



# ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ

РОССИЯ | 2024-2025

ANTAL TALENT



# ОГЛАВЛЕНИЕ

О компании Antal Talent .....	
Вступление .....	
Исследование рынка труда в России .....	
<b>Демография</b> .....	
<b>Смена и поиск работы</b> .....	
• Способы поиска	
• Сроки поиска	
• Безработные	
• Планы по смене работы	
• Способы коммуникации с работодателем	
• Изменение заработной платы при переходе и ожидания	
• Причины выбора текущей компании	
• Причины ухода из компании	
• Контроффер	
<b>Вознаграждение</b> .....	
• Заработные платы	
• Бонусы	
<b>Льготы</b> .....	
<b>Удовлетворенность</b> .....	
• Удовлетворенность	
• Рабочая нагрузка	
• Дискриминация	
<b>Обучение и гибкие навыки (soft skill)</b> .....	
<b>Удаленная работа</b> .....	
<b>Релокация</b> .....	
<b>Тренды и взгляд в будущее</b> .....	
<b>ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ ПО ИНДУСТРИЯМ</b> .....	
<b>ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ ПО ДИСЦИПЛИНАМ</b> .....	
Заработные платы по Санкт-Петербургу .....	
Методология .....	
Партнеры исследования .....	

## Ограничение использования:

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





# О КОМПАНИИ ANTAL TALENT



Компания **Antal Talent** вышла на российский рынок в 1994 году, открыв офис в Москве.

В 2015 году был представлен новый бренд Antal Business Solutions, в рамках которого оказываются услуги по аутсорсингу, ИТ-аутсорсингу и массовому подбору персонала.

Профессионализм и ответственность наших консультантов во взаимоотношениях с клиентами обеспечивают высокий уровень сервиса на всех этапах взаимодействия.

Клиенты компании работают практически во всех отраслях экономики, включая **потребительские товары, розничную торговлю, фармацевтику, медицинское оборудование, ИТ, финансовые услуги и банки, машиностроение, природные ресурсы, консалтинговые и юридические услуги, логистику и транспорт, сельское хозяйство** и 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
- ИТ-аутсорсинг
- HR-консультирование
- Тренинги для персонала
- Тестирование кандидатов
- Аутплейсмент
- Карьерное консультирование (B2B и B2C)



[antaltalent.ru](https://antaltalent.ru)

**НЕ НАШЛИ ИНТЕРЕСУЮЩУЮ ВАС HR-УСЛУГУ? ПОЗВОНИТЕ НАМ, МЫ ПОПРОБУЕМ ПОДОБРАТЬ ДЛЯ ВАС РЕШЕНИЕ! +7 499 444 10 34 | INFO@ANTALTALENT.COM**



# ВСТУПЛЕНИЕ



**Константин Брюзов**  
Генеральный директор  
**Antal Talent**



**Владимир Телятников**  
Генеральный директор  
**Antal Staffing Solutions**

Дорогие друзья, мы рады, что вы держите перед глазами 15-е **«Исследование рынка труда и обзор заработных плат»**. Сложно представить, насколько сильно за эти годы изменился российский рынок труда! Бурные 2010-е годы, непростой 2020 и другие вызовы, с которыми мы все столкнулись пронесли словно один миг. Специально в честь юбилейного обзора, мы выложили самые интересные [исследования на наш сайт](#).

Сегодня мы видим следующие тренды: острый дефицит кадров, сложности с удержанием персонала, перегретый рынок заработных плат. Что ждёт нас завтра? О [текущих трендах и в перспективе 5 лет в статье](#) Светланы Орёл, руководителя сектора по подготовке специализированных исследований рынка труда в Antal Talent.

Каждый год при подготовке обзора мы стараемся охватить максимальное количество тематик, связанных с рынком труда. Именно поэтому наша анкета состоит из 70 вопросов (!). **Спасибо всем участникам за терпение и заполненные данные!** На их основе мы готовим разнообразные корреляции, чтобы составить полную картину рынка труда.

В текущем исследовании вы по традиции найдёте обзор зарплат по более чем 500 позициям. Если каких-то данных вам не хватит для принятия стратегических решений внутри компании, мы всегда рады подготовить для вас [индивидуальное исследование](#).

Благодарим экспертов из компаний – **Merck, Маревен Фуд Сэнтрал, Mayoly, HAIER Russia, Lindaily, Иридиум Сервис, Motivity, Понимаю** и наших коллег из **Antal Talent** за подготовку статей с интересными кейсами для исследования.

В этом году компания **Antal Talent в России отмечает 30 лет присутствия на рынке**. Мы искренне благодарны за ваше доверие и поддержку на протяжении всех этих лет.

Каждый из вас стал неотъемлемой частью нашей истории, и мы гордимся, что смогли расти и развиваться вместе с вами. Надеемся, что наше сотрудничество продолжится, и впереди нас ждут новые совместные успехи! Вы всегда можете доверить [формирование вашей команды Antal Talent](#) и [аутсорсинг персонала команде Antal Staffing Solutions](#).

С уважением,  
Константин и Владимир



# ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА РОССИЯ 2024-2025



Deutsch-Russische  
Auslandshandelskammer  
Российско-Германская  
внешнеторговая палата

ПОНИМАЮ



motivity



American  
Chamber of  
Commerce in  
Russia



Education First

Aquatherm  
CONNECT



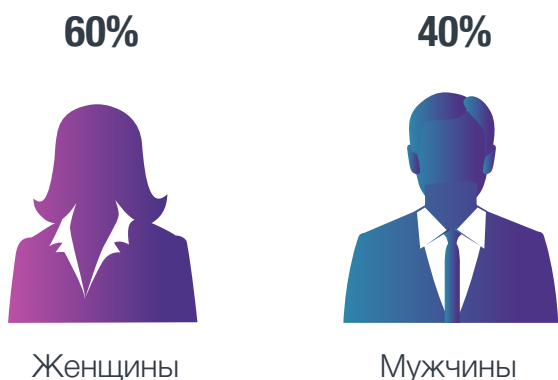
fitmost

ANTAL TALENT: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | РОССИЯ

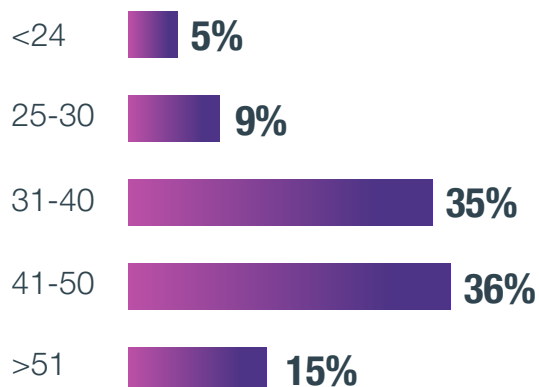


# ДЕМОГРАФИЯ

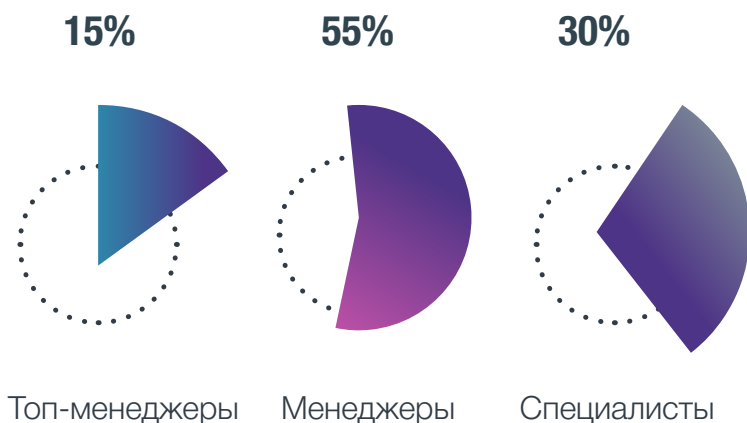
## ПОЛ



## ВОЗРАСТ



## УРОВЕНЬ ПОЗИЦИИ

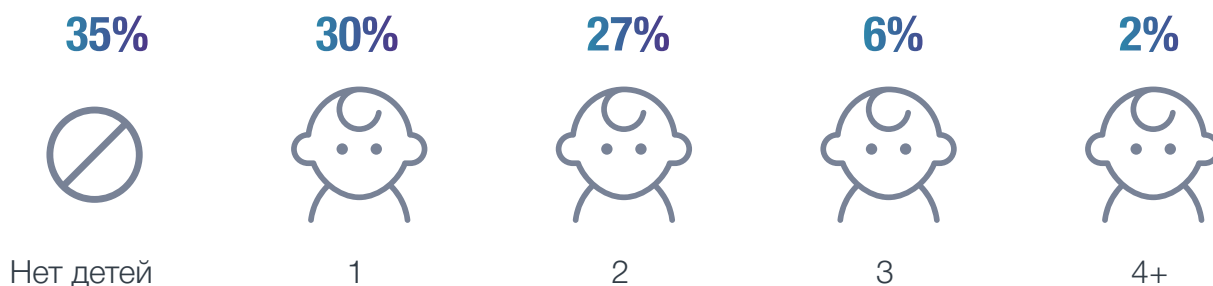


**Топ-менеджер** (Генеральный директор, руководитель компании, владелец бизнеса)

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

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

## КОЛИЧЕСТВО ДЕТЕЙ





# ДЕМОГРАФИЯ

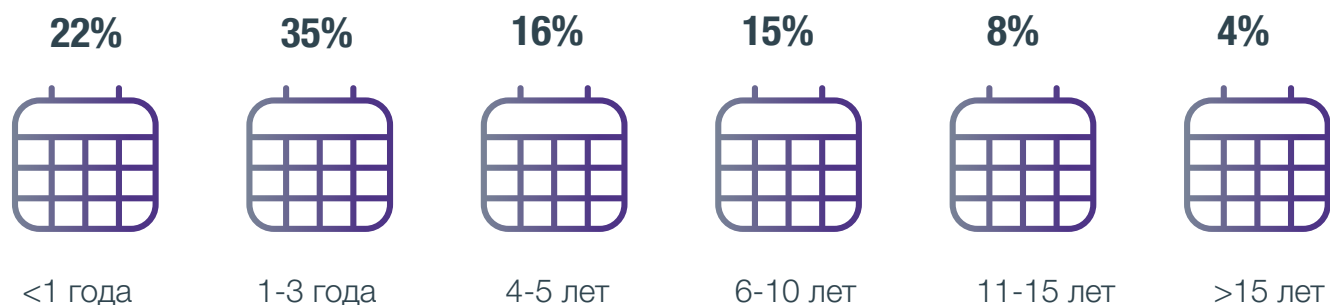
## ТИП ЗАНЯТОСТИ\*

\* Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа



72% респондентов работают в Москве, Московской области, 10% в Санкт-Петербурге или Ленинградской области, 15% в других городах РФ, 3% работают за пределами РФ.

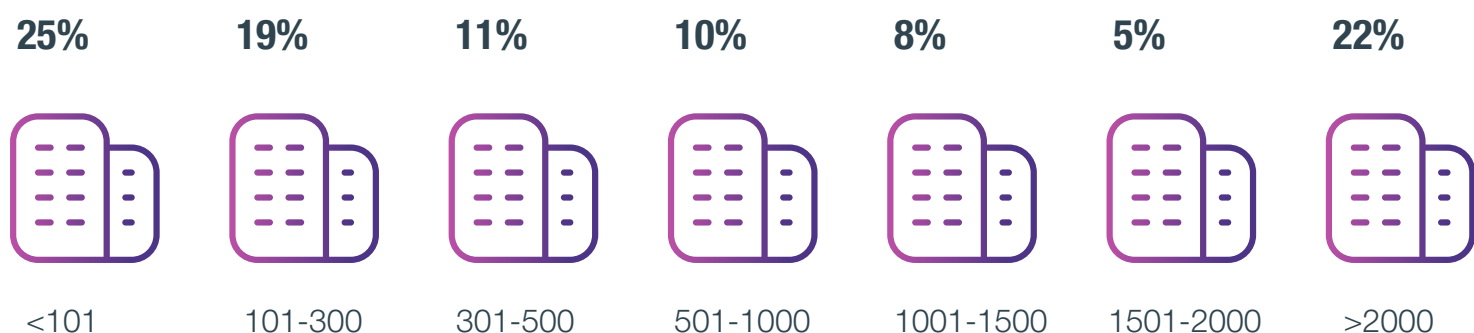
## КАК ДОЛГО ВЫ РАБОТАЕТЕ В ТЕКУЩЕЙ КОМПАНИИ?



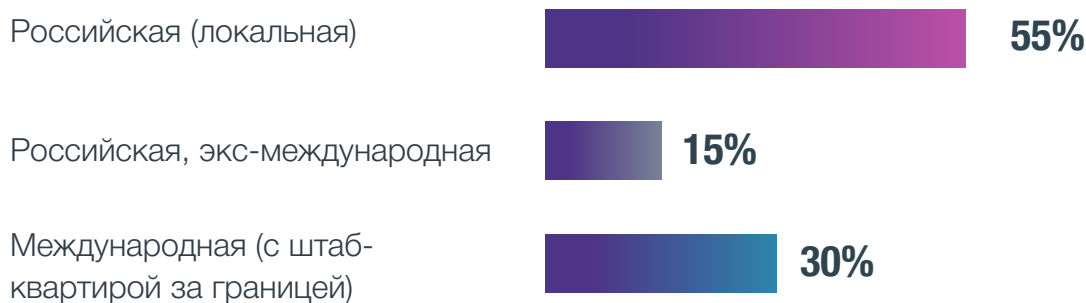


# ДЕМОГРАФИЯ

## РАЗМЕР КОМПАНИИ В РОССИИ



## ТИП КОМПАНИИ



## СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ\*

\*5% указали специализацию "другое"







# ДЕМОГРАФИЯ

## ИНДУСТРИЯ КОМПАНИИ



16%

Фармацевтика и медицинское оборудование

Фармацевтический рынок (производство и продажа медикаментов)  
75%

Рынок медицинского оборудования и лабораторной диагностики (производство и продажа оборудования и расходных материалов)  
13%

Фармацевтические дистрибьюторы и дистрибьюторы оборудования\расходных материалов  
5%

Медицинские услуги населению (частные и государственные)  
5%

Клинические исследования (коммерческие услуги)  
1%

Услуги и сервисы для фармацевтического бизнеса (аналитика, маркетинговые исследования)  
1%



13%

ИТ, телеком, интернет



7%

Логистика и транспорт



7%

Розничная и оптовая торговля



12%

Потребительские товары / FMCG

Продукты питания  
40%

Электроника (в т.ч. мелкая и крупная бытовая техника)  
10%

Другие товары повседневного спроса  
8%

Косметика  
15%

Алкоголь  
5%

Напитки  
5%

Товары для дома  
6%

Табак  
4%

Бытовая химия  
6%

Детские товары  
1%



6%

Банки и финансовые услуги



6%

Профессиональные услуги



5%

Строительство



# ДЕМОГРАФИЯ

## ИНДУСТРИЯ КОМПАНИИ\*



4%

Машиностроение  
и автомобильный  
сектор



4%

Природные ресурсы.  
Добывающая отрасль.  
Металлургия.



4%

Промышленное  
оборудование и  
комплектующие



3%

Химическая  
промышленность



2%

Медиа и индустрия  
развлечений



2%

Сельское  
хозяйство



1%

Государственный  
сектор



1%

Ингредиенты и оборудо-  
вание для пищевой  
промышленности



1%

Туризм и HoReCa



1%

Упаковка и бумага

\*5% указали индустрию "другое"



# СМЕНА И ПОИСК РАБОТЫ

ANTAL TALENT: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | РОССИЯ



# 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

**42%** 34% ↑ +8 п.п.



Профессиональные контакты

**18%** 19% ↓ -1 п.п.



Социальные сети

**2%** 6% ↓ -4 п.п.



Рекрутинговая компания

**9%** 10% ↓ -1 п.п.



Работодатель сам вышел на меня

**18%** 20% ↓ -2 п.п.



Прямое обращение в компанию

**2%** 3% ↓ -1 п.п.



Личные контакты (семья, друзья)

**9%** 8% ↑ +1 п.п.

## КАК ВЫ НАШЛИ ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ?\*

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ПОЗИЦИИ

	Топ-менеджер	Менеджер	Специалист
Сайты по поиску работы	22%	41%	52%
Профессиональные контакты	26%	20%	13%
Социальные сети	4%	3%	2%
Рекрутинговая компания	12%	9%	4%
Работодатель сам вышел на меня	23%	19%	19%
Личные контакты (семья, друзья)	13%	8%	10%







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



# СМЕНА РАБОТЫ

## КАК ВЫ НАШЛИ ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ?\*

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВОЗРАСТА

	до 24 лет	до 30 лет	до 40 лет	до 50 лет	старше 50 лет
 Сайты по поиску работы	45%	45%	50%	38%	25%
 Профессиональные контакты	11%	15%	15%	23%	30%
 Социальные сети	3%	6%	3%	2%	2%
 Рекрутинговая компания	3%	6%	7%	9%	8%
 Личные контакты (семья, друзья)	18%	11%	7%	10%	13%
 Работодатель сам вышел на меня	20%	17%	18%	18%	22%

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



# ПОСТРОЕНИЕ РЕФЕРАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ В КОМПАНИИ



## Нгуен Чонг Зыонг

Управляющий директор

## Маревен Фуд Сэнтрал

В современной деловой среде огромное внимание уделяется построению устойчивого HR-бренда. Это важно не только для укрепления репутации на рынке, но еще и для повышения лояльности сотрудников и сплочения коллектива. Значимую роль в этом процессе играют внутренние амбассадоры, которые поддерживают командный дух и, в том числе, привлекают новых сотрудников. Популярностью на рынке труда пользуются реферальные программы, при помощи которых наиболее активные сотрудники предлагают знакомым откликнуться на открытые вакансии компании.

Несколько лет назад мы в Маревен внедрили программу «Приведи друга», чтобы сотрудники на базе своего нетворкинга увеличивали количество кандидатов на наши вакансии и получали за такой проактивный подход дополнительное вознаграждение. За четыре года существования программы она постоянно видоизменялась, включая размеры и сроки выплат сотрудникам, а также каналы коммуникации, которые мы регулярно совершенствуем.

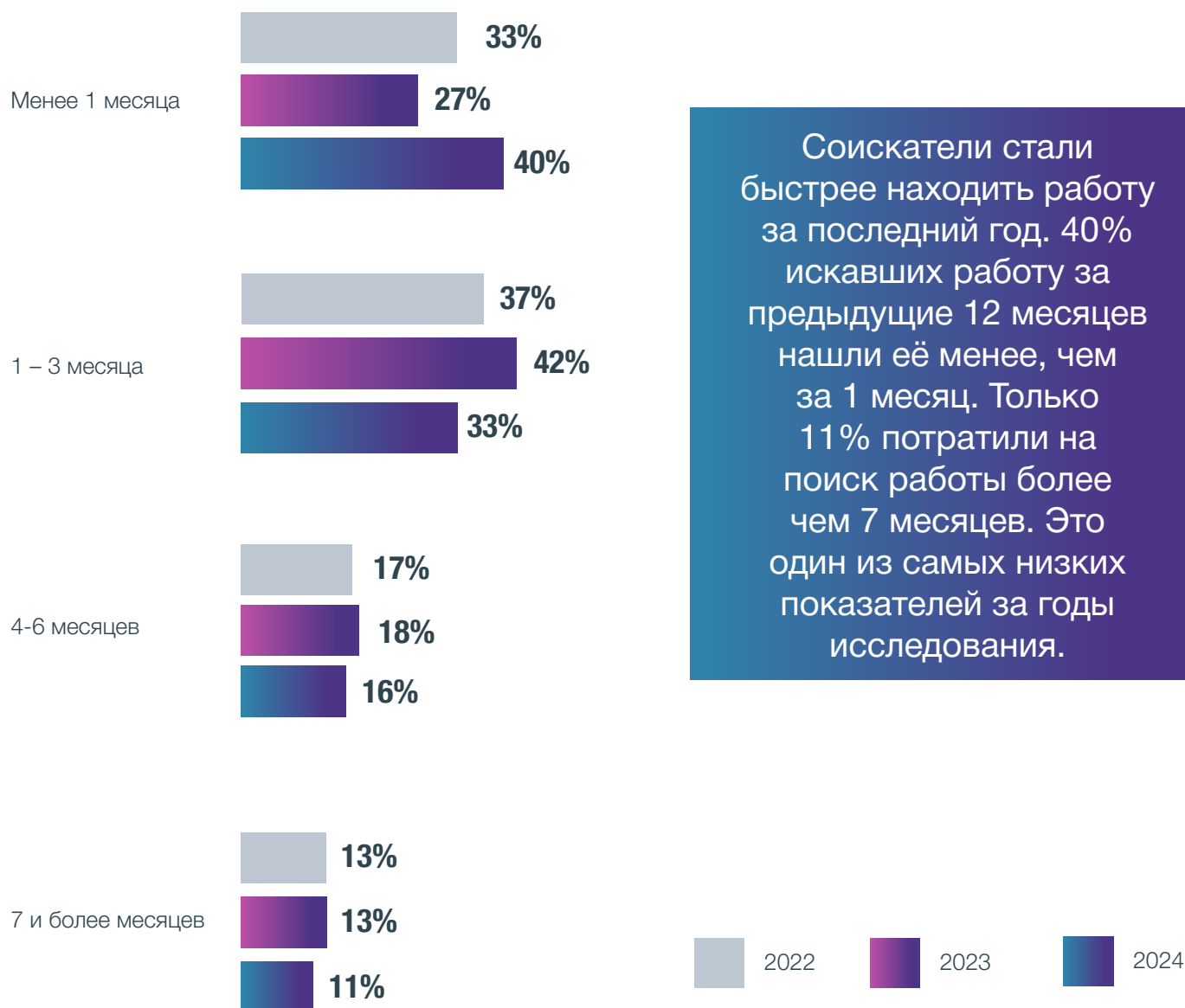
Доля найма по реферальной программе в нашей компании постоянно растет и составляет уже 20%. Этот источник сейчас находится на втором месте после рабочих сайтов по количеству трудоустроенных коллег (более 250 человек за время реализации программы) среди рабочего и производственного персонала. При этом стоимость привлечения оказывается существенно ниже, чем в случае с другими каналами, а попадание в профиль компании – максимальное! По нашим данным, персонал фабрики, который отличается высокой текучестью, работает в компании на 18% дольше, если сотрудники были трудоустроены при помощи реферальной программы. Мы, безусловно, поощряем внутренних амбассадоров премиями, размер которых зависит от категории привлеченных сотрудников по рекомендациям.

«В этом году мы планируем увеличивать знание о программе «Приведи друга», используя внутренние коммуникации, статьи на корпоративном портале, посты в соцсетях и не только. Мы убеждены, что это полезный для бизнеса инструмент, особенно заметно демонстрирующий свою эффективность в привлечении так называемых «синих воротничков», острый дефицит которых наблюдается на рынке труда» – поделился Нгуен Чонг Зыонг, управляющий директор «Маревен Фуд Сэнтрал».



# СМЕНА РАБОТЫ

## 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

## 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).

## СКОЛЬКО РАЗ ВЫ МЕНЯЛИ РАБОТУ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 4 ГОДА?



40% респондентов за последние 4 года один раз сменили место работы, еще 22% два раза за этот период начинали карьеру в новой компании. Реже всего меняли работу специалисты направления “производство” (49%), а чаще “финансы” - 3 раза и более.

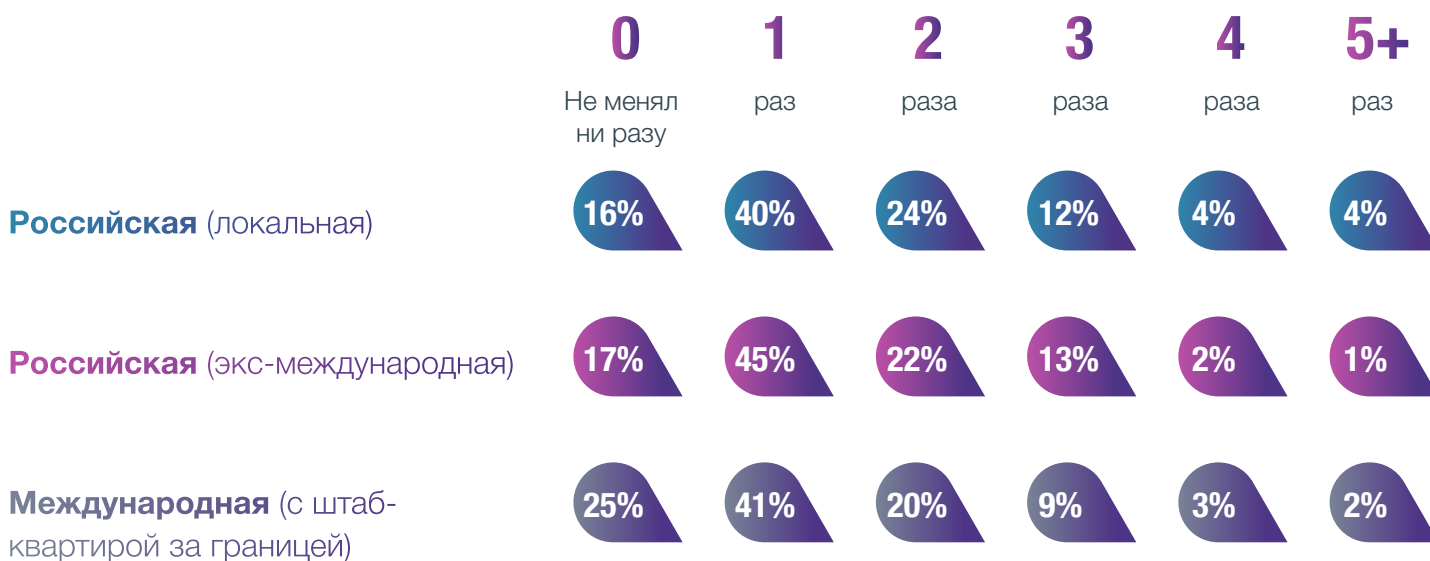




# СМЕНА РАБОТЫ

## СКОЛЬКО РАЗ ВЫ МЕНЯЛИ РАБОТУ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 4 ГОДА?

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОМПАНИИ



Четверть сотрудников международных компаний не меняли работу за последние 4 года. Каждый пятый сотрудник российской (локальной) компании менял работу 3 раза и более.

## БЫЛИ ЛИ СЛУЧАИ НЕПРОХОЖДЕНИЯ ВАМИ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА ЗА ПОСЛЕДНИЕ 4 ГОДА?

95%

Нет

5%

Да



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



# БЕЗРАБОТНЫЕ

## ПОПАДАЛИ ЛИ ВЫ ПОД СОКРАЩЕНИЕ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?



Количество тех, кто попал под сокращение в 2024 на 8 пп (процентные пункты) ниже, чем в 2023. Это связано с тем, что основные волны сокращений и уходов компаний пришлись на 2022-2023 гг.



## СКОЛЬКО ЕЖЕМЕСЯЧНЫХ ОКЛАДОВ ВАМ ВЫПЛАТИЛИ ПРИ СОКРАЩЕНИИ?



8% выплатили 12 и более окладов



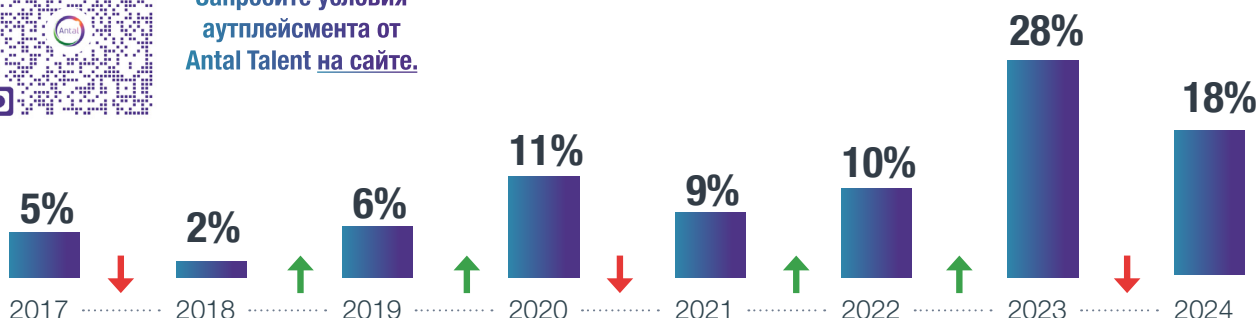
## ПРИ СОКРАЩЕНИИ ПРЕДЛОЖИЛ ЛИ ВАМ РАБОТОДАТЕЛЬ УСЛУГУ АУТПЛЕЙСМЕНТ?\*

Аутплейсмент - поддержка в поиске новой работы за счет компании/карьерные консультации.

\* на графике указан процент респондентов, которым работодатель предлагал услугу аутплейсмента при сокращении



Запросите условия аутплейсмента от Antal Talent [на сайте](#).





# СМЕНА РАБОТЫ

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



Ищу новую работу



Планирую искать новую работу



Не ищу, но готов рассмотреть интересное предложение



Не рассматриваю возможность смены работы



За последний год на 6 пп (процентные пункты) увеличилось количество сотрудников компаний, которые не готовы к смене работы. При этом снизилось количество кандидатов, которые активно ищут новую работу. Таким образом, компаниям становится сложнее переманивать к себе новых сотрудников.



# СМЕНА РАБОТЫ

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

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОМПАНИИ





# 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	21%	17%	↑ +4 п.п.	19%	22%	↓ -3 п.п.	16%	22%	↓ -6 п.п.
Планирую искать новую работу	9%	10%	↓ -3 п.п.	12%	11%	↑ +1 п.п.	12%	13%	↓ -1 п.п.
Не ищу, но готов рассмотреть интересное предложение	42%	48%	↓ -6 п.п.	46%	47%	↓ -1 п.п.	42%	45%	↓ -3 п.п.
Не рассматриваю возможность смены работы	28%	25%	↑ +3 п.п.	23%	20%	↑ +3 п.п.	30%	20%	↑ +10 п.п.

