

МРНТИ 06.81.65
УДК 331
JEL J50, J53, M14, M54

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2025-1-2-397-409>

БАЛТАБАЕВ Б.Ж.,*¹

докторант.

*e-mail: bbaltabaev1985@mail.ru

ORCID ID: 0000-0001-6403-3731

СМАГУЛОВА З.К.,¹

к.э.н., PhD, доцент.

e-mail: smagulova1111@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-3759-5741

КРАКОВЕЦКАЯ И.В.,²

д.э.н., профессор.

e-mail: inna_krakov@mail.ru

ORCID ID: 0000-0001-9424-5153

¹Международный университет Астана,

г. Астана, Казахстан

²Национальный исследовательский
Томский государственный университет,

г. Томск, Россия

GHRM КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БАНКОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация

В условиях стремительного технологического прогресса и растущего внимания к вопросам устойчивого развития банки сталкиваются с необходимостью совершенствовать свою кадровую практику. Концепция Green Human Resource Management (GHRM) нацелена на интеграцию экологических ценностей и принципов устойчивости в процессы управления персоналом и в последние годы получает все большее признание в банковском секторе. Цель данной работы – обосновать значимость GHRM как фактора повышения эффективности банков в условиях цифровой трансформации. В статье проанализированы основные теоретические подходы к GHRM, показана взаимосвязь между «зелеными» HR-практиками, использованием цифровых технологий и производственными показателями банков. Особое внимание уделено эмпирическому исследованию, основанному на опросе банковских служащих в Казахстане, который продемонстрировал влияние GHRM-инициатив на мотивацию, лояльность и производительность сотрудников. Результаты указывают, что внедрение экологических инициатив, таких как снижение бумажного документооборота, программы энергосбережения и экологическое обучение персонала, способствует оптимизации бизнес-процессов, повышает уровень вовлеченности персонала и поддерживает репутацию банка. Цифровая трансформация при этом рассматривается в качестве катализатора для более эффективного внедрения экологических практик за счет автоматизации и аналитики больших данных. Научная значимость статьи состоит в обосновании GHRM в контексте цифровых преобразований компаний, в том числе и банковского сектора, а практическая ценность – в разработке рекомендаций для топ-менеджмента по интеграции «зеленых» HR-практик в стратегию банка.

Ключевые слова: фактор повышения эффективности, экологические инициативы, цифровая трансформация, банковский сектор, банки второго уровня (БВУ), управление человеческими ресурсами, устойчивое развитие.

Введение

В современном мире финансовый сектор выступает одним из главных драйверов экономического роста, обеспечивая непрерывную циркуляцию капиталов и развитие предпринимательской деятельности. В то же время усиление экологической повестки, глобальные инициативы по сокращению углеродного следа и рост общественного интереса к проблемам устойчивого развития стимулируют банки к пересмотру традиционных моделей ведения бизнеса. Сегодня

от финансовых институтов ожидается не только оказание качественных банковских услуг, но и демонстрация социальной и экологической ответственности [1]. Под этим углом зрения возникает потребность в исследовании роли Green Human Resource Management (GHRM) как элемента, который способен повысить конкурентоспособность, привлекательность для клиентов и сделать вклад в устойчивое развитие.

Одновременно с экологической повесткой на передний план выходит цифровая трансформация банковской сферы. Цифровизация охватывает практически все аспекты деятельности банков: от клиентского сервиса и автоматизации бэк-офисных процессов до развития мобильных приложений и инновационных платежных сервисов [2]. Новые цифровые технологии позволяют улучшать качество услуг, создавать дополнительные ценности для клиентов, а также повышать эффективность внутренних процессов. Для управления этими процессами требуются сотрудники с особыми компетенциями в области цифровых навыков, анализа данных и проектного управления. На стыке двух тенденций – экологизации и цифровизации – формируется особое направление в HRM, нацеленное на то, чтобы обеспечить банкам долгосрочную устойчивость, одновременно повышая их эффективность.

Экологическая и социальная ответственность все чаще воспринимается рынком как фактор репутационных преимуществ и дополнительный критерий для клиентов, партнеров и инвесторов при выборе финансового учреждения. При этом одним из наиболее влиятельных внутренних факторов, формирующих экологическую и инновационную корпоративную культуру, остаются системы управления человеческими ресурсами. В рамках GHRM рассматриваются такие инструменты, как экологический найм, «зеленое» обучение и развитие сотрудников, а также экологически ориентированная система вознаграждения и оценка результатов деятельности [3]. Данные практики позволяют сформировать осознанное отношение сотрудников к вопросам ресурсосбережения, снижения отходов и эффективной реализации «зеленых» инициатив.

Ряд исследователей отмечает, что эффективность практик GHRM во многом возрастает при взаимодействии с продуманной стратегией цифровой трансформации [4]. Новые технологии, такие как аналитика больших данных, машинное обучение и автоматизация HR-процессов, способны снизить бумажный документооборот, повысить прозрачность, скорость принятия решений и вовлеченность персонала в экологические программы. Таким образом, цифровизация не только облегчает внедрение «зеленых инициатив», но и позволяет более точно измерять и контролировать их влияние на производительность и финансовые результаты банка.

Актуальность данной темы исследования обусловлена рядом факторов. Во-первых, в рамках перехода к «зеленой» экономике возникает потребность в более глубоком понимании роли кадрового управления в достижении целей устойчивого развития. Во-вторых, банки, находясь в условиях жесткой конкуренции, стремятся повышать качество сервиса и оптимизировать расходы, что делает цифровую трансформацию критически важной [5]. В-третьих, экологические аспекты все активнее входят в контекст социального лицензирования бизнеса: компании, не интегрирующие GHRM, рискуют утратить доверие заинтересованных сторон.

