

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ БАНКУ

Методичні рекомендації
до проведення комплексного тренінгу
для студентів спеціальності
072 "Фінанси, банківська справа та страхування"
другого (магістерського) рівня

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2017

УДК 336.71(07.034)

У67

Укладачі: О. М. Колодізєв
В. Я. Вовк
В. М. Григоренко
Є. М. Огородня

Затверджено на засіданні кафедри банківської справи.
Протокол № 9 від 23.12.2016 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Управління бізнес-процесами банку : методичні рекомендації до проведення комплексного тренінгу для студентів спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування" другого (магістерського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. О. М. Колодізєв, В. Я. Вовк, В. М. Григоренко, Є. М. Огородня. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 50 с.

Подано методичні рекомендації до проведення тренінгу, структуру та програму тренінгу, методи, форми, техніки, вправи, які використовуються у тренінгу, систему оцінювання успішності навчання студентів.

Рекомендовано для студентів спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування".

УДК 336.71(07.034)

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2017

Вступ

Тренінг є однією з форм навчального заняття, під час якої студент максимально оволодіває новими знаннями, набуває нових професійних компетентностей, опановує нові технології у професійній сфері, переглядає власні цінності та пріоритети, знаходить ефективні шляхи вирішення поставлених проблем, обирає для себе такі форми та методи поведінки, які відповідають ситуації й індивідуальності. На відміну від традиційних форм навчальних занять тренінг дозволяє на 90 % засвоїти отриману інформацію, повністю охопити та розкрити весь потенціал студента, розвинути здатність до ухвалення рішень і взаємодії під час виконання поставлених завдань. Використання тренінгів як інтерактивної форми навчання дає змогу передати знання через теоретичні лекції, ділові ігри з подальшим аналізом, а також практичні заняття, результатом яких є розвиток творчого самовираження, формування переконання в необхідності самопізнання, розвиток варіативності мислення. Тому одним з основних завдань викладача є формування професійних установок як основи успішного професійного самовизначення особистості, нового ставлення до справи та розвиток пізнавальних інтересів, створення нової системи мотивації для змін і розроблення механізму для реалізації нових можливостей.

З огляду на те, що проведення традиційних практичних занять, які зводяться до виконання завдань щодо ухвалення рішень у сфері оптимізації бізнес-процесів банку на основі обчислення певних показників банківської діяльності, не дозволяє усвідомити практичну значущість усіх можливостей інструментарію управління бізнес-процесами банку, під час освітнього процесу доцільно використовувати новітні освітні технології, які дозволяють у режимі реального часу виявляти, ідентифікувати, аналізувати, моделювати і регламентувати ключові банківські бізнес-процеси та їхні взаємозв'язки з урахуванням стратегічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища, ухвалювати управлінські рішення та брати на себе відповідальність за наслідки їхньої реалізації.

Проведення комплексного тренінгу "Управління бізнес-процесами банку" дозволяє перевести у практичну площину систему набутих теоретичних знань для вирішення складних завдань щодо діагностування "вузьких місць" у діяльності банку, оцінювання рівня банківських ризиків і наслідків їхньої реалізації, упровадження і використання процесного підходу, ухвалення обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів, а також генерування оригінальних творчих ідей, спрямованих на підвищення прибутковості банківської діяльності.

За підсумками виконання комплексного тренінгу має бути сформований звіт у електронному та друкованому вигляді, який міститиме виклад основного матеріалу відповідно до визначених завдань, самостійно побудовані таблиці, діаграми, графіки і коментарі до них. Висновки за результатами дослідження мають бути лаконічними та відповідати поставленій меті. Звіт захищається перед викладачем.

1. Мета, завдання тренінгу та компетентності, що формуються

Цільовою аудиторією під час проведення комплексного тренінгу "Управління бізнес-процесами банку" є студенти другого (магістерського) рівня, які володіють теоретичною базою фінансового менеджменту, інструментарієм і методами процесно-орієнтованого управління в банку, але не мають достатніх умінь, навичок та досвіду використання цього інструментарію в реальних умовах. Метою комплексного тренінгу "Управління бізнес-процесами банку" є формування у студентів системи компетентностей щодо структуризації, ідентифікації, оптимізації та впровадження вдосконалених бізнес-процесів банку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання:**

- формування цілісного уявлення про сутність процесно-орієнтованого підходу до управління банком;

- визначення потреб споживачів банківських продуктів, які будуть формувати попит на ринку банківських послуг, і розроблення типів банківських продуктів для основних бізнес-процесів, спрямованих на задоволення наявних потреб;

- забезпечення високої якості й ефективності управління бізнес-процесами (стабільність показників і виходів бізнес-процесів) в умовах мінливого зовнішнього середовища;

- формування практичних навичок ідентифікації, структуризації, регламентації, оптимізації та впровадження вдосконалених бізнес-процесів банку;

- формування навичок щодо захисту інфраструктури бізнес-процесів та підвищення рівня безпеки, задоволеності партнерів і клієнтів банку;

- формування вміння щодо підвищення прозорості, керованості та контрольованості діяльності банку на всіх рівнях;

- удосконалення наявних і розроблення новітніх бізнес-процесів банку.

Згідно з вимогами освітньо-наукової програми здобувачі освітнього ступеня "магістр" набувають таких **компетентностей:**

- розуміння ролі та значення технології ухвалення управлінських рішень;

- уміння оцінювати прибутковість банківської діяльності;

здатність оптимально організувати час для виконання поточних завдань, проектів і календарних подій;

здатність визначати доцільність побудови конкретного бізнес-процесу, бізнес-напряму, визначати тип банківського продукту та розробляти конкретний банківський продукт відповідно до вимог і потреб споживачів;

уміння підібрати команду професійних аналітиків для побудови моделі структуризації бізнес-процесів;

уміння підвищувати матеріальну та моральну мотивацію аналітиків на досягненні значних результатів банківської діяльності;

здатність за великого навантаження якісно виконувати різні завдання, одночасно та грамотно систематизувати їх за пріоритетністю;

використання отриманих аналітичних результатів у прогнозуванні, моделюванні та регламентації бізнес-процесів банку;

здатність критично мислити, формулювати думки та відстоювати свою позицію;

здатність брати на себе відповідальність за прийняті управлінські рішення.

Комплексний тренінг "Управління бізнес-процесами банку" розрахований на 30 год.

2. Програма комплексного тренінгу

Тренінг 1

Тема "Тайм-менеджмент"

Загальна характеристика тренінгу

Основна мета тренінгу: формування умінь і навичок самопрезентації для проходження співбесіди з метою отримання бажаної посади.

Основні завдання тренінгу: опанування учасниками тренінгу навичок щодо самопрезентації під час працевлаштування на бажану посаду.

Тривалість тренінгу – 6 академічних годин (3 пари).

Учасники тренінгу – академічна група студентів.

Ключова ідея тренінгу. Ділова ситуація: вам необхідно пройти співбесіду й отримати посаду керівника кредитного відділу банку. Необхідно скласти резюме та пройти співбесіду з Головою правління банку.

План-таймінг тренінгу подано в табл. 1.

План-таймінг тренінгу

Час	Хід	Коментарі
1 акад. год (45 хв)		
10 хв	Початок тренінгу	Вітання та презентація тренера, знайомство з групою, пояснення правил тренінгу
10 хв	Розминка	"Сніжний ком"
10 хв	Постановка мети	"Отримання бажаного місця роботи (посади)"
15 хв	Міні-лекція	"Складання резюме: правила, вимоги"
2 акад. год (45 хв)		
10 хв	Міні-лекція	"Основні розділи та мовні особливості резюме"
20 хв	Завдання	"Аналіз резюме, виявлення помилок"
15 хв	Підведення підсумків	–
3 акад. год (45 хв)		
20 хв	Міні лекція	"Принципи організації та порядок проведення співбесіди при прийомі на роботу"
25 хв	Підведення підсумків	–
4 акад. год (45 хв)		
45 хв	Виконання завдання	"Розгляд і аналіз питань, що виникають під час проходження співбесіди"
5 акад. год (45 хв)		
45 хв	Виконання завдання	"Складання резюме"
6 акад. год (45 хв)		
35 хв	Завдання	"Проходження співбесіди"
10 хв	Закінчення тренінгу	Зворотній зв'язок, підведення підсумків

Вступна частина

Початок тренінгу. Знайомство, збір очікувань, пояснення правил тренінгу. Викладач (тренер) представляє себе групі, називає тему та цілі тренінгу. Наступним етапом проведення тренінгу є ознайомлення з порядком, регламентом роботи, основними блоками та правилами тренінгу.

Розминка "Сніжний ком"

Хід роботи. Потрібно згадати три позитивних якості, якими, на вашу думку, повинен володіти керівник відділу банку. Потім одна людина називає своє ім'я та позитивну якість, друга повторює ім'я першого і його

якість, потім називає своє ім'я та свою якість. Робити так по колу "сніжний ком" – кожний наступний учасник повторює імена та якості всіх попередніх.

Резюме (висновок): "Ми назвали багато позитивних якостей, якими повинен володіти керівник відділу банку. Давайте подивимося, які завдання в банку може вирішувати та ставити перед собою людина з такими якостями".

Постановка мети "Отримання бажаного місця роботи (посади)"

Хід роботи. Викладач пропонує обрати кожному з учасників бажану посаду та місце роботи, які вони планують отримати після проходження співбесіди.

Усі учасники тренінгу повинні висловити свої думки, обґрунтувати свій вибір посади та свої очікування на цій посаді. Викладач узагальнює та робить висновки.

Міні-лекція "Складання резюме: правила, вимоги"

Зміст. Резюме – це опис здібностей людини, які роблять його конкурентоспроможним на ринку праці.

Резюме повинно відобразити три основні якості, що вимагаються від співробітника: освіченість, продуктивність і необмеженість здібностей.

Мета резюме – привернути увагу до себе під час першого заочного знайомства, справити сприятливе враження та спонукати роботодавця запросити вас на особисту зустріч. Звідси випливає головний принцип написання резюме – підкреслити всі позитивні моменти та зробити непомітним, наскільки це можливо, те, що вашою сильною стороною не є.

На підставі резюме формується перша та досить стійка думка про людину.

Як правило, на перегляд резюме витрачається не більше 2 – 3 хв. Саме тому під час його складання використовується стандартна форма. На думку більшості роботодавців, дуже важливо, щоб інформація в резюме була максимально повною та водночас стислою, а головне, щоб претендент під час співбесіди міг підтвердити всі дані.

Міні-лекція "Основні розділи та мовні особливості резюме"

Структура резюме містить такі елементи у такій послідовності:

1. Особисті дані:

- ПІБ;

- дата народження;
- контактна інформація (телефони, e-mail);
- сімейний стан.

2. Мета надання резюме – вказівка посади або вакансії, на яку претендуєте. Наприклад, зазвичай пишуть: "здобуття посади системного адміністратора".

3. Освіта здобувача:

- основна освіта (середня, середня спеціальна, вища, незакінчена, вчений ступінь, друга вища), з зазначенням назви навчального закладу, факультету, спеціальності та років навчання;
- додаткова освіта (стажування, курси, тренінги тощо) з зазначенням періоду навчання, назви та спеціалізації додаткової освіти.

4. Досвід роботи:

- опис вашої трудової діяльності. Попередні місця роботи заведено вказувати у зворотному хронологічному порядку, починаючи з останнього. Синтаксис такий:

- місяць і рік початку роботи – місяць і рік звільнення;
- назва організації;

• сфера діяльності компанії – цей пункт необхідно описати розгорнуто, потрібно обов'язково розкрити, з якими видами діяльності працювала ця організація та яким видом діяльності в цій організації займалися саме ви.

- посада (або посади) з переліком виконуваних обов'язків.

