

ПРАКТУКА

Як налагодити співпрацю з ветеранами й ветеранками

Посібник для HR та відділу кадрів

Ми створили цей посібник, щоб він став навігатором для вас у створенні та розбудові практик та політик, що покращуватимуть досвід ваших кандидатів та працівників з військовим досвідом. Марно сподіватись, що з часом ветеранські корпоративні політики втратять свою актуальність, бо ж шлях ветерана/ки триває доти, доки живе людина. Нехай наші рекомендації допоможуть вам створити нові можливості для ефективного діалогу на робочому місці.

Зміст

Про проєкт Praktyka	3
Для кого цей посібник.....	7
Шлях ветеранів та ветеранок.....	11
До початку служби	13
Служба	14
Повернення зі служби	15
Цивільне життя	18
Особливості адаптації до цивільного життя	21
Співпраця з ветеранами та ветеранками.....	23
Повернення на робоче місце	23
Найм нових працівників	31
Стан здоров'я і травми внаслідок служби	41
Медичний огляд.....	44
Робоче місце для ветеранів/ветеранок з інвалідністю	52
Безпосередня робота.....	57
Психологічні наслідки військового досвіду.....	75
Кризові ситуації	88
Завершення співпраці	96
Вшанування пам'яті загиблих воїнів	103
Корисні контакти для роботодавця.....	106
Співпраця з Veteran Hub.....	110
Команда, яка створила посібник	112

Про проєкт Praktyka

Посібник «Як адаптуватися до співпраці з ветеранами та ветеранками» — це частина проєкту Praktyka, що реалізує Veteran Hub за підтримки Програми реінтеграції ветеранів, яку втілює IREX. Проєкт допомагає роботодавцям зрозуміти, хто такі ветерани/ки, який вони мають досвід і потреби, а також побудувати гідну внутрішню політику та корпоративну культуру щодо працівників/ць із військовим досвідом.

Проєкт Praktyka досліджує роботу ветеранів та ветеранок у різних сферах праці, куди вони повертаються або працевлаштовуються після військової служби. Ветерани/ки стикаються з різними викликами під час повернення до цивільної праці. Ми бачимо потребу в підтримці з боку роботодавців на всіх етапах співпраці з ветеранами/ками: від адаптації їхнього військового досвіду під конкретну посаду до створення системи мотивації, яка може їм повернути відчуття важливості на роботі.

Ми почергово занурюємося у сфери, які обирають ветерани/ки після служби, щоб разом із працедавцями створити гідні умови для їхньої цивільної кар'єри.

Переходьте за посиланням або QR-кодом, щоб дізнатися більше про налагодження співпраці з ветеранами/ками в інших середовищах.

У посібнику «Як налагодити співпрацю з ветеранами та ветеранками» ви дізнаєтеся про шлях, який ветерани та ветеранки проходять на ваших підприємствах, у компаніях та організаціях. Ми розповідаємо про досвід взаємодії з ветеранами й ветеранками на всіх етапах співпраці, надаємо рекомендації щодо етичної комунікації та вшанування пам'яті загиблих воїнів. Ми також допомагаємо краще зрозуміти, як врахувати в побудові робочого процесу досвід війни – видимий і невидимий.



Офісне
середовище



Виробництво



Просто
неба

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



*Детальний аналітичний звіт
проведеного глибинного
дослідження про співпрацю
з ветеранами та ветеранками
читайте за **QR-кодами**.*



Виробництво



Просто неба

Команда проєкту Praktyka далі досліджує різні середовища, і згодом ми видамо посібники про співпрацю з ветеранами/ками в таких галузях:



**Логістичні
послуги**



**Безпека
та охорона**



**Банківська
сфера**



**Державна
служба**



**Сфера
обслуговування**

Окрім посібників для працедавців, команда проєкту Praktyka також створює інші продукти, що допоможуть налагоджувати взаємодію з ветеранами/ками в різних професійних сферах:

- Відеокурс із навчальними лекціями про успішну розбудову співпраці з ветеранами/ками-працівниками/цями, де спікерами долучилися компанії та самі ветерани/ки.
- Статті з корисними матеріалами та порадами про взаємодію з ветеранами/ками та ефективну побудову робочих відносин із ними.
- Практичні інструменти для HR-менеджерів та керівників, які допоможуть налагодити взаємодію із ветеранами/ками.

- Менторський супровід у налагодженні роботи з ветеранами та ветеранками. Понад півтора року команда проекту Praktyka методологічно та системно підтримує компанії на рівні всіх HR-процесів, занурює їх в актуальну проблематику та розповідає про переваги працевлаштування ветеранів/ок.
- Відзнака «Дружні до ветеранів». Таку відзнаку ми даємо партнерам-роботодавцям, які змінюють культуру працевлаштування ветеранів та ветеранок в Україні. Дружнє ставлення до ветеранів/ок, підтримка та порозуміння на роботі — це нова норма. Проходьте моніторинг і перевірку Таємним клієнтом та відзнаку від Veteran Hub.
- Адвокація системних змін у стандартах і практиках, які впливають на бізнес-середовище. Ми працюємо, щоби покращити умови повернення ветеранів/ок на ринок праці.

Якщо ви хочете провести власне внутрішнє дослідження потреб ваших працівників-ветеранів/ок, звертайтеся до команди Veteran Hub.



Для кого цей посібник



**Працівники/ці відділів кадрів
та HR-менеджери/ки.**

Ви знайдете тут практичну інформацію про всі процеси та взаємодію із ветеранами/ками — від найму і до завершення співпраці з ними. На кожному етапі ми детально пояснюємо, як будувати етичну співпрацю і комунікацію та надавати коректний зворотний зв'язок.



**Власники/ці підприємств та керівники/ці
відділів, які мають вплив на умови найму
та праці.**

Ми зібрали тут практичні рекомендації, як зробити робоче середовище доступним для ветеранів/ок з інвалідністю, розповіли юридичні тонкощі працевлаштування і звільнення таких працівників/ць та дали інші рекомендації, які роботодавець може врахувати в політиках компанії.

*Рекомендації щодо створення
корпоративної політики роботи
з ветеранами та ветеранками
читайте за QR-кодом.*



Проблематика

1. Відсутність завчасної підготовки працедавців

Оскільки ще не було оголошено демобілізації і до цивільної роботи зі служби повертається відносно невелика кількість працівників/ць, роботодавці не визначають налагодження співпраці з ветеранами/ками, як пріоритетне. Вони піклуються про колег, які проходять військову службу, однак не готуються до їхнього повернення або до працевлаштування нових співробітників з військовим досвідом.

2. Сумніви щодо побудови процесу співпраці

Працедавці вважають, що кожна людина, яка повертається з війни, потребує індивідуального підходу, і не впевнені, що можливо побудувати успішний системний процес працевлаштування і співпраці з ветеранами й ветеранками.

3. Перекладання відповідальності

Серед роботодавців переважає думка, що основна «відповідальність» за реабілітацію ветеранів/ок та їхнє повернення до цивільного життя має покладатися саме на родичів/близьких/друзів, а не на робочий колектив та керівників.

4. Нерозуміння, що робити

Роботодавці не розуміють, як саме налагоджувати співпрацю з ветеранами/ками, адже вже впроваджені ініціативи спираються не на стратегічне бачення, а на поточні потреби.

5. Непідготовленість до співпраці з людьми з інвалідністю

Працедавці не готові до того, що чимало ветеранів і ветеранок матимуть інвалідність або погіршення стану здоров'я. У компанії може не бути альтернативних посад, комфортних і безпечних робочих умов для людей з інвалідністю чи програм для їхньої перекваліфікації.

6. Фізичні та психологічні наслідки війни

Роботодавці не знають, як враховувати фізичні та психологічні наслідки війни в плануванні робочого навантаження і процесі адаптації ветеранів/ок.

Більшість компаній адаптують робочі процеси індивідуально під кожного ветерана/ветеранку. Наприклад, навчають чи перекваліфікують на додаткову спеціальність чи посаду або ж пропонують фізично легшу роботу та програми психологічної підтримки, спрямовані на адаптацію ветеранів/ок: наприклад, компенсують візити до психотерапевта.

7. Необґрунтоване скерування на медичний огляд як дискримінація ветеранів та ветеранок

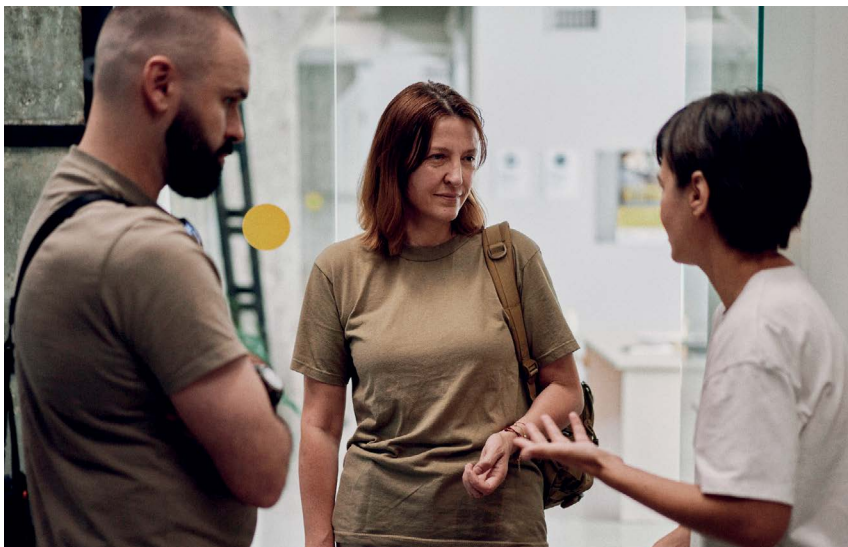
Щоб визначити, чи придатні кандидати/ки до виконання роботи на певній посаді, компанії обирають не додаткову зустріч чи випробувальний термін, а скерування на медогляд. Водночас до кандидатів/кандидаток без військового досвіду таку практику не застосовують. Це стосується навіть тих посад, які не несуть ризиків для здоров'я та життя. Такий метод погіршує довіру до роботодавця та репутацію ветеранів/ветеранок у колективі.

8. Нерозуміння, як коректно організувати стажування

Частиною процесу адаптації нового працівника/ці, зокрема ветерана/ки, на новій посаді є стажування. Однак не всі роботодавці знають, як коректно організувати цей процес, щоб врахувати всі важливі нюанси при поверненні людини з бойовим досвідом у цивільне життя.

Висновок

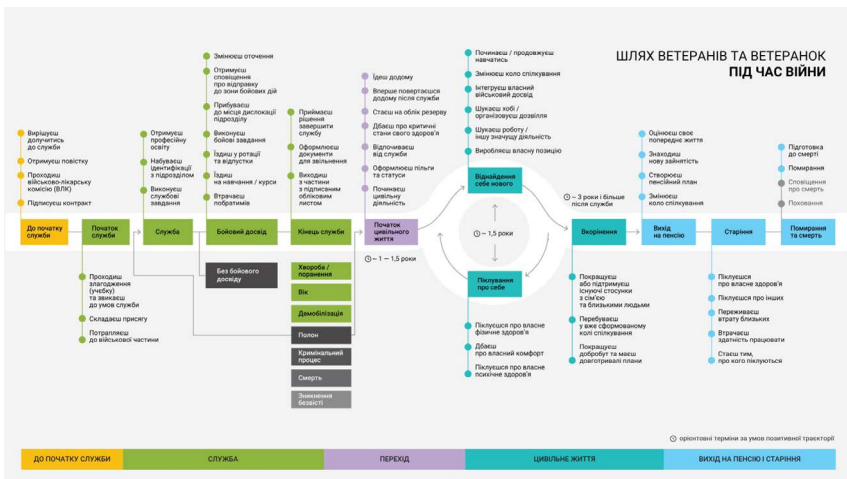
Ми бачимо, що працедавці потребують системного підходу до повернення та працевлаштування ветеранів і ветеранок. Praktyka — це проєкт, що вивчає досвід повернення ветеранів/ветеранок на цивільну роботу в різних галузях. Ми орієнтуємося на потреби працівників/ць з військовим досвідом і спільно з працедавцями будуємо системні підходи, які допоможуть зробити співпрацю з ветеранами/ками комфортною та ефективною.



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 позитивний вплив.



[Посилання на зображення у великому розмірі](#)

Розглянемо скорочений формат Шляху, який проходять працівники та працівниці від початку військової служби і до повернення на цивільну роботу. Більше про [Шлях ветеранів і ветеранок](#)¹ дізнайтеся на сайті Veteran Hub.



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

До початку служби

З 2014 року українці долучаються до Сил безпеки й оборони: добровільно або за мобілізацією. До служби вони працювали в усіх можливих індустріях, на різних рівнях посад. Чим старша людина, тим триваліший досвід цивільної роботи вона мала до служби. Цей досвід включає в себе не лише необхідні знання та навички, але й контакти, репутацію, обізнаність у ринку своєї сфери, необхідні допуски, сертифікацію тощо. Водночас частина ветеранів/ветеранок не мали жодного цивільного професійного досвіду до служби і саме служба стала їх першим досвідом роботи.

Після мобілізації або початку служби за контрактом військовослужбовець/виця готується до служби, а цивільне життя і напрацювання переважно залишаються позаду.

Як працедавцю підтримати колегу, що мобілізується?

- Допоможіть передати наступнику/ці всі робочі процеси, а також матеріальні цінності, за які людина несе відповідальність.
- Підтримайте працівника/цю фінансово, щоб він/вона придбав/ла необхідне екіпірування для виконання військових обов'язків.
- Домовтеся про канали комунікації, де будете підтримувати зв'язок одне з одним.
- Збережіть контакти рідних або близьких працівника/працівниці, який/яка збирається на військову службу.
- Забезпечте гнучкий графік. Підготовка до початку служби може бути складним періодом для людини.

- Працедавець також має дотримуватися всіх вимог ведення військового обліку відповідно до [постанови Кабінету міністрів України](#)², зокрема:
 - на час проходження медогляду за працівником/працівницею зберігається місце роботи й середня зарплатня;
 - посада працівника/працівниці, який/яка проходить військову службу, зберігається, але на час його/її відсутності можна призначити на цю посаду іншу людину. Посада зберігається також, якщо людина отримала поранення, лікується в медзакладі, потрапила в полон або визнана безвісти зниклою.

Служба

Людина поринає в цілком нове військове життя зі своєю рутиною, обов'язками та процесами. На зміну цивільному життю та побуту приходить військовий. Адже служба у війську — це також щоденна важка робота.

Упродовж служби військові набувають нових знань, займають різні посади, відточують навички та формують власну репутацію у війську. Чим триваліший цей період, тим більше професійного досвіду здобуває людина і тим сильніше занурюється в нову роботу.

Детальніше про знання та навички, які ветерани та ветеранки отримують на різних посадах у війську, читайте в проєкті [«Військовий досвід в резюме»](#) на сайті Veteran Hub.



Що важливо зробити роботодавцю?

- Згідно з чинним законодавством (відповідно до ч. 3 статті 119 Кодексу законів про працю³), працедавець зобов'язаний зберігати робоче місце за працівниками/цями, які перебувають на військовій службі.
- 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.
- На цьому етапі важливо регулярно підтримувати зв'язок з військовими. Це можуть робити відповідальні HR-менеджери, працівники кадрового відділу, керівники, чи інші працівники, які розуміють особливості комунікації з військовими та готові це робити в довготривалій перспективі.
- Продумайте механізми реагування на різні кризові ситуації, які можуть трапитися з військовослужбовцем/вицею. Серед них: зникнення безвісти, поранення, полон та інші ситуації, у яких можна підтримати військового/ву і членів його/її родини.

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.

