

МРНТИ 06.73.55  
УДК 336.1  
JEL G21

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2025-1-1-115-135>

**СЕЙСЕКЕНОВА М.Б.,\*<sup>1</sup>**

к.э.н., преподаватель-лектор.

\*e-mail: m.seisekenova@mail.ru

ORCID ID:0009-0001-9633-3082

<sup>1</sup>Жетысуский университет им. И. Жансугурова,  
г. Талдыкорган, Казахстан

## **ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ КАЗАХСТАНА**

### **Аннотация**

В настоящее время возникает необходимость упорядочения и реализации абсолютно новых методов управления банковским персоналом, так как банковская система и связанные с ней финансы являются самой главной и самой важной отраслью экономики по развитию каждой страны в условиях свободных рыночных отношений. Актуальность статьи заключена в необходимости переосмысления кадрового менеджмента (далее – КМ) для повышения стабильности банков второго уровня (далее – БВУ) в Казахстане. В данной статье рассмотрена деятельность современных банков Республики Казахстан и ее кадров, предлагаются способы улучшения работы банков через развитие и анализ повышения квалификации сотрудников, мотивацию и улучшения условий труда с учетом складывающейся ситуации на рынке. Философия современного КМ рассматривает своих сотрудников как продвинутого актив организации или наиболее ценный капитал, который необходимо в условиях свободных рыночных отношений беречь и приумножать. Это предъявляет особые требования как к структуре управления, так и к политике организации в области труда и КМ. В настоящее время в Казахстане функционирует 21 коммерческий банк. Они представляют собой основу жизнедеятельности экономики страны. Без них современное общество не может существовать, так как банки осуществляют все платежи населения, формируют конкурентоспособную деятельность предприятий, сохраняют денежные средства на депозитах, выделяют нужный объем кредитов, осуществляют различные финансовые услуги и др. Банковский персонал, способствует развитию всех направлений экономики страны, обеспечивая предпринимателей нужными денежными средствами для их бесперебойной деятельности. В данной статье банки рассматриваются как юридические лица, деятельность которых заключена в получении своей прибыли. По статистическим данным, в банках Казахстана на сегодняшний день трудится много квалифицированных сотрудников. Они обеспечивают стабильность и устойчивость банков через создание достаточного капитала, качественного состава активов, достигая высокой ликвидности и производительности труда. И все эти вопросы смогут решить хорошо подготовленные, профессиональные кадры со своим руководством.

**Ключевые слова:** банковская система, банк второго уровня, персонал, кадровый менеджмент, мотивация, карьерный рост, потенциал сотрудников.

### **Введение**

В современных условиях успешная деятельность банков РК, в частности их кадров, остается актуальной. Это связано с тем, что с переходом на свободные рыночные отношения каждая страна преобразовывает свои банки для более успешной деятельности с целью обеспечения населения необходимыми денежными средствами. Поэтому возникает необходимость усовершенствования всей денежно-финансовой политики Казахстана, адаптации принципиально новых подходов как в управлении ресурсами, так и в управлении персоналом банков [1].

Финансовые кризисы и риски становятся обычным явлением в настоящей экономике и вносят неопределенность не только в управление БВУ, но и в жизнь самого населения. Поэтому основой перестройки экономики БВУ является модификация управления всей банковской системой для ее стабилизации и роста эффективности [2].

Анализ современной системы БВУ РК показал, что в коммерческих банках есть возможность развития КМ через имеющиеся ресурсы, все условия для раскрытия потенциала кадров и что кадры используются не в полную силу. Исследование деятельности персонала БВУ показа-

ло, что управление персоналом (далее – УП) в основном ведется без применения новинок КМ, в банках нет менеджеров и специалистов по развитию персонала, выявлению и более полному использованию его потенциала. Применение банкирами новых, инновационных подходов в УП вызывает рост конкуренции между БВУ, появление новых видов менеджмента.

Новизна исследования в том, что ранее менеджеры не изучали и не развивали внутренний потенциал работающих кадров, у кадровой службы (далее – КС) банка появляются новые задачи: сохранить работающий персонал, дать карьерный рост, помочь найти любимую работу и т.п.

Новизна управления кадрами должна быть основана на управлении знаниями персонала и развитии его внутреннего потенциала. Новые технологии системы УП (далее – СУП) позволяют строить результативную работу БВУ в целом и в связи каждого его отдела с другими отделами или между собой. Это выражает более целенаправленную причастность каждого сотрудника к выполнению конкретных целей и задач банка.

Научно-практическая значимость заключена в обосновании важности и необходимости развития КМ БВУ в перспективе.

Актуальность исследования определяет необходимость роста обоснованности применяемых решений в менеджменте, использование накопленного опыта и улучшения направлений оценочных процедур как обязательных условий УП. Повышается значимость оценки персонала, внутренних резервов кадров, которые занимают важное место в компетентности руководителей. Вместе с этим актуальность КМ выражает долгосрочную кадровую стратегию банка и должна реализоваться с помощью новых подходов планирования, что позволит согласовать интересы руководства и его служащих на определенном участке работы.

Определение потребности в кадрах по качеству и количеству важно устанавливать на определенное время с учетом изменений и складывающейся ситуации на финансовом рынке. Под качеством персонала обычно понимают уровень образования, квалификацию, опыт, знания, профессиональные навыки; личные интересы; характеристики: трудолюбие, честность, дисциплинированность, объективность, возможность и др.

Основная цель научного исследования – методологически обосновать эффективность КМ и разработать рекомендации по его развитию в БВУ Казахстана для получения наивысшей прибыли в долгосрочной перспективе как банком, так и его сотрудниками. Для успешной реализации данной цели будут последовательно решены следующие задачи:

- ♦ изучить структуру и возможные пути роста и адаптации КМ в БВУ;
- ♦ определить состояние КМ на примере анализа БВУ и Halyk Bank;
- ♦ осветить имеющиеся проблемы БВУ и охарактеризовать возможные пути развития КМ для ускоренного достижения поставленных целей БВУ.

## **Материалы и методы**

Материальной базой исследования послужили труды зарубежных и отечественных ученых и экономистов по вопросам экономики, финансов менеджмента, маркетинга в сфере БВУ. Материалами научного исследования также послужили статистические данные БВУ и Национального банка РК (далее – НБК) за 2018–2023 гг., действующие правовые документы РК, статистические отчеты по теме, интернет-ресурсы и др.

В методологии исследования применялись сравнительный анализ и синтез, экономическая оценка проблем и процессов управления банками в настоящем периоде времени. Нами также применен кабинетный метод анализа первичной информации по изучаемой проблеме.

Объектом исследования выступила деятельность БВУ РК.

Предметом исследования стали кадровые отношения персонала, определяющие механизмы их взаимодействия в БВУ в современных условиях с учетом возникающих финансовых рисков.

Научная новизна публикации состоит в обосновании новых задач КС банка по развитию и совершенствованию КМ. Это сохранение персонала, раскрытие внутреннего потенциала кадров, постоянное развитие мотивации для роста производительности труда, повышения карьеры и качества обслуживания клиентов, увеличения эффективности работы самих банков.

На современном этапе развития коммерческих банков актуальны:

- ♦ качественный анализ и оценка ресурсов и кадров БВУ;
- ♦ развитие и совершенствование УП через:
  - выявление и использование кадрового потенциала персонала;
  - постоянное обучение и переподготовку сотрудников;
  - совершенствование мотивации и стимулирование кадров;
  - адаптацию персонального менеджмента и др.

И чтобы быстрее прийти к намеченным целям, коммерческим банкам нужно сосредоточить свои силы в следующих направлениях:

- ♦ комплексное развитие кадровых технологий;
- ♦ совершенствование способов и методов КМ, включая увеличение разнообразия ассортимента банковских продуктов и услуг;
- ♦ повсеместное выявление кадрового потенциала с повышением квалификации и лояльности каждого сотрудника.

Вопросы развития и совершенствования КМ рассмотрены в работах таких ученых, как Тейлор Ф., Файоль А., Мескон А., Смит А., Роуз П. и др.

Ученые СНГ Кибанова А.Я., Зубарева Н.Н., Калашников А.Н., Черкасов В.Е., Махметова А.Ж.Е., Кублин И.М., Демьянченко Н.В., Пянзина Ю.Ю., Фомин Р.В. и др. в своих трудах рассмотрели КМ как новый путь повышения эффективности организаций в условиях свободных рыночных отношений, его актуальность в современных условиях Казахстана.

Кибанов А.Я. «УП организации» определяет как «целенаправленную деятельность руководства организации, специалистов подразделений СУП. Она включает разработку стратегий КП, принципов и методов УП» [3].

Ожегов Ю.Г. определяет понятие «УП» как систему организационно-экономических и социальных мер по созданию условий стабильной деятельности и качественного использования труда в организации [4].

Казахстанские ученые солидарны с такими выводами и считают, что КМ влияет на развитие и укрепление работы БВУ, определяет его необходимость в современных кризисных условиях. Фактически КМ – это функциональная деятельность в обеспечении БВУ в нужное время нужными кадрами в нужном количестве и качестве, их развитие и стимулирование.

И все ученые едины в том, что цель КМ – удовлетворить потребности организации в квалифицированных кадрах и эффективно использовать их с учетом возможностей самореализации каждого работника.

Таким образом, КМ – это целенаправленная деятельность, которая определяет основные направления технологии работы с кадрами, ее потенциалом, а также формы и методы УП, или эффективная СУП организации, в том числе и БВУ. При этом вопросы КМ до сих пор изучены не полностью и нуждаются в дополнительных исследованиях.

Исследование показало, что для развития качества УП нужны новые, более гибкие подходы совершенствования КМ, доказана необходимость развития собственного КМ, его адаптации для увеличения прибыли банка.

Данная работа вносит вклад в развитие теоретической и прикладной науки менеджмента как нового подхода в УП коммерческого банка. Результаты исследования могут быть использованы для практической деятельности руководителями БВУ и предприятий финансовой сферы, а также преподавателями, студентами и магистрантами, изучающими КМ.

## Обсуждение

Современная банковская система Казахстана состоит из учреждений государственной, частной и смешанной форм собственности, а также из муниципальных финансовых институтов. На 1 января 2023 г. в Казахстане функционирует 21 банк, из них 12 – с иностранным участием, 2 банка с государственным участием. Все БВУ являются основой жизнедеятельности экономики страны или своеобразным проводником питания экономического общества. Без них современное общество не может существовать, так как именно банки являются центром, который осуществляет депозиты, выделяет нужный объем кредитов, осуществляет финансы и т.д. То есть кадры БВУ способствуют развитию экономики РК, обеспечивая население деньгами.

