

Научный журнал «Костюмология» / Journal of Clothing Science <https://kostumologiya.ru>

2024, Том 9, № 2 / 2024, Vol. 9, Iss. 2 <https://kostumologiya.ru/issue-2-2024.html>

URL статьи: <https://kostumologiya.ru/PDF/24TLKL224.pdf>

2.6.16. Технология производства изделий текстильной и легкой промышленности (технические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Дорошенко, Н. Н. Методы мотивации работников в швейном производстве с целью увеличения эффективности производства в условиях дефицита квалифицированного персонала / Н. Н. Дорошенко // Костюмология. — 2024. — Т. 9. — № 2. — URL: <https://kostumologiya.ru/PDF/24TLKL224.pdf>

**For citation:**

Doroshenko N.N. Methods of motivating workers in the garment industry to increase production efficiency in conditions of qualified personnel shortage. *Journal of Clothing Science*. 2024;9(2): 24TLKL224. Available at: <https://kostumologiya.ru/PDF/24TLKL224.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 331.101.3

**Дорошенко Николай Николаевич**

Независимый исследователь, индивидуальный предприниматель  
E-mail: [dnn202375@gmail.com](mailto:dnn202375@gmail.com)

## **Методы мотивации работников в швейном производстве с целью увеличения эффективности производства в условиях дефицита квалифицированного персонала**

**Аннотация.** В статье установлено, что швейное производство в настоящее время испытывает дефицит квалифицированного персонала вследствие совокупности проблем, наблюдаемых в данной отрасли. Исходя из этого, мотивация персонала в швейном производстве сегодня становится ключевым аспектом, обеспечивающим не только сохранность кадрового состава, но и стимулирование инновационной активности и повышение качества работы в условиях повышенной неопределённости и стресса. В статье рассматриваются основные методы мотивации работников в швейном производстве: финансовые, материальные и нематериальные. Финансовые методы включают в себя системы премирования и дифференцированную оплату труда; материальные методы касаются обеспечения современным оборудованием, создания комфортных условий труда и предоставления иных преимуществ для сотрудников; нематериальные методы основываются на признании заслуг, карьерном росте и вовлечении сотрудников в принятие решений. Автором предложено руководство по формированию системы мотивации работников в швейном производстве, которое включает в себя введение, пять разделов и заключение. Разделами руководства являются: анализ потребностей персонала, финансовые методы мотивации, материальные методы мотивации, нематериальные методы мотивации, мониторинг и оценка эффективности мотивационной системы. Указанное руководство представляет собой основу для разработки многоаспектной системы стимулирования, охватывая разнообразные инструменты, начиная от систем премирования и гибких систем оплаты труда, и заканчивая обучающими семинарами и программами карьерного роста. В статье также подчеркивается необходимость создания цикличной системы мотивации работников на основе регулярного получения обратной связи от сотрудников и постоянной адаптации системы к меняющимся условиям. Практическое применение разработанного руководства в управлении персоналом в швейном производстве может способствовать увеличению эффективности производства в условиях дефицита квалифицированных работников.

**Ключевые слова:** мотивация персонала; швейное производство; эффективность производства; дефицит персонала; методы мотивации; финансовая мотивация; материальная мотивация; нематериальная мотивация

## Введение

В современной российской экономике наблюдается этап активного оздоровления после применения беспрецедентных экономических ограничений со стороны стран западного мира. Предварительные оценки указывают на ожидаемое повышение валового внутреннего продукта на уровне 3,5 % по итогам 2023 г., что отражает положительную тенденцию в процессах восстановления экономической активности. Одной из ключевых отраслей народного хозяйства, поддерживающих состояние экономики, является швейная промышленность. Однако в период 2021–2022 гг. объем производства готовых текстильных изделий в Российской Федерации показал заметное снижение после стабильного роста на протяжении 2000–2020 гг., когда среднегодовой прирост составлял 7,54 %.<sup>1</sup> Существенным фактором, оказывающим влияние на сокращение производства, также является высокая степень износа основных фондов в секторе производства текстильных изделий и одежды, включая машины, оборудование и транспортные средства, что сдерживает развитие отрасли и снижает ее конкурентоспособность. Вместе с тем в рамках четвертой промышленной революции и индустрии 4.0, направленных на полную автоматизацию и интеграцию производственных процессов, роботизация и автоматизация в швейной отрасли выступают ключевыми факторами развития. Эти инновации могут значительно повысить качество продукции швейной промышленности и удовлетворить требования потребителей. С другой стороны, роботизация и автоматизация производства приводят к активной замене человеческого труда.

