

ПРАКТУКА

Офісна та дистанційна робота

Як налагодити співпрацю
з ветеранами й ветеранками

Посібник для безпосередніх керівників

Маємо надію, що ці рекомендації допоможуть вам побудувати ефективну та етичну співпрацю з ветеранами та ветеранками. Ми знаємо, як багато ви зараз робите та скільки ще всього попереду. Ваші зусилля допоможуть полегшити повернення ветеранів/ветеранок на цивільну роботу. І ми вдячні вам за ваш внесок! Нехай цей посібник допоможе вам створити можливості для порозуміння на робочому місці.

Зміст:

Вступ.....	5
Шлях ветеранів та ветеранок.....	7
До початку служби.....	9
Служба.....	9
Повернення зі служби	10
Цивільне життя.....	11
Особливості адаптації до цивільного життя.....	12
Співпраця з ветеранами та ветеранками в умовах офісу.....	15
Що врахувати під час повернення чи найму ветеранів та ветеранок на роботу?	17
Чи можна говорити про військовий досвід?	18
Як знайомити колектив з ветеранами та ветеранками?	20
Як допомогти ветерану/ветеранці адаптуватися до цивільного колективу?	22
Робоче місце для ветеранів та ветеранок з інвалідністю.....	24
Безпосередня робота.....	29
Програма адаптації працівників/ниць.....	29
Закріплення ментора або наставника.....	30
Графік роботи та навантаження	32
Як встановити комфортне навантаження.....	35
Як дати зворотний зв'язок про роботу?	37

Психологічні наслідки військового досвіду	40
Панічні атаки.....	40
Флешбеки.....	41
ЧМТ та посткомоційний синдром (контузія)	43
Посттравматичний стресовий розлад (ПТСР).....	45
Алкогольна та інші залежності	46
Кризові ситуації.....	48
Що робити, якщо стався конфлікт?	48
Як уникнути конфліктів у колективі?	49
Завершення співпраці	52
Ветеран/ветеранка звільняється сам/сама	52
Що може підштовхнути ветерана/ветеранку до звільнення?.....	53
Як заохотити залишитися в компанії?	53
Ветерана/ветеранку звільняє роботодавець	54
Що не можна казати під час звільнення.....	54
Як підтримати під час звільнення?	55
Вшанування пам'яті загиблих воїнів	56
Корисні контакти для роботодавця.....	61
Команда, яка створила посібник	63



Вступ

Посібник «Офісна та дистанційна робота. Як налагодити співпрацю з ветеранами й ветеранками» — це частина проекту Praktyka, що реалізує Veteran Hub за підтримки Програми реінтеграції ветеранів, яку втілює IREX. Проект допомагає роботодавцям зрозуміти, хто такі ветерани/ки, який вони мають досвід і потреби, а також побудувати гідну внутрішню політику та корпоративну культуру.

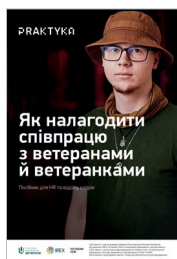
Посібник «Офісна та дистанційна робота. Як налагодити співпрацю з ветеранами й ветеранками» — це практичні та актуальні рекомендації для керівників на місцях: директорів, керівників відділів та інших спеціалістів. Саме ви найтісніше взаємодієте з ветеранами та ветеранками в роботі.

Посібник, який ви тримаєте в руках, є продовженням гайду «Praktyka для HR, як стати дружньою до ветеранів компанією», який Veteran Hub розробив у 2021 році. Тоді ми бачили проблему в тому, що військовий досвід часто був причиною відмови у працевлаштуванні, сильні сторони та потенціал ветеранів/ок залишалися непомітними й навколо них існували різні шкідливі міфи. Тому перший гайд Praktyka ми присвятили розвінчуванню таких міфів. Час показав, що роботодавці у різних сферах потребують більш детальних інструкцій щодо працевлаштування та налагодження співпраці з ветеранами та ветеранками, ніж просто розвінчування міфів про них.

Цей практичний посібник ми створили на основі щоденної взаємодії з працедавцями з різних сфер діяльності: ІТ, логістика, складська діяльність, виробництво тощо. В кожному з цих напрямів є офісні посади: менеджери, керівники, юристи, бухгалтери тощо.

З посібника ви дізнаєтеся про різні етапи налагодження співпраці з ветеранами/ветеранками — від найму та першого робочого дня і до завершення співпраці. Ви зрозумієте, як етично говорити про робочі моменти, як надати зворотний зв'язок про якість роботи, як організувати

Посібник «Офісна та дистанційна робота. Як налагодити співпрацю з ветеранами й ветеранками» частина з серії матеріалів про налагодження співпраці з ветеранами/ками в різних робочих середовищах. Переходьте за посиланням або QR-кодом, щоб дізнатися більше та діліться інформацією з колегами.



Загальний



Виробництво



Просто
неба

Електронні версії посібників можна переглянути за **qr-кодом** на сайті Практика:



Ці посібники ми створили на основі дослідження про роботу ветеранів і ветеранок у виробничому середовищі. Нам вдалося поспілкуватися з ветеранами/ветеранками, які працюють на виробництвах, є працедавцями, медиками та юристами.

Шлях ветеранів та ветеранок



Шлях ветеранів та ветеранок

Шлях ветерана та ветеранки розпочинається з початком військової служби. На війні людина набуває нового досвіду, а після служби на нього/неї чекають виклики повернення до цивільного життя. І на цьому шляху працедавець та колеги можуть відігравати вагомий й позитивну роль.

Розглянемо скорочений формат Шляху, який проходять працівники.

Більше про [Шлях ветеранів і ветеранок](#)¹ ви дізнаєтеся на сайті Ветеран Хабу.



¹ Шлях ветеранів та ветеранок — дослідження Veteran Hub та IREX в межах Програми Реінтеграції Ветеранів за підтримки Державного департаменту США.

До початку служби

Після рішення мобілізуватися чи після отримання повістки працівник/ця готується до служби, а цивільне життя переважно залишається позаду.

Як керівникам підтримати колег, що мобілізуються?

- Допоможіть передати наступнику чи наступниці всі робочі процеси, а також матеріальні цінності, за які людина несе відповідальність.
- Спільно з командою підтримайте колегу фінансово, щоб він/вона придбав/ла необхідне екіпірування для виконання військових обов'язків.
- Забезпечте для працівника/працівниці гнучкий графік. Підготовка до початку служби – складний період для людини.

Служба

З початком служби цивільне життя ніби віддаляється. На зміну йому приходить військовий побут. На службі військові набувають нових знань, займають різні посади, відточують навички та формують власну репутацію у війську.

Що можуть зробити безпосередні керівники?

- На цьому етапі важливо регулярно підтримувати зв'язок з військовими колегами. Важливо спілкуватися з ними з повагою та не тиснути на них при розмові, не розпитувати зайве. Також дуже важливо, щоб спілкування було регулярним і ви не обірвали його в якийсь момент.

- Підтримуйте сім'ї військових, які мобілізовані з вашої команди, а також тих працівниць/ків, чії близькі служать, навіть, якщо військові були мобілізовані не з-поміж ваших працівників.

Чим підтримання контакту під час служби корисне саме для вас?

- 1.** Ви розумітимете, який досвід ваші працівники/ці отримують у війську, у якому стані перебувають та як це вплине на виконання робочих завдань після повернення на роботу.
- 2.** Ви будете заздалегідь знати про їхнє повернення зі служби і зможете наперед узгодити з ними дату виходу на роботу та владнати всі пов'язані з цим організаційні питання.
- 3.** Працівники і працівниці повернуться на цивільну роботу з розумінням, що їх тут чекали.

Повернення зі служби

Під час воєнного стану військові можуть бути звільнені зі служби з огляду на: досягнення граничного віку, непридатність за станом здоров'я, сімейні обставини (догляд за рідними та багатодітність), добровільно після повернення з полону або через загибель близьких родичів під час служби.

Завершення служби може бути не лише бажаним та очікуваним для військових, але й навпаки — раптовим, небажаним, супроводжуватися почуттям провини, виснаженням, бажанням залишитися на війні.

Поки вони служили, їхнє цивільне життя могло змінитися. Хтось, можливо, втратив дім, і довелося переїжджати на нове місце чи до нового регіону, у когось захворіли рідні, змінилися стосунки, хтось втратив фінансові накопичення. Щоб звикнути до всіх цих змін, потрібен час. Перед поверненням на роботу ветеран чи ветеранка можуть потребувати відпочинку.

Що важливо зробити безпосереднім керівникам?

