



Енергія
твого успіху

Дайджест

NRG Review

У цьому випуску:

- | | | | |
|--|----------------|---|----------------|
| Колонка редактора.
Про що пропонує поговорити
Інна Воротникова | 2 стр. | Оксана Аккерман:
«Це не просто один із кроків
PR-стратегії. КСВ воєнних
часів» | 23 стр. |
| +12,5% у розробників,
Ужгород в переліку великих
ІТ-хабів, 29% CEO були
розробниками | 3 стр. | Як навчитися вчитися,
зокрема, на помилках? | 25 стр. |
| Лекція сержанта Валерія
Маркуса «Дезертирство на
фронті» за добу набрала
1 млн переглядів | 21 стр. | Поради, як українським
компаніям спілкуватися
з клієнтами у 2023 році | 28 стр. |



Дорогі друзі!

З вами я, Інна Воротникова, та мій дайджест новин

- Редакція AIN.UA вже традиційно збрала відповіді працівників IT-сфери та подає результати великого зарплатного опитування зими 2022-2023. Цікаво!
- Лекція сержанта Валерія Маркуса «Дезертирство на фронті» за добу набрала 1 млн переглядів. Чому її варто послухати й бізнес-лідерам. Рекомендую!
- Війна в Україні, безумовно, надала напрямку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) нової форми. Корисно!
- Чому найбільш актуальна навичка сьогодні – уміння вчитися? Яке мислення сприяє навчанню? Як, нарешті, почати вчитися на помилках? Пізнавально!
- Ефективне спілкування з клієнтами під час воєнного часу та розв'язання проблем, які з ним пов'язані, здійснюється через емпатію, повагу та зворотний зв'язок.



Чим ближче Перемога, тим більше виснажує очікування. Бережіть себе й давайте тримати зв'язок один з одним.

З повагою до кожного –
Інна Воротникова





+12,5% У РОЗРОБНИКІВ, УЖГОРОД В ПЕРЕЛІКУ ВЕЛИКИХ ІТ-ХАБІВ, 29% СЕО БУЛИ РОЗРОБНИКАМИ

Зарплати в українському ІТ, зима 2023

За матеріалами ain.ua

Редакція AIN.UA вже традиційно збирає відповіді працівників ІТ-сфери та подає результати великого зарплатного опитування зими 2022-2023. Від 24 лютого змінилось дуже багато, але ми продовжуємо з'ясовувати стан галузі і зокрема рівень зарплат, та досліджувати залежність зарплат від типу компанії, експертизи, географії, знання іноземних мов, і ще 6 факторів. Цього року, очікувано, додалась нова рубрика опитування, присвячена тому, впливу війни. Серед іншого, ми дізнались, скільки донатять ІТ-фахівці в залежності від рівня «сінйорності».

Основні висновки опитування:

- **R&D-офіси** поступилися першістю в оплаті праці — вони опустились відразу на третє місце, пропустивши на перше **продуктові компанії**, а на друге — **аутсорсингові й аутстафінгові компанії**.
- **Проблеми з виплатою зарплат** мав кожний п'ятий респондент. 8,7% опитаних вказали, що зарплату було зрізано після початку повномасштабного вторгнення. Ще 7% повідомили про затримку у виплатах.
- Вперше **найвищу медіану зарплат розробників в Україні зафіксовано не в Києві, а в Ужгороді** — \$4750. І це при тому, що в Києві медіана також вища за торішню на \$500.
- Медіани зарплат **Marketing Manager** всіх рівнів впали на ~\$300.
- Розрив зарплат жінок та чоловіків **C-level** скоротився з 38% до 27%.
- Джуніори **Researcher, HR** та **Recruiter** подорожчали, а сінйори навпаки — на \$300 менше.
- Senior **Video designer** підняли свою медіану на 17% у порівнянні з минулим роком.
- Також зросли медіани **джуніор-розробників** для практично всіх мов програмування



- Серед **Automation QA** найвища зарплата у тих, хто використовує Java. **Senior-розробник контенту** в ecommerce-компанії отримуватиме в середньому \$925, в Gambling & Betting — \$2300, максимум цього року пропонує GameDev — \$3088.

Кого опитували? Серед тих, хто заповнив нашу анкету, є розробники, тестувальники, менеджери, маркетологи, дата та бізнес аналітики, рекрутери, різноманітні виробники діджитал-контенту та інвестфахівці — всього понад 40 професій.

Як проводилося дослідження? Редакція AIN.UA провела анонімне опитування. Його пройшло понад 3000 людей, здебільшого тих, хто залишився працювати на території України. У процесі аналізу результатів ми підраховали медіани зарплат респондентів, розділивши їх на 4 категорії:

- Business:** CEO · COO · GM/Admin director · Product Manager · Project Manager · Product Owner · Scrum Master · Producer · Marketing Manager · Affiliate · SEO · ASO · PPC · PR · SMM · Sales Manager · Business Developer · Analyst · Data Analyst · Business Analyst · Data Science · Researcher · Support/Call center;
- Development:** Software Engineer · DevOps/Unix Admin ·

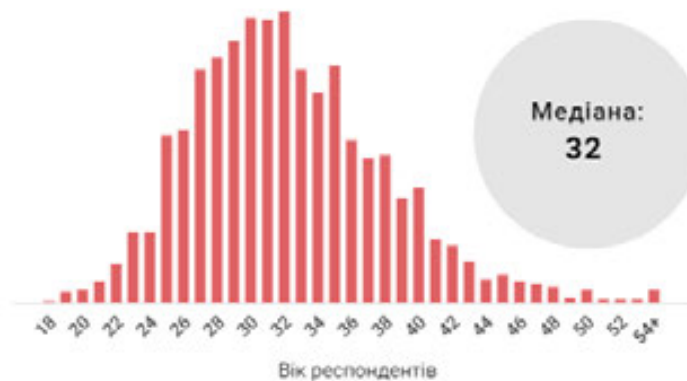
QA Engineer · UI/UX Designer · Cyber Security · DBA · Sys. Admin;

- Content:** Writer · 2D/3D Artist · Graphic designer · Sound designer · Video designer;
- Special & Administration:** HR · Recruiter · Finance Manager/Accountant · Lawyer · M&A specialist · Scout · Fundraiser.

Зібравши відповіді та проаналізувавши їх, ми створили детальну інфографіку змін розміру винагороди залежно від експертизи, знань та історії роботи для кожної представленої опитуванням позиції. Підрахунки проводилися за фіксованою частиною заробітної плати в USD після сплати податків. Бонусні надходження, підробітки враховувались окремо, аналітика щодо них також представлена у матеріалі.

Портрет респондентів

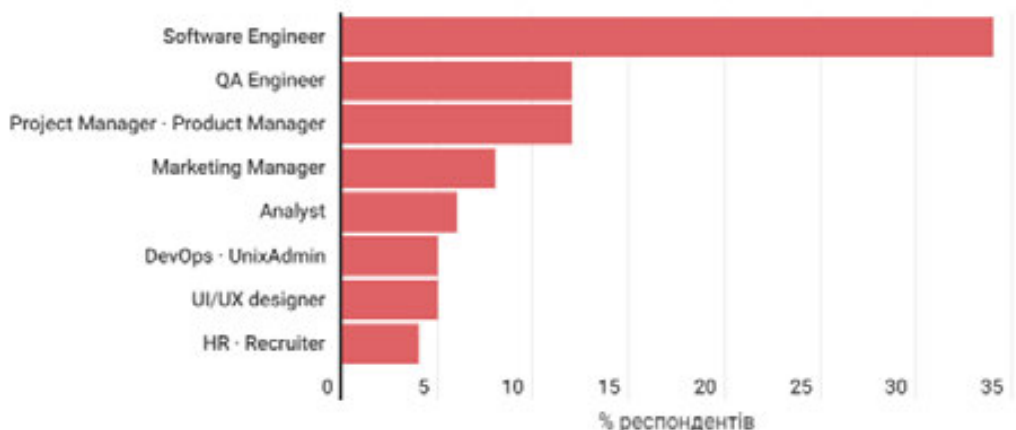
В осінньому опитуванні 2022 року взяли участь 3007 респондентів. Серед них більшість чоловіків (75,9%), з яких 42% працюють у сфері Software Engineering. Найпопулярнішою сферою серед жінок залишається маркетинг (15,3% учасниць опитування), однак з цим беззаперечним лідером попередніх опитувань майже вирівнялись сфери QA (14,3%) і HR/Recruiting (12,9%). Вікова медіана становила 32 роки.



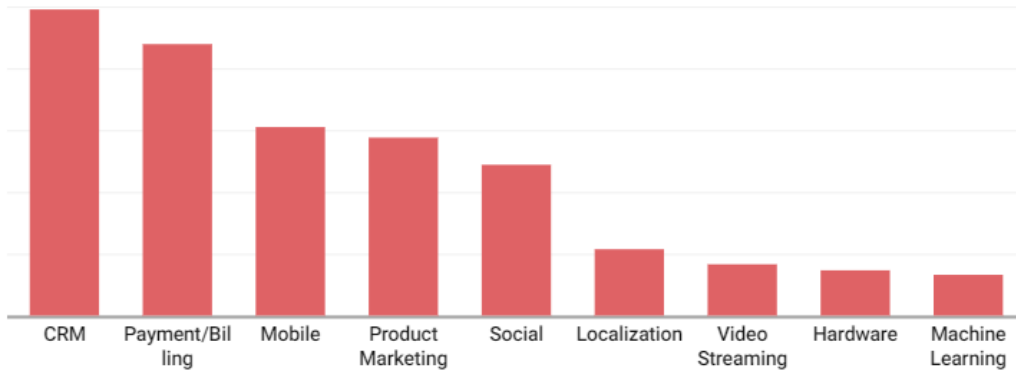
Місто:

Київ — 49,3% Львів — 13,7% Дніпро — 4,9% Харків — 3,5%
Одеса — 3% Інші — 25,6%

Популярні професії:



Досвід респондентів у створенні систем:



Разюче змінилась карта проживання працівників ІТ. З очевидних, прикрих причин, Харків, який був другим за кількістю ІТ-шників (8%) після Києва, тепер посідає четверте місце. Лише 3,5% респондентів вказали його, як місце проживання. Київ також відчутно втратив позиції: з торішніх 59% зараз в ньому проживає лише 49,3% респондентів. Кількість респондентів зі Львова збільшилась з 7% до 13,7%. Фахівці також розосередились по малих містах, ймовірно певна кількість з них повернулись на малі батьківщини.

Медіани зарплат

Business

Data Analyst стали лідерами за зарплатною медіаною серед бізнес-фахівців рівня Senior і Team Lead. Вона складала \$4200 і перевищила медіану торішніх лідерів **Product Owner**. В рамках цієї професії медіана значно виросла на рівні Senior та Middle і трохи зросла для Junior-рівня. Най-

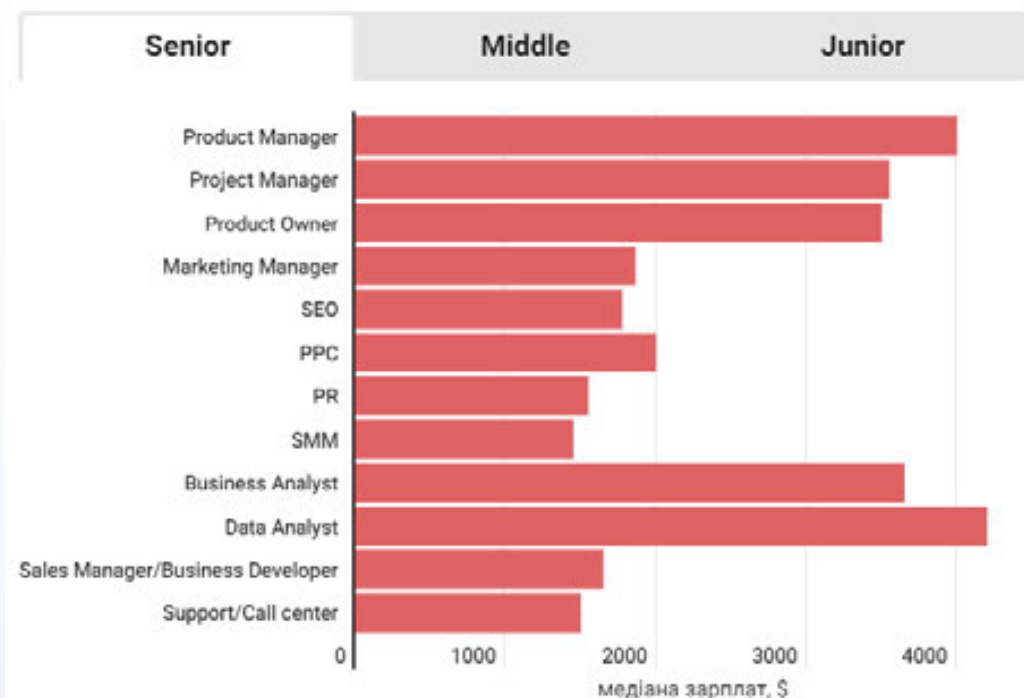
вища медіана рівня **Junior** у **Business Analyst** (\$1165). Це лідерство вони зберегли з минулого року. Просіла зарплатна медіана у **Game Designer**: незначно у фахівців рівня Middle і дуже помітно у Senior (з \$4000 до \$2700).

Медіани зарплат **Marketing Manager** всіх рівнів впали в середньому на \$300. Найбільше на рівнях Junior і Middle заробляють працівники **Affiliate** маркетингу. **SEO** та **PPC**, як і минулого разу, мають майже рівні медіани. Медіани зарплат **PR**-ників так само лишились практично незмінними.

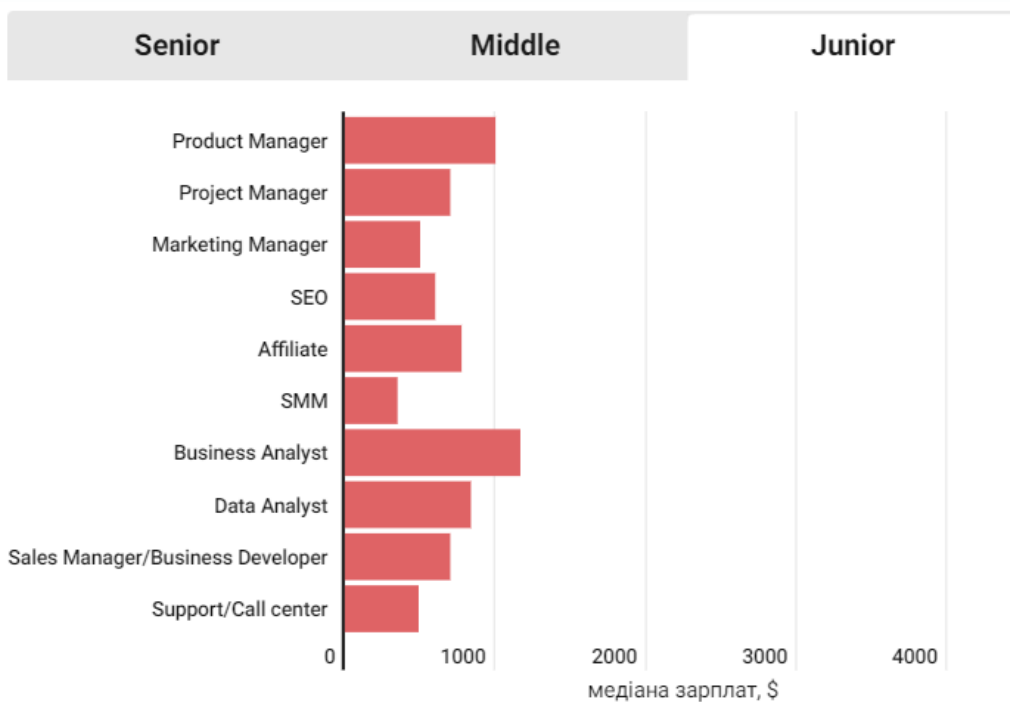
Максимальна зарплата серед респондентів, зайнятих у сфері аналітики, — \$8800 у **Data Analyst**. Цікаво, що максимальна зарплата, вказана серед маркетологів (\$5000) вказана у респондентки рівня Team Lead, яка займається SMM.

