

Різність досвідів та інклюзія

Біла книга з результатами проведених інтерв'ю:
виклики та потреби різних груп громадян, утримання
співробітників та розширення їхніх можливостей

Зміст

Ми провели дослідження (уже третє)	3
Різність досвідів	6
Конфлікти в командах	7
Чим загрожує різність досвідів?	8
Чому потрібно говорити кричати про роботу з різністю досвідів в 9 українських компаніях?	
Виклики, з якими стикаються різні групи громадян	10
	10

Релоковані	12
Зрозуміти релокованих: крива культурної адаптації	14
Релоковані, що повернулися	16
Українці, що нікуди не виїжджали	18
Сім'ї військових	20
Військові, що повертаються до цивільної роботи	22
Як компанії планують працювати з темою реінтеграції військових у майбутньому?	24
Етичні питання	26
Чи готові українські компанії до роботи з різністю досвідів?	27
Що таке інклюзивне середовище?	28
Рівні зрілості у роботі з інклюзією	29
Чекліст Зрілості: чи є ваша компанія інклюзивним середовищем	29

Ми провели дослідження (уже третє)

Привіт! На зв'язку DEVELOR – міжнародна консалтингова та тренінгова компанія, яка підтримує команди та лідерів в умовах воєнної реальності.

Наприкінці весни 2022 року ми з командою провели наше перше дослідження та опублікували результати у білій книзі [“Управління командами в умовах війни”](#). Тоді ми поспілкувалися з понад 100 HR-ами та керівниками, щоб зрозуміти, чим живе ринок та як зарадити основним викликам. Вже восени ми доповнили наше первинне дослідження ще 50-ма глибинними

інтерв'ю з керівниками та HR-ами IT компаній, різних за розміром, спеціалізацією та географією. Так з'явилася біла книга **"Виклики управління командами в умовах війни: досвід IT компаній"**. Вже тоді ми побачили, що рифом, об який можуть розбитися дуже багато команд, стане **"різність досвідів"** (далі у цій книзі ми пояснимо, що це таке).

Пройшло ще пів року, бізнес більш-менш оговтався та адаптувався до нової реальності. В цих умовах ми вирішили провести наше **третє дослідження** та поцікавитися, з якими викликами стикаються **різні групи громадян**, а також як з темою різності досвідів працюють (чи, принаймні, планують працювати) українські компанії. В рамках цього дослідження ми опитали понад 50 HR-ів та зібрали ключові інсайти у цій білій книзі.

Що з нашою економікою та демографією?

Згідно з даними Нацбанку, у 2023 році **ВВП України зросте на 2%**, а вже у 2024 - на 4,3%. Рівень безробіття поступово знижуватиметься, а реальні зарплати повернуться до зростання [1].

Водночас, згідно з останніми даними, за два роки населення України зменшилось на 7 млн і станом на 1 січня 2023 року **чисельність населення України становила 28-34 млн** [2]. Щодо прогнозів на майбутнє, то в Інституті демографії та соціальних досліджень припускають, що на 1 січня 2030 року чисельність населення України становитиме від 24 млн до 32 млн [2].

3

Ще у жовтні 2022 року **не повертатися в Україну** планували 17% біженців. У березні 2023 таких вже **38%** [3]. Водночас все більша кількість чоловіків стверджує, що назавжди виїдуть з країни, як тільки відкриють кордони.

Нам вдалось досить добре впоратись із усіма викликами 2022 року. Бізнес вистояв, ми зберегли команду, допомагали людям і армії. Коли підбивали підсумки, то зрозуміли що 2023 буде набагато складнішим. Минулого року ми затягнули паски і були просякнуті патріотизмом. Це давало енергію. А зараз запас енергії вичерпний.

Дуже важко планувати щось на перспективу, тому зараз, здається, стало нормою реагувати на те, що відбувається в моменті. Ми не знаємо, що буде. Чи люди залишаться, чи поїдуть коли відкриються кордони. Не знаємо, як люди відреагують, коли закінчиться війна.

Лякає дефіцит робочої сили. Хтось не повертається з війни, хтось кардинально змінює професію, хтось залишається жити за кордоном, а хтось виїде, як тільки відкриються кордони для чоловіків.

Що з психоемоційним станом людей?

Поки ні в кого немає чіткого розуміння, як на нас вплине війна з точки зору психоемоційного стану. Багато хто шукав відповідей у колег з інших країн, в яких тривають конфлікти (наприклад, в Ізраїлі). Та експерти з цих країн навіть близько не беруться щось прогнозувати, тому що інтенсивність та масштабність нашої війни значно вища.

Згідно з даними KMIC, абсолютна більшість українців (78%) мають близьких родичів або друзів, які дістали поранення або загинули через російське вторгнення [4]. Зрозуміло, що ми вже ніколи не будемо тими, ким були.

Очевидним стає те, що чи не головною проблемою найближчих років (чи десятиліть) буде дефіцит кадрів. А особливо бракуватиме висококваліфікованих співробітників. В таких умовах кожен наш співробітник надзвичайно важливий і ми як роботодавці та керівники маємо зробити все для того, щоб кожен на робочому місці почувався комфортно та міг повністю використати свій потенціал.

4

Коли співробітник за кордоном і відчувається самотньо, коли він отримав поранення та повертається в цивільне життя зі служби, коли втратив близьку людину і не в змозі працювати... Важливо утримати кожного! В цьому випадку йдеться практично про виживання бізнесу.

Чи маємо ми намір вас залякати? Ні.