- Ветерани/ки, яких ВЛК визнала непридатними до служби, і ті, що досягли граничного віку, можуть мати нові потреби на робочому місці, зокрема щодо навантаження і графіку. З боку працедавця важливо створити правильне робоче навантаження та врахувати медичні рекомендації для працівника/працівниці. Детальніше про це читайте в розділі «Робоче місце для ветеранів/ветеранок з інвалідністю» і «Графік роботи та навантаження».

*Детальніше про комунікацію перед поверненням ветерана/ки на робоче місце зі служби читайте в окремому матеріалі за **QR-кодом**.*



Цивільне життя

Після служби ветерани й ветеранки у повсякденні опираються не лише на минулий цивільний досвід, але й на новий досвід, здобутий за час служби. Ветерани/ки, які повертаються до виробничої сфери, можуть потребувати додаткового часу на відновлення або отримання допусків, на лікування і відновлення професійних знань. Після завершення всіх бюрократичних процесів, ветеранам/кам ще потрібен час, щоби попіклуватися про своє здоров'я.

Що важливо зробити керівникам?

- Важливо створювати комфортне середовище на підприємстві та робоче місце для ветеранів і ветеранок з інвалідністю. Гучні звуки, гуркіт, яскраве освітлення можуть спричиняти фізичний дискомфорт через наслідки минулих поранень або подекуди навіть повертати ветеранів і ветеранок до травматичних подій, які вони пережили на війні. Детальніше про створення комфортних умов для ветеранів/ок на робочому місці читайте в розділі «Робоче місце для ветеранів/ветеранок з інвалідністю».
- Пам'ятайте про вшанування пам'яті полеглих працівників вашої компанії (дивіться розділ «Вшанування пам'яті про загиблих воїнів»). Також не забувайте дякувати за службу ветеранам/кам і військовим, які досі захищають країну в лавах Сил безпеки й оборони.

*Для кращого розуміння трудового законодавства у роботі з ветеранами та ветеранками ознайомтеся з інформацією, доступною за **QR-кодом**.*



Особливості адаптації до цивільного життя

Різка зміна військового побуту на цивільний, необхідність знову планувати власне життя під час війни та відновлювати власний цивільний добробут: збирати усе своє життя наново, вже з досвідом служби та війни за плечима – це виклик, який потребує значних зусиль передусім від самих ветеранів і ветеранок.

Одразу після завершення служби, ветерани й ветеранки можуть неохоче відбудовувати стосунки з іншими, відчувати розрізненість з людьми, які не мають схожого досвіду, ділити світ на “свій-чужий”, різко реагувати на ситуації, які стають викликом для загостреного почуття справедливості.

Цивільне життя – заплутане і незрозуміле, а для того, щоб виробити нові сенси та спільноту, потрібно докласти чималих зусиль.

Тривале перебування у бойових діях та стресі, який їх супроводжує може також формувати схильність бачити дійсність у темних тонах, очікувати найгірших сценаріїв, і схильність до чорного гумору, своєрідний «цинізм», а також специфічний сленг.

Більшість із реакцій ветеранів та ветеранок, їх переживань у цей період є нормальними для того складного і насиченого досвіду, який вони проходили під час служби і продовжують проходити після її завершення. Ці риси допомагали ветеранам та ветеранкам проходити випробування війни. У цивільному житті такий підхід не завжди є ефективним. Та людина не може перелаштуватися за один день — на це потрібен час.

ВАЖЛИВО! Ці риси не є проявом недружньої або зухвалої поведінки. Як правило, з часом вони зникають або пом'якшуються. Людина будує нові стосунки та знаходить прийнятний для себе формат взаємодії у цивільному колективі. Тож терпіння, повага, дружнє ставлення і розуміння з боку колективу можуть значно прискорити процес адаптації ветерана/ки до цивільного життя.

Про те, яку роботу провести у колективі, щоб допомогти ветеранам/кам швидше адаптуватися, читайте у розділі «Як допомогти ветерану/ветеранці адаптуватися до цивільного колективу».



Співпраця з ветеранами та ветеранками в умовах офісу

Співпраця з ветеранами та ветеранками в умовах офісу

Від 5 до 35% штату працівників² українських компаній зараз перебувають у війську. З часом вони повертатимуться до цивільного життя, зокрема до роботи. Підготуватися до прийому ветерана або ветеранки на роботу – це не просто виділити робоче місце, попередити колег та очікувати, що людина швидко увіллється в усі процеси. Більшість ветеранів та ветеранок потребують підтримки з боку роботодавця та колективу, тому що:

- 1.** можуть переживати через тривалу перерву в кар'єрі;
- 2.** боятися, що втратили значну частину власних професійних навичок;
- 3.** переймаються щодо впливу свого нового статусу «ветеран/ветеранка» на стосунки з колективом;
- 4.** не розуміють цінності свого бойового досвіду та можливості його практичного застосування у цивільному житті;
- 5.** відчувають, що їхні цінності та пріоритети змінилися;
- 6.** переймаються щодо отриманих травм під час служби та їх впливу на якість життя;
- 7.** можуть не розуміти, як знайти спільну мову з цивільними колегами.

Ваша підтримка допоможе їм легше перейти до цивільного життя та розкритися як цивільним працівникам.

2 Результати досліджень команди проекту Praktyka y Veteran Hub

Що врахувати під час повернення чи найму ветеранів і ветеранок на роботу

- 1. Потрібен час на відновлення.** Щорічної відпустки та додаткових 14 днів за УБД може бути замало для відновлення після військової служби. Звертайтеся до відділу кадрів або HR-спеціалістів, щоб виділити людині додатковий час на відпочинок перед виходом на роботу.
- 2. Можуть бути потрібні регулярні лікарняні для планової медичної реабілітації.** Щоб правильно скласти план відпусток, зверніться до HR-менеджерів у вашій компанії або до медичних спеціалістів.
- 3. Потрібен час на адаптацію.** Ветерани та ветеранки тривалий час не були включені в робочі процеси. Не очікуйте, що вони одразу «увіллються» в колектив та в усі процеси. Дайте їм час.
- 4. Будьте готові до перенавчання та повторного стажування ветеранів та ветеранок,** якщо за їхньої відсутності змінилося чи оновилося обладнання або змінився функціонал їхньої позиції.
- 5. Забудьте про прояви жалості до ветерана чи ветеранки.** Не знецінюйте досвід коментарями на кшталт: «І нащо такому молодому була ця військова служба?», «Тільки здоров'я там залишив», «А я не пішов, бо потрібен тут родині» тощо.
- 6. Не треба ставитися до ветеранів/ветеранок як до людей, яких необхідно по-особливому оберегати або ж як до хворих:** це відрізняється від реальності та принижує їхню гідність. Вони — такі ж люди, як і інші працівники.

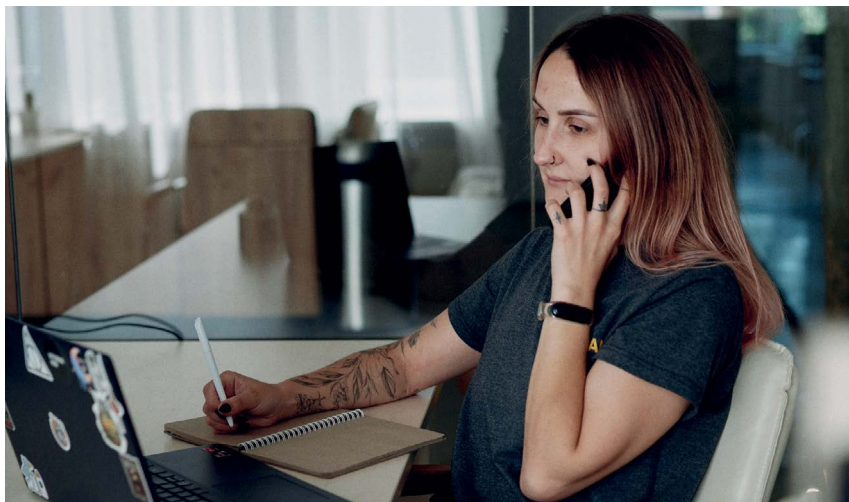
ВАЖЛИВО! Стан здоров'я людини, її захворювання — це конфіденційна інформація, яка не має розповсюджуватися в колективі. Закон вимагає збереження медичної таємниці працівників.

Чи можна говорити з ветеранами/ветеранками про їхній військовий досвід?

Так. Якщо у спілкуванні розмова заходить у цей бік, то про військовий досвід говорити можна. Важливо робити це з повагою і не тиснути на людину, якщо вона не хоче заглиблюватися в деталі.

Про що не варто питати?

