

# РУСЛАН РЫЖОНКОВ: ЛЮДИ – НАША ГЛАВНАЯ ЦЕННОСТЬ

«Магнит» по праву считается одной из ведущих розничных сетей в России и рекордсменом по количеству магазинов. Мультиформатная модель бизнеса сети, рассчитанная на различные потребности покупателей, требует четко работающих логистических процессов, а также гибкой организации цепей поставок. Какие инструменты и приемы использует сеть, чтобы быть эффективной? Как выстраивается кадровая политика в компании? На эти вопросы отвечает Руслан Рыжонков, операционный директор по цепочкам поставок АО «Тандер».



Руслан Рыжонков,  
операционный директор по цепочкам поставок  
АО «Тандер»

**– Руслан, «Магнит» сегодня занимает лидерские позиции среди розничных сетей России. Как удается управляться с такой большой органи-**

**зацией? Почему покупатели все чаще делают выбор в пользу «Магнита»?**

– Действительно, с точки зрения размера логистической инфраструктуры «Магнит» является № 1 в российской рознице. В нашем управлении находится почти 5900 автомобилей, более 1,6 млн м<sup>2</sup> складских площадей с полностью собственной инфраструктурой – территорией, топливозаправочными комплексами, ремонтными зонами, складскими площадями и энергоцентрами.

Но самое важное для нас – это 40 тыс. сотрудников, которые работают на наших распределительных центрах и автотранспортных предприятиях. Население целого города!

В миссии «Магнита» соединены вместе четыре основополагающих принципа: мы заботимся о покупателе, берем ответственность, достигаем результата и делаем это вместе! Именно таким образом мы превращаем наши магазины в любимое место покупок любой российской семьи.

**– Каким был 2019 г. для компании «Магнит» по сравнению с 2018 г.?**

**С какими трудностями Вам как управленцу пришлось столкнуться?**

– Результаты 2019 г. позволяют утверждать, что мы идем в правильном направлении. Сервис для торговых объектов улучшили на 10% год к году, повысив доступность товара в магазине, сократили затраты как в рублях на короб, так и в доле от товарооборота. Критичные опоздания доставки, которые для нас являются критерием качества сервиса в части on time, удалось сократить вдвое к 2018 г.

Отдельного упоминания заслуживает текучесть рабочего персонала. Любой управленец знает, что один из важнейших критериев правильности решений – желание людей работать с тобой. Приходят трудиться в компанию, а уходят почти всегда от руководителя: это справедливо как для белых воротничков, так и для рабочих склада, водителей.

Исторически текучесть рабочего персонала на наших объектах была достаточно высокой, достигая в ряде случаев более 50% в год. Удалось заметно снизить этот показатель по сравнению с 2018 г., но останавливаться пока рано. Мы тратим боль-



шие усилия на поиск и подбор кандидатов, их обучение, но заметная их часть уходит, не проработав достаточно долго. В результате страдают производительность труда, качество комплектации и доставки товаров, общий уровень сервиса для торговых объектов.

**– По Вашему мнению, в чем причина? И самое главное – как вы решаете эту проблему?**

– В первую очередь необходимо определиться с тем, какие факторы являются наиболее важными для сотрудников. Здесь не открою тайны: человеку всегда важно, чтобы у него был адекватный рынку и прилагаемым усилиям уровень заработка, достойные условия труда, график, позволяющий планировать свои личные дела. Вроде бы просто, но дьявол кроется

в деталях. Возьмем, например, условия труда. Мы вложили в это понятие не только спецодежду и нормальные инструменты (ТСД, складская техника, автомобили), но и качество питания в столовых, чистоту и гигиену санитарных помещений, нормальные и чистые комнаты отдыха, в том числе для некурящего персонала.

В 2019 г. мы реализовали ряд инициатив:

- провели аудит и обучили контрагентов, осуществляющих питание сотрудников в столовых, адаптировали меню – оно должно быть полезным и питательным для людей, которые занимаются физическим трудом 10–12 ч в сутки;

- провели косметический и капитальный ремонт бытовых помещений на многих объектах;

- запустили программу «Генеральная уборка», которая подразумевает

ежедневный личный контроль чистоты и порядка на каждом участке объекта линейными руководителями и лично директором логистического центра.

Безусловно, работы еще предстоит много: в масштабах нашей компании любое технологическое изменение влечет за собой затраты, умноженные на 38 (количество РЦ) или 35 (количество АТП).

**– Какой подход к формированию заработной платы сотрудников вы считаете наиболее разумным?**

– Несколько лет назад мы выбрали подход к формированию заработной платы, нацеленный на достижение целевого уровня производительности. Можно было, приложив усилия, выполнять ЦУ и заработать, но вот превышать этот уровень было не нужно –



**В миссии «Магнита» соединены вместе четыре основополагающих принципа: мы заботимся о покупателе, берем ответственность, достигаем результата и делаем это вместе! Именно таким образом мы превращаем наши магазины в любимое место покупок любой российской семьи.**

зарплата при этом росла очень незначительно. В таком подходе, безусловно, есть свои плюсы, но и минусов также достаточно: цель устанавливается по средней производительности работников, при этом те, кто может и хочет работать быстрее, теряют мотивацию.

