



# **ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ**

**КАЗАХСТАН**

**ANTAL KAZAKHSTAN**

2024-2025



# ОГЛАВЛЕНИЕ

О компании Antal Kazakhstan .....	
Вступление .....	
Исследование рынка труда в Казахстане .....	
Демография .....	
Смена и поиск работы .....	
• Способы поиска	
• Сроки поиска	
• Планы по смене работы	
• Способы коммуникации с работодателем	
• Изменение заработной платы при переходе и ожидания	
• Причины ухода из компании	
• Причины выбора текущей компании	
• Контроффер	
Заработные платы .....	
• Заработные платы	
• Бонусы	
Льготы .....	
Удовлетворенность .....	
• Удовлетворенность	
• Рабочая нагрузка	
• Дискриминация	
• Soft skills	
Удаленная работа .....	
Релокация .....	
Тренды и взгляд в будущее .....	
Методология .....	
ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ ПО ИНДУСТРИЯМ .....	
ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ ПО СПЕЦИАЛИЗАЦИЯМ .....	
Партнеры исследования .....	

## Ограничение использования:

Использование в коммерческих целях, распространение, полная или частичная публикация исследования без письменного согласия Antal Kazakhstan запрещены. При цитировании данных ссылка на Antal Kazakhstan обязательна.



# О КОМПАНИИ ANTAL KAZAKHSTAN



Компания **Antal** вышла на рынок СНГ в 1994 году и является важной частью группы Antal International. Antal International насчитывает около 1000 сотрудников в сети из более 145 офисов по всему миру. В 1994 году был открыт офис в СНГ, в июле 2010 года компания открыла представительство Antal в Алматы (Казахстан), в мае 2019 года – в Ташкенте (Узбекистан).

Профессионализм и ответственность наших консультантов во взаимоотношениях с клиентами обеспечивают высокий уровень сервиса на всех этапах взаимодействия. Наши клиенты работают практически во всех отраслях экономики, включая потребительские товары, розничную торговлю, фармацевтику, строительство, финансовые услуги, машиностроение, природные ресурсы, логистику и транспорт, сельское хозяйство, химию, ингредиенты и многие другие. Мы помогаем кандидатам находить работу в таких дисциплинах, как финансы и бухгалтерия, продажи, маркетинг и PR, информационные технологии, управление цепями поставок, электронная коммерция и многих других.

## НАШИ УСЛУГИ

- Поиск руководителей высшего звена
- Подбор менеджеров среднего управленческого звена
- Подбор специалистов
- Массовый подбор персонала
- Аутсорсинг и аутстаффинг
- RPO (Аутсорсинг процесса рекрутмента)
- Специализированные обзоры рынка труда
- HR-консультирование
- Тренинги для персонала
- Тестирование кандидатов
- Аутплейсмент
- Карьерный лифт (карьерное консультирование)

### КАЗАХСТАН



**Михаэль Гермерсхаузен**  
Управляющий директор Antal International  
в Евроазиатском регионе

Ключевая экспертиза: тенденции рынка труда, аутстаффинг и HR-консалтинг, обширный опыт в подборе топ-менеджеров для российских и иностранных компаний.

### УЗБЕКИСТАН



**Арсений Кучерюк**  
Руководитель Antal Uzbekistan

Ключевая экспертиза: тенденции рынка труда в розничной торговле в СНГ и Узбекистане, head hunting и executive search, оценка персонала на всех этапах подбора, ведение полного цикла рекрутмента.

#### Алматы

Проспект Достык, дом 38  
t: +7 (727) 339 92 95  
e: info@antalkazakhstan.kz  
[www.antalkazakhstan.kz](http://www.antalkazakhstan.kz)

#### Ташкент

улица Тараса Шевченко, 23  
t: +998 937 000 618  
e: info.uzbekistan@antal.com  
[www.antal.com](http://www.antal.com)



## Михаэль Гермерсхаузен

Управляющий директор  
Antal International  
в Евроазиатском регионе  
[mg@antal.com](mailto:mg@antal.com)



Рынок труда Казахстана - 2024 в большей или меньшей степени повторяет тенденции 2023 года.

В то время как количество сотрудников компаний, активно ищущих новую работу, увеличилось, общее количество людей, которые не находятся в активном поиске остается относительно высоким - 70%. Лояльность, однако, остается на довольно низком уровне только 20% респондентов вообще ничего не рассматривают. Очевидно, что это хорошее время для активного найма персонала, рекрутеру стоит только сделать звонок с хорошим предложением.

Мы, как рекрутеры, были очень заняты в связи с тем, что в 2023 году сменилось множество топ-менеджеров компаний в Казахстане. По примерным подсчетам среди 50 наших крупнейших клиентов примерно у половины сменился генеральный директор за последние 12-18 месяцев. Учитывая, что Казахстан - это рынок, основанный на отношениях, это привело к значительным колебаниям численности персонала в этих компаниях. Кроме того, все еще ощущается значительное влияние реорганизации многих международных клиентов, работающих в Центральной Азии. Если раньше многие компании подчинялись HR-менеджеру, находящемуся в Москве, то теперь местные сотрудники привыкают работать с другими региональными центрами, включая Турцию, Ближний Восток или Европу.

Для рекрутеров все это означает немало дополнительных проблем. Почти 50% опрошенных кандидатов отметили, что нашли новую работу менее чем за месяц. Учитывая, что менеджеры по подбору персонала теперь могут сидеть в Дубае или Южной Африке, многие компании проигрывают в охоте за талантами, поскольку не могут принимать решения достаточно быстро. Мы тратим много дополнительного времени на координацию и информирование иностранных менеджеров по найму о культурных различиях и т. д.

Когда речь заходит о зарплатах и их повышении, интересно заметить, что, несмотря



на довольно высокий уровень инфляции, почти у 40% респондентов зарплаты либо не изменились, либо даже снизились. Если эти компании продолжают не пересматривать зарплаты, они рискуют тем, что при снижении уровня доходов сотрудники не смогут позволить себе базовую стоимость жизни и будут вынуждены искать что-то новое или устраиваться на дополнительную работу или источник дохода.

В завершении несколько слов о молодом поколении. Большинство наших клиентов испытывают трудности с поиском и интеграцией молодых людей в свою организацию в привычном понимании. Их ценности все больше и больше расходятся с тем, что ожидают работодатели. Как рекрутеры, мы видим гораздо большее количество контрфферов, а также тех кандидатов, которые вообще не приходят на собеседования или на свою первую работу.

Я желаю всем приятного чтения и хочу поблагодарить всех, кто внес свой вклад в создание еще одного качественного продукта, выпущенного командой Antal.



# ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА КАЗАХСТАН 2024-2025

ANTAL KAZAKHSTAN: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | КАЗАХСТАН



# ДЕМОГРАФИЯ

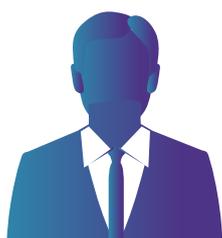
## ПОЛ

49%



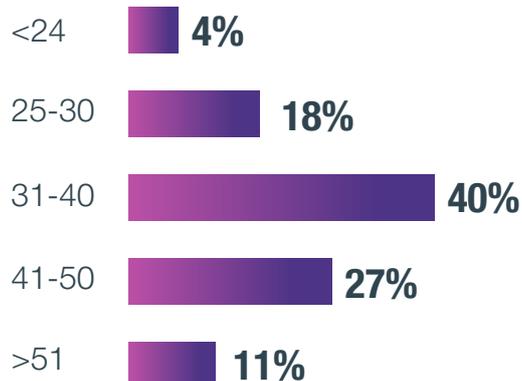
Женщины

51%



Мужчины

## ВОЗРАСТ



## УРОВЕНЬ ПОЗИЦИИ

18%



Топ-менеджеры

52%



Менеджеры

30%



Специалисты

**Топ-менеджер** (Генеральный директор, руководитель компании, владелец бизнеса)

**Менеджер среднего звена/ Линейный менеджер** (имеются прямые подчиненные)

**Специалист \ Узкоквалифицированный специалист** (без прямых подчиненных)

## КОЛИЧЕСТВО ДЕТЕЙ

34%



Нет детей

22%



1

27%



2

12%



3

5%



4+



# ДЕМОГРАФИЯ

## РАЗМЕР КОМПАНИИ В КАЗАХСТАНЕ



## ТИП КОМПАНИИ

Международная (с штаб-квартирой за границей)



Казахстанская (с штаб-квартирой в Казахстане)



89% респондентов являются гражданами Казахстана, 6% - граждане России, 2% - Узбекистана, 3% - представители других стран.

## КАК ДОЛГО ВЫ РАБОТАЕТЕ В ТЕКУЩЕЙ КОМПАНИИ?





# ДЕМОГРАФИЯ

## СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ\*

\*4% указали специализацию "другое"



Административный персонал  
**5%**



Маркетинг, PR и Digital, E-com  
**8%**



Управление персоналом/  
Обучение и развитие  
**15%**



Аналитика данных /  
Бизнес аналитика  
**3%**



Продажи/  
Развитие бизнеса  
**20%**



Управление цепями поставок/  
Закупки  
**6%**



Высшее руководство  
(генеральный директор)  
**12%**



Производство и  
инжиниринг  
**4%**



Финансы и  
бухгалтерия  
**9%**



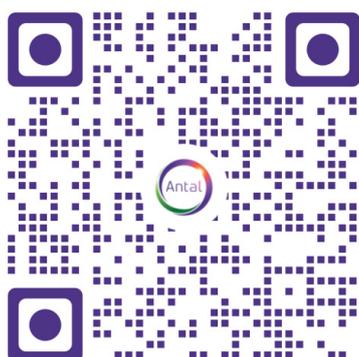
ИТ, разработка ПО  
**8%**



Технологии  
**3%**



Юриспруденция  
и комплаенс  
**3%**



**ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛ  
С ВАКАНСИЯМИ ОТ  
ANTAL. ИЩИТЕ  
У НАС САМЫЕ ИНТЕРЕСНЫЕ  
ПРОЕКТЫ НА РЫНКЕ ТРУДА.**

Последние годы мы видим активное развитие рынка труда Казахстана. Практически все компании находятся в активном поиске новых кадров. Если вы планируете сменить место работы, отправляйте своё резюме на [cv@antalkazakhstan.com](mailto:cv@antalkazakhstan.com) в нашу компанию. При наличии актуальных проектов, мы пригласим вас на встречу. Также будем рады обсудить ваши возможности внутри нашей компании, мы всегда ищем талантливых рекрутеров!



# ДЕМОГРАФИЯ

## ИНДУСТРИЯ КОМПАНИИ

\*4% указали индустрию "другое"



14%

Фармацевтика



14%

Потребительские  
товары / FMCG



13%

ИТ, телеком,  
интернет



9%

Профессиональные  
услуги



8%

Розничная и  
оптовая торговля



8%

Банки и финансовые  
услуги



7%

Природные ресурсы.  
Добывающая отрасль.  
Металлургия.



5%

Логистика и  
транспорт



5%

Строительство



4%

Промышленное  
оборудование и  
комплектующие



3%

Машиностроение  
и автомобильный  
сектор



2%

Химическая  
промышленность



2%

Медиа и индустрия  
развлечений



1%

Сельское  
хозяйство



1%

Туризм и HoReCa



# СМЕНА И ПОИСК РАБОТЫ

**ANTAL KAZAKHSTAN: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | КАЗАХСТАН**



# СМЕНА РАБОТЫ

## КАК ВЫ НАШЛИ ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ?\*\*\*

\*\*\* ответы респондентов, искавших работу за последние 12 месяцев (с мая 2023 по май 2024).



Сайты по поиску работы

25% 21% ↑ +4 п.п.



Профессиональные контакты

16% 12% ↑ +4 п.п.



Социальные сети

10% 11% ↓ -1 п.п.



Рекрутинговая компания

12% 13% ↓ -1 п.п.



Работодатель сам вышел на меня

24% 19% ↑ +5 п.п.



Прямое обращение в компанию

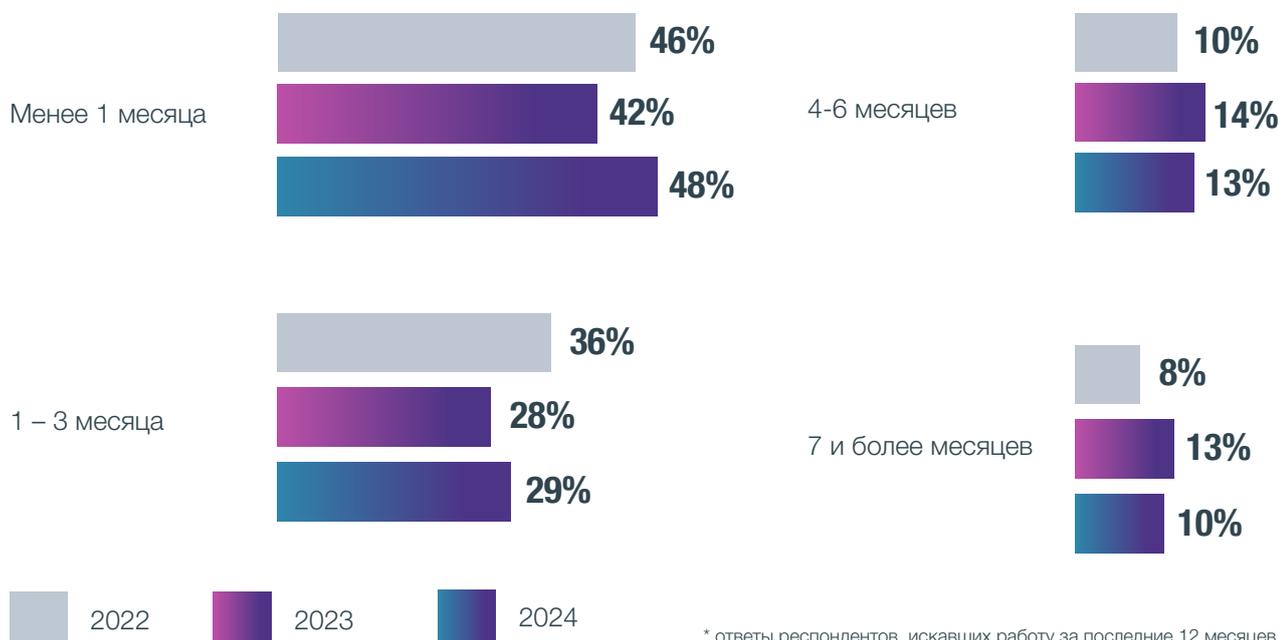
3% 6% ↓ -3 п.п.



Личные контакты (семья, друзья)

10% 16% ↓ -6 п.п.

## СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ ВАМ ПОНАДОБИЛОСЬ, ЧТОБЫ НАЙТИ ТЕКУЩУЮ РАБОТУ/ ПОСЛЕДНЕЕ МЕСТО РАБОТЫ?\*



\* ответы респондентов, искавших работу за последние 12 месяцев (с мая 2023 по май 2024).



# СМЕНА РАБОТЫ

## ПЛАНИРУЕТЕ ЛИ ВЫ СМЕНИТЬ МЕСТО РАБОТЫ В ЭТОМ ГОДУ?



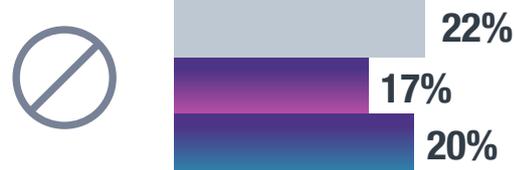
Ищу новую работу



Не ищу, но готов рассмотреть интересное предложение



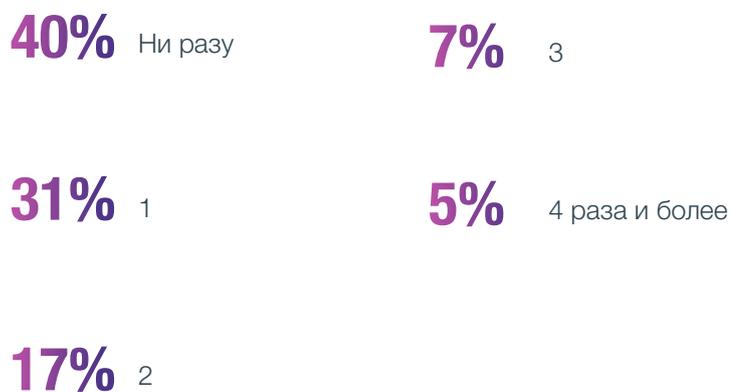
Планирую искать новую работу



Не рассматриваю возможность смены работы



## СКОЛЬКО РАЗ ВАС ПОВЫШАЛИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 3 ГОДА?



За последний год на 4 пп (процентные пункт) увеличилось количество сотрудников компаний, которые находятся в активном поиске работы. Также увеличилось количество тех, кто не рассматривает возможность смены работы.



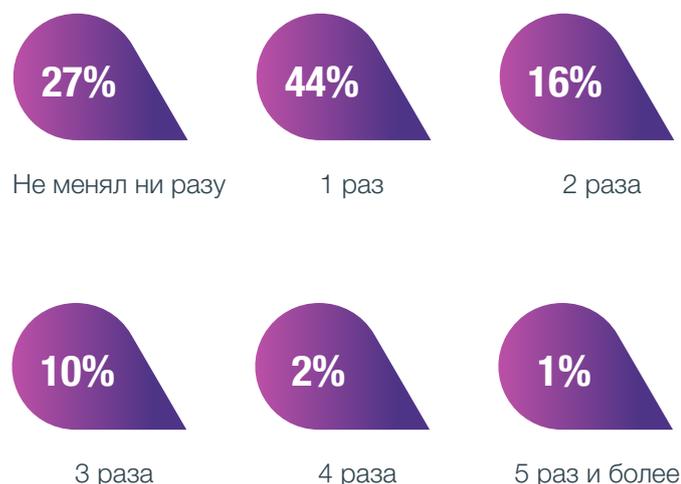
# СМЕНА РАБОТЫ

## ПЛАНИРУЕТЕ ЛИ ВЫ СМЕНИТЬ МЕСТО РАБОТЫ В ЭТОМ ГОДУ?

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ПОЗИЦИИ

	Топ-менеджер		Менеджер		Специалист				
	2024	2023	2024	2023	2024	2023			
Ищу новую работу	20%	12%	↑ +8 п.п.	19%	16%	↑ +3 п.п.	19%	20%	↓ -1 п.п.
Планирую искать новую работу	8%	10%	↓ -2 п.п.	12%	15%	↓ -3 п.п.	15%	21%	↓ -6 п.п.
Не ищу, но готов рассмотреть интересное предложение	47%	54%	↓ -7 п.п.	48%	51%	↓ -3 п.п.	48%	42%	↓ -6 п.п.
Не рассматриваю возможность смены работы	25%	24%	↑ +1 п.п.	21%	18%	↑ +2 п.п.	18%	17%	↑ +1 п.п.

## СКОЛЬКО РАЗ ВЫ МЕНЯЛИ РАБОТУ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 3 ГОДА?



## БЫЛИ ЛИ СЛУЧАИ НЕПРОХОЖДЕНИЯ ВАМИ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА ЗА ПОСЛЕДНИЕ 3 ГОДА?

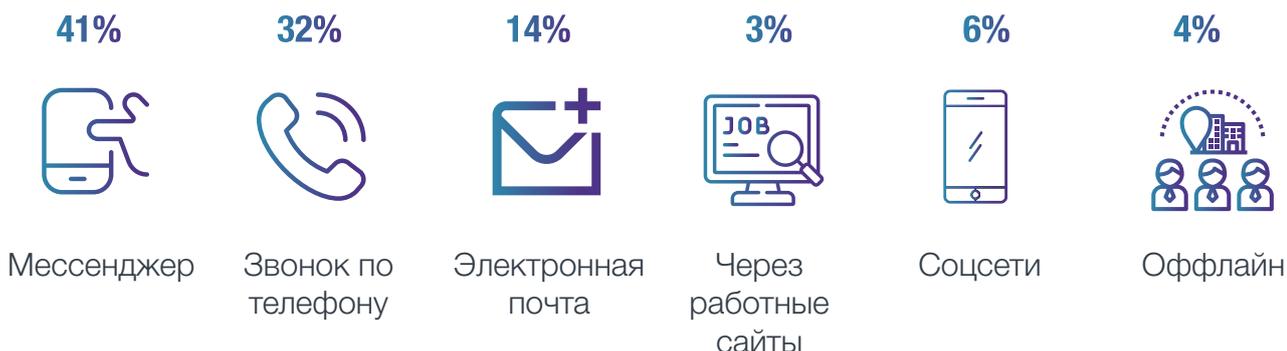


Большинство респондентов, кто имел опыт непрохождения испытательного срока отмечают, что ушли по собственному желанию из-за конфликта с руководством или неоправдавшихся ожиданий от компании.



