

Андрєва І.А.

*Горлівський державний педагогічний
інститут іноземних мов*

ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ВІДДАНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ У ПРАЦІВНИКІВ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ ЗА ДОПОМОГОЮ СИСТЕМИ ТРЕНІНГОВИХ ПРОГРАМ

У статті представлена стратегія формування відданості організації у працівників банку за допомогою системи тренінгових програм. Визначені основні напрями в кадровій політиці підприємства для формування та утримання організаційної відданості.

Ключові слова: *відданість організації, банківські установи, персонал банку, інтерактивні техніки.*

Постановка проблеми

Сучасні тенденції банківського менеджменту передбачають пошуки нових форм підвищення ефективності діяльності організацій. Це пов'язано зі світовою фінансовою кризою та загальним спадом в економіці нашої країни.

Саме тому центральним завданням кадрового менеджменту є створення відданого та високопрофесійного колективу. Високий рівень відданості організації у персоналу банку означає, що співробітники здатні швидко адаптуватися до соціально-економічних змін у суспільстві. Крім того, це сприяє зменшенню впливу зовнішніх чинників на діяльність установи, відновлює належний рівень довіри у населення до банків. Оскільки саме комерційні банки є основною її складовою процес формування й утримання відданості організації на емоційному рівні дає змогу мобілізувати потенціал кожного співробітника, його знання та досвід роботи і спрямувати їх на стабілізацію роботи не тільки окремого банку, а й усієї фінансової системи країни.

Відданість персоналу організації — це особлива, стабільна емоційна реакція працівника щодо керівництва, справи та колег, яка характеризується вірністю, емоційною прихильністю до організації та ідентифікацією з нею, бажанням залишатися членом цієї організації як можна довше, захопленістю роботою та прийняттям організаційних цілей та цінностей. Відданість організації може бути представлена однією з трьох форм: *емоційна відданість* організації

(або афективна), *прагматична відданість* організації (тривала) та *відданість з почуття обов'язку* (нормативна) [1; 4; 16].

У працях зарубіжних [10; 19] та російських учених психологів [6; 9–11; 13], економістів [5; 8], фахівців банківської справи та банківського менеджменту [3; 12] акцентується увага на необхідності формування відданості організації у персоналу через певні зміни в кадровій політиці підприємства та відповідні форми психологічної корекції.

Саме тому *мета нашого дослідження* полягає в розробленні тренінгової програми з формування відданості організації у працівників банку та визначенні основних стратегічних кроків у кадровій політиці банку.

Завданнями нашого дослідження стали:

1) на основі теоретичного аналізу літературних джерел та підходів зарубіжних і вітчизняних дослідників розробити тренінгову програму з формування відданості організації у працівників банку;

2) сформулювати на теоретичному рівні стратегічну політику кадрового менеджменту з формування та утримання відданості організації у працівників банківських установ на сучасному етапі.

Виклад основного матеріалу

Взявши за основу підходи західних [9; 10] та вітчизняних учених [5; 6; 11], а також результати попереднього етапу нашого дослідження [1], ми розробили *«Систему тренінгових програм для формування відданості організації у персоналу банківських структур»*. Запропонована система тренінгових програм базується на основних принципах формування відданості організації, а саме: задоволенні провідних потреб працівників (потреб у визнанні, соціальних потреб, потреб у безпеці), високому рівні інформованості працівників щодо мети та завдань організації, відчутті турботи з боку керівництва та рівня задоволеності роботою. Тренінгова програма включає три розділи: 1) «Формування відданості організації у керівників і менеджерів середньої ланки»; 2) «Формування відданості організації у працівників банку» (працівники зі стажем роботи понад 1 рік та щойно прийняті на роботу); 3) «Психологічні механізми формування емоційної відданості організації у співробітників банку».

