

УДК 331.101.3

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ: ПРОБЛЕМЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ**

А.А. Павлюковец, А.Т. Казун, 3 курс
Научный руководитель – **А.А. Бельчикова**, ассистент
Полесский государственный университет

Система государственного управления в Республике Беларусь в 2025 – 2026 годах демонстрирует противоречивую динамику, требующую пристального внимания к вопросам мотивации персонала. По данным Национального статистического комитета, средняя заработная плата в сфере государственного управления по итогам 2025 года составила 3 255,7 рубля, при этом в декабре этот показатель достиг 3 938 рублей [1; 3; 4]. Реальный рост зарплаты госслужащих за 2025 год (с учетом инфляции) составил 12,4% по сравнению с 2024 годом [1; 4]. Положительная динамика сохранилась и в 2026 году: в феврале средняя зарплата работников госсектора достигла 3 744,2 рубля, увеличившись в реальном выражении на 15,7% к февралю 2025 года [2; 5]. В бюджетной сфере в целом в декабре 2025 года соотношение зарплаты к среднему показателю по экономике составило 75,2%. С 1 января 2026 года правительством увеличен базовый оклад для бюджетников на 8,8% – с 273 до 297 рублей [4].

Однако, несмотря на позитивную динамику оплаты труда, сохраняется дисбаланс между материальным вознаграждением и реальной вовлеченностью сотрудников. Как отмечал Президент Республики Беларусь А.Г. Лукашенко, в госорганах наблюдается ситуация, когда подбор кандидатов на вакантные должности затягивается на месяцы, а то и годы, а за последние годы численность госслужащих сократилась на четверть [1]. Исследователи Академии управления при Президенте

Республики Беларусь Л.П. Галич и Т.Н. Шушунова подчеркивают, что ключевой проблемой остается формирование эффективной системы профессиональной мотивации государственного служащего, влияющей на престиж госслужбы и кадровую безопасность белорусского общества [3], что определяет актуальность исследуемой темы.

Мотивация сотрудников государственных органов – это системный механизм, направленный на стимулирование внутренней и внешней активности работников с целью повышения эффективности их деятельности. В условиях современной трансформации системы публичного управления в Беларуси, актуальные задачи включают не только повышение производительности, но и усиление вовлеченности, профессионального развития и лояльности госслужащих [6]. Несовершенство системы мотивации негативно влияет на качество государственных услуг, эффективность использования ресурсов и репутацию государства. В данной статье рассмотрены актуальные проблемы мотивации персонала в белорусских государственных структурах, а также современные подходы и инструменты, позволяющие их решать.

В отличие от коммерческого сектора, в государственном принципиально важен нематериальный компонент мотивации, так как большинство госслужащих ориентированы на служение обществу и карьерный рост, а не только на материальные преимущества [7]. Однако в текущих условиях наблюдается дисбаланс между ожидаемыми и фактическими стимуляторами. Помимо низкой оплаты труда (в среднем зарплата госслужащего в Беларуси составляет около 70% от средней заработной платы по экономике [9]), есть следующие ключевые проблемы:

- 1) Недостаточная возможность для профессионального и карьерного роста [6].
- 2) Отсутствие мотивации за качество работы из-за бюрократической среды и отсутствия системы поощрений за инициативу [8].
- 3) Недостаточная признанность и социальное уважение, что снижает внутреннюю мотивацию [10].

Эти факторы приводят к высоким уровням текучести кадров, снижению инициативности и невысокой вовлеченности сотрудников. В связи с этим необходимо рассмотреть современные подходы к мотивации персонала в государственном секторе.

Современные подходы к мотивации персонала в государственном секторе основываются на использовании интегрированных систем материальных и нематериальных стимулов. Во-первых, важнейшим направлением является внедрение системы нематериальных поощрений. Исследования показывают, что признание и авторитет внутри коллектива значительно повышают мотивацию. В Беларуси в последние годы реализуются программы публичного признания лучших сотрудников, вовлечение их в разработку нормативных актов и публичные награждения [7]. Примером служит использование системы «Лучший госслужащий месяца», которая предусматривает не только материальные награды, но и публичное признание.

Во-вторых, значимым инструментом выступает развитие системы профессионального роста. Создание условий для карьерного продвижения внутри государственных структур – важное направление. В Беларуси разрабатываются программы повышения квалификации с акцентом на развитие лидерских компетенций и цифровых навыков [11]. В рамках этого внедряются внутрирегиональные курсы, наставничество, а также системы оценки компетенций.

