

УДК 35.08:316.628

EDN QGHCYC

DOI: 10.17072/2949-5601-2025-3-65-71



Галич Людмила Петровна,
кандидат социологических наук, доцент,
старший научный сотрудник НИИ теории и практики государственного управления
Академия управления при Президенте Республики Беларусь
220089, Беларусь, г. Минск, ул. Московская, 17
Galich_lp@pac.by
SPIN-код: 7898-6606

КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЗАКРЕПЛЕНИЯ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ МОЛОДЫХ КАДРОВ: ОПЫТ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Целью данной статьи является анализ практик, сложившихся в государственных органах и организациях Республики Беларусь в сфере закрепления молодых работников. Рассматриваются основные направления укрепления кадрового потенциала в государственных органах и организациях. Отмечается, что в качестве ключевых аспектов работы с молодежью выступают внедрение наставничества, предоставление условий для профессионального развития молодежи, а также наличие эффективной системы материального и нематериального стимулирования. На основании анализа отечественного опыта укрепления и развития кадрового показано, что в государственных органах и иных организациях проводится комплексная систематическая работа с молодыми кадрами, внедряются цифровые инструменты, используются современные технологии отбора, адаптации, оценки и карьерного продвижения молодых работников. Отмечается, что в Республике Беларусь создана и постепенно совершенствуется соответствующая нормативная правовая база, регламентирующая отдельные вопросы адаптации, профессионального развития и оценки молодых работников, а также кадрового обеспечения в целом. Проводится работа по материальному и нематериальному стимулированию молодежи, способствующая закреплению работников в организациях и повышению эффективности их профессиональной деятельности. Вместе с тем наблюдаются проблемные моменты, требующие совершенствования нормативно-правовой базы, регламентирующей вопросы наставнической деятельности, профессионального развития и оценки работников.

Ключевые слова: кадровый потенциал, молодежь, государственные органы, государственные организации, наставничество, профессиональное развитие, оценка работников, молодые специалисты.

Ссылка для цитирования: Галич Л.П. Ключевые направления закрепления и профессионального развития молодых кадров: опыт Республики Беларусь // Социальные и гуманитарные науки: теория и практика. – 2025. – № 3(14). – С. 65–71. <http://dx.doi.org/10.17072/2949-5601-2025-3-65-71> EDN QGHCYC

Lyudmila P. Galich,

PhD in Sociology, Associate Professor,

Senior Researcher, Research Institute of Theory and Practice of Public Administration

Academy of Public Administration under the President of the Republic of Belarus

17, Moskovskaya str., Minsk, Belarus, 220089

Galich_lp@pac.by

SPIN-code: 7898-6606

KEY DIRECTIONS OF RETENTION AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF YOUNG STAFF: EXPERIENCE OF THE REPUBLIC OF BELARUS

The purpose of this article is to analyze practices established in government agencies and organizations of the Republic of Belarus in the area of retaining young workers. The article examines the main areas of strengthening human resources in government agencies and organizations. It is noted that key aspects of working with young people include the introduction of mentoring, providing conditions for the professional development of young people, and the existence of an effective system of material and non-material incentives. Based on an analysis of domestic experience in strengthening and developing human resources, it is shown that government agencies and other organizations conduct comprehensive and systematic work with young personnel, introduce digital tools, and utilize modern technologies for the selection, adaptation, assessment, and career advancement of young workers. It is noted that the Republic of Belarus has created and is steadily improving a corresponding regulatory framework governing specific issues of adaptation, professional development, and assessment of young workers, as well as human resources in general. Work is underway to provide material and non-material incentives for young people, contributing to the retention of workers in organizations and improving their professional performance. At the same time, there are problematic issues that require improvement of the regulatory framework governing issues of mentoring, professional development and employee assessment.

Keywords: human resources potential, youth, government agencies, government organizations, professional development, young specialists.

For citation: Galich L.P. [Key directions of retention and professional development of young staff: experience of the Republic of Belarus]. *Social'nye i gumanitarnye nauki: teoriya i praktika* [Social Sciences and Humanities: Theory and Practice], 2025, issue 3(14), pp. 65–71 (In Russian), <http://dx.doi.org/10.17072/2949-5601-2025-3-65-71>, EDN QGHCYC

В Республике Беларусь вопрос укрепления кадрового потенциала организаций является одним из значимых как в контексте поддержания кадровой безопасности, так и эффективного социально-экономического и политического развития белорусского государства. Формирование качественного кадрового состава среди молодежи возможно на основе эффективной системы подбора, расстановки кадров с учетом их квалификации, профессиональных и личностных качеств, совершенствования форм, методов оценки молодых кадров и результатов их деятельности, а также создания поддерживающей мотивационной среды и условий для работы и профессиональной карьеры молодых работников. Основными направлениями в сфере надлежащего кадрового обеспечения в этой связи выступают развитие системы адаптации кадров, в том числе наставничество, профессиональное развитие молодых работников.

В Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь отмечается, что происходящие в обществе изменения характера трудовых отношений приводят к различного рода рискам в сфере кадровой безопасности – отставанию темпов повышения профессиональных компетенций работников от современных требований рынка труда, росту дефицита квалифицированных кадров по наиболее значимым видам экономической деятельности, снижению мотивации к получению рабочих профессий, отсутствию четкой кадровой стратегии, обеспечивающей эффективное поступательное развитие кадрового потенциала, оттоку молодых кадров [5].

Во многих отраслях экономики существует запрос на удержание молодых специалистов. Так, на 1 января 2024 г. закрепление молодых специалистов в разных сферах составило: в образовании – 67,9%, в здравоохранении – 74%, в культуре – 39,1%, в спорте и туризме – 42%, в сельском хозяйстве – 42,5%, в жилищно-коммунальном хозяйстве – 29,2%, в лесном хозяйстве – 55%, в строительстве – 52%, в промышленности – 49,4% [6].

Актуализируется потребность в цифровизации кадровой работы, основанной на необходимости создания и использования соответствующих электронных платформ (ресурсов), что позволит осуществлять

кадровую работу на более качественном уровне за счет применения эффективных передовых технологий, а также способствовать обмену опытом на межведомственном и межорганизационном уровнях. Вместе с тем вопросам укрепления и развития кадрового потенциала уделяется внимание на самом высоком уровне. В стране создана и постепенно совершенствуется соответствующая нормативная правовая база, регламентирующая отдельные вопросы адаптации, профессионального развития и оценки работников, а также кадрового обеспечения в целом. Основополагающими нормативными правовыми актами, регулирующими работу с кадрами, являются:

- Указ Президента Республики Беларусь от 3 января 2024 года № 1 «О Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь» [5];
- Закон Республики Беларусь от 1 июня 2022 года № 175-3 «О государственной службе в Республике Беларусь» [7];
- Указ Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 года № 354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных организаций» [8];
- Указ Президента Республики Беларусь от 16 сентября 2019 года № 343 «О деятельности Академии управления при Президенте Республики Беларусь» [9];
- Указ Президента Республики Беларусь от 16 декабря 2022 года № 429 «О деятельности специальных фондов Президента Республики Беларусь» и «Положения о порядке формирования, ведения и использования банков данных одаренной и талантливой молодежи» [10];
- Закон Республики Беларусь от 07 декабря 2009 года № 65-3 «Об основах государственной молодежной политики» [11].

Среди основных нормативных правовых актов Республики Беларусь, регламентирующих вопросы профессионального развития работников, следует выделить:

- Кодекс Республики Беларусь об образовании [4];
- Трудовой кодекс Республики Беларусь [20];
- Указ Президента Республики Беларусь от 7 февраля 2006 года № 80 «О правилах приема лиц для получения высшего образования I ступени и среднего специального образования» [12];
- Указ Президента Республики Беларусь от 16 сентября 2019 года № 343 «О деятельности Академии управления при Президенте Республики Беларусь» [13];
- Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 15 июля 2011 года № 954 «Об отдельных вопросах дополнительного образования взрослых» [14];
- Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12 марта 2008 года № 379 «Об утверждении Положения о порядке осуществления повышения квалификации, стажировки и переподготовки работников и признании утратившими силу некоторых постановлений Правительства Республики Беларусь» [15].

На сегодняшний день в государственных органах и иных организациях Республики Беларусь постепенно складывается и реализуется система работы с молодыми кадрами. В деятельность кадровых служб внедряются цифровые инструменты, используются современные технологии отбора, адаптации, оценки и карьерного продвижения работников. Во исполнение комплекса мероприятий по реализации Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь на период до 2030 г. ведется работа по созданию автоматизированной информационной системы, обеспечивающей цифровизацию кадровой работы государственных органов. Разрабатываемый ресурс позволит консолидировать персональные данные кадров на единой платформе, оптимизировать каналы межведомственного взаимодействия, ускорить принятие кадровых решений, расширить возможности формирования кадровых резервов и постепенно уйти от бумажного производства, заменив его электронным [2]. Данная мера предпринята в связи с реализацией одной из приоритетных задач, связанной с цифровизацией кадровой работы в Республике Беларусь.