Кожен розділ тренінгової програми містить кілька тренінгових сесій. Тренінг може проводитися кожним розділом окремо, але найбажанішим ми вважаємо «інтенсивний» варіант проведення тренінгів, а саме — кілька днів поспіль. Враховуючи особливості роботи банківських установ, а саме: ненормований робочий день, постійна робота з клієнтами, високий рівень емоційного навантаження під час роботи, загальний обсяг тренінгової програми, програма була розрахована на 36 годин. Особливої уваги потребує те, що досягнуті результати під час проведення тренінгових сесій мають постійно підкріплюватися

психопрофілактичною роботою психолога, моніторингом причин звільнення працівників та загально-корпоративними заходами за участю всіх співробітників банку. Звертає на себе увагу те, що тренінгова сесія № 1 «Відданість організації як умова ефективної діяльності та розвитку підприємства» може використовуватися для навчання студентів вищих навчальних закладів, чия майбутня діяльність пов'язана з кадровим менеджментом.

Дана система тренінгових програм розроблена, базуючись на технологічному підході в діяльності організаційних психологів, Л.Карамушкою [16; 17], який полягає в тому, що структура психолого-організаційної технології включає в себе такі компоненти: 1) *інформаційно-смісловий*; 2) *діагностичний*; 3) *корекційно-розвивальний*.

Кожна з тренінгових сесій побудована на використанні різноманітних інтерактивних технік. За основу нами взята класифікація інтерактивних технік, розроблена Л.Карамушкою та М.Малигіною [7; 17]. Крім того, структура тренінгових сесій з формування відданості організації у персоналу банку розроблена з урахуванням обов'язкових вимог до організації та проведення соціально-психологічного тренінгу.

Зупинимося на кожній з тренінгових сесій.

Тренінгова сесія № 1. Відданість організації як умова ефективної діяльності та розвитку підприємства.

Мета: формування у керівників та менеджерів середньої ланки уявлень про сутність відданості організації та механізми її формування й утримання.

Структура тренінгової сесії поєднує такі компоненти:

- *вступ;*
- *змістово-смісловий компонент тренінгу:* сутність відданості організації та механізми її формування, утримання;
- *діагностичний компонент тренінгу:* діагностика взаємовідносин керівництва та персоналу як чинник формування у персоналу відданості організації;
- *корекційно-розвивальний компонент тренінгу:* розвиток у керівництва та менеджерів банківської установи основних складових психологічної компетентності для управління персоналом з метою формування відданості організації;
- *підведення підсумків тренінгової сесії.*

Наступний розділ тренінгової програми містить дві тренінгові сесії. Перша частина роботи, а саме, тренінгова сесія № 2, спрямована на роботу з працівниками, чий стаж роботи в цій організації не перевищує 1 року. Тренінгова сесія № 3 передбачає роботу зі співробітниками, щойно прийнятими на роботу.

Тренінгова сесія № 2. Сутність відданості організації та її вплив на життєдіяльність працівників і підприємства.

Мета: формування у персоналу відданості організації, справі та колегам.

Структура тренінгової сесії поєднує в собі такі компоненти:

- *вступ;*
- *змістово-смысловий компонент тренінгу:* «Значення відданості працівників організації для кожного співробітника та загальної діяльності банку»;
- *діагностичний компонент тренінгу:* «Діагностика психологічних характеристик персоналу, які сприятимуть формуванню відданості організації»;
- *корекційно-розвивальний компонент тренінгу:* «Розвиток у персоналу банківської організації основних психологічних складових, що сприятимуть прояву емоційної відданості організації»;
- *підведення підсумків тренінгової сесії.*

Зміст тренінгової сесії та особливості її проведення. Програма тренінгової сесії реалізується на основі поєднання основних компонентів тренінгу та інтерактивних технік.

Тренінгова сесія № 3. Формування відданості організації у працівників щойно прийнятих на роботу через механізми психологічної адаптації.