Цією білою книгою ми лише маємо на меті допомогти вам краще зрозуміти ситуацію, підсвітити вже знайомі чинні виклики та такі, про які ми, може, не здогадувалися. З одного боку, можливо, цей звіт допоможе вам "нормалізувати" свій досвід. А з іншого — отримати ідеї та натхнення для нових важливих кроків щодо себе особисто і щодо розвитку людей та команд.

Окрім важливих висновків дослідження, ми також додаємо наш Чекліст Зрілості, який допоможе вам зрозуміти, на якому рівні зрілості знаходиться ваша компанія і чого бракує для створення сприятливого для роботи усіх

груп співробітників середовища.

Ми провели не одну сесію мозкового штурму, поспілкувалися з багатьма експертами з різних організацій та різних країн, розпитали про болі та найкращі практики в представників українського бізнесу – усе для того, щоб знайти рішення, яке допоможе нам вистояти та впоратися з усіма викликами. Цей процес ще не завершився, тому підозрюємо, що це не остання наша біла книга, але вже зараз ми хочемо поділитися з вами нашими напрацюваннями.

Тому що важливо розуміти людей, які нас оточують, важливо долучатися до розвитку суспільства та країни, в якій хочеться жити, важливо робити все, що в наших силах, заради єдиної мети.

З любов'ю та турботою

DEVELOR UKRAINE - компанія, яка протягом 30 років допомагає бізнесам підвищувати свою ефективність, розвиваючи потенціал співробітників та команд.

5

РІЗНІСТЬ ДОСВІДІВ

Чи помічали ви ці тривожні дзвіночки у ваших командах?

Співробітники, які релокувалися за кордон, не залучені до командних активностей, відчуваються відокремленими.

Між співробітниками виникають суперечки щодо мови спілкування.

В компанії немає плану дій для реінтеграції співробітників, які повернуться з військової служби.

Співробітників в Україні дратує, коли колеги за кордоном на щось жаліються.

Люди, які прожили травматичний досвід, відчуваються ізольованими. Члени команди не знають, як з ними спілкуватися.

Керівники не розуміють, як управляти підлеглими, в яких постійні перепади продуктивності, – то вони поринають в роботу з головою, то

“випадають” з роботи.

Якщо ви ствердно відповіли хоча б на деякі із цих запитань — у вашій команді присутня “різність досвідів”.

Різність досвідів — це така ситуація у команді, коли колеги прожили травматичні події різного характеру та інтенсивності, зазнали різного роду втрат та по-різному підійшли до питання власної безпеки. Внаслідок цього їм складно зрозуміти одне одного, вони втрачають здатність емпатувати та усюди шукають “зраду”.

В таких умовах люди починають “мірятися” кому гірше, засуджують тих, хто має інші погляди чи приймає інші рішення або ж навпаки – відчують потребу приховувати власні погляди, щоб не наражатися на осуд.

Усе це призводить до, на перший погляд, **непомітних мікроагресій, токсичності в команді, ізолюваності певних працівників чи, навіть, відчуття ворожості.** І стається це не тому, що люди погані, а просто тому, що вони не обізнані в тому, як наші неусвідомлені упередження впливають на сприйняття ситуації.

6

Конфлікти в командах

В умовах постійного стресу загострилася сумнозвісна українська риса – **“срачездатність”** (термін Марини Стародубської, експертки з крос культурної взаємодії та репутаційного менеджменту). Ми стали менш толерантними до альтернативних точок зору, у нас притупилася емпатія і загострилося реагування на “інакшість”.

Гостро стоїть мовне питання. Деяких україномовних співробітників дратує, що їхні колеги продовжують послуговуватися російською мовою. Ми лагідно просуваємо ідею спілкування українською, але й з розумінням ставимось до тих, хто цього не робить, тому закликаємо колег бути толерантними одне до одного. Але це не завжди виходить.

Постав новий конфлікт: між тими, хто повернувся зі служби, і тими, хто ухиляється від неї. Ці групи співробітників практично не підходять один до одного, не спілкуються.

Колеги не розуміють одне одного: харків'яни бачать тільки свій біль,

релоковані бояться пожалітись на щось, бо відчувають провину, внутрішньопереміщені особи – і ті не чують думку інших колег.

Від менеджерів чуємо проблему поляризації. Співробітники в Україні частіше почали говорити “Я під обстрілами роблю ту саму роботу в офлайн, що мої колеги за кордоном в онлайні”.

Загалом кількість конфліктів в командах збільшилася. Люди стали менш стриманими, вони можуть “закипіти” через будь-яку дрібницю. Тому ще один виклик для HR-ів – безболісне врегулювання таких конфліктів.

Ми розлючені, виснажені, розгублені та роздратовані. І хоча ми чудово розуміємо, що винна у цьому росія, у небагатьох з нас є можливість зривати свою злість саме на росіянцях. Тому ми зриваємось на тих, хто поруч, як би сумно не було це визнавати.

7

Чим загрожує різність досвідів?

На рівні команд:

- Падіння рівня залученості та причетності;
- Відчуження співробітників один від одного та дистанціювання себе від компанії;
- Конфлікти серед колег;
- Відсутність психологічної безпеки;
- Регулярне вигоряння працівників.

Для компанії:

- Падіння мотивації та продуктивності працівників;
- Відсутність інновативності та проактивності;
- Тихе звільнення;
- Прихований саботаж;
- Зростання плинності кадрів.

Чому потрібно говорити кричати про роботу з різністю досвідів в українських компаніях?

