому вигляді (на рівні керівників, працівників, взаємодії керівників і працівників). Усе це може спричинити негативний ефект від тренінгу, навіть із такої корисної діяльності, як командоутворення та згуртування колективу.

Окрім того, слід зазначити, що тренінг є ефективним інструментом процесу командоутворення в тому разі, якщо він є продуманим і своєчасним [17]. Також у літературі зазначається, що успіх тренінгу з командоутворення значною мірою залежить від підготовки до нього самої команди, а також чи проводилася паралельно робота з налагодження бізнес-процесів. Розраховувати на хороший результат, якщо головним завданням тренінгу вважається врегулювання неформальних відносин, не варто, здебільшого, після повернення на роботу колишні проблеми не зникають, якщо в компанії немає підґрунтя для реалізації командної роботи, не налагоджено бізнес-процеси. Акцентується увага на те, що важливою є післятренінгова підтримка та створення умов, які дають змогу застосовувати набуті під час тренінгу навички. Отже, правильно побудована система корпоративного навчання – важливий елемент підвищення ефективності роботи команди [17].

Базуючись на вищевказаному, варто розробляти та реалізовувати тренінгові програми з формування команд після здійснення спеціальної діагностики проблем в організації та визначення рівня готовності

персоналу, зокрема, банківських структур, до роботи в команді.

Важливе місце в процесі вирішення проблеми формування команд у банківських структурах та підготовки їх персоналу до роботи в команді займає саме наявність психологічної готовності персоналу до командної роботи як системи мотивів, знань, умінь і навичок, особистісних характеристик, необхідних для успішної командної роботи.

З метою ефективного вирішення проблеми психологічної підготовки персоналу розроблено тренінг «Психологія підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді».

Важливо відмітити, що в ході розроблення вказаного тренінгу ми базувалися на врахуванні психологічних особливостей функціонування банківських структур і професійної діяльності персоналу банку, практичних розробках західних [10; 11; 13; 19; 20] і російських [3; 12; 14] фахівців у сфері практичної роботи з проблеми формування команд в організаціях різного типу, а також на розробках ряду авторів із проблеми формування психологічної готовності до діяльності [4-6; 8; 15; 16].

В основу розробки покладено технологічний підхід Л.М. Карамушки [5; 15; 16].

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У російській психології напрям досліджень щодо формування команд в організаціях є достатньо новим, тому він поданий меншою кількістю праць. До нього можна віднести розробки російських фахівців Т. Грабенко [3], Т. Зінкевич-Євстигнеєвої [3], В. Пугачова [12], Д. Фролова [3] та інших.

В українській психології цій проблемі присвячено невелику кількість досліджень, зокрема, роботи Л.М. Карамушки [5; 15; 16], О.Г. Романовського [16], О.А. Філь [5; 15; 16], які розкривають певні аспекти діяльності команд у системі державної служби, бізнесі, освітніх організаціях, спорті тощо.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Разом із тим, спеціальних досліджень, присвячених вивченню психологічних

умов підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді, та, зокрема, практичних розробок із психології підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді, автори не зустрічали в сучасній літературі.

Формулювання цілей статті

Отже, соціальна значущість проблеми та її недостатня наукова розробленість зумовили визначення нами таких завдань дослідження:

1. Розробити зміст та структуру тренінгу «Психологія підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді».
2. Упровадити та експериментально перевірити ефективність тренінгу «Психологія підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді».

Виклад основного матеріалу дослідження

Виконання завдань дослідження здійснювалося в процесі реалізації трьох основних його етапів.

На першому етапі відбувся пошук і відбір форм і методів для реалізації тренінгу «Психологія підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді».

На другому етапі було розроблено зміст і структуру вказаного тренінгу.

На третьому етапі було здійснено його експериментальну перевірку.

Ефективність тренінгу було перевірено в процесі впровадження в банку «Новий» м. Дніпропетровськ протягом 2011 року.

Результати дослідження

1. Мета та завдання тренінгу.

Мета: формування психологічної готовності персоналу банківських структур до роботи в команді шляхом послідовної реалізації основних модулів.

