

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

СТЕПАНИЩЕНКО МАРГАРИТА СЕРГЕЕВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА АО «ТАНДЕР»

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы

Финансовый менеджмент

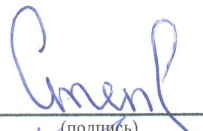
Обучающийся

Руководитель

Нормоконтролер

доцент

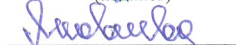
(должность, ученая степень, ученое звание)



(подпись)



(подпись)



(подпись)

М.С. Степанищенко

(инициалы, фамилия)

В.В. Сербинович

(инициалы, фамилия)

Е.А. Яковлева

(инициалы, фамилия)

Допускается к защите

Зав. кафедрой менеджмента

к.э.н., доцент, И.З. Погорелов

(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)

(подпись)

« 20 »

02

2026 г.

Красноярск 2026

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Экономический факультет

(указать полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль)
образовательной программы Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(указать полное наименование кафедры)

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студентке Степанищенко Маргарите Сергеевне группы 321-м

(указать Ф.И.О. полностью,)

1. Тема выпускной квалификационной работы

Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации АО «Тандер»

(указать полное наименование темы согласно приказу)

утверждена приказом по институту от «28» ноября 2025 г. № 183-уо на основании решения заседания выпускающей кафедры менеджмента

(указать полное наименование кафедры)

Протокол от «12» ноября 2025 г. № 03

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «20» февраля 2026 г.

3. Содержание выпускной квалификационной работы

Введение, Теоретические основы системы мотивации персонала, Экономическая оценка деятельности АО «Тандер», Совершенствование системы мотивации персонала АО «Тандер», заключение, список использованных источников, приложения

4. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
Нормоконтролер Яковлева Е.А.

5. График выполнения выпускной квалификационной работы

Введение, 1 глава с 15.12.2025 г. по 30.12.2025 г.

2 глава с 15.12.2025 г. по 20.01.2026 г.

3 глава, заключение, оформление с 15.12.2025 г. по 09.02.2026 г.

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР с 10.02.2026 г. по 25.02.2026 г.

Дата выдачи задания «15» декабря 2025 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы


(подпись)

В.В. Сербинович
(инициалы, фамилия)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 91 с., иллюстраций 8, таблиц 30, источников 40.

МОТИВАЦИЯ, ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ, ПЕРСОНАЛ, ОПТИМИЗАЦИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА, СОЦИАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ, ДИАГНОСТИКА МОТИВАЦИИ.

Цель работы - разработать предложения по совершенствованию системы мотивации персонала АО «Тандер»

Метод исследования – аналитический, опытно – статический методы.

Рассмотрены теоретические основы системы мотивации персонала, проведен анализ финансовой отчетности предприятия АО «Тандер», также проанализирована система мотивации сотрудников на предприятии. Разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала АО «Тандер».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	7
1.1 Понятие системы мотивации персонала.....	7
1.2 Классические теории мотивации персонала	11
1.3 Эффективность мотивации персонала в современных организациях.	20
2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ТАНДЕР»	31
2.1 Общая характеристика деятельности предприятия АО «Тандер».....	31
2.2 Анализ финансовой отчетности предприятия	40
2.3 Специальный анализ численности персонала предприятия АО «Тандер» в городе Красноярске.....	54
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА АО «ТАНДЕР».....	63
3.1 Комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала АО «Тандер»	63
3.2 Оценка предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации АО «Тандер»	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	82
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	87

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена возрастающей конкуренцией на рынке розничной торговли и необходимостью удержания высококвалифицированных кадров. В условиях динамично меняющейся экономической ситуации, эффективная система мотивации становится ключевым фактором успеха любой организации, особенно в такой крупной и разветвленной структуре, как АО «Тандер».

Разработка и оптимизация системы мотивации, способной стимулировать сотрудников к достижению высоких результатов, повышению производительности и вовлеченности в рабочий процесс, является стратегически важной задачей для компании. Недостаточное внимание к мотивации персонала может привести к снижению лояльности сотрудников, увеличению текучести кадров и, как следствие, к ухудшению финансовых показателей компании.

Применительно к АО «Тандер», с учетом масштаба его деятельности и специфики розничной торговли, эффективная система мотивации должна учитывать различные факторы, такие как уровень квалификации сотрудников, их должностные обязанности, стаж работы и индивидуальные потребности. В связи с этим, анализ существующей системы мотивации, выявление ее слабых сторон и разработка рекомендаций по ее совершенствованию представляются крайне актуальными.

Повышение эффективности системы мотивации персонала АО «Тандер» позволит не только удержать ценных сотрудников, но и привлечь новых, талантливых специалистов, что, в свою очередь, положительно скажется на конкурентоспособности компании и ее позиции на рынке. В конечном итоге, грамотно выстроенная система мотивации станет мощным инструментом для достижения стратегических целей

АО «Тандер» и обеспечения его устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в анализе системы мотивации персонала и разработке мероприятий по ее улучшению в АО «Тандер».

Для достижения вышеуказанной цели в работе должны быть решены следующие задачи:

- рассмотреть понятие системы мотивации персонала;
- исследовать эффективность мотивации персонала в современных организациях;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности АО «Тандер»;
- проанализировать результаты финансовой деятельности АО «Тандер»;
- провести анализ систему мотивации персонала компании АО «Тандер» в городе Красноярске;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала АО «Тандер»;
- дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является система мотивации персонала. Исследование проводилось на материалах АО «Тандер».

Объектом исследования, проводимого в рамках выпускной квалификационной работы, является персонал торгового предприятия АО «Тандер».

Информационной базой исследования являются: нормативно-правовые акты, труды ведущих менеджеров по проблеме исследования, в том числе: А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева и др., а также статистические данные, бухгалтерская, налоговая отчетность АО «Тандер».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие системы мотивации персонала

Система мотивации персонала представляет собой комплексный организационный механизм, направленный на формирование у работников устойчивого стремления к достижению целей организации через удовлетворение их собственных потребностей и интересов [3, с.37]. В современной управленческой науке мотивация рассматривается не как единовременное воздействие на сотрудника, а как непрерывный динамичный процесс, интегрированный во все аспекты управления человеческими ресурсами организации.

Фундаментальное понимание мотивации базируется на признании того, что человеческое поведение всегда мотивировано, то есть направлено на достижение определенных целей или удовлетворение конкретных потребностей. В организационном контексте мотивация выступает внутренней движущей силой, побуждающей работника к трудовой деятельности определенной направленности и интенсивности. Эта внутренняя сила формируется под влиянием сложного взаимодействия внешних стимулов, создаваемых организацией, и внутренних психологических процессов, протекающих в сознании работника.

Сущность мотивации раскрывается через взаимосвязь трех ключевых компонентов: потребностей, мотивов и стимулов [6, с.23]. Потребности представляют собой осознанное или неосознанное ощущение недостатка чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Мотивы формируются на основе потребностей и представляют собой внутреннее побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребности. Стимулы же являются внешними факторами, воздействующими на мотивы и усиливающими или ослабляющими их влияние на поведение человека.

Взаимодействие этих компонентов создает мотивационный процесс, который определяет характер трудового поведения работника.

Система мотивации персонала в организации включает в себя несколько взаимосвязанных подсистем, каждая из которых выполняет специфические функции.

Подсистема материального стимулирования охватывает все формы денежного и неденежного вознаграждения, включая заработную плату, премии, бонусы, компенсационные выплаты и материальные льготы. Подсистема нематериальной мотивации включает инструменты психологического и социального воздействия, такие как признание заслуг, возможности карьерного роста, создание благоприятного организационного климата, обеспечение содержательности труда. Подсистема организационной мотивации связана с созданием условий труда, организацией рабочих процессов, распределением полномочий и ответственности, формированием корпоративной культуры [5, с.102].