Медіана зарплат **Sales Manager** різних рівнів сінйорності зросла на \$100-200 з часу публікації попереднього репорту. Не варто забувати, що більшість менеджерів з продажу отримують фіксовану ставку, яка і була вирахована, але також представники цієї сфери найчастіше отримують бонуси та надбавки, про які ми ще згадаємо у цьому матеріалі.

Зарплати професій групи Business:



Зарплати професій групи Business:



Медіана у Junior **Support/Call center** впала з \$638 до \$490. На \$100 меншою стала і медіана рівня Senior. Найвища медіана в цій сфері залишається у Senior Technical Support, яка становить \$1900. Фахівці, які використовують в роботі англійську мову отримують більше, ніж інші фахівці. Senior Support/Call center з основною мовою роботи «англійська» в середньому отримує \$2050.

C-level

Найбільш високооплачуваними спеціалістом C-level все ще є **General Manager** (така посада значно частіше зустрічається у великих компаніях). Медіана зарплат у **GM** становила \$6250. Незначно знизилась медіана **COO**. Медіана **CEO** (посада, яка зустрічається і в молодих стартапах, і у великих

компаніях) знизилась з \$4750 до \$4000 за цей рік, в той час як у **Admin Director** медіана виросла на 35%.

Трохи виросла медіана у **CTO** — \$5200 (\$5000 того року). Зросли також медіани **CPO, CAO, CFO, CHRO** і **CSO**. Знизилась вона у **CMO** і **CLO** (близько -5% у обох).

Цього року найвища медіана C-level у аутсорсингових компаніях (\$5275), що вище за торішню медіану, але значно нижче за торішню медіану R&D офісів (\$8000). Цього року медіана C-level у R&D офісах впала на 35%. Найнижча медіана зарплат в агентствах — \$2800.

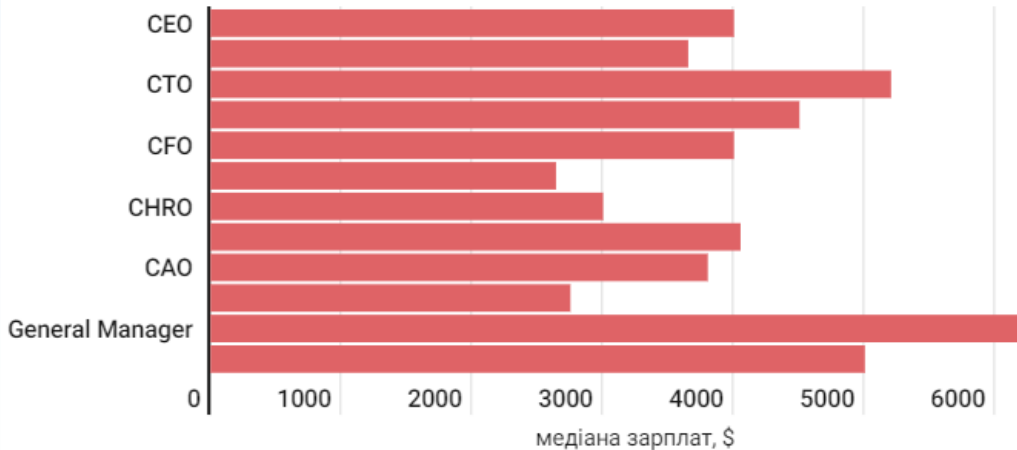
Серед респондентів, які вказали рівень **C-level**, виявилось лише 10% жінок. Медіана їх зарплат становила \$3650, що на 27% нижче, ніж у опитаних чоловіків того ж рівня сінйорності. Цікаво, що кількість жінок з рівнем **C-level** знизилась



з минулого року, можливо, через виїзд багатьох жінок за кордон, спричинений початком повномасштабного вторгнення. Але в цей же час розрив в рівні зарплат скоротився (минулого року він становив 38%).

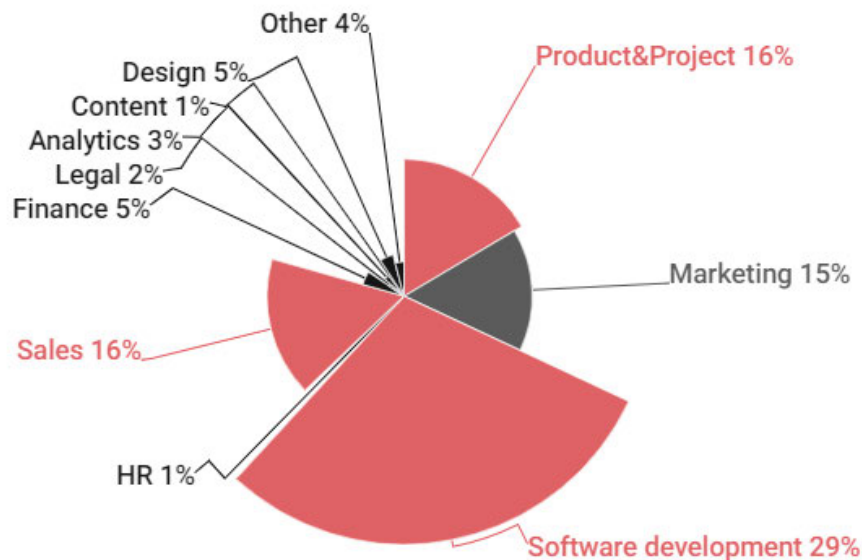
29% респондентів рівня **CEO/COO/GM/Admin director** раніше працювали у Product-сфері. Четверть опитаних займалися розробкою. Це повністю збігається з результатами попередніх опитувань.

Медіани зарплат, топ-позиції:



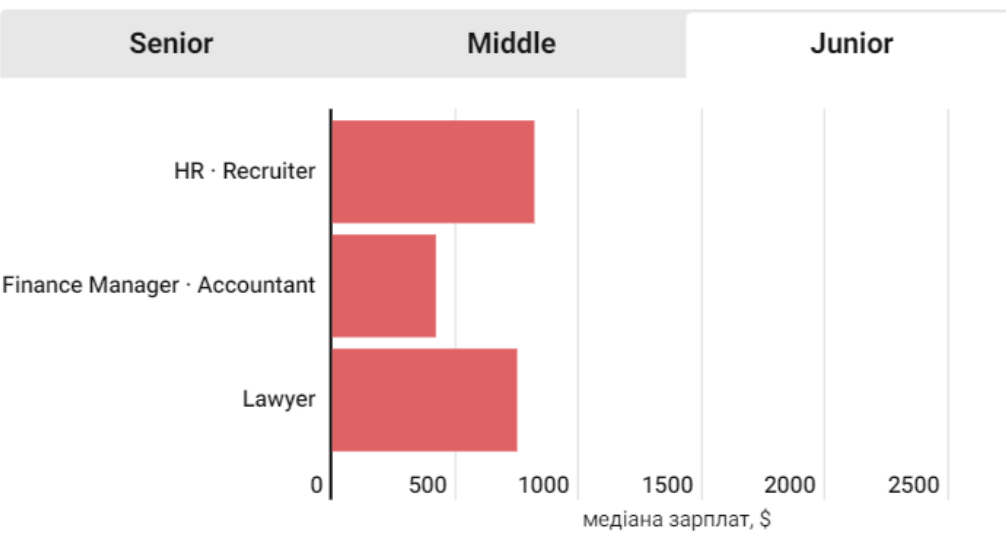
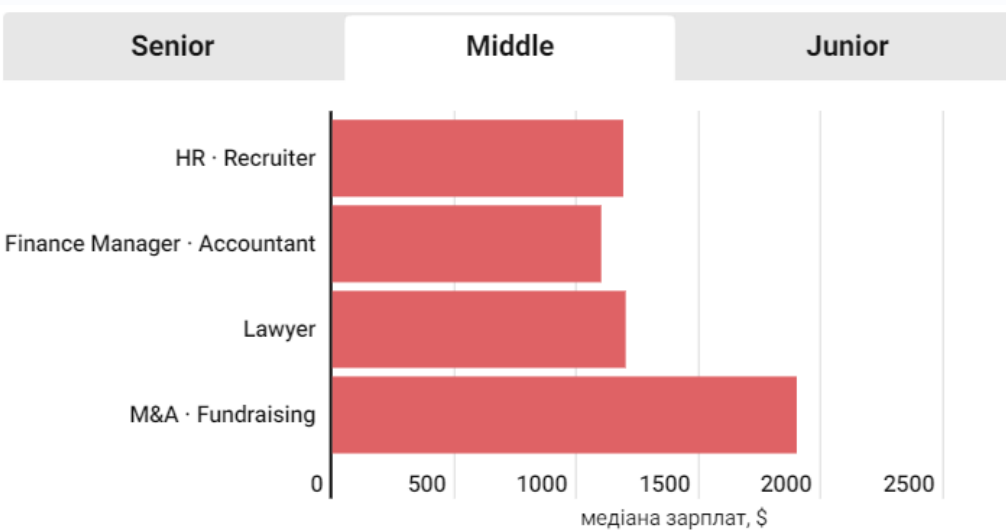
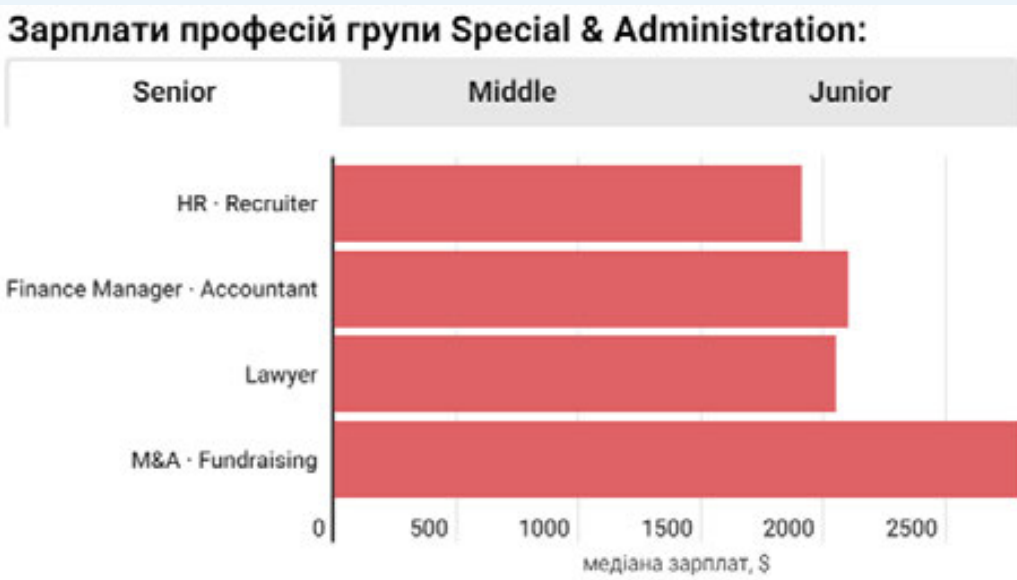
Зростання до CEO/COO/GM:

*Ким були CEO · COO · GM/Admin director до C-level.



Special & Administration

Junior HR та **Recruiter** підняли свою медіану до \$910 і \$920 відповідно. Вдвічі зросла медіана **Junior Researcher**. У всіх професіях HR/Recruiter знизилась медіана Senior-рівня в середньому на \$300, найбільше у рекрутерів (з \$2250 до \$1700). **Middle Recruiter** і **HR Generalist** лишилися на торішньому рівні оплати праці. Найвищі зарплати для **рекрутерів** незалежно від рівня сінйорності пропонують компанії з більш ніж 1500 працівниками (загальна медіана \$2600).



У фінансових менеджерів та бухгалтерів медіана Junior спеціалістів впала з \$678 до \$490. Втім медіани Middle і Senior фахівців зросли на \$100. Робота з міжнародними фінансовими питаннями все ще приносить значно більше ніж робота виключно в українському сегменті, хоча медіана останніх зросла у порівнянні з минулим роком з \$635 до \$990.

Медіана зарплат тих, хто працює з українськими і міжнародними фінансовими справами майже

вирівнялась із медіаною виключно міжнародників (\$2000 і \$2100 відповідно), хоча минулого року різниця між ними становила \$900 на користь міжнародників.

Продовжується тенденція повільного зростання зарплат серед Junior і Middle юристів. А от Senior Lawyer втратили в зарплатах (\$2400 минулого року і \$2050 цього року). Цікаво, що юристи міжнародники мають в цьому році нижчу медіану, ніж у попередньому. Ті, хто працює з українсь-

ким законодавством, також отримують менше, ніж минулого року. А от медіана тих, хто працює і з міжнародним, і з українським правом незначно, але покращили позиції, додавши до торішньої медіани \$100.

Медіана Senior M&A та Fundraising помітно зросла у порівнянні з минулим роком. Але максимальна винагорода вказана значно нижча.

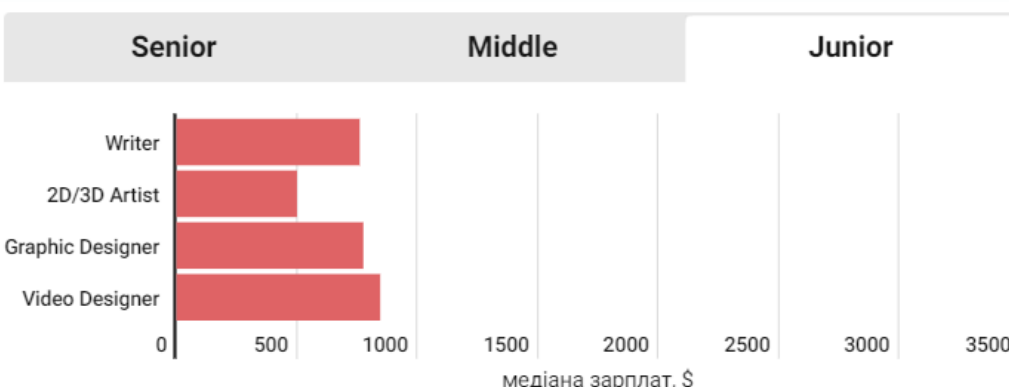
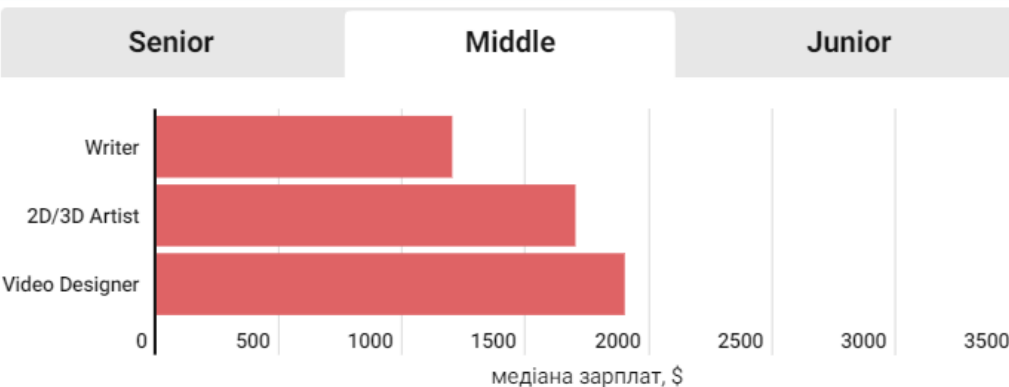
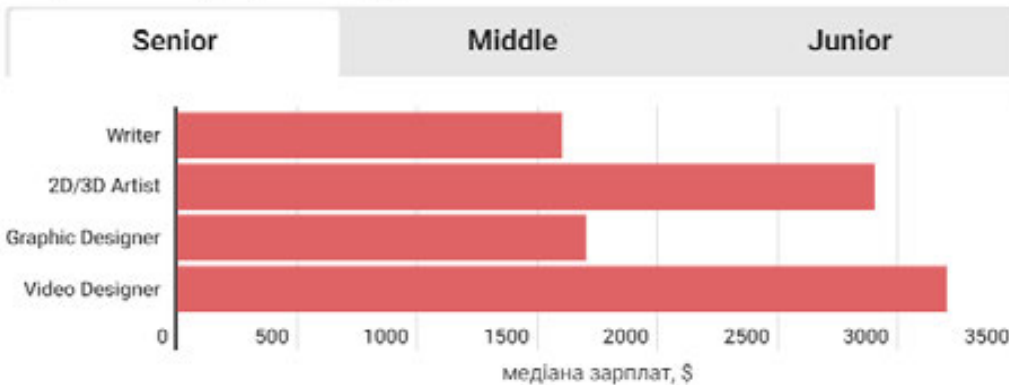
Того року найвищою ставкою було вказано \$7000, цього року лише \$4000. В середньому фахівці цієї сфери вказали, що беруть участь в 5 дьоділах на рік, максимальна вказана кількість — 40. 78% опитаних указали, що також мають додатковий дохід поза основною роботою.