Анализ отечественного опыта укрепления и развития кадрового потенциала показал, что в государственных органах и иных организациях проводится комплексная систематическая работа с молодыми кадрами.

1. Принимаются локальные акты (решения), определяющие дополнительные меры по надлежащему кадровому обеспечению (в частности, по восполнению кадров, адаптации молодых специалистов, закреплению молодежи, предоставлению гарантий для молодых специалистов, профессиональному развитию молодых работников).
2. Создаются рабочие группы (комиссии), целью которых является проведение мониторинга кадровых перемещений молодых работников и контроль кадровых процессов в организациях. Мониторинг позволяет

определять потребность в кадрах, планировать подготовку, переподготовку и повышение квалификации молодых работников, распределение и перераспределение кадров, принимать решения о стимулировании и поощрении молодых специалистов и др.

Так, во исполнение решения Могилевского областного исполнительного комитета от 31 октября 2022 года № 54-25 «О дополнительных мерах по кадровому обеспечению государственных организаций», а также для осуществления мониторинга кадровых перемещений, в организациях созданы рабочие группы [18]. Основные задачи рабочих групп заключаются в следующем: на систематической основе собираются данные, характеризующие количественные и качественные параметры кадрового потенциала организаций; анализируется работа по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации молодых работников; изучаются коэффициенты и причины текучести молодых кадров; рассматриваются ситуации с заключением, продлением и расторжением трудовых договоров (контрактов).

3. Практикуется проведение выездных заседаний и семинаров для руководителей государственных органов и организаций, в том числе с участием представителей Администрации Президента Республики Беларусь, в целях обсуждения различных кадровых вопросов, а также подведения итогов контроля и мониторинга кадровых процессов. Данные мероприятия имеют широкое освещение в местных СМИ и на официальных сайтах государственных органов и организаций, что способствует обмену опытом, как в части достигнутых результатов, так и нерешенных проблемных вопросов. Так, в Витебском областном исполнительном комитете 20 декабря 2023 г. состоялось заседание, в ходе которого обсуждались следующие вопросы: демографические и миграционные факторы сокращения кадровых ресурсов (старение населения, выезд граждан в другие регионы и за пределы страны, отток молодых специалистов); актуальные кадровые проблемы, сложившиеся в различных отраслях экономики и социальной сферы; вопрос закрепляемости молодых кадров с высшим образованием в регионах страны; роль руководителя государственных органов и организаций в процессе подбора, расстановки, развития кадров; новые тенденции, факторы и трансформация подходов в работе с молодыми кадрами на современном этапе развития белорусского общества [21].

4. На базе государственных органов систематически проводятся обучающие семинары для работников кадровых служб для обмена опытом по эффективным практикам работы с молодыми работниками и специалистами. В качестве примера выступает проведенный 28 июня 2023 г. в Могилевском областном исполнительном комитете семинар-практикум «Кадровый потенциал как ресурс социально-экономического развития Могилевского района: состояние, тенденции, перспективы. Организация работы по закреплению молодых специалистов». Основные направления работы семинара: развитие профессиональных компетенций специалистов по работе с кадрами; эффективное формирование кадрового резерва; закрепление молодых специалистов в организациях Могилевской области [16].

5. Расширяется социальное партнерство. Сложившиеся практики социального партнерства в социально-трудовой сфере основаны на тесном взаимодействии правительства, организаций (выступающих в роли нанимателей) и профсоюзов. В рамках социального партнерства заключаются соответствующие соглашения, что обеспечивает единые стандарты трудовых отношений, социальные гарантии для молодых работников государственных организаций и предприятий, закрепляются меры стимулирования организаций, создающих условия для развития кадрового состава. 31 января 2025 г. подписано Генеральное соглашение между Правительством Республики Беларусь, республиканскими объединениями нанимателей и профсоюзов на 2025–2027 гг. [1]. В целях развития кадрового потенциала, в соответствии с Главой 4 «Развитие рынка труда и содействие занятости населения», предусмотрен пункт о стимулировании нанимателей при следующих условиях: наличие (создание) в организации собственной учебной базы (учебных центров); предоставление условий для получения работниками профильного профессионального образования; развитие в организации системы непрерывного профессионального обучения, подготовки и переподготовки кадров. Следует также отметить сотрудничество организаций сферы ЖКХ Могилевской области и областной организации Белорусского профсоюза работников местной промышленности и коммунально-бытовых предприятий, в процессе которого принято дополнительное соглашение, предусматривающее: создание здоровых и безопасных условий труда для работников организаций; эффективное использование имеющихся кадров и создание новых рабочих мест; формирование в трудовых коллективах здорового морально-психологического климата и благополучной рабочей обстановки; проведение мероприятий по закреплению на предприятиях сферы ЖКХ работников по востребованным профессиям и др. [19].