Не ставте запитання, що стосуються психологічно складного досвіду та такі, що можуть принизити гідність людини:



- ✘ І як, це було страшно?
- ✘ Як ти вважаєш, чи був цей досвід для тебе травматичним?
- ✘ У тебе ПТСР?
- ✘ Ти бачила, як помирають люди?
- ✘ Чи доводилося тобі вбивати?
- ✘ Чому ти почав шукати роботу після служби?
- ✘ Ти став таким дратівливим після служби?
- ✘ А що з твоїм здоров'ям? Чому ти звільнилася зі служби?
- ✘ Мій знайомий повернувся з війни та став диким.

Як запитати про військовий досвід людини під час співбесіди?

Доречні запитання:

- ✓ Чим ви займалися на військовій службі?
- ✓ Яка була ваша посада?
- ✓ На вашу думку, які навички з військової служби будуть корисними саме на цій посаді?
- ✓ Чому ви вважаєте, що підходите для цієї посади?
- ✓ Розкажіть про свою освіту та навчання.

Також пам'ятайте про правильні висловлювання

- «люди з інвалідністю» замість «інваліди»;
- «людина з фізичними порушеннями» замість «недієздатний», «каліка», «неповносправний» тощо;
- «людина з ампутованою кінцівкою» замість «ампутант», «каліка», «без руки», «без ноги» тощо.

ВАЖЛИВО! Обов'язково порадьтеся з самою людиною, чи оголошувати колегам про її ветеранський статус. Ветерани/ки мають право самостійно вирішувати – ділитися або не ділитися цією інформацією.

Для працівників/ць, які повернулися на робоче місце після служби, буде корисним знайомство з новими колегами, яких вони не знають.

Як знайомити колектив з ветеранами та ветеранками?

Влитися в команду може бути непросто, бо зазвичай вона вже має сталі звички та правила, і новачку потрібно їх засвоїти й опанувати, щоб стати частиною колективу.

- Не відмовляйтеся та не відкладайте знайомство, навіть якщо робота нового працівника/ці передбачає дистанційний формат.
- Вдалому початку роботи працівників/ць, що працюють віддалено, сприятимуть такі інструменти:

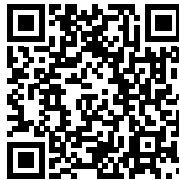
- Надішліть необхідну інформацію (в електронному форматі), наприклад, структуру компанії з фото ключових осіб, вітальні листи з метою знайомства, короткий опис питань, з якими можна звертатися до конкретної людини, відеотур компанією тощо.
 - Організуйте відеозустріч, щоб привітати новачка та підтримати його чи її у перший робочий день. Також корисними будуть окремі «вітальні» зустрічі з членами команди, на яких можна познайомитися, обговорити ролі та поставити один одному запитання.
 - Відкрийте доступ до корпоративних чатів та груп, де співробітники можуть знайомитися та спілкуватися неформально.
- Якщо співробітник/ця має колег, що будуть працювати з ними в одному кабінеті/відділі, то важливо познайомити їх між собою. Ретельно сплануйте, як буде відбуватися це знайомство: заздалегідь попередьте команду, заплануйте зручний для всіх час, обговоріть як саме презентуватимете людину, організуйте теплу зустріч, щоб всі мали змогу познайомитися.
 - Не нехтуйте знайомством з колективом, з яким працюватиме людина, що повертається на робоче місце після довгої перерви. У командах міг змінитися склад, або ж колектив може насторожено поставитися до людини, яка була відсутня тривалий час. Якщо кількість працівників у компанії досить велика, то найкраще розіслати повідомлення про нового працівника через спільні ресурси для комунікації: месенджери, CRM-системи тощо.
 - При знайомстві колективу з колегою, що повертається на робоче місце, підкресліть, що він/вона вже був/ла частиною компанії і добре з нею знайомий/а.

Познайомте працівника/цю з колегами, яких він/вона може не знати.

- Проведіть для нового працівника/ці тренінг-знайомство з компанією та всіма процесами. Приділіть час для відповіді на запитання людей, які вже працювали у компанії, щодо змін, які відбулися за час їхньої відсутності. Дізнайтеся в HR-відділі, які в компанії є програми підтримки для ветеранів і ветеранок та розкажіть про них своїм новим колегам.

Як допомогти ветерану/ветеранці адаптуватися до цивільного колективу?

- Дотримуйтесь послідовної політики компанії щодо ролі росії у війні проти України, працевлаштування ветеранів/ок та взаємодії з працівниками мобілізаційного віку.
- Якщо весь колектив поділятиме цінність найму ветеранів/ветеранок, це сприятиме їхньому порозумінню.
- Попросіть відділ персоналу провести навчання всіх працівників етичних способів спілкування з ветеранами/ками та іншими людьми, які безпосередньо зазнали впливу війни.
- Пам'ятайте, що ви самі в першу чергу надаєте приклад для всієї команди.
- Попросіть відділ персоналу провести навчання всіх працівників/ць доречних способів спілкування з ветеранами/ками. Покажіть команді безоплатний відеокурс про підготовку колективу до співпраці з ветеранами та ветеранками за QR-кодом.



- Запропонуйте ветерану/ці звернутися до Veteran Hub за безоплатною підтримкою в адаптації до цивільного життя (контакти дивіться у розділі «Корисні контакти для роботодавця»).

Рекомендації щодо взаємодії з ветеранами та ветеранками у колективі

- Ставтеся до ветеранів/ок з повагою, як до інших працівників/ниць.
- Не вішайте на людину ярлики та не вважайте її безпорадною, якщо вона має інвалідність чи певні обмеження рухливості тощо.
- Питайте прямо, чи потрібна людині допомога у чомусь, якщо не впевнені у цьому.
- Говоріть прямо і чітко. Якщо щось не зрозуміло, не бійтеся перепитати.
- Деякі люди з наслідками військових травм можуть потребувати більше часу для відповіді або виконання завдань. У таких випадках будуть доречні ваші терпіння і підтримка.
- Створіть у колективі атмосферу прийняття, особливо, якщо йдеться про помітні наслідки поранень, наприклад: затинання, порушення мови, руху тощо.
- Пропонуйте допомогу, але не нав'язуйте її. Якщо людина відмовляється, поважайте це.

Робоче місце для ветеранів і ветеранок з інвалідністю

Ветерани та ветеранки можуть мати інвалідність внаслідок поранення на службі. Важливо, щоб їхнє робоче місце було для них безпечним і зручним.

Приклад з життя

До березня 2022 року Вікторія працювала менеджеркою із забезпечення меблевої компанії. Працівниця була однією з найвідповідальніших та найініціативніших колег відділу.

Після повномасштабного вторгнення росії Вікторія долучилася спершу до сил ТРО, а згодом стала парамедикинею добровольчого підрозділу. Після поранення пройшла тривалу реабілітацію. Множинні осколкові поранення тіла залишаються непомітними для колег, проте під час робочого дня Вікторія мусить приймати знеболюючі, особливо коли змінюється погода. Відрядження в інші міста для неї бувають важкими. Також після дзвінків побратимів з фронту вона може уникати спілкування з колегами. Навіть при виборі робочого місця Вікторія обрала стіл, де позаду – стіна без вікон, бо це дає їй відчуття захищеності: з боку стіни ніхто не може непомітно підійти.

Для комфорту Вікторії їй запропонували встановити гнучкий робочий графік, який вона може формувати для себе заздалегідь. У деякі з днів працівниця обов'язково має бути в офісі для нарад, проте решту часу може працювати з дому або вирішувати свої справи з реабілітації. На підприємстві, де вона тепер працює, Вікторія започаткувала волонтерську ініціативу з надання підтримки мобілізованим працівникам/цям. Жінка встигає якісно виконувати свою роботу та надавати підтримку іншим.

ВАЖЛИВО! Для працівників/ць з інвалідністю деякі працедавці частіше обирають дистанційний формат роботи. Таке рішення може здаватися простішим, ніж адаптація робочого простору офісу під потреби людини з інвалідністю. Проте з міркувань побудови довготривалого плану професійного розвитку працівників/ниць кращим рішенням буде старатися долучати до роботи в офісі й людей з інвалідністю. Офіс забезпечує безпосередню взаємодію між працівниками, що важливо для командної роботи та поліпшення спілкування колег. Тоді легше організувати навчання та професійний розвиток.

Облаштування робочих умов під потреби людей з інвалідністю не означає капітальний ремонт всієї будівлі. Значну частину можна зробити завдяки точковим змінам. Ви можете запросити спеціалістів, які розроблять рекомендації спеціально під ваші приміщення. Контакти дивіться в розділі «[Корисні контакти](#) для роботодавця».

На що звернути увагу під час облаштування робочого місця?

