



# ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ

Узбекистан | 2022

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Вступление</b> .....	3
<b>Наша команда</b> .....	5
<b>Исследование рынка труда в Узбекистане</b> .....	6
<b>Демография</b> .....	6
• <b>Образование</b> .....	11
<b>Поиск работы</b> .....	15
• <b>Способы поиска</b> .....	16
• <b>Сроки поиска</b> .....	16
• <b>Причины ухода из компании</b> .....	17
• <b>Причины выбора текущей компании</b> .....	19
• <b>Планы по смене работы 2022</b> .....	21
• <b>Зарплатные ожидания при переходе</b> .....	23
<b>Вознаграждение</b> .....	27
• <b>Заработные платы</b> .....	28
• <b>Бонусы</b> .....	31
<b>Льготы</b> .....	33
<b>Удаленная работа</b> .....	36
<b>Удовлетворенность и мотивация</b> .....	43
<b>Релокация</b> .....	50
<b>Оценка перспектив развития</b> .....	53
<b>Экспаты из стран СНГ в Узбекистане</b> .....	55
<b>Методология исследования</b> .....	57
<b>Заработные платы по индустриям</b> .....	60
Автомобильный сектор .....	61
Банки и финансовые услуги .....	64
Бумага и упаковка .....	67
Гостиничный бизнес и туризм (HoReCa) .....	69
Ингредиенты и оборудование для пищевой промышленности .....	71
ИТ, Телеком .....	73
Логистика и транспорт .....	76
Промышленное оборудование и технологии .....	78
Потребительские товары (FMCG) .....	80
Природные ресурсы .....	83
Профессиональные услуги .....	86
Розничная торговля .....	88
Строительство .....	90
Фармацевтика .....	93
Химическая промышленность .....	96
<b>Заработные платы по дисциплинам</b> .....	98
Административный персонал .....	99
Информационные технологии .....	100
Маркетинг, PR, Digital .....	101
Управление персоналом .....	102
Управление цепями поставок, закупки .....	103
Финансы и бухгалтерия .....	104
Юриспруденция и комплаенс .....	105
О компании Antal Uzbekistan .....	103

# ВСТУПЛЕНИЕ

Каждый новый год приносит нам очередные испытания. 2022-й не стал исключением, и весенне-осенние события в СНГ так или иначе отразились на рынке труда Узбекистана. В рамках нашего обзора мы опросили специалистов, менеджеров и топ-менеджеров компаний в Узбекистане, чтобы вместе составить актуальную картину рынка труда. В этом году в опросе приняло участие рекордное число респондентов — 2 566 человек. Преимущественно это сотрудники компаний, работающие на международные и локальные бренды в Ташкенте. Вначале я бы хотел искренне поблагодарить экспертов, которые своими статьями украсили наше исследование, поделившись интересными кейсами в работе с персоналом.

## ПЛАНЫ ПО СМЕНЕ РАБОТЫ

В 2022 году сотрудники компаний стали находить работу быстрее. 40% нашли работу менее чем за месяц. В прошлом году таких было 35%. Если говорить о способах поиска, то чаще всего работодатели сами находили кандидатов (27%), а 17% кандидатов нашли работу благодаря сети своих профессиональных контактов. Отметим, что в этом году возросла популярность сайтов по поиску работы (с 14% в 2021-м до 16% в 2022-м) и рекрутинговых компаний (в 2021-м только 6% нашли работу через этот источник, в 2022-м — уже 9%). Кстати, мы запустили [свой телеграмм-канал](#) с вакансиями, который обновляется ежедневно. Подписывайтесь, чтобы первыми узнавать об интересных проектах!

В своей практике мы сталкивались со случаями, когда соискатели отказываются принимать офферы от компаний определенных индустрий. Как соискатели относятся к компаниям, которые занимаются производством алкогольной и табачной продукции или же работают в банковской сфере, госсекторе или ОПК? Читайте об этом в главе «Поиск работы».

## ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ

Значительно возросло количество сотрудников, которые получили повышение зарплаты в этом году: с 49% в 2021-м до 60% в 2022 году. Среди респондентов, получивших прибавку к окладу, у 48% рост заработной платы составил 11–30%. Кроме того, в нашем исследовании мы спросили об уровне фактического и желаемого оклада, а также о повышении зарплаты при переходе на новое место работы. Вопрос повышения зарплаты остается одним из самых острых для HR и руководства компании. Как часто конкуренты



**Арсений Кучерюк**  
Руководитель  
Antal Uzbekistan

проводят индексацию заработных плат в этом году? Сколько в среднем получают специалисты на рынке труда? Ответы на эти и другие вопросы помогут вам в планировании и бюджетировании на предстоящий период. Запросить условия приобретения индивидуального исследования [вы можете у наших экспертов](#).

## ЛЬГОТЫ И МОТИВАЦИЯ

Что касается аспектов работы, больше всего сотрудники удовлетворены атмосферой в коллективе и взаимоотношениями с руководством. А какие же аспекты попали в число «аутсайдеров»? Об этом — в разделе «Удовлетворенность и мотивация». Более чем у 60% респондентов есть возможность работать из дома. Как часто она используется? Читайте об этом в главе «Удаленная работа».

В этом году мы, кроме наших традиционных тем, уделили внимание корпоративной социальной ответственности (CSR), влиянию притока экспатов из СНГ на рынок труда Узбекистана, а также релокации и другим вопросам.

В завершение отмечу, что, несмотря на турбулентные времена, наши респонденты с оптимизмом смотрят в будущее. 90% отметили, что видят в положительном свете перспективы своей карьеры, а следовательно, рынок труда Узбекистана ждет благоприятное будущее. Я и мои коллеги из команды международного рекрутингового агентства Antal Uzbekistan поможем вам сформировать эффективную команду для решения ваших бизнес-задач. Будем рады [вашим запросам](#).

Желаю вам приятного чтения!

С уважением,  
Арсений Кучерюк  
Руководитель Antal Uzbekistan



# НАША КОМАНДА

## ЦЕНТРАЛЬНАЯ АЗИЯ

### УЗБЕКИСТАН



**Арсений Кучерюк**  
Руководитель Antal Uzbekistan

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

### КАЗАХСТАН



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

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

## РОССИЯ

### РЕКРУТМЕНТ, ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА, АУТПЛЕЙСМЕНТ



**Константин Бряузов**  
Генеральный директор Antal Talent

Ключевая экспертиза: тенденции рынка труда в индустриальной сфере, управление персоналом, развитие бизнеса в регионах России.

### АУТСОРСИНГ, ИТ-АУТСОРСИНГ, МАССОВЫЙ ПОДБОР ПЕРСОНАЛА



**Владимир Телятников**  
Генеральный директор Antal Business Solutions

Ключевая экспертиза: аутсорсинг, аутстаффинг, массовый подбор персонала; подбор персонала на рабочие специальности; подбор специалистов по всей России.

БОЛЬШЕ  
ИНФОРМАЦИИ О НАС  
НА САЙТЕ

[ANTALUZBEKISTAN.COM](http://ANTALUZBEKISTAN.COM)



## НАШИ ОФИСЫ

### УЗБЕКИСТАН

Ташкент

Проспект Амира Темура, 107-Б  
t: +998 937 000 618  
e: info@antaluzbekistan.com  
www.antaluzbekistan.com

### КАЗАХСТАН

Алматы

Проспект Достык, дом 38  
t: +7 (727) 339 89 98  
e: info@antalkazakhstan.kz  
www.antalkazakhstan.kz

### РОССИЯ

Москва

Трехпрудный переулок 9с1  
t: +7 (495) 935 86 06  
e: info@antaltalent.com

Санкт-Петербург

Литейный пр., дом 26  
t: +7 (812) 332-53-91  
e: spb@antaltalent.com  
www.antaltalent.ru

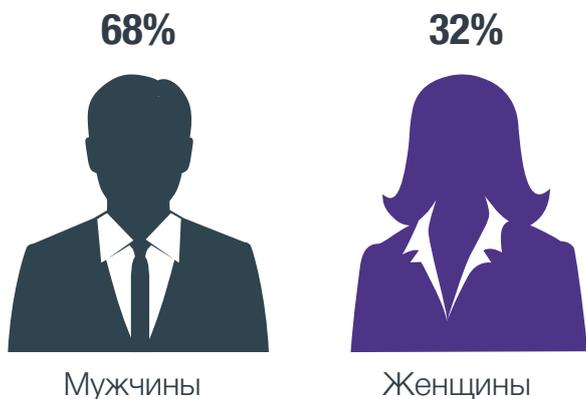


# ДЕМОГРАФИЯ

В исследовании 2022 года приняли участие 2 566 респондента из числа топ-менеджеров, менеджеров среднего звена и специалистов. Исследование проводилось с 20 мая по 30 июня 2022 года. Более подробно о формате исследования — в разделе «Методология».

# ДЕМОГРАФИЯ

## ПОЛ



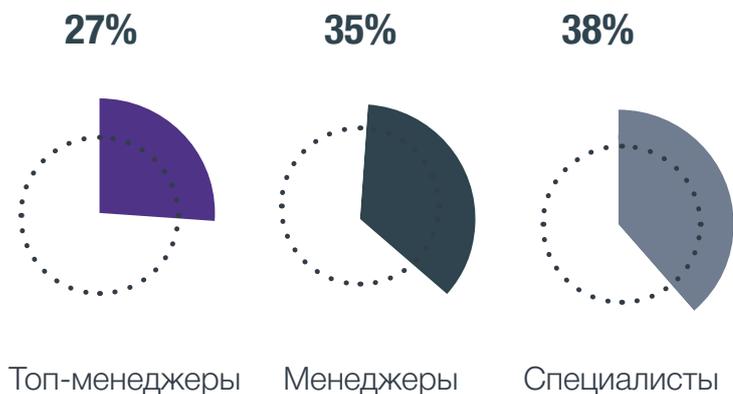
Большинство респондентов работают в Ташкенте (86%).

95% участников опроса являются гражданами Узбекистана.

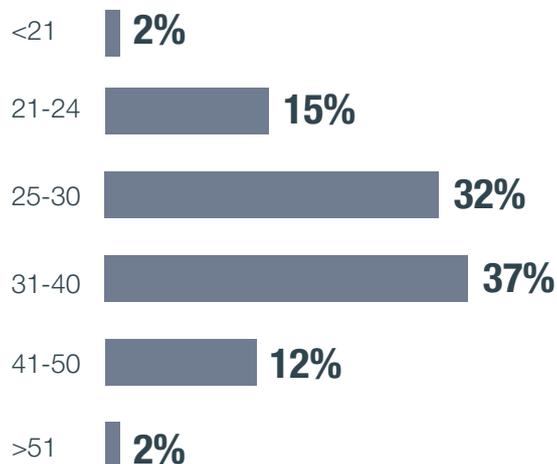
## ТИП ЗАНЯТОСТИ



## УРОВЕНЬ ПОЗИЦИИ

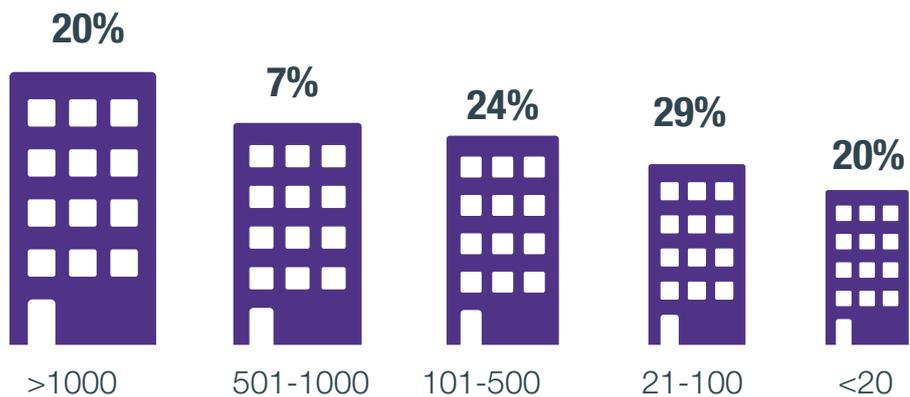


## ВОЗРАСТ





## РАЗМЕР КОМПАНИИ



## КАК ДОЛГО ВЫ РАБОТАЕТЕ В ТЕКУЩЕЙ КОМПАНИИ?



## СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ





## ИНДУСТРИЯ КОМПАНИИ



20%

ИТ, телеком



12%

Профессиональные услуги



11%

Потребительские товары (FMCG)



11%

Фармацевтика и медицинское оборудование



7%

Банки и финансовые услуги



7%

Розничная торговля



6%

Строительство, недвижимость



6%

Природные ресурсы



5%

Логистика и транспорт



4%

Оборудование и технологии



3%

Машиностроение



3%

Государственный сектор



2%

Химия и компоненты



1%

Ингредиенты и оборудование для пищевой промышленности



1%

Сельское хозяйство



1%

Туризм и HoReCa

ДЕМОГРАФИЯ

## ТИП КОМПАНИИ

55%



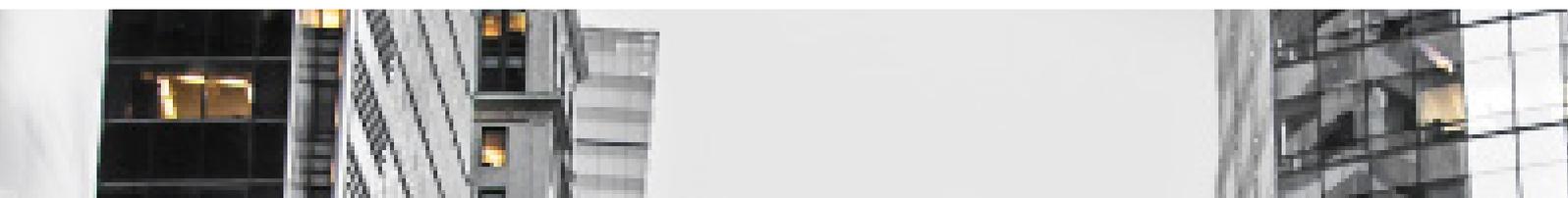
Международная

45%



Локальная (Узбекистанская)

Более подробное описание индустрий — в разделе «Методология».





# СЕМЬ ЖИЗНЕННО ВАЖНЫХ НАВЫКОВ ДЛЯ HR-СПЕЦИАЛИСТОВ В 2022



**Венера Ерзина**  
Директор по управлению персоналом  
Orient Group

Роль HR постоянно трансформируется. Менеджерам по персоналу необходимо регулярно развивать практические навыки и компетенции в сфере управления сотрудниками, чтобы эффективно реализовывать свою роль партнера для бизнеса. Традиционная структура управления персоналом также претерпевает изменения. Ранее она включала в себя кадровое делопроизводство, подбор, наём, удержание, компенсации и льготы, к которым сегодня неизменно добавляются новые компетенции: HR-комплаенс, управление внутренним состоянием сотрудника, HR-маркетинг, диджитал HR и многие другие.

Сегодня HR-менеджеры принимают на себя различные роли, выступая в качестве своего рода правозащитника в организации, формируя систему взаимоотношений с сотрудниками, разрабатывая бизнес-стратегии, обеспечивая медиацию между сотрудниками и работодателями.

Прежние навыки устаревают и постепенно уходят на второй план, уступая место современным и наиболее релевантным подходам. **Семь основных навыков и компетенций, которыми должен обладать современный специалист по работе с персоналом, таковы:**

## 1. Управление данными

Способность собирать, анализировать, применять и переводить полученные данные в ценную информацию для того, чтобы влиять на процесс принятия решений. Преобразовывать данные из HR-аналитики в действия и внедрять практики управления персоналом на основе фактических данных.

## 2. Деловое чутье

Умение преобразовывать цель, миссию, ценности и бизнес-контекст организации в стратегию, выстраивая кадровую политику и деятельность организации таким образом, чтобы они максимально отвечали ее интересам.

## 3. People's advocate (защита интересов сотрудников)

Способность формировать сильную внутрикорпоративную культуру и поддерживать здоровый микроклимат, искусно коммуницировать, достигать максимальной результативности от сотрудников и выполнять роль защитника интересов сотрудников и эксперта в сфере коммуникаций.

## 4. Эффективная коммуникация

Владение отличными коммуникационными навыками. Обладание безупречными навыками письма, умением активно слушать, применять продвинутые переговорные способности и навыки публичных выступлений. Умело воспринимать мнение других людей, обладать способностью корректно транслировать и обмениваться информацией. И самое главное — уметь управлять любыми внутренними конфликтами.

## 5. Критическое мышление

Способность анализировать полученную информацию, логично рассуждать, делать выводы, находить аргументы и принимать наилучшие решения в различных ситуациях.



Критическое мышление помогает управлять изменениями, принимать нестандартные решения и правильно транслировать их сотрудникам.

## **6. Командо-образование**

Умение выстраивать взаимоотношения между сотрудниками и функциями. Действовать как связующее звено между различными структурными подразделениями. Внедрять политику инклюзивности, создавая идеальное место для работы и профессиональной реализации, что должно привести к повышению работоспособности и эффективности персонала.

## **7. Функциональная компетентность**

HR-профессионал должен быть экспертом хотя бы в одной функциональной области и HR-дженералистом в остальных HR-компетенциях.

Эти основные навыки позволят современным HR-специалистам оставаться конкурентными в своей деловой среде и привносить в компании самые современные практики и инструменты.



# ОБРАЗОВАНИЕ

## КАКОЕ У ВАС ОБРАЗОВАНИЕ?



78%

Высшее образование



10%

Два и более высших образования



8%

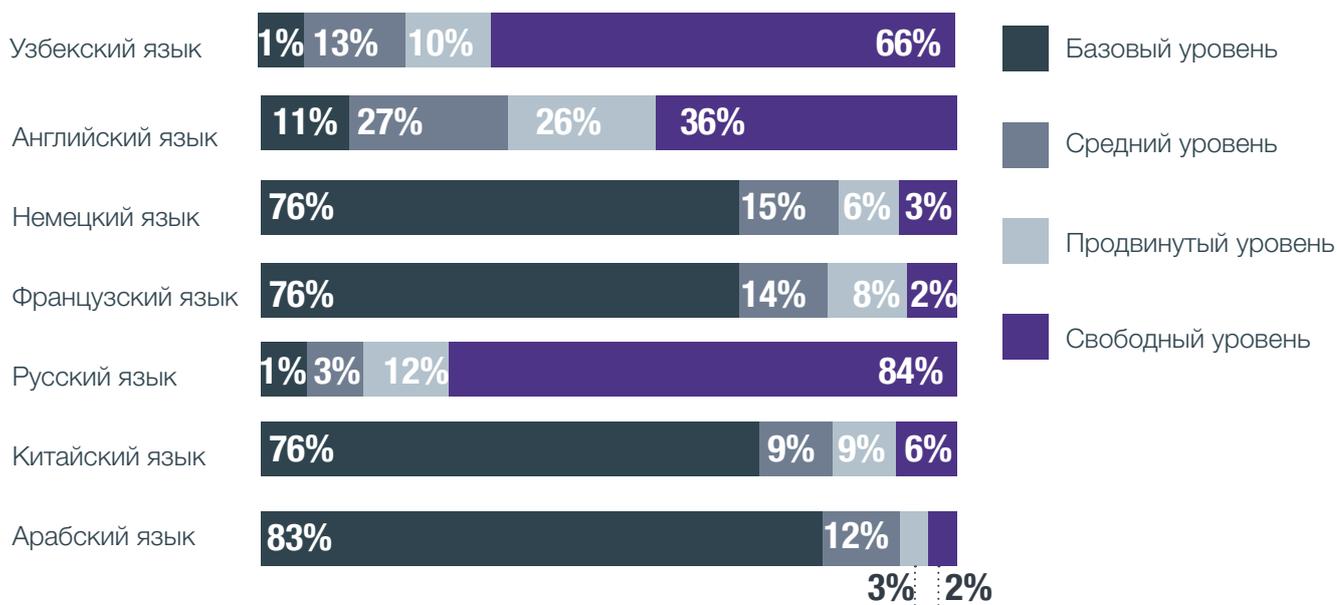
MBA, EMBA, DBA



4%

Среднее образование / Среднее специальное образование/ Неоконченное высшее образование

## УРОВЕНЬ ВЛАДЕНИЯ ЯЗЫКАМИ



**НАШИ ВАКАНСИИ  
НА САЙТЕ  
ANTAL.COM**





# ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ В КОМПАНИИ В ПЕРИОД НЕСТАБИЛЬНОСТИ



**Галина Кан**

Директор департамента по работе с персоналом  
International Beverages Tashkent

Времена, связанные с неопределенностью и риском, а также вынужденным переходом на новый режим работы и отношений внутри компании/организации, как для бизнеса, так и для его сотрудников, делают эффективную и своевременную внутреннюю коммуникацию жизненно важной для репутации компании, дальнейшей организации ее работы и взаимоотношений с сотрудниками с фокусом на правах человека и заботе о здоровье и благополучии команды.

За последние годы рынок труда претерпел существенные изменения. Некоторые компании приостановили свою работу, кто-то был вынужден закрыться. Лишь треть компаний сохранили весь объем социального пакета, а каждый пятый работодатель провел индексацию заработной платы, и только единицы оказывают бесплатную психологическую помощь своим сотрудникам. Однако принимаемые меры снижают уровень тревожности лишь отчасти.