Механизм функционирования системы мотивации основан на установлении четкой связи между результатами труда работника и получаемым им вознаграждением. Эта связь должна быть прозрачной, понятной и справедливой с точки зрения работника. Эффективная система мотивации строится на принципе комплексности, предполагающем использование разнообразных мотивационных инструментов, адаптированных к потребностям различных категорий персонала. Принцип индивидуализации требует учета особенностей мотивационной структуры каждого работника, поскольку одни и те же стимулы могут оказывать различное воздействие на разных людей в зависимости от их ценностей, потребностей и жизненных обстоятельств.

Важнейшим аспектом понимания системы мотивации является разграничение понятий мотивации и стимулирования. Стимулирование представляет собой внешнее воздействие на работника с целью побуждения его к определенным действиям. Это процесс применения стимулов, то есть

внешних побудительных факторов. Мотивация же является внутренним процессом формирования побуждения к действию. Стимулирование может привести к мотивации, но не является ее гарантией. Эффективность стимула зависит от того, насколько он соответствует актуальным потребностям работника и способен трансформироваться в его внутренний мотив [14, с.88].

Компоненты системы мотивации персонала и их характеристики приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Компоненты системы мотивации персонала и их характеристики

Компонент системы	Содержание	Инструменты реализации	Ожидаемый эффект
Материальное стимулирование	Денежное и неденежное вознаграждение за труд	Заработная плата, премии, бонусы, социальный пакет, опционы	Удовлетворение материальных потребностей, обеспечение финансовой стабильности
Нематериальная мотивация	Психологические и социальные факторы воздействия	Признание заслуг, карьерный рост, обучение, статус, корпоративная культура	Повышение лояльности, самореализация, причастность к организации
Организационная мотивация	Условия и организация трудового процесса	Условия труда, режим работы, делегирование полномочий, участие в управлении	Комфорт, автономия, развитие компетенций
Целевая мотивация	Согласование целей работника и организации	Система целеполагания, KPI, участие в стратегическом планировании	Осознанность деятельности, направленность усилий

Современное понимание системы мотивации персонала предполагает рассмотрение мотивации как стратегического фактора управления организацией. Мотивационная стратегия организации должна быть интегрирована в общую стратегию управления человеческими ресурсами и согласована с корпоративной стратегией. Это означает, что система

мотивации должна не просто стимулировать работников к выполнению текущих задач, но и способствовать развитию организационных компетенций, необходимых для достижения долгосрочных стратегических целей.

Структура мотивации персонала характеризуется наличием различных уровней и типов мотивов. На индивидуальном уровне можно выделить первичные мотивы, связанные с удовлетворением базовых физиологических и материальных потребностей, и вторичные мотивы, ориентированные на удовлетворение потребностей высшего порядка в признании, самореализации, достижении. На организационном уровне формируется специфическая мотивационная среда, которая либо усиливает, либо ослабляет действие индивидуальных мотивов. Эта среда создается совокупностью организационных факторов, включая стиль руководства, систему коммуникаций, распределение власти и ресурсов, формальные и неформальные нормы [15, с.69].

Динамический характер системы мотивации проявляется в том, что мотивационная структура работника не является статичной, она изменяется под влиянием множества факторов. С изменением жизненных обстоятельств, достижением определенных целей, приобретением нового опыта меняется иерархия потребностей и, соответственно, актуальность различных мотивационных факторов. Для молодого специалиста наиболее значимыми могут быть возможности обучения и карьерного роста, для работника среднего возраста с семьей первостепенное значение приобретает стабильность и размер дохода, для опытного специалиста важными становятся признание, статус и возможность передачи опыта. Эффективная система мотивации должна учитывать эту динамику и обеспечивать гибкость в применении мотивационных инструментов.

Функциональное назначение системы мотивации в организации многогранно. Она выполняет экономическую функцию, обеспечивая рациональное использование трудовых ресурсов и повышение производительности труда. Социальная функция заключается в создании

условий для удовлетворения потребностей работников и обеспечения социальной справедливости в организации. Психологическая функция связана с формированием позитивного отношения к труду, развитием трудовой активности и инициативы. Управленческая функция проявляется в том, что система мотивации является инструментом направления усилий персонала на достижение организационных целей и регулирования трудового поведения.

Критерии эффективности системы мотивации определяются степенью достижения целей, для которых она создана. Основным критерием является влияние на результативность труда работников, измеряемую через показатели производительности, качества работы, соблюдения сроков и стандартов. Другим важным критерием выступает влияние на удовлетворенность персонала, что проявляется в снижении текучести кадров, сокращении абсентеизма, повышении уровня вовлеченности работников. Экономическая эффективность системы мотивации оценивается через соотношение затрат на мотивационные программы и получаемого эффекта в виде прироста производительности, снижения издержек, связанных с текучестью и низким качеством труда.

1.2 Классические теории мотивации персонала

Теоретические основы мотивации персонала формировались на протяжении всего двадцатого столетия и продолжают развиваться в настоящее время. Современные теории мотивации представляют собой результат эволюции научных представлений о природе человеческого поведения в организации и факторах, определяющих трудовую активность. Понимание этих теорий критически важно для построения эффективной системы мотивации, поскольку каждая теория раскрывает определенные аспекты мотивационного процесса и предлагает специфические инструменты воздействия на трудовое поведение.

Содержательные теории мотивации сосредоточены на выявлении и анализе потребностей, которые побуждают людей к действию [18, с.41]. Наиболее известной и широко применяемой является теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, предложенная в 1943 году. Согласно этой теории, человеческие потребности организованы в иерархическую структуру, где потребности более низкого уровня должны быть удовлетворены прежде, чем актуализируются потребности более высокого уровня. В основании иерархии находятся физиологические потребности в пище, воде, сне и других базовых условиях существования. На следующем уровне располагаются потребности в безопасности, включающие стремление к защищенности, стабильности, порядку. Социальные потребности отражают желание принадлежать к группе, иметь дружеские и любовные связи, быть принятым другими. Потребности в уважении включают стремление к признанию, статусу, престижу, самоуважению. Венчают иерархию потребности в самоактуализации, представляющие стремление к реализации своего потенциала, творчеству, личностному росту.

Практическое значение теории Маслоу для управления мотивацией персонала заключается в понимании того, что работники находятся на разных уровнях иерархии потребностей, и поэтому эффективные мотивационные факторы для них различны. Для работника, озабоченного удовлетворением базовых потребностей, наиболее мощным стимулом будет повышение заработной платы или обеспечение стабильности занятости. Для работника, чьи базовые потребности удовлетворены, большую мотивирующую силу будут иметь возможности профессионального развития, признание заслуг, расширение ответственности. Однако теория Маслоу подвергается критике за излишнюю жесткость иерархии и недостаточный учет индивидуальных различий в структуре потребностей.

Теория ERG Клейтона Альдерфера представляет собой модификацию теории Маслоу, в которой потребности сгруппированы в три категории: потребности существования, включающие физиологические потребности

и потребности в безопасности; потребности связи, охватывающие социальные потребности и потребности в признании; потребности роста, соответствующие потребностям в самоактуализации. Важным отличием теории ERG является признание того, что движение по уровням потребностей может происходить не только снизу вверх, но и в обратном направлении. Если удовлетворение потребностей высшего уровня блокируется, возрастает значимость потребностей более низкого уровня, что Альдерфер называет процессом фрустрации-регрессии. Это означает, что работник, не получающий возможностей для развития и самореализации, может переключить внимание на требования более высокой заработной платы или улучшения условий труда [24, с.95].

Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда фокусируется на трех типах потребностей высшего уровня, которые формируются в процессе жизненного опыта: потребности в достижении, власти и причастности. Потребность в достижении проявляется в стремлении решать сложные задачи, достигать высоких стандартов, превосходить других, постоянно совершенствоваться. Люди с высокой потребностью в достижении предпочитают ситуации, где они могут взять на себя личную ответственность за результат, получить конкретную обратную связь о своей эффективности и решать задачи умеренной сложности. Потребность во власти выражается в желании влиять на других, контролировать ситуацию, нести ответственность за действия других людей. Потребность в причастности отражает стремление к дружеским отношениям, принадлежности к группе, избеганию конфликтов, установлению теплых взаимоотношений.