Уже зараз можна побачити, що різність досвідів не сприяє здоровій атмосфері, а вже в найближчому майбутньому до офісів будуть повертатися комісовані і демобілізовані працівники, що принесе ще більше викликів. Протягом останніх років ми вже спостерігали, як складно людям, що поверталися з АТО/ООС, знайти своє місце в суспільстві. Тоді ми не мали релевантного досвіду та не змогли допомогти їм максимально ефективно та безболісно повернутися до мирного життя.

І це лише одна група населення, яка потребуватиме нашої підтримки. А груп таких багато. І порозумітися їм подекуди дуже непросто.

З іншого боку, ця історія не лише про те, щоб допомогти іншим та бути соціально відповідальним. Це історія про виживання бізнесу. Наприклад, уже відомо, що ймовірність повернення вимушених мігрантів в Україну прямо залежить від тривалості перебування за кордоном [5]. Чим довше українець живе за кордоном, чим більше він адаптується до нового життя, тим більша ймовірність того, що в Україну він не повернеться. Відповідно, працювати на українську компанію йому також немає сенсу. В цьому контексті підтримка

релокованих – це не лише про те, щоб вони комфортно почувалися та могли продуктивно працювати. Це про те, щоб вони не йшли з компанії.

Для того, щоб компанії розвивалися, а ВВП зростало, потрібні люди. Тому задача номер один для бізнесу – це утримання співробітників. Робота з різністю досвідів – саме про це.

Виклики, з якими стикаються різні групи громадян

Співробітники, які виїхали за кордон, – чи не головна зона ризику для компаній. З одного боку, компанії сподіваються, що в безпеці такі співробітники будуть продуктивнішими та зможуть підстраховувати команду в Україні. З іншого боку, після півтора року життя в новій країні приходить розуміння, що це надовго, тому потрібно адаптуватися та ставати частиною місцевої спільноти.

Інший серйозний виклик – це психоемоційний стан. Люди почуваються самотніми, їм бракує живого спілкування зі співгромадянами та взагалі їм там живеться нелегко. Водночас вони навіть бояться пожалітись комусь та розповісти про свої проблеми, адже не хочуть почути у відповідь: “Які проблеми можуть бути в тебе в Німеччині, якщо тут нас щодня обстрілюють”.

Люди, які довго перебувають за кордоном, починають звільнятися.

Багато хто найближчим часом не повернеться. Люди асимілюються, знаходять постійне житло, діти йдуть до місцевих шкіл. Вони розуміють, що там надовго, тому намагаються максимально адаптуватися до нової країни, в тому числі й шукаючи там роботу.

Дехто виїхав у дуже далекі країни і з'явилася велика різниця у часі з українською командою. Усі ніби ставляться до цього з розумінням, але працювати командно, коли у когось різниця у часі 8 годин — не дуже

зручно.

Релоковані співробітники втрачають зв'язок з командою та відчуття приналежності.

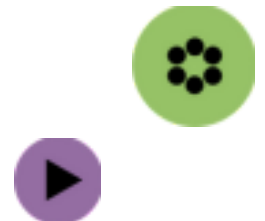
Мешкаючи у Європі, люди хочуть отримувати європейські зарплати. Тому багато хто звільняється.

10

Особливо не поспішають повертатися ті, що вже пройшли досвід релокації у 2014 році.

У співробітників, що виїхали, найбільше спостерігається провина вцілілого. Коли з'являються новини про обстріли, вони першими пишуть у спільні чати, щоб запитати, чи все окей.

Якщо у 2022 році вважалося, що релоковані в безпеці, тому найбільше підтримки треба надати тим, хто залишився, то зараз ця парадигма змінюється. Керівникам та HR-ам потрібно зрозуміти, що ця група співробітників потребує не меншої уваги та допомоги з їхнього боку. **Якщо їм цю увагу не приділити – дуже скоро вони почнуть вигорати і шукати нову роботу.**



Зрозуміти релокованих: крива культурної адаптації

“Та що їм, вони за кордоном як в шоколаді живуть!” -
усі ми чули такі вислови від колег чи знайомих. Та чи справді це так?

Відповідь можна знайти, звернувшись до кривої культурної адаптації.

Крива культурної адаптації пояснює психологічні та емоційні етапи, які люди зазвичай переживають під час адаптації до нової культури. Зазвичай це відбувається у 5 етапів.

Етап медового місяця: цей початковий етап відбувається, коли люди вперше потрапляють у нову культуру. Вони часто схвильовані й зачаровані новим середовищем, для них все нове і цікаве. Є відчуття ейфорії та ентузіазму від знайомства з новим.

Етап культурного шоку: коли зачарування новою країною проходить, люди починають гостріше відчувати культурні відмінності. Вони можуть почуватися приголомшеними, розчарованими та тривожними через труднощі в розумінні та пристосуванні до нових культурних норм, звичаїв та поведінки. Ця стадія часто характеризується відчуттям дезорієнтації та туги за домом.

Етап адаптації: на цьому етапі люди починають адаптуватися до нової культури. Вони починають розуміти та приймати культурні відмінності, вчаться орієнтуватися в соціальних ситуаціях і долати щоденні виклики. Вони можуть сформувати нові звички, налагодити стосунки з місцевими жителями та краще зрозуміти культуру країни перебування.

Етап асиміляції: на цьому етапі люди починають комфортно почуватися в новому середовищі. Вони глибше розуміють культуру та можуть ефективно спілкуватися та взаємодіяти з місцевими жителями. Зрештою аспекти нової культури стають частиною їхньої ідентичності.

12

Так працює адаптація зазвичай. Але не у випадку українських біженців.