Процесс швейного производства охватывает комплекс операций по созданию одежды, включая этапы раскроя, шитья и финишной обработки. Данный процесс подразделяется на многочисленные подоперации, специфика которых определяется типом применяемого оборудования, методами работы и компетенциями персонала. В то же время для конечных потребителей приоритетным является не сам процесс производства или условия работы персонала, а качество конечной продукции — швейных изделий. Однако качество процессов и продукции в любой компании напрямую зависит от квалификации персонала [1]. Вместе с тем в процессе производства одежды компании неизбежно сталкиваются с проблемами, связанными с управлением и обучением кадров. Так, например согласно данным официальной статистики, большинство рабочих, занятых в пищевой и швейной промышленности, наряду с деревообрабатывающей и текстильной промышленностью и рабочими родственными занятиями, а именно 54 %, находятся в возрасте от 40 до 59 лет.<sup>2</sup> Кроме того, сегодня в швейном производстве наблюдается дефицит квалифицированного персонала, что связано с изменениями на рынке труда, недостаточной привлекательностью отрасли для молодых специалистов, а также устареванием навыков среди действующих работников. При этом на мотивацию работников швейного производства могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние фактически любые факторы в зависимости от региона производства и политики компании [2].

<sup>1</sup> Промышленное производство // Росстат. — URL: [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_industrial](https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial) (дата обращения: 13.03.2024).

<sup>2</sup> Рабочая сила, занятость и безработица в России // Росстат. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13211> (дата обращения: 13.03.2024).

Важными факторами могут оказаться отношение со стороны менеджеров [3], признание достижений и финансовое вознаграждение [4], стиль лидерства [5] и мн. др. В то же время демотивирующим факторами могут выступать притеснения, несправедливое отношение или дискриминация [6].

Поэтому одной из важнейших проблем в области управления персоналом в швейном производстве является мотивация работников. В отличие от предыдущего опыта, сконцентрированного на традиционных методах мотивации работников, трансформация швейного производства диктует необходимость совершенствования мотивации работников в швейном производстве с целью увеличения эффективности производства, что возможно за счёт интеграции в практику управления персоналом руководства по мотивации.

### Результаты и обсуждение

В российской академической литературе исследования, посвящённые особенностям швейного производства, встречаются часто, однако вопросам мотивации персонала внимание практически не уделяется. Здесь можно выделить социологическое исследование, проведённое Ю.Г. Куприенко в 2016 г. [7]. Так, исследование мотивации сотрудников на швейном предприятии, занимающемся пошивом и продажей спортивной одежды, показало, что мотивационный потенциал реализован на 52,3 %. Автором была обнаружена более высокая мотивация среди мужчин по сравнению с женщинами; также было установлено, что стаж работы выше двух лет влияет на снижение мотивации. Результаты свидетельствовали о том, что особое внимание кадровой службе швейного предприятия следует уделить сотрудникам до 40 лет с высшим образованием и детьми, поскольку их мотивация выше. Также было установлено, что поддержка взаимоотношений с руководством и ясность карьерных перспектив влияют на повышение мотивации, в то время как заработная плата и премии оказывают ограниченное воздействие. Здоровье сотрудников и их эмоциональное состояние в конце рабочего дня также различным образом влияют на их мотивацию.



Рисунок 1. Основные теории мотивации (рисунок автора)

В целом же исследования в области мотивации работников ищут ответ на вопрос о том, как стимулировать людей к эффективной работе по собственному желанию. Руководители, владеющие знаниями современных теорий мотивации, могут значительно улучшить привлечение и удержание квалифицированных сотрудников для достижения целей

организации. Среди теорий мотивации, начиная с XX в., выделяют три основные группы: первоначальные, содержательные и процессуальные теории (рис. 1).

Следует отметить, что это лишь основные теории мотивации, тогда как в научной литературе можно встретить как десятки ответвлений основных теорий, так и иные мотивационные теории. Использование каждой из них широко применяется в практике исследований труда и занятости. Тем не менее, и в зарубежной научной литературе исследования мотивации работников, занятых в швейной промышленности, проводятся нечасто.

