Управление персоналом в условиях сокращения численности и неполного финансирования

Курсовая работа

студента 2 курса АИЭ

РАЙШИНА АНТОНА

Содержание

Введение

Глава 1. Персонал предприятия

1.1 Понятие персонала предприятия

1.2 Характеристики персонала предприятия

1.3 Расчёт потребности в персонале

Глава 2. Управление персоналом в условиях кризиса

2.1 Сокращение численности персонала

2.2 Антикризисные характеристики управления персоналом

Глава 3. Меры по преодолению кризисной ситуации на предприятии

3.1 Финансовые проблемы предприятия и меры по решению этих проблем

3.2 Использование информационных технологий для выхода из кризиса

Заключение

Источники и литература

Приложения

## Введение

Проблема управления персоналом в условиях сокращения численности и неполного финансирования весьма актуальна для ситуации, в которой оказалась экономика - для периода мирового экономического кризиса.

Реформирование российской экономики и постепенное интегрирование России в мировые экономические процессы привели к тому, что избежать в нашей стране кризиса было просто невозможно. Новый тип управления, наряду с другими мерами, способен вывести экономику из кризиса.

Обострение кризиса в России вызвало потребность в эффективном антикризисном управлении. Это заказ практики. Но и тенденции развития науки управления ведут нас к необходимости разработки концепции антикризисного управления. Ее предпосылками являются понятия циклического развития, управляемости, ресурсосбережения, мотивации, экономии времени, социального партнерства и многие другие. Их совокупность свидетельствует о реальной опасности кризиса при любом, даже самом успешном управлении.

Элементарная задача фирмы, попавшей в кризисную ситуацию, - снизить расходы. В докризисной ситуации на большинстве предприятий наблюдалась избыточность персонала. В условиях кризиса сокращение его численности становится острой необходимостью.

Субъекты экономических отношений должны располагать высококвалифицированным персоналом, способным быстрее и эффективнее реагировать на изменения во внешней среде, принимать необходимые решения в сложных, кризисных ситуациях, в условиях дефицита времени. Поэтому одной из приоритетных задач для российских предприятий является создание эффективной системы обучения кадров, переподготовки специалистов, повышения их квалификации, в том числе и осуществление мер по обучению и повышению квалификации руководящих кадров предприятий и организации регионального народно-хозяйственного комплекса, местных органов власти и управления.

Наряду со стимулированием производственной деятельности персонала и привлечением его к управлению необходимо принятие самых жестких мер к той части трудового коллектива, интересы которой расходятся с целями предприятия.

Исходя из вышесказанного, можно определить цель данной работы: Определение методов решения управления предприятием в условиях сокращения численности персонала и неполного финансирования.

Задачи работы:

Определить значение понятия «персонал», дать его характеристику;

Выяснить, каким образом можно определить потребность предприятия в персонале;

Проанализировать, на основании каких правовых норм можно в РФ сократить численность персонала в условиях кризиса предприятия и определить антикризисные меры управления персоналом;

Определить меры по решению финансовых проблем предприятия, в. т. ч. и эффективность использования информационных технологий

При написании работы автор использовал статьи Трудового и Налогового кодексов РФ. Если заходит речь о ситуации на предприятии, фирме, в которой ощущается недостаточность финансирования и идёт сокращение кадров, то возникает ассоциация со словом «кризис».

В современной литературе еще не установилось общепризнанного представления о кризисах в развитии социально-экономической системы. Но появились исследования, в которых дается характеристика требований к персоналу, описываются необходимые условия труда, организация управления персоналом. [[1]](#footnote-1)

Достаточно много материала можно найти в СМИ и на сайтах сети Интернет, связанных с нынешним экономическим кризисом и вариантами антикризисного управления предприятием: советы, как правильно уволить работника,[[2]](#footnote-2) как управлять персоналом в условиях кризиса. [[3]](#footnote-3)

Компьютеризация предприятий в условиях информационного общества даёт руководителю возможность применения ИТ в своей деятельности, что также способствует выходу из кризиса[[4]](#footnote-4).

## Глава 1. Персонал предприятия

## 1.1 Понятие персонала предприятия

Персонал предприятия - это совокупность физических лиц, состоящих с фирмой как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма.[[5]](#footnote-5) Он представляет собой коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям. Категория «персонал предприятия» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства. Она отражает совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и с не основной деятельностью предприятия.

Персонал фирмы и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики. [[6]](#footnote-6)

Количественные характеристики персонала фирмы в первую очередь измеряются такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников. Списочная численность работников фирмы - это показатель численности работников списочного состава за определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. Явочная численность - это расчетное количество работников списочного состава, которые должны явиться на работу для выполнения производственного задания. Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев (отпуска, болезни и т.д.).

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней месяца.

Кроме численности работников количественная характеристика трудового потенциала фирмы и ее внутренних подразделений может быть представлена и фондом ресурсов труда в человеко-днях или человеко-часах, который можно определить путем умножения среднесписочной численности работников на среднюю продолжительность рабочего периода в днях или часах. [[7]](#footnote-7)

Качественная характеристика персонала фирмы определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности ее работников для достижения целей фирмы и производства работ. Качественные характеристики персонала фирмы и качество труда оценить гораздо сложнее. В настоящее время нет единого понимания качества труда и качественной составляющей трудового потенциала рабочей силы.

Основной круг параметров или характеристик, определяющих качество труда: экономические, личностные, организационно-технические и социально-культурные. [[8]](#footnote-8)

Структурная характеристика персонала фирмы определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников предприятия. В зависимости от выполняемых функций работники производственного предприятия разделяются на несколько категорий и групп. Работники торговли и общественного питания, жилищного хозяйства, медицинских и оздоровительных учреждений, учебных заведений и курсов, а также учреждений дошкольного воспитания и культуры, состоящих на балансе предприятия, относятся к непромышленному персоналу предприятия.

Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции, т.е. занятые основной производственной деятельностью, представляют собой промышленно-производственный персонал, которые подразделяются на две основные группы - рабочие и служащие. К рабочим относятся лица, занятые созданием материальных ценностей, ремонтом основных средств, оказанием материальных услуг и др. В свою очередь, рабочие обычно делятся на основных и вспомогательных.

