

Министерство образования и науки Республики Казахстан

Инновационный Евразийский университет

А.Е. Искакова

**Совершенствование системы управления персоналом компаний (на
примере АО «Kaspi Bank»)**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

специальность 6М050600 – «Экономика»

Павлодар 2015

Министерство образования и науки Республики Казахстан

Инновационный Евразийский университет

Департамент «Экономика и менеджмент»

«Допущен (а) к защите»

директор департамента

_____ **Ж.К.Алтайбаева**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**На тему: Совершенствование системы управления персоналом компаний
(на примере АО «Kaspi Bank»)**

по специальности: 6М050600 – Экономика

Магистрант

группы Эк-202м

_____ **А.Е. Искакова**

Научный руководитель,

к.э.н. ,доц.

_____ **С.В. Беспалый**

Павлодар 2015

Современные условия деятельности компаний требуют существования эффективной системы управления персоналом, усилий по совершенствованию ее кадрового потенциала. Система управления персонала обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами на основе использования достижений зарубежного и казахстанского опыта.

Актуальность темы исследования. С каждым годом в организациях внедряются новые информационные технологии, модернизированное оборудование, инновации. В связи с возрастающей конкуренцией между компаниями, все большее количество предприятий уделяет большее внимание системе управления персоналом. Так как правильно организованный менеджмент организации может помочь обойти конкурентов и выйти на лидирующие позиции. **Следовательно, для того, чтобы компания успешно функционировала,** необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя деятельность персонала, используя различные методы управления персоналом. В связи с этой актуальностью темы работы не вызывает сомнения.

Степень разработанности темы. Теория управления персоналом как наука начала формироваться на заре периода промышленной революции. Авторами первых работ на эту тему стали Ф. Тейлор, сформулировавший принципы научного менеджмента, Ф. Гилберт, Г. Эмерсон. Авторами значимых классических теорий считаются Г. Форд, М. Вебер, А. Файоль, эти ученые значительное внимание уделяли безопасности труда и созданию предпосылок для качественной работы, исследованию влияния индивидуальных особенностей работников на результативность трудового процесса, особенностям применения инструментов мотивации.

Представителями теории человеческих отношений стали М. Фоллетт, К. Арджерис, Р. Блейк. Они считали, что деятельность по управлению персоналом сводится не только к контролю со стороны начальства, но и к личному самоконтролю работника: руководителям рекомендуется обеспечивать подчиненным возможность самостоятельно принимать решения и нести ответственность за результаты труда. Самые современные методики управления персоналом базируются преимущественно на теориях человеческих ресурсов, утверждающих, что труд сам по себе способен приносить удовлетворение большинству работников. Авторы, сделавшие значительный вклад в развитие теории человеческих ресурсов — А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг.

Значительный вклад в развитие науки управления персоналом в условиях современного мира внесли российские ученые Т.Базаров, О.Виханский, А.Кибанов, Р.Колосова, А.Кочеткова, Н.Мазаева, А.Наумов, Ю.Одегов, Г.Слуцкий, Б.Смирнов, Н.Стрекалова, Л. Сульповар, В.Травин, В.Уколов, В.Чернышев, С.Шекшня В.Фальцман, в трудах которых достаточно глубоко

раскрыты общетеоретические и методологические основы управления персоналом в организациях различного профиля деятельности.

Целью диссертационного исследования является выявление особенностей построения и функционирования системы управления персоналом компании в сфере банковского обслуживания, разработке методических рекомендаций, направленных на повышение качества труда персонала и совершенствование управленческих процессов.

Для достижения этой цели были поставлены и решены следующие задачи:

- изучены теоретические основы принципов формирования системы управления персоналом;
- проанализирован зарубежный опыт в управлении персоналом компаний;
- проведен анализ современного состояния банковской системы Республики Казахстан;
- проведены анализ и оценка системы управления персоналом;
- предложены меры по совершенствованию системы управления персоналом.

Объектом исследования в магистерской диссертации является система управления персоналом АО «Kaspi bank»

Предмет исследования – процессы и отношения возникающие в ходе организационно-экономических отношений в процессе системы управления персоналом АО «Kaspi bank».

Научная новизна магистерской диссертации закономерно вытекает из актуальности решаемой научной задачи и заключается в разработке практических методов совершенствования управления персонала, адаптированная под систему управления персоналом в банке.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют положения общей экономической теории и экономики труда, управления персоналом, управления человеческими ресурсами, а также теоретические разработки практикующих менеджеров в вопросах управления персоналом и управления человеческими ресурсами.

Специфика выбранной темы предопределила использование принципов системного анализа, экономического анализа на основе статистических данных. Для решения поставленных в исследовании задач использованы методы обобщения и детализации, методы социального опроса, сопоставительного и сравнительного анализа.

Информационную базу исследования составили государственные нормативно-правовые акты; статистические материалы КФН Нацбанка РК, отечественные монографические и периодические издания; первичные материалы АО «Kaspi bank», результаты научных исследований казахстанских и зарубежных учёных, опубликованные в научных изданиях, а также информационные ресурсы сети Интернет.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования основных выводов, предложений, методических рекомендаций диссертации отделами дирекции трудовых ресурсов АО «Kaspi bank». Также результаты работы могут быть использованы для чтения лекций в рамках учебных дисциплин в высших учебных заведениях РК.

Апробация практических результатов. Диссертация была обсуждена и рекомендована к защите департаментом «Экономики и Менеджмента». По теме исследования опубликованы 2 научные статьи:

- **Особенности управления персоналом в коммерческом банке.** ИнЕУ, журнал «Вестник» г. Павлодар, 2016 г. - С. 09-16;
- **Оценка персонала в коммерческом банке.** ИнЕУ, журнал «Вестник» г. Павлодар, 2016 г. - С. 09-16.

Структура диссертации определена задачами, поставленными перед исследованием, работа состоит из введения, трех разделов – методологического, аналитического и прикладного, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Магистерская диссертация содержит 101 страниц, количество рисунков - 36, таблиц - 14, использованных литературных источников – 36.

РЕФЕРАТ

Зерттеу тақырыбының өзектілігі. Тиімді персоналды басқару жүйесін дамыту коммерциялық банкті басқару маңызды міндеттердің бірі болып табылады. Оны шешу бастап енгізілді инновациялар табысты, қызмет көрсету сапасын және тұтастай алғанда банк болашақ әл-ауқатын деңгейіне тәуелді. Арқасында компаниялар арасында өсіп бәсекелестік, адам ресурстарын басқару жүйесі көбірек назар аудара компаниялардың саны өсіп үшін. Үнемі кадрларды қызметін мониторинг ал Демек, компания табысты жұмыс істейді, бұл үшін, бұл персоналды басқару әр түрлі әдістерді қолдана отырып, қызметкерлердің жұмысын ұйымдастыру қажет.

Персоналды басқару жүйесін жетілдіру өзекті мәселелері, оның мақсаттары мен міндеттерін зерттеу тақырыптың таңдауын анықтады.

Диссертациялық жұмыстың мақсаты банктік қызмет көрсету саласында персоналды басқару компаниясы, персоналды сапасын арттыру және басқару процестерін жетілдіруге бағытталған ұсыныстарды әзірлеу жүйесін салу және пайдалану ерекшеліктері анықтау болып табылады.

Осы мақсатқа жету үшін орнату және мынадай проблемалар шешілді:

- Персоналды басқару жүйесін қалыптастыру принциптерін теориялық негіздерін қарау;

- Қызметкерлерді басқару компанияларда шетелдік тәжірибені талдау;
- Қазақстан Республикасының банк жүйесінің қазіргі жай-күйін талдау;
- Персоналды басқару жүйесін талдау және бағалау;
- Персоналды басқару жүйесін жетілдіру бойынша іс-шаралар ұсыну.

Зерттеу объектісі АҚ «Kaspi Bank» АҚ персоналды басқару жүйесі болып табылады

Зерттеу пәні ретінде АҚ «Kaspi банк» АҚ персоналды басқару жүйесіндегі ұйымдастырушылық және экономикалық қарым-қатынастар барысында туындайтын процестер мен қарым-қатынас.

Тақырыптың зерттелу дәрежесі. Адам ресурстарын басқарудың теориясы ғылым Өнеркәсіптік революция қарсаңында пайда бастады ретінде. осы мәселе бойынша бірінші зерттеулер авторлары Ф. Тейлор болды, ғылыми басқару, Ф. Гилберт, мырза Эмерсон принциптерін тұжырымдады. Г. Форд, Вебер, А. Файоль маңызды классикалық теориялар қарастырылған авторлары, осы ғалымдар қауіпсіздігі мен сапасын жұмыс, еңбек процесінің орындау қызметкерлердің жекелеген сипаттамаларын әсерін зерттеу, ынталандыру құралдарын, атап айтқанда, пайдалану үшін алғышарттар құру көп назар аударды.

Адамдық қарым-қатынастардың теориясы өкілдері М. Фоллетт, Р. Блейкті бастады.

Олар персоналды басқару қызметі органдарының бақылау, сондай-ақ жеке өзін-өзі басқару қызметкерлеріне ғана емес, азаяды деп сенген: менеджерлер өз шешімдерін бағынатын және еңбек нәтижелері үшін жауапкершілікті өз мойнына алуға қабілетін қамтамасыз ету үшін ұсынылады. жұмыс өзі ең қызметкерлерге қанағат алады бекітілді, бұл адам ресурстарын теориялар негізінен негізделген персоналды басқару ең озық әдістері. Маслоу, Д. МакГрегор, Ф. Герцберга - авторлары адам ресурстарын теориясына елеулі үлес қосуда.

Қазіргі әлемдегі персоналды басқару ғылымының дамуына елеулі үлес ресейлік ғалымдардың Т.Базаров, О.Виханский, А.Кибанов, Р.Колосова, А.Кочеткова, Н.Мазаева, А.Наумов, Ю.Одегов, Г.Слуцкий,, жасаған болатын қызметтің түрлі салаларында ұйымдарда персоналды басқару жалпы жеткілікті терең теориялық және әдіснамалық негіздерін анықталды жұмыстарға Б.Смирнов, Н.Стрекалова, Л. Сульповар, В.Травин, В.Уколов, В.Чернышев, С.Шекшня В.Фальцман. Ғылыми мәселелерді шешу үшін шұғыл ғылыми жаңалығы логикалық салдары және банктегі персоналды басқару жүйесін бейімделген кадрлар басқаруды жақсарту үшін практикалық әдістерін, дамытуға тұрады.

Ғылыми мәселелерді шешу үшін шұғыл **ғылыми жаңалығы** логикалық салдары және банктегі персоналды басқару жүйесін бейімделген кадрлар басқаруды жақсарту үшін практикалық әдістерін, дамытуға ,болады.

Теориялық және әдіснамалық негіздері, персоналды басқару және адам ресурстарын басқару мәселелері бойынша менеджерлерін тәжірибеден жалпы экономикалық теория және еңбек экономика, адам ресурстарын басқару, адам ресурстарын басқару, сондай-ақ теориялық әзірлемелерді ережелер құрайды.

Статистикалық деректер негізінде, алдын ала берілген жүйелік талдау, экономикалық талдау принциптерін қолдана отырып, таңдалған тақырыптың ерекшелігі. Зерттеу саласындағы міндеттерді шешу үшін синтездеу және егжей-тегжейлі әдістерін, әлеуметтік сауалнама, бенчмаркинг және салыстырмалы талдау әдістері қолданылды.

Жұмыстың практикалық маңыздылығы негізгі қорытындылар, ұсыныстар пайдалану мүмкіндігі жатыр, нұсқаулар департаменттер дирекциясы Кадрлық АҚ «Kaspi банк» диссертациялық. Сондай-ақ, нәтижелері бойынша Қазақстанның жоғары оқу орындарында оқу пәндері бойынша дәріс оқу үшін пайдалануға болады.

Диссертацияның құрылымы. жұмыс әдебиеттер кіріспеден, үш бөлімнен, қорытындыдан және әдебиеттер тізімінен тұрады. жұмыс 101-беттен сипатталған.

иллюстрациялар, кестелер, пайдаланылған әдебиеттер саны 14 үстелдер, 36 сандар мен 36 әдебиет көздері көрсетілген.

Адам ресурстарын басқару, адам ресурстарын басқару жүйесі, Қазақстан, Кайдзен жүйесінің банк жүйесінің: негізгі сөздер тізімі.

Мақалалар туралы ақпарат:

1. Особенности управления персоналом в коммерческом банке. ИнЕУ, журнал «Вестник» г. Павлодар, 2016 г. - С. 09-16;
2. Оценка персонала в коммерческом банке. ИнЕУ, журнал «Вестник» г. Павлодар, 2016 г. - С. 09-16.

РЕФЕРАТ

Актуальность темы исследования. Разработка эффективной системы управления персоналом, является одной из важных задач в системе управления коммерческим банком. От ее решения во многом зависит успех внедряемых нововведений, уровень качества обслуживания населения и будущее благополучие банка в целом. В связи с возрастающей конкуренцией между компаниями, все большее количество предприятий уделяет большее внимание системе управления персоналом. Следовательно, для того, чтобы компания успешно функционировала, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя деятельность персонала, используя различные методы управления персоналом.

Актуальность вопросов совершенствования системы управления персоналом определили выбор темы исследования, его цели и задачи.

Целью диссертационной работы является выявление особенностей построения и функционирования системы управления персоналом компании в сфере банковского обслуживания, разработке методических рекомендаций, направленных на повышение качества труда персонала и совершенствование управленческих процессов.

Для достижения этой цели были поставлены и решены следующие задачи:

- изучены теоретические основы принципов формирования системы управления персоналом;
- проанализирован зарубежный опыт в управлении персоналом компаний;
- проведен анализ современного состояния банковской системы Республики Казахстан;
- проведены анализ и оценка системы управления персоналом;
- предложены меры по совершенствованию системы управления персоналом.

В качестве объекта исследования в магистерской диссертации является система управления персоналом АО «Kaspi bank»

Предмет исследования – процессы и отношения возникающие в ходе организационно-экономических отношений в процессе системы управления персоналом АО «Kaspi bank».

Степень изученности темы Теория управления персоналом как наука начала формироваться на заре периода промышленной революции. Авторами первых работ на эту тему стали Ф. Тейлор, сформулировавший принципы научного менеджмента, Ф. Гилберт, Г. Эмерсон. Авторами значимых классических теорий считаются Г. Форд, М. Вебер, А. Файоль, эти ученые значительное внимание уделяли безопасности труда и созданию предпосылок для качественной работы, исследованию влияния индивидуальных особенностей работников на результативность трудового процесса, особенностям применения инструментов мотивации.

Представителями теории человеческих отношений стали М. Фоллетт, К. Арджерис, Р. Блейк. Они считали, что деятельность по управлению персоналом сводится не только к контролю со стороны начальства, но и к личному самоконтролю работника: руководителям рекомендуется обеспечивать подчиненным возможность самостоятельно принимать решения и нести ответственность за результаты труда. Самые современные методики управления персоналом базируются преимущественно на теориях человеческих ресурсов, утверждающих, что труд сам по себе способен приносить удовлетворение большинству работников. Авторы, сделавшие значительный вклад в развитие теории человеческих ресурсов — А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг.

Значительный вклад в развитие науки управления персоналом в условиях современного мира внесли российские ученые Т.Базаров, О.Виханский, А.Кибанов, Р.Колосова, А.Кочеткова, Н.Мазаева, А.Наумов, Ю.Одегов, Г.Слуцкий, Б.Смирнов, Н.Стрекалова, Л. Сульповар, В.Травин, В.Уколов, В.Чернышев, С.Шекшня В.Фальцман, в трудах которых достаточно глубоко раскрыты общетеоретические и методологические основы управления персоналом в организациях различного профиля деятельности.

Научная новизна закономерно вытекает из актуальности решаемой научной задачи и заключается в разработке практических методов совершенствования управления персонала, адаптированная под систему управления персоналом в банке.

Теоретическую и методологическую основу составляют положения общей экономической теории и экономики труда, управления персоналом, управления человеческими ресурсами, а также теоретические разработки практикующих менеджеров в вопросах управления персоналом и управления человеческими ресурсами.

Специфика выбранной темы предопределила использование принципов системного анализа, экономического анализа на основе статистических данных. Для решения поставленных в исследовании задач использованы методы обобщения и детализации, методы социального опроса, сопоставительного и сравнительного анализа.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования основных выводов, предложений, методических рекомендаций диссертации отделами дирекции трудовых ресурсов АО «Kaspi bank». Также результаты работы могут быть использованы для чтения лекций в рамках учебных дисциплин в высших учебных заведениях РК.

Структура диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников. Работа изложена на 101 странице.

Количество иллюстраций, таблиц, использованных литературных источников: в работе представлено 14 таблиц, 36 рисунков и 36 источников литературы.

Перечень ключевых слов: управление персоналом, система управления персоналом, банковская система РК, система Кайдзен.

Сведения о публикациях:

1. Особенности управления персоналом в коммерческом банке. ИнЕУ, журнал «Вестник» г. Павлодар, 2016 г. - С. 09-16;
2. Оценка персонала в коммерческом банке. ИнЕУ, журнал «Вестник» г. Павлодар, 2016 г. - С. 09-16.

ABSTRACT

The relevance of the research topic. Developing an effective personnel management system is one of the important tasks in the management of a commercial bank. From its solution depends largely on the success of the innovations introduced, the level of service quality and the future well-being of the bank as a whole. Due to increasing competition between companies, a growing number of companies paying more attention to human resource management system. Consequently, in order that the company has successfully operated, it is necessary to organize the work of employees, while constantly monitoring the activities of the personnel, using various methods of personnel management.

Actual issues of improving the system of personnel management determined the choice of research topic, its goals and objectives.

The purpose of the work is to identify the features of construction and operation of the system of personnel management company in the field of banking services, the development of guidelines aimed at improving the quality of the personnel and improving management processes.

To achieve this goal have been set and solved the following problems:

- Examined the theoretical basis of the principles of the formation of the personnel management system;
- To analyze foreign experience in personnel management companies;
- An analysis of the current state of the banking system of the Republic of Kazakhstan;
- An analysis and assessment of personnel management system;
- Propose measures for improving the system of personnel management.

As object of the study in the master's thesis is a personnel management system of JSC «Kaspi bank».

The Subject of the study the processes and relationships arising in the course of organizational and economic relations in personnel management system of JSC «Kaspi bank».

The Degree subject different Theory of Personnel Management as a science began to take shape at the beginning of the Industrial Revolution. The authors of the first studies on this subject have become F. Taylor, formulated the principles of scientific management, F. Gilbert, Mr. Emerson. The authors considered important classical theories of G. Ford, Weber, A. Fayolle, these scholars have paid much attention to safety and the creation of preconditions for quality work, the study of the influence of individual characteristics of workers in the performance of the labor process, particularly the use of tools of motivation.

Representatives of the theory of human relations began M. Follett, Ardzheris K., R. Blake. They believed that the activities of personnel management is reduced not only to the control of the authorities, but also to personal self-management employees: managers are encouraged to provide the ability to subordinate their own decisions and take responsibility for the results of labor. The most advanced techniques of personnel management based mainly on the theories of human resources, claiming that the work itself is able to bring satisfaction to most workers.

The authors make a significant contribution to the theory of human resources - Maslow, D. MacGregor, F. Herzberg.

A significant contribution to the development of science of personnel management in the modern world was made by Russian scientists T.Bazarov, O.Vihansky, A.Kibanov, R.Kolosova, A.Kochetkova, N.Mazaeva, A.Naumov, Yu.Odegov, Slutsk, B. Smirnov, N.Strekalova, L. Sulpovar, V.Travin, V.Ukolov, B.Chernyshev, S.Shekshnya V.Faltsman, in the works that revealed deep enough general theoretical and methodological foundations of personnel management in organizations in various fields of activity.

Scientific novelty logical consequence of urgency to solve scientific problems and consists in the development of practical methods for improving the management of personnel, adapted to the personnel management system in the bank.

Theoretical and methodological bases, constitute provisions of the general economic theory and labor economics, human resource management, human resource management, as well as theoretical developments practicing managers in matters of personnel management and human resource management.

The specificity of the topic chosen using the principles of predetermined system analysis, economic analysis based on statistical data. To solve the problems in the study used the methods of synthesis and detail, methods of social survey, benchmarking and comparative analysis.

Practical value of the work lies in the possibility of using the main conclusions, suggestions, guidelines dissertation departments Directorate Manpower JSC «Kaspi bank». Also, the results can be used to give lectures in academic disciplines in higher educational institutions of Kazakhstan.

The Structure to theses. The work consists of introduction, three chapters, conclusion and list of references. The work is described on page 101.

The number of illustrations, tables, used literature sources is presented in 14 tables, 36 figures and 36 literature sources.

List of key words: human resource management, human resource management system, the banking system of Kazakhstan, Kaizen system.

Information about publication:

1. Особенности управления персоналом в коммерческом банке. ИнЕУ, журнал «Вестник» г. Павлодар, 2016 г. - С. 09-16;
2. Оценка персонала в коммерческом банке. ИнЕУ, журнал «Вестник» г. Павлодар, 2016 г. - С. 09-16.

ТҮЙІН

Бұл магистрлік диссертация тақырыбында: «Компанияның қызметкерлерді басқару жүйесін жетілдіру (мысалы, АҚ» Kaspi Bank «)» адам ресурстарын басқару тұжырымдамасын анықтау және персоналды басқару жүйесін жетілдіру жөніндегі шараларды ұсынады.

Қазақстан Республикасының банк жүйесінің қазіргі жай-күйін талдау. Сондай-ақ АҚ «Kaspi банк» АҚ персоналды басқару жүйесін талдау және бағаланған.

АҚ «Kaspi Bank» кадрлық басқарудың қолданыстағы жүйесін жетілдіру жолдары анықталды.

РЕЗЮМЕ

В данной магистерской диссертации по теме: : «Совершенствование системы управления персонала компаний (на примере АО «Kaspi Bank»))» дано определение управлению персоналом и предложены меры по совершенствованию системы управления персоналом.

Проведен анализ современного состояния банковской системы Республики Казахстан. А также анализ и оценка системы управления персоналом АО «Kaspi bank».

Предложены пути по совершенствованию существующей системы управления персоналом в АО «Kaspi bank».

SUMMARY

In this master's thesis on the topic: "Improving the system of personnel management companies (for example, JSC« Kaspi Bank »))» defines HR and propose measures to improve the system of personnel management.

The analysis of the current state of the banking system Republic of Kazakhstan. As well as analysis and evaluation of the personnel management system of JSC «Kaspi bank».

Suggest ways to improve the existing system of personnel management in JSC «Kaspi bank».

СОДЕРЖАНИЕ

	Введение	15
1	Теоретические основы системы управления персоналом организации	18
1.	Сущность, значение и содержание системы управления персоналом компании	18
1.	Методы построения системы управления персоналом	24
2		
1.	Зарубежный опыт в системе управления персоналом организации	31
3		
2	Анализ системы управления персоналом АО «Kaspi bank»	39
2.	Современное состояние банковской системы Республики Казахстан	39
1		
2.	Анализ управления персоналом АО «Kaspi bank»	48
2		
2.	Оценка системы управления персоналом АО «Kaspi bank»	62
3		
3	Совершенствование системы управления персонала АО «Kaspi bank»	76
3.	Система Кайдзен в совершенствовании системы управления персоналом	76
1		
3.	Меры по совершенствованию системы управления персоналом в АО «Kaspi bank»	83
2		
	Заключение	93
	Список использованных источников	96
	Приложение А	98
	Приложение Б	99
	Приложение В	100
	Графический материал	

ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

В настоящей магистерской диссертации применяются следующие сокращения:

РК – Республика Казахстан;

СУП - система управления персоналом;

ППСУП - Принципы построения системы управления персоналом;

КРА - Корреляционный и регрессионный анализ;

NP – not prime (не первоклассный);

ОСА - Общее собрание Акционеров;

КФН Нацбанка РК – комитет финансового надзора Национального банка Республики Казахстан;

S&P – рейтинг Standart & Poors;

АСУ - Автоматизированные системы управления;

NPS - коэффициент лояльности клиентов к отделу;

ГСП - гарантированное специальное предложение;

СОК – стандарт обслуживания клиентов.

В настоящей магистерской диссертации применяются следующие определения:

Система – это совокупность элементов или отношений, закономерно связанных друг с другом в единое целое, которое обладает свойствами, отсутствующими у элементов или отношений их образующих.

Персонал- это работники компании, работающие по найму и обладающие определенными профессиональными и качественными характеристиками. Существенным признаком персонала организации является оформление трудового договора с работодателем.

Управление— это вид индивидуального или группового планомерного воздействия субъектов управления на объекты управления для достижения определенной цели управления.

Управление персоналом (англ. human resources management, HRM, HR-менеджмент) — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование.

Система управления персоналом — это набор методов, процедур и приемов, реализуя и совершенствуя которые организация обеспечивает себя персоналом требуемого уровня и воздействует на его поведение для достижения организационных целей.

Принципы построения системы управления персоналом — это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации.

Корпоративные программы премирования – программы, регулирующие негарантированные выплаты, размер которых варьируется в зависимости от рейтинга качества труда работника и направления бизнеса подразделения работника.

Наставничество – формирование у работника практических навыков в процессе выполнения им должностных обязанностей посредством консультирования и/или оказания практической помощи на рабочем месте работником более высокой квалификации.

Наставник - высококвалифицированный работник Банка, осуществляющий непосредственное руководство деятельностью молодых специалистов, оказывающий поддержку в их профессиональном развитии.

Автоматизированные системы управления – это комплекс аппаратных и программных средств, предназначенный для управления различными процессами в рамках технологического процесса предприятия.

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия деятельности компаний требуют существования эффективной системы управления персоналом, усилий по совершенствованию ее кадрового потенциала. Система управления персонала обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами на основе использования достижений зарубежного и казахстанского опыта.

Актуальность темы исследования. С каждым годом в организациях внедряются новые информационные технологии, модернизированное оборудование, инновации. В связи с возрастающей конкуренцией между компаниями, все большее количество предприятий уделяет большее внимание системе управления персоналом. Так как правильно организованный менеджмент организации может помочь обойти конкурентов и выйти на лидирующие позиции. **Следовательно, для того, чтобы компания успешно функционировала**, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя деятельность персонала, используя различные методы управления персоналом. В связи с этим актуальность темы работы не вызывает сомнения.

Степень разработанности темы. Теория управления персоналом как наука начала формироваться на заре периода промышленной революции. Авторами первых работ на эту тему стали Ф. Тейлор, сформулировавший принципы научного менеджмента, Ф. Гилберт, Г. Эмерсон. Авторами значимых классических теорий считаются Г. Форд, М. Вебер, А. Файоль, эти ученые значительное внимание уделяли безопасности труда и созданию предпосылок для качественной работы, исследованию влияния индивидуальных особенностей работников на результативность трудового процесса, особенностям применения инструментов мотивации.

Представителями теории человеческих отношений стали М. Фоллетт, К. Арджерис, Р. Блейк. Они считали, что деятельность по управлению персоналом сводится не только к контролю со стороны начальства, но и к личному самоконтролю работника: руководителям рекомендуется обеспечивать подчиненным возможность самостоятельно принимать решения и нести ответственность за результаты труда. Самые современные методики управления персоналом базируются преимущественно на теориях человеческих ресурсов, утверждающих, что труд сам по себе способен приносить удовлетворение большинству работников. Авторы, сделавшие значительный вклад в развитие теории человеческих ресурсов — А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг.

Значительный вклад в развитие науки управления персоналом в условиях современного мира внесли российские ученые Т.Базаров, О.Виханский, А.Кибанов, Р.Колосова, А.Кочеткова, Н.Мазаева, А.Наумов, Ю.Одегов, Г.Слуцкий, Б.Смирнов, Н.Стрекалова, Л. Сульповар, В.Травин, В.Уколов, В.Чернышев, С.Шекшня В.Фальцман, в трудах которых достаточно глубоко раскрыты общетеоретические и методологические основы управления персоналом в организациях различного профиля деятельности.

Целью диссертационного исследования является выявление особенностей построения и функционирования системы управления персоналом компании в сфере банковского обслуживания, разработке методических рекомендаций, направленных на повышение качества труда персонала и совершенствование управленческих процессов.

Для достижения этой цели были поставлены и решены следующие задачи:

- изучены теоретические основы принципов формирования системы управления персоналом;
- проанализирован зарубежный опыт в управлении персоналом компаний;
- проведен анализ современного состояния банковской системы Республики Казахстан;
- проведены анализ и оценка системы управления персоналом;
- предложены меры по совершенствованию системы управления персоналом.

Объектом исследования в магистерской диссертации является система управления персоналом АО «Kaspi bank»

Предмет исследования – процессы и отношения возникающие в ходе организационно-экономических отношений в процессе системы управления персоналом АО «Kaspi bank».

