

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ: АНАЛИЗ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Статья посвящена некоторым организационно-правовым аспектам реализации кадровой политики в Республике Беларусь. В статье рассматриваются вопросы современного состояния кадровой политики, современные тренды и перспективы развития.

The article is devoted to some organizational and legal aspects of the implementation of personnel policy in the Republic of Belarus. The article discusses the current state of personnel policy, current trends, and development prospects.

Ключевые слова: персонал; кадровый ресурс; кадровая политика; правовое регулирование; инновационные механизмы; трудовое законодательство.

Key words: personnel; human resources; personnel policy; legal regulation; innovative mechanisms; labor legislation.

В эпоху развития инновационной экономики и ее активной цифровизации особенно важно уделять больше внимания основному ресурсу любой организации – сотрудникам. Согласно оценкам экономистов, примерно 60–70% успеха в развитии организации зависит именно от персонала, тогда как лишь около трети проблем удается решить за счет техники и новых технологий [1, с. 78].

Президент Республики Беларусь А. Г. Лукашенко в одном из своих выступлений отметил: «Кадры, еще раз кадры. Они решают все эти проблемы. Высококласный специалист решит любую проблему, а недоучка загубит дело...» [2].

Кадровый ресурс – один из самых важных показателей бизнес-процессов, при этом он не отличается стабильностью. Кадровая политика является ключевым элементом социально-экономического развития как государства, так и организации, позволяющим обеспечить стабильность, эффективность и адаптивность системы управления кадрами.

На уровне государства (макроуровне) кадровая политика в Республике Беларусь регулируется рядом нормативных актов:

- Концепция государственной кадровой политики Республики Беларусь, утвержденная Указом Президента Республики Беларусь от 3 января 2024 г. № 1;
- Трудовой кодекс Республики Беларусь, утвержденный 26 июля 1999 г. с учетом изменений и дополнений;
- Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года, одобренная Президиумом Совета Министров Республики Беларусь от 2 мая 2017 г. № 10.

На уровне организации (микроуровне) управление кадрами осуществляется с учетом законодательных актов, а также локальных нормативных актов, одним из которых является кадровая политика. Кадровая политика организации представляет собой целостную стратегию по управлению и развитию персонала.

Термин «кадровая политика» не имеет четкого определения. Так, некоторые ученые рассматривают кадровую политику как стратегию работы с кадрами, которая содержит различные формы, методы, цели, задачи кадровой работы. Другие определяют кадровую политику как более широкое понятие, включающее саму кадровую деятельность, т. е. рассматривают ее как совокупность кадровых мероприятий. Между этими определениями нет существенных противоречий, но они различаются по своему содержанию и способам реализации, поскольку отражают разные стадии и аспекты кадрового процесса. Чаще всего словосочетание «кадровая политика» понимается как деятельность субъекта управления по отношению к кадрам с целью достижения стоящих перед организацией стратегических целей.

Кадровая политика государства имеет более глобальное значение и является эффективным инструментом государственного управления, важным фактором социально-политической стабильности общества.

В Республике Беларусь государственная кадровая политика определяется как деятельность государства по созданию целостной системы формирования и эффективного использования трудовых ресурсов, развития кадрового потенциала отраслей экономики и сфер деятельности, ориентированного на решение актуальных и перспективных экономических, социальных и политических задач, а также по обеспечению кадровой безопасности [3].

Основными задачами государственной кадровой политики являются следующие:

- вовлечение трудоспособного населения в трудовую деятельность;
- обеспечение качественного кадрового потенциала и удовлетворение потребностей общества в квалифицированных кадрах;
- эффективное использование трудовых ресурсов и их оптимальное распределение между отраслями и регионами страны;
- совершенствование системы подбора и расстановки кадров с учетом их квалификации, профессиональных и личностных качеств, а также работы с резервами кадров;
- мотивация эффективного труда, повышение профессионализма и компетентности работников;
- совершенствование форм, методов оценки кадров, результатов их деятельности;
- обеспечение правовых гарантий и создание условий для работы и профессиональной карьеры [3].

Достижение целей кадровой политики невозможно без четкого правового обеспечения, так как правовые нормы служат основой для формирования и реализации кадровых стратегий. Взаимосвязь между задачами кадровой политики и правового обеспечения обеспечивает нормативное закрепление процессов управления персоналом и гарантирует их соответствие требованиям законодательства.