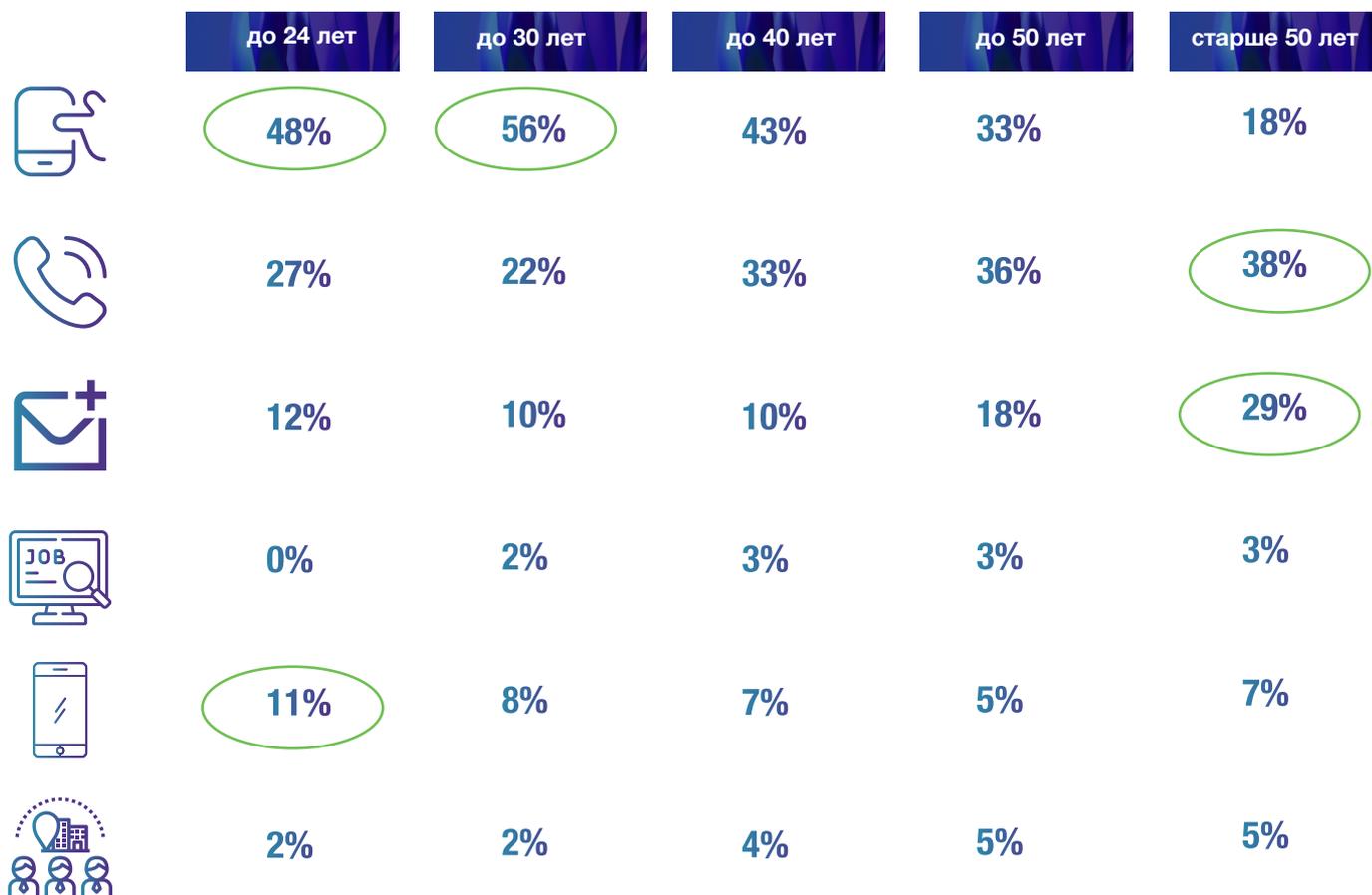
# СМЕНА РАБОТЫ

## КАК ВАМ УДОБНЕЕ ВПЕРВЫЕ КОММУНИЦИРОВАТЬ С РЕКРУТЕРОМ \ НАНИМАЮЩИМ МЕНЕДЖЕРОМ?



## КАК ВАМ УДОБНЕЕ ВПЕРВЫЕ КОММУНИЦИРОВАТЬ С РЕКРУТЕРОМ \ НАНИМАЮЩИМ МЕНЕДЖЕРОМ?

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВОЗРАСТА



# ОСОБЕННОСТИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА ДЛЯ НАНИМАЮЩИХ МЕНЕДЖЕРОВ, НЕ РЕКРУТЕРОВ

1

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ



## Павел Кошкин

Руководитель отдела по работе с персоналом

**DeFacto**

Когда речь заходит о подборе персонала, обычно в центре внимания оказываются рекрутеры, занимающиеся первичной фильтрацией резюме и проведением интервью. Однако не менее важными участниками процесса являются нанимающие менеджеры, которые принимают финальные решения при выборе кандидатов. Их подход к отбору сотрудников имеет свои особенности, которые необходимо учитывать.

Например, нанимающие менеджеры обладают глубоким пониманием специфики своего отдела. Они формируют список необходимых навыков и квалификаций, а также учитывают личные качества, которые будут способствовать успешной интеграции нового сотрудника в команду. Менеджеры, оценивая кандидатов, опираются на четкое представление о задачах и ожиданиях, которые будут предъявляться к новому сотруднику – это некий «шаблон», в соответствии с которым нанимающий менеджер оценивает всех кандидатов. Но реальные люди редко вписываются в «шаблоны», и здесь важно не упустить человека, который может сделать работу компании лучше за счет нестандартного подхода, инновационных идей и свежего взгляда на текущие проекты. И это несмотря на то, что навыки, опыт и компетенции могут не полностью соответствовать заявленному профилю кандидата.

Бывают случаи, когда идеального кандидата ищут годами и так и не находят, а сотрудники, выполняющие дополнительную работу все это время остаются без внимания. В таких командах сотрудники очень быстро выгорают и уходят, после чего приходится искать не одного «идеального» кандидата, а выход из надвигающегося кризиса. Гибкость в вопросе подбора для нанимающих менеджеров приходит с опытом, главное делать правильные выводы.

Нанимающие менеджеры напрямую влияют на процесс собеседований и разработку критериев оценки. Они задают специфические вопросы, которые помогают глубже оценить профессиональные навыки и личные качества кандидата в контексте задач отдела. Такой подход обеспечивает более детальную и обоснованную оценку. Очень важно, чтобы в процессе отбора была ориентация на долгосрочные перспективы, для этого необходимо искать не только соответствующих текущим требованиям специалистов, но и тех, кто способен развиваться и расти в компании. Это способствует созданию команд, которые могут адаптироваться к изменениям и справляться с будущими вызовами.



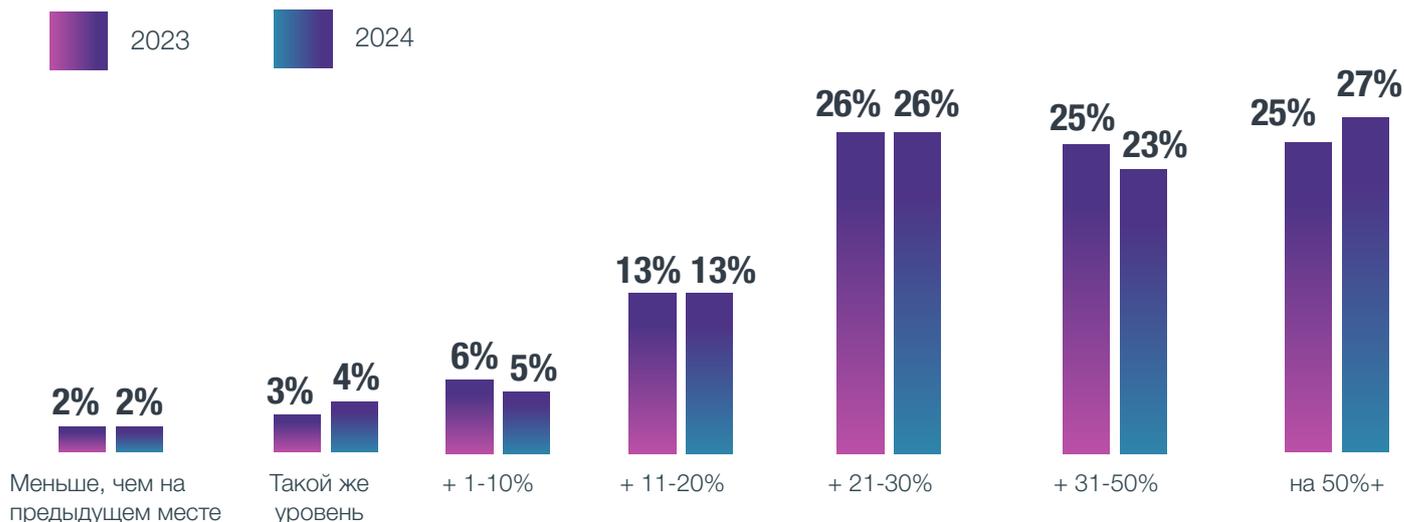
Культура компании также играет важную роль. Опытный менеджер, который рассматривает кандидатов в свою команду учитывает, насколько кандидат соответствует корпоративным ценностям и сможет ли он легко вписаться в команду. Гармония в коллективе способствует повышению продуктивности и комфорта на рабочем месте, поэтому нужно внимательно следить за тем, как кандидат будет взаимодействовать с другими членами коллектива.

Таким образом, подбор персонала для нанимающих менеджеров представляет собой комплексный процесс, включающий поиск квалифицированных специалистов, внимание к корпоративной культуре, долгосрочным перспективам и оперативным результатам. Такой подход помогает формировать эффективные и гармоничные команды, способные достигать высоких результатов и способствовать успешному развитию компании.



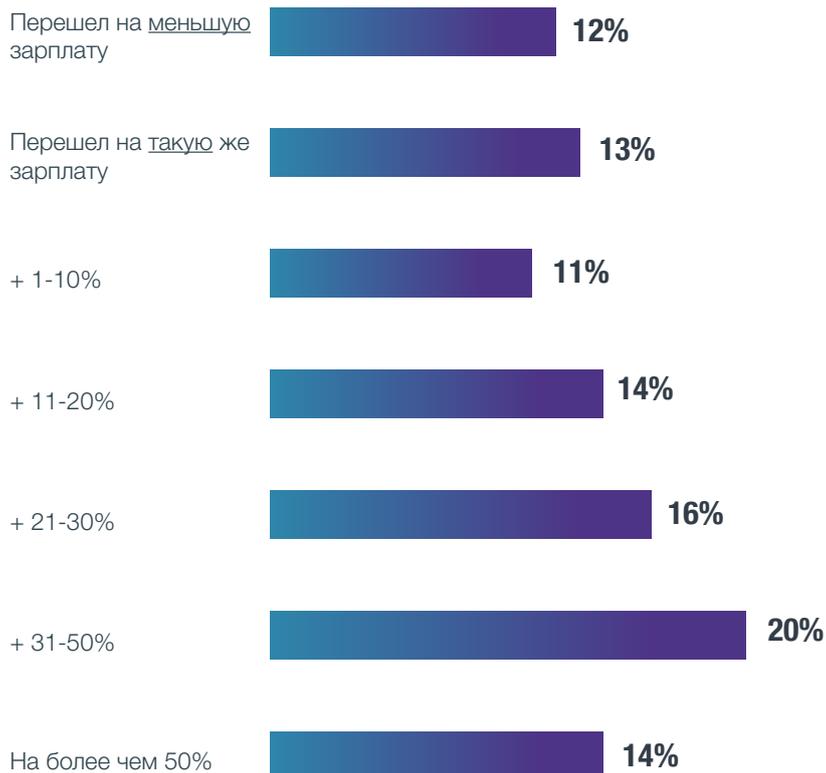
# СМЕНА РАБОТЫ

## НА КАКОЕ ПОВЫШЕНИЕ БАЗОВОЙ ЗАРПЛАТЫ (ОКЛАДА) ВЫ РАССЧИТЫВАЕТЕ ПРИ ПЕРЕХОДЕ НА НОВОЕ МЕСТО РАБОТЫ?



## ПРОЦЕНТ ИЗМЕНЕНИЯ ЗАРПЛАТЫ ПРИ ПЕРЕХОДЕ

\* ответы респондентов, искавших работу за последние 12 месяцев





# СМЕНА РАБОТЫ

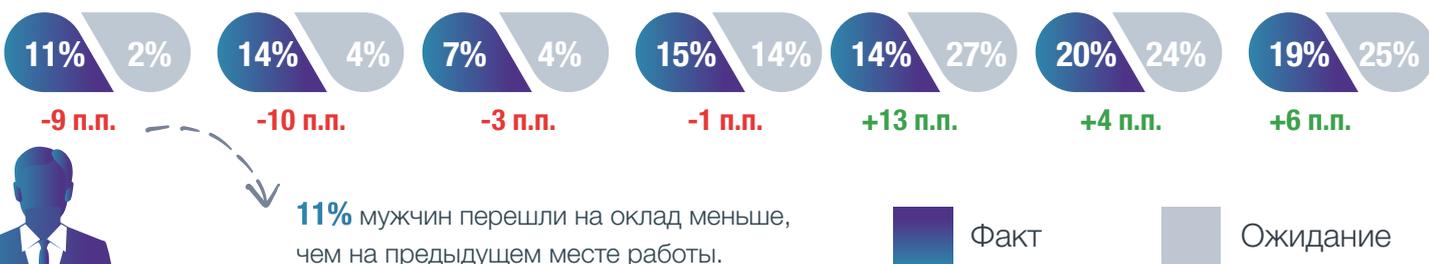
## ОЖИДАНИЕ И ФАКТИЧЕСКИЙ ПРОЦЕНТ ИЗМЕНЕНИЯ ЗАРПЛАТЫ ПРИ ПЕРЕХОДЕ У ЖЕНЩИН И МУЖЧИН



**13%** женщин перешли на зарплату в +50%, при этом рассчитывают на такую прибавку к окладу 22% тех, кто рассматривает возможность смены работы.



**11%** мужчин перешли на оклад меньше, чем на предыдущем месте работы.



Факт



Ожидание

Если вы хотите стать частью компании Antal, то мы ждем вас!

Мы можете откликнуться на наши вакансии в [LinkedIn](#), [hh.kz](#) и [hh.uz](#) либо отправить свое резюме на эл.почту: [Anara.Mukeyeva@antalkazakhstan.com](mailto:Anara.Mukeyeva@antalkazakhstan.com) с пометкой «Резюме на Рекрутера».





# СМЕНА РАБОТЫ

## ПОЧЕМУ ВЫ ВЫБРАЛИ ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ? (ЧАСТЬ 1)



Разница в процентных пунктах (пп) по сравнению с 2023 годом. Цифра рядом со стрелкой - количество пп на которое данный параметр вырос/упал по сравнению с прошлым годом.



Более высокая зарплата



Хороший коллектив/команда



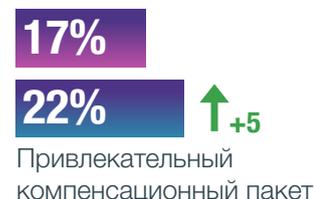
Широкий круг ответственности/  
новые задачи



Привлекательный бренд  
работодателя



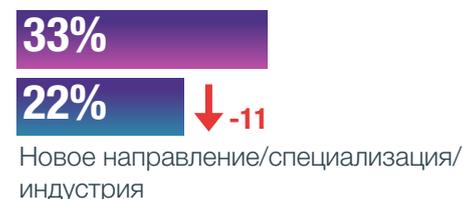
Лучшие возможности карьерного  
роста



Привлекательный  
компенсационный пакет



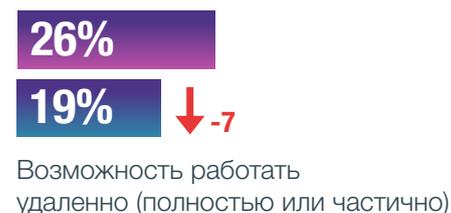
Баланс между работой  
и личной жизнью



Новое направление/специализация/  
индустрия



Стабильная компания



Возможность работать  
удаленно (полностью или частично)



# СМЕНА РАБОТЫ

## ПОЧЕМУ ВЫ ВЫБРАЛИ ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ? (ЧАСТЬ 2)



Разница в процентных пунктах (пп) по сравнению с 2023 годом. Цифра рядом со стрелкой - количество пп на которое данный параметр вырос/упал по сравнению с прошлым годом.



19%

19%



Не было других более интересных предложений



new

7%

Рекомендации знакомых / партнеров / друзей



17%

10% ↓-7

Привлекательный продукт компании



2%

7% ↓-5

Переезд/релокация



12%

9% ↓-3

Лучшее местоположение офиса



new

1%

Участие компании в благотворительных проектах



18%

9% ↓-9

Удобный офис и комфортное рабочее место



# РАБОТА МЕЧТЫ В КОМАНДЕ AN TAL

Международная рекрутинговая компания **Antal International** приглашает **начинающих и опытных рекрутеров к себе в команду** на роль рекрутера-консультанта. Уже больше 30 лет наша компания занимает лидирующие позиции в области подбора персонала среднего и высшего управленческих звеньев по всему миру. В компании сочетается многолетний опыт работы на локальном рынке и международный подход к ведению бизнеса. Придя в **Antal International**, вы попадете в команду **энергичных, креативных, открытых, коммерчески ориентированных профессионалов**. Вас ждет отличная возможность стать частью команды!

## С Antal Вы получите возможность:

- Стать профессиональным рекрутером;
- Расширить свою профессиональную экспертизу;
- Развить собственное направление бизнеса;
- Получать больше дохода с ростом вашей должности и экспертизы;
- Участвовать в тренингах от головного офиса в Лондоне;
- Выиграть поездку на Глобальную Конференцию Antal;
- Развить личный бренд в LinkedIn;
- Посетить другие офисы Antal и даже переехать.

## Что нужно делать на нашей работе:

- Необходимо **МНОГО общаться с людьми**. Каждый день мы звоним нашим клиентам и кандидатам и помогаем им находить сотрудников и работу мечты!
- Закрывать сложные вакансии **быстро и качественно, соблюдать этику**, быть посредником между нанимающей стороной и кандидатом;
- Изучать материалы на нашем учебном портале, посещать обучающие тренинги в сфере рекрутинга и консалтинга, читать полезную литературу, принимать участие в тренингах от опытных коллег;
- **Следить за трендами рынка труда**, отслеживать открытие новых компаний, запуск нового производства по стране и в своем городе, посещать форумы, выставки, конференции, круглые столы, налаживать связи, расширять клиентскую базу, быть открытым и общительным;
- **Выполнять** ежедневные **KPI** по количеству отправленных резюме, встреч с кандидатами и другие. ВСЮ информацию вносить в CRM.



## Присоединяйтесь к работе в Antal, если Вы:

- **Профессиональный рекрутер**, работающий в различных отраслях и дисциплинах, заинтересованный в развитии собственного бренда и глубоком изучении отрасли.
- **Специалист из индустрии**, заинтересованный сменить сферу деятельности или овладеть новой профессией, готовый применить свои профессиональные знания в рекрутменте.



# РАБОТА МЕЧТЫ В КОМАНДЕ AN TAL

- **Начинающий рекрутер**, готовый развиваться и стать профессионалом своего дела, учиться и достигать поставленных целей.

## Условия работы в Antal:

- Официальное оформление с первого рабочего дня;
- Конкурентная заработная плата;
- Выбор схемы премирования;
- ДМС после испытательного срока;
- Компенсация мобильной связи;
- Гибкий график работы на выбор;
- Тимбилдинги и корпоративные мероприятия;
- Пятничные завтраки от генерального директора;
- Фруктовые дни среди недели;
- Участие в благотворительных акциях;
- Походы в горы вместе с коллегами и генеральным директором;
- Офисы в центре города:



[Antal Kazakhstan](#): Алматы, пр.Достык, д.38, БЦ Кен-Дала



[Antal Uzbekistan](#): Ташкент, ул.Тараса Шевченко, д.23, БЦ New level

**Если вы заинтересованы данной возможностью и хотите стать частью компании Antal, то мы ждем вас!**

Вы можете откликнуться на наши вакансии в [LinkedIn](#), [hh.kz](#) и [hh.uz](#) либо отправить свое резюме на эл.почту: [Anara.Mukeyeva@antalkazakhstan.com](mailto:Anara.Mukeyeva@antalkazakhstan.com) с пометкой «Резюме на Рекрутера».



# СМЕНА РАБОТЫ

## ТОП-5 ПРИЧИН ВЫБОРА РАБОТОДАТЕЛЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВОЗРАСТА

до 24 лет



Более высокая зарплата



Лучшие возможности карьерного роста



Хороший коллектив/ команда



Широкий круг ответственности/ новые задачи



Привлекательный бренд работодателя

до 30 лет



Более высокая зарплата



Лучшие возможности карьерного роста



Широкий круг ответственности/ новые задачи



Привлекательный компенсационный пакет



Баланс между работой и личной жизнью

до 40 лет



Более высокая зарплата



Лучшие возможности карьерного роста



Широкий круг ответственности/ новые задачи



Баланс между работой и личной жизнью



Стабильная компания

до 50 лет



Более высокая зарплата



Широкий круг ответственности/ новые задачи



Лучшие возможности карьерного роста



Стабильная компания



Баланс между работой и личной жизнью

старше 50 лет



Баланс между работой и личной жизнью



Широкий круг ответственности/ новые задачи



Стабильная компания



Более высокая зарплата



Хороший коллектив/ команда



# СМЕНА РАБОТЫ

## ПОЧЕМУ ВЫ ПОКИНУЛИ ПРЕДЫДУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ (ЧАСТЬ 1)



Получил новое интересное предложение о работе



Стресс на работе



Не устраивал уровень зарплаты



Профессиональное выгорание



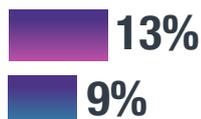
Отсутствие перспектив и роста



Конфликт с руководством/коллегами



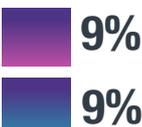
Стало "скучно", неинтересные задачи



Слабый бренд работодателя



Нестабильность в компании



Не устраивал социальный пакет/льготы



Не нравился баланс между работой и личной жизнью



Бюрократия в компании\сложности в согласовании



# СМЕНА РАБОТЫ

## ПОЧЕМУ ВЫ ПОКИНУЛИ ПРЕДЫДУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ (ЧАСТЬ 2)



12%

8%

Желание сменить индустрию



8%

5%

Компания закрылась\обанкротилась



11%

8%

Смена руководства



new

5%

Релокация в другую страну/город



new

7%

Переработки



8%

5%

Отсутствие удаленки



5%

6%

Меня сократили



5%

4%

Зарботная плата «в конверте»

# ВЫХОДНОЕ ИНТЕРВЬЮ: ВАЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УЛУЧШЕНИЯ РАБОТЫ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

1

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ



## Денис Жиленков

Проектный менеджер департамента по работе с персоналом, **Haileybury Kazakhstan**

Выходное интервью (exit interview) — это беседа с сотрудником, который добровольно покидает компанию. Этот инструмент позволяет получить ценную информацию для улучшения процессов, атмосферы и работы компании в целом. Сотрудники, находясь в процессе увольнения, могут дать откровенную оценку тому, что необходимо изменить или улучшить в организации, а их обратная связь может способствовать снижению текучести кадров и повышению эффективности работы.

### Основные цели выходного интервью

Одной из главных задач HR при проведении выходного интервью является выяснение причин увольнения сотрудника. К основным причинам могут относиться:

- низкая заработная плата;
- отсутствие баланса между работой и личной жизнью;
- негативная атмосфера в коллективе;
- неудовлетворительные условия труда;
- ограниченные возможности для карьерного роста.

Анализируя причины увольнений, HR-специалисты могут разработать мероприятия для устранения проблемных зон. Например, если основная причина ухода — низкая зарплата, можно пересмотреть систему оплаты труда или провести исследование конкурентных зарплат на рынке. Если сотрудники указывают на отсутствие карьерных возможностей, стоит уделить внимание совершенствованию системы оценки эффективности и карьерного развития, чтобы сотрудники могли ясно видеть пути для роста внутри компании. Важно понимать, что чаще всего результаты выходного интервью служат сигналом к действию в случае повторяющегося характера одних и тех же причин увольнения.

### Атмосфера в коллективе и корпоративная культура

Выходное интервью позволяет также получить объективную оценку текущего климата в компании. Уходящий сотрудник может поделиться своим мнением о корпоративной культуре и атмосфере в коллективе. Эти данные помогут HR отделу выявить проблемы, которые могут вызвать недовольство у других сотрудников, и предпринять шаги для их устранения.

