**Содержание**

[Введение 3](#_Toc86614734)

[1. Теоретическая часть 4](#_Toc86614735)

[1.1 Содержание государственного антикризисного регулирования 4](#_Toc86614736)

[1.2 Система повышения квалификации арбитражных управляющих 5](#_Toc86614737)

[1.3 Методы снижения социально-психологической напряженности в коллективе 7](#_Toc86614738)

[2. Аналитическая часть 8](#_Toc86614739)

[2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия 8](#_Toc86614740)

[2.2 Анализ состава и структуры персонала ОАО «Гравитон - ДВ» 10](#_Toc86614741)

[2.3 Кадровая работа предприятия в условиях кризиса 15](#_Toc86614742)

[Заключение 18](#_Toc86614743)

[Список литературы 19](#_Toc86614744)

# Введение

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

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. Это положение является основополагающим в концепции антикризисного управления. Все это объясняет актуальность данной темы.

Целью работы является рассмотрение некоторых теоретических аспектов антикризисного управления а также анализ системы управления персоналом ОАО «Гравитон - ДВ».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

* Раскрыть сущность государственного антикризисного регулирования;
* Рассмотреть систему повышения квалификации арбитражных управляющих;
* Определить методы снижения социально-психологической напряженности в коллективе;
* Рассмотреть организационно-экономические характеристики предприятия;
* Проанализировать состав и структуру персонала;
* Рассмотреть кадровую работу и предположить меры по урегулированию конфликтов.

# 1. Теоретическая часть

## 1.1 Содержание государственного антикризисного регулирования

Государственное антикризисное регулирование в широком смысле выражается во вмешательстве государства в систему общественных отношений с целью направления ее развития. Это вмешательство выражается в установлении государством общих правил поведения (деятельности) участников общественных отношений и их корректировке в зависимости от меняющихся условий[[1]](#footnote-1).

Субъектами государственного антикризисного регулирования являются органы законодательной и исполнительной власти.

В узком смысле государственное антикризисное регулирование - одна из функций государственного управления, направленная на создание благоприятных экономических, правовых и организационных условий деятельности коммерческих и некоммерческих организаций, предпринимательства без вмешательства государственных органов в их производственную и хозяйственно-финансовую деятельность, за исключением специально предусмотренных законом случаев с целью создания баланса в общественно-экономических отношениях. Сейчас данная функция является одной из приоритетных в управлении не только экономикой, но и социально-культурной сферой.

Содержание и механизм осуществления государственного антикризисного регулирования включает:

* нормативное регулирование путем установления общих правил;
* его оперативную корректировку в соответствии с реальными задачами, которые надлежит решать управлению;
* контроль за исполнением правовых норм, регулирующих те или иные отношения;
* государственную защиту прав и интересов участников общественных отношений, урегулированных соответствующими правилами;
* координацию и общее направление их деятельности и содействие ее успешному осуществлению;
* определение приоритетов в структурной антикризисной политике;
* государственные контракты (договоры);
* регистрацию, лицензирование и др.

## 1.2 Система повышения квалификации арбитражных управляющих

Нормы Закона о банкротстве (ст.19) определяют, что арбитражный суд, если иное не предусмотрено законом, может назначить арбитражным управляющим физическое лицо, зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя, обладающее специальными знаниями и не являющееся заинтересованным лицом в отношении должника и кредиторов.

Федеральной службой России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению (ФСДН) было утверждено положение "О системе подготовки арбитражных управляющих". В рамках этой системы экономические вузы получают от указанной Федеральной службы аккредитацию для проведения подготовительных курсов и курсов по повышению квалификации арбитражных управляющих[[2]](#footnote-2).

В системе повышения квалификации арбитражных управляющих существует ряд требований, которые оцениваются или проверяются[[3]](#footnote-3):

Перечислим вначале позитивные требования: а) наличие специальных знаний в области несостоятельности; б) обязательная регистрация кандидата в качестве индивидуального предпринимателя; в) наличие лицензии на право осуществления деятельности по арбитражному управлению; г) обязательная регистрация в качестве арбитражного управляющего в арбитражном суде.

