

УДК: 331.108

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ SOFT-SKILLS ЯК МЕТОД ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРАЦІВНИКІВ

**Дмитро Леонідович ЦИГАНЮК**

*к.е.н., доцент кафедри банківської справи, ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України»  
E-mail: d.tsiganyuk@gmail.com*

*Анотація. В даній статті обґрунтовано зростаючу важливість стратегічного управління розвитком «Soft Skills» та його зв'язок з мотивацією банківського персоналу. Доведено, що на сьогодні «Soft Skills» мають більше значення для нарощування ефективності банківських продажів ніж «Hard Skills», причинами чого виступають сучасні тенденції у розвитку банківського програмного забезпечення як для внутрішнього, так і для зовнішнього користування. Ґрунтуючись на результатах власних наукових досліджень та досліджень зарубіжних вчених запропоновано стратегічні орієнтири розвитку «Soft Skills» у вітчизняних банках.*

*Аннотация. В данной статье обоснована растущая важность стратегического управления развитием «Soft Skills» и его связь с мотивацией банковского персонала. Доказано, что на сегодняшний день «Soft Skills» имеют большее значение для наращивания эффективности банковских продаж чем «Hard Skills», причинами чего выступают современные тенденции в развитии банковского программного обеспечения, как для внутреннего, так и для внешнего пользования. Основываясь на результатах собственных научных исследований и исследований зарубежных ученых, предложены стратегические ориентиры развития «Soft Skills» в отечественных банках.*

**Ключові слова:** трудова мотивація, банк, стратегічний менеджмент, soft- skills.

**Ключевые слова:** трудовая мотивация, банк, стратегический менеджмент, soft-skills.

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток банків ускладнюється рядом об'єктивних та суб'єктивних факторів. По-перше, банки, не відновившись повністю після кризи 2008-2009 рр., потрапили у ще гіршу кризу у 2013 році, яка відкрила усі накопичені та законсервовані проблеми банківської системи. Втім, якщо фінансово-економічні проблеми лежать на поверхні та добре простежують в офіційній звітності, проблеми управлінського характеру залишаються невидимими для українського споживача. Хоча слід зазначити, що у корені будь-яких фінансових проблем лежать проблеми управлінські. На нашу думку дані проблеми викликані неефективною системою трудової мотивації банківських працівників на різних рівнях управління. Недостатня вмотивованість банківських працівників призводять до зловживання своїм становищем, халатності та просто до вкрай неефективного виконання працівниками своїх функцій, що тягне за собою зростання управлінських та операційних витрат банку [9]. Зважаючи на те, що

однією з головних проблем сучасної української банківської системи є низький рівень довіри населення до банків, вважаємо, що питання розвитку комунікативних навичок, лідерських якостей та інших неспеціалізованих якостей банківських працівників сприятиме підвищенню їх трудової мотивації та, як наслідок, зростання. Ефективності банківської діяльності, що і визначає актуальність теми даної статті.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми трудової мотивації досить детально розглянуті у працях таких зарубіжних вчених як Кс. Вей, П. Друкер, Ю. Жанг, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ч. Сімон Фан та інші. Серед вітчизняних вчених, проблематикою трудової мотивації займалися Т. А. Васильєва, Н. В. Ізюмцева, С. М. Козьменко, Д. А. Лукін, Т. В. Мазило та інші.

Втім, незважаючи на велику популярність теми трудової мотивації персоналу, в тому числі й банківського, у наукових публікаціях, невирішеними залишаються питання пов'язані з розвитком непрофесійних неспеціалізованих навичок

та їх вплив на рівень трудової мотивації банківського персоналу, особливо у стратегічному аспекті.

**Метою статті** є розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком «Soft Skills» персоналу банку шляхом обґрунтування його стратегічних орієнтирів в контексті підвищення трудової мотивації банківських працівників.