Научная новизна магистерской диссертации закономерно вытекает из актуальности решаемой научной задачи и заключается в разработке практических методов совершенствования управления персонала, адаптированная под систему управления персоналом в банке.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют положения общей экономической теории и экономики труда, управления персоналом, управления человеческими ресурсами, а также теоретические разработки практикующих менеджеров в вопросах управления персоналом и управления человеческими ресурсами.

Специфика выбранной темы предопределила использование принципов системного анализа, экономического анализа на основе статистических данных. Для решения поставленных в исследовании задач использованы методы обобщения и детализации, методы социального опроса, сопоставительного и сравнительного анализа.

Информационную базу исследования составили государственные нормативно-правовые акты; статистические материалы КФН Нацбанка РК, отечественные монографические и периодические издания; первичные материалы АО «Kaspi bank», результаты научных исследований казахстанских и зарубежных учёных, опубликованные в научных изданиях, а также информационные ресурсы сети Интернет.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования основных выводов, предложений, методических рекомендаций диссертации отделами дирекции трудовых ресурсов АО «Kaspi bank». Также результаты работы могут быть использованы для чтения лекций в рамках учебных дисциплин в высших учебных заведениях РК.

Апробация практических результатов. Диссертация была обсуждена и рекомендована к защите департаментом «Экономики и Менеджмента». По теме исследования опубликованы 2 научные статьи:

- **Особенности управления персоналом в коммерческом банке.** ИнЕУ, журнал «Вестник» г. Павлодар, 2016 г.;
- Оценка персонала в коммерческом банке. ИнЕУ, журнал «Вестник» г. Павлодар, 2016 г.

Структура диссертации определена задачами, поставленными перед исследованием, работа состоит из введения, трех разделов – методологического, аналитического и прикладного, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Магистерская диссертация содержит 101 страницу количество рисунков - 36, таблиц - 14, использованных литературных источников – 36.

1 Теоретические основы системы управления персоналом организации

1.1 Сущность, значение и содержание системы управления персоналом компании

В переводе с греческого система означает организованное целое. Система – это совокупность элементов или отношений, закономерно связанных друг с другом в единое целое, которое обладает свойствами, отсутствующими у элементов или отношений их образующих.

По Берталанфи, система – это комплекс элементов, находящихся во взаимодействии и единстве. В современной управленческой науке под системой принято понимать совокупность взаимосвязанных элементов (подсистем).

Использование системного подхода предопределяют ряд предпосылок, наличие которых является основанием для возможности его использования. К их числу чаще всего относят:

- интеграцию научных знаний, рост междисциплинарных проблем; и необходимость их изучения
- комплексность проблем и необходимость их изучения в единстве технических, экономических, социальных, психологических, управленческих аспектов;
- усложнение решаемых проблем и объектов;
- рост количества связей между объектами;
- динамичность изменяющихся ситуаций;
- дефицитность ресурсов;

глобализацию конкуренции, кооперации, стандартизации и т.д. должно быть рассмотрено на различных уровнях обобщения [1, с. 116].

Термин «персонал» впервые стал употребляться в англоязычной литературе как общее название всех работников организации, имеющих различия в квалификации и должностной принадлежности. В нашей стране и ряде других государств, в том числе европейских, более широкое распространение имел термин «кадры», взятый из армейского лексикона и означающий в немецком и французском языках профессиональных военных (рядовых, командного состава и резерва). В отечественной и зарубежной литературе последних лет достаточно популярны оба эти термина, хотя последний, «кадры», носит более ограниченный характер (например, «кадры управления»). В рамках отдельных организации наиболее употребляемым понятием является «персонал», т.е. люди со сложным комплексом индивидуальных качеств – социальных, психологических, профессиональных, мотивационных и др., наличие которых и отличает их от вещественных факторов производства (сырья, машин, энергии, капитала).

Персонал- это работники компании, работающие по найму и обладающие определенными профессиональными и качественными характеристиками. Существенным признаком персонала организации является оформление трудового договора с работодателем.

Термин "персонал" объединяет работников всех подразделений организации. Существуют различные подходы к классификации персонала: по

профессии или должности работника, по уровню управления, категории работников и др. В рисунке 1.1 описана базовая классификация по категориям работников в зависимости от участия их в процессе производства: рабочие и служащие. [5, с.108]

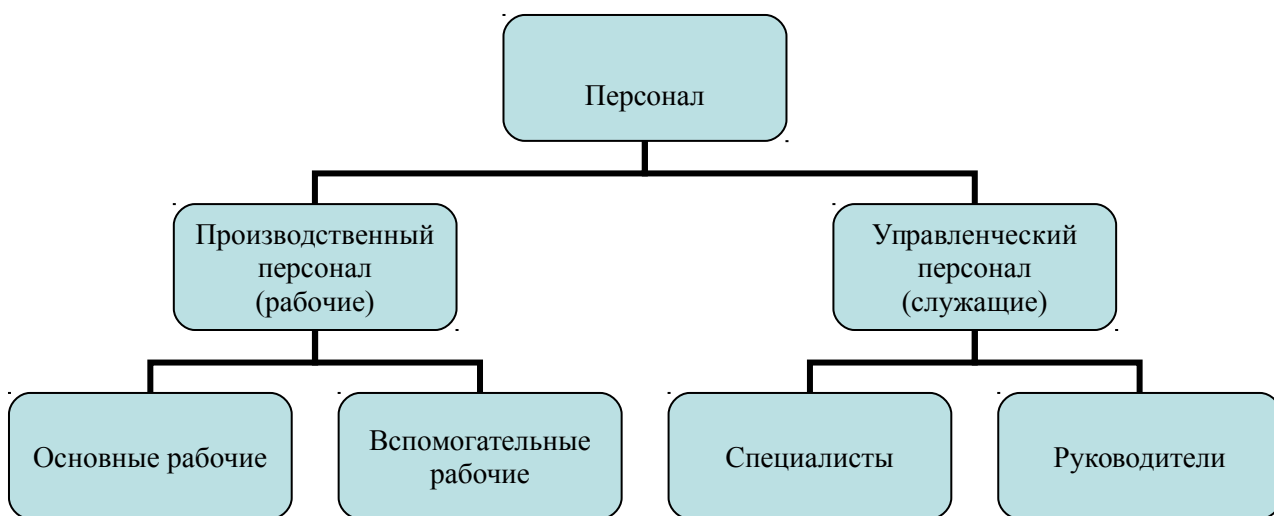


Рисунок 1.1- Классификация персонала

У производственного персонала в трудовой деятельности преобладает физический труд. Производственный персонал подразделяется на две группы:

- основные рабочие - работники, занятые изготовлением основной продукции для поставки на рынок;
- вспомогательные рабочие - работники, преимущественно занятые производством вспомогательной продукции, используемой для собственных нужд предприятия и не включаемой в состав его основной продукции. К ним относятся рабочие, занятые изготовлением и ремонтом оснастки, метрологическим обеспечением и ремонтом оборудования, производством энергии, а также рабочие, обслуживающие основные и вспомогательные процессы (складские, транспортные и др.).

Управление— это вид индивидуального или группового планомерного воздействия субъектов управления на объекты управления для достижения определенной цели управления. Если объекты — личности или коллективы, управление принимает форму руководства. Управление продуктивно, если определены критерии и показатели развития его объекта, разработаны методы достижения планируемых результатов. По отношению к отдельной личности управление может выступать в форме приказа, задания, разъяснения, стимулирования, воспитания, изменения условий деятельности и социального статуса. По отношению к группе, коллективу — в форме подбора их состава, решений, сплочения, демократизации стиля.

В литературе встречаются различные трактовки понятия «управление персоналом»:

Управление персоналом (англ. human resources management, HRM, HR-менеджмент) — область знаний и практической деятельности, направленная на

обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации. В различных источниках могут встречаться и другие названия: управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом (англ. human capital management), кадровый менеджмент, менеджмент персонала.

По Анри Файолю, управление - это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определенные социальные группы. Файоль рассматривал управление как особый вид деятельности, чего никто до него не делал. [2, с.51]

Пелих считал, что управление - это совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию трудовых ресурсов предприятия (персонала) в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, с целью рационального достижения поставленных перед организацией целей [3, с.57].

По Гольдштейну, управление — это область знаний и практической деятельности, направленная на своевременное обеспечение организации персоналом и оптимальное его использование [4, с.250].

Управление людьми для всех преуспевающих организаций - больших и малых, коммерческих, некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг имеет решающее значение. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Содержание управления персоналом отраженное в рисунке 1.2, содержит в себе:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
- система общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптация работников на предприятии;
- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование трудовой карьеры);
- межличностные отношения между работниками, администрацией и общественными организациями;

– деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника [6,с. 164].

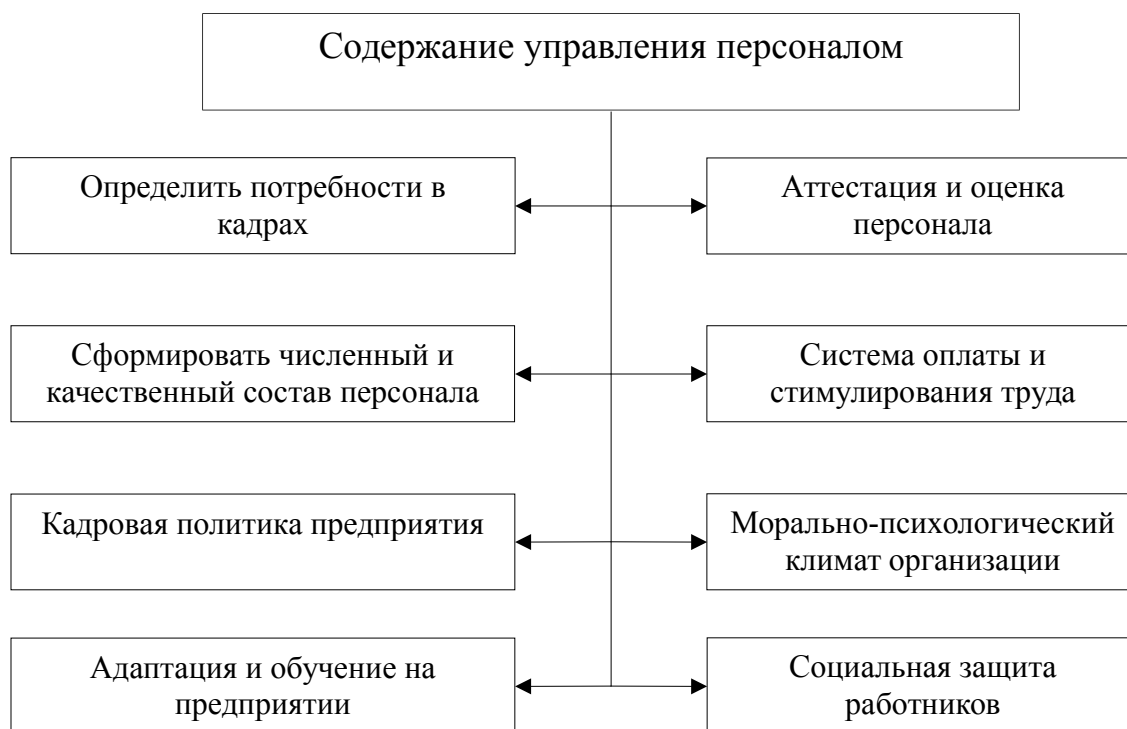


Рисунок 1.2 - Содержание управления персоналом

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др.

Наиболее современные концепции управления персоналом (стратегически-ориентированная, системно-ориентированная) базируются на принципах системного подхода.

В настоящее время в специальной литературе управление персоналом рассматривается, как правило, в качестве системы, хотя само понятие «система управления персоналом» (СУП) трактуется разными авторами неоднозначно. Прежде всего, понятие системы управления персоналом должно быть рассмотрено на различных уровнях обобщения [7, с.89].

Во-первых, СУП — это абстрактное образование, имеющее свою: специфическую структуру, механизмы функционирования, тенденции и закономерности развития. Вне зависимости от специфики организации (предприятия) управление персоналом как абстрактное образование существует в виде совокупности научных знаний в этой области, концепций, методик, технологий в этой области, которые отражают ее возможности при

практическом применении. В этом смысле систему управления персоналом можно сравнить с некоторой конструкцией, которую организация может и должна использовать для обеспечения своей деятельности, т.к. без персонала она не может существовать.

Во-вторых, система управления персоналом должна рассматриваться как совокупность объективно протекающих в рамках организации социально-экономических процессов в сфере труда. В данном случае система управления персоналом представляет собой особую подсистему управления организацией (предприятием), отражающую отдельное специфическое направление деятельности. Ее функционирование связано с необходимостью включения персонала в структуру организации, с использованием его способностей в процессе труда, который по своей природе относится к числу социально-экономических процессов.

В любой организации в том или ином виде необходимость использования этого особого вида ресурсов предполагает осуществление процессов планирования потребности в персонале, отбора персонала, адаптации, стимулирования, развития персонала, его расстановки и перемещения. В совокупности эти процессы взаимосвязаны и могут быть рассмотрены как система. При этом названные процессы могут быть управляемыми и неуправляемыми, когда их развитие протекает стихийно и противоречиво. Но в любом случае без них невозможно функционирование организации, т.к. они объективны.

Система управления персоналом – это абстрактное образование, имеющее свою специфическую структуру, механизм функционирования тенденции и закономерности развития. Система управления персоналом неотделима от системы управления организацией, так как первое включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей - от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции технического, производственного, экономического руководства [8, с.28].

С точки зрения проектирования в системе управления персоналом можно выделить целевые, функциональные и обеспечивающие подсистемы и организацию управления персоналом, рисунок 1.3.

Целевыми могут являться подсистемы:

1) мониторинга персонала, направленного на постоянное отслеживание эффективности труда работников, изменений в их квалификации и личностных характеристиках;

2) социальной защиты персонала;

3) должностного и профессионального роста персонала;

4) социального развития коллектива;

5) развития социального партнерства.

Функциональные подсистемы — это:

1) планирование персонала;

2) маркетинг персонала;

3) набор и отбор персонала;

- 4) расстановка и адаптация персонала;
- 5) обучение персонала;
- 6) оценка результатов деятельности и аттестации персонала;
- 7) стимулирование персонала;
- 8) продвижение сотрудников и формирование резерва руководящих кадров.

К обеспечивающим относятся подсистемы:

- 1) информационного обеспечения;
- 2) технического обеспечения;
- 3) организационного обеспечения;
- 4) правового обеспечения;
- 5) эргономического обеспечения



Рисунок 1.3 – Подсистемы системы управления персоналом

Следует подчеркнуть, что элементы должны быть взаимосвязаны, например, нельзя построить эффективную систему стимулирования, не построив эффективную систему критериев для оценки выполнения работы.

Таким образом, *система управления персоналом* — это набор методов, процедур и приемов, реализуя и совершенствуя которые организация обеспечивает себя персоналом требуемого уровня и воздействует на его поведение для достижения организационных целей. Основная цель управления персоналом — обеспечение текущей и перспективной деятельности компании эффективно работающим персоналом в требуемом количестве. Система управления персоналом является стержнем системы управления любой организации.

1.2 Принципы и методы построения системы управления персоналом

Принципы построения системы управления персоналом (ППСУП) — это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. ППСУП представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов, присущих им общих черт, начал их действия. Принципы объективны так же, как объективны экономические законы [9,с.120].

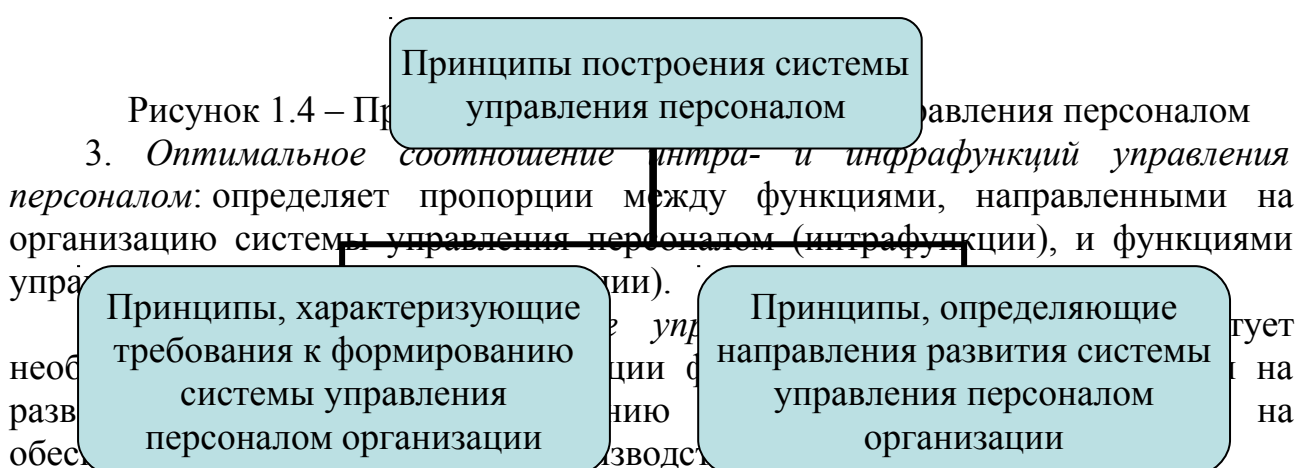
Принципы построения системы управления персоналом следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации, рисунок 1.4.

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом:

1. *Обусловленности функций управления персоналом целями производства:* функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства.

2. *Первичности функций управления персоналом:* состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом.



5. *Потенциальных имитаций:* временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня.

6. *Экономичности*: предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления.

7. *Прогрессивности*: соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам.

8. *Перспективности*: при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации.

9. *Комплексности*: при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.).

10. *Оперативности*: своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения.

11. *Оптимальности*: многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

12. *Простоты*: чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, при этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству.

13. *Научности*: разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях.

14. *Иерархичности*: в любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (деагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления.

15. *Автономности*: в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей.

16. *Согласованности*: взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы по времени.

17. *Устойчивости*: для обеспечения устойчивого функционирования систем управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели

организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом.

18. *Многоаспектности*: управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.д.

19. *Прозрачности*: система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом.

20. *Комфортности*: система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств, для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д. [5, с.45]

Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

1. *Концентрации*: рассматривается в двух направлениях:

- концентрации усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач;
- концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование.

2. *Специализации*: разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций.

3. *Параллельности*: предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом.

4. *Адаптивности* (гибкости): означает адаптацию системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

5. *Преемственности*: предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление.

6. *Непрерывности*: отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени ожидания документов, простоев технических средств управления и т.п.

7. *Ритмичности*: выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом.

8. *Прямоточности*: упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления).

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Таким образом, сформулированные принципы позволяют рассматривать систему управления персоналом с позиций целей организации и собственных локальных целей, с позиций функциональной и организационной структуры, с позиций человеческого капитала.

Наука и практика выработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы.[5, с.67]

Далее, в таблице 1.1 классифицированы методы изучения состояния действующей системы управления персоналом.

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину.

Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т.п.).

Экономический анализ заключается в изучении и сопоставлении затрат на производство продукции или оказание услуг с результатами, полученными при реализации продукции или оказании услуг.

Таблица 1.1 - Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования
Самообследование Интервьюирование, беседа Активное наблюдение рабочего дня Моментные наблюдения Анкетирование Изучение документов Функционально-стоимостного анализа	Системный Экономический Декомпозиция Последовательной подстановки Сравнений Динамический Структуризации целей Экспертно-аналитический Нормативный Параметрический	Системный подход Аналогий Экспертно-аналитический Параметрический Блочный Моделирования Функционально-стоимостного анализа Структуризации целей Опытный Творческих совещаний

	Моделирование Функционально-стоимостного анализа Главных компонент Балансовый Корреляционный и регрессионный Опытный Матричный	Коллективного блокнота Контрольных вопросов 6-5-3 Морфологический анализ
Методы обоснования		Методы внедрения
Аналогий Сравнений Нормативный Экспертно-аналитический Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов Функционально-стоимостного анализа		Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления Материальное и моральное стимулирование нововведений Привлечение общественных организаций Функционально-стоимостного анализа

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т.е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации.

Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает нормативный метод. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации. [6, с.33]

Все шире применяется параметрический метод. Задача этого метода – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять метод функционально-стоимостного анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т.п. [10, с.84].

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с

множеством показателей другой подобной системы, а только один (1, 2 и 3-ю компоненту).

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Корреляционный и регрессионный анализ (КРА) – установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численностью персонала и влияющими на нее факторами). Математический аппарат КРА подробно рассматривается в специальной литературе по статистике.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания – выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота (“банка” идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась “подсказка” о том, что и как следует сделать для решения задачи.

Метод 6-5-3 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в

том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи, и т.д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108 вариантов.

Морфологический анализ – средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построочно указать все возможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Наибольший эффект и лучшее качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе.

Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает достигнуть оптимального результата.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

1.3 Зарубежный опыт в системе управления персоналом организации

Система управления персоналом является одним из важнейших факторов в управлении организацией, так как человек был, и остается основной производительной, творческой силой, несмотря на все достижения в области механизации и автоматизации. В условиях современного сложного производства роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования. Научно-технический прогресс приводит к глубоким изменениям методов труда, что, в свою очередь, требует новых форм организации и управления персоналом, направления на повышение эффективности использования людских ресурсов [11,с.78].

В разных странах эта задача решается, исходя из особенностей исторического, социально-политического, научно-технического развития этих стран, а также психологических, морально-этических норм и стилей поведения людей, а также их воспитания, традиций и устоев. За всю историю существования, многие зарубежные страны накопили значительные сведения в области теории и практики управления в промышленности, сельском хозяйстве, торговле и другие с учетом своих специфических особенностей.

Наиболее заметных успехов в этом направлении добились корпорации США, передовые фирмы Японии, Швеции, Финляндии, Германии, Англии, Франции и некоторых других стран.

В практике управления персоналом в последнее время переплетаются разные модели управления: американская, японская, западноевропейская.

Управление как наука, научная дисциплина возникла в США в начале XX века. Этому способствовал целый ряд факторов, среди которых следует отметить демократичность страны, трудолюбие граждан, высокий престиж образования, а также отсутствие государственного вмешательства в экономику. Основоположником науки управления по праву считается американский инженер и исследователь Ф. Тейлор. Предложенная им система организации труда и управленческих отношений вызвала "организационную революцию" в сфере производства и управления им [12,с.280].

Основы системы Ф. Тейлора:

- умение анализировать работу, изучать последовательность ее выполнения;
- подбор рабочих (работников) для выполнения данного вида;
- Обучение и тренировка рабочих;
- сотрудничество администрации и рабочих.

Важная характеристика системы - ее практическая реализация с помощью определенных средств, или "*техника системы*".

Главная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать *системой*, основанной на определенных научных принципах, должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями, т.е. что необходимо проектировать, нормировать, стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление. Практическое применение идей Тейлора доказало всю свою важность, обеспечив значительный рост производительности труда.

Научное управление по Тейлору сосредотачивалось на работе, выполняемой на самом нижнем уровне организации. Тейлор и его последователи проанализировали взаимосвязь между физической сущностью работы и психологической сущностью работающих для установления рабочих дефиниций. И, следовательно, оно не могло предложить решение проблем деления организации на отделы, сферы и диапазоны контроля и поручения полномочий[12,с 299].

Американская философия управления персоналом построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее. Характерна четкая постановка целей и задач, высокий уровень оплаты персонала, поощрение потребительских ценностей, высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии.

Совершенно иная модель управления сложилась в Японии. Японская философия управления персоналом основывается на традициях уважения к старшим, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Преобладает теория человеческих отношений и преданность идеалам фирмы,

пожизненный наем сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда [13,с.197].

На сегодняшний день, японская система управления персоналом является наиболее эффективной во всем мире. Своими корнями японская система управления уходит в далекое прошлое, когда ячейками общества были семьи-кланы (изэ). Тогда отец семейства являлся главой клана и обладал властью над всеми его членами, что обусловило прочность иерархии подчинения и дисциплины. Живучести данной традиционной системы поспособствовала психология японцев, и японские предприниматели без труда перенесли «изэ» на предприятия». Интересно, что данные принципы были интерпретированы в производственную сферу следующим образом: предприятие олицетворяется с родным домом, семьей, отцом семейства является хозяин предприятия, а в роли наемного персонала выступают дети.

Каждая японская фирма имеет свою корпоративную философию, упор в которой делается на гармонию и сотрудничество. Японский стиль управления базируется на убеждении, а не на принуждении, задача начальника здесь не руководить работой, которую выполняют работники, а оказывать им поддержку, способствовать их взаимодействию и формировать тем самым гармоничные отношения в коллективе. При данном подходе, руководитель должен уметь совмещать в себе как формального лидера, так и неформального.

Одна из самых отличительных особенностей японского стиля управления — это система пожизненного найма, которая предполагает наем работника сразу после окончания им учебного заведения и сохранение за ним места в компании вплоть до его ухода на пенсию. Если работник сам покидает организацию или же его увольняют, это серьезно сказывается на его дальнейшей карьере. Таким образом, психология данной системы заключается в том, что работник не переходит из одной организации в другую, а работает на благо своей компании. К тому же, имеет место такой факт, как уверенность в завтрашнем дне.

Таким образом, для японской модели менеджмента характерно переплетение интересов организации и работника, а так же атмосфера равенства.

Понятие "европейская модель менеджмента" стало широко использоваться в связи с развитием Европейского союза. В понятие европейской модели включают совокупность общих черт менеджмента Германии, Франции, Испании, Швеции, Швейцарии, Финляндии, Нидерландов и других стран Европы.

Европейская философия управления персоналом основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Она предусматривает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников и поощрение достижений, обеспечение высокого качества работ и услуг, систематическое повышение

квалификации, гарантии достойного заработка.

Но каждое европейское государство имеет свои исторические, культурные и экономические пути развития. В соответствии с этими процессами развивались и закреплялись национальные черты менеджмента этих стран. В этой связи европейская модель представляется как совокупность национальных моделей. Особое влияние на эволюцию национальных моделей Европы оказала Великобритания. Она была первой страной мира, в которой осуществился быстрый переход от специализации ручного труда к машинной технике, повышению квалификации рабочих, а также изобретательству и внедрению инноваций в крупное промышленное производство.

В европейскую философию управления персоналом входят несколько моделей управления: немецкая, шведская и французская

На сегодняшний день немецкие компании имеют традиционную малоподвижную структуру с обязательной и обособленной иерархией. Такие структуры в других странах считаются устаревшими и неэффективными. Но дисциплинированность и почитание вертикальных взаимоотношений в немецкой организации помогают преодолевать проблемы многоуровневой структуры.

Особенности немецкого менеджмента также проявляются в стиле проведения встреч, переговоров и выработке решений. Процедуры переговоров, как правило, до мелочей формализованы и хорошо подготовлены. При формировании группы для переговоров ее составляют из разных специалистов. Члены группы всегда хорошо информированы о решаемой проблеме, имеют достаточно фактов и аргументов для подтверждения правоты своих слов, не вмешиваются в замечания своих коллег, соблюдают очередность, всегда готовы перейти к запасному варианту решения и тщательно записывают детали обсуждения, чтобы быть хорошо подготовленными для следующей встречи.

В администрировании немецкие менеджеры пунктуальны, в обоснованиях своей позиции всегда опираются на соответствующие документы. Они любят планировать будущее и не любят отчеты за короткие промежутки времени, предпочитают годовые отчеты квартальным и месячным. Стараясь не совершать ошибок, хотят быть справедливыми, переходят к новому делу только после того, как завершат старое. Есть особенности и в осуществлении некоторых функций производственного управления. На фирмах со сложной организационной структурой информация циркулирует в основном по вертикали. Из-за ее отсутствия между горизонтальными подразделениями создаются трудности в коммуникациях.

Шведская модель управления персоналом основана на широком использовании принципов децентрализации. Организационная структура типичной шведской компании содержит *минимальное количество* (меньше, чем аналогичная французская или немецкая компания) *уровней в вертикали власти*. Эффективность горизонтальной структуры управления во многом обеспечивается коллективной формой разработки и принятия решений. В Швеции сильны традиции, поэтому действует закон, в соответствии с которым все важные решения организации должны быть обсуждены всеми сотрудниками

до их принятия. Такой процесс принятия решений, с одной стороны, дает право на выражение собственного мнения, а с другой - требует строгого следования выбранному варианту

Мировой опыт показывает, что участие работников в обсуждении и разработке управленческих решений всех уровней и статусов организации, несмотря на использование современных средств связи и коммуникаций, затягивает процессы принятия решений. К сожалению, хоть в Швеции достаточно короткая дистанция власти между менеджерами и сотрудниками, она тоже не смогла избежать этой проблемы.

Следует отметить, что шведский тип философии управления, хоть и является достаточно прогрессивным, нередко создает трудности в работе с иностранными коллегами. Исторически сложившееся уважение к социальным вопросам нередко приводит к затянутым консультациям, собраниям и сверхосторожности в работе с персоналом и принятии решений, связанных с тем или иным человеком. Децентрализация менеджмента, также имеющая глубокие исторические корни, оказывает влияние не только на процессы принятия решений.

