

АНАЛИТИЧЕСКИЕ ПРОГНОЗЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Н. Н. МОРОЗОВА, Л. Г. ВОРОНЕЦКАЯ

АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ЗАКРЕПЛЕНИЯ МОЛОДЫХ КАДРОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Статья посвящена вопросам закрепления молодых специалистов на рабочих местах. Проработаны вопросы обоснования мер по совершенствованию региональной кадровой политики в части закрепления молодых специалистов и высококвалифицированных кадров на местах. Описано регулирование на законодательном уровне отработки по распределению. Обозначены тенденции в развитии учреждений профессионального образования Республики Беларусь. Авторами проведен опрос экспертов на тему закрепления молодых кадров в организациях Республики Беларусь, что позволило выявить ключевые проблемы оттока молодежи после отработки по распределению. Предложен комплекс мер с учетом текущих и перспективных потребностей рынка труда и необходимости удовлетворения запросов экономики в молодых кадрах, в том числе на местах.

Ключевые слова: рынок труда; рынок образовательных услуг; занятость; закрепление молодых специалистов; наставничество; отработка по распределению; направление на работу.

УДК 331.5:331.101

Введение. Молодые специалисты являются важнейшим источником воспроизводства кадров в самых разных отраслях экономики. Привлечение молодых кадров в отстающие по уровню экономического развития регионы способно вдохнуть новую жизнь в данные территории за счет удовлетворения потребностей в молодых, креативных и энергичных работниках. Актуальность данного исследования обусловлена тем, что в условиях растущей потребности в кадрах, обусловленной демографическими и социальными факторами, закрепление молодых специалистов является одной из ключевых задач, поскольку позволяет предприятиям обеспечить себя квалифицированными

Наталья Николаевна МОРОЗОВА (morozova7373@mail.ru), кандидат экономических наук, доцент, заведующая отделом экономики сферы услуг Института экономики Национальной академии наук Беларуси (г. Минск, Беларусь);

Людмила Григорьевна ВОРОНЕЦКАЯ (Lu7y@mail.ru), заведующая сектором социально-демографической политики Института экономики Национальной академии наук Беларуси (г. Минск, Беларусь).

кадрами на будущее, повысить производительность и эффективность работы, снизить затраты, связанные с текучестью кадров, улучшить имидж работодателя, обеспечить конкурентоспособность на рынке. В связи с этим организации, которые уделяют внимание привлечению, адаптации, удержанию и развитию молодых специалистов, имеют больше шансов на успех в долгосрочной перспективе. Уменьшению текучести кадров благоприятствует своевременное выявление причин образования текучести и умелое сочетание материальной заинтересованности работников с моральными стимулами к труду.

Цель работы — выявление проблем, связанных с закреплением молодых специалистов в организациях Республики Беларусь и выработка ключевых рекомендаций по кадровому обеспечению. Объектом исследования являются руководители кадровых служб организаций или их представители. Предмет исследования — проблемы с закреплением молодых кадров в организациях Республики Беларусь.

Регионы Республики Беларусь неоднородны по численности населения, что влияет на систему образования и распределение выпускников. Среди ключевых факторов, влияющих на распределение выпускников, являются следующие: более высокий уровень доходов в отдельных регионах, который стимулирует приток и лучшее закрепление молодых специалистов из регионов с более низким уровнем доходов; переток специалистов в более развитые регионы из менее развитых после отработки по распределению. В национальных и международных базах представлено очень мало статистических данных, что не позволяет в полной мере оценить ситуацию с закреплением молодых кадров в Республике Беларусь, особенно в разрезе областей и г. Минска, а также в разрезе районов. В связи с этим было принято решение взять интервью у экспертов, что позволяет получить дополнительную информацию по исследуемому вопросу.

Основная часть. В Республике Беларусь согласно Кодексу об образовании выделяют: 1) основное образование (уровни) — дошкольное образование, общее среднее образование, профессионально-техническое образование, среднее специальное образование, высшее образование, научно-ориентированное образование; 2) дополнительное образование (виды) — дополнительное образование взрослых, дополнительное образование детей и молодежи, дополнительное образование одаренных детей и молодежи [1].

