



ВЛАДИМИР МИХАЙЛОВИЧ ПОЗДНЯКОВ,
кандидат технических наук, доцент,
ректор Международного университета «МИТСО»



АРТЕМ СЕРГЕЕВИЧ МАЛМЫГИН,
кандидат социологических наук,
заведующий кафедрой охраны труда и социального партнерства
института повышения квалификации и переподготовки
Международного университета «МИТСО»

ФАКТОРЫ ДОЛГОСРОЧНОГО ЗАКРЕПЛЕНИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НА РАБОЧИХ МЕСТАХ (ПО РЕЗУЛЬТАТАМ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ)

Представлены результаты анализа данных социологического исследования ценностных, трудовых и мотивационных ориентаций молодых работников предприятий (организаций) различных секторов экономики и социальной сферы. Выявлены наиболее значимые, по мнению опрошенных молодых специалистов, факторы, в том числе условия и стимулы трудовой деятельности, а также элементы ценностно-мотивационной сферы данной возрастной категории работников в сфере труда. В частности, позиции, выступающие в качестве жизненных целей, представления о личностных и деловых качествах, необходимые для достижения успеха на работе, социальные ожидания, которые могут укрепить мотивацию молодых специалистов продолжать трудовую деятельность на различных предприятиях и в организациях Республики Беларусь. Разработаны рекомендации по закреплению молодых работников на предприятии (в организации).

Ключевые слова: работающая молодежь, труд, закреплемость, текучка кадров, трудовая мобильность, ценностно-мотивационная сфера, трудовая мотивация, рабочее место.

V. M. POZDNYAKOV, A. S. MALMYGIN

FACTORS OF LONG-TERM RETENTION OF YOUNG PROFESSIONALS IN THE WORKPLACE (BASED ON THE RESULTS OF A SOCIOLOGICAL RESEARCH)

Presents the results of an analysis of data obtained from a sociological study of the value, work, and motivational orientations of young employees at enterprises (organizations) in various economic and social sectors. The most significant factors identified by the young professionals surveyed included work conditions and incentives, as well as elements of the value-motivational sphere of this age group of workers in the world of work. These included attitudes that serve as life goals, perceptions of the personal and professional qualities necessary for success at work, and social expectations that can strengthen the motivation of young professionals to continue working at various enterprises and organizations in the Republic of Belarus. Recommendations for the retention of young workers at enterprises (organizations) are developed.

Key words: young professionals, labor, employee retention, staff turnover, labor mobility, value-motivational sphere, labor motivation, workplace.

Работающая молодежь является категорией работников, без которой невозможно устойчивое развитие предприятий и организаций, в том числе критически значимых и системообразующих как для реального сектора экономики, так и для социальной сферы.

Так, отечественные исследователи Н. Н. Морозова и Г. В. Воронцовская отмечают, что «молодые специалисты являются важнейшим источником воспроизводства кадров в самых разных отраслях экономики» [1, с. 60].

С другой стороны, молодые специалисты являются категорией работников с наибольшим потенциалом трудовой мобильности, внося существенный вклад в общую структуру текучести кадров в организации.

Трудовая мобильность молодых специалистов может быть обусловлена множеством различных факторов. В качестве таковых исследователями выделяются как новые возможности для личностного развития, профессионального роста, карьерного продвижения (восходящая социальная мобильность), так и личные и социальные проблемы, препятствующие самореализации молодого человека как личности и профессионала [2, с. 15].

По мнению Л. П. Галич, «вопрос укрепления кадрового потенциала организаций является одним из значимых в контексте как поддержания кадровой безопасности, так и эффективного социально-экономического и политического развития белорусского государства» [3, с. 66].

В связи с этим для руководства предприятий и организаций, а также профсоюзных организаций, республиканских и местных органов государственного управления все более актуальной организационной задачей является обеспечение закрепляемости молодых работников.