Ветерани та ветеранки стикаються з різними змінами в їхньому цивільному житті. За час служби хтось, можливо, втратив дім, і довелося переїжджати до нового міста чи регіону, у когось захворіли рідні, змінилися стосунки, хтось втратив накопичення тощо.

Усі ці зміни потребують часу, аби до них звикнути. Водночас звільнення зі служби зазвичай відбувається раптово — в один день. А наступного дня ти знову цивільна людина. Зазвичай ветерани й ветеранки не готові одразу повертатися до роботи й потребують часу на відновлення.

Що важливо зробити роботодавцю?

- Продумайте механізми повернення працівників/ць на робоче місце, попри відсутність визначеного терміну військової служби на період воєнного стану.
- Як тільки працівник/ця повідомить вас про терміни звільнення зі служби або зазнає поранення, ви маєте готуватися до його/її повернення на робоче місце. Після закінчення військової служби працівник/ця надає до відділу кадрів військовий квиток з відповідними відмітками, довідку про проходження військової служби чи витяг з наказу/довідку про проходження зборів (для резервістів).
- Вагомою підтримкою після служби може бути відпустка або час, щоби побути з родиною, поїздка до оздоровчо-лікувального закладу тощо.

- Ветерани/ветеранки, яких ВЛК визнала непридатними до служби або які досягли граничного віку, можуть мати нові потреби на робочому місці, зокрема щодо навантаження і графіку. Постарайтеся створити оптимальне робоче навантаження, що враховуватиме медичні рекомендації. Детальніше про це читайте в розділі «Робоче місце для ветеранів/ветеранок з інвалідністю».
- На етапі повернення людина може бути заклопотана оформленням статусів і пільг, тож ви можете допомогти їй з пошуком юриста або перескерувати на лінію підтримки Veteran Hub за номером: **+38 067 348 28 68**.
- Працівники та працівниці, які звільняються за сімейними обставинами, стають на облік у ТЦК та СП до завершення цих обставин. Детальніше про це та інші особливості повернення ветеранів/ветеранок на робоче місце дивіться [у відеокурсі «Практика»](#).



Детальніше про те, як діяти при неочікуваному поверненні ветерана/ки на робоче місце, читайте за QR-кодом.



Цивільне життя

У цивільному житті після служби ветерани й ветеранки спираються не лише на минулий цивільний досвід, але й на досвід, здобутий за час служби. Новий досвід здатен збагатити і цивільну кар'єру ветеранів та ветеранок, проте не всі військові навички можна вдало застосувати в цивільній роботі. Водночас, ветерани та ветеранки, які повертаються до робочого середовища, можуть потребувати додаткового часу на відновлення допусків, на лікування та відновлення професійних знань. Після завершення всіх бюрократичних процесів, ветеранам та ветеранкам також потрібен час, щоби попідклубатися про своє здоров'я.

Після служби й звільнення ветерани та ветеранки часто проживають зміну цінностей. Це також стосується поглядів на цивільну роботу. У частини ветеранів і ветеранок (за деякими дослідженнями⁴ це приблизно 60%) може бути потреба змінити сферу цивільної роботи, а в частини — розпочати власну справу.

Це означає, що після служби ветеран чи ветеранка з вашої компанії не завжди схочуть повернутися на свою посаду. Ба більше, хоча держава гарантує їм збереження робочого місця, ветерани/ки повертаються на те саме місце в компанії, коли за час їхньої служби їхні цивільні колеги могли набути нових знань та отримати підвищення в посаді.

Навіть якщо ветерани/ветеранки оберуть не повертатися до своєї роботи або залишити її через якийсь період після повернення, на заміну їм, імовірно, прийдуть інші воїни, які шукатимуть нову роботу для себе. Тому ми рекомендуємо поширювати знання про досвід ветеранів/ок серед усіх колег, а не лише серед тих, хто очікує повернення мобілізованих працівників/ць у команді.

⁴ <https://www.irex.org/insight/how-policymakers-can-support-veteran-community-ukraine-results-veteran-reintegration-survey>

Що важливо зробити роботодавцю?

- Якщо у вашій компанії передбачений загальний медичний огляд для допуску до роботи для всіх працівників/ниць, ви можете зробити цей процес гідним і комфортним для ветеранів і ветеранок. Детальніше про це читайте в розділі «Медичний огляд».
- Врахуйте, що кожні пів року працівники, яких звільнили з військової служби за сімейними обставинами, мають приходити до ТЦК та СП для отримання відстрочки⁵.
- Цивільна робота відіграє значну вагу в житті багатьох ветеранів/ветеранок, тож ваші програми підтримки мають створити для них якомога комфортніші умови.
- Важливо також створювати доступне середовище на підприємстві для ветеранів/ветеранок з інвалідністю. Детальніше про створення комфортних умов на робочому місці читайте в розділі «Робоче місце для ветеранів/ветеранок з інвалідністю».



5 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text>



Цитата представника аграрного підприємства:

«Самий страшний виклик — це недооцінити або переоцінити себе. Якщо є якісь фізичні порушення, які можуть завадити виконанню певних обов'язків, то про це треба говорити. І просто при плануванні роботи це все враховувати. Немає якихось критичних можливостей, про які можна було не проговорити і не можна було б вирішити. Я вважаю, що розумні люди завжди знайдуть вихід, про все домовляться. Ми бачимо багато у світі успішних людей, які мають або повну інвалідність, або часткову».



- Пам'ятайте про вшанування пам'яті загиблих працівників/ць вашої компанії (дивіться розділ «Вшанування пам'яті загиблих воїнів»), а також дякуйте за службу ветеранам/кам і військовим, які боронили чи досі захищають країну в лавах Сил безпеки й оборони.
- Про практики, які допоможуть вам всеохопно подбати про добробут ветеранів та ветеранок під час роботи у вашій компанії, читайте 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

Повернення на робоче місце



Цитата керівника напряду на одному з підприємств:

«Ми переживаємо за всіх мобілізованих колег, але більш точково за тих, з ким ми знайомі. У нас є звіт по людях. Кожного понеділка ми ділимося інформацією по компанії: що, де, коли, що потрібно — вся комунікація проходить. І всі люди розуміють напевно, де хто територіально знаходиться. Вся інформація відкрита. Як не я доведу до відома, то доведе інша людина з іншого підрозділу щодо своїх працівників».



Важливо не втрачати контакт з мобілізованими колегами та регулярно підтримувати з ними зв'язок під час їхньої служби. Це можна робити через:

- їхнього колегу/близького друга чи подругу на роботі;
- через його/її прямого керівника;
- через представника/цю відділу кадрів або HR;
- через спеціальний відділ у вашій компанії, що опікується тими, хто служить у війську.

Підтримка спілкування зі співробітниками, що служать, допоможе зробити процес їхнього повернення на робоче місце комфортнішим:

1. Ви розумітимете, який досвід ваші працівники/ці отримують у війську, в якому стані перебувають, яких поранень зазнають та як це вплине на виконання робочих завдань у майбутньому.
2. Ви будете заздалегідь знати про їхнє повернення зі служби і зможете наперед узгодити з ними дату виходу на роботу.
3. Працівники/працівниці повернуться на цивільну роботу з розумінням, що їх тут чекали.
4. Ви наперед розумітимете, чи потрібно вам підшукувати для працівників/ць іншу посаду, чи потрібно попередити людину, яка працює на місці ветерана/ки про її переведення на іншу посаду/звільнення, або чи потрібно вам готуватися ще до чогось.
5. Ви вбережете себе від бюрократичних проблем у разі неочікуваного повернення на роботу демобілізованих співробітників/співробітниць.

ВАЖЛИВО! Плинність працівників/ць, які підтримуватимуть зв'язок з колегами, що служать у війську, може вплинути на якість цього зв'язку. Якщо ці люди не працювали разом, контакт може стати більш формальним, а згодом і зовсім втратитися.

Юридичні аспекти повернення працівника/працівниці зі служби

- ✘ За законом, працівники/ці мають почати роботу наступного дня після дати, вказаної у військовому квитку останнім днем служби. Водночас вони не зобов'язані подавати заяву про бажання повернутися до роботи.
- ✘ Більшість ТЦК та СП не попереджають звільнених з військової служби, що вони мають вийти на роботу наступного дня після завершення служби. Якщо людина не повернулася на робоче місце відразу після служби, поставте в її робочий табель «неявку за нез'ясованих причин». Тоді їй буде достатньо написати пояснювальну записку.
- ✘ Закон забороняє звільняти співробітників/ць під час їхнього перебування на військовій службі та після закінчення служби без узгодження з ними.
- ✘ Людина, яка займає робоче місце мобілізованого/ої, перебуває в статусі «виконувача/виконувачки обов'язків». Відповідно, після закінчення служби демобілізований/а має пріоритет для повернення на свою посаду.



Детальніше про це дивіться у [відео](#). Про трудове законодавство щодо роботи з ветеранами/ками читайте за **QR-кодом**.



Що врахувати під час повернення ветеранів/ветеранок на роботу?

Щоб робота ветеранів/ок, які повертаються на підприємство чи в компанію, була ефективною, а їхня адаптація до цивільних умов проходила з мінімумом складнощів, врахуйте наступне:

- 1. Перегляньте свій штатний розпис.** Часто він застарілий і не враховує реальні можливості працевлаштування людей з інвалідністю. Ви маєте бути готові, що після служби працівники та працівниці не завжди готові зайняти ті самі посади, на яких були до того. Вже зараз вам варто замислитися про розширення штатного розпису, який враховує можливість працевлаштування ветеранів/ок з інвалідністю.
- 2. Врахуйте, що ветеранам/ветеранкам потрібен час на відновлення.** Основної щорічної відпустки та додаткових 14 днів на рік за УБД може бути замало для відновлення та відпочинку людини після військової служби. Якщо хочете, щоби працівники/ці були ефективними на робочому місці, то під час встановлення термінів для адаптації краще орієнтуватися на їхні реальні потреби у відпочинку. За бажанням людини, надайте їй можливість відпочити до поновлення на роботі. Про індивідуальні графіки та можливості додаткових відпусток дізнайтеся в розділі «Графік роботи та навантаження».
- 3. Майте на увазі, що в частини ветеранів/ветеранок може бути потреба в реабілітації.** Особливо це стосується працівників/ць, які отримали поранення під час служби. Вони можуть потребувати гнучкості щодо термінів виходу на роботу та планування графіку

роботи згідно з медичним планом реабілітації. Детальніше про це дивіться в розділі «Графік роботи та навантаження».

- 4. Пам'ятайте, що ветерани/ветеранки були тривалий час відсутні та не включені в робочі процеси.** Тому не чекайте, що вони одразу «увіллються» в колектив та в усі робочі процеси. Їм потрібен час на відновлення, встановлення зв'язків, долучення до робочих схем та формування розуміння ситуації на підприємстві.
- 5. Будьте готові до перенавчання та повторного стажування працівників/працівниць, які повернулися зі служби.** Якщо за час відсутності людини змінилося чи оновилося обладнання, на якому він/вона працювали до військової служби, або ж змінився функціонал їхньої позиції, будьте готові, що людині доведеться перенавчатися або стажуватися наново.
- 6. Зрозумійте, що на старе робоче місце повертаються працівники/працівниці, які отримали кардинально новий досвід війни.** Повернення до цивільного життя — це непростий період для ветеранів/ветеранок. Вони можуть відчувати себе чужими або незрозумілими в колективі через різницю в цінностях, досвіді та культурі. Як допомогти ветеранам/ветеранкам легше адаптуватися, дивіться в розділі «Безпосередня робота».
- 7. Водночас не ставтеся до ветеранів/ветеранок як до людей, яких необхідно оберігати, або як до хворих:** це принизить їхню гідність. Ветеран/ветеранка — така сама людина, як і всі інші.

Розмова про повернення на роботу після служби

Ось що краще врахувати у такій розмові з ветеранами/ветеранками:

- Запитайте, чи зацікавлена людина повернутися на своє місце роботи. Якщо так, то обов'язково уточніть, чи потрібен час на відновлення після служби, перш ніж вона вийде на роботу.
- Якщо умови, на яких працівники/ці працювали до служби, змінилися, або ви розумієте, що отримані травми працівника/ці не дають змогу працювати на попередніх умовах, обов'язково повідомте людину про це ще на етапі перемовин. Поясніть причину. Запропонуйте альтернативні варіанти. Озвучте нові умови. Говоріть конкретно та предметно.
- Якщо є потреба в навчанні та стажуванні, теж повідомте про це ще на етапі перемовин і поясніть причину.
- Працівники/працівниці мають право взяти час, щоб обміркувати вашу пропозицію. Для цього буде достатньо від 2 до 5 днів.

*Про те, як побудувати комунікацію з ветеранами та ветеранками перед поверненням на робоче місце, читайте за **QR-кодом**.*



Перекваліфікація

Запропонуйте перекваліфікацію, якщо працівник/працівниця :

- не може повернутися на попередню посаду через отримані травми;
- отримав/ла на службі навички та вміння, які будуть корисніші на іншій посаді.



Цитата керівника аграрного підприємства:

«Прийшов, сказав: «Хочу бути не майстром, а оператором». Подивилися – місце є. Написали заяву у кадрові. І все: з першого числа ти вже оператор».



Що врахувати у процесі перекваліфікації?

1. Оцініть навички, досвід та вміння, які людина отримала на військовій службі. Визначте, на якій посаді вона зможе їх використати найефективніше.
2. Розкажіть детально про всі вимоги до нової посади, рівень навантаження, графік, колектив, особливості умов праці (погодні умови, місцевість тощо).

- 3.** За потреби організуйте навчання, наприклад, курси чи тренінги або ж стажування під наглядом досвідчених фахівців. Обговоріть з працівником/цею терміни такого навчання та як будуть оцінюватися його результати.

Також перекваліфікацією можуть бути:

- формальна освіта, коли ветеран/ветеранка вступає до університету, коледжу тощо;
- зовнішні спеціалізовані курси, тренінги або майстер-класи для набуття практичних навичок.

Перегляньте за **QR-кодом** відео, в якому Ігор, ветеран-працівник Укрзалізниці, ділиться власним досвідом повернення на цивільну роботу <https://praktyka.veteranhub.com.ua/video-course/blok-2>



Найм нових працівників



Цитата керівника відділу однієї з компаній:

«Зазвичай, у багатьох випадках, люди, які проходили службу, не вказують цього у резюме. А для нас їхній досвід дуже цінний. Наприклад, механіки-водії, які розуміються на воєнній техніці, потрібні. Якщо вони на полігоні розбирали чи ремонтували танкові двигуни, вони як спеціалісти дуже потрібні».



Де розмістити вакансії, щоб залучити більше ветеранів/ветеранок?

Окрім поширених джерел, допомогти розмістити вакансії можуть організації, які надають підтримку і послуги ветеранам/кам та їхнім сім'ям:

- Громадські організації та фонди: Veteran Hub, LobbyX, Центр Зайнятості Вільних людей (ЦЗВЛ), Afterfront, Happy Monday та інші. Контакти організацій дивіться в розділі «Корисні контакти для роботодавця».

- Державна служба зайнятості: тут ви зможете передати свої вакансії кар'єрним консультантам, щоб вони сконтактували вас із ветеранами/ками, які відповідатимуть вимогам ваших вакансій. Контакти організації дивіться в розділі «[Корисні контакти](#) для роботодавця».

На що ветерани/ветеранки звертають увагу у вакансіях?

Важливо зазначати в описі вакансії весь перелік умов роботи та очікувань, щоб кандидати/ки не витрачали свій та ваш час, якщо раптом не підійдуть для посади. У вакансіях на робочі спеціальності важливо уникати загальних фраз на кшталт «робота на виробничій лінії», адже люди без досвіду роботи у сфері можуть не розуміти специфіки. Чим предметніше ви опишете обов'язки на вакансії, тим краще.