- Поговоріть з колегою про її чи його потреби/побажання щодо облаштування робочого місця.
- Забезпечте безперешкодний доступ до офісу, включаючи пандуси, ліфти та широкі двері.
- Переконайтеся, що в офісі достатньо місця для маневрування, якщо колега користується кріслом колісним, або ж переплануйте розташування меблів.
- Розташуйте обладнання та всі необхідні пристрої на зручній висоті та в межах досяжності для людей, що пересуваються на кріслах колісних.
- Забезпечте спеціальні технічні засоби: клавіатури, комп'ютерні миші, монітори тощо, що відповідають потребам працівників/працівниць. Встановіть спеціальне програмне забезпечення для людей з інвалідністю, як, наприклад, для читання з екрана монітора при порушеннях зору.
- Забезпечте належне освітлення та вентиляцію в робочій зоні. Надайте можливість регулювати температуру та рівень освітлення відповідно до індивідуальних потреб. Мінімізуйте вплив тригерних факторів: відремонтуйте двері, сантехніку та офісну техніку, щоб вони не видавали раптових різких звуків, обирайте кавоварки з меншим рівнем шуму, проведіть ревізію вентиляційної системи, щоб вона працювала з меншим шумом тощо.
- Зберіть базу контактів організацій, з якими зможете проконсультуватися з питань доступності та безбар'єрності вашого офісу.

- Надайте можливість гнучкого графіка роботи або роботи у дистанційному форматі, якщо це необхідно.
- Регулярно просіть у колеги зворотний зв'язок про те, наскільки він чи вона задоволений/а доступністю та зручністю робочого місця і що можна покращити. Вносьте корективи відповідно до його/її потреб і побажань.
- Якщо ваш працівник чи працівниця працюють дистанційно з дому, дізнайтеся в нього/неї, чи комфортно їм. Запитайте, чи можете ви якось покращити їхні умови для більш ефективної роботи, чи потрібна допомога з облаштуванням їхнього робочого простору під його/її потреби.

*Про те, як облаштувати фізичний простір для ветеранів/ветеранок з інвалідністю та провести моніторинг робочих приміщень, читайте за **QR-кодом**.*



Покращити умови дистанційної роботи, вам допоможуть наступні рекомендації:

1. Для побудови стосунків у команді дуже важливими є «неформальні взаємодії», наприклад, зустрічі за кавою або смол-токи на перекурі. У випадку дистанційної роботи такими «неформальними взаємодіями» можуть бути онлайн зустрічі, командні проєкти, онлайн-корпоративи на будь-яку тематику або чати для обговорення робочих питань та неформального спілкування. Просіть частіше вмикати камеру під час командних дзвінків: це допоможе вам краще розуміти настрій колег.

2. Залучайте дистанційних працівників/ць до програм навчання та розвитку для здобуття нових навичок та вдосконалення існуючих.
3. Інформуйте про програми підтримки психічного здоров'я: консультації з фахівцями, групи підтримки, навчання самопідтримці, практики ментального відновлення тощо.
4. Максимально чітко формулюйте ваші запити та завдання. Зрозуміти задачу у листуванні набагато складніше, ніж під час живого спілкування, особливо коли обговорення триває понад один день або коли ви звертаєтеся до людини вперше.



Безпосередня робота

Програма адаптації працівників/ниць

Щоб полегшити працівникам/цям входження в усі робочі процеси, рекомендуємо продумати «програму адаптації». Системний супровід людини протягом 1-3 місяців допоможе швидше та якісніше ввести її в курс справ, зменшити стрес на початку роботи, а також заохотити залишатися в компанії, аби не витратити вкладені ресурси даремно.

Існує стереотип, що цивільна робота в офісі абсолютно далека від служби у війську, але часто це не так. Людина на службі може теж працювати з таблицями та журналами, обрахунками та плануваннями, підбиттям результатів та звітністю. Щоб якісно спланувати програму адаптації, перегляньте за QR-кодом проєкт «Військовий досвід в резюме» та ознайомтеся з навичками і компетентностями, які ветерани та ветеранки здобувають на різних посадах на службі.



Кроки для кращої адаптації новачків:

- Заздалегідь підготуйте робоче місце для працівників/ниць. Окрім безпосереднього робочого місця, важливою є атмосфера підтримки та взаємодії.
- Підготуйте доступи до робочих систем та розплануйте графіки зустрічей з колегами, які нададуть інформацію про використання цих систем.
- Якщо ветеран/ка має наслідки поранень та/або інвалідність, врахуйте медичні рекомендації при підготовці робочого місця та плануванні графіку й навантаження. Більше про це читайте в розділі «Графік роботи та навантаження». Приєднайте до цього процесу HR-менеджера, фахівця, відповідального за техніку безпеки, та спеціаліста з охорони здоров'я.
- Не потрібно створювати кардинально індивідуальні програми адаптації під різних працівників та працівниць. Людина не має відчувати своєї «інакшості». Головне – не залишати працівників/ць у невизначеності та без постійної комунікації.

Закріплення ментора або наставника

- Ментор або наставник закріплюється за працівником/цею на період від 1 до 3 місяців, залежно від складності робочих задач.
- Це людина, яка не тільки вводить у всі робочі процеси, а й допомагає освоїтися в компанії, в колективі, показує, «що, як і де».

- У перший робочий день ментор супроводжує, допомагає, спостерігає за роботою. В інші дні він може повертатися для проміжного контролю чи підтримки, або супроводжувати працівника/цю постійно, залежно від ситуації. Важливо, щоб комунікація відбувалась особисто, а не через листування чи месенджери. Якщо працівник/ця працює дистанційно, то спілкуватися з ментором краще через дзвінки.
- Наприкінці адаптаційного періоду ментор дає свої висновки про роботу працівнику/ці та керівництву.

ВАЖЛИВО! Обрати ментором для ветерана/ки іншого ветерана/ку видається логічним, адже вони схильні довіряти своїм побратимам і посестрам та прагнуть покладатися на них і в цивільному житті. Проте ми закликаємо з обережністю та професійною етикою ставитися до впровадження програм за принципом «рівний – рівному» в Україні. Піклування про інших – це велика відповідальність, і люди, які стають менторами, мають передусім відчувати достатньо внутрішньої готовності, сталості у власному житті. Розбудовуючи програми за принципом «рівний – рівному», важливо враховувати принцип «не нашкодь» як щодо підопічних, так і щодо менторів.

!!! Ми рекомендуємо застосовувати менторство щодо ветеранів/ветеранок лише якщо цей інструмент доступний усім працівникам та працівницям компанії. Якщо ж така практика не поширена, то створювати окремий процес лише для ветеранів та ветеранок не вважаємо доцільним та етичним.

Графік роботи та навантаження

Травми, які ветерани/ки отримали внаслідок поранень — не перешкода для роботи, якщо правильно налаштувати їхній графік. Ось деякі поради, як створити комфортне навантаження:

- **Дайте ветеранам та ветеранкам час на адаптацію до нового графіку роботи та умов праці.** Навіть найкомфортніший графік роботи потребує звикання. Врахуйте, що під час служби працівник/ця не мали якісного відпочинку, а графік був далеким від класичного «5 через 2». Звикання до нових умов зазвичай відбувається протягом місяця і більше.
- **Регулярно запитуйте, як відбувається звикання до нової роботи,** як проходить робота в таких умовах та чи комфортні їм ці умови праці. За можливості, цей фідбек використовуйте для покращення робочих умов.
- **Дізнайтеся у ветеранів/ок, чи мають вони особливі медичні показання або фізичні обмеження,** якщо робота передбачає надмірне навантаження.
- **Якщо людина повідомила, що має інвалідність і надала підтверджувальні документи** (довідка від МСЕК та індивідуальний реабілітаційний план), зверніть увагу на абзац з медичними протипоказаннями. Наприклад, там може бути зазначено: уникати роботи, що вимагає тривалого сидіння/емоційних перевантажень тощо.

ВАЖЛИВО! Стан здоров'я людини, її захворювання — це конфіденційна інформація, яка не має розповсюджуватися в колективі. Закон вимагає збереження медичної таємниці працівників/ць.

Адаптація графіка роботи

- **Індивідуальні графіки роботи з погодинною оплатою (наприклад, за договором ФОП).** Це можливість для людини самостійно обирати собі навантаження, яке їй зараз під силу. Такий підхід допоможе вам створити умови, за яких працівник/ця зможе виконувати робочі завдання вчасно та якісно.



