

# ЗА РУБЕЖОМ

УДК 351.83

В.А.Бобков

## Исторический опыт кадровой политики на пользу современной практике

*Цель статьи – раскрыть богатейший исторический опыт работы с руководящими кадрами в Беларуси в советский и постсоветский периоды и тем самым привлечь к вопросу внимание государственных органов и субъектов хозяйствования. В этой связи выявлены структурные элементы кадровой политики и кадровой стратегии, основные формы и методы подготовки и переподготовки руководящих кадров в 1960–80-е годы прошлого столетия. Такими эффективными формами и методами были семинары передового опыта, наставничество, научно-практические конференции. Проблемы кадровой политики были одними из самых изучаемых учеными.*

*Творческое использование исторического опыта может оказать большую помощь в осмыслении кадровой политики и формировании ее современного образа: новое вырастает из старого. Этот опыт способен подсказать эффективные формы и методы кадровой работы и в то же время обратить внимание на недостатки, упущения в этом важном деле.*

*Ключевые слова и фразы: исторический опыт; кадры; кадровый потенциал; передовой опыт; научно-практические конференции; наставничество; практические семинары.*

V.A.Bobkov

## Historical Experience of Personnel Policy for the Benefit of Modern Practice

*The purpose of the article is to show the richest historical experience of working with leading cadres in Belarus during the Soviet and post-Soviet periods, and thereby attract attention to state bodies and business entities. In this regard, the structural elements of personnel policy and personnel strategy, the main forms and methods of training and retraining of leading cadres in the 1960s – 1980s were revealed. Such effective forms and methods were seminars of excellence, mentoring, scientific and practical conferences. Problems of personnel policy were among the most studied by scientists.*

*The creative use of historical experience can be of great help in understanding the personnel policy and shaping its modern image: the new one grows out of the old. This experience is able to*

---

**Бобков Владимир Андреевич**, заведующий кафедрой политологии, социологии и социального управления Белорусского национального технического университета, председатель Белорусской ассоциации политических наук, член-корреспондент Национальной академии наук Беларуси, доктор исторических наук, профессор, Республика Беларусь, г. Минск; конт. инф.: [kafppolitics@bntu.by](mailto:kafppolitics@bntu.by)

---

© Бобков В.А., 2018

*suggest effective forms and methods of personnel work and at the same time pay attention to shortcomings and omissions in this important matter.*

*Key words and phrases: historical experience, personnel, human resources, best practices, scientific and practical conferences, mentoring, practical seminars.*

В 1985 году в г. Москве в «Политиздате» вышла монография автора данной статьи, которая называлась «Научный подход в партийной работе» [1]. Летом 1986 года меня пригласил на беседу первый секретарь Московского горкома КПСС, кандидат в члены Политбюро Центрального комитета КПСС Борис Николаевич Ельцин. В Москве Б.Н.Ельцин был новым человеком, до этого он работал первым секретарем Свердловского обкома партии. Предварительно наша встреча была обозначена как дискуссия по моей вышеупомянутой монографии. Встретил меня Борис Николаевич радушно, взял лежавшую на краю стола книгу и начал листать страницу за страницей. Многие из них были испещрены его заметками на полях.

Мы полтора часа на едином дыхании разбирали основные слагаемые представленного мною научного подхода к проблеме, формы, методы, стиль партийной работы, спорили, аргументировали свое видение проблем. А в конце нашей встречи Борис Николаевич пророчески заметил:

– Те вопросы научного подхода в партийной работе, которые вы рассматриваете в книге, они общезначимы и для государственной, и для хозяйственной работы не только сегодня, но и во все будущие времена. Особенно наставничество, научно-практические конференции, прогрессивный опыт. Все это нам надо сохранять и множить, обучая на этом кадры...