Удовлетворение потребностей экономики в кадрах, в том числе на местах, обеспечивается в первую очередь за счет профессионально-технического, среднего специального и высшего образования. Немаловажную роль в решении данной задачи играют научно-ориентированное и дополнительное образование взрослых. Важным направлением дополнительного образования является наращивание квалификации и профессионализма, что выступает областью приоритетного внимания государства [2, с. 68].

На рис. 1 представлена динамика количества учреждений образования Беларуси в зависимости от уровня образования. Число учреждений среднего специального образования росло до 2013/2014 учебного года, а затем незначительно снизилось и составило в 2023/2024 учебном году 224 ед. Относительно учреждений высшего образования имеется устойчивая динамика в течение анализируемого периода в сторону уменьшения числа учреждений данного типа, обусловленная в определенной степени демографическими проблемами и связана со снижением спроса, что и отразилось на количественных показателях контингента обучающихся. Также был взят под пристальное внимание вопрос усиления качества подготовки специалистов. Такая ситуация складывается и в регионах России, где «спрос на образование падает, и меньшее количество вузов в состоянии его удовлетворить ... потому встала необходимость повышения эффективности учебных заведений путем закрытия неэффективных» [3].



Рис. 1. Динаміка численності установ освіти Республіки Беларусь в залежності від рівня освіти, 2010–2023 гг.

Примечание: составлено нами по данным Белстата [4].

Наблюдается более резкое снижение числа учреждений профессионально-технического образования (с 229 в 2010/2011 учебном году до 166 в 2023/2024 учебном году). Сокращение численности молодежи приводит к уменьшению числа абитуриентов, поступающих в профессионально-технические учреждения. Таким образом, в рамках оптимизации системы образования и повышения ее эффективности происходит сокращение числа учреждений и объединение их в более крупные образовательные комплексы.

Анализ динамики численности получающих образование в зависимости от уровня образования свидетельствует о резком снижении численности обучающихся в учреждениях высшего образования с 2012/2013 учебного года и до конца анализируемого периода 2023/2024 учебного года (рис. 2).

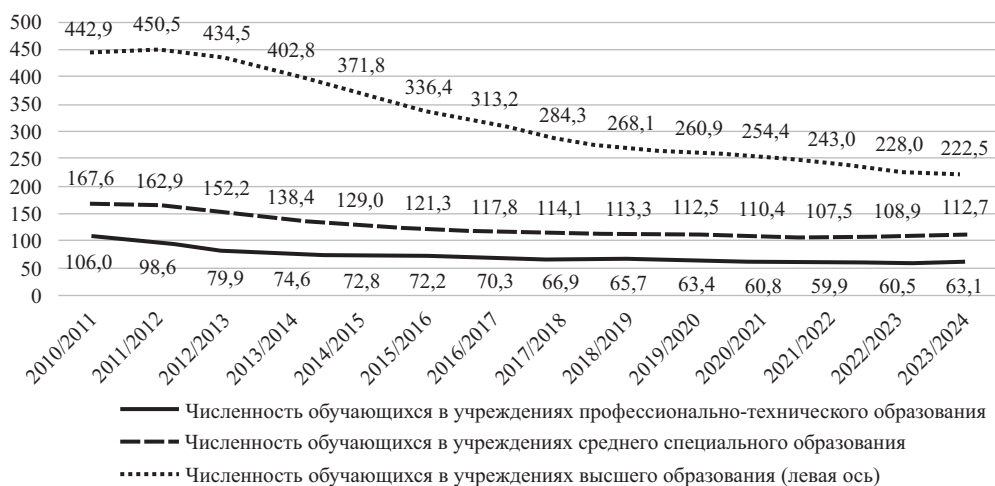


Рис. 2. Динаміка численності осіб, які навчаються, в залежності від рівня освіти, тис. человек

Примечание: составлено нами по данным Белстата [4].

В учреждениях среднего специального и профессионально технического образования в течение анализируемого периода также наблюдается снижение численности обучающихся, однако это происходит медленными темпами, а в конце анализируемого периода наблюдается даже небольшое увеличение численности обучающихся.