Как наладить коммуникации в коллективе, какие инструменты для этого можно использовать и почему единое информационное пространство так важно для успешной и эффективной деятельности организации?

Когда мы пытаемся коммуницировать вовне, мы привлекаем лучшие силы — PR-отдел, копирайтеров, мы стараемся обратить на себя внимание заголовком. Когда мы приступаем ко внутренней коммуникации, то планку требований снижаем: все свои, узнают в «курилке» и разнесут. На самом деле внутренние коммуникации — вещь не менее важная, чем внешние.

Во времена нестабильности именно открытость

становится необходимой чертой внутренних коммуникаций, она помогает бороться со страхом неопределенности.

Изменения в жизни компании могут происходить в любое время, но именно в кризис любые серьезные изменения грозят повлечь за собой наиболее тяжелые последствия для всего бизнеса. В предыдущий год хороших и радостных новостей было не очень много. Чаще всего ситуация разворачивалась как в известном анекдоте, когда руководитель говорит своим сотрудникам, что у него есть две новости, и обе плохие.

Сокращение расходов, урезание заработных плат и отмена компенсационных пакетов, увольнения сотрудников — все это однозначно негативно сказалось на производительности труда, настроении работников, их отношении к компании и работе вообще. А это, в свою очередь, значительно снизило шансы бизнеса выйти из кризиса с минимальными потерями. Вышли победителями из этой ситуации те руководители, которые смогли построить грамотные антикризисные коммуникации внутри своей компании.

Мой опыт показал, что в основе построения эффективных коммуникаций в период нестабильности лежат несколько незыблемых правил:

**Люди намного проще принимают изменения, если понимают причины и необходимость предстоящих перемен.**

Любые изменения в работе, в структуре компании продиктованы стремлением усилить

>>>



позиции в самые сложные времена. Поэтому вы, искренне веря в это сами, должны передать уверенность сотрудникам в том, что любое ухудшение положения — временная мера, которая в будущем позволит выйти на новый уровень развития.

Дайте понять, что в любых негативных изменениях есть свои плюсы. Самое главное здесь — быть искренним и действительно просчитать позитивную сторону предстоящих событий.

**Все новости необходимо сообщать сотрудникам компании, а источником новости всегда должен быть непосредственный руководитель.**

В зависимости от масштаба предстоящих изменений и количества людей, которых затронут данные изменения, объявить о них может как генеральный директор, так и функциональный руководитель или представитель HR-департамента компании.

Главное — новости должны преподноситься лично.

Ряд экспертов рекомендуют сообщать плохие новости по электронной почте или в интранете. И все-таки подчеркну, что только лично сообщая новость о грядущих переменах, вы имеете шанс сохранить репутацию и доверие людей. E-mail или интранет можно использовать во вторую очередь лишь как средство фиксации события, чтобы сотрудники в случае необходимости (уже получив ответы на все вопросы) смогли еще раз внимательно изучить детали предстоящих изменений.

**Новостью является только подписанный руководителем документ.**

Категорически избегайте каких-либо сообщений, пока возможные перемены находятся в стадии обсуждения. Не однажды случалось так, что план оптимизации и реструктуризации компании так и не претворялся в жизнь. Ситуация может измениться в любой день, поэтому проще не допустить утечки информации до принятия окончательного решения, чем заново выстраивать отношения в перепуганном коллективе.

**Избегайте сплетен.**

Задача руководителя в такой ситуации — сохранить работоспособность коллектива компании и не допустить нелепых интерпретаций, а для этого важно как можно быстрее предоставить полную информацию всем сотрудникам сразу, объяснить ситуацию, выслушать и ответить на все вопросы.

Очевидно, что, слыша плохие новости, сотрудники в первую очередь думают о том, как это отразится на них лично.

Очень важно в такой ситуации понять, какие проблемы возникнут у тех, кого лично коснутся перемены. Особенно если речь идет о сокращении части персонала. И здесь уже помогут индивидуальные встречи.

Мастерство руководителя будет заключаться не в том, чтобы суметь сказать о предстоящем увольнении, а в том, чтобы расстаться с сотрудником без обоюдных обид. Здесь помогут такие инструменты, как рекомендательные письма, благодарности, предложение помощи в поисках новой работы.

Крайне важны коммуникации в коллективе, где значительное количество сотрудников работает удаленно или, как говорится, «в полевых условиях». В такой ситуации необходимо уделить особое внимание горизонтальным коммуникациям, поскольку каждый работник может поддерживать связь с руководством, но не иметь ни малейшего представления о том, чем заняты коллеги.



В кризисной ситуации или в ситуации неопределенности сотрудникам скорее нужны инструкции, чем варианты возможных действий.

Ваша информация должна основываться на фактах, иметь доказательства и ссылки на авторитетные источники, быть актуальной и своевременной (обновляйте ее регулярно), и исключительно релевантной. Инструкции всегда должны быть понятными и простыми.

В заключение хотелось бы отметить, что кроме всего вышеперечисленного нужны поездки, встречи, где обсуждаются идеи (и обязательно в дружелюбной обстановке, без настроения «в школе перед двойкой»), этика рабочей переписки, уважение к личному пространству — кажется, всё имеет значение, когда дело касается команды. Результат подобной работы выражается, как мне кажется, в большей увлеченности людей, их самоотдаче, а как следствие — и в лучших показателях эффективности. Мне импонирует здесь лирический подход: все участники команды должны быть небезразличны к финальному результату. Важна работа «заодно», а не «против друг друга». Время неопределенности для любого бизнеса — это время вызовов. Преодолевать их предстоит, конечно же, сотрудникам, которые и становятся для компаний главным ресурсом. С учетом этих факторов именно работа HR-руководителей должна стать сегодня «точкой опоры», а после прохождения зоны турбулентности — и «точкой роста» каждого бизнеса.

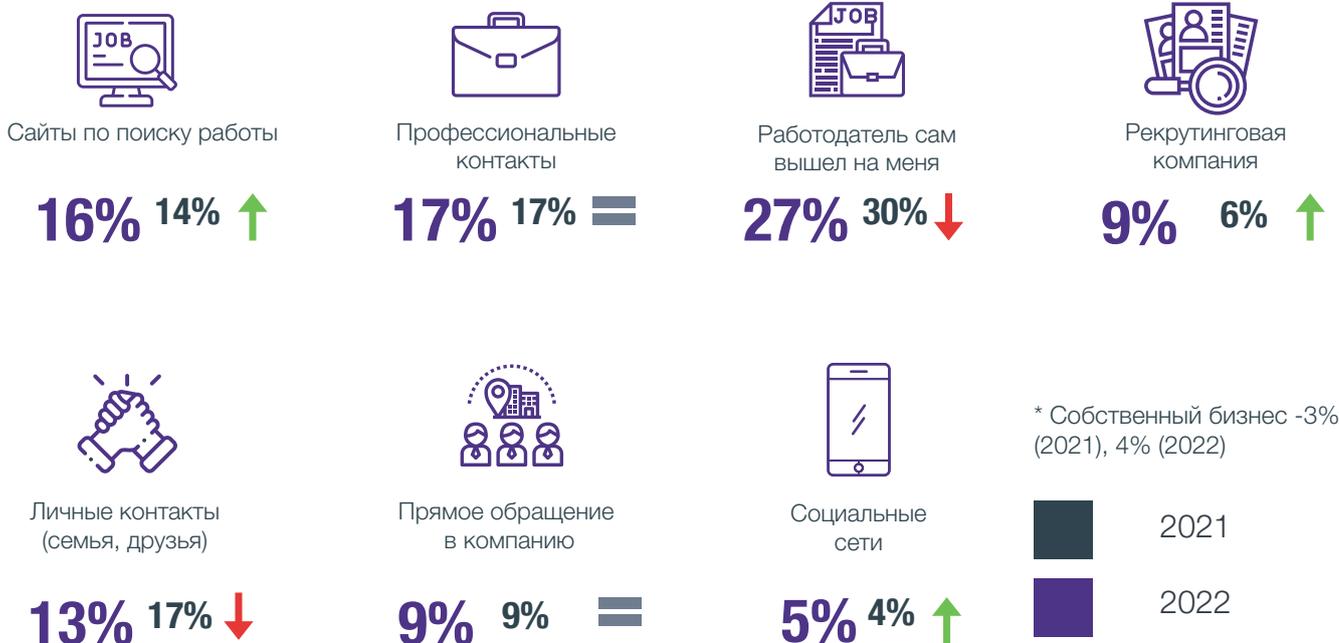
# ПОИСК И СМЕНА РАБОТЫ



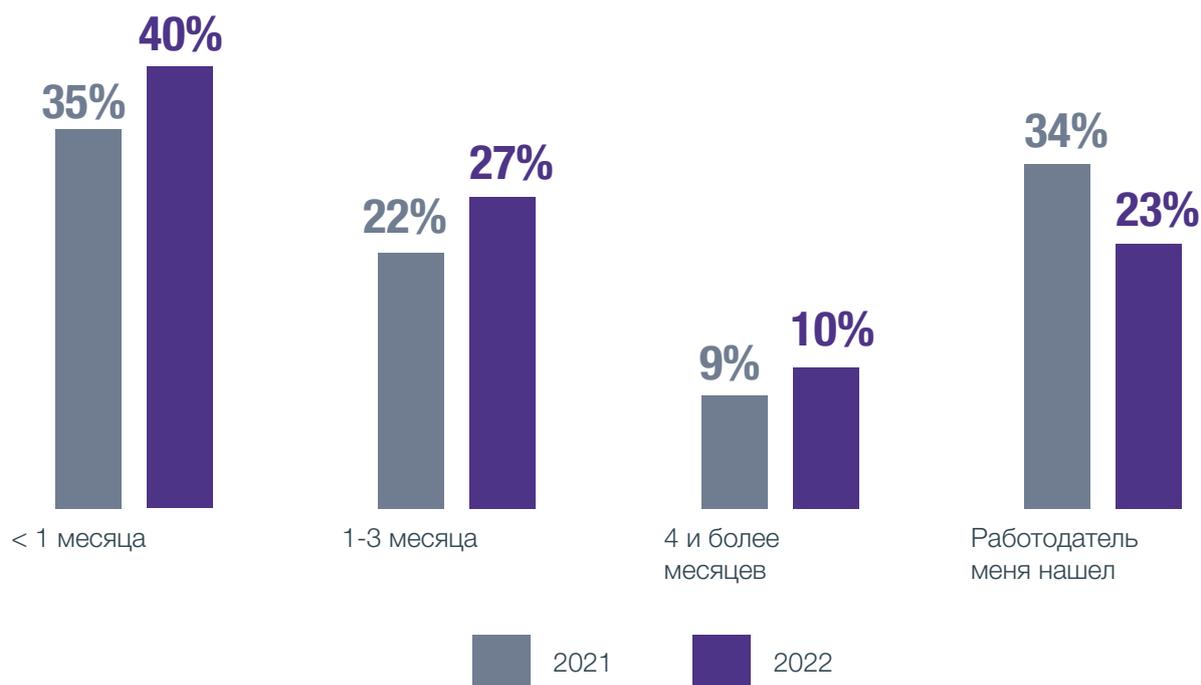
# ПОИСК РАБОТЫ



## КАК ВЫ НАШЛИ ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ?\*



## СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ ВАМ ПОНАДОБИЛОСЬ, ЧТОБЫ НАЙТИ ТЕКУЩУЮ РАБОТУ?



\* ответы респондентов, которые искали работу за последний год



## ПОЧЕМУ ВЫ УШЛИ С ПРЕДЫДУЩЕГО МЕСТА РАБОТЫ?



28%

Получил новое интересное предложение



8%

Отсутствие обучения внутри компании



27%

Не устраивал уровень зарплаты



8%

Не устраивал компенсационный пакет



27%

Отсутствие перспектив и роста



7%

Не устраивало рабочее место (неудобный офис)



18%

Стало "скучно", неинтересные задачи



6%

Конфликт с руководством/ коллегами



15%

Нестабильность в компании



6%

Зарботная плата «в конверте»



12%

Желание сменить индустрию



6%

Неудобное месторасположение офиса



12%

Не нравился баланс между работой и личной жизнью



5%

Компания закрылась/обанкротилась



10%

Слабый бренд работодателя



4%

Отсутствие удаленки



10%

Смена руководства



2%

Слишком много командировок



9%

Это мое первое место работы



2%

Меня сократили

ПОИСК РАБОТЫ



# О ЧЕМ РАССКАЖЕТ БИЗНЕСУ HR-АНАЛИТИКА

HR-аналитика — очень эффективный инструмент для управления бизнесом. Самое важное понимать, что метрики и отчеты — это еще не аналитика, аналитика — это прогнозирование HR-показателей, рисков и корректировка стратегии на основе метрик и отчетов. Рассмотрим, в чем помогает HR-аналитика и какие показатели для этого используются.

## HR-аналитика помогает бизнесу:

### 1. Определить эффективность текущей системы управления.

Если ключевые HR-показатели неудовлетворительные, это указывает на необходимость пересмотра системы управления персоналом, не только со стороны HR, а всего состава менеджмента. Об этом могут рассказать, например, такие популярные показатели, как вовлеченность, коэффициент постоянства кадров, текучесть и уровень абсентеизма.

### 2. Оценить текущую систему оплаты труда.

Смотрим показатели: уровень исполнительской дисциплины, достижение KPI, достижение установленных планов. Если эти показатели часто бывают отрицательными, то текущая система оплаты труда не связана с целями бизнеса.

### 3. Предсказать уровень текучести.

Определенная комбинация аналитик поможет посмотреть, есть ли риск роста уровня текучести, даже если сейчас этот коэффициент достаточно низкий. Для этого смотрим, какие специалисты уходят и почему, накладываем эти признаки на текущих сотрудников, прогнозируем риски ухода.

### 4. Оценить готовность бизнеса к развитию.

Если имеются планы по расширению или наращиванию сфер, то необходимо понимать, а готов ли бизнес трудовыми ресурсами к этому. Для этого измеряем



## Катерина Садыкова

Руководитель управления компенсаций и льгот Enter Engineering Pte. Ltd

уровень соответствия компетенций сотрудников «компетенциям будущего».

### 5. Быть проактивными.

Используя результаты опросов сотрудников, мы понимаем, что на сегодняшний день важно для сотрудников, черпаем свежие идеи для развития бизнеса и таким образом динамично развиваем бизнес.

### 6. Подготовить кадровое замещение.

Мы можем оценить и представить бизнесу готовых кандидатов на вновь появляющиеся топовые позиции. Также, грамотно спроектировать набор показателей для оценки риска ухода ключевых сотрудников по различным причинам.

### 7. Экономить бюджет, посчитав эффективность инвестиций в HR функции.

Эта опция нравится бизнесу не менее остальных. Измеряя коэффициент «ROI» финансирования HR -программ, обучения, можно понять их эффективность и переориентировать бюджет при необходимости.

Только при помощи аналитики HR-показателей, вы сможете рассказать бизнесу то, в чем он действительно нуждается. Если хотите помогать, не нагружайте бизнес отчетами, показывайте вектор развития, обосновывая данными.



## ПОЧЕМУ ВЫ ВЫБРАЛИ ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ?



49%

33%

Лучшие возможности карьерного роста



27%

28%

Лучший баланс между работой и личной жизнью



48%

50%

Хороший руководитель, коллектив



24%

10%

Удобный офис и комфортное рабочее место



47%

45%

Широкий круг ответственности/ новые задачи



17%

10%

Возможность работать удаленно



44%

47%

Более высокая зарплата



16%

21%

Лучшее местоположение офиса



42%

44%

Более стабильная компания



14%

12%

Интересные тренинговые программы



28%

28%

Более привлекательный бренд работодателя



14%

12%

Более привлекательный компенсационный пакет



27%

22%

Официальная заработная плата



5%

6%

Переезд/релокация

2022

2021

ПОИСК РАБОТЫ



# КАК ВЛИЯЕТ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НА КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ?



**Ра'но Нурмуратова**  
Human Resources Director  
Veolia Energy Tashkent

Вопрос интересный и непростой. Он сразу привлек мое внимание. Интересен этот вопрос своей актуальностью, а не просто тем фактом, что не многие Компании связывают свою деятельность и вклад в общество с корпоративной культурой.

Невольно вспоминается слоган из корпоративного ролика Компании MAN Auto: «Everything starts with a vision» («Все начинается с видения»). Действительно, у Компаний, определившихся со своим видением и миссией (своей сущностью), определены планы, место в обществе, то, как принимать участие в вопросах и вызовах общества или как приносить пользу.

Совсем недавно у меня на интервью был кандидат на роль руководителя одного из отделов Компании, где я сейчас работаю. Для меня было приятно и немного непривычно это слышать, когда кандидат проговаривал свое видение и желание работать в Компании, которая несет социальную ответственность перед обществом и соответствует своими делами в бизнесе этому определению. Он сделал большое ударение на том, что он бы желал связать свою дальнейшую трудовую деятельность с Компаниями, которые во главу угла ставят задачи, влияющие на улучшение экологии и окружающей среды. Конечно, кто-то может улыбнуться и сказать, что это некий маркетинговый шаг для презентации себя перед работодателем. Но углубляясь в тему и раскрывая кандидата вопросами, я поняла, что он действительно ставит во главу угла возможность реализовать свое видение и свою социальную ответственность через ценности Компании, потому что они совпадают с его ценностями, потому что в корпоративную среду защиты такие ценности и ответственность перед обществом, где ведет свою деятельность Компания. По

приведенным примерам и фактам в течение интервью стало понятно, насколько кандидат соответствовал своим ценностям через действия, которые поддерживались той средой, где он это мог осуществлять.

Данным примером я хочу показать, насколько важную роль играет корпоративная культура в вовлеченности сотрудников, приверженности к делу, лояльности к своей Компании или Предприятию.

Так как же все-таки влияет социальная ответственность на корпоративную культуру? Вернее, корпоративная культура, определенная через миссию и ценности Компании, напрямую влияет на планы Компаний и их роли в социальной среде. Таким образом, Компании, имеющие ценности, затрагивающие не только внутреннее поведение и деятельность, но и играющие значимую роль в обществе, становятся привлекательным местом для работы. Такие Компании следуют своим принципам, такие Компании становятся платформой для формирования не только высококлассных специалистов, но и ответственных граждан своего общества.

Поделюсь своим практическим опытом в данном вопросе. Не раз мне в своей деятельности приходилось инициировать и внедрять принципы корпоративной культуры или же участвовать в этом процессе. В основе формирования культуры всегда лежит вопрос «ЗАЧЕМ?». Наши команды на различных брейнстормингах задавались вопросом: «Зачем предприятие существует, образовалось или ведет свою

>>>

деятельность на данном рынке кроме финансовой выгоды?» Иными словами, нужно определиться с тем, что несет для общества то или иное Предприятие или Компания. Когда найден истинный ответ на эти вопросы, формируются миссия и основополагающие принципы, или, иначе говоря, ценности. Но все это должно отражаться в действиях Компаний, а именно в бизнес-планах и задачах, отношениях с партнерами и поставщиками, в повседневной работе, оценке и поощрениях деятельности своих сотрудников и, конечно же, при оценке кандидатов.

Таким образом, корпоративная культура является той средой, где ваши работники будут получать удовольствие от выполняемой работы и задач, так как их ценности совпадают с ценностями работодателя, будут лояльными и используют свои знания и умения, чтобы Компания получала прибыль, потому что заинтересованы в процветании и долгосрочных взаимоотношениях, будут уверенными амбассадорами Компании через социальную ответственность, дабы Компания становилась лидером в бизнес-среде и пользовалась уважением общественности и граждан.

Социальная ответственность Компаний — это добровольный вклад в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, напрямую связанный с основной деятельностью Компании и выходящий за рамки определенного законодательством минимума.

Социально ответственная Компания проявляет себя в разных сферах, таких как здравоохранение, экология и защита окружающей среды, безопасность, гражданские права, защита интересов потребителя и другие.

Социально ответственные Компании, которые во главу угла ставят благополучие своих работников и строят свою корпоративную культуру, основываясь на принципе «ответственный работодатель», действуют в соответствии с нормами трудового права. В Компаниях, где посчастливилось работать мне, такие нормы зачастую превосходили нормы трудового законодательства, а именно в социальном обеспечении работников, в заботе об улучшении их условий труда.

