

- 01 Вступ
- 02 Ключові завдання на кожному з етапів шляху ветерана в компанії
- 03 Функція управління взаємодією з ветеранами в компанії
- 04 Орієнтовна структура витрат роботодавця
- 05 Додатки

клікабельно для
переходу до розділу

ВСТУП

ПОВЕРНЕННЯ ВЕТЕРАНІВ: ESG ЗАГРОЗИ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Після війни сотні тисяч ветеранів повернуться до корпоративного світу. Кожна компанія зіткнеться зі значними викликами ESG під час реінтеграції в бізнес

ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ООН*:



Умови військової служби негативно впливають на якість ментального та фізичного здоров'я, що **створює велике навантаження на муніципальні та державні соціальні сфери**, зокрема на медичне здоров'я, охорону здоров'я, медичне обслуговування, соціальний захист тощо. Разовий наплив та збільшення клієнтської бази здатне паралізувати соціальні служби та системи охорони здоров'я



Послаблення професійних навичок та знань навичок необхідних для виконання роботи, з якої був мобілізований військовослужбовець, може спричинити негативний ефект на подальшу інтеграцію після демобілізації. Відсутність підтримки з перенавчанням **може призвести до спалаху рівня безробітності, падіння рівня доходів, та розбалансувати економіку регіону**



Демобілізовані працівники будуть великою частиною всередині колективів, і, маючи потреби до інклюзивного простору, комунікації та виявленню поваги, підтримки та супроводу, будуть потребувати спеціальної уваги з боку менеджменту компаній. Забезпечення справедливого та рівного відношення **має стати елементом культури та отримати окремий фокус** в політиках різноманітності та включення



Недостатня підтримка адаптації демобілізованих військовослужбовців становитиме суттєву загрозу для соціально-економічного розвитку регіонів та місцевих громад. Втрата контролю за адаптацію може призвести до швидкої десоціалізації, пияцтва, сімейного насилля, наркоманії та кримінального гуртування. Супровід та контроль за гармонійним поверненням **є обов'язком місцевої влади та керівництво ОТГ**

Перед нами стоять виклики, які потребують співпраці між різними зацікавленими сторонами



МСЕК ТА ЛІКАРНЯНІ КОМІСІЇ

Існуюча система **МСЕК потребує реформування** для роботи в умовах великого навантаження. Відсутні стандартні набори документів, цифрові інструменти та механізми оскарження



МЕДИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ПРОФІЛАКТИКА

Протягом несення служби, окрім можливих поранень, **загострюються хронічні хвороби** та виникає додаткова потреба в якісному медичному обслуговуванні та профілактиці



МЕНТАЛЬНА ПІДТРИМКА

Недостатня кількість фахівців, які вміють і можуть надавати психологічну та психіатричну допомогу військовослужбовцям та постраждалим від війни



ЗАЙНЯТІСТЬ ТА РОБОТА

У більшості випадків **бізнес не адаптує співбесіди**, не осмислює ризики та переваги найму ветеранів, **відсутні політики працевлаштування та адаптації** ветеранів



ДОДАТКОВЕ НАВЧАННЯ ПІДВИЩЕННЯ НАВИЧОК

Структурні зміни в економіці після лютого 2022 року та відрив ветеранів від робочого місця на понад 6 місяців обумовлюють необхідність додаткового навчання ветеранів



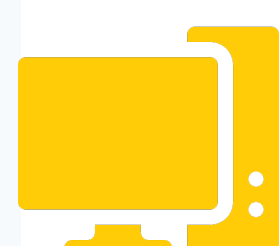
ІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ В КОЛЕКТИВИ

Колективи не знають, як приймати ветеранів та як з ними комунікувати, тому часто просто уникають спілкування з ветеранами, ускладнюючи їх повернення



ПЕРЕОБЛАДНАННЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ ДЛЯ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ

Система компенсації витрат з облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю **лише пілотується та потребує поширення і вдосконалення**