Основні завдання:

- 1) Розвиток знань персоналу банків з проблем командної роботи в банківських структурах (розвиток когнітивного компоненту психологічної готовності).
- 2) Розвиток мотивації персоналу банків до командної роботи в банківських структурах (розвиток мотиваційного компоненту психологічної готовності).
- 3) Розвиток практичних умінь і навичок

персоналу банків для командної роботи в банківських структурах (розвиток операційного компоненту психологічної готовності).

4) Розвиток особистісних характеристик персоналу банків для участі в командній роботі в банківських структурах (розвиток особистісного компоненту психологічної готовності).

2. Структура тренінгу «Психологія підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді».

Тренінг складається з трьох основних частин:

- Вступна.
- Основна:

Модуль 1. «Розвиток знань персоналу банків із проблеми командної роботи в банківських структурах».

Модуль 2. Розвиток мотивації персоналу банків до командної роботи в банківських структурах.

Модуль 3. Розвиток практичних умінь і навичок персоналу банків до командної роботи в банківських структурах.

Модуль 4. Розвиток особистісних характеристик персоналу банків для участі в командній роботі в банківських структурах.

- Заключна частина тренінгу.

Кожен модуль складається з двох основних блоків: перший (загальний) розкриває загальні підходи до розуміння сутності конкретного напрямку (знання, мотивація, уміння, особистісні характеристики тощо); другий блок (специфічний) більш поглиблено висвітлює специфіку саме банківської структури та її особливості в процесі розвитку знань, мотивації, умінь та особистісних характеристик персоналу банку для командної роботи.

Обсяг психологічної підготовки становить 20 академічних години: 2 год відведено на вступну частину, 16 год – на основну (по 4 год на кожен модуль) і 2 год – на заключну частину тренінгу.

3. Зміст тренінгу «Психологія підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді»

Вступна частина тренінгу [5].

- Криголам «Знайомство»: «Мене

звуть... Найбільше у світі я люблю...» (учасники тренінгу по колу передають один одному м'ячик або м'яку іграшку та висловлюються стосовно отриманого завдання).

- Вивчення очікувань (заповнення індивідуальних робочих аркушів із подальшим груповим обговоренням): «Мої очікування щодо тренінгу» (учасники дають відповіді на три запитання: «Чому я беру участь у тренінгу?»; «Які знання я хочу отримати на тренінгу?»; «Якими практичними навичками я хочу оволодіти?»).

- Мультимедійна презентація: «Що ми сьогодні будемо разом робити?» (визначення мети та завдань тренінгу, його загального формату).

- Групове обговорення: «Як ми організуємо свою роботу?» (узгодження організаційних питань – тривалість роботи, кількість перерв тощо).

- «Мозковий штурм» (груповий варіант): «Визначення правил групової роботи (правила міжособистісної взаємодії та спільної роботи в групі)».

Модуль 1. Розвиток знань персоналу банків із проблем командної роботи в банківських структурах (розвиток когнітивного компонента психологічної готовності) включає в себе два блоки:

1 блок «Загальні підходи до розуміння сутності команди» містить такі техніки:

- Криголам: «У своєму житті я мав(ла) досвід участі в таких командах...» [15; 16]. Учасники тренінгу по колу висловлюються стосовно свого досвіду участі в спортивних, ігрових, професійних командах. Ведучий узагальнює наявний досвід і розкриває широкий спектр використання командної роботи в житті сучасної людини.

- Бліц-опитування «Команда – це...» (авторська розробка).

У процесі виконання завдання пропонується вправа у формі бліц-опитування кожним учасником тренінгу двох людей (можна тимчасово використати мобільний телефон для дзвінка друзям, рідним, іншим колегам, які знаходяться поза тренінгом, та записати ці визначення. Для виконання цієї вправи припиняється тимчасово дія правила групової роботи щодо вимкне-

них телефонів). Після бліц-опитування всі учасники тренінгу обмінюються інформацією, висвітлюють та узагальнюють разом із ведучим найбільш типові ознаки команди та найбільш несподівані (авторська розробка).

- Робота в групах: «Чим робота в команді відрізняється від індивідуальної роботи?» [15; 16].