Федерация профсоюзов Беларуси последовательно проводит системную работу, направленную на снижение текучести квалифицированной рабочей силы, в том числе молодых работников, и их закрепление на предприятиях и в организациях.

В сложившихся условиях работа по адаптации и снижению текучести молодых кадров на предприятиях (организациях) должна базироваться на глубоком понимании ожиданий именно этой возрастной группы. Соответственно, эффективное решение проблемы текучести кадров невозможно без понимания внутренней ценностно-мотивационной сферы молодых специалистов.

Наиболее эффективным инструментом для достижения этой цели является проведение социологических исследований. Они позволяют снабдить руководителей предприятий и организаций, профсоюзы, государственные органы управленческой информацией, способствующей повышению точности принимаемых решений в данной проблемной сфере.

В системе Федерации профсоюзов Беларуси на базе Международного университета «МИТСО» функционирует аккредитованный Комиссией по опросам общественного мнения при Национальной академии наук Беларуси Центр социологических исследований, который на регулярной основе участвует в проведении социологических исследований по изучению социальных настроений и актуальных тенденций в трудовых коллективах.

С учетом актуальности проблемы текучести молодых кадров и их адаптации на предприятиях и в организациях республики в апреле 2026 г. Белорусским институтом стратегических исследований (БИСИ) совместно с Центром социологических исследований учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО» проведен социологический опрос работающей молодежи ряда предприятий (организаций) всех регионов Республики Беларусь и г. Минска на тему «Образ будущего и ценности поколения Z».

В анкетировании приняли участие 9323 молодых работника в возрасте от 22 лет до 31 года, представляющих ведущие предприятия и организации из различных секторов экономики и социальной сферы: промышленного производства, торговли, информационных технологий, банковской сферы и др. Среди опрошенных доля женщин составила 74,0 % от общего числа респондентов, доля мужчин — 26,0 %. Большинство участников исследования — городские жители (почти 87,0 %), доля сельчан составила 13,1 %.

Цель исследования — определение ценностных и жизненных ориентиров молодежи, в том числе молодых работников, и их представления об образе будущего нашей страны.

Метод исследования — анкетный онлайн-опрос на платформе БИСИ «ИнфоСоциология». Применялась двухступенчатая выборка: невероятностный отбор предприятий на первом этапе и пропорциональный квотный опрос сотрудников (фиксированный процент от штата) на втором.

География исследования охватила все регионы Республики Беларусь, включая г. Минск.

Результаты исследования имеют высокую практическую ценность в контексте снижения текучести кадров.

Так, проведение социологического исследования позволило определить ключевые стимулы и условия, которые, по мнению опрошенной работающей молодежи, способствуют долгосрочному закреплению молодых специалистов на рабочих местах, мотивируют их к профессиональному развитию и качественному выполнению трудовых обязанностей.

Необходимо отметить, что методика опроса предполагала, что респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

Абсолютным лидером среди инструментов удержания стала высокая заработная плата — этот стимул выбрали 86,4 % молодых работников, что ожидаемо и коррелирует с данными, полученными в результате проведенного в октябре — декабре 2024 г. Центром социологических исследований Международного университета «МИТСО» совместно с БИСИ социологического исследования «Кадровая ситуация в Республике Беларусь» [4, с. 39].

Однако не столь очевидным является то, что другими наиболее значимыми факторами, по мнению респондентов, выступают нематериальные условия и стимулы:

- дружелюбная команда и хорошая атмосфера в коллективе — 62,5 %;
- возможность самореализации — 40,7 %;

- гибкий график и возможность работать удаленно — 36,8 %;
- интересные задачи и ощущение смысла в работе — 32,3 %.

Напротив, меньшее количество участников опроса в качестве значимых внешних стимулов и условий трудовой деятельности выбрало:

- официальное оформление и социальный пакет — 28,0 %;
- возможность учиться и развиваться за счет компании — 17,8 %;
- возможность брать длинные отпуска и отгулы — 14,4 %;
- быстрый карьерный рост — 9,4 %;
- возможность влиять на решения компании — 3,2 % (табл. 1).