Между тем, в швейном производстве, как и в любой иной области, учёт мотивации работников приобретает особую значимость, поскольку напрямую влияет на производительность труда, качество продукции и эффективность рабочих процессов. Адекватное стимулирование способствует повышению удовлетворённости работой, снижению текучести кадров и формированию положительной рабочей атмосферы. В условиях высокой конкуренции и постоянно меняющихся требований рынка, стратегии мотивации, основанные на понимании индивидуальных потребностей и целей сотрудников, могут стать ключевым фактором успеха для современного швейного предприятия. Так, в относительно недавнем прошлом ключевой проблемой экономики Российской Федерации была высокая безработица, однако ситуация изменилась, и теперь в качестве основной проблемы можно считать нехватку квалифицированных специалистов [8–10].

Особенно это стало актуально после пандемии COVID-19 2020–2021 гг. и геополитических событий 2022 г., когда российский рынок покинуло множество компаний, унеся с собой ценный опыт управления. В целом же экономические изменения и внешнеполитическая обстановка оказали влияние на рыночную среду, что потребовало от швейных предприятий гибкости и адаптации к новым условиям.

В этих обстоятельствах мотивация персонала становится ключевым аспектом, обеспечивающим не только сохранность кадрового состава, но и стимулирование инновационной активности и повышение качества работы в условиях повышенной неопределённости и стресса.

Следует отметить, что в теории среди методов мотивации работников в швейном производстве не выделяется каких-либо специфических методов, поскольку работники швейного производства не отличаются существенно от работников иных отраслей, несмотря на то что именно этот вид производства являлся ключевым драйвером индустриализации.

В целом, методы мотивации работников в швейном производстве можно классифицировать на финансовые, материальные и нематериальные (табл. 1).

Важно отметить, что на практике комбинирование этих методов может создать мощную систему мотивации, способствующую не только повышению производительности, но и улучшению общей атмосферы в трудовом коллективе. Поэтому далее целесообразно рассмотреть каждую группу подробнее, учитывая дефицит квалифицированного персонала в швейном производстве.

Так, особое значение приобретают финансовые методы мотивации, способные не только повысить производительность труда, но и обеспечить привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов.

Применение финансовых методов мотивации на швейном производстве ориентировано на увеличение эффективности производственных процессов за счет стимулирования работников к повышению качества и объема выпускаемой продукции. В этом контексте особое внимание уделяется системам оплаты труда, которые могут включать как фиксированные, так

и переменные компоненты вознаграждения. Примером может служить внедрение системы премирования за выполнение и перевыполнение производственных планов, что способствует формированию интереса работников к повышению личной производительности. Также эффективным инструментом является введение дифференцированных ставок заработной платы, зависящих от квалификации сотрудника и сложности выполняемой работы, что стимулирует работников к профессиональному росту и обучению.

Таблица 1

**Общая классификация методов мотивации работников**

Группа методов	Описание группы	Примеры методов
Финансовые	Методы, связанные с непосредственными денежными выплатами или доходами работника	Повышение заработной платы, премии за высокие показатели производительности, комиссионные от продаж
Материальные	Методы включают в себя предоставление физических товаров или услуг, не связанных напрямую с денежными выплатами	Обеспечение необходимым инструментом и оборудованием, программы по охране труда и здоровью, гибкий график работы или возможности для удаленной работы
Нематериальные	Методы не включают прямую материальную или денежную компенсацию, но могут существенно повлиять на мотивацию и удовлетворенность работой	Признание усилий и достижений сотрудников, карьерный рост и обучение, участие в принятии решений, создание комфортной и безопасной рабочей среды

*Составлено автором*

Также важной составляющей финансовых методов мотивации является разработка системы бонусов за качество продукции. Учитывая, что качество является одним из ключевых конкурентных преимуществ в швейной индустрии, поощрение сотрудников за производство товаров, соответствующих высоким стандартам качества, может напрямую влиять на улучшение позиций предприятия на рынке.