В сентябре 2019 г. мы опробовали с нашими аутсорсинговыми контрагентами сдельную модель оплаты, и она дала свой результат очень быстро: производительность сотрудников выросла на 15%, мы сократили затраты на комплектацию заказов, и, что особенно ценно, работники поняли, что их зарплата напрямую зависит от выработки. Взяв за основу полученный опыт, мы масштабируем модель уже на своих сотрудников: с марта 2020 г. на 5 объектах компании начинаем пилотный проект по новой сдельно-премиальной модели мотивации, передавая ответственность за зарплату в руки самих сотрудников. Наша задача – показать персоналу, что они могут повлиять на свой доход скоростью, качеством и эффективностью труда. Также мы будем поощрять опытных сотрудников и введем надбавку за стаж и лояльность компании.

**– По Вашему мнению, какими качествами должен обладать идеальный менеджер, работающий в «Магните». Что делается в компании для роста управленческих кадров?**

– Сунь Цзы сказал: «Полководец – это мудрость, доверие, человечность, отвага, строгость». Каждый управленец, по моему глубокому убеждению, должен соответствовать сполна всем этим пяти добродетелям. В нашей компании более 50 руководителей объектов, каждый из которых имеет в своем подчинении не менее 800 сотрудников, отвечает за управ-

ление и развитие мощной логистической инфраструктуры в своем регионе. Безусловно, они должны в равной мере обладать как профессиональной экспертизой, так и лидерскими качествами. Что и как мы делаем для нас одинаково важно. То же касается и линейного персонала – руководителей служб, начальников смен на местах. Эти люди проводят «в полях» более 70% рабочего времени, наставляя, направляя, помогая, мотивируя сотрудников на достижение результата. Важный принцип, которого мы придерживаемся: не люди работают для нас, а мы работаем для них. Но одно дело декларация принципа, и совсем другое – его практическое исполнение. Понимая это, мы поставили одной из ключевых задач на 2020 г. обучение и развитие управленческой команды «Цепочек поставок». Совсем скоро мы анонсируем запуск новой сквозной программы обучения линейного менеджмента – «Школы логистики». Программа будет содержать три основных блока. На первом этапе преподаются основы бизнеса. На втором мы будем объяснять сотрудникам, как работает «Магнит» и бизнес в целом, ведь компания – это единый организм, в котором важен каждый его элемент. Как только одна деталь выходит из строя, останавливается весь механизм. Поэтому очень важно понимать, как конкретное подразделение влияет на успех компании в целом. В программу второго блока входит работа и с профессиональными компетенциями, включая работу с поставщиками, технологии склада и транспорта, клиентоориентированность, 5S, бережливое производство, маршрутизацию – все, что поможет научить методам повышения эффективности, качества и сервиса в целом.

Третий блок нацелен на личные компетенции. Кстати, раньше он

в нашей компании был недооценен, программ обучения было недостаточно, а ведь эмоциональный интеллект не менее важен для управленца. От того, как руководитель развивает своих подчиненных, как дает обратную связь, как слышит и наставляет сотрудников, мотивирует и помогает, зависит очень многое. Нельзя забывать, что результат – это заслуга людей, а не машин.

Любой самой эффективной технологии необходимо сначала научиться пользоваться. Нужно научить людей постоянно легкому недовольству результатом, при этом создавая у них ощущение, что они могут все! И в этом большая личная роль руководителя любого уровня.

Мы ставим себе амбициозную задачу – стать логистической системой № 1 в стране среди ритейлеров, и люди – наше ключевое конкурентное преимущество, с которыми мы эту задачу выполним!

Приведу простой пример. Ни для кого не секрет, что новогодний сезон – тяжелое испытание для любой продуктовой компании, а для такой сети, как наша, – особенно. География поставок «Магнита» простирается на тысячи километров с севера на юг и с запада на восток России. В некоторые населенные пункты нашей родины доставляем продукты только мы, других источников качественных продуктов там почти нет. Компания по праву может гордиться тем, что сезон 2019–2020 пройден очень успешно: товар был представлен на полках магазинов on time in full. Могу с уверенностью сказать, что такого результата было бы невозможно добиться без отличной слаженной работы всех подразделений: коллеги из товародвижения круглосуточно и очень грамотно управляли нагрузкой на логистические объекты, операции быстро и четко пополняли полки и обслуживали покупателей. А наши бойцы невидимого фронта – комплектовщики, водители, механики, линейные руководители – на местах до позднего вечера 31 декабря собирали и отгружали заказы в магазины. Как результат – заслуженный успех. Хочу поблагодарить свою команду за это и еще раз подчеркнуть – нам важно закрепить этот результат, сделать его повторяемым каждый день, каждую минуту!

**– Спасибо за интересную беседу! ■**