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ

### ТОП-3 СПЕЦИАЛИЗАЦИЙ В АКТИВНОМ ПОИСКЕ РАБОТЫ\*



### ТОП-3 СПЕЦИАЛИЗАЦИЙ НЕ ГОТОВЫЕ К СМЕНЕ РАБОТЫ\*\*



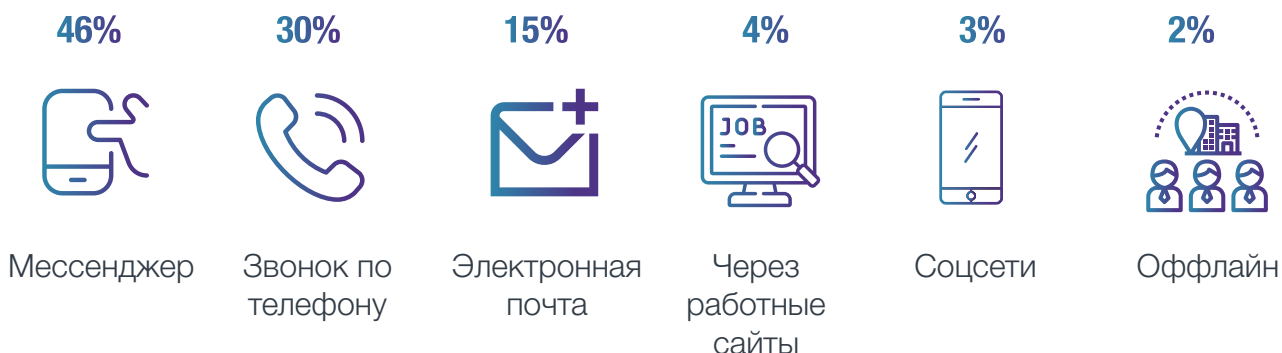
\* ответы респондентов, которые на вопрос "Планируете ли вы сменить место работы в этом году?" выбрали вариант: "Ищу новую работу"

\*\* ответы респондентов, которые на вопрос "Планируете ли вы сменить место работы в этом году?" выбрали вариант: "Не рассматриваю возможность смены работы"



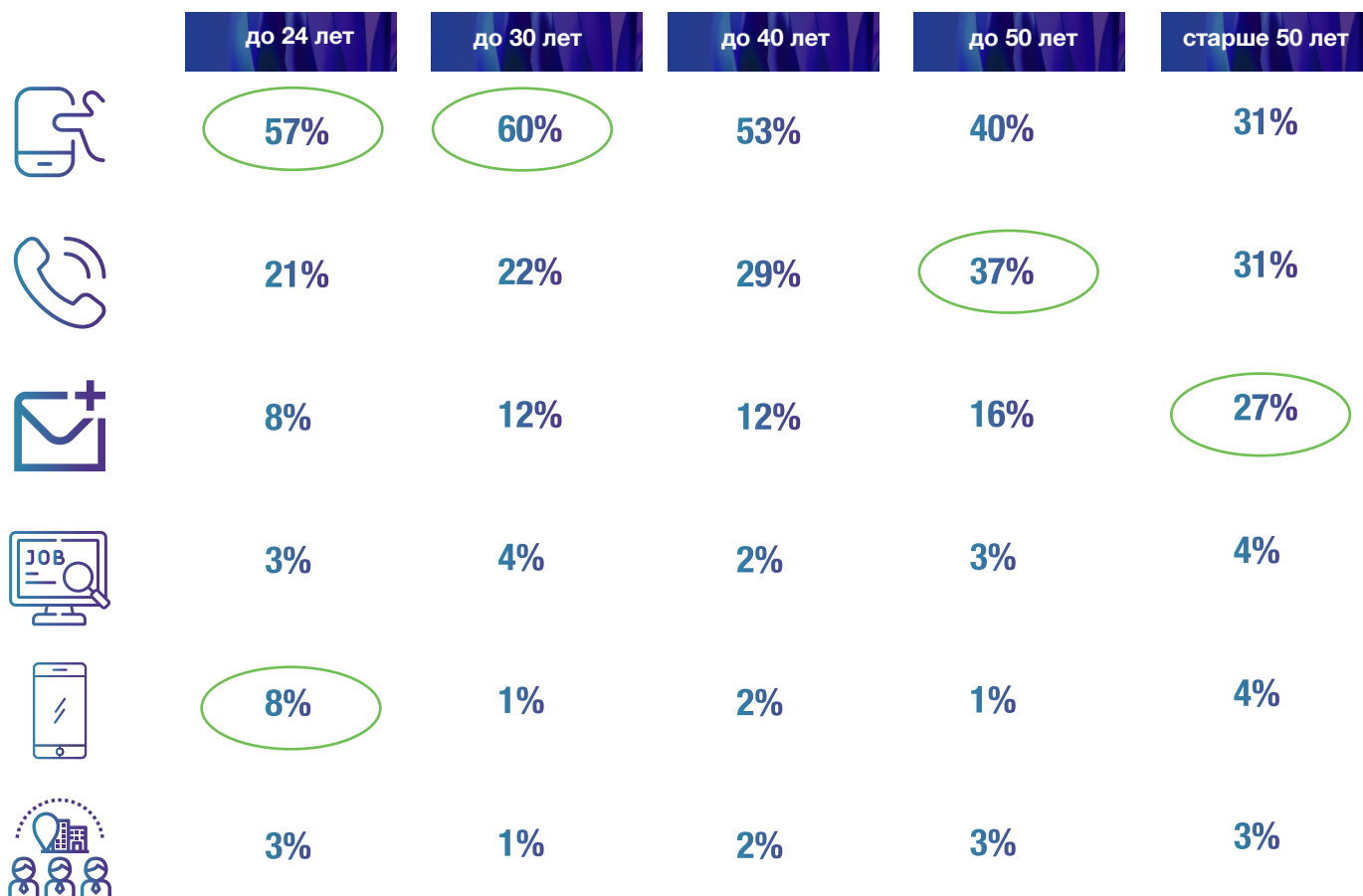
# СМЕНА РАБОТЫ

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



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

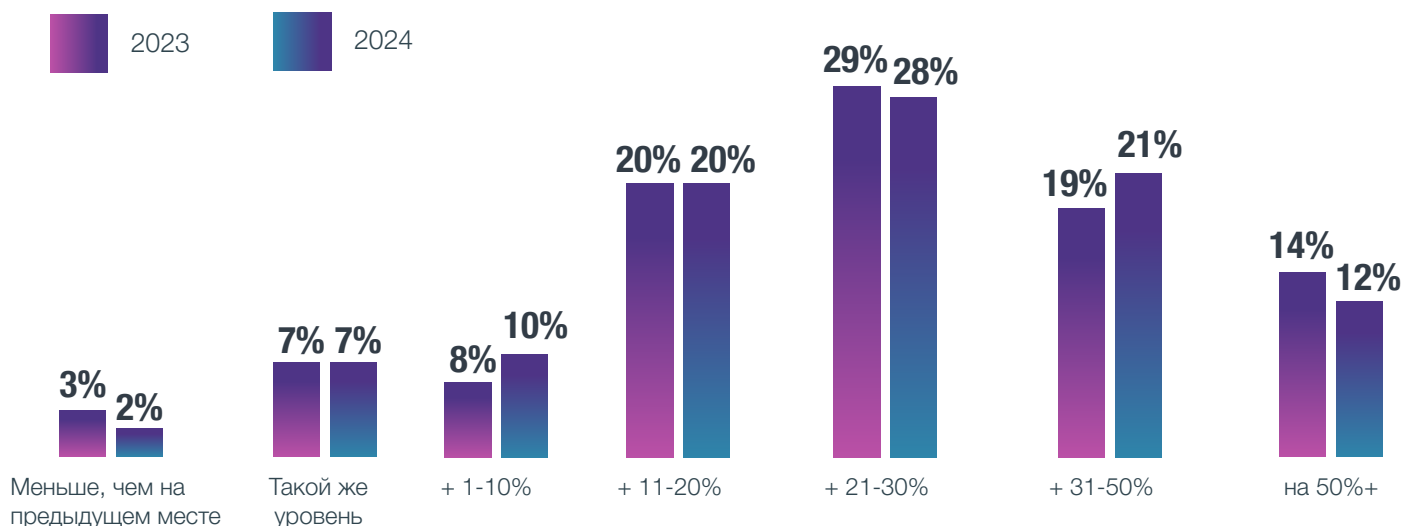
В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВОЗРАСТА





# 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

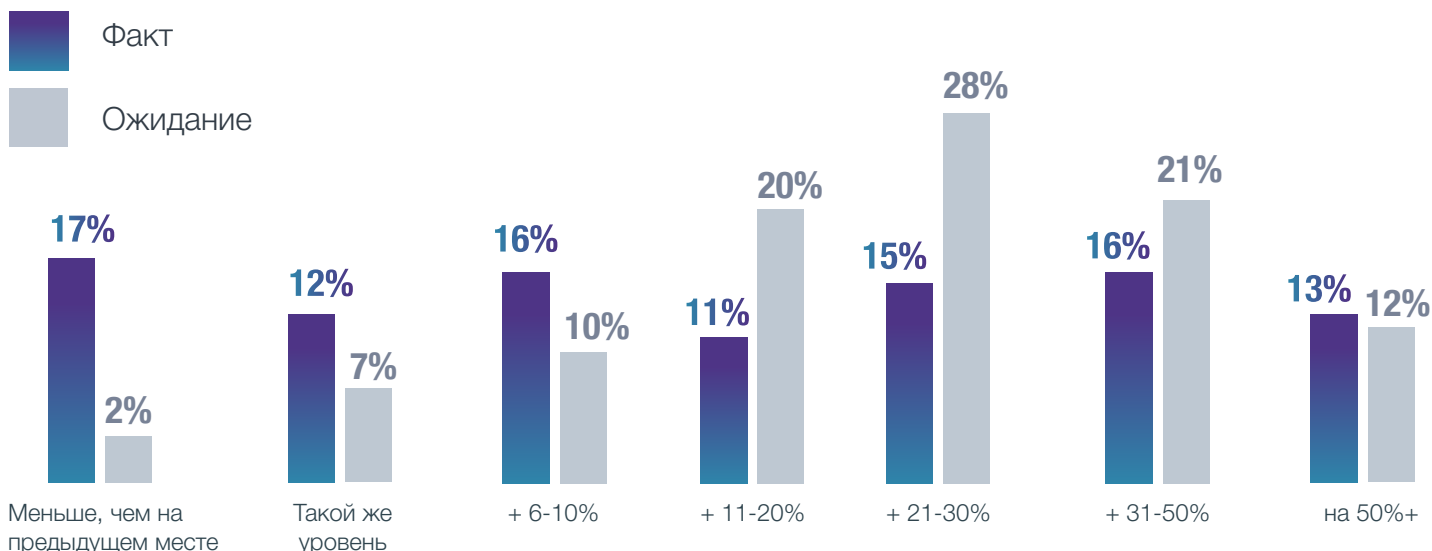
2022 2023 2024\*





# СМЕНА РАБОТЫ

## ОЖИДАНИЕ И ФАКТИЧЕСКИЙ ПРОЦЕНТ ИЗМЕНЕНИЯ ЗАРПЛАТЫ ПРИ ПЕРЕХОДЕ



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



**15%** женщин перешли на зарплату в +21-30%, при этом рассчитывают на такую прибавку к окладу **28%** тех, кто рассматривает возможность смены работы.



Меньше, чем на предыдущем месте

Такой же уровень

+ 1-10%

+ 11-20%

+ 21-30%

+ 31-50%

на 50%+



**15%** мужчин перешли на оклад меньше, чем на предыдущем месте работы.





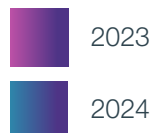


# СМЕНА РАБОТЫ

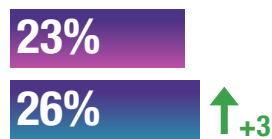
## ПОЧЕМУ ВЫ ВЫБРАЛИ ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ? (ЧАСТЬ 1)



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



Баланс между работой и личной жизнью



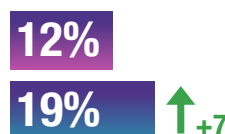
Широкий круг ответственности/ новые задачи



Привлекательный бренд работодателя



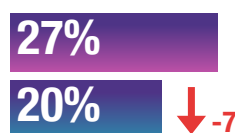
Лучшие возможности карьерного роста



Привлекательный компенсационный пакет



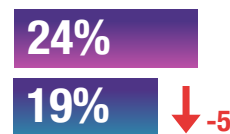
Хороший коллектив/команда



Новое направление/специализация/ индустрия



Стабильная компания



Возможность работать удаленно (полностью или частично)

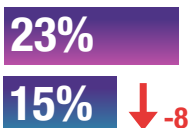
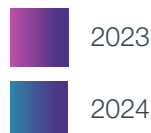


# СМЕНА РАБОТЫ

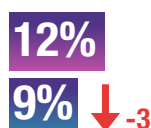
## ПОЧЕМУ ВЫ ВЫБРАЛИ ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ? (ЧАСТЬ 2)



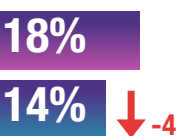
Разница в процентных пунктах (пп) по сравнению с 2023 годом. Цифра рядом со стрелкой - количество пп на которое данный параметр вырос/упал по сравнению с прошлым годом.



Не было других более интересных предложений



Удобный офис и комфортное рабочее место



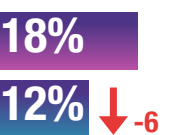
Официальная заработная плата



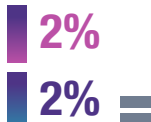
new



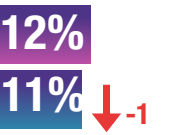
Рекомендации знакомых / партнеров / друзей



Привлекательный продукт компании



Переезд/релокация



Лучшее местоположение офиса



new



Участие компании в благотворительных проектах

С точки зрения причин выбора компании топ-2 остается без изменений - это более высокая зарплата и широкий круг ответственности/новые задачи. На III место переместились “лучшие возможности карьерного роста”. Эта же причина показала и наибольший прирост по сравнению с 2023 годом. Также увеличилась важность “компенсационного пакета” и “привлекательности бренда работодателя”.



# СМЕНА РАБОТЫ

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

до 24 лет



Более высокая зарплата



Баланс между работой и личной жизнью



Лучшие возможности карьерного роста



Широкий круг ответственности/ новые задачи



Хороший коллектив/ команда

до 30 лет



Более высокая зарплата



Лучшие возможности карьерного роста



Хороший коллектив/ команда



Широкий круг ответственности/ новые задачи



Баланс между работой и личной жизнью

до 40 лет



Более высокая зарплата



Широкий круг ответственности/ новые задачи



Лучшие возможности карьерного роста



Хороший коллектив/ команда



Стабильная компания

до 50 лет



Более высокая зарплата



Широкий круг ответственности/ новые задачи



Стабильная компания



Хороший коллектив/ команда



Лучшие возможности карьерного роста

старше 50 лет



Широкий круг ответственности/ новые задачи



Стабильная компания



Более высокая зарплата



Хороший коллектив/ команда

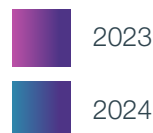


Новое направление/ специализация/ индустрия

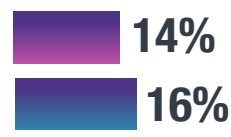


# СМЕНА РАБОТЫ

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



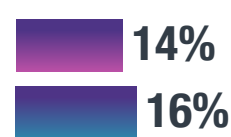
Получил новое интересное предложение о работе



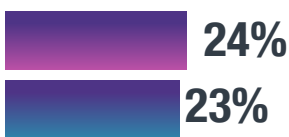
Меня сократили



Отсутствие перспектив и роста



Конфликт с руководством/коллегами



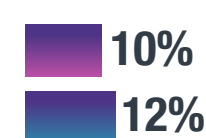
Не устраивал уровень зарплаты



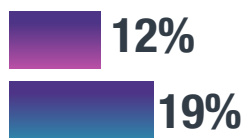
Нестабильность в компании



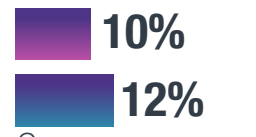
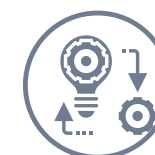
Стало "скучно", неинтересные задачи



Слабый бренд работодателя



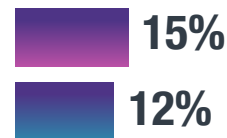
Не нравился баланс между работой и личной жизнью



Смена руководства



Стресс на работе

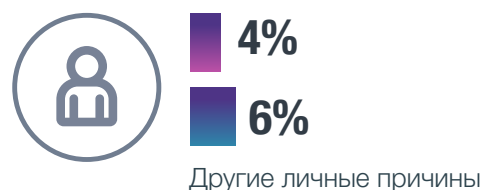
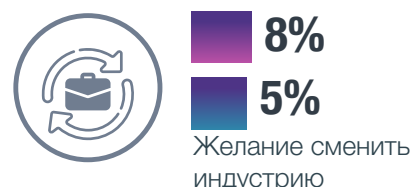
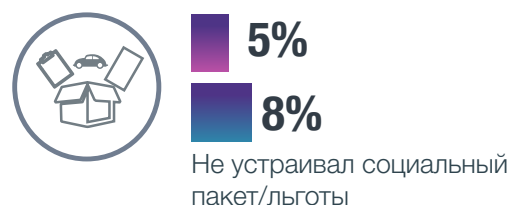
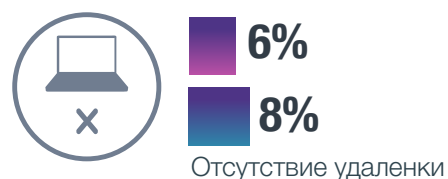
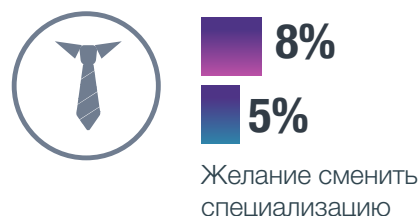
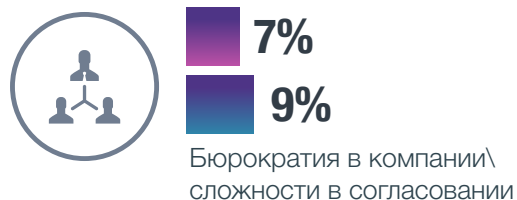
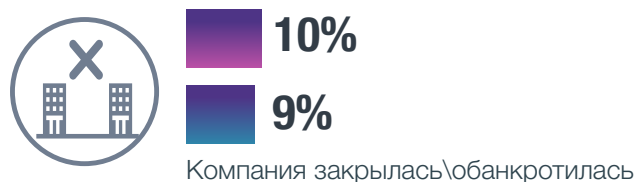
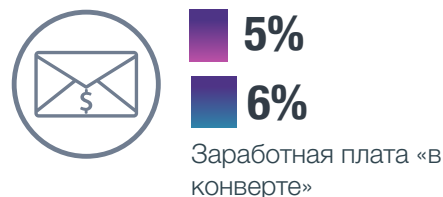
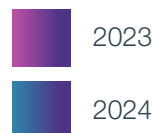


Профессиональное выгорание



# СМЕНА РАБОТЫ

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





# КАК ИЗВЛЕЧЬ ПОЛЬЗУ ИЗ EXIT-ИНТЕРВЬЮ



## Наталья Лабузова

HR бизнес партнер

**Merck**

Главной целью любой компании, безусловно, является удержание ценных сотрудников. Когда из организации начинают уходить сотрудники крайне важно выяснить причину. И самый полезный инструмент для этого, на который обращают внимание слишком немногие руководители, — это собеседования при выходе или exit-интервью. Согласно исследованиям Harvard Business Review, многие компании даже не проводят эти собеседования. Некоторые собирают данные о собеседованиях при увольнении, но не анализируют их. Некоторые анализируют это, но не делятся своими выводами с руководителями высшего звена, которые могут принять соответствующие меры. Лишь немногие из них собирают, анализируют данные, делятся ими и принимают соответствующие меры.

В современном бизнесе компетентные сотрудники являются залогом успеха организации. Поэтому компании должны узнавать у них, почему они остаются, почему уходят и как организация должна измениться. Продуманный процесс проведения exit-интервью (EI) может обеспечить постоянный поток обратной связи по всем трем направлениям.

При правильном проведении EI, будь то личная беседа, анкетирование, опрос или некоторая комбинация этих методов, может помочь развить умение руководителей слушать, выявить, что работает или не работает в организации, выявить скрытые проблемы и возможности и получить необходимую информацию о конкурентах. Это может способствовать вовлечению и удержанию персонала, показывая сотрудникам, что их мнение имеет значение. И это может превратить увольняющихся сотрудников в амбассадоров на долгие годы. Действительно, из всех процессов управления талантами стратегическая программа EI, направленная на получение постоянных и долгосрочных выгод, может быть одной из самых эффективных, но она наименее изучена на данный момент.

Часто программы EI не помогают ни удержать сотрудников, ни предоставить полезную информацию, и для этого может быть две причины. Первая — качество данных. Полезность EI полностью зависит от честности и прямоты увольняемого сотрудника.



# КАК ИЗВЛЕЧЬ ПОЛЬЗУ ИЗ EXIT-ИНТЕРВЬЮ

Вторая причина — отсутствие единого подхода к проведению EI и работы с его результатами. Многие организации используют exit-интервью как предлог для того, чтобы не проводить stay-интервью с текущими сотрудниками для их удержания в компании.

Независимо от способа проведения, эффективность exit-интервью должна измеряться положительными изменениями, которые она вызывает. Исследователи Harvard Business Review попросили руководителей, в компаниях которых были такие программы, назвать конкретные действия, предпринятые в результате EI (изменение политики или вмешательство в HR, операционную деятельность, маркетинг или какую-либо другую функцию). Менее трети смогли привести пример. Таким образом, две трети существующих программ, по-видимому, представляют собой в основном беседы с малопродуктивными последующими действиями. Неудивительно, что многие люди считают, что exit-интервью мало результативными.

## Какие существуют цели exit-интервью:

### 1. Выявить проблемы, связанные с внутренними политиками.

Компании, которые проводят собеседования при увольнении, почти всегда преследуют эту цель, но часто слишком узко фокусируются на зарплате и льготах. На решение сотрудника уйти может повлиять множество других причин.

### 2. Понять, как сотрудники воспринимают саму работу.

Это включает в себя организацию рабочих мест, условия труда, культуру и коллег. Это может помочь руководителям повысить мотивацию, эффективность, координацию и результативность сотрудников.

### 3. Получить представление о стилях руководства и результативности менеджеров.

Это позволяет организации поддерживать позитивных менеджеров и выявлять токсичных.

### 4. Узнать о показателях работы с персоналом (зарплата, льготы) в конкурирующих организациях.

Здесь комментарии не требуются, для компании всегда важно сверяться с рынком и знать условия в аналогичных компаниях в вашей нише.



# КАК ИЗВЛЕЧЬ ПОЛЬЗУ ИЗ EXIT-ИНТЕРВЬЮ

## 5. Поощрять инновации, выдвигая идеи по улучшению организации.

Программа exit-интервью должна выходить за рамки непосредственного опыта отдельного человека и охватывать более широкие области, такие как стратегия компании, маркетинг, операции, системы, конкуренция и структура его подразделения. Одна из появляющихся передовых практик заключается в том, чтобы спрашивать каждого увольняющегося сотрудника о чем-то вроде: “Пожалуйста, завершите предложение” - “Я не знаю, почему компания просто не делает \_\_\_\_”. Такой подход может выявить тенденции.

## 6. Создать амбассадоров компании вне компании.

Относитесь к увольняемым сотрудникам с уважением и благодарностью. Это может побудить их рекомендовать свои бывшие компании потенциальным сотрудникам, пользоваться продуктами и услугами этих компаний и рекомендовать их, а также создавать деловые альянсы между своими бывшими и новыми работодателями.

Слишком долго exit-интервью считались отдельным мероприятием, связанным с организационными ошибками. Exit-интервью должна стать кульминацией серии регулярных бесед с сотрудниками по вопросам удержания персонала, направленных на организационное обучение и построение взаимоотношений. Это не должен быть первый разговор компании с сотрудником о его чувствах и идеях. Exit-интервью – это важный способ обмена обратной связью с сотрудниками, но лучше внедрять в практику компании stay-интервью, чтобы осуществлять удержание сотрудников на более ранних этапах.





# КОНТРОФФЕР

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

2023 2024



## 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?\*

68%



Повышение оклада\ бонусной части

34%



Повышение в должности

34%



Изменение функционала

12%



Текущий работодатель - стабильнее

10%



Гибрид/удаленный формат

4%



Релокацию

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

46%



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

36%



Я в любом случае хотел покинуть текущую компанию

33%



Не устроила финансовая составляющая контроффера (оклад/бонусы)

\* Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа



# СТАЖЕРСКИЕ ПРОГРАММЫ В КОМПАНИИ ANTAL TALENT



## Анна Чивилёва

Директор по персоналу и  
административным вопросам

### Antal Talent



В условиях современного рынка труда молодые специалисты сталкиваются с рядом проблем при поиске работы. Основная проблема – недостаток опыта, который становится препятствием для трудоустройства в компании. В то же время компании заинтересованы в привлечении талантливой молодежи, готовой к развитию и обучению. По [результатам исследования Antal Talent](#), **47%** молодых специалистов находит работу менее чем за месяц, что говорит о высокой конкуренции на рынке труда за талантливых выпускников. Решением этой проблемы может стать создание и реализация стажерских программ.

Наша компания не исключение – мы много лет привлекаем студентов и выпускников на стажерские программы, часть из них стали штатными сотрудниками. За последние 2,5 года к нам пришло более 80 стажеров, более 95% из них стажировались в бизнес-подразделениях. Остальные 5% выбирают back-office направления, особой популярностью здесь пользуются департамент маркетинга и ИТ. В штате компании после стажировки осталось 9 человек. Результаты их работы обычно выше, чем у сотрудников с минимальным опытом, которые не стажировались у нас до этого.

По результатам нашей аналитики основные ожидания студентов и выпускников от стажерской программы – это получение опыта работы, знаний и навыков в определенной сфере, обучение, тренинги. Также они хотят определиться со сферой деятельности. Безусловно одна из основных целей – это заработок, если раньше мы могли привлекать стажеров на бесплатные стажировки, то сейчас практически все стажеры хотят получать вознаграждение за работу. Для части студентов важным является оформление и получение документов для практики.

Основными источниками найма для нас являются сайты по поиску работы, профессиональные контакты – однокурсники, которые до этого проходили у нас стажировку, личные контакты – семья и друзья. С огромным удовольствием мы берем на стажировку детей наших сотрудников. [Результаты исследования рынка труда Antal Talent](#) среди молодых соискателей также подтверждают этот тренд – **20%** стажеров находит сам работодатель, **45%** приходят благодаря сайтам по поиску работы, **11%** и **18%** благодаря профессиональным контактам и друзьям.



# СТАЖЕРСКИЕ ПРОГРАММЫ В КОМПАНИИ ANTAL TALENT

Для нас ВУЗ, в котором учится наш будущий стажер, и его специальность не является определяющим фактором при найме на программу, более значимыми при выборе являются определенные soft skills кандидата, его кругозор и аналитические способности. Однако по статистике лучше всего показывают себя ребята из РАНХиГС, Высшей школы экономики и Российского экономического университета им. Плеханова.

Стажеры могут учиться вместе со всеми сотрудниками и посещать любые тренинги, которые соответствуют их уровню – тренинги по стандартам, рекрутменту, специализированному рекрутменту, любые тренинги по soft skills, мастер-классы. Также мы предоставляем им полный доступ к нашей LMS системе и библиотеке. Они принимают участие во всех внутренних мероприятиях, посещают корпоративы. Мы дарим им корпоративный мерч, и тестируем по методологии DISC, как и всех штатных сотрудников.

Особое внимание мы уделяем проведению Induction в первый день стажировки, постановке целей и задач на весь срок стажировки. Большинство стажеров относится к поколению зумеров, а для них особенно важна четкость задач и сроки их выполнения.

Мы любим учиться у наших стажеров – мы учимся находить общий язык и выстраивать отношения с поколением зумеров. С каждым разом у нас получается все лучше и лучше! Они открытые – не боятся делиться идеями и высказывать свое мнение. Они предлагают новые и полезные процедуры – одна девушка сделала чек-лист для стажеров. Самые вовлеченные дарят нам подарки – например отрисовывают стикеры для сотрудников.

## СЕЙЧАС НАШ ЧЕК-ЛИСТ ПО ЗАПУСКУ СТАЖЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ ВЫГЛЯДИТ ТАК:

- Определить цели стажировки для компании
- Понять кто нужен и источники поиска кандидатов на программу
- Определить объем работ, форму работы (возможна ли удаленная работа, как совмещать с учебой?)
- Выбрать кураторов/менторов
- Поставить четкие цели на стажировку, обновлять/дополнять их при необходимости
- Не делать различие между стажерами и штатными сотрудниками
- Вовлекать их в жизнь компании
- Сделать оффер самым классным

Основная задача стажерской программы в [Antal Talent](#) – влюбить будущего потенциального сотрудника в рекрутмент, дать понять важность своей роли в процессе подбора [ТАЛАНТОВ](#) и почувствовать, как его вклад может изменить жизни людей и компании.



# РАБОТА МЕЧТЫ В КОМАНДЕ ANTAL

Рекрутмент консалтинг – бизнес про постоянное расширение нетворка, умение выявлять потребности, грамотно заинтересовывать и убеждать, системно смотреть на рынок, гибко реагировать на потребности клиентов и кандидатов, ловко управлять отношениями с теми и другими.

Если вы дошли до той точки профессионального развития, где вам хочется приобрести новый опыт, но при этом чувствовать опору в уже приобретенных знаниях и навыках, которые помогут говорить с кандидатами и “бизнесом” на одном языке – рассмотрите для себя позицию “Консультанта по подбору персонала”.

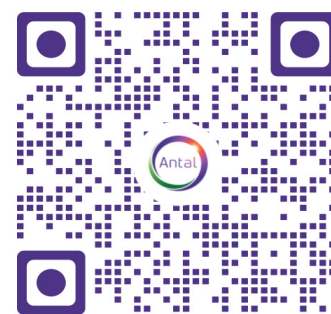
Грейд (уровень позиции) можем определить в ходе интервью.

## Задачи:

- Развитие отношений с клиентами и поиск кандидатов;
- Заккрытие позиций уровня Middle/top в рамках своей индустрии (FMCG & Retail, Healthcare, IT, Logistics Operators, Professional Services, Industry);
- Участие в маркетинговых активностях компании (выступления на выставках и конференциях, организация круглых столов и панельных дискуссий).

## Условия:

- Оформление по ТК РФ;
- После испытательного срока: ДМС (включая стоматологию), частичная компенсация обучения английскому языку;
- Мотивация: фикс + % бонуса (без верхних пределов);
- Участие в Antal Global Conference (раз в год, каждый год новая страна, на 3-4 дня: тренинги, экскурсия и обмен опытом с коллегами за рубежом).



[Стать частью Antal](#)





# ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ

ANTAL TALENT: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | РОССИЯ



# ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ

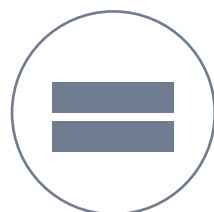
## КАК ИЗМЕНИЛАСЬ ВАША ЗАРПЛАТА ПО СРАВНЕНИЮ С ПРОШЛЫМ ГОДОМ?



Увеличилась



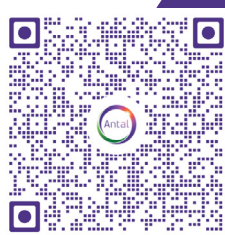
В 2024 году у более чем половины респондентов (56%) увеличился оклад.