Приклад:

Робота передбачає підйом та перенесення вантажів вагою 10 кг, а також перебування в приміщенні з високим рівнем шуму протягом робочої зміни.

Ветерани/ветеранки з інвалідністю можуть звертати увагу на інформацію про доступність робочого приміщення/цеху. Якщо ваш робочий простір має доступність для людей з інвалідністю, обов'язково вкажіть це в описі вакансії та зазначте наявність:

- пандусів;
- ліфтів;
- автоматичних дверей.

Обмеження у вакансіях щодо віку, статі, сімейного стану є незаконним в Україні і дає ветеранам та ветеранкам розуміння, що компанія може не бути дружньою та інклюзивною до них.

*Щоб дізнатися більше, як створити дружню до ветеранів/ок вакансію, читайте матеріали за **QR-кодом**.*



Ветерани/ветеранки також звертають увагу на:

- активну підтримку ЗСУ роботодавцем;
- відсутність зв'язків з росією та білоруссю;
- мову, якою написана вакансія та якою спілкується контактна особа з компанії;
- цінність того, що робить компанія для суспільства.

*Детальніше про те, як ефективно залучати ветеранів/ок до компанії та використовувати переваги вашої компанії для розвитку робочих стосунків і бажання ветеранів/ок залишатися у ній, читайте за **QR-кодом**.*



Військовий досвід в резюме

На що звернути увагу:

- Обов'язки та навички одразу покажуть, наскільки вміння кандидата чи кандидатки перегукуються з потрібними на вашій вакансії. Наприклад, людина служила на позиції логіста або готувала їжу для побратимів/посестер, а компанія розглядає її на такі самі або схожі посади. Її військовий досвід означає, що вона розуміє процеси, знає потрібних постачальників тощо.

- Якщо військовий досвід далекий від посади, то оцінити кандидата/ку можна з погляду здобутих «м'яких» навичок: робота в команді, пунктуальність, уважність.
- Важливо! Закон не зобов'язує вказувати військовий досвід в резюме. Також військовий досвід не може бути перепорою для найму.

Людина не вказала військовий досвід в резюме.

Як зрозуміти, що він у неї є?

- Паузи в роботі в період російсько-української війни;
- Кардинальні зміни професій після пауз у роботі;
- Військова або пов'язана з військовою освіта;
- Досвід роботи у правоохоронних органах;
- Військове звання, курси з надання домедичної допомоги, курси з військової підготовки.

*Детальніше про те, як читати військовий досвід у резюме: поради та рекомендації для роботодавців, читайте за **QR-кодом**.*



Співбесіда

Ветерани й ветеранки можуть вперше шукати роботу на цивільному підприємстві чи в компанії та не розуміти всієї процедури працевлаштування і подальшої роботи. Тому радимо вже на перших етапах чітко та детально доносити до них всю специфіку роботи й посади, на яку вони претендують. Навіщо це робити?

Навіщо це робити?

- Це дасть змогу людині зрозуміти, чи готова вона фізично або психологічно подаватися на посаду і переходити до етапу медичного огляду (якщо попередній медичний огляд є обов'язковим для всіх кандидатів/ок на цю посаду). Процедура медогляду, на жаль, часто буває досить стресовою для ветеранів/ок, адже нагадує своєю бюрократією проходження ВЛК;
- При пошуку роботи та працевлаштуванні ветерани/ки можуть не сказати про свої обмеження щодо роботи (наприклад здобуті після поранення). Після вашого чіткого й етичного пояснення навантаження та обсягу роботи вони можуть краще ідентифікувати чи підійде їм ця посада, оскільки це питання їхнього здоров'я та безпеки.

ВАЖЛИВО! Деякі ветерани та ветеранки можуть мати черепно-мозкові та інші травми, що впливають на мовлення. Тому в розмові з ними у вас може скластися враження, що вони перебувають під дією психоактивних речовин. Якщо мовлення та інтонація людини видаються вам дивними, майте на увазі, що це може бути наслідком отриманих травм та коректно уточніть

До прикладу, людина може затинатися, невиразно говорити. Якщо людина не повідомила про передумови змін до власного мовлення, ви можете прямо запитати: «Я зауважую ваше мовлення. Уточніть, будь ласка, чи зумовлене воно дією алкоголю або інших речовин? Чи має інші підстави??».

Про що варто сказати ветеранам та ветеранкам на співбесіді:

- Проясніть особливості робочого місця, наприклад: високий рівень шуму, робота в закритому просторі або на висоті, високий температурний режим, робота з хімічними речовинами;
- Поясніть, чому медогляд важливий або обов'язковий, яких лікарів та обстеження потрібно буде пройти, розкажіть про терміни проходження огляду. Детальніше про це дивіться в розділі [«Медичний огляд»](#);
- Повідомте про можливі дати початку роботи в разі проходження огляду та які документи необхідно підготувати кандидату/ці.

Приклад деталізації інформації про роботу:

«Посада оператора лінії елеваторного господарства передбачає підйом працівника на висоту. Скажіть, будь ласка, чи є у вас страх висоти/чи комфортно ви почуваетесь на висоті?».

Як запитати про військовий досвід?

Ви можете запитати про це прямо: «Чи мали ви досвід військової служби і чи могли б розповісти про нього детальніше?». Важливо питати про військовий досвід з повагою.

Як запитати про навички, отримані під час служби?

- ✓ Зорієнтуйте, будь ласка, щодо вашої військової служби. На якій посаді ви служили? Протягом якого періоду? Розкажіть, що входило у ваші обов'язки?
- ✓ Чи передбачала ваша посада роботу безпосередньо в зоні бойових дій?
- ✓ На вашу думку, які навички, отримані під час служби, ви зможете використовувати на цій посаді?
- ✓ Чи може здобутий вами військовий досвід спричиняти якісь труднощі під час роботи на посаді, яку ми обговорюємо?

Як запитати про навички та вміння?

- ✓ Чи був у вас досвід ведення обліку матеріальних цінностей?
- ✓ Чи був досвід зберігання матеріалів і продукції, щоб запобігти їхньому псуванню?
- ✓ Чи проводили ви інвентаризацію?
- ✓ Як запитати про особистісні якості людини?
- ✓ Як ви зазвичай розв'язуєте конфліктні ситуації?
- ✓ Вам комфортніше працювати одному/ій чи в команді?
- ✓ Як ви шукаєте рішення у складних ситуаціях?
- ✓ Які ваші сильні сторони, що допомагають вам у роботі?

Які запитання поставити, щоб визначити комфортне навантаження:

- ✓ Що, на вашу думку, буде найскладнішим для вас у цій роботі?
- ✓ Як часто ви потребуватимете відпочинку на цій роботі, щоб не втрачалась якість виконаних завдань?
- ✓ Чи зручний для вас запропонований графік роботи і чи маєте побажання до нього?
- ✓ Що, на вашу думку, впливатиме на якість і кількість виконаних завдань?
- ✓ Яку роботу вам легше/зручніше робити: виконувати монотонні завдання чи працювати з різними завданнями?

Про що не варто питати?

Не ставте запитання, що стосуються травмуючого досвіду та причин пошуку роботи:

- ✗ І як, це було страшно?
- ✗ Як ви вважаєте, чи був цей досвід для вас травматичним? Чи є у вас ПТСР?
- ✗ Ви бачили, як помирають люди?
- ✗ Чому ви звільнилися зі служби?
- ✗ Чи доводилося вам убивати?
- ✗ Чому ви зараз шукаєте роботу?
- ✗ Чи ви почали бути дратівливим/ою після служби?

Окрім цього, варто пам'ятати про використання коректних та етичних висловлювань. Наприклад:

- «люди з інвалідністю» замість «інваліди»;
- «людина з фізичними порушеннями» замість «людина з фізичними потребами» чи «людина з фізичними обмеженнями»;
- «людина з ампутованою кінцівкою», «людина, яка по-слуговується протезом/колісним кріслом» замість «ампутант, каліка».

Як етично відмовити ветеранам та ветеранкам на етапі телефонної співбесіди, якщо їхні навички не відповідають вимогам посади?

- Краще повідомити про невідповідність одразу під час телефонної розмови. Це збереже ваш час і час кандидата/ки.
- Якщо в компанії є інша посада, вимогам якої відповідає кандидат чи кандидатка, варто запропонувати її.

ВАЖЛИВО! Уникайте фрази «ви нам не підходите» та подібних. Чітко озвучте причини відмови.

Приклади коректної відмови:

- *«Дякую, [ім'я], що відправили резюме на цю посаду. На жаль, зараз ми шукаємо саме електрозварника на автоматичних та напіваавтоматичних машинах 4-го розряду і не можемо розглядати кандидатів без відповідного посвідчення та досвіду. Якщо ви дозволите, я збережу ваше резюме в нашій базі на випадок появи інших вакансій вашого профілю».*

- *«Дуже дякую за відповіді на мої запитання. На жаль, бюджет на цю вакансію нижчий, ніж ваші очікування щодо заробітної плати, тому на цьому етапі я змушений/а зробити паузу в наших перемовинах. Якщо компанія буде готова підвищити бюджет, я зателефоную вам. Дякую за інтерес до нашої вакансії та час, який ви нам приділили».*

Як надати зворотний зв'язок після співбесіди?

Якщо ветеран/ветеранка не відповідає вимогам вакансії, можна використовувати таку структуру та фрази для розмови:

- 1.** Подякувати за приділений час та увагу до вашої вакансії;
- 2.** Підкреслити сильні сторони ветерана чи ветеранки: «найбільше нам сподобалося, що ви...»; «вашою сильною стороною було...»;
- 3.** Озвучити причину відмови: «на жаль, для нас є критично важливим досвід з ..., а у вас він відсутній»; «на жаль, ми розглядаємо кандидатів, які знаються на...»; «але ми вирішили зупинитися на кандидаті чи кандидатці, у якого більше досвіду з...»;
- 4.** Запропонувати іншу вакансію, якщо такі є на підприємстві;
- 5.** Спитати дозволу на збереження резюме ветерана/ветеранки в базі компанії: «ще раз дякую вам за приділений час; якщо ви не заперечуєте, ми збережемо ваше резюме в базі на випадок, якщо з'явиться інша вакансія під ваш профіль».

Зосередьте свою увагу на зворотному зв'язку та рекомендаціях щодо покращення навичок ветеранів/ок, а не військовому досвіді та його наслідках.

Про те, як створити програму рекрутингу ветеранів та ветеранок, читайте за QR-кодом.



Стан здоров'я і травми внаслідок служби

Важливо! Інформація про стан здоров'я людини та її захворювання має залишатися конфіденційною та не може розповсюджуватися в колективі. Збереження медичної таємниці працівника/працівниці вимагає закон.

Чи можна питати про інвалідність у ветерана/ветеранки?

Ви не маєте права напряму запитувати в кандидатів/ок про їхню інвалідність, а вони не зобов'язані казати роботодавцю про неї. Про неї можна дізнатися вже на етапі медичного огляду. Крім того, пряме запитання про інвалідність є дискримінацією.

Кандидати й кандидатки можуть не сказати про інвалідність, бо самі не знають реальний стан свого здоров'я, або ж свідомо, з різних на те причин. Наприклад:

- Потрібна робота, гроші та можливості для розвитку, адже він чи вона кілька років свого життя віддали службі, а зараз не можуть знайти роботу та, відповідно, джерело доходу;

- Не хоче, щоб його чи її статус «захисника/захисниці» в суспільстві змінився на «людину з інвалідністю»;
- Може вважати, що якщо витримував/ла складні навантаження на війні, то робочі умови для нього/неї не будуть серйозною небезпекою.

Важливо пам'ятати, що інвалідність не є перешкодою для успішного виконання багатьох робочих обов'язків. Якщо ви не медик/медикinja, то не слід робити висновки про працездатність людини з інвалідністю та її спроможність на роботі. Якщо якийсь діагноз ветерана/ки викликає у вас питання чи сумніви, краще проконсультуватися з профільними спеціалістами.

Якщо кандидат сказав, що має протипоказання від медкомісії для запитуваної посади, роботодавець має право одразу відмовити йому/їй. Треба обов'язково пояснити, що це пов'язано з небезпекою для людини на цій посаді. У цьому випадку ви можете розглянути інші позиції в штаті, які не будуть суперечити протипоказанням.

Приклад відмови через стан здоров'я:

«Дякуємо за уточнення цієї інформації. Звертаємо вашу увагу, що посада бляхара передбачає роботу в ускладнених умовах стоячи, зігнувшись, під впливом шкідливих для здоров'я речовин (нафтопродукти, кислоти). Це означає, що, відповідно до законодавства, ми не маємо права пропонувати вам роботу, яка може зашкодити вашому здоров'ю. Наразі ми не маємо інших вакансій вашого профілю, але, з вашого дозволу, я збережу ваше резюме в нашій базі і зателефоную, щойно така вакансія з'явиться».

ВАЖЛИВО! У питаннях здоров'я кандидатів/ок завжди будьте нейтральними і не давайте власних оцінок їхнього стану. Спіратися можна лише на висновки медичних фахівців.

Що не треба говорити про стан здоров'я?

- ✘ А що з вашим здоров'ям?
Чому ви звільнилися зі служби?
- ✘ У нас дуже шумно в цехах. Вас, напевно, будуть лякати гучні звуки.
- ✘ Ви ж самі розумієте, що вам ця робота не підходить. Ви тільки повернулися зі служби, а на нашому підприємстві багато вимог.
Вам буде психологічно важко.

Такі приклади негативного спілкування можуть нашкодити вашій комунікації та загалом психологічному стану ветерана чи ветеранки. Окрім того, це буде непрофесійно з вашого боку.

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: не можна підіймати вагу понад 5 кг/не можна перебувати на вулиці при температурі нижче 5 градусів/не можна перебувати в приміщенні з підвищеним рівнем вологості тощо.

Медичний огляд

ВАЖЛИВО!

- Ми спостерігаємо практику деяких компаній направляти ветеранів/ок на медичний огляд незалежно від посади, на яку людина претендує. Водночас кандидатів/ок без військового досвіду не відправляють на медкомісію під час відбору на таку ж посаду. Це є дискримінацією, і цього не можна допускати. Якщо внаслідок війни та воєнних травм медична комісія потребує певного розширення процедур та оглядів, то рекомендуємо включити їх до протоколу загальної медичної комісії підприємства, а не створювати окремі медичні огляди лише для ветеранів/ок.
- Обмеження та застереження за станом здоров'я часто ігнорують як роботодавці, так і самі працівники/ці. Тому дуже важливо документувати всі протипоказання, які встановив медогляд. Вони мають бути частиною особової справи ветеранів/ок та інших працівників, яких працевлаштовують на посаду, де є ризики для безпеки здоров'я.
- Членам вашої медичної комісії будуть корисними поради для медичних фахівців про налагодження контакту з ветеранами та ветеранками під час оглядів. *Дивіться їх за [посиланням](#) або **QR-кодом**.*



Як говорити з ветеранами та ветеранками про необхідність медогляду?

- Поясніть ветерану/ці, що умови роботи можуть впливати на їхнє здоров'я або потребують певної фізичної підготовки та здатності організму впоратися з навантаженням. Будьте конкретні та чіткі, перелічіть умови роботи і дозволи медичної комісії.
- Поясніть, яких лікарів та обстеження потрібно пройти.
- Вкажіть терміни проходження огляду.

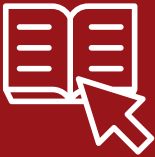
Приклад обґрунтування проходження медкомісії:

«Посада операторки лінії елеваторного господарства передбачає роботу з обладнанням, яке виділяє шкідливі речовини та має виробничий шум у 90 децибелів. Згідно з законом, кандидат/ка має пройти попередній медичний огляд, за яким лікарі визначають, чи не має організм протипоказань до виконання цієї роботи. Будь ласка, зверніть увагу, що ці результати будуть для нас вирішальними в процесі найму вас на посаду».