Практическое значение теории МакКлелланда особенно велико для отбора персонала на определенные позиции и формирования эффективных управленческих команд. Для позиций, требующих высокой инициативы и индивидуальной ответственности, предпочтительны люди с высокой потребностью в достижении. Управленческие позиции лучше занимают люди с развитой потребностью во власти, особенно если эта потребность

социализирована, то есть направлена на достижение организационных целей, а не личное доминирование. Для работы, требующей интенсивного взаимодействия и командной работы, важна высокая потребность в причастности [26, с.138].

Сравнительный анализ содержательных теорий мотиваций приведен в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Содержательные теории мотивации: сравнительный анализ

Теория	Автор	Ключевые элементы	Практическое применение	Ограничения
Иерархия потребностей	А. Маслоу	Пятиуровневая иерархия: физиологические, безопасность, социальные, уважение, самоактуализация	Дифференциация мотивационных программ в зависимости от уровня удовлетворенности базовых потребностей	Жесткость иерархии, недостаточный учет культурных различий
Теория ERG	К. Альдерфер	Три группы потребностей: существование, связь, рост; процесс фрустрации-регрессии	Гибкость в применении мотивационных инструментов, учет возможности регрессии потребностей	Меньшая конкретность по сравнению с теорией Маслоу
Приобретенные потребности	Д. МакКлелланд	Потребности в достижении, власти, причастности	Подбор задач и стиля руководства в соответствии с доминирующей потребностью работника	Сложность диагностики, ограниченность трех потребностей
Двухфакторная теория	Ф. Херцберг	Гигиенические факторы и мотиваторы	Разделение факторов предотвращения неудовлетворенности и обеспечения удовлетворенности	Упрощение сложности мотивационного процесса

Двухфакторная теория Фредерика Херцберга основана на исследованиях, выявивших, что факторы, вызывающие удовлетворенность

работой, отличаются от факторов, вызывающих неудовлетворенность. Херцберг разделил все факторы на две группы: гигиенические факторы и мотиваторы. Гигиенические факторы связаны с условиями труда и включают политику организации, стиль руководства, межличностные отношения, условия труда, заработную плату, статус, безопасность. Эти факторы не создают мотивации, но их отсутствие или недостаточность вызывает неудовлетворенность. Мотиваторы связаны с содержанием работы и включают достижение, признание, саму работу, ответственность, продвижение, профессиональный рост. Именно эти факторы создают удовлетворенность и мотивируют к высокой результативности [29, с.165].

Практический вывод из теории Херцберга заключается в том, что улучшение гигиенических факторов может устранить неудовлетворенность, но не приведет к мотивации. Повышение заработной платы или улучшение условий труда даст краткосрочный эффект, после чего новый уровень будет восприниматься как норма. Для создания устойчивой мотивации необходимо воздействовать на мотиваторы, что предполагает обогащение содержания труда, расширение ответственности, создание возможностей для достижений и признания. Эта идея легла в основу концепции обогащения труда, которая предполагает реорганизацию работы таким образом, чтобы она предоставляла больше возможностей для достижений, признания, ответственности и роста.

Процессуальные теории мотивации фокусируются не на содержании потребностей, а на процессе формирования мотивации и выборе определенного типа поведения. В таблице 1.3. представлены ключевые положения и применения. Теория ожиданий Виктора Врума утверждает, что мотивация определяется не только потребностями, но и ожиданиями человека относительно результатов своих действий. Согласно этой теории, мотивация является функцией трех переменных: ожидания того, что усилия приведут к желаемому уровню результативности; ожидания того, что достижение определенного уровня результативности приведет к желаемому вознаграждению; валентности, то есть ценности вознаграждения для индивида.

Таблица 1.3

Процессуальные теории мотивации: ключевые положения и применение

Теория	Основная идея	Ключевые факторы мотивации	Управленческие действия	Типичные ошибки применения
Теория ожиданий (Врум)	Мотивация зависит от ожиданий относительно связи усилий, результатов и вознаграждения	Ожидание "усилия-результат", "результат-вознаграждение" валентность	Обеспечение ресурсами, прозрачная система оценки, персонализация вознаграждения	Стандартизация вознаграждения разрыв между обещаниями и реальностью
Теория справедливости (Адамс)	Люди сравнивают соотношение своих вкладов/результатов с другими	Воспринимаемая справедливость распределения, процедур, взаимодействия	Прозрачность критериев вознаграждения, объяснение решений, обеспечение процедурной справедливости	Непрозрачность решений, игнорирование восприятия справедливости
Теория постановок и целей (Локк)	Конкретные сложные цели повышают результативность	Конкретность, сложность, принятие, обратная связь	Постановка SMART-целей, вовлечение в целеполагание, регулярная обратная связь	Нереалистичные цели, отсутствие обратной связи, навязывание целей
Теория подкрепления (Скиннер)	Поведение является функцией его последствий	Подкрепление желательного поведения, наказание нежелательного	Своевременное подкрепление, последовательность, использование позитивного подкрепления	Непоследовательность, запаздывание подкрепления, чрезмерное использование наказания

Модель Врума показывает, что для эффективной мотивации необходимо наличие всех трех компонентов. Если работник не верит, что его усилия приведут к требуемым результатам, например, из-за недостатка компетенций, неясности задачи или отсутствия необходимых ресурсов, мотивация будет низкой независимо от привлекательности вознаграждения. Если работник не уверен, что достижение результата действительно приведет к обещанному вознаграждению, возможно, из-за предыдущего негативного опыта или непрозрачности системы оценки, мотивация также снизится. Наконец, даже при

выполнении первых двух условий, если предлагаемое вознаграждение не имеет ценности для работника, оно не будет мотивировать [30, с.89].

Практическое применение теории ожиданий требует от менеджеров работы по всем трем направлениям. Необходимо обеспечить, чтобы работники обладали необходимыми компетенциями, ресурсами и полномочиями для достижения требуемых результатов. Важно создать прозрачную и надежную систему связи результатов с вознаграждением, когда работники точно знают, какие результаты ожидаются и какое вознаграждение они получают. Следует использовать разнообразные формы вознаграждения, чтобы учесть различия в ценностях и предпочтениях работников.

Теория справедливости Джона Адамса основана на том, что люди субъективно оценивают справедливость вознаграждения за свой труд, сравнивая соотношение своих вкладов и результатов с соотношением вкладов и результатов других людей. Вклады включают все, что работник привносит в работу: усилия, опыт, образование, компетенции, время. Результаты включают все, что работник получает: заработную плату, признание, продвижение, статус, интересную работу. Когда работник воспринимает, что соотношение его вкладов и результатов примерно равно соотношению вкладов и результатов других, он ощущает справедливость. Восприятие несправедливости создает напряжение, которое мотивирует к действиям по восстановлению справедливости.

Для управления мотивацией теория справедливости имеет несколько важных следствий. Необходимо обеспечивать не только фактическую, но и воспринимаемую справедливость в распределении вознаграждений. Это требует прозрачности критериев оценки и распределения вознаграждений, открытости в коммуникации по вопросам оплаты труда, объяснения причин различий в вознаграждении.

Теория постановки целей Эдвина Локка основана на том, что сознательные цели и намерения являются основными детерминантами поведения. Исследования показали, что конкретные и сложные цели приводят к

более высокой результативности, чем расплывчатые цели типа "сделайте все возможное" или отсутствие целей. Цели влияют на результативность через четыре механизма: они направляют внимание и усилия на релевантную деятельность; мобилизуют усилия пропорционально сложности цели; способствуют настойчивости, особенно когда люди имеют возможность контролировать время достижения цели; стимулируют разработку и применение стратегий достижения цели [26, с.115].

Эффективность целей зависит от нескольких условий. Цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными во времени, что отражается в концепции SMART-целей. Важна степень принятия цели работником, которая зависит от участия в процессе постановки цели, воспринимаемой важности цели, уверенности в возможности ее достижения. Необходима обратная связь о прогрессе в достижении цели, которая позволяет корректировать усилия и стратегии. Эффективность целеполагания повышается, когда цели увязаны с вознаграждением и когда создается поддерживающая организационная среда.