Великою помилкою під час опису в резюме трудового досвіду є дослівне копіювання записів з трудової книжки. Це неприпустимо в тому випадку, якщо реальна трудова діяльність не збігається з описаною в трудовій книжці. Потенційний роботодавець цікавиться реальним досвідом, а не формальним. Йому необхідно чітко уявляти, чи підходите ви для виконання тієї чи іншої роботи.

5. Професійні навички.

Тут вказується перелік ваших знань і умінь, придбаних у процесі трудової діяльності. Якщо, змінивши роботу, ви не змінили сферу діяльності, цей пункт необхідно виділити окремо. В іншому випадку, досить буде вказати короткий перелік основних обов'язків для кожного місця роботи.

6. Володіння іноземними мовами.

Необхідно вказати мови та відповідні ступені володіння ними (базовий, розмовний, вільно, досконало).

7. Знання комп'ютера.

Вказується ступінь володіння комп'ютером, програмами, операційними системами, мовами програмування, базами даних.

8. Додаткова інформація.

У цьому розділі зазначаються відомості, які, на вашу думку, мають бути відомі роботодавцю. Наприклад: наявність водійського посвідчення, автомобіля, особисті якості, захоплення, інтереси, бажаний рівень заробітної плати і т. д.

Завдання "Аналіз резюме, виявлення помилок"

Кожному учаснику групи роздається резюме, які можуть бути складені як правильно, так і з помилками. Кожному з учасників групи необхідно проаналізувати резюме, виявити неточності. Викладач пропонує проаналізувати всі резюме та вислухати неточності, що були виявлені в кожному резюме кожним з учасників. Резюме, які відповідають вимогам написання, учасники тренінгу можуть використовувати як шаблон або приклад для того, щоб скласти власне резюме.

Міні-лекція "Принципи організації та порядок проведення співбесіди при прийомі на роботу"

Дуже важливим і ефективним елементом прийому працівника на роботу є проведення співбесіди з кандидатом. Саме під час проведення співбесіди можна отримати максимальну інформацію про претендента на посаду, скласти враження про можливість виконання ним функціональних обов'язків.

Співбесіда – це спілкування з претендентом на певну посаду, спрямоване на отримання інформації щодо його досвіду, рівня знань, особистих і професійних якостей.

Етапи проведення співбесіди: підготовка до її проведення; організація та проведення співбесіди; оцінювання і підведення підсумків.

Під час проходження співбесіди необхідно врахувати, що попередній відбір претендентів на вакантну посаду вже зроблений на етапі вивчення документів.

Існує кілька видів проведення попередніх співбесід, серед яких найбільш поширеними є: індивідуальна співбесіда (або співбесіда "тет-а-тет"); групова співбесіда; попередня співбесіда; відбіркова співбесіда.

Співбесіда переслідує дві головні цілі:

- 1) допомогти організації оцінити кандидатів на відповідність посаді;
- 2) допомогти кандидатам оцінити організацію як майбутнє місце роботи.

Завдання "Розгляд та аналіз питань, що виникають під час проходження співбесіди"

Перед складанням резюме потрібно розглянути найбільш типові питання, що можуть бути задані кандидатам на співбесіді:

1. Розкажіть про себе.

Це прекрасний шанс продемонструвати себе в кращому світлі, особливо якщо ви заздалегідь підготувалися. Свідомо чи несвідомо роботодавець шукає працівника, який може виконувати роботу, тобто має відповідну кваліфікацію, досвід та інше, і хоче її виконувати.

Слід підготувати та відпрацювати таку розповідь про себе, яка покаже наявність у вас перерахованих шуканих якостей, особливо важливих з погляду роботодавця. Якщо ви претендуєте на відому вам певну посаду або роботу, ваша розповідь повинна бути побудована з урахуванням цього. Розповідаючи про себе, скорочуйте формально-біографічну інформацію та не захоплюйтеся деталями. Найголовніше – згадати свій практичний досвід, свої знання та навички, які можуть бути корисні роботодавцю, а також своє ставлення до роботи та зацікавленість нею.

2. Які питання є у вас?

Це питання може бути поставлене прямо на початку бесіди, і тільки попередня підготовка допоможе правильно зорієнтуватися. Доцільно заздалегідь підготувати список питань, щоб на співбесіді, враховуючи контекст розмови, запропонувати їх роботодавцю.

Не варто ставити більше трьох різноспрямованих питань, якщо тільки вас не змушує до цього ситуація.

3. Чому ви вибрали цю роботу (організацію)?

Наведіть серйозні аргументи: бажання застосувати свою кваліфікацію та досвід роботи там, де вони можуть дати найбільшу віддачу, можливості зростання, привабливість роботи в сильній команді та інше.

4. Чи отримували ви інші пропозиції роботи?

Якщо отримували, то прямо скажіть про це. Те, що хтось ще готовий вас найняти, тільки підвищить ваші шанси. Зрозуміло, слід додати, що ця робота вас цікавить більше.

5. Чи проходили ви співбесіду в інших місцях?

Здебільшого, можна чесно говорити "так", але не поспішати говорити, де саме.

6. Чи не завадить ваше особисте життя роботі, пов'язаній з роз'їздами та ненормованим робочим днем?

Це питання найчастіше задають жінкам. На таку спробу обійти закон, відповідайте твердим: "Ні, не завадить".

7. Які ваші сильні сторони?

Підкреслюйте в першу чергу ті якості, які корисні для бажаної роботи.

8. Які ваші слабкі сторони?

Ні в якому разі не відповідайте прямолінійно чесно на це питання. Його слід повернути так, щоб змістити акценти, згадуючи про недоліки, розкажіть про якості, що їх компенсують.

9. Чому ви хочете отримати цю роботу? Чому нам варто вас наймати?

Це найкращий питання, щоб "продати" себе. Але до нього слід ретельно підготуватися заздалегідь.

10. Чому ви пішли з попередньої роботи?

Не слід говорити про конфлікти, навіть якщо вони були. Ніколи не критикуйте свого колишнього начальника або роботодавця. Якщо інтерв'юер знає про те, що у вас був конфлікт, не вдавайтеся в деталі, поясніть, що це був унікальний випадок, пов'язаний з особливими обставинами та підкресліть те позитивне, що було в попередній роботі: досвід, навички, професійні зв'язки і т. д.

11. Чому ви вирішили змінити місце роботи?

Таке питання задають часто тому, хто на момент співбесіди працює. Добре відповісти на це питання складно. Можна говорити про те, що в організації вичерпані реальні можливості для вашого професійного та кар'єрного росту, а ви не хотіли б зупинятися на досягнутому.

12. Як ви уявляєте своє становище через три (п'ять) років?

Краще відповісти не прямо: я хотів би працювати в тій же організації, але на більш відповідальній роботі.

13. Який у вас досвід роботи?

Необхідно розказати про досвід роботи за спеціальністю (якщо такий є); досвід роботи на керівних посадах (за наявності). Якщо ви –

студент та нещодавно закінчили навчальний заклад і не маєте досвіду роботи, то потрібно розказати про місця проходження практики, стажування, а також не зайве поінформувати, в яких суспільних заходах брали участь.

14. На яку зарплату ви розраховуєте?

На початку бесіди краще спробувати ухилитися від відповіді, сказавши, що ви не вважаєте за потрібне обговорювати зарплату в першу чергу. Якщо інтерв'юер наполягає, то назвіть суму, яка є привабливою для вас і відповідає очікуванням, можливостям та нормам організації. Якщо ви такою інформацією не володієте, то не занижуйте суму, а відзначте свою готовність окремо обговорити це питання після детального ознайомлення зі змістом та умовами роботи.

15. Що б ви хотіли дізнатися ще?

Ніколи не кажіть, що у вас немає питань. Намагайтеся поставити таке питання, яке б говорило на користь вашого найму. Наприклад, попросіть уточнити щось важливе для роботи, недостатньо освітлене в попередній бесіді. Подумайте заздалегідь про подібні питання. Але не прагніть на співбесіді всі ці питання задати, якщо вас про це не просять. Не забудьте подякувати роботодавцю за надану інформацію.

16. Які зміни ви зробили, якби прийшли на цю роботу?

Питання частіше задається претендентам на місця менеджерів і адміністративних працівників. Слід показати своє знайомство з подібними ситуаціями та вміння виявляти ініціативу, але не перестарайтеся, проявивши готовність каменя на камені не залишити. Також остерігайтеся пропонувати зміни, якщо у вас не було можливості докладно ознайомитися зі станом справ.

Висновок. Це найбільш типові питання, що пропонуються кандидатам на співбесіді. Іноді, можна зіткнутися з несподіваними та зовні необразливими питаннями. Наприклад: "Що ви робили сьогодні?". Подумайте про те, як вигідно для себе ви можете відповісти на це питання. Однак проблема полягає ще й в тому, як насправді ви проводите свій час і який стиль життя підвищить ваші шанси отримати роботу.

Завдання "Складання резюме"

Хід роботи. Викладач пропонує обрати кожному з учасників бажану посаду та місце роботи, яке вони планують отримати і підготувати резюме для проходження співбесіди.

Завдання "Проходження співбесіди"

Хід роботи. Викладач пропонує кожному з учасників пройти співбесіду та провести аналіз помилок, які були допущені під час проходження співбесіди, робота над помилками.

Зворотній зв'язок, підведення підсумків.

Тренінг 2

Тема "Командоутворення та робота в команді"

Загальна характеристика тренінгу

Основна мета тренінгу: підвищення продуктивності та спроможність працювати на єдиний результат, а також розвиток навичок роботи в команді з конфліктними ситуаціями.

Основні задачі тренінгу: навчити учасників ефективно витратити час і працювати в команді, встановлювати та підтримувати довірчі відносини з колегами, вчасно виявляти конфліктні ситуації й ефективно їх вирішувати.

Тривалість тренінгу – 6 акад. год (3 пари).

Учасники тренінгу – академічна група студентів.

Ключова ідея тренінгу. Ділова ситуація: вам необхідно сформувати базові навички, необхідні для роботи в колективі, показати інструменти, за допомогою яких можна вирішити конфліктні ситуації.

План-таймінг тренінгу подано в табл. 2.

Таблиця 2

План-таймінг тренінгу

Час	Хід	Коментарі
1	2	3
1 акад. год (45 хв)		
10 хв	Початок тренінгу	Вітання та пояснення правил тренінгу
10 хв	Розминка	"Весняний букет"
25 хв	Міні лекція	"Що таке команда та наше уявлення про команду"
2 акад. год (45 хв)		
30 хв	Завдання	"Скласти фігуру"
15 хв	Підведення підсумків	

1	2	3
3 акад. год (45 хв)		
45 хв	Завдання	"Що далі?"
4 акад. год (45 хв)		
30 хв	Завдання	"Реальна проблема"
15 хв	Підведення підсумків	
5 акад. год (45 хв)		
45 хв	Завдання	"Гідна відповідь"
6 акад. год (45 хв)		
35 хв	Завдання	"Робота з критикою"
10 хв	Закінчення тренінгу	Зворотній зв'язок, підведення підсумків

Вступна частина

Початок тренінгу. Знайомство, збір очікувань, пояснення правил тренінгу. Викладач (тренер) називає тему та цілі тренінгу. Наступним етапом проведення тренінгу є ознайомлення з порядком, регламентом роботи, основними блоками та правилами тренінгу.

Розминка "Весняний букет"

Хід роботи. "Пропоную кожному з вас подивитися на свого сусіда праворуч і уявити його квіткою. Подумайте, з якою квіткою ви можете порівняти свого сусіда, і знайдіть пояснення асоціації, яка у вас виникла. Вправа виконується по колу. Під час цього можна передавати будь-який предмет як естафетну паличку".

