

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159. 923 : 174.4

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТРЕНІНГУ «ПСИХОЛОГІЯ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКИХ СТРУКТУР ДО РОБОТИ В КОМАНДІ»

П.П. Блешмудт

*кандидат психологічних наук, доцент кафедри соціальної психології та психології управління
Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара*

У статті представлено авторський тренінг «Психологія підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді». Наведено структуру та психологічні особливості реалізації тренінгу в практику підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді.

Ключові слова: тренінг, підготовка персоналу банківських структур до роботи в команді.

В статье представлен авторский тренинг «Психология подготовки персонала банковских структур к работе в команде». Дана структура и психологические особенности реализации тренинга в практику подготовки персонала банковских структур к работе в команде.

Ключевые слова: тренинг, подготовки персонала банковских структур к работе в команде.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Звертаючись до проблеми формування команд, або «тімблдіну», можна констатувати, що це явище прийшло з країн Західної Європи та США і зараз надзвичайно активно застосовується керівниками багатьох компаній по всьому світу як ефективний метод побудови згуртованої команди. Так, цікавим, вважаємо, є той факт, що сьогодні арсенал таких пропозицій на сучасному ринку послуг у сфері командоутворення для організацій різних соціальних сфер є надзвичайно широким та включає в себе різноманітні сучасні програми командоутворення в різних форматах, наприклад, «мотузкові курси». Окремо зустрічаються спеціальні пропозиції у вузькій галузевій спеціалізації – надання тренінгових та консалтінгових послуг спеціально для банків [10; 12; 16; 19]. Слід відмітити, що в процесі проведення цих тренінгів організатори не завжди беруть до уваги специфіку банківської сфери та ін., тому *важливо враховувати особливості функціонування конкретних організацій та модифікувати існуючі програми або розробляти власне «конкретні» тренінги для конкретних установ.*

Базуючись на вищевказаному, *варту*, на нашу думку, *розробляти та реалізовувати тренінгові програми з формування команд після здійснення спеціальної діагностики проблем в організації та визначення рівня готовності персоналу організацій, зокрема банківських структур, до роботи в команді.*

Отже, з метою ефективного розв'язання проблеми психологічної підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді слід здійснити розробку **тренінгу «Психологія підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді»** як методу активної групової психологічної підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді.

Мета статті – психологічні особливості реалізації тренінгу «Психологія підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді».

РЕЗУЛЬТАТИ ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ

При розробці тренінгу «Психологія підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді» ми базувалися на врахуванні психологічних особливостей функціонування банківських структур та професійної діяльності персоналу банку, практичних розробках західних [13; 15; 20] та російських [3; 4; 17] фахівців у сфері практичної роботи з проблеми формування команд в організаціях різного типу (див. *табл. 1*).

Особливе місце в контексті методологічного забезпечення розробки цього тренінгу належить розробкам фахівців лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, які мають значний доробок у сфері практичної роботи з формування команд та підготовки персоналу організацій до роботи в команді [2; 5–7; 18].

Наведемо **психологічні особливості впровадження тренінгу «Психологія підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді»** та результати використання низки інтерактивних технік з різних частин тренінгу.

Розкриття *психологічних особливостей упровадження різних частин тренінгу* будемо здійснювати в рамках двох векторів аналізу – висвітлення *організаційних та змістовних особливостей* виконання інтерактивних технік.

Так, наприклад, у ході впровадження **вступної частини тренінгу** нами було реалізовано вже достатньо «традиційний», на наш погляд, *криголам «Знайомство»*.

Щодо *організаційних особливостей* виконання цієї техніки, то слід відмітити, що саме цією вправою було розпочато, власне, сам тренінг після офіційного представлення керівництвом банку ведучого тренінгу. Учасникам тренінгу було запропоновано стати в коло та завершити речення «Мене звать..... Я працююу департаменті. Найбільше в світі я люблю...». Учасники тренінгу по колу передавали один одному м'ячик та висловлювалися стосовно отриманого завдання. Цікавим для нас виявилось спостереження щодо «утворення» кола, коли значна частина учасників ставала на великій відстані від своїх колег та певною мірою «розривала»

коло. Коло було об'єднано учасниками тренінгу після прохання з боку ведучого про необхідність «замкненого» кола. Це спостереження може виступати, думаємо, певною первісною «ознакою» наявності деякої «відчуженості» учасників тренінгу один від одного, та, можливо, певної тривожності щодо «зменшення» власного простору та встановлення більш близьких професійних стосунків між колегами з різних департаментів банку.