- Аналітичне завдання: «Основні чинники розуміння феномену «команда» (авторська розробка). Учасники тренінгу спочатку індивідуально на аркушах визначають 1-2 істотні характеристики команд. Потім з метою визначення особливостей сприйняття істотних характеристик команди залежно від різних соціально-демографічних, організаційно-професійних, матеріально-фінансових характеристик персоналу учасники тренінгу протягом виконання вправи розподіляються на різні групи (наприклад, у групі за критерієм «наявність дітей», «стаж роботи в банку» тощо) і в них послідовно обговорюють те, як розуміють відмінності команди від індивідуальної роботи. На завершення виконання вправи учасники тренінгу висловлюються щодо почутого.

- Робота в парах «Які переваги та недоліки командної роботи?» [5; 15; 16].

- Міні-лекція: «Критерії відмінності команди від звичайної групи. Плюси та мінуси команд» [5; 15; 16].

2 блок «Специфіка командної роботи в діяльності банківських структур і підготовка персоналу банків до роботи в команді» містить ряд технік:

- Криголам: «Які в тебе очі?» (учасники тренінгу змагаються двома групами за першість у тому, щоб вишикуватися послідовно в шеренгу за принципом «від світлого до темного кольору очей». При виконанні вправи змагальний ефект дає можливість кожній групі відчути себе командою, об'єднавшись для досягнення спільної мети тощо. Також встановлення контакту очей сприяє налагодженню більш теплих міжособистісних відносин [5; 15; 16].

- Групова дискусія з використанням техніки «мозкового штурму» (робота в

парах) для аналізу питання «Яку роль у діяльності нашого банку відіграє командна робота?» (авторська розробка).

- Міні-театр «Аналіз особливостей діяльності груп і команд у банку» (програвання у групах епізодів із байок, казок тощо) з метою більшого розуміння специфіки феномену «команда» та її відмінності від групи.

Учасники діляться на три команди (максимально залучаючи співробітників одного відділу до складу однієї команди). Ведучий на початку тренінгу роздає текст байки або зачитує байку Крилова «Лебідь, Рак та Щука», і одна з груп – група «акторів» – грає цю байку, демонструючи «глядачам» усі ефекти «не команди». Також «актори» на собі відчувають ефект відсутності взаєморозуміння та підтримки в групі, тобто відсутність єдиної мети та спільного способу її досягнення. Після завершення вправи всі учасники тренінгу висловлюють свої враження від гри акторів, аналізують ознаки групової та командної роботи у своєму банку, наводячи приклади виконання робочих завдань (зі збереженням конфіденційності) (авторська розробка).

- Метод асоціацій: «Образ мого банку» (учасникам тренінгу пропонується схематично намалювати асоціацію банку з певним образом. Непідписані аркуші передаються будь-якому учаснику для загальної демонстрації перед групою. Обговорюються малюнки та вислуховуються думки учасників стосовно наявності ознак командної роботи в банку) (авторська розробка).

- Міні-лекція: «Команда в банківських структурах: вплив чинників мікрорівня» (авторська розробка).

- Підбиття підсумків роботи групи за Модулем 1.

Модуль 2. Розвиток мотивації персоналу банків до командної роботи в банківських структурах (розвиток мотиваційного компонента психологічної готовності) містить у собі два блоки:

1 блок «Загальні підходи до визначення мотивів роботи в командах» реалізується з використанням таких технік:

• Гра «Американські гірки» (учасники тренінгу із запропонованих матеріалів створюють конструкт, за допомогою якого перекочуватимуть м'яч на необхідну відстань, використовуючи паперову дорогу [7]). Гра мотивує, посилює ефект відчуття команди, розподілу ролей та отримання спільного результату всіма учасниками тренінгу.

• Вправа «Джаз і симфонічний оркестр» [7] пропонується з метою аналізу мотивів спільної діяльності, розвитку комунікацій, активного слухання та зворотного зв'язку. Учасникам тренінгу в підгрупах («музичних колективах») потрібно «замотивувати» одного на всіх «піаніста» (гітариста або іншого музиканта) грати саме з ними в день, коли у всіх груп одночасно в різних залах відбуваються «концерти». Після процедури «переговорів» учасник у ролі «піаніст» оголошує, з ким він гратиме та чому? [19];

• Міні-лекція «Основні мотиви особистості та їх роль у діяльності команд» (авторська розробка).