Мотивом для молодежи, выходящим на рынок образовательных услуг, является получение знаний и современных компетенций, позволяющих выбрать наиболее подходящую и востребованную профессию на рынке труда, подкрепленную материальными стимулами. Как отмечает академик В. Г. Гусаков, «Каждый трудоспособный человек, если он не лишен достоинства и стремления к лучшему, заинтересован в укреплении своего материального благосостояния, причем не только в текущий момент, но и на перспективу» [5, с. 263]. В научных исследованиях также утверждается, что молодые специалисты предъявляют высокие требования к предлагаемой работе и более ориентированы на закрепление на рынке труда. «Для лучшего понимания поведения молодежи на рынке труда необходимо комбинировать разные источники информации, учитывать социально-демографические факторы, оценивать востребованность навыков и др.» [6, с. 97]. В этой связи Е. В. Ванкевич рекомендует для университетов предусмотреть оптимизацию структуры и содержания образовательных программ с учетом направленности на формирование востребованных навыков [6, с. 103]. Причем формирование навыков и «приобретение компетенций должно быть на соответствующих уровнях образования и учебных предметов для каждой ступени обучения» [7, с. 8].

В условиях конкуренции между учебными заведениями молодежь имеет возможность выбирать, ориентируясь на различные факторы: сроки, вид и форму обучения, уровень квалификации преподавателей учебного учреждения, материальную базу образовательной организации с оснащенностью современными средствами обучения. На рынке образовательных услуг применяются различные дополнительные курсы повышения квалификации или переподготовки, бесплатное консультирование, определенные льготы при повторном обучении, помощь при трудоустройстве. Желание приобретать знания, умения и навыки, которые помогут будущим специалистам иметь преимущества на рынке труда, определяет характерную черту образовательных услуг. Особенностью рынка образовательных услуг, функционирующего через систему учреждений высшего, среднего специального, профессионально-технического образования, является его неоднородность, что обусловлено множеством сегментных, взаимосвязанных рынков, которые формируются под влиянием ступени образования, типа учебного заведения, уровня подготовки, пола, возраста, семейного положения и др. [8, с. 286].

В гл. 8 «Общественные отношения, связанные с образовательными отношениями» Кодекса Республики Беларусь об образовании закреплено понятие распределение как процедура определения места работы выпускника, осуществляемая государственным учреждением образования или в случаях, установленных правительством Республики Беларусь, государственным органом, в целях поддержки выпускников, удовлетворения потребностей отраслей экономики и социальной сферы в специалистах, рабочих, служащих (п. 1 ст. 72 Кодекса об образовании) [1].

Следует различать понятия «распределение» и «направление на работу». Направляются на работу выпускники, получившие в соответствии с заключенными договорами по дневной форме образование (п. 1 ст. 75 Кодекса об образовании): 1) научно-ориентированное образование за счет средств республиканского бюджета; 2) научно-ориентированное образование на платной основе за счет средств юридических лиц, индивидуальных предпринимателей; 3) высшее, среднее специальное или профессионально-техническое образо-

вание на условиях целевой подготовки; 4) высшее, среднее специальное или профессионально-техническое образование на платной основе за счет средств юридических лиц, индивидуальных предпринимателей. Выпускники, которые направлены на работу, обязаны отработать срок обязательной работы при направлении на работу (см. таблицу), установленный Кодексом об образовании, соответствующим договором (ч. 1 п. 2 ст. 75 Кодекса об образовании). Конкретный срок обязательной работы при направлении на работу для выпускников, получивших образование на условиях целевой подготовки, устанавливается договором о целевой подготовке.