Content

У сфері Content найвищу медіану зберігає Senior Video designer, зараз вона становить \$3200, минулого року вона становила \$2650. Медіана 2D/3D Artist Senior-рівня виросла і тепер становить \$2900. Медіана Middle Writer майже досягла торішньої медіани рівня Senior і тепер становить \$1200, а Senior Writer може розраховувати на медіану у \$1600.

Ми також дослідили в яких компаніях групі Content платять більше і з'ясували, що спеціалісти рівня Middle і Senior можуть розраховувати на вищу винагороду в Retail-компаніях (\$2300), а найнижча медіана у R&D офісах та аутсорсингових компаніях (\$1350 і \$1400 відповідно).

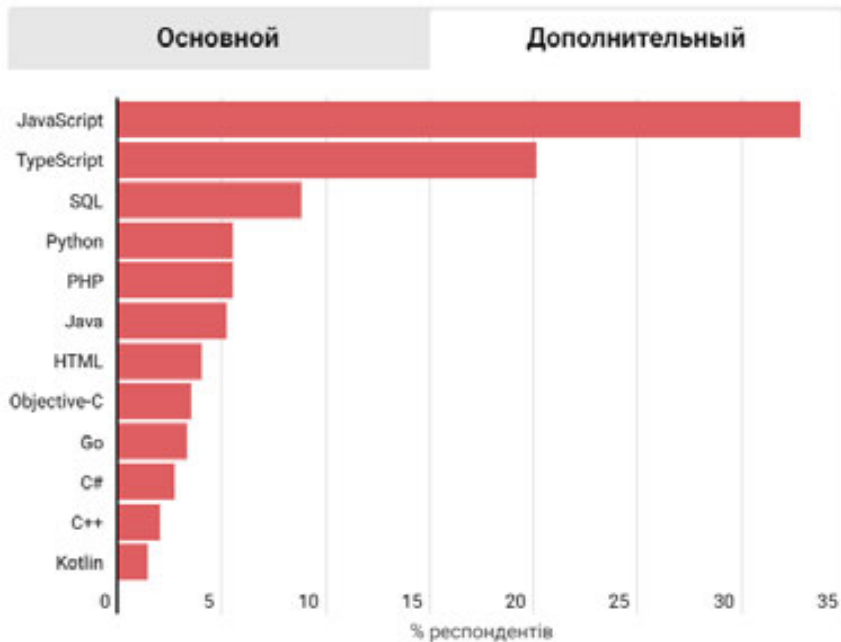
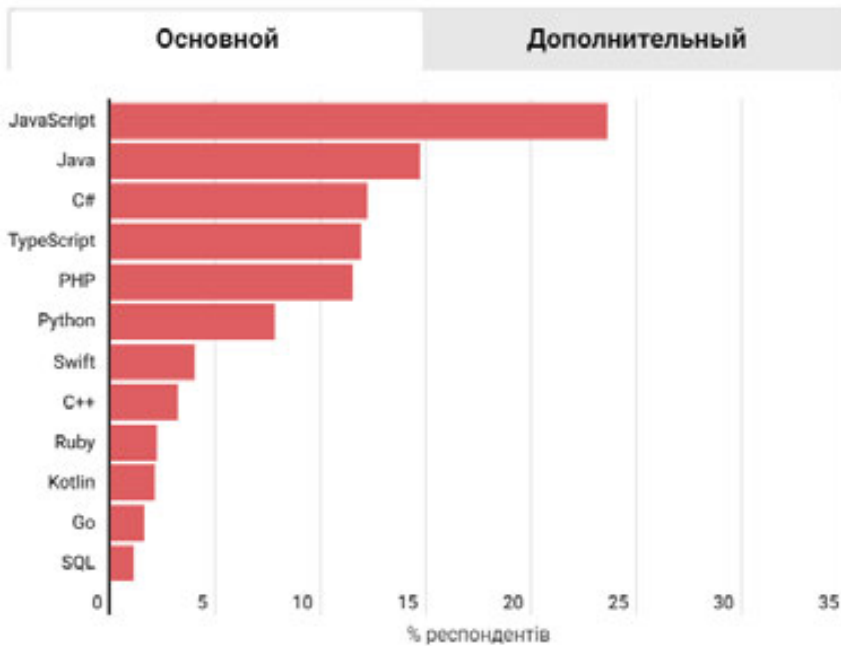
Зарплати професій групи Content:



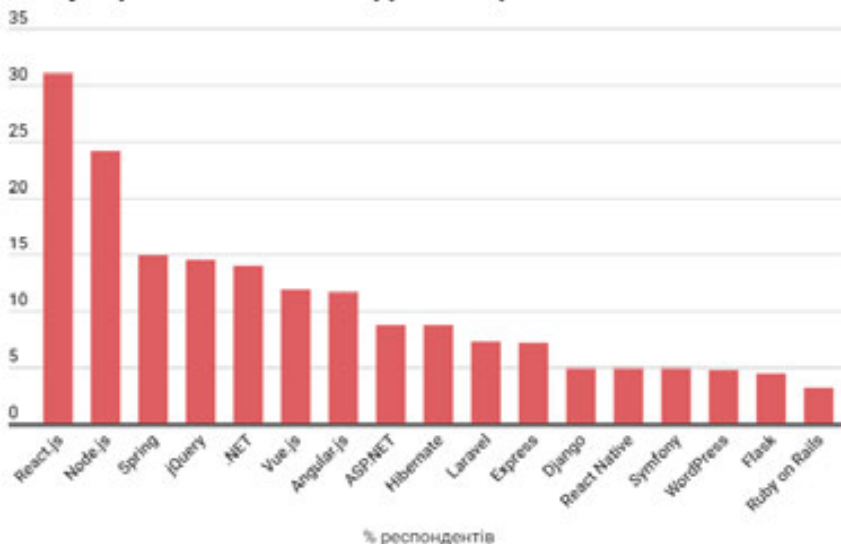
Development

Найпопулярнішою мовою програмування є JavaScript, ним користується 23,6% опитаних спеціалістів (минулого разу її вказали 24,4%). Другою за популярністю мовою стала Java (14,7%), третьою – C# (12,2%). Нагадаємо, що минулого року топ-3 склали JavaScript, PHP і Java. Тепер PHP вказали лише 11,5% респондентів (минулого року її вказали основною 15,9%). Серед додаткових мов тримає лідерство той самий JavaScript, друге і третє місце за TypeScript і SQL.

Популярність мов програмування:



Популярність бібліотек/фреймворків:



У 2021 році зарплати розробників зросли, прийнято вважати, що ринок у тому році був надзвичайно розігрітий. Чи змінилось щось із початком повномасштабного вторгнення? Згідно з опитуванням, зарплати виросли майже для кожної позиції в групі Development.

Якщо визначати найбільш добре оплачувані мови програмування, то вже другий рік поспіль найвищу медіану на рівні Senior має **Ruby** — \$6000. Junior **Ruby-розробники** також мають найвищу стартову медіану — \$1300. Найвища медіана серед **Middle Developer** збереглася у **Kotlin-розробників** — \$3200, хоча і впала на \$100 у порівнянні з минулим роком.

Підтверджують торішню статистику і медіани Senior **PHP** та **Unity** розробників. Їхні медіани найнижчі. Медіани Junior-розробників на всіх мовах програмування зросли, єдині початківці які почали отримувати менше в цьому році, це **Junior Swift Developer**. Медіана у них впала майже на 20%.

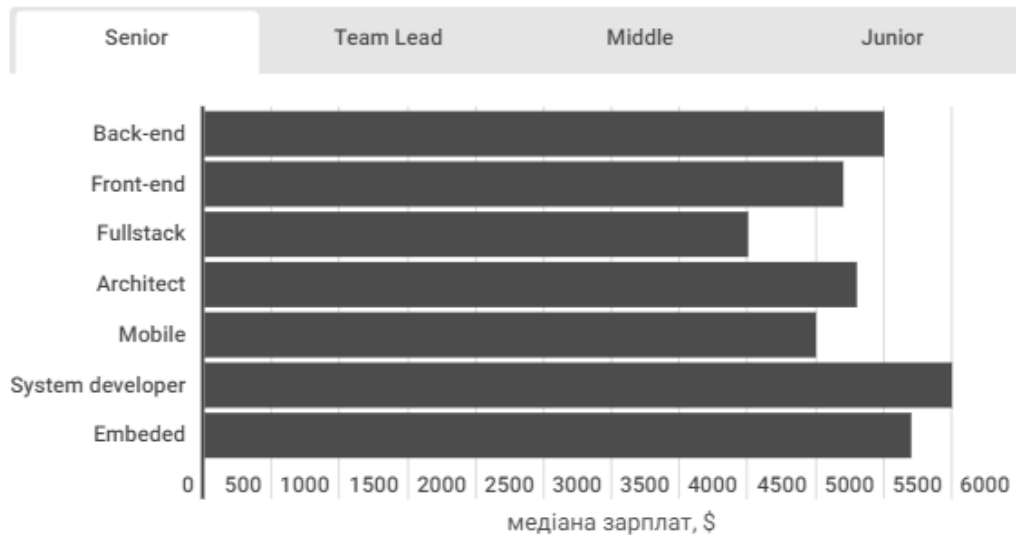
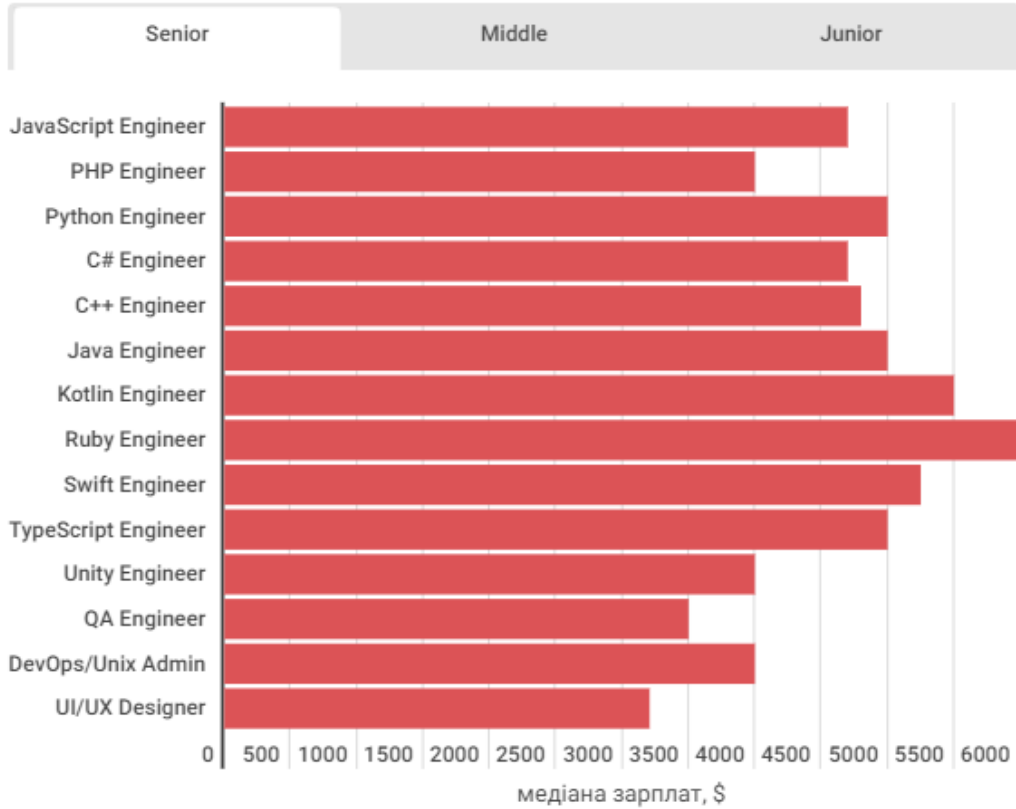
Медіани зарплат для кількох мов в залежності від бібліотек та фреймворків, що використовуються:

- Медіанна зарплата програмістів **C#** на **.NET** — \$4000 (медіана лишилась тією ж, що й минулого року), на **Unity** — \$3430.
- Розробники на **JavaScript**, що працюють з **Angular.js**, отримують в середньому \$4650 (\$3200 минулого року), на **Node.js** — \$3500, **React.js** — \$4200 (що дещо нижче торішньої медіани). Найнижча медіана у тих, хто працює з **Vue.js** — \$2650.
- **Kotlin-девелопери**, які розробляють додатки під **Android** у **Android Framework** заробляють в середньому \$5200. Ті, хто працює з **Flutter**, мають медіану зарплат \$4500.
- Розробники додатків на **iOS**, які розробляють, використовуючи **UIKit** і **SwiftUI** мають медіану \$4850, а розробники, які працюють з **Flutter** — \$2400.
- **PHP-розробник** на **Laravel** отримує в середньому \$3500. Ті програмісти, які працюють з **Symfony** мають медіану \$3350 (в минулому році медіана складала \$5000).
- Зарплата **Python** на **Django** середньому складає \$3500, **Python** на **Flask** — \$5000.

