

ISSN 2524-2369 (Print)
ISSN 2524-2377 (Online)

ГІСТОРЫЯ HISTORY

УДК 947.6
<https://doi.org/10.29235/2524-2369-2019-64-2-151-157>

Поступила в редакцию 24.10.2017
Received 24.10.2017

В. А. Бобков

Белорусский национальный технический университет, Минск, Беларусь

ИСТОРИЧЕСКИЙ ОПЫТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОЙ РАБОТЫ (1960–1980-е гг.)

Аннотация. 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 1960–1980-е гг. Такими эффективными формами и методами являлись семинары передового опыта, наставничество, научно-практические конференции. Проблемы кадровой политики активно исследовали ученые нашей республики. 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: кадровая политика, работа с кадрами, руководящие кадры, успешный опыт руководства и управления

Для цитирования. Бобков, В. А. Исторический опыт кадровой политики и кадровой работы (1960–1980-е гг.) / В. А. Бобков // Вест. Нац. акад. наук Беларусі. Сер. гуманіт. навук. – 2019. – Т. 64, № 2. – С. 151–157. <https://doi.org/10.29235/2524-2369-2019-64-2-151-157>

U. A. Babkou

Belarusian National Technical University, Minsk, Belarus

HISTORICAL EXPERIENCE IN PERSONNEL POLICY AND STAFFING IN 1960s – 1980s

Abstract. The purpose of the article is to present the richest historical experience of working with managerial personnel in Belarus during the Soviet and Post-Soviet periods and in doing so to recall mind of public authorities and economic entities to the subject. In this regard structural elements of personnel policy and personnel strategy, main forms and methods of training and retraining of managerial personnel over the 1960 to 1980 period are revealed. Seminars of advanced experience, mentoring, scientific and practical conferences were such effective forms and methods. All problems of personnel policy were actively examined and analyzed by scientists of our republic. Innovative use of historical experience can help with understanding of personnel policy and forming of its modern image: new grows from old. This experience can create a number of effective forms and methods of personnel work and at the same time it can pay attention to shortcomings, omissions in this matter of concernment.

Keywords: personnel policy, work with personnel, managerial personnel, successful experience in supervision and management

For citation. Babkou U. A. Historical experience in personnel policy and staffing in 1960s – 1980s. *Vestsi Natsyianal'nai akademii navuk Belarusi. Seriya humanitarnykh navuk = Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Humanities series*, 2019, vol. 64, no. 2, pp. 151–157 (in Russian). <https://doi.org/10.29235/2524-2369-2019-64-2-151-157>

В современной научной и общественной среде проводится немало дискуссий о путях эффективного и устойчивого развития нашей страны. В центре внимания – чаще всего экономика и инновации. Конечно, это важнейшие направления на пути к повышению благосостояния наро-

да. Но в полемике мы забываем еще один и, пожалуй, самый мощный ресурс общественного развития – **человеческий потенциал, кадры, в первую очередь кадры руководителей**. Очень 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 мы понимаем, что государственная кадровая политика включает в себя ряд принципиальных установок, научно выверенных и обоснованных подходов, главных направлений 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 в виду кадровая политика предприятия, объединения, концерна, возможно, целой отрасли, если она не является государственной. Следовательно, 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, нравственного микроклимата, царящего в конкретном трудовом коллективе, устоявшихся традиций и ряда других факторов.

Вместе с тем и в государственной, и в негосударственной сфере управления проблема заключается в том, чтобы выдвигать на руководящие посты таких работников, у которых бы теоретическая подготовка, профессиональные и политические знания, деловые и моральные качества сочетались 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** 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 изъяды 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, уставы и распоряжения директивных органов, руководителя организации, коллективный договор.

Естественно, что в практическом осуществлении кадровой политики особое значение имеют ее эффективность и успешность. Если кадровая политика не отражает в своем содержании главные направления работы по осуществлению политического 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.

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, прочности механизма власти и управления. Поэтому содержание кадровой политики должно естественным образом изменяться, приспособляясь к новым задачам, меняющейся действительности, к новым условиям жизни. Это требует творческого поиска форм и методов работы с кадрами, адекватных новому времени и новым 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. Поскольку, 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, например, существует необходимость сочетания опытных, «старых» кадров и молодых; формирования женской кадровой прослойки в среде руководителей; создания резерва кадров; повышения их квалификации; обучения и воспитания 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».

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 – Н. И. Кочановой и М. В. Рыженкова: «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]. Немаловажно 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 1970–1980-е гг., кроме системной подготовки и переподготовки кадров в ВПШ, Центральным комитетом КПБ были задействованы такие формы и методы работы, как **коллективное обучение на передовом опыте, наставничество, научно-практические конференции,**

семинары и др. Эти формы и методы работы были настолько привлекательными и успешными, что их копировали во многих странах Запада, а наставничество попросту позаимствовали у нас и назвали «коучингом».

