

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра педагогики и
образовательных технологий

**РАЗВИТИЕ «МЯГКИХ НАВЫКОВ» (SOFT SKILLS) СПЕЦИАЛИСТОВ
БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ (НА ПРИМЕРЕ ПАО СБЕРБАНК)**
АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ МАГИСТЕРСКОЙ
РАБОТЫ

студентки 3 курса 383 группы
направления 44.04.01 – «Педагогическое образование» специальности
«Образование взрослых», факультета гуманитарных дисциплин, русского и
иностраных языков

Палагиной Марии Николаевны

Научный руководитель:
Доцент кафедры педагогики,
кандидат педагогических наук,
доцент

подпись, дата

Е. И. Балакирева

Зав. кафедрой:
Доцент кафедры педагогики,
кандидат педагогических наук,
доцент

подпись, дата

Е. И. Балакирева

Саратов 2026

Введение. Современная экономика, характеризующаяся высокой динамикой, глобализацией и стремительным развитием информационных технологий, предъявляет качественно новые требования к специалистам во всех сферах деятельности, и банковский сектор не является исключением. Традиционный акцент на «жестких навыках» (hard skills), таких как знание финансовых продуктов, аналитические способности и владение специализированным программным обеспечением, уже недостаточен для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития организаций. Все более очевидной становится критическая роль «мягких навыков» (soft skills) – компетенций, связанных с межличностным взаимодействием, адаптивностью, эмоциональным интеллектом, критическим мышлением и способностью к самоорганизации. В условиях цифровой трансформации, когда рутинные операции автоматизируются, человеческий фактор, выраженный в способности к сложным коммуникациям, креативному решению нестандартных задач и построению доверительных отношений с клиентами, становится ключевым конкурентным преимуществом.

Для банковской сферы, где репутация, качество обслуживания и уровень доверия клиентов являются основополагающими, развитие этих компетенций приобретает стратегическое значение. Специалисты, обладающие развитыми «мягкими навыками», способны не только эффективно взаимодействовать с клиентами и коллегами, но и быстрее адаптироваться к изменениям, проявлять инициативу и способствовать инновационному развитию, что напрямую влияет на финансовые показатели и имидж организации.

Несмотря на растущее признание значимости «мягких навыков» на российском рынке труда и активное обсуждение этой проблематики в научной литературе такими авторами, как Н.В. Жадько, А.И. Ивонина, О.Л. Чуланова, Ю.М. Давлетшина и другими, проблема их целенаправленного и системного развития в образовании взрослых, особенно в столь специфической и динамичной отрасли, как банковская, остается недостаточно разработанной.

Существующие программы обучения зачастую носят фрагментарный характер, не всегда учитывают специфику формирования компетенций у взрослых обучающихся и не имеют четких механизмов оценки эффективности.

В частности, для крупных финансовых институтов, таких как ПАО Сбербанк, являющегося флагманом банковской отрасли в России, вопрос о внедрении научно обоснованных подходов и методов развития «мягких навыков» у своих специалистов приобретает особую актуальность. Это обусловлено не только масштабом организации и необходимостью обеспечения высокого качества обслуживания миллионов клиентов, но и стремлением к инновационному лидерству, которое невозможно без формирования адаптивного, клиентоориентированного и высокоэффективного кадрового потенциала. Отсутствие универсальных технологий для формирования личностных и профессиональных качеств, а также недостаточное количество исследований, анализирующих зарубежный опыт и обосновывающих выбор наиболее востребованных компетенций, подчеркивает необходимость данного исследования.

Проблема исследования. Принципиальным вопросом методологического аппарата является определение контекста развития «мягких навыков»: должно ли оно осуществляться преимущественно в процессе формального обучения в образовательных учреждениях или в рамках корпоративного обучения, интегрированного в трудовую деятельность взрослых специалистов?

Данное исследование рассматривает развитие «мягких навыков» как процесс, протекающий в условиях корпоративного образования взрослых, где обучение тесно связано с профессиональной деятельностью и практическими задачами банковской сферы. Это определяет необходимость применения андрагогических подходов и методов, учитывающих опыт взрослых обучающихся, их мотивацию к практическому применению знаний и способность к самостоятельной организации обучения..