6. Организуются стажировки в государственных органах и организациях, проводимые как в целях обмена опытом, так и профессионального развития работников. Преимущества стажировок: приобретение

практического опыта профессиональной деятельности; изучение региональной специфики и особенностей организации работы в иных органах и организациях; изучение современных управленческих процессов и кадровых технологий; посещение стратегических объектов региона; ознакомление с практикой адаптации, обучения и оценки кадров и др. С 14 по 16 ноября 2023 г. председатели райисполкомов Витебской области проходили стажировку на базе государственных органов Могилевской области. Цель стажировки – приобретение практического опыта в сфере управленческих процессов, ознакомление с практикой обучения молодых кадров для отрасли АПК, повышение квалификации. В ходе стажировки на базе Могилевского районного исполнительного комитета состоялся круглый стол с обсуждением вопросов закрепляемости молодежи в организациях [17].

7. В целях оперативной и результативной адаптации молодых работников, а также их профессионального развития и интеграции в трудовой коллектив государственные органы и иные организации, поступательно внедряют институт наставничества. На сегодняшний момент многим работникам, особенно молодым специалистам, становится все труднее обрабатывать возросший объем информации, эффективно работать с большими данными, находить правильный путь обучения и профессионального развития, выбирать оптимальные стратегические ориентиры и реализовывать свой индивидуальный профессиональный потенциал. Молодые работники испытывают недостаток знаний в сфере законодательства и особенностей деятельности государственного органа и организации. В связи с этим они нуждаются в дополнительном сопровождении опытным работником, а также в подготовке в условиях социальной и профессиональной адаптации, приближенной к особенностям трудового регламента в государственном органе (организации). Наставничество позволяет обеспечить преемственность и передачу опыта профессиональной деятельности, способствует приобщению работников к корпоративной культуре, а также ускоряет процессы адаптации к профессиональной среде. Таким образом, адаптация работников является составной частью укрепления кадрового потенциала.

В научной литературе отечественными учеными наставничество рассматривается в качестве процесса приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде, инструмента совершенствования деловых и личностных качеств работника [3]. Наставничество как адаптационная технология включает подготовку работника, его обучение и вхождение в рабочую среду организации. Основной целью профессиональной адаптации является создание условий для успешной интеграции новых работников в трудовой коллектив и повышение эффективности их работы путем оперативного развития недостающих компетенций и роста их профессионального уровня. Решение данной задачи возможно через обеспечение обучения непосредственно на рабочем месте, поддержку сотрудников, а также организацию системы контроля и оценки их деятельности.

В научных источниках отмечается, что в организациях реализуются чаще всего следующие виды профессиональной адаптации: первичная адаптация (связана с вхождением в должность молодых работников, не имеющих опыта трудовой деятельности. Данная категория работников нуждается в особом внимании со стороны руководства организации и коллег, которые обеспечивают создание необходимых условий для приобщения к профессиональной среде, овладения профессией, оперативного включения в профессиональную деятельность); вторичная адаптация (происходит в случае перехода работника, имеющего опыт профессиональной деятельности, на новое рабочее место или изменения условий труда, предполагающее изменение сферы, объекта или предмета трудовой деятельности); реадаптация (представляет собой процесс привыкания и освоения работником новой организационной роли на более низком или более высоком уровне организационной иерархии, что может быть связано с понижением или повышением должностного статуса работника). Лица, в отношении которых может устанавливаться наставничество: молодые специалисты, впервые вступившие в профессиональную деятельность (традиционное прямое наставничество); опытные работники, которые испытывают потребность в дополнительных знаниях и компетенциях (обратное реверсивное наставничество); равные с точки зрения возраста и опыта работники, взаимоотношения которых основываются на принципе взаимного дополнения, в ходе выполнения общей работы (горизонтальное комплементарное наставничество).