Анализ ответов респондентов в зависимости от их пола показал, что девушки несколько чаще, чем юноши, в качестве значимых стимулов трудовой деятельности выбирали официальное оформление и социальный пакет (30,1 и 21,9 % соответственно), а также дружелюбную команду и хорошую атмосферу в коллективе (65,7 и 53,4 % соответственно). Тогда как юноши несколько чаще выбирали быстрый карьерный рост (13,7 и 7,8 % соответственно).

Вместе с тем применение критерия Хи-квадрат (χ^2) и коэффициента V Крамера показало, что по результатам социологического исследования отсутствует даже умеренная статистическая взаимосвязь между полом респондентов и наиболее значимыми для них стимулами трудовой деятельности. Таким образом, рассматриваемые факторы в равной степени значимы как для юношей, так и для девушек, принявших участие в опросе.

Таблица 1 — Распределение ответов на вопрос «Какие стимулы трудовой деятельности для Вас наиболее значимы?» в зависимости от пола, %¹

Вариант ответа	Мужчины	Женщины	Итого
Высокая заработная плата	87,0	86,2	86,4
Возможность самореализации	37,6	41,8	40,7
Гибкий график и возможность работать удаленно	35,6	37,2	36,8
Возможность брать длинные отпуска и отгулы	12,6	15,0	14,4
Официальное оформление и социальный пакет	21,9	30,1	28,0
Интересные задачи и ощущение смысла в работе	35,4	31,2	32,3
Быстрый карьерный рост	13,7	7,8	9,4
Возможность учиться и развиваться за счет компании	19,3	17,3	17,8
Дружелюбная команда и хорошая атмосфера в коллективе	53,4	65,7	62,5
Возможность влиять на решения компании	6,7	2,4	3,5

Анализ ответов на данный вопрос в зависимости от места жительства также показал, что городские и сельские жители равнозначно оценивают рассматриваемые стимулы трудовой деятельности (табл. 2).

Таблица 2 — Распределение ответов на вопрос «Какие стимулы трудовой деятельности для Вас наиболее значимы?» в зависимости от места жительства, %

Вариант ответа	Город	Село
Высокая заработная плата	86,7	84,5
Возможность самореализации	41,0	38,7
Гибкий график и возможность работать удаленно	37,1	34,6
Возможность брать длинные отпуска и отгулы	14,5	13,8
Официальное оформление и социальный пакет	28,0	27,5
Интересные задачи и ощущение смысла в работе	32,9	28,5
Быстрый карьерный рост	9,6	8,1
Возможность учиться и развиваться за счет компании	18,1	15,7
Дружелюбная команда и хорошая атмосфера в коллективе	62,4	62,7
Возможность влиять на решения компании	3,5	3,9

¹ Здесь и далее в таблицах в сумме больше 100 %, так как респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

Осуществляя социологический анализ ответов на данный вопрос, приведем отдельные комментарии респондентов, выбравших ответ «Другое».

Так, в качестве обозначенных выше условий опрошенные выделили следующие факторы:

- «гибкий график и возможность работать удаленно, а также быстрый карьерный рост»,
- «не только одно направление, какое-то разнообразие в работе»,
- «нормальная зарплата за труд, уважение труда, адекватный график, дружелюбный коллектив, возможность нормального карьерного роста и возможность самореализации»,
- «оптимальный уровень загруженности без сверхурочной работы, неоплачиваемой, адекватный уровень ответственности»,
- «понимание со стороны руководителя (прислушивание к молодым специалистам и своевременное реагирование на проблемы)»,
- «уважение руководства, которое видит «детали» характера конкретного работника и вносимый им вклад в общее дело».

Ответы респондентов позволяют предположить, что молодые работники предпочитают руководство, основанное на лидерстве и авторитете, а не директивный стиль управления.

