



## Команда профессионалов «Магнита» – ключевой капитал нашей Компании.

Мы создаем комфортную и безопасную рабочую среду, предлагаем конкурентную заработную плату и широкий набор материальных и нематериальных льгот. Мы предоставляем возможности для роста и самореализации и заботимся о благополучии своего персонала, чтобы каждый сотрудник был удовлетворен условиями труда в Компании, чувствовал уважение и надежную поддержку.



### Вклад в достижение ЦУР ООН



### Вклад в достижение национальных целей и проектов Российской Федерации

#### Цели

- Возможности для самореализации и развития талантов
- Достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство

#### Проекты

- Производительность труда

### Принципы Социальной хартии РСПП

#### Партнерство в бизнесе и взаимодействие с заинтересованными сторонами

- Мы признаем работников важнейшей ценностью любой компании, способствуем развитию человеческого потенциала.
- Мы относимся к жизни человека как к высшей ценности. Для нас нет и не может быть компромисса между здоровьем, безопасностью работника и получением прибыли.

## Подход к управлению

### GRI 3-3

Команда «Магнита» – наша главная ценность. Эффективность нашего бизнеса зависит от уровня профессионализма членов нашей команды, а также социального и физического благополучия. Мы строим эффективную систему управления персоналом, которая основана на четырех ключевых принципах.

### Принципы в области управления персоналом

#### Культура, ориентированная на сотрудника

- Развиваем наш бизнес, прислушиваясь к мнению сотрудников
- Повышаем степень вовлеченности на всех уровнях, развиваем лидерские качества сотрудников

#### Опережение изменений на рынке труда

- Применяем современные и проактивные подходы к привлечению персонала
- Предоставляем возможность неполной занятости и гибкие режимы работы

#### Упор на развитие внутренних талантов

- Приоритизируем развитие талантов и профессиональный рост сотрудников
- Обеспечиваем многостороннее обучение, привлекая как руководителей, коллег, команду корпоративной академии «Магнита», так и внешние ресурсы

#### «Умный» подход управления занятостью

- Принимаем управленческие решения, основываясь на точных данных и экономической эффективности
- Усиливаем роль автоматизации во внутренних процессах

### Результаты 2023 года

**357,2 тыс.**

человек – численность сотрудников на конец года<sup>1</sup>

**+0,3 п. п.**

прирост индекса лояльности бренда работодателя во внешнем медиаполе

**86%**

уровень вовлеченности персонала

+1,2% к 2022 г.

### Стратегические цели «Магнита» до 2025 года



#### Цель

70% уровень удовлетворенности сотрудников

Максимальный показатель текучести 40%

10% сотрудников участвуют в волонтерских программах



#### Результат

Уровень удовлетворенности персонала в 2023 г. составил 81,1% (+1,3 п. п. к 2022 г.)

66,8% – уровень текучести в 2023 г.<sup>2</sup>

21 445 уникальных волонтеров в Компании  
Более 30 тыс. волонтерособытий в 2023 г.

### Существенные темы

- Обеспечение занятости и достойных условий труда
- Обучение и развитие сотрудников
- Многообразие и инклюзивность

<sup>1</sup> Не включает данные по ООО «Магнит Маркет» (ранее – ООО «Казаньэкспресс»). Подробнее о периметре отчетности см. раздел «Об Отчете». С ООО «Магнит Маркет» численность сотрудников составляет 361 тыс. человек.

<sup>2</sup> В 2023 году демографическая ситуация стала еще более ошутима, спрос на персонал со стороны бурно развивающегося российского бизнеса значительно вырос и повлек за собой значительный дефицит сотрудников на рынке и их перераспределение между отраслями экономики. «Магнит» почувствовал это на себе, однако Компании удалось справиться с этим вызовом и удержать высокую окомплектованность штата на уровне 94,6%.

Ответственность за управление персоналом возложена на руководителей всех уровней и Дирекцию по персоналу. Для достижения целей в области устойчивого развития Дирекция реализует корпоративные программы, предоставляет руководителям знания и инструменты для успешного управления командами, вовлекает другие подразделения для реализации кросс-функциональных инициатив.

### Система управления персоналом в Компании



---> Координация в рамках реализации Стратегии в области устойчивого развития, консультационная поддержка

Ответственность за различные направления деятельности в области управления персоналом распределена между профильными департаментами Дирекции по персоналу. Такой подход позволяет эффективно управлять каждым аспектом и качественно выполнять поставленные задачи. Управление персоналом в «ДИКСИ» интегрировано в общую систему управления Группы «Магнит». Тем не менее, «ДИКСИ» обладает определенным уровнем самостоятельности при принятии решений. Группой «Магнит» разработана операционная модель, подразумевающая перераспределение полномочий между корпоративным центром и бизнес-подразделениями. Это позволит нашей Компании эффективнее выполнять мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом, внедряя мероприятия и программы, лучше адаптированные под специфику работы сотрудников в бизнес-единицах и в более короткие сроки.

Наша Компания последовательно совершенствует подход в области управления персоналом. В 2023 г. мы интегрировали административную функцию и развитие корпоративной культуры и бренда в функцию управления персоналом. Это позволяет достичь лучшей синергии и кросс-функционального взаимодействия в важнейших аспектах работы с сотрудниками. В 2023 г. мы также запустили направление по управлению и непрерывному улучшению опыта сотрудников (EX) для реализации системного подхода в том, чтобы сотрудникам больше нравилось работать в нашей Компании во всех рабочих аспектах. Это коснется HR-процессов, рабочих процессов других функций и процессов внутри команд, что позволит нам лучше привлекать и удерживать сотрудников, повышать их вовлеченность, а также создавать и совершенствовать опыт наших покупателей. Важнейшим шагом также стало создание стратегически значимого направления по привлечению и централизованной релокации сотрудников из других стран для работы в нашей Компании, а также их адаптации в России и созданию необходимой инфраструктуры. Для этого мы создали миграционный центр и заключили соглашения о сотрудничестве с несколькими государствами на уровне их профильных министерств. Развитие центра позволит нам восполнить дефицит линейных сотрудников трудоспособного возраста.

### Структура Дирекции по персоналу



→ Административное подчинение  
 --- Изменения в функции в 2023 году

Процессы управления персоналом находят свое отражение во внутренних документах Компании. Находясь в постоянном процессе улучшений наших политик, процессов, подходов и методологий, мы следим за актуальностью внутренней нормативной базы и регулярно обновляем действующие или создаем новые документы. В 2023 г. были разработаны новые положения о подборе персонала, премировании сотрудников, а также командировках. В отчетном периоде также были актуализированы методики оценки компетенций, управления талантами, преемственностью и другие.

Условием стабильности и развития Компании является повышение производительности бизнес-процессов Компании. В 2023 г. мы продолжили переход на электронный кадровый документооборот и сократили необходимость личного присутствия сотрудников при оформлении кадровых документов. На конец отчетного периода цифровым кадровым документооборотом было охвачено 61% сотрудников<sup>1</sup>.

#### Внешние документы

- Трудовой кодекс Российской Федерации
- Иные регулирующие документы

#### Внутренние документы

- Стратегия управления персоналом
- Правила внутреннего трудового распорядка
- Внутренние Положения:
  - об оплате труда;
  - о дистанционной работе;
  - о подборе персонала **разработано в 2023 г.**;
  - о командировках **разработано в 2023 г.**;
  - о премировании сотрудников **разработано в 2023 г.**;
  - об электронном документообороте в сфере трудовых отношений;
  - о добровольном медицинском страховании;
  - о материальной помощи;
  - о релокации;
  - о социальных программах АО «Тандер»;
- Положения о награждении сотрудников
- Внутренние нормативные документы, регламентирующие проведение конкурсов для сотрудников

<sup>1</sup> Данные представлены по семи компаниям Группы.

## Стратегия по управлению персоналом

Для достижения стратегических задач в Компании действует Стратегия по управлению персоналом. Ключевыми задачами Стратегии являются:

- высокая укомплектованность позиций линейных сотрудников, руководителей и экспертов для стабильного функционирования Компании;
- повышение вовлеченности сотрудников, производительности труда, привлечение и развитие талантов для дальнейшего роста Компании;
- повышение эффективности управления командами с помощью удобных технологичных инструментов.

В Стратегии предусмотрены механизмы по развитию корпоративной культуры и бренда работодателя, совершенствованию организационной структуры и развитию ценностного предложения для сотрудников. В отчетном периоде мы завершили работу по выполнению Стратегии, разработанной в 2020 г. Нам удалось реализовать запланированные программы и инициативы и выполнить качественный скачок в управлении персоналом.

«Магнит» не останавливается на достигнутом. В начале отчетного периода мы приступили к разработке новой Стратегии и провели глубокие исследования по изучению глобальных и российских факторов, изменения ценностей и поведения людей, актуальных отраслевых тенденций, лучших российских и международных практик по управлению персоналом. На основе результатов исследований мы определили цели и фокусы нашей новой Стратегии по управлению персоналом до 2028 г.

Нашими фокусами стали: улучшение опыта и удовлетворенности сотрудников работой в Компании, развитие новых гибких форм привлечения сотрудников и организации их работы, повышение эффективности процессов и производительности за счет внедрения современных технологий, привлечение и развитие компетенций будущего и талантов. Реализовав новую Стратегию, мы планируем достичь высоких результатов, которые позволят нам стать более привлекательным и надежным работодателем.

## Ключевые направления обновленной Стратегии по управлению персоналом

### Улучшение опыта сотрудников

- Фокус на удержании сотрудников
- Активный диалог с сотрудниками, получение обратной связи и непрерывные улучшения на основе нее
- Улучшение рабочих процессов и совершенствование политик, методологий и процессов управления персоналом для создания лучшего опыта и большей удовлетворенности сотрудников

### Создание новых гибких форм работы с персоналом

- Расширение целевых аудиторий кандидатов, форм занятости и режимов работы
- Создание собственных инструментов и каналов привлечения сотрудников
- Формирование комфортной принимающей среды и инфраструктуры для каждого сотрудника вне зависимости от режимов занятости и с учетом их особенностей

### Рост эффективности организации работы

- Реорганизация процессов, рутинных операций и организационных структур для повышения эффективности и скорости принятия решений, а также создания более позитивного опыта сотрудников
- Поиск оптимальных форм организации работы команд в условиях различных режимов занятости

### Развитие компетенций и навыков будущего

- Удержание и создание условий для развития высококвалифицированных и талантливых сотрудников
- Привлечение компетенций для цифровизации и автоматизации внутренних процессов, создания новых цифровых продуктов
- Усиление возможностей сотрудников и упрощение их работы за счет применения современных технологий
- Развитие уровня HR-компетенций среди руководителей всех уровней

## Корпоративная культура и вовлеченность

Для того, чтобы поддерживать положительный имидж Компании на рынке и здоровую атмосферу в коллективе, «Магнит» уделяет особое внимание развитию корпоративной культуры. Мы стремимся к такой культуре, в которой все сотрудники будут чувствовать безопасность, свободу от предубеждений и уверенность в том, что их мнение, потребности и интересы имеют значение для Компании.