Объектом данного исследования являются практики GHRM в банковском секторе, а предметом – их влияние на эффективность банков в условиях цифровой трансформации. Целью работы выступает обоснование значимости интеграции GHRM в цифровые процессы и оценка влияния экологически ориентированных практик на ключевые показатели эффективности в банках. Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

1. Проанализировать современное состояние исследований в сфере GHRM и определить основные факторы, влияющие на результативность «зеленых» инициатив в HR-сфере.
2. Исследовать практики цифровой трансформации в банковском секторе и выявить их взаимосвязь с внедрением экологических инициатив.
3. Провести эмпирическое исследование (на примере опроса банковских служащих в Казахстане) и оценить влияние GHRM на эффективность работы и удовлетворенность сотрудников в условиях цифровизации.
4. Разработать рекомендации для банков по интеграции GHRM и цифровых инноваций в единую стратегию управления человеческими ресурсами.

В качестве научной гипотезы выдвигается предположение о том, что комплексная интеграция GHRM в условия цифровой трансформации способствует существенному повышению эффективности деятельности банка, укреплению лояльности сотрудников и улучшению корпоративного имиджа. Проверка данной гипотезы будет осуществляться на основе обзора литературы, анализа современных тенденций в банковском секторе и эмпирических данных опроса.

Структура статьи представляет собой последовательное рассмотрение теоретических основ GHRM и цифровой трансформации в банковском секторе, описание методологии исследования, обсуждение результатов опроса банковских служащих и формирование выводов относительно влияния GHRM на эффективность деятельности банка в современных условиях. Итогом работы станут рекомендации по формированию системы управления человеческими ресурсами, способствующей одновременной реализации цифровых и экологических целей банковской организации.

Материалы и методы

В исследовании применен комплексный методологический подход, сочетающий анализ теоретических источников и эмпирическое исследование на основе данных опроса банковских служащих. Теоретическая часть основывается на концепциях Green Human Resource Management, теории мотивации сотрудников, а также на моделях цифровой трансформации, отражающих использование больших данных, автоматизации и других инновационных инструментов в HR-практике [6]. Для анализа научной литературы использовались академические базы данных (Scopus, Web of Science), а также периодические издания, специализирующиеся на менеджменте, банковском деле и устойчивом развитии.

Эмпирический блок построен на исследовании, проведенном с использованием онлайн-опроса среди служащих банков второго уровня Казахстана. Цель опроса заключалась в выявлении мнений и опыта респондентов касательно:

- 1) уровня внедрения цифровых технологий в HR-практике банка;
- 2) степени участия сотрудников в экологических инициативах, связанных с управлением персоналом (GHRM);
- 3) оценки влияния GHRM на основные показатели эффективности (мотивация, лояльность, удовлетворенность работой, оптимизация процессов и т.д.) в условиях цифровой трансформации.

Использовался целевой отбор респондентов: к участию приглашались сотрудники различных должностей и с различным стажем работы, что позволило собрать разноуровневые данные об опыте цифровизации и участия в экологических проектах. Анкета включала как закрытые вопросы с рейтинговыми шкалами (от 1 до 5, где 1 – минимальная оценка, а 5 – максимальная), так и открытые вопросы для более детального объяснения взглядов респондентов.

Для обработки полученных данных применялся описательный статистический анализ, позволяющий выделить наиболее характерные тенденции и взаимосвязи. Также исследовались медианные значения показателей, доли респондентов, выбравших те или иные варианты ответов, и основные препятствия (барьеры) на пути внедрения GHRM. При наличии достаточного объема данных возможно использование методов корреляционного анализа для выявления статистически значимых связей между оценками внедрения GHRM и цифровыми практиками, но в рамках данной статьи преимущественно рассматривается описательный анализ.

Для сбора и хранения данных применялись облачные приложения Google Forms и MS Excel. Сбор данных осуществлялся в период с ноября по декабрь 2024 г. Обработка данных проходила с помощью MS Excel, что позволило визуализировать результаты (графики, таблицы) и провести их корректную интерпретацию.

Общенаучные и специальные методы:

1. Системный анализ – применялся для рассмотрения GHRM в контексте общей стратегии банка по достижению устойчивого развития и цифровизации.

2. Анализ документов и контент-анализ – в теоретической части исследования использованы для изучения научных статей, докладов, нормативных актов и корпоративной отчетности.

3. Статистический анализ – позволил определить долевые распределения, медианные оценки и выявить ключевые тренды в данных опроса.

4. Метод кейс-стади – ограниченно использован при рассмотрении примеров отдельных банков (на основании ответов респондентов) с целью более глубокого понимания специфики внедрения GHRM в условиях цифровой трансформации [8].

Таким образом, методологическая стратегия исследования сочетает качественные и количественные подходы, что дает возможность комплексной оценки роли GHRM и цифровых технологий в улучшении показателей банковского сектора.

Результаты и обсуждение

Современные исследования подчеркивают, что GHRM становится все более востребованной концепцией, особенно в сервисно ориентированных отраслях, включая банковское дело [11]. При этом инициативы GHRM нередко подразумевают не только формальное соблюдение экологических стандартов (уменьшение бумажного документооборота, сокращение энергопотребления), но и более комплексные программы: экологическое обучение и мотивация сотрудников, разработка «зеленых» KPI, привлечение персонала к социально-экологическим проектам [13]. В банковском секторе, где репутация и доверие клиентов играют огромную роль, демонстрация экологической ответственности может оказывать прямое влияние на конкурентоспособность.