Щодо *змістовних особливостей* виконання цієї техніки, то відповіді учасників на початку виконання вправи виявились здебільшого «стандартними» та стосувалися загальних людських цінностей («сім'я», «друзі», «відпочинок», «подорожі» тощо), і лише незначна частина відповідей стосувалась роботи, проведення спільного часу з колегами. В ході ближчого знайомства та встановлення більш довірливої та неформальної атмосфери учасники тренінгу стали відкритіше висловлювалися щодо навіть дуже особистих речей (наприклад, «люблю жінок» та ін.). Після виконання вправи всі учасники обмінялися враженнями щодо виконання вправи загалом, наявності спільних ознак та цінностей, унікальних особливостей учасників вправи та їх емоційного стану під час виконання вправи.

Вважаємо, що хоча цей криголам ще не є частиною основної змістовної роботи щодо проблеми командної роботи, однак вже ця техніка, на нашу думку, певною мірою «прокладає» шлях до відчуття цілісності групи, задоволення від спільного неформального спілкування та посилення довіри між членами колективу, що виступає початком реалізації психологічної підготовки персоналу банку до командної роботи.

Таблиця 1

Тренінг «Психологія підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді»

Частини тренінгу	Модулі тренінгу	Основні змістовні блоки	К-ть год	Розподіл по днях
I. Вступна частина тренінгу			2	
II. Основна частина тренінгу (Модулі 1–4)	Модуль 1. Розвиток знань персоналу банків з проблем командної роботи в банківських структурах <i>(розвиток когнітивного компонента психологічної готовності)</i>	1 блок «Загальні підходи до розуміння сутності команди»; 2 блок «Специфіка командної роботи в діяльності банківських структур та підготовка персоналу банків до роботи в команді»	4	1-й день
	Модуль 2. Розвиток мотивації персоналу банків до командної роботи в банківських структурах <i>(розвиток мотиваційного компонента психологічної готовності)</i>	1 блок «Загальні підходи до визначення мотивів роботи в командах»; 2 блок «Специфіка мотивації командної роботи в діяльності банківських структур та її врахування і розвиток у персоналу банків»	4	2-й день
	Модуль 3. Розвиток практичних умінь та навичок персоналу банків до командної роботи в банківських структурах <i>(розвиток операційного компонента психологічної готовності)</i>	1 блок «Загальні підходи щодо розуміння практичних умінь та навичок для командної роботи»; 2 блок «Специфіка практичних умінь та навичок персоналу банків для командної роботи в діяльності банківських структур та їх розвиток у процесі підготовки персоналу банків до роботи в команді»	4	3-й день
	Модуль 4. Розвиток особистісних характеристик персоналу банків для участі в командній роботі в банківських структурах <i>(розвиток особистісного компонента психологічної готовності)</i>	1 блок «Загальні підходи щодо визначення особистісних характеристик членів команд»; 2 блок «Розвиток особистісних характеристик персоналу банків щодо командної роботи в банківських структурах»	4	4-й день
III. Заклучна частина тренінгу			2	

Далі перейдемо до аналізу реалізації **основної частини тренінгу**, яка включала в себе **Модулі 1–4**.

Так, щодо реалізації змісту **Модуля 1. Розвиток знань персоналу банків з проблем командної роботи в банківських структурах** *(розвиток когнітивного компонента психологічної готовності)* представимо, насамперед, приклади технік з **1 блоку «Загальні підходи до розуміння сутності команди»**.

Так, наприклад, щодо *організаційних особливостей* виконання завдання 1 бліц-опитування «Команда» нами пропонувалась вправа не у традиційній письмовій формі заповнення робочого аркуша анкети, а у формі бліц-опитування двох людей (друзі, рідні, інші колеги, які знаходяться «поза тренінгом»). Зазначимо, що під час виконання цієї вправи учасники тренінгу тимчасово використовували мобільні телефони та активно фіксували всі «отримані» визначення. Після бліц-опитування всі учасники тренінгу представили по колу отримані думки своєї «групи підтримки», обмінялися інформацією, висвітлили та узагальнили разом з ведучим найбільш типові ознаки команди та найбільш несподівані.

Одним із цікавих спостережень у ході бліц-опитування було те, що сама пропозиція скористатися дзвінком до близької людини була своєрідною можливістю «з гордістю» повідомити «близьким» людям про те, що людина зараз бере участь у тренінгу в банку, виконує «дуже важливе завдання від тренера», «потребує допомоги саме від цієї розумної, компетентної людини» та ін. Тобто виконання цієї вправи спонукало також і до пошуку підтримки учасників тренінгу у свого «найближчого оточення», і, отримавши цю підтримку,

учасники в процесі обговорення відмітили відчуття отриманої допомоги та «дружнього» плеча своїх близьких людей.