В условиях повышенной конкуренции на рынке труда, повышение лояльности и удержание сотрудников стали важнейшими задачами для Компании и руководителей. «Магнит» ежегодно проводит исследование уровней вовлеченности, удовлетворенности и лояльности персонала. В ходе оценки сотрудники отвечают на вопросы об удовлетворенности условиями работы в «Магните», дают оценку существующим бизнес-процессам и предлагают идеи

по улучшению. На основе результатов исследования мы определяем приоритетные направления для работы в следующем отчетном периоде. В 2023 г. индексы вовлеченности и удовлетворенности показали лучшие значения за весь период проведения исследования в Компании. Всего в опросе приняли участие 245 тыс. сотрудников. По результатам оценки 2023 г. в следующем отчетном периоде Компания планирует сфокусироваться на повышении лояльности сотрудников.

## Результаты исследования вовлеченности, удовлетворенности и лояльности персонала

	Результат 2023 года	Динамика по сравнению с 2022 годом	Соотношение по отрасли
<b>Вовлеченность сотрудников</b>	<b>86,0%</b>	<b>+1,2%</b>	Среди лучших значений в отрасли 80% медиана по отрасли 88,1% лучшее значение по отрасли
<b>Удовлетворенность сотрудников</b>	<b>81,1%</b>	<b>+1,3 п. п.</b>	Среди лучших значений в отрасли 77,9% медиана по отрасли 84,2% лучшее значение по отрасли
<b>Лояльность сотрудников</b>	<b>76,7%</b>	<b>-0,1%</b>	Ниже среднего значения в отрасли 77,9% медиана по отрасли 85,3% лучшее значение по отрасли

В дополнение к ключевым индексам мы анализируем показатели eNPS<sup>1</sup> и «Нарру индекс»<sup>2</sup>. Индекс eNPS в отчетном периоде показал значение +38,1%, что на 0,9 п. п. выше 2022 г. Относительно отраслевого значения eNPS «Магнита» находится на уровне «выше среднего». «Нарру индекс» на конец 2023 г. составил 75,1%. Это на 0,4 п. п. выше значения прошлого года и на 1,8% выше среднего показателя по отрасли. Результаты исследования демонстрируют, что сотрудники остаются лояльными нашей Компании, «Магнит» движется в правильном направлении и реализует эффективные меры по повышению вовлеченности, удовлетворенности и лояльности сотрудников.

**+38,1%** +0,9 п. п к 2022 г.

индекс eNPS в 2023 г.

**75,1%** +0,4 п. п к 2022 г.

«Нарру индекс» на конец 2023 г.

<sup>1</sup> Индекс eNPS (employer Net Promoter Score) – индекс чистой лояльности сотрудников показывает уровень готовности порекомендовать работу в Компании друзьям и знакомым.

<sup>2</sup> «Нарру индекс» показывает долю сотрудников, которая лояльна и вовлечена в работу одновременно.

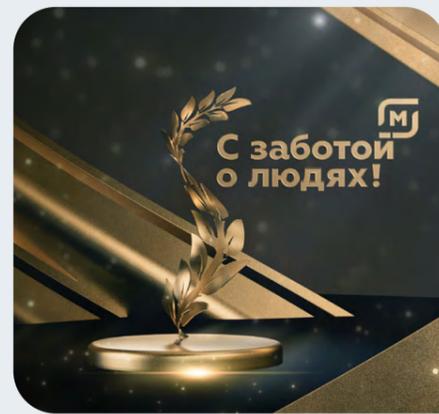
В отчетном году мы провели серию обучающих мероприятий по работе с результатами оценки вовлеченности, чтобы руководители лучше могли интерпретировать результаты исследования и эффективнее проводить меры по повышению показателей среди сотрудников своих подразделений. В обучении приняли участие руководители функций Компании и окружные менеджеры. На базе результатов исследования прошлого года

более 600 руководителей были обучены методологии обработки и анализу приоритетных показателей исследования, методах интерпретации результатов и способах повышения вовлеченности сотрудников.

### Конкурс «С заботой о людях»

«Магнит» прислушивается к мнению своих сотрудников о том, что может помочь повысить их вовлеченность в работу Компании. Уже третий год подряд проводится конкурс «С заботой о людях», в ходе которого мы собираем информацию о реализованных проектах по увеличению вовлеченности. Каждый сотрудник может прислать описание мероприятий, которые позволили достичь положительной динамики по результатам опроса. Всего в конкурсе было рассмотрено порядка 100 инициатив. В финал конкурса вышло 30 проектов, среди которых были определены 14 победителей в шести номинациях.

Подробнее о проекте см. по [ссылке](#).



## Каналы коммуникации с сотрудниками

«Магнит» уделяет особое внимание выстраиванию открытой коммуникации с сотрудниками. Для этого в Компании действуют специализированные каналы коммуникации. Через них мы транслируем последние новости из жизни Компании, даем ответы на актуальные вопросы и рассказываем о результатах деятельности «Магнита».

Для коммуникации «Магнит» использует различные каналы:

- электронные рассылки;
- приложение для сотрудников «Твой Магнит»;
- внутренний портал для сотрудников;
- раздаточные материалы;
- мониторы в распределительных центрах и автотранспортных предприятиях;
- ежеквартальная сессия информирования;
- корпоративные сообщества «Магнита» в социальных сетях;
- внешний медиапортал «Магнита».

Все каналы задействованы в разной степени, для каждого составлен индивидуальный контент-план. Внешние каналы коммуникаций, помимо информирования сотрудников, работают на привлечение соискателей, т. к. транслируют корпоративные ценности и работают на повышение привлекательности Компании. По каналам электронных коммуникаций сотрудники могут получать актуальную и достоверную информацию обо всех изменениях в Компании. С помощью данного канала мы транслируем общий курс Компании, стратегические цели и решения, а также запускаем конкурсы нематериальной мотивации и активации для удержания сотрудников.

Электронные рассылки охватывают более 70 тыс. сотрудников Компании. В Компании также создан внутренний портал, с помощью которого коллеги получают доступ к основным ресурсам «Магнита»: стандартам, описаниям бизнес-процессов и другой полезной информации. Для еще большего удобства сотрудники могут воспользоваться специальным приложением «Твой Магнит», где можно заказать справку онлайн, прочитать ленту новостей, а также получить актуальную информацию о «бирже смен». С помощью «биржи смен» сотрудники могут самостоятельно и в онлайн-режиме выбирать наиболее подходящее для работы время. Приложение удобно и тем, что доступ к нему могут получить сотрудники, которые не имеют учетные записи в системе «Магнит» и доступа к компьютеру.

На конец 2023 г. доступ к внутреннему portalу имели 87% сотрудников, а мобильное приложение установили 69% сотрудников.

## Оценка персонала, формирование кадрового резерва и управление талантами

Приоритет «Магнита» – личное и профессиональное развитие сотрудников. Для этого в Компании разработана модель компетенций, которая является ориентиром для каждого сотрудника в области целевого корпоративного поведения и открывает возможности для развития и продвижения внутри Компании. В 2023 г. мы обновили корпоративную модель компетенций при активном участии топ-менеджеров и ключевых руководителей бизнес-функций.

Для выявления уровня развития ключевых компетенций сотрудников и формирования долгосрочных планов по развитию навыков будущего в «Магните» используются различные инструменты оценки компетенций. Подход и методология определяются в зависимости от позиции сотрудника, что позволяет применить оптимальный подход и получить качественный результат.

Для уровня топ-менеджмента в качестве пилотного запуска мы организовали и провели опрос «360 градусов по компетенциям». По результатам оценки каждый участник опроса получил индивидуальный отчет и персональную обратную связь. Такой формат подведения итогов обеспечил уникальный и персонализированный подход к каждому топ-менеджеру. По итогам опроса «360 градусов по компетенциям» была собрана обратная связь от участников, которая позволила сформировать качественное представление о пользе и эффективности формата оценки компетенций и принять решение о масштабировании проекта в 2024 г.

Для уровня ключевых руководителей и сотрудников бизнес-функций Компании и округов в 2023 г. была организована и запущена оценка компетенций через внутреннюю ИТ-платформу. В процедуре приняли участие 3 291 сотрудник. Оценка предполагала индивидуальные встречи по обмену обратной связью между сотрудником и его непосредственным руководителем, обсуждению уровня развития компетенций и перспектив роста в Компании. Данные, полученные в рамках оценки компетенций и КПЭ, позволили в 2023 г. запустить программу управления карьерой для выявления талантов и планирования преемственности в Компании. Основным инструментом управления талантами и планирования преемственностью – матрица потенциала. Она позволяет:

- оценить потенциал сотрудников к развитию;
- идентифицировать сотрудников, имеющих потенциал к развитию и обладающих ценными для Компании компетенциями;
- обеспечить застрахованность критически важных позиций и обеспечить внутренними кандидатами закрытие новых вакансий в связи с развитием бизнеса.

«Магнит» на системной основе внедряет и развивает инструменты оценки и формирования кадрового резерва для массовых должностей розничной сети, логистики и других бизнес-направлений. Для удержания и развития высококвалифицированных сотрудников Компании мы регулярно проводим оценочные мероприятия, которые позволяют своевременно сформировать кадровый резерв (массовый

### Программа управление карьерой

# 2 493 сотрудника

стали участниками программы в 2023 г., из которых 627 сотрудников были включены в пул талантов Компании

Каждый талант получает возможность:

- сформировать индивидуальный план развития с учетом обратной связи от руководителей и индивидуальных приоритетов и целей по развитию карьеры;
- принять участие в уникальных комплексных программах обучения, сформированных с учетом уровня сотрудника;
- приоритетного рассмотрения на целевые управленческие позиции в Компании.