Эта встреча нередко вспоминается мне, когда речь заходит о путях эффективного и устойчивого развития нашей страны. В центре внимания исследователей чаще всего оказываются экономика и инновации. Конечно, это важнейшие направления на пути к повышению благосостояния народа. Но нередко мы забываем еще один и, пожалуй, самый мощный ресурс общественного развития – **человеческий потенциал, кадры, в первую очередь кадры руководителей**. Ведь как точно выразился в свое время известный генералиссимус: **кадры решают все!** Добавим, толковые кадры тем более. В советское время считалось: 50 % успеха организации – это ее обеспеченность ресурсами, а вторая половина – в умелом руководстве. В классической геополитике не без основания считается, что **качество народа, его менталитет, качество организации и управления** – это фактор, превосходящий по своей силе вооружения. Советский Союз доказал это в годы Великой Отечественной войны на практике. Немецкая армия в начале войны во много раз превосходила советскую и количеством, и качеством оружия. Однако советский народ побеждал силой духа, единства, организацией, силой умения.

В российской и отечественной научной мысли сформировалось довольно четкое понимание государственной кадровой политики и слагаемых работы с кадрами. Кадровая политика была детально разработана в советское время и являлась идейной и организационной основой партийно-советского руководства (управления), основным рычагом влияния на всю жизнедеятельность страны. Это нашло отражение и в сталинском лозунге «Кадры решают все». И в советское время, и сегодня понимается, что государственная кадровая политика включает в себя ряд принципиальных установок, научно выверенных и обоснованных подходов, главных на-

правлений по претворению в жизнь той стратегической линии, которую политическая власть проводит на конкретном историческом этапе.

Таким образом, **государственная кадровая политика – это политика государственной власти в области работы с кадрами, направленная на успешное решение намеченных тактических и стратегических задач общества.**

В современных условиях частного партнерства весьма важно разграничивать понятия «государственная кадровая политика» и «кадровая политика» вообще. В первом случае речь идет о политике в области кадров, которую намечает и проводит государство, влияя через кадры госслужащих на дела в государственном секторе управления. Во втором – имеется ввиду кадровая политика предприятия, объединения, концерна, возможно, целой отрасли, если она не является государственной. То есть в негосударственном секторе управления могут быть какие-то свои особые частности, в определенных деталях не совпадающие с установками «государственной кадровой политики» или дополняющие их, например, в деле подбора, расстановки, выдвижения (перемещения), обучения и воспитания кадров.

Дело в том, что для государственных служащих, работодателем которых является государство, законом установлен ряд запретов и правоограничений, что обусловлено самой спецификой их правового статуса. В негосударственном секторе общественно-экономической жизни механизмы кадровой политики и деятельности более широки, подвижны и многообразны, ибо они устанавливаются каждым субъектом общественно-экономической жизни самостоятельно, с учетом специфики производства и трудовой деятельности. И здесь в большей мере, чем в государственном секторе управления, кадровая политика зависит от общей и правовой культуры руководителей, их менталитета, нравственного микроклимата, царящего в конкретном трудовом коллективе, устоявшихся традиций и ряда других факторов.

Вместе с тем и в государственной, и в негосударственной сфере управления задача одна – выдвигать на руководящие посты таких работников, у которых бы теоретическая подготовка, профессиональные и политические знания, деловые и моральные качества сочетались бы с умением работать с людьми. В массовом сознании простых людей это ассоциируется с выдвижением руководителями тех работников, кто заслуживает более высокой должности благодаря своим способностям, таланту, и в то же время избавлением от тех, кто делает карьеру не благодаря высоким личным качествам, а используя возможности зайти «с черного хода», т. е. при помощи коррупции, протекционизма, кумовства, подхалимажа и т. п. Подобные изъяны особенно заметны широкому кругу людей, если они допускаются в практическом осуществлении государственной кадровой политики, которая имеет открытый, публичный характер.

Но это вовсе не значит, что в негосударственной сфере может существовать полная анархия и стихия в кадровой политике и кадровой работе. Здесь главными регуляторами в формировании кадровой политики должны выступать Конституция, Трудовой кодекс Республики Беларусь, установки и распоряжения директивных органов, руководителя организации, коллективный договор.