2 блок «Специфіка мотивації командної роботи в діяльності банківських структур та її врахування і розвиток у персоналу банків» містить такі техніки:

• Робота в парах «Основні мотиви банківських працівників щодо роботи в командах банку». Учасники в парах активно обговорюють, які мотиви є найбільш пріоритетними для учасників команд у банку. Після роботи в парах ведучий разом з іншими аналізує, які мотиви здебільшого реалізуються в процесі роботи в банку в умовах спільної діяльності, а які потребують пошуку додаткових форм реалізації (авторська розробка).

• Психологічний практикум: «Діагностика власної орієнтації на персонал, завдання та стиль «команда» (за допомогою методики Р. Блейка-Дж. Мутон)» [5; 15; 16].

• Фотоколаж «Командна робота в діяльності банківських структур» (створення командних колажів, які найбільш чітко демонструють ознаки згуртованості команди тощо). Учасникам міні-команд за допомогою цифрового фотоапарата та використання нетбуків пропонується про-

тягом 15 хвилин на території банку провести фотосесію власної команди та підготувати фотоколажі, що найбільш яскраво відображають прояви ознак команди. Після завершення вправи учасники разом із ведучим улаштовують презентації та обговорюють особливості роботи кожної команди, представлені на фото, формальність/неформальність взаємодії учасників команди, емоційні стани тощо. Виконання спільного завдання актуалізує позитивну мотивацію командної роботи, відчуття спільного успіху закріплює позитивні емоції учасників (авторська розробка).

• Кейси «Індивідуальні та командні стилі роботи в банку» (аналіз кейсів у діяльності банку щодо реалізації індивідуальних і командних стилів роботи). Усі учасники тренінгу на окремих листках (анонімно) описують найбільш типові ситуації їх професійної діяльності, які реально відбуваються в процесі реалізації індивідуальних і командних форм роботи. Після цього ситуації аналізуються в міні-командах (створених серед різновікових категорій учасників тренінгу) та здійснюється їх аналіз із груповим обговоренням (авторська розробка).

• Спільна творча діяльність «Герб нашого банку» (створення предметів із глини, пластиліну) з метою об'єднання та згуртування колективу через спільну діяльність, у поєднанні з естетичною насолодою кінцевим продуктом спільної роботи (авторська розробка).

• Міні-лекція: «Урахування управлінським персоналом банківських структур різних соціально-демографічних, організаційно-професійних, матеріально-фінансових характеристик персоналу банківських структур для посилення мотивації персоналу щодо командної роботи» (авторська розробка).

• Підбиття підсумків роботи групи за Модулем 2.

Модуль 3. Розвиток практичних умінь і навичок персоналу банків до командної роботи в банківських структурах (розвиток операційного компонента психологічної готовності) у своєму складі також містить два блоки:

1 блок «Загальні підходи щодо розуміння практичних умінь і навичок для командної роботи» реалізується з використанням технік:

- Робота з роздатковим текстовим матеріалом (ксерокопії публікацій із книг, журналів тощо): «Аналіз наведених у сучасній літературі підходів учених до визначення рольової структури команд» [5; 15; 16].

- Криголам «Великий ланцюжок» мотивує учасників до спільної роботи та демонструє значущість кожного в цілісності ланцюжка та виграші команди в змаганні. Учасники у двох групах (із надутими повітряними кульками між собою) за сигналом ведучого починають швидко рухатися до фінішу. Кульки міцно тримаються учасниками, спонукаючи кожного усвідомлювати значущість своєї ролі «ведучого» ланцюжка, її «завершувача» тощо) [19]. Після завершення вправи проводиться обговорення її виконання з проекцією на командні ролі та їх значущість для всієї команди банку.

- Метод самооцінки «Уявлення про свої потенційні ролі»: учасникам пропонується завершити речення: «У команді я міг би відігравати таку роль...» (авторська розробка).

- Психологічний практикум: «Самооцінка орієнтації на основні командні ролі (використання методики для діагностики функціонально-рольових позицій у команді М. Белбіна» [5; 15; 16; 18].