Резюме (висновок). Виявляється, в очах інших людей ми викликаємо несподівані асоціації. Зараз кожен з нас дізнався, яку квітку він може нагадувати. Прозвучали різні асоціації – і вийшов справжнісінький весняний букет. Східна мудрість говорить: "Нехай квітнуть всі квіти". Як кожна квітка збагачує палітру фарб на землі, так і кожен учасник нашого тренінгу прикрашає та збагачує групу своїми ідеями, досвідом і знаннями.

Міні лекція "Що таке команда та наше уявлення про команду"

Що ви розумієте під поняттям "команда"? Двоє людей – це, на вашу думку, вже команда? Що ж є ключовим критерієм під час відповіді на питання, чи можна в тому чи іншому випадку говорити про команду?

Напевно у вас виникла асоціація зі спортивною командою, де всі гравці мають спільну мету: консолідувати індивідуальне досягнення заради спільної перемоги. Усім відома роль кожного, тому спільна гра вдається. Тренер визначає тактику, тобто метод, відповідно до якого потрібно діяти. Ви та ваші колеги, можливо, теж утворите команду. Але чи всіх, з ким ви працюєте, вже можна вважати членом команди? Що пов'язує вашу команду, що її визначає? Хто вирішує, що, як, коли, ким і де буде робитися? Сьогодні нам з вами необхідно відповісти на ці запитання в першу чергу для себе.

Основні ознаки командної роботи. Команда – це формально закріплене, стабільне об'єднання людей в групу для спільного вирішення та досягнення поставленої мети.

Як приклад ми можемо з вами розглянути операційну команду, що працює в лікарні та складається з хірурга, анестезіолога й операційної сестри. Особисті симпатії й антипатії не грають ролі доти, поки вони не позначаються негативно на вирішенні завдання – оперуванні та лікуванні пацієнта. Члени команди також не можуть проводити операції один на одному – вони оперують тільки людей, що не входять в їхню команду.

Слід зауважити, що спільний трудовий процес ділиться на складники у такий спосіб, що фахівці різних компетентностей не дублюють один одного і у кожного з них те чи інше спеціалізоване завдання. З іншого боку, трудовий процес систематизований у такий спосіб, що точки перетину різних завдань є чітко визначеними й учасники трудового процесу ефективно взаємодіють. Для цього потрібна загальна, зовні орієнтована мета (лікування пацієнта), а також централізовані допоміжні служби. Проте не у всіх випадках можна говорити, що співробітники є командою. Так, наприклад, співробітники, які епізодично зустрічаються в приватному порядку, так як відчують потребу в неформальному спілкуванні, визнанні або в дозвіллі, організованому неофіційно, утворюють групу, але не команду, оскільки їхнім зустрічам бракує регулярності та взаємних зобов'язань.

Переваги командної роботи стосуються всіх учасників. За вдалого й узгодженого розподілу завдань і чіткої організації, командна робота приносить користь, а саме досягає поставленої мети та стратегічних цілей організації. Таємне бажання окремих осіб витягти з команди вигоду, змушуючи інших працювати замість себе, підриває будь-яку командну роботу. Для комплексних завдань у команді на підставі "колективного

розуму" можливе знаходження кращих рішень, водночас, як впоратися з ними кожному учаснику окремо було б не під силу. У такий спосіб у командах поліпшується координація та комунікація між експертами різних відділів. Слід зауважити, що наявність спільних завдань і взаємодоповнювальних компетенцій ще не означає, що складеться командна робота.

Завдання "Скласти фігуру"

Вправа дозволяє розігріти групу для командної роботи та дати членам групи можливість попередньо оцінити свої індивідуальні особливості й можливості своєї роботи в команді.

Група ділиться на кілька команд (по 2 – 5 осіб).

Кожна команда отримує конверт з набором різнокольорових частин геометричних фігур й інструкцію: "Завдання, яке вам належить виконати, складається з трьох етапів.

Спочатку кожна команда має вирішити, якого кольору фігуру вона складатиме. Після цього ви повинні зібрати у себе всі деталі одного кольору, обмінюючись з іншими командами. На третьому етапі ви маєте скласти з цих деталей цілу фігуру. Перемагає та команда, яка зробить всю роботу швидше інших".

Підведення підсумків. Обговорюються розподіл ролей у командах, наявність і зміна лідера, організація всього ходу роботи, вибудовування взаємодії з "зовнішніми структурами", причини виникнення (або відсутності) конфліктів. Бажано, щоб кожен відповів на питання "Як я відчував і проявив себе у командній роботі?".

Завдання "Що далі?"

Супровідні матеріали: м'яч або фігура круглої форми.

Хід вправи. Тренер починає пропозицію, а закінчує його той учасник, кому тренер кидає м'яч. Наприклад:

Тренер: Я прийшов сьогодні на зустріч з бажанням (кидає м'яч учаснику А) ...

А: (ловить м'яч і продовжує) отримати задоволення від гри (кидає м'яч учаснику Б) ...

Б: (продовжує той самий ланцюг відповідей, який був заданий у реченні тренера) ... познайомитися з тими людьми, з ким ще не вдалося попрацювати разом під час минулих зустрічей (кидає В) ...

В: спробувати взяти участь у тренінгу ...

Коли тренер хоче змінити ключову пропозицію, він дає команді знак, отримує від учасників м'яч і за своїм розсудом або сам дає актуальне для нього завершення пропозиції, або, уникаючи долучення гри, задає нову пропозицію – ключ.

Завдання "Реальна проблема"

У вправі бере участь вся група. Група обирає, який банк чи організацію вона буде представляти, аналізує його діяльність і визначає загальні переваги та недоліки наявної корпоративної культури. Викладач дає інструкцію: "Подумайте над тим, які проблеми реально існують у вашій організації чи банку. Проблеми повинні бути досить конкретними. На виконання цього завдання вам дається 10 хв".

Після того як всі учасники опишуть проблеми в своїх зошитах, їм дається інструкція: "Зараз з усіх позначених вами проблем нам треба буде вибрати одну, яка найбільш важлива для організації та стосується більшості членів групи. Ви повинні зробити це за 10 хв".

Форму роботи група обирає самостійно, найчастіше – це групова дискусія. Добре підготовлена група може провести відбір поетапно, розбившись спочатку на підгрупи. Після того як буде обрано одну, найактуальнішу проблему, група переходить до наступного етапу вправи.

Протягом 15 хв група має розробити комплекс заходів, що сприяють вирішенню або зняттю гостроти даної проблеми.

За підсумками роботи один з членів команди повинен буде зробити коротку доповідь (на 3 – 6 хв).

Обговорення. В основі обговорення лежать такі питання:

1. Які прийоми, навички та форми взаємодії використовувалися учасниками під час виконання цієї вправи?

2. Що не вийшло та чому?

Також за необхідності можна розгорнути підсумкову доповідь в окрему вправу – провести її як "прес-конференцію", "виступ на раді директорів".

Завдання "Гідна відповідь"

У ході вправи учасники отримують можливість потренуватися в реалізації різних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях і розпізнаванні стилів поведінки інших людей.

Група отримує інструкцію від викладача: "Зараз будуть розіграні кілька ситуацій. У них кожному учаснику пропонується продемонструвати

різні стилі поведінки (агресивний, невпевнений, впевнено-гідний) у конкретній ситуації.

"Будь ласка, ситуація перша. Хто почне?".

Можливі ситуації для розігрування:

начальник одного з відділів не надав вчасно звіт;

секретарка не повертає вам гроші, взяті в борг на місяць;

підлеглий займає вас розмовою, а вам потрібно піти;

помічник організував вам зустріч, не попередивши вас;

у кімнаті відпочинку колеги обговорюють вашу особисту поведінку.

Усі учасники групи проходять через цю вправу, причому кожен повинен обов'язково побувати у різних ролях.

Підведення підсумків. Необхідно виявити та визначити впевнений стиль поведінки керівника і його відмінності від агресивного до невпевненого стилів.

Завдання "Робота з критикою"

У завданні розглядаються можливі типи критики та способи реагування на неї.

Група отримує інструкцію: "Зараз я прошу добровольця сісти в центр кола ось на цей стілець". Решта починають критикувати його.

Завдання учасника групи, що сидить в центрі – відповісти на кожне критичне зауваження. Після цього група разом з ведучим обговорює правильні форми реагування на критику. Далі учасники діляться на трійки та тренують впевнене реагування на критику.

Підведення підсумків. Учасники визначають користь і шкоду критики, допустимі форми та межі критики в службових відносинах, застосування форм реагування, що пропонуються, в різних ситуаціях.

Тренінг 3

Тема "Постановка SMART-цілей організації та бізнес-проекту"

Загальна характеристика тренінгу

Основна мета тренінгу: підвищення продуктивності та спроможність досягнення результатів, із врахуванням їхньої часової реалізації, шляхом визначення власних особистих і організаційних цілей.

Основні завдання тренінгу: разом з учасниками визначити основні цілі на майбутній рік (період часу); сформуванати бачення учасників тренінгу щодо ефективної постановки організаційних цілей.

Тривалість тренінгу – 6 акад. год (3 пари).

Учасники тренінгу – академічна група студентів.

Ключова ідея тренінгу – означення пріоритетних цілей і завданні для реалізації та досягнення кінцевого результату (мети), з врахуванням фактору часу й споживачів часу.

План-таймінг тренінгу подано в табл. 3.

Таблиця 3

План-таймінг тренінгу

Час	Зміст	Коментарі
1	2	3
1 акад. год (45 хв)		
10 хв	Початок тренінгу	Вітання та пояснення правил тренінгу
10 хв	Розминка	"Вогники, які біжать"
10 хв	Розкриття теми	Фасілітація "Навіщо ставити цілі та визначати їхню пріоритетність"
15 хв	Міні-лекція	"Коректна постановка цілей"
2 акад. год (45 хв)		
15 хв	Міні-лекція	"Ситуаційний аналіз під час визначення та формуванні цілей"
10 хв	Завдання	"Ситуаційний аналіз власних цілей"
15 хв	Розминка	"Нас з тобою об'єднує"
5 хв	Підведення підсумків	
3 акад. год (45 хв)		
15 хв	Міні-лекція	"Техніка визначення пріоритетності цілей за SMART"
30 хв	Комплекс вправ	"Навчаємося ставити цілі"
4 акад. год (45 хв)		
20 хв	Завдання	"Генерація та постановка SMART-цілей компаній за різними сферами діяльності"
15 хв	Завдання	"Оцінювання проекту з використанням матриці SMART-оцінювання проектів (критерії формулювання завдань проекту)"
10 хв	Пантоміма	"Мета або що нас об'єднує"

1	2	3
5 акад. год (45 хв)		
45 хв	Завдання	Побудова проекту (бізнес-проект, подорож, подія) з використанням методу "Інтелектуальних (ментальних) карт"
6 акад. год (45 хв)		
10 хв	Міні-лекція	"Кінбаум"
25 хв	Комплексна вправа	"Важливі компетентності"
10 хв	Закінчення тренінгу	Зворотній зв'язок, підведення підсумків

Вступна частина

Початок тренінгу. Знайомство, збір очікувань, пояснення правил тренінгу. Викладач (тренер) називає тему та цілі тренінгу.

Розминка "Вогники, які біжать"

Хід роботи. Викладач: "Давайте привітаємо одне одного та зробимо це незвичним способом. Спочатку я говорю своєму правому сусіду: "Доброго дня, Олено", – супроводжуючи слова певною дією. Кожний наступний учасник вітає свого сусіда праворуч і додає власну дію до попередньої.

Резюме (висновок): "Аналогічно тому, як ми намагалися запам'ятати усі попередні дії, кожного дня нам необхідно запам'ятовувати та відтворювати великий обсяг інформації. Для збереження якості відтворення, ми можемо визначати та ранжувати цілі".

Фасілітація "Навіщо ставити цілі та визначати їхню пріоритетність"

Хід роботи. Викладач: "Я пропоную вам дати відповідь на запитання: навіщо вам необхідно ставити цілі та визначати їхню пріоритетність?".