Объект исследования: корпоративное образование специалистов ПАО «Сбербанк»

Предмет исследования: развитие «мягких навыков» специалистов банковской сферы в условиях корпоративного образования (на примере ПАО Сбербанк).

Цель исследования: теоретически обосновать, разработать и апробировать модель развития «мягких навыков» у специалистов банковской сферы, включающую систему диагностики, содержания, методов обучения и инструментов оценки эффективности, интегрированную в HR-стратегию ПАО Сбербанк.

Задачи исследования:

1. Раскрыть содержание понятий «мягкие» и «жесткие» навыки, представить их классификацию, определить роль мягких навыков в бизнесе и образовании взрослых, а также выявить специфику их проявления у сотрудников банковской сферы в условиях цифровой трансформации.

2. Систематизировать андрагогические подходы к развитию мягких навыков у банковских сотрудников, провести анализ HR-стратегии ПАО Сбербанк и действующих программ обучения, оценив их эффективность и недостатки.

3. Выявить проблемы развития мягких навыков в функциональных подразделениях ПАО Сбербанк и разработать модель развития.

4. Апробировать разработанную модель, оценить ее эффективность и разработать рекомендации по совершенствованию системы развития мягких навыков и их интеграции в HR-процессы ПАО Сбербанк.

Гипотеза исследования:

Эффективное развитие «мягких навыков» у специалистов банковской сферы в условиях корпоративного образования взрослых возможно при условии:

- системной интеграции программ развития «мягких навыков» в общую HR-стратегию банка и связи с ключевыми показателями эффективности;
- использования комплексных подходов и методов, учитывающих специфику андрагогики, потребности различных категорий сотрудников и специфику банковской деятельности;
- активного применения современных цифровых технологий (VR/AR, ИИ, геймификация) и интерактивных форматов обучения;
- создания поддерживающей корпоративной культуры, ориентированной на непрерывное развитие, открытость к обратной связи и психологическую безопасность;
- разработки и внедрения адекватных многоуровневых инструментов оценки эффективности развития этих навыков, отслеживающих как поведенческие изменения, так и влияние на бизнес-показатели.

Гипотеза исследования:

Эффективное развитие «мягких навыков» у специалистов банковской сферы в условиях корпоративного образования взрослых возможно при условии:

- системной интеграции программ развития «мягких навыков» в общую HR-стратегию банка и связи с ключевыми показателями эффективности;
- использования комплексных подходов и методов, учитывающих специфику андрагогики, потребности различных категорий сотрудников и специфику банковской деятельности;

- активного применения современных цифровых технологий (VR/AR, ИИ, геймификация) и интерактивных форматов обучения;
- создания поддерживающей корпоративной культуры, ориентированной на непрерывное развитие, открытость к обратной связи и психологическую безопасность;
- разработки и внедрения адекватных многоуровневых инструментов оценки эффективности развития этих навыков, отслеживающих как поведенческие изменения, так и влияние на бизнес-показатели.

Методы исследования:

Исследование базируется на системном, деятельностном и компетентностном подходах, что позволяет рассматривать развитие «мягких навыков» как целостный процесс, ориентированный на достижение конкретных результатов и формирование ключевых компетенций.

В качестве общенаучных методов использованы: теоретический анализ (сравнительный, ретроспективный, сопоставительный); синтез, обобщение, классификация; моделирование.

Эмпирические методы включают: анализ документации (корпоративных обучающих программ, HR-стратегий, внутренних положений ПАО Сбербанк); анкетирование специалистов и руководителей; полуструктурированное интервьюирование; фокус-групповые дискуссии; педагогический эксперимент (констатирующий, формирующий и контрольный этапы); методики психолого-педагогической диагностики (опросники, кейсовые задания, оценка 360 градусов); статистическую обработку данных (параметрические и непараметрические методы).

Этапы исследования:

1. Подготовительный этап (2023) – анализ научной литературы, изучение состояния проблемы, определение методологических основ исследования.

2. Констатирующий этап (февраль-апрель 2024) – диагностика текущего состояния, выявление проблем и потребностей развития «мягких навыков» сотрудников в ПАО Сбербанк.

3. Формирующий этап (июнь-август 2024) – разработка и апробация научно-методической модели, проведение обучающей программы в экспериментальной группе.

4. Контрольный этап (сентябрь-ноябрь 2024) – повторная диагностика, статистический анализ результатов, оценка эффективности.