Сроки обязательной работы при направлении на работу

Полученное выпускником образование	Условия и источник финансирования	Срок отработки
Научно-ориентированное образование при освоении содержания образовательной программы аспирантуры (адъюнктуры)	Средства республиканского бюджета	2 года (ч. 2 п. 2 ст. 75 Кодекса об образовании)
Научно-ориентированное образование при освоении содержания образовательной программы докторантуры	Средства республиканского бюджета	1 год (ч. 3 п. 2 ст. 75 Кодекса об образовании)
Общее высшее или специальное высшее образование	На условиях целевой подготовки	Не менее 5 лет (ч. 4 п. 2 ст. 75 Кодекса об образовании)
Углубленное высшее или среднее специальное образование	На условиях целевой подготовки	Не менее 3 лет (ч. 4 п. 2 ст. 75 Кодекса об образовании)
Профессионально-техническое образование	На условиях целевой подготовки	Не менее 2 лет (ч. 4 п. 2 ст. 75 Кодекса об образовании)
Научно-ориентированное, высшее, среднее специальное или профтехобразование	На платной основе за счет средств юридических лиц, ИП	Срок отработки определяется договорами (ч. 5 п. 2 ст. 75 Кодекса об образовании)

Примечание: наша разработка на основе нормативных документов.

В гл. 3 «Требования к присваиваемой квалификации и к результатам освоения содержания образовательных программ среднего специального образования» постановления Министерства образования об утверждении образовательных стандартов среднего специального образования в п. 14 в рамках выполнения трудовых функций выпускник должен обладать профессиональными компетенциями (далее — ПК) и, в частности, к ПК-36 относится «организовывать и проводить работу по профессиональной ориентации, заключать между учреждениями образования и организациями договоры об организации производственного обучения учащихся, проводить работу по распределению, трудоустройству и закреплению выпускников» [9].

Для изучения проблем с закрепляемостью молодых кадров в Республике Беларусь, в том числе на местах, было взято интервью у экспертов. Интервью проводилось сотрудниками Института экономики НАН Беларуси в рамках научных исследований, направленных на обеспечение успешного развития молодых кадров и повышение эффективности работы белорусских организаций и отраслей. Ответы на предложенные вопросы помогут лучше понять потребности молодых кадров, разработать и усовершенствовать меры для их закрепления в организациях. Цель опроса экспертов — определить ситуацию с закрепляемостью молодых кадров в Республике Беларусь, в том числе в региональном и отраслевом разрезе, по уровню образования молодых кадров; изучить меры, применяемые белорусскими работодателями для повышения

закрепления молодых кадров; определить основные проблемы в целом по республике, в отрасли и в конкретных организациях, препятствующие закреплению молодых кадров с точки зрения работодателей. В роли экспертов выступили руководители кадровых служб организаций Республики Беларусь либо их представители, в том числе в региональном разрезе. Интервью в устной и письменной формах давали эксперты организаций различной отраслевой направленности (сельское хозяйство, смешанное сельское хозяйство, промышленность (машиностроение, химическая промышленность, легкая промышленность, образование) из различных регионов Республики Беларусь (г. Минск, г. Могилев, г. Витебск, г. Брест, г. Горки, агрогородки Гродненского района Гродненской области, агрогородок Несвижского района Минской области, г. Барановичи Брестской области).

Отметим, что понятие «закрепление» молодых специалистов, высококвалифицированных кадров в нормативных документах отсутствует. Понятие «закрепляемость молодых специалистов» часто используется в исследованиях и документах, связанных с управлением персоналом, трудовыми отношениями и экономикой труда. Можно полагать, что термин «закрепляемость молодых кадров» представляет собой процент работников, которые остались работать в организации после окончания срока обязательной отработки по распределению. К тому же закрепление молодых кадров на рабочих местах относится к способности организации удерживать молодых специалистов в течение длительного периода после их приема на работу. Данный показатель характеризует успешность организации в создании условий, которые способствуют долгосрочной работе молодых сотрудников. В понятие «закрепляемость» можно включить несколько ключевых аспектов: уровень удовлетворенности работой, т.е. насколько молодые специалисты довольны условиями труда, оплатой, возможностями для карьерного роста и профессионального развития; социальные гарантии и льготы, такие как медицинское страхование, программы для обучения и переподготовки; организационная культура, проявляющаяся в поддержке со стороны руководства, отношение в коллективе и общая атмосфера в организации; перспективы карьерного роста, когда для молодых специалистов имеется возможность развиваться и продвигаться по карьерной лестнице внутри организации; гибкость рабочего графика, комфортные условия труда и возможность совмещения работы с учебой или личными делами. Эти факторы направлены на закрепление молодых кадров и помогают организациям удерживать талантливых и перспективных сотрудников. Нами была предпринята попытка узнать мнение экспертов на предмет определения понятия «закрепляемость молодых кадров в организации» (см. список).