Из ответов опрошенных также следует, что востребован гибкий подход к организации труда с опорой на решение творческих задач, профессиональную самостоятельность, высокую степень доверия, поддерживающую атмосферу и лояльное отношение к инициативам.

Необходимо отметить, что именно такой подход, по мнению авторитетного американского психолога Ф. Херцберга, позволит получать молодым работникам удовлетворение от работы и, следовательно, максимально раскрыть свой потенциал [5].

Таким образом, социальные партнеры должны учитывать, что для работающей молодежи важен баланс материального вознаграждения и нематериальных ценностей, связанных с благоприятным социально-психологическим климатом и самореализацией. С учетом этого следует корректировать условия мотивации работников, в том числе через коллективные договоры.

Целенаправленная работа социальных партнеров по сохранению молодых специалистов в кадровом составе предприятия (организации) должна учитывать их более глобальные ориентиры. В связи с этим в ходе опроса респондентам был задан вопрос: «Какие из перечисленных позиций Вы выбираете для себя в качестве жизненной цели?»

Молодые работники в качестве жизненных целей чаще выбирали:

- наличие высокого уровня дохода и материальную обеспеченность — 66,8 %;
- сохранение психического здоровья и внутреннего спокойствия — 60,7 %;
- создание крепкой семьи, наличие детей — 59,7 %;
- сохранение и укрепление своего физического здоровья — 50,9 %;
- проживание яркой, насыщенной, интересной жизни, в которой много впечатлений, путешествий — 48,4 %.

Таким образом, планируя меры и внедряя программы по долгосрочной закрепляемости молодых специалистов, социальные партнеры должны учитывать, что система ценностных ориентаций опрошенных молодых работников является многогранной и характеризуется тем, что, несмотря на высокий уровень прагматизма и ориентацию на личный успех, молодые специалисты демонстрируют традиционный запрос на создание крепкой семьи. Это свидетельствует, что для данной категории работников критически важно поддержание гармоничного баланса между трудовой деятельностью и личной жизнью.

В табл. 3 приводятся результаты ответов респондентов в зависимости от их пола и места жительства.

Таблица 3 — Распределение ответов на вопрос «Какие из перечисленных позиций Вы выбираете для себя в качестве жизненной цели?» в зависимости от места жительства, %

Вариант ответа	Мужчины	Женщины	Город	Село
1	2	3	4	5
Сохранить и укрепить свое физическое здоровье	54,9	49,5	51,4	47,6
Сохранять психическое здоровье и внутреннее спокойствие	49,8	64,5	61,1	57,9
Иметь высокий уровень дохода и материальную обеспеченность	70,1	65,6	67,3	63,3
Построить крепкую семью, иметь детей	52,8	62,1	60,0	58,1
Достичь высокого социального статуса, признания в обществе	13,0	8,6	9,5	11,1
Стать профессионалом по избранной специальности	24,8	20,4	21,4	22,3

Окончание таблицы 3

1	2	3	4	5
Жить яркой, насыщенной, интересной жизнью (много впечатлений, путешествий)	36,3	52,6	48,8	45,5
Реализовать себя творчески (музыка, искусство, изобретательство и т. д.)	9,3	9,8	9,6	9,6
Иметь возможность помогать другим людям, заниматься благотворительностью	6,5	8,9	8,0	9,9
Оказывать влияние на общество / менять жизнь в стране к лучшему	7,5	5,2	5,9	5,2
Жить экологично и вносить вклад в защиту природы	3,2	4,0	3,8	3,8
Жить в соответствии со своими нравственными принципами	20,2	15,4	16,9	14,7

По мнению опрошенных, чтобы достичь успеха в жизни, прежде всего необходимо:

- получить высшее образование — 54,9 %;
- много и настойчиво работать — 51,9 %;
- много учиться, постоянно повышать свою квалификацию — 52,2 %;
- открыть свое дело, заняться бизнесом — 26,1 %;
- иметь полезные социальные контакты — 20,7 %.

