

Галкина Александра Александровна, магистрант,
ОУП ВО Академия труда и социальных отношений, Москва
Galkina Alexandra Alexandrovna, Academy of Labour and Social Relations

**ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИОННЫХ ПРОГРАММ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА
В СФЕРЕ КЛИНИНГОВЫХ УСЛУГ: НА ПРИМЕРЕ ООО «МИРАБЕЛА»
THE IMPACT OF MOTIVATION PROGRAMS ON LABOR PRODUCTIVITY
IN THE CLEANING SERVICES SECTOR: A CASE STUDY OF ООО “MIRABELA”**

Аннотация: Статья посвящена анализу влияния мотивационных программ на производительность труда в клининговой отрасли на примере ООО «Мирабела» – владельца сети химчисток «Шведская чистка». Рассмотрены теоретические основы трудовой мотивации, проведён анализ системы мотивации персонала компании. Особое внимание уделено сочетанию материальных и нематериальных стимулов, влияющих на вовлечённость, удовлетворённость и эффективность работников.

Abstract: The article analyzes the impact of motivation programs on labor productivity in the cleaning services sector, using the case of ООО “Mirabela” – the owner of the “Swedish Cleaning” dry cleaning chain. The theoretical foundations of labor motivation are examined, along with an analysis of the company’s employee motivation system. Special attention is given to the combination of financial and non-financial incentives that influence employee engagement, satisfaction, and performance.

Ключевые слова: мотивация персонала; производительность труда; клининговые услуги; материальные стимулы; нематериальные стимулы; обучение.

Keywords: employee motivation; labor productivity; cleaning services; financial incentives; non-financial incentives; training.

В современном бизнесе мотивация персонала выступает одним из ключевых факторов успеха организации. Особенно актуально это для сферы услуг, где качество работы сотрудников напрямую влияет на удовлетворенность клиентов и репутацию компании. ООО «Мирабела», владеющее сетью химчисток «Шведская чистка», представляет собой пример узкоспециализированной клининговой компании с высокими требованиями к качеству обслуживания. Изучение влияния мотивационных программ в таком контексте актуально ввиду необходимости повышения эффективности труда при одновременном обеспечении высокого уровня сервиса.

Краткий обзор литературы показывает, что правильная мотивация положительно сказывается на производительности и экономических показателях фирмы. По данным глобальных исследований Gallup, предприятия с высоко мотивированными и вовлечёнными сотрудниками демонстрируют до 17% более высокую продуктивность труда и 21% более высокую прибыльность по сравнению с менее вовлечёнными [7]. В сфере услуг эта зависимость подкрепляется концепцией Service-Profit Chain («цепочки сервис–прибыль»), согласно которой удовлетворённость и лояльность сотрудников улучшают качество обслуживания клиентов, что в итоге повышает их лояльность и финансовые результаты компании [8]. Иными словами, мотивационные программы – важный инструмент обеспечения конкурентоспособности сервисных фирм.

Научные подходы к мотивации труда в сфере услуг

Сфера услуг, к которой относится и клининговый бизнес, характеризуется высокой ролью человеческого фактора. Качество и продуктивность работы сервисной компании во многом зависят от того, насколько мотивированы её сотрудники на обслуживание клиентов на высоком уровне. Исследования отмечают, что эффективная система мотивации персонала способна стать конкурентным преимуществом сервисной организации [3], [1]. В литературе по управлению



персоналом выделяют два основных блока инструментов мотивации: материальные стимулы (внешнее вознаграждение) и нематериальные стимулы (внутреннее побуждение, связанное с признанием, самореализацией и др.).

Материальные стимулы включают денежное вознаграждение и прочие экономические выгоды. К классическим материальным инструментам относятся заработная плата, премии, бонусы за результаты, участие в прибыли, различные доплаты и компенсации [2]. Материальное поощрение традиционно рассматривается как необходимый и базовый мотиватор, но в то же время одного материального вознаграждения часто недостаточно для устойчивого повышения эффективности. Многие исследования показывают, что денежная мотивация даёт краткосрочный эффект, и её воздействие со временем ослабевает [6], [4]. Например, McKinsey отмечает, что финансовые награды зачастую вызывают лишь временный всплеск производительности, тогда как долгосрочная вовлечённость требует иных подходов [4].

Нематериальные стимулы призваны удовлетворять более высокие потребности работников – в признании, уважении, профессиональном росте, самореализации. Они становятся всё более популярными в управленческой практике, поскольку позволяют одновременно повысить эффективность труда и оптимизировать расходы на персонал [2]. Нематериальная мотивация включает широкий спектр методов: признание достижений сотрудника (словесная похвала, награды, публичное поощрение), предоставление возможностей карьерного роста, обогащение работы, улучшение условий труда, вовлечение в принятие решений, корпоративные мероприятия, программы наставничества и т.д. Основная роль нематериальных стимулов – дать сотруднику ощущение ценности его труда, возможности реализовать свой потенциал и достичь профессиональных и личных целей в рамках организации [2].