Важливість підготовки медичних працівників, що працюють з ветеранами та ветеранками.

Знати про особливості роботи з ветеранами/ками важливо не тільки тим медпрацівникам, що входять до складу медкомісії.

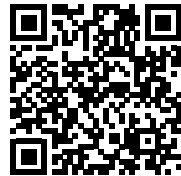
Якщо ваша компанія чи підприємство має штатних лікарів, закріплена за певною поліклінікою, або ж якщо за умовами страхування ваші працівники/ці відвідують певну клініку, то корисно, щоб лікарі цих закладів також розуміли специфіку фізичних та психологічних наслідків, що можуть мати ветерани/ки



Рекомендуємо ознайомити лікарів, з якими пов'язана ваша компанія/підприємство, з відповідними методичними рекомендаціями, створеними Veteran Hub спільно з партнерами:

1

Методичні рекомендації для роботи з ветеранами/ветеранками для лікарів первинної ланки: поради, як вибудовувати комунікацію з ветеранами/ками та на які симптоми звертати увагу для діагностування, з урахуванням бойового досвіду пацієнтів.



2

«Це ОК»: проєкт про психічне здоров'я ветеранів і ветеранок та переклад американських медичних протоколів з лікування легкої черепно-мозкової травми (струсу мозку) і хронічного болю в учасників бойових дій.



3

Фізична реабілітація ветеранів: навчальні матеріали для реабілітологів, які працюють з ветеранами та ветеранками.



Якщо медогляд визначив людину непридатною

- Працедавець не бере на себе роль лікаря, не питає про діагнози та симптоми. Він лише порівнює два документи: висновок медогляду та вимоги до посади.
- Якщо медкомісія визнала ветерана/ку непридатними до роботи на певній посаді, можна пошукати для нього/неї такі вакансії на підприємстві, де його/її фізичні обмеження не заважатимуть виконанню робочих обов'язків.
- Якщо немає достатньої кількості посад для людей з фізичними обмеженнями або інвалідністю, потрібно провести аудит посад, умов праці і вимог до них. Це важливо як для компанії, так і для працівників, та допоможе забезпечити відповідність робочих місць законодавству і покращити якість роботи та задоволеність персоналу.

Аудит посад згідно з реаліями воєнного часу

1. Проведіть аудит посад і умов праці

Вони мають відповідати поточному законодавству та стандартам компанії. Скористайтеся міжнародною класифікацією функціонування, обмеження життєдіяльності та здоров'я (МКФ): moz.gov.ua/mkf.



2. Забюджетуйте витрати

Компанія має бути готова надати необхідні ресурси для проведення аудиту, включно з часом, залученням відповідальних осіб та фінансовою підтримкою.



3. Використайте необхідні інструменти

Це можуть бути шаблони для аналізу посад, опитувальники для співробітників, програмне забезпечення для управління даними — усе, що полегшить для вас процес аудиту.



4. Комунікуйте з командою

Залучайте працівників до процесу аудиту, забезпечте зворотний зв'язок від команди та відкриту комунікацію під час проведення аудиту.



5. Відстежуйте звітність та впроваджуйте зміни

Результати аудиту зведіть у звіт, а рекомендації, що виникнуть, розгляньте для впровадження відповідних змін у політиці компанії та умовах праці.

Як відмовити у співпраці після медогляду?

Одразу хочемо наголосити, що рекомендуємо не поспішати відмовляти людині в роботі.

Ви можете провести додаткове інтерв'ю з ветераном/кою і з'ясувати їхні навички та досвід, щоб зрозуміти, чи можете ви обговорювати найм на інші посади у вашій компанії.

В Україні вже існують компанії, які докорінно змінюють свій підхід до найму кадрів. Наприклад, компанія МХП безперервно шукає людей, навіть коли немає відкритих вакансій. Влітку 2023 року агрохолдинг запустив програму «Шукаємо тебе, а не твій досвід». У їхній анкеті відсутні поля про вік і трудовий досвід, а претендентам/кам пропонують самостійно оцінити свої найсильніші компетенції. Проблема нестачі кадрів у регіонах МХП вирішує за допомогою програми «Рекрут-мобіль».

Якщо у вас все одно немає інших вакансій, і вам треба відмовити людині за висновками медичної комісії, то головна рекомендація — бути інформативними, зрозумілими та чіткими. Ваша відмова має стосуватися не самої людини, а результатів медогляду.

При відмові за результатами медогляду використайте такі фрази:

- *Відповідно до законодавства, ми не можемо пропонувати вам роботу, яка може нашкодити вашому здоров'ю. Перегляньмо, які у нас є вакансії відповідно до вимог лікарської комісії.*
- *Ми обговорювали з вами раніше під час співбесіди, що маємо враховувати результати медогляду. Як бачимо, за висновком лікарів, робота на цій посаді може нашкодити вашому здоров'ю.*

Інколи кандидати можуть намагатися переконати роботодавців, що добре почуваються і можуть впоратися на цій посаді. У таких випадках варто спиратися на статті закону, зокрема, п.п. 2, п. 3.2. «Порядку проведення медичних оглядів працівників певних категорій», п.п. 3 ст. 5 Закону України «Про охорону праці».

Варто також використовувати такі фрази:

- *Ви не заперечуєте, якщо ми з вами подивимося висновки медкомісії? Зверніть, будь ласка, увагу: тут зазначено, що вам заборонені фізичні навантаження, які є на цій посаді.*
- *Згідно з чинним законодавством, працедавцю заборонено пропонувати роботу кандидату чи кандидатці, яка за медичним висновком протипоказана йому/їй за станом здоров'я.*
- *Цей висновок комісії не означає, що ви не зможете більше ніде працевлаштуватися. Під час пошуку роботи зверніть, будь ласка, увагу на рекомендації лікарів.*

ВАЖЛИВО! Якщо людина реагує емоційно, їй може знадобитися додаткова підтримка. У такому разі ви можете дати їй телефон лінії підтримки Veteran Hub. Тут вона отримає безоплатну емоційну підтримку: **067 348 28 68.**

Що не можна казати при відмові у роботі за результатами медогляду?

- ✘ Співчувати: *Ой, так шкода, ви такий/а хороший/а кандидат/ка; Це неочікувано, ми б, звісно, вас взяли, але ж...*
- ✘ Розпитувати деталі щодо медогляду: *А лікарі пояснили детально, в чому проблема? А чому результати аналізів були негативні, що конкретно з вами не так?*
- ✘ Звинувачувати кандидата/ку: *Чому ти відразу не сказав/ла, що у тебе проблеми з серцем/ тиском/диханням? Ми просто втратили час.*

Дуже важливо висловити вдячність та підтримку ветерану/ці.

Не потрібно проявляти співчуття щодо поранень чи захворювань, які людина отримала внаслідок служби. Це може її образити. Ветерани — не жертви, а люди, які присвятили життя та здоров'я захисту країни. Служба в Силах безпеки й оборони нерідко вимагає сміливості та високого рівня підготовки.

Повідомте ветерану/ці, що залишите його/її резюме в базі вашої компанії, і сконтактуєте, якщо з'являться вакансії під його/її профіль. Якщо маєте змогу, зорієнтуйте кандидата/ку, які види робіт йому/їй можуть підійти, та порадьте, куди подати своє резюме.

Подякуйте людині за приділений час, спілкування та службу країні.

Робоче місце для ветеранів/ ветеранок з інвалідністю

Приклад з життя

Максим працював автослюсарем на аграрному підприємстві. Навесні 2022 року Максим добровільно вступив до лав ЗСУ і став на захист країни. За кілька місяців його підрозділ опинився під щільним обстрілом ворожої артилерії і чоловік отримав важку травму спинного мозку. Після кількох операцій та тривалої реабілітації Максим повернувся додому на кріслі колісному. Він зіткнувся з різними незручностями у своєму помешканні, але за підтримки громадської організації він зміг облаштувати дім під свої потреби.

Згодом Максим був готовий повернутися до роботи на підприємстві, але за станом здоров'я йому були протипоказані фізичні навантаження. Менеджмент фермерського господарства цінував його досвід та знання і тому прийняв рішення забезпечити йому роботу в офісних умовах. Тепер чоловік займається навчанням нових працівників та плануванням ремонтних робіт. Щоб йому було зручно потрапити до офісу на кріслі колісному, підприємство вирішило адаптувати для цього умови офісної будівлі.

Вони запросили фахівців, які обстежили прилеглу територію і будівлю та надали рекомендації, як адаптувати умови для людей з інвалідністю так, щоб їм було комфортно та безпечно.

На основі цих рекомендацій компанія встановила пандус при вході до будівлі та облаштувала універсальну кабінку у вбиральні, а робоче місце Максима обладнали столом з регулюванням висоти стільниці.

Завдяки таким невеликим змінам Максим зміг залишитися працівником підприємства. Безпека та зручність дали можливість чоловіку будувати цивільну кар'єру після військової служби, а підприємство змогло зберегти кваліфікованого та вмотивованого працівника.

Як створити комфортне робоче місце для ветеранів/ок з інвалідністю?

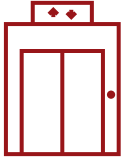


Територія на вулиці. Для людей, які користуються кріслами колісними, або людей на протезах важливо забезпечити розмежування шляхів пішохідного та автомобільного руху. Також необхідно передбачити паркувальні місця більшого розміру для водіїв з інвалідністю. Важливо, щоби були спеціальні зони: рампи, для завантаження/розвантаження/складання продукції, відпочинку.



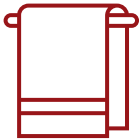
Зручні та безпечні входи до будівель.

Усі сходи й пандуси, розміри вхідних майданчиків, ширина та конструктивні особливості вхідних дверей мають відповідати державним нормам.



Простір всередині будівель.

Його також потрібно облаштувати відповідно до державних вимог. Насамперед це стосується ширини коридорів, проходів та дверей. Вони мають бути достатньо широкими для людей, які користуються кріслами колісними. Будь-які перепади висот на шляху їхнього руху потрібно обладнати пандусами або підйомниками. У них має бути доступ на різні поверхи, тому сходи треба обладнати підймальними платформами або передбачити ліфти з кабінами потрібних габаритів.



Облаштування санітарно-гігієнічних приміщень.

До них входять вбиральні, роздягальні та душові. Ці приміщення обов'язково мають бути зручними для працівників/ць, які користуються кріслами колісними або пересуваються на протезах.



Доступність на робочому місці.

Необхідно підбирати меблі (стійки, столи та стільці, робочі поверхні/стільниці, полиці, шафи), виготовлені саме під потреби людей з інвалідністю. Якщо в робочому процесі потрібні якісь спеціальні інструменти чи прилади, то таке обладнання потрібно розмістити так, щоб працівник чи працівниця міг/могла його дістати, і щоб це було для них безпечно.



Доступні засоби отримання інформації.

Щоб люди з інвалідністю могли легко орієнтуватися в робочому просторі та якісно виконувати роботу, можна обладнати його навігаційними та інформаційними табличками, вказівниками.



Доступні робочі процеси. Робочі зустрічі та наради потрібно організовувати в приміщеннях, до яких легко дістатися і куди легко потрапити людям з інвалідністю. Для людей з порушеннями зору та/або слуху важливо створювати документи та інструкції зі збільшеним шрифтом.

ВАЖЛИВО! Облаштування робочих умов під потреби людей з інвалідністю не означає капітальний ремонт всієї будівлі. Значну частину можна зробити завдяки точковим змінам. Наприклад, встановити пандус чи розклеїти навігаційні таблички. Перш ніж починати будь-які зміни, перегляньте територію та приміщення підприємства на відповідність державним вимогам. Також ви можете запросити спеціалістів, які розроблять рекомендації спеціально під ваші приміщення. Контакти дивіться в розділі «[Корисні контакти](#)».

На що звернути увагу під час облаштування робочого місця?

- Навантаження на хребет та суглоби можуть погіршити стан здоров'я людини і зрештою знизити її працездатність. Ветерани/ки, які мали хірургічні операції, можуть певний час потребувати меншого фізичного навантаження та роботи в особливих фізичних положеннях.
- Яскраве освітлення може бути подразником після черепно-мозкової травми. На виробництвах та у робочих просторах освітлення території та внутрішніх приміщень часто досить яскраве. Варто потурбуватися про рівень світла, який не буде подразником для ветеранів/ок.
- Різкі звуки (металеві удари, сигналізація, гучна техніка) можуть нагадувати ветеранам і ветеранкам про травматичні події, які вони пережили під час служби. Потурбуйтеся, щоб у працівників/ць були захищені органи слуху, наприклад, завдяки навушникам.

Цей широкий підхід до створення комфортного робочого середовища допоможе вам в майбутньому без зайвого стресу та впливу на робочі процеси залучати працівників/ць з різними порушеннями.

*Детальніше про те, як облаштовувати фізичний простір для ветеранів та ветеранок з інвалідністю та провести моніторинг доступності робочих приміщень, читайте за **QR-кодами**.*



Безпосередня робота

На початку роботи у компанії будь-які працівники/ці проходять період адаптації: залучення в роботу, налагодження контактів з командою, звикання до умов праці, графіку тощо. Швидкість адаптації залежить від індивідуальних особливостей кожної людини.

Щоб полегшити цей процес, рекомендуємо продумати програму адаптації в компанії.

Програма адаптації працівників/працівниць

Підготовка до виходу на роботу

- Підготуйте робоче місце, як і для будь-якого іншого працівника/-ці: все, що потрібно для комфортної роботи. На роботі, що потребує підвищеного рівня безпеки, підготуйте робоче місце з дотриманням норм безпеки і технічних характеристик. Також підготуйте робочу форму відповідних розмірів або, якщо у вас є така практика, – вітальний бокс. Не виділяйте чогось особливого для першого дня працівника/-ці.

- 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, то при підготовці робочого місця, обладнання, робочої форми враховуйте медичні рекомендації. Це важливо для дотримання техніки безпеки, а також комфорту роботи ваших працівників/працівниць.

Доедняйте до процесу підготовки відповідального за техніку безпеки працівника та спеціаліста з охорони здоров'я. Детальніше про вимоги облаштування робочого місця та робочих умов для людей з інвалідністю читайте у розділі «Робоче місце для ветеранів/ок з інвалідністю».

Ознайомча зустріч в офісі

- Таку зустріч слід організувати в перший робочий день.
- Зустріч передбачає екскурсію офісним приміщенням, знайомство з компанією, її історією та правилами поведінки і взаємодії між працівниками.
- Для ветеранів/ок може бути важливим дізнатися, що в колективі є інші працівники/ці з військовим досвідом. Вони можуть надати підтримку та поради щодо адаптації до цивільного життя й роботи.
- Ознайомчу зустріч зазвичай проводить менеджер/ка з персоналу або працівник/ця компанії, що відповідальний/а за адаптацію колеги.
- Знайомство з історією компанії та правилами взаємодії може відбуватися у форматі відеоінструкцій та/або наданої документації.
- Зазвичай ознайомча зустріч передбачає також передачу робочої форми та підписання необхідних документів.

- Загалом ознайомча зустріч в офісі впливає на враження нового працівника/ці про компанію і дає змогу відчувати себе її частиною.

Вітальний пакет

Вітальний пакет допоможе створити позитивне ставлення працівника/ці до компанії та сформувати відчуття залученості. Це особливо важливо для працівників/ць, що працюють поза офісом.