Юридическая основа работы БВУ заключена в Законе «О банках и банковской деятельности в РК» от 31 августа 1995 г. N 2443 [5].

В нем рассматривается основная деятельность банков, возможность получения прибыли и обслуживание населения денежными единицами.

2023 г. показал, что банковский сектор РК полностью выполняет процессуальные нормы и имеет нормальный запас капитала. Коэффициент капитала (к 1) достаточен, банковские кадры подготовлены и готовы к покрытию возможных рисков. Большинство БВУ страны придерживаются нормативных стандартов, что показывает слаженность работы банковского персонала в достижении намеченных целей.

Традиционная система УП БВУ состоит из элементов, которые обеспечивают процессы использования персонала через управление трудом, кадровой работой и социально-демографическими процессами. КС осуществляют кадровую политику; формирование работающего коллектива; поиск, подбор и набор кадров; расстановку и использование персонала; создание резерва; организацию системы развития, мотивации и учета кадров.

В постсоветское время функциями КС было делопроизводство.

В рамках КМ кадровая политика из «реагирующей» превращается в активную стратегию. Суть двух подходов (классического и нового) к управлению людьми можно проследить по таблице 1.

Таблица 1 – Исходные положения управления персоналом организации

Классический подход к управлению	Подход кадрового менеджмента
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Человек как фактор производства.</li> <li>- Человек как статья расходов.</li> <li>- КП как нечто второстепенное.</li> <li>- КП – дело административных служб.</li> <li>- Отсутствие системы КМ.</li> <li>- Минимальные расходы на обучение.</li> <li>- Жесткий регламент исполнителей.</li> <li>- Мотивация за счет материального стимулирования и угрозы наказаний.</li> <li>- Краткосрочный горизонт планирования.</li> <li>- Преимущественно учетные и технические функции КС.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Человек как фактор реализации политики организации.</li> <li>- Человек как источник доходов.</li> <li>- КМ как насущная ежедневная необходимость.</li> <li>- Проблема кадров как часть общего взаимодействия линейного менеджмента и административных служб.</li> <li>- Научно обоснованный КМ.</li> <li>- Расходы на обучение определяются по критерию «стоимость – выгода».</li> <li>- Разная степень свободы в организации труда.</li> <li>- Сочетание экономических и морально-психологических стимулов.</li> <li>- Жизненный цикл человеческих ресурсов.</li> <li>- Преимущественно аналитические и организаторские функции КС.</li> </ul>
Примечание: Составлено автором.	

Сегодня КМ приобретает новое значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития в перспективе и обеспечения эффективности БВУ. Как общий вид любой управляющей системы, КМ сводится к алгоритму: анализ – планирование – организация исполнения – контроль исполнения – мотивация персонала организации.

Банками управляют менеджеры, знающие финансовый менеджмент. В зависимости от уровней управления их делят на низших, средних и высших.

Менеджеры высшего звена – президент, председатели совета директоров, директора, их замы, главные специалисты организации. Они принимают стратегические, общие и долговременные решения (правление).

Менеджеры среднего звена – начальники над менеджерами низшего звена. Это начальники отделов, специалистов, их заместители и т.д. Они принимают решения по конкретным подразделениям и тактические решения.

Менеджеры низового звена – это младшие начальники, специалисты. Они принимают оперативные и краткосрочные решения.

По данным статистики РК, в БВУ Казахстана трудится большое количество квалифицированных сотрудников. При приеме специалиста руководитель банка всегда рискует допустить

ошибку, то есть взять на работу человека, не соответствующего требованиям, так как невозможно наперед определить, как «новенький» будет работать с приходящими клиентами БВУ, как, в свою очередь, клиенты будут воспринимать предлагаемые услуги с его слов, как он сможет вызвать обратную реакцию и интерес у клиента к покупке банковской услуги и т.д. Поэтому возникает много вопросов перед и после принятия сотрудника в штат: сумеет ли он быстро адаптироваться в коллективе, быстро освоить профессиональные требования, есть ли у него необходимая гибкость и т.п.

Далее появляются новые проблемы: а что будет, если изменить условия труда? получим ли от этого эффект и какой? будет ли прок, если обучить его искусству разговорной речи, этикету или этике поведения? а что будет, если этому не учить? как и чему учить нового сотрудника вообще?

Состояние банков и их устойчивость сегодня характеризуют достаток капитала, качество состава активов, ликвидность и платежеспособность, высокая производительность деятельности, уровень менеджмента. И все эти вопросы может решить грамотно подготовленный персонал.

В начале 2023 г. совокупный капитал сектора БВУ Казахстана составил 6 трлн тенге по сравнению с 2022 г. Он увеличился на 11,7%. По времени он продолжает неуклонно расти, т.е. имеет положительную тенденцию как результат прибыльной работы банковского штата для экономики страны (рисунок 1). Согласно данным рисунка 2, самый большой норматив капитала у Halyk Banka. Он составил 1,9 трлн тенге, за ним идет Jusan Bank с величиной капитала 751,5 млрд тенге и Kaspi, у которого капитал составляет 571,4 млрд тенге. Активы БВУ Казахстана по состоянию на январь 2023 г. составляли 44 562,3 млрд тенге. То есть мы видим хорошее увеличение на 18,4% по сравнению с прошлым годом. Высоколиквидные активы банка поднялись до 13,1 трлн тенге и составили 30,5% от общей суммы активов БВУ Казахстана. Это говорит о том, что банки ликвидны и могут оперативно и качественно обслуживать клиентов, полнее выполнять обязательства даже при неожиданных кризисах или рыночных нестыковках.

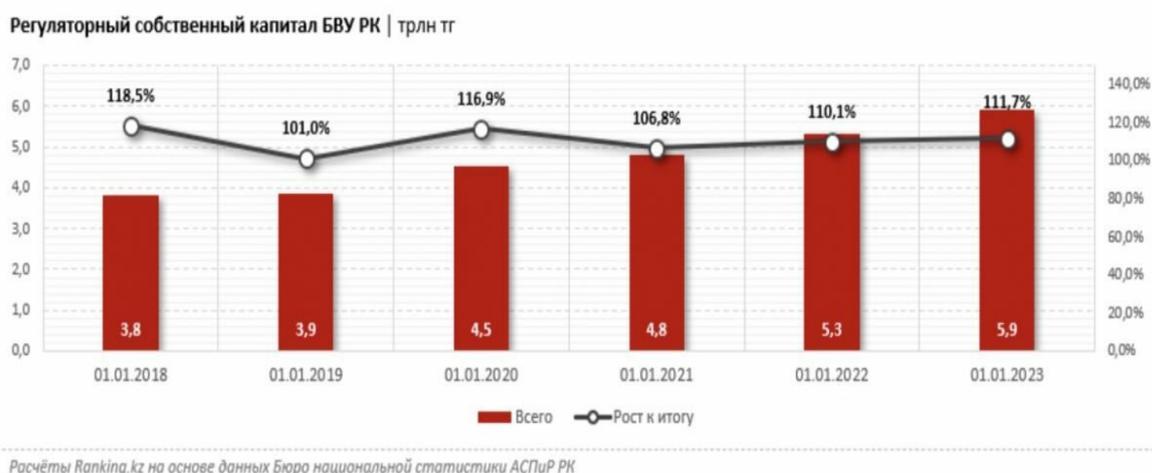


Рисунок 1 – Постоянный собственный капитал БВУ РК, трлн тг

Примечание: Разработано по данным источника [6].

По имеющимся активам в рейтинг топ-10 БВУ Казахстан вошли следующие банки РК (таблица 2). Если судить по наличию капитала в БВУ и доверию людей по отношению к этим банкам, то мы видим, что самыми надежными по состоянию на этот период времени в Казахстане являются три банка: Halyk Bank, Kaspi bank и Отбасы банк.

2022 г. подвел итоги работы: если банк успел «вскочить в мчащийся поезд цифровизации», то получил хорошие результаты от преобразования банковского сектора. Это мы видим по гигантскому отрыву пяти БВУ по разным показателям. В 2023 г. в топ-5 БВУ вошли Halyk Bank, ДБ «Сбербанк», Kaspi bank, Отбасы банк и Jusan Bank.

Таблица 2 – Рейтинг БВУ РК по наличию активов на 1 января 2023 г.

№	Название банка	трлн тенге
1.	Halyk Bank	12,18
2.	Kaspi Bank	3,72
3.	Банк ФридомФинанс Казахстан	3,70
4.	Отбасы банк	2,87
5.	ForteBank	2,52
6.	FirstHeartlandJýsan	2,51
7.	Банк ЦентрКредит (БЦК)	2,19
8.	Евразийский банк	1,50
9.	Bank RBK	1,30
10.	Ситибанк Казахстан	1,28

Примечание: Составлено на основе источника [7].

Уместно сказать, что эти банки успели создать в своих организациях и раскрутить новые, объемные маркет-плейсы. Не случайно 61% прибыли сектора в 2021 г. пришелся на два основных БВУ. На Halyk Bank выпало 472 млрд тенге прибыли, а на Kaspi bank – 322,1 млрд тенге. Однако в мировой практике нет определенных методик, которые гарантируют выбор наиболее надежных и эффективных БВУ или оптимум количества их кадров.

Если посмотрим со стороны клиентов, то мы видим, что у одних банков удобная система бонусов, у других – меньше проценты по кредитам, у третьих – наибольшие проценты по депозитам, у четвертых – хорошие льготы и т.п.

Основой определения устойчивости банка многие клиенты считают его ликвидность и платежеспособность по обязательствам, но почти никто не считает, что устойчивость – это кадры БВУ, которые ее дают.

Обязательства банковского сектора РК за 2023 г. составили 39 344,6 млрд тенге, т.е. увеличились с 2022 г. на 18,9%. Такое увеличение произошло за счет внушительного роста депозитов населения, который составил 26,0%. При этом основную долю обязательств БВУ составила сумма в 80,3 трлн тенге. Из них 31,6 трлн тенге – вклады населения РК [8].

Проведем анализ представленных услуг БВУ. Если рассмотрим кредитование в БВУ, то в 2022 г. оно увеличилось на 23,3%, что составило до 22,8 трлн тенге. Кредиты юридических лиц выросли на 11,5%, т.е. до 8,7 трлн тенге. Кредиты физических лиц возросли на 31,8%, или до 14,2 трлн тенге. Ипотека за год поднялась на 31,8%, или до 14,2 трлн тенге. По сравнению с 2021 г. мы видим рост на 3,2% (было 39,3%). Потребительские кредиты за год изменились на 25,3%, что составило 7,7 трлн тенге, а в 2021 г. было 39,9%. За последние годы во многих БВУ наблюдался риск неплатежей по кредитам с последующим ростом к услугам.