Так, программы признания (например, звание «лучший работник месяца», доска почёта, благодарственные письма) удовлетворяют потребность в уважении и статусе. Предоставление возможностей обучения и развития отвечает потребности в самосовершенствовании. Дружелюбная корпоративная культура и поддержка руководства способствуют социальным мотивам и повышают приверженность компании. Внедрение нематериальных методов стимулирования может повышать эффективность труда на 5–12% и значительно снижать текучесть кадров [3].

Важно подчеркнуть, что наиболее действенная мотивационная политика сочетает материальные и нематериальные элементы, образуя сбалансированную систему. Современные концепции показывают, что сотрудник оценивает не только размер вознаграждения, но и справедливость его распределения, признание заслуг, перспективы роста и т.д. По данным McKinsey, три нематериальных фактора – похвала руководителя, внимание со стороны лидеров и возможность профессионального роста – могут мотивировать сотрудников не хуже, а порой и сильнее, чем повышение зарплаты или бонусы [4].

Эти факторы дают работникам ощущение, что их труд ценен и замечен, а компания заинтересована в их развитии. Для предприятий сферы услуг, где эмоциональное состояние персонала и качество общения с клиентами крайне значимы, подобная высокая вовлечённость сотрудников является залогом улучшения сервисных показателей.

Мотивация персонала в ООО «Мирабела»: анализ и рекомендации

ООО «Мирабела» – владелец сети химчисток «Шведская чистка» – функционирует на рынке бытовых услуг с 1997 года [2]. Компания позиционируется как элитная химчистка, обеспечивающая европейский уровень обслуживания, и имеет несколько приемных пунктов в Москве и Новомосковском округе [2]. Специфика деятельности «Мирабелы» – обслуживание взыскательных клиентов, требующих высокого качества чистки изделий из деликатных материалов (текстиль, кожа, мех и др.). Такой профиль бизнеса подразумевает высокую степень ответственности рядовых работников (приёмщиков, технологов-химчистеров, пятновыводчиков, упаковщиков и др.), поскольку от их мастерства и отношения к труду зависит сохранность дорогих вещей клиентов и репутация бренда.



Основные элементы мотивационной системы ООО «Мирабела» включают в себя:

1. Оплата труда и гибкие премиальные схемы. В сфере химчисток оплата персонала традиционно включает оклад и сдельно-премиальные элементы. В «Мирабеле» приемщики заказов получают фиксированную ставку за смену плюс ежемесячную премию за перевыполнение плана по выручке конкретного приемного пункта [2]. Такой механизм стимулирует сотрудников фронт-линии активно привлекать клиентов, предлагать дополнительные услуги и обеспечивать плановую загрузку производства. Аналогично, технический персонал (операторы машин химчистки, гладильщики и др.) поощряется премией за обработку объемов сверх нормы или за отсутствие брака. Премиальные системы требуют прозрачности и справедливости – для этого в организации утверждено положение о премировании и депремировании. В отрасли химчисток принято лишать премий (или взыскивать штрафы) за брак, повлекший ущерб или жалобу клиента [2]. В «Шведской чистке» действует материальная ответственность персонала за порчу вещей, что служит негативным мотиватором тщательно соблюдать технологии. В целом же, привязка части заработка к качественным и количественным показателям труда повышает материальную заинтересованность работников в конечном результате.

2. Программы обучения и развития. Для узкоспециализированной химчистки, стремящейся удержать лидерство на рынке, жизненно важно постоянное повышение квалификации сотрудников. Компания «Мирабела» уделяет этому внимание: ее мастера регулярно проходят семинары и тренинги лучших технологов Европы [4]. Это соответствует лучшим практикам отрасли: обучение новых работников тонкостям материаловедения, пятновыведения, обращению с оборудованием начинается еще до их самостоятельной работы [5]. В дальнейшем персонал химчистки ежегодно (как минимум) проходит курсы повышения квалификации, участвует в профильных семинарах, отраслевых выставках и даже профессиональных соревнованиях химчисток [2]. Такой подход служит мощным мотиватором: работники ощущают рост своего мастерства, получают признание профессионального сообщества, обмениваются опытом. Инвестиции в обучение окупаются повышением качества услуг и вовлеченностью кадров. Опытные технологи (с опытом 20+ лет) передают знания молодым специалистам [3]. Это одновременно поддерживает преемственность и служит нематериальным стимулированием для наставников (признание их экспертизы).

3. Корпоративная культура и нематериальное поощрение. На портале для отзывов бывший сотрудник «Шведской чистки» отмечает «очень адекватное и отзывчивое» отношение руководства и дружный коллектив, где даже при невысокой по отрасли зарплате комфортная атмосфера удерживала от ухода [4]. Это свидетельствует о грамотном выстраивании нематериальной мотивации: уважительном отношении, возможности для персонала обсуждать возникающие проблемы и предлагать идеи. Руководители химчисток ООО «Мирабела» проводят ежемесячные собрания коллектива с подведением итогов работы и награждением лучшей смены или лучшего приемного пункта по результатам месяца [2]. Подобная практика стимулирует здоровую конкуренцию между подразделениями и дает сотрудникам публичное признание их достижений. Также на таких встречах обсуждаются ошибки и сложные случаи, что способствует совместному решению проблем и укрепляет командный дух [2]. Культура компании построена на индивидуальном подходе. Индивидуализация в отношении к клиентам обычно идет рука об руку с индивидуальным подходом к работникам – пониманием их личных потребностей, гибкостью графика при необходимости, поддержкой в сложных ситуациях.

