

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование стимулирования труда в курьерской
деятельности (на примере ООО «Яндекс.Еда»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 551 группы
направления 43.03.01 Сервис

Института истории и международных отношений

Левковой Влады Борисовны

Научный руководитель

Доцент, к.э.н., доцент

Т.В. Темякова

Заведующий кафедрой

Профессор, д.э.н., профессор

Т.В. Черевичко

Саратов 2024

ВВЕДЕНИЕ. Стимулирование труда является одной из важных составляющих процесса управления персоналом, в том числе и в курьерской деятельности. Проблема заинтересованности работников в повышении результативности труда рассматривается и решается современными экономистами и менеджментом при помощи системы стимулирования труда.

Цель данной выпускной квалификационной работы — на основе изучения теоретических аспектов исследования стимулирования труда в курьерской деятельности проанализировать стимулирование труда в курьерской деятельности ООО «Яндекс.Еда» и предложить рекомендации по его совершенствованию. Для реализации поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- Изучить понятие, функции и значение стимулирования труда в деятельности организаций сферы услуг.
- Рассмотреть методы стимулирования труда в деятельности по оказанию услуг курьерской доставки.
- Исследовать принципы стимулирования труда и требования к его организации в курьерской деятельности.
- Дать организационно-экономическую характеристику ООО «Яндекс.Еда».
- Оценить эффективность материального и нематериального стимулирования труда в ООО «Яндекс.Еда».
- Разработать рекомендации по совершенствованию стимулирования труда в ООО «Яндекс.Еда» и дать их экономическое обоснование.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть применены руководителями компаний по курьерской деятельности для улучшения системы стимулирования персонала и внедрения изменений, способствующих повышению эффективности работы организации.

Научная новизна исследования заключается в создании стратегии стимулирования труда работников при внедрении изменений, адаптированных к особенностям курьерской деятельности в организациях. Основное внимание

уделяется применению различных методов стимулирования для достижения целевых показателей деятельности компании.

В данной работе по изучению стимулирования в курьерской деятельности были использованы научные труды отечественных исследователей, таких как: Бекирова С.З¹, Зоткина Н.С², Кибанов А.Я³, Грачев А.П.⁴, Доронина И.В⁵, Шапиро С.А⁶, Гусарова М.С⁷ и других. Среди них представлены труды учёных, специализирующихся на проблемах стимулирования персонала в организациях, а также литература по проблемам систематизации стимулирования труда, экономической теории, управления персоналом и экономики труда. Помимо этого теоретическую и методологическую базу исследования составляют официальные материалы, находящиеся в открытом доступе. Для практического исследования использованы официальные статистические данные, бухгалтерская и статистическая отчетность ООО «Яндекс.Еда».

Теоретическая значимость работы заключается в систематизации общей теоретико-методологической базы, а также практического исследования для разработки более эффективных мер по формированию и совершенствованию стратегического развития организации путем совершенствования системы стимулирования труда в курьерской деятельности.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, которая состоит из двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения. В первой главе раскрыты понятия стимулирования труда от различных авторов, указаны функции, а также значение

¹ Бекирова, С.З. Материальное стимулирование управленческого труда : монография / С. З. Бекирова, Л. В. Берг. – Краснодар : Просвещение-Юг, 2004. – 202 с.

² Зоткина Н.С. Мотивация и стимулирование работников предприятий строительной сферы деятельности. – Тюмень, РИО ТюмГАСУ, 2010. – 175 с.

³ Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — Москва: ИНФРА-М, 2010. — 638с. С.491

⁴ Грачев А.П. Система мотивации и стимулирования труда работников страховых компаний: Дис. К -та экон. Наук – Москва, 2006. – 208 с.

⁵ Доронина, И.В. Мотивация и стимулирование персонала: Учеб. пособ.— Новосибирск: СибАГС, 2009.

⁶ Шапиро С.А. Организационное поведение: учебное пособие / С.А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2012. – 352 с.