- Пакет може включати необхідні для роботи речі, документи від компанії, а також брендovanі речі, наприклад: горня, ручка для письма, футболка тощо. Та, в першу чергу, подбайте про речі, що можуть знадобитися співробітнику/ці в роботі: уніформа, бейдж, ключі та інше.
- До документів від компанії, що знадобляться працівнику/ці з першого дня роботи, можна віднести:
 - загальну інформацію про компанію;
 - структуру компанії з фото і контактами ключових осіб;
 - інформацію про структурний підрозділ, у якому буде працювати новий/а співробітник/ця;
 - правила безпеки та інформацію щодо охорони праці;
 - опис посади чи посадову інструкцію;
 - трудовий договір зі співробітником/цею, якщо його укладають письмово;
 - план проходження процесу адаптації;
 - інформацію про премії, соціальний пакет та пільги для співробітників/ць компанії тощо.

Як допомогти ветерану та 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.
- Покажіть команді безоплатний відеокурс про підготовку колективу до співпраці з ветеранами/ками за **QR-кодом**.
- Попередьте співробітників/ць, щоб вони були готові до того, що ветерану/ветеранці потрібен час для адаптації до цивільного життя і роботи. Скажіть, що йому/їй може бути потрібен певний особистий простір, щоб звикнути до роботи в цивільному колективі, а не на службі.
- **Запропонуйте ветерану/ветеранці звернутися до Veteran Hub за безоплатною підтримкою в адаптації до цивільного життя (контакти дивіться у розділі «Корисні контакти для роботодавця»).**



- Максимально залучайте ветеранів та ветеранок до всіх видів активності організації: тимбілдинги, тренінги та семінари, соціальні проекти тощо.
- Налагодити контакт всередині команди людей з різними досвідами може допомогти спільне навчання. Це можуть бути як професійні курси, так і додаткові знання, наприклад: надання першої домедичної допомоги, психологічні тренінги, групові заняття з лікувальної гімнастики, що дозволяють відновитися після фізичних навантажень тощо.
- Якщо через специфіку робочого процесу працівники/ці обмежені у спілкуванні з колегами, приділіть цьому питанню особливу увагу. Налагодьте ефективне віддалене спілкування, наприклад, через спільні чати.
- Важливо, щоб ці інструменти були доступні для працівників/ць на віддаленій роботі, тож забезпечте їх технічними можливостями (мобільний зв'язок, інтернет тощо).
- Впровадьте регулярні зустрічі (онлайн або офлайн) для обміну робочою інформацією й отримання зворотного зв'язку від колег.

Пам'ятайте: залучення до неформального та формального спілкування допоможе ветеранам та ветеранкам, що працюють в офісі чи поза офісом, відчувати себе частиною команди.

Рекомендації щодо взаємодії з ветеранами та ветеранками у колективі:

- Ставтеся до ветеранів та ветеранок з повагою, як до інших працівників.

- Не вішайте на людину ярлики та не вважайте її безпорадною, якщо вона має інвалідність чи певні обмеження руху тощо. Питайте прямо, чи потрібна людині допомога у чомусь, якщо не впевнені у цьому.
- Говоріть прямо і чітко. Якщо щось незрозуміло, не бійтеся перепитати.
- Деякі люди, які живуть з наслідками поранень та захворювань можуть потребувати більше часу для відповіді або виконання завдань. Терпіння і підтримка — ключові фактори.
- Створіть у колективі атмосферу прийняття, особливо, якщо йдеться про помітні наслідки поранень, наприклад: заїкання, порушення мови, руху тощо.
- Пропонуйте допомогу, але не нав'язуйте її: якщо людина відмовляється, поважайте її вибір.

ВАЖЛИВО! Спонукайте безпосередніх керівників вашого підприємства/компанії навчитися екологічно взаємодіяти з ветеранами та ветеранками. Для цього ми створили серію посібників:



Офісне
середовище



Виробництво



Просто
неба

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



Інструктаж як юридичний захист роботодавця

Найкраще проводити первинний інструктаж на робочому місці не формальною мовою з інструкції, а зрозумілою для працівника/ці. При плануванні навчання враховуйте можливі когнітивні порушення, отримані внаслідок травм, наприклад, труднощі зі сприйняттям, запам'ятовуванням, концентрацією уваги. Переконайтеся, що людина зрозуміла ваші очікування.

ВАЖЛИВО!

- Інструктаж має також ознайомити працівника/цю з нормами навантаження, встановленими йому/їй за висновками медичної комісії.
- Роботодавцю має бути відомо, що дотримання індивідуальних норм навантаження — це і його відповідальність. У разі їх перевищення, працедавець нестиме відповідальність за наслідки для здоров'я працівника/ці.
- Детальніше про навантаження для працівників/ць-ветеранів/ок дивіться в розділі «Графік роботи та навантаження».

Менторські програми

Зазвичай ментор або наставник закріплюється за працівником/цею на період від 1 до 3 місяців, залежно від складності робочих процесів. Це людина, яка не тільки вводить новачка в курс робочих процесів і тонкощів, а й допомагає йому чи їй освоїтися на підприємстві/в компанії, вивчити формальні та неформальні правила в колективі, показує, «що, як і де». До ментора можна звернутися як з питань щодо роботи, так і щодо «робочого життя».

- Ментор/наставник проводить на робочому місці працівника/ці від 15 хвилин і більше, і повертається до нього/неї протягом зміни для проміжного контролю.
- Ментор/наставник надає зворотний зв'язок про роботу працівнику/ці та його/її безпосередньому керівнику або керівниці.
- Протягом перших 3-5 робочих змін ментор/ка продовжує супроводжувати новачка в робочому процесі. Інтенсивність цього супроводу залежить від виробничого процесу і від того, як пройшов перший робочий день.
- В кінці адаптаційного періоду ментор/наставник надає підсумковий зворотний зв'язок про роботу працівнику/ці та керівництву.

ВАЖЛИВО! Якщо ви плануєте призначити для ветерана/ки ментором/кою іншого ветерана/ку, врахуйте, що це може бути складно і для самого ментора/ки. Тож варто бути впевненими, що людина готова до такої ролі та хоче її взяти на себе.

!!! 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. Якщо ви впроваджуєте менторські програми, то застосовуйте цей інструмент для всіх нових працівників та працівниць, а не тільки для ветеранів/ок, інакше це може бути дискримінацією.

Детальніше про програму наставництва для ветеранів та ветеранок за принципом «рівний – рівному» читайте за **QR-кодом**.



Знайомство та побудова стосунків з колективом

ВАЖЛИВО! Обов'язково порадьтеся з самим/ою працівником/цею, чи оголошувати колегам про його чи її ветеранський статус. Військовий досвід — приватна інформація людини, як і будь-яка інша частина життя та досвіду. Ветерани і ветеранки мають право самостійно вирішувати, як і в якому обсязі ділитися чи не ділитися цією інформацією.

Саме через незнання особливостей досвіду ветеранів і ветеранок цивільні колеги можуть мислити щодо них стереотипно. Наприклад, думати, що будь-який/а ветеран/ка має «контузію», є складним/ою у спілкуванні або агресивно налаштованим/ою. Щоб уникнути такого шаблонного сприйняття, рекомендуємо заздалегідь підготувати колектив до співпраці з ветеранами/ками. Ви можете зробити це таким чином:

Як знайти колег з ветеранами та ветеранками, які приходять до вас працювати чи повертаються на своє робоче місце?

- Не відмовляйтеся та не відкладайте знайомство, навіть якщо робота нового працівника/ці передбачає віддалений формат.
- Не хежуйте знайомством з колективом, якщо працівник/ця повертається на робоче місце після довгої перерви. У командах міг змінитися склад, і колектив може насторожено поставитися до людини, яка була відсутня довгий час.
- При знайомстві колективу з колегою, що повертається на робоче місце, підкресліть, що він або вона вже були частиною компанії, і ви добре з нею знайомі. Познайомте працівника/цю з колегами, яких він/вона може не знати.

- Приділіть час для відповідей на запитання від працівників, які вже працювали у компанії щодо змін, які відбулися за час їхньої відсутності.

Графік роботи та навантаження



Цитата працівника одного з аграрних підприємств:

«Як на мою думку по роботі, поблажок ніколи і не треба. Роботу треба робити належно. Якщо б мені зробили поблажку, я б такого й не хотів, якщо чесно».



Травми ветеранів та ветеранок — не перешкода роботі, якщо правильно налаштувати їхній графік. Це питання тісно пов'язане зі станом здоров'я, і тут не обійтися без урахування медичних рекомендацій.

Враховувати медичні рекомендації для ветерана/ки слід також у питаннях індивідуальних засобів захисту та допоміжних засобів. До цього необхідно залучати фахівців з техніки безпеки та охорони здоров'я. Також дотримуйтеся нерозголошення медичної таємниці ваших працівників. Гарантію цього вимагає чинне законодавство.

Адаптація графіка роботи

- **Гнучкі графіки.** Ви можете передбачити індивідуальні графіки чи змінити оплату роботи на погодинну для тих працівників/ць, які не можуть працювати повну робочу зміну.
- **Нічні зміни.** Ветерани та ветеранки можуть надавати перевагу роботі саме в нічну зміну, оскільки після повернення з фронту їхні біологічні годинники змінилися. Та майте на увазі, що наявність супутніх захворювань, наприклад артеріальної гіпертензії, захворювань сечовидільної системи, шлунково-кишкового тракту, органів зору, наслідків черепно-мозкової травми можуть бути протипоказаннями. Або ж людині з цими діагнозами буде потрібне залучення напарників, і, як наслідок, — зміна певних робочих процесів.
- **Довгі години та змінний графік.** Якщо це особливості роботи на вашому підприємстві, під час планування навантаження спирайтеся на рекомендації лікарів та комунікацію з працівником/цею щодо таких умов роботи. У тимчасовому форматі встановіть сталий графік, якщо він якнайкраще відповідатиме потребам працівника чи працівниці у період адаптації до роботи.
- **Потреба у періодичній реабілітації.** Ветеран/ка може мати потребу в регулярній медичній реабілітації. Для цього йому чи їй може бути необхідно лягати до лікарні або залишатися вдома на певний час. Працедавцю треба враховувати такі потреби працівника/ці. Графіки реабілітації можна укласти разом з фахівцями з охорони праці або медичними фахівцями. Радимо враховувати їх при формуванні робочого плану.

- **Тривалість робочого** дня може регулюватися залежно від медичних застережень. Головне правило – не перевантажувати працівника/цю. Ніяких 1,5 – 2,0 ставок. Для ветеранів/ок, яким потрібна регулярна реабілітація, можете розглянути таку модель роботи: «ми наймаємо вас на 0,75 – 1,0 ст. за основним місцем роботи та 0,25 ст. – за сумісництвом, де ваша робота – реабілітація».
- **Надмірне фізичне навантаження** може мати сильніший вплив на стан здоров'я ветерана/ки через наслідки бойових травм. Тому під час планування виробничих процесів треба чітко дотримуватися висновків медкомісії і рекомендацій медиків. Найкраще задокументувати рівень фізичного навантаження у відповідній формі.

Форма може містити такі складові:

- 1.** Регулярна оцінка ризиків фізичного навантаження на робочих місцях.
- 2.** Регламент перерв для працівників/працівниць. Це допоможе уникнути перевтоми і травм.
- 3.** Проведення регулярних тренінгів та інструктажів щодо норм навантаження на основі висновків медичної комісії.
- 4.** Графік медичних оглядів та моніторинг стану здоров'я працівників, особливо тих, які займаються роботами з підвищеним фізичним навантаженням.
- 5.** Встановлений рівень навантаження має бути обов'язковим до виконання. Відповідальність за дотримання вимог має лежати не лише на роботодавці, але й на працівнику/ці.

ВАЖЛИВО! Якщо ветеран або ветеранка має будь-які травми, то при складанні графіку роботи краще звернутися до медичного фахівця на вашому підприємстві. Якщо ж такого немає, то у цьому питанні вас зможуть безоплатно проконсультувати такі організації:

- Українське товариство фізичної та реабілітаційної медицини,
- Українське товариство ерготерапевтів,
- Група активної реабілітації,
- Українське товариство сліпих.

Контакти цих організацій дивіться у розділі «Корисні контакти».

Як встановити комфортне навантаження?

- 1.** Провести опитування працівників стосовно їхнього навантаження;
- 2.** Проаналізувати статистику лікарняних та відпусток;
- 3.** Взяти до уваги результати продуктивності праці за певних змін (місця праці, графіку, навантаження, погоди тощо);
- 4.** Проаналізувати 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, чи працівник/ця перевантажений/на?

- 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 й 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 впоратись?

Ознаки того, що працівник/ця перевантажений/а: погіршення якості роботи, пониження рівня зацікавленості та залученості в роботу. В такому випадку, краще оперативно провести розмову з працівником/цею та подумати про можливість введення більш гнучкого графіку роботи.

Як створити гнучкий графік роботи

- **Пробний проект.** Якщо гнучкий графік роботи є нововведенням на підприємстві, почніть з невеликого пробного проекту. Це надасть вам змогу оцінити його ефективність та виявити можливі проблеми до його повноцінного впровадження на підприємстві.
- **Рівність.** Гнучкий графік роботи має впроваджуватися для всіх працівників/ць відповідної категорії, а не для окремого співробітника/ці. Інакше це може створити відчуття нерівності.
- **Чіткі правила.** Розробіть чіткі правила та процедури впровадження гнучкого графіку. Це надасть персоналу єдине розуміння впроваджених змін.
- **Управління робочим часом.** Використовуйте технологічні можливості для управління і фіксації робочого часу. Це допоможе в координації роботи, надасть інформацію щодо виконаних задач в режимі реального часу. Приклади таких засобів:
 - жетонна система;
 - записи в спеціальних картках чи журналах;
 - використання індивідуальних лічильників часу або штамп-часу;
 - електронні засоби фіксації (датчики);
 - спостереження.

Як дати зворотній 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 зворотній 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 спирайтесь на цифри й 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 під час надання зворотного зв'язку?

- **Нейтральний тон.** Звертайте увагу на емоційний стан колеги, якому чи якій ви надаєте зворотний зв'язок. Для конструктивної бесіди необхідний нейтральний емоційний стан обох сторін. Для цього потрібно вийти на рівний тон бесіди та залишити емоції поза її межами.
- **Пропозиції.** Запропонуйте шляхи покращення ситуації. Уникайте критики без надання пропозицій. Це забезпечить ставлення до вашого зворотного зв'язку як до розмови для підтримки та розвитку, а не як до критики, що демотивує.
- **Діалог.** Спонукайте людину до діалогу. Вислухайте його/її думки та практичний досвід при виконанні завдання. Можливо, це змінить ваше уявлення про ситуацію і принесе нові ідеї в подальшу діяльність.
- **Баланс позитиву та негативу.** Тримайте баланс між позитивним і негативним. Не давайте суцільної критики, якою б конструктивною вона не була. Не забувайте помічати моменти, за які працівника/цю можна похвалити. Діліться своїми позитивними враженнями про його/її сильні сторони.

Індивідуальний план розвитку (ІПР) для ветеранів та ветеранок

Індивідуальним планом розвитку називають програму профнавчання, розроблену для конкретного/ої співробітника/ці. Вона дозволяє людині набувати нових компетенцій та розвивати існуючі. Фактично, індивідуальний план розвитку — нематеріальний мотиватор, який приносить користь і співробітнику/ці, і компанії.

ІПР може допомогти людині з військовим досвідом швидше адаптуватися до нової роботи та ролі цивільного працівника/ці шляхом розвитку конкретних навичок та знань. Це може бути особливо цінним для тих ветеранів та ветеранок, які довгий час не були залучені до цивільної роботи.