Например, шведские менеджеры традиционно не демонстрируют уважение к рангу собеседника (как, например, немецкие), обращаются к важным персонам как к равным. Такое поведение французские и немецкие менеджеры воспринимают как неадекватное.

Сопоставив вышеперечисленные особенности европейской модели менеджмента, можно сделать вывод, что шведская система управления персоналом включает в себя совокупность национальных моделей с приоритетом командной работы и поликультурной среды.

Международное признание французской продукции во многом обязано исторически сложившейся тенденции независимого поведения французов. Эта черта и является характерной особенностью французской философии управления персоналом. Французские менеджеры с определенной долей снисходительности относятся к иностранным коллегам и проявляют эти качества в любой обстановке.

В таблице 1.2 приведена сравнительная характеристика систем управления стран Европы, США, Японии и Казахстана

Таблица 1.2 - Сравнительная таблица системы управления персоналом в странах: Японии, США, Европы и Казахстана.

Критерии организации работы	Япония	Европа	США	Казахстан
Характер решений	Коллективный	Индивидуальный	Индивидуальный	Индивидуальный
Делегирование власти	В редких случаях	Не распространено	Распространено	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные	Формальные	Смешанные

Метод найма	После окончания школы	По деловым качествам	По деловым качествам	Смешанные
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результата	В зависимости от результата	Смешанная
Конкуренция	Практически нет	Есть	Сильная	Практически нет
Гарантии для работников	Высокие (пожизненный наем)	Гарантии высоких заработков	Не высокие (краткосрочные контракты)	Низкие
Отношение к работе	Главное-выполнение обязанностей	Главное – реализация заданий	Главное – реализация заданий	Главное – реализация заданий
Философия организации	Традиции уважения к старшим, вежливость, коллективизм, патернализм,	Традиционные ценности нации	Четкая ориентация на прибыль компании, и зависимость от нее личного дохода	Ориентация на материальные ценности
Критерии организации работы	Япония	Европа	США	Казахстан
Специализация работников	Широкая	Широкая	Узкая	Широкая
Карьерный рост	Медленный	Медленный	Быстрый	Медленный
Способ контроля	По коллективным показателям	По индивидуальным показателям	По индивидуальным показателям	По индивидуальным показателям
Приверженность работника	К фирме	К фирме	К профессии	К фирме

По мнению В.Н. Степанова мировой опыт управления персоналом не может быть копирован без учета национальной специфики и особенности каждой конкретной компании. Копирование может привести к нежелательным последствиям, необходимо разработать программу, предусматривающую постепенный переход к мировой практике.

Противоположными являются Американская и Японская системы управления. Главное отличие Американской системы от Японской заключается в том, что вся управленческая деятельность в американских компаниях основывается на инициативе, индивидуальной ответственности и индивидуальной карьере. Управленческие решения принимают, как правило, конкретные лица, а цели имеют краткосрочный характер.

Отношения с подчиненными в Американской модели являются рабочими и формальными, тогда как в Японской — личными и неформальными.

Так же в Американской модели нет места долгосрочной занятости, работник в любой момент может покинуть организацию, если найдет более перспективную должность, а оплата труда связана с индивидуальными заслугами работника в отличие от Японской модели, в которой оплата труда зависит от возраста, стажа и показателей деятельности всего коллектива.

Сравнение двух систем управления — японской и американской, показывает, что роль менеджмента во многом зависит от психологических и социально-культурных факторов, которые специфичны для каждой страны. Тем не менее, в последнее время американцы стараются перенести некоторый положительный опыт Японии на свои предприятия.

Управление персоналом и кадровый менеджмент Казахстана впитали положительные черты японской и американской школы, но при этом в ней отражены и особенности менталитета народа Казахстана.

Казахстанская философия управления персоналом весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и величины организации. Крупные организации (акционерные на базе государственных) сохраняют свои традиции четкой дисциплины, коллективизма, эффективности, повышения уровня жизни работников и сохранения социальных благ и гарантий сотрудников в новых условиях хозяйствования. Организации малого бизнеса работают в условиях отсутствия четко сформулированной философии, достаточно жесткого и не всегда гуманного отношения к персоналу со стороны собственника и минимальной демократизации управления.

В сфере управления персоналом для руководителя в казахстанских компаниях основной целью является использование навыков, опыта и способностей каждого работника на благо фирме, что характерно и для японского, и для американского менеджмента. В японской системе уделяется внимание человеческому фактору, где работник воспринимается не только как средство достижения целей предприятия, но и как личность, учитываются желания и потребности, поощряется инициатива. В тоже время и у нас поощряется индивидуализм и здоровая конкуренция между работниками, что особенно развито в американской системе управления персоналом.

Важным аспектом проблемы национальных особенностей управления персоналом — особенности решения кадровых вопросов: это персонал, нанятый из родственников, друзей и знакомых, что не позволяет предъявить жесткие требования к выполнению их служебных обязанностей, что отражается на эффективности деятельности компаний.

Особенностью управления персоналом является практика найма работников, который носит краткосрочный характер. Это объясняется спецификой возрастной структуры населения, удельный вес которых составляет молодежь. Поэтому японская практика пожизненного найма малопримемлема в нашей республике, потому что молодые люди находятся в постоянном поиске лучшей работы и не задерживаются долго на одном месте.

Для казахстанских компаний более приемлем вертикальный характер

ротаций кадров: работники перемещаются внутри предприятий и фирм «снизу-вверх», повышаясь в должности, что в соответствии со своими способностями, профессиональной подготовки и квалификацией. В связи с этим, компании уделяют внимание уровню образования своего персонала, особенно специалистов и управленцев, так как они должны соответствовать современному уровню требований по международным стандартам.

Нельзя однозначно сказать, система управления персоналом, какой из стран является самой лучшей, и какая таковой не является. Каждый менеджер должен быть знаком со всеми этими философиями управления, что может принести ему пользу при управлении собственной организацией.

2 Анализ системы управления персоналом АО «Kaspi bank»

2.1 Современное состояние банковской системы Республики Казахстан

Общеизвестно, что банковская система является одной из важнейших и неотъемлемых структур рыночной экономики. Она представляет собой, по сути «систему кровообращения» экономики, обеспечивает регулирование общей денежной массы, контролирует движение финансовых потоков, осуществляет аккумуляцию и инвестирование денежных ресурсов, проведение взаиморасчетов между экономическими субъектами, кредитование различных отраслей экономики и населения.

Первые банки, по мнению ряда ученых, возникли в мануфактурной стадии развития капитализма и появились в Италии в XIV-XV вв. в связи с развитием кредитных отношений в широком масштабе. Слово «банк» происходит от итальянского «banco», означающего «стол». Италия являлась центром мировой торговли, куда стекались товары и деньги различных стран. Банкиры-менялы со своими особыми банко-столами пользовались широкой популярностью и были непременными участниками торговых операций.

Банковская система в экономике любого государства выполняет триединую роль: во-первых, развитая структура банков управляет системой платежей. Огромное число коммерческих сделок производится путем перераспределения средств между различными банковскими вкладами (счетами) посредством безналичных перечислений и электронных переводов. Во-вторых, наряду с другими финансовыми посредниками, банки направляют сбережения населения в сферу производства и коммерции. В -третьих, банки, действуя в соответствии с денежно-кредитной политикой центрального банка, регулируют количество денег, находящихся в обращении.

В настоящее время (на 1 января 2015 года) в Казахстане действует 38 банков второго уровня [18]. Динамика численности банков второго уровня и их филиалов представлена на рисунке 2.1, из которого видно, что с 1993 г. по 2006 г. отмечается тенденция сокращения количества банков с 204 до 33, при этом наибольшее снижение их количества, более чем в 4,3 раза, зафиксировано с 1994 по 2000 гг. С 2007 года наблюдается некоторая тенденция к увеличению численности банков, с 35 до 39 в 2010 году. С 2011 года отмечается стабилизация количества банков. Численность же филиалов банков изменялось следующим образом: после максимального роста в 1994г., когда их число составило 1042, наблюдается резкое снижение их количества более чем в 2 раза (459) в 1998 году. Затем отмечается тенденция к их дальнейшему снижению до 2003 года, после чего небольшой их рост с пиком в 2005 году и, снова снижение числа филиалов в 2006 году до 324. В 2008 году отмечается рост их количества до 379, а затем вновь наблюдается некоторая тенденция к сокращению их численности до 365 в 2010 году. На 01.01.2015 г. количество филиалов банков составило 380.

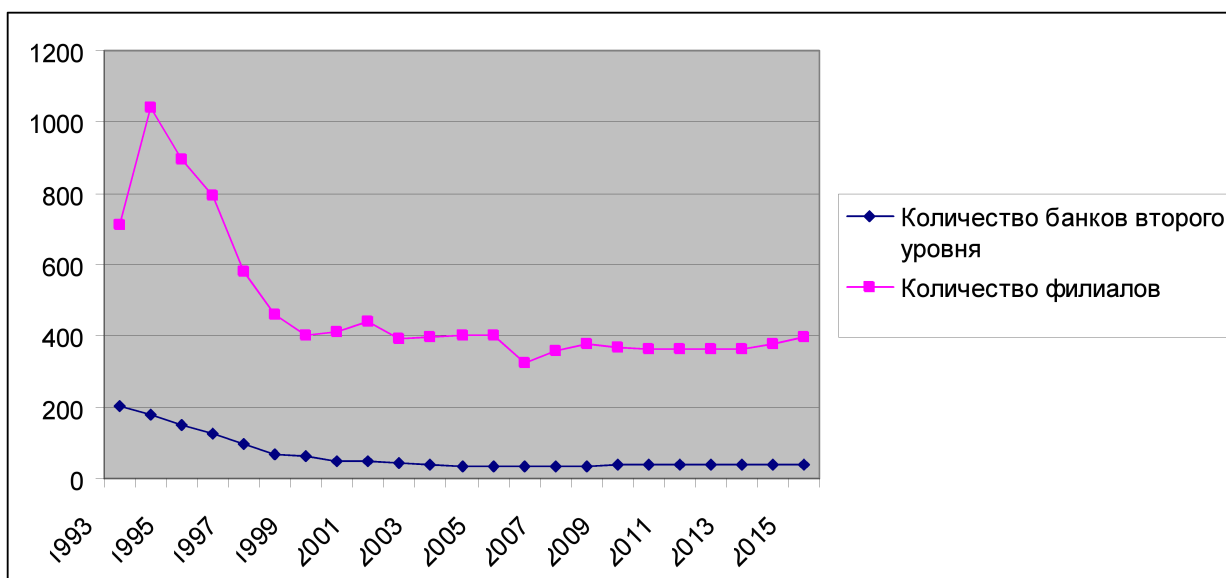


Рисунок 2.1 - Динамика численности банков второго уровня и их филиалов
Примечание – По данным Агентства РК по статистике и КФН Нацбанка РК

Структура банковского сектора Казахстана представлена в таблице 2.1, из которой видно, что по состоянию на 1 января 2012 года в стране действуют 38 банков второго уровня, по сравнению с 2007 годом их количество увеличилось на 15,2%. Банки имеют 378 филиалов, 29 представительств, из которых 14 находятся за рубежом. В одном банке собственником выступает государство. 35 банка (более 92%) являются участниками системы обязательного коллективного гарантирования (страхования) вкладов (депозитов) физических лиц. 10 банков имеют лицензию на осуществление кастодиальной деятельности [20].

Показатели по активам, ссудному портфелю и обязательствам отражены в приложении А.Б,В.

Таблица 2.1 - Структура банковского сектора Республики Казахстан

Структура банковского сектора	01.01.2012	01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015
Количество банков второго уровня	38	38	38	38
в т. ч.:				
- банки со 100% участием гос- ва в уставном капитале	1	1	1	1
- банки второго уровня с иностранным участием	19	19	17	16
- дочерние банки второго уровня	16	16	14	14
Количество филиалов банков второго уровня	363	362	378	395

Примечание: по данным Комитета по контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций Национального Банка Республики Казахстан

На данный момент завершено слияние 3 банков: Альянс банка, ForteBank и Темірбанка. Все активы ForteBank, Темірбанка переданы на баланс Альянс

банка. Схема взаимоотношений трех банков выглядит следующим образом: Альянс банк владеет 100% ForteBank и 100% Темірбанка.

Название же нового банка будет ForteBank, так как бренды Альянс банк и Темірбанк на рынке уже довольно узнаваемы, и эксперты в сфере маркетинга решили лучше забрать существующее название ForteBank и отдать его Альянс банку. Закрыть «старый» ForteBank нельзя, так как идет процесс объединения. Поэтому «старый» ForteBank переименовали в ABC банк.

После слияния всех активов Forte Bank(Альянс банк) оказался на 10 позиции, по данным таблицы 2.3, в списке финансовых показателей банков второго уровня по состоянию на 01.03.2015 г.

Проанализировав данные, можно заключить, что происходит постепенный рост активов, и соответственно судного портфеля и обязательств.

Многие банки стремительно наращивают объемы ссудного портфеля, ситуация на рынке на текущую дату улучшается. На первой позиции по финансовым показателям располагается АО «Казкоммерцбанк», далее за ним следует «Народный банк Казахстана». Но, не смотря на это, наблюдается спад ссудного портфеля отдельных банков. По объему ссудного портфеля, некоторые банки показали отрицательную динамику – это АО «Ситибанк Казахстан» (-24,6%), АО «Казкоммерцбанк»(-18%), АО «АТФБанк» (-6,8%), и АО «Нурбанк» (-0,3%).

В целом кредитование экономики банками второго уровня увеличивается, для клиентов создаются более выгодные условия, предлагаются новые продукты. Однако в условиях нынешней экономики, большинство банков вынуждены вести жесткую кредитную политику, что существенно влияет на возможность интенсивного увеличения потенциальных кредиторов.

АО "Kaspi Bank" - банк второго уровня Республики Казахстан, начал свою деятельность в Казахстане в 1991 году.

Средний по величине универсальный коммерческий банк, деятельность которого ориентирована на розничных клиентов и предприятия малого и среднего бизнеса. Обладает разветвленной филиальной сетью, охватывающей все регионы Казахстана. Характеризуется прозрачной структурой собственности, располагает высокопрофессиональным менеджментом.

Инвестором в АО «Kaspi Bank» является инвестиционный фонд Baring Vostok Private Equity III (BVPEF III), находящийся под управлением ведущей инвестиционной компании Baring Vostok Capital Partners. Baring Vostok Capital Partners («Бэринг Восток Кэпитал Партнерс») специализируется на инвестициях в СНГ. Бэринг Восток входит в состав Baring Private Equity International, группу управляющих фондами прямых инвестиций с \$3,5 млрд активов в СНГ, Азии, Индии, Европе и Латинской Америке.

Банк предоставляет услуги экспресс-кредитования, количество выданных экспресс-кредитов достигло 1,5 миллиона. Kaspi Bank планирует инвестировать более 2 млрд.тенге. в информационные технологии. Банк является участником системы обязательного коллективного гарантирования (страхования) вкладов (депозитов) физических лиц Республики Казахстан со Свидетельством участника №0011.

АО «Kaspi bank» делает акцент на качество услуг и стабильное последовательное развитие, отличаясь своей консервативностью. Команда банка не покоряет соседние рынки, сосредоточившись на работе с казахстанцами и казахстанским бизнесом внутри страны [19].

Динамика финансовых показателей представлена в таблице 2.2, и схематически на рисунке 2.2.

Таблица 2.2 - Финансовые показатели АО «Kaspi bank» за 2011-2015 гг.

	2011	2012	2013	2014	2015
Активы	348 048 602	420 947 455	595 480 254	904 119 595	987 307 831
Ссудный портфель	291 813 152	365 565 717	509 568 225	736 073 592	848 731 048
Обязательства	311 865 090	372 298 879	525 620 704	818 073 365	875 003 047

Рассматриваемый нами АО «Kaspi bank» находится на 7 позиции в списке финансовых показателей банков второго уровня по состоянию на 01.03.2015г. Из графика видно, что с 2011 года количество активов увеличилось в 3 раза, ссудный портфель к 2015 году увеличился на 190,1%, по сравнению с 2011 годом.

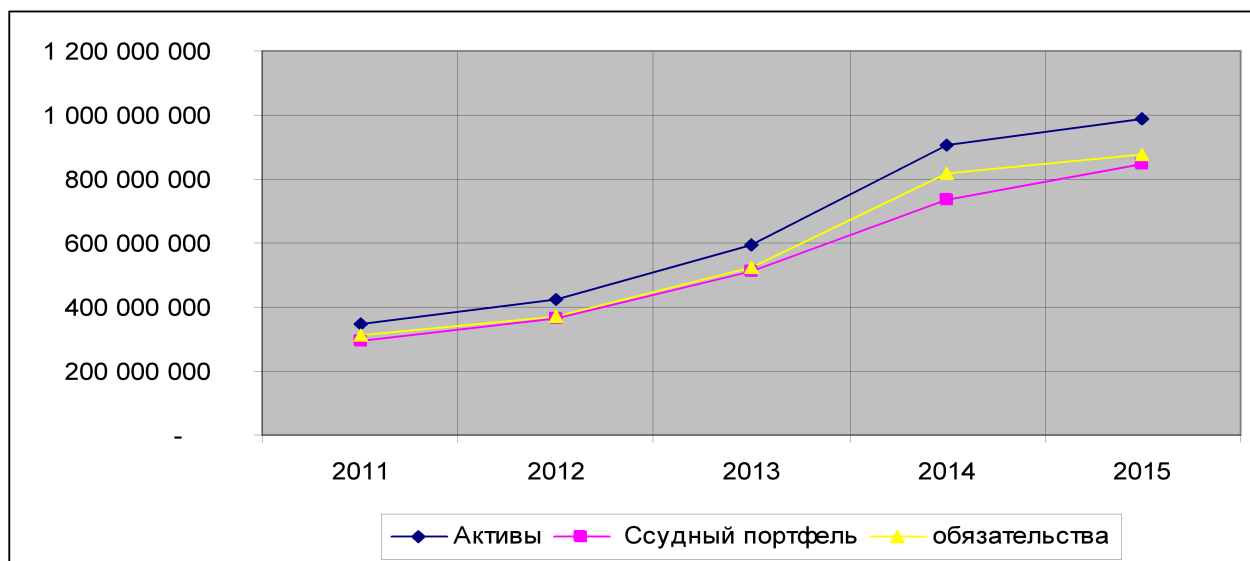


Рисунок 2.2 - Динамика роста финансовых показателей АО «Kaspi bank»

По *национальному рейтингу* у АО «Kaspi bank» оценка А. Рейтинг обоснован расширяющимися рыночными позициями, отсутствием зависимости от внешних заимствований, высоким уровнем поддержки основного акционера. Существенная концентрация пассивов, рост подверженности кредитному риску в среднесрочной перспективе, являются факторами, сдерживающими рейтинг. Прогноз по национальному рейтингу стабильный.

Кредитный рейтинг — мера кредитоспособности банка. Кредитные рейтинги рассчитываются на основе прошлой и текущей финансовой истории, а также на основе оценок размера их собственности и взятых на себя финансовых обязательств (долгов). Основное предназначение подобных оценок — дать потенциальным кредиторам, вкладчикам представление о вероятности своевременной выплаты взятых финансовых обязательств.

Рейтинг Moody's по национальной шкале (National Scale Ratings)

Агентство Moody's присваивает рейтинги по национальной шкале на некоторых местных рынках капитала, где, по мнению инвесторов, рейтинги по международной шкале не обеспечивают адекватную дифференциацию кредитного качества или не соответствуют шкале, уже широко используемой в данной стране.

Рейтинги по национальной шкале отражают относительную градацию кредитоспособности (включающую соответствующую внешнюю поддержку) в пределах данной конкретной страны. Рейтинги по национальной шкале не предназначены для сопоставления кредитоспособности эмитентов разных стран; они представляют собой оценку относительного кредитного риска именно в пределах одной страны. В таблице 2.3 рассмотрен рэнкинг коммерческих банков по рейтингу Moody's Investors Service.

Таблица 2.3 - Рэнкинг банков по рейтингу Moody's Investors Service

Название банка	Кредитный рейтинг
АО "АТФБанк"	Ba1/негативный/NP
АО ДБ "Альфа-Банк"	B2/стабильный/NP
АО "Альянс Банк"	Сaa3/развивающийся/NP
АО "Евразийский банк"	B1/негативный/NP
АО "Казкоммерцбанк"	Ba3/негативный/NP
АО "Kaspi Bank"	B1/негативный/NP
АО "Народный сберегательный банк Казахстана"	Ba2/негативный/NP
АО «Delta Bank»	B3/негативный/NP
ДБ АО «Сбербанк России»	Ba2/негативный/NP
АО «БТА Банк»	Сaa3/развивающийся/NP
АО "Банк ЦентрКредит"	Ba3/негативный/NP
АО "Цеснабанк"	B3/негативный/NP
АО "Эксимбанк Казахстан"	B3/негативный/NP

Рейтинги по национальной шкале, присваиваемые агентством Moody's, представляют собой мнение агентства об относительной кредитоспособности эмитентов и выпусков ценных бумаг в пределах конкретной страны.

Хотя оценка ожидаемых убытков и является важным дифференцирующим фактором при присвоении окончательного рейтинга, следует отметить, что размер ожидаемых убытков, ассоциируемый с рейтингом Moody's по

национальной шкале, будет значительно больше, чем размер убытков, ассоциируемый с аналогичным рейтингом Moody's по глобальной (международной) шкале.

Согласно рейтинговой оценке Moody's Investors Service таблицы 2.4, АО «Kaspi bank» по состоянию на 2014 получил следующие характеристики:

1. Долгосрочный рейтинг – B1, что значит: долговые обязательства с рейтингом B рассматриваются как спекулятивные и подвержены высокому кредитному риску.

2. Краткосрочный рейтинг – NP - Эмитенты (или поддерживающие институты) с рейтингом Not Prime (“непервоклассный”) не попадают ни в одну из категорий Prime. Prime – “первоклассный”- обладают превосходной способностью погашать краткосрочные долговые обязательства.

3. Рейтинг финансовой устойчивости банка – E+. Банки, имеющие рейтинг E, проявляют весьма ограниченную самостоятельную финансовую устойчивость и имеют высокую вероятность периодического получения внешней поддержки или необходимость в такой поддержке.

4. Прогноз – негативный - рейтинг может понизиться.

5. Рейтинг по национальной шкале – Ba3.kz - «Ba» - эмитенты или выпуски ценных бумаг с рейтингом Ba.n демонстрируют кредитоспособность ниже средней по сравнению с другими отечественными эмитентами.

Таблица 2.4 - Рейтинг АО «Kaspi bank» по Moody's Investors Service

Moody's Investors Service	
Долгосрочный рейтинг	B1
Краткосрочный рейтинг	NP
Рейтинг финансовой устойчивости банка	E+
Прогноз	Негативный
Рейтинг по национальной шкале	Ba3.kz

Рейтинговое агентство Standard & Poor's занимается аналитическими исследованиями финансовых рынков. Компания принадлежит к тройке самых влиятельных международных рейтинговых агентств.

Standard & Poor's наряду с Moody's и Fitch Ratings входит в "большую тройку" международных рейтинговых агентств.

Наряду с международной шкалой кредитного рейтинга Standard & Poor's поддерживает также ряд национальных шкал. Национальные шкалы предназначены для удовлетворения потребностей участников национальных финансовых рынков. Национальный рейтинг коммерческих банков Казахстана представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Национальный рейтинг коммерческих банков Standart&Poors по состоянию на 26 февраля 2015 года

№ п/п	Наименование банка	В ин.валюте кредитный рейтинг Долгоср./Прогноз/Краткоср.	В нац.валюте кредитный рейтинг Долгоср./Прогноз/Краткоср.	Долгоср. рейтинг по нац. шкале
1	АО «Альянс Банк»	В/стабильный/В	В/стабильный/В	kzBB
2	АО «Евразийский банк»	В+/стабильный/В	В+/стабильный/В	kzBBB
3	АО«Казкоммерцбанк»	В/стабильный/С	В/стабильный/С	kzBB+
4	АО «Народный банк РК»	BB+/стабильный/В	BB+/стабильный/В	kzAA-
5	АО «Нурбанк»	В/стабильный/В	В/стабильный/В	kzBB+
6	АО «Цеснабанк»	В+/стабильный/В	В+/стабильный/В	kzBBB
7	АО «AsiaCredit Bank»	отозван	Отозван	отозван
8	АО «Темірбанк»	В/стабильный/В	В/стабильный/В	kzBB
9	Банк Развития Казахстана	BBB/негативный/А-2	BBB/негативный/А-2	kzAAA
10	АО «Delta Bank»	В/стабильный/В	В/стабильный/В	kzBB+
11	АО «Bank RBK»	В-/позитивный/С	В-/позитивный/С	kzBB-

12	ForteBank	В/стабильный/В	В/стабильный/В	kzBB
13	АО «Kaspi Bank»	ВВ-/негативный/В	ВВ-/негативный/В	kzBBB+
14	АО ДБ «Альфа-Банк» (Казахстан)	В+/негативный/В	В+/негативный/В	kzBBB-
15	АО «Банк Kassa Nova»	В/стабильный/С	В/стабильный/С	kzBB
16	ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	ВВ/негативный/В	ВВ/негативный/В	kzA+
17	Заман-Банк	ССС+/стабильный/С	ССС+/стабильный/С	kzB-
18	АО «Capital Bank Kazakhstan»	В-/стабильный/С	В-/стабильный/С	kzB+
19	АО «Банк ЦентрКредит»	В+/стабильный/В	В+/стабильный/В	kzBBB

В 2015 году международное рейтинговое агентство Standard & Poor's подтвердило долгосрочные и краткосрочные суверенные кредитные рейтинги Казахстана по обязательствам в иностранной и национальной валюте на уровне «ВВВ/А-2» с негативным прогнозом. Кроме того, агентство подтвердило рейтинг по национальной шкале Казахстана на уровне «kzAA+».

Аналитики S&P отмечают, что экономика Казахстана по-прежнему в значительной степени зависит от ресурсной базы, в частности, от нефтяного сектора. На его долю, по оценкам агентства, приходится 20-30% ВВП Казахстана, более 50% налоговых поступлений и 60% экспорта. Негативный прогноз по рейтингам агентство объясняет увеличением внешних внутренних рисков.

По критериям данного стандарта АО «Kaspi bank» на 2015 год по рэнкингу Standart & Poors имеет следующее состояние:

Долгосрочный рейтинг - ВВ- состояние банка вне опасности в краткосрочной перспективе, однако есть более высокая чувствительность к воздействию неблагоприятных перемен в коммерческих, финансовых и экономических условиях.

Краткосрочный рейтинг В - более высокая уязвимость при наличии неблагоприятных коммерческих, финансовых и экономических условий, однако в настоящее время имеется возможность исполнения долговых обязательств в срок и в полном объеме.

Прогноз Негативный - рейтинг может понизиться

Рейтинг по национальной шкале kzBBB+ - достаточная способность своевременно и полностью выполнять свои долговые обязательства, однако более высокая чувствительность к воздействию неблагоприятных перемен в коммерческих, финансовых и экономических условиях.

АО «Kaspi bank» по оценке рейтинга доверия вкладчиков на 01.04.2015, занимает 3 позицию, что немаловажно, так как привлечение денежных

ресурсов и их последующее размещение являются основными формами деятельности коммерческого банка, таблица 2.6.

Рейтинг сформирован на основании официальных данных Комитета по контролю и надзору Казахстана на 1 апреля 2015 года.

Таблица 2.6 – Рейтинг доверия вкладчиков коммерческих банков			
24	АО "Банк Kassa Nova"	25	15.6
25	Capital bank Kazakhstan	27	0.47
26	АО ДБ "RBS (Kazakhstan)"	36	8.8
27	АО "Эксимбанк Казахстан"	33	46.2
28	АО "ТПБ Китая в г.Алматы"	29	-16.4
29	АО "ДБ "КЗИ БАНК"	26	-3.9
30	АО "Банк Позитив Казахстан"	28	13.3
31	АО "ДБ "PNB" – Казахстан"	34	-11.9
32	АО "Исламский Банк "Al Hilal"	35	-20.4
33	АО "Шинхан Банк Казахстан"	31	23.3
34	АО "Заман-Банк"	30	0.1
35	АО ДБ "НБ Пакистана" в РК	32	-

Таким образом, несмотря на сложную экономическую ситуацию в стране, с каждым годом активы и кредитные портфели коммерческих банков растут. АО «Kaspi bank» существует на рынке банковских услуг уже более 20 лет. За это время банк зарекомендовал себя как универсальный коммерческий банк, деятельность которого ориентирована на розничных клиентов и предприятия малого и среднего бизнеса.

