

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

*Мазило Т.В.*

УАБС, доцент кафедри міжнародної економіки, к.е.н.

Жизненный цикл существования любой организации несет в себе вероятность наступления кризисного периода. По нашему мнению, антикризисное управление коммерческим банком должно решать не только финансовые и правовые проблемы, но также сосредоточиться на кадровой составляющей организации и адаптации ее к условиям кризиса.

Стратегия управления персоналом кризисной организации вытекает из стратегии самой организации. Существует два варианта выхода из кризиса – это либо ликвидация организации, либо ее развитие в ином качестве.

*Стратегия ликвидации* применяется в организациях, у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке, как с точки зрения получения прибыли, так и из-за положения на рынке по сравнению с конкурентами. Существует два способа реализации данной стратегии. Первый вариант – *полная ликвидация банка* как организации, второй – его *перепродажа*. Только определив дальнейшую судьбу организации, следует принимать решения об оптимизации кадрового состава.

Если банк ликвидируется, распродают его активы по частям (здания, оборудование и др.), целесообразно оставить сотрудников, выполняющих исключительно технические, учетные функции, не решающие стратегические задачи, не приверженные организации и готовые работать короткое время. Тем самым, расходы на персонал организации сокращаются до минимума.

Если же есть цель выгодно продать кризисный банк целиком как организацию, то здесь, по-видимому, целесообразно сохранить кадровое ядро банка как важнейший элемент, закладываемый в цену продажи. Следует довести до сведения ключевых сотрудников перспективы существования банка, чтобы избежать их ухода и использовать их кадровый потенциал для более выгодной продажи организации.

***Стратегия спасения и восстановления организации.*** Именно данный тип стратегии является антикризисным по существу. Основная цель здесь — спасти банк как организацию, вывести его на новый этап развития и обрести стабильность на длительную перспективу. Требования к персоналу в данных условиях: гибкость к изменяющимся условиям, ориентация на долгосрочные цели, самоотверженность, готовность переносить временный дискомфорт в условиях и оплате труда. Для успешной реализации данной стратегии необходимы следующие мероприятия: качественный анализ и оптимизация должностной структуры банка; определение конкретных целей и задач каждой должности в стратегии выхода банка из кризиса; активизация деловых и личностных качеств работников для решения антикризисных задач; проверка лояльности и надежности персонала и выявление контингента сотрудников, представляющих потенциальную или реальную угрозу экономической безопасности банка; выявление неформальных лидеров, способных оказать как позитивное, так и негативное влияние на персонал банка в условиях кризиса; работу с кадровым резервом на выдвижение и оценка способностей резервистов к работе в условиях кризиса.

На наш взгляд, только комплексный подход, когда наряду с финансовыми и организационными изменениями, разрабатываются и антикризисные кадровые мероприятия, позволит пережить кризис с минимальными издержками.