

*Самиляк Ю.П.
бакалавр кафедры Экономики и управления
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»
Россия, Владивосток*

*Y.P. Samilyak
Bachelor of Economics and Management Department
Vladivostok State University,
Vladivostok, Russia*

Совершенствование системы мотивации труда персонала в торговой сфере Improvement of the Employee Motivation System in the Retail Sector

Аннотация: В статье рассматривается проблема несоответствия традиционных систем мотивации актуальным требованиям современных организаций в условиях нестабильной экономики и высокой конкуренции. На примере АО «Мэлон Фэшн Групп» обосновывается необходимость перехода к гибкой и персонализированной модели стимулирования труда, учитывающей как индивидуальные, так и коллективные показатели эффективности. Представлены предложения по совершенствованию материальных и нематериальных форм поощрения, включая внедрение дифференцированных премиальных систем, развитие немонетарных стимулов и инструментов символического признания. Отдельное внимание уделяется необходимости прозрачности механизмов расчёта стимулирующих выплат и учёту ценностных приоритетов различных категорий персонала. Сделан акцент на интеграции мотивационных механизмов в стратегию управления персоналом как условия долгосрочной устойчивости предприятия.

Ключевые слова: мотивация труда, стимулирующие выплаты, нематериальное поощрение, корпоративная культура, вовлечённость, KPI, персонализация, кадровая политика, fashion-индустрия, Мэлон Фэшн Групп.

Annotation: The article addresses the inadequacy of traditional motivation systems in meeting the demands of modern organizations under conditions of economic instability and growing competition. Using the case of Melon Fashion Group JSC, it substantiates the need for a transition to a flexible and personalized labor incentive model that incorporates both individual and collective performance indicators. The paper offers recommendations for improving material and non-material motivation, including differentiated bonus schemes, non-monetary incentives, and symbolic recognition tools. Special attention is given to the transparency of incentive calculation mechanisms and the consideration of employees' value orientations across different personnel segments. The integration of motivation mechanisms into the overall human resource strategy is presented as a condition for the company's long-term resilience.

Keywords: labor motivation, incentive payments, non-material rewards, corporate culture, employee engagement, KPI, personalization, HR policy, fashion industry, Melon Fashion Group.

Современные условия нестабильной экономики, рост конкуренции в потребительских сегментах, связанных с модной индустрией, и усиление ожиданий со стороны сотрудников требуют от компаний радикального пересмотра подходов к управлению человеческими ресурсами. Наиболее остро в этой связи встаёт вопрос разработки эффективных механизмов мотивации труда, ориентированных не только на стимулирование производительности, но и на укрепление организационной приверженности, снижение текучести кадров, формирование благоприятного психологического климата и повышение устойчивости компании в долгосрочной перспективе.

Актуальность исследования мотивации обусловлена выявленными в АО «Мэлон Фэшн Груп» структурными дисбалансами: материальные поощрения утратили стимулирующую силу, нематериальные инструменты недоразвиты, оценка результативности труда сотрудников формализована, а участие персонала в корпоративной жизни ограничено. В таких условиях необходима реформа мотивационной системы, учитывающая комплекс как экономических, так и поведенческих, ценностных и организационно-психологических факторов [1]. Современные модели мотивации труда базируются на признании неоднородности структуры потребностей и роли внутренней мотивации как ключевого фактора устойчивой трудовой активности. Наряду с классическими теориями — Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда — значительное внимание уделяется прикладным моделям, в которых стратегические цели предприятия интегрируются в систему нематериального стимулирования, построенную на обратной связи, признании, автономии и росте компетенций [2].

АО «Мэлон Фэшн Груп», как представитель сегмента fast fashion, демонстрирует позитивную динамику по ключевым финансово-экономическим показателям: рост выручки в 2024 году составил 33,19 %, увеличение прибыли от продаж — 37,34 %, а чистой прибыли — 42,66 %. Однако эти достижения не обеспечены устойчивыми кадровыми решениями. В результате анализа внутренней среды было установлено, что мотивация персонала носит преимущественно внешне ориентированный характер, а управление трудом опирается на универсализированные подходы, игнорирующие потребности и динамику ожиданий сотрудников.

Разработка эффективной программы мотивации в АО «Мэлон Фэшн Груп» включает несколько блоков, направленных на реформу системы стимулирования, трансформацию корпоративной культуры и повышение управляемости мотивационного фона.