АО «Kaspi bank» находится на 7 позиции в списке финансовых показателей банков второго уровня по состоянию на 01.03.2015г. Начиная с 2011 года количество активов банка увеличилось в 3 раза, а ссудный портфель к 2015 году увеличился на 190,1%, по сравнению с 2011 годом.

Рейтинг по национальной шкале kzBBB+ - что означает, достаточную способность своевременно и полностью выполнять свои долговые обязательства, но все же существует чувствительность к воздействию неблагоприятных перемен в коммерческих, финансовых и экономических условиях.

Главной целью своей деятельности банк видит предоставление клиентам полного спектра возможностей, предлагаемых рынком.

2.2 Анализ управления персоналом АО «Kaspi bank»

Структура органов управления банка представленная на рисунке 2.3, включает в себя:

- высший орган – Общее собрание акционеров;
- орган управления – Совет директоров;
- исполнительный орган – Правление;
- контрольный орган – Служба внутреннего аудита.

Компетенция органов управления определяется в соответствии с законодательством Республики Казахстан и Уставом Банка.

Общее собрание Акционеров (далее ОСА)

ОСА является высшим органом Банка, уполномоченным принимать решения по любым вопросам, относящимся к деятельности Банка.

Совет директоров

Совет директоров является органом управления, который осуществляет общее руководство деятельностью Банка, принимает решения от имени Банка, если эти решения не относятся к компетенции ОСА.

Правление

Правление является коллегиальным исполнительным органом Банка, выполняет решения ОСА и Совета директоров и действует от имени Банка.

Председатель и члены Правления являются руководящими работниками Банка, назначаются и избираются на должность с согласия Национального Банка Республики Казахстан и должны соответствовать минимальным требованиям, установленным банковским законодательством Республики Казахстан.

Служба внутреннего аудита

Служба внутреннего аудита - контроля создана для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Банка, оценки адекватности системы внутреннего контроля, оценки эффективности операций,

обеспечению сохранности деловой репутации Банка на внутреннем и международном финансовом рынке, минимизация вероятности комплаенс-риска, организации системы внутреннего контроля Банка по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных незаконным путем, и финансированию терроризма, управлению комплаенс – риском.

Также в банке существует «Бюро спикеров». Оно представляет собой сообщество экспертов АО «Kaspi bank», к которым СМИ могут обращаться по вопросам, относящимся к их профессиональной компетенции.

Миссия бюро: сделать финансы - прозрачными, а информацию - достоверной.

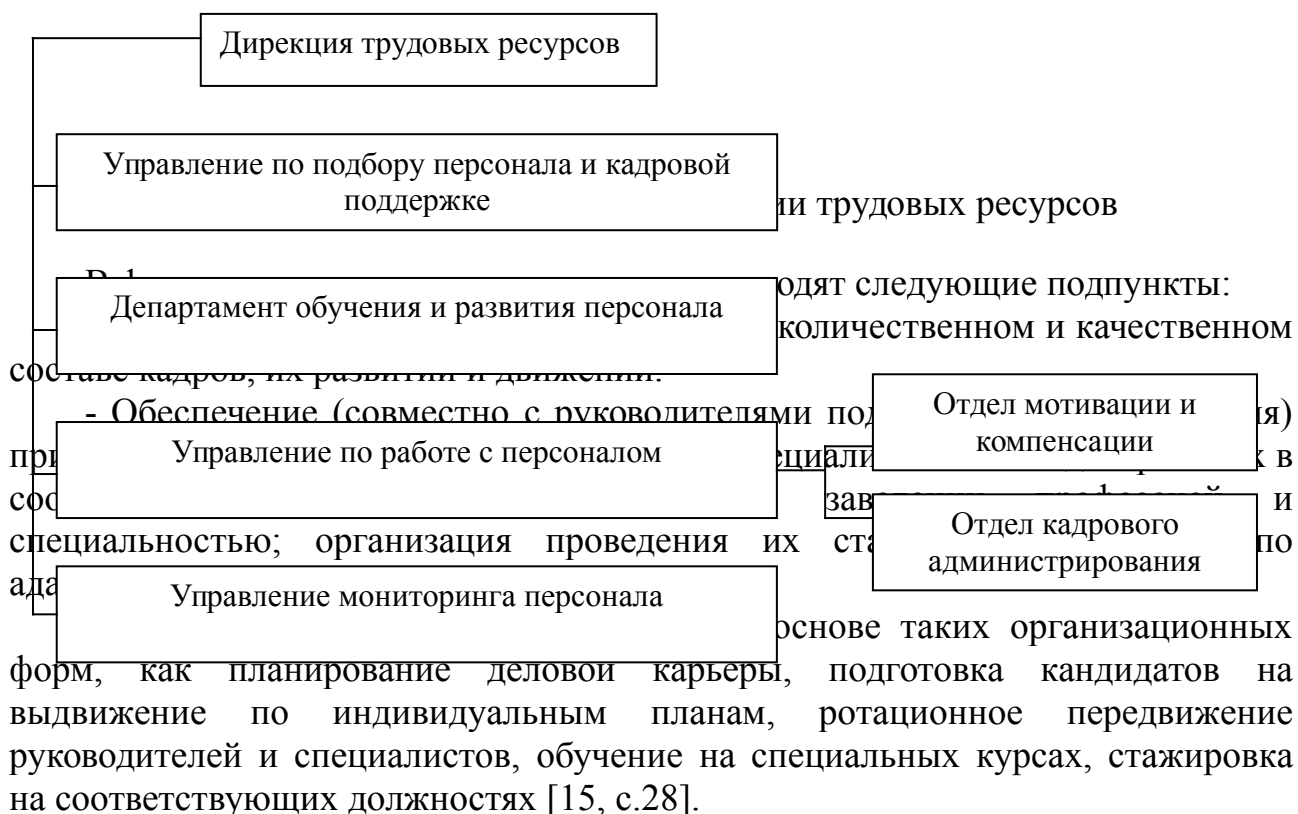
Спикеры банка готовы максимально оперативно реагировать на потребность общества в информации, предоставляя качественные и достоверные комментарии.





Рисунок 2.3 - v

Управление персоналом в банке курирует *дирекция трудовых ресурсов*. Структура дирекции отражена на рисунке 2.4. Дирекция трудовых ресурсов является структурным подразделением Головного банка. Все отделы и департаменты работающие в системе управления персоналом подчинены и числятся в Головном банке, но фактически работают в филиалах.



- Организация проведения аттестации работников предприятия, ее методическое и информационное обеспечение.
- Участие в анализе результатов аттестации, разработке мероприятий по реализации решений аттестационной комиссий.
- Определение круга специалистов подлежащих повторной аттестации.
- Участие в разработке систем комплексной оценки работников и результатов их деятельности, служебно-профессионального передвижения персонала, подготовке предложений по совершенствованию проведения аттестации.
- Своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями, распоряжениями и приказами руководителя предприятия.
- Учет личного состава предприятия.
- Выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

- Хранение и заполнение трудовых книжек, и ведение установленной документации по кадрам [16,с.79].

Управление по подбору персонала и кадровой поддержке, занимается непосредственно подбором персонала. Подбор персонала — это важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва. Ключевым звеном в процессе подбора персонала можно назвать определение адекватных требований к кандидатам. Документированной основой для разработки таких требований являются должностная инструкция и профессиограмма.

Департамент обучения и развития персонала отвечает за обучение и повышение квалификации работников банка. Обучение проводится в соответствии с Планом мероприятий по обучению работников АО «Kaspi bank» в пределах финансовых средств, предусмотренных на данные цели в бюджете банка.

План мероприятий разрабатывается Управлением корпоративной академии КАСКАД с учетом предложений самостоятельных структурных подразделений Головного офиса Банка и филиалов.

Управление по работе с персоналом выполняют учет соответствия уровня квалификации требованиям банка; контролируют рост издержек на рабочую силу; расширяют нормы, которые регулируют трудовые отношения; разрабатывают методы поддержки сотрудников.

В АО «Kaspi bank» действует политика управления персоналом, утвержденная Правлением АО «Kaspi bank». Политика управления персоналом компании, основана на миссии АО «Kaspi bank», целью которой является обеспечение прибыли, посредством оказания высококачественных услуг клиентам банка. Система управления персоналом определяется бизнес-стратегией Банка, которая нацелена на обеспечение и развитие конкурентных преимуществ, таких как:

- Сильный управленческий состав.

- Мобильная высокопрофессиональная команда.

- Сбалансированный оптимальный штат работников.

Реализация вышеназванных задач находится в зоне ответственности департамента по кадровой политике и документационному обеспечению.

Для обеспечения банка кадровым потенциалом, адекватным текущим и перспективным потребностям и способным осуществлять его миссию в банке проводятся следующие мероприятия:

- Управление количественным и качественным составом персонала;

- Постоянное совершенствование системы материального и нематериального стимулирования персонала;

- Организация процесса наставничества и адаптации персонала.

- Периодическая оценка уровня профессиональной компетентности персонала;

- Организация повышения квалификации, обучения и развития персонала;
- Формирование кадрового резерва на замещение должностей Банка.
- Оптимизация организационной структуры и штатного расписания на основе анализа функций, выполняемых подразделениями Банка.

Анализ показателей по персоналу показал следующее:

В таблице 2.7, рисунок 2.5 отражена списочная численность работников в среднем за период с 2011 по 2015 год.

Таблица 2.7 - Списочная численность персонала за отчетный период

Категории персонала	Списочная численность работников в среднем за отчетный год				
	2010	2011	2012	2013	2014
Руководители всех уровней	18	20	22	24	26
Специалисты высшего уровня квалификации	170	175	179	183	185
Специалисты среднего уровня квалификации	75	77	84	87	90
Инкассаторы	6	8	9	10	11
Работники сферы обслуживания, предоставления ком.услуг	2	2	2	2	2
Водители	2	3	4	5	9
Неквалифиц.рабочие	10	12	18	22	28
Всего	283	297	318	333	351

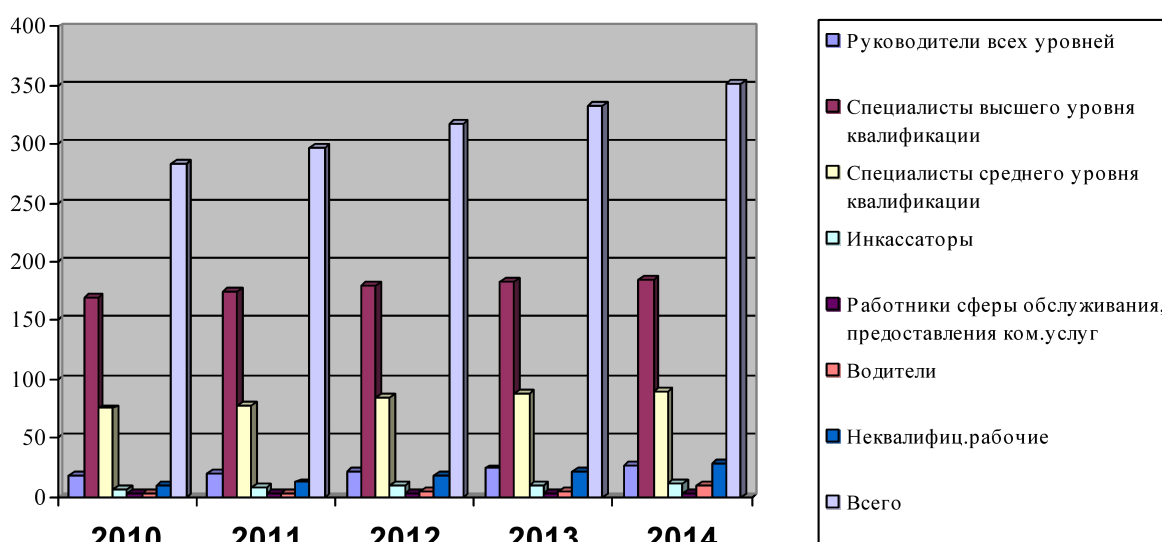


Рисунок 2.5 - Динамика численности работников за отчетный период

Исходя из данных таблицы 2.7 и рисунка 2.5, наблюдаем рост численности персонала всех категорий. Это связано с тем, что каждый год открываются новые филиалы АО «Kaspi bank», и требуется большее количество персонала. В целом количество персонала за 5 лет увеличилось на 20%.

Половозрастной состав работников АО «Kaspi bank» представлен на рисунке 2.6 и 2.7. В динамике показателей можно заметить, что большая часть сотрудников работающих в банке в возрасте от 16-26 лет. Это объясняется тем, что деятельность АО «Kaspi bank» ориентирована в сфере розничного кредитования. Банк обладает разветвленной филиальной сетью, множеством точек розничного кредитования расположенных во всех крупных магазинах. Средний возраст менеджеров кредитных отделов 22-23 года. С 2011 по 2014 год, средний возрастной состав по каждой категории «повзрослел» на 2-3%.

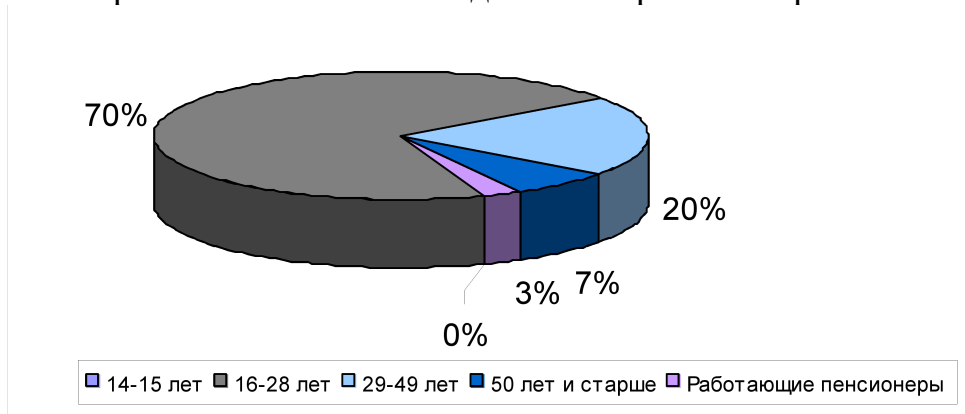


Рисунок 2.6 – Показатели по возрастному составу персонала

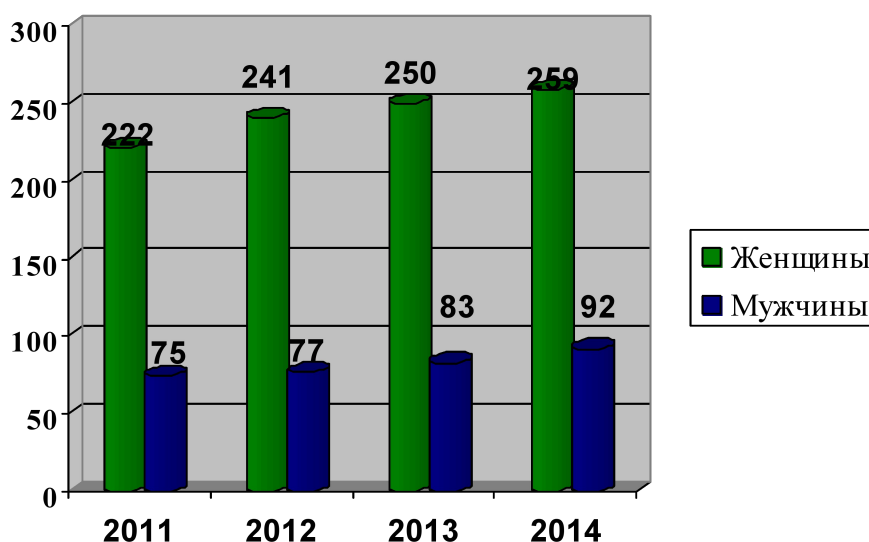


Рисунок 2.7- Количество мужчин и женщин на конец отчетного периода

Кадровый состав АО «Kaspi bank» неоднороден и содержит три группы работников.

Первая группа – это квалифицированные работники среднего и старшего возраста. Из них особенно продуктивны 45 - 55-летние сотрудники со стажем работы в банковской сфере от 10 до 25 лет. Это, начальники отделов и ведущие специалисты. Они в совершенстве знают тонкости бухгалтерии и нюансы взаимоотношений в банковской сфере[21,с95].

Большинство из них - женщины, имеющие бухгалтерское и высшее финансовое образование. Они обладают высокой ответственностью, стремятся работать предельно точно и без ошибок.

Вторая группа персонала в банке - люди активного трудоспособного возраста 35 - 50 лет, пришедшие в банк из различных профессиональных и общественных сфер деятельности: преимущественно экономисты и специалисты - IT.

Третья группа состоит из молодых людей 18 - 30 лет, занимающих в банке различные должностные посты, начиная от бухгалтера и заканчивая операционистом.

В соотношении по половому признаку, женщин в среднем в 3 раза больше чем мужчин.

В настоящее время одной из серьезных проблем, стоящих перед филиалами АО «Kaspi bank», является значительный уровень текучести персонала, под которой обычно понимается процесс изменения кадрового состава, обусловленный увольнением одних сотрудников и приходом им на смену других.

Данные о движении рабочей силы представлены в таблице 2.7 и рисунке 2.8.

Отчетный период	Принято работников за отчетный период, всего	Выбыло работн. за отчетный период-всего	Выбыло в связи с наруш. труд. дисц.	Выбыло по собств. желанию	По переводу	Списочн. числ.работников на начало отч. периода	Среднесписочн.кол-во раб-в	Списочн. кол-во на конец отчет. периода
2010	90	70	2	63	5	280	283	290
2011	95	76	3	70	3	294	297	305
2012	108	80	1	73	2	310	318	329
2013	120	95	0	89	6	330	333	349
2014	132	104	1	99	4	345	351	373

Таблица 2.7 - Данные о движении рабочей силы за отчетный период

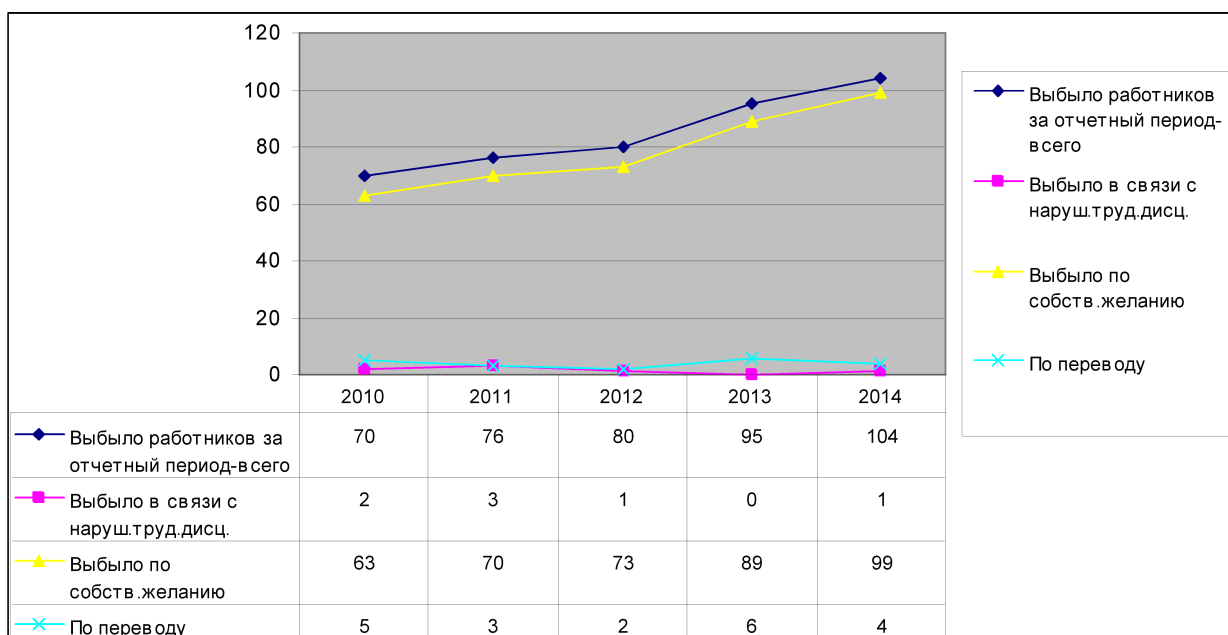


Рисунок 2.8 - Динамика движения рабочей силы в АО «Kaspi bank»

Для характеристики движения рабочей силы АО «Kaspi bank» рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей, таблицу 2.8:

- Коэффициент общего оборота (K_{oo}), рассчитываемый как отношение числа принятых и уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности работников.

- Коэффициент оборота по приему рабочих ($K_{пр}$) рассчитывается как отношение количества принятого персонала на работу к среднесписочной численности персонала.

- Коэффициент оборота по выбытию рабочих ($K_{в}$) рассчитывается как отношение количества уволившихся персонала на работу к среднесписочной численности персонала.

Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$) рассчитывается как отношение уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала.

Коэффициент необходимого оборота ($K_{но}$) рассчитывается как отношение уволенных по неизбежным и независимым от предприятия причинам к среднесписочной численности работников.

Таблица 2.8 - Анализ движения рабочей силы за 2012-2014 гг.

Показатели	Значения			Отклонен. 2014 г к 2013 г., %
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	
Среднесписочная численность, чел	318	333	351	105.4
Принято, чел	108	120	132	110
Уволено, чел	80	95	104	109
в т. ч. по собственному желанию и по нарушению трудовой дисциплины	74	89	100	112.3
Коэффициенты:	0.59	0.65	0.67	

Общего оборота				
Оборота рабочей силы по приему	0.34	0.36	0.37	
Оборота рабочей силы по выбытию	0.25	0.28	0.29	
Необходимого оборота				
Текучности	0.23	0.27	0.28	

Текучесть персонала объясняется целым рядом причин. Условно их можно разделить на объективные (внешние) причины и субъективные (внутренние). Говоря об объективных причинах, прежде всего, необходимо отметить, что последнее десятилетие характеризуется изменением отношения к труду - возрастает независимость работника, снижается его лояльность к банку, все больший акцент делается на достижение собственных целей. Одновременно идеологическая составляющая работы становится все меньше. Субъективных причин значительно больше. Они индивидуальны и значительно варьируются в различных должностных, профессиональных и возрастных группах. Существенное значение имеют также система управления и степень участия сотрудников филиалов АО «Kaspi bank» в управленческом процессе [19].

Учитывая, что компания работает в сфере розничного кредитования, такое значение показателя можно считать лежащим в пределах нормы.

Следует помнить, что текучесть персонала – это не только негативные последствия для компании. Свежие кадры обновляют организацию, приносят с собой новые идеи и способы работы, оздоравливают климат в коллективе. Увольняются не только ценные сотрудники, но и неэффективные. Таким образом, происходит оптимизация персонала предприятия. Полное же отсутствие текучности, в свою очередь, говорит о застое, и свидетельствует о нездоровой атмосфере в компании.

Важным элементом системы управления персоналом является своевременное и постоянное повышение уровня квалификации сотрудников.

Данные по количеству человек прошедших повышение квалификации представлены на рисунке 2.9.

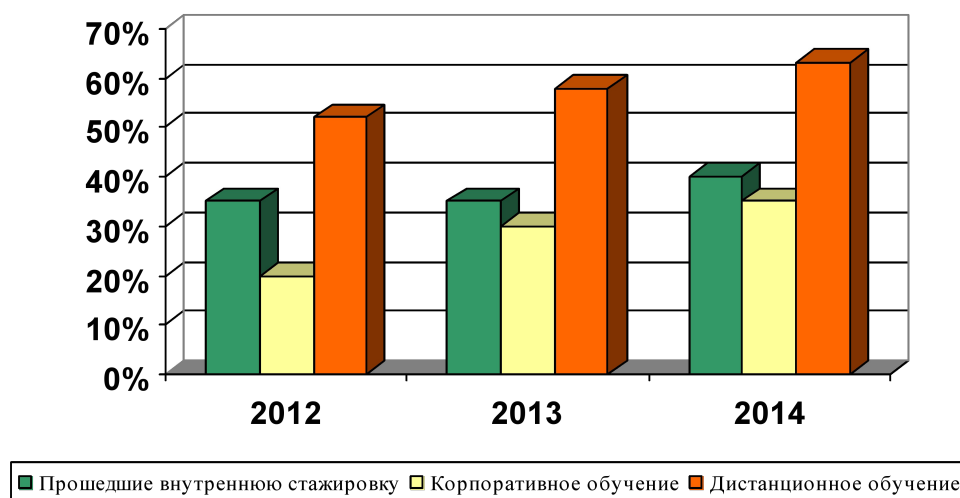


Рисунок 2.9 – Повышение квалификации сотрудниками банка

Основными целями обучения работников АО «Kaspi bank» являются:

- 1) получение работниками профессиональных знаний и практических навыков, необходимых для эффективного выполнения должностных обязанностей;
- 2) выполнение требований законодательства Республики Казахстан;
- 3) совершенствование методов ведения бизнеса, эффективное внедрение нововведений, быстрая адаптация к изменениям;
- 4) формирование активного резерва работников на ключевые позиции;
- 5) мотивация и стимулирование работников Банка;
- 6) улучшение взаимодействия между структурными подразделениями Головного офиса Банка, между Головным офисом Банка и его филиалами;
- 7) разработка, внедрение и совершенствование корпоративных стандартов ведения бизнеса Банка, соответствие единым требованиям выполнения операций [19].

Обучение и повышение квалификации работников банка проводится в соответствии с Планом мероприятий по обучению работников банка в пределах финансовых средств, предусмотренных на данные цели в бюджете.

План мероприятий разрабатывается Управлением корпоративной академии КАСКАД с учетом предложений самостоятельных структурных подразделений Головного офиса Банка и филиалов.

В АО «Kaspi bank» могут применяться следующие виды обучения и повышения квалификации работников, рисунок 2.10:

1. Внешнее обучение. Подготовительная работа по направлению на внешнее обучение в пределах Республики Казахстан и за рубежом проводится

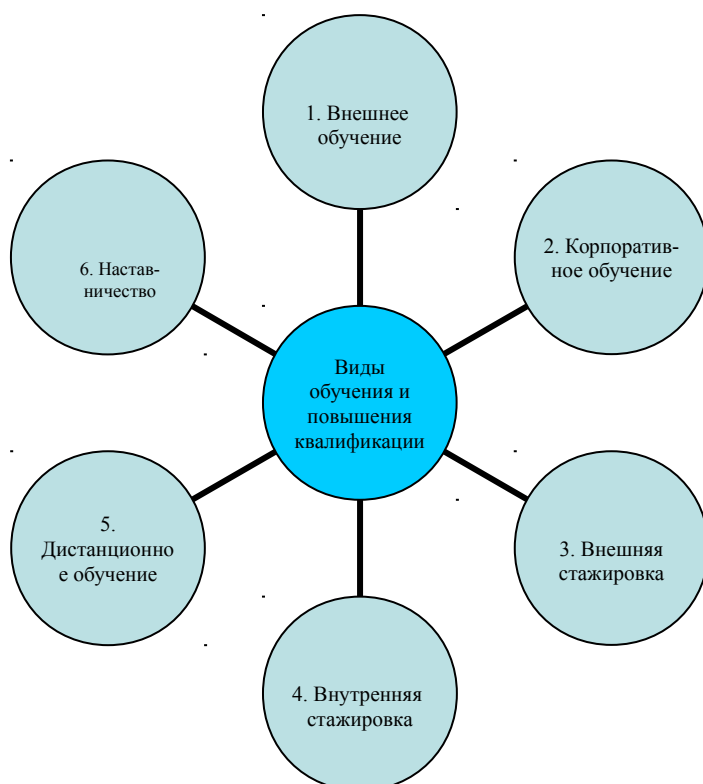


Рисунок 2.10 - Виды обучения и повышения квалификации в АО «Kaspi bank»

Управлением КАСКАД, которое:

- 1) проводит мониторинг учебных программ;
- 2) получает информацию от провайдеров обучения о планируемых мероприятиях;
- 3) анализирует предложения по обучению на предмет интересов банка и актуальности учебных программ;
- 4) инициирует обучение

2. Корпоративное обучение работников Банка организуется в целях повышения профессионального уровня работников, совершенствования корпоративных стандартов ведения бизнеса по основным направлениям деятельности банка. Корпоративные тренинги (групповые семинары) могут проводиться как силами и с участием специалистов одного структурного подразделения, так и с привлечением в качестве тренеров (преподавателей) и/или участников специалистов разных структурных подразделений [19].

3. Внешняя стажировка проводится в целях обмена опытом, получения специфичных для специалистов филиалов Банка практических навыков, решения схожих для филиалов производственных вопросов.

1. Внутренняя стажировка может проводиться в структурных подразделениях Головного офиса и филиалов Банка. Основанием для направления специалиста филиала на стажировку в структурное подразделение является служебная записка руководителя структурного подразделения на имя руководящего работника Головного офиса Банка, курирующего бизнес функцию, организующего стажировку.