Естественно, что в практическом осуществлении кадровой политики особое значение имеет ее эффективность и успешность. Если кадровая политика не отражает своим содержанием главные направления работы по осуществлению полити-

ческого курса власти, такая политика не может быть эффективной. Она страдает оторванностью от планов, намеченных властью, от практической жизни и не мобилизует кадры на решение поставленных задач. Следует понимать, что от эффективности работы кадров напрямую зависит эффективность деятельности политической власти в целом – и в сфере экономики, и в социальной, и в политической сферах жизни.

Данное понимание кадровой политики представляет ее не как застывшую категорию с постоянным набором определенных норм, правил, целей, форм и методов работы с кадрами на все времена, а как живое дело, успех которого зависит от прочности связей со стратегическим курсом власти, с реальной практикой и потребностями жизни, наконец, от прочности механизма власти и управления. Поэтому содержание кадровой политики должно естественным образом изменяться, приспособляясь к новым задачам, меняющейся действительности, к иным условиям жизни. Это требует творческого поиска форм и методов работы с кадрами, адекватных новому времени и другим задачам.

Вместе с тем многолетняя историческая практика свидетельствует, что кадровая политика бывает успешной и эффективной только в том случае, если она в то же время прочно опирается на прежний опыт, проверенный предшествующей жизнью. Ведь, скажем, такие структурные элементы кадровой политики, как подбор руководителей на основе их деловых, профессиональных способностей, высоких морально-нравственных качеств остаются неизменными во все времена. Или необходимость сочетания опытных, «старых» кадров и молодых; формирование женской кадровой прослойки в среде руководителей; создания резерва кадров; повышение их квалификации; обучение и воспитание кадров. Изменяться должна лишь «начинка» этих и других элементов кадровой политики применительно к новым задачам и требованиям времени.

Понимание содержания кадровой политики открывает путь к ее умелому использованию в практической работе, что позволяет большим и малым трудовым коллективам добиваться постоянного успеха в государственном и в негосударственном секторах управления и хозяйствования. Здесь в качестве примера могут служить известные белорусские предприятия «Бабушкина крынка», «Савушкин продукт», агрокомбинат «Снов», «Амкодор», продукция которых широко известна как в России, так и в других странах СНГ и в Европе.

Однако понимание содержания и важности кадровой политики еще не обеспечивает ее эффективности и успешности. И это тоже убедительно подтверждает современная белорусская действительность. Глава государства А.Г.Лукашенко в последнее время сформулировал ряд принципиальных требований к кадрам и в то же время высказал немало обоснованных претензий к руководителям различного уровня. Одним не хватает разворотливости, мобильности, умения; другим – смелости в принятии решений и ответственности; третьим – опыта и желания. Президент требует решительно избавляться от этих недостатков, либо уступить должность более способным кадрам [1]. Еще более прозрачно требования к руководящим кадрам выражены при назначении новых руководителей Администрации Президента – Кочановой Н.И. и Рыженкова М.В.: «Кто может работать, хоть в 80 лет пусть приходит и работает, предлагает свои услуги. Я готов их принять. Если совсем молодой человек и способен – пожалуйста, приходите тоже. Место найдется» [2]. Немало-

важно и такое требование к руководящим кадрам, как способность вырабатывать и аккумулировать самые передовые идеи [3].

Тем самым сформулированы основные принципы государственной кадровой политики в условиях инновационного развития страны: **профессионализм, работоспособность и способность к выработке самых передовых идей, неприемлемость механического омоложения кадров**. Практическая реализация этих и других принципов осуществляется на основе конкретных форм, методов работы с кадрами, стиля работы руководителей. И в этом отношении весьма полезно обратиться к богатейшему историческому опыту, накопленному в Беларуси.