Українці не за власним бажанням опинилися за кордоном, тому і радості від цього не відчували. По суті, їхня крива адаптації розпочалася з культурного шоку, до якого додалися тривога, відчуття невизначеності та переживання за те, що відбувається в Україні. Та пройшов час і вони були змушені адаптуватися, звикнути до нових умов життя і виробити нові рутини.

Якщо вам здається, що шок пройшов і вашим співробітникам, що релокувалися за кордон, не потрібна допомога, то це не так. Вам потрібно продовжувати працювати з ними, вивчати їхні болі та потреби, залучати їх та робити все можливе для того, щоб вони почувалися частиною команди і не йшли, а можливо, навіть і поверталися.

Чи достатньо ви робите в цьому напрямку?

Чи проводите ви неформальні командні заходи, в яких беруть участь релоковані співробітники?

Чи є у вас програма з утримання релокованих?

Чи знаєте ви, як вони почувуються, що їх турбує та чи вистачає їм підтримки від компанії? Чи обговорюєте ці питання під час регулярних 1-2-1, чи проводите опитування?



Виклики, з якими стикаються різні групи громадян

Когось повертатися в Україну змушують об'єктивні обставини. Хтось повертається зі словами “мені вже просто набридло жити в тій ____ (підставити назву країни)”. В будь-якому разі після тривалого життя в іншій країні людина **заново проходить криву адаптації, починаючи з етапу шоку.**

Водночас велика кількість людей **побоюється осуду колег.** Вони мають відчуття провини за те, що “відсиділися” в безпечних умовах, поки їхні знайомі тут страждали.

Людям, які нещодавно повернулися з-за кордону довелось вдруге пройти етап прийняття. Коли на власні очі бачиш зруйновані будинки, результати обстрілів, щодня чуєш тривогу – потрібен час, щоб до цього звикнути.

Спочатку наважитись повернутись складно, але потім ми бачимо у всіх одну реакцію “Виявляється, тут нормально. І зовсім не страшно”. Тому ті, що повертаються, не шкодують про це рішення і не хочуть їхати знову за кордон.

Люди, що повертаються, дуже швидко звикають до “new normal”. З часом вони навіть визнають, що менше тривожаться в Україні. Кажуть,

що з Німеччини страшніше спостерігати за прильотами, ніж з Києва. Очікування повернення виявляється страшнішим, ніж саме повернення.

Якщо раніше ми ледь не насильно вивозили людей за кордон, то зараз говоримо навпаки: “Або повертаєшся, або ми тебе звільняємо”.

14



Загалом ця категорія українців на диво добре адаптується до нових реалій*. У перші дні/тижні вони можуть потребувати підтримки, але потім вони досить швидко вливаються у звичний ритм життя.

** Це стосується виключно повернення до відносно безпечних населених пунктів, де не ведуться бойові дії.*

Зараз багато компаній закликають людей повертатися. Є кейси, коли компанії ставлять ультиматум: “або ви повертаєтесь в Україну, або ми вас звільняємо”. Якщо ви дотримуетесь такої ж позиції, то ви повинні бути готовими до наслідків.

Знайте, що люди знову підуть по кривій адаптації, знову переживатимуть стрес і потребуватимуть часу на те, щоб звикнути до нових умов. У них буде відчуття провини через те, що вони прожили складні часи далеко від дому. Будьте готовими до цього та підтримуйте ваших співробітників.

Чи достатньо ви робите в цьому напрямку?

Чи є у вас програма з заохочення співробітників повертатися до України?

Чи є у вас програма підтримки та адаптації співробітників, що повернулися?

Чи ви розумієте, які є побоювання у співробітників щодо своїх колег та керівництва та чи знаєте, як допомогти команді реінтегрувати тих, хто повертається?

Виклики, з якими стикаються різні групи громадян

Якби в перші дні повномасштабного вторгнення нам сказали, що війна триватиме понад рік, багато хто з нас впав би у відчай. Зокрема тому, що тоді здавалося, що довго витримати такий рівень стресу просто неможливо. Як виявилось, це можливо, але все має свої наслідки.

Вони переконують себе, що в нормі, жартують про постійні тривоги та те, як ліньки ховатися під час обстрілів. Вони з усіх сил вдають нормальне життя, хоча прекрасно розуміють, що ніяке воно не нормальне.

Люди, що перебували увесь час в Україні, дуже виснажені, втомлені емоційно та фізично. Навіть якщо вони кажуть, що все гаразд – не гаразд. Це уже помітно.

Є багато тих, хто виїхав в менші/західніші міста в межах України. Комуś там сподобалось і вони вже не планують повертатися до Києва.

Страшно, що у нас може бути ефект відкладених хвороб. Зараз усі зжались, як пружинки, щоб вистояти. Але колись ця пружинка вистрілить.

В колег з'явилося багато хронічних хвороб на фоні стресу.

Люди втомлені, їм складно концентруватись на задачах. На звичні задачки у них йде більше часу.

16

Важкий психоемоційний стан співробітників — те це, що ми не припиняємо чути від HR-ів вже понад півтора року. Складність в тому, що це виклик, який не можна вирішити одноразовим втручанням — тренінгом чи походом до психолога. Адже один обстріл, одна трагедія, один дрібний стресовий тригер на роботі — усе це може вивести людину зі стану рівноваги, над яким вона так працювала. Тому розвиток власної резильєнтності має бути постійним завданням кожного.