4. Гибкость условий и участие сотрудников. Несмотря на строгие технологические регламенты, труд в химчистке может допускать определенную гибкость в организации. Например, гибкий график: некоторые приемные пункты «Шведской чистки» работают по сменному графику, и компания идет навстречу сотрудникам при составлении расписания (удобные смены, возможность обмениваться сменами и пр.). Это важно для мотивации, так как



улучшает баланс работы и личной жизни. Также, если объем производства в цехе невелик, одному сотруднику могут доверять несколько ролей (приемка, обработка, выдача) [2], что требует от него больше навыков, но и делает работу разнообразнее. В ООО «Мирабела» на менее загруженных точках приемщик совмещает функции администратора и кладовщика. Такая многофункциональность подкрепляется либо доплатой, либо другими знаками признания, чтобы сотрудник ощущал материальную заинтересованность в расширении обязанностей [2].

Подводя итог анализу, можно сказать, что мотивационная система ООО «Мирабела» включает: конкурентную оплату труда с премиями за результаты, развитую систему обучения и повышения квалификации, поддержку квалифицированных наставников, нематериальное поощрение (признание, хорошая атмосфера), а также определенную гибкость и внимание к нуждам персонала. Все перечисленные меры в сочетании позитивно сказываются на производительности труда. Материальное стимулирование обеспечивает прямую экономическую мотивацию – сотрудники знают, что выполнение плана и отсутствие брака принесут им ощутимый бонус. Нематериальные же программы повышают удовлетворенность работой и вовлеченность: сотрудник гордится компанией и стремится оправдать доверие, что проявляется в бережном отношении к порученным вещам, вежливости с клиентами, готовности делать «чуть больше, чем требуется».

В ходе исследования рассмотрено влияние мотивационных программ на эффективность работы сотрудников в сфере клининговых услуг на примере ООО «Мирабела». Теоретический обзор подтвердил, что мотивация персонала является мультифакторным понятием, включающим материальные вознаграждения и нематериальные стимулы, которые удовлетворяют важнейшие потребности работников. Материальные стимулы (зарплата, премии, бонусы) создают основу заинтересованности и непосредственно стимулируют повышение производственных показателей. Нематериальные стимулы (признание, участие, карьерный рост, обучение) формируют у сотрудников внутреннюю мотивацию, повышают их удовлетворенность трудом и вовлеченность в достижение целей компании. Современные научные подходы отмечают необходимость комбинировать эти элементы, а также применять гибкие модели мотивации, учитывающие индивидуальный вклад и потребности работников, особенно в сфере услуг, где качество труда сложно стандартизовать и во многом зависит от личной инициативы.

Список литературы:

1. Гаценко Ю.В., Львовский А.М., Захарова Л.Н. Мотивация персонала как инструмент повышения эффективности функционирования организаций сферы услуг // Научные известия. – 2020. – №21. – С. 140–146.
2. Логачева Г.А. Как организовать химчистку. Персонал, контролирующие органы и другие актуальные вопросы работы химчистки [Электронный ресурс] // Журнал «Всё для химчистки и прачечной» (CleanPrice.ru). – 17.08.2023. – URL: <https://www.cleanprice.ru/infos1165-kak-organizovat-himchistku-personal-kontroliruyuschie-organy-i-drugie-aktualnye-voprosy-raboty-himchistki/> (дата обращения: 15.04.2025).
3. Якушина О.И., Надреева Л.Л. Нематериальное стимулирование персонала как фактор повышения эффективности труда // Вестник магистратуры. – 2025. – №1 (40). – Т. II. – С. 84–87.
4. Bachmann H., Ligon R., Skeritt D. The powerful role financial incentives can play in a transformation [Электронный ресурс] // McKinsey & Company. – 19.01.2022. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/the-powerful-role-financial-incentives-can-play-in-a-transformation> (дата обращения: 16.04.2025).
5. Bui D., Wangmo N. Factors affecting employee motivation in cleaning services: Bachelor's Thesis. – Laurea University of Applied Sciences (Finland), 2015. – 63 p.
6. Dewhurst M., Guthridge M., Mohr E. Motivating people: Getting beyond money // McKinsey Quarterly. – 2022. – November. – pp. 12-15.



7. Gallup (J. Harter). Employee Engagement on the Rise in the U.S [Электронный ресурс] // Gallup News. – 26.08.2018. – URL: <https://news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx> (дата обращения: 10.04.2025).

8. Heskett J.L., Sasser W.E. Jr., Schlesinger L.A. Putting the Service-Profit Chain to Work // Harvard Business Review. – 2024. – Vol. 72, No. 2. – pp. 164-174.