Понятие «закрепляемость молодых кадров в организации» по мнению экспертов

<i>Эксперт</i>	<i>Определение понятия «закрепляемость молодых кадров в организации»</i>
Эксперт 1	Количество специалистов, оставшихся работать после отработки
Эксперт 2	Отношение количества молодых специалистов, продливших трудовые отношения после окончания срока обязательной отработки, к общему количеству молодых специалистов, у которых завершился срок обязательной отработки
Эксперт 3	Степень длительности работы молодых специалистов, направленных УО по распределению
Эксперт 4	Желание молодых специалистов остаться на работе после отработки не менее 10 лет, проживание на территории организации, создание семьи, продвижение по должности, приобретение практических навыков, позволяющих управлять сложными механизмами, процессами, руководить коллективами, развитие, самообразование и т. п.

<i>Эксперт</i>	<i>Определение понятия «закрепляемость молодых кадров в организации»</i>
Эксперт 5	Создание условий или дополнительных мер по поддержке молодых специалистов для продолжения работы в организации
Эксперт 6	Продолжение работы молодых специалистов (рабочих) после обязательного срока отработки
Эксперт 7	Подразумевает под собой продолжение работы после окончания распределения
Эксперт 8	Кадры, которые остаются в хозяйстве на многие годы
Эксперт 9	Создание всех благоприятных условий для того, чтоб молодые кадры после срока окончания отработки продолжали у нас работать, применяя к этому различные стимулирующие меры. Однако, когда мы только создаем условия, а взамен не получаем никакой отдачи — это неправильно. Должна быть какая-то гармония, нельзя допускать перегибов. Всего нужно добиваться трудом: получать знания, работать над собой, трудиться, показывать себя, завоевывать собственный авторитет и соответственно достойную заработную плату
Эксперт 10	Создание всех благоприятных условий для того, чтоб молодые кадры после срока окончания отработки остались работать. Очень значимым для молодых специалистов является внимание и психологическая поддержка, позитивная атмосфера на предприятии, куда распределяется молодой специалист. Комфортная рабочая атмосфера, достойный уровень заработной платы положительно влияют на привлечение и закрепление молодых специалистов
Эксперт 11	Продолжение работы у того же нанимателя после окончания срока отработки

Примечание: определения даны участниками опроса.

Большинство экспертов под закрепляемостью молодых кадров в организации понимают продолжение работы у того же нанимателя после окончания срока отработки, однако некоторые эксперты считают, что это создание всех благоприятных условий для того, чтоб молодые кадры после срока окончания отработки продолжали работать у того же нанимателя.

Далее нами были выявлены причины оттока кадров и принимаемые меры по их удержанию. По мнению экспертов, среди причин увольнения молодых кадров до окончания распределения наиболее частыми выступают уход на срочную военную службу (самая распространенная причина) и перераспределение в другую организацию, остальные причины встречаются значительно реже. Проранжировав результаты экспертов, перечень причин выглядит следующим образом: уход на срочную военную службу; перераспределение в другую организацию; получение образования высшей ступени; за виновные действия; по состоянию здоровья; желание работника возместить потраченные на его обучения средства, чтобы не отрабатывать по распределению; смерть работника. Более половины экспертов ответили, что в их организациях существуют документы, в соответствии с которыми молодые кадры, работающие по распределению, имеют дополнительные льготы и гарантии помимо льгот и гарантий, предусмотренных республиканскими и региональными нормативными правовыми актами. Многие эксперты ответили, что в их организации используется практика закрепления за молодыми кадрами, работающими по распределению, наставников из числа опытных работников (зачастую их работа поощряется материально).

На вопрос «Имеются ли договоры между самой организацией и учреждениями образования для подготовки кадров под потребности организации?» большинство экспертов ответило, что имеется. Во многих организациях срок такого договора составляет пять лет.

На вопрос «Составляет ли Ваша организация перспективный план набора в организацию сотрудников по распределению, если да, то приходят ли сотрудники в организацию?» большая часть экспертов ответила, что такой план обычно составляется и зачастую сотрудники приходят.