Например, в 1970–80-е годы прошлого столетия, кроме системной подготовки и переподготовки кадров в Минской Высшей партийной школе, Центральным комитетом Коммунистической партии Белоруссии были задействованы такие формы и методы работы, как: **обучение на передовом опыте, наставничество, научно-практические конференции, семинары и др.** Эти формы и методы работы были настолько привлекательными и успешными, что их стали копировать во многих странах Запада, а наставничество попросту позаимствовали у нас и назвали «коучингом». За постсоветские годы мы это подзабыли, выросло новое поколение и сегодня некоторые авторы в работах по кадровой политике обращают внимание на полезность заимствования за рубежом такой формы работы с кадрами, как наставничество. Не надо дарить наставничество никому, это кровно наша форма работы, используемая на территории всего бывшего Советского Союза.

Актуальность, а также практическая значимость ряда забытых форм и методов работы с кадрами наглядно выявились в ходе масштабного конкурса «Лидеры России», проведенного в Москве в начале 2018 года. Интересно то, что на передний план вышла такая форма работы, как наставничество. Высокие результаты в управленческих делах показывали в ходе конкурса молодые люди, которые были не только хорошо подкованы в теории, но имеющие и толковых наставников – многоопытных управленцев. Поэтому те, кто не имел таких наставников, стремились обязательно их заполучить. Вскоре после конкурса в Москве состоялся общероссийский форум под названием «Наставник», на котором Сергей Кириенко поставил задачу – возродить наставничество повсеместно в России.

Тем самым современная наша жизнь подтверждает: и в век всеобщей компьютеризации, и в век экономики знаний на первом месте должен оставаться человек и работа с ним. Эта работа должна быть особенно умной и толковой с руководящими кадрами, от знаний и способностей которых зависит успешность работы больших и малых трудовых коллективов. А многоопытный, деловой, талантливый наставник в ней – поистине кладезь знаний, умений, способностей, а также путеводитель и опора для молодых начинающих руководителей.

Возвращаясь к акценту А.Г.Лукашенко на возрастной ценз руководителя, т. е. возраст не является преградой для занятия руководящего поста, следует отметить, что это новый элемент в современной белорусской кадровой политике, выдвинутый главой государства. И весомое теоретическое подкрепление в этом плане представляют выводы известного ученого – директора НИИ нейрохирургии им. Н.Бурденко, академика Российской академии наук, вице-президента Всемирной федерации нейрохирургических обществ Александра Александровича Потапова: «Стареющий мозг, – отмечает он, – сейчас активно изучают нейробиологи, неврологи,

цитологи. Уже сейчас ясно, что мозг лучше сохраняется, если им активно пользуются. Исследования показывают, что у людей умственного труда мозг более тренирован, адаптивен, пластичен. Более того, зрелый мозг способен решать задачи, с которыми не справляется мозг молодых людей, – он аккумулирует огромный объем знаний и поэтому чаще выдает блестящие озарения. Неслучайно на Востоке часто прислушиваются к мнению стариков» [4].

Таким образом, видим, что явную поддержку идее использования на руководящих постах людей в возрасте, превышающем пенсионный, дают ученые. Вместе с тем и в белорусской, и в российской современной кадровой практике наблюдаются как раз противоположные тенденции – часто выдвигается «зеленая молодежь», не прошедшая серьезной деловой и политической подготовки для того, чтобы выходить на первые роли. Это вызывает и у их подчиненных, и у широкой общественности естественные опасения за деловые качества таких руководителей и результативность их работы. В Беларуси такие руководители нередко в скором времени оказываются за решеткой по причине коррупции, а в лучшем случае «с треском» освобождаются от должности.

Понятно, это не значит, что в массовом порядке следует держать людей преклонного возраста на ответственных должностях благодаря их большому управленческому и жизненному опыту. Но следует понимать, что у одного человека здоровье сдает в 50–60 лет, а другой и в 70–80 лет еще «как огурчик». Поэтому в кадровой работе должен соблюдаться сугубо индивидуальный подход. В таком случае возрастной ценз не может стать непреодолимой преградой для занятия руководящей должности.

