

Система работы с кадрами управления

ИЗДАТЕЛЬСТВО
«МЫСЛЬ»

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
ГЛАВА I	
Система работы с кадрами на современном этапе	6
1. Особенности социалистического расширенного воспроизводства кадров управления	6
2. Сущность и задачи кадровой политики	11
3. Узловые проблемы кадровой политики в современных условиях	17
4. Системный подход к работе с кадрами управления	24
ГЛАВА II	
Подбор и расстановка кадров управления	29
1. Планирование и организация подбора и расстановки управленческих кадров	29
2. Разработка профессиограмм — основа научного подхода к подбору и расстановке руководящих кадров	42
ГЛАВА III	
Формирование кадрового потенциала	60
1. Прогнозирование и планирование кадрового резерва	60
2. Создание резерва кадров на выдвижение и виды работы с ним	73
ГЛАВА IV	
Подготовка и повышение квалификации кадров управления	86
1. Организация подготовки и повышения квалификации кадров управления в современных условиях	86
2. Модель профессиональной подготовки хозяйственных руководителей	93
3. О совершенствовании системы подготовки руководящих кадров	103
ГЛАВА V	
Научная организация труда кадров управления	117
1. Разделение и кооперация управленческого труда	117
2. Технология управленческого труда	122
3. Механизация управленческого труда	129
4. Условия труда и организация рабочих мест	137
5. Оплата труда и материальное стимулирование управленческих работников	141
ГЛАВА VI	
Место хозяйственных руководителей в системе работы с кадрами управления	154
1. Хозяйственный руководитель как организатор системы работы с кадрами	154

2. Содержание работы руководителя с непосредственно подчиненными кадрами управления	159
3. Совершенствование стиля руководства как условие улучшения работы с кадрами управления	170
4. Роль партийных организаций в совершенствовании работы с кадрами управления	183
ГЛАВА VII	
Роль кадровых подразделений в организации системы работы с кадрами управления	191
1. Функции и задачи кадровых подразделений	191
2. Организационная структура кадровых подразделений на промышленных предприятиях и ее совершенствование	199
ГЛАВА VIII	
Разработка средств механизации и автоматизации для решения кадровых проблем	207
1. Технология решения кадровых задач	207
2. Механизация решения кадровых задач	214
3. Использование ЭВМ и создание информационно-справочных систем в кадровой работе	222
Литература	229

СИСТЕМА РАБОТЫ С КАДРАМИ УПРАВЛЕНИЯ

Заведующая редакцией В. И. Бударина
 Редакторы Н. В. Бородин, Л. В. Тимошенкова
 Младший редактор Е. Г. Рожкова
 Оформление художника В. П. Григорьева
 Художественный редактор В. Ф. Найденко
 Технический редактор Т. В. Елманова
 Корректор Т. М. Шпиленко

ИБ № 2208

Сдано в набор 02.09.83. Подписано в печать 21.02.84. А 09418. Формат 84×108¹/₃₂.
 Бумага типографская № 2. Литературная гарнитура. Печать высокая. Усл.
 печатных листов 12,60. Усл. кр.-отт. 12,6. Учетно-издательских листов 13,49.
 Тираж 15 000 экз. Заказ № 1650. Цена 1 р. 10 к.

Издательство «Мысль». 117071, Москва, В-71, Ленинский проспект, 15.

Московская типография № 11 Союзполиграфпрома при Государственном комитете СССР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли. Москва, 113105, Нагатинская ул., д. 1.

Система работы с кадрами управления



МОСКВА
«МЫСЛЬ»
1984

**РЕДАКЦИИ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

Монография подготовлена коллективом преподавателей Московской высшей партийной школы.
канд экон. наук, доцент **В. А. Шаховой**, руководитель авторского коллектива — введение, гл. I, II, III, IV, VII; канд экон. наук, доцент **В. Г. Белов** — гл. V (§ 2, 3, 4), гл. VIII; канд. экон. наук, доцент **Д. Е. Янсон** — гл. VI (§ 1, 2, 3); канд. экон. наук, доцент **Ю. М. Остапенко** — гл. V (§ 1, 5); канд. экон. наук, доцент **А. С. Серегин** — гл. VI (§ 4).