Также эксперты утвердительно ответили на вопрос «Направляют ли в Вашу организацию молодежь из учреждений образования для прохождения практики?» Часть практикантов обычно трудоустраиваются в организацию по распределению.

Особое место в списке мотивационных факторов для удержания молодых специалистов занимает жилищный вопрос. В частности, среди видов помощи молодым кадрам в его решении эксперты указали следующее:

- предоставление вне очереди жилых помещений;
- материальная помощь на ремонт;
- доставка к месту жительства и работы вещей на безвозмездной основе;
- при наличии свободных мест получение квартиры в многоквартирном жилом доме организации;
- получение жилого помещения из числа жилищного фонда предприятий и организаций города по ходатайству нанимателя и профкома;
- предоставление общежития, в том числе рядом с работой;
- предоставление арендного жилья;
- частичная компенсация затрат по найму жилого помещения;
- льготы при оплате за проживание в общежитии после одного года работы.

На вопрос «Были ли случаи прерывания отработки по распределению со стороны работника по причине его призыва на службу в армии?» эксперты ответили положительно. При этом эксперты отметили, что такие работники иногда возвращаются после армии в организацию для дальнейшей работы.

По мнению экспертов, основными проблемами, препятствующими закреплению молодых кадров в их организации, являются: низкая заработная плата; завышенные требования молодых кадров к зарплате, не совпадающие с уровнем знаний и подготовки; непрестижность профессий (сельскохозяйственных, рабочих и др.); отсутствие популяризации профессий (сельскохозяйственных и др.); распределение в свой регион, например, если молодой специалист не является минчанином, то после отработки уезжает по месту регистрации (к родителям) либо просит перераспределить его по месту регистрации; нежелание молодежи жить в сельской местности; сезонность работы (сельское хозяйство); призыв в армию; увольнение на военную службу по контракту; необдуманный выбор специальности (профессии) молодыми кадрами; профессиональное выгорание.

Ниже представлена группировка рекомендаций экспертов по решению проблем закрепления молодых кадров, отдельные из которых применяются или планируются внедрить в своей организации.

Рекомендации экспертов по закреплению молодых специалистов

<i>Направление</i>	<i>Рекомендации по решению проблем закрепляемости молодых кадров</i>
Достойная оплата труда	Увеличение заработной платы Стабильная заработная плата Дифференцированное повышение заработной платы в зависимости от срока заключенного контракта Дифференцированный процент премирования в зависимости от срока заключенного контракта Премии и бонусы за особые достижения
Обеспеченность жильем	Предоставление жилых помещений

<i>Направление</i>	<i>Рекомендации по решению проблем закрепляемости молодых кадров</i>
Профессиональный рост и развитие	Разработка программ по профессиональному развитию и повышению квалификации Получение в необходимом объеме профессиональных знаний и практических навыков по выбранной специальности Опытные наставники Укрепление интереса к работе и построению профессиональной карьеры Установление деловых взаимоотношений с коллегами по работе и непосредственным руководителем Создание условий для повышения квалификации и получения образования Обучение и перевод на более оплачиваемые профессии (должности)
Другое	Стабильный график работы Создание комфортной рабочей атмосферы, благоприятного социально-психологического климата в коллективе Организация досуга Увеличение количества заключений целевых договоров Обеспечение прохождения практики на платной основе Предоставление конкурентоспособного социального пакета, который в том числе включает систему льгот, поддерживающих здоровье работников

Примечание: составлено нами на основе интервью.

Итак, в результате проведенного интервью выявлены некоторые проблемы, препятствующие закреплению молодых кадров в организациях. Дополнительно проанализированы и систематизированы меры, которые с точки зрения экспертов положительно повлияют на закрепление молодых кадров. В результате усиления мотивационной составляющей, удерживающей молодежь после отработки, необходимо создавать привлекательные условия работы, предоставлять возможности для развития и самореализации, учитывать ценности и ожидания молодого поколения. Высокая роль в закреплении молодых специалистов отводится руководителям организаций, в которые направлены молодые специалисты. Во многих коллективных договорах организаций предусмотрены льготы молодым специалистам.