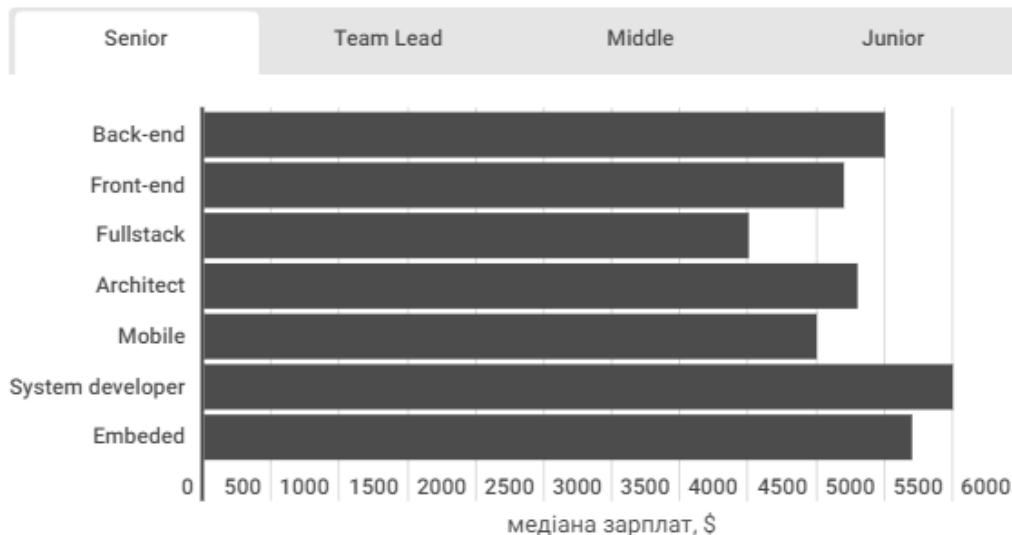
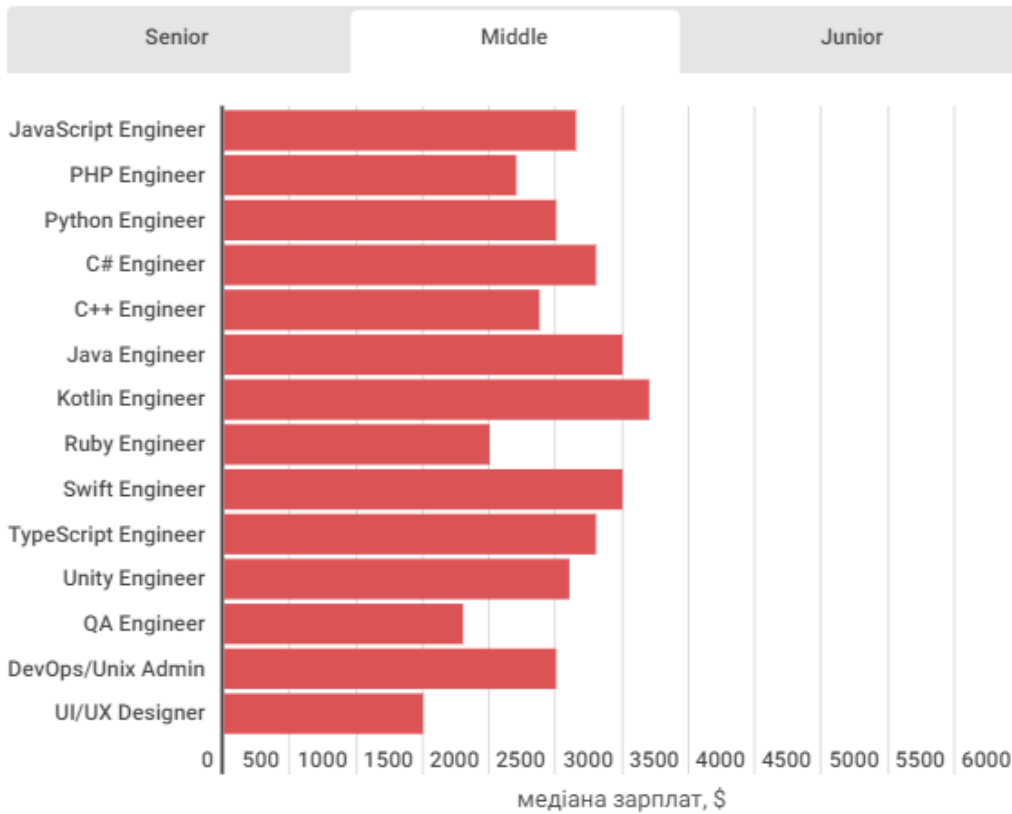
Зарплати програмістів змінюються залежно від ролі: найвища медіана рівня Senior у **System developer** — \$5500, найбільше заробляють **Team Lead Architect** — \$6000. **Full Stack** розробники єдині хто втратив у медіані зарплат на рівні Senior (торішня медіана \$4300). Найвища медіана серед Middle розробників належить фахівцям з **Machine Learning**. розробники мають найнижчу медіану рівня Junior.



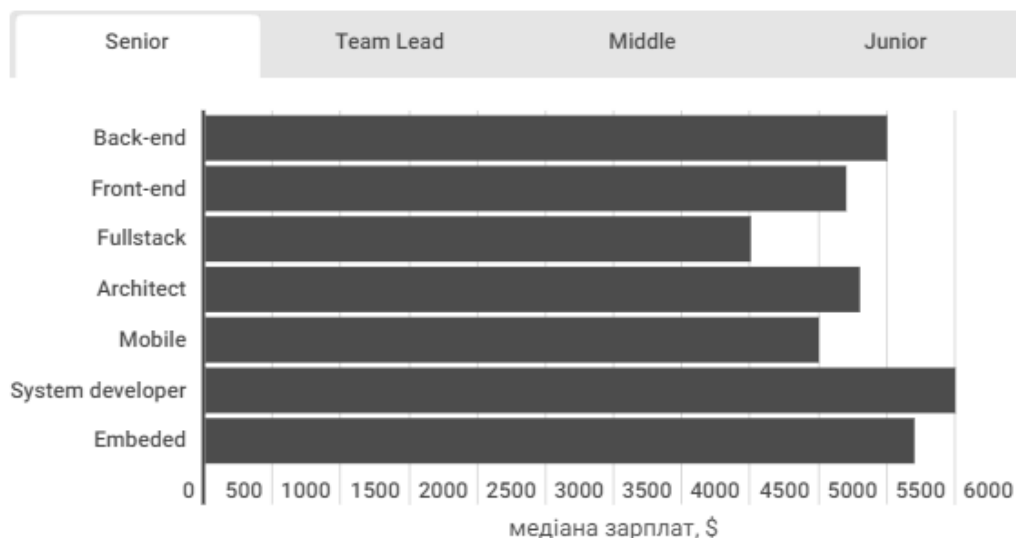
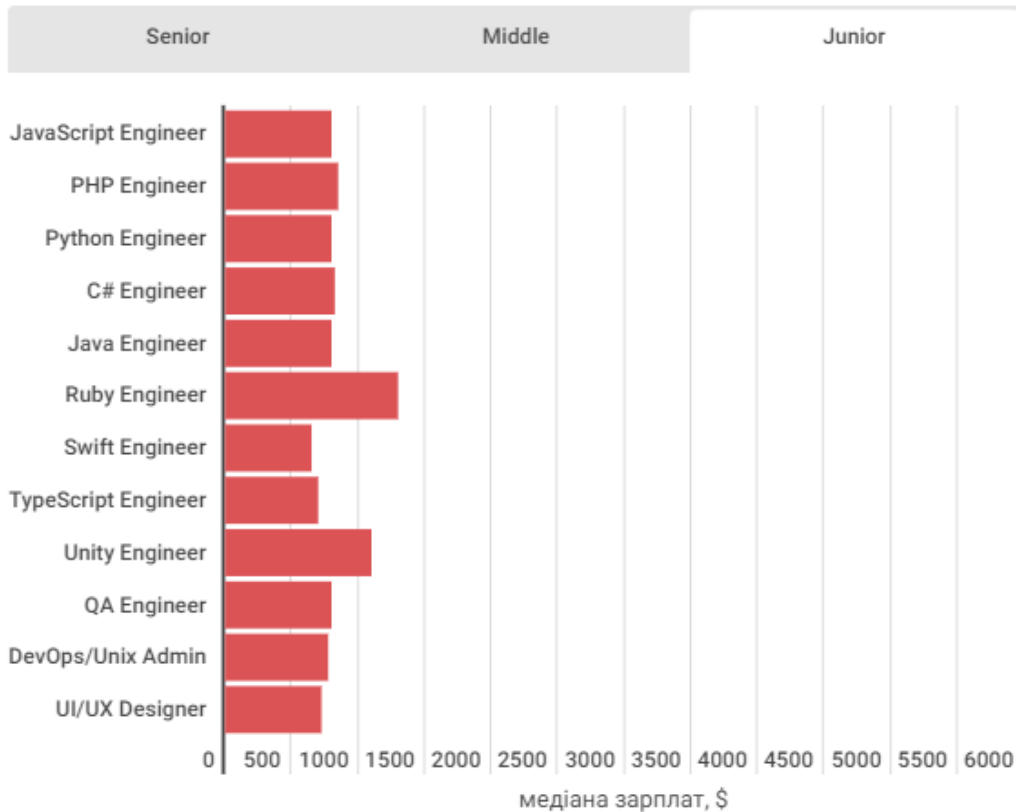
Зарплати професій групи Development:



Зарплати професій групи Development:



Зарплати професій групи Development:



Якщо минулого року ми писали про зменшення розриву у медіанах серед великих міст, то цього року маємо констатувати децентралізацію. Ми вже зазначали у портреті респондента, що цього року, через агресивну війну росії проти України, велика кількість людей, зокрема і працівників сфери IT, покинула міста Сходу, Півдня і центральних регіонів, щоб переміститись подалі від фронту. Картина зарплат програмістів стала дуже неоднорідною внаслідок таких переміщень. Вперше найвищу зарплату в Україні зафіксовано не в Києві, а в Ужгороді — \$4750. Це враховуючи те, що в Києві медіана вища за торішню на \$500 і складає \$4500. Медіану вище \$4000 також мають Львів (\$4000), Харків (\$4000) і Полтава (\$4250).

Медіану понад \$3000 мають більшість обласних центрів України. Серед них Дніпро, медіана якого впала на 10%, і становить тепер \$3200. Схожа ситуація спостерігається і в Одесі (\$3025), але там медіана зменшилась на 22%. Якщо минулого року не було жодного обласного центру, де медіана б була нижчою за \$2000, то цього року маємо відразу два таких міста: Миколаїв (\$1950) і Рівне (\$1713). Цього року ми також не отримали жодної анкети з Херсона.

У напрямку QA/QC спостерігається зростання зарплат. Медіани **Senior Automation QA** і **General QA** зросли на 5% і 7% відповідно. **Senior Manual QA** зберегли торішню медіану. **Тестувальники**, які використовують мови отримують більше, ніж тестувальники без знання хоча б однієї мови програмування.

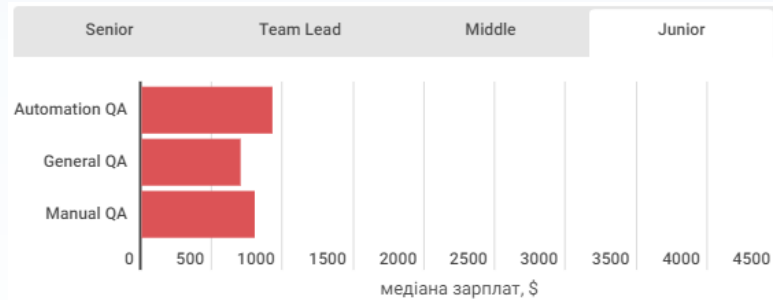
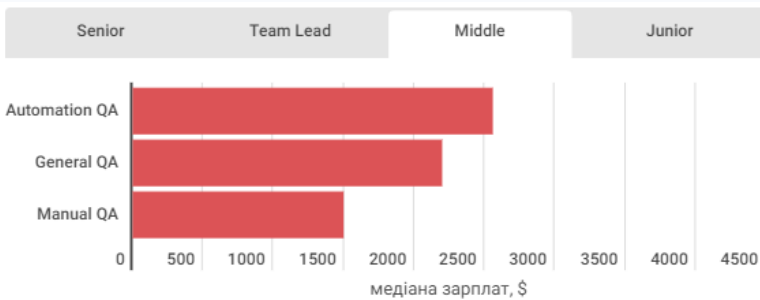
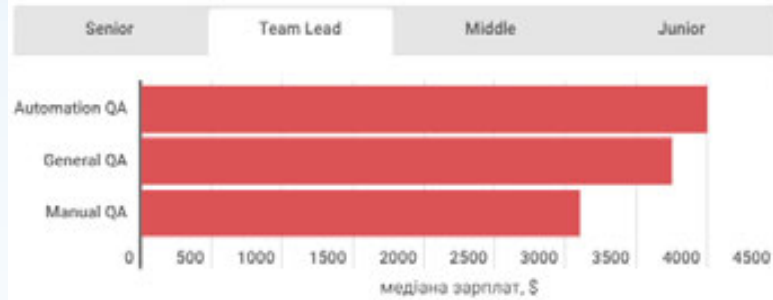
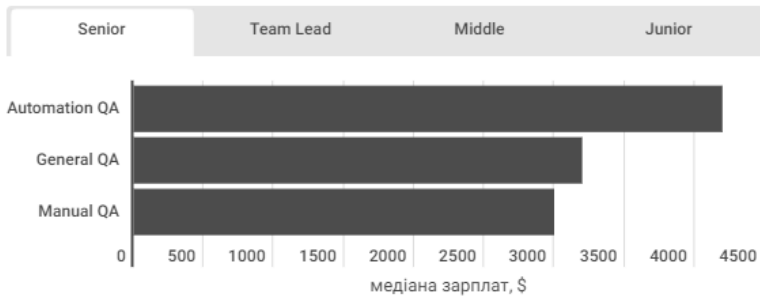
Automation QA так само, як і минулого року складають чверть від всіх тестувальників, 56,5% займаються мануальним тестуванням. Найпопулярнішою мовою серед тестувальників є Java (17,1%), наступний за популярністю JavaScript (15,2%). Найвища медіана серед **Automation QA** у тих, хто використовує Java (\$3300). Ті, хто взагалі не використовують мову в роботі мають загальну медіану \$1500.

System Administrator заробляє найменше з усіх професій в групі Development. **Team Lead Sys.Admin** має медіану \$2000, Senior — \$1366. **Senior DevOps** отримує в середньому \$4000 (ця цифра не змінилась з торішнього опитування). **Team Lead DBA** може розраховувати на приблизно таку ж суму, їхня медіана складає (\$3900).

UI/UX Designer в цьому році мають вищі медіани на рівні Junior і Senior, медіана рівня Middle залишилась такою ж, як і минулого року. **Middle 2D/3D Artist** заробляють на 12% більше за **UI/UX Designer**, але вже на рівні Senior **UI/UX Designer** випереджають їх на 11%.



Зарплати QA:



Фрілансери

2% опитаних вказали, що працюють лише на **фрілансі**. Для того, щоб порахувати медіани зарплат у розрізі професій, ми помножили рейт за годину на кількість робочих годин на місяць за кожною з них та вивели медіани.

Фрілансери працюють від 80 до 200 годин на місяць. Торішнє опитування показувало, що фрілансери працюють від 100 годин. Того року найчастіше респонденти вказували 160 годин на місяць, цього року найбільше було вказано 100 годин, але й кількість тих, хто працює понад 160

збільшилась. Таким чином в середньому фрілансери, які заповнювали нашу форму опитування працюють 140 годин.

Більшість респондентів вибірки задіяні у **Software Development**. Медіанна зарплата у них становила \$3800. Першими за результативністю знову стали **UI/UX Designer**, вони заробляють на фрілансі найбільше — \$4000 на місяць, це на 32% більше, ніж минулого року. **Маркетологи** стали заробляти суто на фрілансі трохи рідше за минулий рік, але їхня медіана збільшилась і тепер складає \$3000. Найменшу суму заробляють на фрілансі **юристи** (\$700).

Інші спостереження

Бонуси, акції, опціони та додатковий заробіток

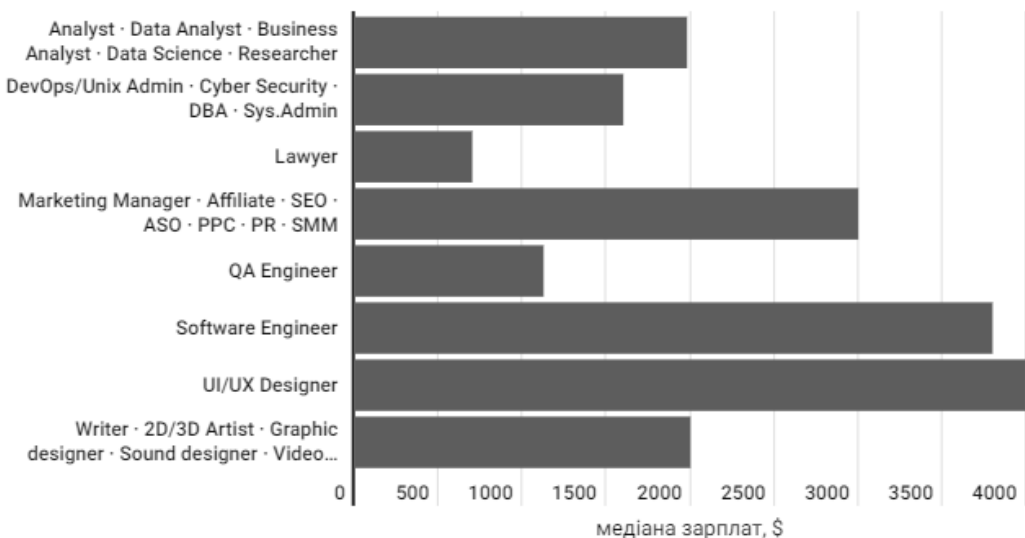
5% опитаних фахівців вказали, що володіють опціонами та акціями компаній. Ця цифра не змінилась з часу проведення минулого опитування. З цих 5% власників опціонами володіє 65%, інші мають опціони і акції або лише акції. 31% C-level фахівців, які брали участь у опитуванні вказали наявність акцій і/або опціонів. Раніше AIN.UA вже проводила опитування на тему, згідно з яким опціони частіше видають у стартапах, починаючи з першого року роботи.