Доля неработающих кредитов (NPL90+) в феврале 2023 г. выросла до 3,41%. Портфель NPL сроком просрочки выше 30 дней вырос на 2,6% и достиг Т1031 млрд, а со сроком 90+ дней достиг 1,2% м/м, т.е. Т824 млрд [9]. Просроченная задолженность по займам составила 1348 млрд тенге, или 5,6% от ссудного портфеля. NPL – неработающие займы (с просрочкой свыше 90 дней) составили 814,6 млрд тенге, или 3,4% от ссудного портфеля. Портфель физических лиц показал 3,7%, или 493 млрд тенге. В сравнении с 2022 г. увеличение составило 0,2%, или 140 млрд тенге [8].

Такое положение сложилось в силу продолжающегося экономического кризиса, который влечет рост конкуренции и цен на энергоресурсы, товары, девальвацию нацвалюты, закрытие МСП, сокращение рабочих мест и др.

Прибыль банковского сектора в 2023 г. составила 1466,5 млрд тенге. А чистая прибыль БВУ на 13,7% выше, чем в предыдущем году [8].

Рентабельность активов БВУ (ROA) на 1 января 2023 г. была 3,7%, по сравнению с 2022 г. снизилась на 0,1%. Рентабельность капитала (ROE) была 30,4%, т.е. также снизилась по сравнению с 2022 г. на 0,2%, [10].

За период с 1991 по 2023 гг. в Казахстане ликвидировали 136 банков. Сейчас еще семь банков проходят процедуру ликвидации и два банка сливаются в один. Причины разные, многие связаны с кадрами. Например, Tengri Bank привела к краху неправильная система корпоративного управления и внутренние разногласия между мажоритарными и миноритарными акционерами. Сказалось и снижение спроса на банковские услуги, ужесточение конкуренции и др. Такие же проблемы есть не только в БВУ РК, но и в банках СНГ. И хотя вопросы КМ рассматривают многие ученые, в банках есть еще много неизученных проблем.

Как менялся состав кадров? По отчетам «Курсива», банки РК обеспечивают работой около 60 тыс. граждан. В 2022 г. в 14 банках РК (за минусом Сити, Банка Китая, ТПБ Китая, КЗИ, Шинхана, Замана и Al Hilal) трудилось свыше 56,6 тыс. человек, т.е. количество работающих выросло на 1,3 тыс. человек по сравнению с 2021 г. [11]. В отчетном году оно выросло на 1,3 тыс. человек, хотя количество РМ несколько снизилось. Средняя численность кадров Альфа-банка была 3,8 тыс. человек, из которых только половину трудоустроил БЦК, остальные вынуждены были искать другую работу в других организациях.

В 2022 г. в Сбербанке произошло уменьшение персонала на 15,4%, или по количеству с 4,6 тыс. человек, т.е. уволили 7000 человек. А в ВТБ численность персонала снизилась на 9,2% (с 969 до 880 человек), или 89 человек были уволены. В Home Kredit Bank с российской пропиской штат сократился на 12,7%, или ровно на 500 человек (при 3,4 тыс. служащих). А его прибыль сократилась на 45%, или до 17,4 млрд тенге. При этом банк указал что главными причинами увольнений стали семейные обстоятельства (38%), низкий уровень зарплаты (36%). 18% уволившихся назвали причиной увольнения плохие условия труда и 5% – смену места жительства.

В рейтинге средних зарплат «Курсива» за 2022 г. среди 15 БВУ Home Kredit Banke занял предпоследнее место. Средняя зарплата у работников составляла 385 тыс. тенге в месяц. Средняя численность персонала уменьшилось в четырех банках: наибольшее снижение на 5,4%, было у Евразийского банка, или на 270 человек, у Nur Bank количество кадров снизилось на 2,8% , у Forte банка на 2,2 % и у Halyk Bank – на 2,2% [11].

Анализ организации службы УП Halyk Bank показал, что особое внимание уделяется выявлению факторов неправильного менеджмента. Это технические ошибки в процессе управления из-за слабой компетентности руководителей банка и его сотрудников, попытка завуалировать создавшееся тяжелое финансовое положение путем привлечения временных источников (межбанковских кредитов), попытки исказить отчетность путем сокрытия нереальных активов и убытков, прямой обман и мошенничество [12]. В то же время банк первым ввел автоматизацию найма персонала, что значительно упростило поиск нужных кандидатов, сократило время на прием работника через платформу Sobes в Интернете [13]. Анализ организации службы УП Halyk Bank также выявил недостатки ее иерархической структуры, это:

- ◆ отсутствие звеньев, занимающихся стратегическим планированием;
- ◆ имеется волокита и перекладывание ответственности решения проблем, которые требуют участия не одного подразделения;
- ◆ негибкость и приспособляемость к изменениям ситуаций;
- ◆ разные критерии эффективности и качества работы;
- ◆ перезагрузка управляющих, находящихся на верхних уровнях [13].

Прирост штата в 2022 г. наблюдался у шести БВУ. Среди шести банков, резко увеличивших штаты, самые высокие темпы продемонстрировал Фридом Финанс Казахстан – на 11%, до 600 человек. На втором месте – БЦК. Прирост составил 54%, или по количеству штат увеличился на 2,2 тыс. человек. Остальные банки показали очень умеренный рост: в Алтын банке штат увеличился на 6,5%, в Jusan Banke – на 5,4%, в Bank RBK – на 2,3% и в Kaspibank – на 1,3% [11].

Небольшие колебания фактической численности штатных работников в БВУ обусловлены такими естественными причинами, как уход в декрет, семейные обстоятельства, переезд.

В современных условиях успех или неудача работы банков во многом зависит от творческой активности его сотрудников, их работоспособности, профессиональной квалификации и широты интеллектуального развития. При этом трудовые отношения не ограничиваются отношением труда и капитала, а включают «системы показателей», характеризующих различные стороны трудовых и финансовых отношений, распределение по отраслям, территориям, профессионально-квалификационному составу, доходам и др.

Пользуясь открытыми источниками, «Курсив» изучил и систематизировал данные по персоналу 12 основных казахстанских БВУ (рисунок 2). В отличие от финансовых госорганизаций в штате частных БВУ мы видим преобладание женщин, и намного больше работает молодежи.

Согласно данным, мы видим, что в наших банках трудятся преимущественно женщины, банковская логика – ниже 60% доля женского персонала в крупных БВУ не падает. Самая высокая доля работающих женщин зафиксирована в Home Kredit – 76%, Halyk Bank – 73%, Kaspi bank – 53%. Больше всего мужчин работает в Альфа банке и Kaspi bank – в среднем 40% против 60%.

Гендерная структура НБК в 2021 г. была на 67,5% сформирована из женщин. В среднем почти по всех БВУ преобладают женщины. По возрастному составу мы видим некоторые отличия. Три банка при приеме на работу отдают предпочтение молодым до 30 лет, доля которых выше 50%.

Самым «женским» банком является Home Kredit банк. Его штат также самый молодой в стране. Работники до 30 лет составляют три четверти штата. Евразийский банк и Альфа банк также делают ставку на молодежь. В штате этих банков молодежь составляет 60,5 и 57% соответственно. Важно учесть, что в Home Kredit числится штат в 6000 человек, а в Евразийском банке – свыше 7000, т.е. это очень большие для БВУ штаты. Большие штаты в Halyk Bank и Kaspi bank.

Важно отметить, что Евразийский банк стал активно развивать розничное кредитование (74%), следуя за Home Kredit банком, который специализируется на этом направлении исторически. Доля молодежи, не достигшей 30-летнего возраста, в Нур банке и Отбасы банке составляет 22%, что показывает самый низкий процент среди БВУ РК.

В центральном аппарате холдинга «Байтерек» количество женщин составляет 53%, а мужчин – 47%. В АО «КазАгроФинанс» мужчины составляют 61% всех работающих. Персонал Отбасы – самый молодой по сравнению с организациями «Байтерек». В нем молодежи 18%, и меньше всего молодежи работает в АО «КазАгроФинанс» – 7% [11].

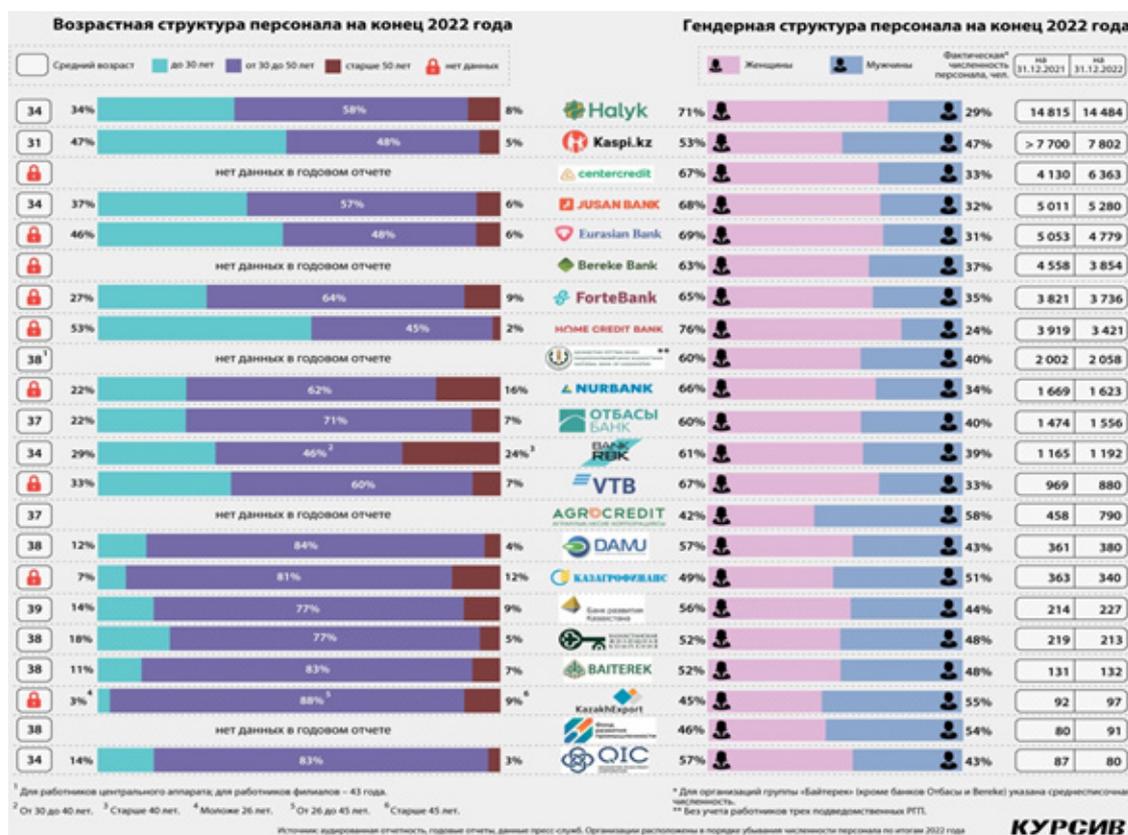


Рисунок 2 – Возрастная и гендерная структура персонала коммерческих банков Казахстана за 2022 г.