Основными задачами правового обеспечения кадровой политики являются следующие направления деятельности:

- осуществление правового регулирования трудовых отношений, возникающих между работодателем и работником;
- обеспечение защиты прав и законных интересов работников;
- соблюдение, исполнение и применение норм трудового законодательства;
- разработка локальных нормативных актов, регламентирующих работу с кадровым составом, а также управление персоналом в целом;
- внесение изменений в действующие локальные нормативные акты и отмена устаревших документов по кадровым вопросам.

Несмотря на специфику кадровой политики организации, она не может противоречить требованиям законодательства и должна строго соответствовать правовой базе Республики Бе-

ларусь. Особо важным является правовой аспект кадровой политики в контексте правового государства, поскольку он обеспечивает законные основания для формирования, использования и развития кадрового потенциала, а также учитывает права субъектов профессионального труда. Он гарантирует строгое правовое регулирование кадровых процессов и отношений, выступая механизмом воздействия государства на общественные отношения посредством правовых норм.

Организационно-правовыми аспектами реализации кадровой политики являются следующие: правовое регулирование трудовых отношений; разработка и актуализация локальных нормативных актов; обеспечение соблюдения трудового законодательства; закрепление правовых гарантий и мер ответственности; регистрация и ведение кадровой документации; правовое сопровождение кадровых изменений и процедур.

На данный момент в законодательстве Республики Беларусь закреплены основные принципы и нормы, регулирующие организационно-правовые аспекты кадровой политики. В первую очередь, на государственном уровне действует Трудовой кодекс Республики Беларусь (ТК), который является фундаментальным нормативным актом, регулирующим отношения между работниками и работодателями. В нем содержатся положения, касающиеся заключения, исполнения и прекращения трудовых договоров, прав и обязанностей сторон, а также обеспечения гарантий трудящихся. Эти положения создают правовую базу, регламентирующую основные процессы кадрового управления, что свидетельствует о высокой степени закрепления организационно-правовых аспектов в основном законе.

Кроме того, в рамках системы законодательства закреплены нормы, регулирующие разработку локальных нормативных актов, таких как положения, инструкции, положения о структурных подразделениях, штатные расписания и другие внутренние документы организаций. Законодательство предусматривает обязательность их разработки в соответствии с требованиями трудового законодательства, что обеспечивает правовую обеспеченность кадровых процедур на уровне организаций. В то же время нормативное регулирование таких внутренних документов носит преимущественно обязательный, но гибкий характер, что позволяет учитывать специфику конкретных отраслей и организаций.

Особое место в законодательстве занимает регламентация правовых гарантий и процедур защиты прав работников. Законодательство предусматривает меры по обеспечению правовой защищенности кадров, разрешению трудовых споров в порядке, установленном законодательством, а также порядок внесения изменений и дополнений в нормативно-правовые акты по кадровым вопросам.

Также в Беларуси закреплены нормы, регулирующие порядок ведения кадрового учета и хранения кадровой документации, что способствует систематизации и юридическому обеспечению управления персоналом.

Необходимо отметить, что в Республике Беларусь продолжается процесс совершенствования трудового законодательства. Так, в 2024 г. в ТК был внесен ряд новаций по следующим направлениям (рисунок).

Новации в ТК в 2024 г.



Примечание – Источник: [4].

Несмотря на значительные изменения, планируется дальнейшее совершенствование трудового законодательства по следующим направлениям:

- совершенствование норм, касающихся оснований расторжения трудового договора с работником (из-за изменения места жительства, выхода на пенсию, нахождения на больничном более четырех месяцев);
- предоставление возможности работникам, которые воспитывают ребенка с инвалидностью, «копить» льготные выходные;
- совершенствование контрактной формы найма (отмена процедуры продления контрактов в рамках пятилетнего срока их действия, дополнительные меры стимулирования для контрактников – поощрительные отпуска и доплата за такую форму найма);
- развитие новых форм дистанционной занятости [5].

В условиях информатизации и развития цифровой экономики предлагается более активно внедрять инновационные механизмы управления кадрами. В числе перспективных мер – активное использование цифровых платформ, развитие системы электронных кадров, автоматизация процессов и внедрение аналитических инструментов по оценке состояния текущей кадровой политики и для прогнозирования кадровых потребностей. В Республике Беларусь примером является платформа по поиску работы «rgasa.by». Однако функции данной платформы ограничены предоставлением вакансии от работодателей.