- Саморефлексія: «Наскільки уявлення про себе співвідносяться з результатами діагностики?» У ході виконання вправи здійснюється індивідуальний аналіз кожним учасником того, наскільки співпали або розбіглися уявлення про власні орієнтації на командні ролі. У кінці вправи, за бажанням учасників, проводиться групове обговорення.

- Міні-лекція: «Урахування різних соціально-демографічних, організаційно-професійних, матеріально-фінансових характеристик персоналу банківських структур для ефективного розподілу ролей у команді» (авторська розробка).

2 блок «Розвиток практичних умінь і

навичок у процесі підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді» включає в себе такі техніки:

- Міні-театр «Значущість командних ролей у діяльності банку» (прогривання у групах епізодів із байок) з метою більшого розуміння значущості командних ролей у діяльності банку.

У рамках реалізації подібної техніки, що наведена вище (див. Модуль 1), учасники були поділені на три команди (максимально залучаючи співробітників одного відділу до складу однієї команди), і одна з команд уже виступала в ролі «акторів». У цій частині тренінгу інші команди беруть на себе ролі «акторів» та «глядачів». Ведучий передає текст байки Крилова «Пес та Кінь», і наступна група «акторів» грає цю байку. На відміну від мотиваційного компонента, у якому виконання цієї вправи демонструвало приклад відсутності єдиної мети, спільного способу її досягнення та ефект «не команди», така техніка дає можливість учасникам тренінгу відчувати значущість ролі кожного члена команди та її цінність, яка, можливо, непомітна іншими членами команди в процесі роботи в банку (авторська розробка).

- Метод творчого моделювання «Рольова структура команд у банку» (створення з пластиліну фігурок людей і моделювання учасниками різних ситуацій професійної взаємодії членів команди, розподілу ролей тощо) (авторська розробка).

- Метод творчих проєктів «Створення моделей команди в банку» з визначенням: а) мети діяльності; б) рольової структури команди; в) принципів взаємодії; г) позиції та функції лідера; д) особистісних характеристик членів команд. Учасники тренінгу групуються за відділами для створення творчої моделі з використанням паперу, фарб та іншого канцелярського приладдя. Вправа завершується спільними взаємними презентаціями творчих моделей [5; 15; 16].

- Підбиття підсумків роботи групи за Модулем 3.

Модуль 4. Розвиток особистісних характеристик персоналу банків для участі в командній роботі в банківських структур

турах (розвиток особистісного компонента психологічної готовності) містить два блоки:

1 блок «Загальні підходи щодо визначення особистісних характеристик членів команд» реалізується в процесі виконання низки технік:

- Криголам: «Я особливий? Це гарно...» [19].

- Робота з роздатковим текстовим матеріалом (відомості інтернет-сайтів із працевлаштування, що містять актуальні запити роботодавців стосовно потенційних кандидатів на роботу у форматі «командний працівник», ксерокопії оголошень у газетах із працевлаштування тощо): учасниками в міні-командах здійснюється аналіз запитів роботодавців до важливих для командної роботи особистісних характеристик її потенційних учасників (авторська розробка).

- Психологічний практикум: виконання діагностичних завдань з метою визначення особистісних характеристик, їх аналізу та обговорення на груповому рівні з використанням методик «Діагностика перцептивно-інтерактивної компетентності» (Модифікований варіант Н. Фетіскіна [18] тощо. Обговорення (у групах, сформованих за ознакою «стать», особливостей і важливості розвитку характеристик перцептивно-інтерактивної компетентності персоналу різної статі за отриманими показниками для ефективної командної роботи в банку (авторська розробка).

2 блок «Специфіка психологічних характеристик працівників банків для командної роботи в діяльності банківських структур та їх розвиток у процесі підготовки персоналу до роботи в команді» містить такі техніки:

- Міні-театр: «Психологічні характеристики особистості як важлива умова ефективної командної роботи в банку» – програвання у групах епізодів із байок, казок тощо з метою більшого розуміння значущості психологічних особистісних характеристик для командної роботи, саморефлексії та, за необхідності, розвитку особистісних характеристик для ефективної роботи в команді.