5. Аналитико-обобщающий этап (2024-2025) – анализ результатов, разработка научно-методических рекомендаций, подготовка к защите.

Опытно-экспериментальная база исследования:

Исследование проводилось на базе ПАО Сбербанк. Выборка составила 120 специалистов банка, работающих в различных функциональных областях (фронт-офис, мидл-офис, бэк-офис), разделенных на экспериментальную (60 человек) и контрольную (60 человек) группы. Критериями отбора являлись: согласие на участие в эксперименте, стаж работы в банке не менее одного года, отсутствие участия в аналогичных программах развития в течение последнего года.

Теоретическая значимость исследования:

Уточнены и систематизированы теоретические представления о сущности, классификации и роли «мягких навыков» в контексте профессионального развития специалистов.

Расширены научные представления о влиянии цифровой трансформации и изменяющихся клиентских ожиданий на востребованность и специфику проявления «мягких навыков» в банковской сфере.

Обоснована необходимость применения комплексных андрагогических подходов к развитию «мягких навыков», учитывающих специфику обучения взрослых.

Практическая значимость исследования:

Разработанные научно-методические рекомендации могут быть использованы HR-подразделениями и корпоративными университетами банков для проектирования и реализации эффективных программ развития «мягких навыков» у сотрудников.

Предложенная типология «мягких навыков» и метрики их оценки могут служить основой для формирования профилей компетенций и систем аттестации персонала в банковской сфере.

Материалы исследования могут быть интегрированы в учебные курсы по программе «Образование взрослых» для подготовки специалистов в области корпоративного обучения и развития персонала.

Выводы и предложения могут способствовать оптимизации HR-стратегии ПАО Сбербанк в части развития ключевых компетенций персонала.

Апробация и внедрение результатов исследования:

Результаты исследования представлены на внутренних семинарах и совещаниях ПАО Сбербанк в подразделениях, участвовавших в опытно-экспериментальной работе.

Разработанная программа развития «мягких навыков» апробирована на выборке из 60 специалистов ПАО Сбербанк с подтвержденной эффективностью.

Научно-методические рекомендации могут быть использованы для дальнейшего масштабирования программ развития компетенций в банке.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Основное содержание работы

Во введении обоснована актуальность темы, сформулированы проблема, объект, предмет, цель, гипотеза и задачи исследования, представлены его

методологическая база и методы, раскрыта научная новизна, теоретическая и практическая значимость.

В первой главе «Теоретические аспекты развития «мягких навыков» у специалистов в современной банковской сфере» проведен анализ понятийно-категориального аппарата. Уточнено понятие «мягкие навыки» как комплекс неспециализированных, надпрофессиональных качеств и межличностных характеристик, определяющих успешность взаимодействия, адаптивность и эффективность деятельности в любой профессиональной среде. Рассмотрена эволюция терминологии от личностных качеств в советской педагогике до универсальных компетенций в современных ФГОС и международной практике soft skills.

Систематизирована структурная типология «мягких навыков», включающая коммуникативные, когнитивные, интраперсональные, интерперсональные, организационные и адаптивные навыки. Каждая группа навыков имеет свою психологическую основу и уровень влияния на профессиональный успех, что имеет существенные последствия для организации систем обучения и развития персонала.

Выявлена специфика реализации «мягких навыков» в банковской сфере. Показано, что цифровая трансформация не уменьшает, а качественно изменяет и усиливает требования к «мягким навыкам». Рутинные операции автоматизируются, что повышает ценность человеческих компетенций в области эмпатии, критического мышления, адаптивности и эмоционального интеллекта. В работе представлены таблицы, демонстрирующие дифференцированную значимость «мягких навыков» для различных функциональных областей банка (фронт-, мидл-, бэк-офис, менеджмент), а также взаимосвязь между уровнем их развития и ключевыми показателями эффективности (KPI).

Систематизированы теоретические подходы к развитию «мягких навыков»: когнитивно-поведенческий, гуманистический, опытно-ориентированный, системный, нейробиологический, социокультурный. Проведен сравнительный анализ методов развития (тренинги, коучинг, менторство, симуляции, деловые игры, обучение на рабочем месте) с точки зрения их применения в банковской сфере. Обоснована необходимость интеграции развития «мягких навыков» в жизненный цикл сотрудника (от найма до высшего менеджмента). Особое внимание уделено роли цифровых технологий (VR/AR, ИИ, геймификация) и корпоративной культуры как ключевых факторов успешности образовательных программ.