Примечание: Составлено на основе источника [11].

В структуре управленческого персонала БВУ большую часть занимают мужчины. Например, в Halyk Bank менеджеры среднего звена на 65% представлены женщинами, а должности топ-менеджеров (председатели совета директоров, правления и девять заместителей) отданы мужчинам.

В структуре руководства Форте Банка женщины составляют 57%.

Анализ текучести в БВУ показал самую низкую в квазигоссекторе, оказывающем финансовые услуги. Самая высокая текучесть наблюдается в штате группы «Байтерек», в Аграрно-кредитной корпорации и составляет 17,5%. Самый низкий уровень увольнений за год (0,9%, три) в АО «КазАгро Финанс». Текучесть кадров составила два увольнения за год, или 1,5%, [10].

В годовых отчетах БВУ молодость персонала не комментируется. Но должности финконсультантов или операторов подразумевают быстрый карьерный рост. В основном эти должности занимают вчерашние выпускники вузов или недавно принятые молодые специалисты. Такая модель УП обычно приводит к высокой текучести персонала и абсентизму. В то же время основным показателем, определяющим потребность персонала в БВУ, является добровольная текучесть кадров (рисунок 3).

**Текучесть кадров в 2022 году**

	Принято, чел.	Уволено, чел.	Текучесть персонала	Динамика* численности персонала
Eurasian Bank	2 850			▼ -5,4%
VTB	378		68,0%	▼ -9,2%
HOME CREDIT BANK	1 066		44,3%	▼ -12,7%
NURBANK	715	794	40,2%	▼ -2,8%
JUSAN BANK	2 545		39,0%	▲ +5,4%
centercredit			38,2%	▲ +54,1%
REK	692	554	37,0%	▲ +2,3%
Bereke Bank			35,6%	▼ -15,4%
ForteBank			25,0%	▼ -2,2%
Kaspi.kz			21,9%	▲ +1,3%
Halyk AGROCREDIT	3 261	2 840	19,7%	▼ -2,2%
KazakhExport			17,5%	▲ +72,5%
DAMU	127		14,5%	▲ +5,4%
OTBACBI	78		10,9%**	▲ +2,8%
OIC	265		9,2%	▲ +5,3%
KAZAKHSTAN AGROBANK	27		9,1%	▲ +6,1%
BAITEREK	63		7,4%	▲ +5,6%
KAZAGROFINANCE	29	2	4,5%	▼ -8,0%
KAZAGROFINANCE	63		4,2%	▼ -2,7%
KAZAGROFINANCE	29	2	4,0%	▲ +13,8%
KAZAGROFINANCE	64	3	1,5%	▲ +0,8%
KAZAGROFINANCE	64	3	0,9%	▼ -6,3%

\* информация в годовом отчете не раскрыта  
\* Начало 2023 года и начало 2022 года  
\*\* По центральному аппарату; по филиалам – 7,4%

Источник: годовые отчеты организаций. Организации расположены в порядке убывания уровня текучести

**КУРСИВ**

Рисунок 3 – Добровольная текучесть кадров в коммерческих банках Казахстана

Примечание: Составлено на основе источника [11].

Высокая текучесть кадров в основном связана с низким имиджем и конкурентоспособностью банка, их неспособностью удержать кадры, невысоким качеством найма, подбора и обучения персонала, частными сокращениями и низкой мотивацией. Подвижность персонала можно определить, если сравним его замену на новый персонал. Например, Halyk Bank в 2022 г. принял 3,3 тыс. новых сотрудников взамен 2,8 тыс. вышедших по собственному желанию. Но текучесть показала 19,7%, т.е. самый меньший по сравнению с другими банками [14].

По информации Halyk Bank, если учитывать возраст, самая большая текучесть кадров – 29,8% была среди молодых сотрудников до 30 лет, далее она снизилась до 16,6% среди молодых сотрудников до 50 лет и до 6,4% у работников старшего возраста. По отчету Евразийского банка за год уволилось 2,5 тыс. человек, а принято новых сотрудников в количестве 2,9 тыс., т.е. наблюдалась текучесть кадров около 43%. Этот показатель определил Евразийский банк как один из трех банков, где наблюдается самая большая текучесть персонала после Home Kredit и VTB банков.

В ВТБ текучесть кадров составила 68% и обусловлена менеджерами розничного бизнеса и клиентов МСБ [14]. Это связано с «новой моделью карьерного роста сотрудников розничного бизнеса», где внимание уделяют результатам выполнения КРІ работниками за три месяца испытательного срока. Самый низкий уровень текучести кадров в 9,1% был в Жилстройсбербанке (ЖСБ), [10]. В Сбербанке основной причиной ухода названы личные обстоятельства (396 случаев, или 40%). В 17% указана низкая зарплата, в 14% случаев – низкая возможность карьерного роста. Если рассмотреть карьеру специалиста БВУ, это специалист, старший специалист, начальник отдела и директор. Четыре процента уволившихся пожаловались на однообразие работы. Некоторые отметили «плохую организацию РМ», большой объем обучающих программ и др. [16]. Большое снижение занятости повлекло поглощение Банка ЦентрКредит, Альфа-Банка.

Общий анализ кадров показал, что в БВУ РК недостаточно специалистов – аналитиков, хорошо знающих тонкости КМ, персонального, тайм- и риск-менеджмента (РМ), почти нет применения коучинга, нет развития индивидуального потенциала сотрудника через качественную оценку профессионально значимых специфических критериев и моделей их компетенций, почти нет кадровых менеджеров и т.д.

Исходя из вышеуказанных утверждений, делаем вывод, что главная задача БВУ – обеспечение нужными кадрами для успеха в перспективе.

Рассмотрим вопросы оплаты персонала. Каждый банк имеет свою методику. Некоторые БВУ в отчетах показывают усредненные заработные платы. Например, в ЖСТ оклад менеджеров и специалистов в 2019 г. был равен 266 тыс. и 242 тыс. тенге, если возьмем отдельно у мужчин и у женщин. У руководителей оклад до 705 тыс. тенге у мужчин и до 805 тыс. тенге у женщин. Женщины высшего руководства в среднем получали до 1,9 млн тенге в месяц, а мужчины почему-то получали до 1,4 млн тенге [10].

Помимо твердых окладов сотрудникам есть и оплата по результатам труда.

Например, в ЖСТ ежемесячное вознаграждение за 2019 г. получили по 538 тыс. тенге. В БЦК средний оклад в 2019 г. составлял 395 тыс. тенге. Средняя зарплата мужчин была 428 тыс. и 312 тыс. тенге у женщин. Оклады работников в филиалах были значительно ниже, чем в головных офисах. Например, в г. Туркестане от 207 тыс. тенге в столице и до 134 тыс. в филиалах. Самый высокий оклад по региону у мужчин был в г. Атырау и составил 235 тыс. тенге, самый низкий отмечен в г. Туркестане – 121 тыс. тенге. У женщин больше всего платили в г. Нур-Султане (202 тыс. тенге), меньше всего – в г. Кызылорде (138 тыс.). Halyk Bank отметил, что твердые оклады сотрудников выросли на 15%. В Home Kredit рост оплаты труда – 9% в головном офисе и 3% – на периферии. В Форте банке сотрудники получили 154% и 120% от своих должностных окладов соответственно [15].

Таким образом, мы видим, что заработные платы в БВУ постоянно пересматриваются и решаются на уровне успешности их деятельности. В Казахстане работники БВУ зарабатывают в среднем 267 тыс. тенге в месяц, т.е. имеют одну из самых высоких зарплат по сравнению с другими отраслями и более стабильную работу. Однако конкуренция за РМ в банковской сфере в настоящее время остается высокой, так как в стране всего 21 банк. Главное требование к банкирам – умение работать много часов, справляться с однообразной и монотонной работой.

В основном БВУ проводят поиск и набор кадров самостоятельно, хотя есть Агентство РК по регулированию и развитию финансового рынка. В настоящее время число претендентов на одну банковскую должность составляет семь человек, что гораздо выше обычного – пять или шесть человек.

Все БВУ приглашают перспективных выпускников вузов и специалистов с опытом работы. Но часто выпускники вузов не имеют опыта работы. Ключевыми критериями при выборе кандидатов являются соответствующее образование, высокий уровень квалификации, опыт работы, наличие международных и языковых сертификатов. Кандидаты представляют резюме, эссе и проходят собеседование. Отобранных по итогам рассмотрения документов приглашают на собеседование [17].

Анализ работы с персоналом позволяет нам определить необходимость обоснования применяемых решений, выявление своего опыта и развития оценки труда работающих как элемента системы УП. Повышается значимость оценки знаний персонала, внутренних резервов и

компетентности самих руководителей. Существующие теории УП чаще не могут ответить на усложняющиеся вопросы реального управления БВУ. Многие банкиры подвергают критике теорию управления кадрами за их «непрактичность» и «оторванность» от повседневных реалий, неспособность служить конкретным проблемам практической работы.

По таблице 3 сравним характеристику различных подходов к УП по основным элементам, которая наблюдается в большинстве БВУ РК.

Таблица 3 – Структура основных элементов, формирующих СУП

Содержание элементов системы УП	Классический подход к УП	Современный подход к управлению персоналом
Ресурсы фирмы	Физический и денежный капитал	Физический и денежный капитал. Человеческие ресурсы
Расходы на персонал	Прямые затраты	Долгосрочные инвестиции
Привлечение персонала на фирму	Денежный стимул	Активный поиск. Реклама. Социальные льготы.
Расходы на обучение	Минимальные	Определяются по принципу «затраты – выгода»
Формы обучения	На рабочем месте	Вне фирмы, включая общее образование
Социальная инфраструктура	Отсутствует	Формируются отдельные компоненты по принципу «затраты – выгода»
Стиль руководства	Авторитарный	Определяется ситуацией
Организация труда	Индивидуальная	Индивидуальная, групповая
Регламентация исполнителя	Жесткая	Разная степень свободы в организации труда
Мотивация к труду	Индивидуальная	Сочетание морально-экономических стимулов, использование различных мотивов деятельности
Горизонты (сроки) планирования	Краткосрочный	Период жизненного цикла человеческих ресурсов
Функции кадровых служб	Преимущественно учетные	Преимущественно аналитические и организационные на развитие личного потенциала
Примечание: Составлено автором.		