⁷ Гусарова М.С. Управление персоналом: Учебное пособие. Тюмень: Печатник, 2006. – 180 с.

стимулирования труда как важного инструмента управления персоналом в организациях сферы услуг, рассмотрены материальные и нематериальные методы стимулирования, а также раскрыты принципы стимулирования труда в организации, требования к стимулированию труда в курьерской деятельности.

Во второй главе приведена история создания организации, отражена ее организационная структура, дана информация о количестве сотрудников и курьеров в организации, проанализирован бухгалтерский баланс, указаны преимущества, а также недостатки «Яндекс.Еды». Был проведен анализ основных конкурентов, детально рассмотрены материальные и нематериальные способы стимулирования курьеров и штатных сотрудников, используемые в организации. Также был проведен опрос курьеров о степени удовлетворенности материальными и нематериальными стимулами, на основе анализа его результатов была дана оценка эффективности способов стимулирования труда в курьерской деятельности ООО «Яндекс.Еда». Далее были даны рекомендации по улучшению системы стимулирования труда курьеров и штатных сотрудников организации и приведены экономические обоснования, включая смету затрат, расчёт экономического эффекта от предложенных мероприятий, а также рассчитан срок окупаемости проекта.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. Стимулирование труда персонала является ключевым условием повышения продуктивности, качества осуществляемых услуг, а также производимых товаров, совершенствования организации. Результативное управление невыполнимо без осознания мотивов и потребностей человека, а также рационального применения стимулов к труду.

Понятие «стимулирование» произошло от слова «стимул». Стимулы - это средство мотивации, действия, которые вызваны некоторыми мотивами. Стимулирование по сути отличается от мотивации, но, в большинстве случаев, не все исследователи указывают на это различие.

Большинство исследователей рассматривают стимулирование как внешнее воздействие на персонал, и в данной работе будем придерживаться этого значения.

Существует 4 формы стимулирования труда:

1. Материальное поощрение.
2. Моральное поощрение.
3. Самоутверждение.
4. Принуждение.

Функциями стимулирования труда являются:

1. Экономическая.
2. Социальная.
3. Социально-психологическая.
4. Нравственная и воспитательная.

Значение стимулирования труда в организациях сферы сервиса трудно преувеличить. Это комплексный процесс, который включает в себя различные методы и подходы, направленные на повышение заинтересованности сотрудников в выполнении своих обязанностей.

Методы стимулирования труда в деятельности по оказанию услуг курьерской доставки включают различные формы материального и нематериального поощрения, например, высокий уровень дохода, премии, различные компенсации, благоприятный климат в коллективе, возможности карьерного роста, гибкого графика работы и т.д. Важным аспектом является также обеспечение безопасности труда.

Принципы стимулирования труда и требования к его организации в курьерской деятельности включают:

- Справедливость;
- Прозрачность;
- Гибкость;
- Вовлеченность;
- Ориентация на результат;
- Учет специфики деятельности.

В практической части работы была дана организационно-экономическая характеристика компании ООО «Яндекс. Еда», а также проведён SWOT-анализ,

анализ конкурентов, изучены особенности и проведена оценка эффективности материального и нематериального стимулирования труда в организации.

«Яндекс. Еда» — это сервис заказа быстрой доставки блюд из ресторанов и продуктов из магазинов через мобильные приложения или веб-сайт. Доставку осуществляют курьеры-партнёры и профессиональные курьерские службы-партнёры сервиса «Яндекс Еда», водители-партнёры Яндекс. Go и собственные курьеры ресторанов.

Компания ООО «Яндекс.Еда» имеет сложную и многоуровневую организационную структуру, которая включает в себя различные отделы и подразделения, каждый из которых выполняет свои функции и задачи. Вот основные элементы этой структуры:

1. Головной офис.
2. Отдел разработки и технологий.
3. Отдел маркетинга и рекламы.
4. Отдел поддержки клиентов.
5. Отдел продаж.
6. Отдел логистики и доставки.
7. Отдел контроля качества.
8. Отдел управления персоналом.
9. Финансовый отдел.
10. Операционные отделы.