Менее значимы такие способы, как:

- удачно жениться/выйти замуж — 15,1 %;
- работать на государственной службе — 4,8 %;
- устроиться на работу в г. Минске — 4,3 %;
- выехать из страны — 3,7 %.

Таким образом, большинство молодых работников, принявших участие в исследовании, видят себя активными акторами личного успеха через непрерывное обучение и труд, нежели склоняются к патерналистским ожиданиям, надеясь только на государство и нанимателя.

Процесс адаптации к усложняющимся условиям жизнедеятельности представляет собой сложный и многофакторный феномен, детерминированный множеством переменных [6, с. 75]. В частности, значительную роль играют ценностно-нормативные установки, сформировавшиеся в сознании молодежи, а также их концептуальные представления о феномене жизненного успеха [6, с. 75].

Предприятия и организации, планируя и реализуя мотивационную работу по удержанию молодежи, должны учитывать, какие личностные качества работники считают ключевыми для достижения успеха в современной жизни.

В результате проведения социологического исследования установлено, что, по мнению опрошенных молодых специалистов, такие качества, как трудолюбие и упорство (67,7 %), больше других помогают добиться успеха в современной жизни (табл. 4).

Также согласно ответам качества, которые помогают им добиться успеха в жизни, — умение адаптироваться к любым обстоятельствам — 47,8 %; коммуникабельность и дипломатичность — 47,1 %; высокий интеллект и знания — 46,9 %.

Напротив, опрошенные молодые специалисты считают, что в современной жизни в меньшей степени им помогают добиться успеха внешнее обаяние, привлекательность (8,1 %), интеллигентность, культурность (8,6 %), независимость и самостоятельность (9,0 %), чувство юмора, умение разрядить обстановку (13,0 %).

Таблица 4 — Распределение ответов на вопрос «Какие из перечисленных позиций Вы выбираете для себя в качестве жизненной цели?» в зависимости от места жительства, %

Вариант ответа	Мужчины	Женщины	Город	Село	Итого
1	2	3	4	5	6
Трудолюбие и упорство	60,1	70,4	68,1	71,6	67,7
Связи и нужные знакомства	43,1	30,2	35,8	26,8	33,6
Предприимчивость и хитрость	29,0	18,0	25,6	18,3	20,8
Высокий интеллект и знания	47,6	46,7	51,5	51,7	46,9
Честность и принципиальность	21,9	24,6	23,9	31,9	23,9
Коммуникабельность и дипломатичность	43,4	48,4	43,7	31,1	47,1

Окончание таблицы 4

1	2	3	4	5	6
Умение адаптироваться к любым обстоятельствам	46,4	48,3	46,1	41,2	47,8
Образованность, профессионализм	24,8	36,5	28,4	31,7	33,4
Лидерские качества, способность увлечь других, харизма	29,1	34,8	32,8	28,0	33,3
Серьезность, ответственность	25,5	28,9	28,7	37,3	28,0
Интеллигентность, культурность	7,0	9,2	9,7	11,8	8,6
Независимость, самостоятельность	9,5	8,8	11,3	14,5	9,0
Чувство юмора, умение разрядить обстановку	13,9	12,7	12,0	14,3	13,0
Внешнее обаяние, привлекательность	9,5	7,7	8,6	6,2	8,1

Социальным партнерам в работе по закрепляемости молодых специалистов на конкретных предприятиях (организациях) следует учитывать, что 64,9 % опрошенных молодых работников ответили, что, безусловно, планируют связать свое профессиональное будущее с Беларусью. Несколько меньшая часть респондентов — 24,2 % — скорее планируют это, но при определенных условиях. Вместе с тем 6,9 % участников исследования рассматривают вариант временного отъезда для получения опыта, а 2,4 %, к сожалению, отметили, что скорее не намерены связывать свое профессиональное будущее с Беларусью, а планируют переезд в другую страну (см. рисунок).