Не изменилась



Уменьшилась



ХОТИТЕ УЗНАТЬ ПОДРОБНЕЕ О ЗАРПЛАТАХ В ВАШЕЙ ИНДУСТРИИ?

ЗАПРОСИТЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА

## ПРИЧИНЫ УВЕЛИЧЕНИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

\* Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа



64%

Индексация в компании



13%

Изменение функционала



21%

Переход в другую компанию



3%

Другое



15%

Повышение в должности

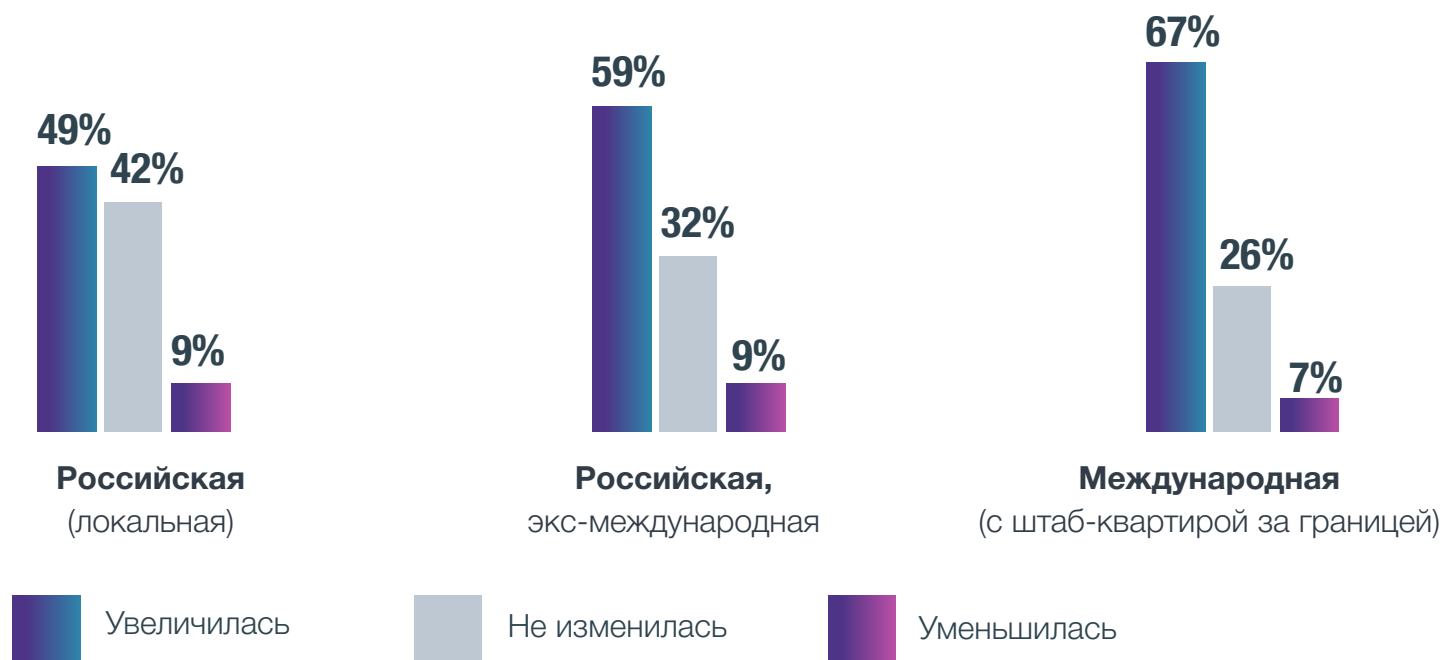
- повышение в рамках контроффера;
- релокация;
- переход в рамках группы компаний;
- изменение системы/грейдов.



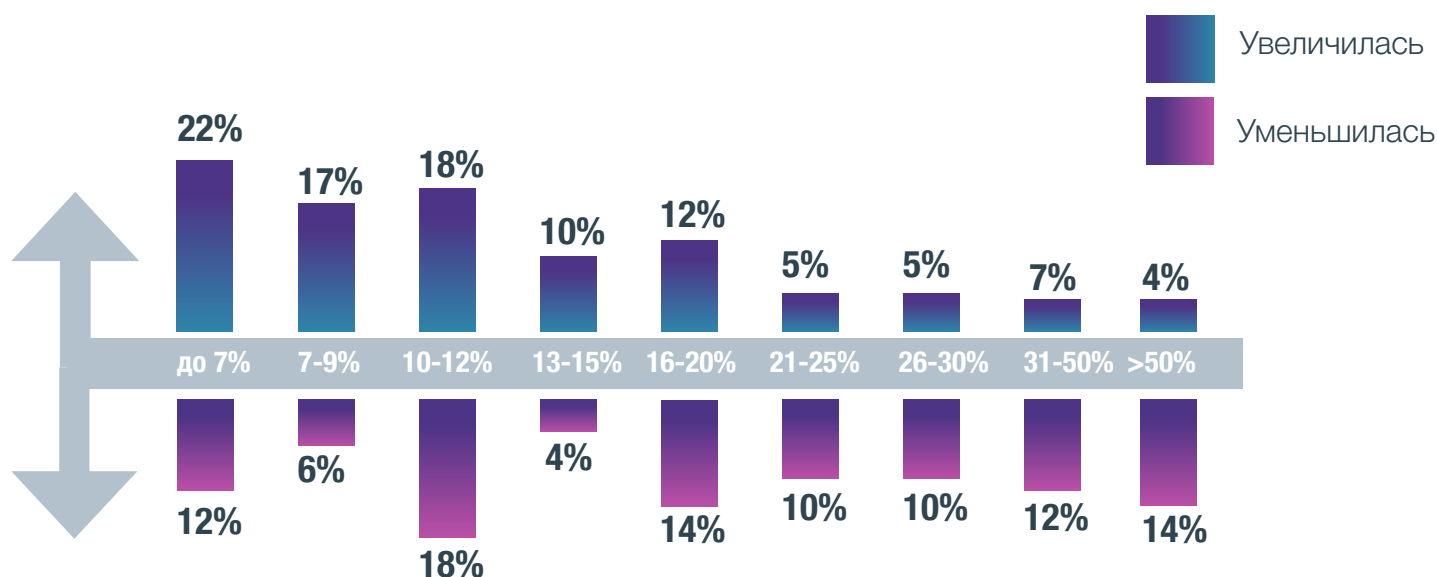
# ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ

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

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОМПАНИИ



## ПРОЦЕНТ УВЕЛИЧЕНИЯ И УМЕНЬШЕНИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

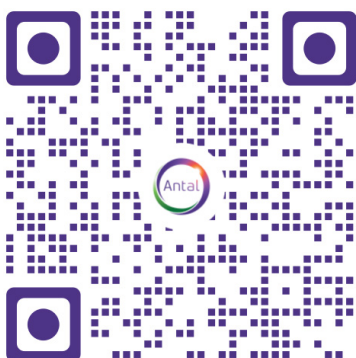
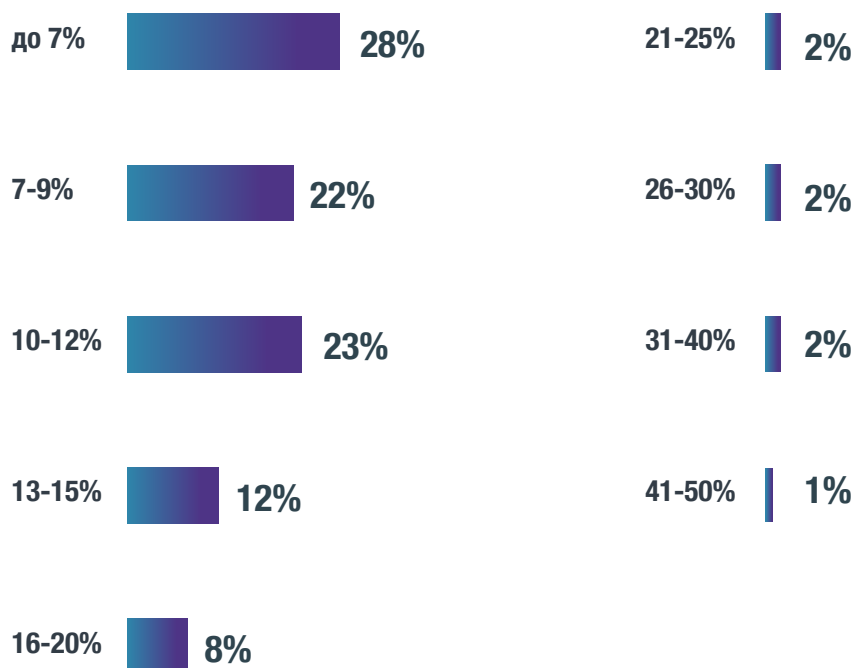






# ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ

## ПРОЦЕНТ УВЕЛИЧЕНИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В РАМКАХ ИНДЕКСАЦИИ



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





# ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ

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



Банки и финансовые услуги



Промышленное оборудование и комплектующие



Ингредиенты и оборудование для пищевой промышленности



Розничная торговля



ИТ, телеком



Сельское хозяйство



Логистика и транспорт



Строительство, недвижимость



Медиа и индустрия развлечений



Туризм и HoReCa



Машиностроение



Упаковка и Бумага



Потребительские товары (FMCG)



Фармацевтика и медицинское оборудование



Природные ресурсы



Химия и компоненты



Профессиональные услуги

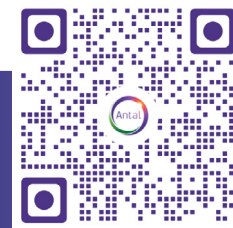
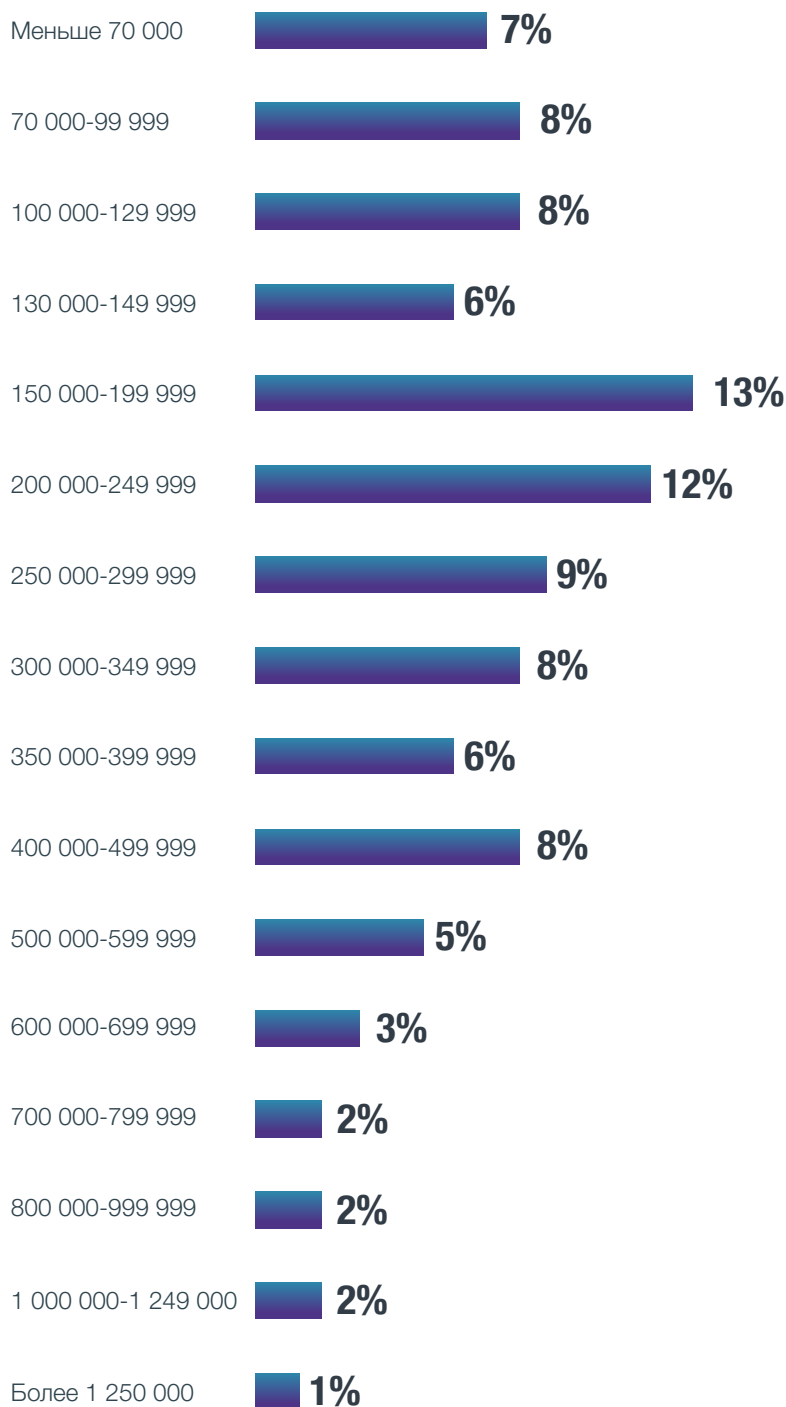


\* Указан процент кандидатов из индустрии, зарплата которых увеличилась в текущем году по сравнению с прошлым годом.



# ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ

## РАЗМЕР ЕЖЕМЕСЯЧНОГО ОКЛАДА ДО УПЛАТЫ НАЛОГОВ В РУБЛЯХ



ЕЩЕ БОЛЬШЕ БЕСПЛАТНОЙ АНАЛИТИКИ ВЫ МОЖЕТЕ НАЙТИ НА САЙТЕ [ANTAL TALENT](#) В РАЗДЕЛЕ “БЛОГ”

## ПОЛУЧАЕТЕ ЛИ ВЫ СЕЙЧАС ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ “В КОНВЕРТЕ”?





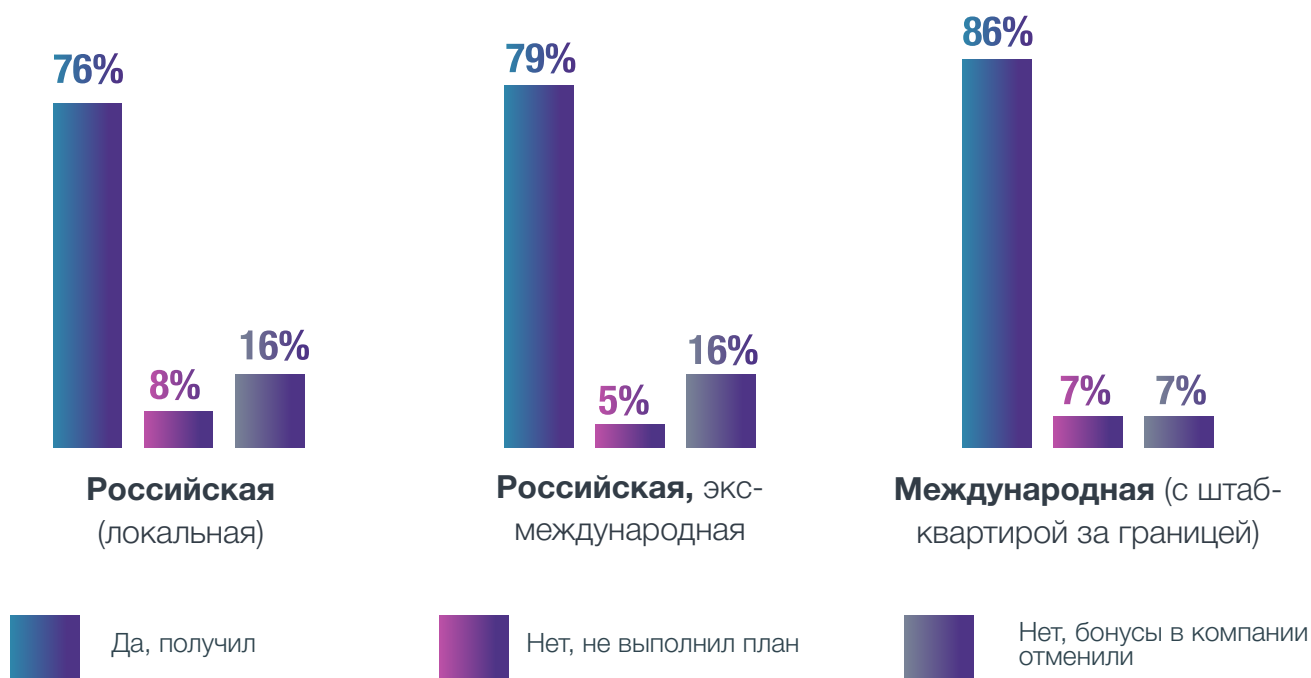
# БОНУС

## ПОЛУЧИЛИ ЛИ ВЫ БОНУС ЗА ПРОШЕДШИЙ ГОД?



## ПОЛУЧИЛИ ЛИ ВЫ БОНУС ЗА ПРОШЕДШИЙ ГОД?

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОМПАНИИ

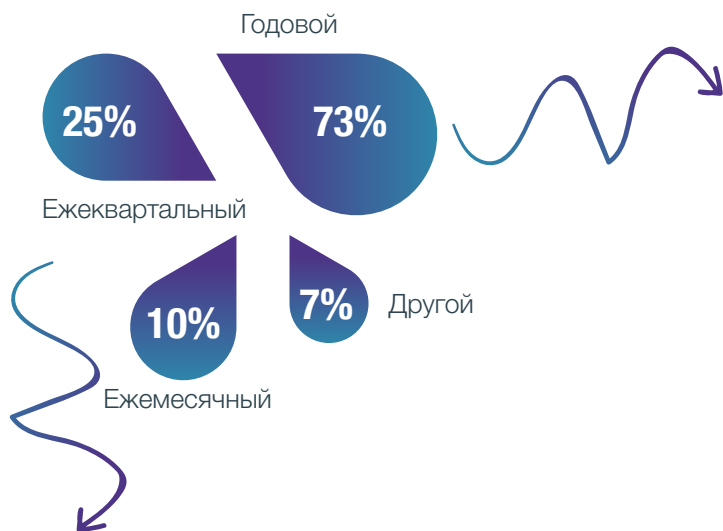




# БОНУС

## КАКОЙ У ВАС ТИП БОНУСА?\*

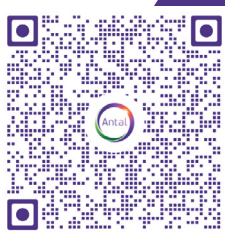
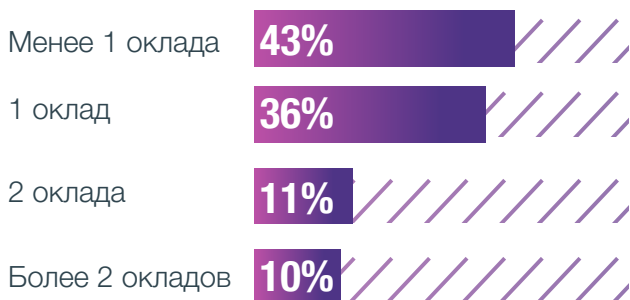
\* Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа



## КАКОЕ КОЛИЧЕСТВО ЕЖЕМЕСЯЧНЫХ ОКЛАДОВ СОСТАВИЛ ВАШ ГОДОВОЙ БОНУС?



## КАКОЕ КОЛИЧЕСТВО ОКЛАДОВ СОСТАВЛЯЕТ ВАШ КВАРТАЛЬНЫЙ БОНУС?



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

ЗАПРОСИТЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА

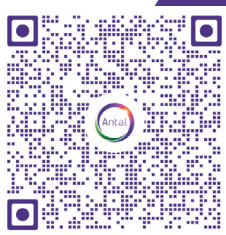
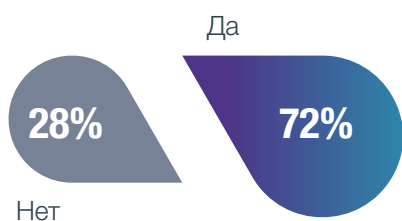


# ЛЬГОТЫ



# 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 ТИПА КОМПАНИИ

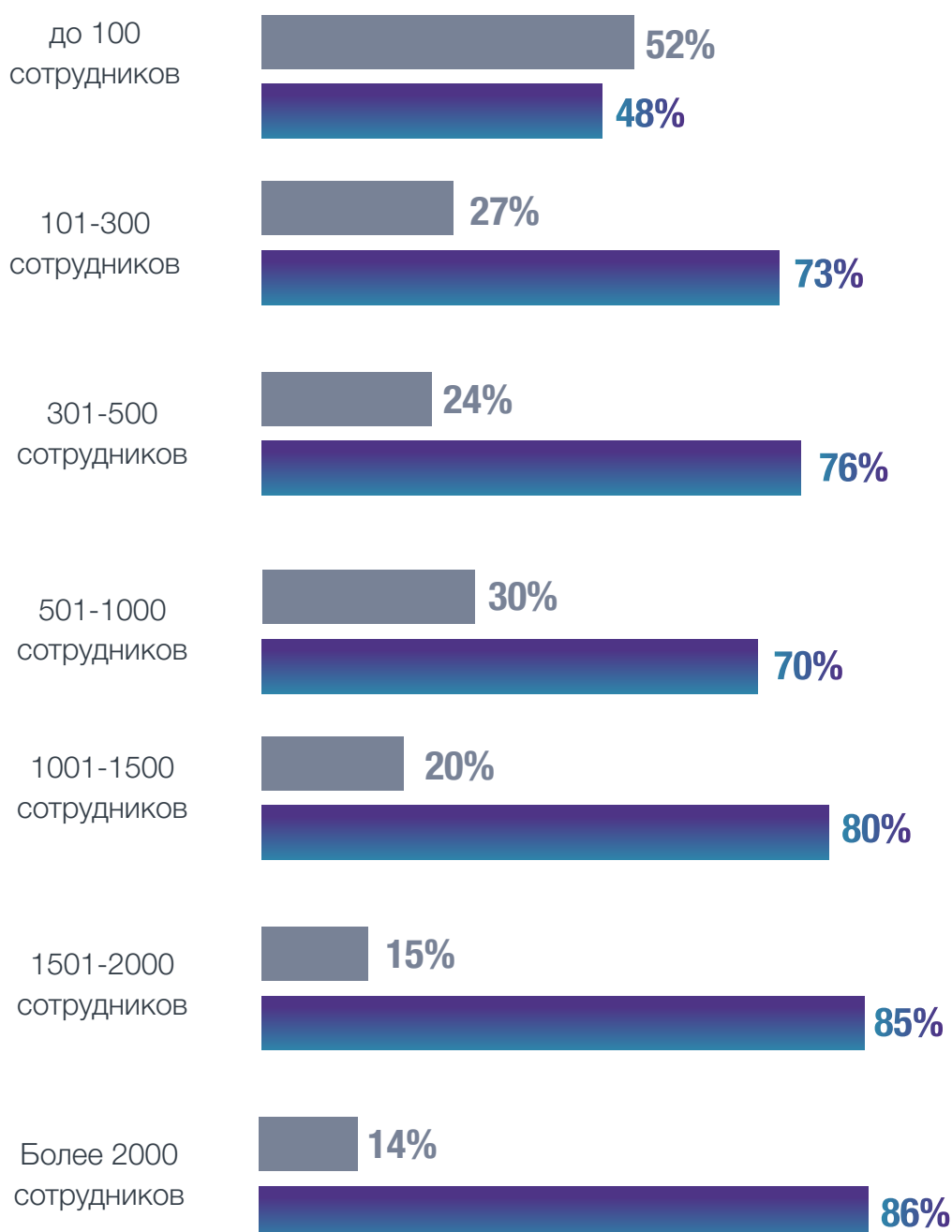




# ЛЬГОТЫ

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

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РАЗМЕРА КОМПАНИИ





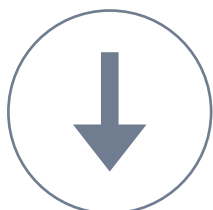


# ЛЬГОТЫ

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

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

10%

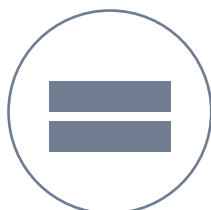


Льгот стало **меньше**



- сократили ДМС
- убрали компенсацию питания
- убрали компенсацию мобильной связи
- убрали компенсацию фитнеса

70%



Ничего не изменилось

20%



Льгот стало **больше**



- оплата питания
- улучшили ДМС
- ввели компенсацию обучения

## В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОМПАНИИ

**Российская**  
(локальная)

**Российская**  
(экс-международная)

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



Льгот стало **меньше**

9%

14%

8%



Ничего не изменилось

70%

71%

74%



Льгот стало **больше**

21%

15%

18%



# Льготы

## НАЛИЧИЕ ЛЬГОТ В КОМПЕНСАЦИОННЫХ ПАКЕТАХ\*

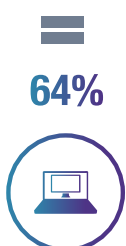
\* ответы респондентов, у которых есть льготы в компенсационных пакетах



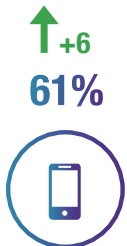
Разница в месте в рейтинге по сравнению с 2023 годом. Цифра рядом со стрелкой - количество позиций на которое данный параметр вырос/упал по сравнению с прошлым годом.



ДМС



Возможность удаленной работы



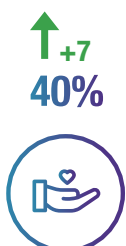
Мобильная связь



Корпоративное обучение



Гибкий график работы



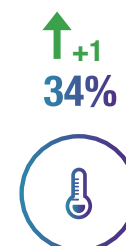
Страхование жизни



Дополнительные дни к отпуску



Парковка



Дополнительная оплата больничного



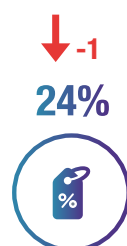
Оплата питания



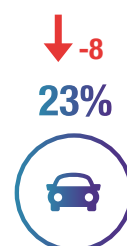
ДМС для членов семьи



Компенсация расходов на машину



Скидки на продукцию/услуги компании/партнеров



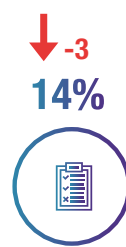
Автомобиль



Оплата фитнеса



Оплата расходов на транспорт



«Кафетерий льгот» (возможность выбора льгот)



Акции компании/опционы



Льготные условия по кредитам



Корпоративный пенсионный план

Топ-2 по включенности льгот остались без изменения - это «ДМС» и «возможность удаленной работы». Наибольший прирост у «страхования жизни» и «оплаты мобильной связи». Сильнее всего в рейтинге по частоте включенности опустились «автомобиль» и «ДМС для членов семьи».



# ЛЬГОТЫ

## ТОП-5 ЛЬГОТ ПО НАЛИЧИЮ КОМПЕНСАЦИОННЫХ ПАКЕТОВ\*

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

### В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОМПАНИИ



78%

ДМС



93%

ДМС



94%

ДМС



58%

Возможность удаленной работы



69%

Мобильная связь



76%

Мобильная связь



54%

Корпоративное обучение



67%

Возможность удаленной работы



69%

Возможность удаленной работы



46%

Мобильная связь



61%

Корпоративное обучение



60%

Страхование жизни



42%

Гибкий график работы



49%

Страхование жизни



57%

Корпоративное обучение

**Российская**  
(локальная)

**Российская**  
(экс-международная)

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



# ЛЬГОТЫ

## ВАЖНОСТЬ ЛЬГОТ В КОМПЕНСАЦИОННЫХ ПАКЕТАХ\*

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

61%



ДМС

51%



Возможность удаленной работы

41%



Гибкий график работы

35%



Корпоративное обучение

34%



ДМС для членов семьи

26%



Дополнительная оплата больничного

26%



Мобильная связь

25%



Дополнительные дни к отпуску

24%



Страхование жизни

23%



Парковка

22%



Автомобиль

21%



Оплата питания

20%



Компенсация расходов на машину

18%



Оплата фитнеса

16%



«Кафетерий льгот» (возможность выбора льгот)

14%



Оплата расходов на транспорт

13%



Акции компании/опционы

13%



Корпоративный пенсионный план

12%



Льготные условия по кредитам

9%



Скидки на продукцию/услуги компании/партнеров



# Льготы

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

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



Женщины



65%

ДМС



55%

Возможность удаленной работы



42%

Гибкий график работы



33%

Корпоративное обучение



39%

ДМС для членов семьи



29%

Дополнительная оплата больничного



28%

Дополнительные дни к отпуску



27%

Мобильная связь



27%

Страхование жизни



24%

Оплата питания



Мужчины



55%

ДМС



45%

Возможность удаленной работы



39%

Гибкий график работы



36%

ДМС для членов семьи



32%

Автомобиль



30%

Корпоративное обучение



28%

Парковка



26%

Компенсация расходов на машину



24%

Мобильная связь



23%

Дополнительная оплата больничного



# 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

 ДМС	 ДМС	 ДМС	 ДМС	 ДМС
 Возможность удаленной работы	 Возможность удаленной работы	 Возможность удаленной работы	 Возможность удаленной работы	 Возможность удаленной работы
 Гибкий график работы	 Гибкий график работы	 Гибкий график работы	 Гибкий график работы	 ДМС для членов семьи
 Корп. обучение	 Корп. обучение	 Корп. обучение	 ДМС для членов семьи	 Гибкий график работы
 Оплата питания	 Оплата питания	 ДМС для членов семьи	 Корп. обучение	 Мобильная связь
 Доп. дни к отпуску	 Оплата фитнеса	 Доп. дни к отпуску	 Доп. оплата больничного	 Корп. обучение
 Доп. оплата больничного	 ДМС для членов семьи	 Страхование жизни	 Мобильная связь	 Автомобиль
 ДМС для членов семьи	 Страхование жизни	 Доп. оплата больничного	 Доп. дни к отпуску	 Парковка
 Страхование жизни	 Доп. оплата больничного	 Оплата питания	 Страхование жизни	 Корпоративный пенсионный план
 Оплата фитнеса	 Доп. дни к отпуску	 Парковка	 Парковка	 Доп. оплата больничного



# ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ СТАЖИРОВКИ: КАК ВЫРАСТИТЬ ИДЕАЛЬНОГО СОТРУДНИКА С НУЛЯ?



**Татьяна Преображенская**  
Директор по персоналу и  
организационному развитию  
**HAIER RUSSIA AND CIS**

Во все времена и во всех индустриях компании задумываются о том, как обеспечить себя идеальными сотрудниками. Рынок труда переживает беспрецедентно тяжелые времена, и найти компетентных, лояльных и одновременно мотивированных работников стало огромной проблемой. Идея о том, чтобы растить того самого сотрудника «с нуля» внутри организации – далеко не нова, но в текущих реалиях она видится не дополнительным инструментом, а практически ключевой стратегической задачей HR служб и топ-менеджеров. Почему? Давайте разберемся.