Организационная структура компании ООО «Яндекс.Еда» может меняться и адаптироваться в зависимости от потребностей компании и изменений на рынке.

Проанализировав текущее состояние финансово-хозяйственной деятельности организации, можно сказать, что у «Яндекс. Еды» за 2021 – 2023 годы показывает стабильное развитие сервиса. Выручка компании растёт с каждым годом. В 2023 году выручка достигла 51,46 миллиарда рублей (+100,3% по сравнению с 2022 годом). Но в то же время за последние 3 года компания несёт чистый убыток. В 2023 году – 5,67 миллиардов рублей, что составило

значительное снижение на 1656,9% по сравнению с 2022 годом. На это могут влиять множество факторов: экономическая ситуация, повышенная конкуренция, уменьшение объемов и качества продукции или услуг и т.д.

Исходя из анализа бухгалтерского баланса ООО «Яндекс.Еда», можно сделать вывод о том, что финансовая неустойчивость, отрицательная ликвидность и плохая рентабельность «Яндекс.Еды» указывают на определённые проблемы в деятельности компании. Однако стоит отметить, что выручка компании в 2023 году увеличилась, что говорит о потенциале роста и возможности улучшения показателей в будущем. «Яндекс. Еда» продолжает оптимизировать свои расходы, уделяя особое внимание сокращению издержек на логистику и улучшению качества услуг, что позволяет ей сохранять конкурентоспособность на рынке.

Проведя SWOT-анализ организации, можно сделать вывод, что ООО «Яндекс. Еда» имеет множество сильных сторон, включая широкий ассортимент продуктов, удобство и скорость доставки, а также инновационные технологии и высокий уровень сервиса. Однако несмотря на все преимущества, компания «Яндекс. Еда» сталкивается с определёнными вызовами, такими как усиление конкуренции, изменение цен и предпочтений потребителей и регулирование со стороны государственных органов.

Далее был проведён анализ основных конкурентов компании «Яндекс.Еда». Основными конкурентами являются сервисы DeliveryClub(ныне MarketDelivery), СберМаркет, Dostaевский. У каждого из конкурентов есть свои преимущества и недостатки, однако рынок доставки еды является конкурентным, и «Яндекс.Еда» продолжает развиваться, улучшая свой сервис.

Пресс-службой «Яндекс.Еды» было отмечено, что курьеры не работают напрямую в организации. «Яндекс.Еда» сотрудничает с самозанятыми курьерами и профессиональными курьерскими службами, которые занимаются наймом курьеров. В настоящее время в «Яндекс.Еде» задействовано более пятидесяти тысяч курьеров, но их количество не может быть названо точно, так как их число может изменяться в зависимости от некоторых факторов, а также

является коммерческой тайной. Однако, исходя из масштабов деятельности компании и популярности сервиса, можно сделать вывод о том, что их число весьма велико.

Увеличение их числа свидетельствует о растущей популярности сервиса доставки еды. Без курьеров «Яндекс.Еда» не смогла бы функционировать.

В «Яндекс.Еде» помимо курьеров, работают еще и штатные сотрудники. Точное количество сотрудников неизвестно, так как это является конфиденциальной информацией.

Материальное и нематериальное стимулирование труда в ООО «Яндекс.Еда» играет важную роль в создании стимулов для достижения большей эффективности работы.

В ООО «Яндекс.Еда» используются методы стимулирования труда сотрудников, которые включает в себя следующие элементы:

1. Система материального стимулирования состоит из заработной платы, премий, компенсации расходов, а также скидок и акций от партнёров.
2. Система нематериального стимулирования включает в себя карьерный рост, обучение и развитие, социальные льготы, а также работу в сплочённой команде.