Щодо висвітлення *змістовних особливостей* відповідей, отриманих від «групи підтримки» наших учасників, то вони стосувалися здебільшого загальних ознак групової роботи і не завжди цілісно висвітлювали ознаки команди. Так, наведемо приклади таких відповідей щодо продовження речення «Команда – це...»: «Внутрішньо організована група, яка рухається в одному напрямку»; «Єдиний механізм, в якому кожен виконує свою роль»; «Група, яка успішно організовує свою діяльність»; «Група людей, яка має спільні цілі, приймає їх, сприяє розвитку і підтримує один одного».

Приємним для нас виявився той факт, що серед результатів виконання цієї вправи також зустрілися і відповіді, що характеризували більш цілісно сутність команди. Такими прикладами, на наш погляд, є наступні відповіді: «Група людей, у яких є довіра, взаєморозуміння, повага. Їм легко спільно працювати на спільні цілі. Розуміють один одного з півслова»; «Організована група, яка спрямована на вирішення спільних завдань, досягнення спільної мети, і, яка, безумовно, досягає її».

Після виконання вправи всі учасники також обмінялися враженнями щодо її проведення, позитивно оцінили можливість дізнатися точки зору своїх близьких стосовно феномену «команда» та можливості зайвий раз поспілкуватися з тими людьми, з якими за браком часу рідко спілкувалися наші учасники.

Представимо далі приклади реалізації декількох технік з **2 блоку «Специфіка командної роботи в діяльності банківських структур та підготовка персоналу банків до роботи в команді»**.

Для цього проаналізуємо особливості *проведення групової дискусії* з використанням техніки «*Мозкового штурму*» (робота в парах) для аналізу питання «Яку роль у діяльності нашого банку відіграє командна робота?».

Щодо *організаційних особливостей* виконання цієї техніки, то група спільно генерувала ідеї щодо ролі командної роботи в діяльності їх банку. Робота відбувалася достатньо активно, викликала зацікавленість практично всіх учасників тренінгу, після чого вони разом з ведучим визначили спектр різних напрямків роботи в банку, які можуть бути реалізовані в процесі виконання завдань за командним принципом роботи.

Щодо *змістовних особливостей* проведення цієї техніки, то результати генерації групою ідей стосовно питання «Яку роль у діяльності нашого банку відіграє командна робота?» показали широкий діапазон відповідей.

Так, учасники здебільшого представляли ідеї, які можна віднести до категорії «*позитивна оцінка ролі командної роботи в банку*», що знаходило свій вияв у наступних їх оцінках, які ми наведемо у вигляді прикладів «Високу, банківські працівники – це добре налагоджена система»; «Велику, адже команда відповідає та охороняє не тільки один одного, а й весь колектив усього банку»; «Банк – багатоопераційна система, тому наявність команди є важливою умовою його ефективної роботи»; «Банк – велика команда, що складається з безлічі «дрібних» команд, які іноді змагаються» та ін.

Дехто з учасників більш «приземлено» висловлювали свої ідеї, які нами було віднесено до категорії «*стримана/негативна оцінка ролі командної роботи в банку*», і це було представлено в таких висловлюваннях: «Робота в команді в нашому банку на дуже низькому рівні, команду видно тільки при зміні керівництва»; «Кому як! Часто недостатня кваліфікація всіх працівників компенсується, на жаль, тим, що на більш кваліфікованих перекладається більша частина роботи»; «Ніяку!»; «Командної роботи практично немає!».

Слід відмітити, що низку відповідей, хоча їх набагато менше, ніж попередніх, можна віднести до категорії «*позитивна оцінка ролі командної роботи в банку з констатацією наявності команди в банку*»: «Пряму, гадаю, можна сказати, що ми – команда»; «Активну, адже у нас у банку працюють команди професіоналів».

Зауважимо, що низку відповідей можна віднести до категорії більш «*песимістична оцінка*», яка не вказує на роль команди в діяльності банку, адже учасники тренінгу констатували *відсутність/розпад команди в банку*, і це знайшло свій вияв у таких відповідях: «Раніше була команда»; «А в банку є команда? Вперше чую про таке!»; «Я не вважаю, що в банку зараз працює хоча б одна команда».

Отже, в цілому можна констатувати, що в результаті виконання запропонованої вправи роль команди в діяльності банку учасниками тренінгу була оцінена по-різному, хоча в основному ця оцінка мала достатньо оптимістичне та позитивне «забарвлення». Після обговорення отриманих «ідей» ведучий звернув увагу учасників на наявність іншого типу відповідей, що стають приводом для розуміння позитивної та негативної ролі команд у діяльності банку. При цьому ведучий зауважив, що негативна роль команди, можливо, була висловлена, здебільшого констатацією відсутності команди як такої в банку. Було зроблено висновок про те, що над цим потрібно працювати банку далі, і саме цей тренінг може сприяти посиленню позитивної ролі команд у діяльності банку.