ФОРМУВАННЯ ДИСТАНЦІЙНИХ РОБОЧИХ МІСЦЬ

Частина робочих місць **не піддається адаптації до потреб ветеранів**, а дистанційні робочі місця потребують зусиль для збереження соціалізації



ТРАДИЦІЇ ВШАНУВАННЯ* ТА ПІДТРИМКА ВЕТЕРАНІВ

Відсутні підходи до вшанування працівників, які повернулися зі служби, та рекомендації щодо традицій, яких варто уникати

*Тут і нижче в документі слово «вшанування» вживається у значенні «традиції визнання досвіду ветеранів та ветеранок»

КІЛЬКІСТЬ ПРАЦЕЗДАТНОГО НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

17,4М

у 2021 році



12,5М

у 2023 році

↓ 11,7М

У 2024-2032 РОКАХ МОЖЕ
ЗНИЗИТИСЯ ДО 11,7 МЛН*

5М*

дефіцит людського
капіталу

12%**

рівень мобілізації
працівників

6%**

було звільнено зі служби
з числа мобілізованих***

Без успішного повернення мобілізованих працівників на попередні робочі місця підприємства не матимуть як покрити кадровий голод, тому **забезпечення безболісної інтеграції ветеранів — пріоритет для власників та CEO**

Успіх повернення колишніх працівників на попередні робочі місця відкриє роботодавцям доступ до розширення практики найму ветеранів після загальної демобілізації та, відповідно, **принесе конкурентну перевагу бізнесу** в умовах очікуваного дефіциту кадрів

Умови війни та умови мобілізації змінилися після 24 лютого 2022 року, тому **не можна прямолінійно застосовувати досвід по роботі з ветеранами**, який було набуто до 2022 року

Через небувалі масштаби мобілізації, культурні особливості та специфіку **не можливо робити прямий перенос міжнародних практик** з супроводу адаптації та повернення ветеранів у корпоративний простір

*Чисельність робочої сили в Україні за війну впала з 17,4 млн до 12,5 млн і продовжить знижуватися — KSE

**Опитування найбільших роботодавців, Korn Ferry, липень 2023 р.

***як за станом здоров'я так і за сімейними обставинами (станом на серпень 2023)

Джерело: інтерв'ю з роботодавцями

- **Ефективне повернення можливе за умови синергії та координації зусиль** між ветеранами, роботодавцями, родинами, центральними та місцевими органами влади, громадськими організаціями та суспільством
- **Робота над поверненням** працівників в колектив **має починатися з моменту мобілізації**
- **Для ефективного повернення критична роль амбасадора та/чи координатора** — особи в середині компанії, яка є контактом на будь-які потреби працівника з моменту мобілізації
- **Постійний контакт та підтримка членів сімей мобілізованих працівників** забезпечують полегшене повернення працівника в колектив після демобілізації
- **Увага до мобілізованих працівників**, зокрема, від найвищого керівництва та власників, часто є більш затребуваною, ніж матеріальна підтримка
- **Опис травми/поранення/захворювання/наданої допомоги*** під час служби дозволяє роботодавцю провести підготовку робочого місця/створення нового робочого місця на етапі лікування та відновлення працівника
- **Рекомендується окрема увага до демобілізованих працівників** на період 6-18 місяців після повернення в колектив
- **Вшанування та підтримка ветеранів** мають бути організовані так, щоб не розділяти, а об'єднувати колектив
- Для задоволення потреб ветеранів доцільніше **адаптувати існуючі процеси та інструменти**, а не створювати нові

*Не порушуючи медичної таємниці
Джерело: інтерв'ю з роботодавцями

Успіх залежить від комплексного впливу різних спільнот, органів влади та середовищ



Родина

- Прийняття
- Підтримка
- Початок нового життя — відчуття сенсу



Робота

- Фінансовий ресурс
- Самореалізація
- Початок нового життя — відчуття сенсу



Місцева влада

- Інфраструктура для людей з інвалідністю
- Фізичні простори для зустрічей
- Нові робочі місця