Акцент Главы государства на том, что возраст не является преградой занять руководящий пост, – это новый элемент в современной кадровой политике. И большой интерес в этом плане представляют выводы известного ученого – директора НИИ нейрохирургии им. Бурденко, академика Российской академии наук, вице-президента Всемирной федерации нейрохирургических обществ А. А. 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].

Автор данной статьи предпринял попытку ранжировать основные качества руководителя, на которые сегодня обращается внимание при выдвижении кадров, и качества, необходимые для успешной работы руководителя (таблица).

Ранжирование основных качеств руководителя
Arranging of basic qualities of the leader

Качества, на которые обращают внимание при выдвижении кадров:	Качества, необходимые для успешной работы руководителя:
1) возраст;	1) опыт;
2) знания;	2) профессионализм;
3) профессионализм;	3) знания;
4) морально-политическая зрелость;	4) деловитость + умение работать с людьми;
5) деловитость + умение работать с людьми;	5) чувство нового, опора на науку;
6) опыт;	6) морально-политическая зрелость;
7) чувство нового, опора на науку.	7) возраст.

Примечание. Таблица разработана автором.

Remarque. The table is worked out by the author.

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 государства на возрастном цензе работника.

Рассмотрим **обучение кадров 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 заключалась 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 решить 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.

Наставничество – индивидуальная форма учебы. Не менее широко использовалось **коллективное обучение руководителей на семинарах передового опыта** в областях и районах Беларуси. Они были сродни нынешним республиканским семинарам, но это было 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 пере-

довую организацию систематически направлялись делегации с последующим отчетом: что видели, что позаимствовали, какие заметили недостатки и т.п.

Третья важная форма – **научно-практические конференции**. В 1970–1990-е гг. 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 1990–2000-е гг. Примером является город Минск. Когда город возглавлял М. Я. Павлов, здесь проводились ежегодные, масштабные международные конференции, на которых присутствовали до 400 участников: ученые, руководители городских служб, мэры и вице-мэры городов со всего мира. Постоянными участниками конференций являлись академики НАН Беларуси П. Г. Никитенко, М. П. Костюк, Д. И. Широканов, А. Г. Мартыненко, М. А. Савицкий, Г. Г. Поплавский, В. В. Гниломедов, Г. М. Лыч, И. И. Лиштван и другие, на конференциях дискутировались внутригородские проблемы, стратегии развития города, место и роль Минска в мировом городском обществе, стиль и методы управления минских руководителей.

Следует отметить, что М. Я. Павлов вообще не представлял себе принятия решения горисполкомом без глубокого научного изучения проблемы. Так, Минск в 2000-е гг. поднимал с колен строительный, транспортный комплекс, жилищно-коммунальное хозяйство. С приходом М. Я. Павлова были приняты Устав города, его символы – герб, флаг, гимн, организационная структура Минска, Стратегический план развития города. Активизировалось участие жителей столицы в решении городских проблем. Все это 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.

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 являлось какой-то показухой, формальностью, поскольку это была четкая и ясная позиция руководства республики: не изучаешь новшеств, не внедряешь их в собственную практику – ты плохой работник и будешь освобожден от должности.

Автор статьи по поручению ЦК КПБ изучал и обобщал опыт работы Брестского горкома партии, который возглавлял интереснейший человек – В. П. 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 значительно потерял 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 коллективов 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 1960–1980-е гг. проблемы работы с кадрами были одними из самых изучаемых учеными нашей республики: результаты исследований публиковались в монографиях, брошюрах, статьях, 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 г. 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. Здесь проблемы подбора, расстановки и воспитания руководящих кадров анализирует А. Н. Аксенов [5].

В 1970-е гг. у нас в республике сформировалась и научная школа кадровой политики, руководителем которой являлся автор данной статьи. Но в 1990–2000-е гг. из-за не востребоваваемости исследований эта школа практически перестала существовать. В 2000-е гг. издано 4–5 учебников и учебных пособий, методических рекомендаций по проблемам кадровой политики и работы с кадрами [6–7], 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 г.

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 качества и эффективности.

Историей Беларуси наработана обширная теоретическая база и эффективная практика сочетания многоопытных руководителей и молодых перспективных работников, где первым лицом в организации является опытный, зрелый руководитель, а молодой специалист – его заместителем. Серьезная теория и практика наработаны и в деле умелого сочетания мужской и женской прослойки в среде руководящих кадров и др.

Совершенствуя в наше время работу с кадрами, целесообразно положить в ее основу богатейший и эффективный исторический опыт подбора, расстановки, выдвижения, работы с резервом, обучения и воспитания работников. В обучении и воспитании кадров особый интерес представляет наставничество, семинары передового опыта, научные конференции.