Так, вони втомлені. Так, їм важко. Але ми в таких реаліях живемо вже понад рік, тому потрібно брати відповідальність за свій психоемоційний стан та адаптуватися. Комуś для цього достатньо знайти рутини, які допомагають “не зїхати з глузду”, комуś — поговорити з близькими друзями. А комуś потрібно звернутися до спеціаліста.

Важливо також зрозуміти, що компанія може багато зробити для підтримки своїх співробітників. Але не все. Пора повертати людям відповідальність за їхній добробут.

Чи достатньо ви робите в цьому напрямку?

Чи знаєте ви, як розпізнати симптоми вигорання у співробітників? Як з ним справлятися?

Як ви проводите регулярні опитування серед співробітників, щоб зрозуміти загальний психоемоційний стан людей?

Як ви працюєте над дестигматизацією психологічної допомоги?

Чи ваші менеджери та HRBP знають, як працювати з людьми в гострому та затяжному стресі?

Виклики, з якими стикаються різні групи громадян

Мало хто про це говорить, але близькі військових — це ті люди, які можуть в будь-який момент все кинути і поїхати. Це також ті, чия продуктивність і здатність працювати напряму залежить від новин з фронту і від того, чи виходять їхні рідні на зв'язок.

А згідно з останніми даними, 78% українців мають близьких родичів або друзів, які дістали поранення або загинули через російське вторгнення [4].

Якщо співробітник отримає повідомлення про те, що його близька людина в лікарні з пораненням, він не буде думати ні про дедлайни, ні про проєкти в роботі. Він просто поїде. І чи ж можна його засуджувати?

У нас немає плану на такий випадок. Мабуть, треба буде якось підтримати співробітника — фінансово чи просто дати відпустку. Доведеться вирішувати по ходу.

Насправді ми навіть не знаємо у кого з наших колег є родичі на фронті.

Уявіть, що ви сидите в офісі і ваш колега отримує дзвінок з фронту. Скоріш за все, усі завмруть і не будуть знати, що робити. Розпитувати, що сталося, висловлювати слова підтримки чи просто промовчати? Та якщо колеги можуть завмерти, то керівництво — ні. Тому так важливо мати план дій на такий випадок.

Жодна з компаній, з якими ми спілкувалися, не мала затверджених протоколів реагування на схожі ситуації. А це небезпечно, тому що такі делікатні питання не повинні розв'язуватися, коли криза уже наступила.

Кожна компанія повинна мати затверджені протоколи реагування на найпоширеніші кризові ситуації, які стосуються їхніх співробітників. Окрім цього, для ситуації, які складно передбачити, мають бути затверджені принципи, на основі яких будуть прийматися рішення. Наприклад, принцип "безпека співробітників - понад усе".



Чи достатньо ви робите в цьому напрямку?

Чи є у вас протоколи реагування в критичних ситуаціях?

Чи навчені ваші лідери, як реагувати в ситуації, якщо помер хтось з близьких співробітника?

Що робити, якщо людині потрібно терміново поїхати до близької людини, яка отримала поранення?

Чи може співробітник взяти вихідний в той же день, якщо у відпустку приїхав близький військовий?

Чи знаєте ви у кого з ваших співробітників близькі родичі на службі?

Чи у вас є план Б на випадок, якщо хтось з них «випаде» на 1-2 місяці з роботи?

Чи цей план проговорений та погоджений з усіма учасниками/колегами?

Чи проговорені у вас в компанії принципи, якими ви послуговуєтесь в нетипових ситуаціях?

Виклики, з якими стикаються різні групи громадян

Багато компаній, з якими ми спілкувалися, зазначали, що чіткого плану з реінтеграції військових у них немає. Якщо хтось і повертається, то це одиничні випадки – зазвичай, внаслідок поранення.

А проте вже можна спостерігати певні тенденції.

По-перше, багато хто не готовий повертатися на попередню роботу. Війна стала межевим моментом в житті, коли ми усі переосмислили те, що робимо, і який вклад вносимо у захист і розбудову країни.

По-друге, компанії задумуються про створення плану з реінтеграції таких співробітників, але це досить складно зробити. У HR-ів поки такої експертизи немає, а організації, які займаються роботою з військовими, фізично не мають змоги допомогти всім компаніям. Очевидно, що формат індивідуальних консультацій, як це було після 2014 року, більше не працює.

По-третє, постає питання конфіденційності медичних даних співробітників. З одного боку, керівник хоче розуміти, в якому стані перебуває член команди та яка допомога йому потрібна. З іншого – вимагати від співробітника ділитися інформацією про стан здоров'я (якщо цього не вимагає робота) - заборонено законом.

У нас є співробітники (вже колишні), які повернулися зі служби і вирішили піти з роботи. Переглянули свої пріоритети та цілі в житті.

При поверненні зі служби ми намагаємось зрозуміти, в якому ментальному стані людина. Це в жодному разі не впливає на те, чи

приймаємо ми їх на роботу. Це потрібно лише для того, щоб зрозуміти, яка допомога їм потрібна в адаптації.

20

Ми тримаємо контакт з усіма, хто зараз в ЗСУ, виплачуємо їм 50% зарплатні та зберігаємо за ними робочі місця. Але плану з їхньої реінтеграції у нас ще немає.

З тих, що пішли воювати, ще ніхто не повернувся. Тому ми поки що ніяк не працюємо з цією темою.

Після 2014 року військові зверталися до психотерапевтів, їм робили запис в медичній книжці, а потім цих людей не брали на роботу, хоч вони були здоровими. Очевидно, що цього разу ці люди по допомогу звертатися не будуть.