В группу негативных требований включены: а) отсутствие заинтересованности лица в отношении должника или кредиторов; б) неосуществление кандидатом на данную должность управления делами должника в течение трех лет до момента назначения его арбитражным управляющим; в) отсутствие дисквалификации; г) отсутствие судимости.

Если арбитражный управляющий удовлетворяет всем вышеперечисленным требованиям, то он допускается к освоению программы курсов и сдаче экзаменов на повышение квалификации. После освоения программы и успешной сдачи квалификационного экзамена кандидату выдается свидетельство - документ, подтверждающий наличие специальных знаний о несостоятельности. Согласно Указу Президента №314 от 9 марта 2004 года Федеральная служба России по финансовому оздоровлению и банкротству, которая рань организовывала процесс повышения квалификации была упразднена и часть этих функций перешла Министерству по налогам и сборам.

Повышение квалификации распространяется только на лицензию третьей группы арбитражных управляющих. Лицензия третьей категории дает право на осуществление деятельности в качестве арбитражного управляющего или заместителя арбитражного управляющего при проведении процедур банкротства в отношении граждан, индивидуальных предпринимателей и организаций (т.е. всех должников без исключения). Для получения лицензии третьей категории гражданин должен в период работы арбитражным управляющим с лицензией второй категории завершить не менее двух процедур внешнего управления и (или) конкурсного производства, получивших положительное заключение экспертной комиссии по арбитражному управлению, а также пройти переподготовку (повышение квалификации) арбитражных управляющих и успешно сдать квалификационный экзамен.

Срок действия лицензий всех категорий - 3 года. По истечении срока арбитражный управляющий снова обязан пройти курсы повышения квалификации и получить соответствующую лицензию.

## 1.3 Методы снижения социально-психологической напряженности в коллективе

Существуют две методологии снижения социально-психологической напряженности в коллективе: структурные и межличностные. Данные методологии применяются в различных ситуациях на предприятии, вызывающих социально-психологическую напряженность, в том числе во время реорганизации и ликвидации, когда идет массовое сокращение персонала. В зависимости от кризиса на предприятии данные методы применяются с разной интенсивностью и глубиной воздействия. [[4]](#footnote-4)

В структурных методах выделяют четыре способа снижения напряжения:

* Разъяснение требований к работе. Руководитель должен разъяснить, каких результатов он ожидает от подчиненных, а также четко определить политику, процедуру и правила достижения результатов.
* Координационные и интеграционные механизмы. Самый распространенный механизм - это построение цепи команд. Такое управление конфликтной ситуацией облегчает реализацию принципа единоначалия, так как подчиненный точно знает, кому он подчиняется. Основные механизмы интеграции - это управленческая иерархия, использование служб, которые осуществляют связь между отделами, межфункциональные и целевые группы, межотдельские совещания.
* Общеорганизационные комплексные цели. Это подход основан на направлении усилий всех участников конфликта на достижение общей цели, заданной и контролируемой вышестоящим руководителем.
* Структура системы вознаграждений. Этот метод предполагает поощрение тех людей, которые способствуют осуществлению общеорганизационных целей.

В межличностных методах выделяют пять техник снижения напряженности:

* Уклонение от конфликта, то есть руководитель избегает таких ситуаций, которые могут вызвать противоречия, разногласия.
* Сглаживание. Руководитель стремится показать, что причина напряжения не так важна, что не стоит сердиться по этому поводу. Он обращается к солидарности, сплоченности, стремится погасить разгорающийся конфликт. Хотя напряжение сглаживается, проблема все равно остается, эмоции накапливаются внутри, что может вызвать "взрыв".
* Принуждение. Руководитель, который пользуется этим методом, не интересуется мнением персонала, пытается заставить других принять свою точку зрения. Он подавляет инициативу подчиненных, что в конечном итоге вызывает возмущение.
* Компромисс. Этот метод предполагает принятие точки зрения другой стороны. Напряжение быстро снимается, но может помешать правильному осмыслению проблемы.
* Решение проблемы. Руководитель старается найти наилучший вариант решения конкретной проблемы, рассмотреть все точки зрения, понять причины возникающего конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон конфликта.