Кроме того, в условиях дефицита квалифицированных кадров особую значимость приобретает внедрение программ комиссионных от продаж, которые могут стать дополнительным стимулом для сотрудников, задействованных не только в процессах производства, но и в продажах готовой продукции. Такой подход позволяет мотивировать работников к более тесному взаимодействию с отделами продаж и маркетинга, способствуя повышению общей эффективности предприятия.

Нематериальные методы мотивации работников в швейном производстве направлены на стимулирование внутренней мотивации работников, формирование их лояльности и приверженности целям предприятия, при этом прямое финансовое или материальное вознаграждение не предполагается.

Одним из ключевых аспектов нематериальной мотивации является признание достижений сотрудников. Публичное выражение благодарности и уважения к труду работника способствует повышению его самооценки и удовлетворенности работой. На швейном производстве это может быть реализовано через организацию церемоний награждения или вручение почетных грамот за высокие показатели в работе, инновационные идеи в улучшении процессов производства или качества продукции.

Ещё одной важной составляющей нематериальной мотивации является предоставление возможностей для профессионального и карьерного роста. Развитие навыков и компетенций сотрудников через обучение, тренинги, участие в профессиональных конференциях не только повышает их квалификацию, но и способствует формированию у них чувства значимости собственной роли в производственном процессе. На практике это может означать создание программ менторства, где более опытные сотрудники передают знания и опыт младшим



коллегам, или организацию внутренних курсов по освоению новых технологий в швейной индустрии.

Также значимым аспектом нематериальной мотивации является участие сотрудников в принятии решений, касающихся их непосредственной деятельности. Вовлечение работников в процесс обсуждения и принятия решений по улучшению рабочих процессов, разработке новых моделей одежды или оптимизации производственных линий способствует формированию чувства собственной значимости и ответственности за результаты работы. Это может быть реализовано, например, посредством организации регулярных совещаний с командами или создания специальных рабочих групп для решения конкретных задач.

Следует отметить, что важным условием эффективности нематериальной мотивации является создание в организации культуры уважения и поддержки, где каждый сотрудник чувствует себя важной частью коллектива, а его мнение и вклад ценятся наравне с мнением и вкладом других. Этому способствует поддержание открытого диалога между руководством и сотрудниками, обеспечение прозрачности процессов принятия решений и создание условий для взаимопомощи и сотрудничества.

Проблема дефицита квалифицированных работников актуализирует необходимость разработки и внедрения эффективных методов мотивации персонала, среди которых значительное место занимают и материальные методы. Данная группа методов направлена на стимулирование сотрудников к повышению производительности и качества труда посредством предоставления различных материальных благ или преимуществ.

Материальные методы мотивации включают в себя предоставление товаров, услуг или иных материальных стимулов. Так, на швейном производстве, например, может быть введена система премирования за высокое качество изготовленной продукции или за выполнение производственного плана без брака. Данная система способствует не только увеличению мотивации сотрудников к более внимательному отношению к выполняемой работе, но и повышает общую эффективность производственных процессов.

Кроме того, компания может предложить работникам такие материальные блага, как корпоративное питание, транспорт до места работы или обеспечение качественной рабочей одеждой. Такие меры не только улучшают условия труда, но и способствуют созданию благоприятного психологического климата в коллективе. Работники, чувствуя заботу со стороны работодателя, более ответственно относятся к выполняемым обязанностям и стремятся вносить личный вклад в развитие предприятия.

Значимым аспектом материальных методов мотивации также является предоставление сотрудникам возможности использования современного высококачественного оборудования и инструментов. Инвестиции в обновление технической базы не только способствуют увеличению производительности труда, но и повышают интерес сотрудников к освоению новых технологий и методов работы.

Однако следует подчеркнуть, что эффективность материальных методов мотивации напрямую зависит от их надлежащего применения в соответствии с конкретными условиями и спецификой производственного процесса.

Эффективное применение разнообразных методов мотивации требует глубокого понимания специфики производственного процесса и потребностей работников, а также гибкости в подходах к управлению персоналом. Тем не менее совершенно очевидно, что создание сбалансированной и адаптивной системы мотивации позволит не только повысить производительность и качество работы на швейном производстве, но и сможет обеспечить стабильное развитие предприятия в условиях рыночной конкуренции и дефицита квалифицированных кадров.

Поэтому с целью увеличения эффективности производства целесообразно предложить руководство по формированию системы мотивации работников в швейном производстве.