### Улучшение имиджа работодателя

Важным аспектом выходного интервью является получение обратной связи, которая может помочь компании улучшить имидж работодателя на рынке труда. Увольняющийся



сотрудник, зная, что его мнение услышано, может оставить о компании более положительное впечатление. Это взаимовыгодный процесс, поскольку компания получает ценные данные для улучшения, а сотрудник чувствует себя услышанным.

## Снижение текучести кадров

Регулярный анализ данных, полученных из выходных интервью, позволяет HR предугадывать потенциальные причины увольнений и принимать проактивные меры для их предотвращения. Это помогает не только уменьшить текучесть кадров, но и повысить общий уровень удовлетворенности сотрудников работой.

## Выходное интервью в Haileybury Kazakhstan

В Haileybury Kazakhstan выходное интервью проводится с каждым сотрудником, который решил покинуть компанию по собственному желанию. Наряду с интервью используются выходные анкеты (exit survey), которые вместе помогают собрать уникальные данные о причинах увольнений. Эти данные анализируются для выработки стратегий по улучшению корпоративной культуры и снижению текучести персонала.

Темы, обсуждаемые в ходе выходного интервью в Haileybury Kazakhstan:

- Основные причины увольнения
- Положительные и негативные впечатления об организации
- Корпоративная культура и коммуникация
- Обучение и развитие персонала
- Оценка деятельности и взаимодействие с руководством
- Условия труда
- Процессы найма и адаптации сотрудников
- Рекомендации по улучшению работы компании
- Будущие планы увольняющегося сотрудника

## Стратегическое значение выходного интервью

С точки зрения HR-стратегии, выходное интервью — это не просто формальность, а важный инструмент для долгосрочного улучшения работы компании. Оно помогает не только снизить риски текучести кадров, но и способствует созданию здоровой корпоративной культуры и построению положительного имиджа работодателя.

Регулярный и качественный процесс проведения выходных интервью позволяет компаниям принимать обоснованные решения для улучшения внутренних процессов, создавать более комфортную среду для сотрудников и укреплять свою репутацию на рынке труда.



# КОНТРОФФЕР

## ПОЛУЧАЛИ ЛИ ВЫ КОНТРОФФЕР (ВСТРЕЧНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ) ОТ СВОЕГО РАБОТОДАТЕЛЯ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?



Да, я его принял



Да, но я отказался



Нет

## ОТВЕТ НА КОНТРОФФЕР В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ПОЗИЦИИ (2024)\*



\*ответы респондентов, которым работодатель делал контроффер



# КОНТРОФФЕР

## ЧТО ВАМ ПРЕДЛОЖИЛ ТЕКУЩИЙ РАБОТОДАТЕЛЬ И ВЫ ПРИНЯЛИ РЕШЕНИЕ ОСТАТЬСЯ В КОМПАНИИ?

62%



Повышение оклада/бонусной части

32%



Повышение в должности

27%



Изменение функционала

20%



Текущий работодатель - стабильнее

5%



Гибрид/удаленный формат

11%



Релокацию

## ПО КАКОЙ ПРИЧИНЕ ВЫ ОТКАЗАЛИСЬ ОТ КОНТРОФФЕРА ОТ ТЕКУЩЕГО РАБОТОДАТЕЛЯ?

30%



Не устроили предложенные условия (должность, функционал и т.д.)

40%



Я в любом случае хотел покинуть текущую компанию

30%



Не устроила финансовая составляющая контроффера (оклад/бонусы)

# НОВЫЕ ТРЕНДЫ. КАК УДЕРЖИВАТЬ И ВОВЛЕКАТЬ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ

1

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ



## Анна Тимофеева

Эксперт-практик в области управления персоналом и карьерой, управления изменениями, автоматизации и трансформации. Карьерный консультант. Ментор. Партнер компании Virge

Мы все живем в режиме постоянных изменений. И хотят этого компании или нет, но они как работодатели должны соответствовать трендам, которые диктует рынок. Сегодня я хотела бы поговорить об этом.

Первый тренд – дефицит людей и компетенций и, как следствие, все более активная борьба за таланты. Компании вынуждены постоянно придумывать и внедрять все новые методы и инструменты для привлечения и удержания.

Второй тренд – поиск смыслов. Люди делают переоценку своих целей и приоритетов в соответствии со своими внутренними ценностями. Корпоративная культура, вера в ценности компании и чувство принадлежности становятся всё более важными факторами.

Тренд третий – развитие и удержание талантов. Переход от привлечения талантов к развитию и продвижению внутри компании. Ставка на удержание.

Любая компания существует для достижения стратегических целей и показателей. Но за всеми цифрами стоят сотрудники. И желание любой компании, чтобы сотрудники были лояльны, вовлечены, успешны и эффективны. Но со своей стороны компании должны создавать условия успеха своих сотрудников.

Но не все сотрудники в компании способны и готовы работать с высокой эффективностью. По статистике, только порядка 20% сотрудников являются ключевыми – высокопотенциальными и высокоэффективными. Именно они смогут в перспективе принести компании дополнительную стоимость, занять лидерские позиции и руководить инновационными процессами.

И в условиях растущей конкуренции и быстро меняющегося рынка, вовлеченность сотрудников становится одним из главных факторов устойчивого успеха компании.

И здесь мы видим взаимосвязь трех вышеупомянутых трендов – удержание и развитие сотрудников не только снижает затраты на их замену, особенно в условиях кадрового дефицита, но и способствует развитию корпоративной культуры и устойчивому росту бизнеса.



Вовлеченные сотрудники чувствуют свою значимость и вклад в успех компании, они активно участвуют в достижении её целей, проявляют инициативу и заинтересованность в улучшении процессов, готовы прилагать больше усилий, нежели просто исполнение должностного функционала. Они испытывают эмоциональную и интеллектуальную приверженность своей работе и компании. Особенно это касается ключевых сотрудников, которые играют важную роль в достижении стратегических целей компании.

Но что же нужно сделать компании, для того чтобы повысить вовлеченность?

Очень часто бытует ошибочное мнение, что вовлеченность – это что-то из плоскости корпоративной культуры и забав для HR. Но на самом деле это целый комплекс взаимосвязанных процессов, методов, инструментов:

- Признание и вознаграждение
- Возможности для профессионального и карьерного роста
- Участие в принятии решений
- Создание гибких условий труда и баланс между работой и личной жизнью
- Обратная связь и поддержка
- Создание культуры доверия и открытого общения
- Предоставление ресурсов и инструментов
- Поддержка корпоративной культуры и ценностей
- Позитивное лидерство
- Персонализация подхода к ключевому сотруднику
- Развитие лидерских качеств и наставничество
- Эффективное управление изменениями

Важно помнить, что повышение вовлеченности прежде всего ключевых сотрудников – это не только задача и зачастую боль HR, но и важный приоритет всей компании. Компании, которые уделяют внимание этим аспектам, получают вовлеченных, мотивированных и продуктивных сотрудников, способных внести значительный вклад в достижение стратегических целей.



# ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ

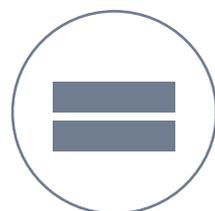


# ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ

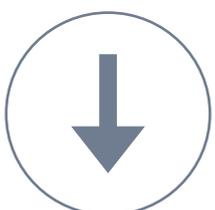
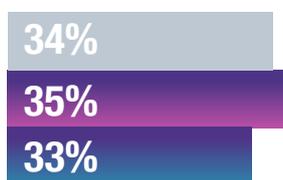
## КАК ИЗМЕНИЛАСЬ ВАША ЗАРПЛАТА ПО СРАВНЕНИЮ С ПРОШЛЫМ ГОДОМ?



Увеличилась



Не изменилась



Уменьшилась



Тренд на увеличение количество респондентов, у которых выросла заработная плата за последний год остался на уровне прошлого года. 62% участников опроса отметили, что у них было повышение оклада в течение 2024 года.

## В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОМПАНИИ



Казахстанская

53%



Увеличилась

67%



Международная

40%



Не изменилась

28%

7%



Уменьшилась

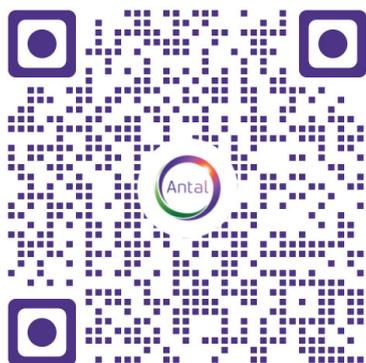
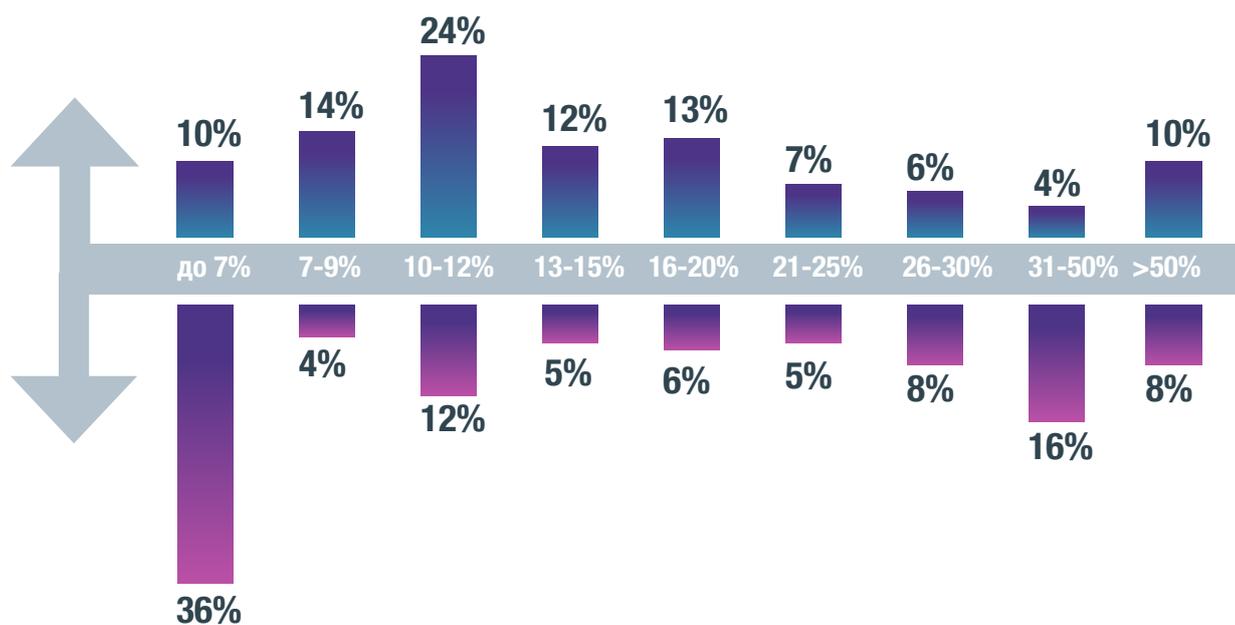
5%



# ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ

## ПРОЦЕНТ УВЕЛИЧЕНИЯ И УМЕНЬШЕНИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Увеличилась  
Уменьшилась



ХОТИТЕ УЗНАТЬ ПОДРОБНЕЕ О ЗАРПЛАТАХ  
В ВАШЕЙ ИНДУСТРИИ?

ЗАПРОСИТЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ  
ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА



# ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ

## УВЕЛИЧЕНИЕ ЗАРПЛАТЫ ПО СРАВНЕНИЮ С ПРОШЛЫМ ГОДОМ (СЕКТОР КОМПАНИИ)



Банки и финансовые услуги



Профессиональные услуги



ИТ, телеком



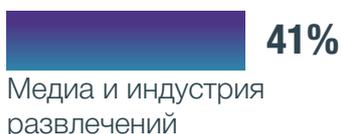
Розничная торговля



Логистика и транспорт



Сельское хозяйство



Медиа и индустрия развлечений



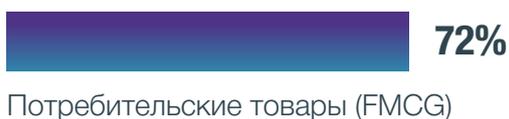
Строительство, недвижимость



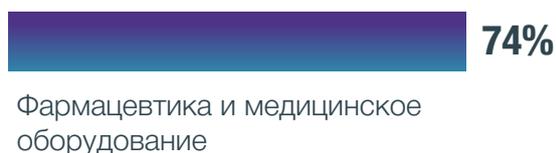
Машиностроение



Туризм и HoReCa



Потребительские товары (FMCG)



Фармацевтика и медицинское оборудование



Природные ресурсы



Химия и компоненты

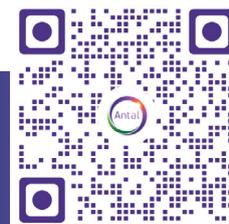
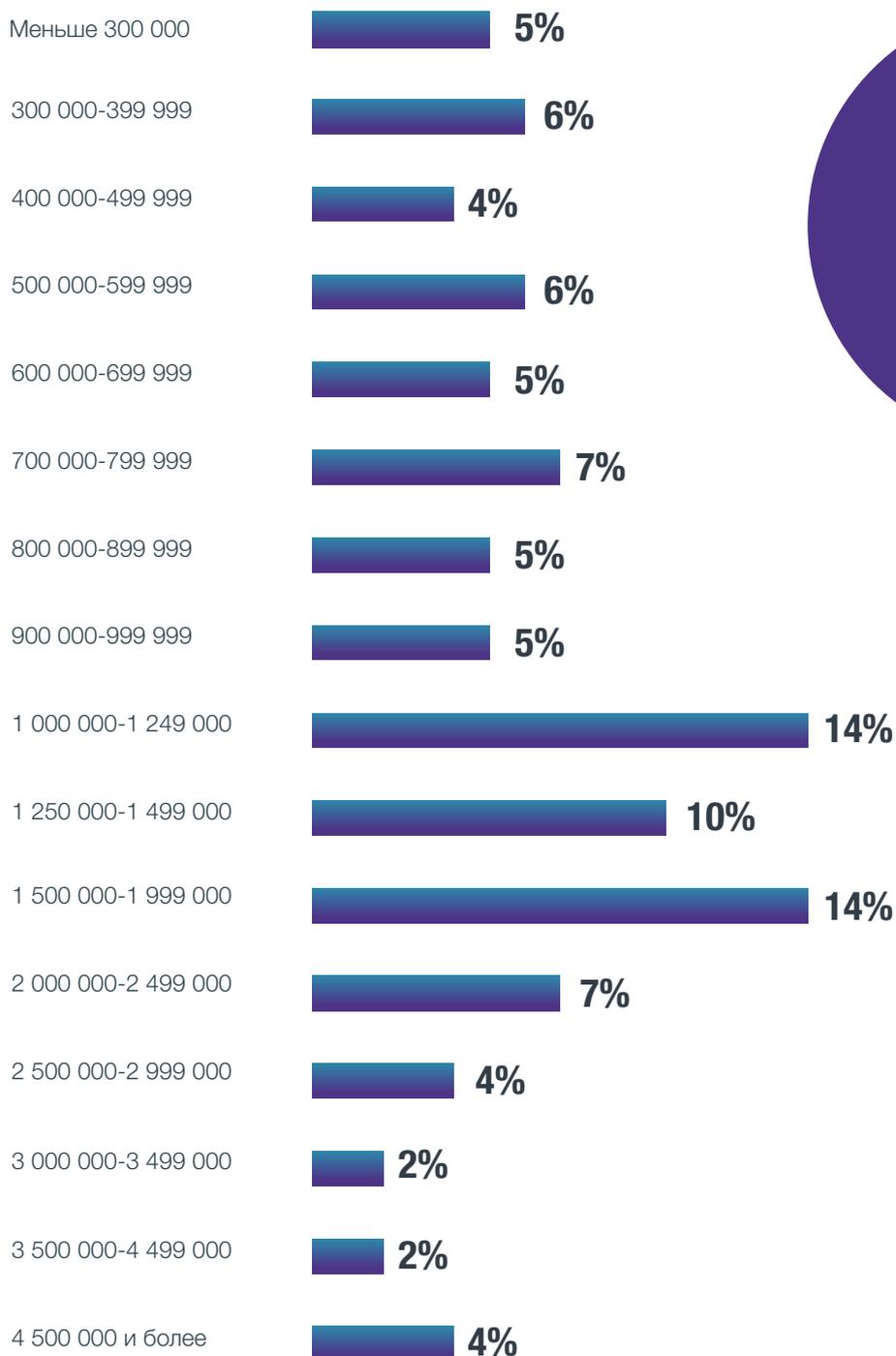
\* Указан процент кандидатов из индустрии, зарплата которых увеличилась в текущем году по сравнению с прошлым годом.



# ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ

## РАЗМЕР ЕЖЕМЕСЯЧНОГО ОКЛАДА ДО УПЛАТЫ НАЛОГОВ В ТЕНГЕ

\* Заработные платы указаны в Казахстанских тенге до уплаты налогов (gross), без учета бонусов и премий



ЕЩЕ БОЛЬШЕ БЕСПЛАТНОЙ  
АНАЛИТИКИ ВЫ МОЖЕТЕ  
НАЙТИ НА САЙТЕ [ANTAL](https://antal.kz)  
[KAZAKHSTAN](https://antal.kz)

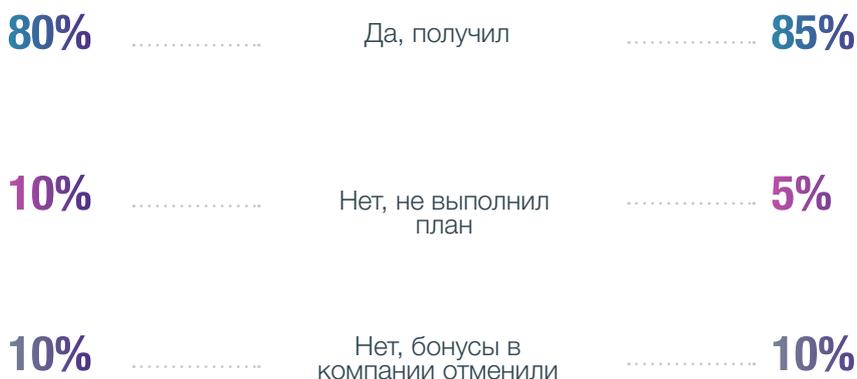


# БОНУС

## ПОЛУЧИЛИ ЛИ ВЫ БОНУС ЗА ПРОШЕДШИЙ ГОД?

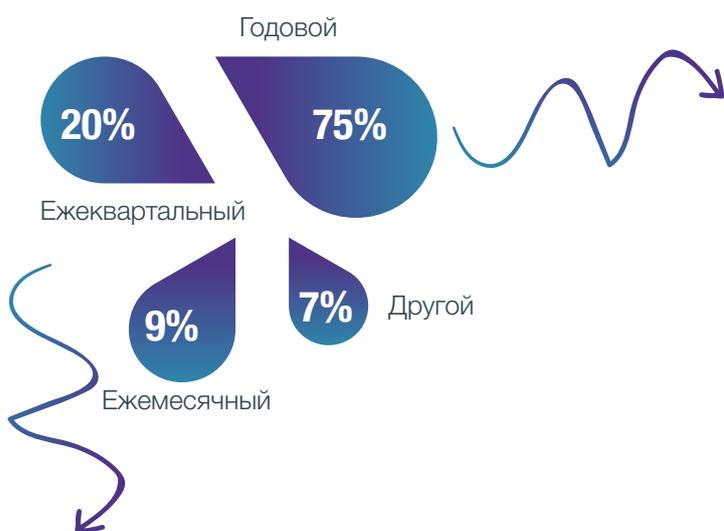
### FRONT OFFICE

### BACK OFFICE

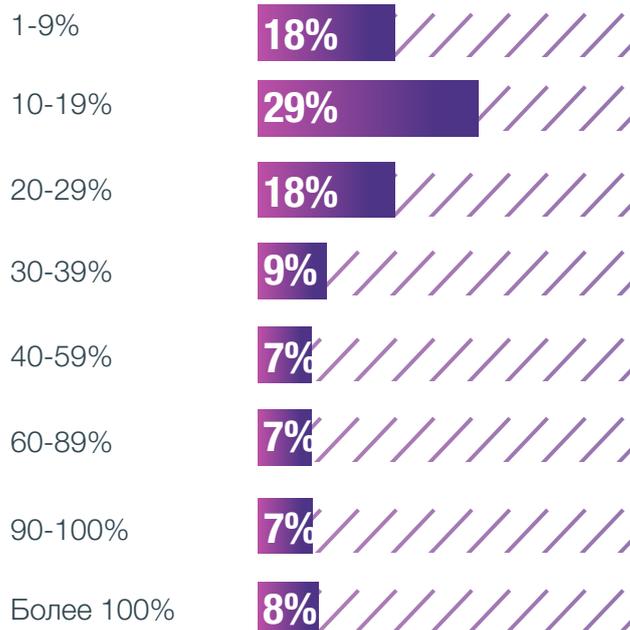


## КАКОЙ У ВАС ТИП БОНУСА?\*

\* Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа



## КАКОЕ КОЛИЧЕСТВО ЕЖЕМЕСЯЧНЫХ ОКЛАДОВ СОСТАВИЛ ВАШ ГОДОВОЙ БОНУС?





**Марина Гордеева**

Business Development  
Manager  
Antal Kazakhstan



**Кира Хрущева**

Business Development Manager  
Antal Kazakhstan

## **КОМАНДА ANTAL BUSINESS SOLUTIONS – НАПРАВЛЕНИЕ «АУТСОРСИНГ, АУТСТАФФИНГ, HR-АУДИТ И HR-КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ.**

Наша команда Antal Business Solutions состоит из специалистов с богатой экспертизой в проектах аутстаффинга и аутсорсинга. Мы постоянно следим за изменениями в индустрии, чтобы предложить нашим клиентам самые актуальные решения для эффективного управления ресурсами. Каждый проект уникален, и наша команда адаптируется к потребностям клиента, обеспечивая индивидуальные и оптимальные решения.

Мы ведем проекты по различным направлениям во всех странах Центральной Азии, Монголии и Кавказа. Работаем как с локальными клиентами, так и с крупными международными компаниями. Кроме этого, мы также предлагаем услуги по HR-аудиту, по разработке кадровых документов и по поддержке иммиграционных вопросов для трудоустройства сотрудников.

Наши клиенты ценят качественный сервис, оказываемый нашими специалистами, прозрачное взаимодействие и дружелюбное партнерство. Если вы заинтересованы в услугах нашей команды, пожалуйста, оставьте заявку на нашем сайте <https://antalkazakhstan.kz/services/outsourcing-outstaffing/> или напишите нам: [info@antalkazakhstan.com](mailto:info@antalkazakhstan.com)

### **Интересные факты:**

- Ежегодно мы реализуем проекты для более чем 100 компаний;
- В рамках каждого проекта мы создаем проектную команду и назначаем вам КАМа, который находится на связи с вами 24/7;

Antal Business Solutions задействует столько сотрудников, сколько вам необходимо именно сейчас. Срок от вашего запроса до начала работы — 1 день.