**Обґрунтування отриманих наукових результатів.** В банківському бізнесі постійно відбуваються зміни в процесах, запускаються нові пропозиції для клієнтів, змінюється законодавство, виходять нові постанови НБУ, на які банк зобов'язаний оперативно реагувати. З усім цим співробітники банків працюють кожен день, тому їм необхідно бути справжніми професіоналами.

З точки зору управління, перед тим як вимагати професіоналізму та високих показників від співробітників, необхідно спочатку забезпечити їм підтримку і можливість ставати краще та ефективніше. В даному випадку компанія повинна піклуватися про розвиток і навчання співробітників для досягнення високих результатів. Роблячи одні й ті ж дії, різні менеджери часто отримують одні й ті ж результати. Втім ринок не стоїть на місці, боротьба за клієнта з кожним роком посилюється і чим якісніше співробітники будуть обслуговувати клієнтів і проводити переговори, тим кращими стануть бізнес-показники.

Один з інструментів забезпечення професійного зростання – внутрішнє навчання, яке можна умовно розділити на кілька форм і напрямків. За напрямками навчання слід розглядати «Hard Skills training» і «Soft Skills training». «Hard Skills training» – це тренінги, спрямовані на «технічні» знання: робота з програмним забезпеченням, знання процедур, продуктової лінійки, знання законодавства тощо. Якщо говорити про «Soft Skills training», то це навчання продажу та якісному обслуговуванню клієнтів, управління персоналом, побудова ефективної комунікації тощо.

Враховуючи той факт, що аудиторні тренінги вимагають значних інвестицій, а також тривалого часу на організацію, все частіше банки вдаються до використання системи дистанційного навчання. З її допомогою банки досягають наступних цілей [8]:

- зменшення кількості операційних помилок співробітниками банку;
- забезпечення дотренінгової і посттренінгової підтримки в навчанні за напрямками «Soft Skills training»;

- проведення максимально швидкого навчання співробітників банку перед запуском нової послуги;

- зменшення витрат на проведення навчання;
- масове навчання операційним політикам і правовим нормам згідно з вимогами генеральної стратегії банку або материнської компанії (для банків з іноземними капіталом);

- масове навчання обов'язковим темам відповідно до законодавства України;

- стажування нових співробітників;

- формування бази знань в банку.

Тобто можна сказати, що актуальність використання систем дистанційного навчання для внутрішнього корпоративного навчання співробітників постійно зростає, оскільки бізнес не стоїть на місці і для ефективної роботи необхідно навчати персонал швидко, часто з мінімальними витратами.

Розглянемо детальніше особливості проведення «Hard Skills training» і «Soft Skills training» та їх застосування у сучасній практиці управління банківським персоналом.

Практика свідчить, що «Hard Skills training» на сьогодні втрачає своє значення. Так, якщо ще десять років тому для банку було досить важливим при прийнятті на роботу нового працівника високий рівень володіння комп'ютерною технікою, спеціальним програмним забезпеченням, знання нормативної бази з банківської діяльності, то на сьогодні для значної частини банківських працівників ці знання не є визначальними при здійсненні їх функцій. Це обумовлюється кількома сучасними тенденціями у банківській діяльності та навчальному процесі загалом.

По-перше, останніми роками банки вдаються до мінімізації ролі рядових працівників (які складають більшу частину банківського персоналу) у прийнятті рішень, які вимагають від них знання законодавства чи володіння складними технічними навичками. Цьому сприяє розвиток інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу сучасних програмних комплексів, користування якими можливе навіть без спеціальних знань. Так, якщо раніше кредитному працівнику для розрахунку суми резерву по кредиту необхідним було знання відповідної нормативної бази НБУ, то зараз сучасні автоматизовані банківські системи містять усі необхідні механізми для таких розрахунків, працівнику необхідно внести тільки відповідні дані до програми, а сума резерву розраховується автоматично, теж саме стосується питань щодо врахування усіх можливих податків та інших

платежів, які супроводжують кредитну чи депозитну операцію [10].