Автор данной статьи предпринял попытку проранжировать основные качества руководителя, на которые сегодня обращается внимание при выдвижении кадров в Беларуси и качества, необходимые для успешной работы руководителя (см. таблицу ниже).

### Ранжирование основных качеств руководителя

<p>Качества, по которым ведется подбор кадров:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) возраст</li> <li>2) знания</li> <li>3) профессионализм</li> <li>4) морально-политическая зрелость</li> <li>5) деловитость + умение работать с людьми</li> <li>6) опыт</li> <li>7) чувство нового, опора на науку.</li> </ol>	<p>Качества, необходимые для успешной работы руководителя:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) опыт</li> <li>2) профессионализм</li> <li>3) знания</li> <li>4) деловитость + умение работать с людьми</li> <li>5) чувство нового, опора на науку</li> <li>6) морально-политическая зрелость</li> <li>7) возраст</li> </ol>
---	--

Таким образом, если при подборе кадров делается основной упор на молодой возраст (1), то в работе, особенно масштабной, он оказывается на последнем месте (7). Поэтому очень правильно акцентирует внимание глава белорусского государства на возрастном цензе работника.

Возвращаясь к историческому опыту кадровой политики, начнем с **обучения руководителей на передовом опыте**. Оно имело две развитые формы: коллективную и индивидуальную (наставничество). Вспомним К.П.Орловского, В.Л.Бедулю, М.Ф.Лавриновича и многих других белорусских руководителей, которых почти в лицо знал весь Советский Союз. У каждого из них была своя школа учеников. Каждая такая школа наставничества имела свои характерные черты: стиль, деловитость, образ мышления – по подобию руководителя. А суть наставничества в том, что молодого руководителя направляли на неделю–месяц к опытному передовому руководителю. Прикомандированный следовал за ним, как тень, наблюдая за каждым его шагом, манерой общения с подчиненными и вышестоящим начальством, стилем работы, характером, умением решать поставленную задачу. И как губка впитывал все.

Наставничество применялось также для обучения и воспитания кадров массовых профессий. Вспомним Стаханова, на опыте и методах работы которого учились сотни, тысячи последователей во всей огромной советской стране. Многие из них затем превзошли своего учителя в ударном труде и учили передовым методам новые поколения.

Не менее широко использовалось **коллективное обучение руководителей на семинарах передового опыта** в областях и районах Белоруссии. Они были сродни нынешним республиканским семинарам, но не одно и то же. В советское время передовой опыт изучали в обязательном порядке: планоно, регулярно и детально – в партийной, советской, профсоюзной, комсомольской, хозяйственной практике. В передовую организацию систематически направлялись делегации с последующим отчетом: что видели, что позаимствовали, какие заметили недостатки и т. п.

Третья важная форма – **научно-практические конференции**. В 1970–80-е годы прошлого столетия их планировали и ежегодно проводили райкомы, горкомы, раз в 2–3 года обкомы партии. Можно признать, что не всегда они были высоконаучными. Однако к ним целый год готовились кадры, сверяли теорию с практикой, учились анализировать практическую работу, видеть в ней позитив и недочеты, критически относиться к ним и искать пути исправления. Для участия в таких конференциях обязательно приглашались ученые, что во многом создавало **сплав теоретических знаний и практического опыта**.

Научно-практические конференции проводились некоторыми органами исполнительной власти в девяностые и двухтысячные годы. Пример – город Минск. Когда город возглавлял Михаил Яковлевич Павлов, здесь проводились ежегодные масштабные международные конференции. До 400 участников: ученые, руководители городских служб, мэры и вице-мэры городов со всего мира. Постоянными участниками конференций были ученые из Москвы, Санкт-Петербурга, Уфы, Казани, Калининграда, Самары и других городов. На конференциях дискутировались внутригородские проблемы, стратегии развития города, место и роль Минска в мировом городском сообществе, стиль и методы управления минских руководителей.