Компании, нанимающие стажеров и молодых специалистов, активно сотрудничающие с ВУЗами, ССУЗами и школами формируют путь будущих талантов внутри своей организации. Если смотреть шире, то стажировки, прохождение практики, дни карьеры, экскурсии, выездные мероприятия, в том числе для школьников – все это помогает расширить канал для будущих идеальных работников. По мере того, как стажеры и практиканты развивают компетенции и двигаются по карьерной лестнице (не обязательно вертикально), снижается и потребность во внешнем поиске. Также приток молодых талантов дает организации преимущество в части цифровой эрудиции, новых технологий и инструментов.

В **HAIER** мы используем абсолютно различные форматы работы с молодыми работниками, как в коммерции, так и на производстве. Также наша компания принимает участие в государственных программах целевого обучения для будущих профессионалов. Выстроенная таким образом работа приносит отличные результаты уже несколько лет подряд.

**1. Очень важно, чтобы программа стажировки была продумана заранее.** Что демотивирует и отталкивает завтрашних работников? Они с энтузиазмом приходят в офис впервые; у них уже есть знания, накопленные к 2-му, 3-му курсу, а их ставят на копирование документов или шредер. А ведь работодатель имеет полный карт-бланш для того, чтобы адаптировать программу в соответствии с конкретными потребностями бизнеса и обучить этому стажера. Таким образом навыки, полученные в ходе стажировки, будут соответствовать реальным целям и задачам Компании. В ходе разработки программы стажировки экспертам необходимо учесть не только задачи, но и ресурсы, доступные для стажера. Другими словами, стажер должен понимать, где он может самостоятельно добыть информацию, будь то портал, рабочие папки, доступы, пароли, структура данных. Также важно уделить время знакомству стажера с коллективом, чтобы снять возможные барьеры, погрузить в контекст.



# ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ СТАЖИРОВКИ: КАК ВЫРАСТИТЬ ИДЕАЛЬНОГО СОТРУДНИКА С НУЛЯ?

## 2. Эффективная стажировка, как и практика предполагает, что за новичком закрепляют наставника.

Поскольку стажировка подразумевает фокус не только на бизнесе, но и на обучении, лучше выбирать наставника, обладающего как экспертизой, так и мягкими навыками. Формат наставничества может быть абсолютно разным, в зависимости от ситуации. В дополнение к классическому наставничеству можно рассматривать buddying (buddy – товарищ, который поможет сориентироваться внутри организации). К buddy адресуют различные бытовые вопросы, и это поможет снизить первичный стресс у стажера, а также позволит не отвлекать руководство по маловажным поводам. В нашей компании мы недавно запустили программу «Buddy», в рамках которой buddy проходят внутреннее обучение. Часто также используется вариант погружения в реальные задачи, похожий на shadowing. В ходе shadowing стажер как бы следует за опытным сотрудником, наблюдает, посещает вместе с ним все встречи, совещания. Это позволяет формировать представление о процессах и ролях внутри компании на практике.

**3. Вырастить идеального сотрудника с нуля в неблагоприятной среде никому не под силу.** И это значит, что HR на постоянной основе будет заниматься укреплением культуры развития и обучения в компании, частью которой является передача знаний внутри. Очень часто мы слышим от бизнеса, что заниматься стажерами некогда, некому и пр. Поэтому кто, как не HR будет напоминать о важности инвестиций времени и сил опытных менеджеров в будущие таланты? Кстати, в **HAIER** есть примеры, когда вчерашние стажеры, пришедшие к нам третьекурсниками, уже превратились в специалистов и старших специалистов и сами выступают наставниками. Этого бы не случилось, если в определенный момент в них не были бы сделаны те самые инвестиции.

**4. Эффективная стажировка — это двусторонний процесс.** Я считаю ошибкой, если фокус делается на вкладывании, подчас одностороннем «впихивании» информации в молодого специалиста. Стажеры зачастую способны поделиться в ответ самыми нестандартными идеями для бизнеса. Их взгляд не замылен, они стремятся внести вклад в развитие компании, готовы предлагать креативные решения и готовы учиться. Поэтому крайне важно спрашивать у стажеров их мнение, вовлекать их в обсуждение, получать от них обратную связь. В свою очередь обратная связь от наставника и коллег для стажера бесценна, и ее не бывает много. Возможно, это будет именно та обратная связь, которая запоминается на всю жизнь!

И в завершении приведу слова наших теперешних и бывших стажеров об успешных стажировках: «Важно не бояться быть инициативными, брать на себя ответственность». «Нужно развивать и использовать коммуникативные навыки; не думать, что ты кажешься глупым, если задаешь на первых порах много вопросов.» «Эффективную стажировку отличает от неэффективной наличие реального практического опыта, чуткое наставничество кураторов, обратная связь и интеграция в команду.





# УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ



# УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ

## УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СЛЕДУЮЩИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ

\*оценка по 5-бальной шкале

	Отношения с руководителем .....	<b>4,18</b>
	Офис и условия труда (включая местоположение офиса) .....	<b>4,11</b>
	Стабильность компании .....	<b>4,10</b>
	Атмосфера в коллективе .....	<b>4,08</b>
	Содержание работы .....	<b>4,04</b>
	Уровень полномочий и ответственности .....	<b>4,02</b>
	Уровень вознаграждения .....	<b>3,85</b>
	Баланс между работой и личной жизнью .....	<b>3,83</b>
	Соотношение нагрузки и вознаграждения .....	<b>3,69</b>
	Корпоративная культура .....	<b>3,67</b>
	Компенсационный пакет .....	<b>3,30</b>



# «ПОБОЧНЫЕ ЭФФЕКТЫ» ПРИЗНАНИЯ И ПОХВАЛЫ СОТРУДНИКА



**Надежда Камышникова**

Ex-HRD

**Аптечная сеть Ригла (ГК Протек)**

Многие организации используют официальные программы признания и похвалы (например, «сотрудник месяца», «лучший наставник» и т.п.) как способ публично отметить выдающиеся достижения отдельного сотрудника и мотивировать его к дальнейшей высокой производительности.

В своей практике я всегда развиваю и внедряю подобные программы, поскольку верю, что они играют ключевую роль в повышении мотивации и производительности.

Однако для некоторых руководителей остается неясным, приводит ли подчеркивание индивидуальных достижений к положительным изменениям.

Я хочу привести несколько доказательств «побочного эффекта» от внедрения индивидуальных программ признания в командах.

## 1. Улучшение производительности

Признание повышает производительность сотрудников, особенно если оно дается лучшим исполнителям. Это связано с тем, что сотрудники стремятся соответствовать высоким стандартам и поддерживать свою репутацию ([Bradler et al., 2013](#)).

## 2. Повышение удовлетворенности и мотивации

Признание сотрудников связано с повышением их мотивации и удовлетворенности работой. Организации, которые внедряют эффективные программы признания, достигают высоких показателей производительности и удовлетворенности сотрудников ([Aruna, 2015](#)).

Признание особенно важно для сотрудников с высоким уровнем стресса, так как помогает снизить их напряжение и повысить вовлеченность ([Bergin & Jimmieson, 2020](#)).



# «ПОБОЧНЫЕ ЭФФЕКТЫ» ПРИЗНАНИЯ И ПОХВАЛЫ СОТРУДНИКА

## 3. Положительное влияние на здоровье и качество жизни

Получение признания за работу связано с улучшением качества жизни и снижением рисков гипертонии и повышенного уровня холестерина у сотрудников старше 50 лет. Признание способствует психологическому здоровью и общей удовлетворенности жизнью ([Weziak-Bialowolska & Bialowolski, 2021](#)).

## 4. Снижение выгорания

Признание на рабочем месте является защитным фактором против выгорания. Уважение и забота со стороны коллег и руководителей помогают снизить эмоциональное истощение и деперсонализацию у сотрудников ([Renger et al., 2019](#)).

## 5. Влияние на командную работу

Признание одного члена команды положительно влияет на производительность всей команды через социальные процессы влияния. Это особенно эффективно, когда признанный сотрудник занимает центральную позицию в команде ([Li et al., 2016](#)).

Как вы видите, признание и похвала сотрудников являются мощными инструментами для повышения мотивации, производительности и общего благополучия. Эти простые, но эффективные методы могут существенно улучшить рабочую атмосферу и результаты.



# УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ

## УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СЛЕДУЮЩИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ

\*оценка по 5-бальной шкале



Женщины



Мужчины





# УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ

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



**71%**

Да

**29%**

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

**76%**



Да



**64%**



Мужчины

**24%**



Нет



**36%**

**ЧЕК-ЛИСТ ПО ИЗБЕГАНИЮ  
ЭМОЦИОНАЛЬНОГО  
ВЫГОРАНИЯ ОТ КАРЬЕРНОГО  
КОНСУЛЬТАНТА  
ANTAL TALENT >>>**

### В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВОЗРАСТА

до 24 лет

до 30 лет

до 40 лет

до 50 лет

старше 50 лет

Да

**75%**

**77%**

**76%**

**68%**

**59%**

Нет

**25%**

**23%**

**24%**

**32%**

**41%**



# ЧЕК-ЛИСТ ПО ИЗБЕГАНИЮ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ



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



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 Talent, эмоциональный интеллект](#)



# ЧЕК-ЛИСТ ПО ИЗБЕГАНИЮ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

четвертый год 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 поддержать хорошее внутреннее состояние и избежать эмоционального выгорания.



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





# УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ

## ГОТОВЫ ЛИ ВЫ РЕКОМЕНДОВАТЬ СВОЕГО РАБОТОДАТЕЛЯ?

67%



Да, готов порекомендовать

19%



Затрудняюсь ответить

14%



Нет, не готов порекомендовать

## ГОТОВНОСТЬ РЕКОМЕНДОВАТЬ СВОЕГО РАБОТОДАТЕЛЯ В ИНДУСТРИЯХ\*



Банки и финансовые услуги



70%



Профессиональные услуги



68%



ИТ, телеком



74%



Розничная торговля



66%



Логистика и транспорт



67%



Строительство, недвижимость



65%



Потребительские товары (FMCG)



64%



Фармацевтика и медицинское оборудование



66%



Природные ресурсы



58%

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



# ВНУТРЕННИЙ HR-БРЕНД КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ



**Марина Ефременкова**  
HR бизнес-партнер  
**HAIER RUSSIA**

В современных условиях конкуренции за таланты компании все больше внимания уделяют формированию привлекательной внутренней среды, а именно развитию сильного HR-бренда. И это не просто модное красивое название, а стратегический инструмент, благодаря которому повышается вовлеченность, и, как следствие, эффективность.

Внутренний HR-бренд – это образ компании, который формируется в сознании ее сотрудников. Это не только ценности и миссия, а совокупность ощущений, эмоций и впечатлений, которые сотрудники получают в процессе работы.

И как же сильный внутренний HR-бренд повышает вовлеченность и лояльность?

Очень просто. Сотрудники, которые чувствуют заботу о себе, работают с большей отдачей и энтузиазмом. Когда есть уверенность, что работа ценится компанией, сотрудники менее склонны к увольнению и готовы прикладывать усилия для достижения общей цели. А гордость за свою компанию и желание в ней работать заставляют распространять положительные отзывы, привлекая бывших коллег (зачастую редких на рынке труда специалистов).

## Секреты построения сильного внутреннего HR-бренда:

### • Действительно «работающие» ценности и миссия

Мы не транслируем мотивирующие ролики с топ-менеджерами и не записываем лозунги на стенах офиса, а применяем наши ценности на практике каждый день: экосистемное мышление, предпринимательский подход, нулевая дистанция в работе с клиентами и внутри команд.

### • Открытая коммуникация

Помимо общих информационных рассылок, прозрачность поддерживают руководители функций: через stay-interview с ключевыми сотрудниками и регулярные общекомандные митинги.



# ВНУТРЕННИЙ HR-БРЕНД КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ

## • Корпоративная культура

Программы адаптации на входе и вовлечение в спортивные состязания, где **HAIER** традиционно является генеральным партнером.

## • Развитие сотрудников

Мы инвестируем в обучение – подключили платформу с 2000 курсов по софт- и хард- скилс, согласовали специальное профобучение для аналитиков и программистов и даже запустили курс китайского языка!

## • Well-being

У нас уютный современный офис, гибридный формат работы с гибким началом рабочего дня и множество предложений для сотрудников через специальную программу привилегий.

## • Активное вовлечение

Мы ежегодно проводим опрос мнений «**Голос HAIER**», где каждый сотрудник анонимно может выразить свое отношение и предложение по любому вопросу работы компании.

Внутренний HR-бренд — это не просто тренд, а стратегия, которая выводит вашу компанию на новый уровень. Создайте его, и вы получите не просто команду, а сообщество, которое с эффективно работает на благо общей цели.



# УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ

## ГОТОВЫ ЛИ ВЫ РЕКОМЕНДОВАТЬ СВОЕГО РАБОТОДАТЕЛЯ?

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОМПАНИИ



Да, готов порекомендовать



Затрудняюсь ответить



Нет, не готов порекомендовать

**Российская**  
(локальная)

**64%**

**18%**

**18%**

**Российская**  
(экс-международная)

**63%**

**25%**

**12%**

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

**72%**

**17%**

**11%**

## ГОТОВНОСТЬ РЕКОМЕНДОВАТЬ СВОЕГО РАБОТОДАТЕЛЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РАЗМЕРА КОМПАНИИ

**до 100**  
сотрудников



**1001-1500**  
сотрудников



**101-300**  
сотрудников



**1501-2000**  
сотрудников



**301-500**  
сотрудников



**Более 2000**  
сотрудников



**501-1000**  
сотрудников



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



# ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ СОТРУДНИКОВ: РОЛЬ HR В СОЗДАНИИ ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЙ СРЕДЫ



## Юлия Мостакова

Директор по персоналу  
ООО «Иридиум Сервис»

В современном обществе многие психологические проблемы стали широко известны даже тем, кто не обладает специальным образованием. Эмоциональное выгорание, тревожные состояния, стресс, снижение вовлеченности и мотивации — все эти термины стали распространенными и обсуждаемыми. Многие из этих состояний чаще всего проявляются на рабочем месте. Благополучие сотрудников в работе становится все более важной составляющей успешного управления персоналом. Для повышения эффективности каждого члена команды, а также компании в целом немаловажно создание комфортной рабочей среды. Безусловно имеет значение физический комфорт. Удобные и эргономичные рабочие места, достаточное освещение и вентиляция, оборудованные помещения для отдыха и приема пищи.

Однако наряду с физическим комфортом особое значение приобретает эмоциональное благополучие. Корпоративная культура компании, стратегии управления персоналом, выстраивание доверительных отношений внутри команды играют ключевую роль в создании благоприятной рабочей обстановки. Остановимся на этом подробнее.

**Корпоративная культура** – это внутренняя атмосфера компании, которая всецело влияет на ее функционирование и развитие. Корпоративная культура формируется топ-менеджментом, HR-департаментом и лидером компании. При формировании корпоративной культуры необходимо учитывать, что все ее составляющие, такие как ценности, традиции, стандарты поведения, нормы коммуникации, отражаются на эмоциональном состоянии сотрудников и их отношении к работе.

**Стратегии управления персоналом** представляют собой комплекс, направленный на работу с сотрудниками, включая привлечение, развитие и удержание. Одним из важных инструментов, используемых HR-департаментом, является систематическое измерение. Анализ таких ключевых аспектов, как уровень мотивации, вовлеченности, лояльности и удовлетворенности сотрудников, а также эффективности работы команды, осуществляется через регулярные опросы и измерения. Получение обратной связи от сотрудников позволяет оперативно



# ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ СОТРУДНИКОВ: РОЛЬ HR В СОЗДАНИИ ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЙ СРЕДЫ

выявлять слабые места и корректировать ситуацию в компании, обеспечивая улучшение рабочих процессов и что, существенно, создавая эмоциональный комфорт для работы сотрудников и команды в целом.

**Выстраивание доверительных отношений внутри команды** необходимо для достижения общих целей, эффективных коммуникаций, а также здоровой атмосферы в коллективе. Открытость и доброжелательное отношение способствуют формированию доверия между коллегами. Важное значение имеет правильно организованная коммуникация, включая обратную связь как между руководителем и сотрудником, так и с привлечением HR-департамента. Этот процесс не только помогает оценить результаты и контролировать выполнение задач, но и направлен на понимание уровня удовлетворенности, мотивации и достаточности ресурсов среди сотрудников. Личные встречи, и организованные HR-департаментом коллективные собрания и общие объединяющие мероприятия, способствуют установлению внутреннего комфорта сотрудников.



# УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ

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

Все нравится

23%

\* Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа

38%



Отсутствие четкой стратегии в компании

33%



Стиль руководства

31%



Высокий уровень стресса

25%



Слабая корпоративная культура

21%



Нездоровые отношения в коллективе

20%



Формат работы (отсутствие удаленки, open space и т.д.)

19%



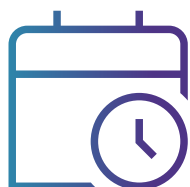
Переработки

14%



Отсутствие неформальных мероприятий (спортивные, корпоративные, благотворительные)

9%



Контроль рабочего времени

5%



Внутренняя конкуренция

3%



Строгий дресс-код

3%



Жесткие KPIs

# ВОЗРАСТ КАК ПРЕИМУЩЕСТВО: КАК КОМПАНИИ МОГУТ ИНТЕГРИРОВАТЬ И ПОДДЕРЖИВАТЬ СОТРУДНИКОВ СТАРШЕ 50 ЛЕТ

1

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ



**Дарья Федорова**

Генеральный директор

**Пониаю**

**ПОНИМАЮ**

В современном бизнесе все больше внимания уделяется вопросам диверсификации команд и интеграции разных поколений сотрудников. В связи с увеличением средней продолжительности трудовой жизни, кадровым голодом и демографическими изменениями растет число сотрудников старше 50 лет, которые вносят значительный вклад в успех компаний. О том, почему смешанные команды — это хорошо, а главное, как помочь возрастным сотрудникам чувствовать себя комфортно, рассказывает генеральный директор платформы корпоративного благополучия “Пониаю” Дарья Федорова.

## **С какими трудностями сталкиваются более возрастные сотрудники?**

Одна из самых очевидных трудностей — дискриминация по возрасту. По результатам [исследования](#) Всемирной Организации Здравоохранения (ВОЗ), которое проводилось в 57 странах мира, каждый третий участник сталкивался с негативным отношением к себе именно из-за возраста.

Среди других трудностей можно выделить, например, низкую цифровую грамотность. Старшее поколение может испытывать затруднения с быстрыми изменениями в технологиях и программном обеспечении, что может замедлить и снизить их эффективность.

Нередко работодатели беспокоятся о здоровье и физическом состоянии более возрастных сотрудников, а также за влияние этих факторов на качество работы. Известно, что с возрастом физические и когнитивные способности людей снижаются. Однако, это происходит ближе к 70 годам.

В западных странах все чаще говорят, что 40 — это новые 30, а 50 — новые 40. Этот тренд постепенно доходит и до России. Продолжительность жизни растет, и вместе с ней увеличивается возраст, который мы считаем молодостью и зрелостью.

Причин этому много. Улучшение здравоохранения привело к тому, что мы [живем дольше](#) — средняя продолжительность жизни увеличилась на 6 лет с 2000 года. Современные технологии и профилактические программы помогают выявлять серьезные заболевания на ранних стадиях и существенно улучшают качество жизни.



# ВОЗРАСТ КАК ПРЕИМУЩЕСТВО: КАК КОМПАНИИ МОГУТ ИНТЕГРИРОВАТЬ И ПОДДЕРЖИВАТЬ СОТРУДНИКОВ СТАРШЕ 50 ЛЕТ

2

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ



Люди все больше осознают важность здорового образа жизни. Правильное питание, регулярная физическая активность и умение управлять стрессом стали приоритетами, что позитивно сказывается на физическом и психическом здоровье. Современные медицинские устройства и телемедицина позволяют следить за своим состоянием и получать помощь в любое время и в любом месте.

Общество тоже меняется. Стереотипы о возрасте разрушаются, и люди старше 50 лет воспринимаются как активные и ценные члены общества. Компании подхватывают этот тренд, адаптируя свои политики и условия труда. Более 70% работодателей признают ценность возрастных сотрудников и предлагают программы поддержки для них.

## Как обстоят дела с сотрудниками 50+ в России?

Нередко работодатели становятся заложниками стереотипов и не хотят брать на работу сотрудников, возраст которых превышает средний по компании. Среди опасений: незнание современных технологий, более медленный темп работы, консерватизм и нежелание менять привычный подход к работе. Однако, согласно [статистике](#), в 2023 году в России количество предложений кандидатам старше 50 лет возросло в 2,5 раза по сравнению с 2022 годом. [По прогнозам аналитиков](#), к 2030 году количество сотрудников в возрасте от 40 до 59 лет увеличится на 3,7 млн и составит почти 44 млн. человек.

## В чем плюсы сотрудников старшего поколения?

- Возрастные сотрудники имеют многолетний опыт и знания, которые могут быть критически важны для компании, особенно в специализированных областях.
- Многие сотрудники старшего возраста продолжают учиться и адаптироваться к новым технологиям и методам работы, что делает их ценными ресурсами для компании.
- Возрастные сотрудники часто проявляют большую стабильность и преданность работодателю, что снижает текучесть кадров и затраты на найм и обучение новых сотрудников. Они также нередко отличаются ответственным подходом к работе и высоким профессионализмом. Эти качества особенно ценны в сложных и ответственных задачах, где необходим высокий уровень надежности и внимания к деталям.
- У кандидатов старше 50 лет обычно отсутствует импульсивность, характерная

# ВОЗРАСТ КАК ПРЕИМУЩЕСТВО: КАК КОМПАНИИ МОГУТ ИНТЕГРИРОВАТЬ И ПОДДЕРЖИВАТЬ СОТРУДНИКОВ СТАРШЕ 50 ЛЕТ

3

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ



для молодых сотрудников. Они осознанно выбрали профессию и путь в жизни, и, скорее всего, не станут внезапно менять жизнь ради каких-либо экстремальных обстоятельств.

- Более взрослые сотрудники в большей степени устойчивы к стрессу. Они имеют опыт преодоления кризисов и понимают, что трудности временны. Они способны сохранять спокойствие и сосредоточенность даже в сложных ситуациях.
- Присутствие возрастных сотрудников в коллективе способствует многообразию мнений и подходов к решению проблем, что может стимулировать инновации и креативность.
- Компании, которые поддерживают возрастное разнообразие, демонстрируют свою приверженность принципам равенства и инклюзии, что положительно сказывается на их репутации.
- Интеграция возрастных сотрудников может снизить затраты на найм и обучение новых работников, а также уменьшить текучесть кадров.
- Молодые сотрудники ценят наставничество в рабочей среде. Опытные сотрудники старшего поколения могут выступать в роли наставников для молодых коллег, помогая им адаптироваться и развиваться профессионально.

## Как поддерживать и интегрировать сотрудников 50+ в коллектив:

Благополучие сотрудников, в том числе возрастных, согласно модели института Gallup складывается из следующих элементов: профессиональное, социальное, финансовое, физическое и среда обитания.

1. Профессиональное благополучие можно достичь путем обучения и развития. Бизнес-среда быстро меняется, поэтому важно обеспечить сотрудникам возможности для обучения. При этом обделять кого-то, полагая, что молодым это важнее, не стоит. Обучающие программы, менторство и обмен опытом помогут им быть в курсе последних тенденций и использовать свой опыт на благо компании.
2. Уважение и значимость — то, из чего складывается социальное благополучие. Старшие сотрудники часто обладают ценным опытом, знаниями и профессиональными связями, которые могут быть важны для успешного развития бизнеса. Имеет смысл привлекать их к обсуждению стратегических вопросов и принятию важных решений.

# ВОЗРАСТ КАК ПРЕИМУЩЕСТВО: КАК КОМПАНИИ МОГУТ ИНТЕГРИРОВАТЬ И ПОДДЕРЖИВАТЬ СОТРУДНИКОВ СТАРШЕ 50 ЛЕТ

4

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ



3. Сотрудники старше 50 лет приближаются к выходу на пенсию. Для их финансовой поддержки, помимо обычных взносов в Пенсионный фонд, компании предлагают сотрудникам доступ к негосударственным пенсионным программам, которые могут помочь им обеспечить финансовую стабильность после выхода на пенсию

4. Все больше компаний стремится к тому, чтобы обеспечить своих сотрудников расширенными программами ДМС. Сотрудникам старше 50 лет предлагают чекапы по возрасту, страхование от критических заболеваний, фитнес-программы (йога, цигун), участие в волонтерских программах. На западе все чаще оказывают поддержку женщинам в период климакса.

5. Физическое удобство рабочего места важно любому сотруднику вне зависимости от возраста. Но потребность в хорошем освещении, более эргономичной мебели и удобной спецодежде с возрастом лишь увеличивается. Прислушиваясь к запросам работников на улучшение рабочих мест, бизнес может “убить двух зайцев”: сэкономить на обучении более молодых сотрудников и сохранить ценные профессиональные кадры. Также участие в волонтерской деятельности, общественных и культурных мероприятиях способствует социальной активности и чувству принадлежности сотрудников постарше.

Все больше компаний — от небольших фирм до крупных предприятий — стремятся сохранить более возрастных сотрудников на своих рабочих местах. Например, BMW провела [небольшую модернизацию](#) рабочих мест на линии сборки — предоставила более удобную обувь рабочим, более удобные кресла и мониторы. Общая сумма, которую потратила компания, составила \$50 тыс. Казалось бы, можно было просто нанять новых, более молодых сотрудников. Но дело в том, что время, которое пришлось бы потратить на их обучение и повышение квалификации, стоило бы гораздо больше денег, чем то обновление рабочих мест, которое провели на самом деле. Особое внимание стоит уделять ментальному здоровью сотрудников старше 50 лет. Вот основные проблемы, с которыми они могут столкнуться:

- Снижение когнитивных функций, таких как память и концентрация, может вызывать беспокойство и фрустрацию;
- Сужение круга общения часто приводит к чувству одиночества и социальной изоляции, что негативно влияет на ментальное здоровье;
- Ментальные проблемы могут проявляться через физические симптомы, затрудняя диагностику и лечение;

# ВОЗРАСТ КАК ПРЕИМУЩЕСТВО: КАК КОМПАНИИ МОГУТ ИНТЕГРИРОВАТЬ И ПОДДЕРЖИВАТЬ СОТРУДНИКОВ СТАРШЕ 50 ЛЕТ

5

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ



- Возрастная дискриминация и стереотипы отрицательно влияют на самооценку и уверенность сотрудников;
- Постоянные изменения на рабочем месте, такие как внедрение новых технологий, могут вызывать стресс и тревогу;
- Балансирование между работой и личной жизнью, а также забота о пожилых родителях или поддержка взрослых детей могут привести к эмоциональному и физическому выгоранию.













Современное понимание возраста меняется благодаря улучшению здравоохранения, изменению образа жизни, развитию технологий и переменам в обществе. Сегодня 50 лет действительно ощущаются как 40 лет в недалеком прошлом. Это позволяет людям старшего возраста оставаться активными, здоровыми и полными энергии. Такие изменения открывают новые возможности для личной и профессиональной реализации, а это, в свою очередь, способствует улучшению качества жизни и общего благополучия.



# УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ

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

\* Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа

	Российская (локальная)	Российская (экс-международная)	Международная (с штаб-квартирой за границей)
 Отсутствие четкой стратегии в компании	42%	40%	32%
 Стиль руководства	33%	37%	28%
 Высокий уровень стресс	29%	35%	31%
 Слабая корпоративная культура	30%	22%	17%
 Нездоровые отношения в коллективе	19%	19%	18%
 Формат работы (отсутствие удаленки, оуп спэсе и т.д.)	15%	12%	10%
 Переработки	19%	19%	19%
 Отсутствие неформальных мероприятий	16%	11%	11%
 Контроль рабочего времени	10%	8%	7%
 Внутренняя конкуренция	5%	8%	5%
 Строгий дресс-код	3%	3%	2%
 Жесткие KPIs	3%	3%	4%



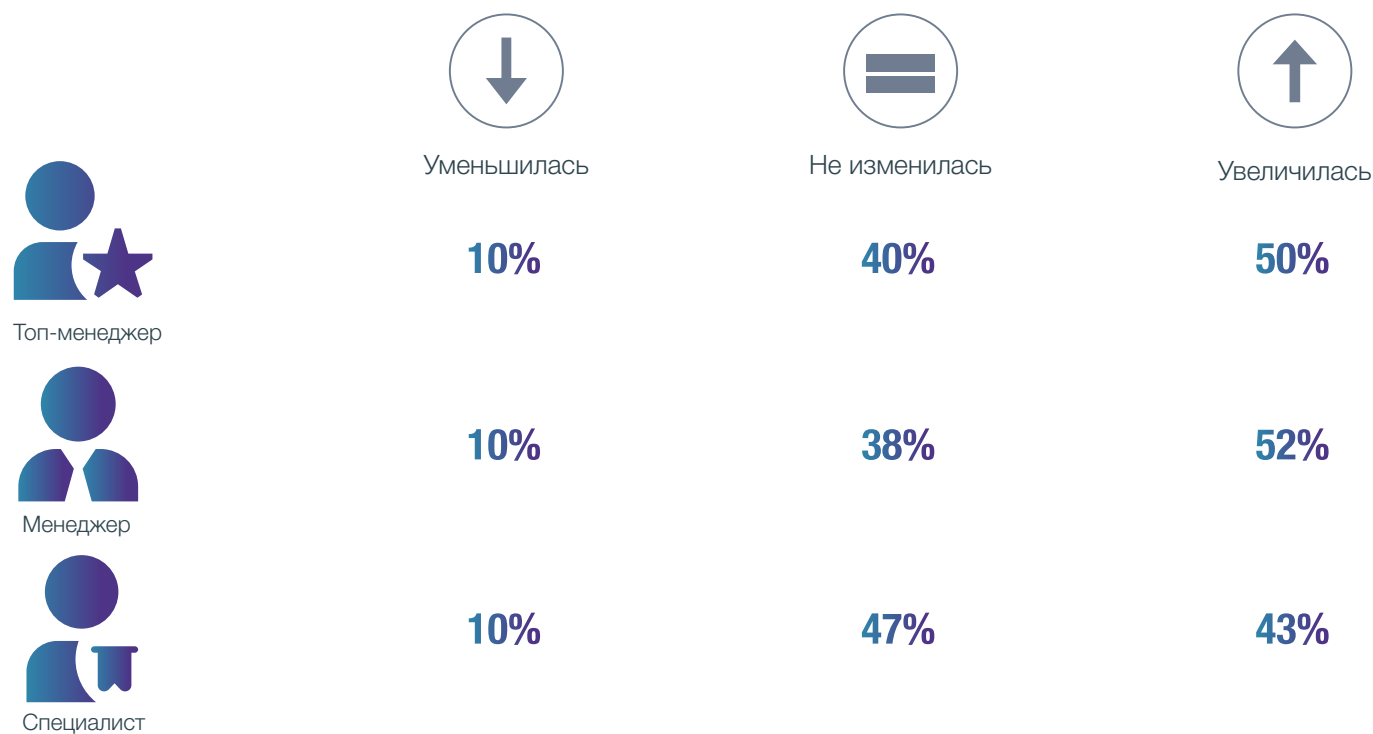
# РАБОЧАЯ НАГРУЗКА

## КАК ИЗМЕНИЛАСЬ ВАША НАГРУЗКА НА РАБОТЕ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА?



## КАК ИЗМЕНИЛАСЬ ВАША НАГРУЗКА НА РАБОТЕ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА?

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ПОЗИЦИИ

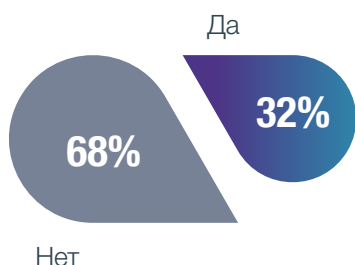


94% респондентов работают по графику 5/2

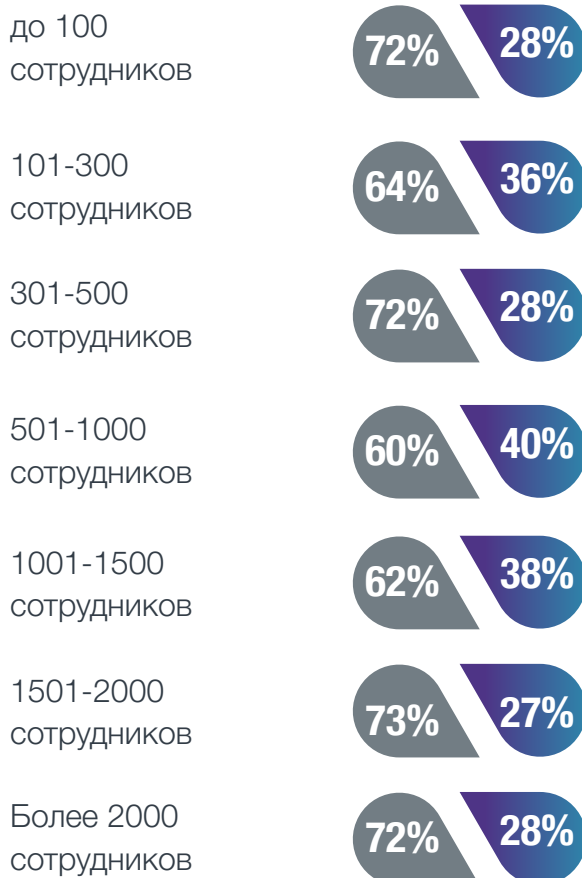


# РАБОЧАЯ НАГРУЗКА

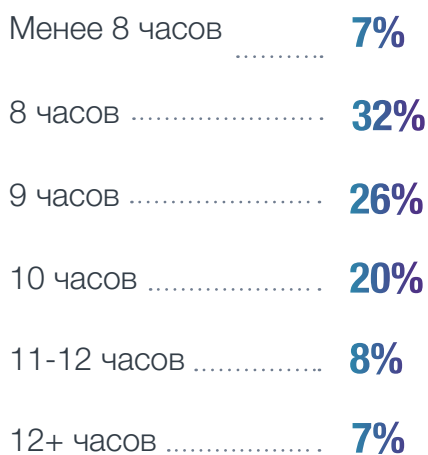
## ОПЛАЧИВАЕТ ЛИ ВАША КОМПАНИЯ ПЕРЕРАБОТКИ?



### В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РАЗМЕРА КОМПАНИИ



## ФАКТИЧЕСКАЯ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ РАБОЧЕГО ДНЯ



### В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ПОЗИЦИИ

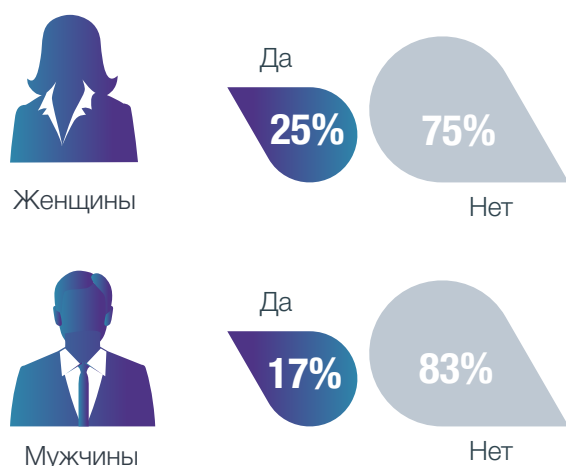




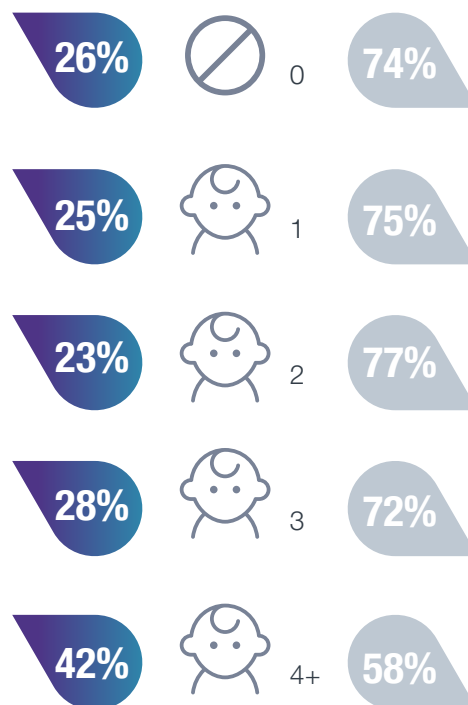
# ДИСКРИМИНАЦИЯ

## 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

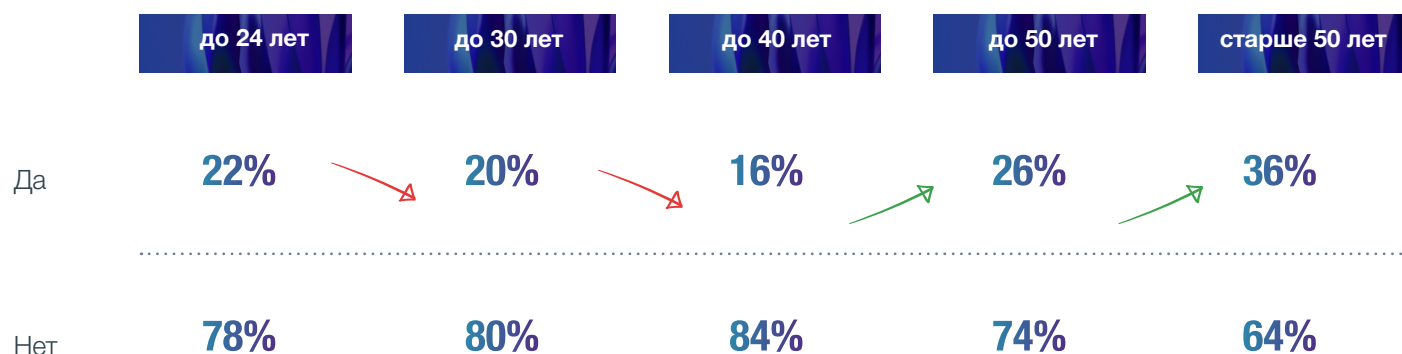


### В ЗАВИСИМОСТИ ОТ КОЛИЧЕСТВА ДЕТЕЙ (ОТВЕТЫ ЖЕНЩИН)



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

### В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВОЗРАСТА







# ВАЖНОСТЬ НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ



**Алексей Кантузов**

Руководитель отдела  
методологии

**Motivity**



**motivity**

Мы живем во времена, когда человекоцентричность стала едва ли не главным трендом в бизнесе. Именно сотрудник — его компетенции, потребности и мнение — сейчас имеет значение. Компании проще и дешевле вложиться в развитие имеющихся работников, чем искать новых, а люди, видя свою ценность для работодателя, работают с большей отдачей. Чтобы понять, достигло ли обучение целей, нужно провести оценку его эффективности. Поразмышляем на эту тему.

## Почему важно непрерывное обучение?

Развитие сотрудников играет большую роль в развитии бизнеса. И вот почему:

- 1. Растет производительность и эффективность труда.** Непрерывное обучение позволяет сотрудникам осваивать новые навыки и улучшать существующие. Это приводит к повышению качества работы, снижению ошибок и увеличению производительности. Обученные сотрудники быстрее адаптируются к изменениям и находят эффективные способы решения задач.
- 2. Появляется устойчивость к изменениям на рынке.** Непрерывное обучение помогает сотрудникам оставаться в курсе последних тенденций и инноваций, что позволяет бизнесу сохранять конкурентоспособность и адаптироваться к новым вызовам.
- 3. Увеличивается вовлеченность и удовлетворенность сотрудников.** Инвестиции в обучение показывают сотрудникам, что их развитие имеет значение для бизнеса. Это способствует повышению уровня вовлеченности и удовлетворенности работой, что, в свою очередь, снижает текучесть кадров и затраты на рекрутинг.
- 4. Развивается корпоративная культура.** Создание среды, в которой ценится непрерывное обучение, способствует развитию культуры инноваций и сотрудничества. Сотрудники начинают делиться знаниями и опытом друг с другом, что усиливает командный дух и способствует общему росту компании.
- 5. Сотрудники готовятся к будущим вызовам.** Непрерывное обучение помогает подготовить сотрудников к изменениям в отрасли. Это касается как технических



# ВАЖНОСТЬ НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ

навыков, так и развития критического мышления, креативности и лидерских качеств, необходимых для решения задач.

**6. Улучшается репутация компании.** Бизнес, который активно инвестирует в обучение сотрудников, воспринимается как более привлекательный работодатель. Улучшение репутации компании на рынке труда поможет привлечь талантливых специалистов.

**7. Соблюдаются требования законодательства.** В некоторых отраслях (например, в области охраны труда или защиты данных) существуют требования по обязательному обучению сотрудников. Непрерывное обучение помогает компаниям соблюдать эти требования и избегать штрафов.

Часто бизнес реализует программы обучения без полного понимания конечного результата. Из-за этого они не дают должного эффекта, расходуют время сотрудников впустую, лишают бизнес денег. Поэтому важно иметь представление о том, чего вы хотите добиться и уметь оценивать фактические результаты обучения.



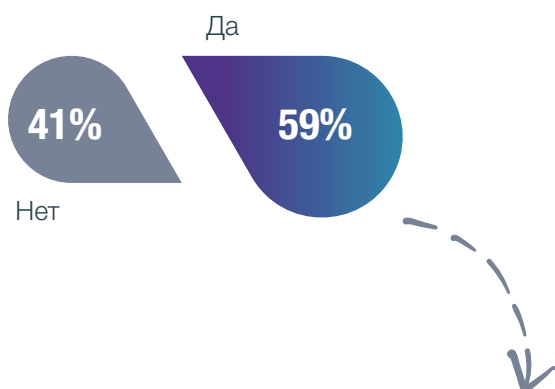
# ОБУЧЕНИЕ И ГИБКИЕ НАВЫКИ SOFT SKILLS

ANTAL TALENT: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | РОССИЯ



# ОБУЧЕНИЕ

## ПРОХОДИЛИ ЛИ ВЫ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 3 ГОДА КУРСЫ \ ОБУЧЕНИЕ ОНЛАЙН, СВЯЗАННЫЕ С ВАШЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ?



В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПОЛА



Женщины



Мужчины

65% Да

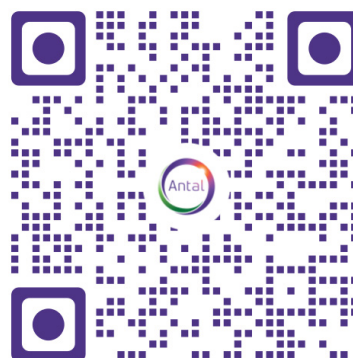
51%

35% Нет

49%

## ОЦЕНИТЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЙДЕННЫХ КУРСОВ ПРИМЕНИТЕЛЬНО К ВАШЕЙ РАБОТЕ

\*оценка по 5-бальной шкале



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



# КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ, ПЛАЦЕБО ИЛИ ЛЕКАРСТВО ОТ ВСЕХ БОЛЕЙ КОМПАНИИ?



**Оксана Колоколова**  
Менеджер по обучению  
**Antal Talent**



Обучение сотрудников работодателями является одним из ключевых трендов последних лет, позволяя развиваться персоналу внутри компаний, способствует росту бизнеса в целом.

Однако, у «волшебной таблетки» есть свои побочные эффекты. К тому же, если неправильно определить цели и задачи в обучении, то и результат может быть не столь очевидным.

Как провести диагностику наиболее точно и измерить эффективность обучения, предлагаем рассмотреть более детально. Прежде всего необходимо ответить на следующие вопросы: «Кому и зачем это нужно? Как мы поймем, что достигли результата?». Варианты ответов могут быть совершенно разные, в зависимости от бизнес-целей компании, стратегии и проблем, которые требуют улучшения навыков конкретных сотрудников.

Например, в Antal Talent, сначала мы оцениваем потребность в обучении, используя различные инструменты. Тщательно анализируем собранные данные и соотносим их с целями, стратегией компании. Очень важно следовать правильному курсу и ориентироваться на задачи бизнеса. Далее составляется план обучения, следуя которому каждый член команды видит ценность вклада развития для себя и компании в целом.

## **У нас выстроена таргетированная система обучения для разных сотрудников:**

- **Обучение новичков, как помощь в быстрой адаптации и успешном старте в рекрутменте.**

В Antal Talent уже несколько лет существует Newcomer school, в рамках которой все новые сотрудники независимо от уровня позиции проходят «школу молодого рекрутера», знакомятся с ценностями компании, услугами, внутренней структурой и миром рекрутмента в целом.

- **Прокачивание навыков и компетенций опытных сотрудников.** Расширение знаний необходимо для эффективного выполнения рабочих задач, особенно в условиях конкуренции. Например, один из самых популярных тренингов внутри компании «Контроффер» - как с ним работать, как предугадать, что кандидат может согласиться



# КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ, ПЛАЦЕБО ИЛИ ЛЕКАРСТВО ОТ ВСЕХ БОЛЕЙ КОМПАНИИ?

на встречное предложение текущей компании и замотивировать его сделать выбор в пользу компании-заказчика? Эти и другие вопросы опытные коллеги разбирают вместе с новыми сотрудниками.

- **Обучение руководителей и менеджеров современным технологиям управления и лидерства.**

Рекрутмент – одно из самых динамичных направлений бизнеса, которое впитывает в себя в том числе и диджитал тренды, за которыми необходимо регулярно сделать и имплементировать их в свою работу.

- **Soft skills тренинги** помогают сотрудникам легче адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и требованиям бизнеса. Например, тема эмоционального выгорания на работе, какие меры профилактики существуют и что делать, если уже есть симптомы. Кстати, чек-лист по избежанию эмоционально выгорания вы можете [найти здесь в статье от нашего карьерного консультанта](#).

После того как цели и задачи верно определены, следует процесс обучения. Важно отслеживать его эффективность на протяжении всего пути развития. Существует множество методов оценки эффективности корпоративного обучения, таких как тестирование, наблюдение, анализ результатов работы и интервью с участниками и экспертами. О том какие модели оценки эффективности обучения есть, [читайте в статье наших коллеги из Motivity](#).

Важно проводить сбор данных и анализ результатов оценки, сравнение их с поставленными целями и выявление возможных проблем и успехов. Идем ли мы в правильном направлении и с нужной скоростью? Не менее ценно вовремя выявлять проблемы и постоянно работать над поиском самых эффективных инструментов и технологий для улучшения процесса обучения.

«Не идти вперед – значит двигаться назад».

По данным **«Исследования рынка труда и обзора работных плат 2024-2025»** от Antal Talent, наличие корпоративного обучения в компенсационном пакете сотрудника входит в топ-5 льгот и является важным мотивирующим фактором при выборе работодателя. Стоит обратить внимание, что особенно важно обучение для молодых сотрудников. В период острой нехватки персонала многие компании готовы брать менее опытных сотрудников и обучать их с нуля, самостоятельно формируя кадровый резерв.

В условиях быстроменяющегося мира важно помнить: успех компании зависит от ее людей, их знаний и готовности к изменениям. Одной из ключевых HR-задач на текущий момент является удержание высококвалифицированных специалистов. Корпоративное обучение в данном случае может стать одним из эффективных инструментов, повышая лояльность сотрудников и снижая тем самым текучесть кадров.



# SOFT SKILLS

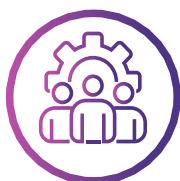
## КАКИЕ SOFT SKILLS (ГИБКИЕ НАВЫКИ) ВЫ ПЛАНИРУЕТЕ УСИЛИТЬ У СЕБЯ В БЛИЖАЙШЕЙ ПЕРСПЕКТИВЕ?\*

37%



Навыки публичных выступлений

35%



Умение управлять людьми

34%



Ведение переговоров

30%



Умение адаптироваться в меняющейся ситуации

28%



Эмоциональный интеллект

25%



Умение распределять свое время и решать задачи вовремя

24%



Критическое мышление

24%



Умение решать комплексные задачи

15%



Умение формировать суждения и принимать решения

14%



Креативность

10%



Коммуникабельность

7%



Умение работать в команде

5%



Этичность в работе

\* Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа



# РОЛЬ HR В ПРОЦЕССЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПАНИИ



## Евгения Нефёдова

Директор по персоналу и административным вопросам

**Mayoly**

### 1. Какие ключевые HR-задачи были поставлены на старте процесса цифровой трансформации компании?

Сегодня цифровая трансформация стала неотъемлемой частью развития любого бизнеса, что требует изменений не только в технологических процессах, но и в управлении персоналом. HR-отдел играет ключевую роль в этом процессе, беря ответственность за привлечение, управление и развитие персонала, он обеспечивает необходимые ресурсы и поддержку для успешного внедрения изменений в бизнес-процессы.

Одной из ключевых задач был анализ потребностей компании в необходимых ресурсах (в том числе экспертных сотрудников), их поиск, а также разработка стратегии по управлению изменениями внутри компании.

### 2. Какие основные этапы цифровой трансформации были намечены и на каком из них сейчас находится компания?

Рассмотрим основные этапы цифровой трансформации бизнеса и где мы сейчас находимся.

**Первый этап** – понимание стратегии развития организации, то есть каких целей хочет достичь компания с помощью внедрения цифровых технологий.

**Второй этап** – анализ текущей ситуации: выявление узких мест, возможностей и препятствий для цифровой трансформации бизнеса, оценка компетенций сотрудников и текущих процессов.

**Третий этап** – поиск ресурсов. Кто и каким образом будет внедрять ИИ, диджитал инструменты, как создать культуру инновационного мышления, которая будет способствовать новым идеям и решениям? С такими вопросами мы столкнулись на этом этапе.





# РОЛЬ HR В ПРОЦЕССЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПАНИИ

**Четвертый этап** – непосредственное внедрение цифровых инструментов и инноваций в компанию, тестирование и налаживание процессов.

Сейчас мы находимся на перекрестке между третьим и четвертым этапами цифровой трансформации компании, активно готовимся и начинаем внедрять инновации в рабочие процессы. Главный фокус HR в данном процессе – фасилитация проектов и дискуссий, обеспечение необходимой поддержки и мотивации сотрудников для принятия грядущих изменений.

### **3. Расскажите об основных сложностях и/или вызовах, с которыми вы столкнулись? Как компания с ними справилась?**

Одной из сложностей, с которыми мы столкнулись на пути цифровой трансформации, стало не только определение необходимых ресурсов для успешной реализации проектов, но и их наличие внутри компании. Мы в первую очередь инвестируем в обучение и развитие своих сотрудников, проводим внутренние программы по развитию инновационного мышления и развиваем культуру насмотренности и понимания трендов рынка (в том числе индустрии).

Еще одна сложность – поиск оптимальных решений и правильных поставщиков цифровых технологий. Нам важно найти надежных партнеров, которые смогут предложить качественные и инновационные продукты и услуги, а также оказать поддержку во время внедрения и последующей эксплуатации. Мы проводим отбор потенциальных поставщиков, оцениваем их опыт и результаты предыдущих работ. На текущий момент мы четко понимаем, что есть внутри, что мы хотим развивать и находимся на этапе поиска оптимальных ресурсов.

### **4. Какие Вы можете дать рекомендации коллегам из HR, которые только начинают процесс цифровой трансформации компании?**

Активно включайтесь в процесс цифровой трансформации бизнеса, будьте его стратегическим партнером, который понимает и помогает достигать цели и задачи бизнеса. Ищите ресурсы внутри себя и внутри команды, делайте упор на тех, кто хочет и готов внедрять инновации. Стимулируйте инновации через создание в компании атмосферы, поощряющей инновации и развитие инновационного мышления.



# SOFT SKILLS

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

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПОЛА

39% 33%



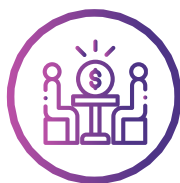
Навыки публичных выступлений

36% 34%



Умение управлять людьми

37% 29%



Ведение переговоров

31% 27%



Умение адаптироваться в меняющейся ситуации

26% 29%



Эмоциональный интеллект

26% 24%



Умение распределять свое время и решать задачи вовремя

25% 26%



Критическое мышление

23% 28%



Умение решать комплексные задачи

16% 12%



Умение формировать суждения и принимать решения

14% 15%



Креативность

8% 11%



Коммуникабельность

7% 8%



Умение работать в команде

5% 7%



Этичность в работе



Женщины



Мужчины

\* Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа



# ОЦЕНКА И МОДЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ



**Алексей Кантузов**

Руководитель отдела методологии

**Motivity**



**motivity**

## Что такое оценка обучения?

Это анализ программ развития и информации для оценки качества курса.

### Есть 5 основных критериев оценки обучения:

1. Мнение учеников об учебной программе: ее содержанию, пользе, интересности, качеству материалов, результатов, комфорте при прохождении занятий.
2. Усвоение материала: оценивается при помощи тестов, квизов, контрольных работ, зачетов и экзаменов.
3. Поведенческие изменения: показывают, как пройденное обучение повлияло на поведение сотрудника по возвращении к работе, например, стал ли он соблюдать технику безопасности, научился ли решать конфликты с коллегами и клиентами, умеет ли принимать решения в кризисных ситуациях и пр.
4. Отражение на работе: изменились ли результаты отдела или компании, есть ли выгода после прохождения работником обучения и пр.
5. Эффективность затрат: выгоды, которые бизнес получит после обучения сотрудников, должны превышать затраты на само обучение.

Оценка обучения помогает понять, стоит ли оно вложенных ресурсов, помогает «продать» его руководству и добиться максимально тесной корреляции между работой и развитием.

## Что такое эффективность обучения?

Обычно этот термин ставят в один ряд с оценкой обучения, считая оба понятия синонимами. Между ними действительно есть взаимосвязь, но есть и различие: эффективность обучения ориентирована на улучшение рабочих процессов, а оценка — на улучшение самого обучения.



# ОЦЕНКА И МОДЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

Развитие сотрудников должно быть направлено на расширение их возможностей, формирование навыков и укрепление организационной практики. Эффективность обучения показывает, насколько новые знания повышают качество работы сотрудников. Например, в случае с отделом аккаунтинга, результатом можно считать рост числа допродаж действующим клиентам.

Эффективность обучения измеряет то, чему учится персонал и как он применяет навыки на рабочем месте. Если сотрудники обучаются только потому, что им так сказали и не применяют новые знания на практике, это можно считать пустой тратой ресурсов компании.

**Чтобы получить комплексное представление об эффективности обучения, дайте ответы на два вопроса:**

1. Какие знания или новые навыки приобрели сотрудники во время обучения?
2. Как персонал использует учебные материалы и полученные умения в повседневной работе?

Если ответ на первый вопрос можно получить, собрав обратную связь от сотрудников, то во втором случае всё сложнее. Чтобы измерить эффективность обучения, придется использовать расширенные показатели его оценки и ввести ключевые показатели эффективности сотрудников (KPI). Так удастся определить, как сотрудник справлялся с работой до тренинга и как он работает после него.

## Как оценить эффективность обучения: 3 модели

Чтобы убедиться в успехе программы, необходим системный подход к оценке обучения. Для этого можно использовать одну из следующих моделей, опираясь на специфику и цели бизнеса.

### Модель Киркпатрика

Модель Киркпатрика подходит для различных областей бизнеса, включая:

- Корпоративное обучение — помогает оценить, насколько обучение влияет на производительность сотрудников и достижение бизнес-целей.
- Продажи и маркетинг — позволяет измерить, как обучение влияет на продажи и клиентский сервис.
- Производственные процессы — помогает определить, улучшилось ли качество работы и безопасность после обучения.



# ОЦЕНКА И МОДЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

- Сервисный сектор — оценивает, как обучение влияет на удовлетворенность клиентов и уровень обслуживания.
- IT и технологии — позволяет понять, насколько новые знания помогают в решении задач и повышении эффективности работы.

Эта модель эффективна, потому что как охватывает все уровни оценки — от реакции участников до конечных результатов для бизнеса, что позволяет получить полное представление о влиянии обучения.

Модель Киркпатрика отвечает на 4 вопроса и предусматривает 4 этапа оценки:

- 1. Реакция.** Насколько программа понравилась стажеру? Довольны ли участники тренингом?
- 2. Обучение.** Чему научились участники в рамках программы?
- 3. Поведение.** Изменили ли сотрудники свое отношение к работе, применяют ли полученные навыки в работе?
- 4. Результаты.** Повлияло ли изменение поведения на компанию? Как повлияло? Уменьшились ли затраты, улучшилось ли качество и пр.?

Важно как можно глубже оценивать обучение на каждом этапе. Полнота ответов поможет доказать эффективность обучения и защитить его перед руководством.

## Уровень оценки Хэмблина

Модель оценки обучения Хэмблина хорошо подходит для следующих отраслей и специфик бизнеса:

- Образование — для оценки эффективности учебных программ и курсов
- Корпоративное обучение — для анализа программ повышения квалификации сотрудников.
- здравоохранение/ Эффективна для оценки обучения медицинского персонала и внедрения новых методик.
- Технологические компании — для оценки обучения по новым продуктам и технологиям.
- Финансовый сектор — для оценки обучения по compliance и финансовым продуктам.
- Производственный сектор — для оценки программ по повышению квалификации рабочих.
- Управление проектами — для оценки обучения по методологиям управления проектами.



# ОЦЕНКА И МОДЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

Уровень оценки Хэмблина позволяет оценить как количественные, так и качественные результаты обучения, что важно для разных отраслей. Согласно этой модели, процессы, возникающие после успешной программы обучения, делятся на 4 уровня:

- 1. Уровень реакции** — учащиеся формируют мнения и отношения к обучению, полезности и интересности контента, собственных эмоциях во время тренинга, вовлеченности и пр.
- 2. Уровень обучения** — сотрудники приобретают знания и навыки, которые могут применять в процессе работы.
- 3. Уровень рабочего поведения** — полученные знания отражаются на поведении работников на работе.
- 4. Уровень функционирования** — как изменение поведения вследствие обучения сказывается на компании.

Все эти уровни тесно взаимосвязаны, поэтому оценку нужно проводить на каждом из них. Собирать данные по каждому этапу можно как во время обучения, так и сразу после него или даже спустя некоторое время. Их желательно сравнивать с показателями, зафиксированными до тренинга.

## Система оценки Уорра

Система оценки Уорра подходит для следующих целей и контекстов:

- Оценка эффективности обучения — для анализа результатов учебных программ и повышения квалификации.
- Разработка учебных материалов — помогает определить, какие аспекты обучения требуют улучшения.
- Корпоративное обучение — для оценки программ адаптации новых сотрудников и повышения их производительности.
- Управление талантами — для анализа и оценки компетенций сотрудников в процессе их карьерного роста.
- Поиск и удержание талантов — помогает выявить сильные и слабые стороны сотрудников, что способствует лучшему подбору кадров.
- Обратная связь — позволяет собирать отзывы о программах обучения для их дальнейшей оптимизации.

Другое название системы оценки Уорра — CIRO (C — context, I — input, R — reaction, O — outcome). Рассмотрим каждую стадию отдельно.

1. Оценка контекста (C) — подразумевает оценку потребностей в обучении как основу для принятия решения о запуске тренинга.
2. Оценка входных данных (I) — изучение и использование факторов и мнений о человеческих и материальных ресурсах, на основе которых принимается решение о методе обучения.



# ОЦЕНКА И МОДЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

3. Оценка реакции (R) — отслеживание процесса обучения — как административных механизмов, так и обратной связи от сотрудников.

4. Оценка результатов (O) — измерение последствий обучения. Проводится в 3 этапа:

a. Непосредственные результаты — оценка навыков и знаний сотрудников сразу по завершении обучения.

b. Промежуточные результаты — оценка того, как полученные знания сказываются на рабочих процессах.

c. Долгосрочные результаты — как тренинги и их последствия повлияли на функционирование компании.

Система оценки Уорра акцентирует внимание на практических результатах и применимости знаний, что важно для достижения перечисленных целей в различных областях.