Цитата одного з керівників:

«Я згрупував для нього окремий графік роботи. Для мене зробити так, щоб працівник добре виконував свої задачі, — це першочергове. Я вислухав його і зрозумів, що йому інколи буде потрібен вихідний у будній день. Я розумію це. Тому я відповів: «[...] для тебе є можливість зараз працювати як віддалено, так і на робочому місці, будь ласка. Якщо хочеш, можемо тобі робити раз на тиждень віддалений графік роботи, і ти працюватимеш з дому». Він погодився. Я надішлю йому на електронну пошту план робіт, ми про це поспілкуємося. Він — людина відповідальна.»



- **Тривалий робочий день та змінний графік.** Під час планування навантаження опирайтеся на рекомендації лікарів. Також дізнайтеся в самого працівника/ці, чи реально їм витримати такі умови роботи. Можливим рішенням може бути встановлення постійного графіка роботи, поки людина адаптується до навантаження.
- **Потреба у періодичній реабілітації.** Якщо ветеран/ка має план медичної реабілітації після травми, то час від часу йому чи їй може бути необхідно лягати до лікарні або залишатися вдома. Вам потрібно враховувати це. Графіки реабілітації можна укласти разом з фахівцями з охорони праці, або ж із медичними спеціалістами.
- **Тривалість робочого дня** може регулюватися, залежно від медичних застережень. Головне правило тут – не перевантажувати. Не перевищуйте встановленого 8-годинного робочого графіку. Для ветеранів/ок, яким потрібна регулярна реабілітація, можете розглянути таку модель роботи: 7-8 годин роботи, де 2 години можна приділити реабілітації. Якщо людина волонтерить, запропонуйте виділяти з її робочого графіку 5 годин на тиждень на цю діяльність. Для впровадження такої схеми роботи звертайтеся до HR-відділу у своїй компанії.
- **Надмірне навантаження** може мати сильніший вплив на стан здоров'я ветерана/ки через його/її бойові травми. Тому допоможіть людині з плануванням та пріоритизацією; заплануйте між годинами інтенсивної роботи якісь активності: кава-брейки, прогулянки поруч з офісом тощо; турбуйтеся про баланс «робота-відпочинок».

Як встановити комфортне навантаження?

- 1.** Проведіть опитування працівників/ць стосовно їхнього навантаження;
- 2.** Проаналізуйте статистику лікарняних та відпусток;
- 3.** Візьміть до уваги продуктивність праці за певних змін (зміни проєкту, замовника, суміщення посади тощо);
- 4.** Проаналізуйте причини відхилень від показників.

Питання, щоб визначити задоволеність графіком роботи та фізичний і психологічний стан працівника/ці:

- Що, на твою думку, є/буде найскладнішим для тебе в цій роботі?
- Як часто тобі потрібен/знадобиться відпочинок на цій роботі, щоб не втрачалась якість виконаних завдань?
- Чи зручним для тебе є запропонований графік роботи і які побажання щодо нього ти маєш?
- Що, на твою думку, впливає/впливатиме на якість і кількість виконаних тобою завдань?
- Яку роботу тобі легше/зручніше робити: виконувати монотонні завдання чи працювати в режимі проєктної роботи?

Які запитання поставити, щоб визначити, що працівник/ця перевантажений/а?

- Як ти оцінюєш своє навантаження в роботі останнім часом?
- Чи встигаєш ти виконувати свої завдання вчасно?
- Чи працював/ла ти останнім часом понаднормово і, якщо так, то чому?

- Чи відчуваєш ти постійну втому і з чим це пов'язано?
- Чи відчуваєш ти, що тобі важко концентруватися на роботі та часто потрібна допомога?
- Які аспекти твоєї роботи вимагають від тебе найбільших зусиль і чому?
- Чи вважаєш ти, що робиш роботу, яка не входить до твоїх професійних обов'язків?
- Чи виникали у тебе останнім часом стресові ситуації в роботі, з якими тобі було важко швидко впоратися?

Ознаки того, що працівник/ця перевантажений/а:

- погіршення якості роботи,
- зниження рівня зацікавленості та залученості в роботу,
- токсичні комунікації в колективі (жарти про компанію та інших працівників, плітки, конфлікти).

В такому випадку, краще провести розмову з працівником/цею та подумати про введення більш гнучкого графіка роботи, надання вихідного дня, відпустки тощо.



Як дати зворотний зв'язок про роботу?

Чотири ключі до конструктивної розмови з ветеранами/ками про їхню роботу:



Субординація. Підлеглі ваших підлеглих не підпорядковуються вам безпосередньо, тому ви не можете оцінювати їхню роботу. Не давайте зворотний зв'язок щодо завдання, яке ставили не ви. Це неефективно і може призвести до заплутаності в подальшому виконанні роботи та до непередбачуваного остаточного результату. Якщо ви незадоволені роботою когось з ветеранів/ок, то спочатку поговоріть про це з його/її безпосереднім керівником, який ставив йому/їй задачу.



Конкретика. Ви можете бути незрозумілими, якщо використовуєте загальні висловлювання і занадто завуальовану критику, тож будьте конкретними.



Відкритість та послідовність. Якщо результати роботи вас не влаштовують, скажіть про це відверто та спирайтеся на цифри і факти. Разом з працівниками/цями знайдіть причину відхилень від запланованого результату. Це мають бути не ваші претензії, а аргументовані зауваження.



Повага. Не шукайте винних і не ставте за мету знайти недоліки в самому працівнику/ці. Ви маєте розуміти його/її внесок у вашу спільну справу і поважати за це.

Що ще врахувати у розмові, коли надаєте зворотний зв'язок?

- **Нейтральний тон.** Звертайте увагу на емоційний стан людини, якій ви висловлюєте зауваження. Вийдіть на рівний тон бесіди та залиште емоції осторонь.
- **Пропозиції.** Запропонуйте способи покращити ситуацію. Уникайте критики без надання пропозицій.
- **Діалог.** Спонукайте людину до діалогу. Вислухайте її думки про виконання завдання. Можливо, це змінить ваше уявлення про ситуацію і дасть нові ідеї про подальші дії.
- **Баланс позитиву та негативу.** Не давайте суцільної критики. Не забувайте помічати моменти, за які працівника/працівницю можна похвалити. Діліться своїми позитивними враженнями про його/її сильні сторони.



Приклади зворотного зв'язку:

- **Приклад похвали:** «Дякуємо тобі! Твоя робота була дуже ефективною та результативною цього тижня. Ти уважна до деталей та швидко виконуєш робочі завдання. Це впливає на виконання плану навіть понаднормово».
- **Приклад конструктивної критики:** «У нас є певні стандарти до виконання робіт, проте я помітив, що в макеті, який ти прислав, є багато неточностей. Можливо, ти не продивився його свіжим поглядом перед відправкою? Давай домовимося, що перед тим, як здавати роботу, будемо перевіряти все уважніше, щоб уникати відхилень у якості. Якщо потрібна моя допомога, я завжди поруч».
- **Приклад вказівки на покращення безпеки:** «Твоє здоров'я і безпека під час роботи – це найвищий пріоритет для компанії/організації. Важливо завжди пам'ятати про безпеку на робочому місці. Зверни, будь ласка, увагу на свої дії та впевнився, що дотримуєшся всіх правил та інструкцій з безпеки».
- **Стимулювання досягнень:** «Твої зусилля цього місяця дійсно вражають. З таким запалом та натхненням ти матимеш ще більший вплив на загальний результат/досягнення компанії/організації. Ми це помічаємо і цінуємо, тому пропонуємо тобі премію (або інший мотиваційний фактор, за можливостями компанії). До того ж, наступного року ми зможемо розглянути варіант твого підвищення (на посаду старшого копірайтера)»

Психологічні наслідки військового досвіду

Психологічний вплив війни на ветеранів/ок може відрізнятись, ніж цивільного населення, оскільки вони тривалий час перебували в зоні бойових дій та переживали відмінний досвід війни саме в ролі військових. Це нормальні реакції на ненормальні обставини, які людині довелося пройти. Психічне здоров'я – важлива складова добробуту, яка впливає на все життя людини. У проєкті [«ЦеОк»](#) від Veteran Hub зібрані поради, як допомогти тим, хто потребує психологічної підтримки



Далі ми розповімо про різні гострі психологічні реакції, а також як допомогти людині під час таких проявів та запобігати їхній появі.

Панічні атаки

Панічна атака — це раптовий інтенсивний страх або тривога, що фізично паралізує людину чи призводить до істерики, нестачі повітря, запаморочення, тремтіння. Панічні атаки можуть тривати від 5 до 20 хвилин.

Як діяти під час панічної атаки в людини поряд?³

1. Підійдіть до людини, встановіть контакт очима, запитайте, чи можете взяти її за руку. Торкатися людини можна тільки (!) з її дозволу.