В Республике Беларусь практическая значимость наставничества признается на самом высоком уровне, о чем свидетельствует планирование внесения изменений и дополнений в Трудовой кодекс. Министром труда и социальной защиты Республики Беларусь Н.В. Павлюченко было отмечено, что на сегодняшний день существует потребность в закреплении института наставничества в Трудовом кодексе, поскольку данная форма работы с молодыми специалистами не регулируется законом, что вынуждает государственные органы и

организации в частном порядке решать вопрос, прописывая его в локальных правовых документах. По словам Н.В. Павлюченко, «сегодня, в связи с необходимостью закрепления молодых кадров, их адаптации, изучения корпоративной культуры, эта тема приобретает особую актуальность. В настоящее время законодательством не урегулированы вопросы применения данной формы работы с молодыми специалистами. Соответственно наниматели решают эти вопросы в рамках своих локальных правовых актов. Поэтому назрела необходимость закрепить институт наставничества в Трудовом кодексе» [19].

Внимания заслуживает опыт работы с молодыми кадрами, сложившийся в нефтехимической отрасли Республики Беларусь. В отдельных организациях концерна «Белнефтехим» применяются современные практики управления кадрами. Для молодых специалистов организуются стажировки под руководством опытных высококвалифицированных коллег в целях полного освоения особенностей производства и оперативной адаптации в коллективах.

В организациях создаются советы молодых специалистов [21]. Осуществляется материальное и нематериальное стимулирование работников:

- для закрепления иногородних молодых специалистов, приглашенных на работу в организацию, предоставляется жилье;
- выдается беспрецентный заем для приобретения товаров первой необходимости;
- молодым специалистам, получившим особо дефицитные для организаций специальности, выплачивается единовременная материальная помощь;
- молодые специалисты вовлекаются в общественную работу через советы молодых работников;
- для наиболее подготовленных и перспективных молодых специалистов предусмотрено включение в резерв кадров для выдвижения на руководящие должности.

Расширяется применение внутриорганизационных практик развития работников, основанных на тесном социальном партнерстве организаций со сферой образования. Примером является взаимодействие нефтехимических предприятий с кафедрами УО «Могилевский государственный университет продовольствия», которое является основным высшим учебным заведением по подготовке специалистов для отрасли. В ОАО «Могилевхимволокно» открыты филиалы кафедр «Химическая технология высокомолекулярных соединений» и «Автоматизация технологических процессов и производств». Существенный эффект в повышении качества подготовки специалистов обеспечивается тем, что учебный процесс реализуется в том числе на базе реально действующего производства.

Таким образом, в Республике Беларусь в сфере кадровой политики в отношении молодежи проводится целенаправленная и систематическая работа. Сформирована комплексная государственная стратегия интеграции молодежи в профессиональную деятельность государственных органов и организаций. Молодежная политика в стране базируется на системе традиционных ценностей, учитывающихся в ходе определения направлений профессиональной мотивации молодых работников. В качестве перспективных направлений следует рассматривать учет современных трендов: роста индивидуализма, запроса на баланс работы и личной жизни и стремления к профессиональному развитию молодежи.

Библиографический список

1. Генеральное соглашение между Правительством Республики Беларусь, республиканскими объединениями нанимателей и профсоюзов на 2025-2027 годы // ЭТАЛОН: информ.-поисковая система. URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=z02500001&ysclid=mhk9yymhgh451674686> (дата обращения: 10.04.2025).
2. Информресурс об управлеченческих кадрах и госслужащих заработает в Беларуси к 2027 году // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://lizno.vitebsk-region.gov.by/news/novosti-regiona/na-zasedanii-vitebskogo-blispolkoma-rassmotreli-vopros-o-dopolnitelnyih-merah-po-kadrovomu-obespecheniyu-gosudarstvennyih-organizatsiy/> (дата обращения: 18.04.2025).
3. Кадровый вопрос // Вестник Белнефтехима. 2024. URL: <https://belchemoil.by/news/analitika/kadrovyj-vopros> (дата обращения: 03.05.2025).
4. Кодекс Республики Беларусь об образовании // ЭТАЛОН: информ.-поисковая система. URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=Hk1100243&ysclid=mhk9zodu1e66574254> (дата обращения: 10.04.2025).
5. На заседании Витебского облисполкома рассмотрели вопрос «О дополнительных мерах по кадровому обеспечению государственных организаций» // URL: <https://lizno.vitebsk-region.gov.by/news/novosti-regiona/na-zasedanii-vitebskogo-oblispolkoma-rassmotreli-vopros-o-dopolnitelnyih-merah-po-kadrovomu-obespecheniyu-gosudarstvennyih-organizatsiy/> (дата обращения: 15.04.2025).