Рисунок — Распределение ответов на вопрос «Планируете ли Вы связать свое профессиональное будущее с Беларусью?», %

Таким образом, абсолютное большинство опрошенных молодых специалистов выражают намерение работать в Республике Беларусь.

Анализ ответов юношей и девушек относительно их планов связать свое профессиональное будущее с Беларусью представлен в табл. 5.

Таблица 5 — Распределение ответов на вопрос «Планируете ли Вы связать свое профессиональное будущее с Беларусью?» в зависимости от пола, места жительства, %

Вариант ответа	Мужчины	Женщины	Город	Село
Да, безусловно	54,4	68,5	1,6	1,7
Скорее да, но при определенных условиях	30,6	22,0	64,5	66,9
Рассматриваю вариант временного отъезда для опыта	8,9	6,2	24,6	21,7
Скорее нет, планирую переезд	3,7	1,9	6,9	7,1
Другое	2,5	1,4	2,3	2,6

Из представленных данных следует, что девушки несколько чаще, чем юноши, абсолютно уверены, что свяжут профессиональное будущее со своей страной. Вместе с тем какой-либо даже умеренной статистической взаимосвязи между полом респондентов, местом их проживания и намерением связать свое профессиональное будущее с Беларусью не выявлено.

Дополнительно в ходе проведения социологического исследования респондентам был предложен вопрос, касающийся условий, которые могут укрепить желание работающей молодежи жить и заниматься профессиональной деятельностью в Беларуси.

Так, респонденты в качестве основного стимула, который укрепит их желание жить и работать в Беларуси, чаще других называли:

- предоставление льгот на приобретение жилья — 61,6 %;
- развитие гибких форм занятости — 58,9 %;
- инвестирование в молодежные проекты, стартапы, инициативы — 33,9 %;
- повышение роли молодежи в управлении государством и принятии социально значимых решений — 28,5 %;
- развитие досуговой инфраструктуры (клубы, спортплощадки, пространство для общения) — 21,7 %;
- расширение сети молодежных общественных объединений — 15,5 %;
- развитие экологической инфраструктуры (экопоселения) и туризма — 14,4 %;
- развитие коммуникационных онлайн-платформ — 12,5 %;

Затрудняются ответить на данный вопрос 10,6 % участников социологического исследования.

Из представленных данных следует, что, по мнению опрошенных молодых работников, основными условиями, которые могут укрепить желание молодежи жить и заниматься профессиональной деятельностью в Беларуси, являются предоставление льгот на приобретение жилья и развитие гибких форм занятости.

Данный вопрос анкеты также предусматривал возможность для респондентов в открытой форме высказать свою точку зрения. Обобщая их комментарии, необходимо отметить, что работающая молодежь, которая приняла участие в исследовании, в качестве основных условий выделила рост и достойную заработную плату, которая бы позволила улучшить жилищные условия, а также удовлетворить иные ее потребности (качественное питание, времяпрепровождение, отдых, реализацию иных жизненных планов). Так, можно привести следующие ответы респондентов:

- «чтобы была достойная заработная плата»;
- «цены на квартиры ниже»;
- «хорошие, стабильные заработные платы»;
- «финансовая поддержка для молодых специалистов (не просто одна стипендия, а что-то более весомое для комфортного выхода на работу), финансовая помощь с приобретением первой квартиры для молодежи примерно 18–26 лет»;
- «удовлетворительная оплата труда и возможность устроиться на работу без опыта»;
- «увеличение заработной платы для начинающих специалистов. Создание доброжелательных отношений между работающими разных поколений на предприятии».

Выводы

Эмпирически подтверждена необходимость сбалансированной системы мотивации. Наряду с доминированием материальных стимулов (высокая заработная плата) выявлен устойчивый запрос молодых специалистов на нематериальное поощрение. К числу наиболее значимых факторов респонденты отнесли признание профессионального вклада, содержательность и разнообразие трудовых задач, а также гибкие формы занятости (включая удаленный формат и адаптивный график).