Цифровая трансформация, в свою очередь, расширяет возможности банков по анализу данных, автоматизации и созданию цифровых экосистем, что ведет к повышению эффективности внутренних процессов [14]. Использование решений на базе машинного обучения, больших данных и облачных сервисов позволяет HR-подразделениям управлять персоналом с большей точностью и скоростью (например, используя автоматизированные системы для оценки компетенций, прогнозирования текучести кадров и т.д.) [15]. В результате синергии GHRM и цифровых инструментов банки получают возможность более гибко реагировать на запросы клиентов и общества, быстрее адаптироваться к изменяющейся среде и повышать удовлетворенность сотрудников экологической повесткой [9].

В рамках выполнения диссертационного исследования проведен предварительный опрос, в котором приняли участие сотрудники БВУ в Казахстане. Опрос проходил в период с 04.11.2024 по 02.12.2024. Общее количество респондентов составило 106 человек. Возраст участников варьировался от 22 до 58 лет, а опыт работы – от двух до 40 лет. В выборке оказались представители разных должностей: от специалистов и менеджеров до руководителей филиалов и директоров, что позволило сформировать достаточно широкую картину мнений о влиянии цифровизации и GHRM.

География респондентов включала крупные города (Астана, Алматы), а также регионы (Павлодар, Талдыкорган, Кызылорда, Петропавловск, Кокшетау). По гендерному признаку выборка была приблизительно сбалансирована, что исключает существенные перекосы в сторону одного пола и позволяет получить более репрезентативные результаты.

Большинство респондентов отметили, что в их организациях вопросы цифровизации «поднимаются часто». Это говорит о том, что цифровая трансформация является приоритетным направлением для многих банков. Например, руководство ряда БВУ в г. Павлодаре и Северо-Казахстанской области прямо указало на частое обсуждение новых технологических инструментов на уровне топ-менеджмента. В некоторых случаях респонденты отмечали, что цифровизация обсуждается реже («редко»), однако значимая часть все равно подтвердила регулярность таких дискуссий (рисунок 1).

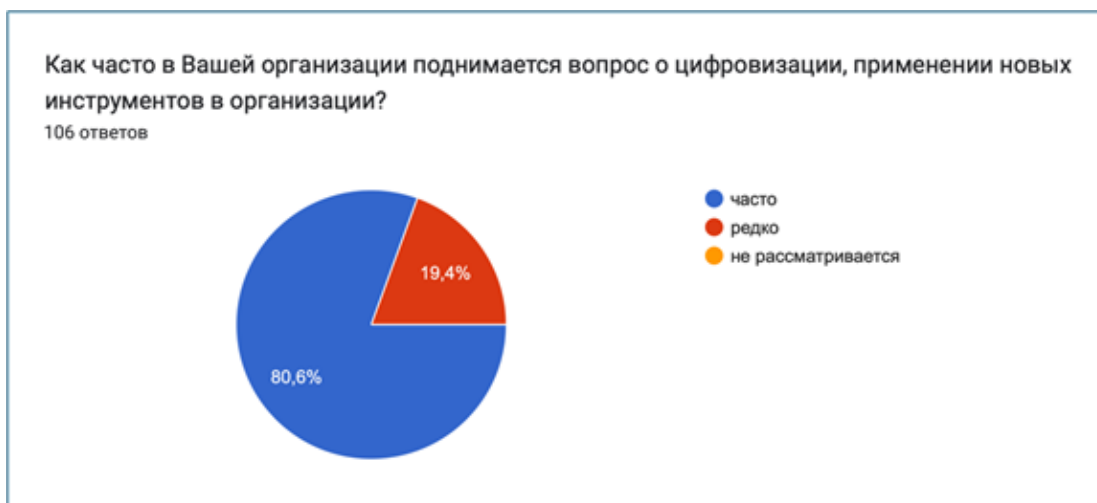


Рисунок 1 – Результаты опроса банковских служащих касательно цифровизации и применения новых инструментов в организации

Примечание: Составлено авторами на основе опроса сотрудников БВУ.

По пятибалльной шкале (1 – «не используют совсем», 5 – «значительно используют») большинство участников оценили использование цифровых и инновационных инструментов в HR на уровне 3–5, причем в ряде случаев оценки достигали высшего балла «5» (рисунок 2). На практике это выражается в применении следующих систем и технологий:

- 1) CRM-системы для сбора и анализа клиентских данных;
- 2) системы KPI и аналитика больших данных для оценки эффективности и результативности сотрудников;
- 3) автоматизация операционных процессов в отделах кадров.

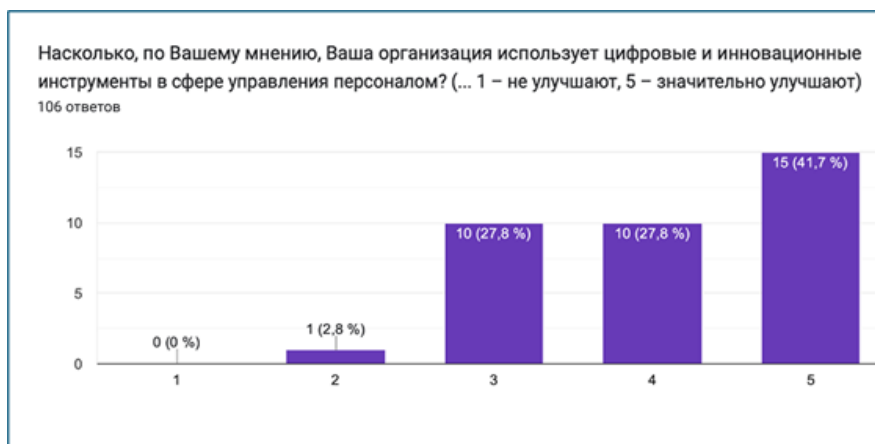


Рисунок 2 – Результаты опроса банковских служащих касательно использования цифровых и инновационных инструментов в сфере управления персоналом

Примечание: Составлено авторами на основе опроса сотрудников БВУ.