6. О Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь от 3 января 2024 г. № 1 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P32400001> (дата обращения: 15.04.2025).
7. Bvod.by/index.php: Офиц. сайт КПУП «Брестводоканал» // Социальная поддержка и создание условий для профессионального становления молодых специалистов. URL: <https://www.bvod.by/index.php> (дата обращения: 03.05.2025).
8. О государственной службе: Закон Республики Беларусь от 01.06.2022 № 175-3 // Национальный правовой Интернет-портал. URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=H12200175> (дата обращения: 29.04.2025).
9. О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных организаций: Указ Президента Респ. Беларусь от 26 июля 2004 г. № 354 // СПС Консультант Плюс.
10. О деятельности Академии управления при Президенте Республики Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь от 16 сент. 2019 г. № 343 // СПС Консультант Плюс.
11. О деятельности специальных фондов Президента Республики Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь от 16 дек. 2022 г. № 429 // СПС Консультант Плюс.
12. Об основах государственной молодежной политики: Закон Респ. Беларусь от 07 дек. 2009 г. № 65-3 // ЭТАЛОН: информ.-поисковая система. URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=H10900065&ysclid=mhka06bee5430207107> (дата обращения: 10.04.2025).
13. О правилах приема лиц для получения высшего образования I ступени и среднего специального образования: Указ Президента Респ. Беларусь от 7 февр. 2006 г. № 80 // ЭТАЛОН: информ.-поисковая система. URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=P30600080&ysclid=mhka0kumv653317825> (дата обращения: 10.04.2025).
14. О деятельности Академии управления при Президенте Республики Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь от 16 сент. 2019 г. № 343 // СПС Консультант Плюс.
15. Об отдельных вопросах дополнительного образования взрослых: Постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 15 июля 2011 г. № 954 // ЭТАЛОН: информ.-поисковая система. URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=C21100954&ysclid=mhka113w9996279255> (дата обращения: 10.04.2025).
16. Об утверждении Положения о порядке осуществления повышения квалификации, стажировки и переподготовки работников и признании утратившими силу некоторых постановлений Правительства Респ. Беларусь: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12 марта 2008 г. № 379 // Национальный правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=C20800379> (дата обращения: 12.05.2025).
17. Областной семинар-практикум по вопросам реализации кадровой политики прошел в Могилевском районе // Приднепровская Нива. URL: <https://www.pniva.by/2023/06/oblastnoj-seminar-praktikum-po-voprosam-realizacii-kadrovoj-politiki-proshel-v-mogilevskom-rajone/> (дата обращения: 28.06.2023).
18. Орлова А. Председатели райисполкомов Витебской области прошли стажировку на базе Могилевского района // Приднепровская Нива. URL: <https://www.pniva.by/2023/11/predsedateli-rajispolkomov-vitebskoj-oblasti-proshli-stazhirovku-na-baze-mogilevskogo-rajona/> (дата обращения: 15.11.2023).
19. Наталья Павлюченко: «В стране созданы все условия для трудоустройства» // Федерация профсоюзов Беларусь [сайт]. URL: <https://1prof.by/news/v-strane/nataliya-pavlyuchenko-v-strane-sozdany-vse-usloviya-dlya-trudoustrojstva/?ysclid=mhk7xb51yk72835120> (дата обращения 11.04.2025)
20. Ревяко Е. Кадровая политика – тема номер один в социально-экономическом развитии района // Приднепровская Нива. URL: <https://www.pniva.by/2023/09/oleg-chikida-kadrovaya-politika-tema-nomer-odin-v-socialno-ekonomicheskem-razvitiu-rajona/> (дата обращения: 03.09.2023).
21. Соглашение между управлением жилищно-коммунального хозяйства Могилевского областного исполнительного комитета и Могилевской областной организацией Белорусского профсоюза работников местной промышленности и коммунально-бытовых предприятий на 2021–2023 годы // URL: <http://mogilev-kbp.by/wp-content/uploads/2020/12/SOGLASHENIE-mezhdu-UZHKK-Mogilyovskogo-oblispolkoma-i-oblastnoj-organizatsiej-profsoyuza-na-2021-2023-KNIZHKOJ-bez-podpisej-vnizu-Zerkalnye-polya.pdf> (дата обращения: 05.05.2025).
22. Трудовой кодекс Респ. Беларусь от 26 июля 1999 г. № 296-3 // ЭТАЛОН: информ.-поисковая система. URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=hk9900296&ysclid=mhk83yw0nf75151568> (дата обращения: 10.04.2025).