Зараз кейсів повернення військових до роботи небагато. Але це не означає, що над цією темою не треба посилено думати та готувати план дій вже зараз. З результатів нашого дослідження видно, що наразі це роблять небагато компаній (в основному - дуже великий бізнес).

Треба також бути готовим до того, що багато хто повертається до роботи з видимими чи невидимими пораненнями, контузією, ПТСР, флешбеками тощо. І керівники повинні знати, як взаємодіяти з людьми у таких станах.

Ба більше, статистика, що стосується війн у минулому, показує, що серйозною проблемою повоєнного часу є суїциди серед військових, які та і не змогли пристосуватися до цивільного життя. А можливість реалізувати себе на роботі – це чи не найкращий спосіб адаптуватися до нового статусу.

Саме тому компаніям потрібно з цим працювати:

підготувати простір на роботі, щоб середовище було безбар'єрним, доступним та інклюзивним;

підготувати простір у магазинах для ваших клієнтів з особливими потребами;

навчити колег взаємодіяти з людьми з інвалідністю чи ментальними девіаціями;

налаштувати внутрішні процеси таким чином, щоб вони враховували ці моменти.

21

Як компанії планують працювати з темою реінтеграції військових у майбутньому?

Деякі компанії знаходяться уже на фінальному етапі розробки програм з реінтеграції військових, якісь – активно збирають інформацію та найближчим часом планують думати, що робити. Але є і багато компаній (особливо менших за розміром), в яких з цією темою не працюють взагалі, або навіть не знають, що з нею треба працювати.

Ми ще не думали над тим, як працювати з людьми, які повернуться з фронту. Поки збираємо якісь матеріали з усіх усюд, але рішення поки не бачимо.

Ми (HR-и) ходили на сесії з військовим психологом, щоб дізнатися, які виклики нас можуть очікувати і як з ними справлятися.

Організації, які займаються питанням військових і ветеранів безсумнівно дуже круті. Дуже добре, що вони у нас є. Але вони не завжди розуміють власне бізнесовий контекст, бізнесові процеси, тому їхні поради складно впроваджувати в життя.

Завдання номер один – дестигматизувати психологічну допомогу. Працюємо з топменеджментом і керівниками усіх рівнів, щоб вони доносили цю ідею своїм підлеглим.

Підготовку до повернення колег не проводимо, бо думаємо, що є ще рік після перемоги на те, щоб це все підготувати.

В напрямку DEI є два основних фокуси: велбіїнг (з акцентом на ментальному здоров'ї) та war-driven inclusion (все що пов'язано з ветеранами, військовими)

Від керівників є запит на навчання щодо того, як проводити сенситивні розмови: коли співробітників втратив когось, пережив травмуючу подію.

Почали помалу досліджувати тему war-driven inclusion (інклюзії воєнного часу), але поки не вирішили, як з цим працювати в нас.

Важливо не робити з військових окремої касты чи окремої групи. Тобто реінтеграція має бути таким самим процесом, як і адаптація нової людини. Ми безсумнівно вдячні їм. Але якщо в компанії буде окрема каста героїв, це може погано вплинути на всіх.

Починаючи з 2014 багато роботодавців просто ігнорували ветеранів та не завдавали собі клопоту з їхнім наймом та адаптацією. Зараз така стратегія неможлива. За прогнозами Мінветеранів, після завершення війни кількість ветеранів в Україні може становити близько 5 млн. осіб [3]. Тому роботу в цьому напрямку потрібно починати вже зараз.

Чи достатньо ви робите в цьому напрямку?

Чи адаптували ви свою систему рекрутингу та онбордингу до потреб військових?

Як плануєте адаптувати робочий простір під потреби людей з інвалідністю?

Як плануєте навчати людей взаємодіяти з ветеранами, з людьми з інвалідністю, ментальними девіаціями?

Як плануєте навчати керівників керувати такими різноманітними командами?

Чи будете вводити квоти по найму ветеранів?

Чи адаптували ви стандарти сервісу та доступність своїх магазинів до потреб клієнтів з інвалідністю?

Чи дозволяєте ви військовим гнучко повертатися до роботи? Працювати в своєму темпі?

Чи працюєте ви з співробітниками для формування розуміння потреб та особливостей роботи ветеранів?

- “Не можуть усі піти воювати, хтось мусить залишатися в тилу, продовжувати працювати, донатити та підтримувати економіку”. - “Не тіште себе ілюзіями. Ваш вклад в економіку такий мізерний, що це нічого не вирішує. Водночас на фронті критично не вистачає людей”.

Мабуть, мобілізація/ухилення від служби чоловіків – чи не найсуперечливіша тема для обговорення в українському суспільстві. Піти на війну чи ні - це вибір, який, здавалося б, ніхто не має робити в XXI столітті.

Безсумнівно, тема призову складна та болюча, а рішення, яке б задовольнило всіх, немає. Проте найпростіше, що може зробити компанія - це не уникати цієї теми.

І це стосується не лише мобілізації.

Чи етично зараз послуговуватися російською мовою?

Чи можна витратити гроші на тимблдинги, чи краще їх задонатити? Чи етично жінкам виїжджати за кордон заради подорожей/розваг, якщо їхні співгромадяни-чоловіки не мають таких привілеїв?

Правильної відповіді на ці питання не може бути. Зате мусить бути затверджена та прокомунікована позиція компанії, якої всі мають дотримуватися.

У нас є колеги чоловіки, які ще до 24.02 виїхали за кордон, а є ті, хто пішов служити. Як ви можете уявити, вони зараз не спілкуються.