В группе служащих обычно выделяются такие категории работающих, как руководители, специалисты и собственно служащие. [[9]](#footnote-9) Отнесение работников фирмы к той или иной группе определяется классификатором профессий рабочих, должностей и тарифных разрядов служащих, имеющих, по существу, значение общероссийского государственного стандарта. К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей фирмы и ее структурных подразделений, а также их заместители. К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, бухгалтерскими, юридическими и другими аналогичными видами деятельности. К собственно служащим относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и делопроизводство.

В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации. При этом под профессией подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков, а под специальностью - вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

Работники каждой профессии и специальности различаются уровнем квалификации, т.е. степенью овладения работниками той или иной профессией или специальностью, которая отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях, которые одновременно и характеризуют степень сложности работ. [[10]](#footnote-10)

Профессионально-квалификационная структура служащих фирмы находит отражение в штатном расписании - документе, ежегодно утверждаемом ее руководителем и представляющем собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада.

В зависимости от срока, на который заключается договор найма, работники подразделяются на постоянных, временных и сезонных. К постоянным относятся работники, поступившие на работу без указания срока; к временным - поступившие на работу на определенный срок, но не свыше 2-х месяцев; к сезонным - поступившие на работу на период сезонных работ.

В международной практике в зависимости от характера деятельности персонал предприятия разделяют на работников управления; инженерно-технический персонал и конторских служащих; рабочих, занятых физическим трудом и работников социальной инфраструктуры.

## 1.2 Характеристики персонала предприятия

Персонал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями: [[11]](#footnote-11)

списочная и явочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;

среднесписочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений за определенный период;

удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников предприятия;

темпы роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;

средний разряд рабочих предприятия;

удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников предприятия;

средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;

текучесть кадров;

фондовооруженность труда работников и (или) рабочих на предприятии и др.

Совокупность перечисленных и ряда других показателей может дать представление о количественном, качественном и структурном состоянии персонала предприятия и тенденциях его изменения для целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. Количественная характеристика трудовых ресурсов (персонала) предприятия в первую очередь измеряется такими показателями, как списочная явочная, и среднесписочная численность работников. Списочная численность работников предприятия - это численность работников списочного состава на определенное число или дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. Явочная численность - это количество работников списочного состава, явившихся на работу.

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на количество календарных дней месяца. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет работников списочного состава с учетом приказов о приеме, переводе работников на другую работу и прекращение трудового договора.

Кроме численности работников количественная характеристика трудового потенциала предприятия и его внутренних подразделений может быть представлена и фондом ресурсов труда (Фрт) в человеко-днях или в человеко-часах, который можно определить путем умножения среднесписочной численности работников (Чсп) на среднюю продолжительность рабочего периода в днях или часах (Трв): [[12]](#footnote-12)

Фрт = Чсп \* Трв.

Формула расчета списочной численности рабочих

,

Где:

Тгод - планируемая годовая трудоемкость работ, выполненных рабочими чел/час.

ФРВн - полный годовой фонд рабочего времени одного рабочего, час.

 - коэффициент, учитывающий плановое увеличение норм выработки на одного рабочего.

ФРВн = [Dкг - (Dв + Dn + Do)] · Tдн - (Dnв + Dnn + Dопв) · t сокр.

Dкг - количество календарных дней в году;

Dв - выходные дни;

Dп - праздничные дни;

Dо - дни отпуска;

Tдн - продолжительность рабочих смены в час;

Dnв - дни празд - выходные;

Dnn - дни предпраздничные;

Dопв - дни отпуска совпадающие с предпраздничными и предвыходными днями, определяется как среднее величина по фактическим графикам отпусков на предприятии.

ФРВп = [Dкг - (Dв + Dn + Do + Dдо + Dб + Dго)] Tдн - (Dnв + Dnn + Dопв) t сокр.

Dдо - дни дополнительного отпуска;

Dб - дни пропущенные по болезни принятые средней величине по фактически пропущенным дням по болезни за предыдущий период времени Dб ≈ 12 дней; Dго - дни на выполнение государственных и общественных обязанностей (вызов в милицию, военкомат) [[13]](#footnote-13).

## 1.3 Расчёт потребности в персонале

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

Расчёт численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

Текущая потребность в персонале.

Общая потребность предприятия в кадрах А определяется как сумма: [[14]](#footnote-14)

А = Ч + ДП,

Где:

Ч - базовая потребность в кадрах, определяемая объёмом производства;

ДП - дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах Ч определяется по формуле:

Ч = ОП / В,

Где:

ОП - объём производства;

В - выработка на одного работающего.

Более конкретные расчёты производятся отдельно по следующим категориям: [[15]](#footnote-15)

рабочие - сдельщики (с учётом трудоёмкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм)

рабочие - повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоемкости работы, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени)

ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения)

обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание)

руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).

Дополнительная потребность в кадрах ДП - это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

При расчете дополнительной потребности учитываются:

развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства)

ДП = Апл - Аб,

Где:

Апл и Аб - общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

Частичная замена практиков, временно заменяющих должности специалистов

ДП = А пл S К в,

Где:

К в - коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2 - 2% от общей численности в год);

возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей вакантные должности, исходя из утвержденных штатов, ожидаемого выбытия работников.

Долговременная потребность в специалистах.

Этот расчёт осуществляется при глубине планирования на период более трёх лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется отношением числа специалистов к объёму производства. С учетом показателя А (потребность в специалистах) будет выглядеть следующим образом: [[16]](#footnote-16)

А = Ч р S K н,

Где:

Ч р - среднесписочная численность работающих;

К н - нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

## Глава 2. Управление персоналом в условиях кризиса

## 2.1 Сокращение численности персонала

Мировой финансовый кризис, начавшийся в 2008 году, негативно сказался на многих российских компаниях. Снижение объемов производства и оказываемых услуг сделали убыточным содержание определенной части персонала. Общих рецептов того, как поступить в условиях кризиса с персоналом, не существует. Все зависит от степени его влияния на финансовое состояние компании. При краткосрочном финансовом кризисе, вызванном, например, внешними причинами (недопоставка продукции, задержка сроков поставки) важно и можно сохранить штат сотрудников. В случае, если преодолеть кризис организации не под силу, как правило, принимается решение об увольнении.