Руководство по формированию такой системы мотивации может быть структурировано следующим образом: введение, анализ потребностей персонала, финансовые методы мотивации, материальные методы мотивации, нематериальные методы мотивации, мониторинг и оценка эффективности мотивационной системы.

Следует представить каждый раздел руководства по формированию системы мотивации работников в швейном производстве отдельно.

### **Введение руководства**

Во введении к руководству по формированию системы мотивации работников в швейном производстве целесообразно акцентировать внимание на ряде важных аспектов, отражающих специфику предприятий данной отрасли и цели данного документа для всех заинтересованных сторон. К ним относятся следующие аспекты:

- обоснование актуальности проблемы для швейного предприятия;
- цели создания руководства для компаний;
- важность комплексного подхода;
- анализ текущего состояния;
- теоретическая основа и методология;
- структура руководства.

Следует отметить, что введение должно ясно подчеркивать важность создания и внедрения эффективной системы мотивации для швейного предприятия, оно должно указывать на то, как система мотивации может помочь предприятию преодолеть текущие вызовы и улучшить как внутренние, так и внешние показатели эффективности производства.

### **Раздел первый — анализ потребностей персонала**

Первый раздел руководства по формированию системы мотивации работников в швейном производстве для предприятий целесообразно посвятить анализу потребностей персонала. В основу этого раздела ложится понимание того, что эффективность любой мотивационной системы начинается с глубокого изучения и понимания потребностей сотрудников, поскольку именно эти потребности являются движущей силой их поведения и профессиональной деятельности.

В начале раздела подчеркивается важность анализа потребностей работников как фундамента для разработки мотивационной системы. Объясняется, что надлежащее понимание этих потребностей позволяет создать условия для максимально эффективной работы сотрудников, что напрямую влияет на эффективность производства. Далее описываются различные методы сбора информации о потребностях персонала, включая анкетирование, интервью, фокус-группы и анализ отзывов сотрудников. Также представляются рекомендации по выбору метода или комбинации методов в зависимости от специфики предприятия и доступных ресурсов. Подчеркивается, что выбранные методы должны способствовать получению объективной и полной картины потребностей сотрудников.

Также в данном разделе предлагается описать статистические методы для обработки результатов анкетирования и других форм сбора информации, а также объяснить, как на основе анализа данных можно выявить общие тенденции и специфические потребности различных групп работников. На основе анализа потребностей сотрудников можно разработать конкретные программы и мероприятия для их удовлетворения. Важно подчеркнуть, что эти программы и мероприятия должны учитывать специфику работы в швейном производстве и быть адаптированы под конкретные условия и возможности предприятия.

В заключении раздела подводятся итоги анализа потребностей персонала и описываются следующие шаги в разработке системы мотивации.

### **Раздел второй — финансовые методы мотивации**

Во втором разделе руководства по формированию системы мотивации работников швейного производства для предприятий основное внимание уделяется финансовым методам мотивации. В рамках данного раздела предприятиям предлагается рассмотреть следующие аспекты:

- важность материального стимулирования работников как средства повышения их заинтересованности в результатах труда;
- создание системы, предусматривающей выплату премий за достижение установленных показателей производительности, с четкими критериями для оценки;
- внедрение различных моделей оплаты, например, за часы работы или за выполненный объем работы, для адаптации к специфике предприятия;
- реализация программ, позволяющих работникам получать часть прибыли компании, стимулируя их к повышению общей эффективности;
- оценка влияния внедренных финансовых мотиваторов на производительность и удовлетворенность работников с целью корректировки подходов в соответствии с полученными данными.

В заключении раздела должно быть отмечено, что финансовые методы мотивации должны использоваться в комплексе с другими методами, чтобы создать максимально эффективную и сбалансированную систему мотивации, способствующую достижению стратегических целей швейного производства

Таким образом, второй раздел подчеркивает, что комплексный подход к финансовой мотивации, включающий премии, гибкую оплату труда и участие в прибыли, может значительно улучшить производственные показатели и моральный дух на швейных предприятиях.