2. Наставничество – формирование у работника практических навыков в процессе выполнения им должностных обязанностей посредством консультирования и/или оказания практической помощи на рабочем месте работником более высокой квалификации. Наставник - высококвалифицированный работник Банка, осуществляющий непосредственное руководство деятельностью молодых специалистов, оказывающий поддержку в их профессиональном развитии.

Как правило, наставничество применяется в отношении:

- 1) молодых работников для получения ими практических навыков;
- 2) вновь принятых работников для скорейшего вхождения в должность и ознакомления со спецификой работы Банка;
- 3) работников при переводе в другое структурное подразделения или на другой участок работы для ознакомления со спецификой работы на новом участке.

3. Дистанционное обучение

1. В целях систематизации и контроля над процессом самостоятельного изучения работником обучающих курсов и нормативных документов Управлением КАСКАД разрабатываются Траектории обучения в соответствие с должностными обязанностями работников.

2. Траектории обучения согласовываются с руководителями бизнес подразделений на соответствие и полноту Траектории обучения функциональным обязанностям должности.

3. В целях повышения качества самостоятельного изучения обучающих курсов, работник может обратиться за разъяснениями к своему прямому руководителю, либо задать вопрос тьютору курса. Тьютор обучающего курса, обязан предоставить персональный ответ работнику в течении двух рабочих дней.

Гарантии и льготы работникам, направляемым на обучение.

В период нахождения работника на обучении или стажировке за счет средств Банка за ним сохраняется рабочее место, а также средняя заработная плата (если обучение проводится в рабочее время).

Работникам, направляемым на обучение (стажировку), связанное с командированием, выплачиваются все льготы и компенсации в соответствии с законодательством Республики Казахстан, внутренними документами Банка, регулирующими порядок служебного командирования работников.

Работникам, совмещающим работу в Банке с обучением в высших и средних специальных учебных заведениях, на время сдачи экзаменов (защиты дипломного проекта) предоставляется отпуск без сохранения заработной платы при предоставлении подтверждающих документов (справка-вызов учебного заведения).

В случае прямой заинтересованности Банка в получении работником высшего образования, по решению уполномоченного руководящего работника Банка на период сдачи экзаменов (защиты дипломного проекта) за работником может сохраняться средняя заработная плата (полностью или частично) [19].

В целях мотивации работников, прошедших обучение за свой счет или за счет средств Банка, при эффективном применении ими полученных при обучении знаний и практических навыков Банк вправе применять материальное и нематериальное поощрение в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан и внутренними документами Банка.

Оплата труда в банке играет двоякую функцию: с одной стороны, обеспечивает воспроизводство рабочей силы, иными словами, поддержание и улучшение условий жизни работника, а с другой стороны - стимулирует работников к повышению производительности труда и качеству обслуживания. Мотивационный механизм заработной платы имеет определяющее значение. Однако это значение обусловлено не только долей заработной платы в общем доходе работника (как правило, более 70%). Традиционно в сознании работника банка заработная плата психологически ассоциируется с признанием его авторитета и косвенно выражает его социальный статус. Динамика заработной платы представлена в таблице 2.10 и схематически на рисунке 2.11.

Таблица 2.11 - Данные по среднемесячной номинальной заработной плате

Наименование видов экономической деятельности	Среднемесячная номинальная зар.плата одного работника, тг

	2010	2011	2012	2013	2014
Руководители всех уровней	174180	174180	183348	183348	203721
Специалисты высшего уровня квалификации	91086	91086	95880	95880	106534
Специалисты среднего уровня квалификации	58180	58180	61243	61243	68048
Инкассаторы	114426	114426	120449	120449	133833
Работники сферы обслуживания, предоставления ком.услуг	67665	67665	71227	71227	79142
Водители	114245	114245	120258	120258	133620
Неквалифиц.рабочие	29705	29705	31269	31269	34744
Всего по организации	84815	84815	89279	89279	99199

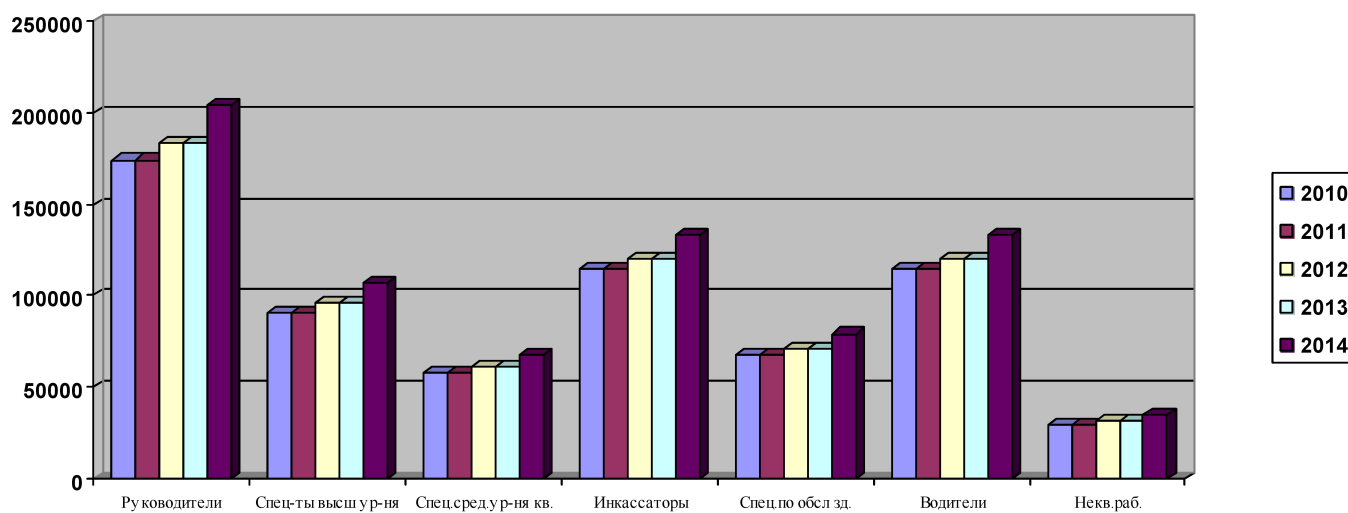


Рисунок 2.12 - Динамика среднемесячной номинальной зар. платы

Исходя из анализированных данных, наблюдается небольшой рост в заработной плате, 10% за последний год и 5% за предыдущий год.

Автоматизация документооборота и управление предприятием, система Мотив в системе управления персоналом АО «Kaspi bank»

Автоматизированные системы управления (АСУ) – это комплекс аппаратных и программных средств, предназначенный для управления различными процессами в рамках технологического процесса предприятия.

АСУ применяются в различных отраслях промышленности, энергетики, транспорте, управлении итп.

Важнейшая задача АСУ – повышение эффективности управления объектом на основе роста производительности труда и совершенствования методов планирования процесса управления.

АСУ помогает решить массу задач, связанных с исполнением поручений, работой по проектам и накоплением опыта компании. Как показывает практика, большинство проблем на предприятиях связано именно с этим — отсутствием хорошего инструмента для организации групповой работы и ведения автоматизированного документооборота.

Примеры решений задач с помощью АСУ

- пользовательские заявки;
- приём заявок на ремонт банкоматов и терминалов;
- обработка заявок на доработку банковского ПО;

- входящая корреспонденция;
- исходящая корреспонденция;
- договорная работа;
- проекты по открытию новых филиалов;
- взаимодействие с существующими филиалами;
- ротация персонала — перевод в другие отделы, увольнение.

Система МОТИВ позволяет организовать ведение электронного документооборота АО «Kaspi bank» в полном объёме.

Система помогает руководству в контроле над исполнением поручений и задач. Экономит время на поиск переписки в почте, для того чтобы посмотреть и вспомнить в каком состоянии задача.

Также полезна информация в видимости срока, отведенного для решения задачи. Это стимулирует сотрудников на оперативное выполнение задания.

За время использования система МОТИВ зарекомендовала себя как удобный, простой в эксплуатации и обслуживании, и в тоже время эффективный инструмент управления бизнес-процессами. После внедрения системы МОТИВ, в АО «Kaspi bank» значительно ускорен процесс согласования документов, налажено взаимодействие между службами и отделами организации и, как следствие, – повышена скорость и качество обслуживания клиентов.

Интерфейс системы интуитивно понятен, поэтому новые пользователи не испытывают трудностей с ее освоением. Возможность хранения в библиотеке Системы файлов, относящихся к задачам и документам, обеспечивает удаленный доступ сотрудников ко всей необходимой информации.

Благодаря системе МОТИВ процесс согласования договоров в компании стал более прозрачным и быстрым: ведение журнала работы с документом позволяет отслеживать все действия пользователей, персонал тратит время только на согласование, а документооборот осуществляется автоматически согласно настройкам Системы. Общее время экономии на согласовании финансовых документов составило 1700 рабочих часов, на согласовании договоров – 1750 рабочих часов.

2.3. Оценка системы управления персоналом АО «Kaspi bank»

Корпоративные программы премирования – программы, регулирующие негарантированные выплаты, размер которых варьируется в зависимости от рейтинга качества труда работника и направления бизнеса подразделения работника.

В АО «Kaspi bank» внедрен «Процесс 5С» – часть аттестации, позволяющая оценивать и улучшать деятельность работника через постановку целей, управление его работой и поощрение [19].

Процесс 5С является отражением миссии и стратегии банка и нацелен на постоянное улучшение качества работников банка.

5С это короткое описание основных качеств, которыми работники должны руководствоваться в своей деятельности. 5С означает:

- Стремиться быть лучшим

- Страсть к делу
- Сказал – сделал
- Способен принимать сложные решения
- Служит верой и правдой

Этот процесс является корпоративным инструментом, направленным на увеличение результативности деятельности работников банка посредством:

- коммуникации целей и результатов деятельности;
- обеспечения оценки результативности деятельности работников.

Этапы процесса 5С представлены на рисунке 2.13.

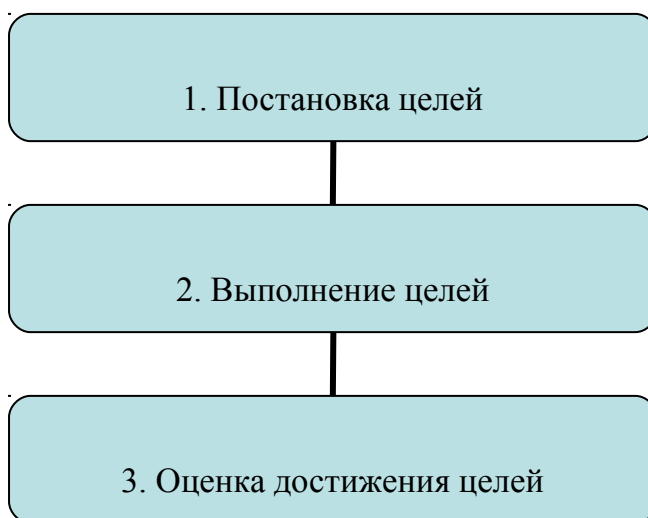


Рисунок 2.13 - Этапы процесса 5С

Результатом исполнения процесса 5С является оценка результативности работника.

1. Постановка целей.

Внутренними нормативными документами банка определяются следующие элементы процесса 5С:

- 1) список и описание целей в разрезе должностей подразделения;
- 2) критерии оценки;
- 3) периодичность оценки.

Отказ работника от ознакомления с внутренними нормативными документами банка в рамках процесса 5С, влечет исключение работника из корпоративных программ премирования, а также из программ обучения и развития. В случае отказа работника от ознакомления ответственными лицами составляется акт об отказе от ознакомления с указанием присутствовавших при этом лиц.

2. Выполнение целей.

Работник организует свою ежедневную работу с учетом требований должностной инструкции и целей процесса 5С. Руководитель в течение оценочного периода наблюдает за ежедневной деятельностью работника.

3. Оценка достижения целей

- Оценка достижения работником поставленных целей проводится ответственными лицами по окончании оценочного периода путем сравнения с результатами, полученными работниками с аналогичными должностными обязанностями.

- Для определения индивидуальных рейтингов работников все индивидуальные результаты по группе оцениваемых работников ранжируются от максимального до минимального значения:

Согласно таблице 3.1 работникам, чей индивидуальный результат входит в группу $Va\%$ наивысших показателей в группе оцениваемых работников присваивается рейтинг «А» - «Превышает ожидания и достигает отличных показателей».

Работникам, чей индивидуальный результат входит в группу показателей ниже $Va\%$ наивысших показателей, но выше $Vc\%$ минимальных показателей в группе оцениваемых работников, присваивается рейтинг «В» - «Соответствует ожиданиям и стандартным требованиям», таблица 3.2.

Работникам, чей индивидуальный результат входит в группу $Vc\%$ минимальных показателей в группе оцениваемых работников присваивается рейтинг «С» - «Не соответствует требованиям, показывает неприемлемые результаты».

Таблица 2.11 - Оценочная таблица рейтинга 5С

Макс. Результат группе	в	Рейтинг А	Рейтинг В	Рейтинг С	Мин. результат в группе
		Va %		Vc %	
		Показатели в группе оцениваемых работников			

Таблица 2.12 - Определение ранжирования по системе Процессы 5С

Рейтинг	Определение
А	Превышает ожидания и достигает отличных показателей
В	Соответствует ожиданиям и стандартным требованиям
С	Не соответствует требованиям, показывает неприемлемые результаты

Значения Va , Vc определяются внутренними нормативными документами Банка для конкретного подразделения или проекта.

4. Санкции и решения, выносимые по результатам проведения оценки по процессу 5С. На основании полученных рейтингов работников ответственными лицами принимаются решения:

- 1) оптимизация расстановки кадров;
- 2) формирование кадрового резерва;
- 3) обучение и развитие персонала;
- 4) компенсация и мотивация персонала.

При принятии решений на основании полученных рейтингов работников для всех подразделений и должностей, участвующих в процессе 5С, учитывается следующее:

Работники, получившие по итогам оценки рейтинг «С» не премируются.

В случае присвоения работнику по итогам оценочного периода рейтинга «С» - «Не соответствует требованиям, показывает неприемлемые результаты», работник признается не соответствующим занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации. В этом случае, в соответствии с Трудовым кодексом Республики Казахстан Банк:

- предлагает работнику перевод на другую работу в случае его согласия и наличия вакансии;

- в случае не согласия работника на перевод либо в случае отсутствия вакансии – расторгает трудовой договор с работником по инициативе работодателя.

Расчеты рейтинга и бонусов сотрудников АО «Kaspi bank».

Оценочным периодом является один календарный месяц. Для расчета рейтингов устанавливается:

- 1) значение «А» на уровне 20% от общего количества работников участвующих в рейтинге в оценочном периоде;

- 2) значение «С» на уровне 10% от общего количества работников участвующих в рейтинге в оценочном периоде.

Расчет рейтинга работника определяется на основе двухэтапного ранжирования по группам целей, установленных на оценочный период.

Первый этап расчета рейтинга работника определяется показателем по цели «Качество кредитного портфеля отдела/отделения»:

Работникам присваивается итоговый рейтинг «С» за оценочный период и обнуляется сумма итоговых баллов в случае, если качество кредитного портфеля отдела/отделения равно, либо превышает максимально допустимый показатель.

Качество кредитного портфеля выражается в процентах просроченных кредитов с суммой просрочки более 1500 тенге ко всем кредитам, выданным за три календарных месяцев, предшествующих оценочному периоду, при этом:

- 1) по кредитным картам учитываются просроченные кредиты, проданные в период, который ранее оценочного периода на два месяца;

- 2) по всем видам кредитов, за исключением кредитных карт, учитываются просроченные кредиты, проданные в период, который ранее оценочного периода на один месяц.

Качество кредитного портфеля отдела/отделения рассчитывается по формуле 2.1:

$$P = \sum Ti / \sum Mi \quad (2.1)$$

P – качество кредитного портфеля отдела/отделения на первое число месяца следующего за оценочным периодом, выраженное десятичной дробью с точностью до сотых знаков.

T_i – количество кредитов с суммой просрочки более 1500 тенге, просроченных на 1 число календарного месяца следующим за отчетным, выданных отделом/отделением за три календарных месяца, предшествующих оценочному периоду.

M_i – количество кредитов, проданных отделом/отделением за три календарных месяца, предшествующих оценочному периоду.

При расчете качества кредитного портфеля отдела/отделения учитывается портфель работников, числящихся в штатном расписании отдела/отделения на первое число оценочного периода.

Второй этап расчета рейтинга работника:

Расчет рейтинга производится для работников, которые на первом этапе расчета рейтинга не вошли в группу с рейтингом «С». Определяется сумма баллов, полученных по результатам достижения всех целей, установленных на оценочный период по следующей формуле 2.2:

$$B_{\text{этап2}} = (B_1 + B_2 + B_4 + B_5 + B_6 + B_7 + B_8 + B_9) * (100\% - B_3), \quad (2.2)$$

где $B_{\text{этап 2}}$ – сумма баллов по результатам достижения показателей целей в оценочном периоде, оцениваемых на втором этапе;

B_1 – количество баллов за достижение цели «Выполнение отделом/отделением планов по привлечению депозитов»;

B_2 – количество баллов за достижение цели «Выполнение отделом/отделением плана продаж кредитных продуктов»;

B_3 – количество баллов за достижение цели «Качество кредитного портфеля отдела/отделения»;

B_4 – количество баллов за достижение цели «Соблюдение СОК»;

B_5 – количество баллов за достижение цели «Качество оформления отделом/отделением кредитных досье»;

B_6 – количество баллов за достижение цели «Выполнение плана миграции операций в другие каналы»;

B_7 – количество баллов за достижение цели «Соблюдение правил, процедур, требований и должностных обязанностей согласно внутренним нормативным документам Банка»;

B_8 – количество баллов за достижение цели «Реализация ГСП»;

B_9 – количество баллов за достижение цели «Оценка NPS».

Баллы по целям «Выполнение отделом/отделением планов по привлечению депозитов», «Выполнение отделом/отделением плана продаж кредитных продуктов» рассчитываются по следующей формуле 2.3:

$$B_i = M_i + L * K_i * 100, \quad (2.3)$$

где B_i – количество баллов за достижение соответствующей цели:

B_1 – «Выполнение отделом/отделением планов по привлечению депозитов»

B_2 – количество баллов за достижение цели «Выполнение отделом/отделением плана продаж кредитных продуктов»

M_i – баллы за выполнение соответствующего плана в рамках до 100%, рассчитанные по Матрице целей по уровню выполнения плана, установленного на оценочный период, выраженного десятичной дробью с точностью до целого.

L – процент перевыполнения отделом/отделением соответствующего плана, выраженного десятичной дробью с точностью до целого. При этом если процент перевыполнения плана превышает 120% значение L приравнивается к показателю 120% (сто двадцать процентов).

K_i – Коэффициент для расчета рейтинга, выраженный количеством баллов на 1 единицу по цели в соответствии с Матрицей целей.

Баллы по цели «Качество кредитного портфеля отдела/отделения» (B_3) определяются процентом качества кредитного портфеля отдела/отделения за оценочный период в соответствии с матрицей целей.

Баллы по цели «Соблюдение СОК» (B_4) определяются в соответствии с Матрицей целей по среднему арифметическому показателю Категорий Индексов качества работников, числящихся в штатном расписании отдела/отделения на первое число оценочного периода, а также работников на должностях кассир и старший кассир Кассового отдела Управления сети отделений, получивших оценку СОК в соответствующем отделе/отделении, выраженному десятичной дробью с точностью до целого.

Баллы по цели «Качество оформления кредитных досье» (B_5) рассчитываются по следующей формуле 2.4:

$$B_5 = (\sum R_i / M) * K_i, \quad (2.4)$$

где R_i – количество рекламаций по кредитным досье, оформленным в отделе/отделении и выявленных Отделом контроля досье Управления центрального архива Департамента бэк-офиса розницы Дирекции развития розничных продуктов в оценочном периоде, за минусом рекламаций, исправленных работниками. Количество рекламаций R_i определяется по следующей формуле 2.5:

$$R_i = R_{\text{оф}} - R_{\text{исп}}, \quad (2.5)$$

где $R_{\text{оф}}$ – количество рекламаций по кредитным досье отдела/отделения, оформленным Отделом контроля досье в оценочном периоде;

$R_{\text{исп}}$ – количество рекламаций по кредитным досье, исправленных работниками отдела/отделения и выявленных Отделом контроля досье в оценочном периоде.

В случае, если R_i является отрицательным числом, то R_i приравнивается нулю ($R_i=0$).

M – фактическое количество работников в должности Менеджер универсал и должности Начальник отдела/отделения на последнюю дату оценочного периода в штате отдела/отделения.

K_i – Коэффициент для расчета рейтинга, выраженный количеством баллов на 1 единицу по цели в соответствии с Матрицей целей.

Баллы по цели «Выполнение плана миграции операций в другие каналы» определяются по следующей формуле 2.6:

$$B_6 = \sum B_i, \quad (2.6)$$

где B_6 – количество баллов за достижение цели «Выполнение плана миграции операций в другие каналы»;

B_i – баллы за выполнение Отделом/ Отделением плана миграции операций в другие каналы, определяемые процентом выполнения плана, выраженного десятичной дробью с точностью до целого, в соответствии с Матрицей целей.

Итоговый рейтинг работника за оценочный период:

На основе индивидуальных значений сумм баллов ($B_{\text{этап2}}$), определяется индивидуальный рейтинг работника.

Работникам, набравшим отрицательное значение суммы баллов, автоматически присваивается итоговый рейтинг «С» за оценочный период, в том числе, если количество работников, набравших на первом и втором этапах оценки отрицательное значение суммы баллов, превышает 10% от общего количества работников, участвующих в рейтинге оценочного периода.

В рейтинге не участвуют следующие категории работников:

1) работники, после выхода из отпуска по беременности и родам и/ или из отпуска по уходу за ребенком, приступившие к работе в течение оценочного периода;

2) работники, переведенные на должность начальник отдела/отделения с должностей, не подпадающих под действие настоящего порядка после 10 числа оценочного месяца;

3) работники, проработавшие менее 16 рабочих дней в оценочном периоде вследствие отсутствия по любым причинам за исключением трудового отпуска;

4) работники, являющиеся начальниками отделений/отделов, которые обслуживали клиентов в оценочном периоде менее 16 рабочих дней в силу технических причин (ремонт отделения, отсутствие связи и т.д.).

Индивидуальный рейтинг может быть снижен до уровня «С» решением Аттестационной комиссии:

1) работникам, у которых личный показатель по качеству кредитного портфеля превышает максимально допустимый показатель, рассчитанный по цели «Качество кредитного портфеля» в соответствии с действующими нормативными документами, устанавливающими порядок расчета рейтинга и бонусов работников на должностях Менеджер Универсал подразделений АО «Kaspi Bank».

2) при выявлении фактов фальсификации плановых показателей либо показателей продаж продуктов.

Порядок расчета и условия выплаты бонусов персоналу по результатам рейтинга отчетного периода.

Расчет бонусов производится на основании утвержденного отчета «Расчет рейтинга».

Бонус выплачивается работникам, получившим рейтинг «А» или «В».

Бонус не выплачивается следующим категориям работников:

- работники, получившие рейтинг «С»;
- работники, не участвующие в рейтинге.

Работникам, получившим рейтинг «А» или «В» и работникам, приступившим к работе в течении оценочного месяца после выхода из отпуска по беременности и родам и/или из отпуска по уходу за ребенком и проработавшим не менее 16 рабочих дней в оценочном периоде бонус выплачивается при условии выполнения в оценочном периоде минимального показателя по личным продажам:

- 3 массовых розничных депозита;
- 3 массовых розничных кредита.

Бонус рассчитывается по следующей формуле 2.7:

$$\sum \text{ежемесячный бонус} = D * \text{Бэтап 2}, \quad (2.7)$$

где, $\sum$ ежемесячный бонус – сумма индивидуального ежемесячного бонуса в тенге;

Бэтап 2 – сумма баллов по результатам достижения показателей целей в оценочном периоде, оцениваемых на втором этапе;

D – Коэффициент для расчета бонуса, значение коэфф.D равно 110 тенге.

Максимальный размер бонуса работника за оценочный период составляет не более одного должностного оклада работника, установленного работнику в соответствии со штатным расписанием банка по состоянию на последнюю дату оценочного периода.

Квартальный бонус выплачивается работникам, получившим рейтинг «А» в каждом месяце оценочного квартала.

Квартальный бонус рассчитывается по следующей формуле 2.8:

$$\sum \text{квартальный бонус} = 0,2 * \sum 1,2,3 \text{ _ежемесячный бонус}, \quad (2.8)$$

где $\sum$ кварталный бонус – сумма индивидуального кварталного бонуса в тенге;

$\sum 1,2,3$ _ежемесячный бонус – сумма бонусов за месяцы оценочного квартала, выплаченных работнику.

Бонус работника за оценочный период снижается на 20%, если количество депозитов, открытых в день получения соответствующим Клиентом кредита и закрытых в течении одного календарного месяца со дня открытия, составляют 10 и более процентов среди депозитов, оформленных в Отделении за один календарный месяц до начала оценочного периода.

Таким образом, в АО «Kaspi bank», мы наблюдаем отчетливую систему мотивации, которая охватывает такие рабочие моменты как:

- Выполнение отделом/отделением планов по привлечению депозитов;
- Выполнение отделом/отделением плана продаж кредитных продуктов;
- Качество кредитного портфеля отдела/отделения;

- Соблюдение СОК – стандарта обслуживания клиентов – утвержденные приказом банка обязательные стандартные правила и принципы взаимодействия работников с клиентами, в процессе предоставления банковских продуктов и услуг;

- Качество оформления отделом/отделением кредитных досье;

- Выполнение плана миграции операций в другие каналы;

- Соблюдение правил, процедур, требований и должностных обязанностей согласно внутренним нормативным документам Банка;

- Реализация ГСП(гарантированное специальное предложение) – ГСП, считается реализованным, если клиент в течении пяти календарных дней после озвученного ему специального предложения по массовому розничному продукту воспользовался/ активировал предложение.

- Оценка NPS – коэффициент лояльности клиентов к отделу, рассчитанный как разница между процентным соотношением промоутеров(довольные клиенты) и детракторов (недовольные клиенты), выраженного десятичной дробью с точностью до целого.

При качественном выполнении работы по вышеперечисленным показателям, работник может ожидать получение бонуса к гарантированной заработной плате.

Для того чтобы управление банка всегда было хорошо информировано о морально-психологическом климате компании, могло корректировать корпоративную культуру организации, ежеквартально проводится социологический опрос среди сотрудников банка, на актуальные темы. В составе рабочей группы в рамках деятельности АО «Kaspi bank» был проведен опрос на тему «Удовлетворенности сотрудников работой в банке». Исследование было проведено в форме анонимного опроса работников организации.

Опрос сотрудников АО «Kaspi bank» в степени удовлетворенности своей работой

1. В какой степени Вы оцениваете следующее утверждение: рабочее место хорошо оборудовано и позволяет работать с комфортом.

По данным опроса сотрудники банка свое рабочее место оценивают следующим образом, рисунок 2.14:

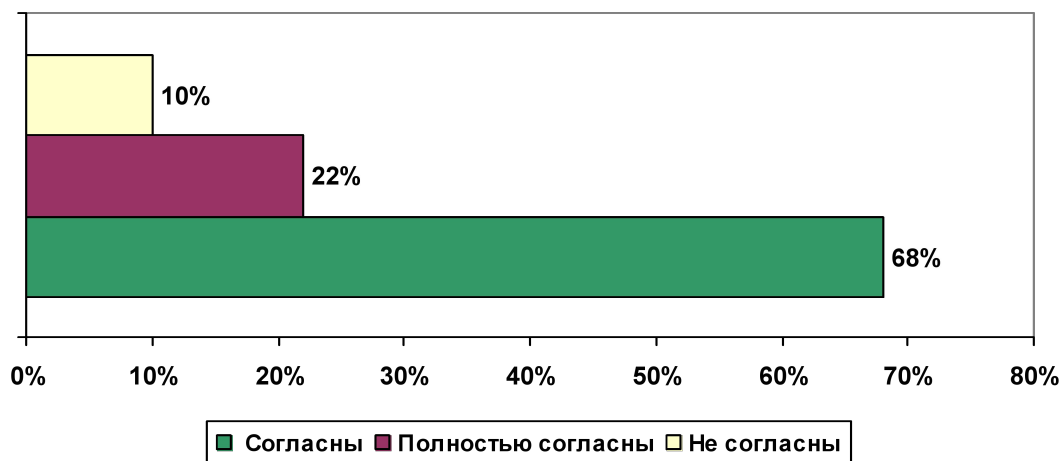


Рисунок 2.14 – Оценка персоналом комфорта рабочего места.

В целом 90% сотрудников довольны своим рабочим местом, из них 68% предполагают, что можно дополнительно улучшить некоторые моменты на рабочем месте. Это является важным показателем, так как от удобства рабочего места зависит качество работы персонала и уровень обслуживания клиентов.

2. Согласны ли Вы со следующими утверждениями о своих коллегах?