Усі учасники тренінгу повинні висловити свої думки, викладач узагальнює їхнє твердження і робить висновки.

Міні лекція "Коректна постановка цілей"

Зміст. У кожної людини існує можливість самомотивації, головне відповісти на питання: "навіщо?". Чітке цілепокладання – перший крок

у процесі самомотивації. Мета – це фіксація результатів, які повинні бути досягнуті за певний період часу. Мета – це те, що ми дійсно хочемо. Тільки той, хто має власні цілі, може бути самомотивований.

Процес постановки цілей містить три фази [11]:

- 1) перша фаза – визначення мети: тобто – "чого я хочу?";
- 2) друга фаза – ситуаційний аналіз: "що я можу?";
- 3) третя фаза – формулювання мети: "до чого я конкретно прагну?".

Принципи визначення та постановки цілей [11]:

- 1) чіткість мети та її реалістичність;
- 2) конкретизація процесу формулювання конкретних цілей, орієнтація на дії за рахунок встановлення конкретного кінцевого результату;
- 3) обов'язкове встановлення часового інтервалу;
- 4) можливість поділу на окремі етапи, кроки, підцілі та завдання.

Чіткість сформульованих цілей, дотримання принципів їхнього визначення та постановки зумовлюють результативність їхнього досягнення.

Етапи визначення особистих цілей:

I етап – формування загальних уявлень про життєві цінності та прагнення;

II етап – диференціація життєвих цінностей у часовому інтервалі (від 1 до 20 років), з урахуванням релевантності важливих життєвих подій і найближчого оточення (батьки, друзі, колеги, керівництво та ін.);

III етап – формування базових уявлень про цілі у професійному й особистому житті. Застосовування градації цілей (довгострокові, середньострокові (5 років), короткострокові (12 місяців).

IV етап – інвентаризація цілей, тобто викладення цілей у письмовому вигляді з визначенням пріоритетності їхнього розподілу (де перші 5 років найважливіші).

Основні проблеми та помилки під час встановлення цілей: множинність цілей – середньостатистична норма цілей становить "7 ± 2" з пріоритетністю врахування індивідуальних можливостей особистості; відсутність ранжованості цілей щодо вагомості їх у житті людини. Ранжованість цілей передбачає: визначення пріоритетності поділу й використання часу та ресурсів для їхнього досягнення; відсутність реалістичного вираження і конкретизація цілей; відсутність часових інтервалів та орієнтирів; неузгодженість цілей; відсутність чітко встановлених критеріїв досягнення цілей; проблемність взаємозв'язку цілей і мотивації.

Загальне правило планування та встановлення цілей: "Хто регулярно протягом 10 хвилин планує свій робочий день, той щодня заощаджує 2 години, а також більш успішно справляється з важливими справами" [11].

Міні-лекція "Ситуаційний-аналіз під час визначення та формування цілей"

Ситуаційний аналіз є одним з етапів цілепокладання, його основне завдання – виявлення й опис актуальної, реально наявної ситуації на момент постановки та формулювання цілей. Особливості його проведення полягають у: фіксації напрацьованих, на шляху до мети, досягнень; виявленні наявних і відсутніх ресурсів (зовнішні та внутрішні) у процесі досягнення мети.

Основні етапи ситуаційного аналізу

Етап 1. Формулювання відповідей на запитання у професійній сфері, запропонованих Л. Зайвертом [2] (додаток А).

Етап 2. Складання балансу особистих успіхів та невдач.

На цьому етапі необхідно виявити власні успіхи у професійному й особистому житті, означити здібності, знання, досвід, які були необхідні для досягнення успіхів. До них відносяться: спеціальні знання (професійні знання; знання менеджменту, самоменеджменту; спеціальні виробничо-економічні знання; ерудиція; контакти та зв'язки); особисті якості (фізичні дані, конституція, вміння тримати себе, бути завжди у формі, активність, витримка, комунікабельність; вміння слухати, інтуїція, пристосованість, готовність прийти на допомогу, сприйнятливність до критики, самокритика); здатності керівника (сила руху і переконання, вміння розподіляти обов'язки, вміння стимулювати та мотивувати працю окремих людей і колективу); інтелектуальні здібності (творчий потенціал, логічне мислення); робочі прийоми (методика роботи, організація праці, техніка ведення дискусій, переговорів і т. д.) [11].

За аналогією необхідно скласти особистий негативний баланс, у якому наведено найбільші невдачі та здатності, яких бракувало для досягнення означених цілей.

Етап 3. Проведення SWOT-аналізу означених цілей.

На третьому етапі визначаються сильні та слабкі сторони (оптимальна кількість – 2 – 3), на основі означених власних позитивних і нега-

тивних якостей як підґрунтя планування подальших заходів для досягнення означених цілей.

Етап 4. Аналіз цілей з позиції "ціль – засіб".

Цей етап передбачає порівняння необхідних засобів (фінансові, особисті ресурси) з реальною ситуацією. Для реалізації та досягнення означених, професійних цілей під час опису "засобів", варто враховувати необхідну для їхнього досягнення кваліфікацію та ставити конкретні реалістичні цілі для надбання досвіду і здатностей, яких не вистачає.

Етап 5. Формулювання цілей.

Завдання "Ситуаційний аналіз власних цілей"

Реалізація завдання передбачає:

- 1) формулювання відповідей на питання Л. Зайверта (див. додаток А);
- 2) складання балансу власних успіхів і невдач;
- 3) проведення SWOT-аналізу означених цілей;
- 4) аналіз цілей з позиції "ціль – засіб";
- 5) формулювання цілей.

Розминка "Нас з тобою об'єднує"

Супровідні матеріали: м'яч або фігура круглої форми.

Хід роботи. Цей вид роботи допомагає провести обмін результатами ситуаційного аналізу власних цілей, а також відчуттями між учасниками тренінгу, об'єднати групу і викликати емоційний відгук.

Викладач: Погляньте на команду, яка вас оточує. Дайте відповідь на запитання: що вас об'єднує одне з одним? З іншими учасниками? Чи є схожі у чомусь на вас із присутніх в залі?

Той, хто тримає м'яч (тренер кидає одному учаснику), нехай вибере з групи учасника, у чомусь схожого на себе, кине йому м'яч, озвучивши вислів "Нас з тобою об'єднує ...". Відповідно, учасник тренінгу, який отримує м'яч, за умови згоди, говорить "Дякую!", за умови відмови – "Я помірю!". "Отже, погляньте одне на одного і знайдіть, що сказати".

Резюме (висновок): у повсякденному та професійному житті зустрічається безліч людей, які нас підтримують і допомагають у реалізації наших цілей та бажань, а для цього необхідна довіра, яка переважно ґрунтується на спільності інтересів, характерів і способів їхнього проявлення.

Міні-лекція "Техніка визначення пріоритетності цілей за SMART"

Технологія визначення (або контролю якості наявних) цілей SMART – це управлінська технологія, яка характеризується зручністю, компактністю та спроможністю трансформуватися у різні форми, наприклад, у форми нарад.

Окрім того, SMART – критерії точного визначення цілей у процесі цілепокладання. У перекладі з англійської smart означає розумний. Отже, вірна постановка мети означає, що мета є конкретною, вимірною, досяжною, актуальною й обмеженою у часі.

SMART, як акронім, відображає систематизацію п'яти основних критеріїв щодо формулювання мети:

1) S – specific – конкретність. Цей критерій означає, що цілі повинні бути означені у вигляді чітких результатів. Для формулювання конкретної мети існують додаткові, супровідні питання:

а) якого результату я хочу досягнути за рахунок виконання мети і чому?

б) хто залучений до виконання мети?

в) чи існують обмеження або додаткові умови, які необхідні для досягнення мети?

На цьому етапі діє правило "Одна ціль – один результат". Якщо у процесі постановки цілей виявилася необхідність досягнення декількох результатів, то потрібно переглянути питання та розділити SMART-цілі на декілька. Конкретність завдання зумовлює простоту його виконання;

2) M – measurable – вимірність. Цілі повинні вимірюватися у конкретних показниках. На етапі постановки мети необхідно визначити відповідні критерії для результату і процесу виконання мети. Якщо показник кількісний, то необхідно визначити одиниці вимірювання, якщо якісний – еталон відношення. Наприклад, "збільшення сукупного доходу власного підприємства на 10 %, відносно до сукупного доходу підприємства поточного періоду". Допоміжні питання у процесі встановлення вимірної мети: "коли буде вважатися, що ціль досягнута?", "який показник буде свідчити, що ціль досягнута?", "яке значення повинно бути у даного показника для того, щоб вважалось, що ціль досягнута?".

3) A – achievable – досяжність. Мета повинна бути досяжною, оскільки реалістичність виконання завдання впливає на мотивацію виконавця. За умови недосяжності мети, вірогідність її виконання спрямована

до 0. Досягнення мети визначається на основі власного досвіду з врахуванням усіх наявних ресурсів і обмежень. Обмеженнями можуть бути: часові та трудові ресурси, інвестиції, знання і досвід виконання, доступ до інформації та ресурсів, можливість приймати рішення і наявність управлінських важелів у виконавця мети. Пояснити: за рахунок чого планується досягнення цілей; реалістичність досягнення означеної цілі. Наприклад, "збільшення сукупного доходу власного підприємства на 10 %, відносно до сукупного доходу підприємства поточного періоду, за рахунок зниження собівартості продукції, скорочення штату співробітників на 50 %, в наслідок автоматизації ресурсооб'ємних операцій". Недосяжною метою є подолання 500 км маршруту пішки за 24 години.

4) R – relevant – актуальність (реалістичність). Цілі повинні бути реалістичними та вагомими, тобто досяжними певними виконавцями. Виконання істотності мети. Визначення необхідності виконання поставленого завдання для досягнення бажаної цілі. Для визначення вагомості мети, необхідно розуміти питому вагу зусиль спрямованих на виконання конкретних завдань у процесі досягнення глобальних, стратегічних цілей. Додаткові питання у процесі встановлення вагової цілі:

а) які вигоди принесе компанії вирішення поставленої задачі?

б) якщо під час виконання цілі в цілому компанія не отримає вигоди – така ціль не є раціональною і означає нераціональні витрати ресурсів компанії?

5) T – time bound – обмеженість у часі. Використання цього критерію зумовлює необхідність визначення часових меж, кінцевих термінів реалізації мети. Перевищення встановлених термінів реалізації мети свідчить про її невиконання. Встановлення часових меж для досягнення мети дозволяє зробити процес управління контрольованим. Часові межі мають бути обґрунтовані ресурсною базою та можливістю досягнення цілі у визначені терміни.

Використання алгоритму SMART, за умови наявності необхідної інформації, обмежується 45 – 90 хв.

Алгоритм встановлення цілей за допомогою SMART-технології:

написання списку можливих цілей і проведення специфікації результату (тобто його опис) (S);

кожна з цілей обґрунтовується, особа оцінює вагомість кожної мети для її діяльності, на цьому етапі можливе розроблення окремих критеріїв для оцінювання вагомості цілей (наприклад, за 10-бальною шкалою) (A);

особа прогнозує й оцінює ступінь досяжності цілей (R) з застосуванням числових оцінок вірогідності досягнення цілей, різних коефіцієнтів і т. д. (наприклад, за 10-бальною шкалою);

для кожної мети обирається по 35 критеріїв вимірювання та контролю її досягнення (M). Вагомим фактором є зручність критеріїв виміру проміжних результатів. Одним з таких розповсюджених критеріїв вимірювання мети є фінансові показники;

для обрання цілей зазначаються точні терміни їхнього досягнення, потім прописується план, у якому визначаються проміжні етапи досягнення цілей (T).