Следует заметить, что М.Я.Павлов вообще не представлял себе принятия решения горисполкомом без глубокого научного изучения вопроса НИИ социально-

экономических и политических проблем города. Так, Минск в 2000-е годы поднимал с колен строительный, транспортный комплекс, жилищно-коммунальное хозяйство. С приходом М.Я.Павлова были приняты Устав города, его символы – герб, флаг, гимн, разработаны организационная структура Мингорисполкома, Стратегический план развития города и др. Активизировалось участие жителей столицы в решении городских проблем, что позволяло успешно справляться с хозяйственными, социальными и политическими задачами. М.Я.Павлов не успел реализовать одну из многих своих идей – **создать в Минске научно-образовательный комплекс, который бы занимался научными исследованиями и повышением квалификации городских руководящих кадров.**

Научно-практические конференции видятся сегодня и как путь к внедрению научных основ в управленческой и хозяйственной работе, и как средство осмысления новых задач в области модернизации, инновационного развития: страны, области, города, района, села, будь то в Беларуси или России.

**Немаловажную роль играет пропаганда опыта.** Когда исследуешь опыт работы с кадрами, то находишь целую плеяду героев своего времени, путь к успеху которых описан подробнейшим образом: формы, методы, стиль работы – бери и пользуйся этим опытом. О передовом опыте, наставничестве постоянно публиковались статьи в журналах, издавались тематические библиотечки, целые серии брошюр! И это не было какой-то показухой, формальностью. Потому что была четкая и ясная позиция руководства республики: не изучаешь новшества, не внедряешь их в собственную практику – ты плохой работник и будешь освобожден от должности.

В последние годы советского периода истории автор статьи по поручению ЦК Компартии Беларуси изучал и обобщал опыт работы Брестского горкома партии, который возглавлял интереснейший человек – Владимир Петрович Самович. Он отличался большой эрудицией, широким кругозором, стремлением разобраться в деталях любого дела, умением работать с людьми, организованностью, системностью, принципиальностью и высокой личной скромностью. А труды Маркса и Ленина знал не хуже доктора наук.

Мало сказать, что Владимир Петрович интересовался передовым опытом партийной работы. Он его внимательнейшим образом изучал, фильтровал, внедрял приглянувшееся в практику горкома и того же требовал от подчиненных. Характерен стиль его работы с подчиненными – он часто поручал им изучить статью или брошюру об опыте работы, а затем на совещании или семинаре коллективно обсуждали ее, дискутировали, договаривались, что взять на вооружение, а что неприемлемо. На этих обсуждениях, дискуссиях росли горкомовские кадры и впоследствии выдвигались на работу в обком партии, в облисполком, первыми руководителями в трудовые коллективы.

Подобным образом набирались ума, опыта, деловой хватки многие молодые директора предприятий, председатели колхозов и директора совхозов, секретари партийных комитетов и председатели райисполкомов, министры.

В постсоветские годы почти был потерян такой золотник в руководящей, управленческой работе, **как научность, научный подход, научная организация труда.** В советское время вопрос о научном подходе органично содержался в ленинском стиле работы, составными частями которого были научность, коллективность и деловитость. Будущие руководители органов власти и трудовых коллекти-



вов приучались к научности со студенческой скамьи, изучая научную организацию труда. Тем самым у них вырабатывалась потребность в руководстве и управлении на основе научного подхода. Поэтому многие министерства, заводы, комбинаты, колхозы и совхозы имели тесные связи с научными институтами, проводили научные исследования в своих коллективах. Сегодня такие исследования – величайшая редкость, которая появляется благодаря высокому интеллекту и широкому кругозору руководителя коллектива.