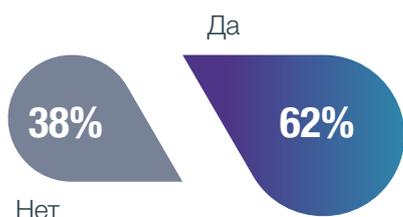


# ЛЬГОТЫ



# ЛЬГОТЫ

## ЕСТЬ ЛИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ ЛЬГОТЫ (КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ)?

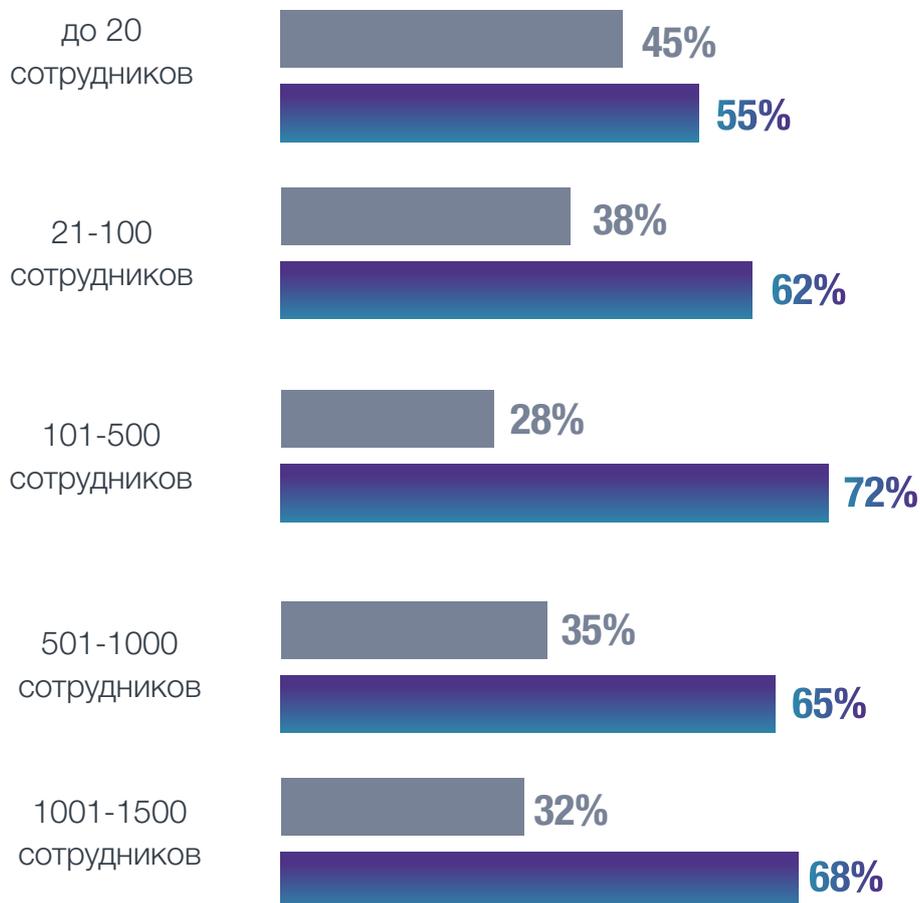


ХОТИТЕ УЗНАТЬ ПОДРОБНЕЕ О КОМПЕНСАЦИОННЫХ ПАКЕТАХ, КОТОРЫЕ ПРЕДЛАГАЮТСЯ В ВАШЕЙ ИНДУСТРИИ?

ЗАПРОСИТЕ  
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ  
ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА

## ЕСТЬ ЛИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ ЛЬГОТЫ (КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ)?

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РАЗМЕРА КОМПАНИИ





# ЛЬГОТЫ

## ЕСТЬ ЛИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ ЛЬГОТЫ (КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ)?

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОМПАНИИ



## КАК ИЗМЕНИЛАСЬ НАПОЛНЕННОСТЬ ВАШЕГО ПАКЕТА ЛЬГОТ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД В КОМПАНИИ?\*

\* ответы респондентов, которые работают в компании не менее 1 года



# ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА, КАК ПОКАЗАТЕЛЬ УСПЕШНОСТИ КОМПАНИИ

1

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ



## Индира Турлинова

Руководитель по управлению талантами, обучению и развитию, **CCI Kazakhstan**

Одним из показателей успешности компании является вовлеченность персонала. Вовлеченный сотрудник разделяет идеи, взгляды и ценности компании, чувствует свою сопричастность и хочет быть частью процесса, поддерживать движение к намеченным компанией целям. Вовлеченность базируется на благополучии сотрудника. Это сочетание любви к тому, чем мы занимаемся каждый день (профессиональное благополучие), хороших отношений с окружающими (социальное благополучие), устойчивого материального положения (финансовое благополучие), крепкого здоровья (физическое благополучие) и гордости своим вкладом в жизнь общества (благополучие в среде проживания). При наличии всех вышеупомянутых факторов и их балансе, сотрудник прекрасно себя чувствует в компании, удовлетворен, он/она лучше работает, проявляет инициативу и креатив.

## Voice of CCI Kazakhstan

Каждые два года Компания проводит исследование вовлеченности сотрудников «Voice of CCI» (Голос CCI). Это опрос сотрудников с целью оценки удовлетворенности персонала условиями работы, процессами, культурой и этикой, взаимоотношениями с руководителем, техникой безопасности, материальным вознаграждением, льготами, признанием, карьерным развитием и т. д. Опрос дает возможность увидеть общую картину вовлеченности сотрудников Компании. По итогам опроса вовлеченности сотрудников 2022 года итоговый показатель составил 80%, и это очень хороший результат.

Получив результаты исследования, мы разбираем каждый комментарий, работаем над улучшениями, прислушиваемся к идеям и предложениям коллег, вносим коррективы и новшества в бизнес-процессы, перечень бенефитов для сотрудников.

Я хотела бы поделиться нашим опытом работы с показателями в следующих сферах: рабочее место, процессы, карьерное развитие и льготный пакет.

Очень важная часть вовлеченности – возможность расти профессионально, двигаться по карьерной лестнице, реализуя свои таланты и способности. В дополнение к текущим инструментам по карьерному развитию работников CCI Kazakhstan, начиная с 2024 года, в Компании введены две обязательные встречи по карьерному развитию сотрудника с руководителем. Во время этих встреч



составляется индивидуальный план развития сотрудника, обсуждаются его/ее сильные стороны и области развития, планы карьерного продвижения либо развития на текущей позиции.

В этом году коллектив CCI Kazakhstan переехал в новый инклюзивный офис в Алматы, который соответствует высоким требованиям к комфорту и эргономичности, произведен ремонт в некоторых подразделениях завода, введены дополнительные маршруты развозки, в столовых появилась опция выбора правильного питания.

К настоящему моменту автоматизированы процессы утверждения документов (в том числе кадровых), а также появилась возможность использовать электронную цифровую подпись, что значительно ускорило и упростило ряд процессов. Помимо этого, были увеличены лимиты на подарочные сертификаты для сотрудников на Новый год и Наурыз, ко Дню Защиты детей, в связи с заключением брака, рождением ребенка, и нашим «юбилярам» на 5, 10, 15, 20, 25, 30-летие работы в Компании. Пособие по беременности и родам оплачивается в компании в размере до 100% оклада. При выходе из декретного отпуска есть возможность оформить гибкий график работы до достижения ребенком 1 года.

Осенью и весной для поддержания тонуса и иммунитета сотрудников мы организуем условия для прохождения курса оздоровительного массажа в офисе и на заводах. Утро в офисе у нас начинается с зарядки, мы приветствуем и обеспечиваем участие всех желающих сотрудников в городских марафонах, предоставляем возможности для поддержки ментального здоровья сотрудников. Кроме того, CCI Kazakhstan регулярно организует медицинские осмотры для сотрудников, достигших определенного возраста.

Из предпринятых Компанией конкретных шагов формируется впечатление сотрудников о значимости их мнения, и мы видим, что такая политика приносит свои плоды.

В качестве резюме хочу еще раз подчеркнуть, что опрос вовлеченности – это важный и эффективный инструмент для выработки дальнейшей стратегии работы с сотрудниками, кадровой политики и деятельности компании в целом.



# Льготы

## НАЛИЧИЕ ЛЬГОТ В КОМПЕНСАНЦИОННЫХ ПАКЕТАХ\*

\* ответы респондентов, у которых есть льготы в компенсационных пакетах

77%



ДМС

63%



Мобильная связь

59%



Возможность удаленной работы

58%



Корпоративное обучение

55%



ДМС для членов семьи

46%



Гибкий график работы

40%



Дополнительные дни к отпуску

38%



Оплата питания

37%



Автомобиль

31%



Парковка

30%



Дополнительная оплата больничного

28%



Страхование жизни

26%



Оплата расходов на транспорт

21%



Оплата фитнеса

17%



Скидки на продукцию/услуги компании/партнеров

14%



Корпоративная развозка сотрудников (трансфер)

14%



Акции компании/опционы

12%



«Кафетерий льгот» (возможность выбора льгот)

6%



Льготные условия по кредитам

5%



Корпоративный пенсионный план

Топ-3 по включенности льгот остались без изменения за последний год - это «ДМС» и «возможность удаленной работы» и «мобильная связь».



# ЛЬГОТЫ

## ТОП-5 ЛЬГОТ ПО НАЛИЧИЮ КОМПЕНСАНЦИОННЫХ ПАКЕТАХ\*

\* ответы респондентов, у которых есть льготы в компенсационных пакетах

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОМПАНИИ



78%

ДМС



54%

Корпоративное обучение



70%

Мобильная связь



65%

Возможность удаленной работы



61%

ДМС для членов семьи



83%

ДМС



70%

Мобильная связь



65%

Возможность удаленной работы



61%

ДМС для членов семьи



60%

Корпоративное обучение

**Казахстанская**

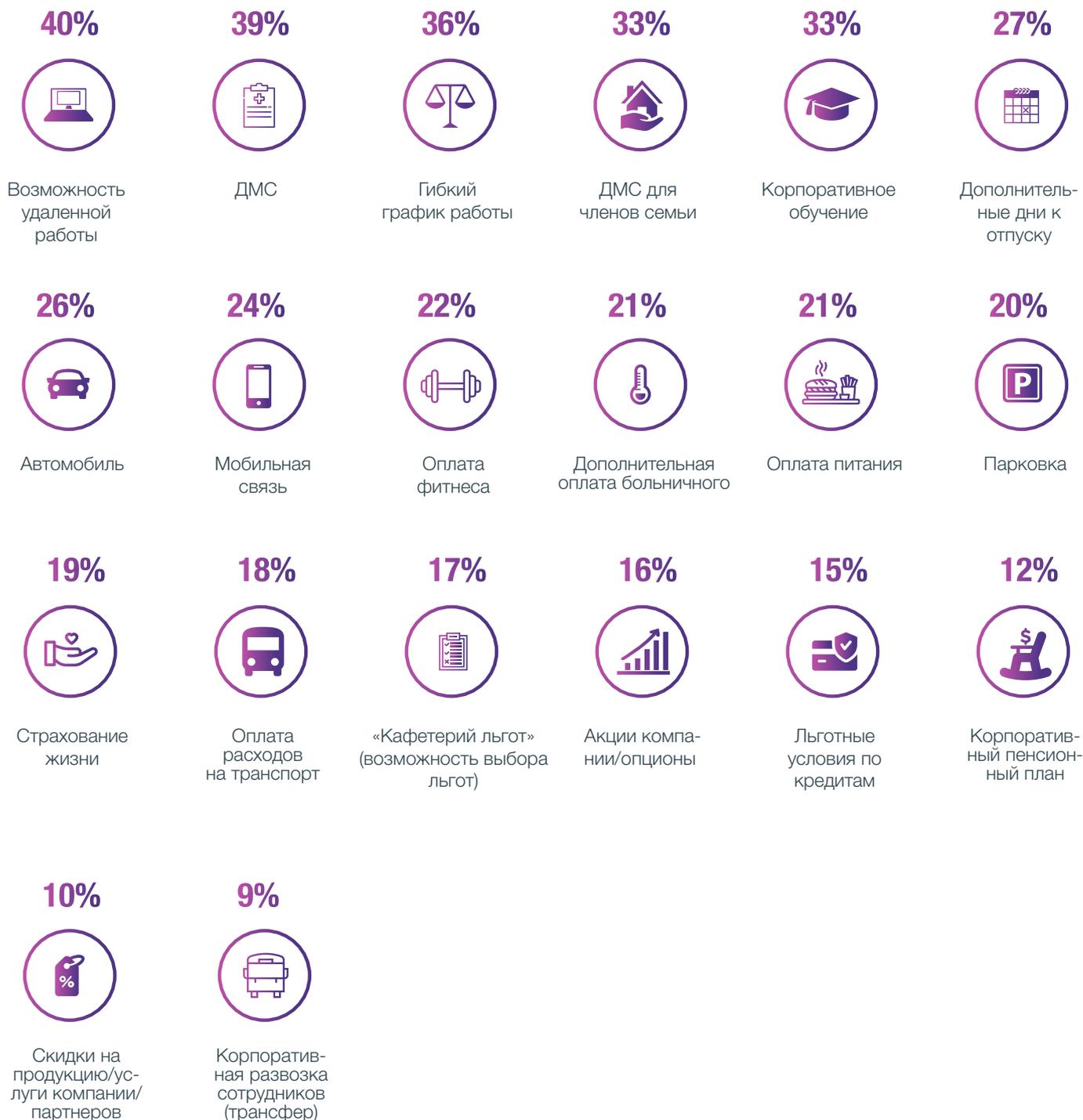
**Международная**  
(с штаб-квартирой за границей)



# Льготы

## Важность льгот в компенсационных пакетах\*

\* ответы респондентов, у которых есть льготы в компенсационных пакетах





# Льготы

## ТОП-10 ВАЖНЫХ ЛЬГОТ ДЛЯ ЖЕНЩИН И МУЖЧИН\*

\* ответы респондентов, у которых есть льготы в компенсационных пакетах



Женщины



Мужчины



45%

Возможность удаленной работы



42%

ДМС



36%

ДМС



35%

Возможность удаленной работы



39%

Гибкий график работы



35%

Корпоративное обучение



33%

Гибкий график работы



33%

ДМС для членов семьи



34%

ДМС для членов семьи



28%

Дополнительные дни к отпуску



30%

Корпоративное обучение



29%

Автомобиль



26%

Дополнительная оплата больничного



26%

Оплата питания



26%

Дополнительные дни к отпуску



22%

Парковка



25%

Мобильная связь



23%

Оплата фитнеса



22%

Акции компании/опционы



21%

Мобильная связь



# Льготы

## ТОП-10 ВАЖНЫХ ЛЬГОТ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ РАЗНОГО ВОЗРАСТА\*

\* ответы респондентов, у которых есть льготы в компенсационных пакетах

до 24 лет

до 30 лет

до 40 лет

до 50 лет

старше 50 лет

 Возможность удаленной работы	 Возможность удаленной работы	 ДМС	 Возможность удаленной работы	 ДМС
 ДМС	 Гибкий график работы	 Возможность удаленной работы	 ДМС	 Автомобиль
 Гибкий график работы	 ДМС	 Гибкий график работы	 Гибкий график работы	 Мобильная связь
 Корп. обучение	 Корп. обучение	 ДМС для членов семьи	 ДМС для членов семьи	 Возможность удаленной работы
 «Кафетерий льгот»	 ДМС для членов семьи	 Корп. обучение	 Корп. обучение	 ДМС для членов семьи
 Акции компании/опционы	 Доп. дни к отпуску	 Доп. дни к отпуску	 Автомобиль	 Корп. обучение
 Оплата питания	 Оплата питания	 Мобильная связь	 Доп. дни к отпуску	 Доп. дни к отпуску
 Автомобиль	 Оплата фитнеса	 Парковка	 Доп. оплата больничного	 Акции компании/опционы
 ДМС для членов семьи	 Доп. оплата больничного	 Доп. оплата больничного	 Страхование жизни	 Гибкий график работы
 Доп. оплата больничного	 Оплата расходов на транспорт	 Страхование жизни	 Оплата питания	 Страхование жизни

# НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ НА РЫНКЕ ТРУДА: КАК ПРИВЛЕКАТЬ И УДЕРЖИВАТЬ ЗУМЕРОВ?

1

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ



**Дарья Федорова**

Генеральный директор

**Empatia**

**empatia**

Зумеры (представители поколения Z, родившиеся примерно с середины 1990-х до начала 2000-х годов) начали активно выходить на рынок труда. Навыки, стремления и представления о благополучном рабочем месте у них и представителей поколения их родителей и старше — во многом различаются. Как привлечь в компанию молодых специалистов, а главное — как сделать так, чтобы они хотели остаться? Рассказывает генеральный директор платформы корпоративного благополучия «Empatia» Дарья Федорова.

## **С какими сложностями сталкиваются молодые сотрудники?**

1. Недостаток опыта. Молодым сотрудникам часто не хватает опыта работы и уверенности, которая приходит с ним. Это может затруднять и замедлять выполнение задач и принятие сложных решений.
2. Конфликты поколений. Нередко возникают конфликты или недопонимание между зумерами и старшими сотрудниками из-за различий во взглядах, ценностях и подходах к работе.
3. Стресс. В условиях быстрого темпа работы и конкуренции молодые сотрудники могут испытывать стресс и перегрузку информацией, что может негативно сказываться на их производительности и уровне удовлетворенности работой.
4. Трудности в принятии критики. Зумерам бывает тяжело воспринимать даже конструктивную критику и получать обратную связь от коллег или начальства.
5. Неопределенность в карьерных перспективах. В условиях быстрой сменяемости технологий и рынков труда, молодым сотрудникам может быть сложно планировать свою карьеру на долгосрочную перспективу.

Работодатели беспокоятся, что молодые сотрудники будут менее эффективными, по сравнению со своими более возрастными коллегами из-за отсутствия опыта. Это, в свою очередь, может привести к ошибкам и нанести урон бизнесу.

Еще один фактор, который заставляет усомниться в выборе более молодого



сотрудника, — низкая ответственность и надежность. Они могут не завершать задачи до конца, опаздывать или нерегулярно посещать работу. Известны [случаи](#), когда зумеры выходят из офиса на обед и больше не возвращаются — увольняются одним днем и сообщают об этом через мессенджеры. Недавно в сети [“завирусилась”](#) переписка стажера и руководителя, где стажер все время извинялся за опоздания. Такое поведение может указывать на низкую мотивацию и нежелание расти профессионально. Эти и другие случаи небезосновательно становятся препятствием для молодежи в поисках работы и трудоустройстве.

Молодые сотрудники зачастую не обладают необходимыми навыками коммуникации, чтобы эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством и клиентами. Это может создать проблемы в сотрудничестве и взаимопонимании. Для многих представителей поколения Z представляет большую сложность звонки по телефону. Они привыкли общаться в мессенджерах и социальных сетях, а звонить — в крайних случаях. Людям постарше — наоборот, легче один раз позвонить и выяснить все интересующие вопросы “голосом”.

Частая смена работы, также может послужить фактором несерьезного отношения работодателей к молодым сотрудникам — никто не хочет инвестировать время и ресурсы в обучение и развитие сотрудника впустую.

## Что происходит с молодежью на рынке труда Казахстана?

Казахстан находится в начале демографической волны, и каждый год на рынок труда поступает все больше молодых людей, рожденных в начале 2000-х. Согласно [результатам исследований](#), значительная часть зумеров предпочитает работать на себя, а не быть наемными сотрудниками.

Лишь 19% респондентов не планируют работать вообще, а 40% выразили желание начать свой собственный бизнес. 26,8% опрошенных намерены развивать карьеру в Казахстане, в то время как 43,8% не определились с планами, а 19% готовы работать там, где будет интересно. Почти 10% респондентов приняли решение развиваться за рубежом.

## В чем преимущества молодых сотрудников?

Молодые сотрудники имеют ряд преимуществ, которые могут быть ценными для компании и бизнеса в целом:

# НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ НА РЫНКЕ ТРУДА: КАК ПРИВЛЕКАТЬ И УДЕРЖИВАТЬ ЗУМЕРОВ?

3

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ



1. В сравнении с опытными коллегами, молодые сотрудники проявляют более высокую активность. На начальном этапе своей карьеры они готовы усердно трудиться и проводить больше времени на работе. Они стремятся к обучению и участию в образовательных программах, чтобы совершенствовать свои навыки и улучшать выполнение своих обязанностей.

2. Молодежь легче управлять благодаря их открытости, страсти к работе и готовности помогать. Они готовы вкладываться в работу без ожидания высоких наград и способны выполнять несколько задач одновременно. Их гибкость по отношению к срокам и условиям работы делает их ценными членами команды. Иногда руководителям легче “слепить” сотрудника “под себя”, чем пытаться выстроить общение с теми, кто привык к определенному порядку.

3. Зумеры приносят большую ценность работодателям, стремящимся к инновациям и изменениям в рабочих процессах, за счет своего креативного и нестандартного подхода. Компаниям, которые готовы к развитию, необходимы молодые специалисты, способные выходить за рамки привычного подхода.

4. Молодые сотрудники могут быть “выгодны”. Компании, нанимающие молодых специалистов, сокращают свои расходы — ведь неопытный работник в денежном выражении стоит дешевле. Несмотря на то, что новичков нужно обучать, эти затраты окупаются благодаря их стараниям и производительности.

5. Гибкость и адаптивность. Молодые работники обычно готовы к быстрым изменениям и адаптации к новым технологиям, требованиям рынка и рабочим условиям.

## Как сделать так, чтобы зумеры хотели остаться?

Благополучие — один из главных мировых бизнес-трендов. Его значение особенно важно в контексте нестабильности — социальной, экономической, политической.

Согласно модели Gallup, благополучие складывается из пяти главных элементов: профессиональное, физическое, социальное, финансовое и среда обитания.

Один из главных параметров, по которым зумеры определяют **профессиональное** благополучие — свобода и гибкость в сфере труда. Поэтому предоставление возможности работать удаленно, иметь гибкий график работы или тимбилдинговые мероприятия могут быть полезными мерами.

# НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ НА РЫНКЕ ТРУДА: КАК ПРИВЛЕКАТЬ И УДЕРЖИВАТЬ ЗУМЕРОВ?

4

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ



Молодые люди, выросшие на бесчисленных историях успеха, которые они видели в социальных сетях, стремятся к личностному и профессиональному развитию. Поэтому различные программы обучения, менторства, возможности карьерного роста также могут помочь не только привлечь, но и удержать молодых сотрудников.