Значительная часть респондентов подтвердила, что данные инструменты «значительно улучшили» их рабочие процессы. Наблюдаются и случаи, когда внедрение систем KPI немного усложнило работу (особенно в случаях, когда сотрудники сталкивались с «ограниченными ресурсами» и «нехваткой навыков») (рисунок 3).



Рисунок 3 – Результаты опроса банковских служащих касательно влияния цифровых технологий на деятельность компании

Примечание: Составлено авторами на основе опроса сотрудников БВУ.

Респонденты подтверждают положительное влияние цифровых технологий на их повседневную работу. Особый интерес вызывают ответы о том, насколько современные инструменты повышают мотивацию и удовлетворенность работников. Так, ряд менеджеров подтвердили, что цифровая трансформация «положительно» повлияла на ежедневную деятельность и способствует «существенному» росту вовлеченности. 38,9% опрошенных респондентов говорили о возможности карьерного планирования, использования электронных систем обучения и получения быстрой обратной связи от руководства (рисунок 4).

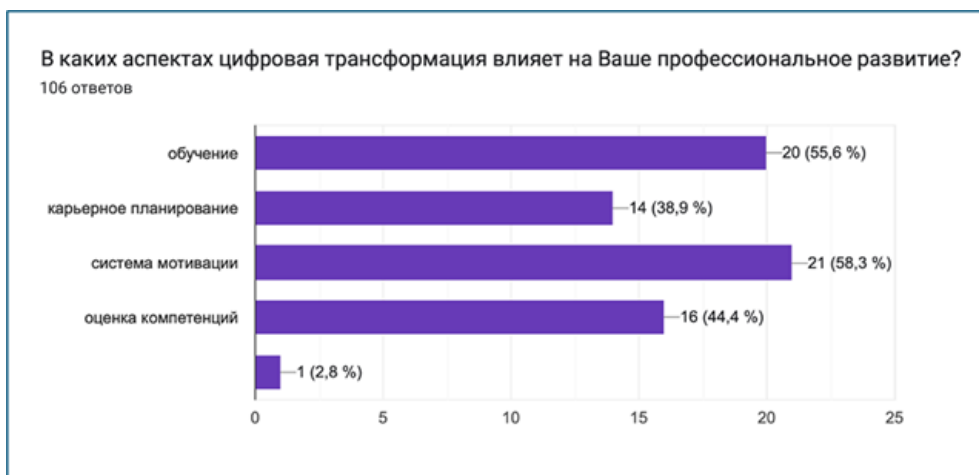


Рисунок 4 – Результаты опроса банковских служащих касательно влияния цифровой трансформации на профессиональное развитие

Примечание: Составлено авторами на основе опроса сотрудников БВУ.

Однако некоторые участники отмечали факторы, снижающие эффективность цифровой трансформации: «сопротивление сотрудников», «нехватка навыков», «ограниченные ресурсы». При этом большая часть респондентов согласилась, что цифровые технологии создают условия для повышения инноваций в управлении персоналом. Оценка «4» или «5» по шкале от 1 до 5 свидетельствует о том, что большинство считает влияние цифровизации на HR-практики в целом положительным (рисунок 5).

Наиболее часто упоминались следующие инициативы:

1. Снижение бумажного документооборота. Практика, которая лежит в основе экологизации банков и тесно пересекается с цифровизацией. Многие организации внедряют электронные архивы, электронные подписи и цифровые платформы для внутренних процессов.

2. Использование цифровых технологий для оптимизации работы. В частности, речь идет об удаленном доступе, автоматизации процессов расчета заработной платы, учета рабочего времени и т.д.

3. Программы по снижению энергопотребления в офисах. Упоминались реже, но в ряде случаев банки активно внедряют энергосберегающее оборудование и контролируют потребление энергии.

4. Обучение сотрудников экологическим практикам. Некоторые респонденты отмечали, что банк проводит тренинги и лекции о ресурсосбережении, вторичной переработке отходов и других экологических аспектах.

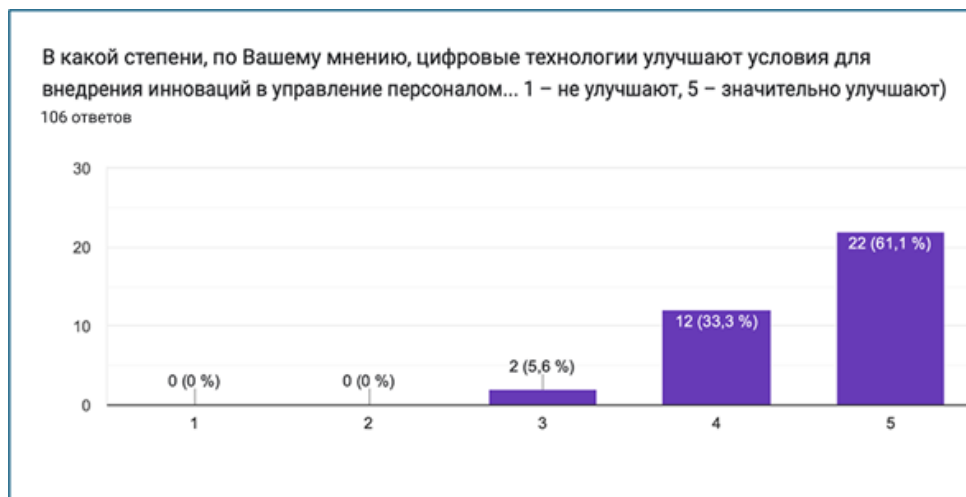


Рисунок 5 – Результаты опроса банковских служащих касательно влияния цифровой трансформации для внедрения инноваций в управлении персоналом

Примечание: Составлено авторами на основе опроса сотрудников БВУ.