*Детальніше про створення індивідуальної плану розвитку читайте за **QR-кодом**.*



Інструменти для HR та відділів кадрів, що забезпечують розвиток на робочому місці

Як і у випадку з іншими співробітниками, у розвитку ветеранів/ветеранок слід орієнтуватися на їхні сильні сторони. Ось кілька рекомендацій, що допоможуть максимально розкрити потенціал працівників/працівниць:

- **Чітко прописані та доступні кожному працівнику критерії можливості кар'єрного підвищення:** хто може претендувати на підвищення, через який термін, які результати він повинен продемонструвати тощо.
- **Наявність кар'єрної карти для різних посад:** пояснення, до якої посади може дорости працівник/працівниця або в який відділ перейти.
- **Прописана і доступна процедура розмови з керівництвом про підвищення.** У випадку, якщо сам/а працівник/ця хоче ініціювати таку розмову, то до кого і в якій формі він/вона повинен/на звернутися, як і коли отримати фідбек тощо.
- **Впроваджена система навчальних заходів:** тренінги, майстер-класи, курси підвищення кваліфікації, ротація посад тощо. Також варто зазначити, на яких умовах, як часто, за яких обставин працівник/ця може пройти те чи інше навчання.

- **Регулярні зустрічі наодинці**, на яких обговорюються перспективи працівник/ці, йому/їй надається зворотний зв'язок і рекомендації щодо виконання робочих завдань, піднімається питання підвищення.
- **Аналіз дорожньої карти співробітника/ці**. Це інструмент, що дозволяє проаналізувати всі етапи кар'єрного життя працівника/ці, від співбесіди до звільнення, та побудувати уявну мапу шляху людини у компанії, де також будуть зазначені складнощі кожного періоду роботи в ній. Дорожня карта співробітника/ці дозволяє побачити зони розвитку для втілення ініціатив і оптимізації бізнес-процесів, зокрема навчання та розвитку персоналу.

Навіть якщо наразі у вас немає чіткої системи розвитку персоналу, найкращим підходом буде прозора комунікація. Компанія має ясно доносити до працівників та працівниць, як саме вони можуть розвиватися на робочому місці. Треба звертати увагу на ініціативи, питання працівників/ць, спілкуватися з ними, коли в цьому виникає потреба, давати чіткі відповіді та зворотний зв'язок на їхні запити.

Психологічні наслідки військового досвіду

Психологічний вплив війни на ветеранів/ок може відрізнятися, 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.

- Люди, що повертаються зі служби, можуть мати психологічні прояви тривалого стресу. Щоб впоратися з цими станами, людина може потребувати підтримки. Якщо ви прагнете надати таку підтримку, важливо водночас зберегти повагу до гідності людини та її відчуття власної самостійності. У проєкті [«ЦеОк»](#) від Veteran Hub зібрані поради, що допоможуть екологічно підтримати людину, яка переживає стрес через війну.

Далі поговоримо про найрозповсюдженіші стани, що можуть спричиняти гострі психологічні та неврологічні реакції і впливати на поведінку працівників/ць. Також дізнаємося, як допомогти людині у цій ситуації або завадити виникненню подібних проявів. Детальнішу інформацію про психічне здоров'я у ветеранів/ветеранок та етичні дії керівництва й колективу читайте за QR-кодом.



Панічні атаки

Панічна атака — це раптовий інтенсивний страх або тривога такої сили, що фізично паралізує людину чи призводить до нестачі повітря, запаморочення, тремтіння. Здебільшого панічні атаки тривають від 5 до 20 хвилин.

Як діяти під час панічної атаки в людини поряд?⁶

1. Підійдіть до людини, встановіть зоровий контакт, запитайте, чи можете взяти її за руку. **Важливо!** Не торкайтеся людини без її попереднього дозволу на це.
2. Проговоріть те, що відбувається зараз. Наприклад: «Ми зараз на вулиці, тут безпечно, але шумно. Відійдімо до тієї лавки».

6 Стаття [«Як допомогти при панічній атаці – уроки першої допомоги»](#) від Тетяни Ломакіної

3. Запитайте людину, як її звуть, куди вона йшла, чи потрібно зателефонувати комусь з її близьких. Мета цих запитань — сфокусувати її увагу і спробувати раціонально обговорити те, що відбувається навколо.
4. Запропонуйте людині «заземлитися» — сісти в комфортну позу, так щоб ноги міцно та впевнено стояли на землі.
5. Запропонуйте дихати разом та рахувати повільні вдихи і видихи. Можете запропонувати людині, щоб вона поклала руку собі на живіт і відчувала, як він підіймається під час вдиху та опускається під час видиху.
6. Можна спробувати вправу 5-4-3-2-1: потрібно по черзі назвати 5 предметів, що ви можете побачити; 4 речі, що можете відчути на дотик (холод лавки, хрустіння пакета, тепло променів сонця на обличчі тощо); 3 звуки, що ви можете почути (голоси людей, гул автівок і т.д.); 2 речі, які можете відчути на запах (аромат парфумів, кави тощо); 1 предмет, що можете скуштувати (цукерка, жувальна гумка, вода і т.д.).

ВАЖЛИВО! Під час панічної атаки ветеран/ка може почати висловлювати оцінки і версії подій, з якими ви не згодні. Він чи вона можуть почати говорити на чутливі теми: про війну, політику, несправедливість, провину інших людей. Не варто з цим сперечатися. Він або вона має право згадувати й оцінювати події так, як йому/їй зручніше. Не обов'язково бути згодними з ним/нею в цьому. Просто скажіть: «Я погоджуюся з тим, що ти можеш так про це згадувати й так це оцінювати».

Флешбеки

Флешбеки можуть виникати у людей, що пережили важкі для психіки події. Це яскраві та тривожні спогади, під час яких людина може почуватися або діяти так, ніби травматична подія відбувається знову⁷. Ці спогади можуть набувати різних форм та відрізнятися за інтенсивністю:

- Іноді вони можуть бути схожі на перегляд відео про те, що сталося, а іноді людина бачить повні чи часткові зображення того, що відбулося, чує звуки, відчуває запахи або смаки, пов'язані з травмою.
- Часом людина може мати фізичні відчуття, наприклад, біль, напругу або емоції, які вона відчувала під час травматичної події.
- Флешбеки можуть бути короткотривалими, і людина може підтримувати певний зв'язок з поточним моментом або може цілком втратити усвідомлення того, що відбувається навколо неї та повністю повернутися до травматичної події.
- Ці спогади можуть супроводжуватися інтенсивними емоційними реакціями, наприклад, страхом, тривогою або гнівом. Вони також можуть спричиняти фізичні реакції: ускладнене дихання, прискорене серцебиття, жар в тілі тощо.
- Флешбеки можуть ускладнювати повсякденне життя людини та її нормальне функціонування.
- Люди, що мають періодичні флешбеки, можуть уникати місць або ситуацій, що нагадують про травматичну подію. Їм може бути важко підтримувати стосунки, навчатися чи працювати.

⁷ Стаття «Флешбеки. Стратегії, що допомагають керувати та запобігати» від Лесі Підлісецької

Як зменшити частоту флешбеків у працівників/ць?

На робочому місці є багато чинників, що можуть спричинити флешбеки у людей, які зазнали травмування внаслідок війни — як у ветеранів, так і в цивільних. Тому:

- Постарайтеся усунути найімовірніші джерела для флешбеків — різкі, гучні, раптові звуки. Наприклад, не користуйтеся гучними сушарками для рук у вбиральнях, відремонтуйте двері й сантехніку в офісі/цеху, щоб вони не видавали раптових різких звуків під час користування ними, встановіть кавову машину в офісі з найменшим рівнем шуму тощо.
- Також рекомендуємо запровадити в колективі практику не підходити до колег зненацька ззаду.
- Працівникам та працівницям, на яких впливають гучні або різкі звуки, запропонуйте працювати в навушниках під час тих процесів, де це є можливим.

Що робити, якщо у людини поруч стався флешбек?

- 1.** Спокійним голосом заговоріть до неї
- 2.** Звертайтеся до неї на ім'я, якщо знаєте його
- 3.** Поясніть людині, хто ви, якщо ви знайомі, і нагадайте, як ви з нею пов'язані.
- 4.** Через голос «повертайте» людину в «тут та зараз». Скажіть, де вона наразі перебуває та що відбувається навколо. Запитайте: «Який сьогодні день? Де ви зараз? Скільки вам років? Куди ви йшли?».
- 5.** Можна сказати: «Це лише спогад. Зараз цього не відбувається. Це в минулому».

Не треба:

- ✘ Торкатися людини, оскільки вона може це сприйняти за небезпеку. Ми не знаємо, у який спогад про травматичну подію людина потрапила. Однак це точно про те, коли життя або здоров'ю загрожує небезпека.
- ✘ Голосно говорити, кричати, агресувати в будь-який спосіб.

Що допоможе на майбутнє?

- Флешбек переважно стається через якийсь зовнішній подразник, який нагадав про травматичну подію — звуки, запахи, спалахи.
- Після завершення флешбеку, що може тривати від 5 хвилин до 1 години, можна обговорити з колегою, що саме стало тригером, який запустив ці процеси.
- Якщо це звуки або сукупність звуків, запахів, які виникають на підприємстві/в офісі, то важливо обговорити, як це можна мінімізувати або ж зовсім цього уникнути.
- Якщо ж флешбеки виникають попри зовнішні впливи, і їх неможливо уникнути, то треба визначити план, за яким ви будете діяти під час їх повторення.
- Запитайте у ветерана/ветеранки, яка техніка саморегуляції і як саме допомагає йому/їй впоратися з флешбеком, якщо така є.
- Не розпитуйте ветерана/ку про травматичний досвід.
- Поважайте та розумійте спротив ветерана/ки отримати підтримку від інших.

- Не критикуйте, не звинувачуйте ветерана/ку за те, як саме він чи вона реагує або проявляє емоції.
- Не варто говорити ветерану/ці, що час припинити поводитися, як на війні. Людина, що проживає флешбеки, не може в такі моменти керувати своїми діями та емоціями.
- Повторне переживання травматичних подій припиниться, якщо спогади будуть опрацьовані. Тому краще перенаправити таку людину до профільного фахівця. Перелік організацій, які можуть надати ветеранам та ветеранкам допомогу в подоланні флешбеків, дивіться в розділі «Корисні контакти для роботодавця», пункт «Безоплатна психологічна підтримка».

ЧМТ та посткомоційний синдром («контузія»)

Черепно-мозкова травма (ЧМТ) — це пошкодження м'яких тканин, кісток черепа і внутрішньочерепного вмісту⁸. Таку травму ветерани та ветеранки можуть отримати від вибуху або ударної хвилі.

Посткомоційний синдром (застаріле – «контузія») — це струс головного мозку від мінно-вибухової хвилі, до якого додається ураження слухового та вестибулярного апарату⁹.

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

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

ВАЖЛИВО! Не кожен/на ветеран/ка має ЧМТ або «контузію». Якщо у вас немає медичних документів, які підтверджують ці діагнози, то не варто будь-які психологічні прояви працівника/ці сприймати як прояви ЧМТ або «контузії». Пригніченість, тривожність, реакція на різкі звуки, заглибленість у себе, частіше за все, є наслідками тривалого стресу та воєнних обставин. Ці психологічні прояви з'являються не тільки у ветеранів/ок, а й у цивільних людей. Щоб допомогти людині впоратися з ними, [читайте статтю](#) на сайті Veteran Hub.

Дуже часто у ветеранів/ок може бути поєднання ЧМТ та посткомоційного синдрому. Тоді у них 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;
- Адаптацією на робочому місці через відчуття невпевненості в собі через фізичні, інтелектуальні та мовленнєві наслідки травми.

ВАЖЛИВО! Підготуйте команду, розкажіть їй про ЧМТ та посткомоційний синдром («контузію») та як вони впливають на стани людини, щоби прояви цих травм у ветерана/ки ваші співробітники не сприймали на свій рахунок. Ветеранам і ветеранкам важлива підтримка колективу в процесі адаптації на цивільній роботі.

Що допоможе зменшити вплив ЧМТ та «контузії» на робочому місці?

- Зменшення впливу різких звуків, постійних шумів та вібрації. Для цього можна застосовувати різноманітні методи шумоізоляції, наприклад, навушники та методи для зниження вібрації на підприємствах/в офісах.
- У ветеранів з ЧМТ нервова система виснажується швидше, що може призводити до спалахів агресії, роздратування чи погіршеного настрою. Важливо рекомендувати дотримуватися режиму дня, давати їм більше часу на відпочинок та можливість змінити діяльність. Потрібно підбирати й обговорювати індивідуальний робочий графік, кількість і тривалість робочих перерв, регулярність відпусток. Робочий графік та розподілення відпочинку, у такому випадку, краще розробляти разом з медичними спеціалістами.
- У ветеранів/ок можуть бути видимі фізичні наслідки отриманих травм: порушення моторики, ходьби, тремор в кінцівках, важкість у формуванні речення, затинання, інтелектуальні недостатності тощо. Важливо, щоб колектив знав, як правильно та етично спілкуватися з такими людьми: не критикувати, не принижувати, ставитися з повагою. Пам'ятайте, що цих фізичних проявів 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.

ПТСР розвивається не одразу після травматичної події і не у всіх. Якщо людина опиняється у спокійному середовищі, своєчасно отримує першу психологічну та медичну допомогу, то ризик виникнення ПТСР значно знижується.

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. Важливо розуміти, що діагноз «ПТСР» може встановити тільки лікар-психіатр після обстеження. На ПТСР можуть також страждати цивільні люди, що пережили важкий травматичний досвід.

Якщо ви не поінформовані про діагноз «ПТСР» у працівника/ці, то не варто будь-які психологічні прояви сприймати як прояви ПТСР. Пригніченість, тривожність, реакція на різкі звуки, частіше за все, є наслідками тривалого стресу та воєнних обставин. Ці психологічні прояви з'являються і в цивільних. Щоб допомогти людині впоратися з ними, [читайте статтю](#) на сайті Veteran Hub.

Як взаємодіяти зі співробітником/цею зі встановленим діагнозом ПТСР?

ВАЖЛИВО! Якщо співробітник/ця має встановлений діагноз ПТСР, пам'ятайте, що чинне законодавство вимагає зберігати медичну таємницю працівників/ць та не розголошувати їхні медичні дані.

- Пропонуйте емоційну підтримку.
- Якщо людина готова приймати допомогу від керівництва, то потрібно заохочувати її пройти обстеження та отримати належне лікування. Слідкуйте, щоб співробітник/ця зі встановленим діагнозом своєчасно проходив/ла реабілітацію.
- Якщо ви спостерігаєте у працівника/ці прояви флешбеку, то дійте згідно з рекомендаціями, наведеними у блоці «Флешбеки».
- Створюйте атмосферу психологічної та емоційної безпеки на робочому місці. Це важливо не тільки для ветеранів/ок, а і для працівників/ць без військового досвіду.

Алкогольна та інші залежності

Як ми можемо впливати на залежність працівника/ці?

Зверніть увагу на таке:

- Скільки і як часто працівник/ця вживає алкоголь або наркотичні засоби (регулярність приходу на роботу в стані алкогольного сп'яніння чи під дією наркотичних речовин);
- Як це впливає на його/її працездатність і можливість виконувати посадові обов'язки, дотримуватися робочої дисципліни;
- Чи підтримує він/вона стосунки в колективі та з керівником;
- Чи він/вона не конфліктує;
- Чи не погіршився його/її стан здоров'я;
- Чи зловживала людина наркотичними засобами раніше, до початку військової служби;

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/кою про його/її зловживання?