При тому, що така практика не є поширеною в Україні, більшість респондентів все ж таки віддали б перевагу опціонам, а не грошовій премії.

Бонуси найчастіше отримують **фандрейзери, M&A і Sales Manager**. Майже половина **C-level** також отримують бонуси, їхня медіана щомісячних бонусів становить — \$2250, медіана **сейлзів** — \$860 (на 14% менше за торішню), у **M&A** — \$900 (на 17% більше). Найрідше бонуси отримують фахівці групи **Content, розробники та тесту-**

Медіана зарплат, фрілансери:

*Рейт за годинк помножений на кількість вказаних спеціалістами робочих годин на місяць



вальники, а медіана бонусів у них коливається у межах \$200-\$400. Додатковий заробіток вказаний у 16% анкет. Найчастіше це **юристи** (33%), **маркетологи** (28%), **C-level** (25%). Найрідше додатковий заробіток отримують **тестувальники** (9%) та **HR/рекрутери** (7%).

Зарплати в залежності від рівня англійської

Рівень володіння англійською за цей рік виріс, але не значно. Кількість респондентів, які вільно володіють англійською мовою, практично не змінилась. На 2,6% зросла кількість тих, хто володіє



англійською на рівні **Advanced**, на 4% більше стало респондентів з рівнем **Upper Intermediate**, вільно володіють мовою лише 8% опитаних. Збільшилась їхня кількість за рахунок тих, хто мав рівні **Intermediate** і нижче.

Технічним фахівцям знання англійської принаймні на рівні **Intermediate** дозволяє розраховувати на більш високу зарплату. Починаючи з цього рівня Junior-и мають перевагу в \$200. Медіану Middle-рівня зі знанням англійської **Intermediate** відділяють від медіани **Pre-Intermediate** плюс \$700. Для Senior-розробників, щоб відчуті різницю, необхідно мати рівень англійської принаймні **Upper-Intermediate**.

Майже така ж ситуація і у нетехнічних фахівців. Junior-ам і Middle-ам важливо мати принаймні **Upper-Intermediate**,

щоб різниця в медіанах була відчутною. Senior-рівень може розраховувати на медіану більшу за \$3000, починаючи з рівня знання англійської **Advanced**.

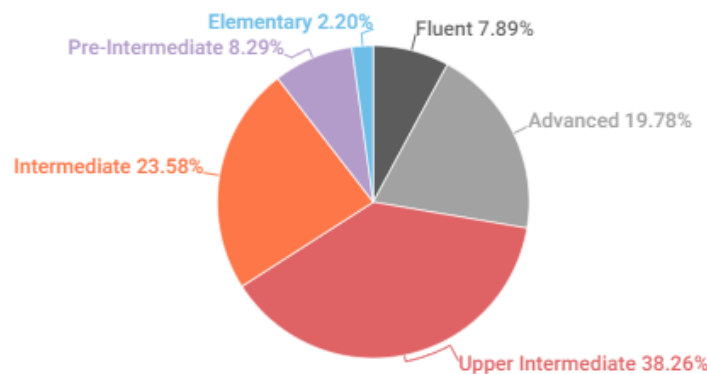
Для наочності розглянемо вплив англійської на рівень зарплати у декількох професіях:

- **Senior рекрутер** з рівнем англійської **Pre-Intermediate** отримує в середньому \$1000, таку ж суму може заробляти Junior рекрутер з англійською **Upper Intermediate**. Просунутий рівень англійської дозволяє отримувати в середньому \$2000 навіть **Middle-спеціалістам**.
- **Junior маркетингологи** не залежать від рівня англійської, але вже з рівня **Middle**, мова починає відігравати значну роль: рівень **Intermediate** дозволяє в середньому заробляти

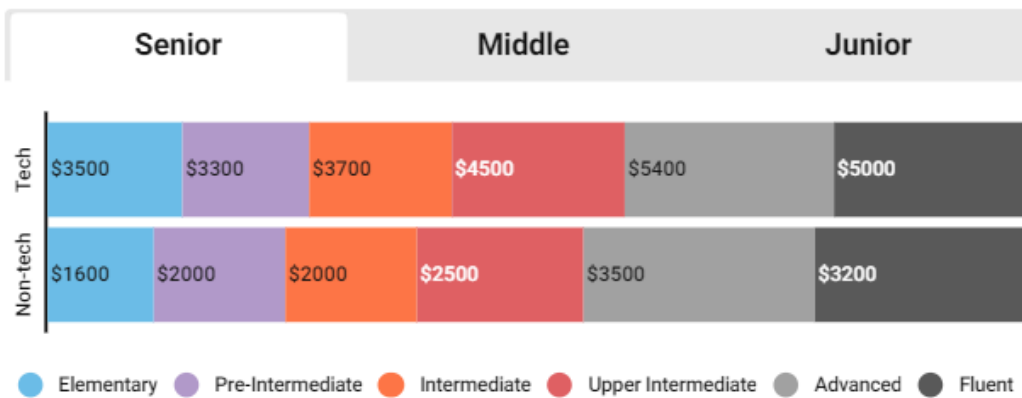
Middle-ам \$1000, вільне володіння дозволяє мати \$1638 в середньому.

- **Розробники**, так само як і маркетингологи, мало залежать від знання англійської на рівні **Junior**. Значно знижує рівень зарплатних очікувань лише знання англійської на елементарному рівні. **Senior-розробники** мають однакову медіану в \$4000 для всіх, хто знає англійську на рівні від **Elementary** до **Intermediate**. На **Upper Intermediate-рівні** вони вже отримують в середньому на \$1000 більше.
- Вдвічі більше отримують Senior-працівники групи **Content**, які знають англійську на рівні **Advanced**, у порівнянні з тими, хто володіє англійською на рівні **Pre-Intermediate**. Втричі більше за останніх отримують ті, хто володіє нею вільно.

Рівень англійської мови серед респондентів:



Залежність зарплат від рівня англійської:



Зарплати в залежності від галузі

24,9% наших респондентів зайняті у галузі **E-commerce**, це найпопулярніша галузь у сфері IT, що підтверджує вже третє опитування поспіль. Другу позицію знову зберіг **FinTech**, а на третьому закріпився **HealthTech**. **Gambling & Betting** поступився четвертою сходинкою **DataTech**.

Нам вдалось виявити різницю у медіанах зарплат залежно від індустрії.

- Senior **маркетолог** у **HealthTech** в середньому отримує \$1400, тоді як у **GameDev** медіана зарплат маркетологів склала \$2600.
- Middle і Senior **Project Manager** в **GameDev** мають най-

нижчу медіану (\$1750 і \$3000 відповідно). А найвища медіана **PM** очікує в галузі **DataTech**.

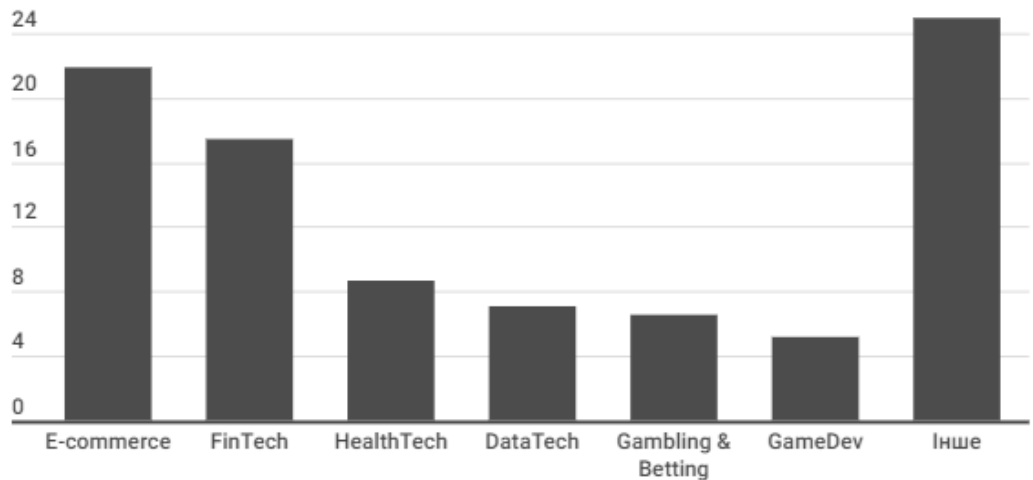
- Найвища медіана Junior **Software Developer** в галузі **HealthTech** (\$1250), друга за розміром медіана очікує розробника-початківця в сфері **GameDev** (\$1150). Найнижчі медіани Middle і Senior **Software Developer** у галузі **HealthTech**, найвища — **Gambling & Betting** (\$5500 у Senior-ів).
- Група **Content** має найбільший розкид медіан на рівнях Middle і Senior. Наприклад, фахівець рівня Senior в **E-commerce** компанії отримуватиме в середньому \$925, в галузі **Gambling & Betting** — \$2300, максимум цього року пропонує **GameDev** — \$3088.

Зарплати в залежності від вузу

Ми з'ясували, що цього року найбільші зарплати серед технічних професій були вказані у випускників **Національного університету «Києво-Могилянська академія»**. Медіана винагороди спеціалістів технічних професій (Software Engineer, QA, DevOps, UI/UX Designer, Cyber Security, DBA, Sys.Admin) рівня Senior — \$5100. Друге і третє місце поділяють **НТУУ «КПІ»** і **Національний авіаційний університет** — медіана \$5000 у обох. Серед нетехнічних професій, як і минулого року, найвищі зарплати вказали випускники **НТУУ «КПІ»** (\$3400 на рівні Senior).

Нові дані суперечать торішнім висновкам про незначний вплив на заробітну плату наявності чи відсутності вищої освіти. Відсутність вищої освіти незначно впливає

Популярні галузі серед респондентів:



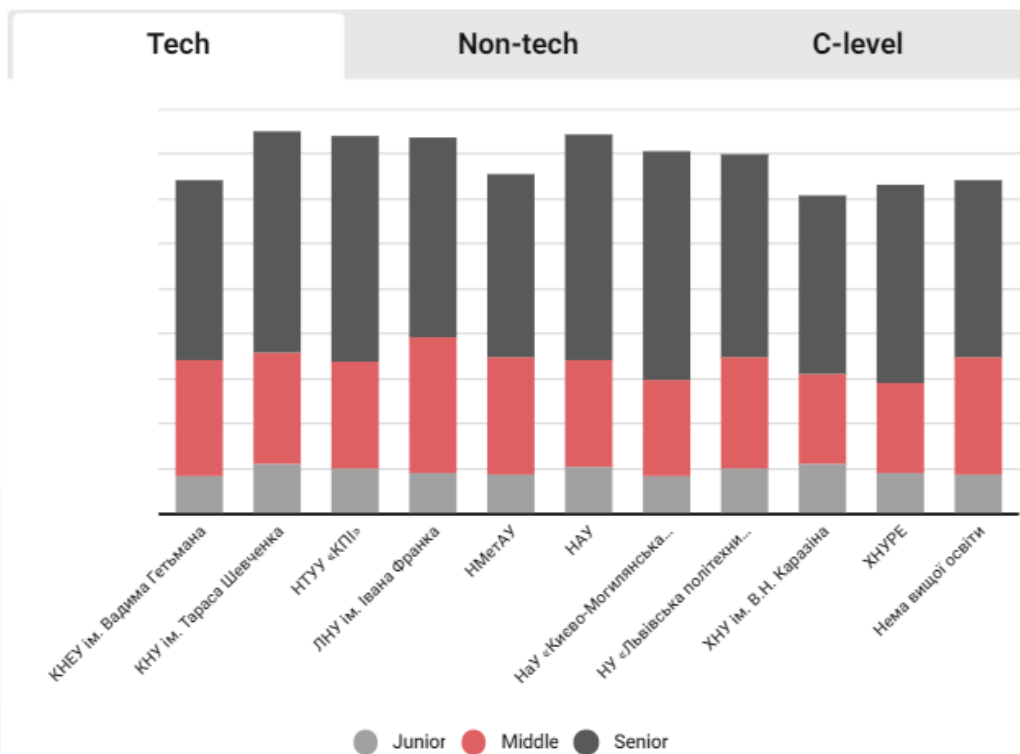
на медіану Junior та Middle рівнів. Відсутність вищої освіти негативно впливає на медіану Junior технічних фахівців та Middle-ів нетехнічних професій. На вищих рівнях сінйорності ця нерівність

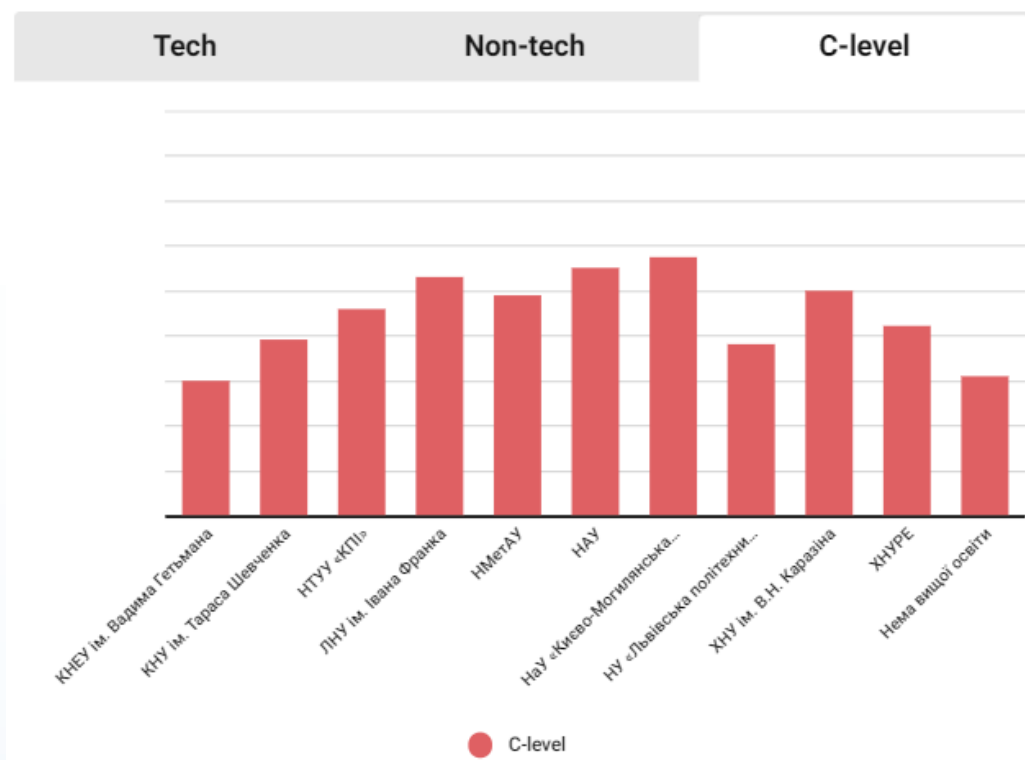
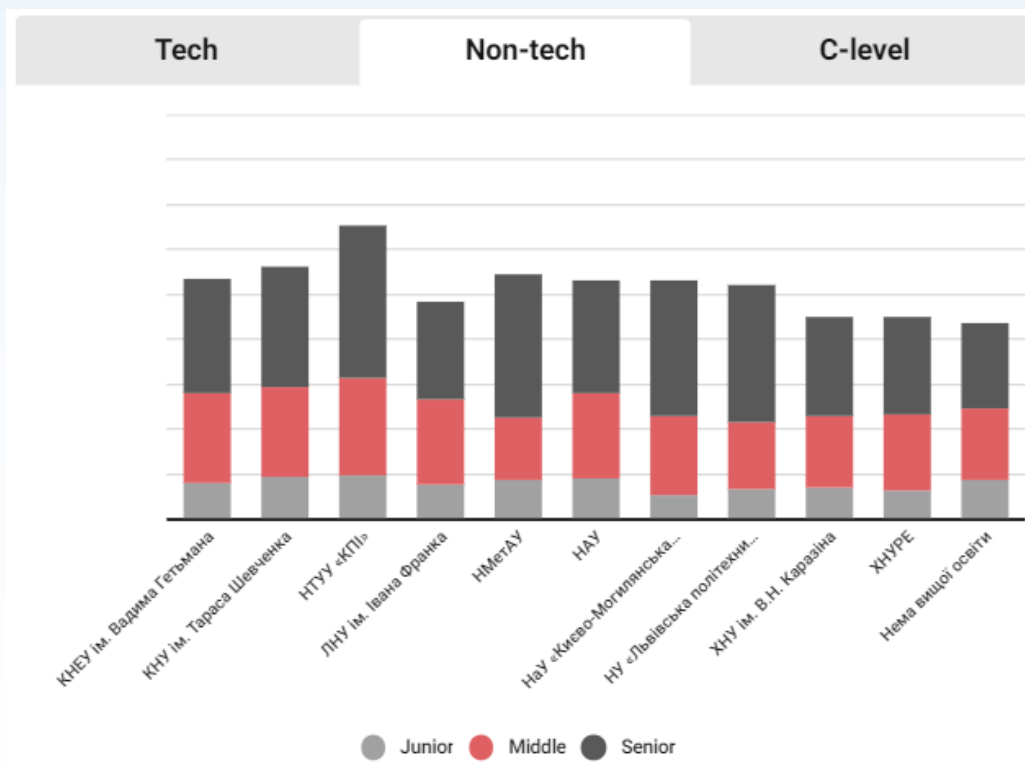
загострюється. І у нетехнічних, і у технічних Senior фахівців найнижчі медіани у тих, хто вказав відсутність вищої освіти.