### **Раздел третий — материальные методы мотивации**

В третьем разделе руководства, посвященном материальным методам мотивации работников в швейном производстве, делается акцент на важности создания условий, выходящих за рамки прямых финансовых методов мотивации, но при этом оказывающих значительное влияние на мотивацию персонала. Здесь основное внимание уделяется созданию благоприятных условий для работы сотрудников швейных предприятий. Так, улучшение освещенности, вентиляции и обновление оборудования направлены на снижение утомляемости и профессиональных рисков. В качестве способа поддержания высокой работоспособности



подчеркивается важность организации корпоративного питания и предоставления льготных условий. Для повышения лояльности и создания благоприятного социального климата также может служить предложение социального пакета, включая медицинское страхование и пенсионные программы. Раздел завершается акцентом на необходимости оценки влияния этих мер на производительность и удовлетворенность сотрудников.

В заключении раздела целесообразно обосновать, что предоставление комфортных условий труда, организация корпоративного питания и социальных гарантий являются ключевыми элементами успешной мотивационной стратегии на швейных предприятиях.

#### **Раздел четвертый — нематериальные методы мотивации**

Данный раздел руководства описывает спектр подходов, направленных на укрепление внутренней мотивации сотрудников и создание благоприятного рабочего климата без прямого использования финансовых и материальных стимулов. В данном разделе целесообразно представить разработанные программы карьерного роста и профессионального развития, обучающие семинары и тренинги для повышения квалификации, а также системы наград за инновационные идеи. Также важно подчеркнуть значимость корпоративной культуры, включая командообразование и организацию мероприятий, способствующих укреплению взаимоотношений между сотрудниками. В заключении раздела делается акцент на том, что нематериальные методы мотивации имеют ключевое значение для формирования внутренней мотивации сотрудников, что является неотъемлемой частью успешной мотивационной стратегии на швейном предприятии.

#### **Раздел пятый — мониторинг и оценка эффективности мотивационной системы**

Данный раздел руководства описывает процесс установления критериев и показателей для оценки результативности мотивационных мероприятий, включая повышение производительности, удовлетворенность работой и снижение текучести кадров.

В данном разделе целесообразно обозначить значимость регулярного сбора обратной связи от сотрудников для определения степени их удовлетворенности текущими условиями труда и системой мотивации. Обратная связь может быть получена через анкетирование, личные интервью или собрания, что позволяет выявлять пробелы и определять направления для дальнейших улучшений. Таким образом, данный раздел связывается с первым разделом руководства, создавая циклический характер системы мотивации работников в швейном производстве с целью увеличения эффективности производства.

Далее описывается использование количественных и качественных методов анализа для оценки влияния мотивационной системы на ключевые показатели эффективности работы швейного предприятия. Количественные методы включают анализ таких производственных показателей, как объем выпускаемой продукции или снижение числа дефектов, в то время как качественные методы могут оценивать изменения в корпоративной культуре, уровне вовлеченности и инициативности сотрудников.

Завершить данный раздел целесообразно указанием на необходимость адаптации системы мотивации в соответствии с изменяющимися условиями внешней и внутренней среды швейного предприятия, поскольку успех системы мотивации работников в швейном производстве с целью увеличения эффективности производства в значительной мере зависит от её способности эффективно реагировать на потребности и ожидания сотрудников, а также от способности предприятия к инновациям и изменениям.

### Заключение руководства

В заключении руководства по мотивации работников швейных предприятий целесообразно отметить значимость комплексного подхода к мотивации, объединяющего финансовые, материальные и нематериальные методы, а также необходимость непрерывного анализа эффективности мотивационных мер и их адаптации к потребностям сотрудников и изменениям в производственной среде.

Заключение руководства как для управленцев, так и для сотрудников должно выражать уверенность в том, что реализация рекомендаций позволит улучшить производительность и конкурентоспособность швейного предприятия. Таким образом, структура руководства по формированию системы мотивации работников в швейном производстве включает в себя введение, пять разделов и заключение (табл. 2).

Разработанное руководство по формированию системы мотивации работников в швейном производстве сможет занять важное место в управленческой практике предприятий швейной индустрии. Действительно, в современных условиях интенсификации производственных процессов и увеличения конкуренции на рынке, актуальность мотивации персонала обретает особую значимость. Руководство, по сути, предлагает комплексный подход к стимулированию работников, что позволяет повысить их вовлеченность и продуктивность.