Важность **физического** благополучия определяется малоподвижным образом жизни зумеров. Он влияет на общее состояние здоровья — сердечно-сосудистую систему, осанку, качество сна. Поэтому важно проявлять заботу о здоровье сотрудников — обеспечивать им ЗОЖ-программы или фитнес.

Кроме физического, важна забота и о ментальном здоровье. Исследования показывают, что уровень депрессии среди зумеров значительно возрос. Это может быть связано с социальными и экономическими факторами, такими как неопределенность на рынке труда и высокие требования к образованию.

Поколение Z активно стремится к успеху и часто сталкивается с выгоранием из-за чрезмерных ожиданий и нагрузки, как в учебе, так и на работе. Это приводит к снижению продуктивности и ухудшению психического здоровья.

Обеспечить **финансовое** благополучие можно путем различных бонусных программ и прозрачной системы премирования сотрудников. Зумеры часто начинают свою карьеру с низких зарплат, в то время как стоимость жизни, включая аренду жилья и расходы на образование, продолжает расти. Это создает трудности с накоплением средств и планированием будущего. Поэтому еще один эффективный способ помочь молодым сотрудникам — проведение финансовых консультаций.

Одни из главных составляющих **социального** благополучия — корпоративная культура и отношения в коллективе. Для молодого поколения очень важны фидбек и коммуникация. Зумеры ценят обратную связь и открытую коммуникацию со своими руководителями и коллегами, поэтому важно регулярно давать им обратную связь, обсуждать их потребности и пожелания, а также создавать атмосферу взаимопонимания и доверия.

Молодое поколение воспринимает новые технологии и идеи более естественно, чем их старшие коллеги, поэтому компании должны создавать инновационную среду, где зумерам предоставляется возможность предлагать и реализовывать новые идеи. Это станет основой их благополучной **среды обитания**. Кроме того, современное обустройство рабочего места может стать большим плюсом: например, вместо стационарного компьютера выделить ноутбук, который обеспечит мобильность, вместо

# НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ НА РЫНКЕ ТРУДА: КАК ПРИВЛЕКАТЬ И УДЕРЖИВАТЬ ЗУМЕРОВ?

5

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ



проводных наушников предложить портативные. Также можно обустроить офис таким образом, чтобы работать можно было не только за столом, но и в специальных “чилл”-зонах с пуфиками или диванами.

Не последнюю роль для молодых сотрудников играет бренд и ценности. Они отдают предпочтение компаниям, которые разделяют их ценности и принципы.

Привлечение и удержание зумеров на рынке труда требует индивидуального подхода и понимания их потребностей и предпочтений. Говоря с молодежью на одном языке и откликаясь на ее запросы, можно вырастить в своей команде ценные кадры, которые принесут пользу бизнесу.



# УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ



# УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ

## УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СЛЕДУЮЩИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ

\*оценка по 5-бальной шкале

	Отношения с руководителем .....	<b>4,2</b>
	Содержание работы .....	<b>4,18</b>
	Стабильность компании .....	<b>4,12</b>
	Уровень полномочий и ответственности .....	<b>4,06</b>
	Атмосфера в коллективе .....	<b>4,04</b>
	Офис и условия труда (включая местоположение офиса) .....	<b>4,01</b>
	Баланс между работой и личной жизнью .....	<b>3,94</b>
	Уровень вознаграждения .....	<b>3,78</b>
	Корпоративная культура .....	<b>3,64</b>
	Соотношение нагрузки и вознаграждения .....	<b>3,69</b>
	Компенсационный пакет .....	<b>3,09</b>



# ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОГРАММ БЛАГОПОЛУЧИЯ: БАЛАНС МЕЖДУ ЗАБОТОЙ И ИЗБЫТКОМ



## Елена Лидер

P&O Head Sandoz, Central Asia & Caucasus

Программы благополучия помогают не только снизить текучку, а напрямую влияют на показатели бизнеса. Внедрение практик wellbeing важно практически для любой организации, независимо от размера и рода деятельности. Человек проводит на работе более трети своей жизни, и когда эта треть проходит в условиях даже минимальной заботы, растет ощущение благодарности и необходимости справедливого обмена. Отсюда же происходит укрепление мотивации, лояльности и воодушевленности – сотрудники больше продают, показывают лучший сервис, проявляют вовлеченность. Чем выше уровень вовлеченности, тем эффективней рост бизнеса. Институт Гэллага уже несколько лет проводит исследования, в которых изучает связь между развитием программ благополучия и успешностью компаний. Согласно им в компаниях, где 70% персонала довольны условиями работы, прибыль растет на 27%.

Экономическая ситуация и внешняя среда, в которой мы работаем, таковы, что бизнесу нужно постоянно держать руку на пульсе и быть в тренде. Игнорирование уровня благополучия персонала в конечном счете грозит снижением конкурентоспособности бренда, качества нанимаемого персонала, ростом расходов на удержание и развитие, снижением показателей продаж, выручки или прибыли. Помимо покрытия базовых потребностей человека в виде стабильной зарплаты и общепринятых бенефитов, нужны дополнительные условия, чтобы сотрудник считал организацию привлекательным работодателем, которого он готов рекомендовать. Финансовая составляющая, несомненно, играет важную роль, но на одних премиях или повышениях зарплаты устойчивую команду не построишь.

Мы в Sandoz уже несколько лет назад стали последовательно укреплять программу благополучия, делая ставку на усиление вовлеченности и привлекательности бренда работодателя. Мы развернули активации программы благополучия по четырем направлениям: ментальное развитие и рост; физический комфорт; рабочая среда и условия труда; социальное влияние. Результаты стали видны в течение первого года активной поддержки программы: текучесть персонала снизилась в 1.6 раз, а прибыль на одного сотрудника выросла с 12% до 21%.

К обязательным вещам, работающим на повестку благополучия, которые компании должны обеспечивать, относятся комфортное и безопасное рабочее место, необходимые рабочие инструменты, соблюдение норм трудового законодательства.



## ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОГРАММ БЛАГОПОЛУЧИЯ: БАЛАНС МЕЖДУ ЗАБОТОЙ И ИЗБЫТКОМ

Так мы покрываем базовые потребности персонала в безопасности. Когда бизнес пришел в стадию конкуренции за таланты, нужно думать о дополнительных формах заботы. Ведь база сегодня есть у многих, а программа благополучия о сотрудниках позволяет играть совсем на других аккордах.

Частое возражение, которое я слышу — не у всех есть возможность поддерживать крутые well-being программы из-за ограниченности бюджетных возможностей. Но мы в Sandoz сами прошли через опыт, что благополучие возможно строить на минимальных бюджетах и энтузиазме. Мы проходили периоды, когда значимого финансирования не было, и отстраивали активности силами сотрудников, бартерами или «за спасибо». При этом, если ты настойчив в своих намерениях, придут возможности создать современное коворкинг пространство в офисе или обеспечить комфортные условия полевым работникам, обновив более половины автопарка разом.

В деятельности, касающейся благополучия, HR определяет здоровый баланс между заботой и избытком, учитывая отрасль бизнеса, стадию развития компании и культуры, особенности коллектива. Не все «плюшки» программ благополучия одинаково нужны или правильно работают в каждом конкретном случае. Нужно идти через кастдев, планирование и подготовку к запуску проекта, вовлечение спонсоров. В этом случае продукт будет именно таким, как нужно компании, а бюджет на программы благополучия оправдан и подтвержден как хорошая инвестиция ростом HR метрик и коммерческих показателей.



# УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ

## СТАЛКИВАЛИСЬ ЛИ ВЫ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА С ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ ВЫГОРАНИЕМ?



**75%**

Да

**25%**

Нет

Синдром эмоционального выгорания (англ. - burnout) характеризуется состоянием психического и эмоционального истощения, ощущением, что человек не может восстанавливаться за короткие периоды времени. Симптомы могут проявляться в ощущение физической и эмоциональной усталости; нарастающем психическом дистанцировании от профессиональных обязанностей; снижении работоспособности.

### В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПОЛА



Женщины

**80%**



Да



**63%**

**20%**



Нет



**37%**



Мужчины

**ЧЕК-ЛИСТ ПО ИЗБЕГАНИЮ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ОТ КАРЬЕРНОГО КОНСУЛЬТАНТА AN TAL НА СЛЕДУЮЩЕЙ СТРАНИЦЕ**

### В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВОЗРАСТА

до 24 лет

до 30 лет

до 40 лет

до 50 лет

старше 50 лет

Да

**82%**

**82%**

**70%**

**69%**

**55%**

Нет

**18%**

**18%**

**30%**

**31%**

**45%**



# ЧЕК-ЛИСТ ПО ИЗБЕГАНИЮ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ



**Екатерина Головина**  
Карьерный консультант  
**Antal**



Известно, что жители больших городов вынуждены подстраиваться под быстрый ритм жизни и работы, большие расстояния, конкуренцию за рабочие места, высокие требования к результатам деятельности и регулярные переработки. Эти условия ведут к эмоциональному и физическому истощению, которое проявляется в снижении работоспособности, прокрастинации, усталости и апатии, а порой даже раздражительности и агрессии.

Снижается продуктивность сотрудника, происходят конфликты с коллегами и руководством, что ведет к нездоровой обстановке в компании в целом. Обезопасить себя от эмоционального выгорания на работе — значит обеспечить продуктивную работу на долгие годы. Вот несколько советов как избежать эмоционального выгорания:

**Совет первый:** наполняйте другие сферы жизни, не связанные с работой. Помните, что у вас есть различные хобби, занятия спортом, возможность отлично проводить время с семьей и друзьями, посещать выставки, путешествовать. Соблюдайте баланс между работой и личной жизнью, уделяйте время тайм-менеджменту и приоритизации задач.

**Совет второй:** имейте понятный план профессионального развития, возможность регулировать рутинные процессы и смотреть на результаты. Постарайтесь перестроить свою работу, чтобы в ней было меньше операционных задач. Чёткий и прозрачный план, что необходимо уметь делать на каждом конкретном грейде позволит быстрее получить следующий вместо того, чтобы тревожиться, хвататься за все сразу, пытаясь проявить себя, чтобы продвинуться дальше. Человек выгорает, если нагрузка ему не под силу.

**Совет третий:** постройте план личностного развития, например развития эмоционального интеллекта. Пройдя несложное тестирование, вы можете получить оценку своего текущего состояния и с помощью коуча построить план развития на год с учетом специфики вашей работы и планов по дальнейшему карьерному развитию. По данным исследования Antal, эмоциональный интеллект четвертый год



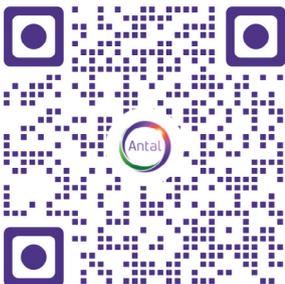
## ЧЕК ЛИСТ ПО ИЗБЕГАНИЮ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

подряд входит в пятерку требований к успешным профессионалам и является гарантом управления своим состоянием для наилучшего достижения цели.

**Совет четвертый:** регулярно берите отпуск так как длительная интенсивная работа ведет к выгоранию. Продумайте сколько раз в год вы хотите отдыхать, каким образом и где. Отдых наполняет положительными впечатлениями, дает заряд бодрости. Заранее договоритесь, кто подхватит ваши проекты и срочные вопросы, чтобы вы могли максимально отвлечься от рабочей рутины и отдохнуть без компьютера.

**Совет пятый:** следите за уровнем счастья. Отслеживайте ваше состояние и не давайте развиться тревоге, печали или гневу, распознавая их на ранней, управляемой стадии, когда можете на них повлиять. Составьте список того, что делает вас счастливым и пусть в этот список войдут простые и достижимые вещи, такие как чашка любимого чая или кофе, беседа с коллегой, которая вас всегда поддерживает и пребывает в хорошем настроении, совместный обед или короткая прогулка.

И в завершение, важный совет: ставьте перед собой выполнимые и измеримые цели исходя из личных особенностей и возможностей. Написание плана действий в конце рабочего дня и его дальнейшая корректировка по мере появления новых задач, позволит вам понять, насколько посильную задачу вы ставите перед собой и поможет скорректировать нагрузку. При выполнении всех намеченных дел вы будете чувствовать уверенность и удовлетворение, что поможет поддерживать хорошее внутреннее состояние и избежать эмоционального выгорания.



Запишитесь на [персональный карьерный тренинг](#) с рекрутером Antal Мы расскажем, как сделать рывок в карьере или найти новую перспективную работу



# УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ

## ГОТОВЫ ЛИ ВЫ РЕКОМЕНДОВАТЬ СВОЕГО РАБОТОДАТЕЛЯ?

68%



Да, готов порекомендовать

20%



Затрудняюсь ответить

12%



Нет, не готов порекомендовать

## ГОТОВЫ ЛИ ВЫ РЕКОМЕНДОВАТЬ СВОЕГО РАБОТОДАТЕЛЯ?

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОМПАНИИ



Да, готов порекомендовать



Затрудняюсь ответить



Нет, не готов порекомендовать

**Казахстанская**  
(локальная)

60%

23%

17%

**Международная**  
(с штаб-квартирой за границей)

73%

15%

12%

\* ответы респондентов, выбравших вариант ответа «Да, готов порекомендовать» при ответе на вопрос «Готовы ли вы порекомендовать своего работодателя?»



# ЭНЕРГИЯ КОМАНДЫ GEDEON RICHTER KAZAKHSTAN: СОЗДАЕМ РАБОЧУЮ СРЕДУ ДЛЯ БОЛЬШИХ ДОСТИЖЕНИЙ



**Гульзира Рамазанова**

HRD

**Gedeon Richter Kazakhstan**

**Каждый сотрудник заслуживает работать в условиях, где ему комфортно и где он чувствует себя уверенно.** В стратегии управления персоналом Gedeon Richter Kazakhstan особое внимание уделяется созданию именно таких условий, ведь это напрямую влияет на производительность и удовлетворенность сотрудников, что, в свою очередь, способствует успеху бизнеса.

**Цель компании – не просто предложить стандартные условия труда, а постоянно их улучшать, обеспечивая индивидуальный подход к каждому сотруднику.** К примеру, в прошлом году мы ввели систему гибких льгот, которая позволяет каждому сотруднику выбирать привилегии, наилучшим образом соответствующие его потребностям.

Еще один из ключевых элементов корпоративной культуры компании – открытый диалог. Регулярные таунхоллы и опросы помогают лучше понимать ожидания сотрудников, делиться новостями и решать возникающие проблемы. В компании уверены, что только в атмосфере доверия можно создать условия, где каждый чувствует себя услышанным.

Важную роль в укреплении внутренних отношений играют региональные командировки. Они помогают не только оценить состояние бизнеса в разных регионах, но и улучшить условия работы на местах, устраняя выявленные недостатки. **Мы стремимся, чтобы все сотрудники, вне зависимости от их местоположения, ощущали одинаковый уровень поддержки и комфорта.**

*«Сотрудники компании активно участвуют в корпоративных мероприятиях, что помогает укрепить командный дух и демонстрирует заботу о том, чтобы работа приносила не только комфорт, но и радость. **Ведь счастливый сотрудник – это ключ к успеху компании**»,* - отметила HRD Gedeon Richter Kazakhstan Гульзира Рамазанова.

Высокий уровень вовлеченности работников подтверждается не только результатами опросов, но и активным участием в инициативах организации. В прошлом году 70% сотрудников приняли участие в программе «Step by Step», направленной на привитие полезных привычек и повышение осведомленности



# ЭНЕРГИЯ КОМАНДЫ GEDEON RICHTER KAZAKHSTAN: СОЗДАЕМ РАБОЧУЮ СРЕДУ ДЛЯ БОЛЬШИХ ДОСТИЖЕНИЙ

о здоровом образе жизни. В этом году Gedeon Richter Kazakhstan запустила социальный проект, объединяющий заботу о здоровье с благотворительностью. Всей компанией мы помогали регионам, пострадавшим от паводков, занимались благотворительностью для Домов мамы, провели детский праздник для ОЮЛ «Ассоциация паллиативной помощи детскому населению Казахстана» Центр поддержки детей с тяжёлыми заболеваниями и членов их семей «Домики Жақын Жандар». Сотрудники регионов оказывали помощь семьям, которые нуждаются в финансовой поддержке, проводили субботники и убирали территорию своего города. **Самое приятное в инициации таких проектов – мы знаем, что наши коллеги всегда поддерживают наши инициативы и с радостью вовлекаются в наши активности.** Для нас это хороший показатель высокой лояльности и вовлеченности наших коллег.



Чтобы делиться достижениями и новостями, мы создали закрытую страницу в социальной сети исключительно для сотрудников компании. Здесь они могут выражать благодарность, поддерживать и вдохновлять друг друга.

*«Корпоративная культура Gedeon Richter Kazakhstan всегда строилась на взаимной поддержке и признании ценности каждого сотрудника. Мы продолжаем искать новые способы сделать работу в компании более комфортной, интересной и мотивирующей. **Мы создаем будущее, в котором каждый чувствует свою значимость, и рады приветствовать в нашей команде тех, кто разделяет наши ценности**», - заключила Гульзира Рамазанова.*



# УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ

## КАКИЕ ФАКТОРЫ ВАС НЕ УСТРАИВАЮТ В КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ ВАШЕЙ ТЕКУЩЕЙ КОМПАНИИ?

Все нравится

28%

30%



Отсутствие четкой стратегии в компании

32%



Стиль руководства

25%



Высокий уровень стресса

27%



Слабая корпоративная культура

21%



Нездоровые отношения в коллективе

8%



Разница между поколениями сотрудников

15%



Переработки

16%



Отсутствие неформальных мероприятий (спортивные, корпоративные, благотворительные)

12%



Контроль рабочего времени

3%



Строгий дресс-код

6%



Жесткие KPIs

5%



Внутренняя конкуренция



# ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В МОТИВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ



## Жаркын Бекжанов

Управляющий директор по персоналу

### Верный Капитал

Современные корпоративные мероприятия давно перестали быть просто площадками для деловых встреч. Сегодня они становятся мощным инструментом мотивации сотрудников, оказывая влияние на формирование корпоративной культуры, повышение лояльности и вовлеченности команды.

В прошлом корпоративные мероприятия носили, в первую очередь, формальный характер: отчеты, планы, презентации, односторонний монолог первого руководителя. Однако подобный подход теряет свою актуальность, так как сотрудники нуждаются в нечто большем, чем просто сухие цифры, статистика и пассивное участие. **Сегодня мероприятия должны вдохновлять, а не только информировать** (это стало особенно важным в условиях удаленной работы).

Ключ к успешной трансформации корпоративных событий – это **ориентация на эмоции участников**. Вдохновляющие выступления, элементы геймификации, вовлекающие в процесс активности – все это становится обязательной составляющей мероприятий, направленных на создание позитивных впечатлений и укрепление внутренней мотивации.

Одна из ключевых ролей корпоративных событий – это **возможность для лидеров компаний напрямую взаимодействовать с коллективом**, делиться своим видением и ценностями. Выступления топ-менеджеров могут стать мощным стимулом для сотрудников, если они затрагивают не только деловые, но и личные аспекты жизни. **Признание заслуг сотрудников** на таких мероприятиях оказывает значительное влияние на их самооценку и чувство принадлежности к команде.

Кроме того, мероприятия являются инструментом для формирования и укрепления корпоративной культуры. **Внедрение элементов культуры компании в программу**, будь то ценности или миссия, помогает сотрудникам лучше понять и принять общие цели, соотнести свои личные ценности с ценностями компании.

Корпоративные мероприятия могут стать отличной платформой для личного и профессионального роста сотрудников. **Проведение мастер-классов, воркшопов, стратегических сессий** дает возможность коллективу не только получать



# ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В МОТИВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

новые знания, но и чувствовать поддержку в своем развитии. Участие в таких активностях помогает сотрудникам лучше понять свои возможности и развить новые навыки, что напрямую повышает их мотивацию и вовлеченность в работу.

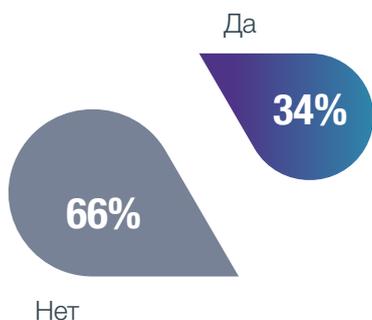
Новые подходы в проведении корпоративных мероприятий – это требование времени. Сотрудники ждут не только профессионального обмена опытом, но и личной вовлеченности, признания их достижений, возможности для роста и развития.

Компании, которые сумеют создать такие мероприятия, будут обладать сильным конкурентным преимуществом в вопросах удержания и мотивации своих талантов.



# РАБОЧАЯ НАГРУЗКА

## ОПЛАЧИВАЕТ ЛИ ВАША КОМПАНИЯ ПЕРЕРАБОТКИ?



Только треть компаний (34%) оплачивают переработки своим сотрудникам.

60% сотрудников работают 8-9 часов.

## ФАКТИЧЕСКАЯ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ РАБОЧЕГО ДНЯ

Менее 8 часов	11%	10 часов	18%
8 часов	40%	11-12 часов	4%
9 часов	20%	12+ часов	7%

## В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ПОЗИЦИИ

	Менее 8 часов	8 часов	9 часов	10 часов	11-12 часов	12+ часов
Топ-менеджер	10%	29%	24%	23%	9%	5%
Менеджер	9%	40%	20%	20%	7%	4%
Специалист	15%	44%	17%	13%	9%	2%

40% менеджеров и 47% топ-менеджеров работают 9-10 часов в день



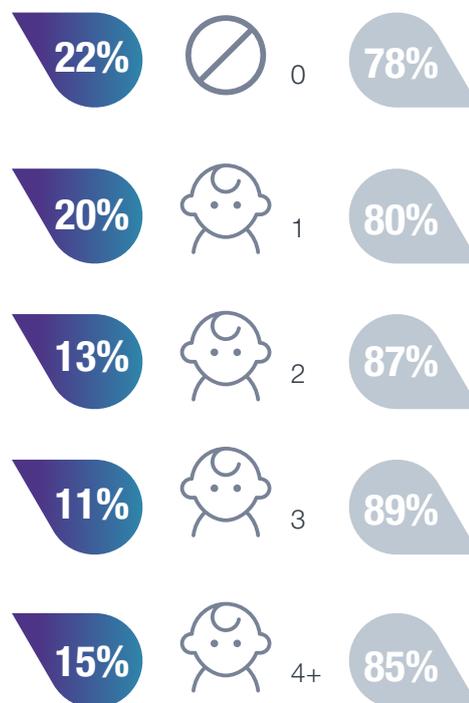
# ДИСКРИМИНАЦИЯ

## СТАЛКИВАЛИСЬ ЛИ ВЫ С ДИСКРИМИНАЦИЕЙ (ПО ПОЛУ, ВОЗРАСТУ, УРОВНЮ ОБРАЗОВАНИЯ И Т.Д..) В ПРОЦЕССЕ ПОИСКА РАБОТЫ И ПО КАКОМУ ПРИЗНАКУ?