Из данных таблицы видно, что в современном управлении произошло смещение акцента с административно-регламентирующих методов, ориентированных главным образом на достижение целей организации, на более гибкие, развивающиеся методы, ориентированные на человека и удовлетворение его высших потребностей через раскрытие потенциала. Мы должны понять, что УП организации сегодня есть и должно быть составляющим элементом общего менеджмента. Основной цели УП банков должно быть моделирование работоспособности коллектива во благо организации. Для получения эффективности КМ необходима тесная связь планирования персонала, развития его интересов со стратегией развития БВУ, с количественными и экономическими показателями производства: повышение работы по раскрытию личностного потенциала сотрудников; разработки необходимого пакета бонусов для роста эффективности работы.

Менеджерам не стоит забывать, что кадры сегодня это стратегический фактор, определяющий будущее организации, ведь именно люди делают работу, подают идеи и позволяют банку выжить, достичь целей, победить. Люди ограничивают или увеличивают силу и слабость БВУ.

Личностный потенциал работника состоит из разных подвидов (рисунок 4).



Рисунок 4 – Структура личностного потенциала работника

Примечание: Составлено автором.

Каждый подвид потенциала по-своему важен и предполагает особое рассмотрение и особый подход. Таким образом, трудовой кадровый потенциал – это обобщающий, итоговый показатель человеческого фактора общественного развития. Анализ системы управления коммерческими банками РК показывает, что служба УП занимает особое место. Важнейшей особенностью БВУ, является адаптация персонального и антикризисного менеджмента, но их БВУ используют не в полной мере. Совокупность причин, связанных с современным кризисом, предопределяет увеличение потенциальных рисков для банковского сектора. Банковские риски и угрозы могут принести ущерб не только банку, но и могут оказать влияние на национальную безопасность страны. При этом последствия реализации операционных рисков зачастую превышают потери от реализации традиционных рисков. Поэтому многое зависит от компетентности банковских специалистов и знания ими риск-менеджмента.

В мире существует множество рисков: экономические, финансовые, конкурентные, политические, организационные, социальные, страховые, правовые (законодательные), стихийных бедствий, отраслевые и пр. К внутренним рискам банков относят кредитные, операционные, процентные, рыночные, валютные, риски неплатежеспособности, банкротства и пр.

Существуют и внешние макроэкономические, конкурентные, законодательные риски. Особое место в БВУ занимают кадровые риски. «Это риски, связанные с вероятностью реализации антропогенных угроз, т.е. угроз, исходящих от людей» [18, с. 23].

Кадровые риски включают отсутствие качественного персонала, недостаток коммерческой и финансовой информации и пр. Их делят на общие и на узкоспециализированные. Основой кадровых рисков являются организационные риски. Источником таких рисков могут быть неправильная оценка кандидата при отборе, неверный выбор поиска кандидатов, отсутствие этапа проверки кандидата и др. Должностные риски выражают несоответствие – должности или виду деятельности, целям и поставленным задачам, исполняемым функциям или технологиям. Квалификационно-образовательные риски организуются из-за несоответствия работника занимаемой профессии. Есть риски злоупотреблений и недобросовестности, есть риски мошенничества и злоупотребления доверием банка. Бывают риски сопротивления и несоблюдения сотрудниками нововведений и пр.

Для противодействия таким рискам все банки вынуждены обеспечить собственную безопасность. Поэтому менеджеры банков учитывают как внешние, так и внутренние угрозы. Внешние угрозы направлены на персонал, а внутренние угрозы идут со стороны персонала банка. Специфика проблем кадровой безопасности в банке значительно повышает вероятность реализации угроз по кадровой безопасности. Особенность банковской сферы определяет исключительную опасность ошибок при отборе персонала не только из-за высоких затрат на его

содержание и развитие, но и из-за необходимости обеспечения банковской тайны, вероятность разглашения которой прямо пропорциональна степени текучести кадров в БВУ.

В банке практически все сотрудники имеют доступ к конфиденциальной информации и управлению денежными средствами как самой организации, так и ее многочисленных клиентов. Основная угроза безопасности – разглашение коммерческой тайны и информации о клиентах.

К последствиям кадровых рисков относят текучесть кадров, нарушения трудовой дисциплины, потерю затрат на обучение, финансовые потери, падение производительности труда, снижение имиджа БВУ, быстрое сокращение клиентов, снижение общей прибыли и др.

Существует наука управления рисками – риск-менеджмент. Банковская рискованная политика осуществляется по двум направлениям: предотвращение больших рисков и смягчение, сглаживание необратимых рисков. Для успешного функционирования БВУ в современных условиях обязательным является включение кадровых рисков в состав управляемых. И первым шагом на этом пути является выделение источников возникновения кадровых рисков, соответственно, и предупреждение их появления. Например, стратегия менеджмента в области кадрового риска предусматривает: разработку стратегии – планирование и прогнозирование рисков – анализ кадровой политики банка – SWOT-анализ угроз, возможностей, сильных и слабых позиций БВУ в сфере УП – реализацию кадровой политики – корректировку принимаемых решений.

Управление рисками предполагает их учет и классификацию. Каждый руководитель должен разработать модель управления рисками, где нужно рассмотреть совокупность элементов и направлений управления рисками, включая весь механизм организационно-правовых отношений, возникающих во время реализации кадровых и банковских услуг, операций.

В сравнении с общими показателями банки страны, несмотря на некоторые проблемы и дефицит отдельных специалистов, показывают высокие показатели своей стабильности, внедряя по мере возможности новые технологии, развивая банковский и кадровый менеджмент.

Таким образом, мы видим, что основой обеспечения устойчивости БВУ являются его люди, т.е. его персонал, начиная от директора и заканчивая обслуживающими работниками. Это должна быть единая команда, которая хорошо знает свою работу и конечные цели труда, которая успешно выполняет миссию организации и несет ответственность за порученное дело. Но не всегда кадры работают качественно и не всегда стремятся к быстрому выполнению своих обязанностей с полной отдачей знаний. Поэтому сегодня многое зависит от каждого члена коллектива, от его работоспособности и ответственности.

Учитывая все вышеизложенное, мы можем сказать, что выражение «Кадры решают всё!» в банковской сфере актуально сегодня и сейчас. Руководству БВУ надо приложить все усилия для развития персонала, раскрытия скрытого потенциала сотрудников. В то же время вся работа кадров БВУ должна быть направлена на потенциального клиента, на полное удовлетворение его насущных потребностей. Здесь очень многое зависит от руководителей и специалистов, непосредственно контактирующих с клиентами. Поэтому новая и главная цель любого банка – постоянно повышать качество обслуживания клиентов. Востребованными и актуальными в КМ БВУ на современном этапе являются:

- 1) качественный анализ и оценка личных кадров БВУ;
- 2) внедрение и адаптация КМ и его совершенствование по операциям;
- 3) повышение уровня КМ с учетом нашей специфики и успешного опыта по качеству управления кадрами БВУ.

Данные процессы в банках РК не проводятся или проводятся частично и некачественно. На уровень эффективности КМ влияют:

- ♦ недостаточный уровень образования кадров и нехватка специалистов узкой специализации (риск-менеджеров, аналитиков, кадровиков и др.);
- ♦ проблемы недостаточности правового регулирования;
- ♦ непродуктивное использование ресурсов банка и др.

Все эти проблемы есть в коммерческих банках РК и требуют незамедлительного рассмотрения в управлении персоналом БВУ.

Эмпирический анализ. Управление кадрами банка сегодня это многоаспектный процесс, включающий не только формирование нужных кадров, их использование и развитие, но и раз-

работку мотивации труда с учетом поведения работников, а также качественное правовое обеспечение системы менеджмента в целом. НБК в основном регулирует и контролирует работу БВУ, деятельность которых направлена на достижение своих целей: полнее удовлетворить потребности своих клиентов, получить максимальный объем прибыли, создать имидж банка и дать по мере возможности кадрам «любимую, высокооплачиваемую» работу.

Если банк успешно справится с первой целью и полностью удовлетворит желания клиентов, все остальные цели он получает автоматически, без лишних усилий, так как довольный клиент, купивший услугу банка, завтра вернется к нему еще раз и приведет с собой новых клиентов, создаст положительный имидж банку, поможет получить прибыль на 100%. При этом за счет получения высокой прибыли сотрудники получают хорошую зарплату, премии, возможность повысить свою карьеру и т.д. Персонал будет работать хорошо и полюбит свою профессию, если будет получать хорошее вознаграждение за свой нелегкий труд. Поэтому из всех имеющихся ресурсов руководство БВУ должно дорожить своими кадрами, уделять им больше внимания, создавать особые условия, чтобы развивать и повышать их профессионализм, сохранять и улучшать его состав, так как от их труда полностью зависит благополучие и успех банка.

Ассортимент услуг, предоставляемых совершенными банками, широкий и постоянно обновляется за счет быстрого развития данной сферы, внедрения НТП и НИОКР, увеличения ассортимента предлагаемых услуг и т.д. С появлением коммерческих банков в финансовой сфере Казахстана наблюдается ослабление государственной монополии, одновременно развиваются сегменты банковского рынка, создавая здоровую конкуренцию между участниками этого рынка. Одновременно БВУ осуществляется перераспределение денежных средств между физическими лицами. Например, перераспределяют свободные денежные средства от тех, кто их имеет, тем, кто в них особенно нуждается. Предоставляя различные кредиты населению под определенный процент, БВУ получает прибыль, пополняет капитал. Но в существующих БВУ еще не в полной мере уделяют внимание развитию кадров с учетом их внутреннего потенциала, не используется личный персональный менеджмент. Устранив это, банки получают общее развитие банковской сферы страны и полное решение финансовых проблем.

Одной из четырех основных целей БВУ является возможность дать сотруднику «любимую, высокооплачиваемую работу», поэтому менеджеры должны на постоянной основе изучать своих подчиненных, выявлять их индивидуальные возможности и раскрывать его новые способности, внутренний потенциал и личные желания. Так реализуется банковский маркетинг в кадровой политике. Ученые доказали, что если работник выполняет работу, которая ему нравится, которую он полюбил и хорошо знает, он работает гораздо эффективнее, с большей радостью и воодушевлением. В этом он становится знатоком и профессионалом. На данном этапе развития БВУ проблема с кадрами еще не полностью раскрыта и не до конца рассмотрена и воспринята нашими учеными. Банкиры считают, что если приняли специалиста на работу, он будет хорошо работать, но на практике это далеко не так. Зачастую хорошие работники делают вид, что работают, работают не в полную силу, без особого желания, берегут свое здоровье и силы. Они знают, что надо делать, чтобы не получать замечания.