Теория подкрепления, основанная на работах Берреса Скиннера, рассматривает мотивацию с точки зрения бихевиоризма, утверждая, что поведение является функцией его последствий. Если определенное поведение приводит к позитивным последствиям, вероятность его повторения возрастает. Если приводит к негативным последствиям, вероятность снижается.

Применение теории подкрепления в управлении мотивацией предполагает систематическое использование последствий для формирования желательного поведения. Наиболее эффективным является позитивное подкрепление, которое не только формирует нужное поведение, но и создает позитивную рабочую среду. Важна последовательность в применении подкреплений, когда схожее поведение приводит к схожим последствиям. Необходимо учитывать индивидуальные различия в том, что является подкреплением для разных работников.

Современные интегративные подходы к мотивации стремятся объединить положения различных теорий для создания более полного понимания мотивационного процесса. Модель мотивации Портера-Лоулера интегрирует теорию ожиданий и теорию справедливости, показывая, что результативность определяется не только мотивацией, но и способностями и ролевым восприятием, а удовлетворенность является следствием результативности и справедливого вознаграждения, а не ее причиной. Теория самодетерминации Деси и Райана различает внутреннюю мотивацию, основанную на интересе к самой деятельности и удовольствии от нее, и внешнюю мотивацию, основанную на внешних вознаграждениях или давлении. Теория утверждает, что внутренняя мотивация более устойчива и приводит к лучшим результатам, особенно в сложных творческих задачах.

Теория самодетерминации идентифицирует три базовые психологические потребности, удовлетворение которых необходимо для внутренней мотивации и психологического благополучия: потребность в автономии, то есть ощущении, что поведение исходит из собственного выбора, а не внешнего принуждения; потребность в компетентности, то есть ощущении эффективности и способности достигать желаемых результатов; потребность в связи, то есть ощущении принадлежности и связанности с другими. Организационная среда, поддерживающая эти потребности, способствует внутренней мотивации, в то время как контролирующая среда может подрывать ее, даже при наличии внешних вознаграждений [30, с.201].

Практическое значение теории самодетерминации заключается в понимании того, что чрезмерное использование внешних вознаграждений может подрывать внутреннюю мотивацию, особенно если они воспринимаются как контролирующие. Это не означает, что внешние вознаграждения не нужны, но они должны применяться таким образом, чтобы поддерживать, а не подрывать автономию. Для этого важно предоставлять выбор в методах работы, объяснять смысл и значимость задач, обеспечивать конструктивную

обратную связь, поддерживающую компетентность, создавать атмосферу взаимного уважения и поддержки.

1.3 Эффективность мотивации персонала в современных организациях

Эффективность системы мотивации персонала является критическим фактором успеха современных организаций в условиях возрастающей конкуренции, динамичных изменений внешней среды и трансформации характера труда. Понимание эффективности мотивации требует рассмотрения как объективных показателей воздействия мотивационных программ на результаты деятельности, так и субъективных аспектов, связанных с восприятием работниками справедливости, удовлетворенности и вовлеченности в работу [34, с.135].

Концепция эффективности мотивации персонала многомерна и включает несколько взаимосвязанных аспектов. Экономическая эффективность отражает влияние системы мотивации на финансовые и производственные результаты организации, включая производительность труда, качество продукции или услуг, прибыльность, снижение издержек. Социальная эффективность связана с воздействием на социально-психологическое состояние коллектива, удовлетворенность работников, качество трудовой жизни, социальную стабильность. Управленческая эффективность проявляется в степени достижения целей организации через направление усилий персонала, облегчении процесса управления, снижении необходимости в контроле и надзоре. Индивидуальная эффективность характеризует степень удовлетворения потребностей и достижения целей отдельных работников через систему мотивации [25, с.106]. В таблице 1.4. представлены критерии и показатели эффективности системы мотивации персонала.

Таблица 1.4

Критерии и показатели эффективности системы мотивации персонала

Аспект эффективности	Критерии оценки	Количественные показатели	Качественные показатели	Методы измерения
Экономическая эффективность	Влияние на производственные и финансовые результаты	Производительность труда, выполнение KPI, прибыль на работника, ROI мотивационных программ	Качество продукции/услуг, инновационность, клиентоориентированность	Финансовый анализ, анализ производственных показателей, расчет ROI
Социальная эффективность	Влияние на социальное состояние персонала	Текучесть кадров, абсентеизм, количество конфликтов, уровень вовлеченности	Удовлетворенность работой, лояльность, организационная приверженность	Опросы удовлетворенности, оценка вовлеченности, мониторинг текучести
Управленческая эффективность	Достижение организационных целей	Выполнение стратегических целей, достижение командных результатов	Согласованность действий, проактивность, инициативность	Оценка выполнения целей, анализ поведенческих индикаторов
Индивидуальная эффективность	Удовлетворение потребностей работников	Рост компетенций, карьерное продвижение, повышение дохода	Самореализация, профессиональное развитие, баланс работы и жизни	Индивидуальные собеседования, оценка развития компетенций

Оценка экономической эффективности системы мотивации требует установления причинно-следственной связи между мотивационными воздействиями и экономическими результатами, что представляет методологическую сложность из-за множества факторов, влияющих на результаты.

Наиболее прямым показателем является производительность труда, которая может измеряться как выпуск продукции или оказание услуг на одного работника за единицу времени.

Повышение производительности при неизменных прочих условиях свидетельствует об эффективности мотивационных воздействий. Однако необходимо учитывать, что производительность зависит не только от

мотивации, но и от технологии, организации производства, квалификации персонала.

Качество труда является не менее важным показателем эффективности мотивации, особенно в сферах, где качество критически важно для конкурентоспособности. Эффективная система мотивации должна стимулировать не только количественные, но и качественные аспекты работы. Важно, чтобы система мотивации создавала баланс между стимулированием производительности и качества, избегая ситуаций, когда акцент на количестве приводит к снижению качества [25, с.107].

Влияние мотивации на текучесть кадров является важным индикатором ее эффективности. Высокая текучесть свидетельствует о неудовлетворенности персонала и неэффективности системы мотивации. Издержки, связанные с текучестью, включают прямые затраты на поиск, отбор и адаптацию новых работников, а также косвенные потери, связанные со снижением производительности в период адаптации, потерей знаний и опыта, уходящих с увольняющимися работниками, негативным влиянием на моральное состояние остающихся работников.

Эффективная система мотивации должна обеспечивать приемлемый уровень текучести, хотя определенная текучесть является нормальной и даже полезной для обновления организации.

Вовлеченность персонала представляет собой комплексный показатель эффективности мотивации, отражающий эмоциональную и интеллектуальную связь работника с организацией и работой [13, с.102]. Вовлеченные работники демонстрируют высокий уровень энергии, энтузиазма и приверженности работе, готовность прилагать дополнительные усилия, поддержку целей организации. Измерение вовлеченности обычно проводится с помощью специализированных опросов, оценивающих различные аспекты отношения работников к работе и организации.

Современные организации сталкиваются с рядом вызовов, влияющих на эффективность традиционных подходов к мотивации. Изменение характера

труда в направлении большей интеллектуализации, креативности и нестандартности задач требует пересмотра систем мотивации, ориентированных на рутинную работу. Для творческой и интеллектуальной работы более важными становятся внутренние мотиваторы, связанные с содержанием работы, автономией, возможностями развития, чем внешние материальные стимулы. Чрезмерное использование внешнего контроля и стандартизированных денежных стимулов может подрывать внутреннюю мотивацию и креативность. В таблице 1.5 представлены современные вызовы и тренды в мотивации персонала.

Демографические изменения и появление нового поколения работников с иными ценностями и ожиданиями требуют адаптации систем мотивации. Представители поколения миллениалов и поколения Z менее лояльны к работодателю и более готовы сменить работу, если она не соответствует их ожиданиям. Это требует от организаций большей гибкости в системах мотивации, индивидуализации подходов, создания возможностей для развития и самореализации.