Во-первых, необходимо внедрение формализованного положения о мотивации, основанного на принципах персонализации, прозрачности и динамичности. В положении должны быть зафиксированы уровни стимулирования по категориям персонала (линейный персонал, специалисты, менеджеры), а также меха-

низмы увязки мотивационных инструментов с индивидуальными профессиональными целями. В качестве ключевых параметров дифференциации целесообразно использовать такие показатели, как квалификация, стаж, участие в проектах, индекс вовлечённости и производственные результаты.

Во-вторых, рекомендуется расширение нематериального блока стимулирования. В настоящее время отмечается низкая интенсивность внутренней коммуникации и слабая обратная связь между управленческими уровнями. Для преодоления этого барьера предлагается внедрение регулярных внутренних конкурсов профессионального мастерства с публичным признанием победителей; организация ежемесячных собраний с вручением символических наград; создание системы «внутреннего наставничества» между опытными сотрудниками и новичками; поощрение инновационных предложений, подаваемых через специальную цифровую платформу. Практика признания и поощрения достижений повышает мотивационную значимость труда, активизирует процессы саморазвития и укрепляет лояльность к бренду работодателя [3].

В-третьих, требуется пересмотр системы оценки результативности и внедрение многоуровневой модели KPI. В частности, предлагается дополнить количественные показатели (выработка, выручка на сотрудника, точность исполнения задач) качественными метриками: уровень инициативности, адаптивность, участие в корпоративной жизни. Для повышения объективности рекомендуется внедрение оценки 360 градусов, когда мнение о сотруднике формируется не только его руководителем, но и коллегами, подчинёнными (при наличии), а также — по самооценке. Такая модель повышает доверие к процедуре, способствует развитию компетенций и снижает напряженность.

Четвёртое направление включает мониторинг мотивационного климата. Практическое внедрение может быть реализовано через анонимные опросы с шкалированными вопросами по ключевым блокам: удовлетворённость условиями труда, справедливость системы премирования, уровень стресса, ощущение карьерной перспективы, восприятие руководства. Дополнительно — введение постоянной обратной связи в формате digital-отзывов о процессе управления (аналог внутренних NPS) [4]. Эти инструменты позволяют реагировать на изменения внутренней среды до возникновения критических ситуаций.

Пятое направление связано с проектированием индивидуальных карьерных маршрутов. В настоящий момент сотрудники АО «Мэллон Фэшн Групп» испытывают недостаток в горизонтальных и вертикальных возможностях продвижения. Для изменения ситуации необходимо разработать визуализированную систему карьерных треков с указанием возможных точек роста, требований к компетенциям и образовательных траекторий. Это предполагает тесную координацию между HR, руководителями подразделений и самими сотрудниками. Возможна реализация через внутреннюю цифровую платформу с функцией «карьерного планирования», обучающими модулями и системой рекомендаций. Подобные решения позволяют не только удержать ценных специалистов, но и активизировать развитие внутренних резервов.

Шестым направлением становится обучение руководителей среднего звена. Эффективность мотивационных программ невозможна без понимания

принципов поведенческой психологии, этики оценки и коммуникационной эмпатии со стороны линейных менеджеров. Рекомендуется организовать цикл обучающих мероприятий, включая тренинги по эмоциональному интеллекту, методам конструктивной критики, технологиям поощрения и профилактике выгорания [5].

Седьмым элементом программы мотивации выступает оптимизация системы стимулирующих выплат. Оптимизация системы стимулирующих выплат в рамках кадровой политики АО «Мэлон Фэшн Груп» предполагает отказ от статичных и унифицированных моделей премирования, не отражающих ни актуальных условий труда, ни внутренних различий в функциональных зонах предприятия. На практике существующая система поощрений, базирующаяся преимущественно на фиксированных процентных доплатах и индивидуальных результатах, демонстрирует тенденцию к утрате мотивационного эффекта. Работники со временем начинают воспринимать бонусы как неизменную часть вознаграждения, вне зависимости от степени вовлечённости и участия в достижении общих целей. В условиях роста масштаба и сложности бизнес-процессов, характерных для мультибрендовой структуры, необходимость перехода к гибкой, многоуровневой системе стимулирования приобретает характер системной задачи.