персонал) и базу талантов (офисный персонал), совершенствуем инструменты оценки и программные продукты, используемые при проведении оценочных мероприятий. Это помогает нам заблаговременно подготовить сотрудников нужной квалификации под вакансии будущих периодов с минимальными трудозатратами. Общий процент охвата программой составляет 90% от числа работающих. Для каждой должности определен список оценочных инструментов, нормативы для оценки эффективности в должности, потенциала и частота проведения оценочных циклов. В направлении «Оценка и кадровый резерв массового персонала» в течение 2023 г. проведена оценка 237 тыс. сотрудников розницы, логистики и аптек. В кадровый резерв отобрано 44 тыс. человек. Из общего состава кадрового резерва получили продвижение на вышестоящие должности 26,5 тыс. сотрудников.



В 2023 г. для усовершенствования процесса оценки и формирования кадрового резерва мы разработали мобильное приложение для руководителей Компании. Приложение позволяет в режиме реального времени и с минимальными трудозатратами проводить оценку подчиненных, формировать кадровый резерв.

При управлении HR процессом «Магнит» использует данные для анализа, благодаря которым руководители могут легко определять взаимозависимость между разными показателями,

выявлять тенденции и предотвращать потенциальные проблемы. Для эффективной работы с кадровым резервом созданы аналитические панели для мониторинга данных по процессам оценки сотрудников, формирования кадрового резерва, а также закрытия вакансий.

## Бренд работодателя и рекрутинговые практики

Одним из важных направлений работы «Магнита» является поддержание высокого уровня привлекательности бренда работодателя на рынке труда. Мы внимательно изучаем информацию о нашем бренде в социальных сетях, читаем отзывы на форумах, изучаем публикации в Telegram-каналах и других источниках СМИ. Мы также проводим мониторинг отзывов о крупнейших российских ритейлерах. Это позволяет лучше понимать актуальные запросы и выявлять зоны для развития.

В 2023 г. индекс лояльности вырос на 27% с 1,1 в 2022 г. до 1,4 в 2023 г. при среднерыночном показателе 0,9. На позитивный тренд влияет коммуникационная стратегия Компании, формирующая позитивные пики упоминаний, что отражается в преобладании позитивной повестки над негативной и в индексе лояльности выше единицы. Это также влечет увеличение положительных упоминаний Компании.

В результате у «Магнита» в отличие от конкурентов четыре квартала подряд количество позитивных упоминаний Компании в соцмедиа преобладает над негативными комментариями, что является аномалией для рынка продуктового ритейла. Успехи Компании подтверждаются оценками экспертов: ежегодно мы становимся победителями и лауреатами крупных премий за достижения в области работы с персоналом.

### Награды «Магнита» в области работы с персоналом в 2023 году

<p><b>HR IMPACT 2023</b></p>	<p><b>1-е место</b> в номинации «Лучший проект цифровой трансформации в HR» с проектом «Геймификационная платформа «Золотой магазин»»</p>
	<p><b>3-е место</b> в номинации лучший проект по развитию корпоративной культуры с проектом «Внутренняя премия «С заботой о людях»»</p>
<p><b>Хрустальная пирамида 2023</b></p>	<p><b>2-е место</b> в номинации «Лучший продукт для мотивации персонала 2023» с проектом «Геймификационная платформа «Золотой магазин»»</p>
	<p><b>3-е место</b> в номинации «Лучший проект в области мотивации персонала 2023» с проектом «Внутренняя премия «С заботой о людях»»</p>
	<p><b>Гран-при</b> в номинации «Лучшая корпоративная система мотивации 2023» с проектом «Система конкурсов профессионального мастерства «У тебя к этому талант»»</p>

<p><b>Bema! 2023</b></p>	<p><b>3-е место</b> в номинации «Корпоративные коммуникации B2I: лучший мотивационный/командообразующий проект» с проектом «Финал конкурса профессионального мастерства для сотрудников РЦ «Магнит» «Все складно»»</p>
<p><b>Inter Comm 2023</b></p>	<p><b>2-е место</b> в номинации «Образ жизни» проект «Цикл видеоподкастов «Осознанное родительство» в рамках лектория «За пределами работы»»</p>
<p><b>Recruitment Awards 2023</b></p>	<p><b>Гран-при</b> «Лучшая система наставничества»</p>
<p><b>Премия «Смарт Пирамида» 2023</b></p>	<p><b>Лауреат III степени</b> в номинации «Лучший проект корпоративного образования», проект «Наставничество»»</p>
	<p><b>Лауреат III степени</b> в номинации «Лучшая программа корпоративного обучения», программа обучения «Знание розничного бизнеса»»</p>
<p><b>Грант Мэра Москвы 2023</b></p>	<p>Дипломом 2 конкурса «Самое дружелюбное заведение для клиентов с инвалидностью» награждена сеть «Магнит» – самые адаптированные для клиентов с инвалидностью магазины</p>

## Практики найма

GRI 202-2

«Магнит» нацелен на формирование сильной команды профессионалов и привлечение талантливых специалистов. Для удовлетворения потребности в определенных категориях персонала мы реализуем специализированные программы привлечения сотрудников. Рассмотрение заявок от соискателей производится на основе принципов прозрачности и объективности. Мы не приемлем дискриминацию по возрасту, полу, национальности, религиозным и политическим убеждениям и любому другому признаку и рассматриваем все заявки с одинаковым уровнем вовлеченности.

К инструментам «Магнита» по подбору персонала относятся:

- корпоративный и внешние рекрутинговые сайты;
- таргетированная реклама;
- социальные сети «Магнита»;
- реферальная программа «Приведи друга»;
- специализированные рекрутинговые кампании: «Живи, где хочешь, работай в «Магните», «Летний сезон», «Зимний сезон», «60+», «16+», «Мамы», «Студенты»;
- внутренние программы переквалификации;
- единая автоматизированная система подбора персонала на основе искусственного интеллекта;
- внутренний миграционный центр;
- Digital-каналы (реклама в навигаторах, в мобильных приложениях);
- портал центра занятости «Работа России»;
- наружная реклама;
- сотрудничество с вузами, ссузами;
- целевое трудоустройство людей с ОВЗ и инвалидностью.

В 2023 г. «Магнит» скорректировал подход к найму для привлечения большего числа специалистов. Мы расширили целевую аудиторию потенциальных соискателей, пересмотрели каналы привлечения персонала и запустили внутренние программы по переквалификации.

Непрерывная автоматизация процесса подбора и развитие собственного центра подбора позволяет улучшать путь отбора соискателя, повышать производительность рекрутеров и охватывать новые бизнес-направления, что крайне важно в условиях усиливающейся конкуренции.

## Преимущества собственного центра подбора

### Производительность труда

Способность с высокой скоростью обрабатывать большие потоки кандидатов



### Гибкость и адаптивность

Способность оперативно и централизованно внедрять изменения в действующие процессы



### Прозрачность работы

Запись и аудит диалогов, наличие отчетности, мониторинг соблюдения SLA<sup>1</sup>



### Автоматизированные решения

Напоминание о собеседовании и оформлении, дополнительный роботизированный обзвон кандидатов, таск-трекер для специалистов



### Клиентоцентричный сервис

Открытая линия для звонков кандидатов, доступная с раннего утра и до позднего вечера каждый день



### Рациональный подход

Эффективное распределение и управление ресурсами



Централизованный подбор в сочетании с точечным подбором на местах позволяет покрывать основную потребность бизнеса в рабочем персонале. Для развития и поддержки автоматизации процессов, анализа конкурентной среды в качестве центра экспертизы выступает направление подбора и адаптации массового персонала.

Компания использует современные автоматизированные HR-инструменты, которые позволяют упростить массовый подбор персонала, повысить эффективность привлечения.

Сильный бренд работодателя «Магнит» – преимущество, которое помогает соискателям принять решение в нашу пользу. Кандидатам важно понимать, как потенциальный работодатель строит отношения с сотрудниками, какие преимущества предлагает, как выстроена культура обучения и развития персонала. [Карьерный сайт](#) «Магнита» предоставляет такую возможность. Он позволяет привлечь кандидатов, рассказывая им о корпоративной культуре «Магнита», способствует формированию бренда работодателя и погружает соискателей в атмосферу Компании. Соискатели получают возможность изучить сайт, оценить, разделяют ли они корпоративные ценности и принять итоговое решение об отклике на вакансию. На сайте также описан подробный процесс найма, этапы отбора, которые предстоит пройти соискателю, сроки по прохождению этапов и получению финальной обратной связи.

Немаловажной частью ЕХ сотрудников стала автоматизация процесса выхода на подработку. Обновление действующих процессов затронуло сразу две масштабные группы сотрудников:

- администраторов торговых объектов, которые благодаря новому инструменту смогли не только табелировать собственный штат, но и размещать заявки, получать отклики и табелировать сотрудников, выходящих на подработку, в рамках одного инструмента.
- подработчиков, которые получили возможность просматривать и откликаться на интересные им подработки в своем мобильном телефоне через специальный сервис «Моя подработка» в мобильном приложении «Твой Магнит».

В 2023 г. новые инструменты стали доступны всем сотрудникам магазинов «Магнит», «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека», а в будущем инструменты станут доступны для сотрудников торговых объектов больших форматов.

«Магнит» активно привлекает молодых специалистов на программы стажировок в Компании с перспективой дальнейшего трудоустройства. По результатам 2023 г. стажировку в «Магните» прошло 1 255 человек. В 2023 г. мы реализовали две программы стажировок.

**«Магнитизируй продукт»** – оплачиваемая 3-месячная стажировка-чемпионат по разработке торговой марки и продуктовой линейки вместе с экспертами и топ-менеджерами Компании:

- Получена **1 161 заявка** на участие в кейс-чемпионате
- **21 человек** получил официальное трудоустройство на время программы
- **6 участников** стажировки продолжили свою карьеру в «Магните»

**Стажировка в офисах по разным бизнес-направлениям** дает молодым специалистам возможность пройти подготовку, решая реальные задачи Компании:

- Получено **более 4 тыс. заявок** на участие
- **185 человек** получили официальное трудоустройство на время программы
- **42 участника** стажировки продолжили свою карьеру в «Магните»

В 2023 г. мы также продолжили реализацию проекта «Работа мечты». В рамках проекта ребята 16-17 лет получают возможность пройти обучение от специалистов Компании и пройти стажировку в торговых точках сети «Магнит Косметик».