Актуальным направлением является внедрение институтов публично-частного партнерства в сфере кадрового развития. В качестве примера внедрения институтов публично-частного партнерства в сфере кадрового развития в России можно привести проект «Национальный кадровый актив». Этот проект реализуется на базе платформы «Российский кадровый форум» и направлен на формирование и развитие кадрового потенциала страны при участии государственных структур и частных компаний. В рамках таких партнерств реализуются программы дополнительного образования, стажировок, совместных научных исследований, что способствует развитию человеческого капитала согласно национальным приоритетам.

В Республике Беларусь примерами такого государственно-частного партнерства являются программы сотрудничества между Министерством образования Республики Беларусь и Белорусским металлургическим заводом или Минским тракторным заводом (МТЗ), где реализуются совместные проекты по подготовке специалистов, практикам и участию работодателей в формировании программ обучения. Также следует упомянуть национальную программу «Центры компетенций», которая создается при поддержке государства и частных компаний. Эти центры объединяют усилия для профессионального развития работников, внедрения новых технологий, повышения квалификации – пример активной формы сотрудничества между государственными структурами и бизнесом.

С учетом мирового опыта предлагаются следующие направления улучшения публично-частного партнерства в сфере кадрового развития в Республике Беларусь:

- создание четких стандартов, процедур оценки эффективности партнерств;
- использование опыта таких стран, как Соединенные Штаты Америки и Великобритания, где реализуются государственно-частные фонды для подготовки кадров по приоритетным направлениям экономики, с распределением рисков и расходов;
- внедрение международных практик оценки эффективности проектов (например, KPI, основанные на результатах трудоустройства и карьерного роста участников), подобно опыту Австралии и Канадских провинций;
- внедрение налоговых льгот, грантов или субсидий для компаний, активно участвующих в программах кадрового развития.

Предложенные направления будут способствовать улучшению кадровой политики на уровне государства. При разработке и (или) корректировке кадровой политики на уровне организации необходимо учитывать не только изменения в законодательстве, но и современные тренды на рынке труда.

В 2026 г. прогнозируются следующие тренды на рынке труда:

- концентрация бизнеса на удержании и внутреннем обучении сотрудников;
- оценка практических навыков и реального опыта кандидатов, а не наличия дипломов и формальных подтверждающих документов;
- высокий спрос на профессии массового найма;
- необходимость AI-грамотности у соискателей;
- дальнейшее развитие гибких форм занятости.

Таким образом, можно отметить, что в законодательстве Республики Беларусь организационно-правовые аспекты реализации кадровой политики закреплены достаточно полно, что является важным условием обеспечения законных и эффективных кадровых процессов. Однако в условиях цифровизации необходимо дальнейшее совершенствование правовых норм с учетом современных тенденций развития рынка труда и управления персоналом.

Список использованной литературы

1. **Климович, Л. К.** Новые образовательные технологии подготовки кадрового потенциала для инновационной экономики / Л. К. Климович // Актуальные проблемы бизнес-образования : материалы XVI междунар. науч.-практ. конф., Минск, 20–21 апр. 2017 г. / Бел. гос. ун-т, Ин-т бизнеса и менеджмента технологий ; редкол.: В. В. Апанасович [и др.]. – Мн. : Нац. б-ка Беларуси. – 2017. – С. 78–81.

2. **Лукашенко** о кадрах: высококлассный специалист решит любую проблему, а недоучка загубит дело // СТБ. – URL: <https://ctv.by/news/obshhestvo/lukashenko-o-kadrah-vysokoklassnyj-specialist-reshit-lyubuyu-problemu-nedouchka-zagubit-delo> (дата обращения: 30.01.2026).

3. **Об утверждении** Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь : Указ Президента Респ. Беларусь от 18 июля 2001 г. № 399 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=p30100399> (дата обращения: 30.01.2026).

4. **Ковалевич, М.** Что изменится в Трудовом кодексе Республики Беларусь с 1 января 2024 г.? Комментарий к Закону от 29 июня 2023 г. № 273-3 / М. Ковалевич // Беларускі час. – URL: <https://belchas.1prof.by/news/chto-izmenitsya-v-trudovom-kodekse> (дата обращения: 30.01.2026).

5. **В Трудовой** кодекс хотят внести изменения. Они касаются контрактов и увольнения // Onliner. – URL: <https://money.onliner.by/2025/08/08/izmeneniya-v-trudovoj-kodeks> (дата обращения: 30.01.2026).