Возможны два варианта выхода компании из экономического и финансового коллапса, первый - с сохранением персонала; второй - с полным или частичным высвобождением работников (см. схему 1[[17]](#footnote-17))

Схема 1. Действия работодателя в условиях кризиса и их последствия

В данной работе нас интересует вторая ситуация - сокращение численности персонала. Перечислим наиболее приемлемые варианты расторжения трудового договора - это сокращение численности или штата сотрудников[[18]](#footnote-18)

Нужен взвешенный, рациональный подход при увольнении персонала, отказе от выплаты доплат и надбавок, сокращении социальных льгот (бесплатные обеды, медицинское обслуживание и т.п.). Прямолинейные действия нередко приводят к плачевным результатам. Персонал меньшей численности не в состоянии справиться с резко увеличившимся объемом работ. Снижается заинтересованность в качественном выполнении функций, если перестают платить прежние надбавки, а сокращение социальных льгот уменьшает «преданность» фирме. Происходят снижение мотивации персонала и связанное с этим ухудшение качества труда. И не интересы фирмы, а поиск другой работы становится главным для работника.

Практика показывает, что важным фактором, который может способствовать осуществлению эффективного управления, является хорошо подобранный, управляемый, быстро и гибко реагирующий на любые изменения во внешней среде персонал фирмы.

В условиях финансового кризиса многие компании вынуждены оперативно проводить экстренные мероприятия по сокращению расходов, в том числе за счет сокращения штата. Перед работодателями при этом возникает дилемма: с одной стороны, желание расторгнуть с сотрудником трудовой договор сразу после предупреждения об увольнении (то есть до истечения двухмесячного срока). С другой - при таком увольнении им придется выплатить дополнительную компенсацию в размере среднего месячного заработка, исчисленного пропорционально времени, оставшемуся до истечения срока[[19]](#footnote-19). А это значит, что если работника уволить сразу, то необходимо будет (если он не трудоустроится в течение второго и третьего месяца со дня увольнения) выплатить ему помимо заработной платы за отработанное время и компенсации за неиспользованный отпуск дополнительно пять средних месячных заработков.

Однако если работодатель все-таки решит расторгнуть трудовой договор досрочно, то следует помнить, что согласно действующему законодательству Российской Федерации о налогах и сборах компенсационные выплаты, связанные с досрочным увольнением работника, освобождены от обложения налогом на доходы физических лиц и единым социальным налогом[[20]](#footnote-20). Выходное пособие и средний заработок на период трудоустройства при этом также признаются компенсационными выплатами и не подлежат обложению НДФЛ и ЕСН[[21]](#footnote-21).

Или возможно увольнение по соглашению сторон[[22]](#footnote-22).

Если компания подлежит ликвидации в связи с признанием ее банкротом, уволить сотрудников можно лишь по пункту 1 ч. первой статьи 81 Трудового кодекса РФ (в связи с ликвидацией организации). Если работник отказывается от работы в режиме неполного рабочего времени, то трудовой договор с ним расторгается в соответствии с пунктом 2 части первой статьи 81 Трудового кодекса РФ.

Критерии массового увольнения определяются в отраслевых и (или) территориальных соглашениях (ст.82 ТК РФ). Если такое соглашение отсутствует, то за основу можно взять критерии, установленные Положением об организации работы по содействию занятости в условиях массового высвобождения, утвержденным постановлением Совета Министров РФ от 5 февраля 1993 г. № 99[[23]](#footnote-23).

## 2.2 Антикризисные характеристики управления персоналом

Для всех организаций, больших и малых, производственных и действующих в сфере услуг, управление людьми имеет первостепенное значение. Без надлежащим образом отобранных, расставленных и профессионально подготовленных людских ресурсов ни одна организация не сможет достичь, своих целей и выжить.

Для повышения эффективности управления необходимо выяснить, какие категории работников относятся к управленческому персоналу. По этому вопросу у исследователей, работников кадровых служб единства взглядов пока нет. Одни считают, что к управленческому персоналу относятся все работники аппарата управления организацией. Другие считают, что в основу решения вопроса об отнесении того или иного работника к персоналу управления должен быть положен функциональный принцип: именно содержание выполняемых работником основных функций управленческого труда.

Руководствуясь этим критерием, к персоналу управления следует отнести работников, которые полностью или частично заняты управленческим трудом (руководители, их заместители, специалисты и технический персонал).

Однако в аппарате управления организацией есть группы работников, которые непосредственно управленческим трудом не занимаются (персонал охраны, оздоровительных учреждений, водители служебных машин, работники учетно-расчетных служб и т.д.). Данная категория работников составляет обслуживающий персонал организации.

Не принижая роль других групп управленческого аппарата, следует подчеркнуть определяющее влияние на всю систему управления организацией руководителя органа управления.

Руководитель - центральная фигура системы управления. Он направляет деятельность всего коллектива на реализацию поставленных целей, несет персональную ответственность за своевременное принятие и осуществление стратегических, оперативных и иных решений по всем жизненно важным вопросам функционирования и развития организации. Для этого руководитель добивается необходимой слаженности всего аппарата управления.

Главные по значению сферы деятельности руководителя предприятия в условиях сокращения персонала и неполного финансирования - финансы и производственные проблемы.

Основные функции руководителя предприятия по направлению «финансы»[[24]](#footnote-24):

получить от финансовой службы информацию и проанализировать ее с точки зрения текущих и перспективных возможностей предприятия по финансированию процессов производственно-технического обеспечения производства;

получить от финансовой службы информацию и проанализировать ее с точки зрения структуры затрат на производство продукции и возможных мер по ее оптимизации, т.е. сделать развернутый анализ затрат на рубль товарной продукции;

формирование приоритетных направлений повышения общей продуктивности производства и постановка соответствующих задач перед штатными подразделениями предприятия, т.е. каждый руководитель подразделения должен разработать конкретные мероприятия по снижению затрат на своем участке производства;

установить систему контроля над динамикой показателей, характеризующих финансовые результаты деятельности предприятия: прибылью и рентабельностью.