В 2023 г. «Магнит» запустил проект «ПрофПродленка», который помогает детям найти занятия по душе и определиться с выбором будущей профессии. В рамках проекта дети посещают экскурсии на производствах, мастер-классы и смотрят прямые эфиры про современные профессии. В 2023 г. прошло шесть эфиров, две экскурсии, три кулинарных мастер-класса, а с программой ознакомилось более 22 тыс. школьников.

Управление по работе с альтернативными источниками персонала в отчетном периоде запустило программу по привлечению сотрудников из зарубежных стран на базе открытого миграционного центра Компании. В его задачи входит международное сотрудничество с представителями органов государственной власти зарубежных стран и целевое привлечение соискателей в Россию для временного трудоустройства в Компании. На текущий момент иностранные сотрудники привлекаются для работы на складах и торговых точках Компании. В дальнейшем мы планируем развивать направление трудоустройства иностранцев на позиции массового найма.

«Магнит» активно поддерживает практики инклюзивного найма. На конец отчетного периода в Компании было трудоустроено 820 человек с ограниченными возможностями здоровья. Мы стремимся создавать дополнительные возможности для найма людей с ОВЗ и инвалидностью. Для этого в 2023 г. мы запустили

специальное исследование о возможностях инклюзивного найма в Компании. При участии внешних специалистов мы планируем выявить категории вакансий, на которых соискатели с ограниченными возможностями здоровья будут чувствовать себя наиболее полноценно. По результатам исследования в Компании будут созданы новые рабочие места для людей с ОВЗ и инвалидностью.

«Магнит» создает возможности для трудоустройства различных возрастных групп. В отчетном году мы продолжили реализацию проекта «Работа для молодых людей старше 60 лет». По итогам 2023 г. в рамках проекта в «Магнит» было трудоустроено 3 352 человека.

Еще одним приоритетом при найме сотрудников в Компании является поддержка местного населения. Географическая распространенность Компании позволяет создавать рабочие места в самых удаленных точках страны, тем самым стимулируя и поддерживая занятость в регионах. На конец отчетного года более 98% руководителей Компании нанято из числа местного населения.

<sup>1</sup> SLA – Service Level Agreement.

## Структура персонала

GRI 2-7, 401-1, 405-1

«Магнит» присутствует в 67 регионах России и является одним из крупнейших работодателей в стране.

В 2023 г. численность сотрудников на конец года составила 357,2 тыс. человек<sup>1</sup>, что на 1% меньше значения 2022 г. Большая часть сотрудников «Магнита» (37,7%) трудоустроена в Московском и Южном округах, где сосредоточено большинство распределительных, логистических и торговых объектов Компании.

«Магнит» стремится обеспечить баланс и разнообразие кадрового состава. В 2023 г. доля женщин в структуре персонала составила 77%, что обусловлено спецификой основной деятельности Компании, а именно розничной торговлей. Уровень представленности женщин в высшем руководстве составляет 29%. В Компании преобладают сотрудники от 30 до 50 лет – 61,1%.

В 2023 г. в «Магните» добровольная текучесть персонала составила 66,8%, что на 8,5 п. п. выше значения 2022 г. Наибольший уровень текучести наблюдался в распределительных центрах. При этом Компания сохраняет высокий уровень укомплектованности штата – 94,6%.

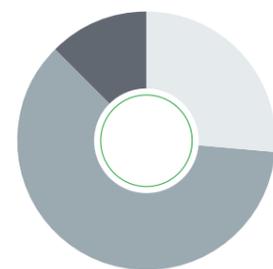
«Магнит» уделяет особое внимание работе по снижению добровольной текучести в Компании. Для этого мы пересматриваем подход к найму и фокусируемся на создании программ по удержанию персонала, улучшению условий труда и повышению мотивации сотрудников.

Работа над снижением показателя текучести осуществляется совместными усилиями всех блоков бизнеса: персонала, операций, логистики, офисных функций и собственных производств. В следующем году мы планируем предпринять еще больше усилий, чтобы снизить данный показатель.

### Структура персонала, 2023 г., %

#### по возрасту

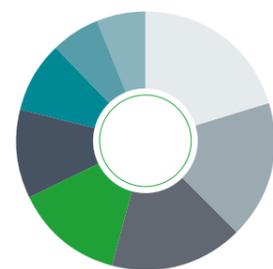
GRI 405-1



26,6 ● До 30 лет  
61,1 ● От 30 до 50 лет  
12,3 ● Старше 50 лет

#### по регионам присутствия<sup>2</sup>

GRI 2-7



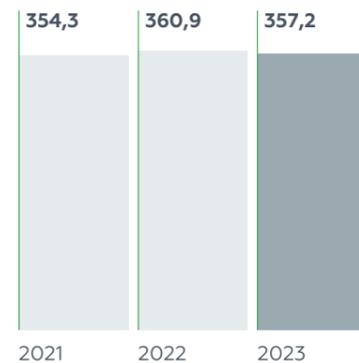
20,4 ● Московский округ  
17,3 ● Южный округ  
16,4 ● Уральский округ  
13,7 ● Волжский округ  
11,0 ● Центральный округ  
8,9 ● Северо-Западный округ  
6,2 ● Кавказский округ  
5,9 ● Сибирский округ

94,6%

уровень укомплектованности штата в 2023 г.

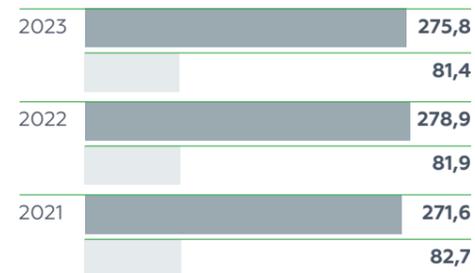
### Динамика численности сотрудников, тыс. чел.

GRI 2-7



### Численность сотрудников в разбивке по полу, тыс. чел.

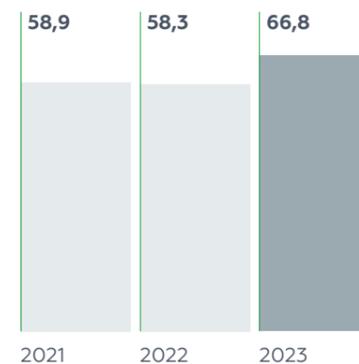
GRI 405-1



● Мужчины ● Женщины

### Динамика общей текучести персонала<sup>3</sup>, %

GRI 401-1



## Система вознаграждения

GRI 404-3

FB-FR-310a.1

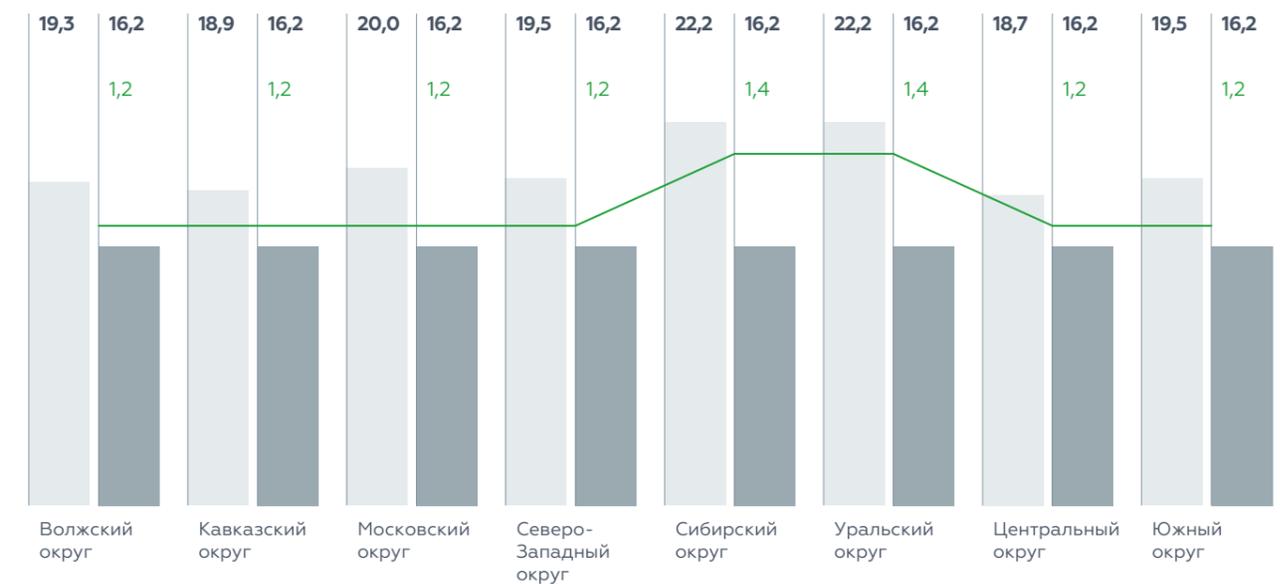
Эффективная система вознаграждения сотрудников – один из ключевых приоритетов при управлении персоналом Компании. Мы организуем систему вознаграждения так, чтобы сотрудники были заинтересованы в достижении высоких результатов.

«Магнит» стремится обеспечивать конкурентоспособный уровень заработной платы для всех сотрудников Компании вне зависимости от типов деятельности. Заработная плата сотрудников складывается из постоянной и переменной частей. К постоянной части относятся

оклад, надбавки и доплаты. Переменная часть включает премии, размер которых определяется по результатам достижения ключевых показателей эффективности. В 2023 г. общий уровень заработных плат в «Магните» вырос в связи с проведением пересмотров заработных плат в Компании, в том числе для поддержания рыночного уровня оплаты труда.

### Отношение минимальной заработной платы начального уровня к установленной минимальной заработной плате в регионах присутствия, 2023 г., тыс. руб.

GRI 202-1



● Минимальный размер оплаты труда работника начального уровня  
● Минимальный размер оплаты труда (МРОТ) в регионе присутствия  
— Отношение минимального размера оплаты труда работника к МРОТ в регионе присутствия

«Магнит» придерживается принципа справедливости при определении уровня вознаграждения. В Компании действует система грейдирования должностей, которая позволяет систематизировать систему вознаграждения, а также подходы Компании к управлению карьерой и развитием. По результатам года для каждого сотрудника была проведена оценка результатов работы, а также оценка уровня компетенций. Такой подход позволяет сотрудникам и руководителям более комплексно посмотреть на эффективность, определить сильные зоны и точки роста и наметить план развития и целеполагания на следующий период.