Ответственный редактор — канд экон. наук
В. А. Шаховой

Рецензенты — доктора экон. наук
Л. Н. Качалина и **П. В. Савченко**

Система работы с кадрами управления/Отв. ред.
С40 **В. А. Шаховой.** — М.: Мысль, 1984. — 240 с.
В пер.: 1 р. 10 к.

Раскрывается содержание кадровой политики на современном этапе развития социализма, рассматриваются особенности работы с кадрами, ее важнейшие формы и методы, исследуются проблемы научной организации труда аппарата управления. Большое внимание уделяется обобщению передового опыта формирования кадрового потенциала.

С 0604020101-069
004(01)-84 — 77-84

ББК 65.9(2)21
33С

© Издательство «Мысль», 1984

Построение в СССР развитого социализма поставило перед нашей партией и страной много новых задач, в том числе в области развития экономики и управления ею. Производство, присущее зрелому социалистическому обществу, чрезвычайно динамично. Претерпевая в сравнительно короткий срок количественные и качественные изменения, оно отличается интенсивностью, ростом и повышением качества работы во всех звеньях, требует экономии и рационального использования всех видов ресурсов, совершенствования хозяйственного механизма и методов управления. Отсюда возникают новые требования к кадрам, в частности к кадрам управления, ибо успех в решении стоящих перед социалистической экономикой задач в значительной мере зависит от того, в какой степени кадры управления подготовлены в научно-техническом отношении, как они владеют современными методами управления, насколько глубоко разбираются в объективных закономерностях общественного развития, могут предвидеть экономические, политические, идеологические и социальные последствия принимаемых решений.

Эти требования нашли отражение в материалах июньского (1983 г.) Пленума ЦК КПСС, на котором указывалось, что необходимо иметь специально подготовленные кадры, способные умело организовать идеологическую работу с различными группами населения — с рабочими, колхозниками, интеллигенцией, молодежью — и отвечать за эту работу. Это должны быть авторитетные и образованные люди. Надо создать им необходимые условия, заботиться о систематическом повышении их квалификации¹.

В СССР накоплен большой опыт по созданию и со-

¹ См. Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС 14—15 июня 1983 года М., 1983, с. 6.

вершенствованию системы работы с кадрами, которая призвана обеспечить обучение и воспитание, научно обоснованный подбор, а также расстановку кадрового состава в соответствии с решениями КПСС и Советского правительства. Система работы с кадрами предполагает, что вся эта деятельность осуществляется применительно к конкретным условиям производства и управления, с учетом требований научно-технического прогресса, задач повышения эффективности производства и качества труда, на основе роста творческой инициативы трудящихся, всестороннего развития личности. Однако это не означает, что сложившуюся систему можно рассматривать как нечто неизменное. Народнохозяйственная практика обязывает исследователей постоянно обобщать передовой опыт управления, выявлять на этой основе качественно новые явления, присущие динамично развивающемуся производству, вскрывать возникающие противоречия, искать пути их предупреждения и устранения.

В настоящее время появилось достаточное количество работ, в которых рассматриваются те или иные стороны системы работы с кадрами. Однако не все они исследованы равноценно. Учитывая это, авторы поставили перед собой цель — обосновать необходимость системного подхода, разработать пути усиления планомерности в работе с кадрами управления в соответствии с требованиями, предъявляемыми к кадрам управления в соответствии с решениями, принятыми XXVI съездом КПСС, на ноябрьском (1982 г.) и на июньском (1983 г.) пленумах ЦК КПСС, в постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы» от 12 июля 1979 г.

Авторы пытались обобщить опыт подготовки и повышения квалификации управленческих кадров и обосновать пути их дальнейшего совершенствования, а также разработать практические рекомендации партийным работникам, хозяйственным руководителям, специалистам кадровых служб по совершенствованию системы их деятельности на основе научных достижений и передового опыта, накопленного в ряде отраслей промышленного производства в нашей стране и за рубежом.

Кроме того, поставлена задача — проанализировать действующую систему создания резерва управленческих кадров как основу работы с кадрами, выявить существ-

вующие здесь трудности, наметить главные направления их преодоления.