Для стимулирования курьеров в рассматриваемой нами организации используются следующие методы стимулирования:

1. Система материального стимулирования состоит из оплаты труда, бонусов, скидок и акций от компаний-партнёров.
2. Система нематериального стимулирования включает в себя обучение и развитие, социальные льготы, работу в команде.

Для оценки эффективности стимулирования труда курьеров в «Яндекс.Еде» был проведён опрос об их удовлетворённости материальными и нематериальными стимулами. В эмпирическом исследовании приняло участие 70 курьеров, из которых 11 женщин и 59 мужчин в возрасте от 18 до 35 лет.

Из проведённого анализа результатов опроса о степени удовлетворённости курьеров материальными и нематериальными стимулами

можно сделать вывод о том, что большинство опрошенных курьеров скорее довольны материальными и нематериальными стимулами. Но есть некоторые недочёты в системе социальных льгот и скидок и предложений от партнёров.

На основе проведённого опроса оценку эффективности стимулирования труда курьеров в «Яндекс.Еде» можно считать высокой.

Общая характеристика материального и нематериального стимулирования труда в «Яндекс.Еде» показывает, что компания стремится создать условия для эффективного и продуктивного труда своих работников, но все же наблюдаются некоторые недостатки.

По результатам проведённого анализа стимулирования труда штатных сотрудников, можно заметить, что чем выше занимаемая должность — тем больше преимуществ, предлагаемых компанией «Яндекс.Еда». Наиболее значимым различием является стимулирование сотрудников системой социальных льгот. В ООО «Яндекс.Еда» устроены 1000 сотрудников. С учётом того, что штат сотрудников расширяется и сокращается с каждым днём, предлагается для усовершенствования системы стимулирования труда взять 600 действующих сотрудника «Яндекс.Еды» для того, чтобы расширить им систему ДМС.

По результатам проведенного исследования стимулирования труда в курьерской деятельности организации «Яндекс.Еда» различные аспекты системы стимулирования нуждаются в улучшении. Учитывая чистый убыток, наблюдаемый у организации на протяжении последних пяти лет, который на 2023 год составил 5,67 миллиардов рублей, будет оптимальным вариантом сосредоточиться на оптимизации тех областей, которые вызывают наибольшее недовольство опрошенных, а именно 31,5% участвовавших в опросе курьеров не удовлетворены системой скидок и акций от партнёров.

Для лучшего стимулирования труда курьеров скидками и акциями от партнеров компанией «Яндекс» был запущен проект «Дружелюбные рестораны», направленный на поддержку ресторанов, которые заботятся о курьерах сервиса. Также «Яндекс.Еда» начала создавать зоны, в которых

курьеры могут отдохнуть, проведя опрос среди своих партнёров-курьеров и обнаружив их потребность в таких местах. Кроме того, у курьеров есть возможность бесплатно получить инструменты для ремонта велосипеда, и аптечку в пунктах выдачи заказов «Яндекс.Маркета».

Исходя из информации об уже существующих у «Яндекс.Еды» проектов, направленных на помощь курьерам, можно сделать вывод, что эти программы есть не во всех городах Российской Федерации. Вероятнее всего, это и стало причиной наибольшего процента недовольства опрошенных курьеров по поводу системы скидок и акций от партнёров. Для того чтобы стимулировать курьеров на эффективную работу и достижение результатов, «Яндекс.Еде» необходимо расширить список городов, на которых распространяются данные проекты.

Предложенное мероприятие по комплектации 865 пунктов выдачи заказов «Яндекс.Маркета» наборами аптечек и ремонтных наборов для курьеров, а также распространением расширенной системы ДМС на всех штатных сотрудников «Яндекс.Еды» должны быть экономически обоснованы.

Для расчёта экономической эффективности был составлен план расходов на запланированные мероприятия, итоги которого составили 48 868 400 рублей.

Выручка организации на 2023 год составила 51 464 438 000 рублей. Доля затрат на предложенные мероприятия от выручки ООО «Яндекс.Еда» составила 0,087%.