Вопрос о том, насколько экологические инициативы повышают лояльность и мотивацию сотрудников в условиях цифровой трансформации, вызвал различные мнения. Часть опрошенных считает, что эти инициативы «существенно повышают». Другие указывали на «незначительно повышают» либо «трудно сказать». Однако в суммарном виде большая доля респондентов все же склонна считать, что GHRM положительно сказывается на внутренней атмосфере в коллективе и формирует более осознанное отношение к работе и экологическим ценностям (рисунок 6).

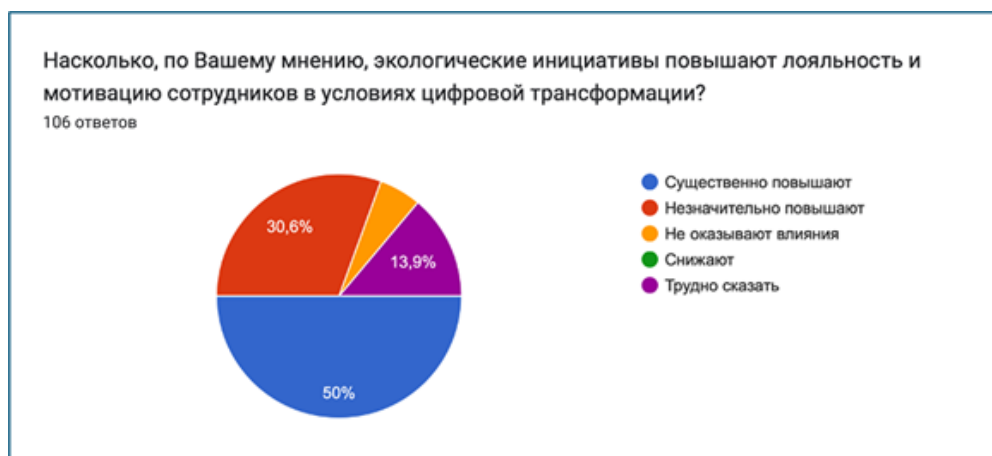


Рисунок 6 – Результаты опроса банковских служащих касательно влияния экологических инициатив на управление персоналом

Примечание: Составлено авторами на основе опроса сотрудников БВУ.

Подобные результаты согласуются с исследованиями, указывающими, что экологические инициативы способствуют укреплению организационной идентификации и могут снижать контрпродуктивное поведение сотрудников. Также согласно ряду исследований «зеленые» практики не только повышают вовлеченность персонала, но и формируют положительный бренд работодателя, что помогает привлекать и удерживать талантливых специалистов.

Из полученных данных можно сделать вывод, что цифровая трансформация не только упрощает реализацию экологических инициатив (например, способствует отказу от бумажных носителей), но и делает их более прозрачными, измеряемыми. Сотрудники, отвечающие за HR-процессы, получают в распоряжение аналитические инструменты, позволяющие оценивать эффективность GHRM-программ, замерять снижение затрат на бумагу, энергию, а также отслеживать динамику вовлеченности сотрудников.

Цифровые решения служат своеобразным катализатором GHRM: процесс адаптации зеленых проектов ускоряется, а сама «зеленая» повестка становится более технологичной и привлекательной для современного персонала, имеющего высокую технологическую грамотность. В результате повышается и экологическая, и операционная эффективность организации.

Однако не все банки обладают достаточными ресурсами и компетенциями для интегрирования GHRM и цифровых решений. Ключевые барьеры, выделенные в ходе опроса:

1. Недостаток навыков (human capital gap). Сотрудникам часто не хватает специализированных знаний и умений в области экологии и цифровых технологий. Это усложняет реализацию комплексных программ GHRM.

2. Ограниченные ресурсы. Малые или региональные филиалы иногда не имеют бюджетов на крупные программы экологической модернизации и обучение персонала.

3. Сопротивление сотрудников. При внезапном внедрении цифровых систем или новых «зеленых» правил возникает естественное сопротивление, связанное со страхом изменения привычных рабочих процессов.

4. Низкий уровень осведомленности о долгосрочных выгодах GHRM и экологизации бизнеса. Некоторые руководители до сих пор не видят прямого влияния «зеленых» инициатив на финансовые показатели, считая подобные действия исключительно «имиджевыми».

Соответственно, преодоление данных барьеров требует системного подхода: повышения цифровой грамотности сотрудников, адаптации внутренних процессов, укрепления экокультуры и формирования четкой системы мотивации, учитывающей результаты экологических действий.

В опросе присутствовал вопрос: «Какие экологические инициативы в управлении человеческими ресурсами поддерживаются в Вашем банке?» и «Насколько, по Вашему мнению, экологические инициативы повышают лояльность и мотивацию сотрудников в условиях цифровой трансформации?». Анализ ответов показывает, что:

1. Порядка 70% опрошенных упомянули как минимум одну «зеленую» практику (чаще всего это было снижение бумажного документооборота) (рисунок 7).

2. В разделе «Насколько, по Вашему мнению, экологические инициативы повышают лояльность...» преобладали оценки «Существенно повышают» и «Незначительно повышают». При этом «Существенно повышают» (оценки в диапазоне 4–5 баллов) дали в сумме около 40–45% респондентов, «Незначительно повышают» – около 30%, «Трудно сказать» или «Не оказывают влияния» – оставшиеся 25–30% (рисунок 6).