Зарплати C-level також мають залежність від на-

явності закінченого ВНЗ. Топ-менеджери, які вказали відсутність вищої освіти також вказали зарплати, які входять в 30% найнижчих зарплат для працівників цього рівня.

Зарплати в залежності від вуза:





Зарплати в залежності від розміру компанії

Результати обох попередніх зарплатних опитувань вказували, що розмір винагороди також залежить від розміру компанії. А саме на те, що чим більша компанія — тим вища зарплата працівників, як і прийнято вважати. Це вже підтверджувалось результатами попередніх опитувань і знову було виявлено в опитуванні за осінь 2022-го року. З упевненістю можна сказати, що рівень зарплати у C-level залежить від розміру компанії.

Медіана зарплат в залежності від розміра компанії:

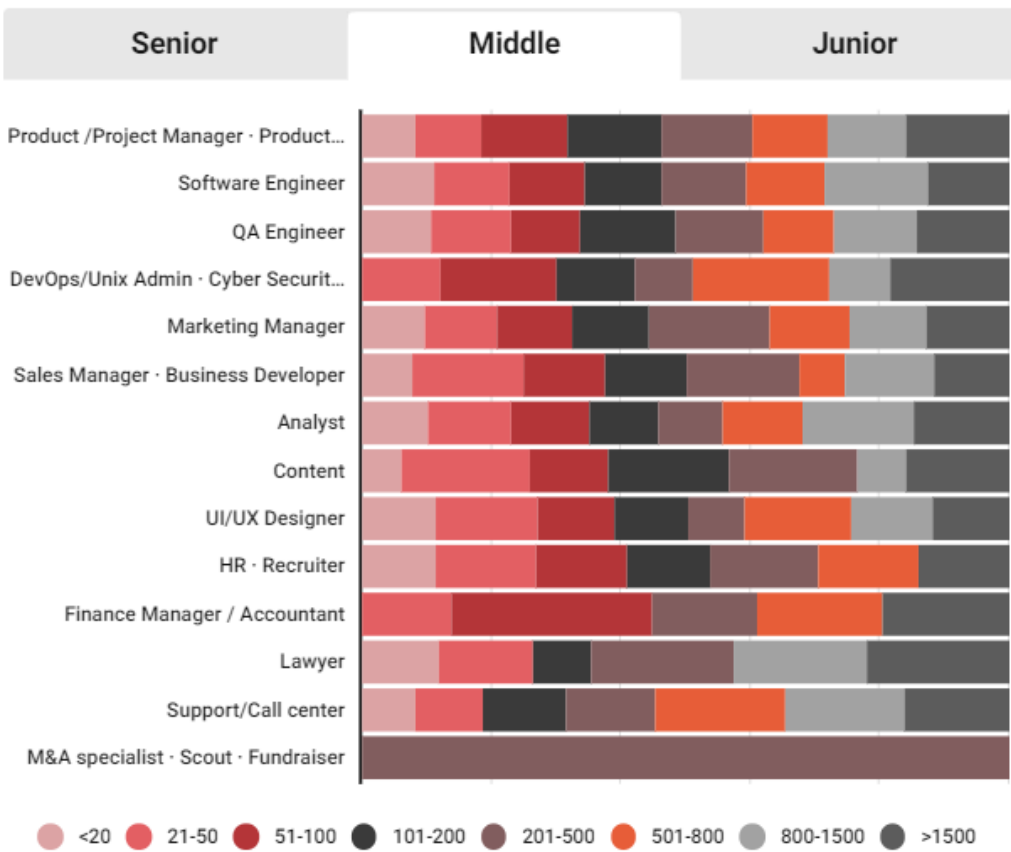


Втім є кілька виключень, які не вписуються у правило «Більша компанія – вища зарплата». Медіана зарплат **аналітиків** не має схильності до зростання разом із розміром компанії. Найвищі медіани **Senior Analyst** фіксуються в компаніях з 101-200 працівниками (\$4200) і 500-800 працівниками (\$4500). **Senior UI/UX Designer** заробляють найбільше в невеликих компаніях з 21-50 працівниками (\$4100) і трохи менше у величезних зі 1500+ працівниками (\$3900). В компаніях іншого розміру їхня медіана коливається в рамках \$3000-\$3500. Найменше **Junior Sales Manager** заробляють в великих компаніях. В маленьких компаніях з штатом менш ніж у 20 людей медіана **Junior Sales Manager** складає \$800, в той час як у компаніях 501-800 вони мають в середньому \$400 і \$200 фіксованої ставки у гігантах з 1500+ працівниками. Втім, нагадаємо, **Sales Manager** частіше за інших отримують бонуси та надбавки за виконання і перевиконання планів продажу.

Зарплати в залежності від типу компанії

В цьому році **R&D офіси** поступилася першістю в оплаті праці, вони опустились відразу на третє місце, пропустивши поперед себе на перше місце **продуктові компанії**, а на друге **аутсорсингові й аутстафінгові компанії**. Медіана зарплат **Senior-фахівців в R&D офісах** впала з \$4950 до \$4250 у технічних професіях і з \$2750 до \$2500 у нетехнічних. В **продуктових компаніях** медіани виростили до \$5000 у технічних фахівців і \$2950 у нетехнічних **Senior-фахівців**. Медіана **Senior-ів в аутсорсі й аутстафі** склала \$4400 у технічних фахівців і \$2850 у нетехнічних.

Для **Middle-ів** технічних професій медіана в **продуктових, аутсорсингових компаніях і R&D офісах** практично не відрізняється, у нетехнічних спеціалістів



цього рівня істотно меншою є медіана лише в **R&D компаніях** (\$1100), продуктові й аутсорсингові компанії тримають майже однакову, значно вищу, ніж у інших типів компаній, медіану (\$1750 і \$1700 відповідно). Найвища ставка у Junior-ів технічних професій у **R&D офісах** (\$1230), для нетехнічних професій — в **аутсорсингових і аутстафінгових компаніях** (\$1000). Ми все ще змушені констатувати, що найменше нетехнічні спеціалісти всіх рівнів заробляють у **профільних агентствах**.

Найвища медіана серед **СТО** в R&D офісах (\$7190), найнижча в технологічних відділах нетехнічних компаній (\$1700). **СМО, СЛО, САО, СФО, СНРО, СРО** мають найвищу медіану в R&D офісах (\$4400) і найнижчу в агентствах (\$2050).

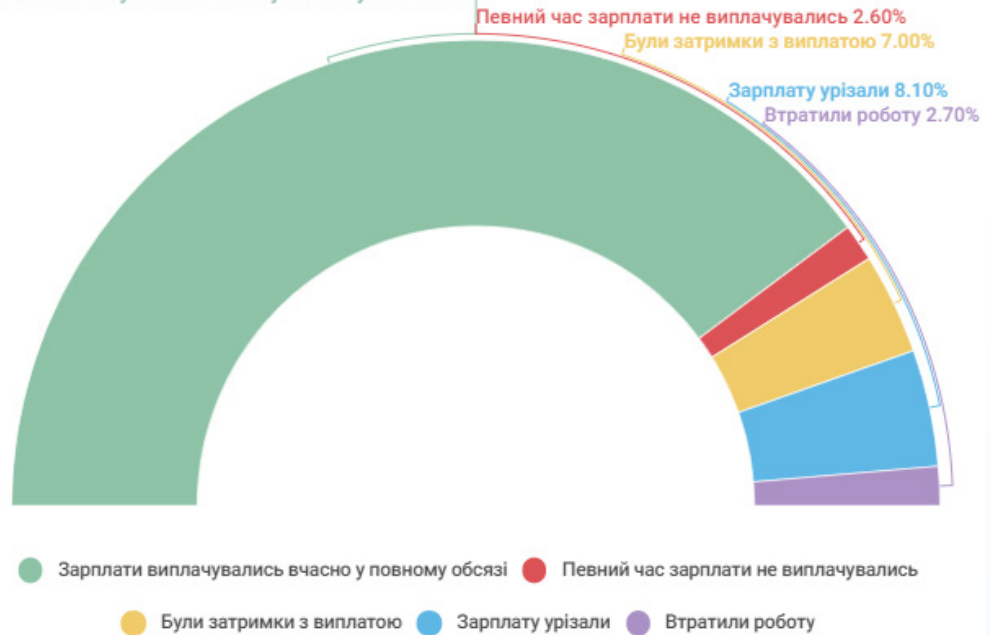
Підтримка працівників в часи повномасштабної війни і донати

Проблеми з **виплатою зарплат** мав кожний п'ятий респондент. 8,7% опитаних вказали, що зарплату було урізано після початку повномасштабного вторгнення. Ще 7% повідомили про затримку у виплаті зарплат.

Ми припустили, що **стабільність виплати зарплат і можливість утримувати їх на довоєнному рівні або навіть підвищувати їх, має збільшуватись разом зі збільшенням кількості працівників компанії**. Дійсно, результати опитування показали, що в **маленьких компаніях (до 20 людей) кількість працівників, яким не затримували, не урізали зарплату складає 64,2%**. В компаніях розміром від 21 до 500 працівників таких людей вже більше — 74,2%-76,8%. Ще більші компанії (501-1500 працівників) запропонували **стабільну виплату зарплат 82,9%-83,8%** співробітників. Найбільший відсоток тих, кому зарплати **виплачувались вчасно у повному обсязі** або були



Зарплати виплачувались вчасно у повному обсязі 79.6



підвищені, у компаніях із більш ніж 1500 працівниками — 91,2%.

Найбільша кількість людей, які **втратили роботу** на початку повномасштабного вторгнення, працювали в компаніях з менш ніж 20 співробітниками (6,1% від всіх, хто працює чи працював у компаніях з штатом до 20 людей). Найменше **ско-**

рочень сталось в компаніях з більш ніж 500 людьми в штаті (0,5%-1,5%).

В залежності від типу компанії кількість працівників, які мали певні **проблеми з компенсацією**, також різниться. Найбільша кількість тих, кому певний час **не виплачували зарплати**, були серед працівників Retail-компаній

(10,2%). 40,7% працівників Retail'у також зіткнулись із **урізанням зарплат**. **Затримували зарплату** найчастіше в техвідділах нетехнологічних компаній (17,5%), також тут було найбільше звільнень (7,5% працівників техвідділів втратили роботу на початку повномасштабної військової агресії росії). Другі за кількістю звільнень

— агенції (4%). В агенціях також доволі часто відбувалось **урізання зарплат** (28,6%).

Найменш відчутно (фінансово) вторгнення вплинуло на працівників аутсорсингових та аутстафінгових компаній (90,2% вказали на збереження або підвищення довоєнної ставки). На другому місці R&D офіси (86,3%), на третьому продуктиві компанії (80,8%). В продуктивих компаніях найчастішою проблемою (10%) було урізання зарплат. Серед респондентів, які працюють з телекомунікаціями, не було жодного, хто вказав би, що втратив роботу на початку вторгнення.

71% респондентів зазначили, що компанія **допомагала з релокацією** на початку повномасштабної війни.

Результати опитування показали, що на ЗСУ айтівці здебільшого донатять до 10% заробітної плати:

- 58,4% опитаних донатять щомісяця на ЗСУ до 10% відсотків своєї зарплати;

- 26,9% донатять 10-25%;
- 6,7% респондентів донатять 25-50%;
- більше 50% свого заробітку донатить 2,1%;
- не донатить взагалі 5,9%.

11% Junior-ів не донатять, а найбільший відсоток тих, хто донатить понад половину свого прибутку — серед фрілансерів (9,7%).

Провівши велике анонімне зарплатне опитування, команда [AIN.UA](https://ain.ua) допомагає створити прозоріший ринок праці. На підставі його результатів, представники бізнесу можуть орієнтуватися у зарплатному питанні, а фахівці оцінювати рівень своєї винагороди у розрізі понад 10 критеріїв. Окрім того, дослідження спрямоване на визначення suggested salary для більшості позицій нашого розділу вакансій recruitika.com, на якому вже розміщено понад 9000 пропозицій серед технічних та нетехнічних професій.



ЛЕКЦІЯ СЕРЖАНТА ВАЛЕРІЯ МАРКУСА «ДЕЗЕРТИРСТВО НА ФРОНТІ» ЗА ДОБУ НАБРАЛА 1 МЛН ПЕРЕГЛЯДІВ



ЧОМУ ЇЇ ВАРТО ПОСЛУХАТИ Й БІЗНЕС-ЛІДЕРАМ

За матеріалами forbes.ua

9 січня Валерій Маркус, головний сержант 47-ї бригади «Магура», опублікував відео на YouTube з лекцією до своєї бригади. За добу відео «Дезертирство на фронті» зібрало 1 млн переглядів (1,4 млн станом на 11 січня). Серед військових настанов Маркуса є чимало порад щодо лідерства, які будуть корисні підприємцям та топменеджерам. Forbes вибрав головні з них.

Як має працювати сержант

Основна причина дезертирства на фронті – відсутність роботи сержантів. У серпні 2014 року ми були в оточенні. У нас був один із найкращих командирів, яких я зустрічав у своєму житті. З двох рот у нас залишилося 18 людей. Ми зайняли одну бойову позицію, і з 22-х бойових машин залишилося дві, одна з них БТР. І хороший командир. І при цьому були випадки, коли окремі колективи збиралися тікати. Тож питання не в дурному командирі роти.

Відсутність роботи сержанта проявляється не в критичний момент, а в тому, що до цього критичного моменту вже дійшло. Причина цього – недовіра до командування. Питання недовіри до командування виникає не в короткостроковій перспективі. Це наслідок відсутності роботи. Коли тільки формувалася 47-й батальйон, у травні місяці, ми

мали набирати людей виключно за співбесідою. Ми вже тоді бачили якість мобілізаційного ресурсу. Ми не хотіли, щоб військкомати направили до нас людей, які не те, що не хочуть воювати, а навіть служити не хочуть. Ми почали робити відбір. До 10 травня ми мали набрати 70% батальйону. Перевіряючи приїхали й почали змушувати нас набрати людей передчасно. Ми відбивались, але в результаті до нас направили (запхали) багато людей, що не хочуть служити.

Це була дуже проблемна рота. Коли ми виїхали на фронт, із ними також почалися проблеми. Вони хотіли покинути позиції. Усе витягнули командири й сержанти на місцях. Вони в ручному режимі тримали їх на місці. Інформації не було ні в кого, ми були просто маленьким окремим батальйоном, одні з механізованих бригад. Ми отримували задачі дуже однозначно, без деталей. Але люди на місцях вмикали фантазію і пояснювали, чому нам потрібно тут стояти.