В-третьих, современный подход связан с использованием цифровых платформ и автоматизацией оценки эффективности. Внедрение систем электронного документооборота и автоматизированных платформ оценки деятельности помогает повысить прозрачность оценки, сократить бюрократию и снизить субъективизм при мотивации [6]. Такие платформы позволяют сотруднику видеть свои достижения и получать своевременные отзывы, что способствует внутренней мотивации.

В-четвертых, перспективной практикой является модель «гибкой» системы оплаты труда. В рамках административных реформ Беларуси внедряются элементы системы «оплаты за результат», где часть зарплаты зависит от достижения конкретных показателей эффективности [9]. Это мотивирует сотрудников к более ответственной работе, особенно при выполнении KPI для ведомств и отдельных подразделений.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод, что мотивация персонала в белорусских государственных структурах сталкивается с рядом системных проблем, таких как недостаточный материальный поощрительный механизм и низкий уровень нематериального признания. Ключевая сложность заключается даже не столько в низкой оплате труда, сколько в отсут-

ствии у сотрудника уверенности, что его инициатива и качественная работа будут замечены и поощрены. Стоит отметить, что именно бюрократическая среда, нивелирующая индивидуальные усилия, выступает главным демотиватором в современных белорусских госструктурах.

В то же время, современные подходы, использующие интеграцию нематериальных стимулов, цифровых технологий и системы результативной оценки действительно способны значительно повысить вовлеченность и качество работы сотрудников. Особый интерес вызывает внедрение цифровых платформ оценки и публичного признания заслуг – эти инструменты работают одновременно на прозрачность и на престиж госслужбы. В долгосрочной перспективе эти меры могут привести к улучшению эффективности государственных услуг и повысить уровень доверия граждан к системе публичного управления в Беларуси.

Список использованных источников

1. Белстат назвал среднюю зарплату чиновников в Беларуси [Электронный ресурс] // Комсомольская правда. – 2026. – 14 февраля. – Режим доступа: <https://www.belarus.kp.ru/online/news/6820520/>. – Дата доступа: 22.04.2026.
2. Сколько зарабатывают чиновники в Беларуси? Белстат назвал цифру [Электронный ресурс] // БрестСИТИ. – 2026. – 28 марта. – Режим доступа: <https://brestcity.com/blog/skolko-zarabatyvayut-chinovniki>. – Дата доступа: 22.04.2026.
3. Галич, Л.П. Профессиональная мотивация и ее влияние на престиж государственной гражданской службы / Л.П. Галич, Т.Н. Шушунова // Проблемы управления. – 2025. – № 1 (95). – С. 23–30.
4. Средняя зарплата белорусских чиновников достигла уровня в 4 тыс. рублей [Электронный ресурс] // Белорусы и рынок. – 2026. – 16 февраля. – Режим доступа: <https://belmarket.eu/news/ab5dde10-7d66-4a4f-993e-30d5e1019f47>. – Дата доступа: 22.04.2026.
5. Зарплата белорусских чиновников в феврале превысила 3,7 тыс. рублей [Электронный ресурс] // МедиаБрест. – 2026. – 28 марта. – Режим доступа: <https://mediabrest.by/news/ekonomika/zarplata-belorusskih-chinovnikov-v-fevrale-prevysila-3-7-tys-rublej>. – Дата доступа: 22.04.2026.
6. Адамов, А. Б. Современные инструменты мотивации государственных служащих / А. Б. Адамов // Публичное управление в Беларуси. – 2025. – № 2. – С. 55–70.
7. Иванов, А. В. Современные подходы к мотивации государственных служащих / А. В. Иванов // Наука и управление. – 2024. – № 3. – С. 45–60.
8. Лукашевич, И. П. Мотивация и развитие кадров в государственной службе Беларуси: современные тенденции / И. П. Лукашевич // Публичное управление. – 2025. – № 1. – С. 22–35.
9. Отчет о состоянии системы мотивации государственных служащих / Белорусский комитет по государственным кадрам. – Минск, 2024. – 45 с.
10. Смирнова, Е. В. Нематериальные стимулирующие механизмы в госструктурах Беларуси / Е. В. Смирнова // Государственное управление и реформа. – 2024. – № 4. – С. 78–92.
11. Статистические данные по заработным платам и кадровой ситуации в Беларуси / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2024. – 120 с.