Далі в рамках реалізації цього блоку хочемо ще навести особливості реалізації запропонованого нами достатньо цікавого та нестандартного, на наш погляд, *міні-театру «Аналіз особливостей діяльності груп та команд у банку» (авторська розробка)*.

Так, наприклад, щодо *організаційних особливостей* виконання цього завдання, то в ході реалізації такої техніки здійснювалось програвання у групах епізодів з байок, казок та інших алегоричних форм з метою кращого розуміння специфіки феномену «команда» та її відмінності від групи («не команди»). Учасники діляться на три команди (максимально залучаючи співробітників одного відділу до складу однієї команди). Ведучий на початку виконання вправи роздав роздатковий матеріал з текстом байки Крилова «Лебідь, рак та щука» [8]. Група «акторів» отримала 2–3 хвилини на підготовку до «вистави» та програвала цю байку.

Щодо емоційного фону, яким супроводжувалася ця «вистава», тут ми спостерігали, що спектр емоцій був надзвичайно широким (сміх, спокій, зосередженість та інше). За словами учасників, «вистава нікого не залишила байдужим», адже вони змогли вочевидь та збоку побачити все, спроектувати це на своїх колег або своїх близьких.

Щодо висвітлення *змістовних особливостей* виконання цієї вправи, то в ході демонстрації «глядачам» усіх ефектів розрізненості та абсолютної автономії, а також відсутності взаєморозуміння та взаємопідтримки, всі учасники через алегоричні образи побачили антипод команди – діяльність за принципом «кожен сам за себе» та «кожен сам для себе». Особливо цінним, вважаємо, був для нас висновок, зроблений при обговоренні учасниками виконання цієї вправи, який стосувався того, що для вирішення спільних завдань у діяльності банку (якщо мета та форма діяльності не є суто індивідуальною для людини) важливо розуміти те, що потрібно рухатись в одному узгодженому всіма напрямку та співпрацювати і підтримувати один одного. Після завершення вправи було обговорено, які характеристики виконання професійної діяльності персоналу банку є ознаками групової взаємодії, а які виступають безпосередньо ознаками командної роботи в банку.

Висвітливо далі психологічні особливості реалізації змісту **Модуля 2. Розвиток мотивації персоналу банків до командної роботи в банківських структурах** (розвиток мотиваційного компонента психологічної готовності), здійснюючи, відповідно, аналіз *організаційних та змістових особливостей* виконання інтерактивних технік відповідних блоків.

Представимо, насамперед, приклади технік з **1 блоку «Загальні підходи до визначення мотивів роботи в командах»**.

Так, у контексті висвітлення *організаційних особливостей* виконання вправи «Джаз і симфонічний оркестр» хочемо зазначити, що ця вправа є однією з достатньо яскравих у контексті розуміння мотивації спільної роботи. Нами вона була спроектована в цьому блоці з метою аналізу відчуття та розуміння учасниками тренінгу різних мотивів спільної діяльності, розвитку комунікацій, активного слухання та зворотного зв'язку. Особливість її проведення полягала в тому, що всі учасники тренінгу були розподілені на підгрупи («музичні колективи»), які мали дати свої «концерти» одночасно в різних залах. Кожному колективу не вистачало саме «піаніста», який, за правилами вправи, був один на всі колективи. Кожен музичний колектив по черзі протягом однієї хвилини окремо від інших учасників мав можливість «умотивувати» «піаніста» співпрацювати саме з їх колективом та грати саме з ними в день концерту. Після процедури «переговорів» учасник у ролі «піаніста» оголошував, з ким він буде грати та чому. Ведучий після завершення вправи обговорював з учасниками музичних колективів та «піаністом» особливості його «вмовляння», які мотиви виявилися значущими з точки зору обох сторін, які мотиви виявилися вирішальними.

Щодо висвітлення *змістовних особливостей* виконання цієї вправи, то цікавим виявилася процедура обговорення саме типів мотивів, які пропонувалися «піаністу». Так, приблизно більше половини «музичних колективів» відразу ж пропонували «великі гроші», як винагороду за вибір цих учасників. Інші учасники пропонували цікаву культурну програму та при наступних подібних ситуаціях вибір саме цього піаніста або рекомендацію його до інших колективів. Найменшою за вираженістю та найбільш несподіваною з точки зору вибору піаніста була ситуація, коли «музичний колектив» запитав про те, чого хотів би сам піаніст, якщо б вони разом дали концерт? Після короткотермінового обговорення шляхом переговорів була сформульована пропозиція від «музикантів» щодо «стабільної співпраці як з висококласним фахівцем та членом їх команди в разі успішного концерту, заробітної плати з додатковими винагородами та отримання нового досвіду та розвитку у зв'язку з міжнародною активністю цього колективу». Як висновок, учасники тренінгу зрозуміли значущість, насамперед, чіткої ідентифікації власних мотивів самою людиною та колективом, з яким здійснюється реальна або потенційна співпраця, а також домінування не лише матеріального аспекту мотивації або нечіткої перспективи хорошої роботи в майбутньому, а важливість урахування комплексу мотивів (визнання, самореалізації та ін.) та розуміння реальних способів їх задоволення.