Ключевым фактором удержания кадров выступает благоприятный социально-психологический климат. Молодые работники демонстрируют высокую потребность в непрерывном профессиональном развитии, что актуализирует необходимость интеграции современных форм дополнительного образования в корпоративную практику и формирования поддерживающей среды в коллективах.

Ценностно-смысловая сфера респондентов характеризуется установкой на активное жизненное позиционирование. В качестве базовых факторов достижения успеха молодежь отмечает трудолюбие, упорство, адаптивность и коммуникативную компетентность. Это свидетельствует о преобладании прагматично-деятельностного подхода над патерналистскими ожиданиями: молодые специалисты видят себя активными акторами собственного успеха, опираясь на непрерывное обучение и личный труд.

Зафиксирован высокий уровень лояльности к национальному рынку труда. Абсолютное большинство респондентов намерено связать свое профессиональное будущее с Республикой Беларусь. Институциональными стимулами, способными закрепить данный тренд на макроуровне, выступают обеспечение достойного уровня доходов, предоставление льготных условий для приобретения жилья и дальнейшая институционализация гибких форм занятости.

На основе выявленных социальных ожиданий сформулированы стратегические направления кадровой политики по обеспечению долгосрочной закрепляемости молодых специалистов на уровне предприятий и организаций:

1. Трансформация управленческих практик: целесообразен постепенный переход от директивного стиля руководства к партнерской модели, основанной на лидерстве, доверии и коллегиальности; внедрение механизмов публичного признания заслуг и делегирования творческих задач.

2. Управление корпоративной средой: системный мониторинг и целенаправленное формирование благоприятного социально-психологического климата, минимизирующего межпоколенческие конфликты и способствующего мягкой адаптации молодежи.

3. Развитие человеческого капитала: обеспечение доступа молодых работников к программам повышения квалификации и наставничества с опорой на современные образовательные технологии, отвечающие запросам поколения Z на самореализацию.

4. Оптимизация организационных условий труда: внедрение гибких графиков и практик соблюдения баланса между работой и личной жизнью, что соответствует запросу молодежи на гармонию между профессиональной деятельностью и личными приоритетами (создание семьи, сохранение здоровья).

Представленные результаты обладают высокой прикладной значимостью и могут быть использованы социальными партнерами, службами управления персоналом и органами государственного управления при разработке целевых программ адаптации, мотивации и удержания молодых кадров.

Список использованных источников

1. Морозова, Н. Н. Актуальные аспекты закрепления молодых кадров в организациях Республики Беларусь / Н. Н. Морозова, Г. В. Воронцовская // Веснік Беларускага дзяржаўнага эканамічнага ўніверсітэта. — 2025. — № 4 (171). — С. 60–70.
2. Пасовец, Ю. М. Трудовая мобильность молодежи: потенциал и факторы его активизации в современных российских условиях / Ю. М. Пасовец // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. — 2023. — Т. 23, вып. 1. — С. 14–21.
3. Галич, Л. П. Ключевые направления закрепления и профессионального развития молодых кадров: опыт Республики Беларусь / Л. П. Галич // Социальные и гуманитарные науки: теория и практика. — 2025. — № 3 (14). — С. 65–71.
4. Поздняков, В. М. Закрепляемость работников как фактор устойчивого развития предприятий и организаций Республики Беларусь / В. М. Поздняков, А. С. Малмыгин // Труд. Профсоюзы. Общество. — 2025. — № 3. — С. 37–45.
5. Херцберг, Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман. — М. : Вершина, 2007. — 240 с.
6. Белинская, Д. В. Ценности современной молодежи: эмпирический аспект (на примере исследований в России, Армении, Таджикистане, Казахстане и Беларуси) / Д. В. Белинская, С. Е. Жуликов, О. В. Жуликова // Россия и мир: научный диалог. — 2026. — № 2. — С. 70–93.

13.07.2026