Во второй главе «Опытно-экспериментальная работа по развитию «мягких навыков» у специалистов ПАО Сбербанк» представлена общая характеристика ПАО Сбербанк как системообразующего финансового института и его HR-стратегии. Показано, что банк обладает одной из наиболее развитых систем корпоративного обучения в России (Корпоративный университет Сбербанка, LMS-платформа, программы менторства и коучинга), однако анализ выявил ряд проблем: недостаточная системность диагностики, дефицит времени у сотрудников, сложности с закреплением навыков на практике, культурные барьеры. Определены наиболее востребованные и дефицитные «мягкие навыки» для различных функциональных областей банка, что стало основой для разработки модели.

Ключевым этапом стала разработка научно-методической модели развития «мягких навыков», базирующейся на андрагогических принципах (самостоятельность, опора на опыт, прагматизм, системность, непрерывность, рефлексивность). Модель включает пять взаимосвязанных блоков: диагностический (выявление текущего уровня развития), содержательный (определение перечня навыков), методический (выбор форм и методов обучения), организационный (обеспечение условий и ресурсов) и оценочный (мониторинг прогресса и измерение эффективности).

Для проверки гипотезы был организован педагогический эксперимент. На констатирующем этапе с помощью комплекса валидных методик (опросник КОС, методика диагностики эмпатии И.М. Юсупова, опросник самоорганизации деятельности Н.М. Пейсахова, методика диагностики эмоционального интеллекта Н. Холла, кейсовые задания) была проведена первичная диагностика, подтвердившая статистическую однородность экспериментальной (ЭГ) и контрольной (КГ) групп ($p > 0.05$).

На формирующем этапе для ЭГ была реализована комплексная программа развития «мягких навыков» продолжительностью 8 недель, включавшая 6 модулей: эффективная коммуникация, эмоциональный интеллект и стрессоустойчивость, критическое и системное мышление, самоорганизация и тайм-менеджмент, командная работа и лидерство, адаптивность и управление изменениями. Использовались интерактивные тренинги, коучинг, деловые игры, симуляции, проектная работа.

Контрольный этап показал статистически высокозначимые улучшения ($p < 0.001$) по всем исследуемым параметрам в ЭГ по сравнению с КГ. Средний прирост по каждому из навыков в ЭГ составил от 25% до 35% (например, коммуникативные склонности +29.8%, эмпатия +30.5%, критическое мышление +37.4%), в то время как в КГ изменения были минимальными и статистически незначимыми. Качественный анализ (фокус-группы, интервью с руководителями) подтвердил позитивные поведенческие изменения у сотрудников ЭГ, что коррелировало с улучшением косвенных бизнес-показателей (рост CSI, eNPS, снижение текучести и количества жалоб).

На основе полученных результатов разработаны научно-методические рекомендации по трем направлениям: 1) совершенствование корпоративных программ обучения (гибкость, модульность, смешанное обучение, посттренинговое сопровождение); 2) интеграция развития «мягких навыков» в HR-процессы (подбор, оценка, карьерное планирование, мотивация); 3)

формирование поддерживающей корпоративной культуры и использование цифровых технологий (VR/AR, ИИ, геймификация).

Заключение. В результате исследования подтверждена его исходная гипотеза. Доказано, что эффективное развитие «мягких навыков» у специалистов банковской сферы в ПАО Сбербанк возможно при условии системной интеграции программ развития в HR-стратегию, использования комплексных андрагогических подходов и методов, активного применения современных цифровых технологий, создания поддерживающей корпоративной культуры и внедрения адекватных инструментов оценки эффективности.

Полученные результаты опытно-экспериментальной работы убедительно свидетельствуют о том, что «мягкие навыки» не являются исключительно врожденными качествами, а поддаются целенаправленному формированию и развитию в условиях корпоративного образования взрослых.

Разработанная научно-методическая модель и рекомендации имеют высокую практическую значимость для ПАО Сбербанк и могут быть масштабированы на все функциональные области и уровни персонала, способствуя повышению клиентоориентированности, инновационного потенциала и конкурентоспособности банка. Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение долгосрочного воздействия модели и применение искусственного интеллекта для персонализации развития «мягких навыков».