По данным опроса, согласно рисунку 2.15, сотрудники банка на вопрос о взаимоотношениях с коллегами ответили следующим образом:

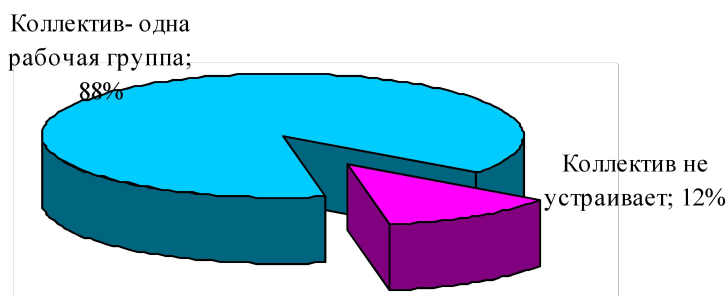


Рисунок 2.15 – Оценка рабочего коллектива

Можно заключить, что большая часть сотрудников довольна своим окружением, но 12% персонала по тем или иным причинам, остались не довольны коллективом, поэтому руководящим органам следует обратить на это внимание, так как положительный морально- психологический климат в организации плодотворно влияет на все сферы деятельности персонала.

3. Как часто в течение недели Вы чувствуете перегрузку или стресс?

По данным опроса сотрудники банка на вопрос о том, как часто в течение недели Вы чувствуете перегрузку или стресс, ответили следующим образом, рисунок 2.16:

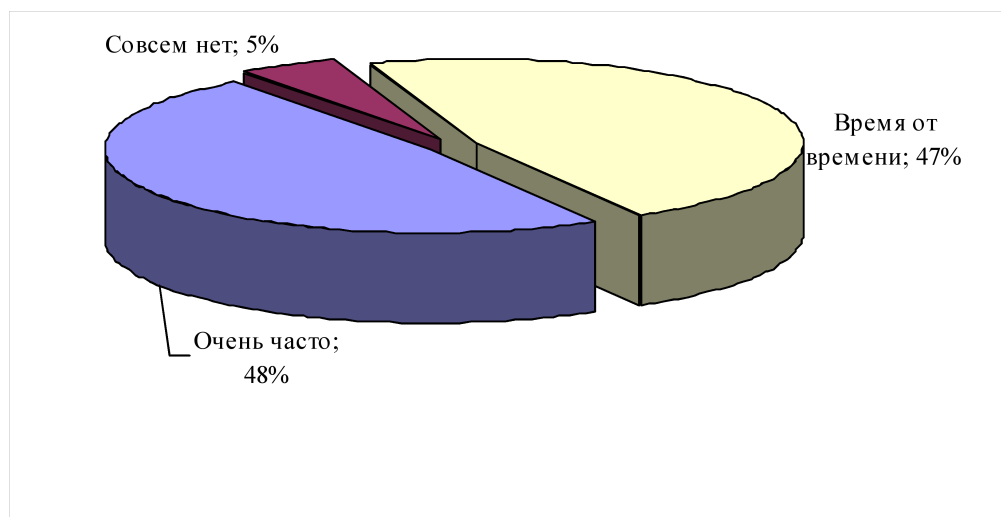


Рисунок 2.16 – Морально-психологическое состояние персонала

Статистика показывает, что 95 % работников банка, чувствуют перегрузку и стресс во время работы, из них 48% чувствуют перегрузку и стресс очень часто. Это ожидаемые данные, так как работа в банке предполагает долгое времяпровождение за компьютером, общение с десятком клиентов и большой поток документации. Но на этот вопрос также, следует уделить серьезное внимание, так как систематический стресс может привести к снижению работоспособности, понижению уровня внимательности и болезням.

4. Вы получаете за свою работу адекватную зарплату?

По данным опроса сотрудники банка на вопрос о заработной плате ответили следующим образом, рисунок 2.17:

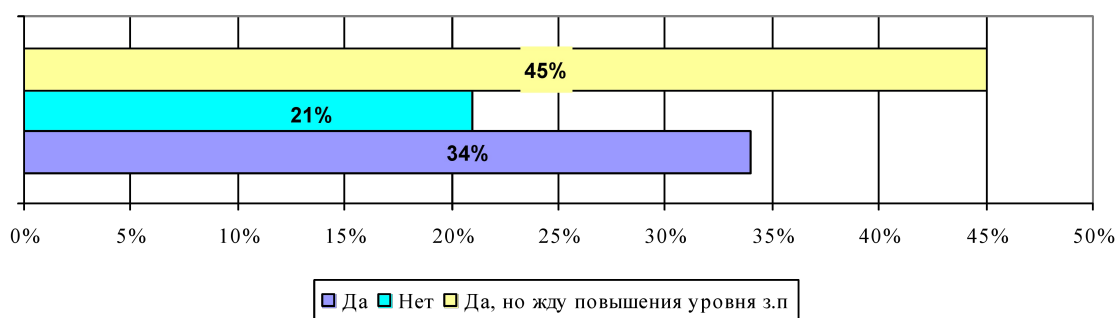


Рисунок 2.17 – Оценка удовлетворенности персонала заработной платой

По полученным данным, в целом 66% ждут повышения уровня заработной платы, что естественно, так как уровень жизни растет, цены на продовольствие и предметы первой необходимости тоже растут, поэтому человек всегда стремится и ждет повышения уровня жизни.

5. Насколько реалистичны ожидания Вашего руководства?

По данным опроса сотрудники банка реальность ожиданий своего руководства оценивают следующим образом, рисунок 2.18:

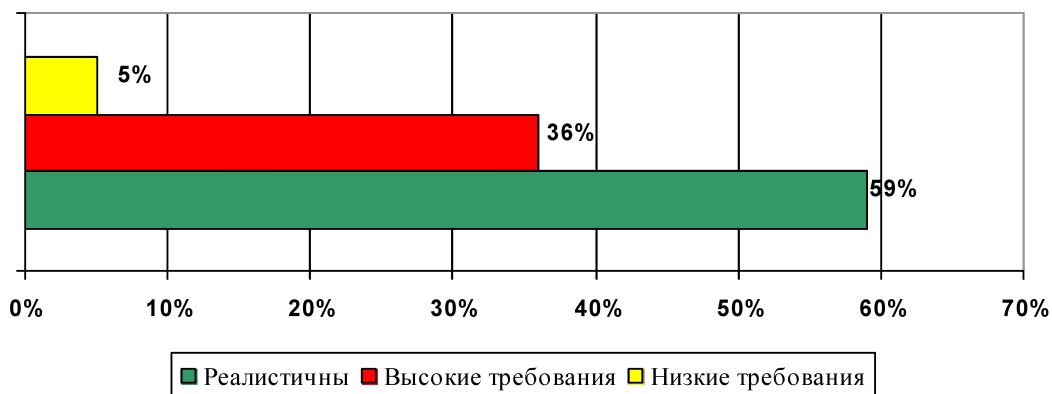


Рисунок 2.18 – Оценка ожиданий руководства

По данным опроса можно сделать вывод, что 61% сотрудников согласны с руководством в объеме выполняемой работы, а 39% считают, что руководство требует и ожидает больше, чем сможет выполнить сотрудник. Этот показатель сильно влияет на моральное состояние персонала, так как большие ожидания у руководства, могут вызвать чувство беспомощности и несостоятельности у работника.

6. У Вас есть возможность для карьерного роста?

По данным опроса сотрудники банка на вопрос о возможности карьерного роста, ответили следующим образом, рисунок 2.19:

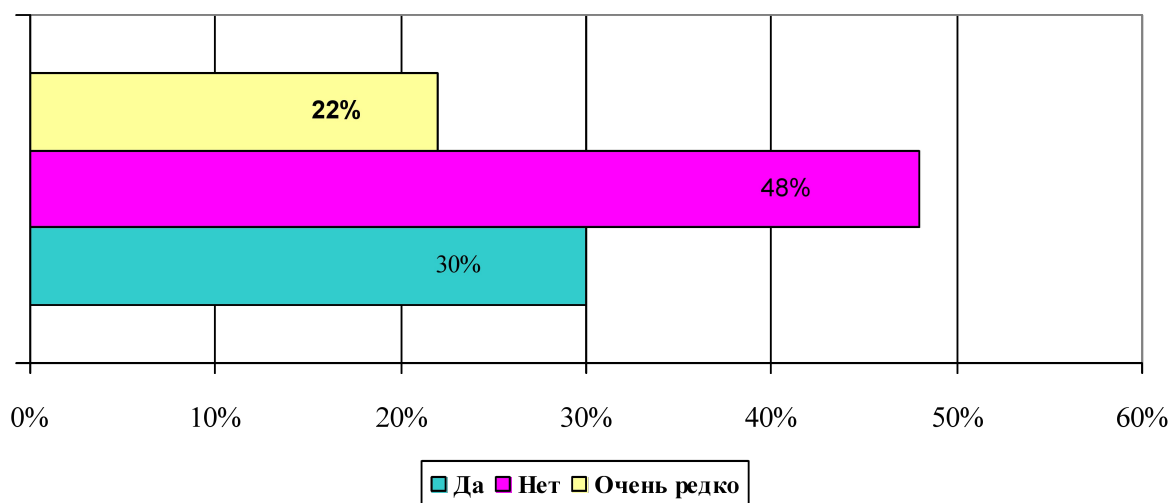


Рисунок 2.19 – Оценка возможности карьерного роста

Карьерный рост для многих сотрудников банка очень важен, поэтому 48% это очень большая часть тех, кто считает, что в своей работе ему не стоит ожидать карьерного роста. Это может привести либо к уходу сотрудника в другую организацию, либо работник утратит блеск в глазах и веру и желание работать лучше, чтобы подняться по карьерной лестнице.

7. Вы довольны наблюдением за Вашей работой? (видеокамеры)

На этот вопрос персонал банка ответил следующим образом:

- 34% да, я привык;
- 42% не приятно, когда есть непрерывное наблюдение;
- 24% ответили, нет.

Камеры видеонаблюдения работают практически везде, и в операционном зале и в бэк-офисах, так как персонал находящийся под наблюдением, становится более дисциплинированным, и постепенно привыкает и не обращает внимания на них. 24% сотрудников негативно высказываются по поводу камер, это допустимо, так как многие люди не любят находится под постоянным наблюдением, и чувствуют некую скованность в связи с этим.

8. Вы гордитесь имиджем банка, в котором работаете?

79 % опрошенных ответили, что гордятся тем, что работают именно в АО «Kaspi bank», по данным графика из рисунка 2.20.

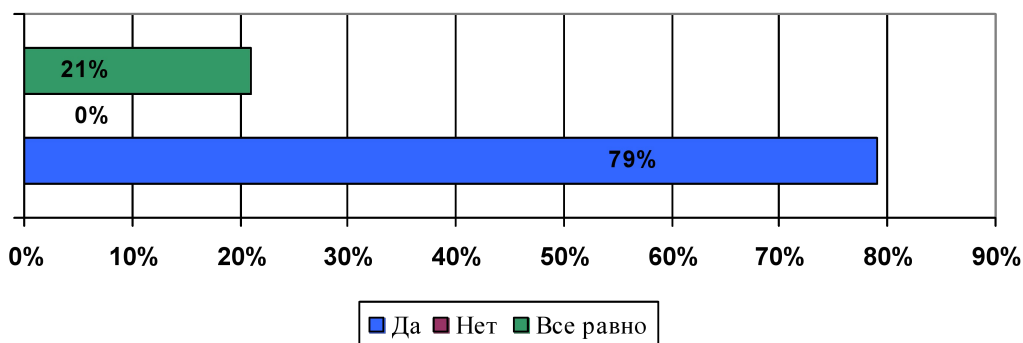


Рисунок 2.20 – Оценка имиджа АО «Kaspi bank»

У банка достаточно высокий уровень маркетинговой работы с клиентами и персоналом, большая часть населения узнает бренд АО «Kaspi bank», это также способствует повышению уровня удовлетворенности своей работой.

9. Вы будете искать работу за пределами нашей компании?

По результатам опроса, из рисунка 2.21, наблюдаем, что 20% дали положительный ответ, то есть если появится возможность, работники уйдут на другое место работы.

Думаете ли Вы уйти на другую работу?

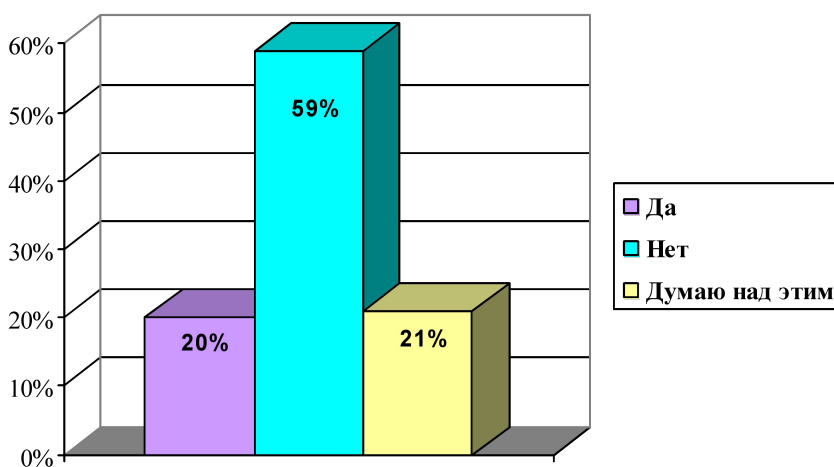


Рисунок 2.21 – Оценка возможности перехода на другую работу.

59% не думают уходить из компании, а оставшийся 21% сотрудников компании думают над тем, чтобы покинуть банк. Для статистики розничного банка, это вполне приемлемый результат, так как основная масса довольна своим рабочим местом, с учетом сложной экономической ситуации возможно 20% перейдет на другую работу, но оставшийся 21% будет держаться за рабочее место.

10. Как Вы оцениваете корпоративную культуру банка?

В некоторых организациях корпоративную культуру не воспринимают и не учитывают, но многие руководители уделяют корпоративной культуре сильное внимание, считают ее мощным стратегическим инструментом.

По мнению опрошенных сотрудников 76% считают, что корпоративная культура в банке находится на должном уровне, рисунок 2.22.

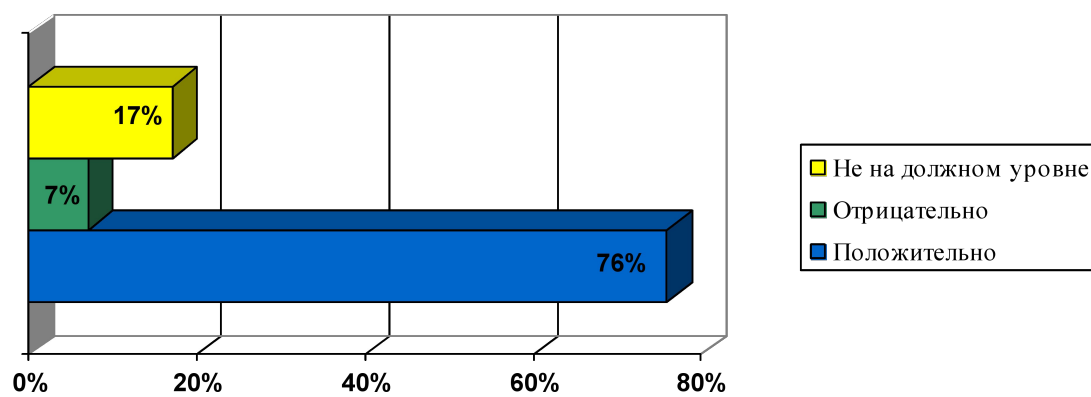


Рисунок 2.22 – Оценка корпоративной культуры компании

Корпоративная культура помогает объединить весь персонал компании на общие цели, улучшает морально- психологический климат организации.

11. Какие методы мотивации банка стимулируют Вас больше всего?

По результатам опроса в банке, в соответствии с рисунком 2.23 большинство респондентов выбирают материальные методы мотивации – 60% опрошенных.

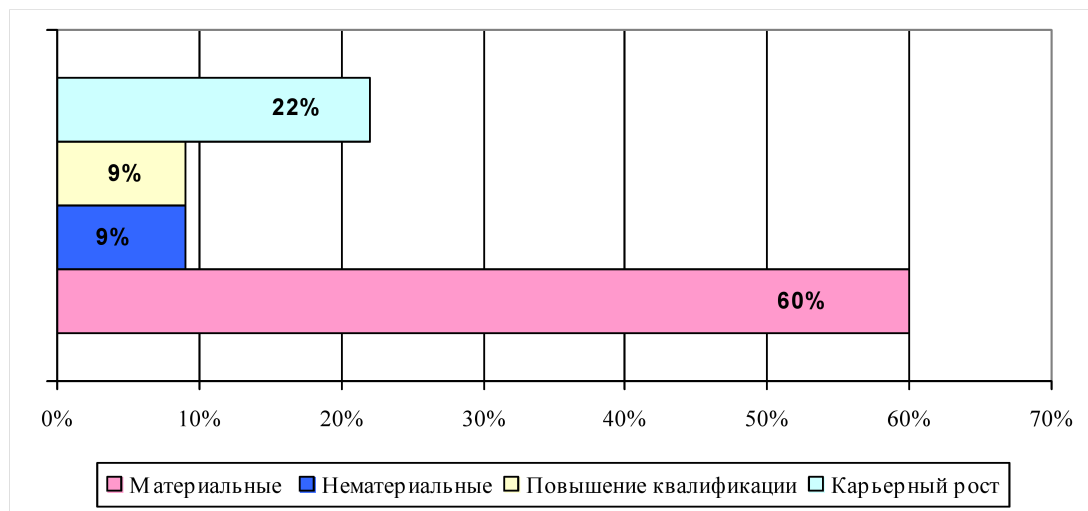


Рисунок 2.23 – Оценка методов мотивации

Далее идет карьерный рост, что также предполагает повышение материального достатка. А повышение квалификации и нематериальная мотивация интересует работников меньше, поэтому мотивация труда в компании в основном должна полагаться на эти данные, но эффективнее чередовать материальные и не материальные методы мотивации, так как это в большей степени стимулирует персонал к труду.

В составе экспертной комиссии, был проведен анализ удовлетворенности сотрудниками работой в банке. В целом по итогам данных анализа, можно сделать вывод, что 70% персонала, довольны своим рабочим местом, заработной платой, и системой управления персоналом. Проанализированные данные показывают в каких сферах жизнедеятельности организации можно ввести изменения и улучшения.

Таким образом, мониторинг персонала позволяет банку своевременно реагировать на определенные сигналы, учитывать желания сотрудников, принимать правильные решения в корпоративном управлении и использовать нужные инструменты мотивации персонала.

3 Совершенствование системы управления персоналом АО «Kaspi bank»

3.1 Система Кайдзен в совершенствовании системы управления персоналом

Одной из центральных функций управления персоналом современных организаций, позволяющих эффективно двигаться навстречу цели, является функция мотивации [21, с.39]

Самым первым приемом мотивации к труду был метод кнута и пряника или метод вознаграждения и наказания, который применяется и сейчас. Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованы и обеспечены, чем в прошлом и их мотивы трудовой деятельности являются более сложными и трудными для воздействия.

Мотивация - это внутреннее побуждение к достижению своих потребностей. [22, с. 78] Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив организации в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия

активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления организацией.

Сущность мотивации заключается в том, что персонал фирмы выполняет работу в соответствии с делегированными ему правами и установленными обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями. [23, с. 168]

В соответствии с проанализированной работой по управлению персоналом АО «Kaspi bank» предложены следующие меры по совершенствованию системы управления персоналом в банке.

Внедрение инструментов японской системы управления Кайдзен:

1. Философия Кайдзен
2. Принципы 5S
3. Внедрение системы кайдзен-предложений
4. Использование принципов «офис-Кайдзен»

Система «Кайдзен» в системе управления персоналом является дополнительной формой мотивирования персонала, в случае достижения определенных результатов организации в целом или его конкретным подразделением, а также с учетом индивидуального вклада работника в конечные результаты. От того, насколько эффективна система «Кайдзен», зависит конечный результат хозяйственной деятельности [25,с.90].

Основной фокус внимания система Кайдзен направляет на «качество персонала», потому что именно от персонала зависит качество выпускаемой продукции и услуг. Эта система вовлекает в процесс улучшения каждого работника – от руководителя самого верхнего звена, до рядового сотрудника.

Кайдзен (яп. 改善) – японская философия / практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, управления, а также всех аспектов жизни. Кайдзен — это еще и подход, характеризующийся малым риском. Менеджеры, не испытывая больших потерь, всегда могут вернуться к прежним способам работы.

Хотя улучшения, достигаемые путём реализации концепции Kaizen, проходят медленно и малозаметны, спустя какое-то время это приводит к весьма значительным результатам [27,с38].

Менеджмент должен научиться внедрять некоторые базовые понятия и системы для того, чтобы реализовать стратегии kaizen:

1. Kaizen и менеджмент
2. Процесс, а не результат
3. Следование циклам PDCA/SDCA
4. Качество – на первом месте
5. Говорить, оперируя данными
6. Следующий процесс – это потребитель

1. Кайдзен и менеджмент. Японский взгляд на менеджмент можно выразить одним понятием: поддерживайте и совершенствуйте стандарты, рисунок 3.1.

Высшее руководство	
Менеджеры среднего звена	
Руководители групп	
Сотрудники	

Рисунок 3.1 - Японское восприятие должностных функций

Западные менеджеры имеют склонность проявлять нетерпение или не замечать пользу, которую приносит концепция kaizen компании. С другой стороны, концепция эта подчёркивает усилия людей, их моральное состояние, общение, обучение, работу в команде, вовлечённость в процесс, и самодисциплину – это подход, основанный на здравом смысле, к тому же, весьма недорогой.

2. Процесс, а не результат. Kaizen воспитывает ориентированное на процесс мышление, так как процессы должны улучшаться для того, чтобы улучшились результаты. Неудача в достижении запланированных результатов отражает неудачи в процессе. Стратегии Kaizen потерпели неудачу во многих компаниях попросту потому, что в них игнорировался процесс. Наиболее значительными элементами в процессе kaizen являются вклад и вовлечённость в данный процесс высшего руководства компаний.

3. Следовать циклам PDCA/SDCA[28,с.90].

Первый шаг в процессе kaizen – установить цикл планируй – делай – проверяй – воздействуй (plan-do-check-act – PDCA), рисунок 3.2. PDCA обеспечивает непрерывность кайдзен в достижении политики поддержания и совершенствования стандартов. Это один из самых важных моментов процесса

Этап «планируй» - предполагает, что должны быть установлены цели для совершенствования (так как кайдзен — стиль жизни, то всегда должна быть цель совершенствования в любой сфере) и намечены планы действий для их достижения. «Делай» - относится к реализации плана. «Проверяй» - относится к определению того, оставило ли внедрение след и привело ли к запланированному улучшению. Этап «воздействуй» - относится к построению и стандартизации новых процедур, призванных предотвратить повторение первоначальной проблемы или установить цели для новых улучшений.

Внедрение PDCA означает: «никогда не удовлетворяться существующим положением вещей». Поскольку люди предпочитают сохранять статус-кво и зачастую уклоняются от инициирования улучшений, менеджмент должен подталкивать их, постоянно устанавливая стимулирующие цели.

Любой новый рабочий процесс сначала нестабилен. Перед тем как начать применение PDCA, каждый текущий процесс надо стабилизировать с помощью цикла «стандартизуй – делай – проверяй - воздействуй» (SDCA).

SDCA стандартизирует и стабилизирует текущие процессы, в то время как PDCA улучшает их. SDCA относится к поддержанию, а PDCA — к

совершенствованию, а вместе они становятся двумя главными задачами менеджмента.

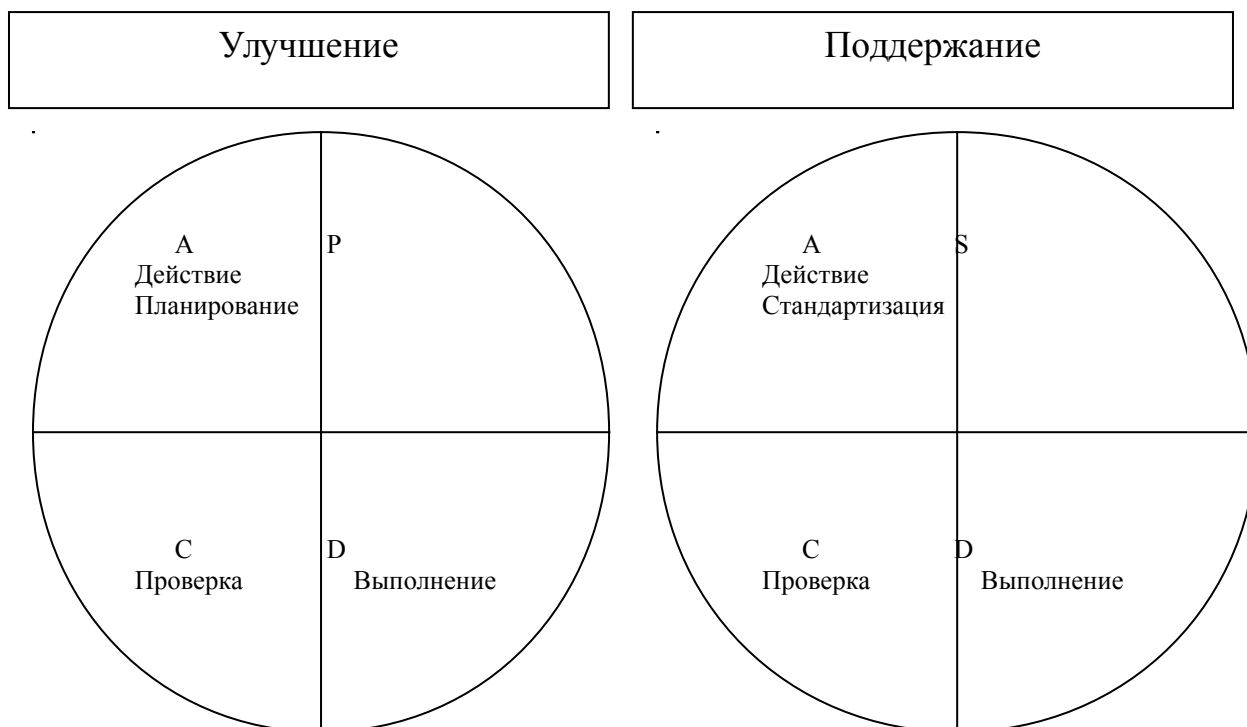


Рисунок 3.2 - Циклы PDCA / SDCA

4. Качество – на первом месте. Это потребует вклада в данный процесс высшего руководства компании, ведь зачастую у менеджеров возникает соблазн удовлетворить условия поставки или снизить цену за счет качества. Поступая таким образом, они рискуют принести в жертву не только качество, но и существование самого бизнеса.

5. Говорить, оперируя данными. Концепция Kaizen представляет собой процесс разрешения проблем. Для того, чтобы проблема была правильно понята и решена, её необходимо установить, и собрать относящиеся к делу данные.

6. Следующий процесс – это потребитель. Вся работа представляет собой ряд процессов, и в каждом процессе имеется свой потребитель и свой поставщик. Большинство работающих в организациях людей имеют дело с внутренним потребителем. Никогда не передавайте бракованные запасные части или неверную информацию людям, участвующим в следующем процессе.

Основные системы стратегии Кайдзен:

- Всеобщий контроль качества (TQM). Роль менеджмента заключается в планировании проверки процесса, а не результата, в улучшении процесса, а не его критики на основе результата;
- Система производства «точно вовремя»;
- Всеобщий уход за оборудованием;
- Развёртывание политики. Менеджмент должен установить чёткие цели и встать во главе всех действий по совершенствованию;

- Система подачи предложений – неотъемлемая часть ориентированной на человека стратегии кайдзен. Она направлена на стимулирование участия всех сотрудников в процессе. Главная цель – воспитать мыслящих в духе кайдзен и самодисциплинированных людей [29,с 43].

В философии Кайдзен есть понятие «gemba». По-японски «gemba» означает «фактическое место» — т. е. место, где происходит реальное действие.

Во всех коммерческих организациях существуют три основных вида действий, непосредственно связанных с извлечением прибыли: разработка, производство и продажа продукции. Без этого не может существовать ни одна компания. Поэтому «gemba» в широком смысле означает места, где происходят эти три главных действия.

Гемба в сфере обслуживания — это, как правило, место, где встречается клиент и компания. Например, для банка основная часть гемба — это отделение. Именно здесь клиент чаще всего выбирает себе продукт в общении с сотрудниками. Но не стоит забывать и о других составляющих гемба: колл-центр — это тоже ее часть, интернет-банк тоже гемба. Ведь с его помощью клиент проводит значительную долю операций и даже может заказывать новые продукты. Когда менеджмент сосредотачивается на гемба, или рабочих местах, то он обнаруживает широкие возможности, которые могут сделать компанию гораздо более успешной и процветающей [30,с.90].

