

Вертакова Юлия Владимировна
Российский государственный гуманитарный университет

Мотивация и удержание персонала в некоммерческих организациях

Аннотация. В настоящей работе рассматриваются факторы мотивации и удержания персонала в некоммерческих организациях (НКО). На основе систематического обзора литературы, эмпирического анализа (опросов и интервью с представителями НКО в России) а также статистических данных о текучести кадров, авторы определили ключевые драйверы и барьеры, влияющие на привлечение и сохранение сотрудников. Результаты показывают, что мотивация в НКО складывается из сочетания внешних (финансовых и материальных стимулов) и внутренних (значимость работы, возможности развития, корпоративная культура) факторов. Удержание персонала оказывается более устойчивым, когда организации инвестируют в программы профессионального роста, гибкие графики, а также в создание среды, способствующей личному развитию и социальной ответственности.

Ключевые слова: мотивация, удержание персонала, НКО, текучесть кадров, корпоративная культура, профессиональное развитие, гибкий график, социальная ответственность.

Vertakova Yulia Vladimirovna
Russian State University for the Humanities

Motivation and retention of staff in non-profit organizations

Abstract. This paper examines the factors affecting employee motivation and retention in non-profit organizations (NPOs). Using a systematic literature review, empirical analysis (surveys and interviews with NPO representatives in Russia), and statistical data on employee turnover, the authors identified key drivers and barriers affecting employee attraction and retention. The results demonstrate that motivation in NPOs is a combination of extrinsic (financial and material incentives) and intrinsic (meaningfulness of work, development opportunities, corporate culture) factors. Employee retention is more sustainable when organizations invest in professional development programs, flexible schedules, and an environment conducive to personal development and social responsibility.

Keywords: motivation, employee retention, NPOs, employee turnover, corporate culture, professional development, flexible schedules, social responsibility.

Некоммерческие организации (НКО) играют важную роль в современном обществе, предоставляя услуги, связанные с образованием, здравоохранением, культурой, экологией и социальной защитой. Успешность деятельности НКО зависит от качества и эффективности работы персонала. Однако некоммерческие организации часто сталкиваются с проблемой высокой текучести сотрудников, которая приводит к потере знаний, снижению уровня качества услуг и увеличению затрат на поиск и обучение новых кадров.

Актуальность темы мотивации и удержания персонала и исследование мотивов, побуждающих сотрудников работать с полной отдачей сил в интересах организации, обусловлена тем, что постоянство кадров позволяет повысить общую результативность хозяйственной деятельности: «высокий уровень мотивации персонала – важнейшее условие достижения целей организации» [1].

Мотивация и удержание персонала являются ключевыми аспектами управления человеческими ресурсами. В академической литературе существует множество теорий мотивации (например, теория потребностей Маслоу, теория двух факторов Фрейдера, теория справедливости), однако их применение в контексте деятельности некоммерческих организаций имеет особенности, связанные с ограниченными финансовыми ресурсами и уникальной миссией организаций.

Целью настоящего исследования является выявление и систематизация факторов, влияющих на мотивацию и удержание персонала в НКО, а также разработка практических рекомендаций для их улучшения.

Существует широкий спектр подходов к мотивации трудовой деятельности персонала, среди которых сочетание материальных и нематериальных стимулов считается наиболее актуальным и перспективным с точки зрения большинства исследователей. Однако в практике некоммерческих организаций возникает особая проблема: как обеспечить эффективную мотивацию сотрудников, учитывая их социально-ориентированную, а не прибыльно-ориентированную, природу. Российское законодательство отражает эту специфику в статье 2 пункта 2 ФЗ N 7-ФЗ указывая, что такие организации создаются не для получения прибыли, а для реализации общественно-значимых целей, что подразумевает приоритетность нематериальных мотивационных механизмов: «Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ» [2].

Динамика сборов социально-ориентированных некоммерческих организаций за период 2020-2024 годы приведена на рис. 1:

