

ТЕМА 3.2. Мотивирование волонтеров и сотрудников социально ориентированных НКО

Когда речь заходит о работе с волонтерами и сотрудниками некоммерческих организаций, один из самых частых и одновременно самых поверхностных вопросов звучит так: «Как их мотивировать?». За этим вопросом обычно скрывается ожидание, что существует некий универсальный инструмент — система поощрений, бонусов или мероприятий — который позволит удержать людей в организации и повысить их активность.

Однако в реальной практике мотивация в некоммерческом секторе устроена значительно сложнее. Здесь невозможно опереться только на привычные управленческие инструменты, характерные для бизнеса или государственной службы. Волонтер не обязан оставаться в организации, а сотрудник НКО часто работает не из-за высокого уровня оплаты, а из-за смысла деятельности. Это означает, что мотивация в данной сфере всегда находится на пересечении внутренних и внешних факторов, и управлять ею можно только понимая эту двойственную природу.

Исследования российского некоммерческого сектора, в частности работы И.В. Мерсияновой, показывают, что участие в добровольчестве тесно связано с ценностями, социальными установками и опытом, полученным в семье и ближайшем окружении. Волонтерство редко возникает «на пустом месте» — чаще оно становится продолжением уже сформированной установки на помощь другим. Это означает, что мотивация волонтера не создается организацией с нуля, но может быть либо поддержана, либо разрушена в процессе взаимодействия.

Чтобы понять, как строится мотивация, необходимо сначала различить два уровня: внутреннюю и внешнюю мотивацию.

Внутренняя мотивация связана с личным смыслом деятельности. Человек участвует, потому что считает это важным, интересным, значимым для себя. Он получает удовлетворение от самого процесса: от помощи, общения, участия в команде, ощущения своей полезности. Именно эта мотивация является основой добровольчества.

Внешняя мотивация связана с внешними стимулами: признанием, сертификатами, рекомендациями, возможностями для карьеры, образовательными бонусами, социальным одобрением. Она тоже играет роль, но если становится единственной, участие становится нестабильным.

Очень важный практический вывод состоит в следующем: если организация строит работу только на внешней мотивации, она неизбежно теряет людей.

Это особенно заметно в вузах, где волонтерство иногда пытаются «простимулировать» через баллы, зачеты или формальные поощрения. Такие механизмы могут привлечь человека на входе, но не удерживают его. Удерживает только внутренний смысл.

Работы М.В. Певной, посвященные управлению волонтерством, подчеркивают, что эффективная система мотивации строится не на «вознаграждении», а на создании условий, в которых человек хочет продолжать участие. Это принципиально меняет управленческую логику. Задача специалиста — не «заставить» или «удержать», а создать среду, в которой участие становится ценным само по себе.

В реальной практике можно выделить несколько ключевых факторов, которые формируют устойчивую мотивацию.

Первый фактор — это осмысленность деятельности. Волонтер должен понимать, что именно он делает и зачем. Очень частая ошибка организаций заключается в том, что участникам дают задачи, но не объясняют их значения. Например, студенту предлагают «помочь на мероприятии», но не объясняют, какую социальную проблему решает это мероприятие, для кого оно проводится и какой результат ожидается. В результате деятельность воспринимается как техническая, а не как социально значимая.

Совсем иначе работает ситуация, когда человек видит связь между своими действиями и результатом. Даже простая задача может восприниматься иначе, если она встроена в понятный контекст. Это подтверждается и классическими психологическими теориями мотивации, в частности подходом В. Франкла, который подчеркивал, что человек способен выдерживать значительные усилия, если понимает смысл происходящего.

Второй фактор — это чувство причастности. Человек не должен чувствовать себя «исполнителем на подхвате». Он должен ощущать себя частью команды. Это достигается через:

- включение в обсуждение,
- обратную связь,
- уважительное отношение,
- признание вклада.