В 1960–80-е годы проблемы работы с кадрами были одними из самых изучаемых учеными нашей республики: результаты исследований публиковались в монографиях, брошюрах, статьях, в журналах и газетах. Их авторами были, наряду с учеными, партийные и государственные лидеры. В качестве примера можно привести коллективную монографию «Возрастание руководящей роли партии в коммунистическом строительстве» (на материалах Компартии Белоруссии, 1959–1973 гг.), изданную в 1974 году тиражом в 10 тысяч экземпляров. Авторами ее, кроме ученых, были второй секретарь ЦК КПБ А.Н.Аксенов, секретарь ЦК КПБ В.Ф.Мицкевич, заведующий отделом ЦК КПБ Я.А.Микулович, заместители заведующих отделами ЦК КПБ С.С.Моховиков и С.М.Пуцилев, секретарь Президиума Верховного Совета БССР Е.П.Чагина. Кстати, проблемы подбора, расстановки и воспитания руководящих кадров анализирует второй секретарь ЦК А.Н.Аксенов [6].

В 1970-е годы прошлого века сформировалась в республике и **научная школа кадровой политики**, руководителем которой был автор данной статьи. Но в 1990–2000-е годы из-за не востребоваемости исследований эта школа практически перестала существовать. В 2000-е годы издано 4–5 учебников и учебных пособий, методических рекомендаций по проблемам кадровой политики и работы с кадрами [7], один сборник научных трудов [8]. Эти работы изданы в основном Академией управления при Президенте Республики Беларусь и носят учебный, методический и информационный характер.

К данной категории литературы можно отнести также тезисы докладов и выступлений на республиканской научной конференции «Государственная кадровая политика и современность» (Минск, 26 ноября 2002 г.) [9]. Следует отметить, что кадровая проблематика в определенной мере рассматривается в учебниках, учебных пособиях и статьях по управлению персоналом таких авторов, как Е.М.Бабосов, Н.П.Беляцкий, А.А.Брасс, Э.И.Горнаков, И.И.Ганчеренок и др. Исключением в данном отношении является глубокий научный анализ кадров внешнеэкономической деятельности, представленный в монографии «Беларусь в интеграционных проектах», выпущенной издательством «Беларуская навука» в 2011 году.

Все это свидетельствует, что научно-исследовательская работа по проблемам подбора, формирования состава, расстановки, обучения и воспитания руководящих кадров в наше время ослабла и требуется ее усиление. Научный анализ кадрового корпуса полезно бы провести в сфере промышленности, сельского хозяйства, медицины, науки, образования, государственной службы, что позволит оценить его современное состояние, определить болевые точки и принять меры к повышению качественного состава.

В заключение следует сделать некоторые обобщения. Историей Беларуси и других бывших советских республик наработана обширная теоретическая база и эффективная практика сочетания многоопытных руководителей и молодых пер-

спективных работников, где первым лицом в организации являлся опытный, зрелый руководитель, а молодой специалист – его заместителем. Руководитель морально отвечал за деловую и идейную подготовку своего зама, которого по мере его готовности выдвигали на вышестоящую должность. Серьезная теория и практика наработаны и в деле умелого сочетания мужской и женской прослойки в среде руководящих кадров, работы с кадровым резервом и др. В Беларусь ехали делегации из других союзных республик, в том числе из России, Молдовы, Литвы, чтобы в первую очередь изучить прогрессивный опыт работы с партийными, советскими, хозяйственными кадрами, опыт подготовки и проведения практических семинаров, научно-практических конференций.

Совершенствуя в наше время работу с кадрами, целесообразно использовать богатейший и эффективный исторический опыт подбора, расстановки, выдвижения, работы с резервом, обучения и воспитания работников. В обучении и воспитании кадров особый интерес представляют наставничество, семинары передового опыта, научно-практические конференции, конкурсы молодых управленцев. Новаторский опыт, обобщение, оценка лучших достижений и их внедрение в собственную практику – это верный путь к выработке наиболее целесообразных форм и методов работы. На этом пути исторический опыт может быть незаменимым помощником в совершенствовании стиля работы, повышении ее результативности и качества.