Гибкая премиальная модель формируется на основе оценки вклада как отдельных работников, так и целых подразделений. Она учитывает как операционные метрики, так и качественные показатели, включающие соблюдение стандартов обслуживания, участие в корпоративных проектах, снижение текучести, внутреннюю инициативу и качество коммуникации. Так, продавец, демонстрирующий стабильный рост выручки по отношению к среднему значению по филиалу и параллельно выполняющий функции наставника для новых сотрудников, должен иметь иное премиальное наполнение по сравнению с коллегой, выполняющим лишь базовый набор задач при сопоставимом уровне продаж.

Стимулирующая часть заработка в логистических и производственных подразделениях может быть привязана к выполнению нормативов по срокам, количеству рекламаций, простоям и соблюдению норм технологического цикла. В таких случаях важна коллективная ответственность за результат. Повышение уровня синергии и совместной вовлечённости требует переориентации выплат на общие показатели отдела или цеха. Структурно это может быть реализовано через создание «премиального пула» на отдел, распределяемого по внутрикорпоративным критериям, согласованным с HR и линейным руководством. Подобный подход апробирован на предприятиях текстильной и лёгкой промышленности, где временные потери в одном участке производственной цепочки отражаются на общем результате, и игнорирование коллективного компонента влечёт за собой фрагментацию интересов сотрудников [2].

Переход к смешанной системе, включающей индивидуальный и командный компоненты, требует чёткой визуализации. Сотрудник должен понимать логику формирования премии, источники расчёта и критерии изменения её величины. Прозрачность процедур исключает восприятие стимулирования как произвольного инструмента давления и укрепляет доверие к кадровой политике. Для

реализации подобного механизма целесообразно использовать цифровую платформу с модулем «мотивационного кабинета», в котором отражаются все параметры расчёта премий, достижения, предупреждения и коэффициенты корректировки. В аналогичных условиях компании «Finn Flare» и «MODIS» уже практикуют внедрение индивидуализированных панелей отслеживания бонусных начислений, что способствует росту вовлечённости без дополнительного давления со стороны руководства.

Таким образом, предлагаемая система мотивации основывается на интеграции пяти ключевых компонентов: нормативного закрепления дифференцированного подхода, расширения нематериального блока, реструктуризации KPI, мониторинга климата и развития карьерных треков. Её реализация требует системного пересмотра политики управления персоналом, перераспределения ответственности между HR и линейным руководством, а также инвестиции в развитие цифровых и психологических компетенций. Комплексная модернизация системы мотивации в АО «Мэлон Фэшн Груп» позволит достичь не только улучшения финансово-экономических результатов, но и создать конкурентные преимущества в борьбе за талантливых специалистов. Это особенно важно в условиях трансформации трудового рынка, высокой мобильности рабочей силы и усиления влияния корпоративной репутации на выбор места работы. Мотивация становится не только инструментом управления, но и стратегическим активом компании, формирующим её социальный капитал.

Библиографический список:

1. Аршинова Е. А. Мотивация персонала как инструмент повышения эффективности труда. – Москва : Юрайт, 2022. – 186 с.
2. Tsareva N.A., Vlasenko A.A., Kololokova L.A. Actual questions of human resources management // The Turkish Online Journal of Design Art and Communication. 2017. Т. 7. № S-APRLSPCL. С. 1208-1218.
3. Галкина Н. А. Эффективность нематериального стимулирования в управлении персоналом // Вестник Тюменского государственного университета. – 2022. – № 1. – С. 88–94.
4. Yakimova Z.V., Tsareva N.A., Vlasenko A.A. Value personnel management: diagnostic tools and development mechanisms // The Turkish Online Journal of Design Art and Communication. 2017. Т. 7. № S-DCMSPCL. С. 1571-1581.
5. Царева Н.А., Мельникова А.А. Мотивация труда персонала: удовлетворенность трудом и командная работа // Вестник Академии знаний. 2022. № 53 (6). С. 486-490.
6. Кустова М. Н., Никулина С. М., Шевырева А. Д. Автоматизированные системы управления персоналом на российском рынке: особенности и тенденции их развития // Военно-экономический вестник. — 2023 №3. — URL: <https://voenvestnik.ru/PDF/13CVV323.pdf>