Все, что нужно клиенту, создается в гемба. Поэтому любое важное улучшение происходит тоже там.

В практику японских менеджеров посещение гемба давно вошло как ежедневный ритуал. Причем каждый раз хороший менеджер должен уносить из гемба идею о том, как сделать процессы лучше. Только тогда кайдзен будет работать.

Методология кайдзен работает с тремя самыми важными видами проблем на гемба: это *муда*, *мура* и *мури*.

Муда — это лишние действия, которые не создают никакой добавленной ценности для клиента. Например, заполнение избыточных анкет - это в чистом виде муда. Причем это, наверное, самый худший вид муда из всех: ведь производить ее приходится самому клиенту, а не работнику банка. Другой пример: если принтер расположен далеко от рабочего места сотрудника, то каждый раз тому приходится тратить лишнее время на то, чтобы встать с места, пройти до принтера, вернуться и сесть обратно. Поэтому продумать расположение важных рабочих инструментов нужно очень тщательно.

Мури — это слишком напряженная работа. К *мури* относится и сверхурочная работа, и тяжелая физическая работа. У *мури* есть как краткосрочные, так и долгосрочные негативные эффекты. Ведь вполне возможно, что некоторые из сотрудников не снижают производительности, даже задержавшись на работе допоздна. Но если это будет повторяться каждый день, со временем их усталость скажется и на трудоспособности, и на мотивации, и на творческой энергии.

Мура — это неравномерность и нерегулярность выполнения работы. Например, чередование простых и сверхнапряженной работы в часы пик очень

вредно. В этом случае работники всегда находятся далеко от оптимального режима труда: в случае простоя они тратят время зря, а при слишком высокой загрузке они становятся жертвой мури. Конечно, на время прихода клиентов повлиять сложно, но оптимизировать графики работы сотрудников вполне возможно. В каждую минуту в отделении должно быть столько операционистов, чтобы они могли принять всех пришедших клиентов, не жертвуя качеством обслуживания [31,с.49].

Таким образом, искать причины проблем стоит там, где создается ценность для клиента — то есть в гемба.

Сфокусированный на гемба подход имеет много преимуществ:

- потребности гемба гораздо легче выявить людям, которые там работают;
- становится возможной постоянная корректировка;
- можно получить решения, основанные на реальности;
- решения опираются на здравый смысл и на не требующие больших затрат подходы, а не на дорогостоящие методы;
- люди начинают наслаждаться кайдзен, и они полны энтузиазма;
- понимание кайдзен и эффективность работы могут расти одновременно;
- не всегда нужно одобрение высшего менеджмента, чтобы осуществлять перемены.

Кайдзен в системе управления персонала.

Каждый сотрудник организации предлагает небольшие улучшения на регулярной основе. Предложения делаются не эпизодически в течении месяца или года, а постоянно. В большинстве своем они не носят глобального характера, а являются незначительными усовершенствованиями. В этом и заключается суть системы Кайдзен — большое количество малых, незначительных улучшений приводит к существенному улучшению качества.

Система менеджмента качества рассматривает персонал организации как один из ключевых видов ресурсов. От работы персонала зависит не только сама система качества, но и эффективность, работоспособность и благополучие организации в целом. Управление персоналом является ключевым элементом системы качества. Персонал организации задействован во всех процессах: от самых простых, до самых сложных и трудоемких. Чем эффективнее работает система управления персоналом, тем эффективнее будет работать организация. Ниже представлена схема обеспечения качественным персоналом, рисунок 3.3. [33 с. 47]



Рисунок 3.3 - Обеспечение качественным персоналом

Главное требование стандарта в отношении персонала заключается в том, чтобы каждый сотрудник, которому поручена та или иная работа, был компетентным, имел необходимое образование, подготовку, навыки и опыт для выполнения работы. На основании этого требования возникает ряд других взаимосвязанных требований.

Управление персоналом организации должно включать [34, с. 128]:
 определение необходимой компетентности персонала;
 обеспечение подготовки и обучения персонала;
 оценку результативности предпринятых мер по обучению и подготовке сотрудников;
 информирование и вовлечение персонала в достижение целей в области качества;
 ведение необходимых учетных записей об образовании, подготовке и опыте сотрудников.

Предложения по улучшению, которые вносят сотрудники, могут не ограничиваться какой-то конкретной областью, например, производством или маркетингом. Кайдзен технология основана на внесении изменений везде, где можно добиться улучшений.

В основе системы Кайдзен находятся 5 ключевых элементов. Чтобы она могла нормально работать, и быть эффективным инструментом повышения качества, в организации необходимо создать условия для их реализации, рисунок 3.4. [35, с. 199]

1. Командная работа	2. Персональная дисциплина	3. Моральное состояние	4. Кружки качества	5. Предложения по улучшению
---------------------	----------------------------	------------------------	--------------------	-----------------------------



Рисунок 3.4. Основные элементы системы Кайдзен

Первый элемент – командная работа. Все сотрудники должны работать как одна команда для достижения общей цели и желаемого улучшения в работе. Сотрудники всех уровней должны делать все возможное для блага своих коллег и компании. Работа в команде предполагает постоянный обмен информацией, взаимное обучение, своевременное выполнение своих обязанностей и прочее.

Второй элемент – персональная дисциплина. Дисциплина имеет первостепенное значение для достижения успеха. Кайдзен требует чтобы каждый сотрудник повышал свою самодисциплину во всех аспектах труда – управлении своим временем, качеством исполнения работы, соблюдении требований и регламентов, расходовании материальных и финансовых ресурсов и пр.

Третий элемент – моральное состояние. Независимо от того, удастся компании добиться успеха в реализации изменений или нет, персонал должен стремиться сохранить высокий моральный дух. Высшее руководство должно внедрить в практику работы различные мотивационные инструменты, такие как хорошие условия труда, учет заслуг, система поощрений и вознаграждений, оплачиваемый отпуск, пособия, оплата медицинских услуг, предоставление работникам кредитов и пр.

Четвертый элемент – кружки качества. Это один из принципиальных элементов системы Кайдзен. В организации необходимо организовать работу кружков качества. В состав этих кружков должны входить работники разного уровня. В кружках качества сотрудники имеют возможность обмениваться идеями, навыками, технологиями и другими важными для совместной работы ресурсами. Обмен информацией и взаимодействие в рамках кружков качества позволяет сотрудникам оценивать эффективность своей работы на основе сравнения с работой других, и тем самым пытаться улучшить свою деятельность.

Пятый элемент – предложения по улучшению. Необходимо дать сотрудникам возможность свободно предлагать улучшения независимо от ранга, занимаемого в системе управления. Предложения сотрудников могут быть любыми, даже абсурдными, и все они должны быть учтены и рассмотрены.

Таким образом, ключевой фактор в компании, использующей Кайдзен, — внимание к процессу управления. Кайдзен требует, чтобы весь персонал был полностью информирован о своей компании. Идея состоит в том, что правильное отношение и поведение будут зависеть от полного понимания и принятия миссии компании, ее культуры, ценностей, планов и опыта работы.

Система Кайдзен применима для компании любого формата и размера, помнить нужно только одно: работать с системой нужно постоянно, не останавливаясь ни на минуту. Стоит прерваться хотя бы на месяц, и всё вернётся к тому, с чего и начиналось.

3.2. Меры по совершенствованию системы управления персоналом в АО «Kaspi bank»

Внедрение системы Кайдзен в систему управления банком, очень долгий и кропотливый процесс. Учитывая полярность менталитета персонала в Японии и Казахстане, следует предположить, что не все сотрудники с энтузиазмом примутся менять устоявшийся порядок работы. Но если зерно философии заложить глубоко в умы управленческого персонала, они смогут вдохновить работников и постепенно прививать этот вид системы хозяйствования.

Для того, чтобы сотрудники понимали все удобство и функциональность системы, первоначально следует ввести на предприятии *Принципы 5S*.

Принципы 5S - Разработанная в Японии система наведения порядка, чистоты и укрепления дисциплины, характеризующаяся пятью словами, которые начинаются с буквы «С»:

- Сейри: сортировка - отделить нужные предметы - материалы, документы - от ненужных, с тем чтобы убрать последние.
- Сейтон: самоорганизация - аккуратно расположить то, что осталось: поместить каждый предмет на свое место.
- Сейсо: систематическая уборка - поддерживать чистоту.
- Сейкецу: стандартизация - соблюдать аккуратность за счет регулярного выполнения первых трех S.
- Сицукэ: совершенствование - придерживаться дисциплины, обеспечивающей выполнение первых четырех S.

На основе принципов 5S строится вся система непрерывного процесса совершенствования и улучшения производственного процесса «КАЙДЗЕН»

Основой 5S является соблюдение всеми сотрудниками 6 правил, которые позволяют:

1. Снизить себестоимость
2. Повысить эффективность
3. Снизить аварийность
4. Повысить качество
5. Гарантировать безопасность
6. Повысить амбиции сотрудников

Внедрение системы 5S, и философии кайдзен можно разбить на несколько последовательных шагов, рисунок 3.5:

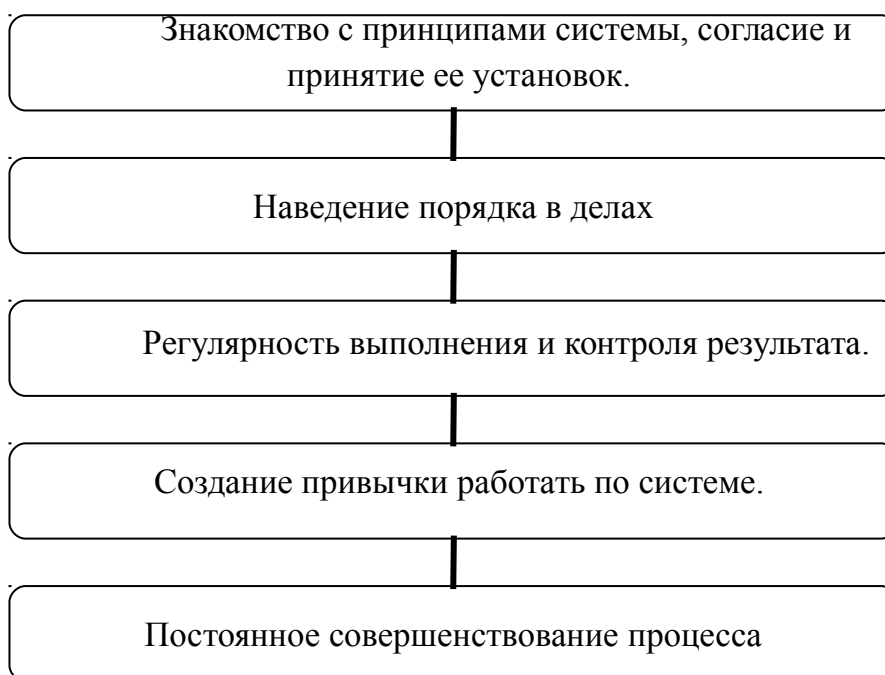


Рисунок 3.5 – Алгоритм внедрения системы 5S

Механизмом достижения целей 5S являются:

1. Введение в организационную структуру компании функционального или функционально-административного элемента по продвижению КАЙДЗЕН
2. Создание годовой программы по внедрению 5S
3. Метод «Красного ярлыка»
4. Метод «Доски указателей», всего 8 базовых инструментов менеджмента для визуального контроля, 4 базовых инструментов менеджмента для освещения происходящего, 4 базовых инструмента продвижения и 4 базовых инструмента оценки и контроля.

Средняя продолжительность внедрения системы управления, основанной на принципах 5S составляет от 6 до 18 месяцев, в зависимости от размеров и вида деятельности компании.

Основные ошибки, приводящие к ухудшению показателей деятельности компании вследствие неправильного применения принципов 5S:

1. Действия предпринимаются руководством компании без выполнения основных шагов, фокусирующих внимание на важных моментах;
2. Не предпринимается руководством компании никаких усилий, что бы преодолеть монотонность действий.

Система 5S не только повышает эффективность работы, и сокращает время выполнения дел, но и развивает культуру, повышает самооценку, и что очень важно, приносит удовлетворение от самого процесса деятельности. Ведь там, где все организовано, рационально и находится в чистоте и порядке, приятно находиться, хочется работать и творить [36,с.83].

2. Использование принципов «офис-Кайдзен»

Внедрение в работу АО «Kaspi bank» системы бережливый офис.

Если многие бизнес-процессы удалось существенно улучшить благодаря

использованию целого ряда методов повышения качества, то офисные и административные – остаются по-прежнему неэффективными. Сокращение офисных затрат без существенных потерь производительности кажется специалистам большинства предприятий задачей почти неразрешимой.

Офис-кайдзен - преобразование офисных операций в стратегическое преимущество за счет повышения эффективности, качества и производительности офисных и административных процессов.

Для снижения расходов на содержание офиса и повышение производительности труда сотрудников до 30% нужно соблюдать определенные правила проектирования сначала на макро (расстановка), а затем на микро (организация рабочего места) уровне, с соблюдением правил эргономики для сохранения здоровья сотрудников.

При этом нужно не забывать, что офисная мебель это не только предмет обстановки, но и средства производства сотрудников, работающих в офисе.

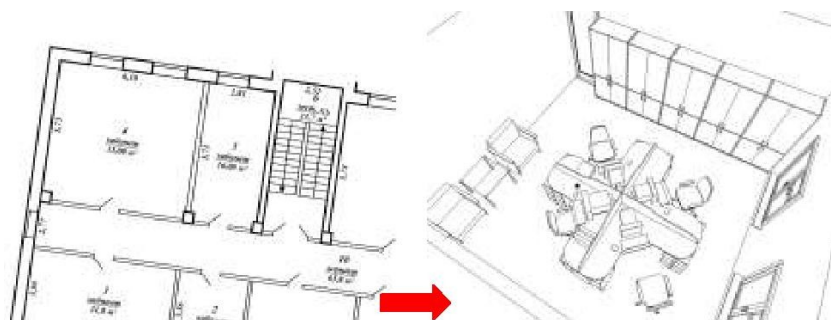


Рисунок 3.6 - Эффективное использование офисных площадей

Аренда офисных площадей это одна из основных статей расходов для любой компании, как и покупка в собственность таких площадей требует немалых инвестиций. Зачастую месячные расходы на аренду сопоставимы с расходами на заработную плату всех сотрудников. Разумно сокращая площади офиса, занимаемые сотрудниками, снижаются и расходы на его содержание (освещение и отопление, уборка, текущий ремонт). Оптимизировать использование этих ресурсов можно с помощью грамотного подхода к проектированию расстановки мебели в помещениях.

При правильной расстановке мебели количество рабочих мест после создания проекта на той же площади может увеличиться на 30%

При создании проекта в мебель закладываются решения, которые позволяют разместить все офисные процессы на минимальной площади, не жертвуя при этом комфортом и производительностью работников. Заполнение каждого сантиметра полезными в работе сотрудников предметами также влияет на занимаемую ими общую площадь.

Наряду с эффективной расстановкой мебели, можно поддержать корпоративный стиль компании, в цвете и форме мебели.

Создание корпоративного стиля в интерьере является важным маркетинговым ходом, оказывающим влияние на формирование имиджа

компании. Для потребителя же это показатель стабильности и надежности компании.

Основная задача проектирования рабочего пространства в офисе - это создание наиболее эффективного офиса, который будет работать и повышать производительность труда сотрудников, работающих в этом офисе.

А для этого нужно предотвратить несколько негативных факторов, влияющих на производительность труда в организации:

- Лишнее непродуктивное общение между сотрудниками.
- Беспорядок на рабочих местах.
- Потерю рабочего времени на поиск документов.
- Негативное психологическое состояние сотрудников.
- Большое количество больничных листов.

Существуют определенные мебельные решения, которые позволяют минимизировать все эти факторы.

1. Использование перегородок, ставящихся между рабочими местами, позволяет минимизировать лишнее общение. При наличии перегородок сотрудники не видят друг друга, сидя на рабочем месте или видят с ограничением. Для того, чтобы что-то обсудить или передать, им придется встать. Человек не будет каждый раз вставать, чтобы поговорить не по делу. (В среднем сотрудники тратят на разговоры, не относящиеся к делу от 1 часа в день или 252 часа в год или 31 рабочий день, и это в лучшем случае).



Рисунок 3.7- Устранение не продуктивного общения между сотрудниками

Перегородки позволяют создать приватность для сконцентрированной работы. Кроме того, защищают от излучения мониторов.

Мобильные перегородки, даже самые высокие, не ликвидируют шум. Но при правильном использовании направляют звуковые волны к потолку или в проходы, снижая воздействие акустических помех на человека

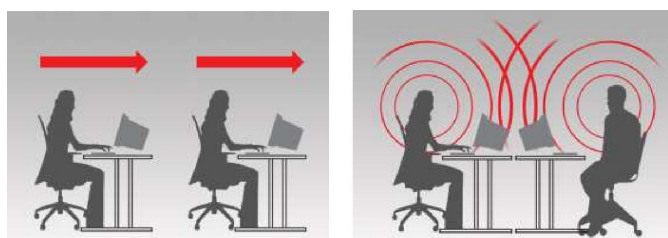


Рисунок 3.8 - Визуальные и акустические помехи в работе

Любое движение менеджера который сидит впереди отвлекает коллегу.

Пространство без перегородок или наличие низких конструкций открывает сотрудника для максимального воздействия шума и излучения мониторов.

Помехи мешают работе. Существует два типа помех: визуальные (видимые) и акустические (шум).

Главными помехами являются визуальные. Немецкими учеными доказано, что в течении рабочего времени на визуальные помехи человек отвлекается в среднем 600 раз в день или около 40 часов в год или 5 рабочих дней.

Визуальные и акустические помехи минимизируются использованием перегородок и шкафов (в качестве перегородок) разной высоты.

2. Устранение беспорядка на рабочем месте.

Беспорядок на рабочих местах приводит к тому, что сотрудник тратит время на поиск нужного документа или необходимой записи (в среднем около 15 минут в день или 63 часа в год или 7,5 рабочих дней).

Решение: использование принципов 5S на рабочем месте, и удобные приспособления для удобства работы с документами и клиентами.

3. Потеря рабочего времени на поиск предметов и документов находящихся далеко о рабочего стола.

По результатам исследования на походы за документами до шкафа и обратно в среднем в год один сотрудник тратит 2 недели рабочего времени. Если брать в расчет весь штат сотрудников, то выходит большая потеря рабочего времени.

Решение: использование правила «вытянутой руки».

Создав хранение текущих документов непосредственно на рабочем месте, мы получаем экономию времени и оперативную работу сотрудника.

4. Создание приватности и уединенности.

Для того, чтобы каждая минута рабочего времени была использована продуктивно, первое и главное правило - создать комфортные условия и для того, кто разговаривает, и для того, кто в это время сконцентрирован на выполнении своей работы.

Отсутствие приватности провоцирует психологическую утомляемость.

5. Повышение удобства рабочего места с целью сохранения здоровья персонала. Неправильная осанка при долговременной сидячей работе может привести к следующим последствиям:

- способствует уменьшению объема легких, что приводит к нарушению дыхательной функции;
- снижает приток крови и кислорода к мозгу и тканям;
- приводит к нарушению работы кишечника и неправильному пищеварению;
- вызывает окостенение связок и возникновение болевых ощущений;
- вызывает хроническое напряжение в мышцах;
- приводит к преждевременному старению тканей тела;
- уменьшает устойчивость позвоночника к деформирующим воздействиям, что приводит к искривлениям;
- вызывает повышенную утомляемость из-за систематического

перенапряжения мышц;

- приводит к снижению живости мышления, быстроты реакции и работоспособности;
- болям в спине, головным и мышечным болям;
- сонливости и слабой концентрации внимания.

Мебельные решения: - Полка для клавиатуры. Обеспечивает угол 90 ° локтевого сустава.

-Подставка для ног. Возможность регулировки позволяет соблюсти правильный угол стопы.

- Применение «правильных» кресел позволяет настроить кресло под сотрудников(высота и ширина посадки, угол наклона кресла), при работе в нем у человека не пережимаются сосуды и идет нормальная циркуляция крови, что предотвращает появление многих болезней и при длительной работе не возникает усталость.

Создавая правильные с точки зрения эргономики рабочие места снижается вероятность заболеваний, а значит и отсутствия работников на рабочих местах по больничным листам.

3. Внедрение системы подачи предложений.

Важной частью системы Кайдзен, являются система подачи предложений — доказательство того, что работники принимают активное участие в системе решения проблем Кайдзен.

Системы подачи предложений формирует у работников стиль мышления Кайдзен (системы решения проблем), дают возможность рабочим высказываться перед своими руководителям, а также в своем кругу.

Любой работник организации может внедрить предложение, если оно внесет вклад в любую из следующих целей:

- Упрощение работы.
- Устранение тяжелой нудной работы.
- Устранение неудобной работы.
- Придание работе большей безопасности.
- Придание работе большей производительности.
- Улучшение качества товара.
- Сбережение времени и средств.

Следует назначить сотрудника, который будет отвечать за организацию работы с кайдзен - идеями сотрудников, который будет ответственным за рассмотрение, внедрение предложений на производстве.

Внедрением новых идей на предприятии занимается служба внедрения кайдзен - предложений совместно с подразделением, на улучшение деятельности которого направлено нововведение.

Деятельность по разработке и внедрению предложений включает несколько этапов, рисунок 3.9:

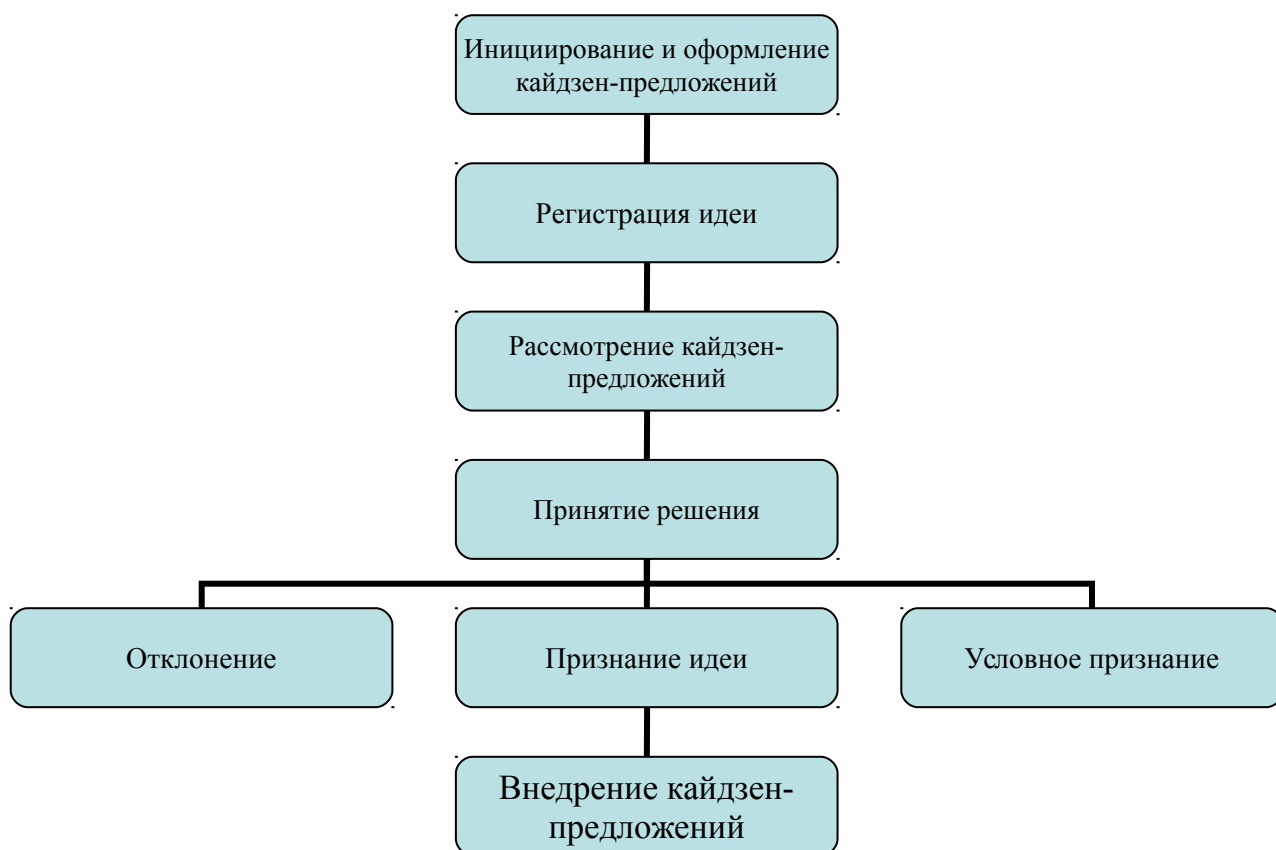


Рисунок 3.9 – Этапы по разработке и внедрению Кайдзен-предложений

Этап 1. Инициирование и оформление кайдзен-предложений. Свою идею по улучшению производственного процесса автор оформляет в письменном виде на специальном бланке «Кайдзен-предложения». Описательная часть должна содержать суть проблемы, предлагаемое решение и ожидаемый эффект. Приветствуется использование схем, эскизов, фото.

Бланк передается менеджеру по службы внедрения кайдзен-предложений, который в тот же день регистрирует идею в специальном «Журнале учета кайдзен-предложений» и указывает ее принадлежность к одной из шести категорий, после чего возвращает отрывную часть бланка автору, что является подтверждением того, что именно этот человек внес данное предложение и может отследить его «судьбу».

Для повышения вовлеченности персонала в процесс улучшения производства менеджер может ежемесячно актуализировать визуальную информацию о кайдзен - предложениях на бригадной доске или на информационном стенде подразделения, который включает два блока: один посвящен динамике и структуре кайдзен - предложений; на другом -в разделе «Лучший кайдзен» - размещается материал о выдающихся предложениях, приводится описание идеи с иллюстрациями «до» и «после» внедрения.

Предложение, содержащее расчет экономического эффекта, может рассматриваться еще и как рационализаторское или как мероприятие по снижению издержек. В этом случае, в соответствии с установленными процедурами, работник получает единовременное дополнительное

вознаграждение, составляющее до 10% от фактически полученной экономии за год.

Этап 2. Рассмотрение кайдзен - предложений. Для принятия решения о перспективности поданных идей письменным распоряжением главы цеха создается комитет по внедрению кайдзен - предложений. В его состав входят: директор банка (возглавляет комитет), его заместители, персонал кадровой службы, ведущий экономист, уполномоченный по рационализации, и менеджер по внедрению системы кайдзен.

Заседания комитета проводятся по инициативе менеджера по мере накопления предложений. По итогам заседания оформляется протокол, в который заносятся все решения, принятые по повестке дня. Он ведется с целью контроля реализации решений.

На заседании комитета рассматриваются зарегистрированные предложения, вопросы, связанные с выполнением решений предыдущих заседаний, а также обсуждается и утверждается список работников, содействовавших внедрению предложений. Отметим, что данный список ежемесячно составляет менеджер по внедрению системы кайдзен, а затем выносит его на обсуждение заседания комиссии.

В итоге, по каждому из представленных предложений принимается одно из трех решений:

- отклонить (с указанием причины);
- признать перспективным;
- признать условно перспективным (если предложение требует уточнения или дополнительного согласования).

Условно перспективными предложениями менеджер занимается в течение 15 рабочих дней, при необходимости согласовывает с заинтересованными подразделениями, после чего вновь выносит на рассмотрение комитета.

Автор идеи, отклоненной по решению комитета, в течение трех рабочих дней вправе подать письменное заявление в свободной форме о повторном рассмотрении данного предложения вышестоящему руководителю.

Этап 3. Поощрение участников. Вся информацию о принятых к внедрению идеях менеджер по развитию производственной системы заносит в единую электронную базу регистрации предложений. Отрывная часть кайдзен - наряда хранится у менеджера весь год. Это необходимо для контроля выплат сотрудникам вознаграждения за одобренные руководством предложения.

Этап 4. Внедрение кайдзен - предложений в производство. Менеджер по внедрению системы кайдзен, составляет график внедрения перспективных предложений с учетом важности и возможности их реализации. Приоритет получают идеи, не требующие инвестиций. График рассматривается и утверждается на очередном заседании комитета. Если предложение не может быть внедрено работниками самого подразделения (необходимо изготовление или модернизация специальной организационной оснастки или выполнение определенных операций), то соответствующая заявка подается в службу внедрения кайдзен - предложений.

Стимулирование подачи кайдзен - предложений

1. Авторское вознаграждение. Единовременное материальное вознаграждение за перспективную идею, возьмем за пример 1000 условных единиц.

2. Вознаграждение за содействие внедрению предложений. Ежемесячное вознаграждение менеджера за работу с предложениями составляет 500 у.е за каждые 0,1 балла УК, достигнутого в текущем периоде.

Для оценки эффективности деятельности менеджера по внедрению системы кайдзен используется показатель «Уровень кайдзен» - отношение количества перспективных предложений, поданных менеджерами, находящимся в непосредственном подчинении начальника, к фактической среднесписочной численности данного персонала.