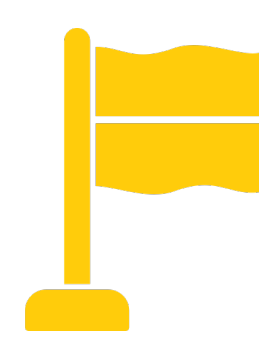
Громадські організації

- Клуби за інтересами
- Середовища спілкування
- Спеціалізована підтримка (юридична, інше)



Суспільство*

- Вдячність
- Визнання
- Пошана



Держава

- Централізовані програми медичної, психологічної підтримки
- Перенавчання/нові робочі місця
- Соціальна підтримка



01

Фокус документу — особливості взаємодії роботодавця із працівниками та працівницями, які повернулися з військової служби

02

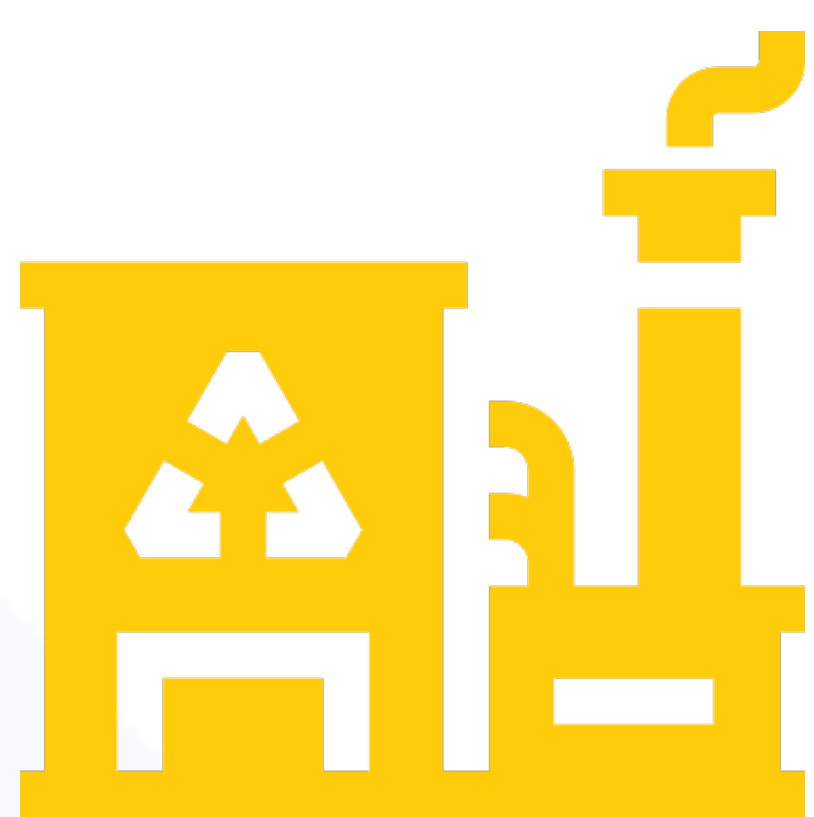
Даний документ не ставить за мету описати найм демобілізованих, які раніше не працювали в роботодавця, однак загальний підхід передбачає, що сформовані підходи та традиції вшанування можуть застосовуватися і для ветеранів та ветеранок, які раніше не працювали в роботодавця

*В широкому сенсі: охоплює всі попередньо зазначені спільноти та середовища

Джерело: інтерв'ю з роботодавцями



Основа алгоритму побудована на базі вивчення практик великого бізнесу



Бізнес зі шкідливими умовами виробництва

Додаткова складність зміни умов праці для працівників робітничих спеціальностей



Актуально для малого і середнього бізнесу

Дія не потребує значних матеріальних чи організаційних ресурсів

**КЛЮЧОВІ ЗАВДАННЯ
НА КОЖНОМУ З ЕТАПІВ**

(0) КОМУНІКАЦІЯ ВСЕРЕДИНІ КОЛЕКТИВУ

Комунікація всередині колективу відбувається на всіх етапах роботи з мобілізованими колегами/ветеранами

Загальне правило для уникнення стигматизації ветеранів: скрізь, де можливо, зберігати звичну для колективу культуру взаємодії та комунікації