- Не вживайте некоректних та неетичних слів стосовно працівника/ці («наркоман/ка»/«алкоголік/чка»). Коректно говорити «людина з алкогольною/наркотичною залежністю».
- Скажіть, що мати такі складнощі — це часте явище, поширений спосіб подолати стрес та наслідки травматичних ситуацій, і що залежність можна подолати.
- Запитайте, чи можете ви якось підтримати його/її або допомогти. Обговоріть його/її рішення піддаватися спокусі та наслідки, які це спричиняє.
- Не тисніть, не звинувачуйте людину, а, навпаки, намагайтеся знайти порозуміння.
- Пропонуйте працівнику/ці допомогу в розв'язанні проблем зі зловживанням алкоголю або вживанням наркотичних речовин. Це можуть бути рекомендації щодо професійної консультації або програми лікування залежності. Також ви можете поділитися переліком центрів лікування: їх ви знайдете в розділі «[Корисні контакти для роботодавців](#)».
- Якщо причиною зловживання є фізичні проблеми — головні болі, постійний шум та дзвін у вухах як

наслідки черепно-мозкової травми, хронічні болі в тілі — порекомендуйте звернення до терапевта, невропатолога, психіатра.

- Також можете порадити звернутися до реабілітаційних центрів, що працюють з наслідками ЧМТ та пост-комоційного синдрому. Перелік їх дивіться в розділі «Корисні контакти для працевдавців».
- Якщо людина каже, що вживає алкоголь чи наркотичні речовини через особисті проблеми або емоції, з якими не може впоратися самотужки, запропонуйте їй звернутися до психотерапевта чи психіатра. Перелік контактів дивіться в розділі «Корисні контакти для роботодавців».
- За можливості підтримуйте контакт з рідними та близькими ветерана/ки, якщо вони є, для розуміння реальної картини вживання алкоголю або наркотичних засобів. Попросіть їх наполягати на зверненні ветерана/ки до профільного спеціаліста та поділіться з ними контактами з безоплатною психологічною допомогою залежним з розділу «Корисні контакти».

Як діяти, коли працівник/ця зловживає алкоголем чи наркотичними речовинами?

- Створіть чітку політику щодо споживання алкоголю чи інших речовин, перебування у стані сп'яніння на робочому місці та наслідки після порушення цієї політики.
- Переконайтеся, що всі працівники/ці розуміють правила та ознайомлені з ними.
- Задokumentуйте випадок приходу на робоче місце у нетверезому стані або зловживання на місці, включаючи дату, час та подробиці інциденту.

- Якщо поведінка працівника/ці порушує правила компанії, дійте відповідно до політики відсторонення від роботи або застосуйте інші заходи, залежно від ситуації.
- Не заохочуйте в колективі обговорення подробиць про епізоди зловживання ветерана/ки.

ВАЖЛИВО! Кожна ситуація є індивідуальною, тому варто діяти з урахуванням конкретних обставин та політики вашої компанії. Забезпечення безпеки працівників/ць і дотримання правил робочого місця є пріоритетом.

Кризові ситуації

Конфлікти

Один з ефективних інструментів для виявлення та запобігання конфліктів — провести опитування серед працівників/ць. З їхньою допомогою ви дізнаєтеся, чи все їх влаштовує та чи немає невдоволення якимись процесами, що може стати основою для майбутніх конфліктів.

Робіть опитування, як ви це зазвичай робите, або скористайтеся безоплатним інструментом для проведення анонімних опитувань — Google-форми. Про те, як користуватися Google-формами, дивіться за [посиланням](#) або QR-кодом.



Приклади запитань для визначення рівня задоволеності колективу:

- Як би ви оцінили фізичний комфорт і безпеку вашого робочого місця?
- Чи забезпечені ви усім необхідним для ефективного виконання своєї роботи?
- Чи відчуваєте ви, що ваша робота наповнює ваше життя сенсом? Чи приносить вам робота задоволення?
- Як би ви оцінили якість спілкування між вами та вашим керівником?
- Чи отримуєте ви достатньо зворотного зв'язку про свою роботу?
- Чи відчуваєте ви, що ваш керівник цінує ваш внесок і визнає ваші зусилля?
- Чи отримуєте ви підтримку для підвищення кваліфікації?
- Чи задоволені ви своєю поточною заробітною платою, в тому числі додатковими пільгами?
- Чи задоволені ви рівнем поваги та співпраці між колегами?
- Чи відчуваєте ви підтримку вашого психічного здоров'я з боку роботодавця?
- Чи задоволені ви робочим середовищем з огляду на ваш фізичний та психологічний комфорт (освітлення, шуми)?
- Наскільки добре організація задовольняє ваші потреби щодо здоров'я та добробуту, наприклад, надає гнучкий графік, варіанти віддаленої роботи?

- *Як часто ви відчуваєте себе перевантаженими або напруженими через роботу?*
- *Чи задоволені ви перевагами для здоров'я та самопочуття, які пропонує організація, наприклад, медичним обслуговуванням, підтримкою психічного здоров'я?*

ВАЖЛИВО! Анонімні опитування дозволяють людям бути відвертішими у відповідях. Відкриті опитування працюють тільки у тих командах, де панує культура довіри.

Що робити, якщо конфлікт все-таки стався?

- Якщо ви виявили гострий конфлікт у команді між ветераном/кою та іншими працівниками, зустріньтеся разом, або ж спочатку окремо з кожною стороною.
- Не влаштовуйте зустріч на етапі гострої суперечки. Дайте людині охолонути та відійти.
- Якщо бачите, що людина на емоціях, то спочатку дайте їй змогу проявити їх, а вже потім вступайте в дискусію.
- У спільній розмові дайте змогу кожній стороні висловити свою позицію, але попередньо продумайте план і межі цієї зустрічі. Встановіть правила та попередьте, що під час розмови всі намагатимуться 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, бо...», «Я в цій ситуації бачу такий вихід...», «Я переживаю, бо...», «Для мене важливо, щоби було так, тому що...».
- Намагайтеся бути третьою особою в конфлікті та тримати нейтральність. Зберігайте об'єктивність та не займайте чийось сторону, навіть якщо маєте з колегою теплі стосунки.
- Спробуйте розібратися в суті конфлікту. Часто досить просто поговорити зі сторонами та запитати, у чому вони бачать причину.
- Запропонуйте сторонам конфлікту фокусуватися не на тому, що дратує їх в іншій людині, а на тому, чому ця ситуація важлива для них, яку проблему в робочих процесах вона допомогла підсвітити тощо.
- Якщо розумієте, що не можете впоратися самотійно, то залучайте впливовішу особу, яка має вагу для сторін конфлікту.
- Спробуйте знайти декілька шляхів розв'язання конфлікту, говоріть відкрито та щиро.
- Зберігайте конфіденційність конфлікту. Учасники розмови мають бути впевнені, що все сказане залишиться між вами.
- Якщо учасниками конфлікту стали й інші члени команди, важливо, аби ситуацію не виносили в робочу площину. Така умова створить довіру в стосунках команди.
- Показуйте, що приймаєте унікальність досвіду кожного з членів команди. Це допоможе не лише потен-

ційно запобігати конфліктам, а і зробити повернення людини в колектив чи її адаптацію більш комфортною.

- Пам'ятайте, що прийняття важливе не лише для ветеранів/ок, а для всіх працівників/ць.¹⁰

Як уникнути конфліктів у колективі?

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

- **У спілкуванні уникайте тригерних фраз чи питань, таких як:**

- ✗ Я теж збирався/лась піти на війну, але...
- ✗ Війна — це жахливо.
- ✗ Ви пройшли жахіття війни.
- ✗ Скоріше б усе вже закінчилось.
- ✗ Я знаю «Степана», він після війни став диким.
- ✗ А я чув/ла, що в зоні бойових дій робиться...
- ✗ Це правда, що 100 тисяч грн платять?
- ✗ Кому та війна потрібна?
- ✗ Я взагалі не розумію, що це за війна така — завжди мирно жили.
- ✗ Ми вас туди не відправляли.
- ✗ Росіяни — наші брати.
- ✗ Ми — один народ.
- ✗ Я підіймаю економічний фронт.

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

- Не тисніть на ветерана чи ветеранку щодо їхньої відповідності соціальним нормам.
- Не бійтеся спілкуватися з ветераном/кою. Не відгороджуйтеся від нього/неї. Але поважайте особисті кордони людини, не будьте нав'язливими та не тисніть. Якщо бачите, що ветеран/ка не йде на контакт, то це не через особисту неприязнь до вас, а радше через особисті риси характеру.
- 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/а вас про це не питав/ла.
- Важливо стежити за власним станом і помічати, на що ви реагуєте та як починаєте себе поводити, коли вас щось зачепило. І тоді варто вчасно зупиняти себе в цьому.
- 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, що загинули, чи неприйняття того, що тут — цивільне життя і нічого не змінилось, хоч самі ветерани/ки змінилися.

На пошук комфортної відстані в контакті може піти певний час, проте важливо залишатися поруч одне з одним.

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;
- організуйте для колективу тренінги з подолання стресу та саморегуляції.

Переглядайте безоплатні курси за посиланнями:

[Prometheus](#)

[Prometheus](#)

[ЦеОк](#)

Якщо працівник/ця поводить ся агресивно:

1. Якщо така ситуація відбувається поруч з вами, спробуйте поговорити з ним/нею особисто, «без зайвих очей», але перед цим обов'язково переконайтеся, що вам нічого не загрожує.
2. Дайте можливість людині виговоритися та «випустити пару».
3. Не перебивайте та не засуджуйте його/її за спосіб висловлювання. Не намагайтеся сперечатися та наводити логічні аргументи. Вас не почують. Спочатку погоджуйтеся з усім, про що людині важливо виговоритися.
4. Після того, як рівень напруги знизиться, запропонуйте домовитися про зустріч та обговорити причину агресивної поведінки, а також те, як ви можете допомогти усунути цю причину.

Як розмовляти з працівниками про конфліктні ситуації, дивіться в розділі «[Що робити, якщо конфлікт все-таки стався](#)».

Колектив не приймає ветерана/ветеранку

Щоб такої ситуації не виникло у вашому колективі або щоб мінімізувати її негативні прояви на майбутнє, рекомендуємо заздалегідь підготувати свій колектив до співпраці з ветераном/кою. А саме:

- Проведіть збірку та донесіть до колективу думку, що взяти на роботу ветерана/ку — це потрібний і важливий крок, тому що людина ризикувала своїм життям задля захисту країни.
- Попередьте співробітників, щоб вони були готові, що ветерану/ці потрібен час для адаптації до цивільного життя. Щоб влитися в колектив, йому чи їй може бути потрібен певний особистий простір для при звичаєння до роботи в цивільному колективі.
- Якщо весь колектив поділятиме цінність найму ветеранів, це сприятиме їхній адаптації.
- Подивіться безоплатний [відеокурс](#) про підготовку колективу до співпраці з ветеранами. Переходьте до курсу за QR-кодом.

*Як зберегти толерантність у взаємодії з ветеранами/ками, читайте за **QR-кодом**.*



Завершення співпраці

Ветеран/ветеранка звільняється сам/сама

Якщо ветеран/ка вирішує звільнитися, важливо поговорити про це з ним чи нею та з'ясувати причини. Можливо, деякі умови роботи можна краще адаптувати під його/її потреби. Розмова має бути спокійною, відвертою, без негативних та агресивних емоцій, 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?
- ✗ Походи і ще подумай. Може, передумаєш.

Приклад, як варто говорити:

- ✓ Чи можемо обговорити причини твого рішення?
- ✓ Поділись, будь ласка, складнощами, які виникають у тебе під час роботи?
- ✓ Можливо, в тебе є якісь складнощі в спілкуванні з колективом?
- ✓ Що, на твою думку, можна змінити/покращити на робочому місці?
- ✓ Колеги поділилися зі мною інформацією, що ти розглядаєш варіант звільнення. Я тебе ціную, тож хочу розібратися, що сталося. Ти не проти обговорити це?

Що може підштовхнути ветерана/ветеранку до звільнення?

У ветеранів/ок можуть виникнути думки про звільнення через причини, пов'язані з їхнім психологічним або фізичним станом після війни. Наприклад:

- Турбують травми, отримані на війні, тож фізично стало важче працювати в нічну зміну/з хімічними речовинами.
- Виникли непорозуміння з колегами (конфліктні ситуації ми описали в попередньому розділі, а також можете [почитати про це статтю](#) на сайті Veteran Hub).
- Погіршився психологічний стан: нерозуміння цінностей цивільного життя, наслідки тривалого стресу. Наслідки війни та їхній вплив на здоров'я можуть проявитися не одразу після повернення до цивільного життя.

Як заохотити ветерана/ветеранку залишитися на підприємстві?

Проаналізуйте ситуацію і подумайте, як оперативно можете покращити роботи для них умови. Наприклад:

- запропонувати інший графік роботи, зменшити кількість робочих годин;
- надати додаткову оплачувану відпустку;
- організувати та компенсувати лікувально-оздоровчі заходи;
- краще облаштувати робочий простір під потреби ветерана/ветеранки (інформацію про це дивіться в розділі «[Доступне середовище](#)»);

- запропонувати часткову або повну компенсацію візиту до психотерапевта або ж звернутися до організацій, що надають психологічну підтримку ветеранам/кам. Перелік таких організацій дивіться в розділі «[Корисні контакти](#)» в кінці посібника;
- залучити корпоративних фахівців: психологів, фізіотерапевтів.

ВАЖЛИВО! Працедавцям важливо зважати на те, що впродовж кількох наступних років кількість ветеранів/ветеранок, які прийдуть працювати на підприємство, відчутно збільшиться. Тож ігнорування чи відкладання проблем, зрештою, призведе до серйозного кадрового дефіциту в компанії.



Ветерана/ветеранку звільняє роботодавець

Звільнення за станом здоров'я:

- Якщо медкомісія під час планового огляду визнала ветерана/ветеранку непридатним/непридатною;
- Якщо через загострення хвороби лікар відправив ветерана/ку на МСЕК, і комісія призначила йому/їй інвалідність, що є протипоказанням до цієї роботи.

- За сам факт отримання інвалідності роботодавець не має права звільняти працівника (ст. 17 Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні») ¹¹.
- Якщо ви звільняєте працівника/цю за станом здоров'я, для нього/неї передбачена вихідна допомога у розмірі не менше його середнього місячного заробітку (ст. 44 КЗпП України).
- Як етично сказати ветерану/ці, що він/вона не може працювати на посаді через його/її стан здоров'я, дивіться в розділі «Медичний огляд».

Не справляється з роботою

Щоб ветерани і ветеранки краще опановували роботу на посаді, важливо приділити максимальну увагу їхньому навчанню та розвитку. Якщо ж результати його чи її роботи все одно незадовільні, спробуйте знайти для нього чи неї іншу посаду на підприємстві.

¹¹ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>

Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні»

Приклад, як запропонувати іншу посаду:

«У тебе є сильні навички такі як «.....», «.....», у тебе дуже добре виходить «.....», «.....». Я звернув увагу, що ти демонструєш хороші знання у «.....», у тебе є потенціал до «.....». Тому тобі варто спробувати іншу сферу/посаду/напрямок роботи, наприклад.....».

Якщо зрештою не вдалося знайти рішення, щоб уникнути звільнення ветерана/ветеранки, тоді важливо повідомити про це в конструктивній формі, етично та з повагою.

Приклад, як сказати про звільнення:

«Ми використовували різні підходи навчання, але, на жаль, більше у нас такої можливості немає. Ми мусимо реагувати на помилки, оскільки це питання загальної безпеки працівників/якості продукту/виробничої безпеки. На жаль, на цьому етапі ми вимушені завершити з тобою співпрацю».

Важливо не пов'язувати звільнення ветерана/ветеранки з проблемами, які, на вашу думку, виникли через його/її воєнний досвід. Розмова має бути професійною та ґрунтуватися на конкретних фактах, а не на упередженнях та здогадках.