Співробітників цікавить, скільки компанія донатить і чи донатить взагалі. Кожного разу, коли ми робимо якісь витрати (наприклад, організовуємо тимблдинг), хтось незадоволений і каже “краще б передали на армію”.

24

Мовне питання досі дратує людей з обох “таборів”.

Коли взимку вимикали світло, наші колеги приходили в офіс, в якому проблем з електроенергією не було. Не приходили лише мами з малими дітьми. Не повірите, скільки людей через це обурювалися — ніби вони таким чином знаходять привід не працювати.

Не потрібно ігнорувати слона в кімнаті і вдавати, що розбіжностей в

поглядах не існує. Натомість потрібно визначити позицію компанії, якої мають дотримуватися усі співробітники. Наприклад, “у нашій компанії питання мобілізації є особистим вибором людини, який не можна осуджувати”. Або ж навпаки “наша компанія засуджує ухилення від мобілізації”. Позиції різні, але принаймні вони є зрозумілими, а кожен співробітник може визначити, чи комфортно йому працювати в колективі з такими принципами.

Чи достатньо ви робите в цьому напрямку?

Чи є у вашій компанії затверджена позиція з приводу мобілізації/ухилення, яку ви офіційно комунікуєте, якої дотримуетесь?

Чи є офіційна позиція щодо мов, якими можна послуговуватися на роботі?

Чи є система контролю дотримання визначених принципів, реагування на порушення?



Чи готові українські компанії до роботи з різністю досвідів?

Поспілкувавшись з представниками бізнесу, поспілкувавшись з громадськими організаціями, ми побачили наступні тенденції.

Запит на роботу в цьому напрямку є. Компанії починають

усвідомлювати, що інклюзія — це не про красиві слова, не про забаганки HR відділу. Це про, без перебільшення, виживання бізнесу.

А проте більшість компаній досі реагують на виклики реактивно — вирішують проблеми в міру їх надходження. І лише невелика частка бізнесів задумується про нові майбутні виклики та готується до них.

Громадські організації, які працюють з ветеранами, працюють на повну потужність і роблять все для підвищення обізнаності суспільства в цьому напрямку. Вони також активно консультують бізнес щодо того, як він може підтримати своїх співробітників з військовим досвідом.

Однак знання про інклюзію, в тому числі й роботу з ветеранами, потрібно поєднувати з глибоким розумінням бізнес-процесів, організаційних структур та принципів комунікації в компаніях.

Ми ж зі свого боку бачимо можливість розв'язанням чинних викликів тільки за допомогою створення інклюзивного середовища в компаніях.

Що таке інклюзивне середовище?

Це таке середовище, яке приймає працівників з різними бекграундами, з різними досвідами, відзначає ці відмінності та сприяє тому, щоб кожен почував себе цінним та міг повністю використати свій потенціал.

Навіщо це українським компаніям?

Для того, щоб створити атмосферу психологічної безпеки, об'єднати команди людей з різним досвідом і зробити так, щоб **кожен мав можливість розкритися** і робити вклад в спільну роботу.

Окрім цього, для українських компаній інклюзія – це про виживання, адже ми вже зіштовхуємося з **проблемою дефіциту кадрів** (особливо висококваліфікованих), а в майбутньому ця проблема лише загострюватиметься. Тому нам потрібно буде шукати та наймати людей з тих груп суспільства, які ми раніше ігнорували.

Інклюзія в українських реаліях

Поширеною помилкою, яку ми помічаємо на ринку, є використання навчальних курсів по інклюзії, розроблених в центральних офісах в інших країнах. Так, тема популярна і підходів до роботи з нею є багато. Але **копіювати іноземний підхід не можна.**

Стратегію роботи з темою інклюзії потрібно **заземлювати на українські реалії.** Тут ми повинні проявляти інклюзивне ставлення до інших категорій, не передбачених в європейських чи американських документах.

27

Рівні зрілості у роботі з інклюзією

Перед тим, як працювати з темою DEI, кожна компанія повинна визначити, наскільки глибоко вона хоче працювати в цьому напрямку.

Неусвідомлений рівень — що взагалі таке інклюзія?

В організації відсутнє бажання займатися питанням інклюзії; немає жодних практик. Лідери не зацікавлені темою інклюзії; дотримуються статусу кво.

Відповідає вимогам — інклюзія має бути, тому ми щось ніби робимо.

Організації виконує потреби законодавства, запроваджує базові практики. Лідери не несуть відповідальності за цю тему, інклюзією займається виключно HR відділ.

Стратегічний рівень — інклюзія важлива для нашого успіху.

Інклюзія є стратегічною ціллю організації. Розроблені та відстежуються відповідні KPI. Лідери є адвокатами цієї теми, комунікують, чому це важливо

для бізнесу.

Інтегрований рівень — інклюзія відображається у всьому, що ми робимо. Усі практики в організації активно підтримують малопредставлені групи. Лідери мають глибоке розуміння інклюзії та активно інтегрують ці знання у свою діяльність.

Проривний рівень — ми створюємо кращі практики інклюзивності. Організація ідеологічно підтримує інклюзію та демонструє інноваційний підхід до створення інклюзивних практик. Усі лідери критично ставляться до власного мислення та мислення інших.

У будь-якому випадку, до роботи з цією темою потрібно підходити системно. Ми у DEVELOR наголошуємо, що це питання не можна закрити просто тренінгом про різноманіття. **Тренінг спричинить лише погіршення ситуації — люди стануть обізнаними та почнуть помічати прояви неінклюзивності в системах, процесах та лідерських рутинах.**

Тому дуже важливо одразу розробити план дій для роботи з різністю досвідів на стратегічному та прикладному рівнях.