Несмотря на разброс мнений, можно констатировать, что большинство сотрудников все же замечают позитивный вклад GHRM (даже если он считается «незначительным») в общую эффективность и атмосферу в коллективе. Также некоторые респонденты указывали на важность комплексного подхода: эффективная GHRM-программа должна быть тесно связана с цифровизацией для достижения наилучших результатов.

Отдельные руководители БВУ подчеркивали, что взаимодействие сотрудников с экологическими и цифровыми инициативами увеличивает их вовлеченность и формирует устойчивую репутацию бренда. Это подтверждается и международными исследованиями, где подчеркивается ключевая роль топ-менеджмента в формировании экологической культуры организации.

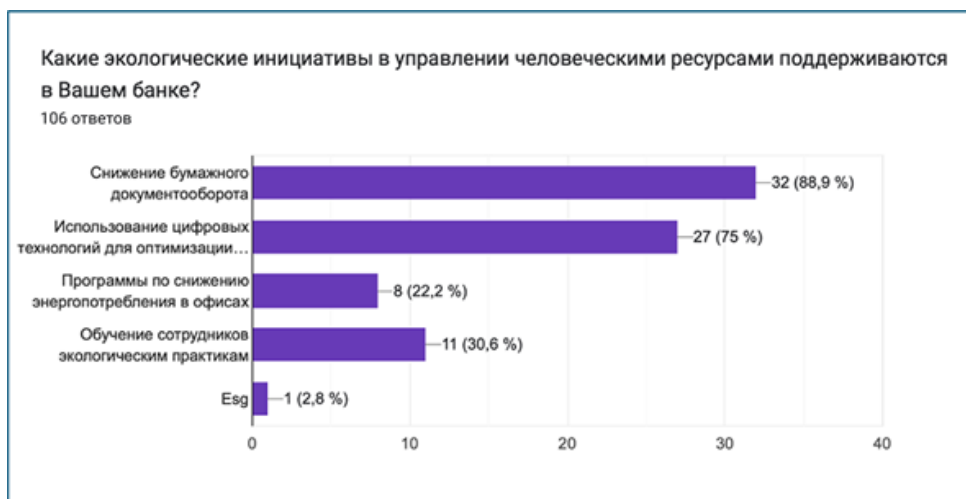


Рисунок 7 – Результаты опроса банковских служащих касательно внедрения экологических инициатив

Примечание: Составлено авторами на основе опроса сотрудников БВУ.

Результаты настоящего опроса коррелируют с выводами зарубежных работ, где подчеркивается тесная связь между GHRM, цифровой трансформацией и инновациями. Так, ряд авторов указывает, что зеленое обучение и вовлеченность сотрудников в экологические проекты усиливаются при наличии прозрачных цифровых систем учета и контроля показателей. Кроме того, исследователи отмечают важность моральных установок лидеров: при экологически ориентированном лидерстве персонал активнее включается в «зеленые» проекты.

В целом наше исследование показывает, что банки, внедряющие комплексные GHRM-практики в сочетании с цифровыми инструментами, получают выгоды в виде повышения операционной эффективности, улучшения мотивации сотрудников и укрепления имиджа. Однако для максимальной отдачи требуется преодоление организационных барьеров и инвестирование в постоянное обучение персонала, адаптацию внутренних процессов и формирование экологически ориентированной корпоративной культуры.

С учетом ограниченной выборки и географического охвата (преимущественно Казахстан) целесообразно расширить географию исследования, включив другие страны и регионы. Это позволит провести сравнительный анализ, учитывая различия в культурных и институциональных факторах. Кроме того, перспективно более глубокое изучение конкретных цифровых решений (например, блокчейн, интеллектуальные системы подбора персонала), способных ускорить и упростить реализацию GHRM. Также интересным направлением видится анализ экономических и экологических эффектов GHRM в долгосрочной перспективе, включая расчет ROI (Return on Investment) от внедрения «зеленых» программ и цифровых инноваций.

Заключение

Подводя итоги исследования, следует отметить, что в современных условиях банковский сектор сталкивается с двойным вызовом: необходимостью совершенствования HR-практики в русле экологической повестки и ускоренной цифровой трансформацией. Green HRM, являясь ключевой инновацией в области управления человеческими ресурсами, может стать одним из факторов, способствующих улучшению производственных показателей банка, повышению удовлетворенности персонала и усилению конкурентоспособности.

Анализ результатов опроса банковских служащих показал, что цифровые инструменты (CRM, системы KPI, аналитика больших данных) не только повышают прозрачность и результативность HR-процессов, но и облегчают реализацию экологических инициатив. Практика снижения бумажного документооборота, энергосбережения, обучения «зеленым» ценностям

и прочие GHRM-активности оказывают комплексный эффект: улучшают имидж работодателя, повышают лояльность и мотивацию персонала, формируют более ответственное отношение к корпоративным целям.

Исходя из эмпирических данных, можно заключить, что гипотеза о позитивном влиянии GHRM на эффективность банков при одновременном внедрении цифровых технологий в целом подтверждается:

1. Укрепление бренда и репутации. Экологические практики стимулируют доверие со стороны клиентов и партнеров, а также улучшают общественный имидж финансового учреждения.

2. Повышение мотивации сотрудников. Благодаря обучению, «зеленым» вознаграждениям и внедрению устойчивых ценностей персонал демонстрирует более высокий уровень вовлеченности и удовлетворенности.

3. Ускорение цифровой трансформации. GHRM при поддержке передовых технологий (Big Data, автоматизация) более эффективно встроено в HR-систему, что позволяет оперативно анализировать и корректировать кадровые решения.

4. Перспективы инновационного развития. Организации, внедряющие GHRM и цифровые практики, более открыты к экспериментам и развитию новой корпоративной культуры, ориентированной на ценности устойчивости и инноваций.