В 2023 г. 8 990 сотрудников прошли оценку результатов работы и компетенций. Оценка проводилась на корпоративной платформе, которая была обновлена в целях улучшения опыта сотрудников при прохождении процесса оценки.

<sup>1</sup> Не включает данные по ООО «Магнит Маркет» (ранее – ООО «Казаньэкспресс»). Подробнее о периметре отчетности см. раздел «Об Отчете». С ООО «Магнит Маркет» численность сотрудников составляет 361 тыс. человек.

<sup>2</sup> 0,1% сотрудников работают в Республике Узбекистан.

<sup>3</sup> В 2023 году демографическая ситуация стала еще более ощутима, спрос на персонал со стороны бурно развивающегося российского бизнеса значительно вырос и повлек за собой значительный дефицит сотрудников на рынке и их перераспределение между отраслями экономики. «Магнит» почувствовал это на себе, однако Компании удалось справиться с этим вызовом и удержать высокую укомплектованность штата на уровне 94,6%.

## Нематериальное вознаграждение сотрудников

«Магнит» ценит участие сотрудников в жизни Компании и создает возможности для реализации их профессионального потенциала. Мы проводим конкурсы профессионального мастерства, реализуем проекты с целью нематериального вознаграждения, а также поддерживаем инициативы, которые предлагают сотрудники.

В 2023 г. «Магнит» продолжил фокусироваться на развитии программ нематериального вознаграждения. Так нами была расширена программа добровольного медицинского страхования (ДМС): теперь ее участниками являются почти 16 тыс. сотрудников Компании. Кроме того, «Магнит» продолжает страховать жизнь и здоровье сотрудников, работающих в опасных производственных условиях. Для сотрудников также доступны программа лояльности, повышенные скидки в магазинах сети и специализированные скидки от партнеров.

### Конкурсы профессионального мастерства «Профессиональный сезон. У тебя к этому талант»

«Магнит» на ежегодной основе проводит профессиональный сезон конкурсов мастерства среди сотрудников различных функций. Его цель – увеличение привлекательности бренда работодателя и повышение лояльности лучших сотрудников к Компании. В отчетном году было проведено шесть конкурсов мастерства. На региональном этапе конкурсов 1734 сотрудника стали победителями, а в финалы конкурсов прошли 443 лучших. По итогам конкурсов сотрудники прошли в финал и были награждены ценными призами и памятным подарками.

#### Конкурс «Касса высшего класса»

В 2023 г. мы впервые провели конкурс «Касса высшего класса» по разработанной совместно с агентством ООО «Эволюция труда» (World Skills) компетенции продавца-кассира. Участники проходили три этапа конкурса:

- отборочный этап: 544 победителя было отобрано по рейтингу кассиров;
- полуфинал: 57 победителей было определено по результатам тестирования на знание технологий работы, стандартов работы на кассе, правил взаимодействия с покупателями;
- финал: шесть победителей конкурса было определено по итогам испытаний. Каждый сотрудник проходил блок с конкурсами в трех направлениях: работа в торговом зале, стандарты взаимодействия с покупателями, стандарты работы на кассе. Каждый этап оценивался компетентными и аккредитованными экспертами по 92 аспектам.

Подробнее о конкурсе «Касса высшего класса» см. по [ссылке](#).

#### Конкурс «Золотой магазин»

В 2023 г. мы провели конкурс профессионального мастерства среди сотрудников «Магнит Косметик». На протяжении года участники боролись за улучшение своих результатов в производственном рейтинге и выполняли дополнительные задания. Рейтинг формировался на основании выполнения показателей эффективности для каждого магазина. Всего в конкурсе 2023 г. приняли участие все сотрудники формата «Магнит Косметик», а в финал прошел 121 участник. По результатам конкурса 44 участника заняли призовые места и получили дипломы, памятные призы и подарки.

Подробнее о конкурсе «Золотой магазин» см. по [ссылке](#).

#### Конкурс «Битва поваров»

«Магнит» провел конкурс для определения лучших поваров в гипермаркетах Компании. Участники соревновались в трех направлениях: кулинарной, пекарской и кондитерской. Перед участниками стояла задача приготовить по три блюда в своей категории из ограниченного количества продуктов. Победители определялись посредством дегустации со стороны жюри: внутренними экспертами и шеф-поварами международного уровня. По результатам конкурса девять тыс. сотрудников прошли три этапа отбора: рейтингование, полуфинал и финал. В полуфинал конкурса было отобрано 209 сотрудников, по 27 человек от каждого округа. 72 сотрудника прошли финальный этап испытаний, а девять из них стали победителями.

Подробнее о конкурсе «Битва поваров» см. по [ссылке](#).

#### Конкурс «Фантастический учет»

В 2023 г. среди сотрудников общего центра обслуживания был проведен конкурс профессионального мастерства «Фантастический учет». В ходе конкурса сотрудники проходили командный и индивидуальный зачеты. Соревнование индивидуального зачета было проведено в формате онлайн-викторины и делилось на два этапа:

- на первом этапе участники набирали баллы за правильные ответы в онлайн-викторине, которая проверяла знания технологий работы и бухгалтерского учета. По итогам этапа в финал прошло 110 лидеров рейтинга;
- на втором этапе (командном) были сформированы команды, принявшие участие в квизе, вопросы которого были построены на знаниях технологий работы; задачей команды было набрать баллы за правильность и скорость решений.

По итогам второго этапа победившая команда определялась по числу набранных баллов. В индивидуальном зачете руководители подразделений определяли победителей в специальных индивидуальных номинациях. В дополнение к ним 11 победителей были определены по итогам голосования сотрудников подразделений.



Подробнее о конкурсе «Фантастический учет» см. по [ссылке](#).

### Конкурсы нематериального вознаграждения

В 2023 г. мы организовали проведение конкурсов с целью нематериального вознаграждения сотрудников. Участники проходили испытания на проверку знаний и умений в профессиональной сфере. По результатам отчетного года было завершено семь проектов, в которых приняло участие около 261 тыс. человек.

#### Конкурс «Лучший ревизор»

Конкурс проводился для сотрудников и начальников ревизионного отдела. Участники соревновались в мастерстве по пяти показателям: отчетность, качество проведения учетного мероприятия, полнота нагрузки, активность сотрудника, эффективность. На основании данных показателей формировался индивидуальный рейтинг для определения победителей. Для определения победителей испытаний использовался индивидуальный рейтинг. По итогам конкурса было награждено 24 ревизора и один начальник отдела.

#### Конкурс «Лучший по качеству»

Цель конкурса – снижение случаев просроченной продукции на полках магазинов. Руководители торговых точек Компании, в которых было обнаружено наименьшее количество просроченной продукции, были награждены памятным плакетками. Победители определялись путем рейтингования по основным показателям: рейтинг аудитов по качеству, количество выявленной продукции с истекшим сроком годности, количество связанных с качеством продукции обращений клиентов на горячую линию Компании. Всего в рамках конкурса было награждено 34 руководителя.

#### Конкурс «Лучший в МК»

Сотрудники сети «Магнит Косметик» соревновались по показателям операционной эффективности. По итогам конкурса был составлен финальный рейтинг сотрудников и определен 5 831 победитель.

#### Конкурс «Клуб сильнейших»

Конкурс проводился среди сотрудников сети «Магнит Косметик», которые показали в течение года лучшие результаты по выполнению комплекса показателей. На протяжении последней недели декабря 2023 г. участники соревновались в приросте объема продаж день ко дню. Всего в конкурсе приняло участие 990 сотрудников, из которых 486 человек стали победителями.

#### Конкурс «Продавай больше! Продавай лучше!»

Участники из числа сотрудников магазинов «Магнит» соревновались по объемам розничного товарооборота в высокий сезон. Победители определялись путем максимального процентного прироста выручки в декабре по отношению к ноябрю 2023 г. Всего в конкурсе приняло участие 190 тыс. сотрудников, а 27 тыс. были удостоены наградами победителей.

#### Конкурс «Лучший сотрудник БДД»

Конкурс профессионального мастерства среди медработников и специалистов по безопасности дорожного движения. Три лучших медицинских работника Компании определяются по показателям прохождения обучающих тестов и проверке на нарушение технологий в процессе деятельности. К определению 1-го лучшего по Компании сотрудника БДД добавляется рейтинг аварийности автотранспортного предприятия за год.

## Проекты для сотрудников с детьми

Особым направлением по повышению лояльности среди сотрудников является реализация проектов для сотрудников с детьми. В отчетном году мы реализовали три крупных проекта по данному направлению.

### Проект «Лето с котом Магнит»

В рамках проекта мы создали игровой адвент-календарь с ежедневными познавательными заданиями и мастер-классами для детей на каждый день лета. Всего дети могли поучаствовать в 92 заданиях. По результатам проекта более трех тыс. детей сотрудников прошли задания в адвент-календаре, из которых 100 детей получили подарки и памятные призы за победу в различных конкурсах в рамках проекта.

### Совместный с МГУ проект «Осознанное родительство. Отцы и дети»

Для поддержания семейственности и позитивной атмосферы, а также для вовлечения и удержания сотрудников мы разработали коммуникационную платформу «Осознанное родительство». На платформе сотрудники могут ознакомиться с обучающими видео и выпусками, посвященными осознанному родительству. Всего на платформе вышло два сезона специальных выпусков, записанных сотрудниками психологического факультета МГУ и ПИ РАЛ (профессорами, доцентами и кандидатами наук, научными сотрудниками). Они поделились ценными знаниями и практическими решениями проблем при взаимодействии с детьми. В рамках второго сезона проекта мы выпустили десять видео- и аудиоподкастов.

### Проект «За пределами работы»

В рамках проекта «За пределами работы» при поддержке школы детской безопасности «Стоп-угроза» мы продолжили запущенный в 2021 г. цикл онлайн-лекториев по безопасности детей. В частности, в видеоподкастах были затронуты следующие темы:

- как защищаться в чрезвычайных ситуациях;
- как защититься от буллинга.

### Проект «Мороженое можно»

Ко дню защиты детей в 12 городах был проведен проект «Мороженое можно». 1 июня дети сотрудников Компании получили возможность:

- посетить рабочие места своих мам и пап;
- послушать полезные обучающие тренинги;
- полакомиться вкусным мороженым.

Всего в рамках проекта Компанию посетило более пяти тыс. детей сотрудников.



Подробнее о проекте см. по [ссылке](#).