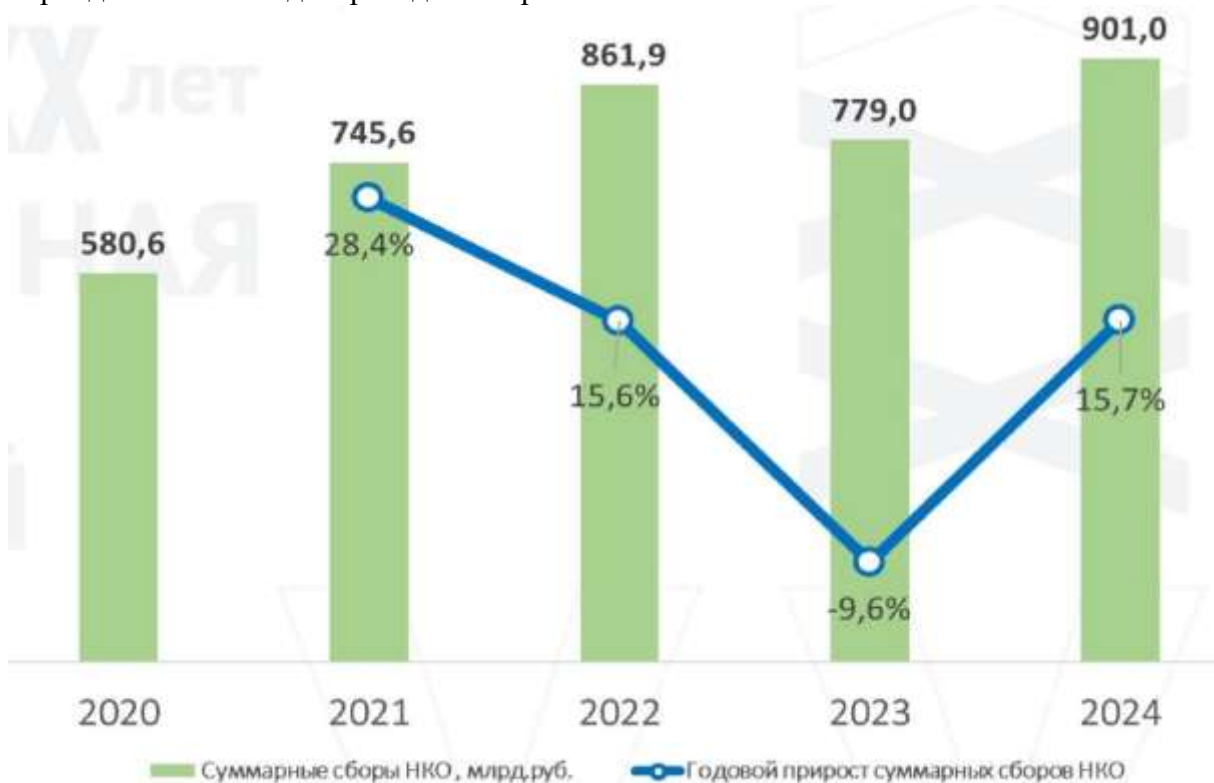


Рисунок 1. Сборы НКО, 2020-2024 гг., млрд. руб. [3]

Суммарные сборы НКО выросли на 15,7%; в 2024 году их оборот составил 901 млрд. рублей, а годом ранее – 779 млрд. рублей.

В соответствии с российским законодательством НКО могут вести предпринимательскую деятельность, но только в том случае, если это служит достижению их целевых задач. При этом прибыль, возникающая от такой деятельности, не выступает источником премирования персонала, а направляется на социально-значимые цели, снижая эффективность предпринимательских усилий. В результате наблюдается «переключение» внимания с внутренних источников финансирования (предпринимательство, членство, собственные ресурсы) на внешние (гранты, субсидии, благотворительные взносы), ослабляя финансовую устойчивость НКО и повышая их зависимость от спонсоров и грантодателей. Объем выручки социально-ориентированных некоммерческих организаций за период 2020-2024 годы приведена на рис. 2:



Рисунок 2. Выручка НКО, 2020-2024 гг., млрд. руб. [3]

Суммарная выручка НКО выросла на 5,6%; в 2024 году она составила 185,4 млрд. рублей, а в 2023 году – 175,6 млрд. рублей.

Для компенсации относительно низкой денежной оплаты труда в практике НКО применяются гибкие графики, свобода творчества, возможности повышения квалификации и доступ к современному оборудованию. Однако учитывая ограниченность экономических стимулов, эффективность труда работников, стремящихся к общественно значимым задачам, достигается преимущественно через социально-психологические методы мотивации. Необходимо усилить применение специфических форм организации и стимулирования труда, ориентированных на внутренние мотивационные факторы, чтобы поддерживать устойчивую и продуктивную деятельность персонала в некоммерческом секторе.