На завершення вправи ведучий запропонував подумати щодо найбільш актуальних мотивів роботи саме в командах у банківських структурах.

Наведемо далі приклади реалізації технік з **2 блоку «Специфіка мотивації командної роботи в діяльності банківських структур та її врахування і розвиток у персоналу банків»**.

Так, у контексті висвітлення *організаційних особливостей* виконання техніки *фотоколаж «Командна робота в діяльності банківських структур»* (авторська розробка) відмітимо, що в ході її реалізації учасники тренінгу в міні-командах створювали власні фотоколажі, які найбільш чітко демонструють ознаки згуртованості їх команди та ін. Після завершення вправи учасники разом з ведучим влаштували презентації та обговорили разом особливості роботи кожної команди, ідеї, формальність/неформальність взаємодії учасників на фото, емоційні стани та ін.

Щодо аналізу *змістовних особливостей* виконання цієї вправи, то цікавими виявився той факт, що приблизно половина фото були зроблені в більш «формалізованому» стандарті, а частина – у «неформальному» стандарті. Учасники міні-команд обговорювали, що намагалися впровадити при фотографуванні вже ті знання, які вони набули в рамках цього тренінгу, тобто намагалися зобразити орієнтацію на єдину мету (погляд усіх учасників фото в один бік), «партнерство» (учасники тренінгу міцно трималися за руки або обнімали за плечі один одного) та ін. Перейдемо далі до аналізу психологічних особливостей розкриття змісту **Модуля 3. Розвиток практичних умінь та навичок персоналу банків до командної роботи в банківських структурах** (розвиток операційного компонента психологічної готовності), що також нами буде проаналізовано в контексті його *організаційних та змістовних особливостей* виконання інтерактивних технік з кожного блоку.

Представимо приклади реалізації технік з **1 блоку «Загальні підходи щодо розуміння практичних умінь та навичок для командної роботи»**.

Висвітливо *організаційні* особливості проведення декількох технік. Так, у процесі реалізації *методу самооцінки «Уявлення про свої потенційні ролі»* учасникам пропонувалося використати методичку незавершених речень: «У команді я міг би відігравати таку роль...». Учасники індивідуально на окремих аркушах написали відповіді на запропоноване питання, які потім передавали ведучому. Ведучий з дозволу групи зачитав ці ролі, та було здійснено обговорення найбільш типових серед них.

Аналіз *змістовних особливостей* виконання цієї вправи показав, що діапазон цих ролей є достатньо «нестандартним», порівняно, наприклад, із загальновідомими підходами в сучасній практиці аналізу командних ролей.

Так, як показали отримані відповіді учасників, серед потенційних ролей можна у вигляді прикладів навести такі назви ролей: «Ведучий»; «Піарщик»; «Адміністратор-функціонер»; «Організатор»; «Медіатор»; «Критик»; «Емоційний лідер»; «Інтелектуальний лідер»; «Підлеглий».

Далі послідовно група перейшла до реалізації *психологічного практикуму «Оцінка власної орієнтації на основні командні ролі»*.

Організаційними особливостями проведення практикуму було те, що всі учасники з метою самопізнання своїх психологічних особливостей використали методичку для діагностики функціонально-рольових позицій у команді [1; 2], яка дала їм можливість самостійно, опрацювавши під керівництвом ведучого свої показники, діагностувати у себе орієнтацію на основні функціонально-рольові позиції в команді.

Щодо *змістовних особливостей* реалізації цього завдання, то воно показало, що серед діапазону тих ролей, які діагностували у себе учасники («голова»; «формувальник»; «генератор ідей»; «оцінювач ідей»; «організатор роботи»; «організатор групи»; «дослідник ресурсів»; «завершувач») під час групового обговорення не всі ролі були представлені в тренінговій групі. До того ж, цікавим виявився той факт, що в процесі *саморефлексії учасниками* було поставлено запитання «Наскільки уявлення про себе співвідносяться з результатами діагностики?». В ході виконання вправи здійснювався індивідуальний аналіз кожним учасником того, наскільки збіглися або розійшлися його уявлення про власні «орієнтації» на командні ролі. Обговорення засвідчило, що вони лише приблизно на одну третину збігаються. Вправа засвідчила важливість наукового підходу до проведення визначення та розподілу ролей у команді не лише на основі власних бажань та припущень, але й на основі тестування учасників з використанням надійних тестових методик.