Що таке лідерство

Лідерство – це консолідація ресурсів і відповідальність. Відповідальність у контексті роботи сержанта полягає в тому, щоб приймати та доносити бійцям завдання від начальства, як власні. Бійці мають розуміти, що це завдання його командира. Наочний приклад відсутності відповідальності командира – перекладення відповідальності на ко-



мандування. Такий спосіб командира зберегти лояльність серед своїх бійців призводить до сепарації між солдатами й командуванням підрозділу, між підрозділом і командуванням бригади. Командир своїм бійцям не друг, а командир, батько, мати, психолог, капеллан, але не друг.

Сепарація особового складу від командування роти, командування взводу, батальйону бригади – небезпечна історія. Усі загальні команди отримуються напряму від командування бригади. Ті речі, що викликають сепарацію, фрази і слова в бік начальства, потім створюватимуть атмосферу. На фронті атмосфера перетворюється на конкретні дії.

Токсичні люди

Токсичність у підрозділі. Ми намагалися людей фільтрувати, і процес селекції буде відбуватися ще дуже довго. Наразі в підрозділі є люди, що не хочуть тут бути. Але, потрапивши до підрозділу, вони змушені працювати, змушені жертвувати моментами комфорту. Такі люди підсвідомо вже зацікавлені в тому, щоб виводити із зони маргінесу тих, хто ставить їм задачу. Їхня підсвідомість викривляє об'єктивний світ для збереження зони комфорту. Але оскільки людина – створіння соціальне, їй мало просто жити з певним усвідомленням всередині себе.

Людині потрібно легітимізувати свою точку зору в очах інших. Інші люди – відображення нас. Ми потребуємо легітимації наших поглядів. Тому люди, що не хочуть воювати, починають розповсюджувати свої погляди на своє найближче коло. Вони зацікавлені в тому, щоб увесь час скиглити, це їхня парадигма сприйняття світу. Через те, що є лише один інформаційний вектор і немає іншого, це коло оточення переймає вектор ображеного. Інший інформаційний вектор мають створювати командири.

Яскравий приклад – російська пропаганда в Україні. У людей виникають ці погляди не тому, що вони обожають Росію й ненавидять Україну. В їхньому житті був відсутній проукраїнський інформаційний вектор, але був присутній проросійський.

Ще один приклад постійного незадоволення. Коли ми були 47-м окремим батальйоном, і в нас взагалі не було ніякої техніки, нам вдалося знайти в Кувейті 55 Toyota Hilux. На той момент це було як манна небесна, 55 одиниць машин у хорошому стані, всі уніфіковані. Ми почали збирати на них кошти й швидко зібрали трохи більше €1 млн. Із Кувейту 55 автомобілів доставити – це не два дні і навіть не тиждень.

Тоді почався процес доправки цих машин в Україну. Наші ж бійці, для яких ми ціною своєї репутації шукали ці машини та збирали гроші під свою відповідальність, почали казати про те, що ми вкрали гроші і машин ніколи не буде. Це теж відсутність комунікації й роботи сержантів. Вони знаходились у позиції недовіри до командування. Це була не бригада, величезний організм, а маленький батальйон, де всі один одного знають.

Коли машини почали надходити до батальйону, то всі ці

люди «змінити пластинку» на те, що це «погані машини». Люди не задоволені їхньою присутністю та не задоволені відсутністю, логіки тут немає. Це яскравий приклад того, коли людина знаходиться з самого початку в контроверсійній позиції до командування.

Як не допустити дезертирства

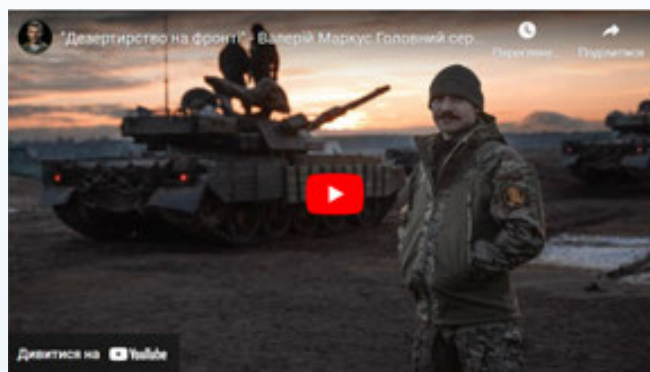
Лише якщо кожен із сержантів і командирів буде розуміти свою роботу, відповідальність того, що ми робимо, якщо кожен із вас усвідомить місію того, що ми будемо, і ви зможете правильно донести місію кожному зі своїх солдатів, лише тоді ми зможемо це збудувати. Коли ми будемо як одна єдина сім'я.

Історії з дезертирством на фронті є наслідком того, що в людей немає ідентичності разом із підрозділом, де вони служать. Якщо ви посваритеся зі своєю матір'ю, то ви ж не будете йти на вулицю і розповідати, яка ваша мати дурна. Це ваш конфлікт і це стосується лише вас. Але ніхто не сміє відкривати рота на вашу матір, бо це ваша людина, ви її любите.

Командири бійців, що дезертирують, не змогли створити у останній відчуття дотичності до того місця, де вони служать, відчуття гордості за їхню військову частину. Це також робота сержантів і командирів – створення в людей відчуття «сім'ї», що це їхня військова частина і ніхто зовні не має права відкривати на неї рота і якимось її соромити.

Бригада «Маґура»

- Назва бригади – «Маґура», що означає «вершина».
- Гасло – лат. «Semper audentes!». Якщо запитує Валерій Залужний, то гасло перекладається як «Завжди відважні», якщо ворог – «Завжди зухвалі».
- Нарукавний знак – Дракінь (дракон+кінь). Концепція шахового коня, який може переступати інші фігури, рухається нестандартно відносно інших фігур і так само може повернутися назад. Коло з шипами символізує щит.
- Основне для солдата й воїна – характер.
- Традиція №1 – «Сходження». Сходження на гору разом із підрозділами, на місце сили бригади.
- Традиція №2 – «Виклик». Використання слова «виклик» замість «проблема». Мета цього правила в зміні парадигми мислення людей. Концепція слова «виклик» передбачає те, що це потрібно подолати.
- Традиція №3 – «Шлях до маґури». В цьому контексті «Маґура» – шлях до розвитку. Ця традиція покликана для того, щоб кожен борець прокидався з думкою, що в кінці дня має відповісти, чого він сьогодні навчився.
- Традиція №4 – «На щиті». Категорична заборона використання слів «двохсоті» і «трьохсоті».
- Традиція №5 – «Друже». Традиція пішла з УПА. Звернення «друже» символізує рівність взаємодій і вертикаль підпорядкування, тому що після звернення «друже» йде звання або посада.



Подивитись: <https://www.youtube.com/watch?v=WbRiPmjOjhg&t=951s>



Оксана Аккерман: «Це не просто один із кроків PR-стратегії. КСВ воєнних часів»

За матеріалами nrg.ua

Оксана Аккерман,
засновниця PR Büro ACKERMANN

Війна в Україні, безумовно, надала напрямку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) нової форми. Тепер компаніям не потрібно вгадувати, як адресувати допомогу до реальних потреб, а КСВ — це не просто один із кроків PR-стратегії для зміцнення репутації. Це вимога сучасного українського суспільства, де всі запити прозорі.

Масштаб відповідальності кожного

Спрямованість на синергію в триаді «суспільство — бізнес — держава» спостерігалась і у мирні роки, але просувалася дуже повільно та з певними «перекосами». Частина суспільства вважала, що покращувати його життя мають і бізнес, і особливо держава. Бізнес не готовий був замінити собою державу в питаннях її прямої відповідальності. Держава здебільшого ігнорувала взагалі всіх. Приклади дійсно взаємовигідних проєктів цих трьох сторін можна було перелічити на пальцях.

24 лютого 2022 року змінило наше життя, у тому числі і у масштабі розуміння власної соціальної відповідальності. Зараз, згідно дослідженню компанії KANTAR, 53% населення у віці 18–60 років віддають перевагу українським брендам, тому що прагнуть підтримати самі бренди та українську економіку. А за результатами дослідження Gradus, рівень соціальної довіри людям навкруги, під впливом війни, за рік зріс з 45% до 63%.

Думка «я купую товар компанії = допомагаю армії» взагалі стала асоціацією першого ряду на кшталт «мокро = дощ»

Тобто ми і раніше відмічали, що люди віддають перевагу компаніям, які опікуються соціальними питаннями. Це підтверджували соціальні дослідження, які ми проводили для тих чи інших проєктів, аби відстежити кореляцію між

знанням цільовою аудиторією КСВ-проєктів компанії і її лояльністю та готовністю підтримувати компанію у складні часи. Наразі ми бачимо, що думка «я купую товар компанії = допомагаю армії» взагалі стала асоціацією першого ряду на кшталт «мокро = дощ».

КСВ врятувало економіку

Звичайно, у перші місяці війни будь-яка корпоративна соціальна відповідальність із сприяння розвитку країни перейшла у площину життєзабезпечення. Переважна більшість компаній відверто говорили про те, що в існуючих обставинах збереження робочих місць та сплата податків — це вже найбільший крок їхньої соціальної відповідальності.

Це, справді, так і є. Економіка країни, а, отже, її серце, вижила завдяки саме таким бізнесам. В очах іноземців, котрі відвідували Львів, Одесу чи Київ військового часу, це первинно викликало подив, а слідом — щире повагу.

Репутаційні бали від КСВ надалі будуть отримувати саме персоналізовані проєкти, що емпатійно відповідатимуть актуальним локальним потребам українців

У той же час великі компанії, які ініціювали соціальні проєкти чи підтримували вагомими донатами великі збори, наразі виглядають в очах українців як справжні лицарі. Але ми спостерігаємо і нову тенденцію — чим довше затягується війна, тим більш емоційно виснажується суспільство й починає потребувати більшого.

Наразі допомога армії сприймається як невід'ємний обов'язок кожного. Тому репутаційні бали від КСВ надалі будуть отримувати саме персоналізовані проєкти, що емпатійно відповідатимуть актуальним локальним потребам українців й ставатимуть додатковими об'єднавчими майданчиками.



Prosperity та people: тенденції у КСВ

Національний запит найближчі роки, на мій погляд, буде спрямований на два напрямки КСВ:

- **prosperity** — у контексті розвитку міст, інфраструктури та громад;
- і, звичайно, **people** — лікування, реабілітація та відновлення фізичного і психологічного здоров'я.

Одним із найяскравіших прикладів світової практики реалізації КСВ у категорії prosperity є американський бренд кави Maxwell House і проєкт "Build a Home America", у рамках якого за 100 днів побудували 100 будинків для 100 родин.

Окрім прямої користі й очікуваного зміцнення репутації в очах ЦА, до участі в програмі вдалось залучити 7000 добровольців з різних куточків США, які були задіяні в будівництві. Крім того, зробити свій вклад міг кожен американець своїм благодійним внеском. Схожі поодинокі проєкти вже реалізуються. Але свої домівки втратили 2,7 млн українців. Надавати допомогу є кому.

Прикладом неочевидного КСВ, спрямованого на популяризацію читання, є проєкт платіжної системи VISA. Завдяки програмі "Reading Is Fundamental" вдалось зібрати 50 тисяч книг і зібрати пожертви для некомерційної організації з ліквідації неосвіченості дітей.

Британська військова журналістка Джанін Ді Джованні, яка задокументувала 19 воєн і наразі фіксує свою третю путінську війну, переконана у важливості кожної окремої історії людини. Тож компанії, які не здатні реалізувати фінансово масштабний проєкт на кшталт Maxwell House,

можуть сконцентруватися на реалізації КСВ через призму індивідуальних історій українців.

Не менш вагомим внеском бізнесу в майбутнє України і своєї репутації буде турбота про дітей. Наразі тисячі з них залишились сиротами, мають проблеми зі здоров'ям чи елементарно не мають змоги повноцінно навчатися. Крім моральної травми, війна суттєво позначається на рівні освіти.

Чи вдасться зацікавити ЗМІ

Важлива частина будь-якого проєкту полягає у можливості його висвітлити, зробивши розповсюдження органічним. Мої знайомі журналісти чесно зізнаються, що такі теми беруть до публікацій неохоче. На жаль, вже багато років негатив розповсюджується активніше, ніж позитив. Але все ж таки реальні історії людей та компаній все ще привертають увагу і журналісти зазначають, що цікавими для читачів є матеріали про роботу брендів на регіональному рівні.

Що саме ви впроваджуєте локально: акції, допомога, продукція тощо. А також історії бізнесів, які продовжують працювати у містах, де йдуть бойові дії. У таких дописів великої охоплення, бо вони викликають емпатію до героїв публікацій і гордість за людей, які працюють попри все.

Тож, по-перше, ця тенденція підтверджує той факт, що краще робити локальні КСВ-проєкти, до яких буде дотичною саме ваша цільова аудиторія. По-друге, намагатися замість сухих новин та пресрелізів використовувати інструмент сторітелінгу.



ЯК НАВЧИТИСЯ ВЧИТИСЯ, ЗОКРЕМА, НА ПОМИЛКАХ?



ПОРАДИ ЕКСПЕРТКИ

За матеріалами happymonday.ua

Оксана Семенюк

Світ постійно змінюється і дуже швидко. Адже ми живемо у часи четвертої промислової революції. Ми сприймаємо прискорений розвиток технологій як щось буденне — і дарма.

1 Вкладайтеся у свою пристосованість!

Важко уявити, але 1994 року журнал Time публікував передбачення про те, що інтернет ніколи не стане мавим. Сьогодні у всесвітній мережі існує понад 60 трлн сторінок. І це — лише інтернет.

Нові технології з'являються швидше, ніж ми встигаємо їх опанувати. Топменеджери стурбовані тим, що за 3-5 років їхні знання застаріють, і не знають, як взагалі галузь буде виглядати за три роки. Окрім того, посилюється присутність роботів: протягом наступних 10 років через автоматизацію зникнуть 25 мільйонів робочих місць.

Як вижити у цьому світі?

Вкладатися у свою пристосованість — тобто навчитися вчитися.



На цьогорічному Всесвітньому економічному форумі у Давосі ізраїльський вчений і автор бестселерів Юваль Ной Харарі сказав: «Усі ваші інвестиції в опанування тієї чи іншої навички, наприклад програмування — це лотерея. Ви не знаєте точно, чи стане у пригоді вам те чи інше вміння, але у часи хаосу вам точно знадобиться емоційна стійкість, здатність пережити всі ці зміни».

2 Опануйте мислення розвитку

Який спосіб мислення сприяє навчанню? Пошуку відповіді на це запитання професорка Стенфордського університету Керол Двек присвятила десятки років досліджень.



Вона виявила, що інтелект, талант та освіта не обов'язково приводять до успіху. Головний критерій — це тип мислення, з яким людина підходить до життєвих викликів і проблем: фіксоване мислення чи мислення розвитку.

Люди з фіксованим типом мислення вважають, що народилися з визначеним набором талантів та не можуть змінити їх протягом життя. Якщо у вас такий тип мислення, то ви часто можете відчувати тривогу щодо того, що ви недостатньо розумні або талановиті. Це може призвести до небажання діяти.

Навчання сприяє мисленню розвитку — віра в те, що з докладанням зусиль ви зможете розвинути в собі будь-яку рису чи навичку. Таланти та здібності — лише фундамент, на якому можна звести будь-який будинок.

Як же сформувати у себе мислення розвитку? Почніть зі самоспостереження.

Прислухайтесь до своїх думок у різних ситуаціях та аналізуйте, який спосіб мислення застосовуєте зараз.

Можливо, варто змінити внутрішній діалог? І замість: «Я нездара» (фіксоване мислення) сказати собі: «Те, що у мене не вийшло зараз, не означає, що так буде завжди. Я спробую ще раз» (мислення розвитку).

3 Зробіть навчання звичкою

Усі lifelong learners мають спільні риси. Якщо ви розвинеєте їх у собі, то навіть не помітите, як постійне навчання стане частиною вашого життя. То які ж це риси? По-перше, це цілеспрямованість. Люди, успішні в навчанні, не

чекають мотивації — вони створюють її самі. Замість того, щоб думати про мінуси вивчення чогось нового — «Стара CRM-система мене влаштувала, і нова може не прижитися» — концентруються на перевагах. Дієвість цього підходу підтверджують дослідження.