3 Стаття «Як допомогти при панічній атаці – уроки першої допомоги» від Тетяни Ломакіної

2. Проговоріть те, що відбувається зараз. Наприклад: «Ми зараз на вулиці, тут безпечно, але шумно, відійдімо до тієї лавки». Запитайте людину, як її звать, куди вона йшла, що бачить навколо, чого торкається тощо.
3. Запропонуйте «заземлитися» — сісти в комфортну позу, так щоб ноги міцно та впевнено стояли на землі.
4. Запропонуйте дихати разом та рахувати вдихи та видихи.

Флешбеки

Флешбеки – це яскраві та тривожні спогади про тяжкі пережиті події⁴. Людина може почуватися або діяти так, ніби травматична подія відбувається знову, наприклад, відчувати такий самий біль, переживати ті ж емоції, бачити зображення, чути звуки, відчувати запахи. Це може тривати від 5 хвилин до 1 години.

Як зменшити частоту флешбеків?

В офісному просторі є багато чинників, що можуть спричинити флешбеки. Тому:

- Постарайтеся усунути найімовірніші чинники — різкі, гучні, раптові звуки. Більш детальні пропозиції щодо цього дивіться у розділі “Робоче місце для ветеранів та ветеранок з інвалідністю”.
- Застосуйте в команді правило не підходити до людини зненацька ззаду.

4 Стаття «Флешбеки. Стратегії, що допомагають керувати та запобігати» від Лесі Підлісецької

Що робити, якщо у людини поруч стався флешбек?

Спокійним голосом зверніться до людини на її ім'я. Розмовою «повертайте» людину в «тут та зараз», скажіть, де вона перебуває і що відбувається навколо. Запитайте: «Який сьогодні день? Скільки вам років? Куди ви йшли?». Можна також сказати: «Це лише спогад. Зараз цього не відбувається. Це в минулому».

Не треба:

- ✗ Торкатися людини, адже вона може це сприйняти за небезпеку.
- ✗ Голосно говорити, кричати, будь-яким чином агресувати.

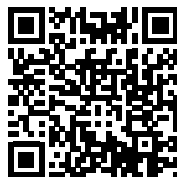
Що допоможе в майбутньому?

- ✓ Якщо такі чинники, як гучні звуки, світло, запахи тощо, неможливо прибрати в офісі, потрібно визначити план, за яким ви будете діяти під час флешбеків.
- ✓ Не розпитуйте ветерана/ветеранку про травматичний досвід.
- ✓ Поважайте небажання людини отримати підтримку від інших.
- ✓ Не критикуйте, не звинувачуйте за те, як саме він чи вона реагує.
- ✓ Повторне переживання травматичних подій припиниться, якщо спогади будуть опрацьовані, тому краще перенаправити людину до профільного фахівця. Перелік організацій дивіться в розділі «Корисні контакти для роботодавця».

ЧМТ та посткомоційний синдром (контузія)

Черепно-мозкову травму (ЧМТ) ветерани та ветеранки можуть отримати від вибуху або ударної хвилі⁵. **Посткомоційний синдром** (застаріле – «контузія») – це струс головного мозку від мінно-вибухової хвилі, до якого додається ураження слухового та вестибулярного апарату⁶.

ВАЖЛИВО! Не всі ветерани/ветеранки мають ЧМТ або «контузію». Якщо у вас немає медичних документів, які підтверджують ці діагнози, то не варто будь-які психологічні прояви сприймати за прояви ЧМТ або «контузії». Пригніченість, тривожність, реакція на різкі звуки часто є наслідками тривалого стресу та військового досвіду. Щоб допомогти людині впоратися з ними, [читайте статтю](#) на сайті Ветеран Хабу.



Часто у ветеранів та ветеранок може бути поєднання ЧМТ та «контузії». Тоді можуть виникати деякі труднощі з:

- Концентрацією уваги, особливо під час одноманітної роботи;
- Швидким перемиканням між різними завданнями;
- Гіперчутливістю до шумів та різких звуків;
- Підтримкою тривалого робочого спілкування в колективі;

5 Стаття «ЧЕРЕПНО-МОЗКОВА ТРАВМ: гайдлайн ACR 2021 р.»

6 Стаття МОЗ «Контузія від дії вибухової хвилі: симптоми та домедична допомога»

- Адаптацією на робочому місці від відчуття невпевненості в собі через фізичні, інтелектуальні та мовленнєві наслідки травм.

Що допоможе зменшити вплив ЧМТ та «контузії»?

- Рекомендуйте ветеранам/кам дотримуватися режиму дня, формуйте їм індивідуальний робочий графік, давайте регулярні відпустки. Щодо цих питань можна радитися з медичними спеціалістами.
- Зменшуйте вплив різких звуків, постійних шумів, яскравого світла та вібрації.
- У ветеранів/ветеранок можуть бути видимі фізичні наслідки травм: порушення моторики, ходьби, тремор в кінцівках, важкість у формуванні речення, затинання. Важливо, щоб колектив знав, як правильно та етично спілкуватися з такими людьми: не критикувати, не принижувати, ставитися з повагою. Пам'ятайте, що ці фізичні прояви ветеран/ка набув/ла під час захисту країни від ворога.



Посттравматичний стресовий розлад (ПТСР)

ПТСР — це тривожний розлад, який проявляється сукупністю реакцій на травматичну подію.

ВАЖЛИВО! Не кожен ветеран або ветеранка має ПТСР. Згідно з інформацією від МОЗ України, цей розлад розвивається лише у 20% людей, які пережили травматичну подію. Цей діагноз може встановити тільки лікар-психіатр після обстеження. Не варто будь-які психологічні прояви сприймати за прояви ПТСР. Пригніченість, тривожність, реакція на різкі звуки, найчастіше, є наслідками тривалого стресу у воєнних умовах.

Як взаємодіяти з людиною зі встановленим діагнозом ПТСР?

ВАЖЛИВО! Законодавство вимагає зберігати медичну таємницю працівників/ниць і не розголошувати їхні медичні дані.

- Якщо людина готова приймати допомогу від керівництва, варто заохочувати її пройти обстеження, отримати належне лікування або проходити систематичну реабілітацію.
- Створюйте атмосферу психологічної та емоційної безпеки на робочому місці. Це важливо не тільки для ветеранів/ок, а й для працівників/ниць без військового досвіду.

Якщо в колективі є негативна реакція на наслідки поранення/ЧМТ/ПТСР:

З'ясуйте причини:

- Або це відбувається через відсутність у самого ветерана/ки культури спілкування, і колектив переносить своє незадоволення їхньою поведінкою на їхні військові травми. Як бути у такій ситуації, дивіться у розділі «Кризові ситуації».
- Або в самій команді відсутня культура прийняття людей з досвідом війни та ознайомленість із можливими наслідками травм і поранень. У такому разі, необхідно провести роботу з колективом (див. розділ «Як допомогти ветерану/ці адаптуватися до цивільного колективу» та розділ «Адаптація до цивільного життя»).

Алкогольна та інші залежності

ВАЖЛИВО! Якщо працівник/ця перебуває під дією алкоголю чи наркотичних засобів на роботі, тоді першочергово відведіть його чи її з робочої зони, щоб уникнути можливих травм або аварій. Далі дійте за вашими внутрішніми протоколами безпеки. Розлого розмовляти про щось з працівником/цею варто тільки тоді, коли він/вона тверезий/а

Як говорити з ветераном/ветеранкою про його/її зловживання?

- Не вживайте некоректних та неетичних слів стосовно працівника/ці («наркоман/ка»/«алкоголік/чка»). Правильно говорити «людина з алкогольною/наркотичною залежністю».

- Не тисніть, не звинувачуйте людину, намагайтеся порозумітися.
- Порадьте звернутися по допомогу до фахівців або скористатися програмою лікування залежності. Поділіться переліком центрів лікування з розділу «[Корисні контакти для роботодавців](#)».
- Якщо причиною зловживання є фізичні проблеми — болі, постійний шум та дзвін у вухах як наслідки ЧМТ, — порадьте звернутися до терапевта, невропатолога чи психіатра.
- Також можете порадити звернутися до реабілітаційних центрів, що працюють з наслідками ЧМТ та посткомунікаційного синдрому. Перелік є в розділі «Корисні контакти для роботодавця».
- Якщо людина каже, що вживає алкоголь або наркотичні речовини через особисті проблеми або емоції, з якими не може впоратися самотужки, запропонуйте звернутися до психотерапевта чи психіатра. Перелік контактів дивіться у розділі “Корисні контакти для роботодавця”.
- Якщо у вас є контакти рідних чи близьких ветерана/ки, надайте їм контакти організацій, які допомагають боротися із залежностями. Їх перелік ви знайдете в останньому розділі цього посібника.