Актуально для малого та середнього бізнесу

ЗАВДАННЯ	ВІДПОВІДАЛЬНІ	
Визначити перелік працівників/компетенцій/критеріїв осіб, які підпадають під бронювання (якщо релевантно)	KCB/HR	
Інформувати працівників щодо алгоритму дій на випадок вручення повістки (алгоритм для заброньованих та алгоритм для незаброньованих), проведення тренінгів	Внутрішні комунікації /HR	
Вручити пам'ятки: права та обов'язки, підтримка від держави та підприємства у випадку мобілізації, корисні контакти щодо юридичних консультацій, питань щодо здоров'я, загальних питань	KCB/HR	
Підготувати координаторів для супроводу мобілізованих з моменту мобілізації	KCB/HR	
Забезпечити постійною комунікацією між колективом та мобілізованими колегами. Важливо уникати у внутрішній комунікації розподілу на «ми» (діючі працівники) та «вони» (військовослужбовці/ветерани)	Внутрішні комунікації	
Створити окремі канали спілкування для мобілізованих співробітників та колег, або сервіси, які надають юридичну, медичну, психологічну та загальну підтримку	KCB/HR	
Інформувати про те, що робить компанія для збереження/переформатування робочого місця для поранених працівників	Внутрішні комунікації	
Ділитися історіями поранених працівників та тим, як вони долали виклики. Оптимальний формат — міні-відео інтерв'ю із працівниками, які вже повернулися, як допомога для колег, які ще на фронті	Внутрішні комунікації	
Розробити та впровадити процес адаптованого реонбордингу (повторної адаптації) для працівників, які повернулися зі служби	KCB/HR	
Проводити на рівні постійного процесу для колективу підготовку до повернення ветеранів із зазначенням особливостей взаємодії із демобілізованими колегами (в ідеалі із залученням ветеранів-амбасадорів)	KCB/HR	

(01) ПОЧАТОК СЛУЖБИ

На етапі мобілізації критично показати включеність та підтримку, зафіксувати контакти сім'ї та погодити оптимальні канали зв'язку