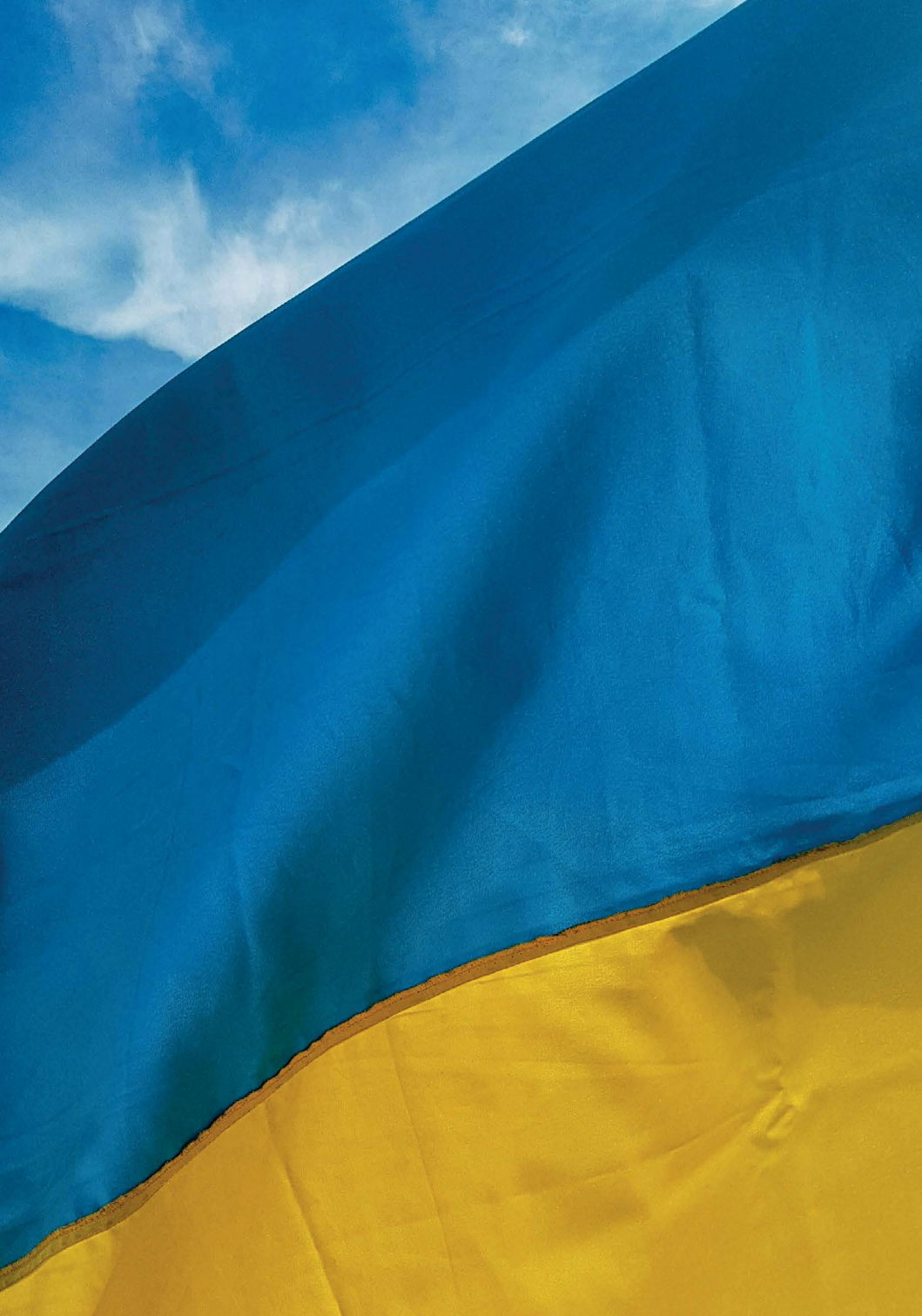
Що не можна казати під час звільнення:

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

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

Як підтримати під час звільнення?

1. Домовтеся разом про термін звільнення, щоб ветеранка міг/могла працювати, доки шукатиме іншу роботу, або ж надайте матеріальну допомогу, щоб людина мала кошти на час пошуку нової роботи.
2. Складіть рекомендаційний лист для ветерана/ветеранки, який він/вона використає для пошуку нової роботи.
3. Запропонуйте допомогу в складанні резюме для пошуку нової роботи.
4. Пошукайте контакти спільнот/організацій/фондів, які допомагають працевлаштувати ветеранів/ок та контакуйте ветерана/ку з ними. Контакти таких організацій дивіться в розділі «Корисні контакти».
5. Порадьте вакансії та роботодавців, які можуть підійти під профіль ветерана/ветеранки.
6. Проконсультуйте, як стати на облік у центрі зайнятості.



Вшанування пам'яті загиблих воїнів



«Є загиблі хлопці на фірмі. Керівництво знає по іменах дітей загиблих, роблять їм подарунки. У нас є пам'ятні дошки в центральному офісі, у філіях. Ми передаємо родинам допомогу. Нещодавно відкривали дошку загиблому воїну 1993 року народження... Дружина була, мати, діти. Так, вони плакали. Але після того, як заспокоїлись, і сміялись, і подякували. Це так у нашій компанії. У нас 7 філій, і переважно профспілка тримає руку на пульсі щодо цих справ», — зазначає керівник підрозділу компанії.



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

Доречні способи вшанування пам'яті про полеглих працівників

- 1. 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 на різних змаїнах та перед початком роботи;
 - приспустіть Державні прапори на адміністративних чи інших будівлях;
 - заздалегідь проінформуйте колектив про спеціальні заходи на стендах та інформаційних дошках.
- 2. Почесті в день загибелі працівника.** Якщо на підприємстві є меморіальні місця — меморіальні дошки, мурали — можна провести біля них почесті в день загибелі працівника/ці.
 - 3. Прояв поваги до сім'ї загиблого.** Це дуже важливий прояв шани загиблому/ій 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 загиблого/ої, а також лише за їхнього дозволу.

- 4. Збереження пам'яті для наступних поколінь.** Обов'язково напишіть про внесок колеги на ресурсах компанії (інформаційних дошках, сайті, соціальних мережах), де про це зможуть дізнатися інші покоління працівників.

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 героїнок, які віддали своє життя за захист держави та її громадян, важлива також і для формування національної свідомості.

Дослідити більше рекомендацій щодо вшанування пам'яті та проведення ритуалів скорботи для роботодавців можна за QR-кодом.



Корисні контакти для роботодавця

Ви можете використовувати ці контакти для ефективного налагодження співпраці з ветеранами та ветеранками. Також ви можете пропонувати їх самим ветеранам і ветеранкам, якщо вони шукають необхідні послуги та підтримку після повернення в цивільне життя.

Veteran Hub

Лінія підтримки для ветеранів/ок, близьких захисників та захисниць. Можна звертатися з питанням працевлаштування ветеранів/ок, за отриманням консультації психолога та юриста.
info@veteranhub.com.ua
(067) 348-28-68

Проект Praktyka

Команда надає індивідуальну підтримку вашій команді, формує рекомендації та супроводжує під час їхнього впровадження.
Звернутися по допомогу можна [на сайті проекту](#).
Проект Praktyka створений завдяки Програмі реінтеграції ветеранів, яку реалізує IREX і Veteran Hub за підтримки Державного департаменту США.

Допомога у працевлаштуванні ветеранів і ветеранок та супутні проекти

Центр зайнятості Вільних людей

Організація, що допомагає ветеранам, ВПО, жінкам, людям з інвалідністю у професійній та підприємницькій самореалізації.
anastasia.potapenko@czvl.com.ua
(097) 460-10-48
czvl.com.ua

Простір можливостей

Організація допомагає роботодавцям розробляти ветеранські політики та адаптувати умови роботи до потреб ветеранів і ветеранок.
(095) 538-87-22
pm.in.ua

Проект «After Front Навігатор»

Корисна інформація щодо навчання, лікування, вирішення правових та юридичних питань, психологічної допомоги та протезування для ветеранів і ветеранок.
afterfront.com.ua

Державна служба зайнятості

Підтримка та допомога кожному/ій українцю/ці, який/а бажає працювати. Через службу зайнятості ви зможете передати свої вакансії соціальним кар'єрним консультантам, щоб вони сконтактували вас з ветеран(к)ами, які будуть відповідати вимогам ваших вакансій.

Допомога роботодавцям:

(044) 244-94-64, (044) 244-94-62

dcz.gov.ua

Довідник з рекомендаціями для бізнесу про адаптацію ветеранів/ок на робочому місці, який розробили українські офіси компаній Korn Ferry та Kearney спільно з фахівцями Міністерства економіки та представниками провідних роботодавців [за посиланням](#).

Безоплатний юридичний супровід

Юридична сотня

Безоплатна правова допомога

0 (800) 30-81-00

volunteerslh@gmail.com

Принцип

Громадська організація, заснована у 2023 році для правового захисту військовослужбовців та ветеранів. Пріоритетна ціль – це захист гідності військових та прозорість процесів на їхньому шляху.

pryncyp.com

Юридичні консультації

Для поранених ветеранів/ок через чат-бот

Правозахисного центру «Принцип»

@pryncyp_bot (Telegram)

Безоплатна психологічна підтримка

Вільний вибір

Безоплатні індивідуальні психологічні консультації

(063) 64-64-991

facebook.com/vvybir

Центр психічного здоров'я і травматерапії «Інтеграція»

Надає психотерапевтичну допомогу всім, хто постраждав у результаті психотравматичних подій (переважно онлайн). Київ, Бастионна, 3/12

(067) 594-94-46, (095) 913-69-41

integrationkiev@gmail.com

integration.kiev.ua

Гаряча лінія емоційної підтримки MOM

Кризова психологічна підтримка, коротко- і середньострокова психотерапія; групи підтримки та психіатрична допомога.

0 (800) 211-444

<https://ukraine.iom.int/uk/haryacha-liniya-emotsiynoyi-pidtrymky>

Служба психосоціальної підтримки сімей військово-службовців/-виць

Онлайн-лінія підтримки для військових та членів їхніх родин. Групи підтримки для дружин та матерів військовослужбовців.

(063) 130-32-73

0 (800) 332-720

pidtrymka.in.ua

Програма СЕТА

Центр психічного здоров'я та психосоціального супроводу НаУКМА. Психотерапевтична онлайн-допомога.

(067) 109-58-31

ceta@ukma.edu.ua

Український ветеранський фонд

Кризова психологічна допомога та групи підтримки: для ветеранів/ок та членів родин; підтримка при втраті.

0 (800) 33-20-29

Варто жити

Психологічна онлайн-підтримка військових та членів їхніх родин. Онлайн-групи психотерапевтичної підтримки: для дружин, чиї чоловіки служать та групи підтримки для військовослужбовців/виць онлайн та офлайн (в місті Рівне).

5522 — номер кол-центру

(093) 170-72-19

vartozhyty.com.ua

Блакитний птах

Психологічна, правова і медична допомога родинам полонених, зниклих безвісти і людям, що пережили полон.

Київ, Коперника 29, офіс 36

p.o.bluebird@gmail.com

(050) 657-20-89

Інститут психосоматики та травмотерапії

Психотерапевтична та психіатрична допомога

(099) 277-18-21

Реабілітація, лікування ветеранів з інвалідністю

Лісова поляна

Центр ментального здоров'я та реабілітації ветеранів/ок

Київ, Пуща Водиця, 7 лінія, 30

forestglade.vet@gmail.com

Українське товариство ерготерапевтів

Реабілітація людей з хворобами, вродженими вадами, травмами та їх наслідками, що обмежують можливості повсякденного функціонування та соціальної інтеграції особи.

ergo-ukraine.com.ua

Реабілітаційні центри, які працюють з наслідками ЧМТ та «контузії»

Центр фізичної та психологічної
реабілітації БФ «Шлях до здоров'я»
(м. Дніпро)

waytohealth.com.ua
(068) 112-15-12

Київська обласна психо-
неврологічна лікарня №2

Ворзель, Київська обл., Паркова 4
(066) 351-90-41

Центри лікування залежностей

Київська міська наркологічна
клінічна лікарня «Соціотерапія»

sociotherapy.org.ua
(044) 524-89-90
(044) 258-68-91
(044) 524-44-71

Львівський обласний державний
клінічний наркологічний диспансер

Львів, Лепкого 8
(032) 255-00-90
(032) 272-76-18
(032) 255-55-21

Київська обласна психо-
неврологічна лікарня №2

Ворзель, Київська обл., Паркова, 4
(066) 351-90-41

Створення доступного середовища

«Ліга сильних»

Об'єднання громадських організацій, які
надають підтримку людям з інвалідністю.
ls.org.ua

Доступно.UA

Неурядова організація, що займається
моніторингом доступності.
info@dostupno.ua

Громадська
організація
Група Активної
Реабілітації
(ГО ГАР)

Реалізація проектів, спрямованих на покращення
якості життя осіб з травмами спинного мозку
та схожих за наслідками захворювань.
(044) 350-89-15
info@gar.org.ua

Безоплатні навчальні курси

Сам собі терапевт	Інструменти психологічної самодопомоги для ветеранів та ветеранок Посилання
Адаптація до цивільного життя	Курс для ветеранів та ветеранок Посилання
Це Ок	Різноманітні види психологічної підтримки та поради, як підтримати ветеранів і ветеранок Посилання
Відеокурс «Практика»	Успішна розбудова співпраці з ветеран(к)ами-працівниками/цями Посилання

Співпраця з Veteran Hub

Для засновників/засновниць, керівників/керівниць і менеджерів/менеджерок компаній:

Якщо ви берете на роботу ветерана/ветеранку, будьте впевнені, що з цього моменту Veteran Hub підписує з вами декларацію дружності. Ви в будь-який час можете звернутися до нас за підтримкою ветеранів/ок та рекомендаціями щодо роботи з ними.

Співпраця з Veteran Hub

- Якщо вам необхідно побудувати стратегію роботи, розв'язати конфліктну ситуацію, поставити додаткове запитання, пов'язане зі співпрацею з колегами-ветеранами, телефонуйте до Veteran Hub, і ми підкажемо, як діяти.
- Ми готові підтримувати ваших HR-менеджерів, навіть якщо у вашому колективі працює лише один ветеран або ветеранка. Окрім цього, ми будемо супроводжувати вас на всіх етапах змін. Звертайтеся на сайт [Praktyka](#).

- Ми допоможемо проаналізувати поточний стан справ HR-процесів щодо співпраці з ветеранами та ветеранками за допомогою [моніторингу](#). Для отримання зворотного зв'язку та рекомендацій пишіть на електронну адресу з темою листа «Моніторинг HR-процесів в компанії»: i.haluzinska@veteranhub.com.ua
- За підтримки команди проєкту ви можете взяти участь у дослідженні «Таємний клієнт» та протестувати ваші рекрутингові процеси, а в результаті встановлення позитивних змін отримати відзнаку «[Дружні до ветеранів](#)».
- Якщо ви завершуєте співпрацю ветераном/кою, ми на зв'язку, щоб допомогти знайти вам нового/у співробітника/цю, а також підтримати в працевлаштуванні ветерана/ку, які залишають вашу компанію.
- Якщо ви маєте пропозиції, доповнення чи зворотний зв'язок щодо цього посібника, напишіть з поміткою «Praktyka. Як адаптуватися до співпраці з ветеранами та ветеранками» на електронну адресу i.haluzinska@veteranhub.com.ua

Щоб отримати підтримку Veteran Hub, телефонуйте за номером: **+38 067 348 28 68**. Або пишіть на електронну адресу info@veteranhub.com.ua з темою листа «Підтримка роботодавця ветеранів/ок».

Команда, яка створила посібник

Співзасновниця Veteran Hub та супервізорка проекту 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.

Коректорка: 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 та 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.

Проєкт 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 ж телефонуйте за номером **067-348-28-68**.