# 2. Аналитическая часть

## 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Торговая компания ОАО «Гравитон - ДВ» является производителем мебели на Дальнем Востоке. Головное предприятие находится в г. Хабаровске.

В настоящее время на предприятии работает более 3500 человек. Средняя заработная плата сотрудников ОАО «Гравитон - ДВ» в 2003 году составила 7670 руб. (без учета заработной платы контрактников), что на 18,1% превышает аналогичный показатель прошлого года и на 73% выше среднемесячной зарплаты по России в 2003 году (по данным Госкомстата РФ).

Объем продаж мебельной компании «Гравитон - ДВ» сторонним организациям в 2003 году составил 3670 млн. руб. с НДС, что на 16,2% выше показателя прошлого года. Чистая прибыль компании снизилась с 439,7 млн. руб. в 2002 году до 296 млн. руб. в 2003 году, что объясняется сопровождением большого объема затрат инвестиционного характера, понесенных компанией в отчетном году. По расчетным оценкам, «Гравитон - ДВ» поставляет на российский рынок около 12% от всей производимой в стране мебели (табл.1.1).

Таблица 1.1

**Крупнейшие производители корпусной мебели в России**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Наименование производителя | Объем продаж, млн. руб. |
| 2002 г. | % | 2003 г. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | ОАО «Гравитон - ДВ»  | 3075 | 11 | 3670 | 12 |
| 2. | ЗАО «Сомовская мебельная фабрика» | 2012 | 7,2 | 1943 | 6,9 |
| 3. | ОАО «Волгоградмебель» | 2460 | 8,8 | 2534 | 9,0 |
| 4. | ОАО «Севзапмебель» | 2096 | 7,5 | 2027 | 7,2 |
| 5. | ОАО «Сходня Мебель» | 1789 | 6,4 | 1746 | 6,2 |
|  | Всего | 10560 | 40,9 | 11630 | 41,3 |

Если проследить динамику изменения объемов продаж ОАО «Гравитон - ДВ» за несколько лет, то можно увидеть, что производство и продажа корпусной мебели данной компанией непрерывно увеличивается (рис.1.1).



**Рис.1.1 – Динамика объема продаж ОАО «Гравитон - ДВ»**

Из рисунка видим, что темп роста объема продаж компании в 2003 году значительно увеличился. Это связано с тем, что в рамках процедуры банкротства «Гравитон - ДВ» приобрела ЗАО «Европейская Мебельная Компания» (г. Балаково, Саратовская обл.), которое является одним из самых современных и мощных мебельных предприятий России. В 2003 году была введена в эксплуатацию и начала работу первая очередь новейшего завода ДСП, заканчивается строительство второй очереди.

После ввода в эксплуатацию в 2004 году всего комплекса стоимостью около 45 млн. USD «Гравитон - ДВ» увеличит производство ДСП более чем в два раза, полностью обеспечив себя основным конструкционным материалом высочайшего качества, которое подтверждено международными лабораториями.

В 2003 году активно развивала свою деятельность торговая компания «Гравитон - ДВ» - бизнес-единица в рамках единого юридического лица ОАО «Гравитон - ДВ», созданная в конце 2002 года на базе коммерческой службы предприятия.

В 2003 году компания активно проводила работы по совершенствованию своей торговой сети. В настоящее время под маркой «Гравитон - ДВ» работает более 300 фирменных магазинов во всех регионах РФ; по общему обороту фирменных магазинов, «Гравитон - ДВ» является лидером дистрибуции мебельного рынка России. В отчетном году «Гравитон - ДВ» разработала новый формат фирменного магазина. В настоящее время ведутся последние приготовления к открытию пилотной торговой точки; после запуска пилотного проекта его опыт будет изучен и распространен на торговую сеть по всей России.

## 2.2 Анализ состава и структуры персонала ОАО «Гравитон - ДВ»

В табл. 1.2 представлены общеэкономические показатели деятельности ОАО «Гравитон - ДВ» в динамике по годам (2001 – 2003гг.).