## Социальная поддержка сотрудников

GRI 401-2

«Магнит» оказывает обширную социальную поддержку для наших сотрудников. Ключевыми направлениями поддержки Компании являются предоставление комплексного социального пакета, включая оказание материальной и нематериальной

помощи, различные виды страхования, обеспечение горячим питанием определенных категорий сотрудников, комплексные программы скидок и другие виды социальной поддержки.

### Система поддержки сотрудников

#### Социальная поддержка сотрудников

##### Оплата труда

- Оплата труда в денежной форме
- Компенсация производственных расходов
- Поддержка при релокации сотрудников
- Дополнительная поддержка сотрудников, занятых на работах в регионах с особыми климатическими условиями

##### Льготы и гарантии

- Программа материальной помощи сотрудникам, оказавшимся в сложных жизненных ситуациях
- Программа помощи при нарушениях здоровья для сотрудников и членов их семей
- Добровольное медицинское страхование, психологическая поддержка и телемедицина
- Страхование жизни и страхование от несчастных случаев для особых категорий должностей
- Подарки для детей сотрудников
- Программа лояльности для сотрудников
- Повышенные скидки сотрудникам в магазинах сети
- Специализированные скидки от партнеров

##### Социальные программы

- Поддержка активного образа жизни
- Волонтерство

##### Награды и признание

- Профессиональные конкурсы среди сотрудников
- Программы чествования лучших сотрудников и наставников
- Геймификация бизнес-процессов

В 2023 г. мы значительно увеличили объем финансирования социальной поддержки сотрудников. Всего было направлено 1145,6 млн рублей. Существенный прирост финансирования произошел за счет увеличения покрытия различными видами страхования, увеличения объема материальной поддержки сотрудников, расширения покрытия питания сотрудников на логистических объектах за счет Компании, расширения количества целевых аудиторий конкурсов профессионального мастерства, социальных и наградных программ, получателей новогодних подарков и др.

### Адресная поддержка сотрудников

Каждый сотрудник может обратиться за материальной поддержкой в случае сложной жизненной ситуации. Подход к управлению адресной поддержкой закреплён в Положении о материальной помощи сотрудникам. В Компании действуют различные каналы коммуникации, по которым сотрудники могут обратиться за поддержкой:

- горячая линия колл-центра Компании;
- к непосредственному руководителю и сотрудникам по работе с персоналом
- корпоративная почта по оказанию материальной поддержки сотрудникам.

Полученные обращения обрабатываются в индивидуальном порядке и по результатам коммуникации запускается процесс сопровождения по оказанию поддержки.

### Нематериальная поддержка сотрудников

За 2023 г. ведомственными наградами было награждено 797 сотрудников, 21 из которых были впервые вручены нашим волонтерам от Экологической палаты.

Мы также вручили 9 740 знаков отличия за стаж работы в Компании, что на 4 240 больше, чем в 2022 г. В 2023 г. были добавлены два новых вида награды за выслугу лет – за 15 и 20 лет стажа.

Monthly Active Users<sup>1</sup> геймификационной платформы «Золотой магазин» для торговых объектов МК составил порядка 92,78%, а «Любимый магазин» для формата ММ – 83%. 12 130 объектов обоих форматов получили призы за высокое выполнение операционных показателей

Ежегодно мы пересматриваем способы социальной поддержки и на основании обратной связи от сотрудников и вызовов внешней среды адаптируем систему под актуальные запросы. Для этого мы проводим дополнительную аналитику удовлетворенности и лояльности сотрудников, изучаем их потребности, мониторим современные тренды в области социальной поддержки. На основании результатов анализа в «Магните» вводятся новые направления социальной поддержки.

В критических ситуациях Компания производит материальные выплаты в экстренном порядке.

В рамках социальных программ в 2023 г. традиционно детям сотрудников было выдано 209 тыс. сладких новогодних подарков. В 2023 г. диапазон возрастов стал шире, чем в прошлом. Теперь подарки положены детям не только от двух до 10 лет, но и 11, и 12. Net Promoter Score подарка среди детей сотрудников составил +39,72%, среди их родителей – +56,92%.

**797 сотрудников**  
было награждено ведомственными наградами в 2023 г.

благодаря данной платформе. NPS ММ составил +68,6%, а МК +84,1%. В 2024 г. запланирован запуск аналогичной платформы для сотрудников больших форматов.

## Обучение и развитие

GRI 3-3, 404-1, 404-2

В «Магните» особое внимание уделяется обучению сотрудников и развитию их профессиональных компетенций. Мы на системном уровне проводим образовательные проекты и мероприятия, разрабатываем инструменты для поддержки и совершенствования навыков наших сотрудников. Это помогает нам поддерживать необходимый уровень компетенций и формировать мощный кадровый резерв.

Сегодня в Компании организуется более 36 программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, более 2 тыс. образовательных онлайн- и офлайн-курсов, а также действует внутренняя корпоративная академия. В 2023 г. было проведено 1,9 млн тренинг-часов, 175 профессиональных конференций, в которых приняли участие 24,6 тыс. сотрудников. Среднее количество часов обучения на одного сотрудника составило 36 часов. С привлечением экспертов проведено более 190 профессиональных воркшопов, в которых приняли участие более 6 тыс. сотрудников. NPS программ корпоративной академии за 2023 г. составил 85%.

### Среднее количество часов обучения на одного сотрудника в 2023 г.

GRI 404-1

#### по полу



#### по возрасту



**36 часов**

составило среднее количество часов обучения на одного сотрудника в 2023 г.

**1,9 млн**

тренинг-часов проведено в 2023 г.

**85%**

составил NPS программ корпоративной академии за 2023 г.

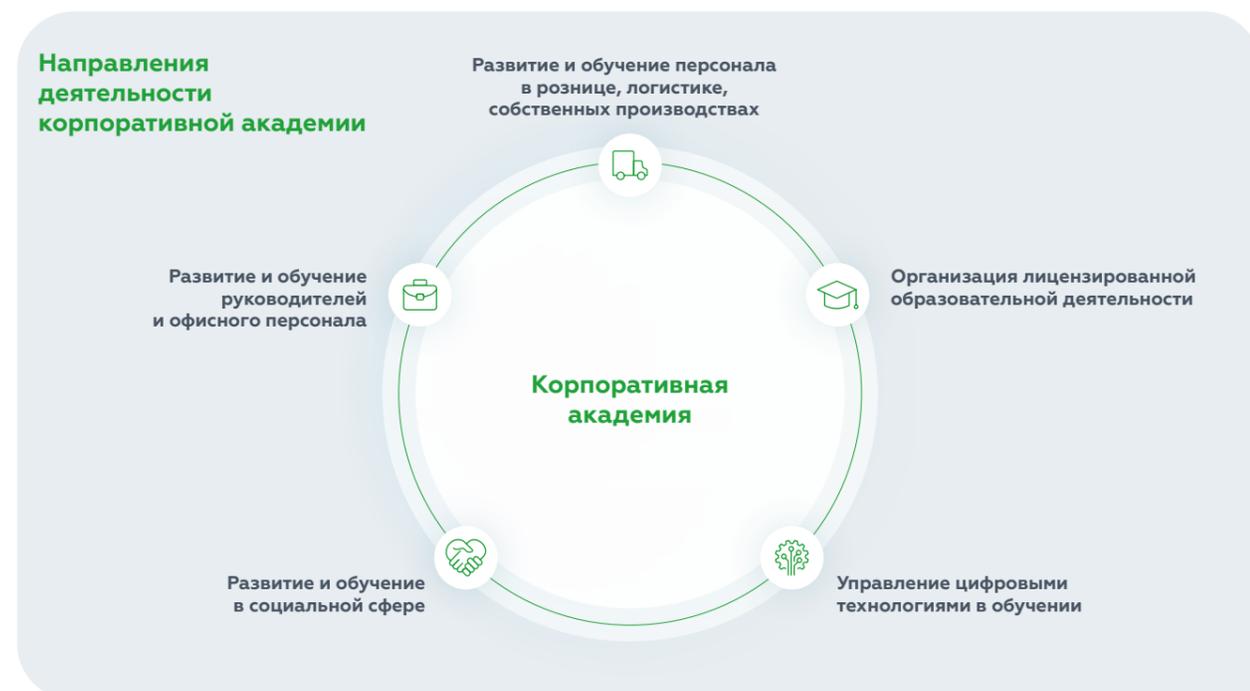
Ключевым документом в области обучения и развития в Компании является «Положение об обучении». В документе зафиксирован порядок проведения обучения для сотрудников и описаны механизмы по обучению с привлечением внешних ресурсов. В Компании также действуют специализированные регламенты обучения для каждого подразделения и бизнес-функции с учетом их специфики и производственной необходимости в дополнительном повышении квалификации. В 2023 г. среднее количество часов обучения по программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки на одного сотрудника составило 0,03 часа.

<sup>1</sup> Monthly Active Users – количество уникальных пользователей за месяц.

## Корпоративная академия

Ключевую роль в организации обучения сотрудников Компании играет корпоративная академия. Она отвечает за организацию обучения сотрудников из различных подразделений «Магнита». На базе корпоративной академии проводится запуск специализированных образовательных проектов для различных подразделений Компании, а также осуществляется образовательная поддержка при организации внутренних мероприятий.

Всего в академии действует восемь факультетов, на базе которых организуются образовательные проекты по формированию у сотрудников отраслевых навыков и проходит подготовка кадрового резерва.



В 2023 г. наибольшее внимание уделялось реализации следующих проектов:

- адаптации сотрудников к рабочим условиям;
- развитию культуры наставничества и программ менторинга;
- реализации уровневых программ развития талантов;
- организации образовательных тренингов среди руководителей Компании в направлениях управления изменениями, оптимизации и реинжиниринге бизнес процессов;
- разработке образовательных курсов в области социальной сферы;
- созданию благоприятной цифровой среды в обучении, бесшовному входу с различных устройств и возможностям управления обучением в цифровой среде.