Алгоритм оцінювання та встановлення цілей з використанням SMART-технологій передбачає оперування збитковою кількістю цілей, поступово на кожному етапі цілепокладання відмежовуючи слабкі цілі, які отримали найбільш низькі або негативні оцінки.

Етап 1. Відмежовуються цілі, які неможливо трансформувати у конкретній результат.

Етап 2. Скорочуються незначні для діяльності людини цілі.

Етап 3. Скорочуються "недосяжності" цілі (які мають високий рівень ризику, потребують значних ресурсних витрат на інші).

Етап 4. Вилучаються цілі, виконання яких є трудомістким і неконтрольованим процесом.

Етап 5. Залишається незначна кількість "реальних цілей" (переважно 5 – 7) і відбувається перехід від стратегічного (довгострокового) цілепокладання до оперативного (короткострокового) планування.

Комплекс вправ "Навчаємося ставити цілі"

Хід роботи. Викладач пропонує учасникам створити "карту дії", обрати найбільш актуальну сферу життєдіяльності, самостійно сформулювати одну мету, яка буде відповідати на питання "Що я хочу?". Потім учасникам тренінгу необхідно переформулювати її у відповідності з технологією SMART. Тренер вислуховує озвучені варіанти та корегує правильність встановлення цілі за цим методом.

Завдання "Генерація і постановка SMART-цілей компанії за різними сферами діяльності"

Хід роботи. Учасники тренінгу обирають компанії різної спрямованості, у яких вони особисто зацікавлені. Для обраних компаній, учасники встановлюють цілі за технологією SMART.

Приклад виконання завдання

На початковому етапі, доцільно встановлювати декілька цілей і пропрацювати означені цілі відповідно до основних етапів SMART (у результаті залишиться 1 – 2 цілі, які найбільш відповідають обраному підприємству (компанії)).

Мета компанії – стати лідером на ринку нерухомості. Ця мета – стати лідером – має бути означена у вигляді конкретного результату, наприклад, мати максимальну кількість клієнтів – стати забудовником № 1. Отже, недостатньо встановити мету стати кращим, необхідно обов'язково зазначити – у чому саме кращим.

Наступний етап – означені цілі трансформувати у вимірювальні показники.

Наприклад, мати максимальну кількість клієнтів – стати забудовником №1 означає:

- притік нових клієнтів з 2 000 до 5 000 осіб;
- забезпечити залучення корпоративних клієнтів, спрямованих на придбання нежитлової нерухомості (площею до 500 кв. м) до 10 осіб;
- виграти тендер на забудівлю у "елітних" районах міста.

Після означення мети проводиться оцінювання: досяжності поставлений цілей (ресурсна база, змінність компанії та її співробітників й оточення у процесі досягнення мети); реалістичності означеної мети (необхідно надати відповідь на запитання "Чи спроможні ми це зробити?"); відповідності цілей ключовим компетенціям підприємства (ключові компетенції – це відповіді на запитання: що ми вміємо робити краще за все? Що відрізняє нас від інших? Що ми любимо робити більше за все? Що робить нас відомими?).

Результатом аналізу досягнення цілей є календарний план-графік.

Завдання "Оцінювання проекту з використанням матриці SMART-оцінювання проектів (критерії формулювання завдань проекту)"

Учасникам тренінгу необхідно візуалізувати SMART-аналіз цілей у вигляді матриці критеріїв: S – specific – конкретність, M – measurable – вимірність, A – achievable – досяжність, R – relevant – актуальність, реалістичність, T – time bound – обмеження у часі.

Пантоміма "Мета або що нас об'єднує"

Хід роботи. Тренер об'єднує учасників у три групи. Завдання – кожному учаснику в свої підгрупі озвучити прописані цілі, знайти у них

щось спільне, те, що об'єднує кожного члена підгрупи. Потім створити сценку та невербально її продемонструвати (за допомогою жестів, міміки) без слів. Усі інші учасники повинні зрозуміти, що у них спільного.

Резюме (висновок): написання цілей на папері сприяє їхній реалізації та досягненню означених результатів.

Побудова проекту (бізнес-проект, подорож, подія) з використанням методу інтелектуальних (ментальних) карт

Інтелектуальна або ментальна карта (mind-maps) – це відображення ефективного способу мислити, запам'ятовувати, згадувати, вирішувати творчі завдання, а також можливість візуалізувати внутрішні процеси оброблення інформації, з внесенням до них змін, та самоудосконалення.

Хід роботи. Необхідно визначити мету, процес чи проект, який є важливим для учасника тренінгу в заданий період часу.

Використовуючи одну з інтернет-програм (Google – www.coggle.it, Xmind – www.xmind.net, Freemind – www.sourceforge.net, MindNode – www.mindnode.com, BubblUs – www.bubbl.us, MindMeister – www.mindmeister.com, Mapul – www.mapul.com, WiseMapping – www.wisemapping.com, Mind42 – www.mind42.com, Mindomo Basic – www.mindomo.com), скласти інтелектуальну карту особистого проекту.

Міні-лекція "Кінбаум"

Модель професійної компетенції "Кінбаум" ґрунтується на твердженні, що досягнення мети ґрунтується на використанні особистих здібностей, знань і навичок.

Відповідно до запропонованої моделі компетентностей "Кінбаума", особисті компетентності поділяються на чотири галузі: професійні компетентності – здатності та знання, які відносяться винятково до роботи; компетентності у вирішенні проблем – спроможність швидко знайти вихід у спірних ситуаціях або в ситуаціях, які потребують ухвалення рішень; соціальна компетентність – спроможність грамотно діяти у складних ситуаціях; мотиви й установки – індивідуальні якості, які сприяють досягненню цілей (спроможність витримувати великі навантаження, віра у власну ефективність і т. д.).

Комплексна справа "Важливі компетентності"

Хід роботи. Викладач пропонує кожному з учасників поміркувати над власною професійною метою та сформулювати, що сприятиме її досягненню, ґрунтуючись на позиціях моделі "Кінбаум" (приклад наведено у додатку Б). Зворотній зв'язок, підведення підсумків.

Тренінг 4

Тема "Аналіз online-систем обслуговування клієнтів банків-конкурентів"

Загальна характеристика тренінгу

Основна мета тренінгу: формування об'єктивного бачення переваг і недоліків об'єкта дослідження та креативного підходу до аналізу online-систем обслуговування клієнтів банків-конкурентів.

Основні завдання тренінгу: актуалізувати обізнаність учасників тренінгу щодо роботи online-систем обслуговування клієнтів банків; проаналізувати наявності online-системи обслуговування клієнтів банків, виявити їхні недоліки та конкурентні переваги; створити "еталонну" концепцію online-систем обслуговування клієнтів банків.

Тривалість тренінгу – 6 акад. год (3 пари).

Учасники тренінгу – академічна група студентів.

Ключова ідея тренінгу. Формування конструктивного підходу до аналізу роботи конкурентів в бізнесі.

План-таймінг тренінгу подано в табл. 4.

Таблиця 4

План-таймінг тренінгу

Час	Хід	Коментарі
1	2	3
1 акад. год (45 хв)		
10 хв	Початок тренінгу	Вітання та пояснення правил тренінгу.
20 хв	Розминка	"Концентруйся"
25 хв	Міні лекція	"Організаційні форми дистанційних банківських послуг"
2 акад. год (45 хв)		
45 хв	Комплексне завдання	"Порівняльна характеристика послуги телебанкінгу та СМС-банкінгу серед українських банків"

1	2	3
3 акад. год (45 хв)		
15 хв	Розминка	"Емоції"
30 хв	Завдання	"Аналіз послуги інтернет-банкінгу різних банків"
4 акад. год (45 хв)		
45 хв	Комплексне завдання	"Побудова алгоритму роботи в системі "Клієнт – Банк"
5 акад. год (45 хв)		
10 хв	Розминка	"Схожі предмети"
35 хв	Комплексне завдання	"Концепція еталонної online-системи обслуговування клієнтів банків"
6 акад. год (45 хв)		
30 хв	Презентація	Презентація розробленої концепції еталонної online-системи обслуговування клієнтів банків
10 хв	Розминка	"Сенкан"
5 хв	Закінчення тренінгу	Зворотній зв'язок, підведення підсумків

Вступна частина

Початок тренінгу. Збір очікувань, пояснення правил тренінгу.
Викладач (тренер) називає тему та цілі тренінгу.

Розминка "Концентруйся"

Хід роботи. Учасники створюють коло. Тренер (викладач) стоїть серед них, він розпочинає гру, називаючи будь-яке число. Наступний по колу учасник повинен назвати одну з чотирьох арифметичних дій: додати, відняти, перемножити, розділити. Наступний за ним учасник повинен назвати будь-яке число. Наступний учасник тренінгу повинен усно розрахувати результат і до отриманого числа застосувати будь-яку арифметичну дію. Усі розрахунки повинні проводитися усно. Писати та використовувати калькулятор заборонено. Вправа продовжується до того часу, поки тренер не зупинить кого-небудь з учасників і не запитає, яке число отримано в результаті всіх попередніх дій. Якщо учасник відповідає неправильно, тренер не вилучає його з кола, просто фіксує помилку та починає вправу знову.

Дебрифінг. Як ви себе почуваєте? Що зараз відбувається? Як це співвідноситься з темою нашого тренінгу? Яка стратегія була б коректною в цій грі? Які висновки ви зробили після вправи?

Резюме (висновок): "У роботі в команді ми використовуємо певні принципи – взаємовиручку, взаємозв'язки і т. д."

Міні-лекція "Організаційні форми дистанційних банківських послуг"

Посилення конкуренції між банківськими установами, скорочення їхньої кількості зумовлює необхідність універсалізації послуг, динамічність їхнього розвитку та диверсифікацію бізнесу, що сприяє розвитку дистанційного обслуговування клієнтів банку. Основною метою імплементації банками нових форм дистанційного обслуговування є спрощення, прискорення, здешевлення взаємодії банку та його клієнтів у традиційних банківських операціях і під впровадження принципово нових.

На цьому періоді розвитку банківського сектору світової економіки, найбільш перспективним напрямом розвитку взаємодії банків і їхніх клієнтів є автоматичні касові машини (АТМ – automatic teller machine) або банкомати, кількість яких у світі зростає надзвичайно швидкими темпами.

За досить короткий час банкомат пройшов еволюцію від автомата для зняття готівки до "автоматичного банкіра". Зарубіжні великі роздрібні банки мають широку мережу банкоматів для зручності клієнтів. Так, лише одна американська фінансова корпорація Wells Fargo має парк у більше, ніж 6 200 банкоматів і 5 400 інтернет-кіосків з головними інструкціями англійською й іспанською мовами для сліпих, а також дисплеї з меню на чотирьох мовах [11].

Розширення спектра банківських послуг на основі функцій АТМ:

- впровадження режиму online-роботи банку, що дало можливість співвідносити запити клієнтів і його баланс на карті;
- cash-in – прийом грошей поштучно або пачками;
- cash-recycling (рециркуляція готівки) дозволяє видавати клієнтові гроші за рахунок внесених іншим клієнтом коштів, тобто повторно здійснювати видачу отриманої готівки;
- відеобанкінг (video banking) – система конфіденційного спілкування клієнта з співробітниками банку в online-режимі.

Деякі провідні банківські установи країн світу розпочали використовувати технології VR (Virtual Reality – віртуальної реальності). Уже сьогодні провідні розробники програмного забезпечення пропонують такі сучасні технології, як Quick Time VR (компанія Apple) та Surround Video (компанія MicroSoft). Іноді у віртуальних банках використовують двобічні

інтерактивні відеосистеми для цілодобового обслуговування приватних вкладників (американські Huntington National Bank і Chase Manhattan Bank). Одним із відомих постачальників таких систем вважається AT&T Global Information Solutions.