28

Чекліст Зрілості:

ЧИ Є ВАША КОМПАНІЯ ІНКЛЮЗИВНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ?

Стратегічний підхід до роботи з інклюзією

Чи є призначена особа або команда, відповідальна за нагляд за ініціативами різноманітності та інклюзії (inclusion officer)?

Чи існують чіткі вказівки щодо того, як повідомляти про випадки дискримінації чи упередженості та розглядати їх?

Чи існують механізми, за допомогою яких працівники можуть надавати пропозиції чи відгуки щодо покращення різноманітності, інклюзивності та справедливості в організації?

Обізнаність керівників

Чи вміють ваші менеджери керувати інклюзивними командами?

Чи знають ваші менеджери, як підтримувати людей в критичних ситуаціях?

Чи несуть лідери відповідальність за сприяння різноманітності, інклюзивності та справедливості в їхніх командах?

Обізнаність співробітників

Чи є в компанії програма наставництва або коучингу для підтримки різних співробітників?

Чи існує у всіх співробітників відчуття психологічної безпеки? Чи готові вони висловлювати свої думки та ідеї?

Чи проводиться постійне навчання для підвищення обізнаності про невідомі упередження та про те, як вони можуть вплинути на прийняття рішень?

Чи існують механізми для регулярної оцінки рівня задоволеності та залучення працівників?

29

Підтримка релокованих співробітників

Чи проводите ви неформальні командні заходи, в яких беруть участь релоковані співробітники?

Чи є у вас програма по утриманню релокованих?

Чи знаєте ви, як вони почуваються, що їх турбує та чи вистачає їм підтримки від компанії? Чи обговорюєте ці питання під час регулярних 1-2-1, чи проводите опитування?

Підтримка релокованих співробітників, що повертаються

Чи є у вас програма з заохочення співробітників повертатися до України?

Чи є у вас програма підтримки та адаптації співробітників, що повернулися?

Чи ви розумієте, які є побоювання у співробітників щодо своїх колег та керівництва та чи знаєте, як допомогти команді реінтегрувати тих, хто повертається?

Підтримка співробітників, що нікуди не виїжджали

Чи знаєте ви, як розпізнати симптоми вигорання у співробітників? Як з ним справлятися?

Як ви проводите регулярні опитування серед співробітників, щоб зрозуміти загальний психоемоційний стан людей?

Як ви працюєте над дестигматизацією психологічної допомоги?

Чи ваші менеджери та HRBP знають, як працювати з людьми в гострому та збитковому стресі?

Вирішення складних етичних питань

Чи є у вашій компанії затверджена позиція з приводу мобілізації/ухилення, яку ви офіційно комунікуєте, якої дотримуетесь?

Чи є офіційна позиція щодо мов, якими можна послуговуватися на роботі?

Чи є система контролю дотримання визначених принципів, реагування на порушення?

30

Підтримка сімей військових

Чи є у вас протоколи реагування в критичних ситуаціях?

Чи навчені ваші лідери, як реагувати в ситуації, якщо помер хтось з близьких співробітника?

Що робити, якщо співробітнику потрібно терміново поїхати до близької людини, яка отримала поранення?

Чи може співробітник взяти вихідний в той же день, якщо у відпустку приїхав близький військовий?

Чи знаєте ви у кого з ваших співробітників близькі родичі на службі?

Чи у вас є план Б на випадок, якщо хтось з них «випаде» на 1-2 місяці з роботи?

Чи цей план проговорений та погоджений з усіма учасниками/колегами?

Чи проговорені у вас в компанії принципи, якими ви послуговуєтесь в нетипових ситуаціях?

Підтримка військових, що повертаються до цивільної роботи

Чи адаптували ви свою систему рекрутингу та онбордингу до потреб військових?

Як плануєте адаптувати робочий простір під потреби людей з інвалідністю?

Як плануєте навчати людей взаємодіяти з ветеранами, з людьми з інвалідністю, ментальними девіаціями?

Як плануєте навчати керівників керувати такими різноманітними командами?

Чи будете вводити квоти по найму ветеранів?

Чи адаптували ви стандарти сервісу та доступність своїх магазинів до потреб людей з інвалідністю?

Чи дозволяєте ви військовим гнучко повертатися до роботи? Працювати в своєму темпі?

Чи працюєте ви з співробітниками для формування розуміння потреб та особливостей роботи ветеранів?

Замість епілогу

Ми вже багато пройшли, але ще більше залишилось пройти. Як керівники ми повинні вже зараз думати з ким ми працюємо та будемо пліч-о-пліч працювати та розвивати наші бізнеси.

Ми знаємо, як складно може бути працювати з темою інклюзії. Тому ми будемо раді проконсультувати вас та допомогти знайти рішення — формулу інклюзивного середовища, яка буде відповідати стратегії та специфіці вашої компанії.

Тримаймося, підтримуймо один одного та працюймо заради спільної мети. Бо хто, як не ми.

Ваші DEVELOR UKRAINE

Ми розуміємо, наскільки тема адаптації HR до воєнного та повоєнного часу актуальна для вас, тому ми створили телеграм канал "[ВОЄННИЙ HR](#)", в якому ділимося корисною інформацією, проводимо опитування, анонсуємо події та спілкуємось в чаті.

[Читати у телеграм](#)

Також підписуйтесь на нас в інших соціальних мережах, будемо бачитись частіше ;)

DEVELOP UKRAINE 2023