Основные функции руководителя по направлению «производственные проблемы»:

организация ограниченного по затратам маркетингового исследования, направленного на выявление динамики спроса по всей номенклатуре выпускаемой продукции и определения факторов, оказывающих влияние на динамику этого спроса;

получение и анализ информации о сравнительной характеристике продукции предприятия и продукции конкурентов (эту информацию должны предоставить отделы: финансовый, реализации, технический);

дать заказ-распоряжение аппарату главного инженера на разработку вариантных предложений по улучшению технико-экономических характеристик выпускаемой продукции, выполняемых работ, оказываемых слуг. Можно заранее установить главному инженеру предельный размер (лимит) возможных капитальных вложений;

организовать систему управления качеством выпускаемой продукции, причем на уровне организации выпуска бездефектной продукции, а не достижения мирового уровня;

корректировка соответствующих задач и программ в рамках общей стратегии повышения эффективности производства.

Но управление не ограничивается сферой труда, технологией и экономикой производства. В социально-экономических системах центральным элементом являются человек, его интересы, потребности, ценности и установки. Именно люди оживляют, генерируют систему. Человек в организации выступает как в качестве объекта, так и активного субъекта управления. Персонал управления, будучи ядром системы, нуждается в постоянном, глубоко продуманном и обоснованном управленческом воздействии.

Управление персоналом - это совокупность целенаправленных действий руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений, включающих определение потребности в персонале в соответствии с целью и возможностями организации; планирование работы с персоналом (привлечение, отбор, подбор и высвобождение); расстановку и распределение персонала, его использование; исследование и оценку персонала; ротацию персонала, движение в системе управления, траекторию карьеры; развитие персонала, повышение квалификации, образования, компетенции, накопление опыта; мотивацию и стимулирование персонала, создание благоприятных условий для эффективной деятельности[[25]](#footnote-25).

Антикризисное управление персоналом предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (планирование, отбор, подбор, расстановку и т.п.), но и совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера - демократический стиль управления, заботливое отношение к нуждам человека, учет его индивидуальных особенностей и т.д. [[26]](#footnote-26)

Значительные перемены, наличие кризисной ситуации в социальной, экономической, политической, духовной сферах России одновременно как расширяют возможности, так и создают серьезные ограничения для каждого человека, стабильности его существования и роста. Антикризисное управление персоналом в таких условиях призвано учесть целый спектр вопросов адаптации сотрудника к внешним и внутренним условиям функционирования и развития организации. Особое внимание должно уделяться анализу мотивационных установок, умению их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Сюда же следует отнести проблемы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, обеспечение безопасности персонала, разработку принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации - работники, а за ее пределами - потребители продукции. Важно повернуть сознание персонала к потребителю, а не к угождению начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к новатору, а не к механическому исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на прочном экономическом фундаменте, не забывая о духовности и нравственности.

В состав системы управления персоналом входит целый набор относительно самостоятельных функциональных подсистем:

подсистема управления наймом и учетом персонала;

подсистема управления трудовыми отношениями;

подсистема обеспечения нормальных условий труда;

подсистема управления развитием персонала;

подсистема управления социальным развитием;

подсистема развития организационной структуры управления; подсистема правового обеспечения управления персоналом;

подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом[[27]](#footnote-27).

Структура системы управления персоналом зависит от масштабов организации, ее территориального расположения, характера деятельности и других факторов. В малых и средних фирмах одна подсистема может выполнять функции нескольких функциональных подсистем, в предкризисных и кризисных условиях деятельности организации могут быть упразднены одни подсистемы и созданы другие с набором новых функций, возможны и иные структурно-функциональные преобразования.

Концепция антикризисного управления персоналом побуждает руководителей организации сосредоточиваться на стратегических, перспективных направлениях работы с персоналом, таких, как массовая переквалификация сотрудников организации в связи с переходом на новые технологии; омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не «вписывающихся» в систему новых требований и не способных освоить современные методы работы; разработка принципов трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении; привлечение широких слоев работников к участию в управлении организацией и т.п.[[28]](#footnote-28).

Основная задача работы с персоналом предприятия заключается в определении оптимальной численности, состава и структуры работающих с целью повышения производительности труда, снижения затрат на производство продукции.

Планирование персонала в условиях неполного финансирования включает[[29]](#footnote-29):

1. Подсистему планирования требований к конкретным рабочим местам. Основной принцип планирования при этом таков: не рабочее место создается под работника с его квалификационными и личностными характеристиками, а работник нанимается на рабочее место с заранее определенными профессиональными и личностными требованиями.

На предприятии должен быть разработан перечень требований квалификационных, личностных по каждой специальности, по каждому уровню руководителя (бригадир, мастер, начальник цеха и т.д.).

В этом перечне выделяют четыре группы требований:

обязательные квалификационные и личностные требования;

желательные дополнительные требования;

нежелательные, но терпимые требования, например самоуверенность;

недопустимые качества работника, например, пьет на рабочем месте[[30]](#footnote-30).

2. Подсистему планирования конкретной потребности предприятия в специалистах, руководителях, в которую входит подбор кадров.

3. Подсистему развития персонала:

дополнительное обучение и постоянное повышение квалификации работников: курсы, семинары, второе образование;

оценку индивидуальных результатов трудовой деятельности работника и соответственно должностные перемещения. При этом дается текущая оценка и комплексная в форме аттестации работника, по результатам которой принимается решение: продолжение работы или увольнение;

управление резервом на выдвижение.

4. Подсистему организации и оплаты труда: разработку систем оплаты труда с учетом неполного финансирования предприятия и особенностей производственной деятельности данной группы работников;

Планирование потребности в трудовых ресурсах в период кризиса, как правило, направлено на сокращения численности промышленно-производственного персонала. Исключение из этого общего правила имеет место при наличии двух производственных ситуаций:

частичное перепрофилирование кадров в связи с изменением

номенклатуры выпускаемой продукции;

плановая замена специалистов, руководителей предприятия, которые бесспорно необходимы кризисному предприятию, например, замена специалиста по ценным бумагам, маркетолога, бухгалтера.