Окрім того, online-системи обслуговування клієнтів банків можна подати так (рис. 1) [6]:

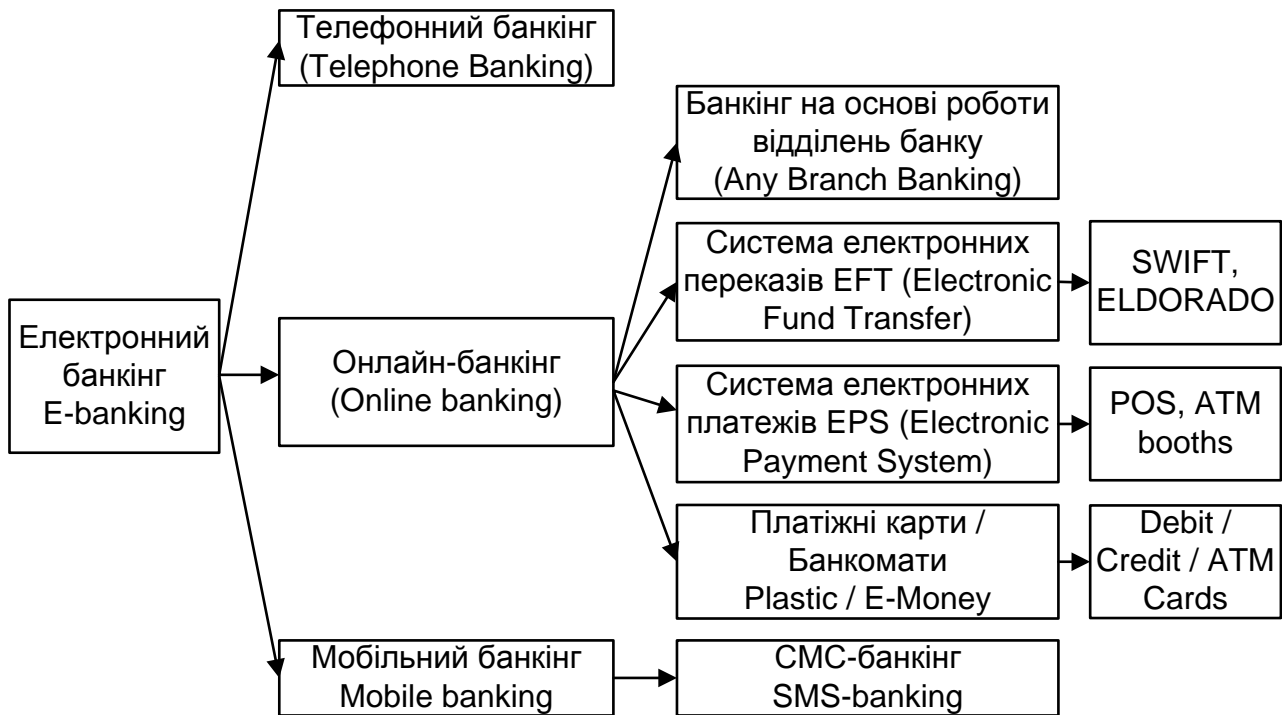


Рис. 1. **Форми дистанційного обслуговування клієнтів банків**

Згідно з рис. 1, однією з первинних форм online-систем обслуговування клієнтів банків є телефонний банкінг або телебанкінг (telephone banking). Телефонний банкінг – це банківський сервіс, що використовує телефонні інформаційно-платіжні системи, які гнучко налаштовуються (персоніфікуються) та мають широкі функціональні можливості – від автоматизованої довідкової служби до управління рахунками клієнтів. У сучасних системах телефонного банкінгу переважно функціонує "розмовний" комп'ютер, який сприймає кожну сказану команду та може відповісти клієнту добре зрозумілою мовою. Він відповідає на дзвінки клієнтів і обробляє їх самостійно або, за бажанням клієнта, з'єднує його з диспетчером-операціоністом. До того ж комп'ютер може керуватися голосом (усне управління), введенням спеціальних команд на клавіатурі телефону (з імпульсним тоновим набором) або введенням цифрової команди,

через спеціальний невеликий прилад, який використовується для дистанційного опиту автовідповідача [5].

Комплексне завдання "Порівняльна характеристика послуги телебанкінгу та СМС-банкінгу серед українських банків"

Початківцем у наданні такої послуги в Україні став Укрінбанк (АТ "Український інноваційний банк"), який у 2000 році запровадив систему платежів по телефону "Телебанк-24".

Окрім означених форм дистанційного обслуговування клієнтів банку в режимі online у банківській практиці активно використовується мобільний банкінг (mobile banking) або GSM-банкінг, який становить систему управління банківським рахунком за допомогою відправлення СМС-повідомлень (Small Message Service) на мобільний телефон, з використанням технології безпроводного доступу.

Хід роботи.

Етап 1. Необхідно проаналізувати рейтинги банків, які надані Національним банком України. Ґрунтуючись на результатах проведеного аналізу, потрібно обрати три банки відповідної групи за обраною класифікаційною ознакою (розмір активів, розмір капіталу і т.д.), які надають послуги СМС- і телебанкінгу.

Етап 2. На цьому етапі проводиться аналіз функціональних особливостей СМС- і телебанкінгу всіх трьох обраних банків.

Етап 3. Ґрунтуючись на результатах аналізу функціональних особливостей СМС- та телебанкінгу, необхідно провести SWOT-аналіз цієї послуги у кожному банку і довести необхідність її застосування.

Етап 4. Обговорення результатів аналізу.

Розминка "Емоції"

Хід роботи. Кожному учаснику тренінгу необхідно взяти аркуш паперу та намалювати зверху голову – людини, тварини або птаха. Потім необхідно скласти лист так, щоб з намальованого було видно лише закінчення шиї, та передати малюнок сусіду. Кожен учасник тренінгу отримав лист з малюнком, якого він не бачив. Усі малюють верхню частину тіла і знову "ховають" її, передаючи сусіду для закінчення малюнку – зображення кінцівок. Закінчений малюнок оприлюднюють.

Резюме (висновок): "Всі ми різні, але зараз нас об'єднує одне – емоції".

Завдання "Аналіз послуги інтернет-банкінгу різних банків"

Хід роботи.

Етап 1. Використовуючи попередні результати аналізу, оберіть об'єкти дослідження (3 банки).

Етап 2. Застосовуючи офіційні сайти обраних банків, необхідно проаналізувати особливості надання послуги інтернет-банкінгу.

Етап 3. Використовуючи наявні платіжні картки банків (надані тренером), протестувати послугу інтернет-банкінгу відповідних банків.

Етап 4. Обговорення результатів дослідження.

Комплексне завдання "Побудова алгоритму роботи в системі "Клієнт – Банк"

Матеріали. Для виконання цієї роботи необхідно зайти на сайт АТ "Райффайзен Банк Аваль" (за посиланням: *Послуги електронними каналами → Система електронного банкінгу для суб'єктів господарювання → Інтернет-банкінг (клієнт-банкінг) → Посібник користувача → Навчальний курс для користувачів системи "Клієнт – Банк"*) та скопіювати матеріали.

Хід роботи. Використовуючи отримані матеріали АТ "Райффайзен Банк Аваль", необхідно скласти алгоритм роботи (схематичне відображення) в системі "Клієнт – Банк" за такими пунктами:

- 1) початок роботи;
- 2) робота з документами;
- 3) робота з зарплатним проектом;
- 4) робота з платіжними дорученнями (платіжне доручення в іноземній валюті, продаж іноземної валюти, купівля іноземної валюти, конвертація іноземної валюти, внутрішньобанківське платіжне доручення в іноземній валюті);
- 5) створення аркушів в системі "Клієнт – Банк";
- 6) робота з виписками;
- 7) робота з оборотами;
- 8) дистанційна заміна ключів (електронний цифровий підпис – ЕЦП);
- 9) USB-Token;
- 10) створення нових ключів ЕЦП для користувачів РС-банкінгу;
- 11) створення нових ключів ЕЦП для користувачів інтернет-банкінгу;
- 12) реєстрація нового клієнта в системі та Bank2UA;
- 13) імпорт документів;

14) налаштування послуг СМС/email-інформування.
Результати дослідження подати у вигляді звіту.

Розминка "Схожі предмети"

Хід роботи. Учасникам необхідно об'єднатися у 3 – 4 команди (залежно від розміру групи). Протягом 30 с кожній команді необхідно знайти та запам'ятати як можна більше предметів у кімнаті за категоріями ("Світлі предмети", "Темні предмети", "Білі предмети", "Сірі предмети"). Після закінчення 30 с кожна команда по черзі називає свій предмет. Виграє та команда, яка запам'ятала більше предметів.

Комплексне завдання "Концепція еталонної online-системи обслуговування клієнтів банків"

Хід роботи. Учасники тренінгу залишаються у складі команд, які сформувалися після розминки.

Кожній команді необхідно розробити концепцію еталонної online-системи обслуговування клієнтів банків, яка враховуватиме: переваги та недоліки аналізованих послуг (телебанкінг, інтернет-банкінг, мобільний банкінг) наявних банків; вікову категорію клієнтів банків; розвиток інноваційного простору країни; відмінності українського та закордонного ринку банківських послуг, проявленого його дистанційним обслуговуванням клієнтів; перспективи впровадження новітніх технологій у діяльність банків України; особливості функціонування банківської установи для впровадження в роботу запропонованої учасниками концепції еталонної online-системи обслуговування клієнтів банків.

Презентація розробленої концепції еталонної online-системи обслуговування клієнтів банків

Хід роботи. За результатами роботи в командах, сформовано концепцію еталонної online-системи обслуговування клієнтів банків. Учасникам тренінгу необхідно презентувати результати досліджень і обговорень та довести власний погляд.

Розминка "Сенкан"

Хід роботи. Оскільки сенкан – це білий вірш, у якому синтезована інформація в короткий вислів з п'яти рядків, то для його побудови необхідно дотримуватися таких правил:

1. Перший рядок складається з одного слова (іменника) – назва поняття.

2. У другому рядку поданий опис, що складається вже з двох слів (прикметників).

3. Третій – визначає характерні дії та складається з трьох слів (дієслів).

4. У четвертому рядку формується фраза, що складається з чотирьох слів і виражає ставлення до теми.

5. Останній рядок складається з одного слова (синоніма до теми), у якому відображено сутність або сформульований висновок.

Резюме (висновок): дозволяє відпрацьовувати навички аналізу тексту, сприяє індивідуалізації навчання, забезпечує мовленнєвий розвиток учасників тренінгу.

Тренінг 5

Тема "Технології продажів банківських продуктів"

Загальна характеристика тренінгу

Основна мета тренінгу: розвиток навичок продаж, залучення клієнтів і ефективної ділової комунікації; відпрацювання мовних модулів за всіма етапами продажів кожного конкретного продукту банку (депозитні та кредитні продукти, платіжні карти, оренда індивідуальних сейфів, відкриття пенсійних рахунків).

Основні задачі тренінгу: формування єдиних поглядів на продаж банківських продуктів корпоративним клієнтам, істотне підвищення значущості професії продавця банківських продуктів, додаткова нематеріальна мотивація співробітників банку на підвищення продажів, освоєння необхідних знань і навичок продажу банківських продуктів корпоративним клієнтам.

Тривалість тренінгу – 6 акад. год (3 пари).

Учасники тренінгу – академічна група студентів.

Ключова ідея тренінгу – оволодіння технологіями ефективних продажів послуг банку.

План-таймінг тренінгу подано в табл. 5.