По данным Росстата за 2024 год численность работников в секторе социально ориентированных некоммерческих организаций (СОНКО) в России превысила

544 тыс. человек [4]. При этом сектор активно привлекает добровольцев: их число достигло более 4,8 млн. человек, показав рост на 900 тыс. за год (рис. 3):

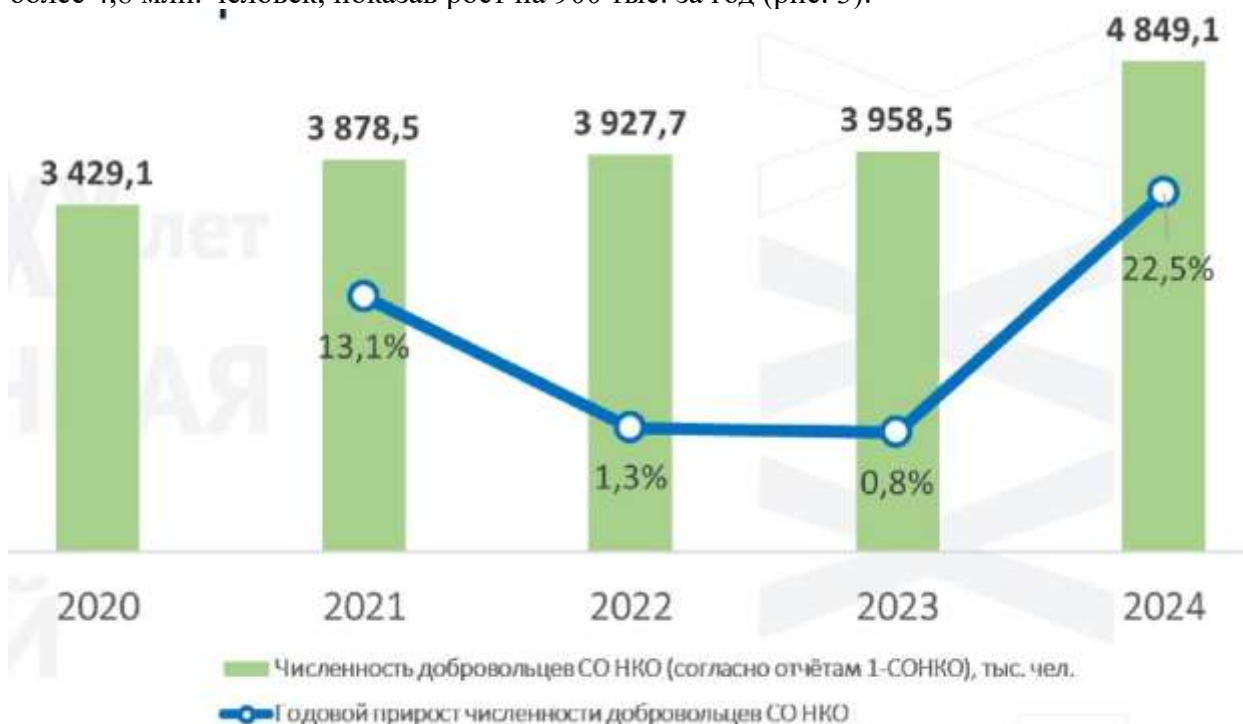


Рисунок 3. Численность добровольцев НКО, 2020-2024 гг., тыс. чел. [3]

В российском законодательстве и практике НКО термины «волонтёр» и «доброволец» являются равнозначными понятиями, обозначающими человека, безвозмездно выполняющего общественно полезную работу. Оба понятия подразумевают добровольность, личное участие, отсутствие оплаты труда, возможную компенсацию расходов и социальную направленность. Численность волонтёров выросла на 17,2%; в 2024 году их привлечено 1,5 млн. человек (рис. 4):