Есть две должности, которые не могут оставаться вакантными на кризисном предприятии - это руководитель и главный бухгалтер.

Дополнительным организационным мероприятием по реализации плановых сокращений численности промышленно-производственного персонала или повышения эффективности работы специалиста, профессионального менеджера (руководителя) предприятия является механизм индивидуальной контрактации. Надо начинать компанию по переконтрактации персонала. В течение трех месяцев должны быть заново заключены контракты, учитывающие специфику кризисного момента на предприятии.

Основные требования, предъявляемые к контракту в условиях кризисного предприятия, следующие:

1. Исключение из практики долгосрочных контрактов.

2. В первую очередь заключаются контракты с работниками высшей квалификации, которые не подлежат сокращению и переводу на неполную рабочую неделю ни при каких результатах деятельности предприятия (элитный персонал).

3. Затем заключаются контракты с работниками, не подлежащими сокращению при стабильном финансовом состоянии предприятия.

Срок действия контрактов по этим двум категориям работников не должен превышать 18 месяцев. Обычно заключаются контракты на 3-6 месяцев.

В индивидуальном контракте должны быть четко определены следующие возможности для работодателя:

возможность использования механизма неполной загрузки рабочей недели;

перевод работника на другое место работы, например из одного цеха в другой, по этой же специальности без согласия профсоюза;

исключение из контракта любых дополнительных обязанностей со стороны администрации, прежде всего социальных льгот, за исключением установленных действующим трудовым законодательством[[31]](#footnote-31).

С элитными работниками могут заключаться дополнительные трудовые договоры на выполнение каких-либо дополнительных работ с целью обеспечения возможности дополнительной оплаты труда.

## Глава 3. Меры по преодолению кризисной ситуации на предприятии

## 3.1 Финансовые проблемы предприятия и меры по решению этих проблем

Рассмотрим на упрощенной схеме основные внешние факторы, в наибольшей мере воздействующие на предприятия реального сектора экономики в период финансово-экономического кризиса, а также наиболее критичные последствия от воздействия этих факторов (см. рис 1)

Рис.1. Влияние основных кризисных факторов на деятельность предприятия[[32]](#footnote-32)

Многие предприятия, работающие в условиях неполного финансирования и сокращения штатов, остро нуждаются в срочных мерах по выходу из сложившейся ситуации с минимальными потерями.

Другие предприятия, в меньшей степени, чем конкуренты, испытавшие на себе влияния кризиса, стремятся принять срочные меры для получения конкурентных преимуществ и увеличения рыночной доли.

Пересматриваются стратегии, тактики и задачи, возлагаемые на службы предприятия, в том числе на информационное обеспечение решаемых задач.

Сохранив отношения с покупателями и обеспечив стабильность поставок, обеспечив устойчивые показатели производства и продаж, оптимизировав структуру затрат и управление, наращивая долю рынка за счет успешной конкуренции, увеличив ликвидность и снизив зависимость от кредиторов, предприятие может использовать кризис как точку роста для реализации новых возможностей. Для достижения этой цели руководству требуется регулярно осуществлять ряд антикризисных управленческих воздействий на бизнес-процессы и ресурсы предприятия (рис.2):

Рис.2 Регулярные меры для решения порожденных кризисом проблем и повышения конкурентоспособности предприятия[[33]](#footnote-33)

На схеме приведены задачи, в различной степени влияющие на эффективность бизнеса, имеющие различные оценки рисков их решения, осуществляющиеся на различных этапах борьбы с влиянием кризисных факторов. Перед тем, как подробнее рассмотреть задачи управления предприятием и их решения на различных уровнях управления, рассмотрим типовую последовательность и характеристики задач.

Что делать управленцам предприятия, если не хватает средств для выплаты зарплат, возврата кредитов, закупки сырья и материалов? Что делать, если надо резать затраты, но народная пословица «Семь раз отмерь, один раз отрежь» неприменима, так как меры нужно принимать срочно, а мерить нечем - ведь раньше все было хорошо и не нужны были измерительные инструменты для управления бизнесом…

К сожалению, многие предприятия, оказавшись в подобной ситуации, вынуждены вначале осуществлять изменения, которые можно выполнить быстро, потом изменения, обеспечивающие существенный эффект в ближайшее время, и только потом изменения, позволяющие предприятию по-настоящему оптимизировать свою деятельность, повысить конкурентоспособность и использовать новые возможности.

На этом пути высок риск ошибок. Особенно опасны ошибки, допущенные на раннем этапе «скоропалительно принятых» точечных мер. Правильно и оперативно оценить ситуацию, понять с каких мер начать, как их применять, «что и где резать», и в результате избежать многих ошибок, помогают информационные технологии, обеспечивающие руководство данными, необходимыми для принятия правильных решений.

В таблице 1 рассмотрим связь между скоростью осуществления изменения, эффективностью изменения, риском совершения серьезных ошибок на этапе осуществления изменения, и ролью информационных технологий при осуществлении изменения. Все изменения в условиях кризиса можно отнести к двум основным типам: направленные на снижение затрат (выделены курсивом) и направленные на обеспечение доходов (выделены жирным шрифтом). Смешанный тип изменений и изменения, направленные на поддержание текущей деятельности, цветом не выделяем. Сгруппируем и условно отсортируем изменения в порядке их применения на типичном предприятии (без учета отраслевой специфики и привязки к структуре управления) в кризисных условиях. Количество звездочек в колонках обозначает условный вес показателей по 5-бальной шкале с учетом экспертной оценки авторов серии антикризисных статей.