Таблица 2.1

**Система общеэкономических кадровых показателей в ОАО «Гравитон - ДВ»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | Ед. изм. | Динамика по годам |
| 2001 | 2002 | 2003 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Общеэкономические показатели |
| 1. | Объем продаж | млн. руб. | 2950 | 3075 | 3670 |
| 2. | Величина основных фондов | млн. руб. | 3250 | 3560 | 4910 |
| 3. | Удельный вес основных фондов непроизводственного назначения | % | 35,6 | 32,4 | 33,8 |
| 4. | Производительность труда | млн. руб. | 0,9649 | 0,965 | 1,0309 |
| 5. | Прибыль | млн. руб. | 380,5 | 439,7 | 296 |
| 6. | Удельный вес фонда потребления в прибыли | % | 32 | 31,2 | 30,6 |
|  | Кадровые показатели |
| 7. | Численность персонала, всегов том числе по категориям: | чел. | 3057 | 3186 | 3560 |
|  | - Руководители |  | 35 | 37 | 42 |
|  | - Специалисты  |  | 458 | 470 | 534 |
|  | - Рабочие |  | 1953 | 2042 | 2272 |
|  | - Служащие |  | 611 | 637 | 712 |
| 8. | Численность уволившихся | чел. | 517 | 416 | 375 |
| 9. | Образовательный состав персонала: | чел. |  |  |  |
|  | - неполное среднее |  | 8 | 7 | 5 |
|  | - общее среднее |  | 27 | 29 | 30 |
|  | - средне специальное |  | 1681 | 1784 | 1994 |
|  | - незаконченное высшее |  | 127 | 134 | 138 |
|  | - высшее |  | 1214 | 1232 | 1393 |
| 10. | Возрастной состав персонала: | чел. |  |  |  |
|  | - до 18 лет |  | 24 | 25 | 24 |
|  | - 18-25 лет |  | 611 | 637 | 712 |
|  | - 26-36 лет |  | 1198 | 1249 | 1400 |
|  | - 37-50 лет |  | 917 | 955 | 1068 |
|  | - свыше 50 лет |  | 305 | 318 | 356 |
| 11. | Средний возраст работающих | лет | 35,6 | 35,4 | 35,7 |
| 12. | Структура персонала по полу: | % |  |  |  |
|  | - женщин |  | 56,5 | 55,4 | 52,3 |
|  | - мужчин |  | 43,5 | 44,6 | 47,7 |
| 13. | Распределение персонала по стажу: | чел. |  |  |  |
|  | - до 1 года |  | 122 | 96 | 125 |
|  | - 1-3 года |  | 459 | 510 | 516 |
|  | - 3-5 лет |  | 1712 | 1561 | 1816 |
|  | - 5-10 лет |  | 703 | 733 | 854 |
|  | - более 10 лет |  | 61 | 287 | 249 |
| 14. | Уровень профессиональной подготовки (для руководителей и специалистов) | % |  |  |  |
|  | - высшее образование |  | 85 | 87 | 89 |
|  | - среднее специальное |  | 11 | 12 | 9,5 |
|  | - практики |  | 4 | 1 | 1,5 |
| 15. | Уровень профессиональной подготовки (для рабочих) | % |  |  |  |
|  | - неполное среднее |  | 5,6 | 5,4 | 5,5 |
|  | - общее среднее |  | 24,3 | 25,6 | 24,9 |
|  | - средне специальное |  | 45,6 | 48,6 | 52,9 |
|  | - незаконченное высшее |  | 1,2 | 2,4 | 2,5 |
|  | - высшее |  | 23,3 | 18 | 14,2 |
|  | Показатели, характеризующие мотивацию трудовой деятельности |
| 16. | Фонд заработной платы  | млн. руб. | 18,678 | 20,008 | 27,305 |
| 17. | Средняя заработная плата на одного работника | тыс. руб. | 6,11 | 6,28 | 7,67 |
| 18. | Затраты на обучение персонала, повышение квалификации (в месяц)  | тыс. руб. | 611,4 | 637,2 | 712,0 |
| 19. | Затраты на осуществление льгот для персонала (в месяц) | тыс. руб. | 10088,1 | 10513,8 | 11748 |
| 20. | Количество прогулов на одного работника | час. | 1,8 | 1,6 | 1,55 |

На основе данной таблицы проанализируем структуру персонала рассматриваемого предприятия по категориям, полу, образовательному составу, стажу.