Кризові ситуації

Ми спостерігаємо, як причиною конфліктів в колективах стає відсутність розуміння частиною команди впливу війни в Україні на емоційний стан людей. Люди дійсно можуть ставати більш дратівливими або агресивними через нічні обстріли, відключення світла, рідних, які перебувають в небезпеці. Однак це не означає, що не потрібно реагувати на кризову ситуацію. Ваші дії можуть допомогти порозумітися та вирішити конфлікт

Що робити, якщо стався конфлікт?

- Дайте змогу кожній стороні висловити свою позицію. Попередьте, що під час розмови всі мають почути одне одного й ніхто не має переходити на особистості чи перебивати іншого.
- Запропонуйте використовувати «Я-висловлювання», тобто говорити про ситуацію через свої враження, а не звинувачення іншої людини, наприклад: «Мені здається це неправильним», «Я в цій ситуації бачу такий вихід», «Я переживаю, бо...».
- Зберігайте об'єктивність та не займайте чийось сторону.
- Спробуйте розібратися в суті конфлікту. Часто досить просто поговорити зі сторонами та запитати, яку вони бачать причину.

- Зберігайте конфіденційність конфлікту. Учасники розмови мають бути впевнені, що все сказане залишається між вами.
- Пам'ятайте, що прийняття важливе не лише для ветеранів/ок, а для всіх працівників/ниць.⁷

Більше про те, як розв'язувати конфлікти із ветеранами та ветеранками, читайте [в статтях](#) на сайті Ветеран Хабу.

Як уникнути конфліктів у колективі?

Важливим для запобігання конфліктів є відмова від порівняння власного досвіду із досвідом ветерана/ветеранки.

- У спілкуванні не використовуйте таких фраз чи питань:
 - ✗ Я теж збирався/лася піти на війну, але...
 - ✗ Ви пройшли жахіття війни
 - ✗ Скоріше б усе вже закінчилось
 - ✗ Я знаю «Степана», він після війни став диким
 - ✗ А я чула, що в зоні бойових дій робиться...
 - ✗ Це правда, що 100 тисяч грн платять?
 - ✗ Кому та війна потрібна?
 - ✗ Ми вас туди не відправляли
 - ✗ Росіяни — наші брати
 - ✗ Ми — один народ
 - ✗ Я «тримаю» економічний фронт

⁷ <https://veteranhub.com.ua/employment/article009>

- Не бійтеся спілкуватися з ветераном/ветеранкою. Не відгороджуйтеся від нього/неї, але поважайте особисті кордони людини, не будьте нав'язливими та не тисніть на людину.
- Не розпитуйте про бойовий досвід просто з цікавості до гарячих подробиць.
- Не починайте виправдовуватися та не пояснюйте свій вибір не йти на службу, якщо ветеран/ка сам/сама вас про це не питав/ла.
- Будьте спокійними та намагайтеся почути людину, зрозуміти її почуття. Коли ветеран/ка конфліктує, він чи вона може переживати цілу низку емоцій: відчуття образи і бажання справедливості, горювання за побратимами/посестрами, неприйняття того, що тут — цивільне життя, і нічого не змінилось.

Дайте час собі та ветерану/ці знайти взаєморозуміння та відчуття меж. Головне — не відгороджуватися одне від одного.

Щоб знизити рівень напруги в колективі та запобігти конфліктам чи агресивній поведінці:

- стежте, щоби працівники робили перерви від роботи і не перевантажувалися;
- стежте за чітким дотриманням формальних та неформальних домовленостей у колективі.

Що робити, якщо працівник/працівниця поводиться агресивно?

1. Якщо конфлікт відбувається поруч з вами, спробуйте поговорити з людиною особисто, але обов'язково переконайтеся, що вам нічого не загрожує.
2. Не перебивайте та не засуджуйте за спосіб висловлювання. Не намагайтеся сперечатися. Дайте можливість людині виговоритися та «випустити пару».
3. Після того, як рівень напруги знизиться, запропонуйте домовитися про зустріч та обговорити причину агресивної поведінки, і те, як ви можете допомогти усунути цю причину.



Завершення співпраці

Ветеран/ветеранка звільняється сам/сама

Якщо ветеран/ветеранка вирішує звільнитися, важливо поговорити про це та з'ясувати причини такого рішення. Можливо, деякі умови роботи можна адаптувати та покращити під його/її потреби. Розмова має бути спокійною, відвертою, у комфортній атмосфері.

Приклад, як не треба говорити:

- ✗ Що тебе не влаштовує?
- ✗ Ти ж розумієш, що назад ми тебе не візьмемо?
- ✗ Чому я про це дізнався від інших працівників?

Приклад, як варто говорити:

- ✓ Чи можемо обговорити причини твого рішення?
- ✓ Поділись, будь ласка, складнощами, які виникли під час роботи?
- ✓ Можливо, є якісь проблеми у спілкуванні з колективом?
- ✓ Що, на твою думку, можна змінити/покращити на робочому місці?
- ✓ Я тебе ціную і хочу розібратися, що сталося. Ти не проти поговорити?

Що може підштовхнути ветерана/ветеранку до звільнення?

Думки про звільнення можуть виникнути через причини, пов'язані з психологічним або фізичним станом після війни. Наприклад:

- Турбують травми, отримані на війні, тож фізично стало важче працювати на сидячій роботі;
- Виникли непорозуміння з колегами;
- Погіршився психологічний стан: нерозуміння цінностей цивільного життя, наслідки тривалого стресу тощо.

Як заохотити залишитися на підприємстві?

Проаналізуйте ситуацію і подумайте, як швидко можете покращити умови роботи для ветерана/ветеранки. Наприклад:

- Запропонувати інший графік роботи, зменшити кількість робочих годин;
- Запропонувати додаткову оплачувану відпустку;
- Організувати та оплатити лікувально-оздоровчі програми;
- Запропонувати часткову або повну компенсацію візиту до психотерапевта або ж звернутися до організацій, що надають психологічну підтримку ветеранам і ветеранкам. Їх перелік дивіться в розділі «[Корисні контакти](#) для роботодавців»;
- Залучити корпоративних фахівців: психологів, фізіотерапевтів.

Ветерана/ветеранку звільняє роботодавець

Щоб ветерани й ветеранки краще опановували роботу на посаді, важливо приділити максимум уваги їхньому навчанню та розвитку. Якщо ж результати роботи все одно незадовільні, спробуйте знайти йому чи їй іншу посаду в компанії.

Що не можна казати під час звільнення

- ✘ «Можливо, через те, що ти стільки років служила, тобі так важко зараз адаптуватися»;
- ✘ «У війську все відрізняється від цивільної роботи, розумієш? Тут у нас все по-іншому»;
- ✘ «Може, тобі треба працювати там, де більше ветеранів/ок?»;
- ✘ «Я думаю, що ти спиш на нічних змінах, тому що ти не висипався/лася на службі».

ВАЖЛИВО! Якщо ви прийняли рішення звільнити ветерана/ветеранку, дуже важливо надати йому/їй максимальну емоційну підтримку.

Як підтримати під час звільнення?

Ми розуміємо, що процесом звільнення займається відділ кадрів/HR-відділ. Важливо, щоб ви, як безпосередній керівник ветерана/ки були залучені до цього процесу і контролювали, аби його організували гідно. Звільнення будь-якої людини має відбуватися законно й етично, щоб вона не відчувала себе «викинутою» з компанії. Рекомендуємо запропонувати вашому відділу кадрів наступні кроки та самим виконати ті з них, що є в межах ваших повноважень:

- Домовтеся разом про термін звільнення, щоб людина могла працювати, доки шукатиме іншу роботу, або ж надайте фінансову допомогу, щоб у неї були кошти на час пошуку нової роботи.
- Складіть рекомендаційний лист для ветерана/ветеранки, який він/вона використає для пошуку нової роботи.
- Запропонуйте допомогу у складанні резюме для пошуку нової роботи.
- Пошукайте контакти спільнот/організацій/фондів, які допомагають працевлаштувати ветеранів/ок та скontaktуйте їх. Контакти дивіться в розділі «Корисні контакти».
- Порадьте вакансії та роботодавців, які можуть підійти під профіль ветерана/ветеранки.
- Проконсультуйте, як стати на облік у центрі зайнятості.