Таблица 1. Последовательность и характеристики антикризисных изменений [[34]](#footnote-34)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Задача, изменение | Скорость | Эффективность | Риск ошибки | Роль ИТ |
| Оперативные точечные меры Цель: устоять против первого удара кризисных факторов |
| Приостановить ряд инвестиционных проектов | \*\*\*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \* |
| Сократить часть персонала | \*\*\*\*\* | \*\*\* | \*\*\*\* | \* |
| Приостановить производство | \*\*\*\*\* | \*\*\* | \*\*\*\*\* | \* |
| Пересмотреть цены на продукцию | \*\*\*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\* |
| Пересмотреть затраты на продвижение | \*\*\*\*\* | \*\* | \*\*\* | \*\* |
| Регулярные меры Цель: обеспечить стабильность бизнеса с учетом кризисных условий |
| Анализ и снижение затрат | \*\* | \*\*\*\*\* | \*\*\*\* | \*\*\*\*\* |
| Оптимизация складских запасов | \*\*\* | \*\*\*\* | \*\* | \*\*\*\*\* |
| Правильный выбор поставщиков | \*\*\* | \*\*\*\* | \*\*\* | \*\*\* |
| Оптимизация затрат на ремонты и ТО | \*\* | \*\* | \*\* | \*\*\* |
| Повышение эффективности персонала | \*\* | \*\*\*\*\* | \*\*\*\* | \*\*\* |
| Выявление должников, анализ "дебиторки" | \*\*\*\* | \*\*\*\* | \* | \*\*\*\* |
| Удержание и привлечение клиентов | \*\* | \*\*\*\*\* | \*\*\* | \*\*\*\* |
| Оперативный анализ рентабельности заказов | \*\*\* | \*\*\* | \*\* | \*\*\*\*\* |
| Ежедневный контроль ключевых показателей | \*\* | \*\*\*\*\* | \* | \*\*\*\*\* |
| Планирование поступлений и расходов | \*\*\* | \*\*\*\* | \* | \*\*\*\* |
| Предотвращение кассовых разрывов | \*\*\*\* | \*\*\*\* | \*\*\* | \*\*\*\* |
| Прогрессивные меры Цель: обеспечить конкурентоспособность и развитие бизнеса в среднесрочной и долгосрочной перспективе |
| Оптимизация производственных процессов и снижение себестоимости | \*\* | \*\*\*\*\* | \*\* | \*\*\*\*\* |
| Повышение конкурентоспособности продукции | \* | \*\*\*\*\* | \*\*\* | \*\*\*\* |
| Оптимизация продуктовой линейки | \* | \*\*\*\* | \*\*\*\* | \*\*\*\*\* |
| Бюджетирование, несколько сценариев развития | \*\* | \*\*\*\*\* | \*\* | \*\*\*\*\* |
| Управление портфелем инвестиционных проектов | \*\* | \*\*\*\* | \*\*\*\*\* | \*\*\*\*\* |
| Эффективное управление филиалами и ДЗО | \* | \*\*\*\* | \*\*\*\*\* | \*\*\*\* |
| Слияния, поглощения, стратегические партнерства | \* | \*\*\*\* | \*\*\*\*\* | \*\*\* |

Из таблицы видно, как меняются характеристики задач по мере перехода от оперативных точечных мер к регулярным мерам и далее к прогрессивным мерам, особенно, как возрастает роль и потребность использования ИТ.

## 3.2 Использование информационных технологий для выхода из кризиса

Если на первом этапе оперативных точечных мер роль информационных технологий (далее - ИТ - прим. автора) может быть неочевидна для руководства, то по мере перехода к регулярным и прогрессивным изменениям, роль ИТ существенно возрастает и видна любому современному руководителю. Кризис - период, когда ИТ можно использовать не только как средство минимизации затрат и сохранения стабильности бизнеса, но и как очень эффективное средство в конкурентной борьбе.

Последствия кризиса заставляют многие предприятия вносить существенные изменения в планы и структуру производства. В одних случаях производство частично останавливают, в других ищут пути минимизации затрат и снижения себестоимости, в некоторых случаях принимают решение пересмотреть ассортимент продукции или выпустить для рынка специальные модификации. Все эти решения требуют взвешенного многофакторного подхода, и на участке производства помощь от использования информационных технологий, как правило, наиболее ощутима.

Так, практически каждому предприятию придется решать **задачи**[[35]](#footnote-35)**:**

**Оптимизировать производственные процессы и снизить себестоимость**.

|  |  |
| --- | --- |
| **Риски** | **Данные для правильного решения** |
| получить существенно меньший эффект от экономии, чем ожидался, не обратить внимание на затраты, которые можно существенно снизить без ущерба для бизнеса,получить существенное снижение качества продукции,не выполнить план производства и потерять клиентов и др. | подробная структура затрат по подразделениям,детальная себестоимость каждого вида продукции,контроль затрат на местах их возникновения, анализ влияния изменений на технологию производства,анализ и оптимизация норм выполнения операций и др. |

**Осуществлять динамичное перепланирование производства с учетом изменений планов продаж.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Риски** | **Данные для правильного решения** |
| не перестроив вовремя планы, можно произвести изделия и их компоненты, которые не будут востребованы длительное время. Отсутствие необходимых ресурсов или сбои в поставках материалов не позволят выполнить в срок заказ клиента. | изменения и различные сценарии планов продаж, производства и снабжения,информация о ресурсах и загрузке рабочих центров,состояния заказов в производстве,объем незавершенногопроизводства,изменения в составе и технологияхизготовления изделий |

**3) Повысить качество и конкурентоспособность продукции** без роста себестоимости, адаптировать производство под выпуск измененных изделий с учетом специфики заказываемых клиентами опций, контролировать рентабельность производства в изменяющихся условиях.

|  |  |
| --- | --- |
| **Риски** | **Данные для правильного решения** |
| ошибки в проектировании новых изделий,не выполнение в срок заказов на новую продукцию,большие потери на переналадке оборудования,неоптимальная загрузка ресурсов,срыв планов выпуска параллельных изделий,«работа в ноль» и др. | инженерные данные, тесно увязанные с данными о ресурсах предприятия. |

**4) Сократить затраты на проведение ремонтов и обслуживание оборудования**, на период приостановки инвестиций в переоснащение производства поддерживать работоспособность имеющегося оборудования с минимальными затратами.