Как видно из рисунка 1.2, численность персонала увеличивается по всем категориям. Однако темп роста наиболее высок в категории рабочих. Это связано с введением в действие новой производственной лини (на базе «ЕМК»). Стабильный темп прироста наблюдается в категории специалистов и служащих.

В структуре по полу наблюдаем примерно одинаковое распределение персонала: мужчин и женщин. Численность женщин немного превышает численность мужчин, однако к 2003 году есть тенденция выравнивания и этого различия.



**Рис.1.2 – Динамика структуры персонала ОАО «Гравитон - ДВ» по категориям**

Из рисунков 1.3 и 1.4 видим, что основную долю персонала занимают работники со средним специальным образованием (за два года их доля выросла с 55 до 56%). Другую наиболее весомую долю занимают работники с высшим образованием, хотя их доля несколько снизилась.



**Рис.1.3 – Структура персонала ОАО «Гравитон - ДВ» по образованию (2001г.)**

Анализ персонала по стажу показывает, что основную долю занимают работники, проработавшие в организации 3-5 лет. Значительную долю также занимают работники со средним опытом работы по специальности (5-10 лет), и работники с совсем небольшим опытом работы (1-3 года).



 **Рис.2.3 – Структура персонала ОАО «Гравитон - ДВ» по образованию (2003г.)**

Наиболее молодой и малоопытный персонал – это служащие отделов (экономисты, менеджеры) и работники, обучающиеся на производстве (ученики, сборщики). Более опытными являются старшие специалисты, руководители отделов. И наиболее опытными являются представители высшего менеджмента: генеральный директор, директора подразделений, начальники территориальных подразделений компании.



**Рис.2.4 – Динамика структуры персонала ОАО «Гравитон - ДВ» по стажу**

Таким образом, в ОАО «Гравитон - ДВ» персонал состоит из приблизительно одинаковой численности мужчин и женщин, основную долю составляют рабочие на производстве, специалисты и служащие. Персонал молодой, большая часть из которого имеет достаточный опыт работы, средний и высший уровень профессиональной подготовки в своей области.

## 2.3 Кадровая работа предприятия в условиях кризиса

За последние несколько месяцев фирма смогла существенно увеличить ассортимент, что повлекло за собой увеличение количества мебельных салонов, с которыми она сотрудничает, а также увеличения количества заказов на корпусную мебель. Такое резкое расширение повлекло за собой нехватку профессиональных кадров, что в свою очередь снизило качество производимого товара. Довольно часто возникали проблемы по срывам сроков выполнения заказов и в некоторых случаях разрыва договоров на выполнение этих заказов, что, конечно, не смогло не сказаться на полученной прибыли. Каждый раз при разрыве договора по вине изготовителя фирма теряла от 10 до 25 процентов от стоимости заказов[[5]](#footnote-5).

Все это происходило в конце календарного года (в это время года происходит резкий рост спроса на мебель), и попытки набрать дополнительный опытный персонал обычно оканчивались неудачей. Все опытные сборщики корпусной мебели в это время года имеют работу, и при таком количестве заказов все фирмы стараются всеми силами удержать у себя специалистов.

Все выше перечисленное имело не очень приятные последствия для специалистов фирмы, так как им приходилось работать сверхурочно. При этом руководители не старались чем-то поощрить персонал за сверхурочную работу. В персонале начало проявляться недовольство, некоторые специалисты уволились, посчитав, что руководство не уделяет им должного внимания. Такой поворот событий еще больше осложнил работу тем, кто остался. Увеличилось количество брака, увеличились расходы на его устранение. Даже увеличение процентной ставки рабочим за изготовление мебели не привело к улучшение климата в коллективе. Фирме с большим трудом удалось уложиться в сроки, установленные договорами и не потерять некоторые мебельные салоны (хотя оборот фирмы за декабрь месяц был в среднем процентов на 70 выше, чем в другие месяцы).

В условиях кризиса основными задачами ОАО «Гравитон - ДВ» являются[[6]](#footnote-6):

* восстановление или восполнение коллектива специалистов;
* поиск новых мебельных салонов для сотрудничества;
* разработка стратегий по увеличению ассортимента, улучшению технологии производства и выхода на новый рубеж на рынки мебельной промышленности.