Далее была рассчитана эффективность предложенных мероприятий.

Допустим, ввиду внедрения предложенных мер, число заказов в «Яндекс.Еде» увеличится на 1,5%. Точное количество заказов по каждому региону в «Яндекс.Еде» является конфиденциальной информацией.

Тогда предполагаемый прирост выручки организации от увеличения числа заказов на сервисе будет составлять:

$$П_3 = 51\,464\,438\,000 \times 0,015 = 771\,966\,570 \text{ руб.}$$

Соответственно, экономический эффект ООО «Яндекс.Еда» при внедрении данных мероприятий составит:

$$\text{Э}_3 = 771\,966\,570 - 44\,868\,400 = 727\,098\,170 \text{ руб.}$$

Далее был проведён расчет окупаемости предложенных мероприятий для ООО «Яндекс.Еда»:

$$T = 44\,868\,400 / 727\,098\,170 = 0,061 \text{ года}$$

Исходя из этого расчёта видно, что период, за который окупятся все затраты на мероприятия составит:

$$T = 0,061 \times 365 = 22,27 \text{ день}$$

Таким образом, снабжение ПВЗ «Яндекс.Маркета» аптечками и ремонтными наборами для курьеров, а также расширение программы ДМС для штатных сотрудников в целях повышения стимулирования труда в ООО «Яндекс.Еда» является экономически эффективным и окупится за 23 дня.

Также исходя из того, что на 2023 год «Яндекс.Еда» имеет чистый убыток в размере 5 666 872 000 рублей, то за счет экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий он уменьшится:

$$\Delta = 5\,666\,872\,000 - 727\,098\,170 = 4\,939\,773\,830 \text{ рублей.}$$

Предлагая мероприятия по совершенствованию стимулирующей составляющей в ООО «Яндекс. Еда», можно сделать вывод, что изменения в стимулировании труда приведут к повышению вовлеченности и заинтересованности каждого курьера, а также сотрудника в трудовой процесс, увеличению их работоспособности и производительности, что приведет к росту прибыли и успеха компании, а также поможет ей справиться с финансовыми трудностями и уменьшить чистый убыток.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В современной прогрессивной экономике при стимулировании персонала используются не только меры материального вознаграждения, но и развиваются меры, направленные на совершенствование личности работника, создания в нем интереса в успешности организации в общем.

В целом, использование различных методов стимулирования позволяет ООО «Яндекс.Еда» привлекать и удерживать высококвалифицированных

специалистов, повышать стимулы и удовлетворенность работников, а также улучшать качество предоставляемых услуг.

На основе проведенного анализа системы стимулирования труда в курьерской деятельности были разработаны предложения по её совершенствованию в организации «Яндекс.Еда» Эти предложения включали в себя комплектацию 865 пунктов выдачи заказов «Яндекс.Маркета» наборами аптечек и ремонтных наборов для курьеров, а также распространением расширенной системы ДМС на всех штатных сотрудников компании.

Одним из важных аспектов является оценка эффективности предложенных мероприятий. Для этого были рассчитаны приблизительные затраты и доходы от указанных предложений. Реализация указанных мероприятий позволит «Яндекс.Еде» сократить свой чистый убыток на 727 098 170 рублей, благодаря внедрению всех вышеперечисленных предложений. Таким образом, предложенные нами рекомендации по совершенствованию стимулированию труда в курьерской деятельности являются целесообразными для внедрения.

В целом, совершенствование стимулирования труда в курьерской деятельности в организации «Яндекс.Еда» является актуальной и перспективной задачей. При реализации предложенных мер были соблюдены такие принципы стимулирования, как целенаправленность, гибкость, прозрачность, а также дифференцированность. Это позволит повысить эффективность работы ООО «Яндекс.Еда», увеличить получаемую прибыль, снизить чистый убыток, а также повысить уровень удовлетворённости сотрудников и курьеров своей работой.