### Факультеты корпоративной академии в Компании

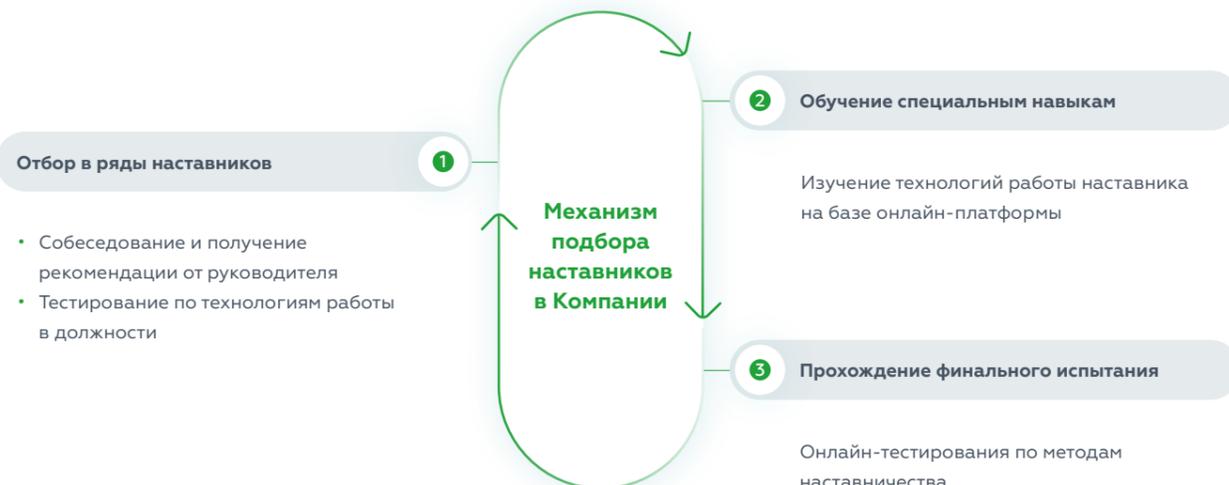
- Факультет ритейла**
  - Обучение технологиям работы в области ритейла
  - Организация тренингов по управленческим компетенциям в ритейле для руководителей
- Факультет BPM<sup>1</sup>**
  - Обучение компетенциям в области анализа, мониторинга, моделирования и оптимизации бизнес-процессов
- Факультет для собственных производств**
  - Разработка программы обучения по технологиям работы агрокомплексов и производств
  - Запуск программы наставничества в СП
- Факультет информационных технологий**
  - Обучение управленческим компетенциям для ИТ-специалистов
  - Привлечение сторонних специалистов для обучения техническим компетенциям в области ИТ
- Факультет цепочек поставок**
  - Обучение технологиям работы в области цепочек поставок, операционной логистики, управления транспортом
  - Повышение управленческих компетенций в логистике
- Факультет категорийного менеджмента**
  - Обучение по специализированной программе «категорийное ревью»
  - Обучение эффективной коммуникации и переговорам для специалистов категорийного менеджмента
- HR-факультет**
  - Обучение основным направлениям в области HR: орг. дизайн, управление эффективностью, подбор и управление талантами
  - Обучение методам реинжиниринга бизнес-процессов в HR
- Agile-факультет**
  - Обучение методам Agile и навыкам комплексной работы над бизнес-задачами
- Факультет категорийного менеджмента**
  - Обучение по специализированной программе «категорийное ревью»
  - Обучение эффективной коммуникации и переговорам для специалистов категорийного менеджмента

## Поддержка наставничества

С целью развития культуры наставничества и передачи знаний сотрудниками внутри Компании была запущена программа «Мир наставничества». Основная задача наставников – познакомить нового сотрудника с процессами в Компании, показать механику способы выполнения рабочих задач. Наставник помогает новым сотрудникам наладить внутреннюю коммуникацию с другими членами команды.

Поучаствовать в программе наставничества могут сотрудники из блоков розницы, логистики и собственных производств. Чтобы стать наставником, сотруднику нужно пройти отбор и специальное обучение.

<sup>1</sup> BPM (Business Process Management) – управление бизнес-процессами.



### Программа «Мир наставничества»

В 2023 г. по результатам программы и в целях признания и поощрения профессиональных навыков наставников был проведен конкурс «Лучший Наставник 2023». Основные показатели определения победителей – количество обученных новичков, результаты их обучения, срок работы в Компании после обучения с наставником. Подведение итогов проводилось в три этапа:

- на уровне филиалов/ групп/ объектов Компании;
- на уровне округов;
- на уровне всей Компании.

По результатам конкурса были проведены торжественные онлайн-конференции, на которых награждались победители среди наставников различных бизнес-подразделений. 1 454 победителя награждено в рамках конкурса «Лучший наставник 2023 года» по трем направлениям:

- лучший наставник розницы – для форматов ММ, МК, БФ, награждено 1 137 наставников;
- лучший наставник логистики – для наставников АТП/РЦ, награждено 274 наставника;
- лучший наставник СП – конкурс среди предприятий собственных производств, награждено 43 наставника.

Всего в 2023 г. в программе «Мир наставничества» поучаствовало 16 тыс. сотрудников, тысяча из которых присоединились к ней впервые.

Подробнее о проекте «Мир наставничества» см. по [ссылке](#).

#### Ключевые результаты

**16 тыс. сотрудников**

участвовало в программе «Мир наставничества» в 2023 г.

**1 454 победителя**

награждено в рамках конкурса «Лучший наставник 2023 года»



## Ключевые проекты 2023 года

«Магнит» стремится организовать обучение сотрудников с учетом актуальных запросов и потребностей внутри Компании. Для этого мы запускаем различные образовательные проекты, которые помогают приобрести или развить необходимый уровень компетенций.

### Цифровая среда обучения для сотрудников

«Магнит» уделяет особое внимание развитию цифровой среды и цифровых возможностей для обучения и развития сотрудников. В Компании развивается платформа LMS (learning management system) «Магнум». С помощью нее сотрудник может управлять своим обучением, обучением своей команды, назначать необходимые курсы, видеть прогресс в обучении.

В 2023 г. завершена автоматизация управления наставничеством, и руководители могут в режиме 24/7 управлять процессами привязки наставников к новичкам, видеть прогресс новичка, наставник также видит, с какой скоростью и качеством новичок получает теоретические знания. Система в нужный момент уведомляет наставника о необходимости оказания поддержки и помощи новичку, сообщает руководителю статусы. Она отслеживает получение актуальных знаний наставником, ежеквартально назначает активным наставникам обучение, не дает возможности назначить наставника, если он не прошел обучение по технологии наставничества и не сдал профессиональное тестирование.

В «Магнум» реализованы автоназначения вводного обучения, инструктажей с системами уведомлений. Каждый сотрудник Компании имеет свободный доступ в систему обучения с различных устройств через подтверждение пароля по номеру телефона, что очень облегчает доступ к контенту.

Удобная навигация, поиск по каталогу, возможность выбирать те курсы, которые необходимы сегодня, позволяет сотрудникам самостоятельно развиваться в удобное для них время. Руководители на регулярной основе получают аналитику по обучению с необходимыми метриками. В «Магнум» можно войти как напрямую, так и через приложение «Твой Магнит». Для сотрудников доступна цифровая библиотека на базе Alpina Digital. Для реализации навыковых тренингов используются различные цифровые платформы, например, Training Space. Для проведения различных интерактивных мероприятий по обучению руководителям предоставлены различные цифровые инструменты, например Ahaslides, и другие. В 2023 г. было внедрено обучение через чат-бот для сотрудников и партнеров. В «Магните» работает стационарная интерактивная видеостудия ldesk для самостоятельного производства видеоконтента сотрудниками и мобильная видеостудия, позволяющая быстро создавать видеоуроки с применением разных интерактивных технологий и моментальным монтажом.

### Программа «Лидеры учат лидеров»

Магнит активно развивает систему «Лидеры учат лидеров», когда руководители участвуют в создании контента, в тренингах как тренеры. Программа позволяет получить максимальный эффект от реализуемых обучений и создать климат переноса знаний в практическую плоскость. В 2023 г. более 2,5 тыс. руководителей участвовали в проведении тренингов и других форматов обучений сотрудников

Для поддержки таких руководителей корпоративная академия реализует подготовку как быть тренером и как обучать взрослых людей. В 2023 г. было проведено более десяти групп, и в них приняли участие более 150 руководителей.

### Обучение иностранных сотрудников

В рамках развития направления по целевому привлечению сотрудников из зарубежных стран, в 2023 г. мы запустили специальный образовательный сайт для новых сотрудников. На сайте собрана детальная информация о работе в Компании:

- особенности работы в распределительных центрах;
- описание рабочих задач сотрудника;
- описание стандартного рабочего дня кладовщика-отборщика;
- ответы на частые вопросы.

На сайте также представлены реальные отзывы сотрудников и ознакомительные видеоматериалы с распределительного центра.

Подробнее о сайте для сотрудников из зарубежных стран см. по [ссылке](#).

### Обучение сотрудников старше 16 лет

В 2023 г. мы продолжили проект по найму сотрудников старше 16 лет на начальные позиции в Компании. Для трудоустройства доступны вакансии в магазинах формата «Магнит у дома», гипермаркетах Компании и магазинах «Магнит Косметик». Для работы на позициях в сети «Магнит Косметик» мы также рассматриваем соискателей от 14 лет.

Для того, чтобы ребята могли быстро адаптироваться к новой роли, был запущен специальный сайт. На сайте описаны ключевые детали, на которые необходимо обратить внимание перед выходом на работу:

- правила внешнего вида;
- вопросы, которые необходимо задать руководителю в первый день работы;
- правила общения с покупателями;
- описание технологий работы и будущих рабочих обязанностей.

На сайте также имеются ответы на самые часто задаваемые вопросы, например, о том, как формируется график работы или когда выплачивается заработная плата.



Подробнее о трудоустройстве сотрудников старше 16 лет см. по [ссылке](#).

### Программа карьерного развития руководителей «Энергия лидерства»

Поддержка и развитие талантов – один из ключевых приоритетов нашей Компании. Для того чтобы более качественно развивать управленческие компетенции у руководителей, мы запустили уровневую программу карьерного развития «Энергия лидерства». Программа поделена на уровни в зависимости от грейдов сотрудников:

- «Импульс» – для руководителей младшего звена;
- «Компас» – для руководителей среднего звена;
- «Гравитация» – для руководителей высшего звена.

По результатам обучения сотрудники получают лидерские навыки, соответствующие текущим внутренним запросам в Компании.

В рамках обучения лидеров в Компании также существует программа «Лидерские мастерские». В программе принимают участие лидеры, которые готовятся занять руководящие позиции. Прохождение «мастерских» является обязательным условием для руководителей при переходе на следующий грейд. Зачисление на программы развития происходит по инициативе руководителей по результатам ежегодной оценки результатов работы сотрудников. В 2023 г. в программе поучаствовало 125 сотрудников.

