



Національний
банк України

КЕРІВНИЦТВО

ДЛЯ СУБПОЗИЧАЛЬНИКІВ VRW ЩОДО
ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ, ДРУЖНИХ
ДО ВЕТЕРАНІВ, У РАМКАХ "VETERANS
REINTEGRATION WINDOW " В УКРАЇНІ

за підтримки

Субпозичальник VRW – це МСП, яке є субпозичальником у рамках Програми підвищення конкурентоспроможності та інклюзії МСП в Україні ЄБРР (публічно відомої як **“EU4Business-EBRD Credit Line with Incentives”**; далі “Програма”) та відповідає певним критеріям для субпозичальників у рамках **“Вікна реінтеграції ветеранів”** (“Veterans Reintegration Window”, **“VRW”**) в рамках Програми, як зазначено в угоді між ЄБРР та фінансовою установою-учасником (ФУ), яка є кредитором субпозичальника.

Субпозичальники VRW відіграють важливу роль у процесі реінтеграції ветеранів, оскільки вони повинні впроваджувати (i) політики та практики, дружні до ветеранів, та (ii) заходи покращення інфраструктури для поліпшення доступу для людей з інвалідністю (разом згадані як **“Заходи, дружні до ветеранів”** - “Veteran-friendly Measures” або **“VFM”**) за підтримки консультантів ЄБРР та ФУ. Таким чином, субпозичальники VRW не тільки сприяють соціальному благополуччю ветеранів як своїх співробітників та/або клієнтів, але й отримують додаткову грантову підтримку у формі інвестиційних стимулів, що знижують витрати на їх субпроекти в рамках Програми. Субпозичальники VRW повинні оперативно надавати докази впровадження VFM на запит ЄБРР (або його консультантів) та/або ФУ.

Субпозичальники VRW мають на меті підтримку аудиторії, пов'язаної з ветеранами (Veteran-Related Audience або **“VRA”**), яка складається з двох основних категорій осіб (як визначено Законом України 3551-XII (1993) “Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту”), підтриманих Програмою в рамках VRW:

- Ветерани війни: учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, учасники війни. Важливо зазначити, що це включає тих, хто продовжує військову службу або може повернутися до служби в будь-який момент.
- Особи зі спеціальним статусом та державною підтримкою: членів сімей ветеранів та членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни; членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України (включаючи тих, хто служив волонтерами); особи, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною, а також постраждалі учасники Революції Гідності.

Нижче наведено критерії VFM, які субпозичальник VRW (за винятком приватних підприємств, для яких застосовується лише перша рекомендація) повинен виконати, наскільки це можливо з огляду на розмір підприємства та сферу діяльності, протягом 12 місяців з дати підписання договору субкредиту або вже впроваджено:

- Призначено відповідальну особу в компанії для HR підтримки VRA та всіх питань, пов'язаних з їх працевлаштуванням. Для мікропідприємств (менше 10 зайнятих) це може бути сам власник.
- Політика підтримки ветеранів підготовлена або оновлена на основі шаблону, наданого Korn Ferry, та затверджена/адаптована субпозичальником. Для мікропідприємств цю політику можна інтегрувати в існуючу загальну або кадрову політику.
- Політика підтримки ветеранів та супровідні презентаційні матеріали, розроблені на основі проекту, наданого Korn Ferry, комунікуються та відомі всім діючим співробітникам компанії.

- Політика підтримки ветеранів та презентаційні матеріали використовуються відповідними співробітниками компанії в процесі адаптації кожного нового співробітника.
- Кандидати VRA мають прямий доступ до всіх опублікованих корпоративних вакансій на ринку праці (наприклад, вакансії, розміщені компанією на відкритих платформах пошуку роботи, веб-сайті компанії тощо), і компанія відкрито заявляє, що підтримує принципи рівних можливостей, справедливого ставлення, недискримінації та різноманітності при розміщенні оголошень про вакансії.
- На основі проекту, наданого Korn Ferry, матеріали для адаптації нових співробітників інформують про принципи та поведінку, дружні до ветеранів. Для мікропідприємств можна використовувати спрощені усні вказівки або короткий документ для ознайомлення.
- Індивідуальний діапазон заробітної плати співробітників VRA відповідає компенсації інших співробітників на тому ж рівні в компанії.
- Цифрова інфраструктура для дистанційної або гібридної роботи та необхідні засоби для ветеранів з інвалідністю в офісних приміщеннях доступні для VRA за потреби.