Таблица 1.5

Современные вызовы и тренды в мотивации персонала

Вызов/Тренд	Проявление	Влияние на традиционные подходы	Новые подходы к мотивации	Примеры практик
1	2	3	4	5
Изменение характера труда	Рост доли интеллектуального и творческого труда	Снижение эффективности внешнего контроля и стандартизированных стимулов	Акцент на автономии, мастерстве, смысле работы; обогащение труда	Система OKR, гибкие графики, возможности выбора проектов
Многопоколенная рабочая сила	Одновременная работа 4-5 поколений с разными ценностями	Неэффективность универсальных мотивационных программ	Индивидуализация и персонализация мотивации, кафетерий льгот	Гибкие компенсационные пакеты, разнообразие карьерных путей

Окончание таблицы 1.5

1	2	3	4	5
Цифровизация и удаленная работа	Распространение удаленного и гибридного формата работы	Сложность применения инструментов, основанных на личном взаимодействии	Цифровые платформы признания, результат-ориентированная мотивация	Виртуальное признание, геймификация, мониторинг результатов
Фокус на благополучии	Возрастание значимости психологического и физического здоровья	Недостаточность фокуса только на материальном вознаграждении	Программы well-being, баланс работы и жизни, ментальное здоровье	Дни психологического здоровья, программы фитнеса, гибкий график
Осмысленность работы	Стремление к работе, имеющей социальную значимость	Ограниченность чисто материальных стимулов	Артикуляция миссии, социальная ответственность, вклад в общество	Волонтерские программы, экологические инициативы, прозрачность влияния

Распространение удаленной и гибридной работы создает новые вызовы для мотивации персонала. Традиционные инструменты мотивации, основанные на личном взаимодействии, корпоративной культуре, создаваемой в офисе, социальных связях между коллегами, становятся менее эффективными. Требуются новые подходы, основанные на доверии, ориентации на результаты, использовании цифровых инструментов коммуникации и признания, поддержании чувства принадлежности к организации в виртуальной среде.

Эффективность различных инструментов мотивации варьируется в зависимости от контекста организации, характеристик персонала и выполняемой работы. Материальное вознаграждение остается фундаментальным инструментом мотивации, но его эффективность определяется не только размером, но и структурой, справедливостью и связью с результатами. Фиксированная часть заработной платы должна быть конкурентоспособной на рынке труда и обеспечивать удовлетворение базовых потребностей, создавая основу для мотивации. Переменная часть, связанная с индивидуальными, командными или организационными результатами, создает прямую связь между усилиями и вознаграждением.

Нематериальная мотивация охватывает широкий спектр инструментов, направленных на удовлетворение потребностей высшего порядка. Признание заслуг работников является мощным мотивационным фактором, особенно когда оно своевременно, конкретно и публично. Возможности профессионального развития и обучения мотивируют работников, стремящихся к росту и самосовершенствованию. Инвестиции организации в развитие персонала воспринимаются как признание ценности работника и создают долгосрочную мотивацию.

Карьерные возможности представляют собой значимый мотивационный фактор, особенно для амбициозных работников на ранних и средних этапах карьеры. Прозрачные карьерные пути, возможности вертикального и горизонтального продвижения, программы развития талантов создают перспективу роста и мотивируют к достижениям.

Содержание и организация работы оказывают существенное влияние на мотивацию. Работа, которая воспринимается как осмысленная, значимая, дающая возможность использовать разнообразные навыки, видеть результаты своего труда и иметь автономию в принятии решений, создает внутреннюю мотивацию.

Организационная культура и стиль руководства являются контекстуальными факторами, определяющими эффективность мотивационных инструментов. Культура, основанная на доверии, поддержке, признании вклада каждого, открытых коммуникациях, создает мотивирующую среду. Стиль руководства, ориентированный на развитие, делегирование, конструктивную обратную связь, поддержку автономии, усиливает мотивацию. Напротив, авторитарный стиль, чрезмерный контроль, отсутствие признания подрывают мотивацию, особенно внутреннюю. В таблице 1.6 представлены инструменты мотивации персонала: сравнительная эффективность.

Измерение эффективности мотивации требует использования комплекса методов, сочетающих количественные и качественные подходы. Количественные методы включают анализ показателей производительности,

качества, текучести кадров, абсентеизма, выполнения KPI, финансовых результатов. Качественные методы включают опросы удовлетворенности и вовлеченности персонала, интервью с работниками и руководителями, фокус-группы, анализ обратной связи.

Расчет возврата на инвестиции в мотивационные программы позволяет оценить их экономическую эффективность. ROI рассчитывается как отношение выгод, полученных от программы, к затратам на ее реализацию. Выгоды могут включать прирост производительности, снижение текучести кадров, улучшение качества, увеличение продаж. Затраты включают прямые расходы на вознаграждения, обучение, программы признания, а также косвенные затраты на администрирование и управление программами.

Постоянный мониторинг и совершенствование системы мотивации являются необходимым условием ее эффективности в изменяющихся условиях. Регулярные опросы персонала позволяют выявлять изменения в потребностях и ожиданиях, оценивать удовлетворенность различными аспектами системы мотивации, получать предложения по улучшению. Анализ данных о производительности, текучести, вовлеченности помогает идентифицировать проблемные области и оценивать эффективность принимаемых мер [19, с.559].

Таблица 1.6

Инструменты мотивации персонала: сравнительная эффективность

Инструмент мотивации	Механизм воздействия	Целевая аудитория	Преимущества	Ограничения	Условия эффективности
1	2	3	4	5	6
Базовая заработная плата	Удовлетворение базовых потребностей, чувство безопасности	Все категории персонала	Универсальность, предсказуемость	Быстрая адаптация, ограниченный мотивационный эффект	Конкурентоспособность на рынке, внутренняя справедливость
Переменное вознаграждение (бонусы, премии)	Связь вознаграждения с результатом	Работники с измеримыми результатами	Направленность на цели, гибкость	Сложность измерения, риск краткосрочной ориентации	Прозрачные критерии, достижимые цели, своевременность
Долгосрочные программы (опционы, отложенные бонусы)	Долгосрочная привязка к организации	Ключевые специалисты, руководители	Удержание талантов, долгосрочная ориентация	Сложность, ограниченная применимость	Значимый размер, стабильность организации
Признание и награды	Удовлетворение потребности в уважении	Все категории, особенно высокомотивированные	Низкая стоимость, психологический эффект	Риск субъективности, обесценивание при чрезмерном использовании	Искренность, конкретность, своевременность, публичность
Развитие и обучение	Удовлетворение потребности в росте	Специалисты, стремящиеся к развитию	Развитие компетенций, долгосрочный эффект	Затратность, риск ухода после обучения	Релевантность, практическая применимость, связь с карьерой
Карьерные возможности	Удовлетворение потребности в достижении и статусе	Амбициозные работники	Долгосрочная мотивация, развитие лидеров	Ограниченность позиций, разочарование при невозможности роста	Прозрачность критериев, реалистичность,

Окончание таблицы 1.6

1	2	3	4	5	6
Автономия и расширение полномочий	Удовлетворение потребности в автономии и компетентности	Квалифицированные специалисты, творческие работники	Внутренняя мотивация, инициативность	Требует зрелости работника, риски при недостаточной компетентности	Соответствие компетенциям, поддержка, обратная связь
Гибкость и баланс работы-жизни	Удовлетворение потребности в балансе	Работники с семейными обязанностями, молодое поколение	Удержание, лояльность, снижение стресса	Сложность в некоторых видах деятельности	Доверие, ориентация на результат, технологическая поддержка

Важным аспектом эффективности мотивации является ее согласованность с организационной стратегией. Система мотивации должна не просто побуждать работников к активности, но направлять их усилия на достижение стратегических целей организации. Это требует каскадирования стратегических целей на уровень подразделений и индивидуальных работников, установления ключевых показателей эффективности, отражающих вклад в стратегические цели, и увязки вознаграждения с достижением этих показателей. Сбалансированная система показателей обеспечивает комплексность мотивации, включая не только финансовые, но и клиентские, процессные показатели и показатели обучения и развития.

Эффективность мотивации в долгосрочной перспективе зависит от способности системы мотивации адаптироваться к изменениям. Изменения в стратегии организации, внешней среде, характеристиках персонала, технологиях требуют соответствующих изменений в системе мотивации. Гибкость и адаптивность становятся ключевыми характеристиками эффективной системы мотивации. Это предполагает регулярный пересмотр мотивационных программ, эксперименты с новыми подходами, готовность отказываться от неэффективных практик, даже если они традиционны для организации.