И для преодоления кризиса в коллективе руководство старалось изменить мотивацию труда в организации. В данной ситуации можно предложить следующие направления выхода из кризиса:

* повысить внимание к каждому конкретному работнику, показать ему, что он нужен фирме, что его работа востребована;
* замечать все достижения работников и стараться поощрять их, чтобы в будущем работники старались творчески подходить к работе и не боялись высказывать свое мнение по вопросам производства; такая активность среди персонала может весьма положительно повлиять на развитие фирмы;
* чаще проводить собрание коллектива с целью выяснения каких-либо претензий, предложений, а так же пояснять коллективу политику компании, ее ближние и дальние стратегические цели, что поможет приблизить персонал к руководству фирмы;
* справлять всем коллективом праздники, памятные даты, преподносить подарки именинникам, пусть даже это будет чистая формальность, так как любому работнику приятно, если фирма помнит о нем.

Все вышеперечисленное поможет сплотить коллектив, повысить работоспособность и ответственность и приведет к синергетическому эффекту, что является залогом успешного преодоления кризиса на предприятии, что очень важно для развития компании.

# Заключение

В результате проделанной работы были рассмотрены вопросы антикризисного управления, а также система управления персоналом ОАО «Гравитон - ДВ».

При раскрытии данных вопросов были решены следующие задачи:

* Раскрыта сущность государственного антикризисного регулирования;
* Рассмотрена система повышения квалификации арбитражных управляющих;
* Определены методы снижения социально-психологической напряженности в коллективе;
* Рассмотрены организационно-экономические характеристики предприятия;
* Проанализированы состав и структура персонала;
* Рассмотрена кадровая работа и предположены меры по урегулированию конфликтов.

В теоретической части даны ответы на вопросы: сущность государственного антикризисного регулирования; система повышения квалификации арбитражных управляющих; методы снижения социально-психологической напряженности в коллективе.

В аналитической части сделаем общий вывод, что в ОАО «Гравитон - ДВ» состав и структура персонала следующая:

* состоит из приблизительно одинаковой численности мужчин и женщин;
* основную долю составляют рабочие на производстве, специалисты и служащие;
* персонал молодой, большая часть из которого имеет достаточный опыт работы, средний и высший уровень профессиональной подготовки в своей области.

Последнее время в компании назревает кризис кадрового состава, что обусловило возникновение напряженности в структуре персонала организации. руководству были предложены меры по совершенствованию кадровой работы в системе мотивации сотрудников.

# Список литературы

1. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. – М: Юнити, 2002.
2. Закиров Ш.М., Савруков Н.Т. Менеджмент. – СПб.: Политехника, 2001.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. – М.: Инфра-М, 2001.
4. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник. – М.: Инфра-М, 2002.
5. Семенов Б.Д. Антикризисный менеджмент. – Минск.: ФУАинформ, 2002.
6. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом: учебник. – СПб.: издательство Смольного университета, 2000.
7. Хорошев Г.И., Савруков Н.Т. Управление персоналом: конспект лекций. – СПб.: Политехника, 2000.
8. Шепеленко Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом. - Ростов-на-Дону.: МарТ, 2002.
9. Волгина М. Методы адаптации персонала к изменяющимся условиям // Управление персоналом.-2003.-№12.
10. Грушенко В.И., Фомченкова Л.В. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления // Менеджмент в России и за рубежом.-2002. -№11.
1. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник. – М.: Инфра-М, 2002. – с. 14. [↑](#footnote-ref-1)
2. Семенов Б.Д. Антикризисный менеджмент. – Минск.: ФУАинформ, 2002. – с. 167. [↑](#footnote-ref-2)
3. Там же. – с. 167. [↑](#footnote-ref-3)
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. – М.: Инфра-М, 2001. – с. 197. [↑](#footnote-ref-4)
5. Волгина М. Методы адаптации персонала к изменяющимся условиям // Управление персоналом.-2003.-№12. – с. 11. [↑](#footnote-ref-5)
6. Там же. – с. 15. [↑](#footnote-ref-6)