Особое внимание в работе обращено на проблемы, связанные с деятельностью хозяйственных руководителей и специалистов, что объясняется их ролью в управлении социалистической экономикой и особенностями их воспроизводства в современных условиях.

Авторский коллектив надеется, что рассмотренные в книге вопросы помогут специалистам в решении управленческих задач, возникающих в хозяйственной практике под влиянием НТР и усиливающихся в связи с этим процессов интенсификации производства.

СИСТЕМА РАБОТЫ С КАДРАМИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

1. Особенности социалистического расширенного воспроизводства кадров управления

Материальную основу жизни любого общества формируют работники, непосредственно создающие материальные блага. Поэтому общество заинтересовано в том, чтобы удельный вес этих лиц в общем составе занятых последовательно увеличивался. Вместе с тем известно, что ряд работников участвует в создании материальных ценностей не непосредственно, а через организацию труда других. Труд людей этой категории материализуется только через совместную деятельность непосредственных производителей — производственных рабочих.

Возникает вопрос: производителен ли такой труд? Ответить на него однозначно вряд ли представляется возможным. По этому поводу исследователи не выработали пока единого мнения. Одни из них, считая основным критерием определения производительного труда лишь непосредственное участие в создании потребительных стоимостей, исключают кадры управления из числа работников, занятых производительным трудом. Другие придерживаются противоположной точки зрения. Чтобы определить нашу позицию, обратимся к К. Марксу. Как известно, он писал. «...с того момента, когда индивидуальный продукт превращается в продукт общественный, в продукт совокупного работника, различные члены которого участвуют в весьма различной степени в обработке предмета, непосредственно или издали, или даже совсем не соприкасаясь с ним, с этого момента определения *производительного труда, производительного работника* необходимо приобретают более широкое значение»¹.

Отсюда следует, что в условиях, когда труд носит кооперативный характер, неизбежно расширяется понятие

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 49, с. 190.

производительного труда и его носителя. «Теперь для того, чтобы трудиться производительно, нет необходимости непосредственно прилагать свои руки; достаточно быть органом совокупного рабочего, выполнять одну из его подфункций»². Следовательно, в труде руководителя и специалиста реализуются функции совокупного производительного работника, непосредственно участвующего в создании совокупного продукта. К. Маркс указывал, что создателем совокупного продукта является «не только труд рабочего, работающего непосредственно руками или же работающего у машин, но и труд надсмотрщика, инженера, директора, приказчика и т. д., словом, труд всего персонала, требующегося в определенной сфере материального производства для производства определенного товара, — персонала, совместный труд (кооперация) которого необходим для изготовления товаров»³.

Таким образом, можно сделать вывод, что труд управленческих работников производителен. Этот вывод подтверждается ссылкой на еще одно высказывание К. Маркса, гласящее: «Производительным трудом будет всякий такой труд, который входит в производство *товара*... каким бы ни был этот труд — физическим или нефизическим (научным)...»⁴ Он очень важен как в теоретическом, так и в практическом отношении. Из него вытекает, что определить характер трудовых затрат руководителя и специалиста можно лишь через труд совокупного работника, в частности через результаты работы того предприятия, где используется такого рода труд.

В современных условиях развития социалистического производства численность специалистов, участвующих в создании материальных ценностей посредством организации труда других работников, увеличивается. Растет уровень их квалификации и образования.

Происходят также изменения в структуре кадров. По данным статистики можно судить, что темпы роста специалистов, занятых конструкторской и технологической подготовкой производства, более высокие, чем темпы роста всех других категорий специалистов. Данные,

² Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 23, с. 517

³ Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 26, ч. I, с. 146

⁴ Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 26, ч. III, с. 449

Таблица 1. Рост численности специалистов с высшим и средним образованием

	1965 г.	1970 г.	1975 г.	1980 г.
Всего специалистов с высшим и средним специальным образованием, в тыс.	12 066	16 841	22 796	28 612
Из них с высшим образованием	4 891	6 853	9 477	12 073
со средним специальным образованием	7 175	9 988	13 319	16 539
В том числе на промышленных предприятиях	2 525	3 846	5 460	7 236
Из них с высшим образованием	...	...	...	2 346
со средним специальным образованием	...	...	...	4 890

полученные на основе единовременных обследований ЦСУ СССР, показывают, что с 1959 по 1978 гг. среднегодовой прирост числа специалистов, занятых конструкторской, технологической и другими видами технической деятельности, составил 10—15%. В то же время численность административно-управленческого персонала (мастеров, начальников цехов, отделов и др.) за этот же период увеличилась в среднем на 1,0—6,8%, а среднегодовой прирост числа экономистов, плановиков, статистиков составил 11%.