ВАЖЛИВО! Вищезазначені VFM, які субпозичальник зобов'язується впровадити, є обов'язковими та потребують доказів їх впровадження. Щоб забезпечити обізнаність та прихильність субпозичальника VRW до впровадження VFM, ФУ має отримати від кожного субпозичальника VRW підписаний Лист про зобов'язання у формі Додатку 1 (який буде доданий ФУ до документів по субкредиту) та надати субпозичальникам VRW відповідні матеріали та шаблони документів та практик щодо політики реінтеграції ветеранів, підготовлені консультантами ЄБРР (Korn Ferry) та додані до цього Керівництва. ЄБРР залишає за собою право проводити вибіркові аудити дотримання після початку програми.

ДОДАТОК 1.

ЛИСТ ПРО ЗОБОВ'ЯЗАННЯ СУБПОЗИЧАЛЬНИКА VRW¹.

[Шапка компанії]

[Назва компанії]

[Ім'я, посада уповноваженого представника компанії]

Цим листом компанія _____ підтверджує, що ознайомлена з умовами участі як субпозичальник у рамках Програми підвищення конкурентоспроможності та інклюзії МСП в Україні ЄБРР (публічно відомої як “EU4Business-EBRD Credit Line with Incentives”; “Програма”). Наша компанія заявляє про готовність впроваджувати необхідні практики та інструменти для підтримки реінтеграції ветеранів.

Нижче в таблиці наведений список Заходів, дружніх до ветеранів (Veteran-friendly Measures , "VFM"), обов'язкові для впровадження в рамках "Вікна реінтеграції ветеранів" (“Veterans Reintegration Window”, "VRW") в межах Програми. У ній відмічено заходи, що вже впроваджені нашою компанією, та ті заходи, які наразі не виконані, але які ми зобов'язуємося впровадити протягом 12 місяців з моменту підписання відповідного договору субкредиту, щоб забезпечити повну відповідність конкретним критеріям для субпозичальників у рамках VRW.

Повне впровадження VFM буде підтверджено нашою компанією у подальшій самодекларації до [назва ФУУ] у встановленому порядку.

Ми розуміємо, що ЄБРР залишає за собою право проводити вибіркові перевірки дотримання вимог Програми з метою забезпечення впровадження нашою компанією вищезазначеної VFM. Потенційна невідповідність нашої компанії критеріям прийнятності Програми, включаючи впровадження VFM як особливої вимоги до субпозичальників VRW, може призвести до того, що ми будемо зобов'язані відшкодувати будь-яку суму інвестиційних пільг, помилково виплачену нам як субпозичальнику в рамках Програми.

ПІБ, посада керівника компанії

Дата

¹ **Обов'язковий документ**, що вимагається від усіх субпозичальників VRW.

#	Опис заходів VFM	Підтвердження	Вже впроваджено / станом на дату підписання договору субпозики	Зобов'язуємось впровадити протягом 12 міс. з дати підписання договору субпозики (якщо неможливо - вкажіть причину)
1	Призначено відповідальну особу в компанії для HR підтримки VRA та всіх питань, пов'язаних з їх працевлаштуванням. (роль - "Координатор") ² .	Підписана заява керівництва субпозичальника про створення нової посади або наявність такої посади в компанії (у Додатку 2 наведено запропонований текст такої заяви). Контактні дані відповідальної особи надаються ЄБРР та його консультантам за <u>посиланням</u> ³ .	Так / Ні	Так / Ні
2	Політика підтримки ветеранів підготовлена або оновлена на основі шаблону, наданого Korn Ferry (див. Додаток 3), та затверджена/прийнята субпозичальником.	Політика підтримки ветеранів підписана керівництвом субпозичальника	Так / Ні	Так / Ні
3	Політика підтримки ветеранів (Додаток 3) та супровідні презентаційні матеріали (Додаток 4), розроблені на основі проекту, наданого Korn Ferry, комунікуються та відомі всім існуючим співробітникам компанії	Презентаційні матеріали надіслані всім діючим співробітникам компанії, проведені інформаційні сесії.	Так / Ні	Так / Ні