Не менее важной представляется разработка теоретико-методологических основ современной кадровой политики и стратегии, а также работа по исследованию деятельности директивных органов государства в сфере кадров, **изучению и внедрению в практику современного успешного опыта руководства и управления: форм, методов, стиля работы.**

Такой могучий ресурс общественного прогресса, как кадровый потенциал, просто грешно не использовать в условиях решения масштабных задач инновационного развития и в Беларуси, и в России. Причем современный уровень развития информационных технологий предоставляет в осуществлении кадровой политики, в работе с кадрами значительно более широкие технологические возможности по сравнению с прошлым временем. Организации с сильным кадровым потенциалом, оснащенные передовой техникой и технологиями, отличающиеся рациональной организационной структурой и высокой производительностью труда, экономической эффективностью производства определяют сегодня уровень инновационного развития страны.

И, наконец, современная практика, как и много лет назад, доказывает: технический и гуманитарный прогресс просто невозможен без высокого интеллектуального потенциала кадров, обладающих развитыми организаторскими способностями.

#### *Список использованных источников*

1. Бобков В.А. Научный подход в партийной работе. М. : Политиздат, 1985. 190 с.
2. Кто ищет – тот находит // СБ «Беларусь сегодня». 2016. 17 февраля. С. 1–2.
3. Наталья Кочанова назначена главой Администрации Президента, Максим Рыженков назначен первым заместителем главы Администрации Президента // СБ «Беларусь сегодня». 2016. 22 декабря. С. 1–2.
4. В оптимальном режиме // СБ «Беларусь сегодня». 2017. 7 февраля. С. 3.

5. Всему голова. Зрелый мозг чаще выдает озарения // Аргументы и факты в Белоруссии. 2015. № 4. С. 3.
6. Возрастание руководящей роли партии в коммунистическом строительстве (на материалах Компартии Белоруссии, 1959–1973 гг.). Мн. : Беларусь, 1974. 432 с.
7. Вечер Л.С. Государственная кадровая политика и государственная служба : практикум. Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2008. 278 с. ; Березина Н.С. Государственная кадровая политика, теория и практика государственного управления : пособие. Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2010. 95 с.
8. Совершенствование системы формирования кадрового потенциала государственных органов и иных государственных организаций в условиях инновационного развития Республики Беларусь / под ред. С.А. Самалы. Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2014. 186 с.
9. Государственная кадровая политика и современность : тезисы доклада и выступления к республиканской научной конференции. Минск, 26 ноября 2002 г. / Академия управления при Президенте Республики Беларусь. Минск, 2002. 99 с.

### *References*

1. Bobkov V.A. Nauchnyj podhod v partijnoj rabote. M. : Politizdat, 1985. 190 s.
2. Kto ishchet – tot nahodit// SB «Belarus' segodnya». 2016. 17 fevralya. S. 1–2.
3. Natal'ya Kochanova naznachena glavoj Administracii Prezidenta, Maksim Ryzhenkov naznachен pervym zamestitelem glavy Administracii Prezidenta // SB «Belarus' segodnya». 2016. 22 dekabrya. S. 1–2.
4. V optimal'nom rezhime // SB «Belarus' segodnya». 2017. 7 fevralya. S. 3.
5. Всему голова. Зрелый мозг чаще выдает озарения // Аргументы и факты в Белоруссии. 2015. № 4. С. 3.
6. Возрастание руководящей роли партии в коммунистическом строительстве (на материалах Компартии Белоруссии, 1959–1973 гг.). Мн. : Беларусь, 1974. 432 с.
7. Вечер Л.С. Государственная кадровая политика и государственная служба : практикум. Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2008. 278 с. ; Березина Н.С. Государственная кадровая политика, теория и практика государственного управления : пособие. Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2010. 95 с.
8. Совершенствование системы формирования кадрового потенциала государственных органов и иных государственных организаций в условиях инновационного развития Республики Беларусь / под ред. С.А. Самалы. Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2014. 186 с.
9. Государственная кадровая политика и современность : тезисы доклада и выступления к республиканской научной конференции. Минск, 26 ноября 2002 г. / Академия управления при Президенте Республики Беларусь. Минск, 2002. 99 с.