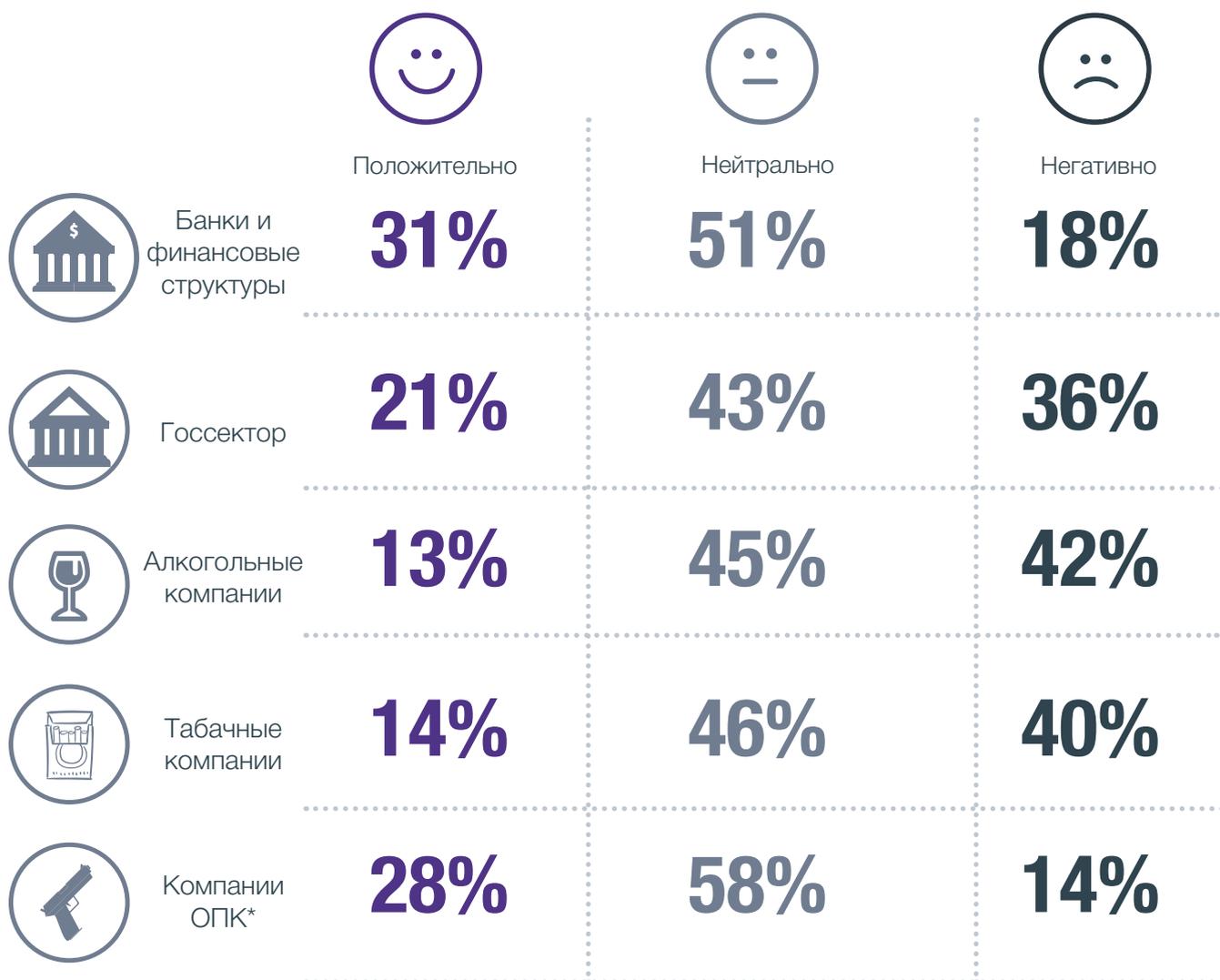
Подводя итог, хочу подчеркнуть, что социальная ответственность, не подкрепленная внутренней культурой, становится одноразовой акцией. В идеале это цепочка действий, принципов, ответственности и дисциплины самой Компании, которая отражается на поведении, дисциплине и мировоззрении сотрудников, которая влечет за собой отношение граждан, выраженное уважением или неуважением с их стороны, поддержку или критику, которые становятся причиной роста или падения бизнеса, прибыльности, развития или упадка. Социально ответственные Компании безусловно имеют конкурентные преимущества по сравнению с теми, кто не несет такой ответственности.

В связи с этим хотелось бы еще раз подчеркнуть важность определенности принципов и стиля управления, долгосрочных планов и отношения как к самим себе (здесь — к Компании), так и к клиентам и партнерам, к своим работникам.

С пожеланием роста и процветания!



## КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К РАБОТЕ В ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ НИЖЕ КОМПАНИЯХ?

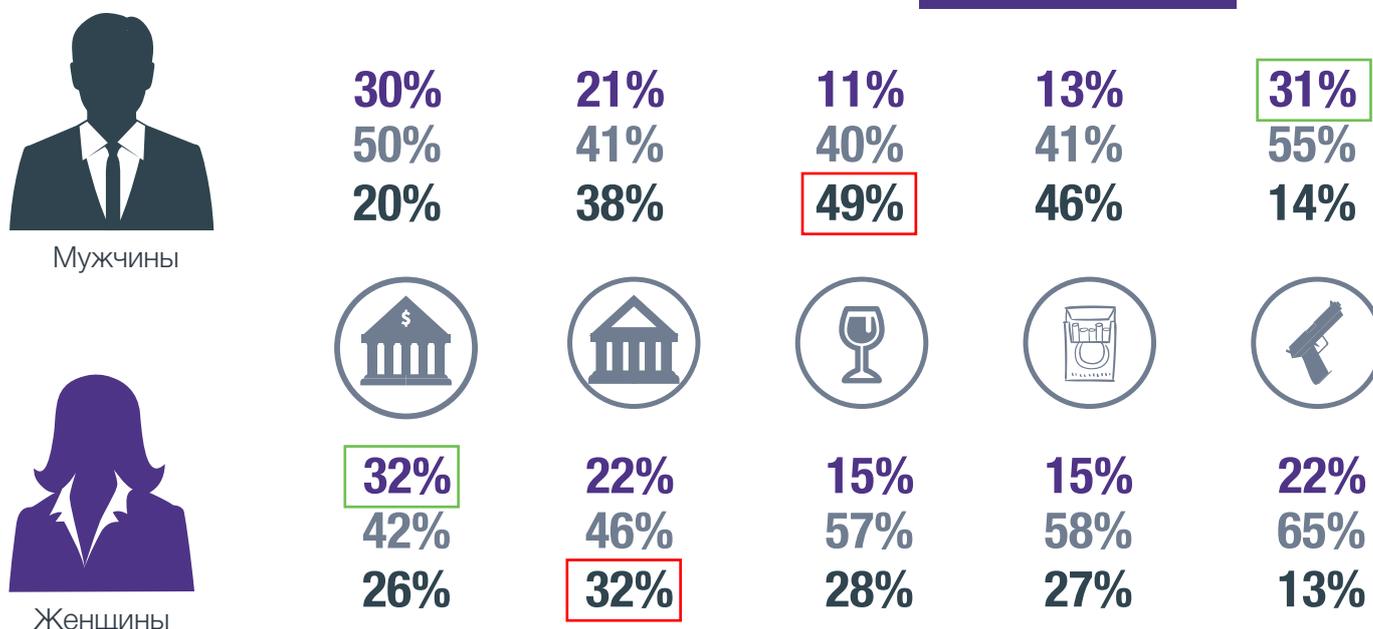


ПОИСК РАБОТЫ

\*Оборонно-промышленный комплекс

Респонденты-мужчины положительнее всего из перечисленных индустрий компаний относятся к работе в ОПК, женщины к банковскому сектору. Негативнее всего женщины относятся к работе в госсекторе, мужчины в алкогольной компании.

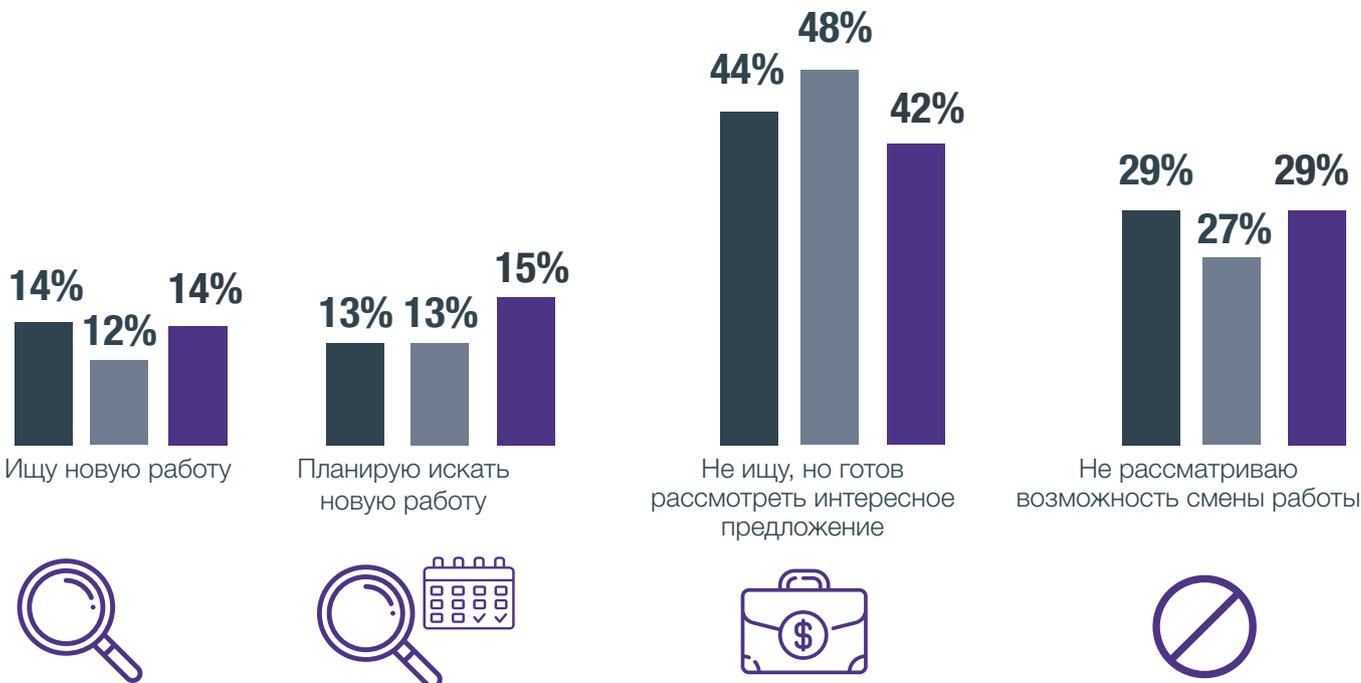
## В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПОЛА РЕСПОНДЕНТА





# СМЕНА РАБОТЫ

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



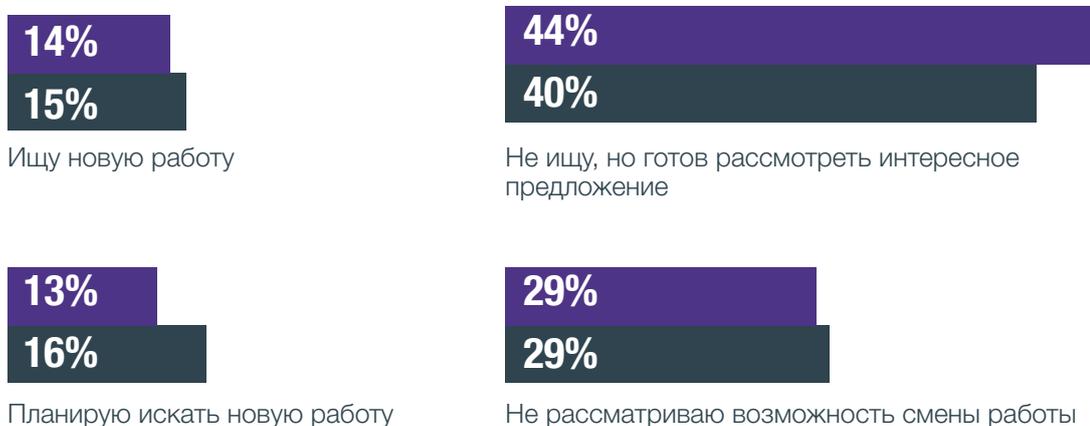
СМЕНА РАБОТЫ

## ОТВЕТЫ СОТРУДНИКОВ МЕЖДУНАРОДНЫХ VS ЛОКАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ (2022)

Международные



Локальная (Узбекистанская)





# ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ В КОМПАНИЯХ (ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ)



**Ольга Пак**

Начальник управления по работе с персоналом  
Узавтосаноат

Когда речь заходит о планировании преемственности (succession planning), на ум приходит одна знаменитая фраза Тараса Бульбы: «Терпи, козак, атаманом будешь» — ставшая крылатой в народе. Почему именно эта фраза? Думаю, потому, что во многих компаниях приходилось наблюдать, через что проходят кандидаты на замещение руководящих позиций, прежде чем их занять. Конечно, это связано в первую очередь с культурой компании, непониманием руководителями необходимости планирования преемственности и развития подчиненных, но также и с таким понятием, как боязнь «подсигивания» руководителей.

Но есть и другая практика, которая показала эффективность правильной идентификации потенциального таланта, планирования карьеры и развития.

## Необходимыми составляющими такой «работающей» системы планирования преемственности являются:

- культура развития талантов;
- понимание руководителями необходимости планирования преемственности;
- наличие ПРАВИЛЬНОЙ системы выявления и развития талантов;
- участие руководства в развитии талантов.

В течение почти десяти лет мне посчастливилось быть частью огромной команды HR глобальной компании Джeneral Моторс, в которой система succession planning тоже претерпевала изменения наряду с развитием компании и изменениями в стратегии, но все же доказывала свою эффективность на глобальном уровне, так как кандидатов рассматривали из разных стран и разных направлений деятельности. Думаю, во многих глобальных компаниях существует похожая система, но в описываемой мной

было несколько моментов, позволявших быстрее и качественнее выделить «таланты».

### Система строилась на четырех основных этапах:

1. Выявление талантов
2. Формирование кадрового резерва (talent pipeline)
3. Развитие резервистов
4. Замещение руководящих и ключевых должностей

В свою очередь, каждый из этапов также включал в себя несколько шагов или методов. Выделю самые важные в каждом этапе.

При выявлении потенциала обязательным требованием должны быть критерии для отбора, так как и работникам, и руководителям нужно понимать, какие люди и с какими компетенциями могут попасть в кадровый резерв. Также зачастую руководители путают такие понятия, как high potential — высокопотенциальный работник, high performer — высокоэффективный работник и critical skills — имеющий узкий профиль или знания работник. Основная разница — в наличии лидерских компетенций. То есть человек, обладающий узкими, ценными для компании знаниями или навыками, или работник, отлично справляющийся со своей работой, не всегда может и хочет становиться руководителем и иметь достаточный уровень компетенций для этого.

При определении потенциала для кадрового резерва для начала необходимо провести анализ состояния кадрового резерва.

К примеру, в компании в настоящее время имеется тридцать ключевых руководящих позиций, из которых 50% имеют риск увольнения по причинам окончания срока договора экспата, выхода на





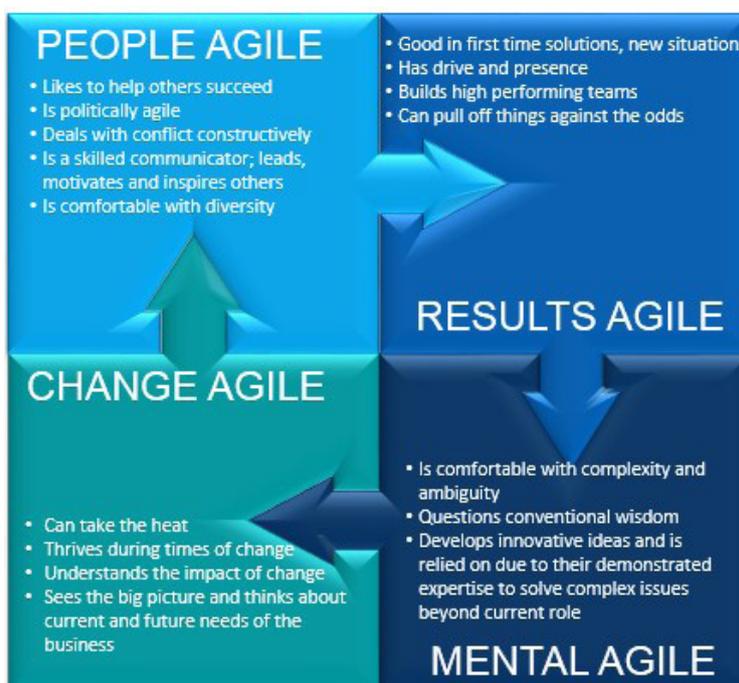
>>>

пенсию или в декретный отпуск, либо в связи с другими причинами. Из 50% позиций только 30% имеют по два кандидата-резервиста. Что в этом случае делать? Срочно определять потенциальные таланты на отсутствующие места в резерве.

В нашем случае использовался calibration tool, позволявший определить высокопотенциальных работников с помощью 9 box assessment tool, основанном на персональной оценке деятельности работников. Оценка проводилась по двум параметрам: бизнес-результаты и оценка поведения (лидерских компетенций).



После выявления талантов проводится оценка по характеристикам и компетенциям для кадрового резерва. В каждой компании они могут определяться исходя из культуры и ценностей компании; в нашем случае основополагающими характеристиками были четыре основных фактора: «аджайл» подход к людям, результатам, управлению изменениями и эмоциональной составляющей.



>>>

Далее производится калибровка по основным лидерским компетенциям всех кандидатов в кадровый резерв.

	Name	Name	Name	Name	Name	Name
	Title	Title	Title	Title	Title	Title
<b>FACTOR:</b>						
Factor 1	■	■	■	■	■	■
Factor 2	■	■	■	■	■	■
Factor 3	■	■	■	■	■	■
Factor 4	■	■	■	■	■	■
Factor 5	■	■	■	■	■	■
Factor 6	■	■	■	■	■	■
Factor 7	■	■	■	■	■	■
Factor 8	■	■	■	■	■	■
Factor 9	■	■	■	■	■	■
Factor 10	■	■	■	■	■	■

После проведения последнего фильтра остаются самые высокопотенциальные работники. Теперь настает время для планирования развития. В основном выделяют три категории резервистов по степени готовности: «готовые сейчас», «через 1-3 года», «через 3-5 лет». В каждой из категорий предусматриваются определенные механизмы и инструменты для развития тех или иных знаний, навыков и компетенций. Самые распространенные — классические тренинги, кросс-функциональная работа, проектная работа. Также применялись краткосрочные (от трех месяцев до года) назначения — стажировки в подразделения компании в других странах с целью получения нового опыта, оказания помощи в построении процессов, участия в глобальных проектах — и в дальнейшем, по возвращении в свою компанию, внедрение аналогичных процессов, применение новых полученных знаний или опыта, обучение персонала в своей компании.

При этом все планы развития «танталов» обязательно должны рассматриваться руководством на регулярной основе на так называемых talent review, где проходит отслеживание статуса развития резервистов, обсуждение включения/исключения из резерва и представление в форме самопрезентации одного или нескольких работников, включенных в кадровый резерв. Тут вспоминается случай, когда мне, еще только устроившись на работу менеджером по обучению, нужно было презентовать масштабный проект сотрудничества, над которым я работала, высшему руководству, и на тот момент мой Директор по персоналу, величайшая женщина всех времен и народов по моему мнению, сказала мне такую вещь: «Этот проект должна презентовать ты, так как лучше тебя его никто не знает. И это будет очень хорошей возможностью leadership exposure — доступ к руководству». Тогда я еще не понимала сути этого понятия.

В дальнейшем при работе с кадровым резервом я поняла, что очень важно иметь возможность показать свои достижения и умения руководству, чтобы тебя смогли по достоинству оценить, а не через сухую презентацию или доклад HR-директора.

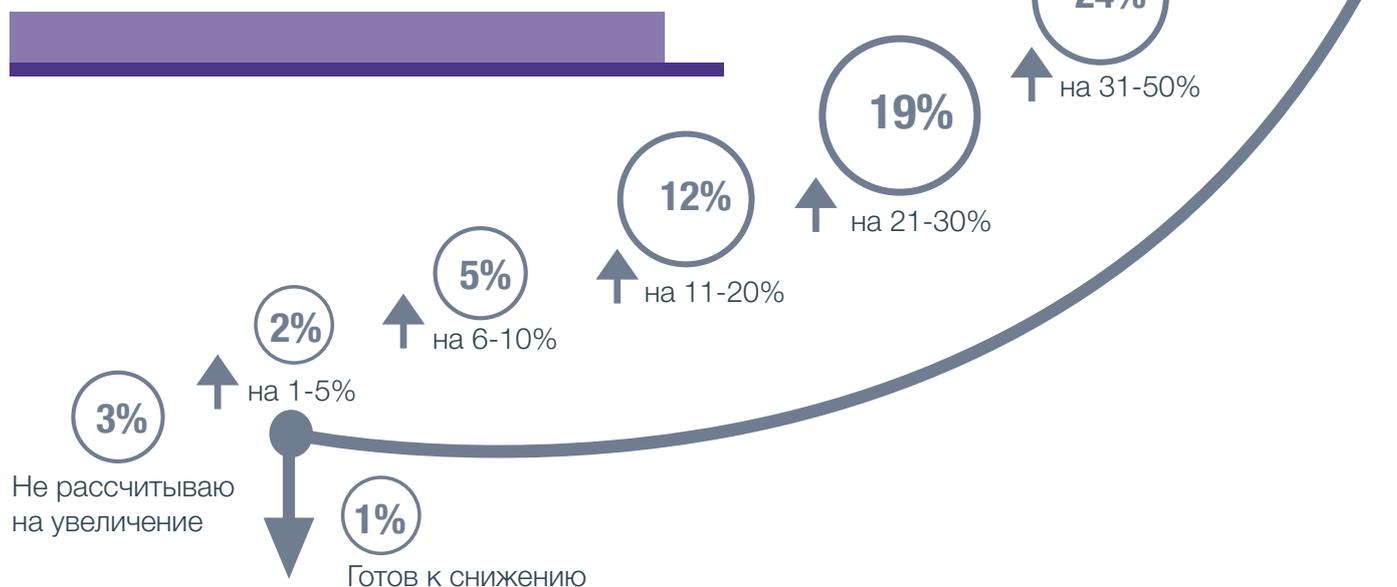
Очень часто резервисты задавали мне такой вопрос: «И что мне, пожизненно находиться в этом резерве, пока мой руководитель не уйдет?»