Исследования показывают, что именно отсутствие причастности является одной из главных причин ухода волонтеров. Человек может выполнять задачи, но если он не чувствует себя частью процесса, он не закрепляется в организации.

Третий фактор — это развитие. Волонтерство и работа в НКО часто становятся для человека пространством личностного и профессионального роста. Это может быть развитие коммуникативных навыков, лидерства, проектного мышления, организационных компетенций. Если организация не создает таких возможностей, участие со временем теряет ценность.

В работах Т.А. Ромм и Е.В. Богдановой подчеркивается, что волонтерство в молодежной среде выполняет не только социальную, но и воспитательную функцию. Оно формирует ответственность, инициативность, способность к взаимодействию. Это означает, что организация, которая умеет выстраивать траектории развития участников, получает более устойчивую команду.

Четвертый фактор — это признание. Важно подчеркнуть: признание — это не только награды. Это, прежде всего, внимание к вкладу человека. Это может быть:

- благодарность,
- упоминание в команде,
- возможность выступить,
- доверие более сложных задач.

Формальные награды (грамоты, сертификаты) тоже важны, но они работают только в сочетании с реальным признанием.

Пятый фактор — это организационная ясность. Парадоксально, но мотивацию снижает не только перегрузка, но и хаос. Когда:

- задачи неясны,
- сроки постоянно меняются,
- нет координации,
- отсутствует обратная связь,

человек начинает терять интерес, даже если изначально был мотивирован.

Теперь важно перейти к сотрудникам НКО. В отличие от волонтеров, они включены в организацию на более устойчивой основе, но их мотивация также имеет свою специфику. Здесь возникает двойное давление: с одной стороны — высокая социальная значимость работы, с другой — ограниченные ресурсы и высокая нагрузка.

Исследования и практический опыт показывают, что ключевым риском для сотрудников НКО является выгорание. Оно возникает не из-за «слабости», а из-за сочетания факторов:

- эмоциональной вовлеченности,
- высокой ответственности,
- недостатка ресурсов,
- отсутствия восстановления.

Поэтому мотивация сотрудников — это не только вопрос вовлечения, но и вопрос сохранения.

Здесь важны:

- поддержка внутри команды,
- адекватное распределение нагрузки,
- возможность восстановления,
- признание результатов,
- понятность целей.

Если организация постоянно работает в режиме «экстренной помощи», без возможности остановиться и осмыслить результаты, даже самая мотивированная команда начинает истощаться.

Отдельного внимания заслуживает вопрос мотивации в условиях взаимодействия с вузами. Здесь возникает специфическая ситуация: студенты приходят в добровольчество с разными установками. Кто-то ищет опыт, кто-то — смысл, кто-то — социальные связи, кто-то — формальные бонусы. Задача специалиста — не пытаться всех «уравнять», а создать разные точки входа и постепенно переводить внешнюю мотивацию во внутреннюю.

Например, студент может прийти ради сертификата, но остаться ради команды или смысла деятельности. И именно этот переход является ключевым результатом правильно выстроенной работы.

Современные цифровые инструменты, такие как платформа Добро.рф, также влияют на мотивацию. С одной стороны, они позволяют фиксировать участие, формировать портфолио, видеть возможности. С другой — возникает риск «геймификации», когда участие сводится к накоплению часов или достижений. Это еще раз подчеркивает: инструменты важны, но решающим остается содержание деятельности.

Подводя итог, можно сказать, что мотивация в некоммерческом секторе — это не инструмент воздействия, а результат правильно выстроенной среды. Она возникает там, где есть:

- смысл,
- причастность,
- развитие,
- признание,
- ясная организация работы.

И исчезает там, где:

- деятельность формальна,
- нет уважения,
- отсутствует структура,
- перегружена команда.

Для специалиста это означает одно: управлять мотивацией напрямую невозможно. Но можно и нужно управлять условиями, в которых она возникает.

Именно это и является профессиональным подходом к работе с волонтерами и сотрудниками СОНКО