Выводы и рекомендации. Таким образом, для закрепления молодых специалистов предлагаются следующие рекомендации для их реализации в организациях и на предприятиях:

- приобретение практических навыков в ходе работы через наставничество, менторства, передачу знаний от опытных сотрудников;
- периодическое повышение квалификации с использованием разных форм обучения (тренинги, семинары) в образовательных учреждениях и на местах;
- улучшение корпоративной культуры через проведение командных мероприятий и тимбилдингов для улучшения взаимоотношений сотрудников;
- обеспечение социальным пакетом, включая медицинское страхование, программы по фитнесу и здоровому образу жизни, оплата проезда или предоставление транспорта в отдаленных пунктах;
- стимулирование творческих инициатив и вовлечение сотрудников в принятие решений и предоставление возможностей в перспективе для карьерного роста и продвижения;
- предоставление гибкого графика работы и возможности удаленной работы, не нарушая рабочий процесс, где это возможно, поскольку поколение Z больше ориентировано на время на личные надобности;

- при поступлении на работу по распределению ориентировать молодежь на заключение контракта не на два года, а на пять лет с оказанием разовой материальной помощи в размере как минимум трех окладов;
- в регионах необходимо создавать перспективный резерв потенциальных молодых специалистов путем ориентации школьников выпускных классов на востребованные специальности с финансовым сопровождением всего периода обучения и их последующим закреплением на длительный срок (до 10 лет) в данной организации;
- в приоритетном порядке в состав перспективного кадрового резерва включать молодых работников, показавших хорошую профессиональную подготовку, обладающих творческим потенциалом, лидерскими качествами и активно участвующих в общественной жизни организации.

Литература и электронные публикации

1. Кодекс Республики Беларусь об образовании : 13 янв. 2011 г. № 243-З : принят Палатой представителей 2 дек. 2010 г. : одобр. Советом Респ. 22 дек. 2010 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от 8 июля 2024 г. № 22-З // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&r0=hk1100243> (дата обращения: 15.01.2025).
2. Дополнительное образование как точка роста повышения качества жизни населения : моногр. / А. Г. Боброва [и др.] ; под науч. ред. А. Г. Бобровой ; Ин-т экономики НАН Беларуси. — Минск : Беларус. навука, 2023. — 174 с.
Dopolnitel'noe obrazovanie kak tochka rosta povysheniya kachestva zhizni naseleniya [Additional education as a growth point for improving the quality of life of the population] : monogr. / A. G. Bobrova [i dr.] ; pod nauch. red. A. G. Bobrovoy ; In-t ekonomiki NAN Belarusi. — Minsk : Belarus. navuka, 2023. — 174 p.
3. Касьянова, К. Д. Курс на сокращение количества вузов в России: шаг к эффективности или справедливости? / К. Д. Касьянова, Е. О. Ласкавая // Проблемы и перспективы развития образования в России 2014. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kurs-na-sokraschenie-kolichestva-vuzov-v-rossii-shag-k-effektivnosti-ili-spravedlivosti> (дата обращения: 15.11.2024).
Kas'yanova, K. D. Kurs na sokrashchenie kolichestva vuzov v Rossii: shag k effektivnosti ili spravedlivosti? [A course to reduce the number of universities in Russia: a step towards efficiency or fairness?] / K. D. Kas'yanova, E. O. Laskavaya // Problemy i perspektivy razvitiya obrazovaniya v Rossii 2014. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kurs-na-sokraschenie-kolichestva-vuzov-v-rossii-shag-k-effektivnosti-ili-spravedlivosti> (data obrashcheniya: 15.11.2024).
4. Официальная статистическая информация // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. — URL: <https://dataportal.belstat.gov.by> (дата обращения: 15.11.2024).
5. Гусаков, В. Г. Факторы и методы эффективного хозяйствования. Ч. 3. Мотивация труда и закрепление кадров, производительность труда / В. Г. Гусаков // Веснік Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Сэрыя аграрных навук. — 2020. — Т. 58, № 3. — С. 263–267.
Gusakov, V. G. Faktory i metody effektivnogo khozyaystvovaniya. Ch. 3. Motivatsiya truda i zakreplenie kadrov, proizvoditel'nost' truda [Factors and methods of effective management. Part 3. Labor motivation and personnel retention, labor productivity] / V. G. Gusakov // Vesnik Natsyyanal'nay akademii navuk Belarusi. Seryya agrarnykh navuk. — 2020. — T. 58, № 3. — P. 263–267.
6. Ванкевич, Е. В. Исследование трудоустройства выпускников как дополнительный инструмент оценки востребованных навыков на рынке труда молодежи / Е. В. Ванкевич, С. О. Горовой // Белорусский экономический журнал. — 2022. — № 2. — С. 91–106.
Vankevich, E. V. Issledovanie trudoustroystva vypusknikov kak dopolnitel'nyy instrument otsenki vostrebovannykh navykov na rynke truda molodezhi [Graduate employment research as an additional tool for assessing sought-after skills in the youth labor market] / E. V. Vankevich, S. O. Gorovoy // Belorusskiy ekonomicheskii zhurnal. — 2022. — № 2. — P. 91–106.
7. Морозова, Н. Н. Повышение профессиональных компетенций при гибридном обучении в ходе подготовки кадров для рынка труда / Н. Н. Морозова // Мир науки.