Таблица 2

#### Структура руководства по формированию системы мотивации работников в швейном производстве

Раздел руководства		Краткое описание
Введение		Контекст, обзор текущей ситуации, актуальность
1	Анализ потребностей персонала	Обоснование значимости анализа, методы сбора информации, классификация потребностей работников, анализ ситуации
2	Финансовые методы мотивации	Внедрение, система премирования, гибкие системы оплаты труда, участие в прибыли
3	Материальные методы мотивации	Создание комфортных условий труда, организация корпоративного питания, предоставление социального пакета
4	Нематериальные методы мотивации	Программа(-ы) карьерного роста, обучающие семинары и тренинги, системы наград, повышение корпоративной культуры
5	Мониторинг и оценка эффективности мотивационной системы	Критерии и показатели оценки эффективности, обратная связь от сотрудников, анализ эффективности производства
Заключение		Выводы и перспективы развития системы

Составлено автором

Введение в руководство подчеркивает необходимость учета текущей ситуации на предприятии и обосновывает значимость разработки системы мотивации. Анализ потребностей персонала является фундаментом для создания эффективной системы мотивации, поскольку позволяет идентифицировать ключевые стимулы для различных категорий работников.

Разделы, посвященные финансовым, материальным и нематериальным методам мотивации, представляют собой основу для разработки многоаспектной системы стимулирования. Они включают в себя разнообразные инструменты, начиная от систем премирования и гибких систем оплаты труда, и заканчивая обучающими семинарами и программами карьерного роста, что демонстрирует стремление к созданию условий, которые удовлетворяют широкий спектр потребностей работников.

Мониторинг и оценка эффективности мотивационной системы представляют собой ключевой элемент, обеспечивающий постоянное совершенствование и адаптацию системы мотивации к меняющимся условиям внешней и внутренней среды предприятия. Включение механизмов обратной связи от сотрудников способствует повышению прозрачности и справедливости в оценке их вклада в достижение общих целей организации.

Заключение руководства подводит итоги и очерчивает перспективы для дальнейшего развития системы мотивации на швейных предприятиях. Оно подчеркивает важность интеграции предложенных подходов в управленческую стратегию организации для достижения высоких результатов в производственной деятельности.

Таким образом, предлагаемое руководство представляет собой ценный ресурс для руководителей и специалистов по управлению персоналом в швейной индустрии, стремящихся к оптимизации процессов мотивации с целью повышения эффективности работы и достижения стратегических целей предприятия.

Следует отметить, что данное руководство можно довольно легко интегрировать в практику управления на швейных предприятиях. Вообще юридическое оформление системы мотивации на швейных предприятиях представляет собой процесс интеграции разработанных мероприятий в структуру внутренних документов организации, согласование их с действующим законодательством и регулятивными актами. Прежде всего, важно убедиться, что предложенная система мотивации соответствует требованиям трудового кодекса и других регулирующих документов, касающихся оплаты труда, условий труда и социальных гарантий работников. Для начала необходимо разработать и утвердить внутренние нормативные акты, которые будут регламентировать порядок и условия применения системы мотивации в деятельности предприятия. Эти документы должны включать в себя положения о различных аспектах мотивации, в том числе о финансовых, материальных и нематериальных методах стимулирования работников. Важно обеспечить, чтобы эти положения не только способствовали повышению производительности труда, но и соответствовали интересам сотрудников, а также законодательству. В процессе юридического оформления также важно обеспечить широкий доступ работников к информации о системе мотивации. Это может быть достигнуто путем публикации соответствующих документов на корпоративном веб-сайте, распространения их в печатной форме или проведения обучающих семинаров и собраний.

### **Выводы**

Таким образом, в условиях дефицита квалифицированных кадров в швейном производстве ключевым фактором повышения эффективности производства становится комплексный подход к мотивации работников, объединяющий финансовые, материальные и нематериальные методы. Финансовые методы, включающие системы премирования и дифференцированную оплату труда, направлены на непосредственное стимулирование производительности и качества работы. Материальные методы (обеспечение современным оборудованием, создание комфортных условий труда и др.) влияют на физическое благополучие и рабочее настроение сотрудников. Нематериальные методы, основанные на признании заслуг, карьерном росте и вовлечении в принятие решений, способствуют развитию внутренней мотивации и лояльности предприятию.