² Аудиторія, пов'язана з ветеранами (VRA - Veteran-Related Audience), складається з двох основних категорій осіб (як визначено Законом України 3551-X11 (1993) "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту"), підтриманих Програмою в рамках VRW:

- Ветерани війни: учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, учасники війни. Важливо зазначити, що це включає тих, хто продовжує військову службу або може повернутися до служби в будь-який момент.
- Особи зі спеціальним статусом та державною підтримкою: члени сімей ветеранів та члени сімей загиблих (померлих) ветеранів війни; членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України (включаючи тих, хто служив волонтерами); особи, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною, а також постраждалі учасники Революції Гідності.

³ <https://forms.gle/aYWYYAnx6D9HRL6NA>
Для фізичних осіб-підприємців такі контактні дані надають самі власники бізнесу.



#	Опис заходів VFM	Підтвердження	Вже впроваджено / станом на дату підписання договору субпозики	Зобов'язуємось впровадити протягом 12 міс. з дати підписання договору субпозики (якщо неможливо - вкажіть причину)
4	Політика підтримки ветеранів та презентаційні матеріали, розроблені на основі проекту, наданого Korn Ferry, використовуються відповідними співробітниками компанії в процесі адаптації кожного нового співробітника та інформують про принципи та поведінку, дружні до ветеранів.	Політика підтримки ветеранів та презентаційні матеріали є частиною онбордингового процесу для всіх новоприйнятих співробітників. Презентаційні матеріали для працівників, що містять питання підтримки ветеранів, були підготовлені та надані кожному новому співробітнику з відміткою про ознайомлення.	Так / Ні	Так / Ні
5	Кандидати VRA мають прямий доступ до всіх оголошених корпоративних вакансій на ринку праці (в т.ч. вакансій компанії, опублікованих на джоб сайтах, корпоративному порталі тощо), і компанія відкрито заявляє, що підтримує принципи рівних можливостей, справедливого ставлення, недискримінації та різноманітності при розміщенні оголошень про вакансії.	Корпоративні вакансії публікуються зі спеціальними примітками щодо різноманіття та інклюзії ("D&I" дисклеймери), що підкреслюють та популяризують кар'єрні можливості для VRA (див. приклади таких дисклеймерів у Додатку 3).	Так / Ні	Так / Ні
6	Індивідуальний діапазон заробітної плати співробітників VRA відповідає компенсації інших співробітників на тому ж рівні в компанії.	Підписана заява топ-менеджменту субпозичальника про забезпечення рівної оплати праці працівників VRA.	Так / Ні	Так / Ні
7	Цифрова інфраструктура для дистанційної або гібридної роботи та необхідні засоби для ветеранів з інвалідністю в офісних приміщеннях доступні для VRA за потреби	Підписана заява топ-менеджменту субпозичальника про забезпечення наявності цифрових інструментів та інфраструктури, а також оснащення офісних приміщень з робочими місцями для ветеранів з інвалідністю необхідною інфраструктурою.	Так / Ні	Так / Ні

ДОДАТОК 2.

ШАБЛОН ЗАЯВИ СУБПОЗИЧАЛЬНИКА ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ VFM.

[Шапка компанії]

[Назва компанії]

Н А К А З

[м. Київ]

№ _____

*Про впровадження заходів стосовно розбудови
практик підтримки ветеранів*

Для забезпечення комплексу заходів пов'язаних зі впровадженням інфраструктури та практик, направлених на підтримку ветеранів та розвитку необхідної культури взаємодії та пошани до ветеранських категорій співробітників

Н А К А З У Ю:

1. Визначати [вказати посаду], як посадову особу, що відповідальна за кадрову підтримку та будь-які питання, пов'язані з працевлаштуванням та реінтеграцією ветеранів та осіб з інвалідністю внаслідок війни.
2. Визначеній відповідальній особі протягом шести місяців забезпечити розробку та впровадження нижченаведеного комплексу заходів.
3. Розробити Політику підтримки ветеранів, як ключовий документ, що визначатиме принципи та стандарти поведінки, направлені на підтримку ветеранів та членів їх сімей, які є співробітниками компанії
4. Розробити презентаційні матеріали для співробітників компанії з принципами та практиками підтримки ветеранів, та забезпечити обов'язкове ознайомлення колективу компанії.
5. Забезпечити обов'язкове інформування кожного нового співробітника компанії щодо принципів підтримки ветеранів та включити презентаційні матеріали в перелік обов'язкових для ознайомлення при прийнятті на роботу.

6. Впровадити заяву про підтримку працевлаштування та відкритість до ветеранів та осіб з інвалідністю у кожне оголошення про пошук співробітників, з обов'язковим зазначенням дотримання нашою компанією принципи рівних можливостей, справедливого ставлення, недискримінації та розмаїття під час розміщення оголошень про вакансії та пошуку кандидатів на вільні робочі місця.
7. Забезпечити відсутність дискримінації по рівню оплати та розривів у винагороді для ветеранів, осіб з інвалідністю та членів сімей загиблих військовослужбовців..
8. Розробити політику для дистанційної або гібридної роботи для ветеранів та осіб з інвалідністю, там де це можливо та необхідно, та впровадити необхідну цифрову інфраструктуру та технології на робочих місцях.
9. Провести аналіз та підготувати план облаштування робочих місць для ветеранів з обмеженими фізичними можливостями, де це можливо та необхідно.
10. Контроль за виконанням цього наказу покласти на [вказати посаду].

Директор

ОЗНАЙОМЛЕНО:

Менеджер з персоналу

Фінансовий директор

Керівник юридичного відділу

ВАЖЛИВО! Цей наказ та інші шаблони до Посібника містять ПРИКЛАДИ можливих документів, які можуть (і повинні) бути адаптовані до специфіки та розміру бізнесу та слугуватимуть орієнтирами щодо можливого змісту. Основним критерієм буде виконання переліку критеріїв VFM, які субпозиціальник VRW повинен впровадити.

ДОДАТОК 3.

ШАБЛОН ПОЛІТИКИ ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНІВ⁴

[Назва компанії]

Дата: [xx.xx.xxxx]

1. Загальні положення

1.1. Політика підтримки ветеранів розроблена відповідно до Закону України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту" щодо гарантій працевлаштування ветеранів війни» (від 14.11.2023 р. № 10261) та політик і процедур підприємства.

1.2. Створення та прийняття Політики є необхідною умовою підтримки ветеранів та членів їх сімей, а також частиною політики компанії у галузі корпоративної соціальної відповідальності.

2. Мета та завдання

2.1. Забезпечення ефективної підтримки ветеранів війни, їх інтеграції у робоче середовище та підвищення їх соціальної захищеності.

2.2. Створення сприятливих умов для працевлаштування та професійного розвитку ветеранів війни.

2.3. Впровадження принципів рівних можливостей, справедливого ставлення, недискримінації та різноманітності.

2.4. Здійснення моніторингу та узагальнення інформації про впровадження Політики. Вивчення кращих ветеранських практик на ринку праці та удосконалення діючої Політики.

⁴ Для мікропідприємств (до 10 працівників) ця політика може бути інтегрована в існуючу загальну або кадрову політику, а не вимагати окремого документа. моніторинг може здійснюватися неформально через прямий зворотний зв'язок, а не через структуровану звітність.

3. Визначення понять

3.1. Ветеран війни – особа, яка відповідає критеріям ветерана згідно з Законом України 3551-X11 (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).

3.2. Реінтеграція – 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, який 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, A/C.5/59/31, травень 2005 р.).

4. Відповідальність за підтримку та супровід ветеранів

4.1. Відповідальним за підтримку ветеранів та всі питання, пов'язані з працевлаштуванням ветеранів в 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 – *вкладення 1*)⁵.

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

4.3. 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.

5. Компоненти політики підтримки ветеранів та заходи з її реалізації

5.1. Найм ветеранів. Компанія відкрито інформує щодо готовності і відкритості до найму ветеранів та людей з інвалідністю. При підборі 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 (приклади у *вкладенні 3*).

⁵ На мікропідприємствах власник або призначений працівник може взяти на себе роль «Координатора» замість того, щоб призначати окрему посаду.

5.2. Адаптація новоприйнятих співробітників з бойовим досвідом відбувається з урахуванням рекомендацій щодо онбордингу, наведених у прикладі процедури адаптації нових співробітників - вкладення 4.

5.3. Супровід співробітника компанії під час його служби та підтримання постійного контакту полегшують його повернення до колективу та дозволяють 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 співробітника компанії з моменту початку військової служби, основні дії координатора на кожному з цих етапів наведені у вкладенні 2:

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

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

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

6. Комунікація та відкритість інформації

6.1. Компанія дотримується регулярної та етичної комунікації про політику усьому персоналу з використанням доступних каналів та методів (наприклад внутрішні ресурси, групи, зовнішні соцмережі тощо).

6.2. Компанія використовує політику підтримки ветеранів та супровідних презентаційних матеріалів у процесі адаптації нових співробітників.

6.3. Забезпечує відкритий доступ кандидатів з числа ветеранів до всіх корпоративних вакансій, розміщених на відкритих платформах пошуку роботи та на веб-сайті компанії.

7. Очікувані результати впровадження Політики

7.1. Виконання заходів реалізації Програми сприятиме:

- Зростанню інклюзивності та ефективності роботи у 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.
- Виконанню Кодексу законів про працю України та Закону України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту" щодо гарантій працевлаштування ветеранів війни».

8. Моніторинг та звітність

8.1. Постійний моніторинг впровадження Політики підтримки ветеранів та надання доказів її впровадження на регулярній основі керівництву компанії Координатором (не рідше ніж раз на рік).

8.2. Ведення піврічної звітності щодо кількості працевлаштованих ветеранів, їх адаптації та професійного розвитку⁶.

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

9. Заключні положення

9.1. Політика підтримки ветеранів набирає чинності з дати її прийняття.

9.2. Усі співробітники компанії мають змогу ознайомитися з цією Політикою (у відкритому доступі) та поінформовані щодо її положень.

9.3. Зміни до Політики підтримки ветеранів можуть вноситися за рішенням керівництва компанії.

Підпис:

[Ім'я керівника], [Посада]

[Назва компанії]

Дата: [дата]

⁶ Для мікропідприємств (до 10 працівників) моніторинг може здійснюватися неформально через прямий зворотній зв'язок, а не через структуровану звітність.

ВКЛАДЕННЯ 1 (ДО ПОЛІТИКИ)

ОПИС РОЛІ КООРДИНАТОРА, ВІДПОВІДАЛЬНОЇ/ГО ЗА ПІДТРИМКУ ВЕТЕРАНІВ (ПРИКЛАД)

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

Обов'язки:

1. Взаємодія з мобілізованими, ветеранами та членами їх родин:

- Регулярна комунікація з мобілізованими, демобілізованими та членами їх родин.
- Забезпечення підтримки під час найму ветеранів, мобілізації працівників та їх служби, звільнення зі служби та повернення в компанію і до моменту виходу.
- Забезпечення доступу ветеранів до необхідної інформації і ресурсів.
- Збір та оцінка соціально-матеріальних потреб, пропозиція рішень.
- Моніторинг і оцінка професійних потреб і задоволеності роботою.
- Організація навчання та розвитку ветеранів.
- Сприяння адаптації та реінтеграції ветеранів у робоче середовище.
- Надання підтримки та консультацій у важких ситуаціях.

2. Взаємодія з керівником мобілізованого/ветерана та їх колективом, внутрішніми функціями:

- Регулярна взаємодія з керівництвом мобілізованих/ветеранів та їх колективом.

- Збір зворотнього зв'язку щодо програм адаптації.
- Співпраця з HR, внутрішнім навчанням, комунікаціями, КСВ, охороною праці, медичними установами, юридичними та адміністративними функціями (за наявності окремих функцій в компанії).

3. Взаємодія з зовнішніми організаціями:

- Встановлення та підтримка зв'язків з установами та організаціями, що надають підтримку ветеранам. Заклучення договорів та узгодження умов.
- Співпраця з медичними установами для забезпечення якісної медичної та психологічної допомоги.

4. Реалізація та удосконалення програми адаптації ветеранів:

- Розробка та впровадження індивідуальних планів адаптації для новоприйнятих ветеранів, відстеження та оцінка їх результатів.
- Організація навчальних тренінгів та семінарів (за необхідності) власними силами або разом з підрядними організаціями.

5. Участь у розробці нових програм підтримки:

- Підтримка та поновлення знань про політики і процедури організації, що стосуються роботи з ветеранами, зокрема через активну участь у тренінгах, семінарах та інших заходах, що проводяться за підтримки ЄБРР, присвячених реінтеграції ветеранів та осіб, постраждалих від війни в Україні.
- Забезпечення відповідності роботи необхідним стандартам, визначених у Політиці підтримки ветеранів. Затвердженій компанії.

6. Організація заходів для військовослужбовців, ветеранів та членів їх родин:

- Проведення тренінгів, семінарів, спортивних та інших заходів для підтримки фізичного та психологічного здоров'я ветеранів та їхніх сімей.
- Сприяння формуванню культури пошани та взаємодопомоги.

Навички:

- Навички комунікації та взаємодії - вміння слухати, говорити та переконувати, ефективно взаємодіяти з ветеранами, їхніми сім'ями, зовнішніми організаціями та державними установами, ефективно вирішення конфліктних ситуацій. Вільне володіння українською мовою.
- Високий рівень емпатії та етичності, підтримка з повагою до індивідуальних потреб ветеранів.
- Організаційні навички - координація різноманітних ресурсів, управління часом.
- Розуміння потреб ветеранів, унікальних викликів, включаючи психологічні, соціальні та медичні аспекти.
- Розуміння законодавства, що регулює питання ветеранів.

Освіта та досвід:

- Вища освіта, бажано у напрямку: психологія, соціальна робота, управління персоналом, юриспруденція чи інші гуманітарні науки.
- Досвід роботи волонтером, наявність адміністративного досвіду або управління проектами, взаємодії з людьми та управління комунікаціями буде перевагою.
- Досвід роботи з ветеранами або іншими вразливими категоріями населення, безпосередній ветеранський досвід, або члена родини ветерана/військовослужбовця буде перевагою.
- Досвід роботи всередині компанії буде перевагою.

ВКЛАДЕННЯ 2 (ДО ПОЛІТИКИ)

ОСНОВНІ ДІЇ КООРДИНАТОРА НА ШЛЯХУ СПІВРОБІТНИКА КОМПАНІЇ (ПРИКЛАД)

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

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

Окремо описаний функціонал, що покладається на Координатора при пошуку, підборі та наймі ветеранів.

1) МОБІЛІЗАЦІЯ

- Оформлення необхідних документів (наприклад наказ на увільнення).
- Визначення безпосереднім керівником увільненого відповідальної особи, на яку покладатиметься комунікація зі співробітником або (за потреби) членами його/її родини (наприклад, колега або керівник працівника) та визначення шляхів та регулярності майбутньої комунікації, необхідних контактних даних.
- Створення окремих каналів спілкування для мобілізованих співробітників та колег (за необхідності) для надання там інформації щодо сервісів юридичної, медичної, психологічної та загальної підтримки, доступної службовцям.
- Організація лекції для працівників щодо ПТСР (Посттравматичний стресовий розлад) та навчання навичкам взаємодії з людиною, яка переживає травму. З метою поширення обізнаності та кращої соціальної інтеграції. Організація навчання онлайн (курси на відкритих платформах) для всіх співробітників компанії.

2) СЛУЖБА

- Забезпечення періодичності комунікацій через відповідальну особу (якщо вона відмінна від координатора) – за досягнутою при увільненні на військову службу домовленістю (канал та форма зв'язку, частота, через кого).
- У разі підтвердження інформації про поранення працівника, зібрати первинні дані щодо інциденту, встановити актуальний номер телефону для зв'язку (особистий або контактної особи), та, за можливості, запропонувати додаткову допомогу постраждалому працівнику або його родині, включаючи допомогу з реабілітацією.
- У разі надходження та підтвердження інформації про те, що працівник компанії зник безвісти або перебуває у 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

- Оформлення необхідних документів залежно від підстав звільнення.
- З'ясування попередньої можливості/бажання повернення на своє робоче місце, термінів повернення.
- З'ясування потреби у відпустці (додаткова, учасника бойових дій тощо), а за можливості – надання додаткових оплачуваних днів відпустки.
- З'ясування потреби у гнучкому графіку або дистанційній роботі, у пристосуванні робочого місця.
- Адаптація робочого місця до нових потреб (в разі можливості).
- Інформування про можливість та канали отримання необхідної допомоги (психологічної, юридичної тощо).
- Ознайомлення з доступними пільгами та програмами підтримки наявними всередині компанії та 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 спілкування, коректного використання слів тощо.
- Встановлення взаємодії з зовнішніми (або внутрішніми) надавачами послуг психологічної, медичної та/або юридичної підтримки для інформування ветерана про наявні можливості. Укладення договорів на послуги (наприклад військового психолога з центрів психологічної підтримки ветеранів, державним медичним центром).
- За неможливості повернутися на попереднє місце роботи - запропонувати посаду відповідно до його запиту та фізичних можливостей (за наявності).
- За необхідності та можливості - пристосування нового робочого місця до особливих потреб.
- Встановлення взаємодії з зовнішніми (або внутрішніми) надавачами послуг навчання та розвитку особистих та професійних навичок\умінь ветерана для його/її перенавчання або донавчання.
- Забезпечення рівного рівня заробітної плати для співробітників на однакових посадах не залежно від статусу або наявності порушень.
- 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 за іншими підставами (наприклад, ветеран з інвалідністю може звільнитися у зв'язку з виходом на пенсію по інвалідності).
- Якщо у зв'язку із станом здоров'я ветеран не має можливості продовжувати роботу на попередньому місці і компанія не може запропонувати альтернативу - допомога у пошуку роботи серед компаній -партнерів\постачальників, можливо - укладення договору з місцевою Службою зайнятості для допомоги у працевлаштуванні.
- В залежності від причин і підстав звільнення з компанії, підтримувати періодичний контакт з ветераном, щоб з'ясувати його бажання повернутися до роботи.

6) НАЙМ ВЕТЕРАНІВ

- Створення спеціалізованих вакансій та проведення інформаційних сесій для залучення ветеранів.
- Співпраця з ветеранськими організаціями - робота з організаціями, які підтримують ветеранів, щоб допомогти знайти необхідних кандидатів.
- Резюме та інтерв'ю: навчання рекрутерів або самостійне проведення співбесід, які дозволяють 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, зазначених у Додатку 4 до Керівництва для субпозичальників VRW щодо впровадження заходів, дружніх до ветеранів, у рамках "Veterans Reintegration Window " в Україні).
- Розробка 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 робочу культуру компанії.
- Надання консультацій з питань кар'єрного зростання та планування.
- Підтримка у 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.

ВКЛАДЕННЯ 3 (ДО ПОЛІТИКИ)

ПРИКЛАДИ ДИСКЛЕЙМЕРІВ ДЛЯ ОГЛОШЕНЬ ПРО ВАКАНСІЇ

Приклади дисклеймерів, які можна включати в описи відкритих вакансій компанії при їх публікації на зовнішніх та внутрішніх ресурсах:

- Наша компанія віддана принципам рівності та інклюзивності. Ми радо вітаємо ветеранів та людей з інвалідністю у нашому колективі та чекаємо на вас у нашому офісі.
- У нашій компанії ми активно підтримуємо різноманіття та інклюзію, відкриті до найму ветеранів і людей з інвалідністю. Ми дотримуємося принципів рівних можливостей, справедливого ставлення та недискримінації. Якщо вам потрібні умови для участі в процесі у процесі найму, будь ласка, повідомте нас заздалегідь.
- Наша компанія прагне створити інклюзивне середовище для всіх співробітників. Ми закликаємо відгукуватись на наші вакансії ветеранів та людей з інвалідністю. Наш процес найму розроблений для забезпечення справедливості та рівності для всіх кандидатів.
- Ми прагнемо до рівних можливостей працевлаштування незалежно від національного походження, кольору шкіри, релігії, сексуальної орієнтації, віку, сімейного стану, наявності інвалідності, гендерної ідентичності або статусу ветерана. 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.

ВКЛАДЕННЯ 4 (ДО ПОЛІТИКИ)

ПРОЦЕДУРА АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ (ПРИКЛАД)

Метою адаптації нових співробітників є забезпечення їх швидкої інтеграції в робоче середовище компанії, підвищення їх продуктивності та 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 переходити до цивільного життя, знижує стрес і сприяє їхній професійній реалізації. Ця процедура допоможе забезпечити успішну адаптацію новоприйнятих співробітників-ветеранів та їх інтеграцію в робоче середовище компанії.

2. Відповідальні особи

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

HR-відділ: підтримка у процесі найму, оформленні документів, організації навчання та оцінки прогресу.

Безпосередній керівник: відповідальний за ознайомлення ветерана з робочими процесами, регулярну оцінку його роботи та сприяння інтеграції в команду.

Ментор: надання щоденної підтримки, допомога 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, враховуючи специфічні потреби ветерана.
- Підготовка колективу: Проведення інформаційних сесій для колективу, щоб нагадати (або пояснити) специфіку роботи з ветеранами та підготувати співробітників 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 по офісу, знайомлять з колективом.
- Оформлення документів: Допомога у заповненні необхідних форм та документів.
- Представлення менторів: Призначення ментора, який буде підтримувати ветерана протягом перших кількох місяців роботи.
- Ознайомлення з необхідними документами: умови роботи, робочий розпорядок, Політика підтримки ветеранів. Роз'яснення ключових положень та відповіді на запитання. Надання доступу до друкованих або електронних матеріалів з описом політик компанії.

3.3. Перший тиждень

Відповідальні особи: Координатор, безпосередній керівник, ментор

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

- Навчальні сесії: Проведення вступних тренінгів та навчальних сесій, необхідних для виконання робочих завдань.
- Постійний зворотній зв'язок: Щоденні зустрічі з ментором та регулярні з Координатором для обговорення прогресу та вирішення можливих проблем.

3.4. Перший місяць

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

- Постійна підтримка: Регулярні зустрічі з ментором та Координатором для оцінки адаптації ветерана.
- Розвиток навичок: Додаткові тренінги та навчальні програми для розвитку необхідних професійних навичок.
- Психологічна підтримка за потреби: надання можливості скористатися можливістю консультацій з психологом (надання інформації щодо послуги).

3.5. Перші три місяці

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

- Оцінка прогресу: Регулярні зустрічі з керівником для оцінки продуктивності та прогресу ветерана.
- Коригування плану адаптації та політики: Внесення змін до плану адаптації на основі зворотного зв'язку щодо процесу та зворотній зв'язок щодо роботи Політики підтримки ветеранів, зрозумілості та якості послуг, що надаються нею, коригування політики у разі необхідності.
- Інтеграція в колектив: Організація командних заходів та активностей для сприяння інтеграції ветерана в колектив.

3.6. Після шести місяців

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

- Довгострокове планування: Розробка плану кар'єрного розвитку ветерана, включаючи цілі на рік та можливості для професійного росту.
- Постійний моніторинг: Регулярні 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

- • Регулярні зустрічі з ментором та Координатором для обговорення прогресу адаптації та вирішення можливих проблем.
- • Анкетування: Проведення регулярних 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: Регулярне та відкрите спілкування з ветераном щодо його очікувань та викликів. Важлива щирість та справедливість у комунікаціях.
- Підтримка менторства: Призначення досвідченого співробітника 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, в т.ч. на безоплатній основі).
- Гнучкість: Враховувати можливі потреби ветерана у гнучкому графіку або умовах праці. Заздалегідь продумати можливі варіанти пристосування робочого місця до можливих змін графіку чи умов роботи.
- Інформаційна підтримка: Регулярне інформування про наявні можливості підтримки в компанії та поза її межами. Зробити інформацію доступною та відкритою, з легким доступом та зрозумілим алгоритмом отримання послуг.

ДОДАТОК 4.

ДОДАТКОВА ПРЕЗЕНТАЦІЯ ДО ПОЛІТИКИ ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНІВ

Приклад надано Korn Ferry в окремому [ppt-файлі](#)