Научная новизна данного исследования заключается в комплексном анализе роли GHRM в повышении эффективности банковского сектора на фоне цифровой трансформации и в эмпирическом подтверждении влияния «зеленых» HR-практик на вовлеченность персонала.

В качестве рекомендаций по интеграции Green HRM и цифровых технологий в стратегию банка предлагается комплексный подход, включающий меры по «экологическому» найму, «зеленому» обучению и развитию персонала, а также автоматизацию и цифровизацию бизнес-процессов. Экологический найм подразумевает отбор сотрудников, обладающих высокой степенью ответственности за экологические вопросы и готовых поддерживать инициативы устойчивого развития. Использование современных цифровых платформ для отбора и оценки кандидатов позволяет ускорить процесс найма, повысить его прозрачность и объективность, а также обеспечить соответствие корпоративной культуре. Кроме того, внедрение онлайн-курсов, виртуальных тренингов и образовательных программ способствует постоянному профессиональному росту сотрудников в области экологии, что в итоге усиливает конкурентные преимущества финансового института.

Цифровизация бизнес-процессов играет ключевую роль в оптимизации работы банка: автоматизация документооборота, переход на электронные сервисы и применение аналитических инструментов позволяют значительно снизить операционные затраты, сократить энергопотребление и уменьшить экологический след организации. Современные технологии дают возможность оперативно реагировать на изменения в нормативно-правовой базе, что особенно важно в условиях постоянных экологических и технологических трансформаций. Внедрение специализированных программных решений обеспечивает более точное планирование, контроль за расходами ресурсов и интеграцию экологических стандартов в повседневную деятельность банка, что способствует формированию устойчивой и адаптивной бизнес-модели.

Таким образом, в условиях непрерывных технологических и экологических изменений банковский сектор получает уникальную возможность укрепить свою устойчивость и повысить эффективность через внедрение GHRM, опирающегося на новейшие цифровые решения. Такой подход способствует не только оптимизации внутренних процессов, но и укреплению репутации банка как социально ответственного и инновационного учреждения. Системная интеграция экологических принципов с цифровыми технологиями создает динамичную корпоративную культуру, способную эффективно реагировать на вызовы времени и сохранять конкурентоспособность на рынке.

Успешная реализация данной стратегии требует активного участия топ-менеджмента, готовности инвестировать в человеческий капитал и развития внутрикорпоративной культуры осознанного отношения к ресурсам и инновационному развитию. Лидерские инициативы,

стратегическое планирование и постоянное совершенствование управленческих процессов являются ключевыми факторами для создания среды, в которой экологическая ответственность и цифровая трансформация гармонично сочетаются. Такой системный подход позволит банку не только адаптироваться к современным вызовам, но и стать лидером в сфере устойчивого развития и цифровизации финансовых услуг.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Zhang W., Zhang W., Daim T. U. The voluntary green behavior in green technology innovation: The dual effects of green human resource management system and leader green traits // *Journal of Business Research*. 2023, no. 165, pp. 114049. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114049>
- 2 Munawar S., Yousaf H. Q., Ahmed M., Rehman S. Effects of green human resource management on green innovation through green human capital, environmental knowledge, and managerial environmental concern // *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2022, no. 52, pp. 141–150. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.06.009>
- 3 Indarapu S.R.K., Vodithala S., Kumar N., Kiran S., Reddy S.N., Dorthi K. Exploring human resource management intelligence practices using machine learning models // *Journal of High Technology Management Research*. 2023, no. 34, p. 100466. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2023.100466>
- 4 Cao Y., Yan B., Teng Y. Making bad things less bad? Impact of green human resource management on counterproductive work behaviors of grassroots employees: Evidence from the hospitality industry // *Journal of Cleaner Production*. 2023, no. 397, pp. 136610. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136610>
- 5 El Baroudi S., Cai W., Khapova S.N., Jiang Y. Green human resource management and team performance in hotels: The role of green team behaviors // *International Journal of Hospitality Management*. 2023, no. 110, pp. 103436. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103436>
- 6 Singh S.K., Del Giudice M., Chierici R., Graziano D. Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management // *Technological Forecasting and Social Change*. 2019, no. 150, pp. 119762. DOI URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- 7 Tandon A., Dhir A., Madan P., Srivastava S., Nicolau J.L. Green and non-green outcomes of green human resource management (GHRM) in the tourism context. *Tourism Management*. 2023, no. 98, pp. 104765. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104765>
- 8 Zhao L., Zhu H., Li Y. Digital transformation in the banking sector: the role of HRM practices and employee engagement // *Sustainability*. 2021, no. 15, pp. 8230. URL: <https://doi.org/10.3390/su13158230>
- 9 Khan M.A., Rehman F.A., Khan M.S. The interplay of digital HRM and green practices: Implications for sustainable organizational performance // *Sustainability*. 2022, no. 17, pp. 11003. URL: <https://doi.org/10.3390/su141711003>
- 10 Tandon A., Dhir A., Islam A.K.M.N., Mantymaki M. Developing ‘green social media communities’ for employee engagement and environmental sustainability // *Journal of Business Research*. 2021, no. 131, pp. 540–549. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.061>
- 11 Yong J.Y., Yusliza M.Y. Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019 // *Benchmarking: An International Journal*. 2021, no. 28, pp. 48–72. URL: <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2020-0300>
- 12 Ren S., Tang G., Jackson S.E. Effects of green HRM and CEO ethical leadership on organizations’ environmental performance // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2021, no. 28, pp. 102–114. URL: <https://doi.org/10.1002/csr.2038>
- 13 Zoogah D.B. Understanding green HRM: Integrating social exchange and sensemaking theories // *Human Resource Management Review*. 2022, no. 32, pp. 100813. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100813>
- 14 Malik A., Budhwar P., Patel C., Pahia N. Digital transformation, sustainability, and purpose in the banking industry // *International Journal of Information Management*. 2022, no. 62, pp. 102433. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102433>
- 15 Patel S., Saxena S. Leveraging big data analytics for sustainable HRM in the banking sector: A conceptual framework // *Sustainability*. 2023, no. 15, pp. 3201. URL: <https://doi.org/10.3390/su15043201>

БАЛТАБАЕВ Б.Ж.,*¹

докторант.