Пример: $УК = 35/42 = 0,83$

Ежемесячное вознаграждение рассчитывается по формуле 3.1:

$$В \text{ менеджера} = 500 \text{ у.е} \times \text{целая часть от } (УК/0,1) \quad (3.1)$$

Пример: $В \text{ менеджера} = 500 \text{ у.е.} \times (0,83/0,1) = 4150 \text{ у.е}$

Ежемесячное вознаграждение начальника составляет 400 у.е за каждые 0,1 балла УКп, достигнутого в текущем периоде. Рассчитывается по формуле 3.2:

$$В \text{ начальника} = 400 \text{ у.е.} \times \text{целая часть от } (УКп/0,1) \quad (3.2)$$

Выплачивается при условии достижения каждым менеджером показателя УК - не менее 0,4 балла.

Пример: $В \text{ начальника} = 400 \text{ у.е.} \times (0,53/0,1) = 2120 \text{ у.е.}$

Дополнительно к этому вознаграждению начальник и менеджер могут также получать и авторское вознаграждение за собственные предложения по повышению эффективности производства.

Таким образом, внедряя систему кайдзен в систему управления персоналом, предполагается улучшение следующих показателей и выполнение следующих задач:

1. Вовлечение сотрудников в процесс постоянного совершенствования организации;

2. Внедрение в банке новых инициативных идей и элементов для совершенствования организационного процесса;

3. Повышение уровня работоспособности, за счет улучшения эргономичности рабочего места;

4. Снижение уровня затрачиваемого времени на офисную работу и обслуживание клиентов, за счет внедрения принципов 5S;

5. Увеличение полезной площади офиса, за счет правильной расстановки мебели;

6. Улучшение уровня корпоративной культуры и морально-психологического климата, благодаря философии управления кайдзен;

7. Повышение уровня мотивации работников, заинтересованность сотрудников в нововведении, материальная мотивация.

От того, насколько эффективна система «Кайдзен», зависит конечный результат хозяйственной деятельности. Исследование показало, что основной фокус внимания система Кайдзен направляет на «качество персонала», потому что именно от персонала зависит качество предоставления услуг. Эта система вовлекает в процесс улучшения каждого работника – от руководителя самого верхнего звена, до рядового сотрудника.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обострение конкуренции на мировых рынках товаров и услуг побуждает современные предприятия стремиться осуществлять регулярные, крупномасштабные изменения в управлении персоналом. Управление персоналом направлено на повышение производительности труда и уровня активности персонала, что является одним из основных компонентов конкурентного преимущества предприятия.

Исходя из актуальности данной темы и материалов, рассмотренных в данной магистерской диссертации можно выделить следующие результаты:

1. Система управления персоналом – это абстрактное образование, имеющее свою специфическую структуру, механизм функционирования тенденции и закономерности развития. Система управления персоналом неотделима от системы управления организацией, так как первое включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей - от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции технического, производственного, экономического руководства

2. Содержание управления персоналом содержит в себе:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
- система общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптация работников на предприятии;
- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование трудовой карьеры);
- межличностные отношения между работниками, администрацией и общественными организациями;
- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника

3. Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения

используются принципы, методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

4. Управление персоналом и кадровый менеджмент Казахстана впитали положительные черты японской и американской школы, но при этом в ней отражены и особенности менталитета народа Казахстана.

Казахстанская философия управления персоналом весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и величины организации.

Нельзя однозначно сказать, система управления персоналом, какой из стран является самой лучшей, и какая таковой не является. Каждый менеджер должен быть знаком со всеми этими философиями управления, что может принести ему пользу при управлении собственной организацией.

5. Несмотря на сложную экономическую ситуацию в стране, с каждым годом активы и кредитные портфели коммерческих банков растут. АО «Kaspi bank» существует на рынке банковских услуг уже более 20 лет. За это время банк зарекомендовал себя как универсальный коммерческий банк, деятельность которого ориентирована на розничных клиентов и предприятия малого и среднего бизнеса.

АО «Kaspi bank» находится на 7 позиции в списке финансовых показателей банков второго уровня по состоянию на 01.03.2015г. Начиная с 2011 года количество активов банка увеличилось в 3 раза, а ссудный портфель к 2015 году увеличился на 190,1%, по сравнению с 2011 годом.

Рейтинг по национальной шкале kzBBB+ - что означает, достаточную способность своевременно и полностью выполнять свои долговые обязательства, но все же существует чувствительность к воздействию неблагоприятных перемен в коммерческих, финансовых и экономических условиях.

Главной целью своей деятельности банк видит предоставление клиентам полного спектра возможностей, предлагаемых рынком.

6. В составе экспертной комиссии, был проведен анализ удовлетворенности сотрудниками работой в банке. В целом по итогам данных анализа, можно сделать вывод, что 70% персонала, довольны своим рабочим местом, заработной платой, и системой управления персоналом. Проанализированные данные показывают в каких сферах жизнедеятельности организации можно ввести изменения и улучшения.

Таким образом, мониторинг персонала позволяет банку своевременно реагировать на определенные сигналы, учитывать желания сотрудников, принимать правильные решения в корпоративном управлении и использовать нужные инструменты мотивации персонала.

7. Внедряя систему кайдзен в систему управления персоналом, предполагается улучшение следующих показателей и выполнение следующих задач:

- 1) Вовлечение сотрудников в процесс постоянного совершенствования организации;
- 2) Внедрение в банке новых инициативных идей и элементов для совершенствования организационного процесса;
- 3) Повышение уровня работоспособности, за счет улучшения эргономичности рабочего места;
- 4) Снижение уровня затрачиваемого времени на офисную работу и обслуживание клиентов, за счет внедрения принципов 5S;
- 5) Увеличение полезной площади офиса, за счет правильной расстановки мебели;
- 6) Улучшение уровня корпоративной культуры и морально-психологического климата, благодаря философии управления кайдзен;
- 7) Повышение уровня мотивации работников, заинтересованность сотрудников в нововведении, материальная мотивация.
- 8) От того, насколько эффективна система «Кайдзен», зависит конечный результат хозяйственной деятельности. Исследование показало, что основной фокус внимания система Кайдзен направляет на «качество персонала», потому что именно от персонала зависит качество предоставления услуг. Эта система вовлекает в процесс улучшения каждого работника – от руководителя самого верхнего звена, до рядового сотрудника.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом.- СПб: Питер, 2000.- 416 с.
2. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление - это наука и искусство:- М.: Республика, 1992. с. 51
3. Пелих А. С, Чумаков А. А., Баранников М. МЛ, Боков И. И., Дреев Г. А., Пронченко А. Г., Попета Г. Г. Организация предпринимательской деятельности:- М.: ИКЦ «МарТ», 2003, с.57
4. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное./ Гольдштейн Г. Я. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. 250 с.
5. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011
6. А.Я. Кибанова. Управление персоналом организации/ под ред.. – М.: Инфра-М, 2009. – 638 с.
7. Десслер Г. Управление персоналом, М.: БИНОМ, 2007
8. Байгот С.А., Ефимчик Е.Е. Основы менеджмента, - 2 изд. - Мн.: ООО "Информпресс", 2000.
9. Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник для вузов, - СПб.: Питер, 2010.
10. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ - М.: IPmedia, 2008
11. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448с
12. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
13. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 400
14. Егоршин А.П. Управление персоналом. – М.: Экономика, 2005. - 720с.
15. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. Учебник - М.: ЮНИТИ, 2006. - 560 с
16. Захаров Н.Л.: Управление социальным развитием организации. - М.: ИНФРА-М, 2012
17. Ларионова Т.М.: Документационное обеспечение управления персоналом. - М.: ФОРУМ, 2012
18. <http://www.afn.kz/> Официальный сайт АФН РК
19. kaspibank.kz официальный сайт АО «Kaspi bank»
20. halykbank.kz

- 21.Постовалов С.Н.: 1С: Предприятие 8. Зарплата и Управление Персоналом. Фирменные рецепты внедрения.. - СПб.: БХВ-Петербург, 2012
- 22.Шаповалова И.С.: Конкурс студенческих проектов. - Белгород: ИПК НИУ "БелГУ", 2012
- 23.Гарина Е.П.: Антикризисное управление. - Ростов н/Д: Феникс, 2011
- 24.Егоршин А.П.: Основы управление персоналом. - М.: Инфра-М, 2011
- 25.Лунева Е.В.: Основы менеджмента. - Старый Оскол: , 2011
- 26.Маслова В.М.: Управление персоналом. - М: Юрайт, 2011
- 27.Богомолова Е.В. Управление персоналом: поиск, отбор, оценка эффективности. Проблемно-тематический сборник / Е.В. Богомолова – Москва: ИНИОН РАН, 2014. – 543 с.
- 28.Хант Д. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджеров / Д. Хант – Москва: Олимп-Бизнес, 2011. – 364 с.
- 29.Масааки И. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний / И. Масааки – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 250 с.
- 30.Моргунов Е.Б.: Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: Юрайт, 2011
- 31.Папонова Н.Е.: Обучение персонала компании. - М.: Финпресс, 2011
- 32.Селищев Н.: 1С: Предприятие 8.2. для бухгалтера. - СПб.: Питер, 2011
- 33.Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков — Москва: Эксмо, 2010. — 160 с.
- 34.Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Э.А. Уткин – Москва: Экмос, 2014. – 278 с.
- 35.Lean Consult [Электронный ресурс] Режим доступа: http://leanconsult.com.ua/?page_id=161; (Дата обращения: 08.12.2014)
- 36.Конструктор успеха [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://constructor.ru/uspex/sistema-i-filosofiya-kajdzen.html>; (Дата обращения: 08.12.2014)

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Показатели состояния активов коммерческих банков, млн тг.

Отчетный период	2013 г.		2014 г.		2015 г.
Наименование банка	Активы	Наименование банка	Активы	Наименование банка	Активы
АО "Казкоммерцбанк"	2605571810	АО "Казкоммерцбанк"	2708353 940	АО "Казкоммерцбанк"	2842566228
АО "Народный Банк Казахстана"	2294950295	АО "Народный Банк Казахстана"	2809986129	АО "Народный Банк Казахстана"	2558100813
АО "БТА Банк"	1533893450	АО "БТА Банк"	1574558075	АО "БТА Банк"	1351935331
АО "Банк ЦентрКредит"	1091699376	АО "Банк ЦентрКредит"	1044010728	АО "Цеснабанк"	1347070185
АО "АТФБанк"	817824300	ДБ АО "Сбербанк"	1200349353	ДБ АО "Сбербанк"	1284772793
ДБ АО "Сбербанк"	746388701	АО "Цеснабанк"	1009597727	АО "Банк ЦентрКредит"	1107528922
АО "Цеснабанк"	662 134 741	АО "АТФБанк"	974 722 947	АО "KASPI BANK"	987307831
АО "Альянс Банк"	601 742 171	АО "KASPI BANK"	904 119 595	АО "АТФБанк"	952286116
АО "KASPI BANK"	595 480 254	АО "Евразийский Банк"	642 353 234	АО "Евразийский Банк"	745648915
АО "Евразийский Банк"	461 285 297	АО "Альянс Банк"	572 460 950	АО "ForteBank"*	894298442
АО "Ситибанк Казахстан"	466 469 517	АО "Жилстройсбербанк Казахстана"	374 065 673	АО "Bank RBK"	537663282
АО "ТЕМІРБАНК"	287 194 481	АО "Ситибанк Казахстан"	369 358 692	АО "Жилстройсбербанк"	444 692 360
АО "Жилстройсбербанк Казахстана"	303 295 067	АО "ТЕМІРБАНК"	309 594 648	АО "Ситибанк Казахстан"	342 077 706
АО "Нурбанк"	254 903 511	АО "Нурбанк"	265 125 045	АО "Нурбанк"	321 521 108
ДБ АО "HSBC BANK KAZAKHSTAN"	180 281 931	АО "Bank RBK"	235 071 311	АО "Delta Bank"	283 946 830
АО "Delta Bank"	132 073 618	АО "Delta Bank"	198 061 749	АО "ДБ "АЛЬФА-БАНК"	243 415 096
АО "ДБ "АЛЬФА-БАНК"	131 999 938	ДБ АО "HSBC BANK KAZAKHSTAN"	209 640 390	АО "AsiaCredit Bank (АзияКредит Банк)"	201 235 088
АО "Казинвестбанк"	93 429 411	АО "ДБ "АЛЬФА-БАНК"	202 143 260	ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	138 666 224
ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	101 230 088	ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	146 750 811	АО "Qazaq Banki"	147 992 824
АО "Bank RBK"	103 918 712	ДБ АО "Банк Хоум Кредит"	132 424 684	АО "Altyn Bank"	115 229 111
АО ДБ "RBS (Kazakhstan)"	87 268 461	АО ДБ "БАНК КИТАЯ В KAZAKHSTANE"	240 051 279	АО ДБ "БАНК КИТАЯ В KAZAKHSTANE"	95 357 086
АО "Хоум Кредит Банк"	80 674 326	АО "Казинвестбанк"	93 646 604	АО "Банк "Астана-финанс"	128 028 956
АО "Эксимбанк Казахстан"	72 295 272	АО "AsiaCredit Bank (АзияКредит Банк)"	103 930 539	ДБ АО "Банк Хоум Кредит"	112 379 570
АО ДБ "БАНК КИТАЯ В KAZAKHSTANE"	53 482 211	АО "Банк "Астана-финанс"	86 998 171	АО "Казинвестбанк"	86 815 460
АО "AsiaCredit Bank (АзияКредит Банк)"	59 103 316	АО "Банк Kassa Nova"	58 568 334	АО ДБ "RBS (Kazakhstan)"	60 948 076
АО "Банк "Астана-финанс"	57 056 683	АО "Эксимбанк Казахстан"	64 996 615	АО "Банк Kassa Nova"	70 324 394
АО "ForteBank"	41 838 150	АО ДБ "RBS (Kazakhstan)"	65 936 404	АО "Capital Bank Kazakhstan"	65 924 418
АО "ТПБ Китая в г.Алматы"	38 456 325	АО "ТПБ Китая в г.Алматы"	69 166 361	АО "Эксимбанк Казахстан"	54 474 432
АО "Банк Kassa Nova"	37 981 660	АО "Qazaq Banki"	56 636 567	АО "ТПБ Китая в г.Алматы"	36 525 882
АО "ДБ "КЗИ БАНК"	21 186 929	АО "ForteBank"	45 474 866	АО "ДБ "КЗИ БАНК"	37 595 354
АО "Заман-Банк"	19 472 677	АО "ДБ "КЗИ БАНК"	25 908 383	АО "Шинхан Банк Казахстан"	16 197 427
АО "Банк Позитив Казахстан"	19 943 182	АО "Банк Позитив Казахстан"	22 438 242	АО "Банк Позитив Казахстан"	17 128 579
АО "Шинхан Банк Казахстан"	14 604 197	АО "Capital Bank Kazakhstan"	20 705 697	АО "ДБ "PNB" - Казахстан"	15 927 748
АО "ДБ "PNB" - Казахстан"	13 282 879	АО "Шинхан Банк Казахстан"	20 474 015	АО "Заман-Банк"	13 551 858
АО "Сеним-Банк"	13 774 162	АО "Исламский Банк "Al Hilal"	16 234 686	АО "Исламский Банк "Al Hilal"	14 494 483
АО "Исламский Банк "Al Hilal"	13 834 225	АО "Заман-Банк"	14 865 047	АО ДБ "НБ Пакистана" в РК	5 552 550
АО ДБ "ТАИБ KAZAKHCKИЙ БАНК"	5 476 417	АО "ДБ "PNB" - Казахстан"	13 516 027	АО "ТЕМІРБАНК"	-
АО ДБ "НБ Пакистана" в Казахстане	5 375 515	АО ДБ "НБ Пакистана" в Казахстане	5 569 825	АО «ABC Bank»	-
Итого:	14 120873256	Итого:	16907866 603	Итого:	17 679181478

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Показатели по обязательствам коммерческих банков РК, млн.тг

Отчетный период	2013		2014		2015
Наименование банка	Обязательства	Наименование банка	Обязательства	Наименование банка	Обязательства
АО "Казкоммерцбанк"	2 138 212 280	АО "Казкоммерцбанк"	2 337 640 103	АО "Казкоммерцбанк"	2 442 512 566
АО "Народный Банк Казахстана"	1 983 209 960	АО "Народный Банк Казахстана"	2 431 892 064	АО "Народный Банк Казахстана"	2 084 927 977
АО "БТА Банк"	1 316 630 226	АО "БТА Банк"	1 334 480 989	АО "БТА Банк"	1 278 132 187
АО "Банк ЦентрКредит"	1 007 927 057	АО "Банк ЦентрКредит"	958 740 550	АО "Цеснабанк"	1 236 454 932
АО "АТФБанк"	747 907 154	ДБ АО "Сбербанк"	1 080 072 380	ДБ АО "Сбербанк"	1 145 115 494
ДБ АО "Сбербанк"	656 945 541	АО "Цеснабанк"	933 658 671	АО "Банк ЦентрКредит"	1 017 609 124
АО "Цеснабанк"	610 084 167	АО "АТФБанк"	905 683 736	АО "KASPI BANK"	875 003 047
АО "Альянс Банк"	567 574 938	АО "KASPI BANK"	818 073 365	АО "АТФБанк"	881 212 599
АО "KASPI BANK"	525 620 704	АО "Евразийский Банк"	582 608 424	АО "Евразийский Банк"	677 684 998
АО "Евразийский Банк"	411 428 371	АО "Альянс Банк"	568 025 296	АО "ForteBank"*	741 586 044
АО "Ситибанк Казахстан"	423 601 747	АО "Жилстройсбербанк Казахстана"	274 350 405	АО "Bank RBK"	481 138 914
АО "ТЕМІРБАНК"	215 746 519	АО "Ситибанк Казахстан"	315 093 507	АО "Жилстройсбербанк Казахстана"	333 805 962
АО "Жилстройсбербанк "	210 533 586	АО "ТЕМІРБАНК"	243 936 211	АО "Ситибанк Казахстан"	273 301 884
АО "Нурбанк"	179 077 990	АО "Нурбанк"	222 050 892	АО "Нурбанк"	276 492 586
ДБ АО "HSBC БАНК КАЗАХСТАН"	157 067 837	АО "Bank RBK"	217 314 176	АО "Delta Bank"	250 573 384
АО "Delta Bank"	113 123 638	АО "Delta Bank"	170 118 030	АО "ДБ "АЛЬФА-БАНК"	214 977 273
АО "ДБ "АЛЬФА-БАНК"	110 892 977	ДБ АО "HSBC БАНК КАЗАХСТАН"	183 090 779	АО "AsiaCredit Bank (АзияКредит Банк)"	177 945 953
АО "Казинвестбанк"	82 974 421	АО "ДБ "АЛЬФА-БАНК"	173 056 741	ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	121 480 527
ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	83 935 687	ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	128 862 763	АО "Qazaq Banki"	134 545 364
АО "Bank RBK"	88 454 446	ДБ АО "Банк Хоум Кредит"	103 523 000	АО "Altyn Bank"	86 378 977
АО ДБ "RBS (Kazakhstan)"	71 457 728	АО ДБ "БАНК КИТАЯ В КАЗАХСТАНЕ"	223 149 797	АО ДБ "БАНК КИТАЯ В КАЗАХСТАНЕ"	76 060 479
АО "Хоум Кредит Банк"	57 048 621	АО "Казинвестбанк"	82 800 624	АО "Банк "Астана-финанс"	110 309 348
АО "ЭКСИМБАНК КАЗАХСТАН"	58 063 280	АО "AsiaCredit Bank (АзияКредит Банк)"	82 308 410	ДБ АО "Банк Хоум Кредит"	82 206 637
АО ДБ "БАНК КИТАЯ В КАЗАХСТАНЕ"	38 378 306	АО "Банк "Астана-финанс"	74 595 360	АО "Казинвестбанк"	75 295 186
АО "AsiaCredit Bank (АзияКредит Банк)"	46 724 371	АО "Банк Kassa Nova"	50 063 689	АО ДБ "RBS (Kazakhstan)"	47 083 718
АО "Банк "Астана-финанс"	50 576 707	АО "ЭКСИМБАНК КАЗАХСТАН"	50 525 756	АО "Банк Kassa Nova"	58 842 903
АО "ForteBank"	32 797 025	АО ДБ "RBS (Kazakhstan)"	49 731 270	АО "Capital Bank Kazakhstan"	53 168 817
АО "ТПБ Китая в г.Алматы"	27 035 311	АО "ТПБ Китая в г.Алматы"	57 236 356	АО "ЭКСИМБАНК КАЗАХСТАН"	39 612 157
АО "Банк Kassa Nova"	30 141 358	АО "Qazaq Banki"	50 433 244	АО "ТПБ Китая в г.Алматы"	23 604 369
АО "ДБ "КЗИ БАНК"	4 303 750	АО "ForteBank"	35 550 881	АО "ДБ "КЗИ БАНК"	18 075 171
АО "Заман-Банк"	8 646 357	АО "ДБ "КЗИ БАНК"	7 654 233	АО "Шинхан Банк Казахстан"	4 482 919
АО "Банк Позитив Казахстан"	8 683 019	АО "Банк Позитив Казахстан"	10 910 105	АО "Банк Позитив Казахстан"	6 377 046
АО "Шинхан Банк Казахстан"	3 977 877	АО "Capital Bank Kazakhstan"	10 163 242	АО "ДБ "PNB" - Казахстан"	3 350 303
АО "ДБ "PNB" - Казахстан"	1 006 690	АО "Шинхан Банк Казахстан"	9 309 909	АО "Заман-Банк"	1 500 568
АО "Сеним-Банк"	7 877 154	АО "Исламский Банк "Al Hilal"	5 225 347	АО "Исламский Банк "Al Hilal"	2 542 538
АО "Исламский Банк "Al Hilal"	3 253 301	АО "Заман-Банк"	3 560 567	АО ДБ "НБ Пакистана" в Казахстане	791 569
АО ДБ "ТАИБ КАЗАХСКИЙ БАНК"	2 017 769	АО "ДБ "PNB" - Казахстан"	1 132 179	АО "ТЕМІРБАНК"	-
АО ДБ "НБ Пакистана" в Казахстане	925 953	АО ДБ "НБ Пакистана" в Казахстане	936 585	АО «ABC Bank»	-
Итого:	12 083863 823	Итого:	14 787559 636	Итого:	15 334183 520

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Показатели ссудного портфеля коммерческих банков РК

2013		2014		2015	
Наименование банка	Ссудный портфель	Наименование банка	Ссудный портфель	Наименование банка	Ссудный портфель
АО "Казкоммерцбанк"	2 374124539	АО "Казкоммерцбанк"	2721025 604	АО "Казкоммерцбанк"	2 254 498 240
АО "Народный Банк Казахстана"	1487151 414	АО "Народный Банк Казахстана"	1 810 775 563	АО "Народный Банк Казахстана"	1 832 232 565
АО "БТА Банк"	2 055 645 243	АО "БТА Банк"	2 696 178 696	АО "БТА Банк"	2 151 045 381
АО "Банк ЦентрКредит"	860 515 994	АО "Банк ЦентрКредит"	913 532 203	АО "Цеснабанк"	1 092 904 488
АО "АТФБанк"	755 477 707	ДБ АО "Сбербанк"	843 902 682	ДБ АО "Сбербанк"	989 319 461
ДБ АО "Сбербанк"	542 500 574	АО "Цеснабанк"	753 755 153	АО "Банк ЦентрКредит"	902 270 895
АО "Цеснабанк"	513 642 002	АО "АТФБанк"	783 201 741	АО "KASPI BANK"	848 731 048
АО "Альянс Банк"	596 181 533	АО "KASPI BANK"	736 073 592	АО "АТФБанк"	734 379 489
АО "KASPI BANK"	509 568 225	АО "Евразийский Банк"	457 267 094	АО "Евразийский Банк"	575 776 450
АО "Евразийский Банк"	363 638 663	АО "Альянс Банк"	617 469 888	АО "ForteBank"*	528 875 272
АО "Ситибанк Казахстан"	146 385 419	АО "Жилстройсберба нк Казахстана"	201 689 476	АО "Bank RBK"	407 251 390
АО "ТЕМІРБАНК"	247 914 603	АО "Ситибанк Казахстан"	128 604 809	АО "Жилстройсберба нк Казахстана"	243 695 493
АО "Жилстройсберба нк Казахстана"	117 341 044	АО "ТЕМІРБАНК"	276 254 609	АО "Ситибанк Казахстан"	82 850 685
АО "Нурбанк"	188 613 567	АО "Нурбанк"	197 713 995	АО "Нурбанк"	193 970 527
ДБ АО "HSBC БАНК КАЗАХСТАН"	66 732 833	АО "Bank RBK"	148 298 487	АО "Delta Bank"	255 981 205
АО "Delta Bank"	117 563 067	АО "Delta Bank"	174 146 060	АО "ДБ "АЛЬФА- БАНК"	158 761 569
АО "ДБ "АЛЬФА- БАНК"	88 108 725	ДБ АО "HSBC БАНК КАЗАХСТАН"	91 801 998	АО "AsiaCredit Bank (АзияКредит Банк)"	131 387 120
АО "Казинвестбанк"	72 850 136	АО "ДБ "АЛЬФА- БАНК"	137 959 624	ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	113 802 878
ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	83 577 318	ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	116 010 581	АО "Qazaq Banki"	109 351 782
АО "Bank RBK"	75 502 235	ДБ АО "Банк Хоум Кредит"	107 461 176	АО "Altyn Bank"	53 822 736
АО ДБ "RBS"	31 544 947	АО ДБ "БАНК"	16 202 037	АО ДБ "БАНК"	14 626 660

(Kazakhstan)"		КИТАЯ В КАЗАХСТАНЕ"		КИТАЯ В КАЗАХСТАНЕ"	
АО "Хоум Кредит Банк"	71 527 297	АО "Казинвестбанк"	75 068 761	АО "Банк "Астана-финанс"	72 138 533
АО "ЭКСИМБАНК КАЗАХСТАН"	58 852 075	АО "AsiaCredit Bank (АзияКредит Банк)"	75 241 253	ДБ АО "Банк Хоум Кредит"	106 399 375
АО ДБ "БАНК КИТАЯ В КАЗАХСТАНЕ"	16 029 393	АО "Банк "Астана-финанс"	65 263 210	АО "Казинвестбанк"	71 282 489
АО "AsiaCredit Bank (АзияКредит Банк)"	41 061 788	АО "Банк Kassa Nova"	45 550 676	АО ДБ "RBS (Kazakhstan)"	9 633 520
АО "Банк "Астана-финанс"	35 255 133	АО "ЭКСИМБАНК КАЗАХСТАН"	48 904 394	АО "Банк Kassa Nova"	49 802 784
АО "ForteBank"	22 548 474	АО ДБ "RBS (Kazakhstan)"	9 965 996	АО "Capital Bank Kazakhstan"	45 761 062
АО "ТПБ Китая в г.Алматы"	7 203 181	АО "ТПБ Китая в г.Алматы"	10 082 650	АО "ЭКСИМБАНК КАЗАХСТАН"	39 945 081
АО "Банк Kassa Nova"	27 559 463	АО "Qazaq Banki"	40 172 134	АО "ТПБ Китая в г.Алматы"	16 352 194
АО "ДБ "КЗИ БАНК"	14 185 403	АО "ForteBank"	27 393 316	АО "ДБ "КЗИ БАНК"	24 862 815
АО "Заман-Банк"	13 389 575	АО "ДБ "КЗИ БАНК"	17 868 951	АО "Шинхан Банк Казахстан"	9 781 646
АО "Банк Позитив Казахстан"	13 484 197	АО "Банк Позитив Казахстан"	15 994 013	АО "Банк Позитив Казахстан"	13 767 541
АО "Шинхан Банк Казахстан"	7 146 086	АО "Capital Bank Kazakhstan"	12 270 432	АО "ДБ "PNB" - Казахстан"	9 132 998
АО "ДБ "PNB" - Казахстан"	3 480 754	АО "Шинхан Банк Казахстан"	9 874 758	АО "Заман-Банк"	11 608 899
АО "Сеним-Банк"	8 946 431	АО "Исламский Банк "Al Hilal"	6 133 154	АО "Исламский Банк "Al Hilal"	8 367 312
АО "Исламский Банк "Al Hilal"	7 014 435	АО "Заман-Банк"	11 632 768	АО ДБ "НБ Пакистана" в Казахстане	4 973 705
АО ДБ "ТАИБ КАЗАХСКИЙ БАНК"	1 689 133	АО "ДБ "PNB" - Казахстан"	7 404 451	АО "ТЕМІРБАНК"	-
АО ДБ "НБ Пакистана" в Казахстане	4 680 363	АО ДБ "НБ Пакистана" в Казахстане	4 949 143	АО «ABC Bank»	-
Итого:	1164863296 9	Итого:	1441309512 8	Итого:	14 169345288