В вузах Казахстана готовят специалистов широкого профиля, в том числе финансистов для банковской сферы. Фактически сейчас востребованы специалисты с более узкой специализацией, например по работе с должниками, с VIP-клиентами, по рискам, финансист-аналитик, коуч и др.

Не стоит забывать, что в банках имеет место текучесть кадров, оппортунизм сотрудников, растет трудовой абсентизм. Не стоит забывать, что все работающие относятся к числу потенциальных фрикционных безработных, так как каждый сотрудник может в любое время уволиться, если найдет лучшее, по его мнению, рабочее место. Например, рядом с домом или более высокооплачиваемую должность, лучшую работу и др., есть и другие причины: перемена места жительства, перевод супруга (супруги) в другой город, болезнь близкого человека и т.д. Поэтому у отдела кадров банка появляются новые задачи: сохранить работающий персонал, постоянно развивать его мотивацию и стимулировать [16].

Новый подход к управлению кадрами предполагает новый отбор персонала с дополнительными требованиями. Кроме традиционных качеств, таких как опыт, знания, профессионализм, современный специалист должен владеть креативным мышлением, новым потенциалом, быть

гибким, уметь быстро адаптироваться к меняющимся условиям, иметь желание при необходимости учиться и переобучаться с учетом веяний нового времени. Поэтому кроме стандартных способов оценки персонала руководитель прибегает к качественной оценке, куда входит учет творческих качеств и личного потенциала личности [19].

Потребность банка в кадрах напрямую зависит от его организационной структуры, взаимосвязи управления, объема операций, производительности труда и квалификации специалистов при организации труда и УП, руководство банка использует правовые, распорядительные, организационные и нормативно-методические документы.

В банковской работе желательно использовать новые кадровые технологии. Например, по формированию персонала – кадровый маркетинг, кейс-интервью, тестирование, интервью по компетенциям. По оплате труда желательно применять дифференцированную систему вознаграждений (грейдовую систему), включая систему всеобщего признания заслуг и достижений работников. Новинкой является оценка индивидуального вклада сотрудника через качественную оценку профессионально значимых специфических для БВУ критериев и моделей его компетенций и личного потенциала. Технология разработки планов карьеры и индивидуального развития сотрудников должна строиться на оценке их компетенции и возможностей с учетом всех уровней работы по системе «360 градусов».

В технологии оценки (аттестации) персонала необходимо использовать ассесмент-центр, или метод «360 градусов». При высвобождении кадров использовать лизинг персонала или аутсорсинг, херхайтинг и др.

Во всех БВУ риск-менеджмент используют не на должном уровне. Это связано в основном с нехваткой специалистов – риск-менеджеров.

Текущая работа с кадрами банка предполагает использование грейдинга персонала, тайм-, риск-, сейлз-, персонального и стресс-менеджмента, управление конфликтами, коучинг и др. В технологии обучения и развития персонала важно применять ролевые и деловые игры, кейсы, развитие отношений обратной связи, особенно в управлении «снизу – вверх», создание открытых обсуждений возникающих проблем, создание малых проектных групп по разработке и реализации текущих перспективных проектов, развитие систем инновационных технологий по знаниям и др. [19].

Все вышеперечисленные технологии также не используются кадровиками БВУ РК.

## Результаты

Управление персоналом – это непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мышления, размышления и рассуждения, внутреннюю мотивацию работников для получения максимальной отдачи знаний, а следовательно, достижения высоких результатов труда во благо успешного функционирования БВУ. Главной целью работы с персоналом в условиях свободных рыночных отношений становится лепка новой личности, владеющей высокой ответственностью и дисциплиной, устойчивой психологией, высоким профессионализмом, чувством со-владельца или хозяина банка. Руководителям БВУ для создания «команды» важно сочетать как внешние, так и внутренние источники набора кадров: учитывая как преимущества, так и недостатки. Желательно использовать аутстаффинг.

Выполнение стратегии БВУ потребует изменения мышления и внедрения новых процессов изменения корпоративной культуры банка.

Основной ориентир на клиента и на удовлетворение его потребностей потребует объединения всех функций персонала для максимально быстрого и качественного обслуживания клиента, а также на улучшение результативности работы банка через целенаправленный процесс сервиса, внедрение новых видов услуг, опережающих предложение конкурентов.

Ежегодно в банке надо проводить текущую оценку всех сотрудников – аттестацию. Она помогает получить профессионально-деловой портрет своего среднестатистического сотрудника, подготовить резерв и продуктивно работать с молодыми специалистами, сравнивая их с высококвалифицированным банковскими сотрудниками, с их опытом.

В зарубежных БВУ работа руководства заключается не только в получении прибыли, но и в проведении постоянной работы по привлечению как можно большего количества потенциаль-

ных клиентов. Анализ банков Европы и США показывает, что имеющиеся условия работы у зарубежных сотрудников намного лучше, чем у наших. Создавая лучшие условия и изучая проблемы персонала, высшие топ-менеджеры действуют не только для исполнения целей банка, но и для получения интересов работающими сотрудниками и обслуживаемыми клиентами. Например, в Германии более опытные специалисты получают заработную плату намного выше, чем менее профессиональные специалисты. А во Франкфурте оплата труда намного превышает утвержденные стандарты, согласно квалификации кадров и высоким интересам к выполнению дел (источник данных Немецкого союза банкиров (DBV)). Обычные сотрудники получают ежемесячный оклад от 2349 до 2835 евро в месяц; кассиры – от 2449 до 3063 евро; финансовый или кредитный советник получает от 3208-4056 евро в месяц, а специальный советник по делам частного бизнеса – от 3700 до 4413 евро; специалисты на руководящих должностях получают в среднем на 32% больше простых работников. Все сотрудники получают ежегодные бонусы в виде 13-й зарплаты [20]. Это говорит о многом и дает повод к размышлению.

В банках Казахстана большое внимание уделяется новинкам техники и технологий. Они заполняют практически все аспекты деятельности банков, и зачастую менеджеры полностью забывают о существовании сотрудников. Но все практики знают, что люди, работающие по узкой специализации, имея большой опыт и интерес, делают работу более эффективно и продуктивно, с применением качественных новинок в этой сфере.

Как и в любой организации, в банковских структурах есть свои спецлидеры и есть рядовые специалисты. Лидер – это самый продвинутый, самый профессиональный, самый грамотный, самый активный, самый быстрый, самый понимающий, самый уважаемый, самый дисциплинированный человек – одним словом, самый или авторитет в коллективе. Лидер может увлечь за собой остальных сотрудников и решит проблему банка в кратчайшие сроки и наилучшим образом. Наставник молодого Александра Македонского говорил: «Первое правило войны: делай то, что приказываешь своим людям. Не больше и не меньше!» И эти слова сегодня как никогда актуальны. Поэтому современным банкирам надо выявлять и привлекать к управлению лидеров, которые увлекут весь персонал общими целями, «зажгут» сотрудников изнутри для выполнения будущих работ. При этом инструментами повышения эффективности работающих является более широкое внедрение мотивации персонала, что увеличит возможности взаимосодействия в коллективе, гарантии получения дополнительных бонусов, льгот, привилегий, нового интереса в результатах труда и своих, личных целей.

Мотивация в целом побуждает человека к желанию лучше и быстрее работать. Суметь замотивировать сотрудника – значит предложить ему цель либо вызвать внутренний интерес, ради которого он станет выполнять трудовые функции с энтузиазмом или большим желанием и радостью.

В мире труда существует два вида мотивации: материальная и моральная (символическая). Материальная мотивация предполагает заинтересованность работника через ощущаемую ценность, т.е. реальный интерес получения чего-либо. В первую очередь, это могут быть деньги или достойная оплата будущего труда. Деньги начинают мотивировать работника, если он реально увидит связь между работой и оплатой на своем счете: хорошо поработал – получил премию, сдал проект раньше срока – получил прибавку к окладу, сработал лучше – выделили субсидии и т.п.

Далее возможен рост личной карьеры, т.е. не стоит забывать, что каждый сотрудник мечтает о своем росте в должности и возможности показать свои возможности, неиспользованный потенциал на работе.

И третий важный инструмент – это возможность получить дополнительные льготы или привилегии в виде путевки, денег на ежедневный проезд, талоны на питание, получение квартиры и т.д.

Материальная мотивация сильно влияет на труд сотрудника, увеличивая количество желающих на получение выгодной ипотеки, получение выгодного кредита.

Символическая мотивация способствует побуждению человека к работе через самостоятельное внутреннее решение, путем раскрытия своего потенциала или своих возможностей и способностей. Его как лучшего работника ставят в пример другим сослуживцам, приглашают к участию в принятии важных действий, к управлению банком.

При осознании того, что его на работе уважают, что его советы слушают, что его идеи поощряются, у работника начинает расти собственная ответственность за выполняемые обязанности. Он понимает, как важен на производстве. Он понимает, что ему доверяют, что на него рассчитывают. В человеке появляется лояльность к организации и повышается чувство стабильности в завтрашнем дне, одновременно растет эффективность труда работника. В коллективе зарождается командный дух, который развивает теплые отношения между партнерами по работе, повышая взаимосотрудничество и здоровый климат в коллективе, что играет немаловажную роль в КМ. С другой стороны, работник, чувствуя себя в комфортной зоне, менее подвержен стрессу, конфликтам, окружающий его комфорт повышает эффективность работы, уменьшает оппортунистические взгляды на имеющиеся недоработки, снижает абсентизм. Но так как банк – коммерческая организация, стимулирование труда должно идти параллельно с финансовой дисциплиной и ответственностью.

Улучшение собственного имиджа, повышение внутриколлективных отношений, сглаживание возникающих междоусобиц поможет банку быстрее решать возникающие конфликты и быстрее продвинуться по рейтингу к наилучшим, передовым банкам РК, повысить свой имидж, достигнуть свои цели. Имеет место прямой взаимосвязи клиента и сотрудника банка. В целом БВУ получает всенародное признание, растет общее доверие, повышается статус банка и появляются постоянные клиенты или приверженцы. Не стоит забывать, что сегодня каждый житель РК выбирает свой банк или «самый», т.е. самый надежный, самый лучший, самый популярный, самый хороший, самый привлекательный и т.д. Резюмируя проведенный анализ, можно сделать следующие выводы:

- ♦ продолжение кризисной ситуации в экономике РК, уровень имеющихся негативных экономических явлений грозят банкам потерей квалифицированных кадров;
- ♦ антикризисная работа БВУ наряду с расширением банковских услуг предполагает проведение задачи «улучшения информационной системы менеджмента и операционной прибыльности», которая требует вложения инвестиций в персонал и информационные технологии, повсеместного проведения оперативных ИТ-нововведений, сопровождаемых профессиональной работой со своими кадрами;
- ♦ сохранение и увеличение числа основных сотрудников определяют вовлечение в исполнение работ одних работников при увольнении других.