План-таймінг тренінгу

Час	Хід	Коментарі
1 акад. год (45 хв)		
5 хв	Початок тренінгу	Вітання та пояснення правил тренінгу
20 хв	Розминка	"Чарівна лампа"
20 хв	Міні-лекція	"Основні напрями пошуку та залучення клієнтів банку"
2 акад. год (45 хв)		
45 хв	Комплексне завдання	"Презентація банківського продукту або ліній. Порівняльна характеристика послуги телебанкінгу та СМС-банкінгу серед українських банків"
3 акад. год (45 хв)		
15 хв	Розминка	"Емоції"
30 хв	Завдання	"Аналіз послуги інтернет-банкінгу, наданої різними банками"
4 акад. год (45 хв)		
45 хв	Комплексне завдання	"Побудова роботи алгоритму роботи в системі "Клієнт – Банк"
5 акад. год (45 хв)		
10 хв	Розминка	"Схожі предмети"
35 хв	Комплексне завдання	"Концепція еталонної online-системи обслуговування клієнтів банків"
6 акад. год (45 хв)		
30 хв	Презентація	Презентація розробленої концепції еталонної online-системи обслуговування клієнтів банків
10 хв	Розминка	"Сенкан"
5 хв	Закінчення тренінгу	Зворотній зв'язок, підведення підсумків

Вступна частина

Початок тренінгу. Збір очікувань, пояснення правил тренінгу.
Викладач (тренер) називає тему та цілі тренінгу.

Розминка "Чарівна лампа"

Хід роботи. Група, що сидить у загальному колі, отримує таку інструкцію: "Уявіть собі: ви і ваша команда знаходять стару лампу, хтось

бере її в руки, потирає і – сюрприз! – з неї з'являється джин. Тепер ви можете загадати три бажання, але, оскільки ви знайшли джина разом зі своєю робочою командою, ці бажання мають стосуватися роботи. Ви можете змінити свого боса, своїх колег, зробити так, щоб з вами працювала ваша товаришка, щоб колеги частіше посміхалися, щоб офісний стіл став більше тощо. Кожен може загадати свої три бажання".

Кожен пише свої три бажані зміни, які відносяться до командної роботи. Загальний список побажань фіксується на дошці.

Після того як кожен написав свої три бажання, група поділяється на міні-групи по 4 людини, кожна міні-група отримує по аркушу формату А3, на якому їм потрібно відобразити у вигляді малюнків, діаграм тощо ті зміни, які ці чотири учасника хотіли б бачити у своїй команді. Потім один представник кожної міні-групи розповідає про те, що було вирішено в його групі.

Резюме (висновок): "Чи можна щось зробити, щоб ці зміни відбулися в реальності? Якщо ні, то що можна зробити для поліпшення ситуації у колективі?".

Міні лекція "Основні напрями пошуку та залучення клієнтів банку"

Сьогодні завдяки зростальному розвитку товарних, фінансових, консалтингових ринків, розвитку інформаційних технологій банківського обслуговування збільшується напруга в банківському конкурентному середовищі. Банки, конкуруючи за клієнтів і за ресурси, постійно вдосконалюють свої технології, шукають нові способи обслуговування, розвивають наявні продукти та послуги. Банківські продукти у своїй основі не мають матеріальної субстанції та не можуть бути наочно продемонстровані потенційним клієнтам. Звідси виникає виробнича необхідність – буквально в перший момент зустрічі прагнути викликати у клієнта довіру до банку, який представляється. Не маючи можливості з огляду на специфіку та складність товару, що продається, пропонувати варіанти обслуговування, які істотно розрізняються між собою, різні банки мають дуже схожі продуктові лінійки банківських послуг.

Методи пошуку – це практичні дії продавця, спрямовані на пошук клієнтів, що відповідають на питання "які кроки в щоденній роботі має здійснити продавець, для того щоб досягти цієї мети?".

1. Наявна база клієнтів.

Це перше, з чого необхідно починати. У кожній компанії існують клієнтські бази, які надійно захищені від доступу сторонніх осіб. За них відбувається боротьба всередині самих банків між продавцями банківських продуктів.

Зазвичай такі бази даних систематизовані та дають можливість простежити всю історію роботи клієнтів, маючи інформацію про тривалість споживання клієнта певного продукту або асортименту продуктів, умовах співпраці, динаміку продажів, бонуси, відсоток виконання плану продажів. Така інформація дозволяє зрозуміти стан справ клієнтів і намітити план роботи з ними.

План роботи з активною клієнтською базою має містити такі дії:

- виділення 20 % найбільш важливих клієнтів, які дають 80 % обсягу продажів. Якщо таких клієнтів є, наприклад, 10 %, це буде означати, що бізнес сильно залежить від невеликої кількості клієнтів. У цьому є певна небезпека. Ви можете втратити істотну частину своїх продажів, якщо хтось з цих 10 % у черговий раз не купить у вас продукт. І навпаки, якщо важливих клієнтів буде, наприклад, 40 %, це означає, що ваша клієнтська база "розмита", ви не зможете зфокусуватися на найбільш важливих з них і, як наслідок, зазнаєте невдачі;
- виділення іншої категорії клієнтів – 80 %. Вони дають тільки 20 % обсягів продажів і, отже, мають інший пріоритет;
- окремо складається список клієнтів, які не працюють з компанією (із зазначенням причин), щоб мати можливість проаналізувати ці причини й усунути їх у подальшому;
- перевіряється наявність додаткової інформації: імена керівників, адреси, телефони, e-mail, сайти компаній;
- початок роботи з зібраними даними, використовуючи таке правило:
 - а) встановлення контакту з клієнтами, які не працюють з вашою компанією, проведення для них презентації і укладання угоди;
 - б) через клієнтів, що працюють, і лояльно налаштованих клієнтів знаходите нових, проводите презентацію та також здійснюєте процес купівлі-продажу.

ЗМІ є цінним джерелом інформації з пошуку нових клієнтів. До них відносяться: Інтернет; телебачення; радіо; газети; журнали; державні звіти статистики; довідники; галузеві та спеціалізовані видання; річні звіти компаній про свою роботу.

Використовуючи принципи пошуку нових клієнтів, ви зможете почерпнути в джерелах ЗМІ інформацію про те: які компанії працюють в галузі; хто їх очолює і ухвалює важливі рішення; який стан справ у компаніях; загальна стратегія та тактика роботи; основний продукт і асортимент компанії; які кошти реклами використовуються; кількість співробітників, адреси, телефони, сайти.

На наступному етапі у кожного присутнього буде можливість поділитися з колегами своїми очікуваннями та побоюваннями у зв'язку з майбутнім, якщо вони є.

Вибудовуючи своє вступне слово відповідно до принципу "від загального до конкретного", провідний формулює завдання тренінгу в найбільш загальному вигляді.

Далі можна запропонувати учасникам висловити свої судження про те, що, на їхній погляд, може сприяти залученню та збереженню клієнтів банку. Підсумки обміну думками можуть згодом бути підставою для подальших, уже більш детальних обговорень факторів успіху в роботі з клієнтами. Час проведення етапу – 45 – 60 хв.

Для ефективного пошуку та залучення клієнтів корисно ознайомитися з тим, якої стратегії дотримується ваш банк і ваш підрозділ на ринку, та будувати в рамках цієї стратегії пошук і переговори з клієнтами. Можна сказати, що маркетингова стратегія – це шлях між банком і клієнтом. Від того, наскільки прямим і широким виявиться цей шлях, залежить, наскільки інтенсивним буде зростання доходів, одержуваних банком. Виділяють 4 основні маркетингові стратегії.

Для того щоб ефективно займатися пошуком і залученням клієнтів, необхідно розуміти, як ваш банк позиціонує себе на ринку та якої стратегії дотримується. Найчастіше більшість банків дотримується одночасно трьох взаємодоповнювальних стратегій: стратегії зростання, стратегії конкуренції, стратегії пріоритетів.

Питання для обговорення

1. Якої стратегії дотримується ваш банк у сфері ритейлу?
2. Яка стратегія вашого банку на ринку корпоративних продуктів та послуг?
3. Як реалізується стратегія лідерства в вашому банку?

Час проведення гри – 25 – 30 хвилин. Вступні умови: "Уявіть, що до вас звернувся клієнт, який є керівником комерційної організації. Йому терміново потрібен досить великий кредит. Клієнт згоден з вашими умовами. Він готовий отримати позикові кошти під досить високий відсоток і працювати за кредитами з урахуванням усіх ваших тарифів. Він також хоче перейти до вас на розрахунково-касове обслуговування, перевести своїх співробітників на зарплатний проект у ваш банк. Єдиною умовою, яку він висуває, є безкоштовне надання банком усіх послуг і продуктів, не пов'язаних з кредитуванням. Ви зробили розрахунок рентабельності цього клієнта. Виходить, якщо він буде обслуговуватися в вашому банку за високими відсотковими ставками та тарифами, то безкоштовні розрахунково-касове обслуговування (РКО) і зарплатний проект не сильно знизять вигоду від роботи з цим клієнтом. Разом з тим, якщо почати так працювати, то виникає небезпечний прецедент, наслідки якого важко передбачити. Адже не буде винятком те, що й інші клієнти, яким-небудь способом довідавшись про це, захочуть знижувати тарифи або взагалі стануть претендувати на безкоштовне обслуговування".

Загальні умови. Учасники в ході вільного обміну думками прагнуть до того, щоб самостійно сформулювати принципи роботи, орієнтованої на клієнтів. Для цього кожен учасник намагається сформулювати своє уявлення про це, відповідаючи на головне питання дискусії: "З чого може складатися клієнтоорієнтована робота окремого підрозділу банку?".

Потім група об'єднує й узагальнює зібрані на попередньому кроці роботи пропозиції. Для підвищення якості обслуговування клієнтів у додаткових офісах, філіях, відділеннях доцільно:

- знати своїх ключових клієнтів в обличчя та володіти максимально повною інформацією про кожного з них. VIP-клієнтів повинен знати в обличчя кожен співробітник підрозділу (перш за все операційний працівник);
- відпрацювати систему інформування клієнтів "на вході" в додатковий офіс, відділення, філію;
- створити та реалізувати систему регулярних зустрічей клієнтів з керівництвом додаткового офісу, відділення, філії за бажанням клієнта протягом місяця;

- здійснювати моніторинг якості обслуговування клієнтів; забезпечувати регулярні (один раз у півроку) опитування клієнтів; створювати систему обліку всіх пропозицій і зауважень клієнтів;
- регулярно вивчати конкурентоспроможність своїх технологій, коригуючи їх з урахуванням розвитку ринку.

Під прямим залученням тут розуміється робота, що проводиться крім рекламних кампаній і безпосередньо спрямована на організацію зустрічей з потенційними клієнтами, що становлять інтерес для банку.

Як найбільш ефективні багато фахівців виділяють такі прямі методи пошуку та залучення клієнтів:

Робота з запереченнями в продажах зводиться до простого алгоритму: згода – уточнення – аргументація – підведення підсумків.

Крок 1. Згода.

Скажіть, вам подобається, коли з вами погоджуються? А коли сперечаються? Ні? Вашому клієнтові це теж не подобається. А ось М. С. Горбачов вловлював цю відмінність і успішно парирував: "Мені зрозуміла ваша реакція". Погоджуйтеся з клієнтом, а не з його словами. Завжди шукайте солідарності з клієнтом.

У ваших "продажних" інтересах перестати використовувати ці фрази. Будьте ввічливі та будете винагороджені.

Крок 2. Уточнення.

Після згоди з клієнтом слід побільше дізнатися про те, з чого він виходить і чому думає саме так. Наведені приклади можна доповнити уточненнями, наведеними далі.

Робота з запереченнями за принципом амортизації

Ефективний прийом під час роботи з запереченнями клієнта полягає в пом'якшенні або амортизації. Сутність цього методу – у злагоді чи частковому злагоді з висловленим вам зауваженням замість протидії. Зазвичай клієнт, що виражає своє невдоволення, налаштований войовничо та чекає від вас удару у відповідь. У такій ситуації він найменше готовий почути від вас згоду з критикою на вашу адресу.