В управлении народным хозяйством участвуют работники, выполняющие разнообразные управленческие функции. В зависимости от этого они подразделяются на категории. В Единой номенклатуре должностей служащих выделяются три категории работников управления: руководители, специалисты и технические исполнители. Руководители формируют цели управления, планируют работы, принимают решения, подбирают и расставляют кадры, координируют деятельность подразделений и отдельных работников, организуют контроль за выполнением решений, ходом производственного процесса и его регулированием, мобилизуют трудовые коллективы на достижение высоких конечных результатов.

Хозяйственные руководители подразделяются на линейных и функциональных. Линейные руководители — мастера, начальники смен и участков, начальники цехов

и их заместители, директора предприятий, руководители промышленных объединений, их заместители, министры и их заместители — осуществляют административно-распорядительные функции по использованию трудовых, материальных и денежных ресурсов, координацию работы различных подразделений и исполнителей; оперативное управление, мобилизацию коллективов на успешное выполнение производственных планов.

Функциональные руководители обеспечивают реализацию одной или нескольких функций управления, характерных для определенного объекта управления. В эту группу входят работники, возглавляющие специализированные службы, отделы, внедряющие новые или усовершенствованные виды продукции, разрабатывающие технологию производства, руководящие экономической и финансово-бухгалтерской деятельностью, осуществляющие научную организацию труда, производства и управления. Это — главные специалисты предприятий и объединений, начальники отделов, бюро, групп и их заместители, руководители общезаводских и цеховых лабораторий. По отношению к своим подчиненным они являются линейными руководителями.

Важную роль в управлении производством играют специалисты. Они разрабатывают проекты решений, принимаемые руководителями, обеспечивают руководителей всеми видами информации, необходимой для реализации организационных, экономических и социальных задач, разрабатывают нормы и нормативы, формы и методы организации труда, производства и управления. К числу специалистов относится многочисленный персонал различных отделов, служб управления на всех уровнях аппарата управления: инженеры, экономисты, плановики, инженеры-нормировщики, нормировщики, техники-математики, программисты, психологи, социологи, бухгалтеры и т. д.

В отличие от хозяйственных руководителей специалисты выполняют лишь отдельные функции процесса управления. Несмотря на это, их значение весьма велико в осуществлении управленческой деятельности. На «занимающих должности внизу иерархической лестницы, — отмечал В. И. Ленин, — обратить особое внимание, ибо они часто важнее на деле, чем стоящие наверху»⁵. Эта оценка роли специалистов не утратила актуальности по

⁵ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 45, с. 155.

сей день. Современное производство без участия больших групп специалистов, без их творческой деятельности на всех уровнях управления, на всех этапах управленческого процесса не может функционировать нормально.

Третья категория работников управления — технические исполнители — передают, фиксируют и перерабатывают информацию, обеспечивают ею руководителей и специалистов, выполняют учетные, вычислительные, графические, копировально-множительные работы. Они заняты также хозяйственным обслуживанием аппарата управления, снабжением производства материалами, техникой, оборудованием, проверкой их состояния, определением качества, комплектности; принимают заявки на материально-товарные ценности, учитывают движение и отпускают эти ценности (агенты, экспедиторы и т. д.)

Воспроизводство специалистов и хозяйственных руководителей является составной частью воспроизводства совокупной рабочей силы и общественного воспроизводства в целом, так как всякий процесс общественного воспроизводства включает три составные части: воспроизводство общественного продукта, воспроизводство рабочей силы и воспроизводство производственных отношений. Эти составные части находятся в тесном взаимодействии, а их социально-экономическая сущность определяется характером способа производства.