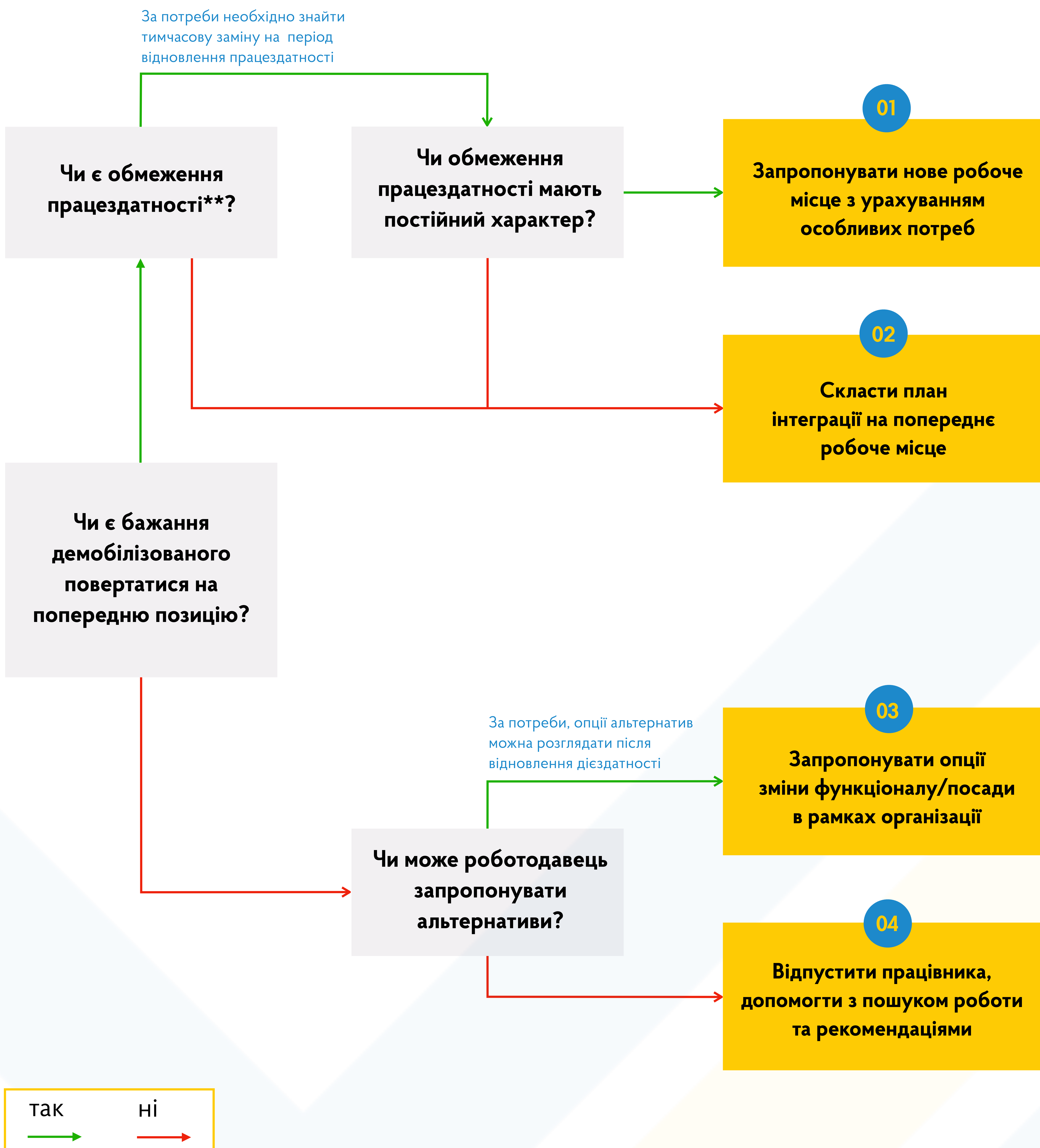


Актуально для малого та середнього бізнесу

БЛОК	ЗАВДАННЯ	ВІДПОВІДАЛЬНІ	
Домовитись про оптимальний канал підтримки зв'язку	Закріпити координатора за працівником, який отримав повістку	Прямий керівник, HR	
	Отримати/зафіксувати контакти членів сім'ї та командира підрозділу	Координатор	
	Обговорити ключові питання: як ти? Як твої справи? Як здоров'я? Які потреби в родині? Чим можемо допомогти?	Координатор	
	Погодити регулярність контакту та канал зв'язку із мобілізованим колегою	Координатор	
Виділити разову фінансову допомогу (за змоги)	Сформувати базовий список потреб в амуніції, одязі, спорядженні	Працівник, координатор	
	Покрити потреби за рахунок добровільних зборів, коштів серед колег або з корпоративного фонду	Колеги, координатор	

ДЕРЕВО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

ДЛЯ РОБОТОДАВЦЯ В РОБОТІ З ДЕМОБІЛІЗОВАНИМИ ПРАЦІВНИКАМИ: ІДЕАЛЬНА СИТУАЦІЯ*



*Припускаючи, що виробничі умови дозволяють створити достатню кількість адаптованих робочих місць, зручних для ветеранів із інвалідністю та особливими потребами

**В окремих підходах рекомендується проводити з кожним демобілізованим опитування/розмову/анкетування що йому/їй потрібно, що може зробити компанія) для того, щоб демобілізований міг ефективно виконувати свою роботу, наприклад для когось важко офіс відкритого типу, хтось не може багато говорити і т.д., це може бути тимчасово

Джерело: інтерв'ю з роботодавцями

ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ З ВЕТЕРАНАМИ В КОМПАНІЇ

ОРІЄНТОВНА СТРУКТУРА ВИТРАТ РОБОТОДАВЦЯ

Модель розрахунку актуальна на листопад 2023.
Структура спрямована на обговорення та інтерпретацію
роботодавцями у відповідності до наявних ресурсів та обмежень

ДОДАТКИ