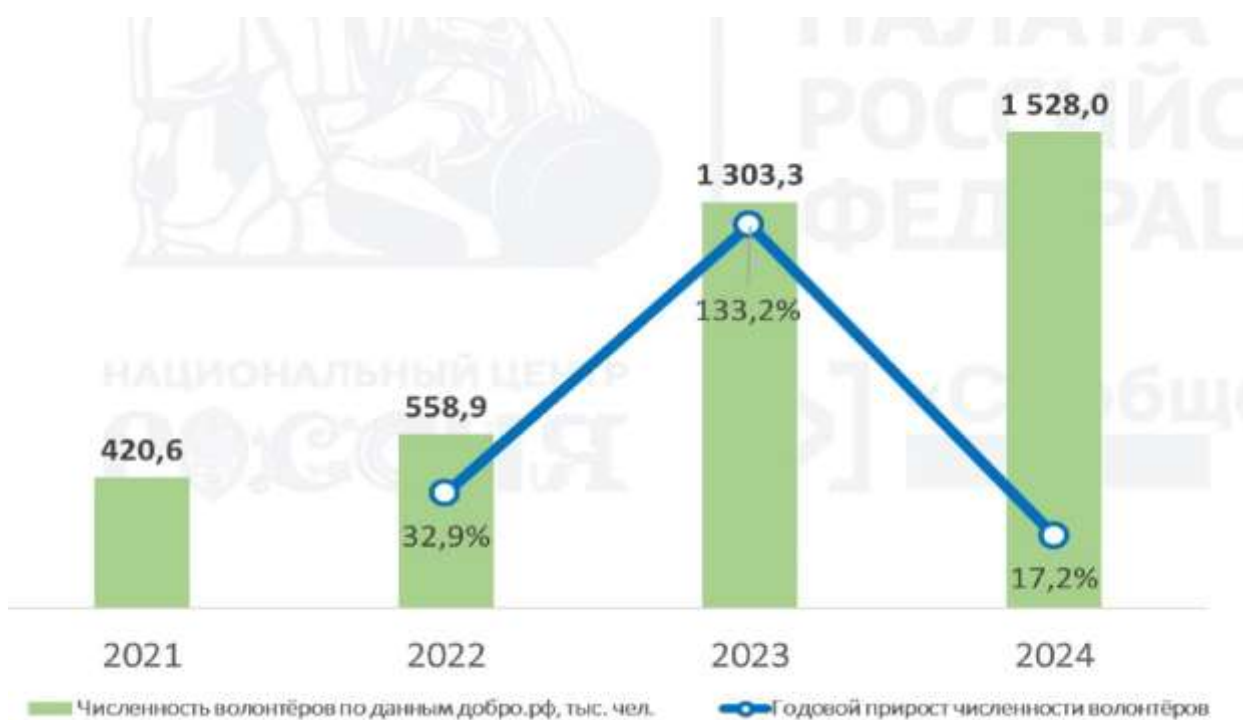


Рисунок 4. Численность волонтёров НКО, 2020-2024 гг., тыс. чел. [3]

Рассмотрим мотивационную структуру персонала в российских НКО. Объектом исследования являются некоммерческие организации, зарегистрированные в России и осуществляющие деятельность в областях образования, здравоохранения, культуры и социальной защиты. В выборку включены 30 НКО, представленных в разных регионах страны (Северный, Южный, Восточный, Западный), с различными масштабами и финансированием. Субъектами исследования являются сотрудники НКО, работающие на полной ставке и в неполный рабочий день, а также руководители, отвечающие за управление персоналом.

Автором был разработан структурированный анкетный набор, включающий шкалы мотивации (внутренние и внешние стимулы), удовлетворенности работой, уровень текучести и факторы удержания. Опрос был проведен среди 1 200 сотрудников НКО (примерно 40 % от общего числа сотрудников в выборке). Были проведены глубинные интервью с 30 руководителями НКО, а также с 60 сотрудниками (по 2-3 интервью на каждую организацию). Интервью проводились в формате полуструктурированного диалога, направленного на выявление конкретных практик мотивации и удержания. В ходе исследования были изучены внутренние политики НКО, связанные с оплатой труда, бонусами, программами обучения и карьерного роста, а также отчеты о текучести кадров за последние 5 лет.

Использовались методы описательной статистики, корреляционного анализа и регрессионного моделирования для выявления взаимосвязей между факторами мотивации и удержания. Применялись методы тематического анализа для идентификации ключевых тем и паттернов в интервью.

Размер выборки: 30 НКО, 1 200 сотрудников, 30 руководителей. Профиль сотрудников: 55 % женщин, 45 % мужчин; средний возраст – 35 лет; средний стаж работы – 4,2 года.

Анализ показал, что 70 % рассматриваемых НКО получают финансирование в виде грантов и пожертвований, 30 % – обеспечиваются за счёт государственных средств.

Рассмотрим мотивационные факторы:

- внешние стимулы: 68 % сотрудников считают, что размер заработной платы и наличие материальных бенефитов (премии, компенсационные выплаты) являются важными мотивирующими элементами. Однако 42 % отмечают, что уровень оплаты труда в НКО не соответствует рыночным нормам;

- внутренние стимулы: 82 % сотрудников указывают на значимость выполняемой работы, возможность влиять на общественные процессы и личностный рост, выдвигая эти факторы в качестве мотивирующих;

- корпоративная культура: 74 % сотрудников оценивают атмосферу в коллективе как «поддерживающую» и «поощряющую», повышая их приверженность организации.