По-друге, розвиток програмного забезпечення призводить до переорієнтації банків на популяризацію самообслуговування клієнтів, більшість найбільших вітчизняних банків запровадили мережу терміналів самообслуговування клієнтів, де останні можуть самостійно здійснювати ряд простих банківських операцій, не вдаючись до послуг банківських працівників. Це також зменшує необхідність у навчанні працівників «Hard Skills».

За таких умов, на перше місце виходить проблема забезпечення ефективності просування банківських продуктів на ринку. Вивільнення великої кількості працівників, що раніше займалися забезпеченням операційної діяльності банку дозволило переорієнтувати їх на діяльність з продажу банківських продуктів. Даний вид діяльності кардинально відрізняється від інших тим, що вимагає від працівників навичок ефективної комунікації, лідерських якостей, певних психологічних знань. Саме для цього і застосовується «Soft Skills training».

В зарубіжній літературі приділяється досить багато уваги «Soft Skills training». Щоправда основний акцент робить на тренуванні працівників інженерної та технічної спрямованості [1, 6, 5].

Втім, на нашу думку, банківські працівники не менш залежні від рівня розвитку таких навичок, а тому банк потребує чіткої розробленої стратегії щодо розвитку «Soft Skills».

Дослідження зарубіжних науковців свідчать, що існує чіткий взаємозв'язок між рівнем розвитку «Soft Skills» та отримуваною заробітною платою. Зокрема, збільшення стандартного відхилення в компанії по рівню володіння комунікативними навичками на 1% призводить до наступного зростання заробітної плати працівників на 6%-9% в залежності від типу компанії та країни [2]. Таким чином, розвиток «Soft Skills» виступає хорошим мотиваційним фактором для працівників, оскільки:

1) підвищує їх впевненість в собі, що виражається у їх швидшому кар'єрному зростанні в порівнянні з тими працівниками, що не покращували свої комунікативні та лідерські навички [7];

2) збільшує результативність їх роботи з клієнтами, що відображається у зростанні бонусних виплат;

3) підвищує цінність таких працівників на ринку праці, що стимулює роботодавців до підвищення заробітної плати таким працівникам.

У роботі [4] здійснено аналіз підвищення ефективності «Soft Skills training» на прикладі студентів спеціальності «Менеджмент» в навчальному закладі «The Center for Career Opportunities at Purdue University» та продемонстровано, що в середньому, «Soft Skills training» підвищує ефективність роботи студентів на 9,3%, при цьому найбільший вплив мають: організаційні навички (рівень значимості 0,653), академічні навички та увага до деталей (рівень значимості 0,323), мультикультурні навички (рівень значимості 0,299) та креативність (рівень значимості 0,291).

З огляду на вищезазначене, ми пропонуємо наступні стратегічні орієнтири розвитку «Soft Skills» у вітчизняних банках:

1. Створення ефективної системи змішаного навчання в банку. При цьому навчання теоретичній частині більш доцільно проводити у дистанційній формі, а застосування отриманих знань на практиці – у формі тренінгів.

2. Забезпечення циклічності навчання. Усі «Soft Skills» повинні бути ранжовані за рівнем їх важливості для кожного типу посади відповідно до їх функціональних обов'язків. Цикл навчання повинен включати в себе всі необхідні навички у порядку їх важливості.

3. Постійне оцінювання необхідності працівників банку у володінні певними «Soft Skills». Даний аналіз повинен ґрунтуватися на дослідженні динаміки зовнішніх та внутрішніх факторів. Серед зовнішніх факторів ми пропонуємо оцінювати наступні: рівень підготовки кадрів у вищих навчальних закладах; активність ринку банківських послуг; вартість тренінгових послуг в навчальних центрах; рівень фінансової грамотності населення; рівень конкуренції на ринку банківських послуг. Серед внутрішніх – наявність можливостей банку по самостійному проведенню навчання; рівень кваліфікації банківського персоналу; рівень плинності кадрів в банку; активність операцій банку з фізичними особами, спеціалізація банку; система внутрішньої мотивації в банку.