В социалистическом обществе процесс расширенного воспроизводства рабочей силы имеет отличительные особенности.

Во-первых, он означает не просто восстановление работоспособности человека, но ее дальнейшее и всестороннее развитие.

Во-вторых, этот процесс планомерен, причем планомерность постоянно углубляется под влиянием процессов, происходящих в развитии социалистического общества по пути к коммунизму.

В-третьих, в процессе расширенного воспроизводства рабочей силы решается задача обеспечения производства соответствующим количеством работников нужных специальностей и необходимой квалификации.

В-четвертых, расширенное воспроизводство рабочей силы все в большей степени связывается с процессами межотраслевого и межрегионального распределения и перераспределения трудовых ресурсов,

В-пятых, социалистическое расширенное воспроизводство рабочей силы относится к интенсивному типу, при котором происходит ограниченный рост численности рабочей силы, в том числе и кадров управления, сопровождающийся одновременным быстрым повышением их квалификации и качества подготовки.

В заключение отметим, что наряду с увеличением численности специалистов, занятых в народном хозяйстве, все шире применяется высококвалифицированный труд управленческих работников. В современных условиях он становится одним из основных факторов, стимулирующих рост социалистической экономики, представляет собой необходимую предпосылку всесторонней интенсификации и повышения эффективности производства в свете решений XXVI съезда КПСС и последующих пленумов ЦК.

2. Сущность и задачи кадровой политики

Выполнение поставленной XXVI съездом партии задачи — осуществить поворот народного хозяйства и всей системы управления к достижению наиболее высоких конечных результатов — предполагает дальнейшее совершенствование хозяйственного механизма. Для его успешного функционирования необходимы соответствующие управленческие кадры. Эффективность хозяйственного механизма зависит от подготовленности управленческих кадров к работе в новых условиях.

Многое предстоит сделать для того, чтобы улучшить отбор, воспитание и оценку управленческих кадров, преодолеть сложившиеся стереотипы и инерцию хозяйственного мышления. И ранее, и сейчас «могучим рычагом, посредством которого партия воздействует на ход общественного развития, является ее кадровая политика»⁶, — говорилось на XXV съезде КПСС. Но в настоящее время, когда на первый план выдвигаются задачи по ускорению работы по совершенствованию всей сферы руководства экономикой — управления, планирования, хозяйственного механизма, актуальность реализации конкретных задач кадровой политики неизмеримо возрастает. И для этого, как отмечалось на ноябрьском (1982 г.) Пленуме ЦК КПСС, нужно «правильно рас-

⁶ Материалы XXV съезда КПСС. М., 1976, с. 70

ставить кадры, с тем чтобы на решающих участках стояли люди политически зрелые, компетентные, инициативные, обладающие организаторскими способностями и чувством нового, без чего нельзя в наше время успешно руководить современным производством»⁷.

Основные положения кадровой политики были разработаны классиками марксизма-ленинизма. К. Маркс обосновал сущность управленческого труда, а В. И. Ленин раскрыл главные направления кадровой политики и всей системы работы с кадрами в условиях социализма. Он рассматривал в неразрывном единстве политику государства и кадровую политику.

В период перехода от гражданской войны к мирному хозяйственному строительству кадровая политика была направлена прежде всего на подбор, расстановку и воспитание кадров, идейно преданных Советской власти и одновременно обладающих соответствующим образованием. Понимая роль руководителей и специалистов в укреплении и развитии экономики того времени, В. И. Ленин в письме к А. Д. Цюрупе писал: «...первоочередная задача момента не декреты, не реорганизации, а подбор людей...»⁸ И позднее: «Мы пришли к тому, что гвоздь положения — в людях, в подборе людей»⁹. Это говорит о том, что подготовка управленческих работников, их подбор, расстановка и воспитание с первых лет социалистического строительства в СССР составляли основу кадровой политики и продолжают оставаться важным ее элементом.

В настоящее время содержание, вкладываемое в понятие «кадровая политика», обогатилось. Однако, прежде чем раскрыть качественно новое содержание этого термина, отметим, что в научной литературе существуют различные точки зрения на эту проблему.

Мнение ряда исследователей склоняется к тому, что «под кадровой политикой следует... понимать генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период»¹⁰.