|  |  |
| --- | --- |
| **Риски** | **Данные для правильного решения** |
| закупка излишних запчастей и материалов,сохранение высоких затрат на ремонты при сниженном объеме производства и продаж,невыполнение ремонтов, от которых зависит выполнение плана производства. | планируемая загрузка рабочих центров,оптимизированный графиктехнического обслуживания и ремонтов для каждого оборудования,загрузка трудовых ресурсов в рамках не отдельного цеха, а предприятия в целом,перечень запчастей и материалов, от закупки которых можно временно отказаться. |

**5) Не допустить утечки конфиденциальных данных** при сокращении персонала.

|  |  |
| --- | --- |
| **Риски** | **Данные для правильного решения** |
| кража информации о технологиях, показателях производства.  | База данных с разграничением прав доступа.  |

Периоды экономических потрясений, как правило, сопровождаются существенными изменениями на рынке труда. Одни предприятия находят возможность предоставить рынку новые кадровые ресурсы, другие предприятия находятся в поиске ресурсов, способных качественно улучшить показатели их работы. Что объединяет и тех, и других - так это экономически обоснованное желание, чтобы изменения в результате повысили эффективность работы персонала и отдачу на вложенные в работников средства. И в этой связи можно выделить следующие задачи[[36]](#footnote-36):

**Выявить неэффективные трудовые ресурсы для сокращения затрат на персонал.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Риски** | **Данные для правильного решения** |
| «Под метелку» сократить полезных сотрудников, от которых зависит прибыльность компании. | Объективные измеримые показатели работы сотрудников |

**Оптимизировать систему мотивации персонала, завязать систему оплаты на ключевые показатели.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Риски** | **Данные для правильного решения** |
| Не учесть возможные сценарии изменения ключевых показателей и их отражения в фонде оплаты труда.  | Сценарии планов затрат на персонал с учетом различных вариантов развития экономики.  |

**Выявить персонал, обучение которого позволит в условиях кризиса повысить эффективность работы компании.**

|  |  |
| --- | --- |
|  **Риски** | **Данные для правильного решения** |
| Вложить средства в обучение и не получить улучшения показателей работы.  | Динамика показателей работы сотрудника до и после обучения. |

**Изменить систему оплаты труда производственного персонала**, оптимизировать нормативы расхода времени на выполнение производственных операций.

|  |  |
| --- | --- |
|  **Риски** | **Данные для правильного решения** |
| Ошибки чреваты сбоями в производстве, саботажем, забастовками.  | Точные данные о количестве выполненных в производстве операций и актуальные нормативы по их исполнению, автоматический расчет сдельной зарплаты.  |

**Иметь достаточные кадровые ресурсы для осуществления инвестиционных проектов.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Риски** | **Данные для правильного решения** |
| Несогласованное между собой сокращение инвестиционныхпроектов и персонала может привести к невозможностивыполнения тех проектов, которые решено продолжить илиактивизировать.  | Портфель проектов, содержащий данные по задействованному персоналу. |

**Не допустить утечки информации** при кадровых изменениях.

|  |  |
| --- | --- |
| **Риски** | **Данные для правильного решения** |
| Передача информации конкурентам.  | База данных персонала с распределением прав доступа |

## Заключение

Управление персоналом в условиях сокращения численности и неполного финансирования является неотъемлемой частью современного бизнеса в России, и очень важно, чтобы каждый руководитель был теоретически и практически подготовлен к подобным кризисным ситуациям.

Периоды экономических потрясений, как правило, сопровождаются существенными изменениями на рынке труда. Одни предприятия находят возможность предоставить рынку новые кадровые ресурсы, другие предприятия находятся в поиске ресурсов, способных качественно улучшить показатели их работы. Что объединяет и тех, и других - так это экономически обоснованное желание, чтобы изменения в результате повысили эффективность работы персонала и отдачу на вложенные в работников средства. Эффективность реализации управленческих решений, направленных на достижение данных целей, в существенной степени зависит и от использования ИТ.

Использование различных форм стимулирования и мотивации труда позволит руководству фирмы сплотить коллектив, повысить профессиональную подготовку персонала и обеспечить хорошую возможность для стремительного развития фирмы.

Важной задачей в условиях финансово-экономического кризиса является качественное управление материальными ресурсами на всех складах и в цеховых кладовых. Если до кризиса многие предприятия относились к ненормативным запасам, заделам и прочим неликвидам относительно спокойно - «себе дороже их отыскивать», то сейчас, когда деньги предприятиям нужны как воздух, самое время навести порядок в материальных запасах и потоках предприятия. Необходимо **не допускать кассовых разрывов**, планировать поступления и расходы, **оптимизировать дебиторскую задолженность**. **Классифицировать должников, определить для каждого из них политику взыскания долгов.** Ряд покупателей в период кризиса заинтересованы в отсрочке платежа, и для предприятия важно принимать обоснованные решения по предоставлению им кредитных линий.

Так же нужно **оперативно отслеживать структуру оборотных средств, анализировать доходность по видам деятельности**, подразделениям, проектам, **оптимизировать затраты, выявив все источники их снижения, планировать деятельность по нескольким сценариям развития в зависимости от длительности кризиса, степени его проникновения в отрасль, влияния на курсы валют, оперативно контролировать финансовые показатели филиалов и дочерних обществ.**

## Источники и литература

Источники

1. Трудовой Кодекс РФ, ст.77, 81, 82, 178
2. Налоговый Кодекс РФ, ст.217, 238
3. Письмо Министерства финансов России от 9 февраля 2006 г. № 03-05-01-04/22
4. Письмо Министерства финансов России от 17 февраля 2006 г. № 03-05-01-03/18