Социология, филология, культурология. — 2022. — Т. 13, № 3. — URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/51SCSK322.pdf> (дата обращения: 25.11.2024).

Morozova, N. N. Povyshenie professional'nykh kompetentsiy pri gibridnom obuchenii v khode podgotovki kadrov dlya rynka truda [Improving professional competencies in hybrid education during the training of personnel for the labor market] / N. N. Morozova // Mir nauki. Sotsiologiya, filologiya, kul'turologiya. — 2022. — Т. 13, № 3. — URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/51SCSK322.pdf> (дата обращения: 25.11.2024).

8. Морозова, Н. Н. Рынок труда и рынок образовательных услуг в контексте обеспечения экономической безопасности / Н. Н. Морозова // Научные труды Белорусского государственного экономического университета. — Минск : Колорград, 2023. — Вып. 16. — С. 284–291.

Morozova, N. N. Rynok truda i rynek obrazovatel'nykh uslug v kontekste obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti [Labor market and educational services market in the context of economic security] / N. N. Morozova // Nauchnye trudy Belorusskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. — Minsk : Kolograd, 2023. — Вып. 16. — Р. 284–291.

9. Об утверждении образовательных стандартов среднего специального образования : постановление М-ва образования Респ. Беларусь и М-ва сельского хозяйства и продовольствия Респ. Беларусь от 24 окт. 2022 г. № 399/104 : в ред. от 17.07.2024 № 83/78 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — URL: <https://ilex-private.ilex.by/view-document/BELAW/> (дата обращения: 15.01.2025).

**NATALIA MAROZAVA,
LIUDMILA VARANETSKAYA**

ANALYSIS OF THE RETENTION OF YOUNG PERSONNEL IN ORGANIZATIONS OF THE REPUBLIC OF BELARUS

Authors affiliation. *Natalia MAROZAVA (morozova7373@mail.ru), The Institute of Economics of the National Academy of Sciences of Belarus (Minsk, Belarus); Liudmila VARANETSKAYA (Lu7y@mail.ru), The Institute of Economics of the National Academy of Sciences of Belarus (Minsk, Belarus).*

Abstract. The article is devoted to the issues of securing young personnel in the field. The issues of substantiating measures to improve regional personnel policy in terms of securing young specialists and highly qualified personnel in the field have been worked out. It describes the regulation at the legislative level of the development of distribution. Trends in the development of vocational education institutions in the Republic of Belarus have been identified. The analysis of the situation with the retention of young specialists is carried out. A survey of experts on the retention of young personnel in organizations of the Republic of Belarus was conducted, which made it possible to identify key problems that hinder the retention of young personnel. A set of measures is proposed, taking into account the current and future needs of the labor market and the need to meet the needs of the economy for young personnel, including in the field.

Keywords: labor market; educational services market; employment; retention of young specialists; mentoring; work placement; referral to work.

UDC 331.5:331.101

*Статья поступила
в редакцию 26. 02. 2025 г.*