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 кадры, необходимо активно использовать в условиях масштабных задач текущего пятилетия. 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.

Список использованных источников

1. Крят, Д. Кто ищет – тот находит : [о совещ. у Президента Беларуси А. Г. Лукашенко по вопр. развития экономики] / Д. Крят // СБ. Беларусь сегодня. – 2016. – 17 февр. – С. 1–2.
2. Наталья Кочанова назначена главой Администрации Президента, Максим Рыженков назначен первым заместителем главы Администрации Президента // СБ. Беларусь сегодня. – 2016. – 22 дек. – С. 1–2.
3. Кононович, Е. В оптимальном режиме : [о совещ. по вопр. оптимизации Администрации Президента Беларуси] / Е. Кононович // СБ. Беларусь сегодня. – 2017. – 7 февр. – С. 3.
4. Потапов, А. Всею голова. Зрелый мозг чаще выдает озарения / А. Потапов // Аргументы и факты в Беларуси. – 2015. – 20 янв. – С. 3.
5. Возрастание руководящей роли партии в коммунистическом строительстве (на материалах Компартии Белоруссии, 1959 – 1973 гг.) / А. Н. Аксенов [и др.] ; редкол.: А. Н. Аксенов [и др.]. – Минск : Беларусь, 1974. – 432 с.
6. Вечер, Л. С. Государственная кадровая политика и государственная служба : практикум / Л. С. Вечер. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2008. – 278 с.
7. Березина, Н. С. Государственная кадровая политика, теория и практика государственного управления : пособие / Н. С. Березина, Е. И. Широкая, В. И. Яковчук. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010. – 95 с.
8. Совершенствование системы формирования кадрового потенциала государственных органов и иных государственных организаций в условиях инновационного развития Республики Беларусь : сб. науч. тр. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, Науч.-исслед. ин-т теории и практики гос. упр. ; под ред. С. А. Самалы. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2014. – 186 с.
9. Государственная кадровая политика и современность : тез. докл. и выступлений на респ. науч. конф., Минск, 26 нояб. 2002 г. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2002. – 99 с.

References

1. Kryat D. He who seeks finds. *SB. Belarus' segodnya* [SB. Belarus today], 2016, February 17, pp. 1–2 (in Russian).
2. Natalia Kochanova was appointed head of the Presidential Administration; Maxim Ryzhenkov was appointed first deputy head of the Presidential Administration. *SB. Belarus' segodnya* [SB. Belarus today], 2016, December 22, pp. 1–2 (in Russian).
3. Kononovich E. Optimally. *SB. Belarus' segodnya* [SB. Belarus today], 2017, February 7, pp. 3 (in Russian).
4. Potapov A. All over the head. Mature brain often gives insights. *Argumenty i fakty v Belarusi* [Arguments and Facts in Belarus], 2015, January 20, pp. 3 (in Russian).
5. Aksenov A. N., Bobkov V. A., Korshuk V. K., Mitskevich V. F., Mikulovich Ya. A., Moliboshko V. A., Mokhovikov S. S., Putsilev S. M., Chagina E. P. *The growing leadership role of the party in communist construction (based on materials of the Communist Party of Belarus, 1959–1973)*. Minsk, Belarus' Publ., 1974. 432 p. (in Russian).
6. Vecher L. S. *State personnel policy and public service*. Minsk, Academy of Public Administration under the aegis of the President of the Republic of Belarus, 2008. 278 p. (in Russian).
7. Berezina N. S., Shirokaya E. I., Yakovchuk V. I. *State personnel policy, theory and practice of public administration*. Minsk, Academy of Public Administration under the aegis of the President of the Republic of Belarus, 2010. 95 p. (in Russian).
8. Samal' S. A. (ed.) *Improving the system of forming the personnel potential of state bodies and other state organizations in the context of the innovative development of the Republic of Belarus: a collection of scientific papers*. Minsk, Academy of Public Administration under the aegis of the President of the Republic of Belarus, 2014. 186 p. (in Russian).
9. *State personnel policy and modernity: theses of reports and speeches at the republican scientific conference, Minsk, November 26, 2002*. Minsk, Academy of Public Administration under the aegis of the President of the Republic of Belarus, 2002. 99 p. (in Russian).

Информация об авторе

Бобков Владимир Андреевич – член-корреспондент, доктор исторических наук, профессор. Белорусский национальный технический университет (пр. Независимости, 65, корп. 1, 220013, Минск, Республика Беларусь). E-mail: bobkov@open.by

Information about the author

Uladzimir A. Babkou – Corresponding Member, D. Sc. (Hist.), Professor, Belarusian National Technical University (65 Nezavisimosty Ave., Bldg 1, Minsk 220013, Belarus). E-mail: bobkov@open.by