Рассмотрим факторы удержания:

- профессиональное развитие: 65 % сотрудников считают, что наличие программ обучения и повышения квалификации способствует их удержанию;

- гибкий график: 58 % сотрудников отмечают, что возможность гибкого рабочего времени (удалённая работа, гибкий график) повышает их удовлетворенность и снижает вероятность увольнения;

- социальная ответственность: 70 % сотрудников чувствуют, что работа в НКО дает им возможность вносить вклад в решение социальных проблем, выступая сильным удерживающим фактором.

В рамках настоящего исследования остановимся и на общем уровне текучести кадров: за последние 5 лет средняя текучесть составила 22 % в год.

Влияние мотивации на текучесть: в регрессионном моделировании коэффициент влияния внешних стимулов на текучесть был отрицательным ($\beta = -0,35$, $p < 0,01$), что указывает на снижение текучести при повышении уровня внешних мотиваций.

Внутренние мотивации: коэффициент влияния внутренних мотиваций на текучесть был более сильным ($\beta = -0,48$, $p < 0,001$).

Результаты исследования показали наличие нерешённых вопросов:

1) проблемы финансирования: большинство руководителей отмечают, что ограниченные бюджетные ресурсы затрудняют повышение зарплаты и предоставление бонусов;

2) влияние гибких форм работы: 80 % руководителей уже внедрили гибкие графики, однако их эффективность варьируется в зависимости от специфики работы;

3) важность корпоративных ценностей: сотрудники высоко оценивают миссию и ценности НКО, что усиливает их приверженность, даже при низком уровне материальных стимулов.

Следовательно, результаты исследования подтверждают, что мотивация в НКО является многомерным явлением, когда внешние и внутренние стимулы взаимодействуют. Внутренние мотивации (значимость работы, возможность влиять на общественные процессы) имеют более сильное влияние на удержание персонала, чем внешние, однако их сочетание приводит к более устойчивой приверженности.

В заключение отметим, что некоммерческий сектор отличается от традиционных работодателей тем, что его участники не ощущают себя «винтиками» в общей системе, а действуют скорее автономно. В НКО приходят, чтобы менять сложившееся положение дел и выполнять социально важные задачи, получая высокую степень свободы и «работу со смыслом», которые в свою очередь становятся ключевыми факторами привлекательности НКО для потенциальных сотрудников. В регионах с ограниченным выбором трудоустройства НКО способны конкурировать с другими секторами экономики, поскольку низкие зарплаты, финансовая нестабильность и неопределенность карьерного роста не являются уникальными особенностями НКО, а характерны для многих предприятий.

Мотивация в НКО основана на амбициях улучшения социальной среды, а также на миссии и ценностях организации. Миссия выступает мощным мотиватором и одновременно фильтром при формировании коллектива, объединённого общими целями. Важную роль в системе мотивации и удержания персонала играет возможность постоянного дополнительного обучения, широкая сфера потенциальной деятельности и разнообразие проектов, способствуя развитию профессиональных навыков и удовлетворению потребности в самореализации [5].

Список источников

1. Бондаренко В.В., Назарова А.А. Влияние мотивационной структуры и ценностных ориентаций на результативность трудовой деятельности персонала в некоммерческих организациях // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки, 2009. – № 4. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-motivatsionnoy-struktury-i-tsennostnyh-orientatsiy-na-rezultativnost-trudovoy-deyatelnosti-personala-v-nekommercheskih> (дата обращения: 01.03.2026).

2. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 20.02.2026) «О некоммерческих организациях». [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 01.03.2026).

3. Результаты специального проекта Общественной палаты Российской Федерации в партнёрстве с рейтинговым агентством «РАЭК-Аналитика» [Электронный ресурс] – URL: https://raex-rr.com/files/analytics/Region-NKO_2025_brochure.pdf (дата обращения: 28.02.2026).

4. Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс] – URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/kolichestvo_sonko_v_2024_godu_prevysilo_133_ty_syach_organizaciy.html (дата обращения: 28.02.2026).

5. Профессиональная идентичность и мотивация работы в НКО Часть 1. Аналитический отчет по результатам анализа интервью с сотрудниками и руководителями НКО [Электронный ресурс] – URL: https://asi.org.ru/wp-content/uploads/2022/11/professionalnaya_identichnost_i_motivacziya_raboty_v_nko.pdf (дата обращения: 28.02.2026).

Сведения об авторе

Вертакова Юлия Владимировна, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, г. Москва, Россия

Information about the author

Vertakova Yulia Vladimirovna, Doctor of Economics, Professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia