



Національний
банк України

РЕКОМЕНДАЦІЇ

ДЛЯ ПІДТРИМКИ УКРАЇНСЬКИХ
ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ У РОЗВИТКУ
ЯК БІЛЬШ ІНКЛЮЗИВНИХ, БЕЗПЕЧНИХ
ТА ДОСТУПНИХ РОБОТОДАВЦІВ

за підтримки



РЕКОМЕНДАЦІЇ

для підтримки українських фінансових установ (далі – ФУ) у розвитку як більш інклюзивних, безпечних та доступних роботодавців

Korn Ferry разом із Національним банком України (далі – Національний банк) та ЄБРР працюють над підвищенням стандартів інклюзивних заходів та послуг, зокрема для підтримки ветеранів війни в Україні. У межах цих зусиль і відповідно до Хартії з фінансової інклюзії і реінтеграції ветеранів, Korn Ferry розробила ці Рекомендації та супровідний до нього Інструментарій. Цей документ розроблений для допомоги українським фінансовим установам (далі – ФУ) в реінтеграції та фінансовій інклюзії ветеранів у фінансовому секторі.

Ці Рекомендації містять методологічний матеріал для ФУ з метою встановлення найліпших стандартів роботи з ветеранами не лише як клієнтами, але і працівниками компаній, а також у дотриманні [Хартії з фінансової інклюзії і реінтеграції ветеранів](#). Цей документ описує комплексну структуру для ФУ, спрямовану на підвищення рівня інклюзивності та доступності, економічну інтеграцію демобілізованих працівників.

Рекомендації структуровано за такими ключовими розділами:

| | | | |
|---|----|--|----|
| 1. Вступ | | | |
| ▪ Передумови..... | 4 | | |
| ▪ Регуляторна база та міжнародні стандарти..... | 5 | | |
| ▪ Важливість доступності, недискримінації та інклюзивності у фінансовому секторі..... | 6 | | |
| 2. Національне дослідження програм підтримки ветеранів у фінансовому секторі | | | |
| ▪ Характеристики дослідження..... | 7 | | |
| ▪ Основні висновки..... | 8 | | |
| ▪ Пропозиції для подальшого розвитку..... | 10 | | |
| | | 3. Практичні рекомендації для ФУ | |
| | | ▪ Заходи, дружні для ветеранів..... | 11 |
| | | ▪ Політика підтримки ветеранів..... | 14 |
| | | ▪ Відповідальний у справах ветеранів..... | 15 |
| | | ▪ Взаємодія з місцевими партнерами, недержавними організаціями (НДО) та асоціаціями ветеранів..... | 16 |
| | | 4. Моніторинг та оцінка | |
| | | ▪ Основні метрики та індикатори..... | 17 |
| | | ▪ Регулярні звіти та механізми зворотного зв'язку..... | 18 |
| | | Додатки (включаючи Інструментарій для впровадження)..... | 19 |

1. ВСТУП

Передумови

В Україні Європейський банк реконструкції та розвитку (далі – ЄБРР) зосереджується на фінансових та трудових потребах тих громадян, хто постраждав від війни, та зобов’язується сприяти розвитку інклюзивної ринкової економіки шляхом підвищення ефективності людського капіталу.

Для підтримки реінтеграції ветеранів у фінансовий сектор ЄБРР співпрацює з ФУ та Національним банком України (далі – Національний банк) з метою вдосконалення можливостей для працевлаштування ветеранів.

Ключовим елементом цієї ініціативи є ці Рекомендації, які надають практичні поради для ФУ для підвищення їх інклюзивності, безпеки та доступності, зокрема, у підтримці ветеранів та інших груп населення, пов’язаних із ветеранами. Документ підкреслює критичну необхідність упровадження політики, сприятливої для ветеранів, зокрема, гнучкі умови праці, підтримка психічного здоров’я та спеціалізовані процеси адаптації, які є важливими для успішної реінтеграції ветеранів у цивільну робочу силу.

Основні висновки цих Рекомендацій акцентують увагу на важливості інтеграції ветеранів у корпоративну культуру та політику ФУ через систематичні та безперервні зусилля, включаючи впровадження Політики підтримки ветеранів, спеціалізоване навчання для керівників і фахівців з управління персоналом, комплексні медичні пільги, гнучкі умови праці, освітні програми, підтримку колег та допомогу в працевлаштуванні. Визначення працівника, відповідального за управління програмами, пов’язаними з ветеранами, такими як набір на роботу та розвиток кар’єри, також є важливим. Співпраця з місцевими та міжнародними партнерами підсилить підтримку ветеранів, використовуючи зовнішній досвід та ресурси. Постійний моніторинг та оцінка цих ініціатив за допомогою чітких показників та зворотного зв’язку дасть змогу ФУ адаптуватися та вдосконалити свої програми для задоволення потреб ветеранів, що з часом можуть змінюватися.

ФУ та зацікавлені сторони заохочуються до активних дій щодо впровадження рекомендацій, наведених у цьому документі. Успішна реінтеграція ветеранів у фінансовий сектор є як соціальною відповідальністю, так і бізнесовою необхідністю. Виконуючи ці дії, ФУ сприяють економічному відновленню та соціальній стабільності в Україні.

Регуляторна база та міжнародні стандарти

Ці Рекомендації узгоджуються із законодавством України, таким як [Закон про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту](#), Кодекс законів про працю України та іншими нормативно-правовими актами України, що стосуються прав та соціального захисту ветеранів.

ФУ підтримують аудиторію, пов'язану з ветеранами (далі – АПВ), яка включає:

Ветеранів війни – учасники бойових дій, інваліди війни та інші учасники, включаючи тих, хто перебуває на військовій службі або повертається до служби;

Осіб пеціальним статусом – члени сімей ветеранів та загиблих захисників, осіб, які мають державні нагороди за участь у бойових діях, та поранених учасників Революції Гідності.

Ці Рекомендації відповідають таким міжнародним стандартам, як [Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю](#), стандартам Міжнародної організації праці (далі – МОП), стандартам доступності ISO та директиви ЄС. Вони ґрунтуються на передовій практиці таких країн, як Великобританія, США, Канада, Австралія та Німеччина, зосереджуючися на адаптації робочих місць, гнучкій кадровій політиці, психосоціальній підтримці та системах навчання. Більше деталей щодо міжнародної практики та ініціатив наведено в додатку 1 до цих Рекомендацій.

Важливість доступності, недискримінації та інклюзивності у фінансовому секторі

Фінансові установи мають основу для розроблення програм підтримки ветеранів та осіб, постраждалих від війни¹, людей з інвалідністю, що є важливою частиною підходу до доступності², недискримінації³, та інклюзивності⁴, та є невід’ємними компонентами політик різноманітності, рівності та інклюзії (англ. diversity, equity, and inclusion - DEI). Ці політики підвищують ефективність бізнесу шляхом залучення різноманітних команд, які диверсифіковано підходять до вирішення проблем та призводять до інноваційних рішень і ліпшого розуміння ринку.

ФУ можуть бути особливо успішними в реінтеграції ветеранів через кілька ключових характеристик. Їх високо регульована природа забезпечує захист прав та стабільність, необхідну для впровадження інклюзивних програм, таких як ініціативи підтримки ветеранів, що відповідають чинним нормативним вимогам. Орієнтація фінансового сектору на безпеку, як фізичну, так і цифрову, дає змогу обережно інтегрувати ці програми, зберігаючи водночас надійну практику управління ризиками. Крім того, ФУ, як правило, не вимагають медичних або психологічних заключень для прийняття на роботу, що зменшує бар’єри для ветеранів, які переходять у цивільні ролі. Крім цього, гнучкі умови праці в секторі, включаючи дистанційну роботу та адаптивні графіки, надають ветеранам необхідний час для медичного супроводу та реінтеграції. Можливості для розвитку навичок

¹На національному рівні визначення терміну «осіб постраждалих від війни» ще не сформульовано. У подальшому Національний банк використовуватиме цей термін для позначення родичів загиблих полонених осіб, які зазнали фізичних ушкоджень, а також тих, хто втратив свої домівки внаслідок повномасштабного російського вторгнення після лютого 2022 року

²Доступність – забезпечення рівного доступу всім групам населення до фізичного оточення, транспорту, інформації та зв’язку, інформаційно-комунікаційних технологій і систем, а також до інших об’єктів та послуг, як у міських, так і в сільських районах.

³Дискримінація – ситуація, за якої особа та/або група осіб за їх ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, інвалідності, етнічного та соціального походження, громадянства, сімейного та майнового стану, місця проживання, мовними або іншими ознаками, які були, є та можуть бути дійсними або припущеними, зазнає обмеження у визнанні, реалізації або користуванні правами і свободами в будь-якій формі, установленій Законом, крім випадків, коли таке обмеження має правомірну, об’єктивно обґрунтовану мету, способи досягнення якої є належними та необхідними.

⁴Інклюзивне надання фінансових послуг – комплекс позитивних дій та конкретних рішень установи, які забезпечують доступність фінансових послуг усім споживачам з урахуванням принципу недискримінації, незалежно від віку, інвалідності, порушень функцій органів і систем організму, рівня комунікативних можливостей або обставин та збільшують ступінь участі всіх споживачів у соціумі.

Конвенція про права осіб з інвалідністю, ратифікована Законом [№ 1767-VI від 16.12.2009.](#)

Указ Президента України [Про забезпечення створення безбар’єрного простору в Україні від 03.12.2021 № 533/2021.](#)

2. НАЦІОНАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОГРАМ ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНІВ У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ

Характеристики дослідження

У липні 2024 року Korn Ferry провела дослідження практики підтримки ветеранів у фінансовому секторі, щоб отримати розуміння потреб ветеранів у компаніях, наскільки добре ці потреби розуміються компаніями та ступінь їх реакції на ці потреби. Для досягнення цієї мети водночас із комплексним онлайн-опитуванням більш ніж 15 ФУ проведено поглиблені інтерв'ю з HR представниками компаній, а також із ветеранами, які повернулися зі служби в ЗСУ. Респондентом був і Національний банк.

Дослідження включало участь таких фінансових установ:

Група 1 – «Великі банки» з чисельністю персоналу від 1 000 до 20 000 працівників: Банк Південний, Креді Агріколь Банк, ОТП Банк, Піреус Банк, ПриватБанк, ПУМБ, Райффайзен Банк Україна, Сенс Банк, Таскомбанк, Укргазбанк, Укрсиббанк, Ощадбанк.

Група 2 – «Малі / Середні фінансові установи» (МСФУ) – підприємства з чисельністю персоналу від 100 до 1 000 працівників: ARX, Банк Львів, Кредобанк, Глобус Банк, Комінбанк, ІНГ Банк Україна, ТАС Лайф, UNIQA.

Число мобілізованих працівників в обох групах дослідження становить 3–4% від загальної кількості працівників, тоді як середній показник в інших секторах бізнесу становить близько 9–10%. Це можна пояснити вищою часткою жінок у фінансовому секторі, а також можливістю резервування працівників, оскільки більшість великих банків вважаються об'єктами критичної інфраструктури. Таким чином, великі банки стикаються з проблемою масової мобілізації в меншій мірі, але є інші ризики для традиційно “чоловічих” професій, таких як інкасатори та охоронці.

У наступному розділі представлено узагальнені результати дослідження. Детальнішу інформацію про дослідження можна знайти [за посиланням](#).

Основні висновки

Бачення фінансових установ

ФУ визнають потребу в переосмисленні унікальної ролі та обов'язків ветеранів, надаючи пріоритет комплексній соціальній, медичній та психологічній підтримці. Підтримка сім'ї та фінансова допомога ветеранам часто є вирішальною, але вона залежить від стратегії, бізнес-моделі, еволюції та фінансових можливостей компанії. Фінансові установи також визнають важливість допомоги ветеранам у психологічній адаптації, соціальній інтеграції та перекваліфікації для цивільного працевлаштування.

За даними ФУ, включення підходу доступності, недискримінації та інклюзивності як компонентів політики DEI є важливим і означає створення інклюзивної культури на робочому місці, яка поважає та відзначає відмінності, надає рівні можливості для кар'єрного зростання та впроваджує програми наставництва для підтримки професійного зростання ветеранів. ФУ починають або продовжують активно працювати над усуненням упереджень у процесах найму та просування по службі, забезпечуючи всім ветеранам, незалежно від їх попереднього досвіду, доступ до однакових можливостей та ресурсів.

Інвестування в програми перекваліфікації, що дають змогу ветеранам здобути нові навички та адаптуватися до мінливого ринку праці, забезпечуючи гнучкий перехід до цивільних ролей, мають також важливе значення, проте наразі мало ФУ на це звертають увагу. Підтримуючи ініціативи з перекваліфікації, ФУ не лише сприятимуть кар'єрному зростанню ветеранів, але й отримають вигоду від більш кваліфікованої та універсальної робочої сили. Ці інвестиції зрештою зміцнюють організацію та сприяють її довгостроковому успіху.

Зараз ФУ зіштовхуються з труднощами в розумінні специфічних потреб ветеранів і наданні своєчасної підтримки. Підготовка команди до цієї нової реальності має вирішальне значення, тому часто ФУ не розуміють яким саме чином краще підготувати колективи та керівників, а деякі компанії досі розглядають підтримку ветеранів як проєкт, а не як невід'ємну частину реальності та майбутнього. Спостерігається тенденція щодо надання можливості отримати послуги психологічної підтримки в більшості ФУ. Інформування працівників про наявні служби психологічної підтримки та виховання культури психологічного благополуччя є критично важливим для побудови ефективної взаємодії не лише з ветеранами, а й усіма виснаженими від постійного терору агресора працівниками. Етична взаємодія із сім'ями ветеранів і загиблих працівників, а також розуміння їхніх потреб є тим, що компанії визначають як зону ризику та хотіли б краще розуміти як з цим працювати.

Бачення ветеранів

Ветерани стикаються зі значними викликами під час повернення до цивільної роботи, включаючи психологічну адаптацію та фізичну готовність. Вони високо цінують системи підтримки компаній, які включають допомогу сім'ї, колег та психологічну допомогу, з конкретними потребами, такими як реабілітація та додатковий час для адаптації. Ветерани часто стикаються з труднощами в прийнятті та інтеграції в цивільні команди, відчуваючи відчуження від колег, які не розділили їх досвід. Ефективне спілкування та розуміння з боку роботодавців щодо їх унікального досвіду та потреб є ключовими для успішної реінтеграції.

Коли ветеран повертається а в робочий колектив, то найголовнішим є побудова довірливих відносин, чому активно сприяє підтримання зв'язку з ветераном та його родиною під час служби, фінансово-матеріальна підтримка та збереження виплат (заробітної плати, фіксованих виплат) під час їх служби. Треба розуміти, що працівники часто повертаються до цивільного життя з іншими уявленнями про довіру та цінності, що може вплинути на їхню інтеграцію на робочому місці. Багато хто з ветеранів говорить про великий запит на справедливість у відношенні, щирість та відвертість у спілкуванні та важливість відкритих обговорень, швидких рішень. Для зменшення можливої напруги в спілкуванні необхідно формувати в колективі культуру поваги та створювати ефективні програми психологічної підтримки. Регулярне навчання всіх працівників взаємодії під час війни може запобігти конфліктним ситуаціям і сприяти порозумінню.

Перехід до роботи в офісі також є складним для ветерана, що свідчить про необхідність створення або налаштування гнучких умов праці. У той самий час ветерани рекомендують поєднання дистанційної роботи та роботи в офісі для кращої соціалізації та адаптації. Крім того, програми підтримки для сімей ветеранів, включаючи відпочинок, медичну допомогу та психологічну підтримку, відзначені як надзвичайно важливі з точки зору утримання і відчуття турботи та піклування про них компанією.

Пропозиції для подальшого розвитку

Для подальшого вивчення потреб ветеранів та ефективного реагування на ці потреби можна рекомендувати ФУ розвивати такі ключові напрями:

Питання, пов'язані з HR:

- **установити чіткі профілі посад:** визначити і узгодити конкретні вимоги та обов'язки кожної посади з урахуванням особливостей досвіду ветеранів. Це включає формування або зміну посадових інструкцій, які враховують їх навички, знання та потреби для полегшення плавного переходу до цивільних ролей, які допомагатимуть і в наймі і в разі повернення працівників;
- **розробити канали зв'язку:** створити та підтримувати канали зв'язку між ветеранами та командами HR (чи іншим відповідальним підрозділом) для забезпечення взаєморозуміння очікувань, потреб та зворотного зв'язку;
- **спеціалізоване навчання:** забезпечити навчання для HR-фахівців і менеджерів / керівників, щоб краще розуміти та підтримувати унікальні потреби та виклики ветеранів та мобілізованих працівників.

Інтегровані програми підтримки:

- **створити комплексні програми підтримки:** включаючи психологічне консультування (підтримку психічного здоров'я, ПТСР), медичні послуги, юридичну допомогу та сприяння кар'єрному розвитку, спеціально розроблені для ветеранів;
- **постійний моніторинг та оцінка:** регулярно оцінювати та адаптувати програми підтримки для задоволення змінюваних потреб ветеранів та підвищення їх ефективності.

Підтримка сімей ветеранів і мобілізованих працівників:

- **розробити програми підтримки сімей:** надавати матеріальну та нематеріальну підтримку сім'ям ветеранів/мобілізованих працівників, включаючи допомогу дітям, підтримку подружжя, інформаційну підтримку, сімейний відпочинок та допомогу в складних ситуаціях;

- **підтримка працівників:** розробити заходи для підтримки працівників, чії чоловіки / діти / батьки / дружини служать у ЗСУ або загинули, або важко поранені (стали особами з інвалідністю унаслідок війни). Метою таких заходів є допомогти працівникам зберегти психологічну стабільність та баланс між роботою і особистим життям, надаючи їм доступ до психологічної підтримки, адаптивних графіків роботи, відпустки для догляду за членами родини з інвалідністю, а також до матеріальної чи юридичної допомоги, якщо це потрібно.

Інфраструктура та гнучкі умови праці:

- **розробити гібридні умови праці:** урахувувати специфічні потреби ветеранів із гнучкими умовами праці та необхідними інструментами та навичками;
- **створити безбар'єрне середовище:** забезпечити фізичну та цифрову доступність для всіх працівників, включаючи ветеранів з інвалідністю, та клієнтів у відділеннях.

Партнерство з НГО та зовнішні зв'язки:

- **залучення до співпраці НГО:** співпрацювати з НГО, громадами ветеранів та іншими організаціями для створення підтримуючої екосистеми;
- **сприяння розвитку мережі:** покращити реінтеграцію ветеранів у суспільство та робочу силу, сприяючи налагодженню зв'язків і мереж поза межами компанії.

Упроваджуючи ці заходи, ФУ мають за можливості використовувати навички та досвід працюючих ветеранів, сприяючи створенню більш інклюзивного робочого середовища, що приносить користь як ветеранам, так і організації.

3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ФУ

Заходи, дружні до ветеранів

Фінансові установи відіграють важливу роль у реінтеграції ветеранів у цивільне життя. Як і інші роботодавці вони можуть впроваджувати політику та практику, дружні до ветеранів, удосконалюють інфраструктуру для покращення доступу людей з інвалідністю (далі – «Заходи, дружні до ветеранів» або «ЗДВ»).

ЗДВ, які ФУ впроваджують відповідно до цих Рекомендацій, узгоджуються керівництвом ФУ у формі Наказу зазначеному у Зразку 1. Цим Наказом ФУ підтверджує намір упроваджувати ЗДВ. З метою інформування про свої наміри щодо впровадження ЗДВ ФУ надсилає підписаний Наказ до НБУ, як до відповідальної сторони, що створила в співробітництві з ЄБРР Хартію з фінансової інклюзії і реінтеграції ветеранів в Україні (далі – Хартія).

Заходи, дружні до ветеранів, рекомендовані до впровадження ФУ

| Заходи | Опис | Підтвердження | Впровадження |
|--|---|---|--------------------------|
| Підтримка організації | Отримання офіційного підтвердження від вищого керівництва щодо підтримки ветеранських ініціатив, гарантуючи, що ці зусилля будуть інтегровані в культуру та політику організації. | Відповідні документи керівництва підтримувати, упроваджувати та знаходити ресурси для розроблення програми підтримки аудиторії, пов'язаної з ветеранами у формі Наказу (Зразок 1 Інструментарію). | <input type="checkbox"/> |
| План або Програма заходів щодо підтримки ветеранів | Створити або оновити політику підтримки ветеранів на основі наданих шаблонів за участю працівників-ветеранів і зацікавлених сторін та інтегрувати її в наявні процеси та політику. Забезпечити її регулярне оновлення та інтеграцію у ввідні тренінги та внутрішні комунікації. | Політика підтримки ветеранів (може мати інакшу назву) – комплексна політика (програма, План заходів), що охоплює механізми підтримки ветеранів, включаючи їх сім'ї (як працівників, так і клієнтів ФУ), упроваджена, підписана вищим керівництвом, що регулярно переглядається (Зразок 2 Інструментарію). Інформація про політику та відповідні презентаційні матеріали (Зразок 9) надсилається всім працівникам компанії, а також є частиною процесу адаптації всіх нових працівників. | <input type="checkbox"/> |
| Відповідальний у справах ветеранів | Створити посаду або підрозділ, до повноважень яких віднести управління ветеранськими програмами, включаючи рекрутинг, адаптацію та кар'єрний розвиток (відповідальний у справах ветеранів / Координатор). | Прийняте рішення вищого керівництва ФУ про створення нової посади або наявність такої посади в компанії (Зразок 1), обов'язки на цій посаді затверджуються в описі посади/ в посадовій інструкції на посаду (Зразок 4). | <input type="checkbox"/> |

Заходи, дружні до ветеранів, рекомендовані до впровадження ФУ

| Заходи | Опис | Підтвердження | Впровадження |
|-------------------------------------|--|--|--------------------------|
| Інклюзивна практика найму на роботу | Розробити внутрішні цілі для найму ветеранів, створити / адаптувати за потреби інклюзивні для ветеранів посадові інструкції та співпрацювати з ветеранськими організаціями для найму на роботу. Надати HR-командам інструменти для переведення військових навичок у цивільні ролі. | Керівні принципи та цілі для найму ветеранів розробляються підрозділом роботи з персоналом, а посадові інструкції адаптуються з урахуванням військового досвіду та сприяють кар'єрному зростанню ветеранів (прикладі повідомлень для вакансій – Зразок 5). | <input type="checkbox"/> |
| Програми адаптації та орієнтації | Розробити спеціальні програми адаптації для ветеранів, включаючи наставництво (коли це можливо) та постійну підтримку протягом першого року працевлаштування. | У компанії створена та впроваджена структурована програма адаптації ветеранів (Зразок 6) із навчальними матеріалами для ветеранів. | <input type="checkbox"/> |
| Моніторинг та інформування | Вести управлінську звітність із ключовими показниками ефективності (KPI) ветеранських ініціатив, що ведуться / проведені в ФУ, для внутрішнього контролю менеджментом ФУ. | Управлінський звіт щодо програм підтримки ветеранів, сформований на підставі внутрішньої інформації про прогрес ініціатив з підтримки ветеранів, включно з ключовими показниками ефективності (KPI), регулярно подається менеджменту ФУ (приклад – Зразок 7) | <input type="checkbox"/> |

Політика підтримки ветеранів

Політика підтримки ветеранів (далі – Політика) має бути комплексною основою, що спрямовує фінансові установи в їхніх зусиллях підтримувати ветеранів та їхніх сім'ї. Політика повинна включати різні компоненти, які враховують унікальні виклики, з якими стикаються ветерани як на робочому місці, так і як клієнти. Перш за все, у політиці має бути чітко зазначені зобов'язання установи щодо підтримки ветеранів, включаючи тих, хто наразі служить, тих, хто вже відслужив, та їхніх сімей. Це зобов'язання повинно відображатися в конкретних заходах, таких як цільові ініціативи щодо найму, спеціалізовані процеси адаптації та постійні можливості для розвитку кар'єри. Приклад структури Політики наведено в Зразку 2, яку установи можуть адаптувати відповідно до своїх конкретних потреб і обставин та доповнити практиками, зазначеними в Зразку 3.

Політика також має передбачати заходи з підтримки психічного здоров'я, визнаючи можливий психологічний вплив військової служби. Це може включати доступ до консультаційних послуг, груп підтримки серед колег, а також навчання для менеджерів і персоналу HR з питань підтримки працівників із посттравматичним стресовим розладом (далі – ПТСР) або іншими проблемами психічного здоров'я, пов'язаними з військовою службою.

Іншим важливим елементом Політики має бути створення гнучкого робочого середовища, що включає можливості для дистанційної роботи, гнучкого робочого графіка або роботу на неповний робочий день відповідно до статті 56 КЗпП України та враховує потреби ветеранів, такі як медичні прийоми або сеанси реабілітації. Крім того, політика повинна сприяти інтеграції ветеранів у робоче середовище через програми наставництва, де ветерани працюють разом із більш досвідченими працівниками (які пройшли відповідне навчання щодо роботи з АПВ) для допомоги в переході до цивільних ролей.

Крім того, Політика може покривати потреби ветеранів як клієнтів. ФУ повинні забезпечити доступність своїх послуг для ветеранів та їхніх сімей, надаючи спеціалізовані фінансові продукти або послуги, що відповідають їхнім унікальним потребам, наприклад кредити для ветеранів, які започатковують власний бізнес, або послуги фінансового планування для тих, хто переходить із військової служби. У великих ФУ можуть бути розроблені окремі документи та рекомендації для задоволення унікальних потреб АПВ як клієнтів. Таблиці в Зразку 3 містять основні компоненти політики, які легко впроваджуються для всіх ФУ та банківського сектору в цілому, а також розширені компоненти, що стосуються двох цільових аудиторій / груп впливу ветеранів: працівників та клієнтів із числа аудиторії, пов'язаної з ветеранами.

Інтегруючи ці елементи та використовуючи надані ресурси в зразках, фінансові установи можуть створити ефективну Політику, яка відповідає потребам ветеранів та їхніх сімей, одночасно узгоджуючи її з цілями та цінностями компанії.

Відповідальний у справах ветеранів

Покладення на підрозділ або окремого працівника функції відповідального у справах ветеранів (далі – Координатор) є ключовим для успішного впровадження ініціатив з підтримки ветеранів / мобілізованим. Координатор буде контактною особою для працівників-ветеранів (працівників з досвідом військової служби), мобілізованих працівників та клієнтів за всі аспекти програм для ветеранів в установі. Цю роль має виконувати особа, яка глибоко розуміє виклики, з якими стикаються ветерани / мобілізовані / члени їх сімей, бажано з досвідом військової служби або підтримки ветеранів.

Обов'язки Координатора включатимуть, зокрема, розроблення та впровадження Політики підтримки ветеранів, координацію з HR-підрозділом для забезпечення інклюзивної практики найму та управління програмами адаптації та навчання, розробленими для ветеранів. Координатор також має тісно співпрацювати з зовнішніми організаціями ветеранів та державними установами для забезпечення доступу до наявних ресурсів та узгодження політики установи з національними стандартами та кращою практикою. Крім того, Координатор буде відповідальним за моніторинг ефективності ініціатив підтримки ветеранів, мобілізованих працівників, членів їх сімей, збір зворотного зв'язку від працівників-ветеранів та клієнтів, а також внесення необхідних коригувань для поліпшення цих програм. Ця роль полягає не лише в підтримці ветеранів / мобілізованих / членів їх сімей, а й у сприянні культури поваги та розуміння в установі, забезпечуючи, щоб усі працівники були обізнані про унікальний досвід своїх колег-ветеранів і були чутливі до нього.

У невеликих компаніях, де не завжди доцільно призначати окрему особу для цієї ролі (наприклад, якщо компанія має менше ніж 100 мобілізованих працівників), обов'язки Координатора можуть бути покладені на працівника HR-підрозділу або іншого працівника установи. У будь-якому разі цей фахівець повинен мати достатній рівень повноважень, щоб мати можливість просувати та впроваджувати Політику і впливати на культурні зміни в організації, якщо це потрібно.

Для ФУ з чисельністю персоналу більше 1 000 працівників рекомендується створювати окремий підрозділ у справах ветеранів (відділ / сектор / групу), керівник якого матиме достатній повноваження для ефективного просування та впровадження Політики й зможе ефективно співпрацювати з HR-підрозділом та іншими підрозділами ФУ в напрямі організації виконання Політики, налагоджувати партнерство із зовнішніми організаціями ветеранів, контролювати / звітувати про виконання програми підтримки ветеранів, забезпечуючи їх тривалий вплив у організації.

Для детального прикладу опису ролі Координатора та основних заходів, які він повинен виконувати на кожному етапі шляху працівника-ветерана в установі, зверніться до Зразка 4. Цей приклад надає вичерпний перелік конкретних завдань і обов'язків, які Координатор може виконувати на кожному етапі шляху ветерана в компанії. Щоб допомогти членам команди ефективно взаємодіяти з людьми, яких торкнулася війна, зокрема з ветеранами та їхніми сім'ями, ви можете скористатися переліком ресурсів, наведеним [за посиланням](#) (не на правах реклами).

Взаємодія з місцевими партнерами, НГО та асоціаціями ветеранів. Внесок міжнародних організацій

Співпраця з місцевими партнерами, НГО, міжнародними організаціями та асоціаціями ветеранів може суттєво допомогти фінансовим установам у впровадженні політики інклюзивності та доступності. Ці організації часто мають спеціалізовані знання та ресурси, які допомагають розробляти ефективні інклюзивні програми, що враховують потреби ветеранів та осіб, постраждалих від війни. Крім того, місцеві партнери та НГО мають установлений рівень довіри в громадах, що підвищує довіру до ініціатив DEI та їх прийняття. Така співпраця полегшує краще охоплення та підтримку різних груп. Міжнародні організації сприяють розвитку потенціалу, навчанню персоналу та розробленню інклюзивної політики. Узгодження цілей інклюзивності та недискримінації з ширшими соціальними завданнями за допомогою таких партнерств призводить до більш комплексних і ефективних стратегій. Безперервна співпраця забезпечує актуальність та ефективність політики DEI, адаптуючи її до змінюваних потреб. Використовуючи сильні сторони та експертизу цих організацій, ФУ можуть створити більш справедливе та підтримуюче середовище для всіх працівників та клієнтів.

Список деяких НГО та спільнот (який потрібно регулярно оновлювати) можна отримати у відкритих джерелах (наприклад, список [за посиланням](#) – не на правах реклами). Міжнародні організації через консультації та надання грантів також допомагають у реалізації програм реінтеграції ветеранів.

Після повномасштабного вторгнення в Україну в лютому 2022 року українські компанії, організації та держава все активніше долучаються до підтримки, розвитку та впровадження ветеранських ініціатив у суспільне життя. Ми вже можемо спостерігати соціально відповідальний [бізнес, який має програми підтримки](#) військовозобов'язаних на етапі призову, а також практику супроводу та підтримки мобілізованих як під час служби, так і в період реінтеграції та адаптації (не на правах реклами).

4. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА

Основні метрики та індикатори

Для того щоб виявити сильні сторони та сфери, які потребують вдосконалення, ФУ мають:

- визначити ключові метрики успішності, такі як кількість найнятих ветеранів, рівень утримання персоналу з числа ветеранів і кар'єрне зростання ветеранів тощо;
- відстежувати надання послуг з підтримки психічного здоров'я, гнучкі режими робочого часу та програми наставництва;
- збирати зворотний зв'язок за допомогою опитувань або фокус-груп, що дасть змогу проводити регулярний моніторинг і здійснювати ефективні коригування.

Через моніторинг цих аспектів українські фінансові установи можуть отримати уявлення про ефективність своїх ініціатив з підтримки ветеранів та визначити області, що потребують удосконалення.

Приклад метрик, категоризованих за кількома ключовими напрямками (“Працевлаштування та утримання”, “Залученість і задоволеність”, “Використання послуг підтримки” та “Досвід клієнтів”), наведено в Зразку 8.

Регулярні звіти та механізми зворотного зв'язку

Для забезпечення прозорості та підвищення рівня підтримки ветеранів фінансові установи повинні запровадити щорічні звіти, що деталізують прогрес і результати їх програм підтримки ветеранів. Ці звіти мають надаватися вищому керівництву, Національному банку (за запитом) та іншим зацікавленим сторонам і, коли це доречно бути оприлюдненими. Вони повинні висвітлювати досягнення, виклики та плани на майбутнє. Крім того, постійні механізми зворотного зв'язку є необхідними для адаптації програм на основі реального досвіду ветеранів та їхніх сімей. Деталі щодо Щорічного звіту можна знайти в Зразку 7.

Канали зворотного зв'язку

Для ефективного збору зворотного зв'язку від працівників-ветеранів та клієнтів фінансові установи повинні запровадити кілька основних каналів. **Регулярні опитування**, які проводяться щоквартально або раз на пів року, можуть оцінити рівень задоволеності наданою підтримкою та виявити нові потреби. Ці опитування мають охоплювати широкий спектр тем, включаючи робочу атмосферу, послуги з підтримки психічного здоров'я, юридичну допомогу та фінансові продукти.

Крім опитувань, створення **фізичних і цифрових скриньок для пропозицій** дає змогу ветеранам анонімно надавати зворотний зв'язок, зауваження або пропозиції в будь-який час, що забезпечує постійну та відкриту комунікацію.

Організація **фокус-груп** із працівниками-ветеранами та клієнтами може сприяти глибокому обговоренню їх досвіду і шляхів щодо того як установи можуть краще їх підтримувати. Ці сесії надають цінну якісну інформацію, яку неможливо отримати за допомогою лише опитувань, і забезпечують більш комплексне розуміння потреб

та викликів ветеранів. ФУ також може розглянути можливість запровадження щорічного Дня ветеранів в організації, що може включати презентації, панельні дискусії та інші взаємодії з АПВ, щоб зосередити увагу працівників та керівництва на питаннях, пов'язаних з ветеранами.

Упровадження цих каналів зворотного зв'язку допоможе ФУ переглядати свою політику та процедури, створюючи підтримуюче та чуйне середовище для ветеранів і забезпечуючи ефективно задоволення їх потреб.

Перегляд та подальші дії

Зворотний зв'язок, отриманий через ці канали, повинен регулярно переглядатися Координатором та іншими відповідальними особами, включаючи HR-підрозділи та вище керівництво. Цей процес огляду допомагає визначити тенденції, поширені проблеми та області, де програми компанії можуть потребувати коригування. На основі отриманого зворотного зв'язку мають розроблятися та впроваджуватися плани дій, щоб забезпечити постійне задоволення потреб ветеранів та актуальність програм підтримки всередині компанії.

Звітність та зворотний зв'язок

Для забезпечення прозорості та безперервного вдосконалення ФУ мають включити резюме отриманого зворотного зв'язку та вжитих заходів у щорічний звіт. Ключові висновки з механізмами зворотного зв'язку мають бути надані НБУ (за запитом) та іншим зацікавленим сторонам як частина процесу постійної комунікації. Крім того, ФУ мають надати оновлену інформацію працівникам-ветеранам та клієнтам про те, як їхній зворотний зв'язок був використаний для удосконалення програм, підкріплюючи зобов'язання установи слухати та реагувати на їх потреби.

ДОДАТОК 1. Українські та міжнародні ініціативи й практика

Для підвищення інклюзивності та доступності для ветеранів та інших постраждалих груп фінансові установи в Україні мають урахувати міжнародні рекомендації та найкращу практику.

Ключові міжнародні ініціативи:

1. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про права осіб з інвалідністю (CRPD):

- **доступність та розумне пристосування:** конвенція наголошує на необхідності створення середовища, доступного для всіх людей, у тому числі для людей з інвалідністю. Це передбачає внесення необхідних змін на робочих місцях, щоб пристосувати їх до потреб працівників з інвалідністю, у тому числі ветеранів із пораненнями, пов'язаними з виконанням службових обов'язків. Це означає впровадження фізичних модифікацій робочого простору, надання допоміжних технологій і забезпечення доступності інформації та комунікації;

- **недискримінація:** конвенція забороняє дискримінацію за ознакою інвалідності, у тому числі будь-яку форму дискримінації у сфері зайнятості. Фінансові установи повинні забезпечити ветеранам рівні можливості та справедливе ставлення в усіх аспектах працевлаштування, включаючи найм, утримання та кар'єрне зростання.

2. Стандарти МОП:

- **інклюзивна практика зайнятості:** стандарти МОП виступають за інтеграцію людей з інвалідністю на ринку праці. Вони рекомендують такі види практики, як розроблення інклюзивних посадових інструкцій, цілеспрямовані зусилля з підбору персоналу та навчання персоналу з питань інтеграції людей з інвалідністю;

- **охорона праці та здоров'я:** МОП надає рекомендації щодо створення безпечного та здорового робочого середовища, яке враховує потреби всіх працівників, у тому числі людей з інвалідністю. Це охоплює забезпечення того, щоб робочі місця були вільні від небезпек і будь-які ризики були мінімізовані за допомогою відповідних коригувань.

3. Стандарти ISO щодо доступності:

- [ISO 21542:2011](#) – Доступність будівельного середовища: цей стандарт визначає вимоги до проектування та будівництва доступних будівель і споруд. Для фінансових установ це означає, що фізичний простір має бути доступним для людей з обмеженими можливостями пересування, а входи, туалети та робочі місця мають бути спроектовані таким чином, щоб задовольняти потреби всіх працівників і клієнтів;
- [ISO 9241-171](#) – Ергономіка взаємодії людини з системою: цей стандарт зосереджується на доступності інтерактивних систем, надаючи рекомендації щодо розробки користувацьких інтерфейсів, які є доступними для людей з інвалідністю. Це включає забезпечення доступності цифрових платформ та інструментів, що використовуються фінансовими установами, для ветеранів з вадами зору та іншими порушеннями.

4. Директиви Європейського Союзу:

- Директива про рівність у сфері зайнятості ([2000/78/EC](#)): ця директива забороняє дискримінацію за ознакою інвалідності та вимагає від держав-членів забезпечити інклюзивність робочих місць. Вона зобов'язує роботодавців створювати розумні пристосування для працівників з інвалідністю та надає керівні принципи для забезпечення рівного ставлення під час прийому на роботу, кар'єрному розвитку та умовах праці;
- Директива (ЄС) 2016/2102 Європейського Парламенту і Ради від 26 жовтня 2016 року про доступність вебсайтів та мобільних додатків органів державного сектору: ця директива вимагає, щоб вебсайти та мобільні додатки державного сектору були доступними

для людей з інвалідністю, вона містить найкращу практику цифрової доступності, яку доцільно застосовувати фінансовим установам для того, щоб їхні цифрові платформи були доступними для всіх, включаючи ветеранів.

5. Принципи Глобального договору:

- Права людини та справедлива трудова практика: [Принципи Глобального договору ООН](#) включають зобов'язання поважати права людини та сприяти справедливій трудовій практиці. Це передбачає створення фінансовими установами інклюзивного робочого середовища, де до ветеранів ставляться з гідністю та надають їм рівні можливості, та усунення будь-яких потенційних бар'єрів для працевлаштування та кар'єрного зростання ветеранів.

Приклади успішної політики інклюзії в інших країнах

Міжнародний досвід показує, що успішна реінтеграція ветеранів та інших осіб, які постраждали від війни, у фінансовий сектор вимагає комплексних підходів, включаючи адаптацію на робочому місці, гнучку кадрову політику, психосоціальну підтримку та системи навчання. Упровадження цієї найкращої світової практики в Україні сприятиме підвищенню інклюзивності та доступності фінансових установ, створюючи сприятливе середовище для всіх працівників.

| Практика | Міжнародний досвід |
|--|---|
| Людський капітал | |
| Політика набору ветеранів | У США програми надають податкові пільги та підтримку під час працевлаштування, щоб заохотити компанії брати на роботу ветеранів |
| Гнучкий графік роботи | У США та Канаді працівникам, які повертаються з військової служби, пропонуються гнучкі умови праці, такі як неповний робочий день, дистанційна робота та скоригований робочий графік. |
| Угоди з роботодавцями | У Великій Британії близько 3 000 роботодавців приватного сектору підписали Пакт Збройних Сил, узявши на себе зобов'язання підтримувати ветеранів як ключову частину своїх зобов'язань ⁵ . |
| Партнерства з розвитку кар'єри | У Великій Британії є партнерства на кшталт Партнерства з розвитку кар'єри, які об'єднують роботодавців приватного сектору з військовослужбовцями, що переходять з військової служби на цивільну |
| Програми визнання | Міністерство оборони Великої Британії через Управління зв'язків з оборонними відомствами керує програмами визнання роботодавців з метою визнання та заохочення підтримки ветеранів серед бізнесу |
| Компенсації та пільги для ветеранів | Програма компенсації за інвалідність у США охоплює як фізичні стани (наприклад, хронічні захворювання або травми), так і психічні розлади (наприклад, ПТСР), які розвинулися до, під час або після служби в збройних силах. Компенсація також поширюється на певних членів сім'ї, якщо ветеран є "застрахованим", тобто працював достатньо довго і нещодавно, а також сплачував податки на соціальне страхування зі свого заробітку. Відшкодування заробітної плати: спеціальна програма заохочення роботодавців (SEI) - це ще одна пільга, яка відшкодовує роботодавцям витрати на наймання ветеранів, які відповідають певним вимогам |

⁵ Головна - Пакт про збройні сили

| Практика | Міжнародний досвід |
|--|---|
| Інституції | |
| Головний спеціаліст у справах ветеранів | У США та Великій Британії компанії призначають керівника з питань ветеранів, який розробляє та контролює політику підтримки ветеранів. |
| Ветеранський портал | Veterans' Gateway у Великій Британії слугує основним контактним пунктом для всіх ветеранів, пропонуючи широкий спектр послуг підтримки та з'єднуючи їх з відповідними ресурсами ⁶ . |
| Збір даних | Великі компанії в США та Європі використовують системи збору та аналізу даних для моніторингу та оцінки ефективності своїх програм |
| Громадські та неурядові організації | У Великій Британії є мережа державних та неурядових організацій, які надають такі послуги, як психологічна підтримка, реабілітація, фізичне здоров'я та протезування, часто доповнюючи або заповнюючи прогалини в державних послугах. |
| Фізичні та екологічні | |
| Фізичні модифікації | У Великій Британії та Австралії проводяться фізичні модифікації робочих місць, включаючи пандуси та регульовані столи, а також надається адаптоване обладнання для працівників з інвалідністю |
| Безпечні простори | У Канаді та Ізраїлі для підтримки працівників з ПТСР створюють тихі кімнати та зони, вільні від тригерів |

⁶ [Поради та підтримка ветеранів та колишніх військовослужбовців | Veterans' Gateway \(veteransgateway.org.uk\)](https://www.veteransgateway.org.uk/)

| Практика | Міжнародний досвід |
|---|--|
| Підтримка та навчання | |
| Професійна реабілітація та навчання | У Німеччині та Швеції діють програми професійної реабілітації та навчання, які допомагають ветеранам адаптуватися до цивільного життя та знайти нову роботу |
| Принципи інклюзивної освіти | У Канаді та Німеччині принципи інклюзивної освіти інтегровані в програми розвитку працівників для створення сприятливого середовища |
| Охорона здоров'я та психологічна підтримка | |
| Психосоціальна підтримка | Ветеранські організації в США та ЄС надають психосоціальну підтримку, включаючи консультування, групи підтримки та послуги з охорони психічного здоров'я. |
| Навчання з питань інвалідності та травм | У США та ЄС компанії проводять тренінги з питань інвалідності та травматизму, наприклад, програми першої допомоги з питань психічного здоров'я у Великій Британії. |
| Фінансовий та підприємницький | |
| Стимулювання підприємницької діяльності ветеранів | У США програми та гранти, такі як “Ветеранський портал підприємців”, підтримують ветеранів, які хочуть розпочати власний бізнес. |

ІНСТРУМЕНТАРІЙ для РЕКОМЕНДАЦІЙ

для підтримки українських фінансових установ (далі – ФУ) у розвитку як більш інклюзивних, безпечних та доступних роботодавців.

Цей посібник є частиною Рекомендацій для підтримки ФУ і містить комплексну концепцію та практичні ресурси для розроблення та впровадження заходів, спрямованих на створення сприятливого середовища для ветеранів та аудиторії, пов'язаної з ветеранами (АПВ).

Він містить шаблони, приклади політики та керівні принципи, які ФУ можуть адаптувати до своїх конкретних потреб. Інструментарій побудований таким чином, щоб допомогти організаціям удосконалити практику управління персоналом, поліпшити доступність та сприяти формуванню культури поваги та інклюзії.

Зразки містять шаблони та приклади політики, описи ролей та матеріали, розроблені для підтримки компаній у впровадженні та вимірюванні ефективних ініціатив та програм підтримки ветеранів:

Зразок 1: Наказ про впровадження заходів стосовно розбудови практики підтримки ветеранів.

Зразок 2: Політика підтримки ветеранів у компанії.

Зразок 3: Види практики підтримки, які можуть бути включені до Політики.

Зразок 4: Опис ролі відповідального у справах ветеранів.

Зразок 5: Приклади дисклеймерів для оголошень про вакансії.

Зразок 6: Приклад програми адаптації ветеранів.

Зразок 7: Звіт про моніторинг програми підтримки ветеранів.

Зразок 8: Ключові показники та індикатори для вимірювання успішності ініціатив з підтримки ветеранів.

Зразок 9: Презентаційні матеріали для працівників.

ЗРАЗОК 1.

Наказ про впровадження заходів стосовно розбудови практики підтримки ветеранів

[Шапка компанії]

[Найменування компанії]

НАКАЗ

[Київ]

№. _____

*Про впровадження заходів стосовно розбудови
практики підтримки ветеранів
та призначення відповідальної особи*

НАКАЗУЮ:

1. Призначити [зазначити посаду] посадовою особою, відповідальною за кадрову підтримку та будь-які питання, пов'язані з працевлаштуванням, набором, адаптацією, кар'єрним розвитком, навчанням, (ре)інтеграцією ветеранів, осіб, які постраждали внаслідок війни, та осіб з інвалідністю внаслідок війни.

2. Призначеній відповідальній особі забезпечити розроблення та впровадження таких заходів:

1) підготувати або оновити комплексну політику підтримки ветеранів як ключовий документ, що визначатиме принципи та стандарти поведінки, спрямовані на підтримку ветеранів та членів їх сімей, які є працівниками компанії (за участі працівників-ветеранів при їх наявності та зацікавлених сторін). Інтегрувати цю політику в наявні процеси та стежити за регулярними оновленнями;

2) розробити навчальні матеріали з викладенням принципів і практики підтримки ветеранів для всіх працівників і забезпечити поширення цієї інформації в організації. Довести політику підтримки ветеранів до відома всіх працівників і включити до програми вступного інструктажу для нових працівників;

3) розробити внутрішні цілі для найму ветеранів, створити інклюзивні для ветеранів посадові інструкції та співпрацювати з ветеранськими організаціями для найму на роботу. Надавати по можливості HR-командам інструменти для перенесення військових навичок на цивільні ролі та забезпечити адаптацію посадових інструкцій до військового досвіду;

4) забезпечити інформування кожного нового працівник щодо принципів підтримки ветеранів. Розробити спеціальні програми адаптації для ветеранів, включно з наставництвом (де це можливо і є потреба), та надавати постійну підтримку протягом першого року роботи. Впровадити структуровану програму адаптації зі спеціальними матеріалами для ветеранів;

5) розробити політику щодо дистанційної або гібридної роботи для ветеранів та осіб з інвалідністю, де це можливо, сприяти впровадженню необхідної цифрової інфраструктури та технологій на робочих місцях. Працювати самостійно або з іншими функціями щодо доступності робочих місць для людей з інвалідністю та підготовки комплексного плану для усунення будь-яких прогалин;

6) запровадити систему моніторингу з ключовими показниками ефективності (КПЕ) для відстеження ефективності ветеранських ініціатив та щорічного звітування про прогрес керівництву компанії.

3. Контроль за виконанням цього наказу покладається на _____ (ПІБ, посада).

Директор
Ім'я ПРІЗВИЩЕ

ОЗНАЙОМЛЕНО:

Менеджер по роботі з персоналом
Фінансовий директор
Керівник юридичного департаменту

ЗРАЗОК 2.

Приклад політики підтримки ветеранів

[Бланк компанії]

Політика підтримки ветеранів у компанії [найменування компанії]

_____ (дата)

I. Загальні положення

1. Політика підтримки ветеранів розроблена відповідно до Закону України “Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту” щодо гарантій зайнятості ветеранів війни ([№ 10261 від 14.11.2023](#)) та політики і процедур компанії.
2. Створення та прийняття Політики є необхідною умовою підтримки ветеранів та їхніх сімей, а також частиною стратегії корпоративної соціальної відповідальності компанії.

II. Мета та завдання

3. Забезпечення ефективної підтримки ветеранів війни, їх інтеграції у робоче середовище та підвищення їх соціальної захищеності.
4. Створення сприятливих умов для працевлаштування та професійного розвитку ветеранів війни.
5. Впровадження принципів рівних можливостей, справедливого ставлення, недискримінації та різноманітності.
6. Здійснення моніторингу та узагальнення інформації про впровадження Політики. Вивчення кращої ветеранської практики на ринку праці та удосконалення діючої Політики.

III. Визначення понять

7. **Ветеран війни** – особа, яка відповідає критеріям ветерана згідно з Законом України № 3551-ХІІ (1993) “Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту” (далі – ветеран). До ветеранів належать: учасники бойових дій (особи, які брали участь у захисті Батьківщини чи в бойових діях на території інших держав), особи з інвалідністю внаслідок війни, учасники війни. Тут і надалі поняття ветеран включатиме представників обох статей (ветеранів і ветеранок).

8. **Реінтеграційні заходи** - це процес надання цивільного статусу колишнім учасникам бойових дій і забезпечення їхнього сталого працевлаштування та доходу. Реінтеграція – це, за своєю суттю, соціально-економічний процес із відкритими часовими межами, що зазвичай відбувається у громадах на місцевому рівні. Він є частиною загального розвитку країни та відповідальності держави, і часто вимагає довгострокової зовнішньої допомоги (відповідно до записки Генерального Секретаря для Генеральної Асамблеї, А/С.5/59/31, травень 2005 року).

IV. Відповідальність за підтримку та супровід ветеранів

9. Відповідальним за підтримку ветеранів та всі питання, пов’язані з працевлаштуванням ветеранів у компанії, призначається працівник підприємства (надалі – координатор), що виконуватиме покладені на нього обов’язки (основні або додаткові) щодо надання консультацій та підтримки ветеранам у працевлаштуванні та адаптації в компанії, контролю виконання Політики підтримки ветеранів, забезпеченні рівних можливостей для ветеранів (детальніше – Зразок 4).

10. Визначений надалі обсяг основних завдань із супроводу ветерана, покладених на Координатора, не зменшує особисту відповідальність та залученість керівника ветерана та його колег.

11. Керівництво компанії зобов’язується підтримувати ініціативи щодо підтримки ветеранів, ініціювати та розвивати програми підтримки, забезпечувати виконання всіх положень Політики підтримки ветеранів та надавати необхідні ресурси для її реалізації в межах затверджених бюджетів.

V. Компоненти політики підтримки ветеранів та заходи з її реалізації

12. Найм ветеранів. Компанія відкрито інформує щодо готовності й відкритості до найму ветеранів та людей з порушеннями. Під час підбору персоналу компанія зобов'язується дотримуватися принципів рівних можливостей, справедливого ставлення, недискримінації, різноманіття та інклюзії. Поширюючи інформацію про наявні вакансії, компанія зазначає про це у вигляді короткого дисклеймеру (прикладі в зразку 5).

13. Адаптація новоприйнятих працівників з бойовим досвідом відбувається з урахуванням рекомендацій щодо онбордингу, наведених у прикладі процедури адаптації нових працівників (зразок 6).

14. Супровід працівника компанії під час його служби та підтримання постійного контакту полегшують його повернення до колективу та дають змогу роботодавцю завчасно планувати організаційні заходи, запобігаючи виникненню проблем. Тому процес підготовки до реінтеграції ветерана в колектив розпочинається до моменту його мобілізації. Далі описані основні етапи шляху працівника компанії з моменту початку військової служби, основні дії координатора на кожному з цих етапів наведені в зразку 4:

Мобілізація > Служба > Повернення зі служби > Продовження роботи в компанії або Звільнення

15. Компанія проявляє розуміння та визнання через відзнаку заслуг ветерана, регулярні короткі зустрічі з керівництвом, інформування колективу щодо отриманих відзнак тощо.

16. Компанія вшановує пам'ять загиблих від наслідків військового вторгнення та створює традиції вшанування пам'яті полеглих героїв у компанії (допомога родинам полеглих, відзначення Національного Дня пам'яті, впровадження традицій: хвилин мовчання, меморіальних місць тощо).

17. Компанія розвиває програми підтримки мобілізованих / демобілізованих працівників та членів їх родин у сфері психологічної, медичної, юридичної, інформаційної підтримки, забезпечує створення гнучкого робочого середовища в перехідний період (створює можливості для дистанційної роботи, гнучкого робочого графіка або роботи, а також на неповний робочий день відповідно до статті 56 Кодексу Законів про Працю України), сприяє інтеграції ветеранів у робоче середовище через програми наставництва або навчання / перенавчання.

18. Компанія за можливості зберігає оплату праці мобілізованим працівникам на рівні середньомісячного заробітку та сприяє наданню фінансово-матеріальної підтримки мобілізованим працівникам та їх сім'ям, включаючи фінансову підтримку в разі потреби лікування чи реабілітації, а також допомогу родині в разі загибелі працівника. Підтримуються ініціативи збору благодійних коштів серед працівників організації, створення фонду / відкриття благодійних рахунків для надання екстреної фінансової допомоги мобілізованим працівникам, ветеранам і їх сім'ям у разі важких захворювань або непередбачених обставин.

19. Компанія регулярно проводить оцінку фізичних просторів та робочих місць для забезпечення їх доступності, встановлює необхідні модифікації (наприклад, пандуси, поручні, ергономічні меблі) та забезпечує постійне обслуговування. Інвестує в технологічну інфраструктуру, яка підтримує доступність, включаючи установку систем читання з екрана, голосових систем та інших допоміжних пристроїв, а також навчання персоналу використанню та підтримці цих технологій.

20. Компанія забезпечує доступність своїх послуг для військовослужбовців, ветеранів та їх сімей шляхом розроблення спеціалізованих фінансових продуктів та послуг і їх поширення, впроваджує програми лояльності для ветеранів та членів їхніх родин.

21. Компанія підтримує ветеранів, які започатковують власний бізнес шляхом надання спеціалізованих фінансових продуктів та послуг, а також організацією пільгових умов для партнерства з ветеранськими бізнесами (наприклад, через закупівлі), наданні інших преференцій.

22. Компанія забезпечує спеціалізоване навчання для працівників, які працюють з клієнтами, щодо потреб ветеранів з обмеженими можливостями, а також запроваджує зворотний зв'язок, де ветерани можуть надавати відгуки про якість обслуговування. Крім того, компанія впроваджує програми навчання та підвищення обізнаності для всіх працівників щодо потреб ветеранів, формуючи культуру інклюзії та створюючи середовище підтримки та розуміння.

23. Компанія розвиває партнерські відносини з ветеранськими організаціями, державними органами та неурядовими організаціями для обміну досвідом, ресурсами та найкращою практикою, а також залучає зовнішніх експертів для проведення тренінгів, консультацій та оцінки ефективності програм підтримки ветеранів.

VI. Комунікація та відкритість інформації

24. Компанія дотримується регулярної та етичної комунікації про політику усьому персоналу з використанням доступних каналів та методів (внутрішні ресурси, групи, зовнішні соцмережі тощо) та організовує регулярні зустрічі або онлайн-сесії для обговорення прогресу впровадження Політики, залучення зворотного зв'язку від працівників, особливо ветеранів, та внесення корективів за результатами таких обговорень.

25. Компанія використовує політику підтримки ветеранів та супровідних презентаційних матеріалів під час адаптації нових працівників та забезпечує доступність цих матеріалів у різних форматах (наприклад, аудіо, відео, текст) з урахуванням потреб працівників з інвалідністю.

26. Забезпечує відкритий доступ кандидатів з числа ветеранів до всіх корпоративних вакансій, розміщених на відкритих платформах пошуку роботи та на вебсайті компанії.

VII. Очікувані результати впровадження Політики

27. Виконання заходів реалізації Програми сприятиме:

- зростанню інклюзивності та ефективності роботи в галузі управління персоналом;
- зростанню якості професійних послуг (бенефітів) та їх різноманіття, які надаються працівникам;
- посиленню бренду компанії, як роботодавця;
- підвищенню рівня довіри працівників та прозорості процесу працевлаштування в компанії;
- сприяння позитивному впливу на корпоративну культуру через розширення цінностей різноманіття, інклюзії та підтримки.

VIII. Моніторинг та звітність

28. Постійний моніторинг впровадження Політики підтримки ветеранів та надання інформації щодо її виконання керівництву компанії Координатором (не рідше ніж один раз на рік). Регулярне опитування працівників, зокрема ветеранів, для оцінки ефективності Політики та отримання пропозицій щодо її вдосконалення.

29. Ведення щомісячної / щоквартальної / піврічної управлінської звітності щодо кількості працевлаштованих ветеранів, їх адаптації та професійного розвитку.

30. Якщо в компанії є служба внутрішнього аудиту, компанія забезпечує проведення регулярних (не рідше ніж один раз на рік) внутрішніх аудитів для перевірки відповідності виконання Політики підтримки ветеранів.

ІХ. Заключні положення

31. Політика підтримки ветеранів набирає чинності з дати її прийняття.
32. Усі працівники компанії мають змогу ознайомитися з цією Політикою (у відкритому доступі) та поінформовані щодо її положень.
33. Зміни до Політики підтримки ветеранів можуть уноситися за рішенням керівництва компанії. Перегляд Політики відбувається кожні два роки для оцінки її актуальності та відповідності змінам законодавства і практики.

Підпис:

(власне ім'я, прізвище керівника, найменування посади)

(найменування компанії)

(дата)

ЗРАЗОК 3.

Практики підтримки, які можуть бути включені в Політику

ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

| Компонент підтримки | Опис | Базовий рівень | Розширений рівень |
|--|---|---|---|
| Фізичні модифікації, робочі простори без тригерів | <i>Забезпечення доступності приміщень для людей з інвалідністю (пандуси, ергономічні меблі, спеціальні паркувальні місця, тихі зони для ветеранів із ПТСР), адаптовані робочі місця для мінімізації провокації загострення станів</i> | Аудит доступності: регулярна перевірка та модифікація фізичних просторів для забезпечення доступності (напр., звукоізоляція та регульоване освітлення). Оцінювання потенційних тригерів у робочому середовищі, таких як гучні звуки, яскраве світло або скупчення людей. Зміни на робочому місці: упровадження змін, таких як звукоізоляція, регульоване освітлення та виділені тихі зони, де ветерани можуть усамітнитися під час стресових ситуацій. Безперервна підтримка: забезпечення постійної підтримки модифікацій. Освіта: навчання працівників надавати допомогу при ПТСР. Регулярне оновлення дизайну і політики щодо толерантного ставлення до ПТСР. Використання рекомендацій: дотримання державних стандартів із питань інклюзивності будівель і споруд. | Фізична адаптація робочих місць, уключаючи регульовані столи, доступні вбиральні та тихі зони для людей з інвалідністю (а також реконструкція, заміна елементів / меблів). Постійне оцінювання та оновлення робочого середовища для створення сприятливих умов для ветеранів, моніторинг провокаційних чинників, ураховуючи відгуки працівників-ветеранів. |
| Програмне забезпечення та ІТ-технології | <i>Упровадження технологій для підтримки людей з інвалідністю (зчитувачі з екрану, голосові системи, програмне забезпечення для перетворення мови на текст)</i> | Доступні технології: установлення зчитувачів екрану, систем голосового управління та інших допоміжних пристроїв. Навчання персоналу: постійно навчати персонал використанню та підтримці цих технологій. Сумісність: переконатися, що все програмне забезпечення та цифрові платформи сумісні з допоміжними технологіями. Зворотний зв'язок: збір відгуків від ветеранів та реагування на них. | Допоміжні технології: упровадження програмного забезпечення для перетворення мови на текст, ергономічних інструментів та індивідуальних периферійних пристроїв. Технологічне артнерство: партнерство з технологічними компаніями для впровадження нових допоміжних технологій |

ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

| Компонент підтримки | Опис | Базовий рівень | Розширений рівень |
|-------------------------------|--|--|--|
| Інформаційна підтримка | <i>Надання інформації про доступні програми підтримки ветеранів, реабілітацію, лікування; створення бази даних доступних програм на корпоративних порталах</i> | <p>Створення спеціального каналу зв'язку з мобілізованими працівниками та їх сім'ями (за згодою), забезпечення постійних оновлень і підтримки для виявлення потреб та відповідного реагування на запит.</p> <p>Розроблення розділів на корпоративних порталах, де ветерани можуть знайти інформацію про доступні державні та недержавні програми (реабілітація, протезування, лікування тощо).</p> <p>Оновлення інформації через корпоративні месенджери, внутрішні розсилки тощо</p> | <p>Гарячі лінії: 24/7 доступ для мобілізованих працівників та їхніх родин.</p> <p>Комунікація: розроблення протоколів комунікації та призначення координатора для підтримки зв'язку.</p> <p>Матеріали: поширення друкованих матеріалів із корисною інформацією для ветеранів в офісах та відділеннях банків</p> |
| Юридична підтримка | <i>Юридична підтримка під час призову, служби, демобілізації; консультації з правових питань; допомога щодо отримання пільг у разі поранення або інших складних ситуацій</i> | <p>Партнерство з юридичними фірмами, що спеціалізуються на ветеранських справах.</p> <p>In-House: юридичні консультації з юристом компанії.</p> <p>Події: вебінари та семінари про права та пільги ветеранів</p> | <p>Постійна допомога: постійна підтримка ветеранів та їхніх родин, особливо в разі поранень, ненадання пільг та проблем, пов'язаних із закінченням служби.</p> <p>Консультації: через гарячі лінії та корпоративні портали.</p> |
| Фінансова підтримка | <i>Допомога під час мобілізації працівника для забезпечення захисним спорядженням та підтримки родин у разі загибелі або важкого поранення</i> | <p>Надавати матеріальну та фінансову підтримку мобілізованим працівникам.</p> <p>Допомога при травмах, лікуванні, реабілітації, протезування.</p> <p>Підтримка сім'ї в разі смерті, поховання (якщо територіальна громада не бере на себе такі зобов'язання), надзвичайних ситуацій.</p> <p>Підтримання ініціатив зі збору коштів</p> | <p>Фінансовий фонд: для мобілізованих та демобілізованих працівників та їхніх родин.</p> <p>Захисне спорядження: підтримка за запитом.</p> <p>Підтримка сім'ї: для загиблих членів сімей військовослужбовців (батьки, подружжя, діти).</p> <p>Додаткова підтримка: фінансування лікування та реабілітації за межами програми страхування</p> |

ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

| Компонент підтримки | Опис | Базовий рівень | Розширений рівень |
|--|--|---|--|
| <p>Гнучкі умови праці</p> | <p><i>Додаткова відпустка для ветеранів для відновлення та вирішення особистих питань. Поетапне повернення, дистанційна / надомна робота, гібридний формат та часткова зайнятість для ветеранів</i></p> | <p>Оплачувана відпустка: додаткові 5–10 днів (і більше, до 1 місяця) у зв'язку з необхідністю вирішувати медичні, адміністративні або питання особистого характеру протягом першого року після закінчення служби (додатково до передбаченої законодавством України відпустки 14 днів).</p> <p>Гнучка робота: дистанційна / надомна робота, поетапне повернення та часткова зайнятість для ветеранів, які перебувають на перехідному етапі</p> | <p>Відпустка: запропонувати всім ветеранам додаткові дні відпустки та гнучку політику надання відпусток (наприклад, для участі в похованні побратимів/посестер).</p> <p>Робочі плани: розробити індивідуальні робочі плани, що враховують потреби ветерана у сфері охорони здоров'я, зокрема, необхідність відвідування лікарів, терапевтичних сеансів або періодів відпочинку.</p> <p>Підтримка: надавати постійну підтримку та постійно пропонувати перевіряти стан здоров'я ветерана, щоб за потреби скоригувати умови праці.</p> |
| <p>Медичний супровід, психічне здоров'я та психологічна підтримка</p> | <p><i>Медична підтримка, що виходить за межі стандартної програми страхування, включаючи підтримку при хронічних захворюваннях та відновлення після служби. Індивідуальні психологічні послуги для ветеранів, включаючи доступ до консультацій психологів, психотерапевтів щодо ПТСР та інших питань щодо ментального здоров'я</i></p> | <p>Медичне страхування: розширення програм медичного страхування для ветеранів та їхніх родин (або надання знижки на послуги партнерів).</p> <p>Доступ до спеціалізованих послуг охорони здоров'я, партнерство з медичними та реабілітаційними центрами.</p> <p>Оплата планових медичних оглядів за рахунок компанії.</p> <p>Ресурси для консультування та ментального здоров'я ветеранів: кризове втручання, довгострокове консультування тощо.</p> <p>Профілактика стигми: психоосвітні програми для працівників та ветеранів.</p> <p>Партнерство з організаціями, що спеціалізуються на психічному здоров'ї ветеранів; забезпечення конфіденційності</p> | <p>Розширені медичні послуги: лікування хронічних захворювань, хірургічні втручання, страхування життя та підтримка членів родини (першої лінії або за можливості – ширше).</p> <p>Санаторно-курортне лікування: оплачувані санаторно-курортні путівки для демобілізованих працівників та їхніх сімей.</p> <p>Медичні огляди: покриття позапланових обстежень для ветеранів та їхніх родин.</p> <p>Психологічна підтримка: регулярна підтримка УБД, гаряча лінія 24/7, внутрішнє консультування, семінари, індивідуальна та групова терапія.</p> |

ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

| Компонент підтримки | Опис | Базовий рівень | Розширений рівень |
|--|---|---|---|
| <p style="text-align: center;">Підвищення обізнаності та розвиток культури різноманіття та інклюзії</p> | <p><i>Сприяння культурі розуміння та поваги до ветеранів через регулярні інформаційні кампанії та тренінги</i></p> | <p>Тренінги та вебінари: для всіх працівників, керівників та HR із питань щодо потреб ветеранів, військової культури, ПТСП та комунікації. Пам'ятки про те, як взаємодіяти з людьми в різних станах. Розміщення пам'яток на внутрішніх порталах для зручного доступу до них. Формування окремих електронних навчальних курсів для опанування необхідних матеріалів та перевірки засвоєння знань та практичних навичок</p> | <p>Навчання: офлайн-тренінги з експертами, онлайн-курси для працівників та керівників. Тренінги для керівників усіх рівнів: для передавання знань та підготовки команд до повернення колег. Організація заходів: для підвищення обізнаності про проблеми ветеранів та їх інтеграцію на робочому місці</p> |
| <p>Розвиток кар'єри та перекваліфікація</p> | <p><i>Підтримка ветеранів на шляху до кар'єрного зростання через менторство та кар'єрне консультування, забезпечення можливості використання їхніх навичок у цивільному секторі. Створення можливостей для отримання нових кваліфікацій / нової професії.</i> <i>Допомога в перекваліфікації або пошуку нових ролей, якщо вони не можуть залишитися в компанії</i></p> | <p>Кар'єрні шляхи: установлення чітких кар'єрних шляхів та можливостей для зростання, спеціально розроблених для ветеранів, з урахуванням їх унікальних навичок та досвіду. Розвиток: надання полегшених можливостей для внутрішнього кар'єрного розвитку, допомога в перекваліфікації за потреби. Перехідний період (аутбординг): допомога в пошуку роботи, ресурси для підприємництва, програми перекваліфікації та узгоджені умови звільнення для плавного переходу</p> | <p>Кар'єрні послуги: надання кар'єрних орієнтаційних послуг після повернення (кар'єрні інтерв'ю). Проведення коучингових сесій та менторських програм, орієнтованих на потреби ветеранів. Навчання: призначення наставника (buddy), який може спрямовувати на кар'єрний шлях. Полегшення доступу до зовнішніх навчальних та сертифікаційних програм, що відповідають кар'єрним цілям ветеранів та потребам галузі. Виділення окремого бюджету на програми навчання ветеранів (hard та soft skills). Адаптація наявних матриць компетенцій у компаніях та адаптація soft-skills тренінгів під ветеранський профайл. Перехідний період: фінансова допомога, допомога в складанні резюме, кар'єрний коучинг, консультації в центрі зайнятості та партнерство з місцевим бізнесом для пошуку роботи (якщо не може залишитися в компанії)</p> |

ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

| Компонент підтримки | Опис | Базовий рівень | Розширений рівень |
|---|---|--|--|
| Визнання досягнень військовослужбовців та вшанування пам'яті загиблих | <i>Програми визнання досягнень військовослужбовців та пам'яті загиблих ветеранів всередині компанії</i> | <p>Програми визнання: упровадження програм, що визнають і святкують внесок ветеранів, що можуть включати нагороди, публічне визнання та включення в комунікації компанії.</p> <p>Історії: публікація історій захисників і демобілізованих або загиблих воїнів на корпоративних ресурсах за їхньою згодою (або за згодою родини).</p> <p>Дошка пошани: створення “дошки пошани” онлайн або фізично в консультації з військовими (з їхніми нагородами та досягненнями)</p> | <p>День захисників: вшанування на День захисників і захисниць України чи інші свята (наприклад, додаткова виплата, додатковий вихідний, лист від керівництва).</p> <p>Вшанування полеглих героїв: програми вшанування пам'яті загиблих героїв та інших полеглих: пам'ятні заходи, створення алеї пам'яті, підтримка сімей загиблих героїв (фінансова / побутова).</p> <p>Смерть працівника: вшанування на день смерті працівника (організація хвилини мовчання перед початком робочого дня, приспущення прапорів)</p> |
| Підтримка сімей | <i>Фінансова, інформаційна, юридична та емоційна підтримка сімей ветеранів, мобілізованих працівників</i> | <p>Програми підтримки сім'ї: запровадження програм підтримки сімей, що можуть включати: стипендії або фінансову допомогу для дітей ветеранів; рекреаційні заходи (уключаючи літні табори для дітей, сімейні пікніки або культурні екскурсії); програми здоров'я та добробуту (фітнес-програми, консультації з харчування, профілактичні медичні огляди тощо); ініціативи зі зміцнення спільнот.</p> <p>Інформаційна підтримка: надання інформаційної підтримки для сімей (у формі консультацій, посібників, онлайн-курсів, інформації про ГО, групи підтримки, державні програми тощо)</p> | <p>Створення фонду невідкладної допомоги сім'ям ветеранів</p> <p>Надавати додаткову відпустку працівникам у разі смерті мобілізованого родича.</p> <p>Створення спеціальних порталів або гарячих ліній що надають інформацію про доступні пільги, послуги та програми, що покривають потреби сімей ветеранів.</p> |

ДЛЯ КЛІЄНТІВ АПВ

| Компонент підтримки | Опис | Базовий рівень | Розширений рівень |
|---|--|--|---|
| Індивідуальні фінансові продукти | <i>Гнучкі умови отримання кредиту, пільгові періоди та нижчі відсоткові ставки для ветеранів. Ощадні рахунки без мінімального залишку та знижені комісії</i> | Виділена команда: створення спеціальної команди, що працює над розробленням продуктів для ветеранів. Оцінка продуктів: постійне оцінювання та адаптація пропозицій продуктів на основі відгуків ветеранів. Співпраця з фінансовими консультантами, орієнтованими на ветеранів | Розроблення програм фінансової грамотності для допомоги ветеранам ефективно управляти своїми фінансами під час та після служби. Упровадження ощадних рахунків без вимог до мінімального залишку та зі зниженими комісіями . |
| Спрощені вимоги до доступу | <i>Зменшення обсягу документації та адміністративних бар'єрів шляхом спрощення процесів, пропозиції цифрової адаптації та спрощення оцінки кредитоспроможності</i> | Цифрові онбордінгові системи. Партнерство з організаціями, що надають альтернативні кредитні дані, що враховують нетрадиційні джерела даних. Тренінг для працівників щодо застосування різних інструментів оцінювання кредитоспроможності. | Створення спільної платформи для спрощення оцінювання кредитоспроможності ветеранів, використовуючи колективні дані для підвищення доступності та рівня схвалення кредитів. |
| Програми фінансової освіти | <i>Програми фінансової грамотності, спеціально розроблені для ветеранів, які охоплюють такі теми, як бюджетування, управління боргами, розуміння фінансових продуктів та планування довгострокової фінансової стабільності. Включення компонентів щодо підприємництва для ветеранів, зацікавлених у започаткуванні бізнесу</i> | Створення та проведення регулярних семінарів із фінансової освіти , онлайн-курсів та інших навчальних заходів для ветеранів, розроблення програми наставництва, що поєднує ветеранів із фінансовими консультантами, які мають військовий досвід. | Співпраця з освітніми платформами з метою організації безкоштовних або субсидованих курсів для ветеранів із фінансової грамотності та підприємництва. |

ДЛЯ КЛІЄНТІВ АПВ

| Компонент підтримки | Опис | Базовий рівень | Розширений рівень |
|---|---|---|--|
| <p align="center">Доступне обслуговування клієнтів</p> | <p><i>Персонал, який обслуговує клієнтів, навчається задовольняти потреби ветеранів з інвалідністю, а також створення системи зворотного зв'язку для забезпечення безперервного вдосконалення</i></p> | <p>Навчальний модуль: розроблення спеціалізованих тренінгів для персоналу щодо обслуговування клієнтів з інвалідністю, враховуючи особливість обслуговування ветеранів (ПТСР тощо). Зворотний зв'язок: упровадження системи, за допомогою якої ветерани можуть надавати інформацію про свій досвід обслуговування клієнтів. Система моніторингу: створення системи моніторингу для забезпечення постійного вдосконалення послуг для ветеранів (наприклад, онлайн чи офлайн опитування). Спеціальні представники: створення можливості ветеранам звертатися за допомогою до фахівців щодо вирішення делікатних питань (наприклад, у разі порушення зору чи створення комфортніших умов праці)</p> | <p>Безперервне навчання: постійне навчання для команд, що обслуговують клієнтів щодо особливостей надання послуг та можливих потреб ветеранів. Програма сертифікації: сертифікація працівників, які досягли успіху в наданні послуг людям з інвалідністю. Внутрішні документи (порядки, процедури тощо): стандартизація протоколів обслуговування клієнтів із метою надання у фінансових установах послідовного та якісного обслуговування ветеранів з інвалідністю</p> |

ЗРАЗОК 4.

ОПИС РОЛІ ВІДПОВІДАЛЬНОГО У СПРАВАХ ВЕТЕРАНІВ

Відповідальний у справах ветеранів (далі – Координатор) розробляє, впроваджує та постійно удосконалює плани, політику та програми, що впливають на відносини організації з мобілізованими працівниками, ветеранами та членами їх родин. Ключові завдання включають дослідження поточних і потенційних проблем, оцінювання їхнього впливу, розроблення шляхів їхнього вирішення та упередження. Відповідає за надання консультацій та рекомендацій щодо роботи з ветеранами, координує та підтримує взаємовідносини з ними, інформує про можливості підтримки в компанії та поза її межами, консультує безпосереднє керівництво та колектив щодо вирішення конкретних проблем чи ситуацій.

Примітка: бажано, щоб цю роль виконував ветеран, оскільки він має безпосередній досвід і розуміння унікальних проблем і потреб, з якими стикаються ті, хто переходить від військової служби до цивільного життя. Ветеран у цій ролі може сприяти зміцненню зв'язків, довіри та емпатії з іншими ветеранами та їхніми сім'ями, тим самим підвищуючи ефективність підтримки, що надається.

Основні обов'язки:

1. Взаємодія з мобілізованими, ветеранами та членами їх родин (~45-50% часу):

- постійна комунікація з мобілізованими / демобілізованими працівниками та їхніми родинами у визначений спосіб та з визначеною регулярністю;
- надання підтримки під час набору, мобілізації, служби, звільнення зі служби та реінтеграції в компанію;
- забезпечення ветеранам доступу до необхідної інформації та ресурсів, включаючи соціальні, матеріальні та фінансові потреби;
- організація програм навчання та розвитку для ветеранів, щоб підвищити їх кваліфікацію та полегшити адаптацію та

реінтеграцію в робоче середовище;

- моніторинг та оцінювання професійних потреб і задоволеності роботою, надання підтримки та порад у складних ситуаціях;
- надання консультацій і підтримки в складних ситуаціях.

2. Взаємодія з керівниками мобілізованих / ветеранів та їхніми колективами (~10-12% часу):

- постійна взаємодія з керівництвом мобілізованих / ветеранів та їхніми колективами для моніторингу стану, потреб та можливостей надання підтримки;
- залучення до вирішення проблемних ситуацій, збір зворотного зв'язку для поліпшення програм адаптації.

3. Взаємодія з внутрішніми функціями компанії, що надають підтримку (~10-12% часу):

- співпраця з HR, медичними установами, юридичним відділом та іншими функціями для надання комплексної підтримки (медичної, психологічної, юридичної, соціальної та адміністративної допомоги).

4. Взаємодія з зовнішніми організаціями, ГО, контрагентами з надання послуг підтримки (~10-12% часу):

- налагодження та підтримання зв'язків з установами та організаціями, що надають підтримку ветеранам, у тому числі укладати договори та забезпечувати якісну медичну та психологічну допомогу;
- співпраця із зовнішніми постачальниками послуг для підтримки реінтеграції ветеранів, включаючи працевлаштування, психологічні послуги та юридичну допомогу.

5. Інші обов'язки (~20-22% часу):

- організація заходів для військовослужбовців, ветеранів та членів їхніх родин, проведення тренінгів, семінарів, спортивних та інших заходів для підтримки фізичного та психологічного здоров'я ветеранів та їхніх сімей;
- співпраця з організаціями, які підтримують ветеранів, для пошуку відповідних кандидатів і навчати рекрутерів оцінювати навички, набуті в армії;
- розроблення програми та призначення наставників з інтеграції новоприйнятих ветеранів (за потреби залучаючи інших фахівців – психологів, спеціалістів ветеранських організацій тощо);
- розроблення та впровадження індивідуальних планів адаптації для нових ветеранів, відстеження та оцінювання результатів програми адаптації ведення даних та їх аналітика;
- організація тренінгів та семінарів для інформування щодо програми та полегшення адаптації ветеранів у робочому середовищі;
- моніторинг зовнішніх джерел на предмет поліпшень у процедурах підтримки, програм адаптації, збір зворотного зв'язку від ветеранів та колег;
- забезпечення дотримання політики підтримки ветеранів, установленої компанією, та підтримувати обізнаність щодо законодавства України;
- постійний перегляд та вдосконалення програми адаптації ветеранів на підставі відгуків ветеранів, колег та найкращої практики;
- сприяння розвитку культури поваги, інклюзії та взаємодопомоги в компанії.

Навички та компетенції:

- комунікативні навички: здатність ефективно спілкуватися з ветеранами, їхніми сім'ями, зовнішніми організаціями та державними установами. Вільно володіти українською мовою та вміти вирішувати конфліктні ситуації;
- емпатія та етика: високий рівень емпатії та етичних

стандартів, повага до унікальних потреб ветеранів;

- організаційні навички: сильна координація та навички управління часом для ефективного управління різними ресурсами;
- розуміння потреб ветеранів: усвідомлення психологічних, соціальних та медичних аспектів, характерних для ветеранів;
- знання законодавства України: розуміння законів і нормативних актів, що регулюють права та проблеми ветеранів.

Освіта та досвід:

1) освіта: перевага надається вищій освіті в таких галузях, як психологія, соціальна робота, управління людськими ресурсами, право або інші гуманітарні науки;

2) досвід:

- волонтерська робота, адміністрування або управління проектами, а також управління людськими відносинами та комунікаціями;
- робота з ветеранами або іншими вразливими групами, безпосередній досвід роботи з ветеранами або членами їх сімей є перевагою;
- попередня робота всередині ФУ/компанії вважається перевагою.

Поведінкові компетенції:

- **Ефективна комунікація:** Розробляє чіткі та послідовні комунікації, адаптовані до різних аудиторій. Активно слухає, надає своєчасні оновлення та чітко передає інформацію в письмовій та усній формах.

- **Управління складністю:** Ефективно аналізує складну інформацію для вирішення проблем. Підходить до проблем з різних точок зору, виявляє першопричини та приймає обґрунтовані рішення.

- **Підзвітність:** Бере на себе відповідальність за виконання зобов'язань і гарантує, що інші роблять те саме.

- **Якість рішень:** Приймає обґрунтовані та своєчасні рішення, збалансовуючи вхідні дані, критерії прийняття рішень та потреби організації.

-**Організаційна обізнаність:** Вміло орієнтується в організаційній динаміці, розуміє культуру, політику та ключових стейкхолдерів.

- **Управління конфліктами:** Ефективно вирішує конфлікти, зберігаючи відкритість та уникаючи поляризованих рішень.

Риси характеру та мотивації:

- **Риси характеру:**

організованість, наполегливість, надійність, впливовість, викликає довіру, оптимізм, відкритість до розмаїття;

- **Мотивації:**

баланс, виклик, співпраця, незалежність, влада та структура.

Підпорядкування:

управління персоналом (рекомендовано) або корпоративна та соціальна відповідальність або охорона праці / комунікації.

Навантаження:

координування 150–200 мобілізованих працівників та до 50 демобілізованих працівників.

Важливо! Координатор є працівником першої лінії підтримки та має володіти навичками психологічного відновлення та управління стресом. Важливо надавати можливість постійної психологічної підтримки таким працівникам для поліпшення їх ментального здоров'я та витривалості, запобігання вигорання та психоемоційного перенавантаження.

КЛЮЧОВІ АКТИВНОСТІ НА ШЛЯХУ ПРАЦІВНИКА

Дії Координатора описані в розрізі шляху працівника компанії з моменту початку військової служби та до його звільнення з компанії:

Мобілізація > Служба > Повернення зі служби > Продовження роботи в компанії або звільнення

Окремо описано функціонал, що покладається на Координатора під час пошуку, підбору та найму ветеранів.

1) МОБІЛІЗАЦІЯ

- оформлення необхідних документів (наприклад, наказ про увільнення);
- визначення безпосереднім керівником увільненого відповідальної особи, на яку покладатиметься комунікація з працівником або (за потреби) членами його/її родини (наприклад, колега або керівник працівника), визначення шляхів і регулярності майбутньої комунікації, необхідних контактних даних;
- створення окремих каналів спілкування для мобілізованих працівників та колег (за потреби) для надання інформації щодо сервісів юридичної, медичної, психологічної та загальної підтримки, доступної службовцям;
- організація лекції для працівників на тему посттравматичного стресового розладу та навчання навичкам взаємодії з людиною, яка переживає травму. З метою поширення обізнаності та кращої соціальної інтеграції. Організація онлайн-навчання (курси на відкритих платформах) для всіх працівників компанії.

2) СЛУЖБА

- забезпечення періодичності комунікацій через відповідальну особу (якщо вона відмінна від координатора) – за досягнутою під час увільнення на військову службу домовленістю (канал та форма зв'язку, частота, контактна особа, через яку здійснюватиметься комунікація);
- в разі підтвердження інформації про поранення працівника зібрати первинні дані щодо інциденту, встановити актуальний номер телефону для зв'язку (особистий або контактної особи) та запропонувати (за потреби) додаткову допомогу постраждалому

працівнику або його родині, включаючи допомогу з реабілітацією;

- в разі надходження та підтвердження інформації про те, що працівник компанії зник безвісти або перебуває в полоні Координатор передає відповідні документи бухгалтерії. Також на цьому етапі Координатор має встановити контакт з родичами, з'ясувати їхні потреби (матеріальні, психологічні тощо) та розглянути можливі шляхи надання необхідної допомоги.

3) ПОВЕРНЕННЯ ЗІ СЛУЖБИ

- підготовка документів про те, що працівник приступив до виконання обов'язків за посадою після завершення служби в ЗСУ;
- з'ясування попередньої можливості / бажання повернення на своє робоче місце, термінів повернення;
- з'ясування потреби у відпустці (додаткова відпустка учасникам бойових дій тощо), за можливості надання додаткових оплачуваних днів відпустки;
- з'ясування потреби в гнучкому графіку або дистанційній роботі, в пристосуванні робочого місця до потреб;
- адаптація робочого місця до особливих потреб (за можливості);
- інформування про можливість та канали отримання необхідної допомоги (психологічної, юридичної тощо);
- ознайомлення з доступними пільгами та програмами підтримки, які є в компанії та які гарантовані державою.

Підстави для звільнення з військової служби, визначені Законом України “Про військовий обов'язок та державну службу”.

4) ПРОДОВЖЕННЯ РОБОТИ В КОМПАНІЇ

- оформлення необхідних нормативних документів (наприклад, направлення на медичний огляд);
- підготовка колективу щодо толерантного й коректного спілкування;
- встановлення взаємодії з зовнішніми (або внутрішніми) надавачами послуг психологічної, медичної та/або юридичної підтримки для інформування ветерана про наявні можливості. Укладання договорів на послуги (наприклад, з військовими психологами центрів психологічної підтримки ветеранів, державним медичним центром);
- у разі неможливості повернутися на попереднє місце роботи – запропонувати посаду відповідно до запиту та фізичних можливостей ветерана;
- встановлення взаємодії з зовнішніми (або внутрішніми) надавачами послуг навчання та розвитку особистих та професійних навичок / умінь ветерана для його / її навчання / перекваліфікації;
- забезпечення однакового рівня заробітної плати для працівників на однакових посадах незалежно від статусу або наявності інвалідності;
- забезпечення цифрової інфраструктури для дистанційної або гібридної роботи та необхідних зручностей для ветеранів з інвалідністю в офісних приміщеннях.

5) ЗВІЛЬНЕННЯ

- інформування ветерана про те, що звільнення можливе не лише за власним бажанням або за угодою сторін, але й відповідно до інших підстав (наприклад, ветеран з інвалідністю може звільнитися у зв'язку з виходом на пенсію по інвалідності);
- якщо у зв'язку зі станом здоров'я ветеран не має можливості продовжувати роботу на попередньому місці і компанія не може запропонувати альтернативу, надання допомоги в пошуку роботи серед компаній-партнерів / постачальників, з укладенням договору з місцевою Службою зайнятості для допомоги у працевлаштуванні;
- залежно від причин і підстав звільнення з компанії підтримання періодичного контакту з ветераном, щоб з'ясувати його бажання повернутися до роботи.

6) НАЙМ ВЕТЕРАНІВ

- створення вакансій із можливістю залучити ветеранів та проведення відповідних інформаційних сесій;
- співпраця з ветеранськими організаціями (робота з організаціями, які підтримують ветеранів);
- вивчення резюме та проведення інтерв'ю: навчання рекрутерів або самостійне проведення співбесід, які дають змогу розпізнавати та оцінювати навички, здобуті в армії, та адаптувати їх до цивільних посад;
- навчання рекрутерів, або самостійне проведення співбесід відповідно до рекомендацій ветеранських організацій (зокрема перелічених [за посиланням](#));
- розроблення адаптаційних програм, які враховують особливості переходу від військової до цивільної служби;
- за можливості призначення менторів для новоприйнятих ветеранів з числа працівників (за їх погодження), які мають досвід служби або розуміють потреби ветеранів (бажано ветерани), щоб допомогти їм інтегруватися в корпоративну культуру компанії;
- надання консультацій з питань кар'єрного зростання та планування;
- підтримка в навчанні та сертифікації: фінансування або надання можливості проходження додаткового навчання чи отримання професійних сертифікатів;
- можливості кар'єрного зростання: створення чітких шляхів для кар'єрного просування ветеранів у компанії;
- забезпечення цифрової інфраструктури для дистанційної або гібридної роботи та необхідних зручностей для ветеранів з інвалідністю в офісних приміщеннях.

ЗРАЗОК 5.

ПРИКЛАДИ ПОВІДОМЛЕНЬ ДЛЯ ОГОЛОШЕНЬ ПРО ВАКАНСІЇ

Приклади повідомлень, які можна включати в описи відкритих вакансій компанії під час їх публікації на зовнішніх та внутрішніх ресурсах:

- “Наша компанія активно підтримує ветеранів, у тому числі осіб з інвалідністю. Ми дотримуємося принципів рівних можливостей, справедливого ставлення та недискримінації. Якщо вам потрібні особливі умови для участі в процесі відбору, будь ласка, повідомте нас заздалегідь”;

- “Наша компанія прагне створити інклюзивне середовище для всіх працівників. Відгукуйтесь на наші вакансії для ветеранів і людей з інвалідністю. Процес добору персоналу в нашій компанії розроблений для забезпечення справедливості та рівності для всіх кандидатів”;

- “Наша компанія віддана принципам рівності та інклюзивності. Ми радо вітаємо ветеранів та людей з інвалідністю в нашому колективі та чекаємо на вас у нашому офісі”;

- “Ми прагнемо надавати рівні можливості в працевлаштуванні незалежно від національності, кольору шкіри, релігії, сексуальної орієнтації, віку, сімейного стану, наявності інвалідності, гендерної ідентичності, досвіду війни тощо. Ми заохочуємо всіх кваліфікованих кандидатів подавати заявки на наші вакансії незалежно від зазначених вище факторів”;

- “Компанія підтримує рівні можливості, справедливе ставлення, недискримінацію та різноманітність. Ми заохочуємо ветеранів подавати заявки на наші відкриті вакансії”.

ЗРАЗОК 6.

Приклад програми адаптації ветеранів

Метою адаптації нових працівників є забезпечення їх швидкої інтеграції в робоче середовище компанії, підвищення їх продуктивності та забезпечення відчуття задоволеності роботою, а також створення комфортних умов для реалізації їх професійного потенціалу.

1. Значення підтримки ветеранів

Підтримка ветеранів є важливим аспектом соціальної відповідальності компанії. Ветерани володіють унікальними навичками та досвідом, які можуть суттєво підсилити команду. Забезпечення належної підтримки під час адаптації допомагає ветеранам успішно пристосовуватися до цивільного життя, знижує стрес і сприяє їхній професійній реалізації. Ця процедура допоможе забезпечити успішну адаптацію новоприйнятих працівників-ветеранів та їх інтеграцію в робоче середовище компанії.

2. Відповідальні особи

Координатор з підтримки мобілізованих та демобілізованих працівників - головний відповідальний за розроблення, впровадження та удосконалення планів адаптації, комунікацію з ветеранами та їх родинами, співпрацю з внутрішніми та зовнішніми організаціями.

HR-відділ: підрозділ із підтримки кандидатів під час найму, оформлення документів, організації навчання та оцінювання прогресу.

Безпосередній керівник - відповідальна особа за ознайомлення ветерана з робочими процесами, регулярну оцінку його роботи та сприяння інтеграції в команду.

Ментор - особа з надання щоденної підтримки, допомоги у вирішенні поточних питань та сприяння адаптації ветерана до нового робочого середовища.

Ці ролі в компанії можуть бути об'єднані в меншій кількості осіб.

3. Етапи адаптації та онбордингу

3.1. Підготовчий етап

Відповідальні особи: Координатор з підтримки мобілізованих та демобілізованих працівників, HR-фахівець / відділ (за наявності).

- **Збір інформації:** Координатор збирає інформацію про ветерана, включаючи його військовий досвід, спеціалізацію, потреби та можливі обмеження.

- **План адаптації:** Координатор разом з HR-відділом розробляє індивідуальний план адаптації та за потреби – навчання / донавчання / перенавчання, враховуючи специфічні потреби ветерана.

- **Підготовка колективу:** проведення інформаційних сесій для колективу, щоб нагадати (або пояснити) специфіку роботи з ветеранами та підготувати працівників до співпраці. Надання брошур, буклетів або доступу до онлайн-ресурсів, що містять інформацію про дружні до ветеранів принципи.

3.2. Перший день на роботі

Відповідальні особи: Координатор, HR-фахівець / відділ, безпосередній керівник

- **Зустріч та орієнтація:** Координатор та HR-відділ зустрічають ветерана, проводять екскурсію офісом, знайомлять з колективом. У випадку дистанційного формату роботи – відеозустрічі щоденно протягом перших днів роботи в компанії.

- **Оформлення документів:** допомога у заповненні необхідних форм та документів.

- **Представлення менторів:** представлення ментора, який буде підтримувати ветерана протягом перших кількох місяців роботи.

3.3. Перший тиждень на роботі

Відповідальні особи: координатор, безпосередній керівник, ментор

- **Введення в роботу:** ознайомлення ветерана з його обов'язками, робочими процесами та інструментами.

- **Навчальні сесії:** ароведення вступних тренінгів та навчальних сесій, необхідних для виконання робочих завдань.

- **Постійний зворотний зв'язок:** щоденні (за бажанням ветерана може бути рідше) зустрічі з ментором та регулярні – з Координатором

для обговорення прогресу та вирішення можливих проблем.

- **Психологічна підтримка (за потреби):** надання можливості скористатися консультаціями з психологом (надання інформації щодо послуги).

- **Ознайомлення з необхідними документами:** посадовою інструкцією, робочим розпорядком, політикою підтримки ветеранів. Роз'яснення ключових положень та відповіді на запитання. Надання доступу до друкованих або електронних матеріалів з описом політики компанії.

3.4. Перший місяць на роботі

Відповідальні особи: Координатор, безпосередній керівник, ментор, HR-фахівець / відділ.

- **Постійна підтримка:** постійні зустрічі з ментором та Координатором для оцінки адаптації ветерана.
- **Розвиток навичок:** додаткові тренінги та навчальні програми для розвитку необхідних професійних навичок.

3.5. Перші три місяці на роботі

Відповідальні особи: Координатор, безпосередній керівник, HR-фахівець / відділ

- **Оцінка прогресу:** постійні зустрічі з керівником для оцінювання продуктивності та прогресу ветерана.

- **Коригування плану адаптації та політики:** внесення змін до плану адаптації на основі зворотного зв'язку щодо процесу адаптації та зворотний зв'язок щодо дієвості політики підтримки ветеранів, зрозумілості та якості послуг, визначених у ній, коригування політики (за потреби).

- **Інтеграція в колектив:** організація командних заходів та активностей для сприяння інтеграції ветерана в колектив.

3.6. Шість місяців на роботі

Відповідальні особи: Координатор, безпосередній керівник, HR-фахівець / відділ

- **Довгострокове планування:** розроблення плану кар'єрного розвитку ветерана, включаючи цілі на рік та можливості для професійного росту.

- **Постійни моніторинг:** зустрічі з Координатором для моніторингу задоволеності роботою та вирішення можливих проблем.

- **Оцінка адаптації:** підсумкова оцінка процесу адаптації, збір зворотного зв'язку від ветерана та керівника.

4. Моніторинг адаптаційного процесу

Відповідальні особи: Координатор, безпосередній керівник, HR-відділ

- **Постійні зустрічі** з ментором та Координатором для обговорення прогресу адаптації та вирішення можливих проблем.

- **Анкетування:** Проведення анкетувань для оцінки задоволеності ветерана умовами роботи та адаптаційним процесом.

- **Коригування політики:** внесення змін до політики підтримки ветеранів на основі отриманого зворотного зв'язку.

5. Рекомендації щодо онбордингу

- **Індивідуальний підхід:** враховувати унікальні потреби та досвід кожного ветерана.

- **Чітка комунікація:** постійне відкрите спілкування з ветераном щодо його очікувань та викликів. Важливою є щирість та справедливість у комунікаціях.

- **Підтримка менторства:** призначення досвідченого працівника як ментора для надання постійної підтримки. Добре, якщо такою людиною може стати ветеран, що вже працює в компанії.

- **Психологічна підтримка:** забезпечення доступу до психологічних консультацій та ресурсів (через програми медичного страхування, заключення договорів з партнерами, у тому числі на безоплатній основі).

- **Гнучкість:** урахування можливих потреб ветерана в гнучкому графіку роботи або в особливих умовах праці (потрібно заздалегідь продумати можливі варіанти пристосування робочого місця до графіку чи умов роботи).

- **Інформаційна підтримка:** постійне інформування про наявні можливості різноманітної підтримки в компанії та поза її межами (інформація має бути доступною та відкритою, з легким доступом та зрозумілим алгоритмом отримання послуг).services.

ЗРАЗОК 7.

Звіт про моніторинг програми підтримки ветеранів

[Назва фінансової установи]

Річний звіт про реалізацію ініціатив з підтримки ветеранів Звітний період: *[рік]*.

1. Короткий зміст

Огляд програм підтримки ветеранів

Надайте короткий огляд програм підтримки ветеранів, реалізованих протягом року. Підкресліть основні цілі цих програм та їх відповідність загальним цілям організації.

Основні досягнення та етапи

Підсумуйте основні успіхи, досягнуті у сфері підтримки ветеранів протягом звітного періоду, включно з будь-яким визнанням або отриманими нагородами.

Короткий опис отриманих відгуків та вжитих заходів

Опишіть основні відгуки, отримані від ветеранів та їхніх родин, за допомогою опитувань, фокус-груп та інших механізмів зворотного зв'язку. Опишіть дії, вжиті у відповідь на ці відгуки.

2. Ключові показники та результати (докладніше – у Зразку 8)

Працевлаштування та утримання персоналу

- Загальна кількість ветеранів, що працюють у компанії: (кількість працівників)
- Рівень працевлаштування ветеранів: (у відсотках)
- Рівень утримання працівників-ветеранів: (у відсотках)
- Кар'єрний ріст: (кількість ветеранів / УБД, підвищених або просунутих на керівні посади).
- Найм на керівні посади: (кількість ветеранів / УБД, найнятих на керівні посади).

Залученість та задоволеність

- Опитування задоволеності працівників, зокрема ветеранів: (зведення результатів опитування).

- **Участь ветеранів у програмах наставництва⁷:** (відсоток).
- **Відгуки про процеси онбордінгу⁸:** (резюме відгуків).

Використання допоміжних послуг аудиторією, пов'язаною з ветеранами (АПВ)

- **Використання послуг з охорони ментального здоров'я:** (кількість осіб з числа працівників, які користуються послугами психологічної допомоги).
- **Використання медичної допомоги:** (кількість осіб, які отримали доступ до розширених медичних послуг та консультування та осіб, які скористалися послугами медичних послуг та консультування).
- **Використання правової підтримки:** (кількість цільових працівників, які звертаються за юридичною підтримкою).
- **Гнучкість в організації роботи:** (кількість ветеранів, які користуються гнучким графіком роботи).
- **Участь у програмах навчання та розвитку:** (відсоток АПВ, які беруть участь у програмах професійного розвитку).
- **Доступність та використання інформаційних ресурсів:** (відстеження кількості ветеранів, які користуються спеціальними каналами комунікації та інформаційними порталами).
- **Використання додаткових днів відпустки:** (кількість ветеранів, які беруть додаткові дні відпустки та використовують гнучку політику відпусток).
- **Участь ветеранів у програмах перекваліфікації:** (кількість ветеранів, які беруть участь у програмах перекваліфікації або підвищення кваліфікації).
- **Реалізація програм визнання (вшанування):** (кількість та типи програм визнання та вшанування пам'яті, реалізованих для ветеранів та полеглих працівників⁹).

Клієнтський досвід

- **Задоволеність клієнтів-ветеранів:** (зведені результати опитування).
- **Впровадження спеціальних фінансових продуктів:** (кількість ветеранів, які користуються спеціально розробленими кредитними продуктами та фінансовими послугами).
- **Впровадження допоміжних технологій:** (прогрес у впровадженні та використанні допоміжних технологій для ветеранів на робочому місці).

3. Виклики та сфери для вдосконалення

Виявлені прогалини в поточних програмах підтримки

Опишіть будь-які прогалини, виявлені в програмах підтримки, наприклад, незадоволені потреби або сфери, де поточні зусилля є недостатніми.

Відгуки ветеранів та їхніх родин

Підсумуйте основні проблеми та пропозиції, висловлені ветеранами та їхніми сім'ями, виокремлюючи будь-які теми, що повторюються.

Детально опишіть уроки, отримані протягом року, включно з будь-якими несподіваними викликами та способами їх подолання.

4. Майбутні плани та ініціативи

Заплановані вдосконалення програм підтримки ветеранів

Опишіть конкретні вдосконалення або нові програми, заплановані на наступний звітний період.

Стратегії для вирішення виявлених проблем

Опишіть стратегії, які будуть реалізовані для вирішення проблем і прогалин, визначених у попередньому розділі.

Цілі/Зобов'язання на наступний звітний період

Поставте вимірювані цілі на наступний рік, зосереджуючись як на продовженні успішних ініціатив, так і на впровадженні нових.

5. Висновок

Короткий виклад ключових моментів

Підсумуйте найважливіші висновки, досягнення та плани, викладені у звіті.

Вкладення:

• [Додайте будь-які відповідні супровідні документи, такі як детальна політика підтримки ветеранів, результати опитування, плани дій або додаткові таблиці даних].

Подано від:

[Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ]

[Найменування посади]

[Дата]

Назва]

⁷Участь має бути ініційована ветераном, вона не є обов'язковою до виконання. Додатково фінансова установа має чітко розуміти, якими саме є очікування від ветерана як наставника та ознайомити його з ними.

⁸Процес онбордингу ветеранів може не відрізнятися від інших новачків, важливо збирати зворотний зв'язок щодо якості та задоволеності цим процесом.

⁹За згодою родин інформація про полеглих працівників може поширюватися публічно і бути частиною зовнішньої інформаційної політики підтримки ветеранів.

ЗРАЗОК 8.

Ключові показники та індикатори для вимірювання успішності ініціатив з підтримки ветеранів (приклади)

| Категорія | Метрика | Опис | Частота відстеження |
|---|--|--|--|
| Працевлаштування та утримання персоналу | Рівень працевлаштування ветеранів | Відсоток нових працівників, які є ветеранами до загальної кількості працівників | Двічі на рік |
| | Рівень утримання працівників-ветеранів | Порівняння показників утримання АПВ працівників та решти працівників | Щорічно |
| | Кар'єрний ріст | Кількість АПВ, підвищених по службі або на керівних посадах | Щорічно |
| Залученість та задоволеність | Опитування задоволеності працівників | Результати опитування щодо задоволеності АПВ працівників | Щорічно |
| | Участь АПВ у програмах наставництва | Відсоток АПВ у програмах наставництва | Щорічно |
| | Зворотній зв'язок щодо процесів адаптації | Якісні відгуки від АПВ про їхній досвід адаптації | Після адаптації (протягом трьох місяців) |
| Використання допоміжних послуг | Використання послуг з охорони ментального здоров'я | Кількість АПВ, які користуються послугами з охорони ментального здоров'я | Двічі на рік |
| | Використання медичної та психологічної допомоги | Кількість АПВ, які отримали доступ до розширених медичних послуг та консультування | Двічі на рік |
| | Використання юридичної підтримки | Кількість АПВ, які отримали доступ до послуг правової підтримки | Двічі на рік |
| | Гнучкість в організації роботи | Кількість АПВ, які користуються гнучким графіком роботи | Двічі на рік |
| | Участь у програмах навчання та розвитку | Відсоток АПВ у програмах професійного розвитку | Двічі на рік |

| Категорія | Метрика | Опис | Частота відстеження |
|---------------------------|--|--|---------------------|
| | Доступність та використання інформаційних ресурсів | Відстеження кількості АПВ що користуються виділеними каналами зв'язку та інформаційними порталами | Двічі на рік |
| | Використання додаткових днів відпустки | Кількість ветеранів, які беруть додаткові дні відпустки та користуються гнучкими графіками відпусток Середня кількість використаних днів | Двічі на рік |
| | Участь ветеранів у програмах перекваліфікації | Кількість ветеранів, які беруть участь у програмах перекваліфікації або підвищення кваліфікації | Щорічно |
| Клієнтський досвід | Задоволеність клієнтів-ветеранів | Результати опитування щодо задоволеності клієнтів-ветеранів послугами | Щорічно |
| | Впровадження індивідуальних фінансових продуктів | Кількість ветеранів, які користуються спеціально розробленими кредитними продуктами та фінансовими послугами (з розбивкою за галузями, типами клієнтів (ММСП, середня капіталізація, великі корпорації тощо) та продуктами (інвестиційні кредити, кредитні лінії на поповнення оборотного капіталу, незабезпечені фінансові інструменти) | Щорічно |
| | Впровадження допоміжних технологій | Прогрес у впровадженні та використанні допоміжних технологій для ветеранів на робочому місці | Щорічно |
| | Реалізація програм визнання (вшанування) | Кількість і типи програм визнання, реалізованих для ветеранів | Щорічно |

ЗРАЗОК 9

Презентаційні матеріали для працівників

Компанії, які прагнуть забезпечити ефективну взаємодію з ветеранами та підтримати їхню інтеграцію на робочому місці, можуть використовувати різні ресурси для підготовки презентаційних матеріалів. Ці матеріали можуть бути адаптовані для всієї команди або для конкретних відділів, таких як відділ кадрів, рекрутингу чи комунікацій.

Презентаційні матеріали можуть включати:

- Рекомендації щодо належної комунікації з ветеранами та їхніми сім'ями.
- Курси та тренінги для працівників, які допоможуть їм зрозуміти специфічні потреби ветеранів і відповідно адаптувати робочі процеси.

Більш детальну інформацію про організації, які підтримують ветеранів, та ресурси, які можуть бути корисними для ветеранів та їхніх родин можна знайти [за посиланням](#).

Приклад презентації ви можете знайти [за посиланням](#).