Литература

1. Антикризисный арсенал руководителя - [электронный ресурс] - http://v8.1c. ru/anticrisis/news-view.
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом - М.: Юнити, 2002
3. Библиотека Воеводина. Управление персоналом. - [электронный ресурс] - http://enbv. narod. ru
4. Выстоим вместе - [электронный ресурс] - http://hr-anticrisis. ru/
5. Култышкина В. Выход из кризиса: как поступить с персоналом - // Кадровое дело, 2008, № 12
6. Нестеров А. Антикризисный арсенал руководителя - [электронный ресурс] - http://www.attachment: /1/news-view.
7. План и стратегия развития фирмы - [электронный ресурс] - http://plan. partnerstvo. ru
8. Свешников Н. Профессиональное развитие персонала - залог стабильности предприятия // Человек и труд, 2003, № 10
9. Троць Л., К вопросу об оценке труда персонала предприятия - // Человек и труд, 2003, № 5
10. Трусова Е.Э., Быстро и качественно решить проблему подбора персонала сегодня - значит, завтра успешно решать кадровые проблемы о нетрадиционных методах оценки и подбора персонала. - // Управление персоналом, 2005, № 8
11. Увольнение: как правильно оформить прекращение трудовых отношений - [электронный ресурс] - http://www.cugunder. ru/
12. Управление персоналом организации. / Под. ред д. э. н. профессора А.Я. Кибанова - М.: Инфра - М, 2005
13. Шепеленко Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом - Ростов-на-Дону, МарТ, 2002
14. Шумаков Ю.Н. и др. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях АПК. - М.: «Колос», 2006

## Приложения

Приложение 1

Принципы антикризисного управления персоналом[[37]](#footnote-37)

Приложение 2

Основные черты антикризисной кадровой политики[[38]](#footnote-38)

1. Свешников Н. Профессиональное развитие персонала - залог стабильности предприятия //Человек и труд, 2003, № 10; Шумаков Ю.Н. и др. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях АПК. – М.: «Колос», 2006; Управление персоналом организации. / Под. ред д.э.н. профессора А. Я. Кибанова – М.: Инфра – М, 2005 [↑](#footnote-ref-1)
2. Увольнение: как правильно оформить прекращение трудовых отношений – [электронный ресурс] - http://www.cugunder.ru/ [↑](#footnote-ref-2)
3. Нестеров А. Антикризисный арсенал руководителя – [электронный ресурс] – http:// www. attachment:/1/news-view; Библиотека Воеводина. Управление персоналом – [электронный ресурс] - http://enbv.narod.ru/ [↑](#footnote-ref-3)
4. Антикризисный арсенал руководителя - [электронный ресурс] - http://v8.1c.ru/anticrisis/news-view. [↑](#footnote-ref-4)
5. Свешников Н. Профессиональное развитие персонала - залог стабильности предприятия //Человек и труд, 2003, № 10 с. 23 [↑](#footnote-ref-5)
6. Там же, с. 28 [↑](#footnote-ref-6)
7. Шумаков Ю.Н. и др. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях АПК. – М.: «Колос», 2006, с. 74 [↑](#footnote-ref-7)
8. Там же, с. 82 [↑](#footnote-ref-8)
9. Управление персоналом организации. / Под. ред д.э.н. профессора А. Я. Кибанова – М.: Инфра – М, 2005, с. 163 [↑](#footnote-ref-9)
10. Там же, с. 168 [↑](#footnote-ref-10)
11. Трусова Е.Э., Быстро и качественно решить проблему подбора персонала сегодня - значит, завтра успешно решать кадровые проблемы о нетрадиционных методах оценки и подбора персонала.- //Управление персоналом, 2005, № 8, с. 47 [↑](#footnote-ref-11)
12. Там же, с. 51 [↑](#footnote-ref-12)
13. Там же, с. 52 [↑](#footnote-ref-13)
14. Троць Л., К вопросу об оценке труда персонала предприятия - //Человек и труд, 2003, № 5, с. 31 [↑](#footnote-ref-14)
15. Там же, с. 34 [↑](#footnote-ref-15)
16. Там же,с. 42 [↑](#footnote-ref-16)
17. Култышкина В. Выход из кризиса: как поступить с персоналом //Кадровое дело, 2008, № 12, с. 32 [↑](#footnote-ref-17)
18. ТК РФ, ст. 81, п.2 [↑](#footnote-ref-18)
19. ТК РФ, ст. 178, ч.3 [↑](#footnote-ref-19)
20. НК РФ, ст. 217, п.3; ст. 238, п.1 [↑](#footnote-ref-20)
21. Письма Министерства финансов России от 9 февраля 2006 г. № 03-05-01-04/22 и от 17 февраля 2006 г. № 03-05-01-03/18; [↑](#footnote-ref-21)
22. ТК РФ, ст. 77, п.1 [↑](#footnote-ref-22)
23. Увольнение: как правильно оформить прекращение трудовых отношений – [электронный ресурс] - http://www.cugunder.ru/ [↑](#footnote-ref-23)
24. План и стратегия развития фирмы – [электронный ресурс] - http://plan.partnerstvo.ru [↑](#footnote-ref-24)
25. Библиотека Воеводина. Управление персоналом – [электронный ресурс] - http://enbv.narod.ru/ [↑](#footnote-ref-25)
26. См. приложение 1 – прим. автора [↑](#footnote-ref-26)
27. Выстоим вместе – [электронный ресурс] - http://hr-anticrisis.ru/ [↑](#footnote-ref-27)
28. См. приложение 2 – прим. автора [↑](#footnote-ref-28)
29. Шепеленко Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом-

Ростов-на-Дону, МарТ, 2002, с 68-73 [↑](#footnote-ref-29)
30. Там же, с. 79-81 [↑](#footnote-ref-30)
31. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом – М.: Юнити, 2002, с. 38-42 [↑](#footnote-ref-31)
32. Нестеров А. Антикризисный арсенал руководителя – [электронный ресурс] – http:// www. attachment:/1/news-view. [↑](#footnote-ref-32)
33. Там же [↑](#footnote-ref-33)
34. Там же [↑](#footnote-ref-34)
35. Выстоим вместе – [электронный ресурс] - http://hr-anticrisis.ru/ [↑](#footnote-ref-35)
36. Антикризисный арсенал руководителя - [электронный ресурс] - http://v8.1c.ru/anticrisis/news-view. [↑](#footnote-ref-36)
37. Култышкина В. Выход из кризиса: как поступить с персоналом //Кадровое дело, 2008, № 12, с. 35 [↑](#footnote-ref-37)
38. Выстоим вместе – [электронный ресурс] - http://hr-anticrisis.ru/node/236 [↑](#footnote-ref-38)