# УДАЛЕННАЯ РАБОТА

ANTAL TALENT: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | РОССИЯ





# УДАЛЕННАЯ РАБОТА

## ЕСТЬ ЛИ У ВАС СЕЙЧАС ВОЗМОЖНОСТЬ РАБОТАТЬ УДАЛЕННО?



## ЕСТЬ ЛИ У ВАС СЕЙЧАС ВОЗМОЖНОСТЬ РАБОТАТЬ УДАЛЕННО?

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОМПАНИИ

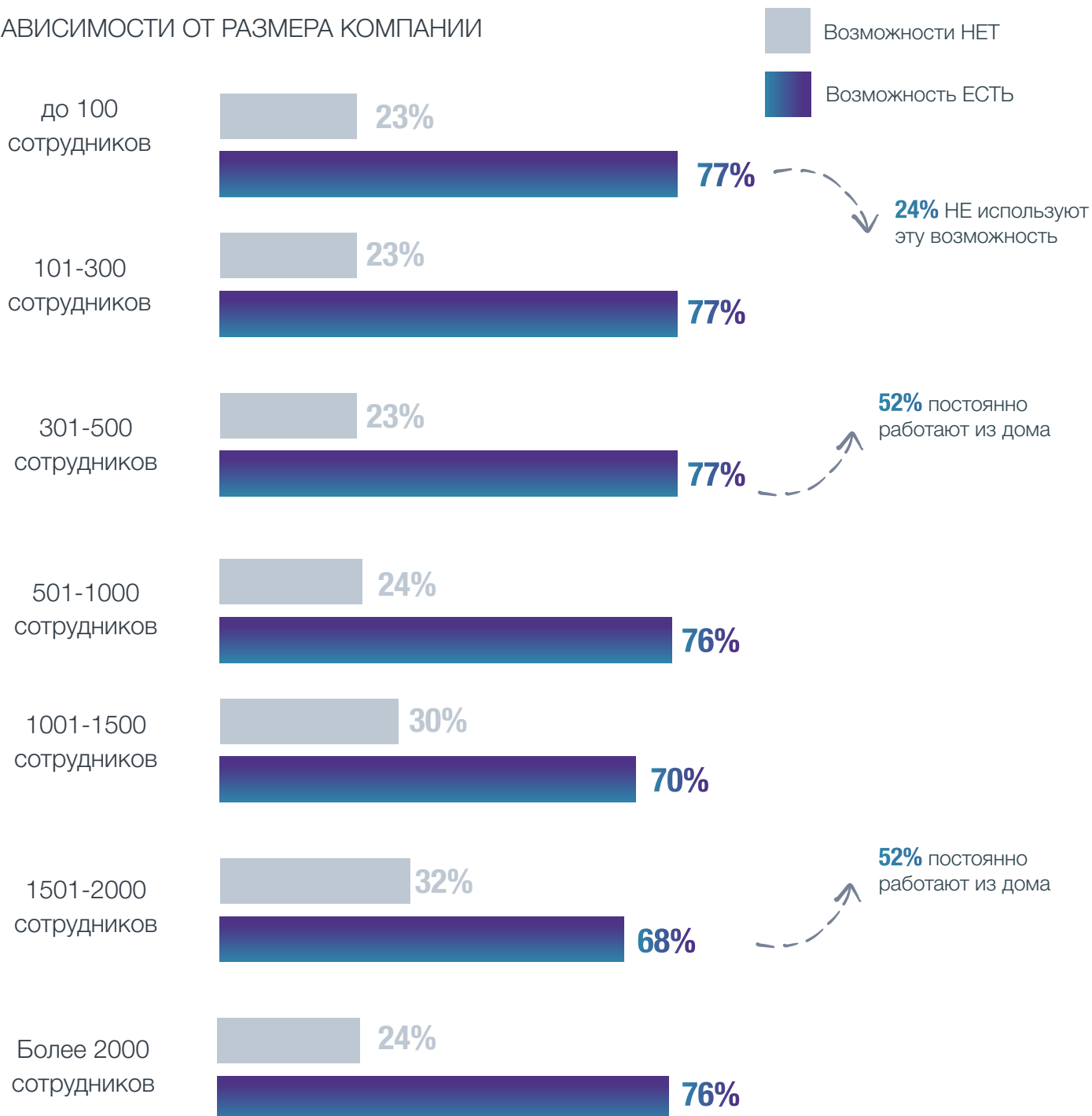




# УДАЛЕННАЯ РАБОТА

## ЕСТЬ ЛИ У ВАС СЕЙЧАС ВОЗМОЖНОСТЬ РАБОТАТЬ УДАЛЕННО?

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РАЗМЕРА КОМПАНИИ





# УДАЛЕННАЯ РАБОТА

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



4 дня в офисе, 1 дома

38%

Среди сотрудников локальных (российских) компаний **45%** работают в формате 4-1 (офис-дом).



3 дня в офисе, 2 дома

28%

Среди сотрудников международных компаний в РФ **39%** работают в формате 3-2 (офис-дом).



2 дня в офисе, 3 дома

17%



1 день в офисе, 4 дома

17%

\*вопрос для респондентов, работающих в гибридном формате

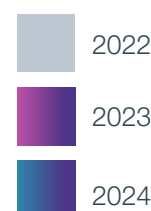


# УДАЛЕННАЯ РАБОТА

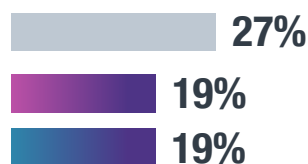
## ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ НАЛИЧИЕ ВОЗМОЖНОСТИ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ АРГУМЕНТОМ В ПОЛЬЗУ РАБОТОДАТЕЛЯ?



Да, это важная опция



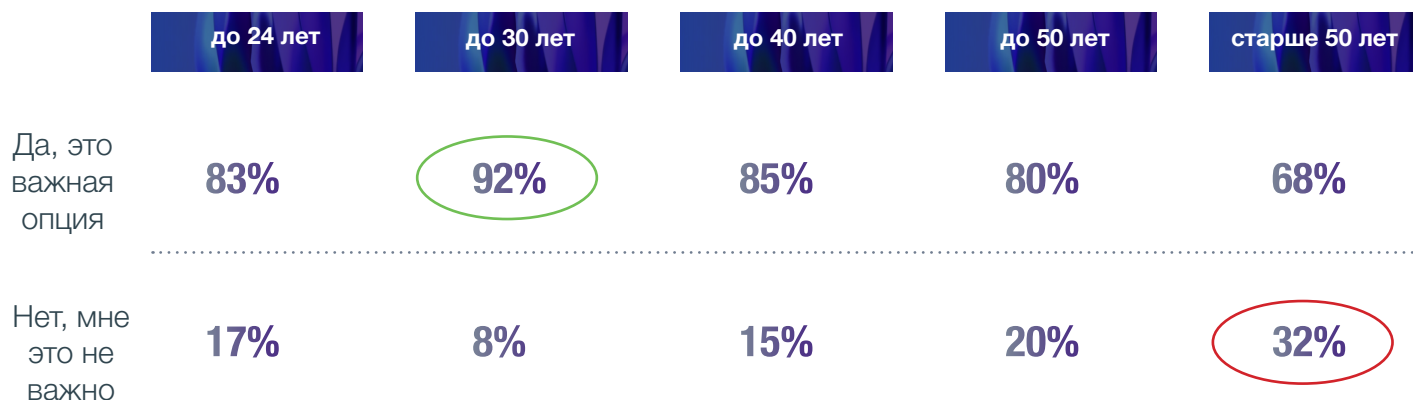
Нет, мне это не важно



Наличие возможности удаленной работы по-прежнему важно для соискателей. Тем не менее, по сравнению с 2023 годом количество тех, кому это важно незначительно снизилось.

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

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВОЗРАСТА





# УДАЛЕННАЯ РАБОТА

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

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПОЛА



Женщины

**86%**

Да, это важная опция

**14%**

Нет, мне это не важно





Мужчины

**74%**

**26%**

## ТОП-5 ДИСЦИПЛИН, РЕСПОНДЕНТАМ ИЗ КОТОРЫХ ВАЖНО ИМЕТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ РАБОТАТЬ УДАЛЕННО

	Да, это важная опция	Нет, мне это не важно
 Маркетинг, PR и Digital, E-com	<b>89%</b>	<b>11%</b>
 Управление персоналом/ Обучение и развитие	<b>86%</b>	<b>14%</b>
 ИТ, разработка ПО	<b>84%</b>	<b>16%</b>
 Юриспруденция и комплаенс	<b>84%</b>	<b>16%</b>
 Финансы и бухгалтерия	<b>83%</b>	<b>17%</b>

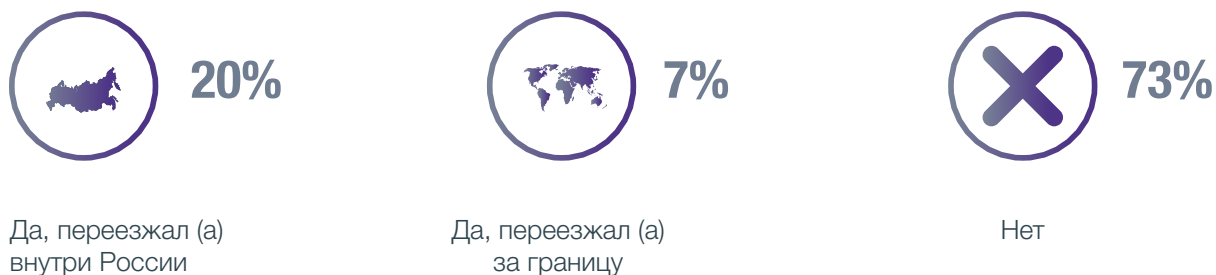


# РЕЛОКАЦИЯ



# РЕЛОКАЦИЯ

## БЫЛ ЛИ ОПЫТ ПЕРЕЕЗДА ПО РАБОТЕ?



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

\*оценка по 5-бальной шкале





# РЕЛОКАЦИЯ

## НАЛИЧИЕ ОПЫТА ПЕРЕЕЗДА ПО РАБОТЕ И ОЦЕНКА УСПЕШНОСТИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ПОЗИЦИИ



Топ-менеджер

Да, переезжал (а) внутри России **25%**

Да, переезжал (а) за границу **17%**

ОЦЕНКА УСПЕШНОСТИ

**4.45**

**4.24**



Менеджер

Да, переезжал (а) внутри России **21%**

Да, переезжал (а) за границу **7%**

**4.46**

**4.26**



Специалист

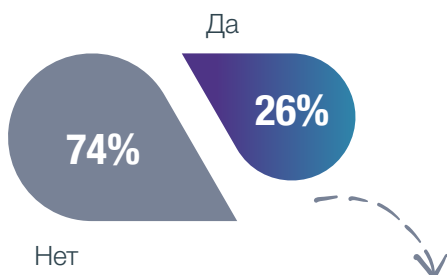
Да, переезжал (а) внутри России **14%**

Да, переезжал (а) за границу **3%**

**4.43**

**4.17**

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



35% ИТ специалистов искали работу за границей за последние два года

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВОЗРАСТА\*

до 24 лет ..... **26%**

до 30 лет ..... **38%**

до 40 лет ..... **32%**

до 50 лет ..... **22%**

старше 50 лет ..... **20%**

\*процент респондентов, ответивших «да»

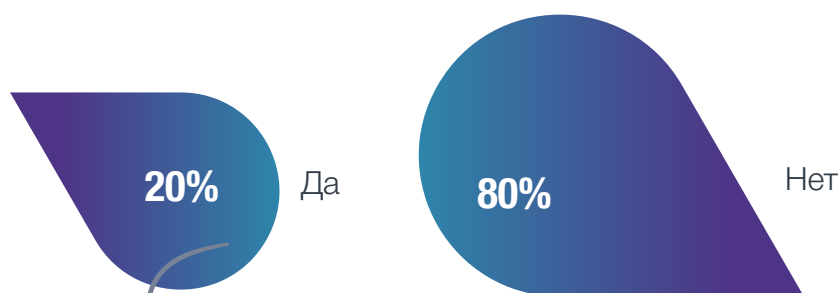




# СОТРУДНИКИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

## ОПЫТ ПЕРЕХОДА ИЗ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ В РОССИЙСКУЮ

Был ли за последние два года у вас опыт перехода из международной компании в российскую?



## СЛОЖНОСТИ ПРИ ПЕРЕХОДЕ ИЗ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ В РОССИЙСКУЮ\*

С какими трудностями вы столкнулись при переходе из международной компании в российскую?

\* Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа

71%



Различия в бизнес-процессах и подходах к работе

45%



Ограничения в возможностях международного сотрудничества

30%



Различия в уровне дохода (в меньшую сторону)

22%



Сложности в отношении карьерного роста и развития

19%



Сложности с интеграцией в новый коллектив

18%



Не возникло сложностей



# ЭТАПЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ



**Алексей Кантузов**

Руководитель отдела  
методологии

**Motivity**



**motivity**

**Есть 5 ступеней для оценки эффективности программ обучения:**

**1. Определите цели.** Например, это может быть более эффективный подбор персонала, подготовка сотрудников к внедрению новых технологий, расширение деятельности, выявление и развитие работников с лидерским потенциалом и пр. Цель обучения должна быть связана с ценностями и целями самого бизнеса.

**2. Выберите подходящую модель.** Выше мы уже перечислили некоторые из них. Каждая модель использует свой подход к оценке эффективности обучения. Какую выбрать — зависит от сферы деятельности бизнеса.

**3. Определите значимые показатели обучения.** Например, это может быть завершенность курса, стоимость обучения одного сотрудника, увеличение дохода компании и пр.

**4. Соберите данные.** Для этого можно использовать формы оценки обучения, которые заполняют сами ученики, личные собеседования, фокус-группы, личные наблюдения после тренингов, цифровые инструменты, например LMS-платформу Motivity. Используйте несколько источников данных — при этом, на каждом этапе виды и количество источников могут меняться.

**5. Проанализируйте данные.** На основе анализа определите, чему научились сотрудники и как они применяют новые знания в работе. Этот результат будет эталоном для разработки будущих программ обучения.

Важно даже спустя время после обучения отслеживать реакцию сотрудников. Собирайте обратную связь по удовлетворенности рабочими процессами (что изменилось, стало ли легче работать) и доходами. Покажите сотрудникам, что их мнение важно для компании и используйте результаты опросов для улучшения обучения и мотивации персонала.



# ЭТАПЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

Оценка эффективности обучения — один из ключевых аспектов успешного развития организаций в условиях быстро меняющегося мира. Непрерывное обучение способствует повышению квалификации сотрудников и обеспечивает устойчивый рост компании. Этапы оценки эффективности обучения помогают структурировать процесс, обеспечивая системный подход к сбору данных и анализу результатов. Важно помнить, что оценка — это не разовый процесс, а непрерывный цикл, который позволяет адаптировать учебные программы под реальные потребности бизнеса и сотрудников. Таким образом, эффективная оценка обучения — это не только способ измерить успехи, но и мощный инструмент для стратегического планирования и улучшения качества образовательных программ. Инвестируя в оценку обучения, организации делают шаг к созданию более компетентной и адаптивной рабочей силы, готовой к вызовам будущего.



# ТРЕНДЫ И ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

ANTAL TALENT: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | РОССИЯ



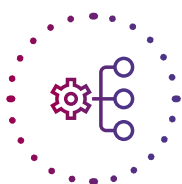
# КАРЬЕРНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

## ВАШИ ПЛАНЫ В ОТНОШЕНИИ КАРЬЕРЫ

\* Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа

### НА 1 ГОД

49%



Расширить функционал

37%



Пройти переобучение\ получить дополнительное образование

32%



Продвинуться по карьерной лестнице в рамках компании

31%



Сменить компанию

10%



Сменить сферу деятельности

7%



Переезд\ релокация

6%



Сделать перерыв в карьере

### НА 5 ЛЕТ

36%



Продвинуться по карьерной лестнице в рамках компании

30%



Пройти переобучение\ получить дополнительное образование

29%



Сменить компанию

28%



Расширить функционал

19%



Сменить сферу деятельности

17%



Переезд\ релокация

6%



Сделать перерыв в карьере



# LIFE LONG LEARNING: ИНВЕСТИЦИИ В БУДУЩЕЕ – КЛЮЧ К УСПЕХУ В ПРИВЛЕЧЕНИИ ТАЛАНТОВ



## Елизавета Трыкина

Ведущий специалист по подбору персонала и развитию бренда работодателя

### Lindaily

Современный мир бизнеса требует постоянного обучения и развития. Life Long Learning, то есть непрерывное обучение, становится не просто модным трендом, а необходимым условием для успешного функционирования как отдельных сотрудников, так и целых организаций. Традиционные методы рекрутмента все чаще оказываются неэффективными и дорогими.

В текущей ситуации Life Long Learning предлагает компаниям альтернативный подход к привлечению и подбору персонала, основанный на инвестировании в развитие молодых специалистов.

Компания Lindaily является ярким примером успешного применения Life Long Learning для подбора персонала. «Школа заботы о клиентах или как стать супергероем для клиента» — это молодежный проект, который позволяет компании закрыть даже самые сложные вакансии в сфере клиентского сервиса с минимальными затратами на подбор. В рамках проекта молодые специалисты проходят обучающие курсы, получают практические навыки и знания, а после прохождения программы могут трудоустроиться в компанию Lindaily.

На примере вышеупомянутого молодежного проекта, который проводится в компании Lindaily уже второй год подряд, предлагаем рассмотреть, как данный метод влияет на эффективность подбора персонала.

## Почему Life Long Learning так важен для компании?

- **Быстрый подбор персонала:** Молодежные программы позволяют закрыть от простых до сложных вакансий с минимальными затратами на рекрутмент. Вместо того, чтобы тратить месяцы на поиск и отбор кандидатов, компании могут привлечь молодых специалистов, готовых быстро перенять необходимые профессиональные навыки и включиться в рабочий процесс. Проект «Школа Заботы о клиентах» по времени проходит в течение 3-х месяцев, но по итогам компания получает не одного кандидата, а сразу несколько подходящих специалистов в разных проф. областях, которые автоматически закрывают открытые в настоящее время вакансии, а самое главное, такой формат работает на перспективу, т.е.



# LIFE LONG LEARNING: ИНВЕСТИЦИИ В БУДУЩЕЕ – КЛЮЧ К УСПЕХУ В ПРИВЛЕЧЕНИИ ТАЛАНТОВ

закрываются не только открытые позиции по подбору, но и вакансии, которые в ближайшее время только планировали открыться.

- **Экономическая выгода:** Life Long Learning является более экономически выгодным методом привлечения персонала по сравнению с традиционным рекрутментом. Инвестиции в обучение молодых специалистов окупаются в краткосрочной перспективе, поскольку новые сотрудники быстро становятся ценными активами компании. На примере, проекта «Школа Заботы о клиентах» было видно, что затраты на организацию данного обучающего проекта в несколько раз ниже. Проект по затратам может приравниваться к закрытию одной сложной вакансии в подборе с использованием разных инструментов: работа с агентством, реклама, публикация вакансии на нескольких площадках и т.д. По итогам проекта, за ту же сумму компания получает не одного кандидата, а сразу пул.

- **Высокая мотивация и лояльность:** Молодые специалисты, которые получили возможность пройти обучение и развиваться в компании, более мотивированы и лояльны. Они чувствуют инвестиции в свое будущее и стремятся приносить пользу компании, в которой они работают. Все участники проекта «Школа Заботы о клиентах» замотивированы получить новые знания на практике и по возможности получить предложение по работе от компании, которая будет всегда рада взять к себе в штат нового молодого специалиста в ближайшее время или после получения диплома.

- **Укрепление бренда работодателя:** Программы Life Long Learning делают компанию более привлекательной для молодых специалистов и укрепляют ее позиционирование как инновационного и социально ответственного работодателя. Узнаваемость бренда компании Lindaily среди молодежи повысилась в 1,5 раза после запуска проекта «Школа Заботы о клиентах».

## Преимущества Life Long Learning для молодежи?

- **Новые знания и навыки:** Молодые специалисты жаждут получать новые знания и развивать свои навыки. Они стремятся к профессиональному росту и готовы вкладывать время и усилия в свое обучение.

- **Возможность проявить себя:** Молодежные программы позволяют молодым специалистам проявить себя, получить практический опыт и построить карьеру в интересной им сфере.



# LIFE LONG LEARNING: ИНВЕСТИЦИИ В БУДУЩЕЕ – КЛЮЧ К УСПЕХУ В ПРИВЛЕЧЕНИИ ТАЛАНТОВ

- **Перспективы карьерного роста:** Обучение в рамках молодежных программ открывает возможность для дальнейшего профессионального роста и карьерного продвижения в компании.

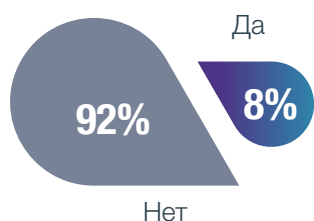
Life Long Learning не просто модный тренд, а необходимый инструмент для современных компаний. Инвестируя в развитие молодых специалистов, компании получают возможность быстро и эффективно закрыть вакансии, сформировать команду из мотивированных и лояльных сотрудников и получить конкурентное преимущество на рынке. «Школа Заботы о клиентах» от Lindaily – это яркий пример успешного применения Life Long Learning в практике, который доказывает, что инвестиции в будущее могут принести огромные дивиденды в настоящем.



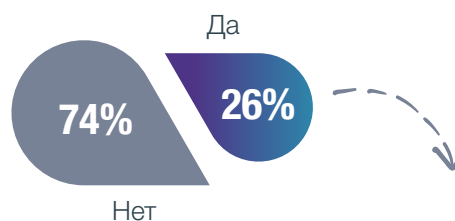


# ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

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

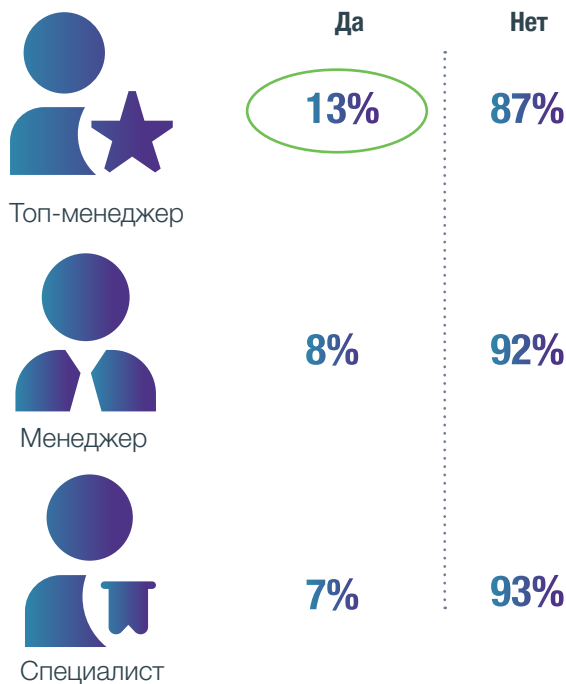


## ИСПОЛЬЗУЕТЕ ЛИ ВЫ В СВОЕЙ РАБОТЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИИ \ AI (ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ), НЕЙРОСЕТЬ И Т.Д.?

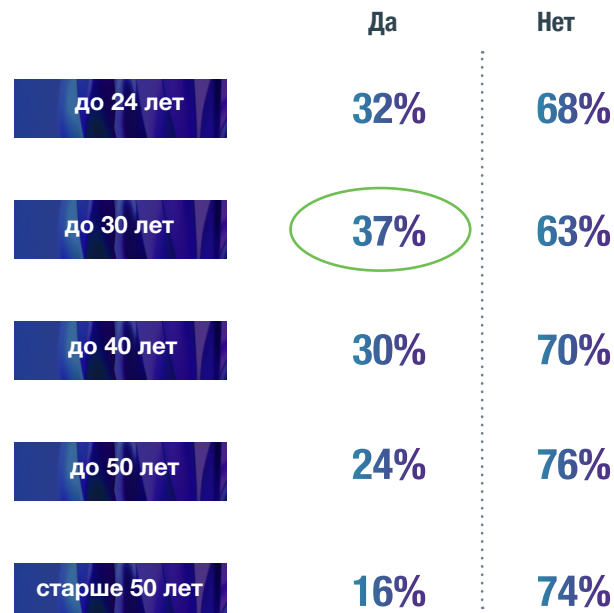


Чаще всего ИИ используется для работы с текстами, презентациями, кодом, генерации изображений,

### В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ПОЗИЦИИ



### В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВОЗРАСТА



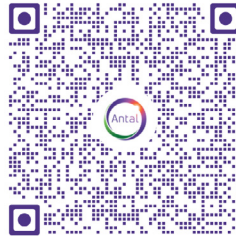


# КЛЮЧЕВЫЕ ТРЕНДЫ РЫНКА ТРУДА НА БЛИЖАЙШИЕ 5 ЛЕТ



## Светлана Орёл

Руководитель сектора  
[специализированных  
исследований рынка труда](#)  
**Antal Talent**



В последние годы быстро меняющаяся ситуация на рынке труда не давала компаниям времени на передышку и спокойное планирование HR-стратегии на долгосрочную перспективу. Однако, борьба с текущими вызовами может быть более продуктивна, если рассматривать ее в контексте глобальных и долгосрочных трендов.

[В мае 2024 года компания Antal Talent](#), проводя опрос среди работодателей, попросила представителей бизнеса и HR-отделов сформулировать ключевые тренды рынка труда на ближайшие 5 лет. На базе полученных ответов нам удалось сформировать топ-10 факторов, оказывающих влияние не только на операционные процессы, но и имеющие более долгосрочные последствия. Части из них мы хотим коснуться в данном обзоре.

Основным трендом респонденты единодушно обозначили **дефицит кадров**. На рынок труда выходит малочисленное поколение рожденных в конце 90-х и начале 2000-х годов. Несколько лучше ситуация может стать после 2030 года, когда до трудового возраста дорастет поколение «материнского капитала», но в ближайшие 5 лет Россия продолжит испытывать последствия демографической ямы.

Рекордно низкий уровень безработицы (3,1% в 2023 году и снижение до уровня 2,6% по итогам 1 квартала 2024) ведет к еще двум важным тенденциям на рынке труда – **сложностям с наймом** специалистов всех уровней и **проблемам с удержанием** ключевых сотрудников.

Наиболее востребованными со стороны компаний традиционно являются специалисты в области продаж, производства и ИТ, в последнее время им не уступает массовый персонал. Компании остро чувствуют дефицит кандидатов с нужной квалификацией, а также испытывают заметную нехватку молодых специалистов.

При этом, как для привлечения, так и для удержания сотрудников компаниям приходится все чаще прибегать к денежной стимуляции. Обостренная конкуренция за ограниченный человеческий ресурс с одной стороны и сохраняющаяся высокая инфляция с другой, ведут к тому, что помимо постоянного пересмотра уровня фиксированного и переменного вознаграждения почти никакие другие способы не работают. Данные глобальные процессы выявляют четвертый важный тренд – **перегрев рынка заработных плат**.



# КЛЮЧЕВЫЕ ТРЕНДЫ РЫНКА ТРУДА НА БЛИЖАЙШИЕ 5 ЛЕТ

За последние 5 лет уровень среднего ежегодного пересмотра вознаграждения по компаниям вырос с традиционных 3-5% до 10-12%. Таким образом компании пытаются угнаться за постоянно растущими ожиданиями соискателей и снизить риски ухода ключевых сотрудников.

Однако простое повышения уровня вознаграждения не всегда способно решить проблемы с наймом. Дефицит квалифицированного персонала приводит к еще одной тенденции, а именно, к **снижению уровня требований** к кандидатам со стороны компаний. Работодатели чаще вынуждены идти на компромисс и готовы рассматривать претендентов из других отраслей и регионов, предоставляя обучение и релокационный пакет, а также чаще отказываются от возрастных или гендерных ограничений, чтобы привлечь в профессию новые категории соискателей.

При этом, ставшая в пандемию спасением для компаний и офисных сотрудников, **дистанционная работа** стала обязательным требованием у многих категорий соискателей. Востребованность гибридного и полностью удаленного формата работы продолжает расти и является особенно заметной у молодых специалистов и женщин. Компании в попытке вернуть сотрудников в офис идут на различные ухищрения, но все чаще вынуждены уступать изменению рабочих практик.

Дополнительно на базе ответов компаний можно выделить тренды на **автоматизацию бизнес-процессов**, в т.ч. с помощью искусственного интеллекта, **человекоцентричность** и фокус на well-being программы, усиление программ **разнообразия** (возрастного, гендерного и пр.) и увеличение роли в экономике **самозанятых**.

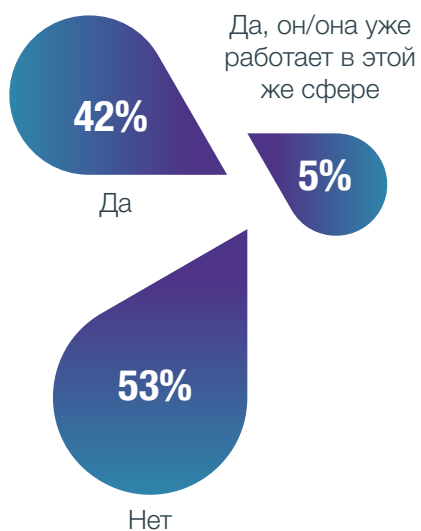
Каждой компании в большей или меньшей степени приходится искать ответы на глобальные вызовы времени. [Antal Talent](#) со своей стороны всегда рад помочь найти оптимальный путь и поддержать коллег своей экспертизой.



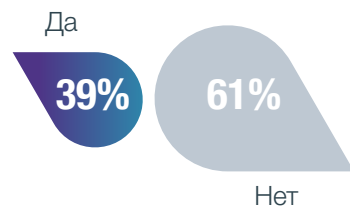
# ПРОФЕССИИ ДЕТЕЙ

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

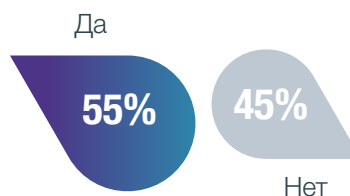
ЧТО ОТВЕЧАЛИ ЖЕНЩИНЫ И МУЖЧИНЫ



Женщины

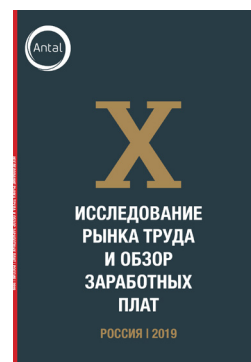
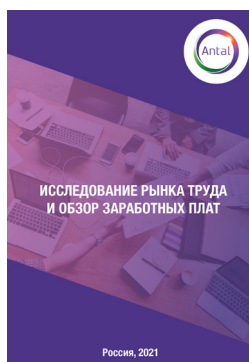
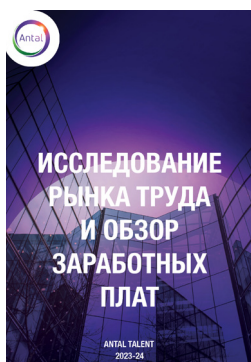


Мужчины



## КАКИМ МЫ ВИДЕЛИ РЫНОК ПОСЛЕДНИЕ 5 ЛЕТ?

[СКАЧАЙТЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА ОТ ANTAL С 2019 ПО 2023 ГГ](#)





# ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ (ИНДУСТРИИ)

ANTAL TALENT: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | РОССИЯ



# РАЗДЕЛЫ

## ИНДУСТРИИ

<a href="#">ИТ, телеком</a> .....	
<a href="#">Логистика и транспорт</a> .....	
<a href="#">Потребительские товары (FMCG)</a> .....	
<a href="#">Розничная торговля</a> .....	
<a href="#">Фармацевтика и медицинское оборудование</a> .....	
<a href="#">Добывающая промышленность</a> .....	
<a href="#">Ингредиенты и оборудование для пищевой промышленности</a> .....	
<a href="#">Промышленное оборудование</a> .....	
<a href="#">Сельское хозяйство</a> .....	
<a href="#">Строительство и проектирование</a> .....	
<a href="#">Упаковка и бумага</a> .....	
<a href="#">Химическая промышленность</a> .....	
<a href="#">Индустриальный сектор: Back office</a> .....	



# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ (ИТ) И ТЕЛЕКОМ

ANTAL TALENT: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | РОССИЯ



# ИТ, ТЕЛЕКОМ



## Наргиз Гуцина

Руководитель сектора  
ИТ  
Antal Talent



[Nargiz.Guschina@antaltalent.com](mailto:Nargiz.Guschina@antaltalent.com)



+7 499 444 10 34

### Высшее руководство

	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/ Исполнительный директор/ Управляющий директор	900 000	2 100 000
Руководитель представительства	500 000	1 100 000

### ИНТЕРНЕТ, ЦИФРОВОЙ БИЗНЕС

#### E-com

Директор по электронной коммерции	380 000	860 000
Менеджер по электронной коммерции	200 000	350 000
Руководитель отдела продаж и маркетинга	320 000	600 000
Менеджер программ лояльности	200 000	360 000
Менеджер по управлению партнерской сетью	230 000	410 000
Директор отдела омниканальных продаж	320 000	800 000
Директор по работе с ключевыми клиентами	280 000	400 000
Руководитель отдела email-маркетинга	230 000	300 000
Менеджер отдела email-маркетинга	160 000	220 000
Менеджер по перформанс-маркетингу	220 000	330 000

#### Продажи

Коммерческий директор	430 000	800 000
Директор по продажам и развитию бизнеса	450 000	700 000
Менеджер по продажам и развитию бизнеса	230 000	410 000
Директор по работе с ключевыми клиентами	350 000	500 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	220 000	370 000
Директор по работе с партнерами	320 000	550 000
Менеджер по работе с партнерами/Менеджер по дистрибуции	230 000	360 000
Директор по технической поддержке продаж	360 000	540 000
Инженер по технической поддержке продаж	200 000	350 000
Специалист по поддержке продаж	120 000	210 000





# ИТ, ТЕЛЕКОМ



## Наталья Абдеева

Team lead  
ИТ практика  
Antal Talent



Natalia.Abdeeva@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

Маркетинг, PR и Digital	Средний минимум	Средний максимум
Директор по маркетингу	450 000	800 000
Менеджер по маркетингу	280 000	430 000
Директор по продукту	390 000	550 000
Менеджер по продукту	250 000	450 000
Бренд менеджер	270 000	410 000
Бренд специалист	180 000	280 000
Директор по связям с общественностью	300 000	550 000
Менеджер по связям с общественностью	150 000	270 000
Менеджер цифрового маркетинга	160 000	310 000
Специалист цифрового маркетинга	150 000	220 000
Менеджер отдела исследования рынка	160 000	260 000

## АРХИТЕКТУРА

Архитектура	Средний минимум	Средний максимум
Архитектор Citrix	230 000	650 000
Системный архитектор	300 000	650 000
Сетевой инженер	145 000	350 000
Архитектор проектов информационной безопасности	280 000	500 000
Старший архитектор	250 000	550 000
Архитектор серверной инфраструктуры	250 000	550 000

## ДИЗАЙН

Дизайн	Средний минимум	Средний максимум
UX/UI designer	160 000	250 000
Старший UX/UI designer	270 000	450 000
Web дизайнер	200 000	450 000



# ИТ, ТЕЛЕКОМ

## БОЛЬШИЕ ДАННЫЕ И АНАЛИТИКА

Большие данные и аналитика	Средний минимум	Средний максимум
Data Scientist	200 000	400 000
Data Engineer	200 000	420 000
RnD engineer (incl. Computer vision, NLP)	230 000	570 000
ML engineer	220 000	480 000
Продуктовый аналитик	180 000	280 000
Ведущий системный аналитик	300 000	400 000
Системный аналитик	250 000	350 000
Аналитик 1С	180 000	280 000
Аналитик игр	200 000	310 000
Бизнес аналитик	180 000	350 000

## АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

Администрирование	Средний минимум	Средний максимум
DevOps Engineer	150 000	500 000
SRE Engineer	230 000	400 000
Системный администратор	150 000	300 000
Администратор Базы данных	120 000	260 000

## ТЕСТИРОВАНИЕ

Тестирование	Средний минимум	Средний максимум
Инженер по тестированию	180 000	300 000
Руководитель группы тестирования	280 000	450 000
Инженер по автоматизированному тестированию	200 000	380 000



# ИТ, ТЕЛЕКОМ

## РАЗРАБОТКА И ПРОГРАМИРОВАНИЕ

Разработка и программирование	Средний минимум	Средний максимум
Разработчик Python	150 000	300 000
Ведущий разработчик Python	320 000	450 000
Разработчик Java	150 000	330 000
Ведущий разработчик Java	280 000	400 000
Разработчик PHP	200 000	300 000
Ведущий разработчик PHP	250 000	400 000
Разработчик C#	180 000	250 000
Ведущий разработчик C#	250 000	400 000
Разработчик C++	150 000	350 000
Ведущий разработчик C++	250 000	380 000
Android разработчик	200 000	350 000
Ведущий Android разработчик	350 000	400 000
IOS разработчик	200 000	350 000
Ведущий IOS разработчик	350 000	400 000
Разработчик 1C	200 000	350 000
Ведущий разработчик 1C	280 000	400 000
Backend разработчик	180 000	400 000
Frontend разработчик	150 000	400 000
Full Stack разработчик	280 000	600 000

## УПРАВЛЕНИЕ

Управление	Средний минимум	Средний максимум
Менеджер продукта	250 000	550 000
Менеджер проекта	250 000	550 000
Владелец продукта	300 000	600 000
Технический директор	500 000	1 000 000
Руководитель отдела разработки	500 000	900 000
Директор по информационным технологиям	500 000	1 100 000



# ИТ, ТЕЛЕКОМ



## Мария Лидина

Consultant  
ИТ практика  
Antal Talent



Maria.Lidina@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

Back office	Средний минимум	Средний максимум
<b>Финансы и бухгалтерия</b>		
Финансовый директор	500 000	700 000
Главный бухгалтер	200 000	400 000
Бухгалтер	100 000	150 000
<b>HR</b>		
HR директор	350 000	600 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	300 000	500 000
Рекрутер	110 000	200 000
<b>Управление цепями поставок, закупки</b>		
Директор отдела закупок	250 000	450 000
Руководитель отдела закупок	200 000	400 000
Специалист отдела закупок	150 000	250 000



# ЛОГИСТИКА И ТРАНСПОРТ

ANTAL TALENT: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | РОССИЯ



# ЛОГИСТИКА И ТРАНСПОРТ



## Анастасия Ковалёва

Руководитель сектора  
Логистические провайдеры  
Antal Talent



Anastasia.Kovaleva@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	350 000	1 000 000
Руководитель представительства	300 000	600 000
Продажи/Развитие бизнеса/Операции		
Коммерческий директор	350 000	800 000
Директор по продажам	300 000	600 000
Менеджер по продажам	140 000	250 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	150 000	250 000
Специалист отдела по обслуживанию клиентов	80 000	150 000
Управление цепями поставок\ закупки		
Руководитель отдела логистики	180 000	450 000
Менеджер отдела логистики	150 000	250 000
Специалист отдела логистики	100 000	180 000
Руководитель отдела закупок	200 000	400 000
Специалист отдела закупок	150 000	200 000
Директор склада	180 000	400 000
Менеджер склада	150 000	250 000
Специалист склада	100 000	150 000
Оператор флота	180 000	350 000
Специалист по претензиям и простоям	150 000	250 000
Операционный специалист	150 000	250 000



# ЛОГИСТИКА И ТРАНСПОРТ



## Мария Лазыкина

Старший консультант  
Логистические провайдеры



[Maria.Lazykina@antaltalent.com](mailto:Maria.Lazykina@antaltalent.com)



+7 499 444 10 34

Финансы и бухгалтерия	Средний минимум	Средний максимум
Финансовый директор	350 000	800 000
Главный бухгалтер	250 000	500 000
Бухгалтер	100 000	150 000
Начальник казначейства	300 000	500 000
Заместитель казначейства	200 000	350 000
Казначей	150 000	200 000
Финансовый аналитик	150 000	270 000
Финансовый контролер/Бизнес-контролер	200 000	310 000
Управление персоналом		
Директор по персоналу	300 000	600 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	220 000	350 000
HR-специалист	120 000	200 000
Руководитель отдела по обучению и развитию	220 000	350 000
Руководитель отдела по подбору персонала	220 000	400 000
Рекрутер	120 000	200 000
Руководитель отдела по кадровому администрированию	180 000	320 000



# ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ (FMCG)

ANTAL TALENT: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | РОССИЯ





# ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ



## Елена Мерзлякова

Руководитель сектора  
Потребительские товары (FMCG)  
и Розничная торговля  
Antal Talent



[Elena.Merzlyakova@antaltalent.com](mailto:Elena.Merzlyakova@antaltalent.com)



+7 499 444 10 34

### Высшее руководство

	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	400 000	1 800 000
Региональный менеджер по стране/Руководитель представительства	450 000	650 000
Директор завода	300 000	800 000

### Продажи/Развитие бизнеса/Операции

Коммерческий директор	600 000	1 000 000
Директор по продажам	550 000	750 000
Менеджер по продажам	100 000	150 000
Специалист по продажам	80 000	130 000
Директор по работе с ключевыми клиентами	400 000	600 000
Руководитель группы по работе с ключевыми клиентами	350 000	600 000
Менеджер по работе с национальными ключевыми клиентами	180 000	270 000
Старший менеджер по работе с ключевыми клиентами	220 000	300 000
Региональный директор/Директор по дистрибуции	300 000	550 000
Региональный менеджер/Территориальный менеджер/Дивизиональный менеджер	200 000	300 000
Менеджер по работе с локальными ключевыми клиентами	140 000	180 000
Менеджер по развитию бизнеса	280 000	450 000



## Иван Лаптев

Ведущий консультант  
Потребительские товары (FMCG)  
**Продажи и маркетинг**



[Ivan.Laptev@antaltalent.com](mailto:Ivan.Laptev@antaltalent.com)



+7 499 444 10 34



# ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ

Marketing, PR	Средний минимум	Средний максимум
Директор по маркетингу	450 000	850 000
Менеджер по маркетингу	300 000	550 000
Директор по продукту	300 000	400 000
Менеджер по продукту	200 000	250 000
Менеджер категории	270 000	400 000
Старший бренд менеджер	300 000	350 000
Бренд менеджер	220 000	250 000
Младший бренд менеджер	170 000	220 000
Менеджер по связям с общественностью	180 000	280 000
Специалист по связям с общественностью	130 000	190 000
Менеджер отдела торгового маркетинга	200 000	380 000
Специалист отдела торгового маркетинга/Специалист отдела мерчандайзинга	140 000	180 000
Управление цепями поставок, закупки		
Директор по управлению цепями поставок	450 000	1 000 000
Руководитель отдела планирования	350 000	600 000
Руководитель отдела логистики	350 000	500 000
Менеджер отдела логистики	200 000	300 000
Директор отдела закупок	380 000	850 000
Руководитель отдела закупок	300 000	420 000
Категорийный менеджер отдела закупок	220 000	300 000
Специалист отдела закупок	150 000	210 000
Менеджер склада	200 000	360 000
Менеджер по планированию	200 000	300 000
Специалист по планированию	180 000	230 000
Управление персоналом		
Директор по персоналу	350 000	800 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	220 000	350 000
HR-специалист	120 000	170 000
Руководитель отдела по обучению и развитию	300 000	600 000
Руководитель отдела по компенсациям и льготам	280 000	450 000
Руководитель отдела по подбору персонала	250 000	380 000
Рекрутер	150 000	220 000
Менеджер по кадровому администрированию	220 000	320 000



# ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ



## Тамуна Эюбова

Старший консультант  
Потребительские товары (FMCG)

**Финансы и производство**



Tamuna.Eyubova@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

### Производство и инжиниринг

	Средний минимум	Средний максимум
Главный энергетик	200 000	350 000
Руководитель службы качества	350 000	800 000
Менеджер службы качества	160 000	280 000
Технический директор	300 000	500 000
Руководитель по охране труда и промышленной безопасности	250 000	350 000
Руководитель производства	230 000	290 000
Руководитель технической службы	190 000	250 000
Руководитель лаборатории	190 000	250 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	170 000	240 000
Менеджер по улучшению производственной эффективности	200 000	270 000
Руководитель производственной смены	120 000	210 000
Руководитель цеха	130 000	210 000

### Финансы и бухгалтерия

Финансовый директор	350 000	1 400 000
Руководитель финансового отдела/Финансовый менеджер	300 000	400 000
Финансовый контролер/Бизнес-контролер	280 000	350 000
Менеджер по отчетности/Менеджер по бюджетированию	230 000	350 000
Менеджер по планированию и аналитике (FP&A)	380 000	530 000
Финансовый аналитик	190 000	280 000
Главный бухгалтер	260 000	450 000
Бухгалтер	130 000	200 000
Менеджер по контролю и управлению выручкой (RGM)	300 000	650 000



# РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

ANTAL TALENT: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | РОССИЯ



# РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



## Елена Мерзлякова

Руководитель сектора  
Потребительские товары (FMCG)  
и Розничная торговля  
Antal Talent



Elena.Merzlyakova@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

## FASHION, MASS MARKET, SPORT

Fashion, Mass Market, Sport	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор	550 000	2 100 000
Коммерческий директор	450 000	900 000
Операционный директор	580 000	1 700 000
Директор по розничным продажам	450 000	650 000
Директор по оптовым продажам и франчайзингу	400 000	600 000
Менеджер по оптовым продажам и франчайзингу	180 000	290 000
Территориальный менеджер	140 000	220 000
Директор магазина	80 000	220 000
Директор по маркетингу	230 000	700 000
Бренд менеджер	250 000	480 000
Байер	175 000	330 000
Руководитель производственного департамента	230 000	1 000 000
Руководитель отдела электронной коммерции	300 000	800 000



# РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



## Анна Риттер

Консультант  
Розничная торговля  
Antal Talent



Anna.Ritter@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

## BACK OFFICE

Финансы и бухгалтерия	Средний минимум	Средний максимум
Финансовый директор	450 000	900 000
Финансовый аналитик/контролер	230 000	350 000
Главный бухгалтер	300 000	575 000
Бухгалтер	140 000	220 000
Управление персоналом		
Директор по персоналу	350 000	650 000
Руководитель отдела подбора	220 000	350 000
HR-менеджер	150 000	300 000
Руководитель С&В	250 000	650 000
HR-специалист	120 000	180 000
Управление цепями поставок		
Директор по управлению цепями поставок	400 000	900 000
Руководитель отдела логистики	300 000	500 000
Менеджер отдела логистики	220 000	270 000
Специалист отдела логистики	140 000	180 000
Директор макрорегиона	300 000	450 000
Директор отдела закупок	450 000	800 000
Руководитель отдела закупок	280 000	380 000
Категорийный менеджер отдела закупок	140 000	260 000
Специалист отдела закупок	130 000	200 000



# РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



**Анна Лазюк**

Консультант  
Розничная торговля  
Antal Talent



[Anna.Lazyuk@antaltalent.com](mailto:Anna.Lazyuk@antaltalent.com)



+7 499 444 10 34

## FOOD & NON-FOOD & DIY & HOUSEHOLD

Food & Non-Food & DIY & Household	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор	900 000	2 000 000
Коммерческий директор	900 000	2 000 000
Категорийный директор	550 000	900 000
Директор по продажам	350 000	900 000
Руководитель товарного направления	250 000	600 000
Категорийный менеджер	150 000	270 000
Директор дивизиона	200 000	500 000
Директор по маркетингу	250 000	500 000
Директор по маркетинговым коммуникациям	250 000	400 000
Менеджер по маркетинговым коммуникациям	150 000	250 000
Территориальный менеджер	150 000	200 000
Директор по безопасности	250 000	500 000
Директор магазина	120 000	180 000



# ФАРМАЦЕВТИКА И МЕДИЦИНСКОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

ANTAL TALENT: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | РОССИЯ





# ФАРМАЦЕВТИКА



## Наргиз Гуцина

Руководитель сектора  
Здравоохранение  
Antal Talent



Nargiz.Guschina@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

### Высшее руководство

	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Глава представительства	750 000	1 500 000

### Продажи и развитие бизнеса

#### Коммерческий отдел

Руководитель направления по продажам и маркетингу	610 000	1 100 000
Коммерческий директор	450 000	690 000
Руководитель отдела по работе с дистрибьюторами	380 000	460 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами (дистрибьюторами)	240 000	340 000

#### Отдел по работе с государственными органами

Директор по работе с государственными органами	550 000	750 000
Менеджер по работе с государственными органами	350 000	550 000
Федеральный менеджер по доступу препаратов на рынок	370 000	550 000
Региональный менеджер по доступу препаратов на рынок	270 000	370 000

#### Отдел по работе с аптечными сетями

Руководитель отдела по работе с аптечными сетями	350 000	430 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами (аптечными сетями)	220 000	300 000

#### Отдел бизнес эффективности

Директор по бизнес эффективности	500 000	700 000
Менеджер по эффективности работы полевых сил	280 000	390 000
Аналитик по эффективности работы полевых сил	180 000	230 000
Менеджер по исследованию и анализу рынка	240 000	360 000
Аналитик по исследованию и анализу рынка	170 000	230 000
Аналитик продаж	170 000	270 000
Менеджер по бизнес отчетности	300 000	410 000
Аналитик по бизнес отчетности	190 000	250 000
Руководитель отдела обучения и развития персонала	310 000	430 000
Менеджер по обучению и развитию персонала	220 000	280 000



# ФАРМАЦЕВТИКА



## Ярослав Андриенко

Управляющий консультант  
Здравоохранение  
Продажи



Yaroslav.Andrienko@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

Продажи и развитие бизнеса	Средний минимум	Средний максимум
<b>Отдел полевых сил</b>		
Директор по продажам/Национальный менеджер по продажам	450 000	680 000
Территориальный менеджер/Менеджер второй линии	280 000	330 000
Региональный менеджер/Менеджер первой линии	180 000	280 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	180 000	320 000
Старший медицинский представитель/Специалист по работе с ключевыми клиентами	130 000	170 000
Медицинский представитель	110 000	150 000
<b>Маркетинг, диджитал, PR и коммуникации</b>		
Директор по маркетингу	550 000	750 000
Менеджер по маркетингу	450 000	550 000
Менеджер по группе препаратов	400 000	500 000
Старший продакт/бренд менеджер	300 000	400 000
Менеджер по продукту / Бренд менеджер	270 000	350 000
Младший бренд менеджер	190 000	220 000
Директор по внешним и внутренним коммуникациям	370 000	510 000
Менеджер по внешним/внутренним коммуникациям	270 000	350 000
Менеджер по связям с общественностью	230 000	320 000
Менеджер по торговому маркетингу	250 000	370 000
Менеджер по интернет-маркетингу	300 000	370 000
<b>Развитие бизнеса</b>		
Директор по развитию бизнеса	550 000	850 000
Менеджер по развитию бизнеса	350 000	490 000
Менеджер по развитию портфеля новых продуктов	300 000	430 000
Менеджер по работе со стратегическими партнерами	400 000	480 000
<b>Производство и инжиниринг</b>		
Исполнительный директор	370 000	550 000
Главный энергетик	200 000	330 000
Руководитель службы качества	310 000	370 000



# ФАРМАЦЕВТИКА

<b>Производство и инжиниринг</b>	<b>Средний минимум</b>	<b>Средний максимум</b>
Менеджер службы качества	170 000	250 000
Технический директор	280 000	500 000
Главный инженер	180 000	230 000
Руководитель производства	310 000	450 000
Руководитель технической службы	210 000	280 000
Руководитель лаборатории	170 000	220 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	170 000	230 000
Менеджер по производственной эффективности	150 000	230 000
Руководитель проектов капитальных затрат	210 000	270 000
Инженер проекта капитальных затрат	130 000	200 000
Руководитель производственной смены	100 000	140 000
Руководитель цеха	140 000	230 000
Технолог	120 000	150 000
Хромотографист	110 000	150 000



# ФАРМАЦЕВТИКА



## Юлия Жаворонкова

Старший консультант  
Здравоохранение  
Back-office



Yulia.Zhavoronkova@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

Управление персоналом	Средний минимум	Средний максимум
HR директор	500 000	850 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	250 000	410 000
Руководитель отдела по компенсациям и льготам	280 000	500 000
Руководитель отдела по подбору персонала	250 000	350 000
Рекрутер	140 000	210 000
Руководитель отдела по кадровому администрированию	210 000	330 000
Финансы и бухгалтерия		
Финансовый директор	500 000	850 000
Руководитель финансового отдела/Финансовый менеджер	320 000	460 000
Финансовый контролер/Бизнес-контролер	250 000	350 000
Финансовый аналитик	170 000	290 000
Менеджер по внутреннему контролю/аудиту	190 000	310 000
Кредитный контролер	160 000	250 000
Главный бухгалтер	250 000	450 000
Бухгалтер	180 000	250 000
Управление цепями поставок, закупки		
Директор по управлению цепями поставок	420 000	650 000
Руководитель отдела планирования	290 000	400 000
Специалист по планированию	230 000	350 000
Руководитель отдела логистики	310 000	430 000
Менеджер отдела логистики	190 000	310 000
Директор отдела закупок	430 000	630 000
Руководитель отдела закупок	330 000	400 000
Специалист отдела закупок	160 000	230 000
Директор склада	230 000	350 000



# МЕДИЦИНСКОЕ ОБОРУДОВАНИЕ



## Антон Крылов

Управляющий консультант  
Здравоохранение  
**Medical devices**



[Anton.Krylov@antaltalent.com](mailto:Anton.Krylov@antaltalent.com)



+7 499 444 10 34

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Глава представительства	650 000	1 300 000
Руководитель направления	450 000	800 000
Маркетинг/Поддержка продукта		
Менеджер по продукту	210 000	340 000
Клинический специалист	180 000	200 000
Специалист по продукту	150 000	190 000
Специалист по применению	130 000	190 000
Сервисный инженер	130 000	190 000
Маркетинг/Поддержка продукта		
Менеджер по продукту	210 000	340 000
Клинический специалист	180 000	200 000
Специалист по продукту	150 000	190 000
Специалист по применению	130 000	190 000
Сервисный инженер	130 000	190 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Директор по продажам/Национальный менеджер по продажам	440 000	560 000
Менеджер по развитию бизнеса	250 000	420 000
Региональный менеджер	230 000	300 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	150 000	230 000
Регистрация ИМН		
Руководитель отдела регистрации и качества	320 000	600 000
Менеджер по регистрации	270 000	320 000
Специалист по регистрации	150 000	250 000



# МЕДИЦИНСКОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

## MEDICAL AFFAIRS

Медицинский отдел/Отдел регистрации	Средний минимум	Средний максимум
Медицинский директор	450 000	800 000
Медицинский менеджер/Руководитель терапевтического направления	320 000	450 000
Медицинский советник	230 000	420 000
Региональный медицинский советник	230 000	320 000
Отдел клинических исследований		
Руководитель отдела клинических исследований	370 000	500 000
Менеджер проектов клинических исследований	230 000	300 000
Старший специалист по клиническим исследованиям	210 000	280 000
Специалист по клиническим исследованиям	150 000	220 000
Менеджер по контролю качества клинических исследований	210 000	290 000

## RA, QA, PV

Отдел по фармаконадзору	Средний минимум	Средний максимум
Руководитель отдела фармаконадзора	360 000	550 000
Менеджер по фармаконадзору	230 000	340 000
Специалист по фармаконадзору	140 000	200 000
Отдел обеспечения качества		
Менеджер по вводу ЛС в гражданский оборот	220 000	300 000
Специалист по обеспечению качества	150 000	260 000
Менеджер по обеспечению качества	260 000	350 000
Руководитель отдела качества	350 000	540 000
Специалист по маркировке ЛС	150 000	200 000
Регистрация ЛС		
Специалист по регистрации	140 000	250 000
Менеджер по регистрации	250 000	400 000
Руководитель отдела по регистрации	400 000	630 000



# ДОБЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

ANTAL TALENT: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | РОССИЯ



# ДОБЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



## Екатерина Третьякова

Руководитель индустриального сектора  
Antal Talent



[Ekaterina.Tretyakova@antaltalent.com](mailto:Ekaterina.Tretyakova@antaltalent.com)



+7 499 444 10 34

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Директор ГОК	750 000	1 000 000
Горное дело		
Технический директор/Главный Инженер ГОКа	300 000	500 000
Руководитель буровзрывных работ (БВР)	220 000	350 000
Главный специалист буровзрывных работ (БВР)	170 000	270 000
Начальник карьера	170 000	400 000
Главный маркшейдер	250 000	400 000
Главный обогатитель	250 000	400 000
Главный геолог	250 000	400 000
Директор по охране труда, промышленной безопасности и экологии	400 000	550 000
Главный эколог/Руководитель направления экологии	200 000	300 000
Директор по строительству	600 000	1 200 000
Руководитель инвестиционных проектов	450 000	750 000
Главный механик	170 000	270 000
Начальник отдела автоматизации	200 000	270 000
Эксперт по геомеханике	250 000	450 000





# ИНГРЕДИЕНТЫ И ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

ANTAL TALENT: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | РОССИЯ



# ИНГРЕДИЕНТЫ И ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ



## Екатерина Третьякова

Руководитель индустриального сектора  
Antal Talent



[Ekaterina.Tretyakova@antaltalent.com](mailto:Ekaterina.Tretyakova@antaltalent.com)



+7 499 444 10 34

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор	550 000	850 000
Директор по производству	400 000	650 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Директор по продажам	450 000	550 000
Менеджер по продажам	170 000	250 000
Инженер по продажам	150 000	200 000
Менеджер по продажам ключевым клиентам	220 000	300 000
Региональный менеджер по продажам	180 000	220 000
Директор по развитию бизнеса	270 000	350 000
Менеджер по развитию бизнеса	220 000	280 000
Технологии/R&D/Поддержка продукта		
Директор отдела научных исследований и качества	250 000	400 000
Инженер/Технолог по применению	170 000	250 000
Менеджер отдела разработки новых продуктов	180 000	270 000



# ПРОМЫШЛЕННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

ANTAL TALENT: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | РОССИЯ



# ПРОМЫШЛЕННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ



## Екатерина Третьякова

Руководитель индустриального сектора  
Antal Talent



[Ekaterina.Tretyakova@antaltalent.com](mailto:Ekaterina.Tretyakova@antaltalent.com)



+7 499 444 10 34

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	550 000	850 000
Руководитель представительства	350 000	450 000
Директор по производству	350 000	700 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Директор по продажам	280 000	420 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	150 000	250 000
Менеджер по продажам	150 000	250 000
Менеджер по развитию бизнеса	150 000	300 000
Региональный менеджер/Территориальный менеджер	100 000	150 000
Директор по маркетингу	200 000	300 000
Менеджер по маркетингу	120 000	200 000
Инжиниринг и сервис		
Инженер по сервису	90 000	250 000
Менеджер проектов	150 000	300 000
Менеджер по поддержке продаж	150 000	220 000
Инженер по продажам	150 000	250 000



# СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

ANTAL TALENT: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | РОССИЯ



# СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО



## Кирилл Ившин

Старший консультант  
Antal Talent



[Kirill.Ivshin@antaltalent.com](mailto:Kirill.Ivshin@antaltalent.com)



+7 499 444 10 34

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор	600 000	1 000 000
Директор предприятия/Операционный директор	300 000	550 000
Продажи и развитие бизнеса		
Директор по продажам	250 000	500 000
Менеджер по продажам	100 000	140 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	150 000	250 000
Коммерческий представитель	70 000	120 000
Маркетинг		
Директор по маркетингу	250 000	500 000
Менеджер по маркетингу	170 000	250 000
Специалист по маркетингу	110 000	170 000
Технологии/R&D/Поддержка продукта		
Руководитель по агросопровождению	200 000	300 000
Руководитель по производству семян	180 000	300 000
Специалист по животноводству	120 000	200 000
Специалист по растениеводству	120 000	160 000
Специалист по кормлению	120 000	250 000
Специалист по ветеринарии	100 000	170 000
Агроном	100 000	170 000



# СТРОИТЕЛЬСТВО И ПРОЕКТИРОВАНИЕ

**ANTAL TALENT: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | РОССИЯ**



# СТРОИТЕЛЬСТВО И ПРОЕКТИРОВАНИЕ



**Анна Силва**  
Ведущий консультант  
Antal Talent



Anna.Silva@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор	650 000	900 000
Руководитель представительства	300 000	450 000
Директор по производству	400 000	700 000
Продажи и развитие бизнеса		
Коммерческий директор	350 000	600 000
Директор по продажам	300 000	400 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	220 000	320 000
Региональный менеджер/Территориальный менеджер	130 000	180 000
Коммерческий представитель	100 000	150 000
Менеджер по продажам (проектные продажи)	140 000	220 000
Руководитель отдела маркетинга	250 000	500 000
Менеджер по маркетингу	150 000	250 000
Руководитель направления электронной коммерции	200 000	250 000
Менеджер по электронной коммерции	120 000	200 000
Технологии/Поддержка продукта		
Технический специалист	120 000	180 000
Менеджер по продукту	170 000	250 000
Проектирование и архитектура		
Главный инженер проекта	150 000	250 000
ВМ Инженер	180 000	250 000
Инженер-проектировщик	100 000	150 000
Ведущий инженер-проектировщик	150 000	200 000
Главный инженер-проектировщик	200 000	280 000





# УПАКОВКА И БУМАГА

ANTAL TALENT: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | РОССИЯ



# УПАКОВКА И БУМАГА



## Екатерина Третьякова

Руководитель индустриального сектора  
Antal Talent



[Ekaterina.Tretyakova@antaltalent.com](mailto:Ekaterina.Tretyakova@antaltalent.com)



+7 499 444 10 34

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор	450 000	1 200 000
Руководитель представительства	370 000	550 000
Директор по производству	350 000	600 000
Продажи и развитие бизнеса		
Коммерческий директор	450 000	900 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	180 000	300 000
Менеджер по продажам	100 000	200 000
Директор по маркетингу	220 000	500 000
Менеджер по маркетингу	120 000	220 000
Менеджер по продукту	150 000	200 000
Инжиниринг и сервис		
Сервисный инженер	150 000	200 000



# ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

ANTAL TALENT: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | РОССИЯ



# ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



## Екатерина Третьякова

Руководитель индустриального сектора  
Antal Talent



[Ekaterina.Tretyakova@antaltalent.com](mailto:Ekaterina.Tretyakova@antaltalent.com)



+7 499 444 10 34

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор	600 000	900 000
Коммерческий директор/Директор по развитию	450 000	650 000
Директор по производству	550 000	800 000
Продажи и развитие бизнеса		
Директор по продажам	350 000	500 000
Менеджер по продажам	130 000	250 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	170 000	300 000
Региональный менеджер/Территориальный менеджер	120 000	170 000
Директор по развитию бизнеса	250 000	450 000
Менеджер по развитию бизнеса	220 000	300 000
Менеджер проектов	200 000	300 000
Эксперт по стратегическому маркетингу	200 000	400 000
Менеджер по продукту	170 000	250 000
Технология/Поддержка продукта		
Директор отдела научных исследований и разработок	220 000	350 000
Менеджер отдела разработки новых продуктов	120 000	220 000
Технический специалист/Специалист технической поддержки	120 000	220 000
Инженер/Технолог по применению	120 000	180 000
Инженер/Разработчик	100 000	150 000



# ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ СЕКТОР: BACK OFFICE

ANTAL TALENT: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | РОССИЯ



# ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ СЕКТОР: BACK OFFICE



**Артём Васильев**

Эксперт

**Финансы**

Antal Talent



Artyom.Vasiliev@antaltalent.com



+7 499 444 10 34

## ФИНАНСЫ И БУХГАЛТЕРИЯ

Высшее руководство (УК крупных холдингов)	Средний минимум	Средний максимум
Финансовый директор Группы компаний	1 000 000	2 500 000
Главный бухгалтер Группы компаний	750 000	1 700 000
Директор по корпоративным финансам/казначейству Группы компаний	800 000	1 800 000
Финансовый контролер Группы компаний	750 000	1 300 000
Финансы и бухгалтерия		
Финансовый директор	450 000	750 000
Руководитель финансового отдела/Финансовый менеджер	350 000	700 000
Финансовый контролер/Бизнес-контролер	250 000	550 000
Менеджер по финансовой отчетности	250 000	400 000
Финансовый аналитик	180 000	300 000
Менеджер по внутреннему контролю/аудиту	220 000	400 000
Специалист по внутреннему контролю/аудиту	180 000	250 000
Руководитель казначейства	350 000	550 000
Казначей	180 000	250 000
Кредитный контролёр	150 000	250 000
Главный бухгалтер	220 000	550 000
Руководитель налогового отдела	270 000	450 000
Бухгалтер	100 000	180 000



# ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ СЕКТОР: BACK OFFICE

## УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЬЮ ПОСТАВОК

Логистика. Закупки. Планирование	Средний минимум	Средний максимум
Директор по управлению цепью поставок	450 000	870 000
Директор по закупкам	350 000	600 000
Руководитель отдела планирования	250 000	350 000
Специалист по планированию	120 000	200 000
Руководитель транспортной логистики	180 000	300 000
Менеджер по закупкам сырья	180 000	275 000
Менеджер по непрямым закупкам	180 000	275 000
Категорийный менеджер отдела закупок	180 000	275 000
Специалист отдела логистики	120 000	180 000
Руководитель складской логистики	250 000	400 000
Руководитель отдела клиентского сервиса	180 000	280 000
Специалист по клиентскому сервису	120 000	180 000



# ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ СЕКТОР: BACK OFFICE



**Ирина Алекритская**  
Управляющий консультант  
**HR**  
Antal Talent



[irena.Alekritisckaya@antaltalent.com](mailto:irena.Alekritisckaya@antaltalent.com)



+7 499 444 10 34

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Высшее руководство (УК крупных холдингов)	Средний минимум	Средний максимум
Директор по персоналу Группы компаний	570 000	1 300 000
Директор по подбору персонала, группы компаний	350 000	500 000
Директор по компенсациям и льготам, группы компаний	350 000	500 000
Директор по обучению и развитию	350 000	500 000
Директор ОЦО - Управление персоналом	320 000	470 000
Управление персоналом		
Директор по персоналу	350 000	600 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	250 000	370 000
Руководитель отдела по обучению и развитию	230 000	350 000
Руководитель отдела по компенсациям и льготам	250 000	420 000
Руководитель отдела по подбору и адаптации персонала	230 000	350 000
Менеджер по подбору персонала	100 000	200 000
Эксперт по подбору персонала (Executive Search)	180 000	300 000
Руководитель отдела кадрового администрирования	180 000	280 000





# ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ СЕКТОР: BACK OFFICE

## ПРОИЗВОДСТВО

Производство	Средний минимум	Средний максимум
Операционный директор	650 000	900 000
Директор по производству/Директор завода	550 000	750 000
Главный Инженер/Технический менеджер	200 000	400 000
Руководитель производства	200 000	400 000
Руководитель службы ОТ, ПБ, экологии	185 000	250 000
Менеджер по ОТ, ПБ и экологии	120 000	200 000
Главный технолог	180 000	320 000
Главный конструктор	180 000	320 000
Руководитель инвестиционных проектов	180 000	350 000
Руководитель проектов по операционной эффективности	250 000	450 000
Менеджер по операционной эффективности	180 000	280 000
Главный энергетик	160 000	250 000
Главный механик	160 000	250 000
Начальник цеха	120 000	200 000
Руководитель производственной линии/участка	120 000	200 000



## ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ ПО ДИСЦИПЛИНАМ

- Административный персонал;
- Закупки, управление цепями поставок;
  - Производство;
  - Управление персоналом;
  - Финансы и бухгалтерия;
- Юриспруденция и комплаенс.



# РАЗДЕЛЫ

## ДИСЦИПЛИНЫ

[Административный персонал](#) .....

[Закупки, управление цепями поставок](#) .....

[Производство](#) .....

[Управление персоналом](#) .....

[Финансы и бухгалтерия](#) .....

[Юриспруденция и комплаенс](#) .....



# АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ПЕРСОНАЛ



## Дарья Феоктистова

Операционный менеджер  
Antal Business Solutions



[Daria.Feoktistova@antaltalent.com](mailto:Daria.Feoktistova@antaltalent.com)



+7 499 444 10 34



## Мария Ленская

Управляющий консультант  
Antal Business Solutions



[Maria.Lenskaya@antaltalent.com](mailto:Maria.Lenskaya@antaltalent.com)



+7 499 444 10 34

## Административный персонал

	Средний минимум	Средний максимум
Административный директор	150 000	250 000
Администратор	70 000	100 000
Ассистент департамента/Координатор	80 000	120 000
Водитель	100 000	150 000
Оператор контакт-центра	50 000	65 000
Офис-менеджер	80 000	130 000
Переводчик	80 000	120 000
Персональный ассистент	120 000	200 000
Секретарь/Сотрудник ресепшен	70 000	100 000



## АУТСОРСИНГ ПЕРСОНАЛА ВМЕСТЕ С ANTAL STAFFING SOLUTIONS

СРОЧНО ТРЕБУЮТСЯ  
ОФИСНЫЕ СОТРУДНИКИ  
НА ВРЕМЕННЫЙ ПРОЕКТ?  
БЫСТРО ПОМОЖЕМ ВАМ С  
ПОИСКОМ!

- Опыт команды в реализации административных проектов более 8 лет;
- Обширная база кандидатов различного уровня;
- Предоставим сотрудника на любой срок от одного дня и более;
- Готовы взять на себя весь цикл управления проектом (подбор, обучение, контроль) при необходимости

По промокоду **SURVEYANTALABR5** до 30 ноября 2024 вы можете получить скидку 5% на первый заказ.

Для получения подробной информации напишите нашим консультантам.



[Daria.Feoktistova@antaltalent.com](mailto:Daria.Feoktistova@antaltalent.com)



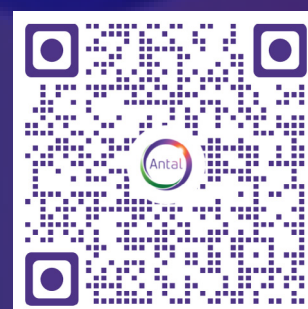
[Maria.Lenskaya@antaltalent.com](mailto:Maria.Lenskaya@antaltalent.com)



+7 499 444 10 34



[antaltalent.ru](http://antaltalent.ru)





# ЗАКУПКИ, УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

Логистика и транспорт	Средний минимум	Средний максимум
Руководитель отдела логистики	180 000	450 000
Менеджер отдела логистики	150 000	250 000
Специалист отдела логистики	100 000	180 000
Руководитель отдела закупок	200 000	400 000
Специалист отдела закупок	150 000	200 000
Директор склада	180 000	400 000
Менеджер склада	150 000	250 000
Специалист склада	100 000	150 000
Оператор флота	180 000	350 000
Специалист по претензиям и простоям	150 000	250 000
Операционный специалист	150 000	250 000
Потребительские товары		
Директор по управлению цепями поставок	450 000	1 000 000
Руководитель отдела планирования	350 000	600 000
Руководитель отдела логистики	350 000	500 000
Менеджер отдела логистики	200 000	300 000
Директор отдела закупок	380 000	850 000
Руководитель отдела закупок	300 000	420 000
Категорийный менеджер отдела закупок	220 000	300 000
Специалист отдела закупок	150 000	210 000
Менеджер склада	200 000	360 000
Менеджер по планированию	200 000	300 000
Специалист по планированию	180 000	230 000
Розничная торговля		
Директор по управлению цепями поставок	400 000	900 000
Руководитель отдела логистики	300 000	500 000
Менеджер отдела логистики	220 000	270 000
Специалист отдела логистики	140 000	180 000
Директор макрорегиона	300 000	450 000
Директор отдела закупок	450 000	800 000
Руководитель отдела закупок	280 000	380 000
Категорийный менеджер отдела закупок	140 000	260 000
Специалист отдела закупок	130 000	200 000



# ЗАКУПКИ, УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

Промышленность	Средний минимум	Средний максимум
Директор по управлению цепью поставок	450 000	870 000
Директор по закупкам	350 000	600 000
Руководитель отдела планирования	250 000	350 000
Специалист по планированию	120 000	200 000
Руководитель транспортной логистики	180 000	300 000
Менеджер по закупкам сырья	180 000	275 000
Менеджер по непрямым закупкам	180 000	275 000
Категорийный менеджер отдела закупок	180 000	275 000
Специалист отдела логистики	120 000	180 000
Руководитель складской логистики	250 000	400 000
Руководитель отдела клиентского сервиса	180 000	280 000
Специалист по клиентскому сервису	120 000	180 000
Фармацевтика		
Директор по управлению цепями поставок	420 000	650 000
Руководитель отдела планирования	290 000	400 000
Специалист по планированию	230 000	350 000
Руководитель отдела логистики	310 000	430 000
Менеджер отдела логистики	190 000	310 000
Директор отдела закупок	430 000	630 000
Руководитель отдела закупок	330 000	400 000
Специалист отдела закупок	160 000	230 000
Директор склада	230 000	350 000
ИТ, Телеком		
Директор отдела закупок	250 000	450 000
Руководитель отдела закупок	200 000	400 000
Специалист отдела закупок	150 000	250 000

\*В сектор “промышленность” включены следующие индустрии: машиностроение, логистика и транспорт, ингредиенты и оборудование для пищевой промышленности, оборудование и технологии, природные ресурсы, строительство, упаковка и бумага, химия.



# ПРОИЗВОДСТВО

Потребительские товары	Средний минимум	Средний максимум
Главный энергетик	200 000	350 000
Руководитель службы качества	350 000	800 000
Менеджер службы качества	160 000	280 000
Технический директор	300 000	500 000
Руководитель по охране труда и промышленной безопасности	250 000	350 000
Руководитель производства	230 000	290 000
Руководитель технической службы	190 000	250 000
Руководитель лаборатории	190 000	250 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	170 000	240 000
Менеджер по улучшению производственной эффективности	200 000	270 000
Руководитель производственной смены	120 000	210 000
Руководитель цеха	130 000	210 000
Промышленность		
Операционный директор	650 000	900 000
Директор по производству/Директор завода	550 000	750 000
Главный Инженер/Технический менеджер	200 000	400 000
Руководитель производства	200 000	400 000
Руководитель службы ОТ, ПБ, экологии	185 000	250 000
Менеджер по ОТ, ПБ и экологии	120 000	200 000
Главный технолог	180 000	320 000
Главный конструктор	180 000	320 000
Руководитель инвестиционных проектов	180 000	350 000
Руководитель проектов по операционной эффективности	250 000	450 000
Менеджер по операционной эффективности	180 000	280 000
Главный энергетик	160 000	250 000
Главный механик	160 000	250 000
Начальник цеха	120 000	200 000
Руководитель производственной линии/участка	120 000	200 000
Фармацевтика		
Менеджер службы качества	170 000	250 000
Технический директор	280 000	500 000
Главный инженер	180 000	230 000
Руководитель производства	310 000	450 000
Руководитель технической службы	210 000	280 000
Руководитель лаборатории	170 000	220 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	170 000	230 000
Менеджер по производственной эффективности	150 000	230 000
Руководитель проектов капитальных затрат	210 000	270 000
Инженер проекта капитальных затрат	130 000	200 000
Руководитель производственной смены	100 000	140 000
Руководитель цеха	140 000	230 000
Технолог	120 000	150 000
Хроматографист	110 000	150 000





# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Логистика и транспорт	Средний минимум	Средний максимум
Директор по персоналу	300 000	600 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	220 000	350 000
HR-специалист	120 000	200 000
Руководитель отдела по обучению и развитию	220 000	350 000
Руководитель отдела по подбору персонала	220 000	400 000
Рекрутер	120 000	200 000
Руководитель отдела по кадровому администрированию	180 000	320 000
Потребительские товары		
Директор по персоналу	350 000	800 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	220 000	350 000
HR-специалист	120 000	170 000
Руководитель отдела по обучению и развитию	300 000	600 000
Руководитель отдела по компенсациям и льготам	280 000	450 000
Руководитель отдела по подбору персонала	250 000	380 000
Рекрутер	150 000	220 000
Менеджер по кадровому администрированию	220 000	320 000
Промышленность (УК крупных холдингов)		
Директор по персоналу Группы компаний	570 000	1 300 000
Директор по подбору персонала, группы компаний	350 000	500 000
Директор по компенсациям и льготам, группы компаний	350 000	500 000
Директор по обучению и развитию	350 000	500 000
Директор ОЦО - Управление персоналом	320 000	470 000
Промышленность		
Директор по персоналу	350 000	600 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	250 000	370 000
Руководитель отдела по обучению и развитию	230 000	350 000
Руководитель отдела по компенсациям и льготам	250 000	420 000
Руководитель отдела по подбору и адаптации персонала	230 000	350 000
Менеджер по подбору персонала	100 000	200 000
Эксперт по подбору персонала (Executive Search)	180 000	300 000
Руководитель отдела кадрового администрирования	180 000	280 000
Розничная торговля		
Директор по персоналу	350 000	650 000
Руководитель отдела подбора	220 000	350 000
HR-менеджер	150 000	300 000
Руководитель C&B	250 000	650 000
HR-специалист	120 000	180 000



# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

<b>Фармацевтика и медицинское оборудование</b>	<b>Средний минимум</b>	<b>Средний максимум</b>
HR директор	500 000	850 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	250 000	410 000
Руководитель отдела по компенсациям и льготам	280 000	500 000
Руководитель отдела по подбору персонала	250 000	350 000
Рекрутер	140 000	210 000
Руководитель отдела по кадровому администрированию	210 000	330 000
<b>ИТ, Телеком</b>		
HR директор	350 000	600 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	300 000	500 000
Рекрутер	110 000	200 000



# ФИНАНСЫ И БУХГАЛТЕРИЯ

Логистика и транспорт	Средний минимум	Средний максимум
Финансовый директор	350 000	800 000
Главный бухгалтер	250 000	500 000
Бухгалтер	100 000	150 000
Начальник казначейства	300 000	500 000
Заместитель казначейства	200 000	350 000
Казначей	150 000	200 000
Финансовый аналитик	150 000	270 000
Финансовый контролер/Бизнес-контролер	200 000	310 000
Потребительские товары		
Финансовый директор	350 000	1 400 000
Руководитель финансового отдела/Финансовый менеджер	300 000	400 000
Финансовый контролер/Бизнес-контролер	280 000	350 000
Менеджер по отчетности/Менеджер по бюджетированию	230 000	350 000
Менеджер по планированию и аналитике (FP&A)	380 000	530 000
Финансовый аналитик	190 000	280 000
Главный бухгалтер	260 000	450 000
Бухгалтер	130 000	200 000
Менеджер по контролю и управлению выручкой (RGM)	300 000	650 000
Розничная торговля		
Финансовый директор	450 000	900 000
Финансовый аналитик/контролер	230 000	350 000
Главный бухгалтер	300 000	575 000
Бухгалтер	140 000	220 000
Промышленность (УК крупных холдингов)		
Финансовый директор Группы компаний	1 000 000	2 500 000
Главный бухгалтер Группы компаний	750 000	1 700 000
Директор по корпоративным финансам/казначейству Группы компаний	800 000	1 800 000
Финансовый контролер Группы компаний	750 000	1 300 000
Промышленность		
Финансовый директор	450 000	750 000
Руководитель финансового отдела/Финансовый менеджер	350 000	700 000
Финансовый контролер/Бизнес-контролер	250 000	550 000
Менеджер по финансовой отчетности	250 000	400 000
Финансовый аналитик	180 000	300 000
Менеджер по внутреннему контролю/аудиту	220 000	400 000
Специалист по внутреннему контролю/аудиту	180 000	250 000
Руководитель казначейства	350 000	550 000
Казначей	180 000	250 000
Кредитный контролёр	150 000	250 000
Главный бухгалтер	220 000	550 000
Руководитель налогового отдела	270 000	450 000
Бухгалтер	100 000	180 000



# ФИНАНСЫ И БУХГАЛТЕРИЯ

Фармацевтика и медицинское оборудование	Средний минимум	Средний максимум
Финансовый директор	500 000	850 000
Руководитель финансового отдела/Финансовый менеджер	320 000	460 000
Финансовый контролер/Бизнес-контролер	250 000	350 000
Финансовый аналитик	170 000	290 000
Менеджер по внутреннему контролю/аудиту	190 000	310 000
Кредитный контролер	160 000	250 000
Главный бухгалтер	250 000	450 000
Бухгалтер	180 000	250 000

ИТ, Телеком	Средний минимум	Средний максимум
Финансовый директор	500 000	700 000
Главный бухгалтер	200 000	400 000
Бухгалтер	100 000	150 000



# ЮРИСПРУДЕНЦИЯ И КОМПЛАЕНС



**Кирилл Бахтигараев**  
Управляющий консультант  
Юриспруденция и комплаенс



[Kirill.Bakhtigaraev@antaltalent.com](mailto:Kirill.Bakhtigaraev@antaltalent.com)



+7 499 444 10 34

Банки, финансовые институты, инвестиции	Средний минимум	Средний максимум
Директор юридического отдела	360 000	1 350 000
Директор по комплаенс	380 000	600 000
Менеджер по комплаенс	190 000	370 000
Руководитель юридического направления	250 000	600 000
Старший юрисконсульт, инвестиционный блок	300 000	650 000
Старший юрисконсульт (розничное, корпоративное кредитование, общее юридическое сопровождение)	150 000	260 000
Юрисконсульт, инвестиционный блок	190 000	380 000
Юрисконсульт (розничное, корпоративное кредитование, общее юридическое сопровождение)	110 000	180 000
ИТ и Телеком		
Директор по юридическим и комплаенс вопросам	400 000	950 000
Директор юридического отдела	380 000	900 000
Единственный юрист	200 000	330 000
Старший юрисконсульт	220 000	450 000
Юрист по защите персональных данных	190 000	460 000
Юрист по вопросам интеллектуальной собственности	160 000	300 000
Юрисконсульт	110 000	160 000
Юрисконсульт (розничное, корпоративное кредитование, общее юридическое сопровождение)	110 000	180 000
Потребительские товары		
Директор юридического отдела	320 000	700 000
Директор по юридическим и комплаенс вопросам	400 000	850 000
Менеджер по комплаенс	200 000	400 000
Юрисконсульт	120 000	250 000
Старший юрисконсульт	180 000	450 000
Единственный юрист	180 000	320 000



# ЮРИСПРУДЕНЦИЯ И КОМПЛАЕНС

Промышленность*	Средний минимум	Средний максимум
Директор юридического отдела	300 000	1 850 000
Единственный юрист	200 000	370 000
Старший юрисконсульт	180 000	450 000
Юрисконсульт	90 000	200 000
Розничная торговля		
Директор юридического отдела	280 000	800 000
Руководитель юридического направления	240 000	500 000
Старший юрисконсульт	150 000	300 000
Юрист по сопровождению сделок с недвижимостью	130 000	250 000
Юрисконсульт	90 000	160 000
Фармацевтика, медицинское оборудование		
Директор по юридическим (и комплаенс) вопросам	450 000	1 000 000
Директор юридического отдела	400 000	800 000
Директор по комплаенс	400 000	650 000
Менеджер по комплаенс	230 000	400 000
Единственный юрист	250 000	450 000
Старший юрисконсульт	190 000	460 000
Юрисконсульт	150 000	260 000

ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ В ЮРИДИЧЕСКИХ ФИРМАХ ПРЕДСТАВЛЕНЫ В РАЗДЕЛЕ “ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ ПО ИНДУСТРИЯМ”



[СКАЧАТЬ БРОШЮРУ “ЮРИСПРУДЕНЦИЯ И КОМПЛАЕНС В РОССИИ” 2023-24](#)



ИССЛЕДОВАНИЕ 2024-25 БУДЕТ ДОСТУПНО В НОЯБРЕ 2024 ГОДА ПО ЗАПРОСУ НА [PR@ANTALTALENT.COM](mailto:PR@ANTALTALENT.COM)

\*В сектор “промышленность” включены следующие индустрии: машиностроение, логистика и транспорт, ингредиенты и оборудование для пищевой промышленности, оборудование и технологии, природные ресурсы, строительство, упаковка и бумага, химия.



# ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ ПО САНКТ-ПЕТЕРБУРГУ

ANTAL TALENT: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР  
ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ | 2024-2025 | РОССИЯ



# САНКТ-ПЕТЕРБУРГ



**Ксения Благодыренко**

Старший консультант

Санкт-Петербург



Ksenia.Blagodyrenko@antaltalent.com



+7 812 332-53-91

Финансы и бухгалтерия	Средний минимум	Средний максимум
Финансовый директор	250 000	700 000
Главный бухгалтер	173 000	400 000
Бухгалтер	84 000	180 000
HR		
HR директор	173 000	500 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	150 000	400 000
Рекрутер	120 000	150 000
Продажи		
Коммерческий директор	250 000	700 000
Директор по продажам и развитию бизнеса	400 000	600 000
Менеджер по продажам и развитию бизнеса	180 000	300 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	150 000	300 000
Менеджер по работе с партнерами	173 000	400 000
Маркетинг, PR и Digital		
Директор по маркетингу	200 000	500 000
Менеджер по маркетингу	150 000	300 000
Специалист по маркетингу	140 000	200 000
Менеджер по продукту	150 000	300 000
Управление цепями поставок, закупки		
Директор по управлению цепями поставок	500 000	900 000
Руководитель отдела планирования	250 000	500 000
Менеджер по планированию	173 000	350 000
Специалист по планированию	150 000	300 000
Директор отдела закупок	280 000	700 000
Руководитель отдела закупок	250 000	400 000
Специалист отдела закупок	140 000	250 000
Производство		
Технический директор	300 000	600 000
Главный инженер	250 000	350 000
Руководитель производства	250 000	350 000
Технолог	100 000	150 000





# МЕТОДОЛОГИЯ

В исследовании представлен анализ данных, полученных в результате онлайн-опроса **3 325** респондентов. Участниками исследования стали специалисты и менеджеры среднего и высшего звеньев, работающие в Москве, Санкт-Петербурге и других городах России.

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 российских рублях 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 в Москве.

## 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)
- Медицинское оборудование (клинические исследования, поликлиники/больницы)
- Машиностроение (автомобилестроение, спецтехника, дорожная техника, автокомплекующие, 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, дистрибуторы, 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)



# ПАРТНЁРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ 2024-2025



Deutsch-Russische  
Auslandshandelskammer  
Российско-Германская  
внешнеторговая палата

ПОНИМАЮ



motivity



American  
Chamber of  
Commerce in  
Russia



Aquatherm  
CONNECT



fitmost



# РОССИЙСКО-ГЕРМАНСКАЯ ВНЕШНЕТОРГОВАЯ ПАЛАТА



**Deutsch-Russische  
Auslandshandelskammer**

Российско-Германская  
внешнеторговая палата

**Российско-Германская внешнеторговая палата (ВТП)** – это мощная сеть из 1000 компаний-членов, а также крупнейшее иностранное бизнес-сообщество в России. ВТП оказывает поддержку немецким компаниям в России и делает все, чтобы максимально эффективно представлять и отстаивать интересы своих немецких, российских и международных компаний-членов.

Ежегодно Российско-Германская внешнеторговая палата проводит более 250 мероприятий, посвященных актуальным экономическим темам в российско-германском контексте. Бизнес-ассоциация постоянно работает над обновлением своих информационных продуктов, реагируя на возросший спрос на надежную и оперативную информацию о российской экономике и жизни российско-германского бизнес-сообщества.

В быстро меняющемся деловом мире компаниям приходится постоянно адаптировать свои бизнес-процессы и цели к новым условиям. Чтобы обеспечить компаниям наилучшую поддержку, Российско-Германская ВТП предлагает различные решения для бизнеса.

## Контактная информация:

Маттиас Шепп  
председатель правления ВТП  
[kammer@kammer.ru](mailto:kammer@kammer.ru)  
+7 (495) 234 49 50  
[www.kammer-russland.ru](http://www.kammer-russland.ru)



# ПОНИМАЮ



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

Программа поддержки сотрудников предусматривает оказание индивидуальных консультаций психологов, коучей, юристов, экспертов по личным финансам, консультантов по здоровому образу жизни, фитнес тренеров, инструкторов практик осознанности и зооконсультантов, а также проведение информационно-просветительских мероприятий в сфере well-being.

Консультации сотрудникам в рамках сервиса оказываются на добровольной и конфиденциальной основе в любом удобном формате (видеосвязь, телефонный звонок, чат). Сотрудники имеют возможность самостоятельно выбрать эксперта для консультации на основании его опыта и квалификации, а также оценок и отзывов других пользователей. Сотрудник также имеет возможность выбрать любое удобное время и день для получения консультации.

На сегодняшний день [ПОНИМАЮ](#) обслуживает более 1,5 млн сотрудников корпоративных клиентов по всей России через собственную веб-платформу и мобильное приложение. Клиентами платформы являются такие компании как Сбер, S7, Ozon, JTI и другие. ПОНИМАЮ является членом ведущих международных профессиональных ассоциаций: Employee Assistance European Forum и Employee Assistance Professional Association.

## Контактная информация:

Ольга Дудниченко  
Директор по коммуникациям  
[od@ponimau.com](mailto:od@ponimau.com)  
+7 495 008 63 21  
[www.ponimau.com](http://www.ponimau.com)



# ПАРТНЕРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



[Motivity](#) — это веб- и мобильная платформа для вовлечения, развития и удержания сотрудников. По готовой методологии мы помогаем оцифровать основные HR-процессы: адаптацию, обучение, мотивацию, оценку и коммуникацию.

Благодаря модульной структуре Motivity позволяет настраивать процессы под конкретные нужды бизнеса. С помощью платформы можно создать интерактивные программы обучения, организовать внутренние коммуникации и внедрить системы нематериальной мотивации, способствующие формированию позитивной корпоративной культуры.

Motivity доступна на разных устройствах, что позволяет использовать ее в любое время и в любом месте. Это решение помогает сделать обучение доступным, а рабочую среду комфортной и дружелюбной для всех сотрудников.

## **Контактная информация:**

Алексей Кантузов

Руководитель отдела методологии Motivity

[a.kantuzov@motivity.ru](mailto:a.kantuzov@motivity.ru)

tg: [@kantuz](#)

+7 (495) 225 57 59

[www.motivity.ru](http://www.motivity.ru)



# AQUATHERM CONNECT



[Aquatherm Connect](#) — это онлайн-сообщество для специалистов отраслей тепло- и водоснабжения, вентиляции, кондиционирования и холодоснабжения, организованное выставками Aquaflame Moscow и AirVent Moscow. Платформа Aquatherm Connect — это нетворкинг и деловое общение 365 дней в году, отраслевые онлайн-мероприятия, новости и аналитика, мнения ключевых игроков рынка. Все участники отрасли могут публиковать в бизнес-сообществе свои новости и статьи, продвигать товары и услуги, задавать вопросы экспертам и проводить видеовстречи.

## Контактная информация:

Екатерина Кебал

Менеджер сообщества

[ekaterina.kebal@ite.group](mailto:ekaterina.kebal@ite.group)

+7 (916) 646 56 42

[www.aquatherm-connect.com](http://www.aquatherm-connect.com)



[Американская торговая палата в России](#) (The American Chamber of Commerce in Russia, AmCham Russia) является ведущей иностранной бизнес ассоциацией в России. Основанная в 1994 году, AmCham представляет интересы крупнейших американских корпораций, российских компаний, а также компаний из стран Европы и Азии.

## Контактная информация:

[amcham@amcham.ru](mailto:amcham@amcham.ru)

+7 (495) 961 21 41

[www.amcham.ru](http://www.amcham.ru)



# ПАРТНЕРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



[EF Education First](#) — международная образовательная компания, основанная в 1965г. Бертилем Халтом с миссией «открывать мир через образование». Компания предлагает широкий спектр программ для всех возрастов от языковых зарубежных лагерей для школьников, языковых курсов и поездок для взрослых по всему миру до долгосрочных языковых курсов за рубежом, программ подготовки поступления в ведущие зарубежные вузы и международных частных школ-пансионов.

От Нью-Йорка до Пекина, от Мехико до Дубая, от Сингапура до Лондона EF имеет более 600 школ и офисов в более чем 100 странах. Международная сеть EF состоит из 52000 сотрудников, которые работают по всему миру. На сегодняшний день EF продолжает помогать миллионам людей изучить иностранный язык, открыть весь мир или получить высококлассное обучение за рубежом

## Контактная информация:

Дмитрий Фёдоров  
Country manager, Russia  
[Dmitry.Fedorov@ef.com](mailto:Dmitry.Fedorov@ef.com)  
[ef.com](http://ef.com)



[fitmost](#) - единый абонемент на спорт и заботу о себе, который дает доступ в 1700+ фитнес-клубов, салонов красоты, массажа и SPA в 18 регионах России. По fitmost можно сходить на йогу, фитнес, маникюр или массаж возле дома или работы. Забронировать любую услугу можно удобно в один клик.

## Контактная информация:

[info@fitmost.ru](mailto:info@fitmost.ru)  
[www.fitmost.ru](http://www.fitmost.ru)



### Ограничение использования:

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

[info@antaltalent.com](mailto:info@antaltalent.com) | +7 499 444 10 34 | +7 812 309 43 19 | [antaltalent.ru](https://antaltalent.ru)

### Присоединяйтесь к соцсетям Antal Talent



вакансии

HR-клуб

## ПАРТНЁРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ 2024-2025



Deutsch-Russische  
Auslandshandelskammer  
Российско-Германская  
внешнеторговая палата



motivity



American  
Chamber of  
Commerce in  
Russia



Education First

Aquatherm  
CONNECT



fitmost

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 РФ, компания Antal Talent, 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.