По-друге, навчання сприяє самоусвідомленню. Усі ми начебто знаємо, що потрібно приймати негативний фідбек і змінюватися. Але коли мова йде про навчання, самооцінка (що ми знаємо / вміємо / чого не знаємо і не вміємо) часто виявляється неточною. Самооцінка заважає вдосконалюватися.

По-третє, lifelong learners об'єднує допитливість. Вони постійно ставлять собі та іншим запитання: «Чому? А як це працює? А що, як?..» Рівень допитливості сьогодні навіть можна виміряти — завдяки тесту для визначення ключових сильних сторін The VIA Survey of Character Strengths. Він розроблений на базі досліджень, проведених у 52 країнах світу «батьком» позитивної психології, доктором Мартіном Селігманом.

Як і інші сильні сторони, допитливість можна розвинути. Наприклад, 10 хвилин за ранковою кавою присвячувати пошуку цікавої інформації для проекту, над яким працюєте.

По-четверте, щоб навчатися, потрібно не боятися бути вразливими. Сьогодні, щоб здобути освіту і стати фахівцем раз і назавжди, потрібна... Хіба що машина часу. У майбутньому необхідні навички будуть змінюватися швидше, ніж люди — досягати майстерності в них.

Потрібно одразу прийняти себе у стані «першокласника/ці», який/яка припускається помилок і ставить «дурні» питання. І не боятися визнати, що ви чогось не знаєте.





4 Вчіться на помилках!

Коли я думаю про помилки, згадую історію успіху Волта Діснея. На старті кар'єри, ще у Канзасі, його звільнили газети «за відсутність креативності». Він переїхав до Каліфорнії, де заснував свою анімаційну компанію і намалював свого першого зіркового персонажа — кролика Освальда.

Здавалося, все мало налагодитися. Але через шахрайство з документами всі напрацювання і команда Волта перейшли до його бізнес-партнера. Дісней залишився ні з чим. Саме у час найбільшого відчаю він заснував нову компанію і придумав Міккі Мауса (багато інвесторів вважали, що глядачів буде відлякувати велика миша). Усі попередні невдачі Волт Дісней сприйняв як поштовх до еволюції та інновацій у своїх мультфільмах, фільмах, телевізійних програмах і, зрештою, тематичних парках. Як перейняти його досвід і почати вчитися на помилках?

Перший крок — змінити негативне ставлення до поразки. Помилка — це просто сигнал про те, що варто змінити тактику та спробувати інший шлях. Не більше. Вінстон Черчіль взагалі казав, що «успіх — це рух від невдачі до невдачі без втрати ентузіазму».

Другий крок — коли зазнали поразки, не впустити можливість навчитися з неї. Бо ми часто пропускаємо важливі кар'єрні і життєві уроки, коли звинувачуємо в усьому зовнішні обставини, чи заперечуємо, що помилка взагалі трапилася.

Майбутнє навчання і як його змінюють технології

Нові технології допомагають робити навчання більш цікавим і ефективним. Можу виділити декілька трендів, що

змінюють майбутнє навчання у світі сьогодні і які вже завтра ми побачимо в Україні.

1. Персоналізація. Коли людині для отримання сертифіката потрібно пройти не всю програму, а лише частину, де вона потребує розвитку.
2. Аналітичні дані, що визначають зони зростання. Вони збираються протягом всього курсу та допомагають ефективно відстежувати індивідуальні сильні та слабкі сторони кожного і знайти матеріал для відпрацювання пробілів.
3. Проходження курсів у власному темпі. Він особливо актуальний для навчання в організаціях. Так співробітники можуть втиснути навчання у робочий графік.
4. Гейміфікація. Вона перетворює навчання у цікаву гру завдяки балам, рейтингу студентів тощо. Це сприяє більшому залученню у процес навчання, а також може додати мотивації застосовувати нові знання на практиці.
5. Віртуальна (VR) та доповнена (AR) реальність. Сучасні технології VR та AR стають дедалі популярнішими, тож люди тепер мають змогу трансформувати онлайн-навчання у дуже схожий до реальності формат. Тільки набагато цікавіший, адже свіжий та новий.

Наприклад, все більше компаній застосовують технології віртуальної і доповненої реальності для проведення навчання з техніки безпеки в офісі чи на виробництві. По-перше, такий формат більше залучає співробітників завдяки своїй незвичності. По-друге, він більш ефективний — завдяки технічним засобам співробітники можуть відпрацювати надзвичайну ситуацію максимально наближено до реальності.



ПОРАДИ, ЯК УКРАЇНСЬКИМ КОМПАНІЯМ СПІЛКУВАТИСЯ З КЛІЄНТАМИ У 2023 РОЦІ

hub.kyivstar.ua

Кснує велика кількість компаній, які пропонують ті самі послуги, що й ви. Проте успіх залежить від того, як ви комунікуєте про свій продукт. Розуміння вашої аудиторії, знання того, хто вона і як з нею спілкуватися, ось що відрізняє вас від ваших конкурентів. Ефективне спілкування з клієнтами під час воєнного часу та розв'язання проблем, які з ним пов'язані, здійснюється через емпатію, повагу та зворотний зв'язок. Втім, є ще правила, яких ми рекомендуємо дотримуватися, щоб у новому році ви могли підвищити рівень задоволеності своїх покупців та їхню лояльність. Наші поради — далі у статті.

Визначте своїх цільових та нецільових клієнтів

Щоб з'ясувати, як спілкуватися з клієнтами, необхідно актуалізувати інформацію, хто саме зараз є вашою цільовою та нецільовою аудиторією. Зокрема, розуміння нецільових клієнтів (їх ще називають «антиперсони») допоможе вам ідентифікувати людей, на яких неефективно таргетувати комунікації у 2023 році.

Разом з тим, важливо визначити, які люди є вашою цільовою аудиторією, та розділити їх за ознаками на певні сегменти. Адже, наприклад, з клієнтом, якому 25 років, і з тим, якому за 50, потрібно спілкуватися по-різному, оскільки у них несхожі цінності, погляди на життя, потреби, інтереси та вони неоднаково приймають рішення щодо покупок.

Як визначити та сегментувати свою цільову аудиторію? Одними з сучасних та дієвих інструментів, які допоможуть це зробити, є Big Data-сервіси (укр. Big Data) від Київстар, а саме — Портрет клієнта та look-alike модель. Портрет клієнта базується на аналізі великих даних та алгоритмах машинного навчання. Завдяки йому можна побудувати предикативні моделі за майже 100 автоматизованими критеріями



(демографічними, психологічними та географічними показниками):

- стать;
- вік;
- інтереси;
- наявність домашніх тварин;
- стиль життя;
- подорожі;
- локація тощо.

У результаті аналізу ви отримаєте маркетинговий звіт, у якому побачите відсотковий склад аудиторії за кожним із показників та зможете створити персоналізований стиль спілкування для кожного з сегментів. Крім того, портрет клієнта дозволяє залучити нових споживачів за допомогою ще одного інструменту — look-alike моделі. З нею можна масштабувати базу клієнтів через пошук аудиторії, деякі характеристики якої відповідають створеному портрету.

Так, у вас буде можливість визначити, скільки людей найімовірніше зацікавляться вашою продукцією, спрогнозувати обсяги продажів на місяць, квартал або рік. І все це на основі реальних інтересів споживачів, а не вигаданих потреб. Ця інформація стане базою для розробки персоналізованих маркетингових пропозицій, які ви зможете запропонувати клієнтами при спілкуванні онлайн або офлайн.

Нагадуємо, що Київстар дотри-

мується Законів України «Про інформацію» та «Про захист персональних даних» і не передає та не продає персональні дані абонентів, в тому числі й записи розмов, тексти SMS/MMS та історію браузера третім особам. Усі аналітичні моделі з використанням Big data будуються на основі неперсоніфікованих та зашифрованих даних.

Застосовуйте персоналізований підхід та різні канали комунікації

Досвід 2022 року показав, що лояльність — один з факторів, який допомагав українцям працювати та підтримувати один одного. Так чому б не олюднити вашу компанію? У цьому контексті набирає обертів маркетинговий підхід H2H (Human-to-Human, «людина для людини»), про який ми нещодавно розповідали у статті.

Якщо коротко, то сучасний підхід H2H допомагає бізнесу побудувати тривалі відносини зі споживачами, збільшити їхню лояльність за допомогою персоналізованої комунікації, запропонувати актуальні для них товари та послуги. Так, при спілкуванні з вами споживачі почуватимуть себе цінними клієнтами для компанії, а не одними з кількох незнай-



омих покупців. Цьогоріч усі ваші комунікативні активності мають бути пронизаними H2H. Адже від цього залежить tone of voice, тобто голос вашого бренду. Дізнавшись більше про підхід «людина для людини», ви зможете визначити, чи вам потрібно лише адаптувати ваш стиль комунікацій або ж розробити його у новому форматі відповідно до сучасних реалій.

Спілкуватися з клієнтами можна різними способами:

- особиста зустріч у вашому офісі, магазині, на виробництві;
- онлайн-консультація за допомогою відео- або аудіодзвінка;
- телефонна розмова;
- контакт-центр з персоналізованою лінією підтримки, яку можна створити, наприклад, за допомогою Віртуальної мобільної АТС. А завдяки інтеграції з популярними CRM-системами, можна фіксувати історію звернень клієнтів та оперативно надавати допомогу;
- чат-боти;
- email-розсилки;
- SMS та Viber-розсилки тощо.

Кожен з варіантів комунікації має свої переваги. Проте важливо розуміти, яким саме каналом зручно спілкуватися вашим клієнтам.

Наприклад, людина може віддавати перевагу телефонним розмовам, бо, на її думку, так можна швидше проконсультуватися щодо проблеми, ніж вести діалог у чат-боті компанії. На відміну від цього, можуть бути клієнти, яким не комфортно спілкуватися телефоном і вони краще розв'яжуть своє питання через листування електронною поштою. Водночас деякі хочуть отримувати персональні рекламні пропозиції через SMS, а хтось з клієнтів із задоволенням поспілкується з вашим менеджером особисто у вашому офісі. Тож, дізнавайтеся у споживачів, як їм буде зручно комунікувати з вами.

Уявимо, ви дізналися, що здебільшого клієнти воліють отримувати акційні та персональні пропозиції через SMS. Візьміть цю інформацію до уваги та проаналізуйте, за допомогою якого інструменту зробити розсилку та що доречніше повідомити в СМС? Наприклад, розповідати своїм клієнтам про нові актуальні для них послуги або товари можна за допомогою SMS-розсилок на платформі ADWISOR. Це зручний інструмент для швидкого інформування ваших клієнтів. Необхідно лише завантажити базу клієнтів, створити текст повідомлення, запрограмувати час та відправити.

Під час віялових відключень електроенергії у клієнтів можуть бути тимчасові проблеми з інтернетом. Знаючи це, у рекламному повідомленні для зв'язку з компанією, окрім посилання на сайт, доречно залишати й номер телефону. Оскільки, якщо клієнт зацікавиться вашою пропозицією та перейде за посиланням, він не зможе завантажити вебсторінку та скористатися вашою пропозицією. Натомість якщо споживач побачить номер телефону у SMS та зможе одразу додзвонитися до менеджера, то найімовірніше він зробить замовлення.

Те ж саме стосується й листування електронною поштою. Надсилаючи клієнту «важкі» файли у вигляді картинок або фото, будьте готові, що вони можуть довго завантажуватися, що зазвичай дратує клієнтів. Натомість можна відправити лист у текстовому форматі. Усе залежить від контексту.

Бережіть час клієнта

Правильно ведіть діалог:

Тривалість

Якщо особиста телефонна розмова з покупцем передбачає певну тривалість, сповістить його про це та уточнить, чи він має час. Якщо вашим клієнтам доводиться записуватися на офлайн-обслуговування, варто повідомити орієнтовний час очікування консультації. Кажіть прямо споживачам, скільки часу вам потрібно для відповіді на той чи інший запит.

Стабільність

Наприклад, усі відео- та аудіодзвінки необхідно планувати заздалегідь, щоб клієнт зміг підготуватися та знайти місце зі стабільним електропостачанням та інтернетом.

Безпека

Якщо під час розмови лунає повітряна тривога, дізнайтеся, чи перебуває клієнт у безпечному місці, щоб продовжувати спілкування, або ж йому потрібен час, щоб перейти до укриття.

Аналогії

Використовуйте аналогії, щоб пришвидшити пояснення клієнту складних або технічних термінів, коли розповідаєте про сервіс, товар або послугу. Щоб побудувати добрі взаємовідносини, обирайте приклади, зрозумілі для аудиторії. Не змушуйте клієнта витрачати час на пошук визначення незрозумілих йому слів.

Стандарти

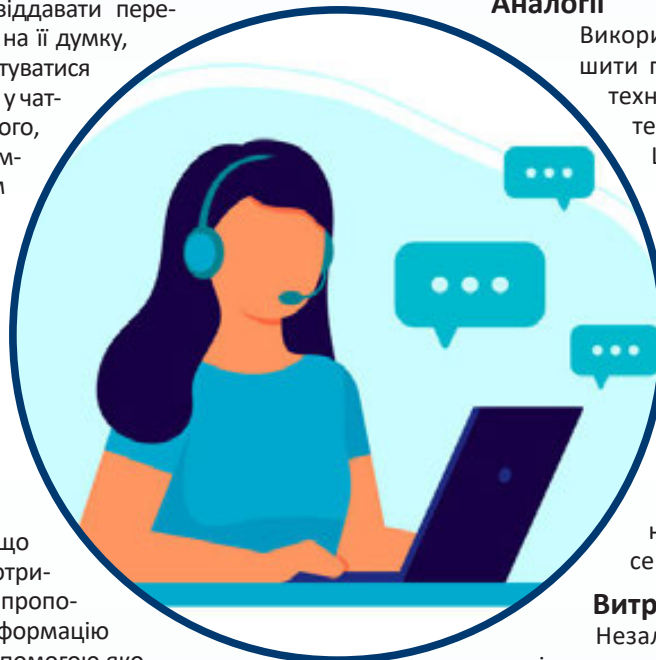
Розробіть стандарти обслуговування клієнтів, щоб ваші працівники могли швидко та узгоджено відповідати на питання клієнтів, а також якісно допомагати з налаштуванням сервісів.

Витримка

Незалежно від того, чи приходять клієнти до вас роздратованими, засмученими або незадоволеними, важливо проявляти розуміння та слухати їх. Навіть якщо ви далеко не вперше чуєте про ту саму проблему і знаєте її швидке вирішення, не перебивайте. Зачекайте, доки клієнт завершить свою думку, перш ніж відповісти. Проте можете ввічливо попросити своїх клієнтів зробити паузу, якщо з'явився технічний збій або їхній голос не чути.

Працюйте з відгуками, пропозиціями та негативом

Зворотний зв'язок можна отримувати під час особистого спілкування з клієнтом, онлайн опитувань, анкетування, спеціальної форми на сайті, контакт-центру тощо. Завдяки цим інструментам ви зможете почути ідеї, як покращити сервіс чи які товари варто додати до асортименту. Переконайтеся, що ставите відкриті запитання, щоб дати своїм клієнтам можливість висловитися. Після того, як ви зібрали думки своїх покупців, обробляйте, аналізуйте їх та використовуйте для вдосконалення бізнесу та більш ефективного спілкування з вашими споживачами.





Енергія ТВОГО УСПІХУ

Випуск №
1
(93)
(від 8.02.2023)

ШАНОВНІ ЧИТАЧІ!

Свої побажання та пропозиції
надсилайте на e-mail:

i.vorotnikova@nrg-ua.com

Контактні телефони:

+38 050 327 98 88

+38 044 594 30 98



<https://nrg.ua/>



<https://www.facebook.com/nrg.ua/>



<https://www.linkedin.com/company/new-recruiting-group/>



https://www.instagram.com/new_recruiting_group/



https://t.me/new_recruiting_group