Да, не всегда вакансии открываются сразу. Но: принцип резерва состоит в том, что резерв готовится на любую ключевую должность. Вопрос лишь в том, подойдет ли кандидат на замещение этой должности. То есть являясь резервистом на позицию HR-директора, работник может быть кандидатом на замещение и других смежных позиций, если у него достаточно знаний и компетенций для этого. Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что планирование преемственности в компании — нужный и эффективный инструмент, позволяющий не терять свои таланты и задуматься о будущем на несколько лет вперед во избежание текучести персонала, отсутствия кандидатов на руководящие позиции с целью планомерного и плавного перехода полномочий от одного работника к другому.



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

Треть (34%) респондентов рассчитывают на увеличение оклада при переходе на новую работу на 50%+. При этом количество тех, кто готов принять оффер на такой же оклад составляет всего 3%.



СМЕНА РАБОТЫ

### ОТВЕТЫ СОТРУДНИКОВ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ПОЗИЦИИ

	Топ-менеджеры	Менеджеры	Специалисты
на 1-5%	1%	2%	1%
на 6-10%	7%	5%	4%
на 11-20%	16%	10%	10%
на 21-30%	17%	18%	20%
на 31-50%	24%	25%	22%
на 50%+	32%	35%	39%
не рассчитываю на увеличение	2%	3%	3%
ГОТОВ К СНИЖЕНИЮ	1%	2%	1%



## КАКИЕ СПОСОБЫ ВЫ БУДЕТЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ ПОИСКА РАБОТЫ В ЭТОМ ГОДУ?



Профессиональные контакты

**64%**



Сайты по поиску работы

**62%**



Социальные сети

**62%**



Прямое обращение в компанию

**39%**



Рекрутинговая компания

**37%**



Личные контакты (семья, друзья)

**35%**

## КАКИЕ СПОСОБЫ ВЫ БУДЕТЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ ПОИСКА РАБОТЫ?

### ОТВЕТЫ СОТРУДНИКОВ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ПОЗИЦИИ (2022)

	Топ-менеджер	Менеджер	Специалист
Сайты по поиску работы	<b>52%</b>	<b>63%</b>	<b>67%</b> ←
Профессиональные контакты	<b>69%</b> ←	<b>67%</b> ←	<b>58%</b>
Рекрутинговая компания	<b>45%</b>	<b>37%</b>	<b>32%</b>
Социальные сети	<b>53%</b>	<b>63%</b>	<b>65%</b>
Прямое обращение в компанию	<b>31%</b>	<b>38%</b>	<b>47%</b>
Личные контакты (семья, друзья)	<b>40%</b>	<b>38%</b>	<b>35%</b>

Топ-менеджеры и менеджеры среднего звена при поиске работы чаще планируют использовать свою профессиональную сеть контактов (69% и 67% соответственно). Специалисты чаще планируют обращаться к сайтам по поиску работы.



# УДЕРЖАНИЕ IT-СПЕЦИАЛИСТОВ

Удержание лучших IT-специалистов будет сложной задачей, когда речь о профессионалах, особенно квалифицированных специалистов, которые пользуются постоянным и высоким спросом. Чтобы сохранить лучших людей, необходимо сделать свою рабочую среду более привлекательной в сравнении с другими. Четыре возможные основные причины, по которым сотрудники увольняются из компании:

1. Руководство не признаёт результаты их работы.
2. Непонимание, как их работа способствует бизнесу.
3. Натянутые отношения с коллегами.
4. Скучная и неизменная работа.

IT-специалисты — это «исполнители». Им нравится видеть, что проекты, которыми они занимаются, приносят результаты, и они хотят чувствовать, что их работа ценится. Если проекты управляются плохо, моральный дух может быстро ухудшиться. IT-менеджеры, которые, как правило, больше ориентированы на задачи, чем на людей, и которые сами перегружены работой, часто забывают о важности того, чтобы сотрудники знали, что их работа действительно ценится.

Пока организации изо всех сил пытаются найти способ справиться с экономическим спадом, простое действие лидера, признающего человека значимым и запоминающимся, является недостающим фактором, который может изменить скорость и качество работы.

## Мое предложение — продвигать открытую и совместную рабочую культуру

Кажется, что создать открытую и совместную рабочую культуру несложно, но в IT это может оказаться сложной задачей. Это связано с тем, что природа IT-работы основана на фактах и интроспективна. Здесь легко погрузиться в проект и забыть пообщаться с коллегой или быть поглощенным планированием или составлением бюджета, будучи IT-директором, и забыть «походить по офису» и просто повидаться с сотрудниками. Руководители IT-сферы могут повысить качество общения и сотрудничества,



**Амина Эшанкулова**  
Head of HR  
QVA IT

если будут взаимодействовать с работниками лично. Сотрудники лучше поймут смысл работы и стратегические цели, если директор сам расскажет им об этом и объяснит, почему именно они берутся за определенные проекты. В дополнение к этому участникам команды также нужно оказывать поддержку, объяснять им, что они могут в любой момент зайти в кабинет любого руководителя за какой-либо помощью. Ведь если люди довольны своей работой, то они с гораздо меньшей вероятностью покинут свой «родной» коллектив.

## Самое важное — это инвестировать в свой персонал

Согласно статье Harvard Business Review (HBR), «наиболее важным навыком для IT в предстоящем десятилетии будет способность постоянно учиться и адаптироваться».

Основой каждого обзора эффективности должен быть план развития карьеры или навыков сотрудника. Этот план должен учитывать профессиональные цели сотрудников, а также естественные способности, которые сотрудники демонстрируют на работе. Исходя из этого, следует определить и соблюдать планы обучения и наставничества для развития потенциала сотрудников. Планы развития карьеры и квалификации должны быть направлены на перспективных и новых сотрудников, а также на работников, работающих долгое время, которые стремятся обучиться новым навыкам и повысить свой уровень. Сотрудники хотят знать, что у них есть будущее в компании. Если они видят поддержку в развитии карьеры и чувствуют, что могут двигаться вперед, они с меньшей вероятностью будут искать возможности в других компаниях.





**«Инвестиции в развитие карьеры сотрудников могут принести организациям большие выгоды. Сотрудники, которые чувствуют поддержку и возможности для достижения своих карьерных целей, с большей вероятностью останутся там, где они смогут развить свои навыки и потенциально возглавить организацию в будущем».**

Например, в нашей компании СП ООО «QVA IT» действует «Положение о развитии карьеры сотрудников», согласно которому компания берет на себя ответственность за оплату IT-сертификации. Большинство наших сотрудников пользуются этой возможностью и, скорее всего, довольны тем, что могут зарабатывать и учиться одновременно и чувствовать поддержку компании в своем развитии. В то же время у компании будут более подготовленные, более квалифицированные сотрудники, предоставляющие более качественные услуги клиентам.

### **Узнайте, почему сотрудники увольняются**

Каждый бизнес-процесс должен постоянно совершенствоваться, и поэтому удивительно, что почти две трети компаний в Узбекистане даже не знают, почему увольняются их сотрудники. HR-менеджерам необходимо проводить собеседования с увольняющимися сотрудниками, которые могут стать основой IT и других сфер бизнеса, для выяснения, что именно пошло не так, и таким образом сохранить ключевых специалистов и исправить ошибки в будущем. В то же время у компании и руководства будет возможность понять, в чем была проблема и какие основные аспекты необходимо улучшить в компании.

**«Среда в целом должна способствовать не только эффективной работе, но и командной работе и доверию.»**

**«Талант — это больше, чем просто нанимать великих людей, это значит поддерживать их воодушевление и участие, помогая им в достижении их карьерных целей.»**

# ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ





# ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ

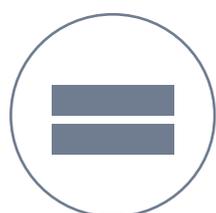
## КАК ИЗМЕНИЛАСЬ ВАША ЗАРПЛАТА ПО СРАВНЕНИЮ С ПРОШЛЫМ ГОДОМ?



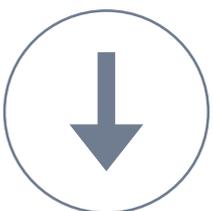
Увеличилась



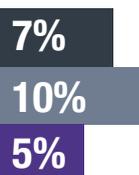
60% респондентов получили повышение зарплаты в 2022 году, это максимальный показатель за последние три года. Всего у 5% заработная плата снизилась.



Не изменилась



Уменьшилась



ХОТИТЕ УЗНАТЬ ПОДРОБНЕЕ О ЗАРПЛАТАХ В ОТДЕЛЬНЫХ РЕГИОНАХ?

ЗАПРОСИТЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА.



63%

Увеличилась



54%

Увеличилась

33%

Не изменилась



Международная



Локальная (Узбекистанская)

40%

Не изменилась



4%

Уменьшилась



6%

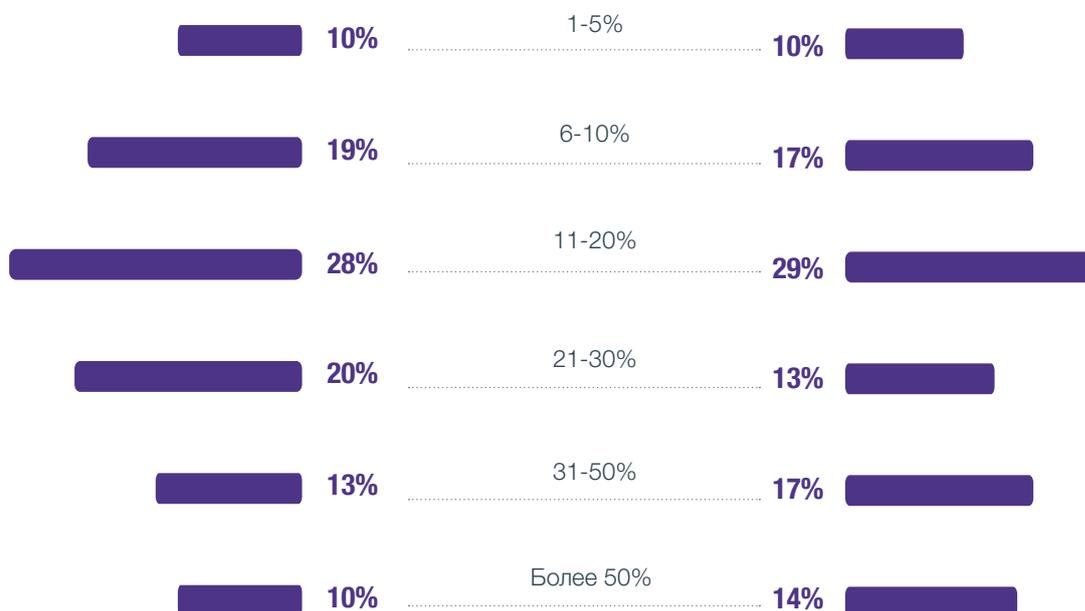
Уменьшилась



## ПРОЦЕНТ ИЗМЕНЕНИЯ ЗАРПЛАТЫ В 2022 ГОДУ\*

### ПРОЦЕНТ УВЕЛИЧЕНИЯ ЗАРПЛАТЫ

### ПРОЦЕНТ СНИЖЕНИЯ ЗАРПЛАТЫ



ЗАРПЛАТЫ

## ПРИЧИНЫ УМЕНЬШЕНИЯ ЗАРПЛАТЫ

40%



Перешел на новую работу с более низкой зарплатой

33%



Из-за курса валют

16%



В компании провели пересмотр зарплат понизили их

10%



Перевели на сокращенный режим работы

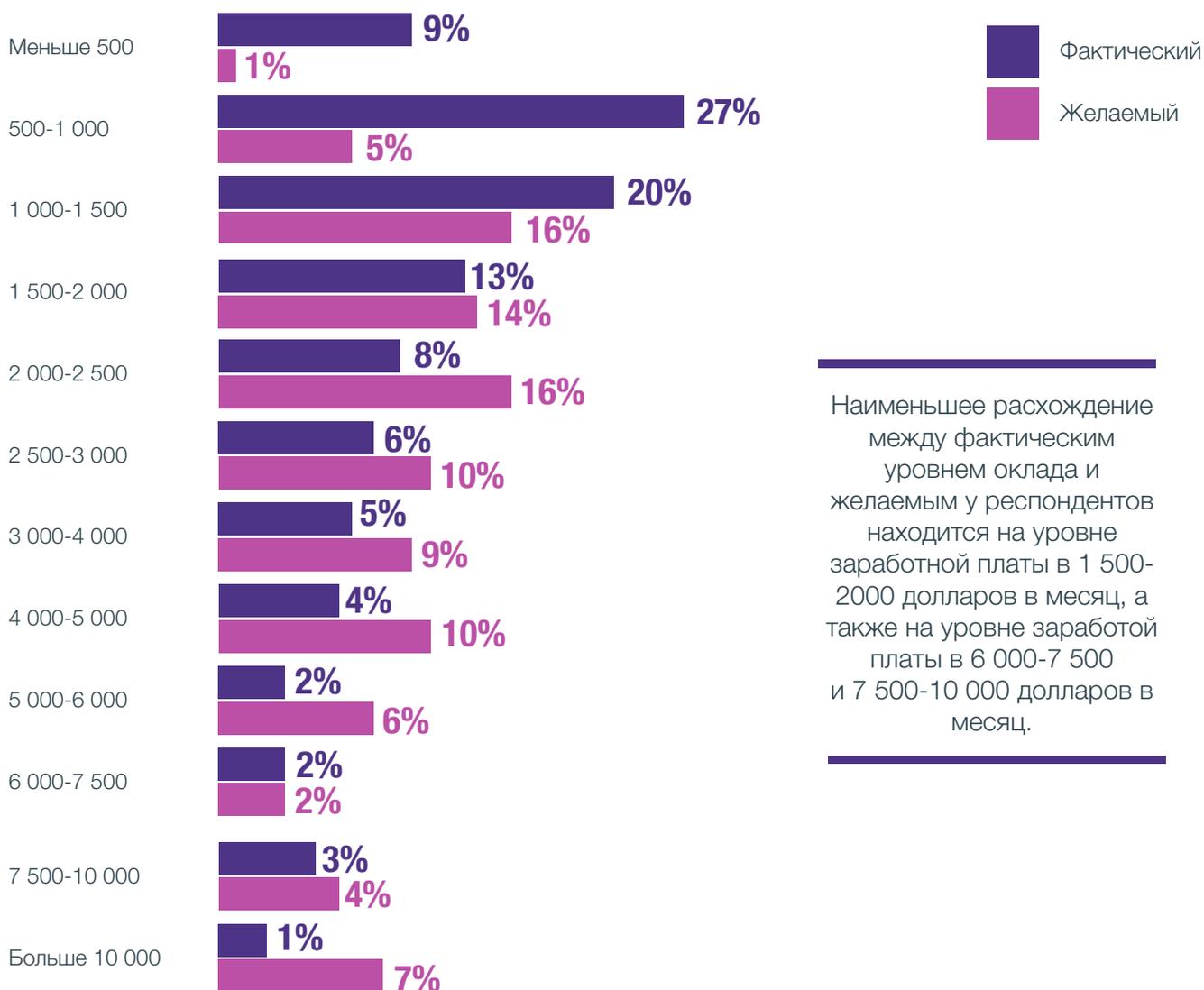
1%



Я нахожусь в декретном отпуске



## УРОВЕНЬ ЕЖЕМЕСЯЧНОГО ОКЛАДА (ФАКТИЧЕСКИЙ VS ЖЕЛАЕМЫЙ)\*



\* На графике представлен уровень заработных плат респондентов и их желаемый уровень оклада. Заработные платы указаны в долларах США (USD) до уплаты налогов и без учета бонусов и премий.

## ПОЛУЧАЕТЕ ЛИ ВЫ СЕЙЧАС ЧАСТЬ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ “В КОНВЕРТЕ”/НЕОФИЦИАЛЬНО?

15%



Да, я получаю часть вознаграждения “в конверте”

85%



Нет, мое вознаграждение полностью официальное



## ПОЛУЧИЛИ ЛИ ВЫ БОНУС ЗА ПРОШЕДШИЙ ГОД?



## КАКОЙ У ВАС ТИП БОНУСА?



Годовой



Ежемесячный

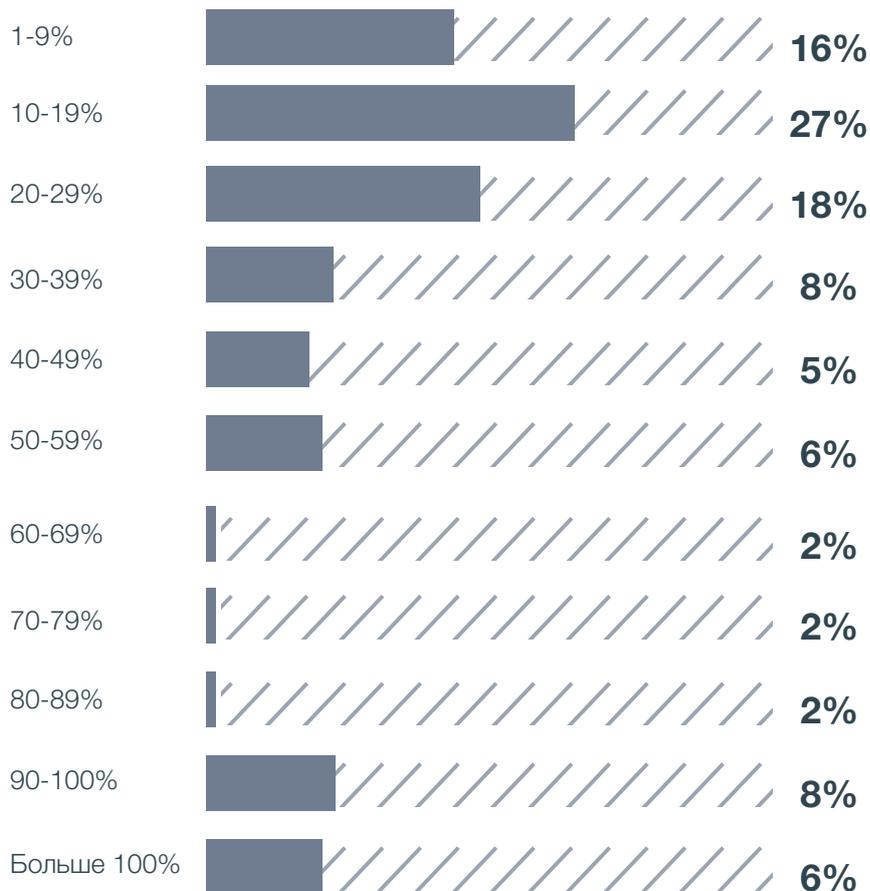


Ежеквартальный



Другой

## КАКОЙ ПРОЦЕНТ ОТ ГОДОВОГО ОКЛАДА СОСТАВИЛ ВАШ ГОДОВОЙ БОНУС?





# ЦИФРОВИЗАЦИЯ HR: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ HR

Благодаря цифровой революции за последние годы у представителей HR-сферы появилась отличная возможность для применения самых различных digital-инструментов. Подобные приложения облегчают работу HR-специалистов и дают нам возможность сосредоточиться на своей основной работе, а именно на стратегической кадровой деятельности и управлении (!) людьми, а не на процедурных и административных функциях. Сегодня на рынке можно найти много интересных программных решений по всем направлениям HR, которые охватывают: подбор персонала, управление карьерой, T&D, управление эффективностью, C&B, целеполагание и прочие процессы.

**Любой старт применения digital-инструментов может ознаменоваться рядом сложностей и сопротивлений среди команды, поэтому рекомендую придерживаться следующего чек-листа:**

1. Заручиться поддержкой руководства, как финансовой, так и идейной.
2. Присмотреться к рынку: иногда легче вывести процесс в аутсорс или приобрести уже готовое решение, чем изобретать велосипед самостоятельно.
3. Выделить отдельную проектную команду, даже если она состоит из числа существующих работников, закрепить ответственных.
4. Выбрать так называемый «пилотный контур», а уже затем масштабировать его на всю организацию.
5. И последнее, не менее важное: не лениться и не бояться излишней скрупулезности, ведь большие массивы данных и цифровизация всегда требуют педантичного подхода к процессу.



**Фируза Салиева**

Начальник отдела управленческого учета и организационного развития / HR-департамент  
Enter Engineering Pte. Ltd

Мы с командой постоянно стремимся уйти от ручного труда и оцифровать все, что только возможно, с учетом позволения законодательства Республики Узбекистан, и, спустя время, это дает свои плоды в виде прозрачной базы данных для дальнейшей аналитики и прогнозирования HR-процессов.