*e-mail: bbaltabaev1985@mail.ru

ORCID ID: 0000-0001-6403-3731

СМАГУЛОВА З.К.,¹

э.ғ.к., PhD, доцент.

e-mail: smagulova1111@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-3759-5741

КРАКОВЕЦКАЯ И.В.,²

э.ғ.д., профессор.

e-mail: inna_krakov@mail.ru

ORCID ID: 0000-0001-9424-5153

¹Астана халықаралық университеті,

Астана қ., Қазақстан

²Томск мемлекеттік ұлттық

зерттеу университеті,

Томск қ., Ресей

GHRM БАНКТЕРДІҢ ТИІМДІЛІГІН АРТТЫРУ ФАКТОРЫ РЕТІНДЕ САНДЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯ ШАРТТАРЫ

Андатпа

Қарқынды технологиялық прогресс және тұрақты даму мәселелеріне көбірек көңіл бөлу жағдайында банктер өздерінің Кадрлық тәжірибелерін жетілдіру қажеттілігіне тап болады. Green Human Resource Management (GHRM) тұжырымдамасы экологиялық құндылықтар мен тұрақтылық принциптерін персоналды басқару процестеріне біріктіруге бағытталған және соңғы жылдары банк секторында көбірек танылуда. Бұл жұмыстың мақсаты-цифрлық трансформация жағдайында банктердің тиімділігін арттыру факторы ретінде GHRM маңыздылығын негіздеу. Мақалада GHRM-ге негізгі теориялық тәсілдер талданады, «Жасыл» HR тәжірибелері, цифрлық технологияларды қолдану және банктердің өндірістік көрсеткіштері арасындағы байланыс көрсетілген. GHRM – бастамалардың қызметкерлердің уәждемесіне, адалдығына және өнімділігіне әсерін көрсеткен Қазақстандағы Банк қызметшілерінің сауалнамасына негізделген эмпирикалық зерттеуге ерекше назар аударылды. Нәтижелер қағаз құжат айналымын азайту, энергияны үнемдеу бағдарламалары және персоналды экологиялық оқыту сияқты экологиялық бастамаларды енгізу бизнес-процестерді оңтайландыруға ықпал ететінін, персоналдың қатысу деңгейін арттыратынын және Банктің беделін сақтайтынын көрсетеді. Бұл ретте цифрлық трансформация үлкен деректерді Автоматтандыру және талдау арқылы экологиялық тәжірибелерді тиімдірек енгізу үшін катализатор ретінде қарастырылады. Мақаланың ғылыми маңыздылығы GHRM – ді компаниялардың, соның ішінде банк секторының цифрлық трансформациялары контекстінде негіздеу болып табылады, ал практикалық құндылығы-жасыл HR тәжірибелерін банк стратегиясына біріктіру бойынша топ-менеджментке арналған ұсыныстарды әзірлеуде.

Тірек сөздер: адам ресурстарын жасыл басқару, экологиялық бастамалар, цифрлық трансформация, банк секторы, екінші деңгейлі банктер (ЕДБ), адам ресурстарын басқару, тұрақты даму.

BALTABAYEV B.ZH.,*¹

PhD student.

*e-mail: bbaltabaev1985@mail.ru

ORCID: 0000-0001-6403-3731

SMAGULOVA Z.K.,¹

c.e.s., PhD, associate professor.

e-mail: smagulova1111@mail.ru

ORCID: 0000-0003-3759-5741

KRAKOVETSKAYA I.V.,¹

d.e.s., professor.

e-mail: inna_krakov@mail.ru

ORCID: 0000-0001-9424-5153

¹Astana International University,

Astana, Kazakhstan

²National Research Tomsk State University,

Tomsk, Russia

GHRM AS A FACTOR OF INCREASING THE EFFICIENCY OF BANKS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract

In the context of rapid technological progress and increasing attention to sustainable development issues, banks are faced with the need to improve their HR practices. The Green Human Resource Management (GHRM) concept aims to integrate environmental values and sustainability principles into HR management processes, and has been gaining increasing recognition in the banking sector in recent years. The purpose of this paper is to substantiate the importance of GHRM as a factor in improving the efficiency of banks in the context of digital transformation. The article analyzes the main theoretical approaches to GHRM, shows the relationship between “green” HR practices, the use of digital technologies and the performance of banks. Particular attention is paid to an empirical study based on a survey of bank employees in Kazakhstan, which demonstrated the impact of GHRM initiatives on employee motivation, loyalty, and productivity. The results indicate that the implementation of environmental initiatives, such as reducing paperwork, energy-saving programs, and environmental training for staff, helps optimize business processes, increases staff engagement, and maintains the bank's reputation. At the same time, digital transformation is seen as a catalyst for more effective implementation of environmental practices through automation and big data analytics. The scientific significance of the article is to substantiate GHRM in the context of digital transformations of companies, including the banking sector, and the practical value is to develop recommendations for top management on integrating green HR practices into the bank's strategy.

Keywords: efficiency factor, environmental initiatives, digital transformation, banking sector, second-tier banks (STBs), human resource management, sustainable development.

Дата поступления статьи в редакцию: 02.04.2025