#### Программа «Импульс»

##### Цель

Развитие управленческого опыта

##### Задачи

- Освоение инструментов для решения бизнес-задач и принятия решений
- Развитие навыков ведения переговоров
- Обучение принципам построения эффективной команды
- Изучение методологии построения процессов по принципу «от заказчика»

##### План программы

- Пять модулей обучения на базе корпоративной академии Компании
- Два мастер-класса в онлайн-режиме
- Защита финального проекта

##### Результаты 2023 года

- 60 сотрудников прошли программу

#### Программа «Компас»

##### Цель

Развитие стратегического мышления

##### Задачи

- Изучение лучших российских и международных лидерских практик управления командами
- Обучение навыкам сотрудничества и межфункционального взаимодействия
- Обучение навыкам организации условий для развития отраслевых компетенций
- Развитие компетенций в области клиентоцентричности

##### План программы

- Четыре модуля обучения, организованных совместно с одним из ведущих вузов страны
- Три мастер-класса в онлайн-режиме
- Защита финального проекта

##### Результаты 2023 года

- 43 сотрудника прошли программу

#### Программа «Гравитация»

##### Цель

Развитие лидерского потенциала, стратегического видения и бизнес-мышления

##### Задачи

- Укрепление навыков лидерства и эффективной коммуникации на различных организационных уровнях
- Развитие навыков поиска новых решений и создания инновационных продуктов на базе рыночных трендов
- Развитие навыков гибкости мышления, открытости и готовности к изменениям
- Поддержка корпоративной культуры и ценностей, укрепление лидерства в отрасли

##### План программы

- Три трехдневных модуля обучения, организованных совместно с ведущим инновационным центром России
- Три мастер-класса в онлайн-режиме
- Защита финального проекта
- Wellbeing-мероприятия<sup>1</sup> и встречи с приглашенными гостями

##### Результаты 2023 года

- 22 сотрудника прошли программу

## Корпоративное волонтерство

Важнейшим направлением социальной деятельности Компании является организация волонтерских инициатив. В Компании действует корпоративное волонтерское движение «Добро на районе». Сотрудники организуют и принимают участие в волонтерских мероприятиях по трем ключевым направлениям:

- забота о людях;
- забота о природе;
- забота о животных.

Волонтеры посещают социальные учреждения и приюты, организуют развлекательные мероприятия для социально-незащищенных категорий, участвуют в экоинициативах, а также самостоятельно иницируют волонтерские инициативы.



<sup>1</sup> Wellbeing-мероприятия – мероприятия в области поддержки благополучия.



## Ключевые волонтерские проекты

### Забота о людях

Название проекта	Описание проекта	Результаты 2023 года
<b>Проект «ДОБРОждение»</b>	<p>В 2023 г. ко дню рождения Компании мы запустили благотворительный волонтерский проект «ДОБРОждение».</p> <p>В рамках проекта сотрудники организовали развлекательные квесты в социальных учреждениях, спортивные турниры для детей, концерты в домах престарелых и многое другое. Волонтеры также помогли приютам для животных: организовали сбор необходимых продуктов и медикаментов, играли и проводили время с подопечными приютов.</p> <p>Подробнее о проекте см. по <a href="#">ссылке</a>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>870 волонтеров</b> приняли участие в проекте</li> <li>• В <b>25 городах</b> страны были проведены благотворительные мероприятия</li> <li>• Всего <b>32 социальных учреждения</b> и приюта получили поддержку «Магнита»</li> </ul>
<b>День пожилого человека</b>	<p>В поддержку Дня пожилого человека сотрудники «Магнита» провели обучающие мастер-классы по макияжу для пожилых, а также организовали экскурсии на собственных производствах Компании.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>25 человек</b> поучаствовали в мастер-классах от Компании</li> <li>• <b>4 экскурсии</b> проведено в рамках проекта</li> </ul>
<b>День поддержки детей с ДЦП</b>	<p>Совместно с проектом «Доброшрифт» в 2023 г. волонтеры Компании запустили проект в социальных сетях, на карьерных сайтах и информационных стендах в рабочих пространствах Компании в поддержку детей с ДЦП.</p> <p>Мы также оказали информационную поддержку проекту и разместили баннеры с доброшрифтом на сайте Компании.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>20 волонтеров</b> Компании</li> <li>• <b>Более 80 тысяч просмотров</b> суммарный охват проекта в социальных сетях</li> </ul>
<b>День донора в Компании</b>	<p>Компания провела акцию по добровольной сдаче крови среди сотрудников. Сотрудники также прослушали серию лекций о правилах при сдаче крови. В 2023 г. к донорским активациям присоединились сотрудники подразделения Компании «Магнит Средняя Азия».</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В <b>8 регионах</b> были проведены мероприятия по добровольной сдаче крови</li> <li>• <b>11 839 сотрудников</b> стали донорами в 2023 г.</li> </ul>
<b>Проект «Добрые ярмарки»</b>	<p>В 2023 г. в Компании был запущен пилотный проект по проведению благотворительных ярмарок в офисах головной компании, Уральского и Северо-Западного округов. В мероприятии принимали участие благотворительные организации, специализирующиеся на работе с людьми с ОВЗ. Сотрудники получили шанс ближе познакомиться с благотворительными организациями и узнать об актуальных запросах их подопечных. На мероприятии были организованы ярмарочные площадки, на которых представители благотворительных организаций показали изделия ручной работы своих подопечных. Все вырученные с продажи сувениров средства перечислялись на счета благотворительных фондов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3 благотворительных ярмарки</b> проведено в офисах Компании</li> </ul>

### Забота о природе

Название проекта	Описание проекта	Результаты 2023 года
<b>Организация субботников</b>	<p>В 2023 г. в рамках проектов «Добро на районе» и «Магнит привычек» во всех регионах присутствия Компании были проведены субботники. На субботниках волонтеры Компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• занимались уборкой и благоустройством городских скверов и парков;</li> <li>• озеленяли городские зоны и территории, прилегающие к объектам Компании;</li> <li>• очищали прибрежные зоны.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Около 6,5 тыс. сотрудников</b> поучаствовало в субботниках</li> <li>• <b>122 субботника в 113 городах</b> было проведено при поддержке волонтеров Компании</li> </ul>
<b>Проект «Эконеделя»</b>	<p>В рамках проекта для сотрудников Компании была проведена серия просветительских мероприятий. На лекциях сотрудники узнали:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• правила сортировки отходов;</li> <li>• принципы раздельной сортировки отходов на территории офисов;</li> <li>• способы обращения с редкими типами отходов такими, как батарейки, разные виды пластика, тефлон и прочее.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3 лекций в 3 офисах</b> Компании было проведено в рамках «Эконедели»</li> <li>• <b>120 сотрудников</b> поучаствовало в образовательных мероприятиях на «Эконеделе»</li> </ul>
<b>Экоуроки для школьников</b>	<p>В 2023 г. волонтеры Компании организовали образовательные экоуроки для детей в школах. В рамках проекта была проведена серия уроков, посвященных защите окружающей среды. На уроках дети узнали о правилах раздельного сбора мусора и обращения с отходами и экологичном образе жизни.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>22 экоурока</b> организовано в рамках проекта</li> <li>• <b>5 сотрудников</b> поучаствовали в организации экоуроков</li> </ul>

### Забота о животных

Название проекта	Описание проекта	Результаты 2023 года
<b>Организация выездов в приюты для животных</b>	<p>Волонтеры Компании на системной основе устраивают выезды в различные приюты для животных. В рамках выездов сотрудники привозят корм для животных, медикаменты и бытовые принадлежности, обустривают приюты и гуляют с питомцами.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3 911 волонтеров</b> приняли участие в выездах в приюты и акциях, посвященных заботе о животных</li> <li>• <b>59 выездов</b> в приюты осуществили наши волонтеры</li> </ul>

«Магнит» поддерживает культуру волонтерства в Компании. Для этого мы проводим мероприятия по популяризации направления, а также организуем общие сборы лучших волонтеров Компании.



### Грантовый конкурс для сотрудников

Наша Компания поддерживает волонтерские инициативы сотрудников. В 2023 г. в Компании в третий раз был проведен грантовый конкурс среди сотрудников «Магнита». Для участия в конкурсе каждый сотрудник мог рассказать о своем волонтерском проекте, заполнить специальную анкету на внутреннем сайте Компании. Всего сотрудники предложили 73 проекта. Среди всех заявок экспертное жюри выбрало девять лучших проектов, а десятый победитель был выбран с помощью голосования сотрудников на внутреннем сайте «Магнита». Каждый победитель получил грант на развитие своего волонтерского проекта.



### Слет волонтеров

В 2023 г. в целях формирования устойчивого волонтерского комьюнити в Компании прошел третий ежегодный слет лучших волонтеров – амбассадоров волонтерского движения «Добро на районе». Слет проводился очно в г. Санкт-Петербург. На слете волонтеры:

- слушали выступления представителей от организаторов ведущих волонтерских проектов России;
- обсуждали лучшие волонтерские инициативы сотрудников Компании;
- рассматривали ключевые направления развития волонтерской работы Компании;
- участвовали в городском волонтерском квесте.

Лучшие волонтеры проекта «Добро на районе» по результатам 2023 г. были награждены специальными дипломами.

## Планы на 2024 год и среднесрочную перспективу

В 2024 г. в области развития персонала мы планируем сфокусироваться на следующих направлениях деятельности:

- развитие программ по улучшению условий труда;
- завершение процесса перехода на электронный документооборот;
- расширение инструментария в мобильном приложении «Твой Магнит»;
- повышение уровня лояльности сотрудников;
- развитие практик по инклюзивному найму;
- повышение гибкости при формировании трудового графика рядовыми сотрудниками, создание внутренней «биржи смен»;
- развитие программ материального стимулирования сотрудников;
- усиление фокуса на программы развития талантов;
- развитие системы наставничества;
- внедрение новых форматов обучения сотрудников;
- развитие системы обучения «Лидеры учат лидеров»;
- развитие профессиональных сообществ как важного элемента обмена лучшей практикой и обучения коллеги – коллеге;
- развитие цифровой среды обучения;
- развитие использования ИИ в создании обучающего контента;
- масштабирование социальных проектов по обучению и профессиональной ориентации детей, находящихся под опекой государства, с оплачиваемой стажировкой.