**Вот идеи, что именно вы можете оцифровать уже сейчас, если только начинаете двигаться в этом направлении:**

- Запустить ботов. Это могут быть корпоративные боты (которые будут отвечать на одни и те же вопросы для HR, поступающие от коллег) или рекрутинг-чат-боты (собирающие и проверяющие резюме соискателей по ключевым критериям).
- Онбординг- и оффбординг-digitalization. Это подразумевает сопровождение нового сотрудника на пути его становления в вашей компании и, соответственно, выходных интервью (обратная связь) и обходные листы для тех, кто решил ее покинуть.
- Система микрообучения собственными силами. Тоже неплохая идея: как силами своих сотрудников устраивать вебинары на те темы, в которых у них больше опыта.

В заключение могу выделить основную компетенцию по теме: умение видеть возможности там, где несколько лет назад мы их еще не замечали.

# ЛЬГОТЫ



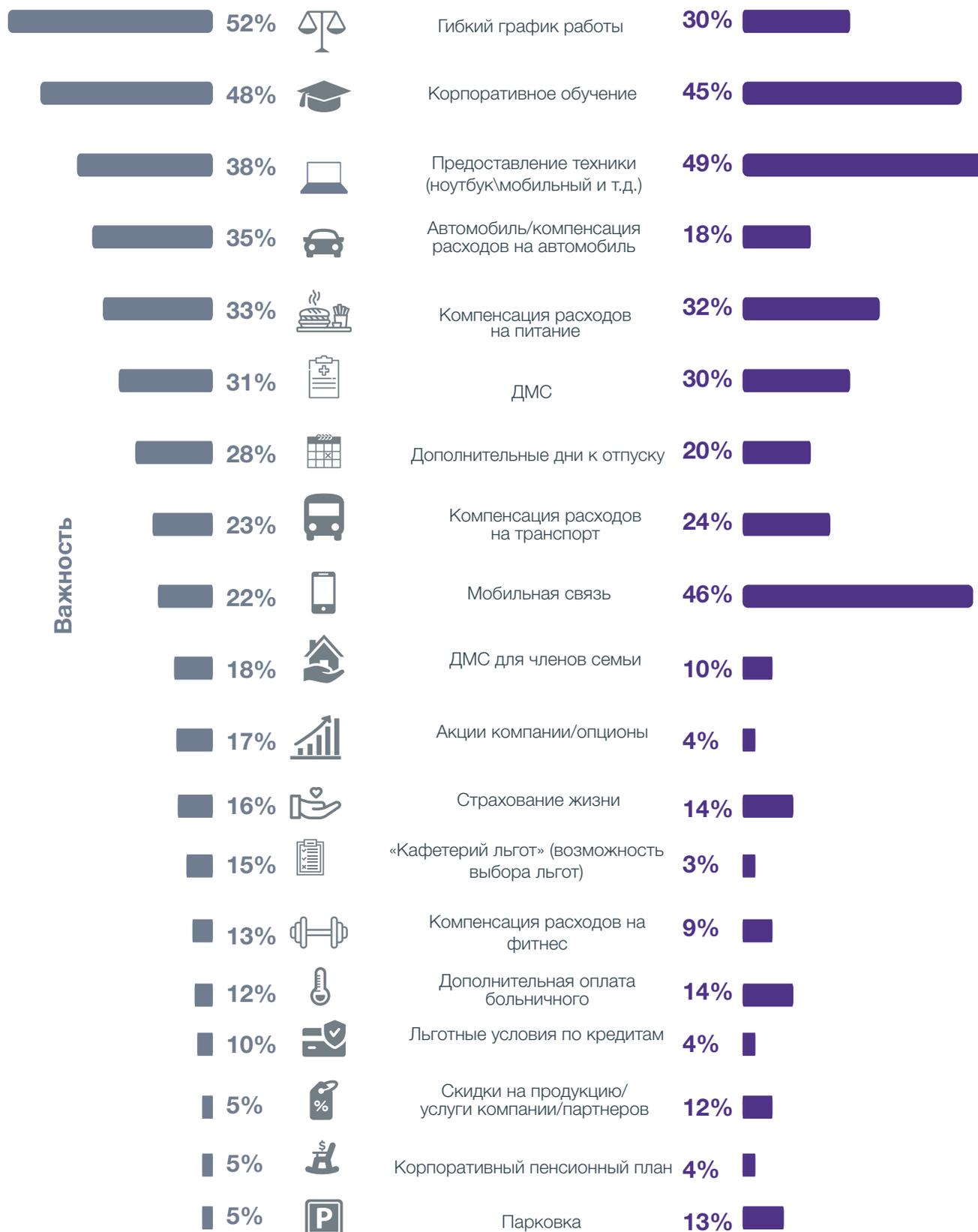


# Льготы

ОТМЕЬТЕ 5 САМЫХ ВАЖНЫХ ДЛЯ ВАС ЛЬГОТ ПРИ ВЫБОРЕ НОВОЙ РАБОТЫ И  
УКАЖИТЕ КАКИЕ ЛЬГОТЫ ВХОДЯТ В ВАШ ТЕКУЩИЙ КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ

Важность

Наличие\*



\*15% - не получают льготы



# ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ С&В В УЗБЕКИСТАНЕ

Стабильное экономическое развитие, благоприятный инвестиционный климат и активная бизнес-среда в Узбекистане диктуют новые правила во многих сферах, в том числе в области мотивации персонала. До текущего времени направление С&В (compensation and benefits) в Узбекистане если и существовало, то в основном в крупных международных компаниях. Что касается локальных, в них современные системы и подходы в сфере компенсации и льгот либо вообще не применялись, либо использовались устаревшие и потерявшие актуальность методики. Запрос на развитие С&В-практик и современных подходов продиктован в том числе и тем, что страна стала привлекательна для иностранных специалистов (экспатов). Все эти факты задают тон на высокие стандарты в сфере выстраивания систем мотивации, удержания персонала и здоровой конкуренции на рынке труда Узбекистана.

**Среди трендов в области совокупного поощрения, которые можно проследить в Узбекистане уже сейчас и которые будут актуальны в будущем году, можно выделить следующие:**

**- Вознаграждение за эффективность.** С учетом конкуренции в бизнесе конкурентную форму приобретают также и выплаты. Компании стремятся к созданию и совершенствованию системы KPI, формируя у сотрудников приверженность целям бизнеса и осознание личного вклада в общее дело. С учетом развития инвестиционного климата большой популярностью пользуется и проектная мотивация, привязанная к выполнению задач. В то же время на задний план уходят премии к праздникам, надбавки за выслугу лет и вознаграждения по решению руководства.

**- Цифровизация С&В-процессов.** Аналитика и дашборды позволяют своевременно реагировать на изменения в эффективности сотрудников, а также отклонения от бюджетных значений по расходам на персонал. Внедряются приложения, позволяющие С&В-профессионалам находиться в инфополе сотрудника. Для этого создается личный кабинет сотрудника, автоматизируется целеполагание, проводится онлайн-оценка персонала. Excel-грамотность С&В-специалистов становится базовой компетенцией.

**- Бюджетирование затрат на персонал.** В фокусе — сохранение контроля над ФОТ и гибкое



**Татьяна Ибрагимова**  
Head of compensation and  
benefits department  
Orient Group

бюджетирование для реагирования на быстрые изменения в бизнесе. Текущая среда позволяет формировать инсайты и рекомендации руководству по эффективному управлению бюджетом HR.

**- Базовая справедливость по оплате труда.** Все большую популярность приобретает запрос на справедливость, в том числе в сфере трудовых отношений. Это глобальный тренд, который мы также не можем игнорировать. С целью удержания персонала в стремительно развивающихся реалиях компании начали внедрять системный подход по оплате труда на базе грейдинга (оценка должностей по определенным критериям с гибкой «вилкой» заработных плат).

**- Льготы.** Ранее в Узбекистане предоставление льгот практически не было развито, однако коронакризис внес свои коррективы. Например, на российском рынке ценность роскошного офиса уже не столь очевидна, так как формат удаленной работы прижился «на ура». У нас «удаленка» не так популярна, поэтому вопрос обустройства и безопасности рабочего места остается актуальным. В постковидный период имеют особый успех программы ДМС, а также скидки и компенсации на спорт.

Узбекистан — это страна с огромным потенциалом для развития направления С&В с учетом лучших зарубежных практик. Учитывая этот факт, а также другие тенденции, которые нашли место на местном рынке, уже в самом скором времени начнут внедряться и другие программы по эффективному вознаграждению и удержанию персонала, такие как долгосрочные системы мотивации (LTI), пенсионные планы, well-being (комплекс мероприятий для работы с внутренним состоянием сотрудников) и программы признания.



# УДАЛЕННАЯ РАБОТА

«А в этой компании есть удаленка?»

Это один из самых популярных вопросов, которые задают нашим рекрутерам кандидаты. Для некоторых специализаций наличие возможности работать из дома уже давно стало жизненной необходимостью. А при растущей тенденции к релокации и всё более распространенном желании кандидатов работать из любой точки мира отрицательный ответ на вопрос выше может снизить шансы работодателя на получение положительного ответа на оффер.



## ЕСТЬ ЛИ У ВАС СЕЙЧАС ВОЗМОЖНОСТЬ РАБОТАТЬ УДАЛЕННО?

62%

Да, есть

38%

Нет, возможности  
нет



## В КАКОМ ФОРМАТЕ ВЫ РАБОТАЕТЕ УДАЛЕННО?

48%



Я имею возможность в **исключительных случаях** работать удаленно

25%



**Несколько дней** в неделю из дома, остальные из офиса

14%



**Полностью** работаю удаленно

13%



**Несколько недель/месяцев** из дома, остальное время из офиса

## НАЛИЧИЕ УДАЛЕНКИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОМПАНИИ



Международная

65%

Да, есть

35%

Нет, возможности  
нет



Локальная (Узбекистанская)

58%

Да, есть

42%

Нет, возможности  
нет

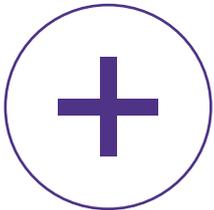


# ГИБРИДНЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ: ПЛЮСЫ И МИНУСЫ



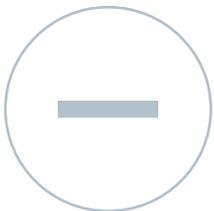
**Дилафрузхон Ходжаева**  
Директор по персоналу  
Магнит Узбекистан

Переход компании в гибридный режим работы — это изменение ее корпоративной культуры, можно сказать — полноценная трансформация. Перечислим все «плюсы» и «минусы» введения гибридного формата, исходя из собственной практики.



Плюсы:

- Физическое и психологическое здоровье сотрудников
- Самоорганизация и дисциплина рабочего графика
- Более продуктивные коммуникации с коллегами
- Нацеленность на общий результат



Минусы:

- Необходимость внесения изменений и поправок по ведению учета в Трудовой кодекс
- Необходимость психологической подготовки для выстраивания коммуникации между руководителем и сотрудником
- Предоставление со стороны компании условий для удаленной работы (оборудование, ноутбук и т.д.)
- Переоценка стоимости работы в будущем

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

55%



Да, это важная опция

15%



Затрудняюсь ответить

30%



Нет, мне это не важно



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

## В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВОЗРАСТА

	<20 лет	21-24 года	25-30 лет	31-40 лет	41-50 лет	>51 года
 Да, это важная опция	66%	63%	62%	49%	52%	33%
 Затрудняюсь ответить	14%	15%	13%	16%	13%	17%
 Нет, мне это не важно	20%	22%	25%	35%	35%	50%

## В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПОЛА РЕСПОНДЕНТА

 Мужчины	51%	13%	36%
 Да, это важная опция	 Затрудняюсь ответить	 Нет, мне это не важно	
 Женщины	63%	16%	21%



# СТАЖЕРСКИЕ ПРОГРАММЫ И ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ: ОПЫТ КОМПАНИИ



**Аделя Усманова**  
HR Director  
CA Distribution

Стажерские программы компания CA Distribution запустила с 2017 года и успешно развивает на протяжении вот уже пяти лет. Выпускники, которых мы наняли при запуске проекта, уже занимают хорошие экспертные позиции и являются высококвалифицированными специалистами на рынке в своей отрасли. Перед запуском программы стажировки работодатель должен четко определить для себя цель программы, что на выходе он хочет получить и каким будет ожидаемый результат.

## Целью может стать:

- временная работа на короткий промежуток времени для выполнения несложных операторских задач, рутинной работы, не требующей высокой квалификации;
- временная сезонная работа, чтобы разгрузить основной персонал;
- возвращение молодых специалистов, для того чтобы иметь кадровый резерв и рассматривать их трудоустройство с учетом возможного долгосрочного сотрудничества.

## Целью нашей программы стажировки стал последний пункт, что было связано с рядом причин:

- Отсутствие готовых специалистов на рынке
- Специфика работы внутри компании
- Специфика бизнеса компании и самой отрасли

В случае если компания рассматривает запуск программы стажировки с учетом долгосрочного сотрудничества со стажерами в будущем, необходимо убедиться, что вы, как работодатель, готовы к подобному проекту с точки зрения инфраструктуры.

## Исходя из нашего опыта, ниже приведены основные пункты, которые необходимо учесть:

1. HR-команда имеет достаточно высокую квалификацию и обладает необходимыми инструментами, чтобы сделать правильный, грамотный отбор выпускников. Опыт показал, что в 90% случаев выпускники, приходя на интервью, будучи студентами последних курсов, слабо представляют, чем они хотят заниматься, кем стать и по какой карьерной тропинке начинать свой путь. Бывало, что выпускник финансового факультета хочет попробовать себя и в маркетинге, и в бухгалтерии, и в логистике, и в HR. Тут главная задача HR — грамотно отработать в качестве профориентатора, выявить все ключевые навыки, способности и помочь выпускнику сделать правильный выбор, используя всевозможные методики и инструменты, начиная от тестов способностей и личностных психометрических опросников, заканчивая интервью по компетенциям и различного рода ассессмент-центрами. Мы пользуемся практически всем кроме ассессмент-центров, так как данный метод оценки достаточно ресурсоемкий. Если не уделить данному пункту должного внимания, то ваши усилия сведутся к минимальному результату. Статистика показывает, что достаточно большой процент выпускников не доходят до завершения программы, приходя к пониманию, что «это не мое» и нужно попробовать себя в чем-то другом. Особенно это касается текущего поколения Z.

2. Второй, не менее важный аспект — это ваша внутренняя инфраструктура. Вы должны ответить себе на вопросы:





## **Поддерживает ли руководство на местах саму идею стажировки?**

В нашем случае инициатива исходила от HR и одного из учредителей. При этом руководители на местах были не сильно заинтересованы. Не было особого желания учить людей без опыта, поднимался вопрос конфиденциальности и прочие барьеры. Со стороны HR была проделана подготовительная работа с менеджерами, была проведена презентация, со статистикой и цифрами, наглядно демонстрирующими преимущества программы стажировки для компании. Только после того, как данный барьер был пройден, мы приступили к следующим этапам.

## **Разработано ли у вас положение о программе стажировки, где расписаны все основные этапы, расписаны бизнес-процессы, готова ли у вас методология, персональные планы обучения, инструкции, видео-мануалы и другая важная информация, которая будет необходима стажеру для быстрой и эффективной адаптации?**

Наша компания была готова, так как исторически была центром экспертизы, куда приезжали на стажировку и обмен опытом. При этом опыт партнерских компаний, где подобная культура обучения не была развита, оказался плачевным. Стажеры не приживались, ими не занимались, потому что не было понимания, как именно заниматься. Как результат — много потраченных денег и усилий впустую, негатив от текущего персонала из-за того, что приходилось отвлекаться от работы и обучать людей, которые в итоге покинули компанию.

Для наших стажеров готовится индивидуальный план обучения, расписанный по неделям, а также заводится персональная форма с задачами на стажировку. По итогам трех месяцев проводится соответствующее тестирование, чтобы понять, насколько хорошо выпускник усвоил материал, а также проводится оценка выполнения поставленных задач, берутся в расчет рекомендательные письма от сотрудников и личные достижения.

**Готовы ли работающие люди на местах обучать выпускников и делиться знаниями?** Если вы впервые запускаете программу стажировки, то необходимо проделать подготовительную работу, определиться с наставниками, провести релевантное обучение по менторству, продумать систему мотивации. В каких-то компаниях наставникам осуществляют дополнительные выплаты, в случае если подопечный успешно прошел стажировку, в каких-то нет. Это все на усмотрение работодателя.

3. По итогам успешного прохождения стажировки сотрудник вступает в свою должность начинающего специалиста. Тут важно иметь понимание, как именно вы будете возвращать данного специалиста в течение первых двух лет. Наша компания практикует карту стажера, где мы прописываем его путь развития. Кроме того, на этапе найма и отбора подробно описываются возможные карьерные пути в нашей компании. В том числе они расписаны на нашей странице, которую мы активно используем при поиске стажеров: <https://future.ca-dc.uz/>

4. У нас достаточно высокий процент успешного прохождения стажировки выпускниками, но все же он ниже, чем процент прохождения готовых специалистов. Поэтому вопрос конфиденциальности имеет немаловажное значение в данном аспекте, необходимо заранее продумать данный пункт. Переговорить со службой IT относительно разграничения уровней доступа в корпоративной ERP-системе, уровней доступа к документам, отчетностям. Со всеми новыми сотрудниками в нашей компании подписывается соглашение о неразглашении конфиденциальной информации, стажеры в данном случае также обязательно его подписывают.

5. Необходимо определиться с оплатой труда стажеров: будете ли вы предоставлять оплачиваемую стажировку или нет. Наша компания заключает трудовой договор с выпускником, и с первых дней он получает заработную плату. По добровольному изъясвлению сторон, стажировка может быть неоплачиваемой, с учетом соблюдения условий трудового законодательства Республики Узбекистан. Как показывает практика, оплачиваемые стажировки пользуются большей востребованностью среди выпускников.



6. Определитесь со стратегией поиска стажеров, составьте список ВУЗов, с которыми вы планируете работу, наладьте контакт с их карьерными центрами. Наш HR-департамент составляет календарь участия в различного рода Job Fairs (ярмарки вакансий), к которым необходимо заранее готовиться. Также последнее время большой популярностью пользуется продвижение программ стажировок в интернете, в социальных сетях с использованием различного рода digital-инструментов.

Для компании CA Distribution стажерская программа стала достойной альтернативой и возможностью подготовки кадрового резерва, мы планируем работать и развивать данный проект дальше. При этом время и ситуация на рынке труда вносят свои коррективы. До 2021 года было гораздо проще нанять студентов последнего курса, а в 2022-м компания столкнулась с тем, что большинство выпускников уже трудоустроены, и мы приняли на работу студентов третьего курса. Безусловно, это большие риски, и работа усложнилась, но мы продолжаем активную работу с ВУЗами Узбекистана и ожидаем больших успехов.

# УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ И МОТИВАЦИЯ





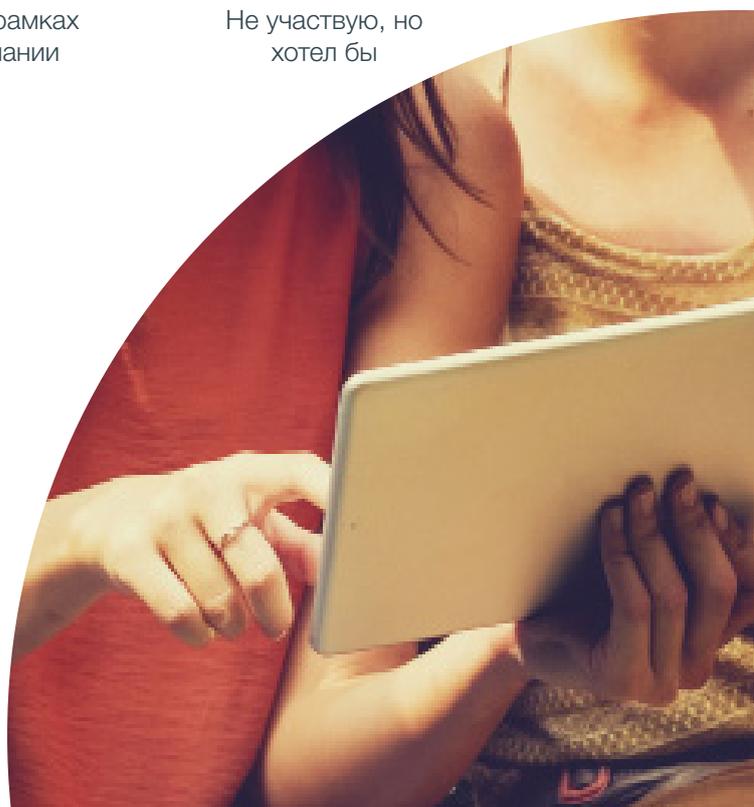
## ОЦЕНИТЕ УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СЛЕДУЮЩИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ



## УЧАСТВУЕТЕ ЛИ ВЫ В БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТАХ?



21% хотели бы участвовать в благотворительных проектах. Для работодателей это отличная возможность использовать этот инструмент как нематериальную мотивацию персонала.