- У рамках цієї техніки в процесі реалізації особистісного компонента ведучий пропонує останній групі «акторів», яка виступала на попередньому театрі також «глядачами», зіграти байку С. Крилова «Квартет». На відміну від мотиваційного та операційного компонентів, ця техніка дає можливість зрозуміти унікальність кожної особистості, важливість володіння необхідними особистісними якостями для спільної та ефективної командної роботи, вміння слухати та розуміти інших, готовність змінюватися, розвиватися тощо (авторська розробка).

- Метод незавершених речень: «Для того, щоб бути ефективним, командному працівникові в банку потрібно мати такі особистісні якості...» (авторська розробка).

- Робота в малих групах: «Розроблення практичних рекомендацій (визначення спеціальних форм і методів роботи) для банківських працівників щодо розвитку їх особистісних характеристик як важливої умови формування психологічної готовності до роботи в команді» (авторська розробка).

- Гра «Квест» «Путівник по банку» (командна взаємодія з проходження певного маршруту територією банку з виконанням інтелектуальних, фізичних, креативних та інших вправ з метою отримання перемоги та призу). У результаті «Квесту» команди мають можливість виявити гнучкість мислення, розвинути командний потенціал, відпрацювати чіткий розподіл ролей, проявити свої риси командного працівника, ближче дізнатися про колег, презентувати себе тощо (авторська розробка).

- Міні-лекція: «Урахування різних соціально-демографічних, організаційно-професійних, матеріально-фінансових характеристик персоналу банківських структур при підборі членів команд» (авторська розробка).

- Підбиття підсумків роботи групи за Модулем 4.

Заключна частина тренінгу.

- Побудова індивідуальних корекційно-розвивальних програм (за результатами діагностики та/або власної рефлексії

досвіду роботи в тренінгу учасники розробляють індивідуально/в парах/спільно з тренером програму власного розвитку навичок командної роботи тощо) [5; 15; 16].

- Міні-театр «Закріплення ефекту єдності команди банку» проходить у формі інсценізування всією групою (у паперових масках, підготовлених заздалегідь для кожного учасника) казки «Ріпка». У процесі виконання вправи ефект гурту та докладання спільних зусиль нагороджуються задоволенням «витагування» ріпки (учасник тренінгу) і відчуттям спільного успіху, у результаті чого відчувається особливість командної роботи. «Усередині» ріпки знаходиться мішечок із цукерками або яблуками, якими «ріпка» пригощає всіх учасників тренінгу та дякує за допомогу (авторська розробка).

- Заповнення анкети «Аналіз ефективності роботи тренінгу») [5; 15; 16].

- Рефлексія заняття (індивідуальна; групова) [5; 15; 16].

- Криголам «Імпульс гарних побажань» виконується на завершенні тренінгу таким чином: усі учасники тренінгу разом із ведучим стають у коло, беруться за руки, утворюючи «ланцюжок». По колу учасники за бажанням висловлюють свою оцінку участі в тренінгу та передають потисканням руки імпульс – «гарні побажання на майбутнє». Імпульс «проходить» по колу та повертається до ведучого.

- Надання індивідуальних консультацій з проблем роботи на тренінгу або подальшого впровадження набутих навичок командної роботи тощо (авторська розробка).

Вимірювання ефективності впровадження тренінгу «Психологія підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді» здійснено за допомогою таких основних критеріїв:

а) орієнтація персоналу на роботу в команді;

б) орієнтація персоналу на основні ролі в команді.

Окрім того, урахувалися такі додаткові критерії:

а) аналіз очікувань учасників тренінгу щодо навчання;

б) оцінка учасниками тренінгу ефективності тренінгу.

Експериментальне впровадження вказаного тренінгу виявило статистично значущі відмінності між експериментальною та контрольною групами за визначеними критеріями, що підтвердило його ефективність.

Висновки

1. З метою ефективного вирішення проблеми психологічної підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді розроблено та експериментально апробовано тренінг «Психологія підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді».

2. Дизайн і зміст тренінгу «Психологія підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді» базується на визначеній структурі психологічної готовності персоналу банківських структур до роботи в команді.