Оценка эффективности УП основана на информации о работниках: их профессиональные, квалификационные знания, производственная и новаторская активность, половозрастные характеристики, психологические параметры, продвижение по службе и т.д. Она тесно связана с КМ банка и своими успехами способна активизировать руководителя, вносить в него эффективные коррективы. В целом оценка эффективности УП необходима для улучшения функционирования работы с кадрами и определения реакции со стороны работников на эффективность УП. Она может выступать мощным операционным рычагом роста результативности управления кадрами банка. Для этого надо знать, что делать, как делать, кем делать, в каком соотношении находиться с другими видами управленческого процесса. При этом уделить внимание критериям контроля и оценки персонала конкретного руководителя, трудовым показателям организации или особенностям труда исполнителей. Важно отметить, что в сложившейся ситуации организационные механизмы управления больше приспособляются к выявлению новых проблем и выработке новых решений, чем к контролю уже принятых. Маневренность и оперативность сервис-менеджмента в современный период ценится значительно выше пунктуального соблюдения планов и стратегий, требующих постоянных корректив с учетом постоянно происходящих изменений на рынке и роста требований к качеству услуг и их совершенствованию.

## **Заключение**

В нашей статье мы попытались раскрыть теоретико-прикладные аспекты развития и адаптации КМ в коммерческих банках Казахстана. В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

1) Современные тенденции развития КМ в экономике требуют пересмотра его принципов в сфере интеллектуальных услуг. Главное внимание направляется на социальный и личный

факторы УП, т.е. на человека, на то, чтобы делать его усилия более эффективными, основанными на доверии к руководителям и клиентам. КМ формирует коммуникации между людьми, раскрывает и определяет индивидуальный вклад каждого работающего в общий результат.

2) Независимо от имеющихся проблем финансовая система Казахстана в лице БВУ постепенно приходит к своему совершенству и идет к росту качества продаж своих услуг, равняясь с мировыми стандартами. Исследуемая тема очень актуальна и важна для экономики РК, так как банки, являясь посредниками обеспечения денежными средствами населения страны, в т.ч. кредиторов и заемщиков, продавцов и покупателей, ставят во главу финансового положения страны развитие отечественного КМ.

Общие выводы по деятельности персонала БВУ РК.

1) Персонал БВУ есть крупномасштабный потребитель офисной и коммуникационной техники, программного обеспечения.

2) Информатизация и цифровизация внедрения интеллектуального труда снизили трудозатраты на стандартизированных операциях, повысили полезную отдачу и реализуемость творческого, созидательного потенциала. Достигается значительная экономия сил и времени, трудозатрат и нормозатрат, разных ресурсов и возможностей в процессе нахождения, разработки и сообщения информации, обоснования и реализации новых решений, в моделировании и освоении программ и т.п.

3) Большинство руководителей БВУ считают своим приоритетом повышение производительности труда, эффективности производства за счет использования информационных технологий (ИТ) и менеджмента.

4) Идет совершенствование потенциала собственных кадров: повышение уровня образованности и профессионализма, изменение систем организации труда и мотивации персонала, культивирование творческого отношения к труду. Активность рядовых работников стимулируют, наделяя их большей степенью ответственности за результативность операций и дополнительными правами. КМ ведет к становлению развития рынков труда, финансового капитал, в т.ч. венчурного, роста банковских услуг.

5) Применяют новые формы и виды вознаграждения работников в виде акций и опционов, оплаты по результатам работы, а не по отработанному времени, что нацеливает участников производства на перемены, личную инициативу, повышение результативности труда.

6) Организационно-управленческие преобразования, повышают экономичность цепных структур, снижая издержки, улучшая качество обслуживания, стимулируя накопление капитала и расширение рынков.

7) Наблюдается обострение внутри отраслевой конкуренции.

8) Растущий упор на инновации во всех сферах банковского и кадрового менеджмента от технологий до способов обслуживания.

9) В качестве узких мест в КМ БВУ можно назвать такие факторы, как недостаточность уровня образования топ-менеджеров, отсутствие необходимой квалификации у специалистов, отсутствие необходимых навыков в работе с клиентами, незнание психологии взаимоотношений и др.

Для эффективного УП банка и повышения его работоспособности в долгосрочной перспективе мы предлагаем новые пути развития КМ:

- ♦ совершенствование мотивации и квалификации сотрудников, профобучение и создание благоприятных условий для работающих кадров;

- ♦ постоянное развитие личного потенциала сотрудников;

- ♦ внедрение и адаптация персонального, риск- и тайм-менеджмента в деятельность штатных кадров, постоянное выявление своих лидеров.

Система взглядов на КМ сферы услуг в условиях современной экономики может быть названа термином «тихая революция», поскольку она ничего не ломает, а лишь дополняет их, приспособляя к новым условиям.

Инновационным подходом к системе КМ в БВУ являются информационные технологии, которые позволяют ускорение бизнес-процессов, связанных с автоматизацией и делегированием рутинных процессов рекрутмента, уменьшение трудоемкости многих видов работы с кадراً

ми, возможность индивидуализации и персонализации работы с людьми, расширение штата за счет «удаленных» и мобильных сотрудников, появление новых перспектив банковской деятельности и т.п.

Желательно увеличить развитие использования новых технологий в соответствии с мировыми и передовыми отечественными достижениями. Таким образом, развитие, совершенствование и моделирование КМ в банках РК будет обеспечивать стабильность БВУ, увеличение их прибыли в долгосрочной перспективе наряду с получением удовлетворенности как персонала, так и потенциальных клиентов.

## ЛИТЕРАТУРА

- 1 Калашников А.Н., Пянзина Ю.Ю., Кублин И.М., Фомин Р.В. Использование программных решений бизнес-аналитики как инструмент повышения конкурентоспособности компаний и регионов // Экономика устойчивого развития. – 2022. – № 1(37). – С. 289–292.
- 2 Бреус А.В., Кублин И.М., Демьянченко Н.В., Воронов А.А. Реализация маркетинговой стратегии компании в условиях новых возможностей и ограничений // Практический маркетинг. – 2023. – № 9(295). – С. 35–41.
- 3 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации – М.: Инфра. – М, 2007. – 512 с.
- 4 Ожегов С.И. Словарь русского языка. 70000 слов. 23-е изд., испр. – М.: Русский язык, 1991. – 917 с.
- 5 Закон Республики Казахстан от 31 августа 1995 года № 2444 О банках и банковской деятельности в РК (с изменениями и дополнениями по состоянию на 01.07.2023 г.) URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=1003931&show\\_di=1](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=1003931&show_di=1)
- 6 Абдулманов Э. Самые надежные банки на январь 2023 года: Коэффициент достаточности основного капитала БВУ РК. 2023. URL: [dzen.ru/a/ZAAanqTA02U6B24n](https://dzen.ru/a/ZAAanqTA02U6B24n)
- 7 Абдигалиева А.С., Серикбаева Ж.Д. Особенности финансовой устойчивости банков второго уровня // Научные исследования XXI века. – 2023. – №. 6. – С. 147–154.
- 8 Рейтинг банков Казахстана в 2023 году на основе Moody's, S&P и Fitch. URL: <https://bizmedia.kz/2023/01/26/rejting-bankov-rk-v-2023-ot-moody-s-p-fitch/?nowprocket=1>
- 9 Сокращение банков второго уровня. URL: <https://mk-kz.kz/economics/2023/10/01/pochemu-v-kazakhstan-zakryvayutsya-banki-vtorogo-urovnya.html>
- 10 Бекишев Э. Какие банки РК можно считать самыми устойчивыми и надёжными? Рейтинги международных агентств, качество портфеля и пруденциальные нормативы по крупнейшим БВУ РК. 2022. URL: [dzhk.kz/novosti/kakie-banki-rk...samymi...nadjozhnymi](https://dzhk.kz/novosti/kakie-banki-rk...samymi...nadjozhnymi)
- 11 Финансовые результаты и презентации. Отчеты Народного банка за 2023 год. URL: <http://halykbank.com/financial-results>
- 12 15 Top Talent Management Practices for Banking in 2024. URL: [blog.darwinbox.com/talent-management-in-banking-...](https://blog.darwinbox.com/talent-management-in-banking-...)
- 13 Оцифровка HR-процессов: как Halyk упростил процесс найма персонала. URL: [lsm.kz/ocifrovka-hr-processov-kak-halyk-uprostit-...](https://lsm.kz/ocifrovka-hr-processov-kak-halyk-uprostit-...)
- 14 Ахримушкин В. С какой скоростью банки Казахстана меняют персонал. [kz.kursiv.media](https://kz.kursiv.media) Банки и фина... Газета № 40.27.10.2023.
- 15 Сколько в среднем зарабатывают банкиры в Казахстане? URL: [optimism.kz/2022/06/06/skolko-v-srednem-...](https://optimism.kz/2022/06/06/skolko-v-srednem-...)
- 16 Кого нанимают на работу банки Казахстана. 09.10.2020 // «Курсив» систематизировал сведения о персонале БВУ. URL: [banker.kz/news/kogo-nanimayut-na-rabotu-banki-...](https://banker.kz/news/kogo-nanimayut-na-rabotu-banki-...)
- 17 Текущее состояние банковского сектора РК по состоянию на 01.01.2024. Агентство РК по регулированию и развитию финансового рынка. URL: [gov.kz/memleket/entities/ardfm/documents/details/...](https://gov.kz/memleket/entities/ardfm/documents/details/...)
- 18 Булатенко М.А. Меры обеспечения кадровой безопасности // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 2. URL: [progressive-economy.ru/wp-content/uploads/2024/03... ..](https://progressive-economy.ru/wp-content/uploads/2024/03...)
- 19 Власова А.А., Дмитраченко Ю.А. Особенности инновационной деятельности в управлении персоналом // Управление трудовыми ресурсами. – 2024. – № 5.
- 20 Крутикова Г. Зарплата банковского работника в Германии. 2023. URL: <https://germania.one/skolko-zarabatyvajut-bankovskie-rabotniki-v-germanii/>