# КАК ПОВЫСИТЬ УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА?

Вовлеченность персонала — тема, волнующая руководителей бизнеса несколько последних десятилетий, но с 2020 года она стала трендом для большинства компаний мира. Возможно, история с COVID-19 показала не на словах, а на деле, насколько компании с высоким уровнем вовлеченности сотрудников устойчивее и конкурентнее на рынке. Есть еще ряд признаков, отличающих вовлеченные команды, о которых я постараюсь рассказать. Итак, вовлеченность — почему она так важна?

На повышении уровня лояльности и вовлеченности своих людей наша компания держит фокус на протяжении трех последних лет своего развития.

ASKLEPIY Group — это группа компаний с 30-летней историей на фармацевтическом рынке Узбекистана. В состав компании входят:

- ASKLEPIY Distribution — один из национальных лидеров среди дистрибьюторов фармацевтической и парафармацевтической продукции;
- OXYmed — крупная сеть аптек по всей территории Узбекистана;
- NIKA PHARM — производственная компания, работающая по международным стандартам ISO и отечественным стандартам GMP;
- ZAMONA RANO — первый национальный производитель фиточаев;
- MARI PHARM — компания, осуществляющая маркетинговое продвижение препаратов на территории Республики Узбекистан.

2022 год стал для ASKLEPIY Group годом интенсивной трансформации и развития. Одним из основных векторов развития HR-направления стал проект «Вовлеченность сотрудников как основа прибыльности бизнеса».

Немного о том, что же такое вовлеченность персонала. Еще Генри Форд сказал: «Бизнес должен генерировать прибыль, иначе он умрет». А для того, чтобы эта прибыль у бизнеса появлялась и росла, очень важно



**Евгения Фанина**

Chief Human Resources Officer  
CHRO ASKLEPIY Group

иметь ЛОЯЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ, потому что они многократно совершают повторную покупку, имеют невысокую восприимчивость к цене, готовы увеличивать масштабы обслуживания, предоставляют обратную связь, распространяют положительные отзывы и готовы нас рекомендовать. По результатам опроса журнала «Эксперт», 68% респондентов назвали основной причиной ухода клиентов плохой сервис. А кто обеспечивает этот самый сервис в любом бизнесе? Ответ очевиден: люди. Потому что уровень обслуживания зависит от работников, и это превращается во всё более важный фактор цепочки создания стоимости бизнеса СОТРУДНИК — КЛИЕНТ — ПРИБЫЛЬ. И этот фактор мы называем **ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ** сотрудников в работу. Вовлеченные сотрудники равно довольные клиенты.

Итак, вовлеченность — это характеристика взаимоотношений «компания — сотрудник», которая показывает, насколько сотрудник готов и желает выполнять действия, выходящие за рамки его прямых обязанностей, и прилагать дополнительные усилия для достижения целей компании.

Вовлеченность показывает, насколько активно он рекомендует свою компанию в качестве работодателя и насколько он сам хочет в ней работать дальше. Сотрудник вовлечен — это значит, он переживает за свою компанию, выкладывается и старается работать как можно лучше. Он воспринимает бизнес компании как свой собственный и считает своим долгом внести максимальный вклад в его процветание.





>>>

Именно поэтому наша HR-команда по запросу и при поддержке собственников бизнеса определила внедрение программы по развитию вовлеченности как приоритетный проект в 2022 году.

Мы определили следующие этапы работы над проектом:

- Ø диагностика уровня вовлеченности сотрудников в компании (опросник Q12 Гэллага);
- Ø анализ результатов;
- Ø обучение руководителей на тему влияния вовлеченности на прибыльность бизнеса;
- Ø мозговой штурм «Копилка идей»;
- Ø план ГАНТа по повышению вовлеченности на основании лучших идей мозгового штурма;
- Ø проведение тимбилдингов для команд бизнес-юнитов;
- Ø обратная связь;
- Ø реализация плана действий;
- Ø повторная диагностика уровня вовлеченности сотрудников (через шесть месяцев) и анализ результатов.

Мы очень порадовались результатам опроса Q12 во всех юнитах нашей группы компаний: индекс вовлеченности составил от 82% до 90%, а в целом по ASKLEPIY Group — 84%.



Одним из важных результатов опроса стало подтверждение ключевой роли руководителей в том, какой уровень вовлеченности демонстрируют их команды. Сотрудники приходят в компанию вовлеченными, и для них крайне важно знать, что:

- ...то, что я делаю, имеет значение;
- ...меня уважают;
- ...меня ценят и признают;
- ...мой вклад приносит изменения в компанию, в общий результат и т. д.

Непосредственный руководитель, а не компенсации и льготы оказывают прямое и наиболее сильное влияние на вовлеченность сотрудников. Один из главных инструментов повышения вовлеченности — это работа с руководителями, развитие их управленческих компетенций и коучинг.

>>>

И немного о проекте. Цель программы «ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ ASKLEPIY Group» — повышение продуктивности и прибыльности компании посредством повышения вовлеченности сотрудников.

В чем выгода от реализации данной программы для руководителей?

- Оценка уровня вовлеченности команды
- Понимание факторов, влияющих на персональную вовлеченность каждого подопечного
- Повышение энтузиазма команды при достижении цели
- Командная работа, ведущая к достижению результата
- Возможность выйти на новый уровень взаимопонимания с коллегами и подопечными

В чем выгода для сотрудника?

- Возможность конфиденциально поделиться своим мнением
- Возможность обсудить со своим руководителем факторы своей личной мотивации
- Возможность улучшить атмосферу в команде
- Улучшение персональной результативности и результатов всей команды

В чем выгода для бизнеса? Она в том, что компании с высоким уровнем вовлеченности персонала:

- улучшают бизнес-процессы за счет большей активности людей;
- лучше обслуживают клиентов (это приводит к большим продажам, большим средним чекам, большей степени удовлетворенности клиентов и т. д.);
- лучше решают возникающие конфликтные ситуации с клиентами;
- сотрудники прикладывают дополнительные усилия, причем часто без дополнительной оплаты;
- снижают себестоимость продукта;
- сотрудники лучше понимают положение дел в компании в кризис и помогают пережить такие периоды с меньшими потерями;
- проще наём и удержание сотрудников;
- снижают текучесть кадров;
- снижают количество больничных и прогулов.

Сейчас в нашей команде реализация программы в самом разгаре.

Уже проведена серия выездных тимбилдингов для команд всех бизнес-юнитов в живописном месте RANO Eco Village — с обучением, мозговыми штурмами по генерированию идей для повышения вовлеченности, интересными диалогами и конкурсами.

По результатам мозговых штурмов в каждом бизнес-юните составлен план ГАНТа по внедрению лучших идей в деятельность компании. Мы постоянно контролируем динамику и сроки выполнения этих планов.

Впереди — повторный опрос сотрудников, подведение итогов и анализ результатов программы. Мы верим в успех, в результаты совместной работы нашей вовлеченной HR-команды и предвкушаем отличные бизнес-показатели, потому что

**ДОВОЛЬНЫЕ ЛЮДИ ПРИНОСЯТ ПРИБЫЛЬ!**

# РЕЛОКАЦИЯ





## ГОТОВЫ ЛИ ВЫ ПЕРЕЕХАТЬ В ДРУГУЮ СТРАНУ ИЗ-ЗА РАБОТЫ?



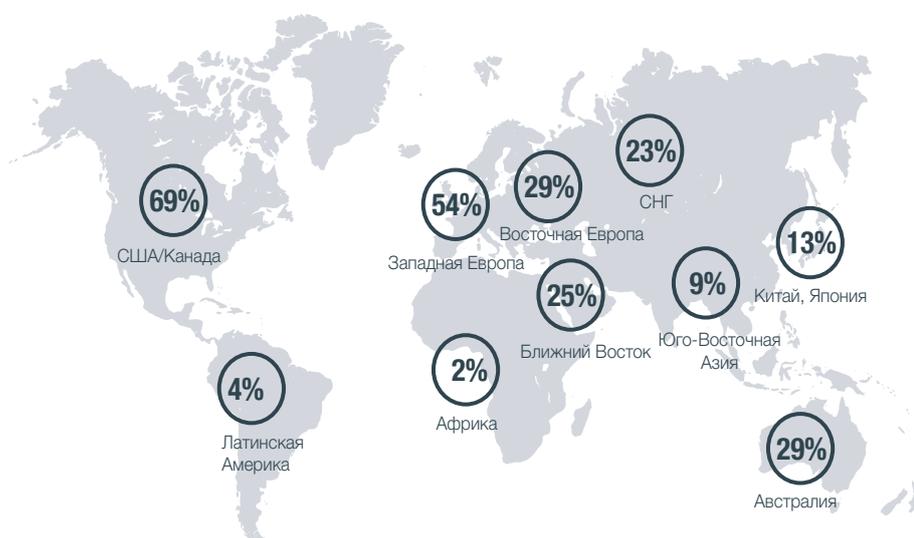
\*в 2022 в вариант «да» включены ответы «да, готов/планирую переезд» (48%), «да, я уже переехал» (2%), «да, в процессе релокации» (2%).

## ПОЧЕМУ ВЫ ЕЩЕ НЕ ПЕРЕЕХАЛИ?\*



\* Ответы респондентов, которые на вопрос "Готовы ли вы переехать в другую страну из-за работы?" ответили - "да, планирую переезд"

## КУДА БЫ ВЫ ПРЕДПОЧЛИ ПЕРЕЕХАТЬ?



# ЭКОЛОГИЧНЫЙ ОФИС

Урбанизация и потребительское отношение людей к окружающему нас миру наносят колоссальный ущерб экологии. Согласно проведенным исследованиям, здания потребляют до 40% всей энергии и 30% воды. До 90% своего времени люди проводят в зданиях. Все эти причины создают потребность в экологически чистых, более пригодных для жизни зданиях, потребляющих меньше ресурсов. Радует, что для бизнеса становится нормой расширять свою программу корпоративной социальной ответственности. Этот тренд, начавшийся с крупных международных компаний, постепенно распространяется и на менее крупные организации. Деловой мир осознаёт, что современный бизнес должен не только приносить прибыль, но и выполнять социальную функцию. В мире растет спрос на «зеленые» офисы, появляются новые сертификации и системы оценки. Во всем мире растут быстрыми темпами количество офисных зданий, сертифицированных по стандартам экологической эффективности. Приведу пример одного из таких проектов, который строится в нашем городе и претендует на LEED-сертификат как минимум уровня Gold. Проект Trilliant находится в центре города и будет состоять из двух офисных зданий и гостиницы InterContinental Tashkent. Здесь стоит отметить, что в компании InterContinental Hotels Group одной из бизнес-целей является сокращение к 2030 году выбросов углекислого газа на 46% во всех своих отелях.

Локация проекта Trilliant Tashkent, обеспечивающая непосредственную близость ко всем видам общественного транспорта, а также к точкам общепита, магазинам, медицинским учреждениям, снижает необходимость пользования автомобилями, тем самым сокращая выбросы парниковых газов и загрязнение воздуха. На парковках будут организованы станции для зарядки электромобилей; в ландшафтном дизайне предпочтение отдается местным растениям, адаптированным к низкому потреблению воды, используются водосберегающие приспособления, позволяющие сократить до 40% потребления воды; энергопотребление



**Лола Кудратова**  
HRD  
InterContinental Tashkent

всех систем в здании будет контролироваться с помощью анализаторов энергии и системы автоматизации здания; система вентиляции зданий спроектирована в соответствии с критериями стандарта ASHRAE и способствует комфорту и благополучию находящихся там людей; для внутренней отделки зданий предпочтение отдается материалам с ограничением летучих органических вредных соединений; помещения в здании спроектированы таким образом, чтобы обеспечить достаточное количество дневного света. Во время строительства также используются такие решения, как переработка и/или повторное использование отходов, образующихся при строительстве; сбор и хранение вторсырья и мусора организованы на специальных площадках; при строительстве предпочтение отдается экологичным материалам; создан и реализован план контроля отложений и эрозии почвы, позволяющий уменьшить загрязнение от строительных работ, используются водонепроницаемые поверхности, сводящие к минимуму количество осадков, попадающих в канализационную сеть с дождевой водой, и так далее.

Однако, несмотря на растущую социальную деятельность бизнеса, процесс еще не получил достаточно широкого размаха. Далеко не все корпорации осознали глубокую необходимость социально ответственного поведения и опасность как для них самих, так и для общества в целом при игнорировании или недооценке социальной функции.



# ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВ ЭКОНОМИКИ

Ежегодно мы спрашиваем у респондентов, какими они видят перспективы экономики страны и своей карьеры на ближайший год. Про 2022 мы рассказали в нашем исследовании выше, каким же будет 2023?





## КАКИМ ВЫ ВИДИТЕ БЛИЖАЙШИЙ ГОД ДЛЯ СВОЕЙ КАРЬЕРЫ?

90%



Все будет лучше, чем в предыдущем

8%



Ничего не изменится

2%



Все будет хуже, чем в предыдущем



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



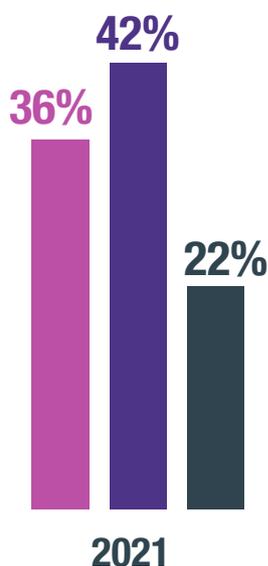
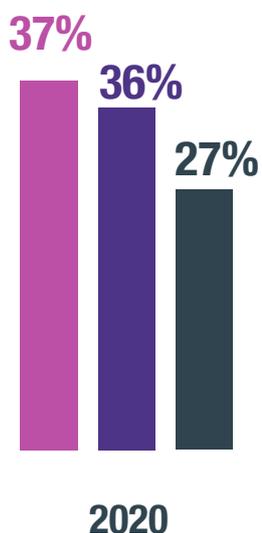
Оптимистично



Нейтрально



Пессимистично



## ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ПОВЛИЯЕТ ЛИ ПРИТОК МИГРАНТОВ ИЗ СТРАН СНГ НА ВАШУ КАРЬЕРУ ЭТОМ ГОДУ?

Да

35%

65%

Нет

# ЭКСПАТЫ ИЗ СТРАН СНГ В УЗБЕКИСТАНЕ

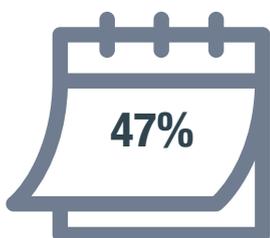
Вопросы в этом разделе задавались гражданам стран СНГ,  
которые работают в Узбекистане.



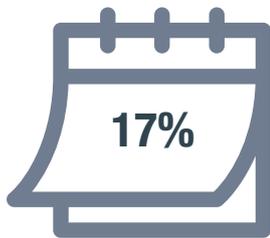
# ЭКСПАТЫ ИЗ СТРАН СНГ В УЗБЕКИСТАНЕ



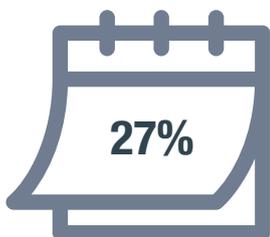
## КОГДА ВЫ ПЕРЕЕХАЛИ В УЗБЕКИСТАН?



До 24 февраля  
2022 года



После 24 февраля  
2022 года



В данный момент  
не проживаю в  
Узбекистане



Другое

## УДАЛОСЬ ЛИ ВАМ УЖЕ НАЙТИ РАБОТУ В УЗБЕКИСТАНЕ?



Да



Нет

## ПЛАНИРУЕТЕ ЛИ ВЫ ВЕРНУТЬСЯ В СВОЮ СТРАНУ?



## КАК ИЗМЕНИЛАСЬ ВАША ЗАРПЛАТА ПОСЛЕ ПЕРЕЕЗДА В УЗБЕКИСТАН?





# МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В исследовании представлен анализ данных, полученных в результате онлайн-опроса **2 566** респондентов. Участниками исследования стали специалисты и менеджеры среднего и высшего звеньев, работающие в Ташкенте и других городах Узбекистана.

Исследование проводилось с 20 мая по 30 июня 2022 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 узбекском суме (UZS) до уплаты налогов и без учета бонусов и премий. В исследовании приводятся значения среднего минимума и среднего максимума зарплат в отрасли. В пределы значений среднего минимума и максимума не входят экстремально высокие или низкие размеры зарплат, которые могут встречаться в отдельных случаях. Размер заработной платы может варьироваться в зависимости от размера компании, сектора экономики, принадлежности компании к той или иной стране и зависит от опыта работы сотрудника, уровня квалификации и должностных обязанностей. Зарплаты, обозначенные в исследовании, характерны в первую очередь для сотрудников международных компаний.

## Индустрии, которые представляют респонденты:

- Банки и финансовые услуги (банковская индустрия, страхование, инвестиционные фонды, платежные системы, мобильные платежи, лизинг)
- Государственный сектор (министерства, комитеты, федеральные службы и другие органы законодательной, исполнительной и судебной власти)
- Ингредиенты и оборудование для пищевой промышленности (ароматика и пищевые ингредиенты, сырьевые компоненты для производства продуктов питания; оборудование для производства продуктов питания: поточные линии, оборудование для смешивания, резки, экструзии и т. д.)
- ИТ, телеком, интернет, автоматизация, информационная безопасность (телефонная и сотовая связь, интернет-провайдеры, разработка ПО, ИТ-безопасность, блокчейн, большие данные и бизнес-аналитика, искусственный интеллект, машинное обучение, интернет вещей, дополненная реальность, виртуальная реальность)
- Логистика и транспорт (транспортные и экспедиторские услуги; складские услуги, авто-, авиа- и морские перевозки, таможенное оформление)
- Медиа и индустрия развлечений (медиахолдинги, телевидение, радио, печатные издания, реклама, видеоигры, киноиндустрия, музыкальная индустрия, социальные сети, спорт и фитнес-клубы)
- Медицинское оборудование (клинические исследования, поликлиники/больницы)
- Машиностроение (автомобилестроение, спецтехника, дорожная техника, автокомплектующие, автосервисы)
- Потребительские товары / FMCG (легкая и пищевая промышленность, косметика и парфюмерия, бытовая химия, табачная промышленность, потребительская электроника и другие товары повседневного спроса)
- Природные ресурсы (добыча, транспортировка и переработка нефти и газа; энергетика; добыча полезных ископаемых и минералов; металлургия)
- Профессиональные услуги (рекрутмент, консалтинг, юридические, образовательные услуги / преподавательская деятельность, маркетинговые исследования, сертификация, переводческие услуги, НИИ, культура)
- Оборудование и технологии (машиностроение, металлообработка, производство электрооборудования, автоматизированной техники, пластмассовых и резиновых изделий)
- Розничная и оптовая торговля (традиционная розничная торговля, 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)



# ЗАРПЛАТНЫЕ ТАБЛИЦЫ ПО ИНДУСТРИЯМ



**ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ**

# **АВТОМОБИЛЬНЫЙ СЕКТОР**

# АВТОМОБИЛЬНЫЙ СЕКТОР



**Элина Садыкова**

Управляющий Консультант  
B2B Logistic & Engineering



Elianna.Sadykova@antaluzbekistan.com

## АВТОМОБИЛИ (ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА)

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	40 000 000	70 000 000
Руководитель представительства	40 500 000	70 000 000
Директор завода	35 000 000	55 000 000
Маркетинг, PR и Digital		
Директор по маркетингу	30 000 000	40 000 000
Руководитель отдела продуктового маркетинга	25 000 000	35 000 000
Менеджер по связям с общественностью	10 700 000	25 000 000
Специалист по связям с общественностью	7 700 000	13 900 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Коммерческий директор/Директор по продажам/Директор по развитию бизнеса	18 800 000	34 000 000
Менеджер по продажам/Менеджер по работе с клиентами	14 000 000	19 000 000
Специалист по продажам/Специалист по работе с клиентами	9 500 000	15 000 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	9 000 000	15 000 000
Менеджер по развитию бизнеса	15 600 000	22 000 000
Руководитель отдела корпоративных продаж	22 000 000	31 000 000
Специалист по корпоративным продажам	12 000 000	19 000 000
Производство и инжиниринг		
Главный энергетик	15 700 000	25 000 000
Руководитель службы качества	11 000 000	31 500 000
Менеджер службы качества	8 000 000	15 000 000
Технический директор	22 000 000	38 000 000
Менеджер отдела разработки новых продуктов	8 000 000	9 000 000
Руководитель производства	22 000 000	37 000 000
Руководитель технической службы	21 000 000	37 000 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	15 000 000	32 000 000
Руководитель проектов капитальных затрат	15 000 000	31 000 000
Инженер проекта капитальных затрат	9 500 000	17 500 000
Руководитель производственной смены	9 500 000	17 500 000
Руководитель цеха	10 000 000	17 500 000