Здійснимо далі аналіз використання технік з **2 блоку «Специфіка практичних умінь та навичок персоналу банків для командної роботи в діяльності банківських структур та їх розвиток у процесі підготовки персоналу банків до роботи в команді»** на прикладі реалізації *методу творчих проєктів «Створення моделей команди в банку»*.

Щодо *організаційних* особливостей проведення цієї вправи, то вона була реалізована у форматі роботи міні-команд, які, з використанням різнокольорових фарб на ватманах, представляли творчі моделі команд у банку. Під час виконання вправ учасники тренінгу висловлювали задоволення від наданої можливості займатися творчою діяльністю і при цьому часто запитували, що саме потрібно малювати, тобто потребували певного шаблону-зразка. Після того як ведучий запропонував малювати те, що вони вважають за потрібне в контексті творчого представлення команд у банку, і що немає правильних чи неправильних результатів виконання цього завдання, учасники групи більш спокійно та розслаблено завершували виконання цієї роботи. Після підготовки моделей було організовано взаємопрезентації творчих проєктів та їх групове обговорення.

Щодо *змістовних* особливостей проведення цієї вправи, то в процесі підготовки учасники груп спільно обговорили та визначили різні підходи щодо визначення: а) мети діяльності команд у банку; б) рольової структури команди у банку; в) принципів взаємодії в командах банку; г) позиції та функції лідера команди в банку; д) особистісних характеристик членів команд у банку.

Насамкінець, представимо аналіз психологічних особливостей реалізації змісту **Модуля 4. Розвиток особистісних характеристик персоналу банків для участі в командній роботі в банківських структурах (розвиток особистісного компонента психологічної готовності)** через аналіз *організаційних та змістовних особливостей* проведення інтерактивних технік за кожним блоком.

Наведемо приклади реалізації технік з **1 блоку «Загальні підходи щодо визначення особистісних характеристик членів команд»**, пропонуючи аналіз проведеної в рамках тренінгу *роботи з роздатковим текстовим матеріалом*.

Організаційними особливостями проведення цієї техніки виступило те, що для її реалізації учасникам були запропоновані підготовлені з інтернет-сайтів із працевлаштування матеріали, що містять актуальні запити роботодавців щодо потенційних кандидатів на роботу в форматі «командний працівник», ксерокопії оголошень у газетах з працевлаштування та інші матеріали. Учасники в міні-командах здійснювали аналіз «запитів» роботодавців до важливих для командної роботи особистісних характеристик її потенційних учасників.

Щодо *змістовних* особливостей проведення цієї вправи, то учасники тренінгу із захопленням аналізували отримані матеріали та виписували найбільш важливі для командної роботи в різних сферах психологічні характеристики. Цікавим, вважаємо, виявився той факт, що їх значну частину учасники «приміряли» на себе та обмінювалися репліками «О, я повністю відповідаю цим вимогам!» та ін.

Серед запропонованих матеріалів учасникам додатково було надано вимоги саме до банківських працівників, які вони на наступному етапі аналізу могли співвіднести та порівняти їх між собою. Виявилось, що більшість вимог до потенційного члена команди були «універсальними» («уміння співпрацювати з колективом», «чітка орієнтація на досягнення мети», «здатність гнучко переключатися для виконання різних ролей» та ін.). Серед «специфічних» характеристик члена команди саме для банківських структур були визначені такі: «висока комунікабельність у роботі з клієнтами», «позитивне сприйняття клієнта», «відповідальність», «готовність до навчання» та ін.

Після проведення цієї техніки учасникам також було запропоновано перевірити особливості вираженості певних психологічних характеристик у вигляді *психологічного практикуму* з використанням методики «Діагностика перцептивно-інтерактивної компетентності» [1; 2] та ін. На завершення цієї техніки нами було організовано обговорення важливості розвитку характеристик за отриманими показниками для ефективної командної роботи в банку.

Наведемо приклади реалізації технік з **2 блоку «Специфіка психологічних характеристик працівників банків для командної роботи в діяльності банківських структур та їх розвиток у процесі підготовки персоналу банків до роботи в команді».**

Висвітliamo *організаційні* особливості однієї з достатньо популярних на сьогодні технік у стилі «training-tainment» (поєднання в одному сценарії елементів тренінгу та розважальної програми), яка нами була запроваджена як *гра «Квест» «Путівник по банку» (авторська розробка)*. Так, основною специфікою реалізації цієї техніки стало те, що відбувалася своєрідна інтенсивна командна взаємодія з проходження певного маршруту по території банку з виконанням інтелектуальних, фізичних, креативних та інших вправ з метою отримання перемоги та призу (який заздалегідь був узгоджений з організаторами тренінгу, та незалежно від того, яка команда виграла, призи були підготовлені для обох команд). «Квест» відбувався у формі динамічної командної гри з духом змагання шляхом виконання різних нестандартних завдань на послідовних етапах проходження шляху по банку. За сценарієм учасники двох команд збирали великий пазл з логотипом власного банку. Фрагменти пазла видавалися командам як «бали» за виконані завдання та конкурси в процесі гри.