3. Структура тренінгу «Психологія підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді» включає чотири основні модулі: 1) «Розвиток знань персоналу банків із проблеми командної роботи в банківських структурах»; 2) «Розвиток мотивації персоналу банків до командної роботи в банківських структурах»; 3) «Розвиток практичних умінь і навичок персоналу банків для здійснення командної роботи в банківських структурах»; 4) «Розвиток особистісних характеристик персоналу банків для участі в командній роботі в банківських структурах».

4. Кожен модуль тренінгу складається з двох блоків: перший (загальний) розкриває загальні підходи до розуміння сутності командної роботи, а другий (спеціальний) висвітлює специфіку командної роботи в банківських структурах.

5. У процесі реалізації психологічної підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді доцільно використовувати такі інтерактивні методи та форми навчання: міні-лекції, «криголами», метод незавершених речень, метод «мозкового штурму», міжгрупові обговорення, «бліц-опитування», аналітичні

творчі завдання, психологічні практикуми, аналіз професійних ситуацій, ділові ігри, гра «Квест», фотоколажі, рефлексія заняття тощо.

6. Тренінг може бути поширений в ін-

ших банківських установах з метою психологічної підготовки персоналу банку до роботи в команді через розвиток основних компонентів психологічної готовності персоналу банківських структур до командної роботи.

Список використаних джерел

1. Дядечко О. Роль системи корпоративного навчання в процесі командування / О. Дядечко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://paritet-cg.com/index.php?option/>
2. Зайцева Т.В. Теория психологического тренинга : психологический тренинг как инструментальное действие / Т.В. Зайцева. – С.-Пб. : Речь, М. : Смысл, 2002 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://psylib.ukrweb.net/books/zaitt01/index.htm>
3. Зинкевич-Евстигнеева Т. Технология создания команды / Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов, Т. Грабенко. – С.-Пб. : Речь, 2004. – 224 с.
4. Карамушка Л.М. Психология управления: Навч. посібник / Л.М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
5. Карамушка Л.М. Формування конкурентоздатної команди сучасної організації / Л.М. Карамушка, О.А. Філь. – К. : Міленіум, 2004. – 36 с.
6. Карамушка Л.М. Психология освітнього менеджменту: Навч. посібник для підготовки студентів вищих навчальних закладів / Л.М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
7. Командообразование, тимбилдинг / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.letsgo.com.ua>
8. Моляко В.А. Психологическая готовность к труду на современном производстве / В.А. Моляко, М.Л. Смульсон. – К. : Освіта, 1985. – 15 с.
9. Мотузковий курс – підготовка команди чемпіонів банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL: <http://www.macro.com.ua/motuzkoviy-kurs-pidgotovka-komandi-chempioniv/>
10. Мучински П. Психология, профессия, карьера / П. Мучински. – [7- изд.]. – С.-Пб. : Питер, 2004. – С. 310-334.
11. Паркер Г. Формирование команды : Сборник упражнений для тренеров [Текст] / Г. Паркер, Р. Кропп. – С.-Пб. : Питер, 2002. – 160 с.
12. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации : учебник / В.П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2002. – С. 279-284.
13. Рай Л. Развитие навыков эффективного общения / Л. Рай. – С.-Пб. : Питер, 2002. – 288 с.
14. Сартан Г.Н. Командный стиль управления – новый уровень развития бизнеса / Г.Н. Сартан // Психология и социология в бизнесе : актуальные проблемы современности : материалы Первого международного конгресса (16-17 декабря 2005 года). – Минск : Бестпринт, 2005. – С. 157-158.
15. Технология психологической подготовки персонала организации до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій) : Навч. посіб. / За наук. ред. Л.М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2008. – 230 с.
16. Технология формирования команд в организациях : навч. посіб. / Л.М. Карамушка, О.Г. Романовский, О.А. Філь [та ін.]. – Харків : НТУ «ХП», 2011. – 184 с.
17. Тренінгові рішення для банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL: <http://www.banktrain.ru/>
18. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2002. – 490 с.
19. Фопель К. Команда. Консультирование и тренинг организаций / К. Фопель; пер. с нем. – М. : Генезис, 2005. – 395 с.
20. Gellert, M., Novak, C. (2002). Teamarbeit, Teamentwicklung. Limmer-Verlag. P. 20.