## REFERENCES

- 1 Kalashnikov A.N., Pjanzina Ju.Ju., Kublin I.M., Fomin R.V. (2022) Ispol'zovanie programmnyh reshenij biznes-analitiki kak instrument povyshenija konkurentosposobnosti kompanij i regionov // Jekonomika ustojchivogo razvitija. No. 1(37). P. 289–292. (In Russian).
- 2 Breus A.V., Kublin I.M., Dem'janenko N.V., Voronov A.A. (2023) Realizacija marketingovoj strategii kompanii v uslovijah novyh vozmozhnostej i ogranichenij // Prakticheskij marketing. No. 9(295). P. 35–41. (In Russian).
- 3 Kibanov A.Ja. (2007) Upravlenie personalom organizacii – M.: Infra. M, 512 p. (In Russian).
- 4 Ozhegov S.I. (1991) Slovar' russkogo jazyka. 70000 slov. 23-e izd., ispr. M.: Russkij jazyk, 917 p. (In Russian).
- 5 Zakon Respubliki Kazahstan ot 31 avgusta 1995 goda No. 2444 O bankah i bankovskoj dejatel'nosti v RK (s izmenenijami i dopolnenijami po sostojaniju na 01.07.2023 g.) URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=1003931&show\\_di=1](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=1003931&show_di=1). (In Russian).
- 6 Abdulmanov Je. (2023) Samye nadezhnye banki na janvar' 2023 goda: Kojefficient dostatochnosti osnovnogo kapitala BVU RK. URL: [dzen.ru/a/ZAAanqTA02U6B24n](https://dzen.ru/a/ZAAanqTA02U6B24n). (In Russian).
- 7 Abdigaliev A.S., Serikbaeva Zh.D. (2023) Osobennosti finansovoj ustojchivosti bankov vtorogo urovnja // Nauchnye issledovanija XXI veka. No. 6. P. 147–154. (In Russian).
- 8 Rejting bankov Kazahstana v 2023 godu na osnove Moody's, S&P i Fitch. URL: <https://bizmedia.kz/2023/01/26/rejting-bankov-rk-v-2023-ot-moodys-sp-fitch/?nowprocket=1>. (In Russian).
- 9 Sokrashhenie bankov vtorogo urovnja. URL: <https://mk-kz.kz/economics/2023/10/01/pochemu-v-kazahstane-zakryvayutsya-banki-vtorogo-urovnya.html>. (In Russian).
- 10 Bekishev Je. (2022) Kakie banki RK mozno schitat' samymi ustojchivymi i nadjozhnymi? Rejtingi mezhdunarodnyh agentstv, kachestvo portfelja i prudencial'nye normativy po krupnejshim BVU RK. URL: [dzhk.kz/novosti/kakie-banki-rk...samymi...nadjozhnymi](https://dzhk.kz/novosti/kakie-banki-rk...samymi...nadjozhnymi). (In Russian).
- 11 Finansovye rezultaty i prezentacii. Otchet Narodnogo banka za 2023 god. URL: <http://halykbank.com/financial-results>. (In Russian).
- 12 15 Top Talent Management Practices for Banking in 2024. URL: [blog.darwinbox.com/talent-management-in-banking-...](https://blog.darwinbox.com/talent-management-in-banking-...) (In English).
- 13 Ocifrovka HR-processov: kak Halyk uprostil process najma personala. URL: [ism.kz/ocifrovka-hr-processov-kak-halyk-uprostil-...](https://ism.kz/ocifrovka-hr-processov-kak-halyk-uprostil-...) (In Russian).
- 14 Ahrumushkin V. S kakoj skorost'ju banki Kazahstana menjajut personal. [kursiv.media](https://kursiv.media) Banki i fina... Gazeta No. 40.27.10.2023. (In Russian).
- 15 Skol'ko v srednem zarabatyvajut bankiry v Kazahstane? URL: [optimism.kz/2022/06/06/skolko-v-srednem-...](https://optimism.kz/2022/06/06/skolko-v-srednem-...) (In Russian).
- 16 Kogo nanimajut na rabotu banki Kazahstana. 09.10.2020 // «Kursiv» sistematiziroval svedeniya o personale BVU. URL: [banker.kz/news/kogo-nanimayut-na-rabotu-banki-...](https://banker.kz/news/kogo-nanimayut-na-rabotu-banki-...) (In Russian).
- 17 Tekushhee sostojanie bankovskogo sektora RK po sostojaniju na 01.01.2024. Agentstvo RK po regulirovaniju i razvitiju finansovogo rynka. URL: [gov.kz/memleket/entities/ardfm/documents/details/...](https://gov.kz/memleket/entities/ardfm/documents/details/...) (In Russian).
- 18 Bulatenko M.A. (2024) Mery obespechenija kadrovoy bezopasnosti // Progressivnaja jekonomika. No. 2. URL: [progressive-economy.ru/wp-content/uploads/2024/03/...](https://progressive-economy.ru/wp-content/uploads/2024/03/...) (In Russian).
- 19 Vlasova A.A., Dmitrachenko Ju.A. (2024) Osobennosti innovacionnoj dejatel'nosti v upravlenii personalom // Upravlenie trudovymi resursami. No. 5. (In Russian).
- 20 Krutikova G. (2023) Zarplata bankovskogo rabotnika v Germanii. URL: <https://germania.one/skolko-zarabatyvajut-bankovskie-rabotniki-v-germanii/>. (In Russian).

**СЕЙСЕКЕНОВА М.Б.,\*<sup>1</sup>**

Э.Ф.К., ОҚЫТУШЫ-ДӘРІСКЕР.

\*e-mail: [m.seisekenova@mail.ru](mailto:m.seisekenova@mail.ru)

ORCID ID: 0009-0001-9633-3082

<sup>1</sup>І. Жансүгіров атындағы Жетісу университеті,  
Талдықорған қ., Қазақстан

## ҚАЗАҚСТАННЫҢ ҚАРЖЫ НАРЫҒЫНДА КОММЕРЦИЯЛЫҚ БАНКТЕР ПЕРСОНАЛЫН ДАМУ ТҮРІНДЕГІ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ

### Андатпа

Қазіргі уақытта коммерциялық банктерде адам ресурстарын басқарудың түбегейлі жаңа тәсілдерін жетілдіру және іске асыру қажеттілігі туындап отыр, өйткені қаржы жүйесі кез келген елдің дамуының негізгі

және маңызды салаларына жатады. Мақаланың өзектілігі Екінші деңгейдегі банктердің (ЕДБ) тұрақтылығы мен сенімділігін арттыру үшін кадрлық менеджментті (КМ) дамыту қажеттілігіне негізделген. Бұл мақалада Қазақстан Республикасының қазіргі банктерінің және оның кадрларының қызметі қарастырылған, нарықтағы қалыптасқан жағдайды ескере отырып, қызметкерлердің біліктілігін арттыруды дамыту және талдау, еңбек жағдайларын ынталандыру және жақсарту арқылы банктердің жұмысын жақсарту тәсілдері ұсынылған. КМ философиясында қызметкерлер ұйымның активтері, еркін нарықтық қатынастар жағдайында қорғалуы және көбейтілуі қажет ең құнды капитал болып табылады. Бұл басқару құрылымына да, ұйымның еңбек және КМ саясатына да ерекше талаптар қояды. Қазіргі уақытта Қазақстанда 21 коммерциялық банк жұмыс істейді. Олар ел экономикасының тіршілігінің негізін құрайды. Оларсыз қазіргі қоғам өмір сүре алмайды, өйткені банктер халықтың барлық төлемдерін жүзеге асырады, кәсіпорындардың бәсекеге қабілетті қызметін қалыптастырады, депозиттерде ақша қаражатын сақтайды, несиелердің қажетті көлемін бөледі, түрлі қаржылық және басқа да қызметтерді жүзеге асырады. Банктік персонал ел экономикасының барлық салаларын дамытуға ықпал етеді, жеке және заңды тұлғаларды олардың үздіксіз жұмыс істеуі үшін қажетті ақшамен қамтамасыз етеді. Бұл мақалада банктер қызметі өз пайдасын алу үшін жасалған заңды тұлғалар ретінде қарастырылады. Статистика бойынша Қазақстан банктерінде жоғары өтімділік пен еңбек өнімділігіне қол жеткізе отырып, жеткілікті капиталды, активтердің сапалы құрамын құру арқылы банктердің тұрақтылығы мен орнықтылығын қамтамасыз ететін білікті қызметкерлердің көп саны жұмыс істейді. Осы мәселелердің барлығын оның басшылығымен жақсы дайындалған, кәсіби кадрлар шеше алады.

**Тірек сөздер:** банк жүйесі, екінші деңгейлі банк, персонал, кадрлық менеджмент, мотивация, мансаптық өсу, қызметкерлердің әлеуеті.

**SEISEKENOVA M.B.,\*<sup>1</sup>**

c.e.s., senior-lecturer.

\*e-mail: m.seisekenova@mail.ru

ORCID ID: 0009-0001-9633-3082

<sup>1</sup>Zhetysu University named after I. Zhansugurov,  
Taldykorgan, Kazakhstan

## **FEATURES OF STAFF DEVELOPMENT OF COMMERCIAL BANKS IN THE FINANCIAL MARKET OF KAZAKHSTAN**

### **Abstract**

Currently, there is a need to streamline and implement completely new methods of bank personnel management, as the banking system and related finances are the most important and most crucial branch of the economy for the development of each country in free market relations. The relevance of the article lies in the need to develop human resources management (HRM) to increase the stability and reliability of second-tier banks (STB) in Kazakhstan. This article examines the activities of modern banks of the Republic of Kazakhstan and its personnel, suggests ways to improve the work of banks through the development and analysis of staff training, motivation and improvement of working conditions, taking into account the current market situation. In the philosophy of HRM, employees are the assets of the organization, the most valuable capital, which must be protected and multiplied in conditions of free market relations. This places special demands on both the management structure and the organization's labor and HRM policy. Currently, there are 21 commercial banks operating in Kazakhstan. They represent the basis of the vital activity of the country's economy. Without them, modern society cannot exist, since banks carry out all payments to the population, form competitive activities of enterprises, save money on deposits, allocate the necessary amount of loans, provide various financial services, etc. The banking staff contributes to the development of all sectors of the country's economy, providing individuals and legal entities with the necessary funds for their smooth operation. In this article, banks are considered as legal entities whose activities are aimed at making their profits. According to statistical data, Kazakhstan's banks currently employ many qualified employees. They ensure the stability and sustainability of banks through the creation of sufficient capital, quality composition of assets, achieving high liquidity and labour productivity. And all these issues can be solved by well-trained, professional staff with their management.

**Key words:** banking system, second-tier bank, personnel, human resource management, motivation, career growth, potential of employees.

Дата поступления статьи в редакцию: 04.07.2024