# АВТОМОБИЛЬНЫЙ СЕКТОР

## АВТОКОМПЛЕКТУЮЩИЕ

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	45 000 000	50 000 000
Руководитель представительства	30 000 000	50 000 000
Директор завода	30 000 000	45 000 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Директор по продажам	25 000 000	32 000 000
Менеджер по продажам	12 000 000	19 000 000
Специалист по продажам	9 500 000	16 000 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	15 500 000	22 000 000
Менеджер по работе с партнерами/дилерами	16 000 000	22 000 000
Менеджер по развитию бизнеса	16 000 000	22 000 000
Производство и инжиниринг		
Главный энергетик	16 000 000	25 500 000
Руководитель службы качества	10 000 000	31 500 000
Менеджер службы качества	9 000 000	20 000 000
Технический директор	21 500 000	38 000 000
Руководитель производства	21 500 000	38 000 000
Руководитель технической службы	21 500 000	38 000 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	10 000 000	25 000 000
Руководитель проектов капитальных затрат	15 000 000	31 500 000
Инженер проекта капитальных затрат	9 500 000	15 000 000
Руководитель производственной смены	9 500 000	25 000 000
Руководитель цеха	9 500 000	17 000 000
Руководитель сервисного отдела	11 000 000	25 000 000
Сервисный инженер	9 000 000	25 000 000
Технологии/R&D/Поддержка продукта		
Технический тренер	11 000 000	19 000 000
Инженер технической поддержки	9 500 000	19 000 000
Сервисный инженер	9 500 000	19 000 000



**ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ**

# **БАНКИ И ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ**

# БАНКИ И ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ



## Нафиса Фазилова

Старший Консультант  
Finance & Accounting



Nafisa.Fazylova@antaluzbekistan.com

## КОММЕРЧЕСКИЕ/УНИВЕРСАЛЬНЫЕ БАНКИ

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Председатель правления	90 000 000	150 000 000
<b>Продажи/Развитие бизнеса</b>		
Руководитель подразделения розничного бизнеса	30 000 000	45 000 000
Руководитель подразделения корпоративного бизнеса	30 000 000	45 000 000
Руководитель подразделения малого и среднего бизнеса	25 000 000	30 000 000
Руководитель подразделения дистрибуции/продаж	30 000 000	40 000 000
Руководитель отделения/филиала	25 000 000	40 000 000
Менеджер по работе с клиентами/Менеджер по продажам	15 000 000	25 000 000
Специалист по продажам	10 000 000	15 000 000
Руководитель партнерского канала продаж	20 000 000	30 000 000
<b>Риски/Продукт/Взыскание задолженностей</b>		
Руководитель подразделения по разработке продуктов	25 000 000	40 000 000
Менеджер по разработке продуктов	20 000 000	30 000 000
Директор по управлению консолидированными рисками	30 000 000	60 000 000
Менеджер по управлению рисками	20 000 000	30 000 000
Специалист по управлению рисками	12 000 000	18 000 000
Руководитель подразделения по взысканию задолженности	25 000 000	35 000 000
Менеджер подразделения по взысканию задолженности	20 000 000	25 000 000
<b>Финансы/Операционный блок</b>		
Финансовый аналитик	15 000 000	20 000 000
Руководитель казначейства	25 000 000	35 000 000
Руководитель отдела внутреннего контроля	20 000 000	30 000 000
Руководитель отдела обеспечения контроля и соответствия	20 000 000	30 000 000
Менеджер по обеспечению контроля и соответствия	20 000 000	25 000 000
Руководитель отдела по работе с финансовыми институтами	25 000 000	35 000 000
Руководитель операционного подразделения/Операционный директор	30 000 000	40 000 000
Операционный менеджер	22 000 000	30 000 000

# БАНКИ И ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ

## ФОНДЫ/ИНВЕСТИЦИОННО-БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	60 000 000	120 000 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Партнер	60 000 000	100 000 000
Вице-президент/Прайвет банкир	70 000 000	90 000 000
Финансы/Операционный блок		
Руководитель операционного подразделения/Операционный директор	35 000 000	55 000 000
Операционный менеджер	25 000 000	35 000 000
Аналитик/Старший аналитик	20 000 000	25 000 000
Риск-менеджер	25 000 000	35 000 000



**ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ**

# **БУМАГА И УПАКОВКА**

# БУМАГА И УПАКОВКА



## Элина Садыкова

Управляющий Консультант  
B2B Logistic & Engineering



Elianna.Sadykova@antaluzbekistan.com

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	35 750 000	70 730 000
Руководитель представительства	44 220 000	57 200 000
Директор завода	33 550 000	55 880 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Директор по продажам	38 500 000	70 950 000
Менеджер по продажам	35 420 000	55 000 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	33 770 000	55 000 000
Региональный менеджер/Территориальный менеджер	33 550 000	70 400 000
Директор по развитию бизнеса	33 550 000	50 820 000
Менеджер по развитию бизнеса	33 880 000	52 800 000
Производство и инжиниринг		
Главный энергетик	14 520 000	18 700 000
Руководитель службы качества	13 750 000	16 500 000
Менеджер службы качества	11 000 000	15 180 000
Технический директор	20 350 000	22 000 000
Руководитель производства	19 800 000	22 000 000
Руководитель технической службы	16 500 000	19 800 000
Руководитель лаборатории	8 800 000	11 000 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	11 550 000	16 500 000
Руководитель проектов капитальных затрат	14 300 000	16 500 000
Инженер проекта капитальных затрат	7 700 000	11 000 000
Руководитель цеха	8 800 000	12 980 000
Руководитель производственной смены	8 800 000	13 750 000
Технологии/R&D/Поддержка продукта		
Менеджер отдела разработки новых продуктов	9 350 000	18 480 000



**ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ**

# **ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС И ТУРИЗМ (HORECA)**

# ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС И ТУРИЗМ (HORECA)



**Луиза Курбанова**

Консультант  
Retail & HoReCa



[Luiza.Kurbanova@antaluzbekistan.com](mailto:Luiza.Kurbanova@antaluzbekistan.com)

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	82 000 000	125 000 000
Операционный менеджер	68 000 000	80 000 000
Room Division Manager	30 000 000	38 000 000
Front Office Manager	16 000 000	22 000 000
Housekeeping Manager	14 000 000	20 000 000
Executive Chef	33 000 000	72 000 000
Director of Food & Beverage	55 000 000	77 000 000
Sous Chef	25 000 000	40 000 000



**ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ**

# **ИНГРЕДИЕНТЫ И ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

# ИНГРЕДИЕНТЫ И ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ



**Нозима Азамат-Ахунова**

Консультант  
Logistics



[Nozima.Azamat-Akhunova@antaluzbekistan.com](mailto:Nozima.Azamat-Akhunova@antaluzbekistan.com)

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	55 000 000	90 000 000
Руководитель представительства	30 000 000	55 000 000
Директор завода	25 000 000	55 000 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Директор по продажам	20 000 000	30 000 000
Менеджер по продажам	7 000 000	12 000 000
Специалист по продажам	5 000 000	8 000 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	8 500 000	13 000 000
Менеджер по работе с партнерами/дилерами	8 000 000	12 000 000
Менеджер по развитию бизнеса	8 000 000	12 000 000
Производство и инжиниринг		
Главный энергетик	20 000 000	45 000 000
Руководитель службы качества	25 000 000	35 000 000
Менеджер службы качества	7 000 000	10 000 000
Технический директор	18 000 000	35 000 000
Руководитель производства	17 000 000	22 000 000
Руководитель технической службы	12 000 000	18 000 000
Руководитель лаборатории	10 000 000	15 000 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	15 000 000	22 000 000
Руководитель проектов капитальных затрат	10 000 000	14 000 000
Инженер проекта капитальных затрат	10 000 000	14 000 000
Руководитель производственной смены	10 000 000	14 000 000
Руководитель цеха	10 000 000	18 000 000



ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ

# ИТ, ТЕЛЕКОМ

# ИТ, ТЕЛЕКОМ



## Мария Балаян

Старший Консультант  
IT&Digital



[Maria.Balayan@antaluzbekistan.com](mailto:Maria.Balayan@antaluzbekistan.com)

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	45 000 000	136 000 000
Руководитель представительства	34 000 000	97 000 000
ИТ директор/Технический директор	31 000 000	113 000 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Коммерческий директор	36 000 000	85 000 000
Директор по продажам и развитию бизнеса	29 000 000	42 000 000
Менеджер по продажам и развитию бизнеса	14 000 000	22 000 000
Директор по работе с ключевыми клиентами	31 000 000	45 000 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	17 000 000	34 000 000
Директор по работе с партнерами	28 000 000	39 000 000
Менеджер по работе с партнерами/Менеджер по дистрибуции	14 000 000	25 000 000
Директор по технической поддержке продаж	26 000 000	42 000 000
Инженер по технической поддержке продаж	18 000 000	23 000 000
Специалист по поддержке продаж	10 000 000	15 000 000
Junior разработчик	5 000 000	13 000 000
Middle разработчик	17 000 000	28 000 000
Senior разработчик	28 000 000	65 000 000
Project Manager	18 000 000	34 000 000
Системный аналитик	14 000 000	34 000 000
Бизнес аналитик	12 500 000	45 000 000

# ИТ, ТЕЛЕКОМ

## ИТ АВТОМАТИЗАЦИЯ

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	33 600 000	75 200 000
Руководитель представительства	29 900 000	65 800 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Директор по продажам	19 150 000	29 900 000
Менеджер по продажам	14 300 000	23 900 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	15 500 000	21 500 000
Менеджер по работе с партнерами/дилерами	14 300 000	20 300 000
Менеджер по развитию бизнеса	14 300 000	29 900 000
Технологии/R&D/Поддержка продукта		
Менеджер по продукту	17 900 000	26 300 000
Сервисный инженер	7 200 000	14 300 000



**ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ**

# **ЛОГИСТИКА И ТРАНСПОРТ**

# ЛОГИСТИКА И ТРАНСПОРТ



**Нозима Азамат-Ахунова**

Консультант  
Logistics



[Nozima.Azamat-Akhunova@antaluzbekistan.com](mailto:Nozima.Azamat-Akhunova@antaluzbekistan.com)



## Высшее руководство

	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	35 000 000	90 000 000
Руководитель представительства	35 000 000	55 000 000

## Продажи/Развитие бизнеса/Операции

Коммерческий директор	25 000 000	45 000 000
Директор по продажам	25 000 000	50 000 000
Менеджер по продажам	11 000 000	25 000 000
Специалист по продажам	12 000 000	22 000 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	16 000 000	22 000 000
Директор по развитию бизнеса	30 000 000	40 000 000
Менеджер по развитию бизнеса	16 000 000	25 000 000
Менеджер проектов	26 000 000	35 000 000

## Логистика, планирование и закупки

Директор по работе с таможенными службами	25 000 000	30 000 000
Менеджер по работе с таможенными службами	16 000 000	22 000 000
Специалист по работе с таможенными службами	12 000 000	16 000 000
Директор по операциям	30 000 000	40 000 000
Руководитель отдела перевозок	20 000 000	30 000 000
Директор склада	20 000 000	32 000 000
Менеджер склада	13 000 000	25 000 000
Специалист склада	7 000 000	16 000 000
Специалист по работе с клиентами	10 000 000	19 000 000



**ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ**

# **ПРОМЫШЛЕННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ И ТЕХНОЛОГИИ**

# ПРОМЫШЛЕННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ И ТЕХНОЛОГИИ



**Елена Биглова**

Консультант  
Engineering



[Elena.Biglova@antaluzbekistan.com](mailto:Elena.Biglova@antaluzbekistan.com)

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	50 000 000	80 000 000
Руководитель представительства	46 000 000	77 000 000
Директор завода	46 000 000	65 000 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Директор по продажам	22 000 000	37 000 000
Инженер по продажам	15 000 000	25 000 000
Менеджер по работе с партнерами/дилерами	15 000 000	25 000 000
Менеджер по развитию бизнеса	15 000 000	26 000 000
Менеджер проектов	15 000 000	26 000 000
Производство и инжиниринг		
Главный энергетик	15 000 000	25 000 000
Руководитель службы качества	15 000 000	30 000 000
Менеджер службы качества	5 000 000	15 000 000
Технический директор	22 000 000	47 000 000
Руководитель производства	22 000 000	47 000 000
Руководитель технической службы	22 000 000	47 000 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	17 000 000	31 000 000
Руководитель проектов капитальных затрат	16 000 000	31 000 000
Инженер проекта капитальных затрат	10 000 000	17 000 000
Руководитель производственной смены	10 000 000	17 000 000
Руководитель цеха	10 000 000	17 000 000



**ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ**

# **ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ (FMCG)**

# ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ (FMCG)



**Наргиза Рузаева**

Консультант  
FMCG & Agro Sales



[Nargiza.Ruzayeva@antaluzbekistan.com](mailto:Nargiza.Ruzayeva@antaluzbekistan.com)

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	40 000 000	100 000 000
Региональный менеджер по стране/Руководитель представительства	40 000 000	80 000 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Коммерческий директор	22 000 000	80 000 000
Директор по продажам	22 000 000	80 000 000
Менеджер по продажам	12 000 000	35 000 000
Специалист по продажам	8 000 000	20 000 000
Директор по работе с ключевыми клиентами	30 000 000	50 000 000
Менеджер по работе с национальными ключевыми клиентами	17 000 000	28 000 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	15 000 000	25 000 000
Региональный директор/Директор по дистрибуции	20 000 000	78 000 000
Региональный менеджер/Территориальный менеджер/Дивизиональный менеджер	18 000 000	68 000 000
Директор по развитию бизнеса	18 000 000	60 000 000
Менеджер по развитию бизнеса	18 000 000	55 000 000
Менеджер проектов	15 000 000	37 000 000
Маркетинг, PR и Digital		
Директор по маркетингу	32 800 000	48 500 000
Менеджер по маркетингу	21 800 000	30 800 000
Менеджер категории	24 000 000	27 300 000
Старший Бренд менеджер	21 800 000	25 100 000
Бренд менеджер	18 500 000	22 500 000
Младший Бренд менеджер	15 200 000	18 500 000
Директор по связям с общественностью	28 300 000	35 500 000
Менеджер по связям с общественностью	17 400 000	24 000 000
Специалист по связям с общественностью	15 200 000	17 400 000
Менеджер отдела исследования рынка	13 100 000	15 200 000
Специалист отдела исследования рынка	12 000 000	15 500 000
Директор отдела торгового маркетинга/Директор отдела мерчандайзинга	16 300 000	30 200 000
Менеджер отдела торгового маркетинга/Менеджер отдела мерчандайзинга	15 500 000	21 800 000
Специалист отдела торгового маркетинга/Специалист отдела мерчандайзинга	12 000 000	15 500 000

# ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ (FMCG)



<b>Производство и инжиниринг</b>	<b>Средний минимум</b>	<b>Средний максимум</b>
Главный энергетик	15 000 000	28 500 000
Руководитель службы качества	15 000 000	28 500 000
Менеджер службы качества	12 000 000	18 500 000
Технический директор	27 000 000	55 000 000
Руководитель производства	27 000 000	38 000 000
Руководитель технической службы	27 000 000	38 000 000
Руководитель лаборатории	12 000 000	20 000 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	12 000 000	27 500 000
Руководитель проектов капитальных затрат	15 000 000	20 000 000
Инженер проекта капитальных затрат	12 000 000	18 000 000
Руководитель производственной смены	12 000 000	18 000 000
Руководитель цеха	12 000 000	18 000 000
<b>Технологии/R&amp;D/Поддержка продукта</b>		
Менеджер отдела разработки новых продуктов	15 000 000	30 000 000
Директор отдела научных исследований и качества	15 000 000	30 000 000



**ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ**

# **ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ**

# ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ



## Элина Садыкова

Управляющий Консультант  
B2B Logistic & Engineering



Elianna.Sadykova@antaluzbekistan.com



Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	44 000 000	99 000 000
Региональный менеджер/Руководитель представительства	33 000 000	60 500 000
Директор завода	38 500 000	60 500 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Коммерческий директор	22 000 000	38 500 000
Директор по продажам	22 000 000	38 500 000
Менеджер по продажам	13 200 000	19 800 000
Специалист по продажам	8 800 000	16 500 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	13 200 000	17 000 000
Директор по развитию бизнеса	22 000 000	30 250 000
Менеджер по развитию бизнеса	16 500 000	22 000 000
Менеджер проектов	16 500 000	28 000 000

## МЕТАЛЛУРГИЯ И ГОРНОЕ ДЕЛО

Производство/Инжиниринг/Технологии	Средний минимум	Средний максимум
Начальник/Руководитель по буровзрывным работам (БВР)	16 000 000	25 800 000
Геолог/Главный геолог	11 200 000	32 100 000
Главный маркшейдер	9 000 000	16 000 500
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	16 000 500	32 000 000
Менеджер/Директор службы контроля качества	16 000 500	28 900 000
Руководитель отдела проектирования и строительства	16 000 500	35 400 000
Главный технолог производства	19 300 500	32 100 000
Главный инженер	16 000 500	32 130 000
Директор рудника/Исполнительный директор	48 190 000	96 390 000
Директор ГОК	48 190 000	96 390 000
Директор по операционной деятельности	32 130 000	48 190 500
Руководитель сервисного отдела	22 510 000	38 580 500
Руководитель проекта	20 870 000	48 120 500

# ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ

## ДОБЫЧА НЕФТИ И ГАЗА

Производство/Инжиниринг/Технологии	Средний минимум	Средний максимум
Главный инженер энергетик	20 500 000	51 400 000
Руководитель производства	38 502 500	64 260 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	25 800 000	48 195 500
Директор службы контроля качества	25 800 000	38 580 500
Менеджер службы контроля качества	11 250 500	20 875 500
Инженер-технолог/Руководитель технологического отдела	16 000 500	25 800 000
Главный инженер	16 000 500	32 130 000
Инженер по автоматизации	16 000 500	25 800 000
Инженер по эксплуатации	9 750 500	20 870 500
Сервисный инженер/Руководитель сервисного отдела	11 260 500	32 130 000
Менеджер по бурению	11 260 500	16 000 500
Главный инженер-геофизик	11 260 500	27 320 000
Геолог	11 260 500	17 700 000

## ПЕРЕРАБОТКА НЕФТИ И ГАЗА

Производство/Инжиниринг/Технологии	Средний минимум	Средний максимум
Руководитель производства	30 000 000	40 000 000
Главный технолог	30 000 000	40 000 000
Главный инженер	30 000 000	40 000 000
Главный механик	21 000 000	33 000 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	18 000 000	45 000 000
Директор службы контроля качества	18 000 000	35 000 000
Менеджер службы контроля качества	8 000 000	15 000 000
Руководитель технологического отдела	13 000 000	18 000 000
Инженер-технолог	11 000 000	15 000 000
Руководитель проекта	18 000 000	35 500 000
Инженер по эксплуатации	11 000 000	15 000 000
Сервисный инженер/Руководитель сервисного отдела	15 000 000	36 000 000

## ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА

Производство/Инжиниринг/Технологии	Средний минимум	Средний максимум
Директор по операционной деятельности	45 000 000	80 000 000
Директор по капитальному строительству	34 000 000	80 000 000
Директор филиала	35 000 000	60 000 000
Главный инженер	17 000 000	55 000 000
Руководитель проекта	17 000 000	30 000 000
Менеджер по энергосбыту	17 000 000	30 000 000



**ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ**

# **ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ**

# ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ



## Анастасия Радаева

Консультант  
Legal & Customer Service



Anastasia.Radaeva@antaluzbekistan.com

Продажи/Развитие бизнеса	Средний минимум	Средний максимум
Директор по продажам	25 000 000	28 000 000
Менеджер по продажам	13 000 000	17 000 000
Специалист по продажам	10 000 000	15 000 000
Директор по работе с ключевыми клиентами	25 000 000	30 000 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	17 000 000	20 000 000
Директор по развитию бизнеса	20 000 000	27 000 000
Менеджер по развитию бизнеса	17 000 000	21 000 000
Системная интеграция/ИТ-консалтинг		
Партнер	57 000 000	104 500 000
Директор/Руководитель подразделения	34 500 000	80 500 000
Менеджер	20 700 000	34 500 000
Консультант	17 250 000	31 550 000
Управленческое консультирование/Налоги/Аудит		
Партнер	63 250 000	100 620 000
Директор/Руководитель подразделения	43 700 000	51 750 000
Менеджер	17 250 000	27 025 000
Консультант	11 500 000	17 250 000



**ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ**

# **РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ**

# РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



## Луиза Курбанова

Консультант  
Retail & HoReCa



[Luiza.Kurbanova@antaluzbekistan.com](mailto:Luiza.Kurbanova@antaluzbekistan.com)



Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	50 000 000	170 000 000
Руководитель представительства	35 000 000	75 000 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Директор по продажам	33 000 000	70 000 000
Директор по развитию бизнеса	22 000 000	45 000 000
Менеджер по развитию бизнеса	19 000 000	27 000 000
Управляющий универмагом/торговым центром	13 000 000	25 000 000
Директор магазина/бутика	13 000 000	27 000 000
Директор по розничным продажам	27 000 000	60 000 000
Менеджер по розничным продажам/Региональный менеджер/Территориальный менеджер/Дивизиональный менеджер	17 500 000	35 000 000
Маркетинг, PR и Digital		
Директор по маркетингу	40 000 000	95 000 000
Менеджер по маркетингу	17 000 000	35 000 000
Менеджер отдела маркетинговых коммуникаций	13 500 000	25 000 000
Специалист отдела маркетинговых коммуникаций	7 000 000	13 500 000
Менеджер отдела исследования рынка	13 000 000	22 000 000
Специалист отдела исследования рынка	6 500 000	12 500 000
Директор отдела торгового маркетинга/Директор отдела мерчандайзинга	18 000 000	30 000 000
Менеджер отдела торгового маркетинга/Менеджер отдела мерчандайзинга	10 000 000	20 000 000
Специалист отдела торгового маркетинга/Специалист отдела мерчандайзинга	7 000 000	15 000 000
Безопасность		
Директор по вопросам безопасности	18 000 000	65 000 000
Менеджер по безопасности	10 000 000	28 000 000
Менеджер по технической безопасности	8 500 000	15 500 000
Менеджер по безопасности охраны труда	8 500 000	15 500 000



**ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ**

# **СТРОИТЕЛЬСТВО**

# СТРОИТЕЛЬСТВО



**Елена Биглова**

Консультант  
Engineering



[Elena.Biglova@antaluzbekistan.com](mailto:Elena.Biglova@antaluzbekistan.com)



## ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОММЕРЧЕСКОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	50 000 000	125 500 000
Продажи и развитие бизнеса		
Коммерческий директор	19 050 000	31 570 000
Производство и инжиниринг		
Технический директор	31 500 000	47 360 000
Директор по строительству	47 500 000	78 900 500
Главный архитектор	47 500 000	78 950 500
Архитектор	15 000 000	22 150 500
Директор по недвижимости	19 100 000	34 800 000
Менеджер по недвижимости	6 300 500	15 780 000
Руководитель проекта	22 100 500	31 500 000
Главный инженер проекта	31 500 000	47 370 000
Координатор инженерной службы	9 500 000	22 120 500
Руководитель службы эксплуатации	15 780 000	25 350 000
Руководитель отдела проектирования	15 780 000	31 570 000



## ПРОИЗВОДСТВО СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ И КОНСТРУКЦИЙ

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Директор завода	47 000 000	76 000 000
Продажи и развитие бизнеса		
Коммерческий директор	19 000 000	28 000 000
Директор по продажам	19 000 000	28 000 000
Менеджер по продажам	12 000 000	19 000 000
Специалист по продажам	9 000 000	15 000 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	12 000 000	20 000 000
Менеджер по работе с партнерами/дилерами	12 000 000	20 000 000
Региональный директор/Директор по дистрибуции	15 000 000	21 000 000
Региональный менеджер/Территориальный менеджер	12 000 000	20 000 000
Директор по развитию бизнеса	22 000 000	30 000 000
Менеджер по развитию бизнеса	16 000 000	21 000 000
Менеджер проектов	16 000 000	24 000 000
Производство и инжиниринг		
Главный энергетик	16 000 000	31 000 000
Руководитель службы качества	12 000 000	31 000 000
Менеджер службы качества	10 000 000	16 000 000
Технический директор	30 000 000	47 000 000
Главный архитектор	31 000 000	73 000 000
Руководитель производства	31 000 000	47 000 000
Руководитель технической службы	16 000 000	38 000 000
Руководитель лаборатории	16 000 000	25 000 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	13 000 000	31 000 000
Руководитель проектов капитальных затрат	13 000 000	25 000 000
Инженер проекта капитальных затрат	10 000 000	17 000 000
Руководитель производственной смены	11 000 000	20 000 000
Руководитель цеха	11 000 000	20 000 000
Руководитель сервисного отдела	15 000 000	28 000 000
Сервисный инженер	11 000 000	15 000 000
Менеджер проекта пуско-наладки	11 000 000	20 000 000



**ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ**

# **ФАРМАЦЕВТИКА**



## Малика Рахматова

Управляющий Консультант  
B2C Sales & Marketing



Malika.Rakhmatova@antaluzbekistan.com

Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Глава представительства	55 000 000	114 600 000
Руководитель департамента	45 500 000	65 000 000
Маркетинг, PR		
Директор по маркетингу	38 200 000	45 500 000
Менеджер по маркетингу	30 500 000	38 700 000
Менеджер по продукту и бренд менеджер	22 500 000	28 300 000
Старший Бренд менеджер	21 800 000	27 300 000
Младший Бренд менеджер	15 000 000	18 000 000
Продажи и развитие бизнеса		
Коммерческий отдел		
Коммерческий директор	32 700 000	50 200 000
Руководитель отдела по работе с дистрибьюторами	26 200 000	37 100 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами (дистрибьюторами)	21 500 000	25 100 000
Отдел по работе с государственными органами		
Менеджер по выводу препаратов на рынок / Market Access manager	30 500 000	57 800 000
Менеджер по работе с государственными органами / GR Manager	32 700 000	40 000 000
Отдел по работе с аптечными сетями		
Менеджер по работе с ключевыми клиентами (аптечными сетями)	20 000 000	25 100 000
Отдел полевых сил		
Директор по продажам	27 500 000	32 700 000
Национальный менеджер по продажам/FFM	27 300 000	32 500 000
Региональный менеджер/Менеджер первой линии	21 800 000	27 300 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	21 800 000	27 300 000
Старший медицинский представитель/Специалист по работе с ключевыми клиентами	9 800 000	13 500 000
Медицинский представитель	7 600 000	10 900 000



<b>Медицинский отдел/Отдел регистрации</b>	<b>Средний минимум</b>	<b>Средний максимум</b>
Медицинский директор	26 200 000	30 800 000
Медицинский менеджер	21 800 000	27 300 000
Медицинский советник	18 500 000	20 700 000
Руководитель отдела регистрации	22 000 000	27 300 000
Менеджер по регистрации	17 400 000	19 600 000
Специалист по регистрации	16 300 000	19 100 000
Менеджер по фармаконадзору/лекарственной безопасности	19 600 000	21 800 000
Специалист по фармаконадзору/лекарственной безопасности	16 400 000	18 500 000
<b>Отдел клинических исследований</b>		
Менеджер по клиническим исследованиям	18 000 000	20 000 000
<b>Производство и инжиниринг</b>		
Менеджер службы качества	12 000 000	15 800 000
Руководитель производства	24 000 000	45 500 000
Руководитель технической службы	18 000 000	30 000 000
Руководитель лаборатории	15 000 000	20 000 000
Руководитель производственной смены	12 000 000	15 500 000
Руководитель цеха	12 000 000	15 500 000



**ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ**

# **ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ**

# ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



**Нозима Азамат-Ахунова**

Консультант  
Logistics



[Nozima.Azamat-Akhunova@antaluzbekistan.com](mailto:Nozima.Azamat-Akhunova@antaluzbekistan.com)



Высшее руководство	Средний минимум	Средний максимум
Генеральный директор/Исполнительный директор/Управляющий директор	45 000 000	71 000 000
Руководитель представительства	35 000 000	55 000 000
Директор завода	25 500 000	50 000 000
Продажи/Развитие бизнеса		
Директор по продажам	30 000 000	50 000 000
Менеджер по продажам	10 000 000	15 000 000
Специалист по продажам	6 000 000	10 000 000
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	12 000 000	20 000 000
Менеджер по работе с партнерами/дилерами	7 000 000	10 000 000
Региональный директор/Директор по дистрибуции	15 000 000	25 000 000
Региональный менеджер/Территориальный менеджер	15 000 000	25 000 000
Директор по развитию бизнеса	30 000 000	50 000 000
Менеджер по развитию бизнеса	15 000 000	40 000 000
Менеджер проектов	8 000 000	15 000 000
Производство и инжиниринг		
Главный энергетик	16 900 000	25 000 000
Руководитель службы качества	13 200 000	20 600 000
Менеджер службы качества	6 000 000	8 000 000
Технический директор	10 000 000	15 000 000
Руководитель производства	13 000 000	22 000 000
Руководитель технической службы	8 000 000	13 600 000
Руководитель лаборатории	7 000 000	12 000 000
Менеджер по охране труда, окружающей среды и безопасности	8 000 000	25 000 000
Руководитель проектов капитальных затрат	12 500 000	18 000 000
Инженер проекта капитальных затрат	7 000 000	12 000 000
Руководитель производственной смены	5 000 000	8 000 000
Руководитель цеха	8 000 000	15 000 000



# ЗАРПЛАТНЫЕ ТАБЛИЦЫ ПО ДИСЦИПЛИНАМ

# ЗАРПЛАТНЫЕ ТАБЛИЦЫ ПО ДИСЦИПЛИНАМ



**Динара Муталипова**

Консультант  
HR (Recruitment & L&D & Admin)



[Dinara.Mutalipova@antaluzbekistan.com](mailto:Dinara.Mutalipova@antaluzbekistan.com)

## АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ПЕРСОНАЛ

Административный персонал	Средний минимум	Средний максимум
Административный директор	12 000 000	30 000 000
Администратор	10 000 000	14 000 000
Ассистент департамента/Координатор	8 000 000	12 000 000
Водитель	8 000 000	12 000 000
Оператор контакт-центра	6 000 000	8 000 000
Офис-менеджер	7 000 000	10 000 000
Переводчик	12 000 000	18 000 000
Персональный ассистент	8 000 000	17 000 000
Секретарь/Сотрудник ресепшен	6 000 000	8 000 000

# ЗАРПЛАТНЫЕ ТАБЛИЦЫ ПО ДИСЦИПЛИНАМ



**Лаура Шахназарова**

Консультант  
IT&Digital



[Laura.Shakhnazarova@antaluzbekistan.com](mailto:Laura.Shakhnazarova@antaluzbekistan.com)

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Информационные технологии	Средний минимум	Средний максимум
ИТ директор/Руководитель отдела ИТ	30 000 000	70 000 000
ИТ менеджер	20 000 000	30 000 000
Менеджер проекта	15 000 000	37 000 000
ИТ специалист	10 000 000	18 000 000
Бизнес/Системный аналитик	15 000 000	25 000 000
Руководитель отдела разработки	23 000 000	35 000 000
Разработчик	15 000 000	30 000 000
Консультант (ERP/CRM)	16 000 000	30 000 000
Ведущий тестировщик/Инженер по тестированию	13 000 000	20 000 000
Менеджер по информационной безопасности	20 000 000	30 000 000
Специалист по информационной безопасности	13 000 000	24 000 000
Сервисный инженер	10 000 000	10 000 000
Системный администратор	10 000 000	28 000 000
Специалист по технической поддержке	10 000 000	15 000 000
Сетевой инженер	10 000 000	18 000 000

# ЗАРПЛАТНЫЕ ТАБЛИЦЫ ПО ДИСЦИПЛИНАМ



## Амир Адиллов

Консультант  
IT&Digital



Amir.Adilov@antaluzbekistan.com

## МАРКЕТИНГ, PR И DIGITAL

Маркетинг, PR и Digital	Средний минимум	Средний максимум
Директор по маркетингу	27 300 000	75 000 000
Менеджер по маркетингу	21 800 000	30 50 0000
Директор по продукту	26 200 000	47 200 000
Бренд менеджер	19 600 000	37 100 000
Бренд специалист	15 500 000	17 400 000
Директор по связям с общественностью	27 000 000	45 000 000
Менеджер по связям с общественностью	21 800 000	27 300 000
Специалист по связям с общественностью	15 300 000	17 400 000
Менеджер отдела исследования рынка	14 100 000	17 000 000
Специалист отдела исследования рынка	10 500 000	15 000 000
Менеджер по продвижению в социальных сетях	9 200 000	11 000 000
Менеджер по работе с государственными органами	18 500 000	27 300 000
Маркетинг аналитик	13 100 000	16 400 000
Менеджер отдела клиентской поддержки	9 000 000	13 200 000

# ЗАРПЛАТНЫЕ ТАБЛИЦЫ ПО ДИСЦИПЛИНАМ



## Динара Муталипова

Консультант  
HR (Recruitment & L&D & Admin)



Dinara.Mutalipova@antaluzbekistan.com

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом	Средний минимум	Средний максимум
HR директор	34 600 000	90 000 000
HR менеджер/HR бизнес-партнер	22 400 000	35 800 000
HR специалист	13 400 000	18 800 000
Руководитель отдела по обучению и развитию	20 000 000	37 700 000
Специалист по обучению и развитию	15 600 000	22 400 000
Руководитель отдела по компенсациям и льготам	25 600 000	42 500 000
Специалист по компенсациям и льготам	17 400 000	28 200 000
Руководитель отдела по подбору персонала	15 000 000	22 800 000
Специалист по подбору персонала	6 500 000	16 000 000
Руководитель отдела по кадровому администрированию	10 600 000	17 800 000
Специалист по кадровому администрированию	8 000 000	18 200 000

# ЗАРПЛАТНЫЕ ТАБЛИЦЫ ПО ДИСЦИПЛИНАМ



**Нозима Азамат-Ахунова**

Консультант  
Logistics

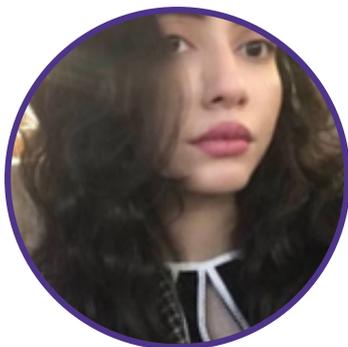


[Nozima.Azamat-Akhunova@antaluzbekistan.com](mailto:Nozima.Azamat-Akhunova@antaluzbekistan.com)

## УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК, ЗАКУПКИ

Управление цепями поставок, закупки	Средний минимум	Средний максимум
Директор по управлению цепями поставок	40 000 000	85 000 000
Руководитель отдела по обслуживанию клиентов	27 000 000	45 000 000
Супервайзер отдела по обслуживанию клиентов	17 000 000	22 500 000
Специалист отдела по обслуживанию клиентов	6 500 000	10 000 000
Руководитель отдела планирования	25 000 000	40 000 000
Менеджер отдела планирования	10 000 000	18 000 000
Специалист отдела планирования	8 000 000	12 500 000
Руководитель отдела логистики	25 000 000	65 000 000
Менеджер отдела логистики	15 000 000	35 000 000
Специалист отдела логистики	7 500 000	15 000 000
Руководитель отдела закупок	25 000 000	60 000 000
Директор отдела закупок	25 000 000	60 000 000
Менеджер отдела закупок	15 000 000	27 500 000
Специалист отдела закупок	10 000 000	17 500 000
Проектный менеджер по логистике	18 200 000	30 000 000
Директор склада	25 000 000	40 000 000
Менеджер склада	14 000 000	28 000 000
Специалист склада	7 000 000	11 000 000

# ЗАРПЛАТНЫЕ ТАБЛИЦЫ ПО ДИСЦИПЛИНАМ



## Нафиса Фазилова

Старший Консультант  
Finance & Accounting



[Nafisa.Fazylova@antaluzbekistan.com](mailto:Nafisa.Fazylova@antaluzbekistan.com)

## ФИНАНСЫ И БУХГАЛТЕРИЯ

Финансы и бухгалтерия	Средний минимум	Средний максимум
Финансовый директор	60 000 000	100 000 000
Руководитель финансового отдела/Финансовый менеджер	35 000 000	45 000 000
Финансовый контролер/Бизнес-контролер	30 000 000	40 000 000
Менеджер по отчетности/Менеджер по бюджетированию	35 000 000	45 000 000
Финансовый аналитик	20 000 000	30 000 000
Менеджер по внутреннему контролю/аудиту	35 000 000	45 000 000
Специалист по внутреннему контролю/аудиту	25 000 000	35 000 000
Главный бухгалтер	30 000 000	60 000 000
Бухгалтер	15 000 000	20 000 000
Руководитель налогового отдела	35 000 000	50 000 000
Руководитель казначейства	45 000 000	60 000 000

# ЗАРПЛАТНЫЕ ТАБЛИЦЫ ПО ДИСЦИПЛИНАМ



**Анастасия Радаева**

Консультант  
Legal & Customer Service



Anastasia.Radaeva@antaluzbekistan.com

## ЮРИСПРУДЕНЦИЯ И КОМПЛАЕНС

Средний  
минимум

Средний  
максимум

### Банки, финансовые институты, инвестиции

Директор юридического отдела	38 280 250	65 000 000
Директор по комплаенс	21 875 000	46 000 000
Менеджер по комплаенс	12 000 000	15 000 000
Руководитель юридического направления	38 280 250	55 000 000
Старший Юриконсульт	27 000 000	32 000 000
Младший Юриконсульт	15 000 000	20 000 000

### ИТ и Телеком

Директор по юридическим и комплаенс вопросам	39 000 000	57 000 000
Директор юридического отдела	40 000 000	56 000 000
Единственный юрист	26 000 000	48 000 000
Старший Юриконсульт	30 000 000	35 000 000
Юрист по защите персональных данных	18 000 000	25 000 000
Юрист по вопросам интеллектуальной собственности	17 000 000	30 000 000
Юриконсульт	16 000 000	26 000 000

### Потребительские товары

Директор юридического отдела	37 000 000	50 000 000
Директор по юридическим и комплаенс вопросам	27 000 000	50 000 000
Менеджер по комплаенс	15 000 000	25 000 000
Юриконсульт	14 000 000	24 000 000
Старший Юриконсульт	20 000 000	29 000 000
Единственный юрист	36 000 000	48 000 000

### Промышленность

Директор юридического отдела	30 000 000	55 000 000
Единственный юрист	30 000 000	45 000 000
Старший Юриконсульт	25 000 000	31 000 000
Юриконсульт	14 000 000	25 000 000

# ЗАРПЛАТНЫЕ ТАБЛИЦЫ ПО ДИСЦИПЛИНАМ



<b>ЮРИСПРУДЕНЦИЯ И КОМПЛАЕНС</b>	<b>Средний минимум</b>	<b>Средний максимум</b>
<b>Розничная торговля</b>		
Директор юридического отдела	30 000 000	55 000 000
Руководитель юридического направления	30 000 000	45 000 000
Старший юрисконсульт	25 000 000	28 000 000
Юрист по сопровождению сделок с недвижимостью	20 000 000	29 000 000
Юрисконсульт	14 000 000	23 000 000
<b>Фармацевтика</b>		
Директор по юридическим (и комплаенс) вопросам	40 000 000	65 000 000
Директор юридического отдела	40 000 000	65 000 000
Директор по комплаенс	25 000 000	30 000 000
Менеджер по комплаенс	12 000 000	15 000 000
Единственный юрист	40 000 000	50 000 000
Старший Юрисконсульт	25 000 000	28 500 000
Юрисконсульт	15 000 000	23 000 000

# О КОМПАНИИ ANTAL UZBEKISTAN



Компания **Antal International** вышла на рынок СНГ в 1994 году, представительство в Ташкенте работает с 2019 года. Компания оказывает услуги по подбору менеджеров среднего звена, аутстаффингу, специализированным обзорам и другим HR-направлениям.

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
- Карьерный лифт (карьерное консультирование)



[ANTALUZBEKISTAN.COM](https://antaluzbekistan.com)

**НЕ НАШЛИ ИНТЕРЕСУЮЩУЮ ВАС HR-УСЛУГУ? ПОЗВОНИТЕ НАМ, МЫ ПОПРОБУЕМ ПОДОБРАТЬ ДЛЯ ВАС РЕШЕНИЕ! +99893 183 36 18 | info@antaluzbekistan.com**



# СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ОБЗОРЫ ЗАРПЛАТ И РЫНКА ТРУДА

**ОБЗОР ЗАРПЛАТ** – аналитический отчет с данными по выбранным вами позициям в нужном регионе и индустрии.

- Мы предоставим обзор уровня вознаграждения и компенсационных пакетов в интересующем вас пуле компаний.
- Прокомментируем ситуацию на рынке труда в конкретном регионе.
- С помощью независимого исследования поможем обосновать необходимость изменений для других участников процесса принятия решений.

**Обзор по каждой должности включает в себя:**

- Статистически обработанные данные по заработной плате сотрудников в трех разрезах:
  1. Фиксированный ежемесячный оклад (gross)
  2. Переменное вознаграждение (бонусы, премии, доплаты) в пересчете на ежемесячные выплаты
  3. Совокупный ежемесячный доход (gross)
- Информационную справку, в которой может быть описан имеющийся у сотрудника компенсационный пакет, система KPI's, график работы или другие аспекты, интересующие клиента.

Antal проводит широкий спектр исследований рынка труда для компаний из различных отраслей.

**Исследования рынка труда помогут вам:**

- Составить бюджет на ФОТ;
- Борьба с текучестью персонала;
- Сравнить уровень ваших зарплат с рынком;
- Сформировать пакет льгот и бенефитов;
- Оценить уровень зарплат в регионах;
- Аргументированно обсудить уровень вознаграждения с сотрудниками;
- Найти новые способы мотивации персонала;
- Усилить HR-бренд.



**Запросите пример отчета и узнайте подробности по электронному адресу:  
[info@antaluzbekistan.com](mailto:info@antaluzbekistan.com)**



**БОЛЬШЕ  
ИНФОРМАЦИИ О НАС  
НА САЙТЕ**

**[ANTALUZBEKISTAN.COM](http://ANTALUZBEKISTAN.COM)**

info@antaluzbekistan.com | +99893 183 36 18 | antaluzbekistan.com

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 Республики Узбекистан, компания Antal, 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.

© 2022 Antal Uzbekistan. Все права защищены. Под «Antal Uzbekistan» понимается ООО «Antal International Tashkent Xususiy Bandlik Agentligi» в Узбекистане и/или одна или несколько компаний, входящих в группу Antal International, каждая из которых является самостоятельным юридическим лицом.