### В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПОЛА



### В ЗАВИСИМОСТИ ОТ КОЛИЧЕСТВА ДЕТЕЙ (ОТВЕТЫ ЖЕНЩИН)



Респонденты отмечают, что чаще всего сталкивались с дискриминацией по полу, возрасту, наличию/отсутствию детей, внешности и гражданству.

### В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВОЗРАСТА





# SOFT SKILLS

## КАКИЕ SOFT SKILLS (ГИБКИЕ НАВЫКИ) ВЫ ПЛАНИРУЕТЕ УСИЛИТЬ У СЕБЯ В БЛИЖАЙШЕЙ ПЕРСПЕКТИВЕ?

40%



Умение управлять людьми

39%



Умение мыслить глобально/ смотреть наперед

32%



Навыки публичных выступлений

32%



Ведение переговоров

30%



Критическое мышление

28%



Эмоциональный интеллект

26%



Умение решать комплексные задачи

22%



Умение распределять свое время и решать задачи вовремя

20%



Умение адаптироваться в меняющейся ситуации

20%



Креативность

16%



Умение формировать суждения и принимать решения

14%



Коммуникабельность

9%



Умение работать в команде

4%



Этичность в работе



# УДАЛЕННАЯ РАБОТА



# УДАЛЕННАЯ РАБОТА

## ЕСТЬ ЛИ У ВАС СЕЙЧАС ВОЗМОЖНОСТЬ РАБОТАТЬ УДАЛЕННО?



## В КАКОМ ФОРМАТЕ ВЫ ЧАЩЕ ВСЕГО РАБОТАЕТЕ?\*





# УДАЛЕННАЯ РАБОТА

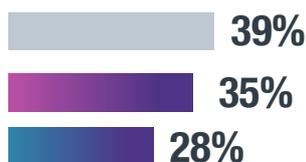
## ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ НАЛИЧИЕ ВОЗМОЖНОСТИ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ АРГУМЕНТОМ В ПОЛЬЗУ РАБОТОДАТЕЛЯ?



Да, это важная опция



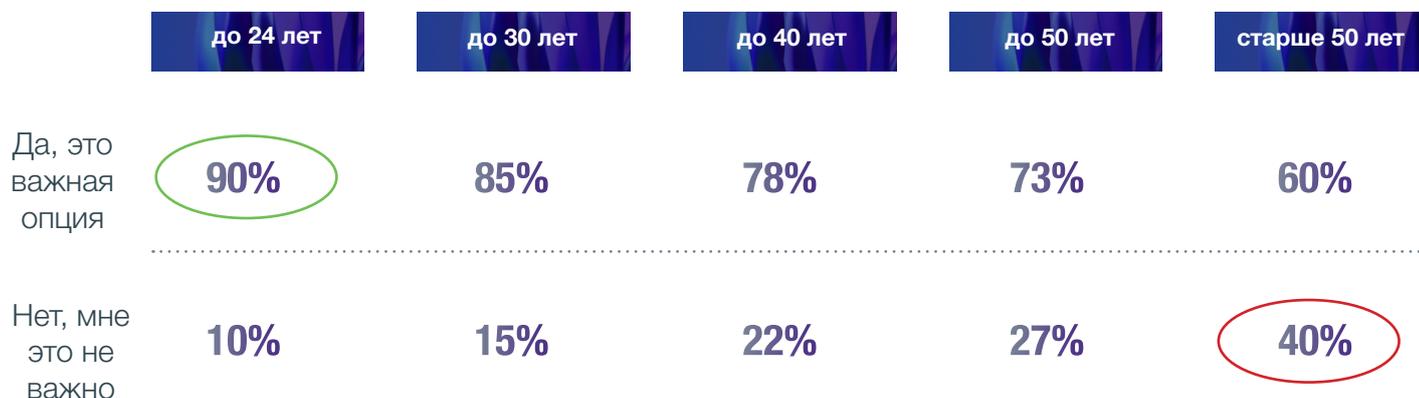
Нет, мне это не важно



Наличие возможности удаленной работы по-прежнему важно для соискателей. Количество тех, для кого важна удаленная работа с каждым годом растет.

## ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ НАЛИЧИЕ ВОЗМОЖНОСТИ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ АРГУМЕНТОМ В ПОЛЬЗУ РАБОТОДАТЕЛЯ?

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВОЗРАСТА





# КРАТКИЙ ОБЗОР СИТУАЦИИ НА РЫНКЕ ТРУДА МОНГОЛИИ



**Антон Тяпкин**  
Консультант  
**Antal Kazakhstan**



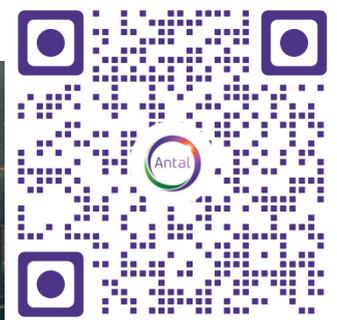
Монголия, расположенная в сердце Центральной Азии, представляет собой уникальный пример страны с быстро развивающейся экономикой и разнообразным рынком труда. С переходом к рыночной экономике в начале 1990-х годов Монголия столкнулась с рядом вызовов и возможностей, что оказало значительное влияние на структуру занятости, уровень безработицы и потребности в квалифицированной рабочей силе.

**Средняя заработная плата в Монголии стремительно выросла** с 2020 года и в настоящее время составляет около 700\$ в месяц. Этот показатель лишь незначительно ниже среднего уровня в Казахстане. Например, зарплаты менеджеров среднего звена в Монголии в среднем на 15–20% ниже, чем у их коллег в Казахстане. Средний уровень зарплат в стране варьируется: финансовый директор может получать около 2000–3000\$, менеджер по продажам – 1000–1500\$, сервис менеджер – 1300–1600\$.

Самым высокооплачиваемым сектором в Монголии является **горнодобывающая промышленность**, за ней следует **сфера услуг**. Несмотря на экономические изменения, уровень безработицы в стране постепенно снижается ежегодно на протяжении последнего десятилетия. Наиболее востребованы в текущей ситуации специалисты в сфере IT, инженеры и специалисты по продажам.

Что касается поиска работы, соискатели уровня среднего менеджмента в Монголии предпочитают использовать местные сайты по трудоустройству, а также LinkedIn для поиска вакансий. Компании для найма высококвалифицированных и узкоспециализированных специалистов все чаще обращаются к рекрутинговым компаниям, это сфера в стране также активно развивается. Мы в Antal Central Asia за последний год реализовали более 15 проектов по поиску специалистов в Монголии. **Наша компания** всегда готова поддержать вас в формировании команды как на рынке Монголии, так и Центральной Азии в целом.

Рекрутмент и другие  
HR-услуги вместе  
с **Antal**



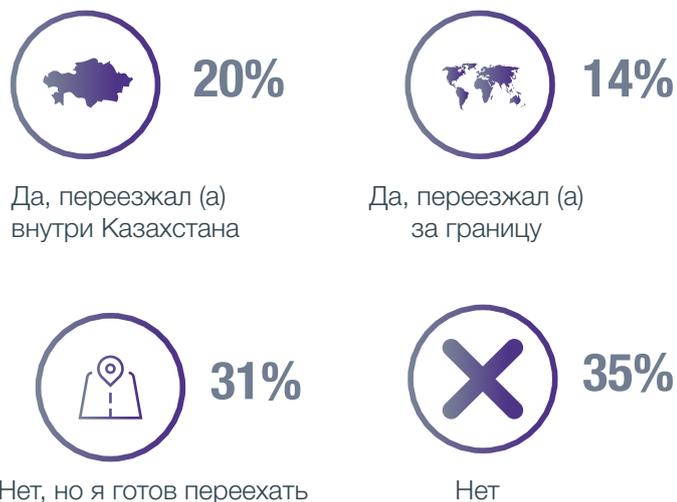


# РЕЛОКАЦИЯ

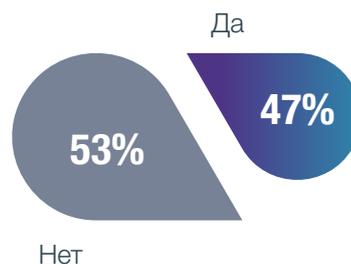


# РЕЛОКАЦИЯ

## БЫЛ ЛИ ОПЫТ ПЕРЕЕЗДА ПО РАБОТЕ?



## ИСКАЛИ ЛИ ВЫ РАБОТУ ЗА ГРАНИЦЕЙ ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА?



## ОЦЕНИТЕ НАСКОЛЬКО ОПЫТ РЕЛОКАЦИИ БЫЛ УСПЕШЕН ДЛЯ ВАШЕЙ КАРЬЕРЫ\*

\*оценка по 5-бальной шкале

### Переезжавшие внутри Казахстана

среднее 4.35



### Переезжавшие за границу

среднее 4.42





# ВОЗМОЖНОСТИ ТРУДОУСТРОЙСТВА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН БЕЗ ЗАКЛЮЧЕНИЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА: ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ



**Шахмаран Жолдаскали**  
Юрист  
**Rödl & Partner**

Rödl & Partner



**Сатжан Зиятхан**  
Юрист  
**Rödl & Partner**

В условиях глобализации и интеграции экономики возможность трудоустройства иностранных граждан в различных странах становится актуальной. Республика Казахстан не является исключением, и особое внимание уделяется правовым аспектам трудоустройства иностранных работников без заключения локального трудового договора. Настоящая статья освещает ключевые положения, связанные с трудоустройством в Казахстане, включая внутренний корпоративный перевод, сроки и условия, требования к разрешению на работу, специальные условия, а также процесс получения разрешения и визы.

## Внутрикорпоративный перевод

Внутрикорпоративный перевод представляет собой механизм, позволяющий иностранным работникам, работающим в международной компании, временно трудоустроиваться в Казахстане без необходимости заключения локального трудового договора. Этот процесс требует получения разрешения от местного исполнительного органа.

Особое внимание следует уделить исключениям: граждане стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС) и руководители компаний, обладающие 100% иностранным участием, могут пользоваться упрощённой процедурой трудоустройства.



# ВОЗМОЖНОСТИ ТРУДОУСТРОЙСТВА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН БЕЗ ЗАКЛЮЧЕНИЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА: ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

## Сроки и условия трудоустройства

Срок внутреннего перевода ограничен тремя годами, с возможностью продления на один год. Важно отметить, что рабочие условия и охрана труда регулируются принимающей стороной, что означает необходимость соблюдения норм и стандартов законодательства Республики Казахстан.

## Требования к разрешению на работу

Для получения разрешения на работу иностранный гражданин должен соответствовать следующим требованиям:

- Наличие соответствующего образования и профессионального опыта.
- Соблюдение требований по местному содержанию рабочей силы: 70% для руководителей, 90% для специалистов и рабочих.
- Исключения применяются для малых предприятий и инвестиционных проектов.

## Специальные условия

Ключевыми требованиями также являются:

- Профессиональная подготовка, переподготовка или повышение квалификации граждан Республики Казахстан.
- Создание новых рабочих мест для граждан РК.

## Процесс получения разрешения и визы

Процесс трудоустройства иностранцев включает несколько этапов:

1. Подготовка и подача заявки на получение разрешения в рамках установленной квоты на иностранных работников, с дедлайном до 1 октября каждого года.
2. Оплата государственной пошлины за разрешение – 48 МРП (~355 евро) и за визу – 30 МРП (~222 евро).
3. Время обработки заявки на разрешение составляет один месяц, на визу – две недели.

Трудоустройство иностранных граждан в Республике Казахстан без заключения локального трудового договора возможно, но требует соблюдения ряда правовых норм и получения соответствующих разрешений. Обеспечение соблюдения всех условий и правильное оформление документов позволяют успешно интегрировать иностранных работников в казахстанскую трудовую среду.



# ТРЕНДЫ И ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

ANTAL KAZAKHSTAN: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | КАЗАХСТАН



# КАРЬЕРНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

## ВАШИ ПЛАНЫ В ОТНОШЕНИИ КАРЬЕРЫ

НА 1 ГОД

50%



Расширить функционал

41%



Пройти переобучение\ получить дополнительное образование

45%



Продвинуться по карьерной лестнице в рамках компании

32%



Сменить компанию

13%



Сменить сферу деятельности

15%



Переезд\ релокация

8%



Сделать перерыв в карьере

НА 5 ЛЕТ

31%



Продвинуться по карьерной лестнице в рамках компании

29%



Пройти переобучение\ получить дополнительное образование

30%



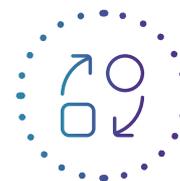
Сменить компанию

26%



Расширить функционал

23%



Сменить сферу деятельности

35%



Переезд\ релокация

21%



Сделать перерыв в карьере

# ИНКЛЮЗИВНЫЙ НАЙМ: КЛЮЧЕВЫЕ ПОДХОДЫ

1

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ



Построение инклюзивного процесса найма:  
ключевые подходы и практические рекомендации  
для HR



**Любовь Киселева**  
Старший HRM  
**Аидас Казахстан**

В современном мире многообразие стало реальностью, а инклюзивность — это осознанный выбор. Мы живем в эпоху, когда люди с различным опытом, культурным наследием и мировоззрением взаимодействуют и работают вместе. Это многообразие создает богатую и динамичную среду, которая стимулирует инновации и способствует развитию бизнеса. Однако само по себе многообразие не гарантирует успеха. Чтобы превратить его в реальное преимущество, необходимо сознательно строить инклюзивную культуру, где каждый сотрудник чувствует себя ценным и уважаемым.

Инклюзивный найм является важным элементом этого процесса, так как именно на этапе подбора персонала закладываются основы для разнообразной и гармоничной рабочей среды. Вот несколько советов, которые на этапе рекрутмента помогут создать хорошую основу для формирования культуры инклюзивности.

## Шаг 1: Определение DEI для вашей компании

DEI (Diversity, Equity, and Inclusion) — это концепция, направленная на создание и поддержание разнообразной, справедливой и инклюзивной рабочей среды.

Первый шаг — определить, что значит DEI (Diversity, Equity and Inclusion) конкретно для вашей компании и какие аспекты вы хотите усилить.

Долгое время работая с розницей, могу сказать, что основное неравенство в культуре разнообразия — это возраст. Сотрудники розницы в большинстве своём — это молодые люди, студенты. А сотрудники старше 25-30 лет являются меньшинством и чувствуют себя не комфортно в коллективе. Они первыми уходят после непродолжительного периода работы. В таком случае нужно фокусироваться на том, как сделать работу привлекательной для всех возрастных групп, а также развивать культуру без стереотипов.

В некоторых странах нашего рынка нет проблем с разнообразием в части возраста сотрудников, но преобладает гендерной перевес в сторону мужчин. В таком случае компании нужно сосредоточиться на создании среды, где мужчина и женщина имеют одинаковые условия труда, равные возможности для карьерного роста.



Построение инклюзивного процесса найма:  
ключевые подходы и практические рекомендации  
для HR

## Шаг 2: Инвентаризация объявлений о работе

Следующий шаг — инвентаризация объявлений о работе, описаний вакансий и названий должностей. Соответствуют ли они тому уровню инклюзивности, который вы хотите продемонстрировать и достичь? Несколько лет назад мы обнаружили, что в критериях на некоторые вакансии у нас были указаны ограничения по возрасту, что приводило к откликам только молодых людей. Мы привели объявления в более инклюзивный вид и сдали делать фокус на найм кандидатов разных возрастов.

Также после инвентаризации объявления, важно проверить, доступны ли посты о работе всем, или они размещаются с определённым таргетом по возрасту, гендеру или другим аспектам. Есть наблюдения, что если в объявлении наряду с описанием работы представлено фото с девушкой, а в тексте не указан гендер, то в откликах будут превалировать девушки, тот же принцип работает и с мужчинами (чаще в поиске «синих воротничков»).

## Шаг 3: Доступность карьерного сайта

Доступность карьерного сайта для всех — важный аспект. Если вы набираете разнообразную команду, не ограничиваясь возрастом, гендером или другими критериями, ваше объявление и карьерный сайт должны быть доступны всем категориям соискателей. Ваша реклама может быть размещена на различных ресурсах — от TikTok до профессиональных сообществ.

## Шаг 4: Инклюзивность как часть бренда

Следующим шагом расскажите в вакансии о ценностях компании и планах в развитии культуры DEI. Это привлечёт кандидатов, разделяющих эти ценности.

## Шаг 5: Рекрутмент панель

Как избежать субъективного мнения во время выбора кандидата? Наш мозг устроен так, что мы стремимся работать и общаться с людьми, похожими на нас. Это мешает объективно принимать решения на этапе собеседований. Приглашайте разных сотрудников (из кросс-функций или других отделов), предложите после интервью обсудить сильные и слабые стороны кандидата в кругу коллег. Это поможет избежать неосознанных предубеждений и выявить, где мнение о кандидате возможно сформировано стереотипами.



Построение инклюзивного процесса найма:  
ключевые подходы и практические рекомендации  
для HR

## Шаг 6: Анализ причин отказа кандидатам

Анализ причины отказа кандидатам может стать хорошим источником информации для HR о предубеждениях в найме. Возможно, вы заметите, что женщинам отказывают чаще, чем мужчинам, или что все кандидаты старше определённого возраста были отвергнуты. Исходя из выявленных закономерностей, вы точно сможете создать инструменты для их устранения. Понимание проблемы – уже большой шаг к ее решению.

## Шаг 7: Равные возможности для внутренних и внешних кандидатов

Инклюзивный найм означает равные возможности для внутренних и внешних кандидатов. Нередко компании делают перекос в сторону внутреннего рекрутмента, без внешнего ресёрча. Это может быть хорошей возможностью для роста внутри компании, но в долгосрочной перспективе вызовет снижение конкурентности с рынком, качества кандидатов и инклюзивности. Перекос в сторону внешних кандидатов также снижает мотивацию текущих сотрудников. Лучше всего формировать среду равных возможностей, обеспечивая доступность информации как внутри компании, так и на внешнем рынке. При принятии решения важно опираться на опыт и знания соискателя.

Организация инклюзивного найма требует комплексного подхода и стратегического мышления. Как говорится, многообразие — это приглашение на вечеринку, а инклюзивность — это приглашение на танец. Это означает, что многообразие само по себе создаёт основу для разнообразной команды, но только инклюзивность позволяет каждому сотруднику чувствовать себя ценным и вовлечённым.

Инклюзивный найм — это не просто корпоративный лозунг, а реальные действия и процессы. Всего 7 простых шагов, описанных выше, помогут вам продвинуться в создании справедливых и равных условий для всех сотрудников.

Начните путь к созданию такой рабочей среды, где каждый чувствует себя на своём месте, где многообразие приносит пользу, а инклюзивность становится ключевым элементом успеха.



# ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

## ИСПОЛЬЗОВАЛИ ЛИ ВЫ ИИ \ AI (ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ), НЕЙРОСЕТЬ ПРИ СОСТАВЛЕНИИ РЕЗЮМЕ \ СОПРОВОДИТЕЛЬНОГО

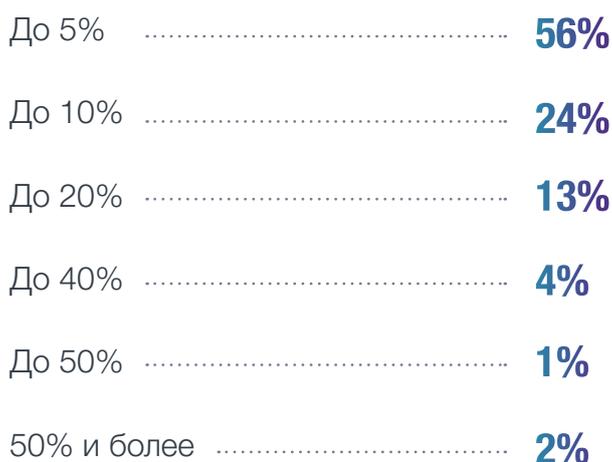


## ИСПОЛЬЗУЕТЕ ЛИ ВЫ В СВОЕЙ РАБОТЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИИ \ AI (ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ), НЕЙРОСЕТЬ И Т.Д.?