Современные тенденции в мотивации персонала отражают более широкие изменения в обществе и экономике. Возрастает значимость персонализации мотивации, когда вместо универсальных программ создаются индивидуализированные мотивационные пакеты, учитывающие специфические потребности и предпочтения каждого работника. Системы "кафетерий льгот" позволяют работникам выбирать из набора возможных льгот и вознаграждений те, которые наиболее ценны для них лично. Использование данных и аналитики для оптимизации мотивации, включая анализ факторов, влияющих на производительность и вовлеченность различных групп персонала, предсказание риска увольнения и проактивное воздействие на удержание, становится все более распространенным.

Фокус на благополучии и качестве трудовой жизни отражает признание того, что продуктивность и мотивация зависят от общего физического, психологического и социального благополучия работников. Программы well-being включают поддержку физического здоровья через фитнес-программы, здоровое питание, профилактические медицинские осмотры; поддержку психологического здоровья через программы управления стрессом, психологическое консультирование, создание психологически безопасной среды; поддержку баланса работы и жизни через гибкие графики, возможность удаленной работы, дополнительные выходные. Инвестиции в благополучие персонала рассматриваются не как издержки, а как вклад в долгосрочную производительность и устойчивость организации.

Таким образом, эффективность мотивации персонала в современных организациях определяется комплексом факторов, включающих адекватность мотивационных инструментов потребностям и ценностям работников, связь системы мотивации со стратегическими целями организации, справедливость и прозрачность мотивационных процедур, способность системы адаптироваться к изменениям. Эффективная система мотивации создает синергию между целями организации и целями работников, обеспечивая одновременно высокую результативность и удовлетворенность персонала. В условиях трансформации характера труда, изменения ценностей работников и возрастания конкуренции за таланты эффективная мотивация становится не просто функцией управления персоналом, но стратегическим конкурентным преимуществом организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации : федеральный закон № 197-ФЗ : [принят Гос. Думой 30 декабря 2001 г. : в ред. Федерального закона от 28.12.2025 № 510-ФЗ]. – СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: локальная сеть.
2. Александрова, Н.А. Управление персоналом в цифровой среде: монография./ Н.А. Александрова, О.Ю. Брюханова - Екатеринбург: УрГУПС, 2021. – 124 с.
3. Александрова, О.С. Исследование системы мотивации персонала аэропортового предприятия / О.С. Александрова, Л.Ю. Александрова // Journal of Monetary Economics and Management – 2024 - №3 – С. 37-44.
4. Александрова, О. С. Роль мотивации в системе управления персоналом / О. С. Александров, Л. Ю. Александрова, Г. М. Лохонова // Социогуманитарные и правовые проблемы современного общества: Материалы XXIII Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 30-летию АНО ВО МГЭУ: Сборник научных статей. -Чебоксары: ООО «Печатный дом «Пегас», 2024. - С. 52-59
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие / Т.Ю. Базаров. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2022. – 239 с.
6. Беломоина, Е. А. Мотивация и стимулирование персонала: вовлеченность, новое лидерство, командообразование / Е. А. Беломоина // Экономико-управленческий конгресс: Сборник научных работ студентов, магистрантов, аспирантов по итогам международного научно-практического комплексного мероприятия, Белгород, 01-02 ноября 2023 года. - Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2023. - С. 22-29.
7. Богатырева, И.В. Система мотивации и материального стимулирования как источник трудовой активности персонала компании / И.В. Богатырева, Л.А. Илюхина // Экономика труда. - 2022. - Том 9. № 5. - С. 955-

970.

8. Боцоева, А.В. Внутренняя мотивация как предиктор эффективного самоменеджмента / А.В. Боцоева, Н.Г. Пьянкова, О.В. Бершадская, Т. А. Иваненко // Вестник Академии знаний. - 2023. - № 6 (59). - С. 549-555.

9. Бурдюгова, О.В. Цифровые инструменты в системе мотивации и стимулирования персонала организации /О.В. Бурдюгова, Л. В. Докашенко, М. В. Горбунова // Вестник Академии знаний – 2024 - №10 – С. 32-35.

10. Вавилина, Е.О. Современные технологии управления персоналом / Е.О. Вавилина, А.А. Добровольская, Н.И. Меркушова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2022. – № 9. – С. 89.

11. Гавриш, Е. С. Мотивация персонала как часть стратегического плана предприятия /Е.С. Гавриш, Т.А. Решетников // Современная школа России. Вопросы модернизации. - 2022. - № 3-1(40). - С. 76-77.

12. Гайнанов, Р.Ш. «Цифровая благодарность» как инструмент повышения мотивации членов распределенных команд / Р.Ш. Гайнанов, Р.И. Гайнанова, А.В. Иванова, А.А. Кузина // Лидерство и менеджмент. - 2023. -Том 10. № 4. - С. 1303-1322.

13. Глебова Л.А. Управление вовлеченностью персонала на этапах жизненного цикла сотрудника / Л.А. Глебова // Вестник науки – 2026 - №1 – С. 102-104.

14. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников, под редакцией Н. А. Горелова. - Москва: Юрайт, 2023. - 270 с

15. Гужина, Г.Н. Методические подходы к оценке системы мотивации персонала /Г.Н. Гужина // Universum: экономика и юриспруденция – 2024 - №5 – С. 69-75

16. Гужина, Г.Н. Роль и значение мотивации в управлении персоналом / Г.Н. Гужина, Е.А. Гужина // Экономика. Наука. Инноватика : III Международная научно-практическая конференция, Донецк, 23 марта 2023 года. - Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2023. - С.

108-111.

17. Данилова, Т.В. Разработка автоматизированного решения по расчету мотивации руководителей подразделений строительной организации / Т.В. Данилова, К.Х. Калугян // Информатизация в цифровой экономике. -2022. - Том 3. № 2. - С. 79-90.

18. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин – Москва: Инфра-М, 2024 – 352с.

19. Задорова, Т. В. Оценка эффективности системы мотивации персонала организации / Т. В. Задорова, С. А. Шигильчева, Т. А. Богатова // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. - 2022. - Т. 31, № 4. - С. 559-566.

20. Зуев, К.А. Влияние искусственного интеллекта на системы мотивации персонала в инновационных организациях / К.А. Зуев, Н.П. Тишкина – Дискуссия – 2025 - №3 – С. 54-61.

21. Зуев, К. А. Управление мотивацией персонала в инновационных организациях: внедрение технологии мотивации в современных организациях и исследование эффективности ее применения / К. А. Зуев, Н. П. Тишкина // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2025. - Т. 12, № 2(155). -С. 36-42.

22. Зуев, К. А. Управление мотивацией персонала в инновационных организациях: методы и подходы / К. А. Зуев // Трансформация экономики и финансового сектора России: вызовы и тренды: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 30 марта 2023 года. - Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2023. - С. 20-21.

23. Карпова, М.М. Повышение эффективности системы мотивации персонала в транспортной компании /М.М. Карпова // Вестник науки – 2024 - №9 – С. 99-103.

24. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов – Москва: Инфра-М, 2024 – 440с.

25. Колесов, В.Д. Управление персоналом как фактор повышения эффективности предприятия / В.Д. Колесов, Н.А. Миронова // Вестник науки – 2026 - №5 – С. 106-110.

26. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика/ А.А. Литвинюк. — М.: Юрайт, 2022. — 398 с.

27. Малькова, В. А. Формирование системы мотивации персонала на предприятии / В. А. Малькова, С. В. Рачек // Управление экономикой, системами, процессами: Сборник статей VII Международной научно-практической конференции, Пенза, 20-21 октября 2023 года. - Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. - С. 375-380.

28. Медведева, Т. А. Современные системы и методы стратегического управления персоналом организации / Т. А. Медведева, Г. М. Лоханова // Современные проблемы аграрной экономики и пути их решения: Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Чебоксары, 17 октября 2023 года. - Чебоксары: Чувашский государственный аграрный университет, 2023. - С. 412-415.

29. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 524 с.

30. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности/ под ред. С.Ю. Трапицына. — М.: Юрайт, 2022. — 314 с.

31. Полуянов, В.П. Алгоритм оценки потребительского качества автоматизированной системы расчета мотивации руководителей подразделений / В.П. Полуянов // Информатизация в цифровой экономике. -2022. - Том 3. № 2. - С. 91-102

32. Реброва Т.А. Совершенствование системы управления мотивацией персонала предприятия / Т.А. Реброва // Век качества – 2024 - №5 – С. 23-28

33. Садилов И.М. Концепция жизненного цикла работника в системе управления вознаграждением персонала / И.М. Садилов, Л.Б. Сунгатуллина // Лидерство и менеджмент. - 2023. - Том 10. № 4. - С. 1381-1396.

34. Тулупова, А. Ю. Эффективные методы мотивации персонала / А. Ю. Тулупова, А. Р. Кудлаева // Трибуна ученого. - 2024. - № 5. - С. 135-142.

35. Фетисова, А.В. Современные методы профессионального управления персоналом организации: преимущества и недостатки / А. В. Фетисова, С. И. Батракова, О. Е. Рушицкая, Л. М. Стахеева, Л. Н. Петрова // Право и управление. XXI век. - 2023. - № 4. - С. 93-104.

36. Цыгалов, Ю. М. Развитие систем мотивации и вознаграждения высшего руководства корпораций / Ю. М. Цыгалов, М. М. Коригова // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2023. - Т. 1, № 3(135). - С. 185-190.

37. Чупина, И.П. Цифровизация технологии мотивации в HR-деятельности / И.П. Чупина, Н.Н. Симачкова, Е.В. Зарубина [и др.] // Московский экономический журнал. - 2022. - № 2 – С. 39-44.

38. . Щербакова, Я. Ю. Анализ и совершенствование системы мотивации персонала организации / Я. Ю. Щербакова // Трибуна ученого. - 2023. - № 5. - С. 170-178.

39. АО «Гандер»: официальный сайт. – Краснодар, 2026. – URL: <https://www.magnit.com/ru> (дата обращения 15.01.2026).

40. Федеральная налоговая служба : официальный сайт. – Красноярск, 2005. – URL: <https://www.nalog.ru> (дата обращения 15.01.2026).

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО)</i>	
Дата формирования информации	18.11.2025
Номер выгрузки информации	№ 0710099_2310031475_2024_000_20251118_0fecdbb9-84ff-4c65-80eb-8142401117bb
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	Акционерное общество "Тандер"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 18.11.2025</i>	
ИНН	2310031475
КПП	997350001
Код по ОКПО	41351125
Форма собственности (по ОКФС)	16 Частная собственность
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12200 Акционерные общества
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	47.11
Местонахождение (адрес)	350002, Краснодарский край, г Краснодар, ул им. Леваневского, 185
Единица измерения	Тыс. руб.
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	Да
Наименование аудиторской организации/ФИО индивидуального аудитора	ООО АУДИТОРСКАЯ ФИРМА "ФАБЕР ЛЕКС"
ИНН	2308052975
ОГРН/ОГРНИП	1022301213197

ИНН 2310031475
КПП 997350001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

На 31 декабря 2024 г.

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2024 г.</i>	<i>На 31 декабря 2023 г.</i>	<i>На 31 декабря 2022 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	5 663 137	19 941	22 928
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	584 474 793	550 086 960	534 419 464
	Право пользования активом		362 967 503	355 998 495	345 619 368
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	127 791 604	117 701 895	173 430 195
	Отложенные налоговые активы	1180	14 133 179	8 689 139	5 836 755
	Прочие внеоборотные активы	1190	63 835 255	49 502 873	53 805 680
	Итого по разделу I	1100	795 897 968	726 000 808	767 515 022
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	239 352 762	213 968 282	189 514 141
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности		8 314 489	6 184 169	6 744 755
	затраты в издержках обращения		1 668 269	1 613 504	1 557 205
	готовая продукция и товары для перепродажи		229 313 821	204 824 105	180 540 890
	расходы будущих периодов		56 183	1 346 504	671 291
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	643 285	1 095 718	656 048
	Дебиторская задолженность покупателей и заказчики	1230	131 846 294	109 744 906	31 572 301
			13 790 847	9 589 538	8 960 710
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	39 061 669	78 931 147	17 402 615

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
1	2	3	4	5	6
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	141 689 140	199 035 608	230 696 899
	Прочие оборотные активы	1260	251 937	156 418	266 208
	Итого по разделу II	1200	552 845 087	602 932 079	470 108 212
	БАЛАНС	1600	1 348 743 055	1 328 932 887	1 237 623 234
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	100 000	100 000	100 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	110 000 009	110 000 009	110 000 009
	Резервный капитал	1360	15 000	15 000	15 000
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	51 372 753	64 110 703	96 208 523
	Итого по разделу III	1300	161 487 762	174 225 712	206 323 532
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	129 804 646	281 485 540	246 722 959
	Отложенные налоговые обязательства	1420	24 456 311	16 328 051	15 694 944
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	306 975 233	297 251 358	279 676 589
	Итого по разделу IV	1400	461 236 190	595 064 949	542 094 492
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	329 903 827	110 349 984	161 642 136
	Кредиторская задолженность поставщики и подрядчики	1520	286 338 622	347 876 599	237 200 805
	задолженность перед персоналом организации		253 769 068	220 518 888	200 921 486
	задолженность перед государственными внебюджетными фондами		9 921 441	9 205 901	7 714 880
	задолженность по налогам и сборам		4 658 847	9 027 725	13 891 138
	прочие кредиторы		11 514 267	10 843 097	12 307 278
	Доходы будущих периодов	1530	6 474 999	98 280 988	2 366 023
	Оценочные обязательства	1540	168 968	196 069	224 280
	Прочие обязательства	1550	10 562 117	12 577 050	8 335 824
	Итого по разделу V	1500	99 045 569	88 642 524	81 802 165

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
1	2	3	4	5	6
	Итого по разделу V	1500	726 019 103	559 642 226	489 205 210
	БАЛАНС	1700	1 348 743 055	1 328 932 887	1 237 623 234

Примечания

¹ Указывается номер соответствующего пояснения.

² Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

ИНН 2310031475
КПП 997350001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

За 2024 г.

<i>Пояснения³</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2024 г.</i>	<i>За 2023 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁴	2110	2 699 489 701	2 314 387 227
	Себестоимость продаж	2120	(1 903 086 812)	(1 627 670 886)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	796 402 889	686 716 341
	Коммерческие расходы	2210	(637 822 426)	(541 381 267)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	158 580 463	145 335 074
	Доходы от участия в других организациях	2310	9 661 381	17 560 962
	Проценты к получению	2320	19 143 665	25 353 147
	Проценты к уплате	2330	(94 329 240)	(77 519 695)
	Прочие доходы	2340	56 750 195	51 382 107
	Прочие расходы	2350	(90 064 962)	(81 894 864)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	59 741 502	80 216 731
	Налог на прибыль ⁵	2410	(13 442 082)	(15 347 964)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(10 725 561)	(17 568 956)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	(2 716 521)	2 220 992
	Прочее	2460	119 618	(1 966 587)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	46 419 038	62 902 180
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	46 419 038	62 902 180

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2024 г.	За 2023 г.
1	2	3	4	5
СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Примечания

³ Указывается номер соответствующего пояснения.

⁴ Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

⁵ Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

⁶ Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

⁷ Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки висоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода", "Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".

Дополнительные строки отчета о финансовых результатах

Лист представляется за отчетный период 2024 года при принятии организацией решения о неприменении изменений, предусмотренных пунктом 2 приказа Минфина от 19.04.2019 г. №61н "О внесении изменений в приказ Министерства финансов Российской Федерации от 02.07.2010 г. № 66н "О формах бухгалтерской отчетности организаций", до указанного в данном пункте срока"

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2024 г.	За 2023 г.
1	2	3	4	5
	Текущий налог на прибыль ⁸	2410		
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-

⁸ Значения показателя заполняются по коду строки 2411 отчета о финансовых результатах.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический

(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы _____

Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(полное наименование кафедры)

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Степанниченко Маргарита Сергеевна группы 321-и

(Ф.И.О. полностью)

на тему Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала АО "Тандер"

(полное наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 91 страницах, содержит приложение(ия) на 5 страницах.