Необхідність проведення цієї тренінгової сесії зумовлена результатами експериментального дослідження, оскільки 32% учасників експерименту становлять працівники, стаж роботи яких на даному підприємстві не перевищує 12 місяців, а більшість з опитаних (61%) мають стаж роботи 1–5 років. Це підтверджується статистичними даними про плинність кадрів у цій банківській установі на момент проведення експерименту, яка становила 10%.

Мета: формування відданості організації у працівників щойно прийнятих на роботу через психологічне супроводження під час адаптаційного періоду.

Структура тренінгової сесії поєднує в собі такі компоненти:

- *вступ;*
- *змістово-смысловий компонент тренінгу:* аналіз персоналом банківської структури сутності поняття «відданість організації» та його роль для підприємства і співробітників;
- *діагностичний компонент тренінгу:* діагностика у персоналу рівня адаптивних здібностей та індивідуально-психологічних характеристик, які сприяють формуванню відданості організації;
- *корекційно-розвивальний компонент тренінгу:* формування психологічних передумов працівників, щойно прийнятих на роботу, до прояву відданості організації, керівництву, справі;
- *підведення підсумків тренінгової сесії.*

Зміст тренінгової сесії та особливості її проведення. Програма тренінгової сесії реалізується на основі поєднання основних компонентів тренінгу та інтерактивних технік. Більш детальний зміст тренінгової сесії дає змогу продемонструвати її особливості.

Тренінгова сесія № 4. Розвиток навичок конструктивної взаємодії між керівниками та персоналом банківської установи як умова формування відданості організації.

Мета: формування відданості організації, справі та керівництву у персоналу банківської установи.

Структура тренінгової сесії поєднує в собі такі компоненти:

- *вступ;*
- *змістово-смісловий компонент тренінгу:* сутність відданості організації та її значення для ефективної діяльності банківської установи;
- *діагностичний компонент тренінгу:* діагностика психологічної готовності працівників банківської установи до прояву емоційної відданості організації;
- *корекційно-розвивальний компонент тренінгу:* розвиток навичок конструктивної взаємодії між керівниками та персоналом банківської установи як умова формування відданості організації;
- *підведення підсумків тренінгової сесії.*

Зміст тренінгової сесії та особливості її проведення. Особливість проведення цієї тренінгової сесії полягає в тому, що учасниками групи стають як керівники структурного підрозділу, так і співробітники. Робота проводилася через кілька днів після попередніх сесій та з колективом кожного підрозділу окремо.

Особливо слід зауважити, що сформовані навички та здобуті знання працівниками банку в ході тренінгових занять потребують постійного підкріплення з боку керівництва організації. Результати експериментального дослідження [1] та дані формувального експерименту свідчать про необхідність запровадження також деяких організаційних змін у кадровій політиці банку для формування й утримання високого рівня відданості організації у працівників. На наш погляд, було б дуже доречним:

- раз на пів року проводити міні-лекції для керівництва й персоналу банківської установи з метою оновлення знань про увагу до співробітників з боку керівництва, про створення позитивного іміджу підприємства, мотивацію та інші складові відданості організації;
- проводити постійний моніторинг плинності кадрів та її причин, вносити відповідні зміни до форм і напрямів роботи у тренінгових сесіях;
- підтримувати досягненні результати психопрофілактичною роботою психолога та загальнокорпоративними заходами за участю всіх співробітників банку.

Висновки

Слід зауважити, що формування відданості організації у працівників банківських установ — це складний і тривалий процес, який вимагає послідовної та щоденної роботи. Він не може не спричинити відповідних перетворень у системі управління. Основними напрямками ефективної кадрової політики, щодо форму-

вання та утримання у персоналу банку відданості організації: 1) увага до персоналу та врахування його досвіду; 2) мотивація персоналу; 3) впровадження заходів, спрямованих на задоволення потреб працівників; 4) створення сприятливих умов праці: формування корпоративної культури, ергономічні умови праці та робочого місця, соціальний захист та гарантії; 5) формування позитивного ставлення працівників до підприємства, керівництва і справи; 6) підвищення рівня інформованості працівників щодо організаційних цілей; 7) делегування повноважень тощо.