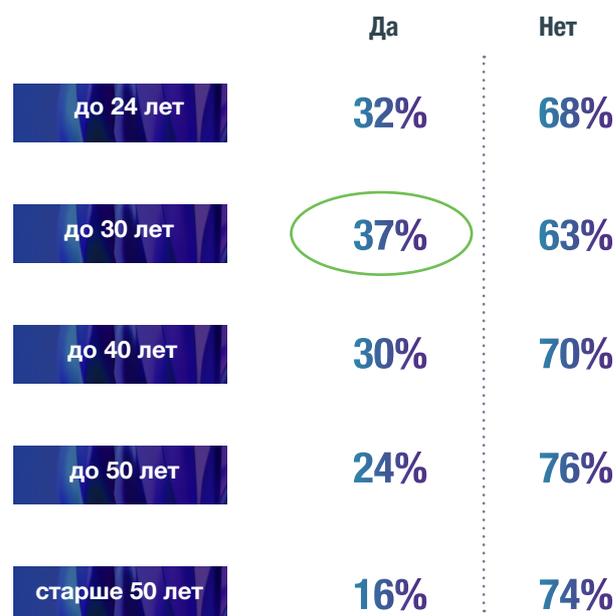


Чаще всего ИИ используется для работы с текстами, презентациями, кодом, генерации изображений,

## КАКОЙ ПРОЦЕНТ РАБОЧИХ ЗАДАЧ ВЫ РЕШАЕТЕ С ПОМОЩЬЮ ИИ?



## В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВОЗРАСТА

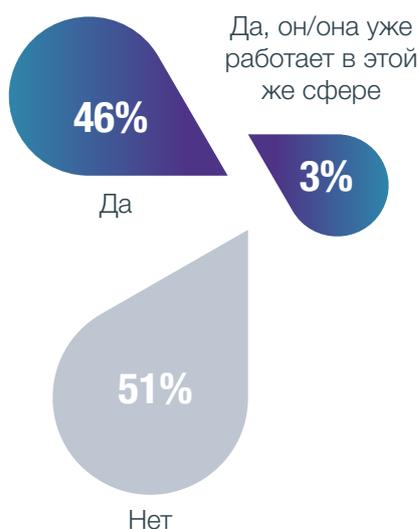




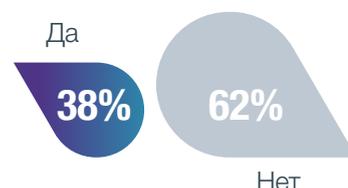
# БУДУЩАЯ ПРОФЕССИЯ ДЕТЕЙ

## ХОТЕЛИ БЫ ВЫ, ЧТОБЫ ВАШ РЕБЕНОК/ВАШИ ДЕТИ РАБОТАЛИ В ТОЙ ЖЕ СФЕРЕ, ЧТО И ВЫ?

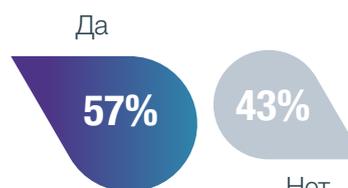
ЧТО ОТВЕЧАЛИ ЖЕНЩИНЫ И МУЖЧИНЫ



Женщины



Мужчины



## КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ БУДУЩЕЕ ЭКОНОМИКИ КАЗАХСТАНА В СЛЕДУЮЩИЕ 12 МЕСЯЦЕВ?



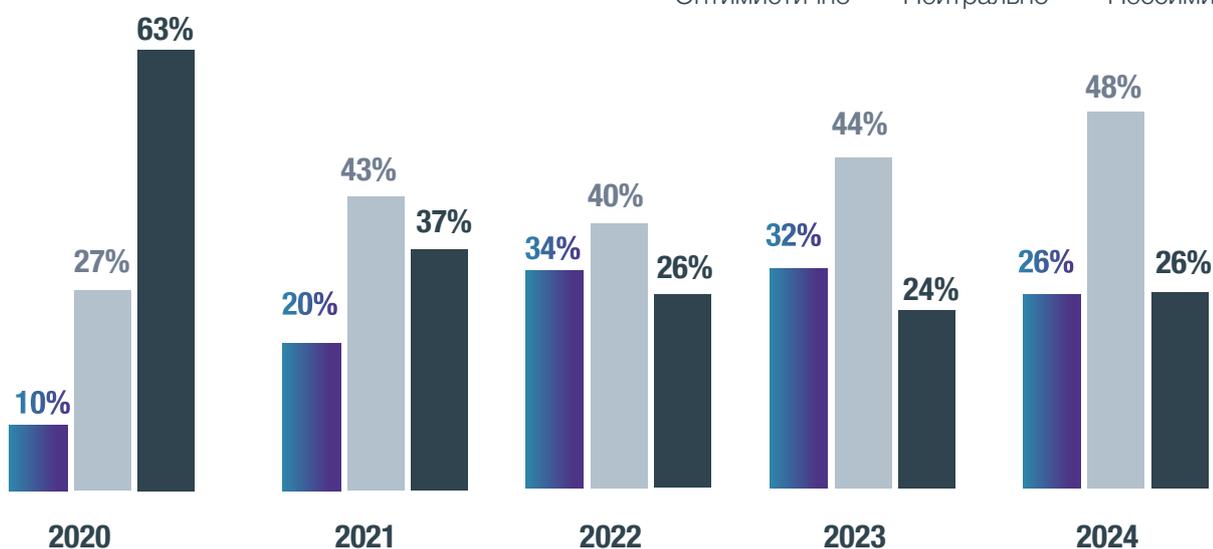
Оптимистично



Нейтрально



Пессимистично





# МЕТОДОЛОГИЯ

В исследовании представлен анализ данных, полученных в результате онлайн-опроса **1 629** респондента. Участниками исследования стали специалисты и менеджеры среднего и высшего звеньев, работающие в Алматы, Астане и других городах Казахстана.

Исследование проводилось с 17 мая по 30 июня 2024 года. Обзор зарплат подготовлен на основе данных, полученных во время онлайн-опроса, информации, содержащейся в базе Antal, и экспертной оценки консультантов Antal. **Заработные платы указаны в тенге до уплаты налогов и без учета бонусов и премий.** В исследовании приводятся значения среднего минимума и среднего максимума зарплат в отрасли. В пределы значений среднего минимума и максимума не входят экстремально высокие или низкие размеры зарплат, которые могут встречаться в отдельных случаях. Размер заработной платы может варьироваться в зависимости от размера компании, сектора экономики, принадлежности компании к той или иной стране и зависит от опыта работы сотрудника, уровня квалификации и должностных обязанностей. Зарплаты, обозначенные в исследовании, характерны в первую очередь для сотрудников международных компаний.

## Индустрии, которые представляют респонденты:

- Банки и финансовые услуги (банковская индустрия, страхование, инвестиционные фонды, платежные системы, мобильные платежи, лизинг)
- Государственный сектор (министерства, комитеты, федеральные службы и другие органы законодательной, исполнительной и судебной власти)
- Ингредиенты и оборудование для пищевой промышленности (ароматика и пищевые ингредиенты, сырьевые компоненты для производства продуктов питания; оборудование для производства продуктов питания: поточные линии, оборудование для смешивания, резки, экструзии и т. д.)
- ИТ, телеком, интернет, автоматизация, информационная безопасность (телефонная и сотовая связь, интернет-провайдеры, разработка ПО, ИТ-безопасность, блокчейн, большие данные и бизнес-аналитика, искусственный интеллект, машинное обучение, интернет вещей, дополненная реальность, виртуальная реальность)
- Логистика и транспорт (транспортные и экспедиторские услуги; складские услуги, авто-, авиа- и морские перевозки, таможенное оформление)
- Медиа и индустрия развлечений (медиахолдинги, телевидение, радио, печатные издания, реклама, видеоигры, киноиндустрия, музыкальная индустрия, социальные сети, спорт и фитнес-клубы)
- Машиностроение (автомобилестроение, спецтехника, дорожная техника, автокомплектующие, автосервисы)
- Потребительские товары / FMCG (легкая и пищевая промышленность, косметика и парфюмерия, бытовая химия, табачная промышленность, потребительская электроника и другие товары повседневного спроса)
- Природные ресурсы (добыча, транспортировка и переработка нефти и газа; энергетика; добыча полезных ископаемых и минералов; металлургия)
- Профессиональные услуги (рекрутмент, консалтинг, юридические, образовательные услуги / преподавательская деятельность, маркетинговые исследования, сертификация, переводческие услуги, НИИ, культура)
- Оборудование и технологии (машиностроение, металлообработка, производство электрооборудования, автоматизированной техники, пластмассовых и резиновых изделий)
- Розничная и оптовая торговля (традиционная розничная торговля, дистрибьюторы, аптеки и аптечные сети)
- Сельское хозяйство (растениеводство, животноводство, агрохолдинги, рыболовство / рыбное хозяйство)
- Строительство и недвижимость (проектирование, инжиниринг и строительство коммерческих и промышленных объектов; производство строительных и отделочных материалов, деревообработка)
- Туризм и HoReCa (туристические операторы и агентства, гостиничный бизнес, предприятия общественного питания, выставочная деятельность)
- Упаковка и бумага (упаковка, упаковочное оборудование, лесная, целлюлозно-бумажная промышленность)
- Фармацевтика и медицинское оборудование (фармацевтика, медицинское оборудование, клинические исследования, поликлиники/больницы)
- Химическая промышленность (крупнотоннажная и специальная химия: строительная химия, ЛКМ и адгезивы, нефтехимия, пластики и резина)



# ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ (ИНДУСТРИИ)

ANTAL KAZAKHSTAN: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | КАЗАХСТАН



# АВТОМОБИЛЬНЫЙ СЕКТОР

ANTAL KAZAKHSTAN: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | КАЗАХСТАН



# АВТОМОБИЛЬНЫЙ СЕКТОР



**Анастасия Перфильева**

Executive consultant  
Antal Kazakhstan



Anastasia.Perfilyeva@antalkazakhstan.com

## АВТОМОБИЛИ (ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА)

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	3 000 000	4 500 000
Руководитель представительства	3 000 000	4 500 000
Директор завода	2 000 000	2 500 000
Маркетинг, PR и Digital		
Директор по маркетингу	1 500 000	2 300 000
Руководитель отдела продуктового маркетинга	1 300 000	2 000 000
Менеджер по связям с общественностью	1 500 000	2 200 000
Специалист по связям с общественностью	700 000	1 100 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Коммерческий директор/Директор по продажам/Директор по развитию бизнеса	1 800 000	2 500 000
Менеджер по продажам/Менеджер по работе с клиентами	800 000	1 200 000
Специалист по продажам/Специалист по работе с клиентами	600 000	900 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	700 000	1 100 000
Менеджер по развитию бизнеса	900 000	1 400 000
Руководитель отдела корпоративных продаж	1 500 000	2 000 000
Специалист по корпоративным продажам	900 000	1 200 000



# АВТОМОБИЛЬНЫЙ СЕКТОР

## АВТОКОМПЛЕКТУЮЩИЕ

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	3 000 000	4 500 000
Руководитель представительства	3 000 000	4 500 000
Директор завода	2 000 000	2 500 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Директор по продажам	1 800 000	2 500 000
Менеджер по продажам	800 000	1 200 000
Специалист по продажам	600 000	900 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	700 000	1 100 000
Менеджер по работе с партнерами/дилерами	900 000	1 400 000
Менеджер по развитию бизнеса	1 300 000	1 600 000



# БАНКИ И ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ



# БАНКИ И ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ



## Татьяна Гуляева

Управляющий консультант  
FMCG & Retail  
Antal Kazakhstan & Uzbekistan



Tatiana.Gulyeva@antalkazakhstan.com

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Председатель правления	3 205 000	6 550 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Руководитель подразделения розничного бизнеса	1 350 000	2 200 000
Руководитель подразделения корпоративного бизнеса	1 430 000	2 200 000
Руководитель подразделения малого и среднего бизнеса	1 375 000	1 980 000
Руководитель подразделения дистрибуции/продаж	1 210 000	1 760 000
Руководитель отделения/филиала	930 000	1 355 000
Менеджер по работе с клиентами/Менеджер по продажам	780 000	1 145 000
Специалист по продажам	495 000	935 000
Руководитель партнерского канала продаж	495 000	935 000
Риски/Продукт/Взыскание задолженностей		
Руководитель подразделения по разработке продуктов	1 287 000	2 145 000
Менеджер по разработке продуктов	935 000	1 210 000
Директор по управлению консолидированными рисками	935 000	1 111 000
Менеджер по управлению рисками	785 000	1 210 000
Специалист по управлению рисками	500 500	682 000
Руководитель подразделения по взысканию задолженности	786 500	1 355 000
Менеджер подразделения по взысканию задолженности	517 000	1 075 000
Финансы/Операционный блок		
Финансовый аналитик	715 000	1 144 000
Руководитель казначейства	1 35 0000	1 716 000
Руководитель отдела внутреннего контроля	1 430 000	2 145 000
Руководитель отдела обеспечения контроля и соответствия	2 145 000	2 860 000
Менеджер по обеспечению контроля и соответствия	1 430 000	2 145 000
Руководитель отдела по работе с финансовыми институтами	1 075 000	1 720 000
Руководитель операционного подразделения/Операционный директор	1 430 000	2 220 000
Операционный менеджер	1 145 000	1 430 000



# БАНКИ И ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ



## Мадина Сабитова

Principal Consultant  
Antal Kazakhstan



[Madina.Sabitova@antalkazakhstan.com](mailto:Madina.Sabitova@antalkazakhstan.com)

## ФОНДЫ/ИНВЕСТИЦИОННО-БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор/ Управляющий партнер	2 950 000	5 600 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Партнер	2 850 000	3 500 000
Вице-президент/Прайвет банкир	1 900 000	2 700 000
Финансы/Операционный блок		
Руководитель операционного подразделения/Операционный директор	1 200 000	1 700 000
Операционный менеджер	845 000	1 500 000
Аналитик/Старший аналитик	700 000	900 000
Риск-менеджер	900 000	1 200 000



# БУМАГА И УПАКОВКА ПРОМЫШЛЕННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

ANTAL KAZAKHSTAN: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | КАЗАХСТАН



# БУМАГА И УПАКОВКА ПРОМЫШЛЕННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ



**Гульфайруз Кабдрахманова**

Executive consultant  
Antal Kazakhstan



Gulfairuz.Kabdrakhmanova@antalkazakhstan.com

## БУМАГА И УПАКОВКА

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	2 500 000	3 500 000
Производство и инжиниринг		
Главный энергетик	1 000 000	2 000 000
Руководитель службы качества	1 000 000	2 000 000
Менеджер службы качества	650 000	1 200 000
Технический директор	1 500 000	2 500 000
Руководитель производства	1 500 000	2 300 000
Руководитель технической службы	1 500 000	2 300 000
Руководитель лаборатории	850 000	1 200 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	1 100 000	2 300 000
Руководитель проектов капитальных затрат	1 500 000	2 500 000
Инженер проекта капитальных затрат	800 000	1 500 000
Руководитель цеха	850 000	1 300 000
Руководитель производственной смены	850 000	1 100 000
Производство и инжиниринг		
Главный энергетик	1 000 000	1 700 000

## ПРОМЫШЛЕННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ И ТЕХНИКА

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	3 500 000	5 000 000
Руководитель представительства	3 500 000	5 000 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Директор по продажам	2 500 000	3 000 000
Инженер по продажам	1 500 000	1 900 000
Менеджер по работе с партнерами/дилерами	1 800 000	2 300 000
Менеджер по развитию бизнеса	1 800 000	2 500 000



# ИТ И ТЕЛЕКОМ

**ANTAL KAZAKHSTAN: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | КАЗАХСТАН**



# ИТ И ТЕЛЕКОМ



**Ирина Гриценко**

Senior consultant  
Antal Kazakhstan



[Irina.Gritsenko@antalkazakhstan.com](mailto:Irina.Gritsenko@antalkazakhstan.com)

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	1 800 000	4 600 000
Руководитель представительства	2 800 000	4 800 000
ИТ директор/Технический директор	1 500 000	4 300 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Директор по работе с ключевыми клиентами	1 000 000	1 900 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	750 000	1 500 000
Менеджер по работе с партнерами/Менеджер по дистрибуции	1 700 000	1 900 000
Программирование, Разработка		
Junior разработчик	400 000	600 000
Middle разработчик	600 000	1 000 000
Senior разработчик	1 500 000	2 200 000
Мобильные разработчики	800 000	1 600 000
Менеджмент		
Руководитель ИТ-проектов	1 200 000	2 000 000
Project Manager	700 000	1 800 000
Системный аналитик	700 000	1 600 000
Бизнес аналитик	700 000	1 400 000
Специалист техподдержки	500 000	1 000 000
Тестировщик	500 000	1 400 000
Дизайн		
UX/UI дизайнер	500 000	1 200 000
Гейм-дизайнер	500 000	1 300 000
1С		
Senior 1С разработчик	1 500 000	2 500 000
1С ERP разработчик	1 100 000	1 800 000
Middle 1С разработчик	1 000 000	1 500 000
Junior 1С разработчик	500 000	700 000



# ИНГРЕДИЕНТЫ И ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

ANTAL KAZAKHSTAN: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | КАЗАХСТАН



# ИНГРЕДИЕНТЫ И ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ



**Анастасия Перфильева**

Executive consultant  
Antal Kazakhstan



[Anastasia.Perfilyeva@antalkazakhstan.com](mailto:Anastasia.Perfilyeva@antalkazakhstan.com)

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	2 800 000	4 500 000
Руководитель представительства	2 800 000	4 500 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Директор по продажам	1 600 000	2 100 000
Менеджер по продажам	1 000 000	1 500 000
Специалист по продажам	700 000	900 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	900 000	1 300 000
Менеджер по работе с партнерами/дилерами	1 100 000	1 400 000
Менеджер по развитию бизнеса	1 400 000	1 800 000



# ЛОГИСТИКА И ТРАНСПОРТ

**ANTAL KAZAKHSTAN: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | КАЗАХСТАН**



# ЛОГИСТИКА И ТРАНСПОРТ



## Мадина Абишева

Managing Consultant  
Back Office Practice  
Antal Kazakhstan



Madina.Abisheva@antalkazakhstan.com

### Высшее руководство

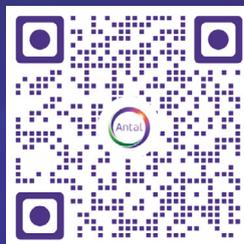
	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	2 150 000	3 700 000
Руководитель представительства	1 870 000	2 700 000

### Продажи/Развитие бизнеса/Операции

Коммерческий директор	1 493 000	2 200 000
Директор по продажам	1 370 000	1 980 000
Менеджер по продажам	938 000	1 370 000
Специалист по продажам	560 000	810 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	725 000	950 000
Менеджер по развитию бизнеса	1 000 000	1 600 000
Менеджер проектов	1 060 000	1 370 000
Специалист по работе с таможенными службами	435 000	580 000
Директор по операциям	1 480 000	1 850 000
Руководитель отдела перевозок	1 000 000	1 490 000
Специалист по перевозкам (Операционист)	690 000	1 000 000
Директор склада	1 150 000	2 100 000
Менеджер склада	690 000	920 000
Специалист склада	370 000	650 000
Специалист по работе с клиентами	720 000	930 000



Команда Back Office Practice





# ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ (FMCG)

ANTAL KAZAKHSTAN: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | КАЗАХСТАН



# ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ (FMCG)



## Татьяна Гуляева

Managing Consultant  
FMCG & Retail  
Antal Kazakhstan & Uzbekistan



Tatiana.Gulyeva@antalkazakhstan.com

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	2 800 000	6 000 000
Маркетинг, PR и Digital		
Директор по маркетингу	2 800 000	3 900 000
Менеджер по маркетингу	2 500 000	3 200 000
Менеджер категории	2 300 000	2 700 000
Старший Бренд менеджер	1 900 000	2 300 000
Бренд менеджер	1 600 000	1 800 000
Младший Бренд менеджер	750 000	1 050 000
Директор по связям с общественностью	1 900 000	3 800 000
Менеджер по связям с общественностью	1 050 000	1 600 000
Специалист по связям с общественностью	720 000	920 000
Менеджер отдела исследования рынка	1 100 000	1 500 000
Специалист отдела исследования рынка	550 000	800 000
Директор отдела торгового маркетинга/Директор отдела мерчандайзинга	1 800 000	2 400 000
Менеджер отдела торгового маркетинга/Менеджер отдела мерчандайзинга	1 000 000	1 800 000
Специалист отдела торгового маркетинга/Специалист отдела мерчандайзинга	600 000	900 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Директор по продажам	2 100 000	3 200 000
Менеджер по продажам	900 000	1 900 000
Специалист по продажам	620 000	750 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	750 000	2 200 000
Региональный директор/Директор по дистрибуции	1 500 000	1 900 000
Региональный менеджер/Территориальный менеджер/Дивизиональный менеджер	1 000 000	1 500 000
Директор по развитию бизнеса	1 900 000	2 800 000
Менеджер по развитию бизнеса	1 600 000	2 400 000



# ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ (FMCG)

<b>Производство и инжиниринг</b>	<b>Средний минимум</b>	<b>Средний максимум</b>
Главный энергетик	1 000 000	2 000 000
Руководитель службы качества	1 000 000	2 000 000
Менеджер службы качества	650 000	1 200 000
Технический директор	1 500 000	2 500 000
Руководитель производства	1 500 000	2 300 000
Руководитель технической службы	1 500 000	2 300 000
Руководитель лаборатории	850 000	1 200 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	1 100 000	2 300 000
Руководитель проектов капитальных затрат	1 500 000	2 500 000
Инженер проекта капитальных затрат	800 000	1 500 000
Руководитель производственной смены	850 000	1 300 000
Руководитель цеха	850 000	1 100 000
<b>Технологии/R&amp;D/Поддержка продукта</b>		
Менеджер отдела разработки новых продуктов	1 000 000	1 500 000
Директор отдела научных исследований и качества	1 100 000	1 700 000



# ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ



# ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ



## Гульфайруз Кабдрахманова

Executive consultant  
Antal Kazakhstan



Gulfairuz.Kabdrakhmanova@antalkazakhstan.com

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Директор завода	2 500 000	4 000 000

### Металлургия и горное дело

Производство/Инжиниринг/Технологии	Средний минимум	Средний максимум
Начальник/Руководитель по буровзрывным работам (БВР)	1 000 000	2 300 000
Геолог/Главный геолог	1 000 000	2 300 000
Главный маркшейдер	1 000 000	2 300 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	1 200 000	2 000 000
Менеджер/Директор службы контроля качества	1 000 000	2 000 000
Руководитель отдела проектирования и строительства	1 200 000	2 500 000
Главный технолог производства	1 000 000	2 000 000
Главный инженер	1 300 000	2 000 000
Директор рудника/Исполнительный директор	3 500 000	5 000 000
Директор ГОК	3 500 000	5 000 000
Директор по операционной деятельности	3 500 000	5 000 000
Руководитель сервисного отдела	1 200 000	2 000 000
Руководитель проекта	1 500 000	2 500 000

### Добыча нефти и газа

Производство/Инжиниринг/Технологии	Средний минимум	Средний максимум
Главный инженер энергетик	1 000 000	1 800 000
Руководитель производства	1 800 000	2 500 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	1 200 000	2 000 000
Директор службы контроля качества	1 200 000	2 000 000
Менеджер службы контроля качества	900 000	1 200 000
Инженер-технолог/Руководитель технологического отдела	900 000	1 500 000
Главный инженер	1 200 000	2 000 000
Инженер по автоматизации	900 000	2 000 000
Инженер по эксплуатации	800 000	1 200 000
Сервисный инженер/Руководитель сервисного отдела	800 000	1 500 000
Менеджер по бурению	700 000	1 500 000
Главный инженер-геофизик	700 000	1 500 000
Геолог	700 000	1 500 000



# ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
--------------------	-----------------	------------------

## Переработка нефти и газа

### Производство/Инжиниринг/Технологии

Руководитель производства	1 700 000	3 000 000
Главный технолог	1 700 000	2 700 000
Главный инженер	1 700 000	2 500 000
Главный механик	1 500 000	2 100 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	1 000 000	2 100 000
Директор службы контроля качества	1 000 000	2 100 000
Менеджер службы контроля качества	850 000	1 500 000
Руководитель технологического отдела	1 000 000	1 500 000
Инженер-технолог	850 000	1 000 000
Руководитель проекта	1 100 000	2 000 000
Инженер по эксплуатации	650 000	900 000
Сервисный инженер/Руководитель сервисного отдела	1 000 000	2 000 000

## Электроэнергетика

### Производство/Инжиниринг/Технологии

Директор по операционной деятельности	2 500 000	4 200 000
Директор по капитальному строительству	2 500 000	4 200 000
Директор филиала	2 700 000	4 500 000
Главный инженер	1 300 000	4 000 000
Руководитель проекта	1 500 000	4 200 000
Менеджер по энергосбыту	800 000	1 800 000



# РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



# РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



## Татьяна Гуляева

Managing Consultant  
FMCG & Retail  
Antal Kazakhstan & Uzbekistan



Tatiana.Gulyeva@antalkazakhstan.com

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	2 500 000	5 000 000
Руководитель представительства	2 000 000	3 800 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Директор по продажам	1 800 000	3 200 000
Директор по развитию бизнеса	1 400 000	2 000 000
Менеджер по развитию бизнеса	1 000 000	1 800 000
Управляющий универмагом/торговым центром	1 200 000	1 400 000
Директор магазина/бутика	900 000	1 500 000
Директор по розничным продажам	1 400 000	2 500 000
Маркетинг, PR и Digital		
Директор по маркетингу	2 000 000	3 800 000
Менеджер по маркетингу	1 500 000	2 500 000
Менеджер отдела маркетинговых коммуникаций	1 000 000	1 800 000
Специалист отдела маркетинговых коммуникаций	600 000	850 000
Менеджер отдела исследования рынка	950 000	1 250 000
Специалист отдела исследования рынка	540 000	930 000
Директор отдела торгового маркетинга/Директор отдела мерчандайзинга	1 740 000	2 230 000
Менеджер отдела торгового маркетинга/Менеджер отдела мерчандайзинга	900 000	1 600 000
Специалист отдела торгового маркетинга/Специалист отдела мерчандайзинга	630 000	870 000
Безопасность		
Директор по вопросам безопасности	1 300 000	2 200 000
Менеджер по безопасности	850 000	1 200 000
Менеджер по технической безопасности	850 000	1 200 000
Менеджер по безопасности охраны труда	850 000	1 200 000



# СТРОИТЕЛЬСТВО

**ANTAL KAZAKHSTAN: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | КАЗАХСТАН**



# СТРОИТЕЛЬСТВО



**Анастасия Перфильева**

Executive consultant  
Antal Kazakhstan



[Anastasia.Perfilieva@antalkazakhstan.com](mailto:Anastasia.Perfilieva@antalkazakhstan.com)

## ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОММЕРЧЕСКОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	2 000 000	4 000 000
Продажи и развитие бизнеса		
Коммерческий директор	1 500 000	2 000 000
Производство и инжиниринг		
Технический директор	1 500 000	2 500 000
Директор по строительству	2 500 000	4 500 000
Главный архитектор	2 500 000	4 000 000
Архитектор	900 000	1 500 000
Директор по недвижимости	1 000 000	2 000 000
Менеджер по недвижимости	500 000	1 200 000
Руководитель проекта	1 500 000	2 500 000
Главный инженер проекта	2 000 000	3 000 000
Координатор инженерной службы	800 000	1 000 000
Руководитель службы эксплуатации	1 000 000	1 600 000
Руководитель отдела проектирования	1 000 000	1 500 000



# СТРОИТЕЛЬСТВО



**Анастасия Перфильева**

Executive consultant  
Antal Kazakhstan



Anastasia.Perfilieva@antalkazakhstan.com

## ПРОИЗВОДСТВО СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ И КОНСТРУКЦИЙ

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Директор завода	2 000 000	4 500 000
Производство и инжиниринг		
Главный энергетик	1 000 000	1 500 000
Руководитель службы качества	1 000 000	1 500 000
Менеджер службы качества	650 000	1 000 000
Технический директор	1 200 000	1 800 000
Главный архитектор	1 200 000	2 500 000
Руководитель производства	1 700 000	3 000 000
Руководитель технической службы	1 000 000	1 500 000
Руководитель лаборатории	800 000	1 100 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	500 000	1 450 000
Руководитель проектов капитальных затрат	600 000	1 200 000
Инженер проекта капитальных затрат	500 000	800 000
Руководитель производственной смены	500 000	800 000
Руководитель цеха	650 000	950 000
Руководитель сервисного отдела	900 000	1 500 000
Сервисный инженер	800 000	1 200 000
Менеджер проекта пуско-наладки	650 000	1 000 000



# ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

ANTAL KAZAKHSTAN: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | КАЗАХСТАН



# ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



**Гульфайруз Кабдрахманова**

Executive consultant

Antal Kazakhstan



[Gulfairuz.Kabdrakhmanova@antalkazakhstan.com](mailto:Gulfairuz.Kabdrakhmanova@antalkazakhstan.com)

## Высшее руководство

	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	2 500 000	4 000 000
Руководитель представительства	2 500 000	4 000 000
Директор завода	2 500 000	4 000 000

## Продажи/Развитие бизнеса

Директор по продажам	1 100 000	1 500 000
Менеджер по продажам	600 000	1 200 000
Специалист по продажам	500 000	800 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	700 000	1 100 000
Менеджер по работе с партнерами/дилерами	600 000	900 000
Региональный директор/Директор по дистрибуции	800 000	1 300 000
Региональный менеджер/Территориальный менеджер	700 000	1 200 000
Директор по развитию бизнеса	1 200 000	1 500 000
Менеджер по развитию бизнеса	800 000	1 200 000
Менеджер проектов	700 000	1 100 000

## Производство и инжиниринг

Главный энергетик	800 000	1 500 000
Руководитель службы качества	1 000 000	1 500 000
Менеджер службы качества	650 000	1 000 000
Технический директор	1 000 000	1 800 000
Руководитель производства	1 000 000	1 800 000
Руководитель технической службы	1 000 000	1 800 000
Руководитель лаборатории	500 000	900 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	600 000	1 500 000
Руководитель проектов капитальных затрат	1 000 000	1 500 000
Инженер проекта капитальных затрат	500 000	800 000
Руководитель производственной смены	500 000	800 000
Руководитель цеха	500 000	800 000

## Технологии/R&D/Поддержка продукта

Директор отдела научных исследований и качества	1 000 000	1 500 000
Менеджер отдела разработки новых продуктов	800 000	1 000 000
Технический специалист	500 000	800 000
Инженер/Технолог по применению	600 000	800 000
Инженер/Разработчик	600 000	1 000 000



# ОБЗОР СИТУАЦИИ НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ РЫНКЕ ТРУДА В АЗЕРБАЙДЖАНЕ



**Жанель Бабаева**

Ведущий консультант

Pharmaceutical

**Antal Kazakhstan**



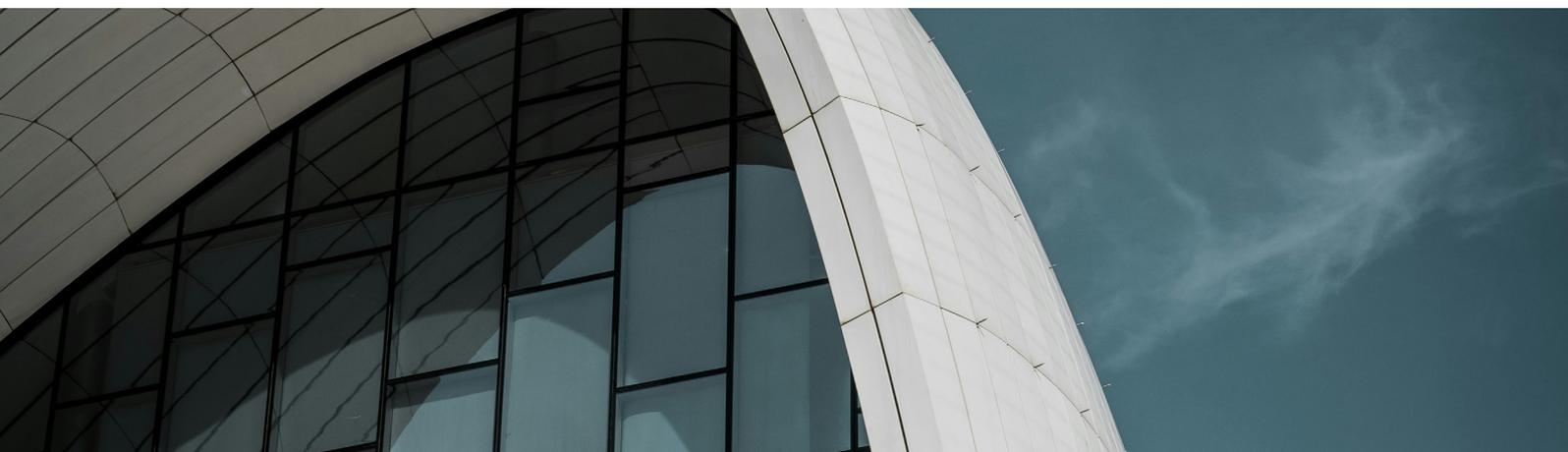
Фармацевтический сектор Азербайджана в последние годы демонстрирует значительный рост, что связано с увеличением потребности в медицинских услугах и лекарственных препаратах. В условиях активного развития экономики и улучшения инфраструктуры здравоохранения, фармацевтические компании страны сталкиваются с новыми вызовами и возможностями, что непосредственно влияет на рынок труда.

Одним из ключевых трендов является увеличение спроса на квалифицированные кадры, особенно в областях исследований и разработок, контроля качества и маркетинга. В связи с глобализацией и внедрением новых технологий, компании стремятся привлекать специалистов с современными знаниями и навыками, чтобы оставаться конкурентоспособными. Одни из самых востребованных позиций – это позиции среднего звена фронт офиса: менеджеры по продукту, менеджеры по продажам и другие. Если поиск специалистов в админ направления бывает раз в три месяца, то для бизнес-направлений поиск осуществляется ежемесячно.

Основные источники в данном регионе – это связи и знакомства, но также популярен и прямой поиск через вакансии на открытых источниках.

Крупные международные компании предпочитают передавать поиск агентствам, которые уже имеют опыт успешного закрытия вакансий.

В отношении заработных плат, стоит отметить, что в среднем они находятся на уровне зарплат в Казахстане, но могут отличаться в зависимости от объема бизнеса.





# ОБЗОР СИТУАЦИИ НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ РЫНКЕ ТРУДА В АЗЕРБАЙДЖАНЕ

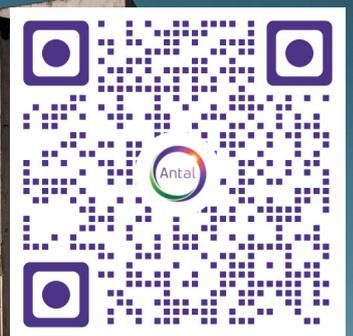
Ожидания кандидатов, как и в других регионах, превышают бюджеты вакансий. Тем не менее, соискатели и компании находят выход из данной ситуации и приходят к золотой середине.

Немаловажное значение в процессе переговоров между компанией и кандидатом оказывают рекрутинговые агентства. Рекрутер активно рассказывает про плюсы компании, интересные проекты и прочие преимущества работодателя, а также правильно мотивирует кандидата и подписать долгожданный Job offer.

Несмотря на то, что кандидаты активно рекомендуют друг друга, именно агентство поможет помочь найти кандидата, который на 100% соответствует запросу компании.

Рынок труда в фармацевтическом секторе Азербайджана находится на этапе трансформации, что открывает новые горизонты для профессионалов и создает вызовы для компаний в поиске и удержании талантов. [Рекрутинговая команда Antal будет рада помочь вам в усилении](#) вашей компании как в Азербайджане, так и в других странах Закавказья и Центральной Азии.

Рекрутмент и другие  
HR-услуги вместе  
с [Antal](#)





# ФАРМАЦЕВТИКА

ANTAL KAZAKHSTAN: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | КАЗАХСТАН



# ФАРМАЦЕВТИКА



**Марина Линник**

Executive consultant  
Antal Kazakhstan



Marina.Linnik@antalkazakhstan.com

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Глава представительства	3 500 500	6 200 000
Руководитель департамента	2 500 000	2 800 000
Коммерческий отдел		
Коммерческий менеджер	2 400 000	2 800 000
Руководитель отдела по работе с дистрибьюторами	2 200 000	2 700 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами (дистрибьюторами)	1 100 000	1 700 000
Отдел по работе с государственными органами		
Менеджер по выводу препаратов на рынок / Market Access manager	2 200 000	2 700 000
Менеджер по работе с государственными органами / GR Manager	2 000 000	2 700 000
Отдел по работе с аптечными сетями		
Менеджер по работе с ключевыми клиентами (аптечными сетями)	1 100 000	1 700 000
Отдел полевых сил		
Директор по продажам	2 300 000	2 800 000
Национальный менеджер по продажам/FFM	2 300 000	2 500 000
Региональный менеджер/Менеджер первой линии	1 000 000	1 500 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	1 000 000	1 400 000
Старший медицинский представитель/Специалист по работе с ключевыми клиентами	500 000	650 000
Медицинский представитель	420 000	570 000
Производство и инжиниринг		
Менеджер службы качества	1 100 000	1 800 000



# ФАРМАЦЕВТИКА



## Сания Тарасенко

Leading Consultant  
Antal Kazakhstan



[Sania.Nurumbaeva@antalkazakhstan.com](mailto:Sania.Nurumbaeva@antalkazakhstan.com)

### Медицинский отдел/Отдел регистрации

	Средний минимум	Средний максимум
Медицинский директор	1 500 000	2 650 000
Медицинский менеджер	1 400 000	2 000 000
Медицинский советник	900 000	1 650 000
Руководитель отдела регистрации	1 500 000	2 650 000
Менеджер по регистрации	1 000 000	1 500 000
Специалист по регистрации	700 000	1 000 000
Менеджер по фармаконадзору/лекарственной безопасности	1 000 000	1 500 000
Специалист по фармаконадзору/лекарственной безопасности	700 000	1 000 000



# ФАРМАЦЕВТИКА



**Жанель Бабаева**

Senior Consultant  
Antal Kazakhstan



Zhanel.Babayeva@antalkazakhstan.com

## Маркетинг, PR

	Средний минимум	Средний максимум
Менеджер по маркетингу	2 250 000	3 100 000
Менеджер по продукту и бренд менеджер	1 350 000	1 850 000
Старший Бренд менеджер	1 450 000	2 000 000
Младший Бренд менеджер	1 000 000	1 050 000



## ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ ПО ДИСЦИПЛИНАМ

- Юриспруденция и комплаенс
  - Управление персоналом
  - Финансы и бухгалтерия
- Закупки, управление цепями поставок



# ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ ПО ДИСЦИПЛИНАМ



**Ольга Молодчикова**

Expert  
Antal Kazakhstan



[Olga.Molodchikova@antalkazakhstan.com](mailto:Olga.Molodchikova@antalkazakhstan.com)

## Юриспруденция и комплаенс

	Средний минимум	Средний максимум
Директор Юридического Департамента	1 700 000	2 600 000
Старший юрист	1 000 000	1 550 000
Юрист	800 000	1 000 000
Комплаенс-менеджер	1 950 000	2 700 000

## Управление персоналом

	Средний минимум	Средний максимум
HR директор	2 200 000	3 500 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	1 500 000	2 500 000
HR специалист	500 000	700 000
Руководитель отдела по обучению и развитию	1 300 000	1 700 000
Специалист по обучению и развитию	600 000	800 000
Руководитель отдела по компенсациям и льготам	1 800 000	2 600 000
Специалист по компенсациям и льготам	800 000	1 200 000
Руководитель отдела по подбору персонала	1 000 000	1 600 000
Специалист по подбору персонала	600 000	800 000
Руководитель отдела по кадровому администрированию	900 000	1 400 000
Специалист по кадровому администрированию	650 000	900 000



# ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ ПО ДИСЦИПЛИНАМ

Финансы и бухгалтерия	Средний минимум	Средний максимум
Финансовый директор	3 000 000	3 700 000
Руководитель финансового отдела/Финансовый менеджер	1 500 000	1 800 000
Финансовый контролер/Бизнес-контролер	1 500 000	1 600 000
Менеджер по отчетности/Менеджер по бюджетированию	1 400 000	1 500 000
Финансовый аналитик	1 000 000	1 200 000
Менеджер по внутреннему контролю/аудиту	900 000	1 500 000
Специалист по внутреннему контролю/аудиту	550 000	1 000 000
Главный бухгалтер	1 500 000	2 500 000
Бухгалтер	700 000	900 000
Руководитель налогового отдела	1 700 000	2 600 000
Руководитель казначейства	1 500 000	1 900 000

Закупки, управление цепями поставок	Средний минимум	Средний максимум
Директор по управлению цепями поставок	2 100 000	3 200 000
Руководитель отдела по обслуживанию клиентов	1 250 000	2 700 000
Супервайзер отдела по обслуживанию клиентов	880 000	1 200 000
Специалист отдела по обслуживанию клиентов	450 000	880 000
Руководитель отдела планирования	1 500 000	2 100 000
Специалист отдела планирования	690 000	880 000
Руководитель отдела логистики	1 250 000	1 890 000
Менеджер отдела логистики	850 000	1 260 000
Специалист отдела логистики	550 000	950 000
Директор отдела закупок	1 750 000	2 800 000
Менеджер отдела закупок	900 000	1 500 000
Специалист отдела закупок	650 000	850 000
Менеджер склада	750 000	1 500 000
Специалист склада	430 000	530 000



# ПАРТНЁРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ 2024-2025



Delegation der Deutschen  
Wirtschaft für Zentralasien  
Представительство Германской  
экономики в Центральной Азии

empatia

Rödl & Partner



# ПАРТНЕРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



**EF Education First** — обучение за рубежом, крупнейшая международная частная компания в сфере образования!

Основанная в 1965 предпринимателем Бертилем Халтом, компания EF стала мировым лидером, насчитывающим более 50 тысяч сотрудников, а также более 100 офисов и школ по всему миру.

EF в Казахстане работает со студентами по трем направлениям:

- языковые курсы за рубежом для всех возрастов
- групповые каникулярные программы
- академические программы

EF владеет собственными языковыми школами за рубежом в 20 странах и предлагает программы для любого возраста и уровня владения языком. Языковые курсы EF представлены на английском и 7 других языках, начинаются каждый понедельник продолжительностью от 2 недель и больше. Академические программы и программы пред университетской подготовки EF помогут студентам развить языковые и учебные навыки необходимые для обучения за рубежом.

Студенты, которые заканчивают школы EF, имеют преимущество при поступлении в лучшие университеты мира.

**Девиз компании – «Мы открываем мир через образование!»**

## Контактная информация:

w: [www.ef.com/kz](http://www.ef.com/kz)

tel: +77015716270

а: город Алматы, улица Абиша Кекилбайулы 34, БЦ Capital Tower, 7 этаж, офис 705

## СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ЧИТАТЕЛЕЙ ИССЛЕДОВАНИЯ ANTAL KAZAKHSTAN

Скидка 300 долларов на каждую неделю обучения в школах EF за рубежом. Данное предложение будет ограничено по времени – до 30.11.2024. Промокод: ANTAL2024  
Подробнее: [dmitry.fedorov@ef.com](mailto:dmitry.fedorov@ef.com)



# ПАРТНЕРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



Delegation der Deutschen  
Wirtschaft für Zentralasien  
Представительство Германской  
экономики в Центральной Азии

[Представительство германской экономики в Центральной Азии](#) (Казахстан, Узбекистан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан) является зарубежным представительством Объединения торгово-промышленных палат Германии (ДИНК) в Центральной Азии, а также частью глобальной сети внешнеторговых палат (АНК).

## Контактная информация:

w: <https://zentralasien.ahk.de/ru/laender/kazakhstan>

e: [info@ahk-za.kz](mailto:info@ahk-za.kz)

t: +7 727 35610 61

a: Esentai City Business Center, Nurlan Kapparov Street, 402, N.P. 6, 2nd floor 050044, Almaty, Kazakhstan



Платформа корпоративного благополучия [EMPATIA](#) реализует программы поддержки сотрудников, обеспечивающие профессиональную помощь в решении повседневных проблем сотрудников. Цель программы – укрепление общего здоровья и благополучия сотрудников.

## Контактная информация:

w: <https://empatia.kz/>

e: [info@empatia.uz](mailto:info@empatia.uz)

a: 050012 Kazakhstan, Almaty, Ave. Seyfullin 498, office 401



# ПАРТНЕРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

## Rödl & Partner

**Rödl & Partner** является международной немецкой консалтинговой компанией, специализирующейся на оказании юридических, налоговых, аудиторских и ИТ-услуг, а также на ведении бухгалтерии (аутсорсинг бизнес-процессов).

Основанная в 1977 году, сегодня наша компания объединяет 5260 специалистов различного профиля в 107 офисах в 50 странах мира. Сочетание многолетнего опыта, единых стандартов качества обслуживания, высокого профессионализма и комплексного подхода в консультировании глазами предпринимателя – отличительная черта компании Rödl & Partner.

Rödl & Partner окажет Вам консультационную поддержку в Центральной Азии в казахстанском офисе в Алматы и в узбекистанском офисе в Ташкенте. Вместе с командой, состоящей из казахстанских, узбекистанских и немецких адвокатов, налоговых консультантов, бухгалтеров и аудиторов, мы консультируем наших клиентов в Центральной Азии с 2009 года по всем вопросам, в частности касательно выхода на рынок и инвестиционных проектов, на немецком, английском, русском, казахском и узбекском языках. Мы предлагаем индивидуальные и междисциплинарные решения из одних рук для достижения целей наших клиентов.

### **Контактная информация:**

w: <https://www.roedl.com/about-us/locations/kazakhstan/>

t: +7 727 3560 655

a: Business Centre “Kulan”, Dostyk prospekt 188, 8th Floor, 050051, Almaty



# ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ

## Ограничение использования:

Использование в коммерческих целях, распространение, полная или частичная публикация исследования без письменного согласия Antal Kazakhstan запрещены. При цитировании данных ссылка на Antal Kazakhstan обязательна.

[info@antalkazakhstan.com](mailto:info@antalkazakhstan.com) | +7 (727) 339 92 95 | [antalkazakhstan.kz](http://antalkazakhstan.kz)

## Присоединяйтесь к соцсетям Antal Kazakhstan



Настоящий материал подготовлен исключительно для создания общего представления об обсуждаемом в нем предмете и не является профессиональной консультацией. Не рекомендуется действовать на основании информации, представленной в настоящем материале, без предварительного обращения к профессиональным консультантам. Не предоставляется никаких гарантий, прямо выраженных или подразумеваемых, относительно точности и полноты информации, представленной в настоящем материале. Если иное не предусмотрено законодательством РК, компания Antal Kazakhstan, ее сотрудники и уполномоченные представители не несут никакой ответственности за любые последствия, возникшие в связи с чьими-либо действиями (бездействием), основанными на информации, содержащейся в настоящем материале, или за принятие решений на основании информации, представленной в настоящем материале.

© 2024 Antal Kazakhstan. Все права защищены. Под «Antal Kazakhstan» понимается компания ТОО «Антал Бизнес Решения».

Фотографии и векторные изображения [unsplash.com](https://unsplash.com), [freepic.com](https://freepic.com), [pexels.com](https://pexels.com), [freepic.com](https://freepic.com), [flaticon.com](https://flaticon.com)

**КАЗАХСТАН**