1. Актуальность, новизна и практическая значимость темы Актуальность темы обусловлена возрастающей конкуренцией на рынке розничной торговли и необходимостью поддержания высококвалифицированных кадров.
2. Логическая последовательность Работа состоит из введения, трех основных частей, заключения, списка литературы и приложений. Все главы логически связаны между собой и с темой ВКР
3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Практическая значимость работы заключается в разработке алгоритма действий, направленного на совершенствование системы мотивации. Выводы работы вытекают из анализа.
4. Полнота проработки литературных источников В целом, работа опирается на литературные источники, однако, в теоретической части следует больше уделить внимания современным публикациям.
5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков Работа оформлена аккуратно, в соответствии с установленными методическими указаниями. Структура логична, присутствует четкое деление на главы и параграфы.
6. Положительные стороны работы Информативный материал представлен в достаточном объеме, выполнен грамотно, имеет четкие названия и порядковую нумерацию, что облегчает восприятие материала.
7. Недостатки работы Присутствуют несущественные

методические или инструкционные
ошибки

8. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы Предложенные рекомендации, разработанные студентом, показывают способность к анализу. Работа демонстрирует сформированность профессиональных компетенций.

9. Какие предложения целесообразно внедрить в практику предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации могут быть внедрены в деятельность АО "Тандер"

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) всем установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной (итоговой) комиссии.

Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор заслуживает присвоения квалификации¹ бакалавр
(оценка прописью)

Рецензент выпускной квалификационной работы Директор
Сизяк Е.А.

(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание, место работы)

« 20 » 02 2026 г.

[подпись]
(подпись рецензента)



¹ Прописывается при условии положительной оценки



Отчет о проверке

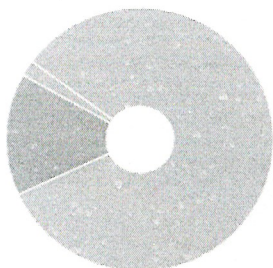
Автор: Степанищенко Маргарита Сергеевна

Название документа: Степанщенко М.С. Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала АО Тандер

Проверяющий: Яковлева Екатерина Андреевна

Организация: АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ "СИБИРСКИЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА, УПРАВЛЕНИЯ И ПСИХОЛОГИИ"

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ



Совпадения:
14,73%



Оригинальность:
83,03%



ИИ-контент:
0%



Цитирования:
2,24%



Самоцитирования:
0%



1 «Совпадения», «Цитирования», «Самоцитирования», «Оригинальность» являются отдельными показателями, отображаются в процентах и в сумме дают 100%, что соответствует проверенному тексту документа.

1 Проверено: 74,82% текста документа, исключено из проверки: 25,18% текста документа. Разделы и элементы, отключенные пользователем: Библиография, Таблицы

- **Совпадения** — фрагменты проверяемого текста, полностью или частично сходные с найденными источниками, за исключением фрагментов, которые система отнесла к цитированию или самоцитированию. Показатель «Совпадения» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к совпадениям, в общем объеме текста.
- **Самоцитирования** — фрагменты проверяемого текста, совпадающие или почти совпадающие с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа. Показатель «Самоцитирования» — это доля фрагментов текста, отнесенных к самоцитированию, в общем объеме текста.
- **Цитирования** — фрагменты проверяемого текста, которые не являются авторскими, но которые система отнесла к корректно оформленным. К цитированиям относятся также шаблонные фразы; библиография; фрагменты текста, найденные модулем поиска «СПС Гарант: нормативно-правовая документация». Показатель «Цитирования» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к цитированию, в общем объеме текста.
- **Текстовое пересечение** — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
- **Источник** — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
- **Оригинальный текст** — фрагменты проверяемого текста, не обнаруженные ни в одном источнике и не отмеченные ни одним из модулей поиска. Показатель «Оригинальность» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к оригинальному тексту, в общем объеме текста.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые совпадения проверяемого документа с проиндексированными в системе источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности совпадений или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

Номер документа: 3

Тип документа: Не указано

Дата проверки: 26.02.2026 09:30:46

Дата корректировки: Нет

Количество страниц: 91

Символов в тексте: 133185

Слов в тексте: 16034

Число предложений: 2336

Комментарий: не указано

Ректору АНО ВО СИБУП
Е.В. Забуге
660069, г. Красноярск, ул. Московская, 7а

Об отказе размещения выпускной квалификационной работы в электронно-библиотечной системе АНО ВО СИБУП

По результатам рассмотрения выпускной квалификационной работы на тему:
«Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала АО «Тандер»»
(полное название темы)

выполненной студентом Степанюченко Маргаритой Сергеевной
(Ф.И.О. студента полностью)

с использованием информации и материалов, представленных в
Акционерное общество «Тандер»
(полное наименование организации)

сообщаем, что текст представленной выпускной квалификационной работы содержит сведения о способах осуществления профессиональной деятельности, которые имеют действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности их третьим лицам. В соответствии с вышеизложенным
Акционерное общество «Тандер»
(полное наименование организации)

отказывает в согласовании размещения в электронно-библиотечной системе АНО ВО СИБУП текста выпускной квалификационной работы, выполненной по теме
«Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала АО «Тандер»»
студентом Степанюченко Маргаритой Сергеевной
(Ф.И.О. студента полностью)

Директор
должность

[подпись]
подпись

Синух Е.Ю
(Ф.И.О.)

М.П.




Ректору
АНО ВО СИБУП
Е.В. Забуге
660033, г. Красноярск
ул. Московская д.7 «А»
+7(391)265-55-29

Уважаемый Евгений Владимирович!

Прошу вас утвердить тему выпускной квалификационной работы студента группы 321-М Степанищенко Маргаритой Сергеевной «Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала АО «ТАНДЕР»».

Директор
Сидур Е.В.



Ректору
АНО ВО СИБУП
Е.В. Забуге
660033, г. Красноярск
ул. Московская д.7 «А»
+7(391)265-55-29

Справка о внедрении рекомендаций

Настоящей справкой подтверждаю, что рекомендации, предложенные студентом группы 321-М Степанищенко Маргаритой Сергеевной в его выпускной квалификационной работе на тему «Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала АО «ТАНДЕР»» были рассмотрены и принято решение о внедрении предложенных рекомендаций в деятельность организации.

Директор
Сидур Е.И.



Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический
(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента
(полное наименование кафедры)

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Степанищенко Маргарите Сергеевне группы 321-м
(Ф.И.О. полностью)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала АО «Тандер»

(наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 91 страницах,
содержит приложение(ия) на 0 странице.

1. Актуальность и значимость темы обусловлена возрастающей конкуренцией на рынке розничной торговли и необходимостью удержания высококвалифицированных кадров. В условиях динамично меняющейся экономической ситуации, эффективная система мотивации становится ключевым фактором успеха любой организации, особенно в такой крупной и разветвленной структуре, как АО «Тандер».

2. Логическая последовательность дипломный проект выполнен в логической последовательности

3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и предложения аргументированы и конкретны

4. Полнота проработки литературных источников для написания дипломного проекта было использовано 40 литературных источника

5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков оформление работы соответствует требованиям, предъявляемым к работе

6. Положительные стороны работы рассмотрены теоретические основы системы мотивации персонала, проведен анализ финансовой отчетности

предприятия АО «Тандер», также проанализирована система мотивации сотрудников на предприятии. Разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала АО «Тандер».

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы уровень самостоятельности высокий

8. Недостатки работы замечаний по выпускной квалификационной работе не выявлено

9. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы сформированные в процессе работы над ВКР ОК, ОПК и ПК оцениваются как выше среднего


10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично.

(оценка прописью)

Руководитель выпускной квалификационной работы Сербинович Вера Владимировна, доцент кафедры Менеджмента

(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание)

« 20 » 02 2026 г.


(подпись руководителя)