Досягнуті результати під час проведення тренінгових сесій мають постійно підкріплюватися психопрофілактичною роботою психолога, моніторингом причин звільнення працівників і загальнокорпоративними заходами за участю всіх співробітників банку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрєєва І.А. Структура лояльної поведінки персоналу сучасної організації в дослідженнях зарубіжних вчених / І.А.Андрєєва // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / за ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. — К.: Наук. світ, 2008. — Т.1. — Ч. 20. — С. 32–35.
2. Благонадежность и лояльность персонала / под ред. К.В.Харского. — СПб.: Питер, 2003. — 496 с.
3. Банківський менеджмент: підручник / за ред. О.А.Кириченка, В.І.Мищенко. — К.: Знання, 2005. — 831 с.
4. Дик Р. Преданность и идентификация с организацией / Р. ван Дик; пер. с нем. — Х.: Гуманитарный центр, 2006. — 142 с.
5. Давиденко В. Заморский гость / В.Давиденко // Известия. — 2008. — Режим доступа: <http://www.izvestia.com.ua/?/articles/2008/09/23>
6. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посіб. / Л.М.Карамушка. — К.: Либідь, 2004. — 424 с.
7. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посіб. / Л.М.Карамушка. — К.: Міленіум, 2003. — 344 с.
8. Лаврушин О.И. Банковский менеджмент / О.И.Лаврушин. — М.: Кнорус, 2009. — 560 с.
9. Магура М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации — решающее конкурентное преимущество / М.И.Магура // Управление персоналом. — 1998. — № 11.
10. Мучински П. Психология, профессия, карьера / П.Мучински. — 7-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 539 с.
11. Овчинникова О.Г. Лояльность персонала / О.Г.Овчинникова. — М.: Управление персоналом. — 2006. — 96 с.

12. Поляк О.Я. Основні умови ефективної політики управління корпоративним бізнесом у банку / О.Я.Поляк // Економіка та держава. — 2006. — № 5. — С. 74–77.

13. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С.Никифоровой, М.А.Дмитриевой, В.М.Снетковой. — СПб.: Речь, 2001. — 448 с.

14. Психогимнастика в тренинге / под ред. Н.Ю.Хрящевой. — СПб.: Ювента, 1999. — 256 с .

15. Психология управления персоналом: пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А.В.Батаршева, А.О.Лукиянова. — М.: Изд-во Ин-та психотерапии, 2005. — 624 с.

16. Технологія підготовки персоналу освітніх організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін: навч. посіб. / Л.М.Карамушка, Н.І.Клокар, О.А.Філь та ін.; за ред. Л.М.Карамушки. — К.: Наук. світ, 2008. — 100 с.

17. Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядипл. освіти / за ред. Л.М.Карамушки. — К.: ІНКООС, 2005. — 366 с.

18. Шо Р.Б. Ключи к доверию в организации: результативность, порядочность, проявление заботы / Р.Б.Шо. — М.: Дело, 2000. — 272 с.

19. Dunham, R.B., Grube, J.A., Castaneda, M. B. Organizational commitment: The utility of an integrative definition.// Journal of Applied Psychology. — 1994. — № 79(3). — P. 370–380.

В статье представлена стратегия формирования преданности организации у работников банка с помощью системы тренинговых программ. Определены основные направления в кадровой политике предприятия для формирования и удержания организационной преданности.

Ключевые слова: преданность организации, банковские учреждения, персонал банка, интерактивные техники.

In the article we present a strategy to forming organizational commitment at bank's workers by the system of training's programs. Determined the main directions in the politics of skilled management for forming and withholding organizational commitment.

Key words: organizational commitment, bank institutions, bank's personnel, interactive techniques.