Погоджуючись, ви повністю обеззброюєте клієнта та нейтралізуєте критику, унеможливаючи найменшу можливість конфлікту. Але погоджуватися потрібно правильно, зберігаючи почуття власної гідності, щоб клієнт не сприйняв вашу згоду як беззастережну капітуляцію. Для початку потрібно знайти те, з чим ви можете погодитися частково або повністю.

Перше, що вам прийде на допомогу, – це той факт, що у кожної людини на все може бути власна думка. Згладити гострі кути дозволить уживання таких прислівників, як "можливо, ймовірно, безумовно".

Під час роботи з запереченнями та критикою клієнта завжди уточнюйте, що він має на увазі. Розпитуйте, поки не зрозумієте справжню причину невдоволення. Найчастіше за різким зауваженням покупця немає нічого, крім його поганого настрою.

Наприклад, клієнт заявляє, що ви погано працюєте, а ви знаєте, що це не так, можна відповісти: "Уточніть, будь ласка, в чому це виражається? Ми робимо все для того, щоб наші клієнти залишалися задоволені. Я буду вдячний, якщо ви вкажете на мої помилки. Це допоможе мені стати краще".

Подібне прохання повністю нейтралізує несправедливу критику на вашу адресу.

Робота з запереченнями за методом ППЕП

Коли на вашу пропозицію покупець говорить "ні", не варто сприймати таку відповідь як категоричну відмову, це може бути сигнал про те, що клієнту просто не вистачає аргументів для прийняття рішення про покупку. З "ні" продаж тільки починається.

Метод ППЕП:

- *П* значить почати роботу з запереченням з *Питання*;
- *П* означає *Зрозуміти* та *Прояснити* заперечення;
- *Е* означає проявити *Емпатію* до покупця;
- *П* означає провести *Перевірку* заперечення.

Роботу з запереченнями клієнта завжди слід починати з уточнень і питань. Саме *Питання* допоможуть вам *Зрозуміти* та *Прояснити* заперечення клієнта. Чому так важливо ставити питання? Та хоча б тому, що клієнт може мати на увазі зовсім не те, що ви думаєте чи очікуєте почути.

3. Система оцінювання успішності навчання

Виконання комплексного тренінгу "Управління бізнес-процесами банку" оцінюється відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця (табл. 6).

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D	задовільно	
60 – 63	E		
35 – 59	FX	незадовільно	не зараховано
1 – 34	F		

Загальне оцінювання студентів під час проведення комплексного тренінгу "Управління бізнес-процесами банку" пропонується з урахуванням певних критеріїв, які згруповані за певними видами робіт, які виконує учасник тренінгу. Основними видами робіт, які оцінюються під час проведення тренінгу, є: активна участь у процесі проведення тренінгу; повнота презентації результатів тренінгу; самостійна робота студентів під час тренінгу; позааудиторна самостійна робота студентів відповідно до завдань тренінгу. Максимальна кількість балів за кожним з критеріїв – дванадцять. Кожен з видів робіт також має певну вагу в загальній оцінці студентів. Критерії оцінювання завдань комплексного тренінгу подано у табл. 7.

Таблиця 7

Критерії оцінювання тренінгів (максимум 20 балів)

Бал	Опис критеріїв оцінювання відповідного завдання
1	2
17 – 20	Завдання тренінгу виконані у повному обсязі як з використанням типового алгоритму, так і за самостійно розробленою схемою. Під час виконання завдань студент демонструє системні знання навчального матеріалу, використовує новітні технології та творчий підхід, проявляє уважність і активність на занятті, робить аргументовані й обґрунтовані висновки щодо отриманих результатів
15 – 17	Завдання тренінгу виконані у повному обсязі з використанням типового алгоритму, так і за самостійно розробленою схемою.

1	2
	Під час виконання завдань студент демонструє знання навчального матеріалу, використовує новітні технології, проявляє уважність і активність на занятті. Висновок подано узагальнено, мають місце окремі неточності або неповне подання результатів тренінгу
10 – 15	Завдання тренінгу виконані у повному обсязі з використанням типового алгоритму. Під час виконання завдань студент демонструє знання навчального матеріалу, використовує новітні технології, проявляє уважність на занятті. Висновок подано узагальнено, мають місце окремі неточності або неповні розрахунки показників. Недотримання термінів виконання та захисту звіту за тренінгами
5 – 10	Під час виконання завдання тренінгу показано часткове вміння застосовувати теоретичні знання для вирішення поставлених завдань. Під час виконання завдань проявляє уважність на занятті, проте не бере активну участь у підготовці та презентації результатів тренінгу. Висновок дано узагальнено, мають місце окремі неточності або неповне подання результатів. Отримані результати недостатньо аргументовані. Недотримання термінів виконання та захисту звіту за тренінгами
0 – 5	Під час виконання завдання тренінгу студент демонструє відсутність необхідних теоретичних знань, часткове вміння застосовувати знання для вирішення поставлених завдань. Висновок подано узагальнено, мають місце неточності, отримані результати не аргументовані або відсутні. Недотримання термінів виконання та захисту звіту за тренінгами

Загальна оцінка студентів, які брали участь у тренінгу визначається шляхом підсумовування балів, отриманих за кожне завдання комплексного тренінгу. Отримана загальна оцінка заноситься до відомостей обліку успішності студента й іншої академічної документації.

4. Рекомендована література

4.1. Основна

1. Аналіз банківської діяльності : підручник / А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко та ін. ; за ред. А. М. Герасимовича. – Київ : КНЕУ, 2003. – 599 с.

2. Браткин А. Чемоданчик тренера. 10 продаваемых тренингов / А. Браткин, И. Скоробогатова. – Москва : Генезис, 2006. – 208 с.
3. Геллерт М. Все о командообразовании. Руководство для тренеров / М. Геллерт, К. Новак. – Москва : Вершина, 2006. – 350 с.
4. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках / Л. Зайверт. – Москва : Интерэксперт, Инфра-М, 1995. – 183 с.
5. Міщенко В. І. Електронний бізнес на ринку фінансових послуг : практич. посіб. / В. І. Міщенко, А. В. Шаповалов, Г. В. Юрчук. – Київ : Т-во "Знання", КОО, 2003. – 278 с.
6. Тренинги на все случаи бизнеса / под ред. Ж. В. Завьяловой. – Санкт-Петербург : Речь, 2008. – 151 с.

4.2. Додаткова

7. Нікітін А. В. Маркетинг у банку : навч. посіб. / А. В. Нікітін, Г. П. Бортніков, А. В. Федорченко ; за ред. А. В. Нікітіна. – Київ : КНЕУ, 2006. – 432 с.
8. Нирмайер Р. Мотивация / Р. Нирмайер, М. Зайфферт. – Москва : Омега-Л, 2006. – 68 с.
9. Чкан А. С. Самоменеджмент : навч. посіб. для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня "бакалавр" напряму підготовки "Менеджмент" / А. С. Чкан, С. В. Маркова, Н. М. Коваленко. – Запоріжжя : ЗНУ, 2014. – 84 с.
10. Customer Satisfaction on Online Banking Services – A Case Study of HSBC Bank UK : Final dissertation. Submitted in partial fulfillment of the requirement for the MBA Innovative Management / In collaboration with Coventry University and the British Institute of Technology & E-commerce. – 2010. – 73 p.

4.3. Інформаційні ресурси

11. Закон України "Про банки і банківську діяльність" від 07.12.2000 р. № 2121-III, зі змінами, внесеними 22.09.2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
12. Закон України "Про Національний банк України" № 679-XIV від 20.05.1999 р., зі змінами, внесеними 01.04.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/679-14>.
13. Офіційний сайт Національного Банку України. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>.

Додатки

Додаток А

Перелік запитань Л. Зайверта для ситуаційного аналізу

1. Чи знаю я завдання, функції, права й обов'язки моєї посади?
2. Чи знаю я очікування до мене з боку керівників і колег?
3. Чи узгоджуються мої особисті цілі з цілями організації та керівництва?
4. Чи добре я знаю рутинні справи й обов'язки, які стосуються моєї посади? Наскільки добре я з ними справляюся? Чи вмю я їх планувати?
5. Чи завжди (в будь-який момент роботи) я знаю, які саме трудові завдання мені необхідно вирішувати?
6. Чи є у мене зазвичай чітке уявлення про важливість і терміновість вирішуваних мною трудових завдань? Наскільки ефективно я вмю розставляти пріоритети в цих завданнях?
7. Чи встигаю я своєчасно виконувати мої трудові завдання? Чи немає у мене звички відкладати "на потім", затягувати прийняття важливих рішень тощо?
8. Чи часто я піддаюся тиску та критиці з боку керівництва? За що саме?
9. Як я розпочинаю виконання своїх завдань: самостійно, з власної ініціативи або потребую нагадувань, "підштовхування"?
10. Чи доводжу я зазвичай свою роботу до "переможного кінця"? Чи немає у мене звички постійно покращувати зроблене?
11. Чи часто я потребую порад і допомоги? У яких саме питаннях? Чи отримую я достатньо порад і допомоги? У який спосіб я їх отримую?
12. Чи часто звертаються за порадами і допомогою до мене? З яких питань і хто?
13. З ким я спілкуюся з робочих питань? З якими людьми і чому комунікація та співпраця ефективні? З якими – не ефективні, чому?
14. Яку реальну користь для організації я приношу своєю роботою?
15. На які перспективи я можу розраховувати в нашій організації: підвищення заробітку, посаді, налагодження корисних контактів тощо?
16. Наскільки значним є вплив роботи на моє особисте життя? Що вона мені дає, а чого позбавляє?
17. Яких трудових успіхів (навіть невеликих) я можу домогтися найближчим часом? Які невдачі мені погрожують найближчим часом?
18. У чому головні переваги моєї роботи (порівняно з іншими подібними організаціями)?

**Можливості власного професійного росту
за Нірмайером Р. та Зайффертом М.**

Таблиця Б.1

**Приклад можливостей власного професійного росту
за Р. Нірмайером та М. Зайффертом [7]**

Сфера знань	Яким чином можна підвищити кваліфікацію
Професійні знання, професійна компетентність	Спеціальна література, навчання у більш досвідчених колег, комп'ютерні засоби навчання
Компетентність у вирішенні проблем	Тренування на роботі, визначення різних способів рішення, черговість виконання робіт
Компетентність у соціальних питаннях	Уміння правильно проводити "самоаналіз" на поведінковому рівні. Методи налагодження зворотного зв'язку
Методи й установки	Коучинг, вивчення досвіду професіоналів, самоаналіз

Зміст

Вступ.....	3
1. Мета, завдання тренінгу та компетентності, що формуються.....	4
2. Програма комплексного тренінгу.....	5
Тренінг 1. Тема "Тайм-менеджмент"	5
Тренінг 2. Тема "Командоутворення та робота в команді"	13
Тренінг 3. Тема "Постановка SMART-цілей організації та бізнес-проекту".....	18
Тренінг 4. Тема "Аналіз online-систем обслуговування клієнтів банків-конкурентів"	29
Тренінг 5. Тема "Технології продажів банківських продуктів"	36
3. Система оцінювання успішності навчання	43
4. Рекомендована література.....	45
4.1. Основна	45
4.2. Додаткова	46
4.3. Інформаційні ресурси.....	46
Додатки.....	47

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ БАНКУ

**Методичні рекомендації
до проведення комплексного тренінгу
для студентів спеціальності
072 "Фінанси, банківська справа та страхування"
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Колодізєв Олег Миколайович**
Вовк Вікторія Яківна
Григоренко Вікторія Миколаївна
Огородня Євгенія Миколаївна

Відповідальний за видання *О. М. Колодізєв*

Редактор *А. С. Ширініна*

Коректор *А. С. Ширініна*

План 2017 р. Поз. № 242 ЕВ. Обсяг 50 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*