В рамках настоящей статьи предложено руководство по формированию системы мотивации работников в швейном производстве, представляющее собой комплексный подход, включающий все три группы методов мотивации. Практическое применение разработанного руководства в управлении персоналом в швейном производстве может способствовать увеличению эффективности производства в условиях дефицита квалифицированного персонала.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Тихомиров Г.А. Понятие качества и его значение в швейном производстве // Экономика и предпринимательство. — 2022. — № 11(148). — С. 1213–1217.
2. Pham H., Nguyen H. The effect of motivation and hygiene factors on employees' work motivation in textile and apparel enterprises // Management Science Letters. — 2020. — Vol. 10. — №. 12. — P. 2837–2844.
3. Kojima E., Ohno A. Motivating First-Generation Factory Employees: A Case Study of the Garment Industry in Myanmar // The South East Asian Journal of Management. — 2022. — Vol. 16. — № 1. — P. 3–15.
4. Pommi-Biswas D., Mittar S. Non-monetary incentives to motivate—a case of Garment Firm // International Journal of Scientific Progress and Research (Ijspr). — 2015. — Vol. 8. — № 1. — P. 18–22.
5. Hossan D., Dato'Mansor Z.B., Aktar M.F., Roy S. The role of motivational factors on employee engagement at readymade garments industry, with leadership as moderator // Journal of Xi'an University of Architecture & Technology. — 2020. — Vol. 12. — № 4. — P. 1–15.
6. Alam M.N., Bahar A.K.M.M., Jambulingam M., Hassan M.D.M. Necessities of employee productivity in garment industries: challenges and effects of harassment, abuse and discrimination // International Journal of Productivity and Quality Management. — 2021. — Vol. 34. — № 2. — P. 205–230.
7. Куприенко Ю.Г. Особенности мотивации труда работников на предприятии легкой промышленности (по материалам исследования на швейном производстве) // Генетическая социология XXI. — 2016. — № 2(3). — С. 113–128.
8. Шершнева, Л.П. К вопросу имиджелогии в швейном производстве / Л.П. Шершнева, Т.А. Гордеева, О.А. Скрьльникова // Швейная промышленность. — 2006. — № 4. — С. 37–38. — EDN KVAOBN.
9. Соколов, Н.В. Коммерческий процесс как форма взаимодействия факторов в системе преобразований швейного производства / Н.В. Соколов // Швейная промышленность. — 2007. — № 5. — С. 13–16. — EDN KVVLJR.
10. Аверьянова, Т.А. Информационные технологии в швейном производстве / Т.А. Аверьянова // Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции. — 2007. — Т. 14, № 4. — С. 27–31. — EDN OIUXLN.

**Doroshenko Nikolai Nikolaevich**

E-mail: [dnn202375@gmail.com](mailto:dnn202375@gmail.com)

## **Methods of motivating workers in the garment industry to increase production efficiency in conditions of qualified personnel shortage**

**Abstract.** It is found in the article that the garment industry is currently experiencing a shortage of qualified personnel due to the combination of problems observed in this industry. Based on this, the motivation of personnel in the garment industry today is becoming a key aspect, ensuring not only the safety of personnel, but also stimulating innovative activity and improving the quality of work in conditions of increased uncertainty and stress. The article discusses the main methods of motivating workers in the garment industry: financial, tangible, and intangible. Financial methods include bonus systems and differential remuneration; tangible methods relate to providing modern equipment, creating comfortable working conditions, and providing other benefits to employees; intangible methods are based on recognition of merit, career growth, and employee involvement in decision-making. The author offers a guide on the formation of a motivation system for workers in the garment industry, which includes an introduction, five sections, and a conclusion. The sections of the guide include analysis of personnel needs, financial methods of motivation, tangible methods of motivation, intangible methods of motivation, monitoring and evaluation of the effectiveness of the motivation system. This guide provides a framework for the development of a multidimensional incentive system, covering a variety of tools, ranging from bonus systems and flexible pay systems, to training seminars and career development programs. The article also emphasizes the need to create a cyclical employee motivation system based on regular feedback from employees and constant adaptation of the system to changing conditions. The practical application of the developed guidelines in personnel management in the garment industry can help increase production efficiency in conditions of a shortage of qualified workers.

**Keywords:** staff motivation; garment industry; production efficiency; staff shortage; motivation methods; financial motivation; tangible motivation; intangible motivation