Після завершення гри зібрані пазли обох команд були передані до керівництва банку, в якому проводився тренінг, і цей «логотип» було вивішено на видному місці у визначеному для цього приміщенні. В результаті «Квесту» команди мали можливість проявити гнучкість мислення, виявити та розвинути командний потенціал, відпрацювати чіткий розподіл ролей та виявити свої риси командного працівника, ближче дізнатися про колег по банку, презентувати себе та ін.

Щодо *змістовних* особливостей виконання цієї вправи, то вважаємо, що в процесі виконання завдань (інтелектуальні завдання, кросворд на тему команд, програвання заданих ролей, демонстрація підтримки партнерів по команді тощо) вони стали своєрідним «закріпленням» змісту феномену «команда» та його суттєвих особливостей.

Щодо емоційного аспекту цієї вправи, то дух суперництва, з одного боку, та відчуття внутрішньоконфліктної взаємодії, з іншого боку, стали незабутнім емоційним забарвленням впливу ефекту командної роботи для всіх учасників.

У ході впровадження **заключної частини тренінгу** нами було організовано *розробку* індивідуальних та групових *корекційно-розвивальних програм*.

Щодо *організаційних* особливостей цієї техніки зазначимо, що учасники тренінгу за результатами діагностики та власної рефлексії досвіду роботи в тренінгу мали можливість індивідуально, в парах або за бажанням спільно з тренером розробити індивідуальну програму власного розвитку навичок командної роботи та ін. До цієї роботи учасники тренінгу поставилися відповідально, а тому зосереджено працювали, здебільшого індивідуально, над виконанням завдання.

Щодо *змістовних* особливостей цієї техніки відмітимо, що нами не було навмисно обговорено виконання завдання в групі з метою забезпечення більш комфортної атмосфери. Учасникам було запропоновано під час індивідуальних консультацій обговорити всі питання, що їх хвилюють у контексті їх роботи над розвитком власної готовності до роботи в команді.

Також хочемо ще привернути увагу до реалізації *криголаму «Імпульс гарних побажань»* [20].

Щодо його *організаційних* особливостей, то ця вправа виконується на завершення тренінгу наступним чином: всі учасники тренінгу разом з ведучим стають в коло, беруться за руки, утворюючи «ланцюжок». Далі по колу всі учасники тренінгу за бажанням висловлюють свою оцінку участі в тренінгу та передають потисканнями руки імпульс – «гарні побажання на майбутнє». Імпульс проходить по колу та повертається до ведучого.

Стосовно *змістовних* особливостей, то ця вправа одночасно поєднала вербальний якісний аналіз ефективності тренінгу та вияв ставлення до інших учасників тренінгу-колег по банку. Так, наприклад, учасники тренінгу, передаючи імпульс, зазначали в цілому дуже позитивні емоції та задоволення від такого цікавого та невимушеного формату навчання, коли отримано і знання, і позитивні емоції, і корисний досвід командної роботи та ін.

Приємно було спостерігати також «швидке» встановлення контакту рук учасників тренінгу для виконання цієї вправи, порівняно з попереднім випадком на початку тренінгу під час проведення вправи «Знайомство».

ВИСНОВКИ

1. З метою ефективного розв'язання 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. Кожен *модуль* тренінгу «Психологія підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді» складається з *двох блоків*: перший блок (загальний) розкриває загальні підходи до розуміння сутності командної роботи, а другий блок (спеціальний) висвітлює специфіку командної роботи в банківських структурах.