Проведення оцінювання ефективності навчання. Найбільш доцільно на нашу думку це здійснювати за підходом Ч. Сімон Фан, Кс. Вей та Ю. Жанг [3]. В даному підході запропоновано методику розрахунку коефіцієнта ROL (Return On Learning) та порівняльний механізм для оцінювання різних груп працівників, які займаються продажами, що цілком може бути застосовано і в банку.

Коригування стратегії «Soft Skills training» у відповідності до отриманих показників ROL та

зміни внутрішніх факторів, що визначають потребу у «Soft Skills training».

**Висновки.** Таким чином, в даній статті ми обґрунтували зростаючу важливість стратегічного управління розвитком «Soft Skills» та його зв'язок з мотивацією банківського персоналу. Нами доведено, що на сьогодні «Soft Skills» мають більше значення для нарощування ефективності банківських продажів ніж «Hard Skills», причинами цього виступають сучасні тенденції у розвитку

банківського програмного забезпечення як для внутрішнього, так і для зовнішнього користування. Ірґрунтуючись на результатах власних наукових досліджень та досліджень зарубіжних вчених нами запропоновано стратегічні орієнтири розвитку «Soft Skills» у вітчизняних банках. На нашу думку, дотримання даних стратегічних орієнтирів дозволить банку підвищити ефективність роботи банківських працівників та удосконалити систему їх трудової мотивації.

#### *Список використаних джерел:*

1. Agrawal, Narendra M. and Thite, Mohan, Nature and Importance of Soft Skills in Software Project Leaders (September 30, 2003). IIM Bangalore Research Paper No. 214. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2159692>.

2. Balcar, Jiri, Soft Skills and Their Wage Returns: Overview of Empirical Literature (January 1, 2014). Review of Economic Perspectives, 2014, Vol. 14, No. 1, pp. 3-15. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2488740>.

3. Fan, C. Simon and Wei, Xiangdong and Zhang, Junsen, 'Soft' Skills, 'Hard' Skills, and the Black/White Earnings Gap (October 2005). IZA Discussion Paper No. 1804. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=827387>.

4. John, Jessy, Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training Programme on the Soft Skills Development of Management Students (September 17, 2009). Pacific Business Review, pp. 19-27, October/ December 2009. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1591331>.

5. Kureková, Lucia and Beblavy, Miroslav and Haita, Corina, Qualifications or Soft Skills? Studying Job Advertisements for Demand for Low-Skilled Staff in Slovakia (August 1, 2012). NEUJOBS Working Paper No. D. 4.3.3. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2402729>.

6. Silva, Artur, Developing Soft Skills in Engineering Studies - The Experience of Students' Personal Portfolio (October 12, 2007). International Conference on Engineering Education, 2007. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1506071>.

7. Ізюмцева Н. В. Удосконалення системи мотивації в посткризовий період розвитку банківських установ [Текст] / Н. В. Ізюмцева, Н. М. Леуш // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». — Суми, 2010. — Т. 30. — С. 344–347.

8. Катречко М. О. Особливості матеріального стимулювання трудового потенціалу банку [Текст] / М. О. Катречко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». — Суми, 2007. — Т. 22. — С. 304–312.

9. Лукін Д. А. Актуальні питання менеджменту персоналом комерційного банку [Текст] / Д. А. Лукін, Т. В. Мазило // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць, робота / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». — Суми, 2002. — Т. 5. — С. 148–152.

10. Маркетинг у банку : навчальний посібник / за заг. ред. проф. Т. А. Васильєвої; Т. А. Васильєва, С. М. Козьменко, І. О. Школьник та ін. ; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». — Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. — 353 с.