**Вшанування пам'яті
загиблих воїнів**



Вшанування пам'яті загиблих воїнів



Цитата представниці ІТ компанії:

«Ми запустили ініціативу Wall of Honor, яка покликана вшанувати пам'ять наших колег, що загинули на війні. В офісах з'явилися стіни пам'яті з іменами полеглих Героїв, де можна знайти інформацію про них, віддати їм шану та честь. Ще одним символом пошани є хвилина мовчання, яка щодня лунає в офісах о 9 ранку в пам'ять про полеглих колег, наших рідних, друзів і близьких, яких ми втратили у цій війні. Герої не вмирають – вони залишаються в наших серцях і живуть доти, доки ми про них пам'ятаємо».



Вшановувати пам'ять загиблих бійців — це важливий та свідомий прояв поваги з боку роботодавців. Це також важливо для ветеранів і ветеранок, які повертаються на роботу або вперше працевлаштовуються. Адже вони йдуть шляхом воїнів і розуміють, як важливо пам'ятати про тих, хто віддав життя за захист країни.

Вшановувати пам'ять загиблих воїнів потрібно вже зараз, а не після завершення війни. Для людини, яка продовжує служити у війську це важливо, бо так вона розуміє, що буде відбудуватися з пам'яттю про неї.

Доречні способи вшанування пам'яті про полеглих працівників

- 3. Національний День пам'яті.** 29 серпня — День пам'яті захисників та захисниць України, які загинули в боротьбі за незалежність, суверенітет і територіальну цілісність України. Це день для всього українського суспільства, коли варто разом вшанувати та подякувати тим, хто віддав життя за країну.

Що можна зробити в цей день?

- влаштуйте хвилини мовчання перед початком роботи;
- приспустіть Державні прапори на будівлі;
- заздалегідь проінформуйте колектив про спеціальні заходи через системи внутрішньої комунікації, чати, групи CRM-системи тощо.

4. Почесті в день загибелі працівника.

Якщо у будівлі є меморіальні місця — меморіальні дошки, мурали — можна провести біля них почесні в день загибелі працівника/ці.

5. Прояв поваги до сім'ї загиблого.

Це дуже важливий прояв шани загиблому/загиблій колезі. Що може зробити компанія:

- підтримати родину в усьому, що стосується поховання;
- на ритуалі прощання та похованні мають бути присутніми колеги та керівництво підприємства.

ВАЖЛИВО! Інформацію про смерть колеги або члена родини працівника/ці можна розголошувати тільки після того, як повідомили саму родину про смерть людини, а також лише за їїнього дозволу.

5. Збереження пам'яті для наступних поколінь.

Обов'язково напишіть про внесок колеги на інформаційних дошках, сайтах, соціальних мережах, де про це зможуть дізнатися інші.

Пам'ятайте, що кожен, хто втратив близьку людину на цій війні, не хоче, щоб він чи вона були забуті. Ця пам'ять про героїв та героїнь, які віддали своє життя за захист держави та її громадян, важлива також і для формування національної свідомості.

Корисні контакти для роботодавця

Veteran Hub – лінія підтримки для ветеранів,
близьких захисників та захисниць **(067) 348-28-68**.

Безоплатний юридичний супровід

Принцип

Безоплатна юридична допомога
для поранених через чат-бот
@pryncyp_bot (Telegram)

Юридична сотня

Безоплатна правова допомога
0-800-308-100

Безоплатна психологічна підтримка

Вільний вибір

Безоплатні індивідуальні
психологічні консультації
(063) 64-64-991
facebook.com/vvybir

Програма СЕТА

Центр психічного здоров'я
та психосоціального супроводу
(067) 109-58-31

Блакитний птах

м. Київ,
вул. Коперника 29, офіс 36
(050) 657-20-89

Український ветеранський фонд

Кризова психологічна допомога
та групи підтримки: для ветеранів
та членів родин.
0 (800) 33-20-29

Центр психічного здоров'я і травматерапії «Інтеграція»

Психотерапевтична допомога тим, хто
постраждав у результаті психотрав-
муючих подій (переважно онлайн).
Київ, Бастіонна, 3/12
(067) 594-94-46
(095) 913-69-41

Варто жити

Психологічна онлайн-підтримка
військових та їхніх родин. Онлайн-
групи підтримки для дружин, чії
чоловіки служать та для військових
онлайн та офлайн (в місті Рівне).
(093) 170-72-19

Реабілітація, лікування ветеранів з інвалідністю

Госпіталь ветеранів війни «Лісова поляна»

Центр ментального здоров'я
та реабілітації ветеранів
м. Київ, Пуща Водиця, 7 лінія, 30
(063) 450-6-450

Українське товариство ерготерапевтів

Реабілітація людей з хворобами, трав-
мами та їх наслідками, що обмежують
можливості повсякденного функціону-
вання та соціальної інтеграції людини.
ergo-ukraine.com.ua

Українське товариство фізичної та реабілітаційної медицини Надання реабілітаційної допомоги пораненим та постраждалим під час війни з родією м. Київ, вул. Госпітальна, 12 (067) 466-00-81 utfrm.com.ua	Всеукраїнське об'єднання осіб з інвалідністю «Група активної реабілітації» Табори активної реабілітації та покращення якості життя осіб з травмами. Коусультування щодо покращення життя осіб з травмами м. Київ, вул. Червонопільська 11/13, +38 (044) 350-89-15 gar.org.ua
Українське товариство сліпих м. Київ, узвіз Печерський, 3 Провідний соціальний працівник ЦП УТОС та з питань виробничої діяльності ЦП УТОС Савченко Ольга Володимирівна – (044) 235-62-57 cputos.org.ua	
Реабілітаційні центри, які працюють з наслідками ЧМТ та «контузії»	
Центр фізичної та психологічної реабілітації БФ «Шлях до здоров'я» Місто Дніпро, (068) 112-15-12	Київська обласна психоневрологічна лікарня №2 Ворзель, Київська область, Паркова 4. (066) 351-90-41
Центри лікування залежностей	
Київська міська наркологічна клінічна лікарня «Соціотерапія» (044) 524-89-90 (044) 258-68-91 (044) 524-44-71	Львівський обласний державний клінічний наркологічний диспансер (032) 255-00-90 (032) 272-76-18 (032) 255-55-21
Допомога у працевлаштуванні ветеранів і ветеранок та супутні проєкти	
Центр зайнятості Вільних людей Допомога ветеранам, ВПО, людям з інвалідністю у кар'єрному питанні. (097) 460-10-48	В Службу зайнятості ви можете передати ваші вакансії, щоб вони зв'язували вас із ветеранами, які будуть відповідати вашим вимогам. (044) 244-94-64 (044) 244-94-62
Створення доступного середовища	
«Ліга сильних» Об'єднання громадських організацій, які надають підтримку людям з інвалідністю. ls.org.ua	Громадська організація Група Активної Реабілітації Покращення якості життя для людей з інвалідністю. (044) 350-89-15 info@gar.org.ua

Команда, яка створила посібник

Співзасновниця Veteran Hub та супервізорка проєкту Praktyka:
Івона Костина.

Старша менеджерка:

Ірина Галузінська;
молодші менеджерки:
Катерина Корнійчук, Анастасія Пігарева.

Редактори:

Одарка Козак, Антон Шраменко, Галина Альомова.

Експерти:

Ірина Царьова, Тетяна Кучерук, Оксана Петренко,
Марія Текуч, Марина Соколова, Ольга Бурій,
Катерина Лехан-Мухіна, Тімакіна Катерина,
Ольга Бондарчук, Іван Петрук, Володимир Висоцький,
Сергій Колісник, Любава Казмірчук, Юлія Центелевич.

Дизайнер:

Олександр Шрам.

Коректорки:

Ірина Степаняк.

Інтерв'юери дослідження:

Павло Сусяков, Ксенія Захарова, Емілія Воронцова,
Антоніна Кучеренко, Ольга Мотрохіна, Ксенія Павлишин..

Транскрибатори інтерв'ю:

Мирослава Яворська, Юлія Моїсеєнкова,
Надія Васьківська, Юлія Андріянова, Ганна Тронь.

**Дякуємо українським роботодавцям,
що взяли участь у проєкті та поділилися
цінною для дослідження інформацією
про корпоративні процеси і налагодження
співпраці з ветеранами та ветеранками.**

Посібник створено завдяки Програмі реінтеграції ветеранів, яку реалізує IREX та Veteran Hub за підтримки Державного департаменту США. Вміст є виключною відповідальністю Veteran Hub і не обов'язково відображає погляди Державного департаменту США та IREX.

Проект Praktyka допомагає роботодавцям створити комфортні робочі умови для ветеранів та ветеранок та супроводжує їх під час впровадження змін. Щоб дізнатися більше, скануйте QR-код або телефонуйте за номером **067-348-28-68**.