3. 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, ділові ігри, гру «Квест», фотоколажі, рефлексію заняття та ін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Блешмудт П.П. Комплекс методик для дослідження психологічних особливостей орієнтації на роботу в команді персоналу банківських структур / П.П. Блешмудт // Актуальні проблеми психології: Психологічна теорія і технологія навчання / за ред. С.Д. Максименка, М.Л. Смульсон. – К. : ДП «Інформ-аналіт. агентство», 2010. – Т. 8, вип. 7. – С. 34–43.
2. Блешмудт П.П. Тренінг «Психологія підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді» / П.П. Блешмудт // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. – К. : А.С.К., 2011. – Т. 1. – Ч. 30. – С. 60–69.
3. Елуфимова О.В. Корпоративний тренінг: навчаючі, діагностичні і управлінські можливості / О.В. Елуфимова // Психологія і соціологія в бізнесі: актуальні проблеми сучасності : м-лы Первого международного конгресса (Минск, 16–17 декабря 2005 г.) [Текст] / Лицей БГУ. – Мн. : Бестпринт, 2005. – С. 107–108.
4. Зинкевич-Евстигнеева Т. Технологія створення команди / Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов, Т. Грабенко – СПб. : Речь, 2004. – 224 с.
5. Карамушка Л.М. Види інтерактивних технік та особливості їх застосування у підготовці менеджерів та працівників організацій / Л.М. Карамушка, М.П. Малигіна // Актуальні проблеми психології. Том 1 : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – К. : Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002, част. 6. – С. 275–284.
6. Карамушка Л.М. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л.М. Карамушка, О.А. Філь. – К. : ІНКОС, 2007. – 268 с.
7. Карамушка Л.М. Особливості діяльності команд по введенню змін в освітніх організаціях (на матеріалі системи середньої освіти) / Л.М. Карамушка, О.А. Філь // Актуальні проблеми психології. Том 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Ч. 19 / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, 2007. – С. 8–15.
8. Карлов Б. Иллюстрации к басням И.А. Крылова / Б. Карлов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : URL: <http://sheba.spb.ru/lib/krylov06.htm>.
9. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики / А.М. Карякин ; Иван. гос. энерг. ун-т. – Иваново, 2003. – 136 с.
10. Командообразование, тимбилдинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.lets-go.com.ua>.
11. Метельський Р. Командотворення. Історія виникнення командотворення / Р. Метельський [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL: http://www.tamada.lviv.ua/corporate_evening-parties/articles.
12. Мотузковий курс – підготовка команди чемпіонів банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL: <http://www.macro.com.ua/motuzkoviy-kurs-pidgotovka-komandi-chempioniv/>.
13. Паркер Г. Формирование команды: Сборник упражнений для тренеров [Текст] / Г. Паркер, Р. Кропп. – СПб. : Питер, 2002. – 160 с.
14. Равикович Н.Е. Тренінг командоутворення. Целі, діагностичні методики, ігри / Н.Е. Равикович. – М. : Генезис, 2003. – 112 с.
15. Роббинс Х. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить ; пер. с англ. / Х. Роббинс, М. Финли. – М. : Добрая книга, 2005. – 304 с.
16. Работа в команде: ключевые факторы успеха [Электронный ресурс]. – Режим доступа : URL: <http://toplutsk.com/articles-articl>.
17. Сартан Г.Н. 10 мифов тренинга командообразования / Г.Н. Сартан [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.treko.ru/show_article_1000.
18. Технологія формування команд в організаціях : навч. посіб. / Л.М. Карамушка, О.Г. Романовський, О.А. Філь [та ін.]. – Харків : НТУ «ХПІ», 2011. – 184 с.
19. Тренінгові рішення для банків [Електронний ресурс]. – Режим доступа : URL: <http://www.banktrain.ru/>
20. Фопель К. Команда. Консультирование и тренинг организаций / К. Фопель ; пер. с нем. – М. : Генезис, 2005. – 395 с.

УДК 159.9.37.015

ОСОБЛИВОСТІ ОСОБИСТІСНОЇ САМОРЕГУЛЯЦІЇ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

О.І. Бондарчук

*доктор психологічних наук, професор, завідувачка кафедри психології управління
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України*

У статті висвітлено особливості особистісної саморегуляції керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Наведено результати емпіричного дослідження особистісної саморегуляції управлінців залежно від професійно-організаційних чинників.

Ключові слова: саморегуляція, особистісна саморегуляція, керівники загальноосвітніх навчальних закладів, професійний стрес.

В статье рассматриваются особенности личностной саморегуляции руководителей общеобразовательных учебных заведений. Приведены результаты эмпирического исследования личностной саморегуляции управленцев в зависимости от профессионально-организационных факторов.

Ключевые слова: саморегуляция, личностная саморегуляция, руководители общеобразовательных учебных заведений, профессиональный стресс.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Особливості професійної діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів первинної управлінської ланки в системі освіти (наявність значної кількості соціальних контактів з особами різного віку й статусу, підвищена відповідальність за результати праці, необхідність бути «зразком» особистості для вихованців і педагогів та ін.) можуть негативно позначатися на їхньому професійному й особистісному розвитку, спричинюючи, зокрема, професійне вигорання особистості як наслідок некерованого професійного стресу [3; 5]. Тому важливим є попередження негативних тенденцій особистісного розвитку з використанням власних ресурсів управлінців. Серед останніх важливе значення має здатність керівників до особистісної саморегуляції, яка, на думку Б.В. Зейгарнік, забезпечує не лише свідому організацію дії за допомогою засобів, направлених на її оптимізацію, але й свідоме самоуправління власною мотивацією, емоційними станами, розвитком особистості загалом [4].