⁷ Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС 22 ноября 1982 г. М., 1982, с. 22.

⁸ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 44, с. 369

⁹ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 45, с. 110

¹⁰ Управление и проблема кадров. М., 1972, с. 79—80.

Они выделяют также понятие «кадровая работа», включая в ее содержание подготовку кадров, их подбор, расстановку, использование, переподготовку, воспитание, организацию творческого роста, создание кадрового резерва, планирование движения кадров, их переаттестацию. «...Под кадровой работой, — пишут они, — мы понимаем такие действия, процессы и операции, которые в своем сочетании обеспечивают осуществление целей, задач и принципов, выдвигаемых кадровой политикой»¹¹.

Есть исследователи, понимающие под кадровой политикой систему «*принципов и вытекающих из них форм, методов, направлений и критериев работы с управленческим персоналом, направленных на обеспечение общественного производства и других сфер народного хозяйства высококвалифицированными управленческими кадрами, обладающими необходимыми политическими и деловыми качествами*»¹². При этом важно подчеркнуть, что в понятие «кадры» они включают «всех работников, занятых в системе управления»¹³.

Аналогичной точки зрения на состав кадров придерживаются и такие исследователи кадровых проблем, как Б. Д. Лебин, М. Н. Перфильев, Ф. Ф. Аунапу, Л. И. Меньшиков, И. И. Пронин.

Однако встречаются и более полные трактовки состава кадров¹⁴.

Есть авторы, которые разделяют кадровую политику на политику в «широком» и «узком» смысле. По их мнению, «в широком смысле кадровую политику вырабатывают съезды КПСС и пленумы ее Центрального Комитета...

Кадровая политика в узком смысле — это работа администрации и общественных организаций предприятия со всем коллективом, с его социальными и функциональными группами, с каждым человеком. Это контроль партийной организации за расстановкой коммунистов, за соблюдением и проведением в жизнь партийных принципов работы с кадрами.

¹¹ Там же, с. 79.

¹² Научные основы управления социалистическим производством М., 1978, с. 249.

¹³ Управление и проблема кадров, с. 7.

¹⁴ См. Скоробогатов И. Б. Кадры в системе управления народным хозяйством. М., 1980, с. 4; Бляхман Л. С., Социлин Б. Г., Шкаратан О. И. Подбор и расстановка кадров на предприятии М., 1968, с. 3.

Кадровая политика как инструмент управления — это организующая деятельность, имеющая целью слияние «в единый могучий поток» усилий всех работников предприятия для решения поставленных задач»¹⁵. В данном случае авторы распространили понятие «кадры» на всех работников предприятия, на весь коллектив с его группами, но только на уровне предприятия.

Если сгруппировать все имеющиеся точки зрения на эту проблему, то можно достаточно четко выделить три подхода к определению кадровой политики в управлении:

— во-первых, как подбор и расстановка «всех работников, занятых в системе управления», т. е. руководителей, специалистов и технического персонала;

— во-вторых, как подбор, расстановка и использование руководителей, специалистов и рабочих, т. е. охватывает всех без исключения работников, занятых на промышленных предприятиях, в объединениях и министерствах;

— в-третьих, как процесс социального управления производственным коллективом с его профессиональными группами для решения поставленных перед ним задач.

Большинство авторов, в том числе и данной работы, рассматривают кадровую политику как подбор, расстановку и выдвижение кадров, занятых выполнением управленческих функций на разных уровнях управления.

Какую роль призвана выполнять кадровая политика? Представляется, что кадровая политика дает возможность увязать (объединить, согласовать) управленческие действия при проведении технической и экономической политики в отраслях народного хозяйства.

Для эффективного управления кадровой политикой в отраслях народного хозяйства создается система оперативного учета и анализа кадров, отражающая в каждый конкретный момент деятельности действительное положение за определенный промежуток времени на всех уровнях управления: от предприятия до министерства. Получаемая с ее помощью информация позволяет периодически оценивать тенденции изменения состава кадров в отрасли; разрабатывать научно обоснованные и

¹⁵ Куртиков Н. А. Социальный объект управления — коллектив. М., 1974, с. 148.