МЕНТОР

Skills4Recovery

ІНКЛЮЗІЯ В ДІЇ. ПУТІВНИК ДЛЯ HR



HR boost For Better Employment

Посилення HR для кращої зайнятості: вдосконалення кадрових практик для інклюзивного працевлаштування кваліфікованої робочої сили

співпраця з НІМЕЧЧИНОЮ DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Співфінансується Європейським Союзом

Polish aid

estdev From the people of Estonia

MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF DENMARK

Виконавець giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Solidarity Fund PL

МЕНТОР Skills4Recovery

ІНКЛЮЗІЯ В ДІЇ. ПУТІВНИК ДЛЯ HR

HR boost For Better Employment

Посилення HR для кращої зайнятості: вдосконалення кадрових практик для інклюзивного працевлаштування кваліфікованої робочої сили

Видавець: ГО «Центр професійної освіти та особистісного розвитку «МЕНТОР»,
вул. Івасюка, 19, Львів-Брюховичі, Україна, 79491

Напишіть до нас:
info@mentorcenter.com.ua
www.mentorcenter.com.ua

Публікацію здійснено в рамках реалізації Проєкту “Посилення HR для кращої зайнятості: вдосконалення кадрових практик для інклюзивного працевлаштування кваліфікованої робочої сили”, що впроваджується ГО "Центр "Ментор" за фінансової підтримки Європейського Союзу, Німеччини, Польщі, Естонії та Данії в межах Мультидонорської ініціативи Skills4Recovery, яка реалізується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH та Solidarity Fund PL (SFPL).

Зміст

Умовні позначення 3

Вступ 4

Розділ I. Оцінка інклюзивних HR-практик в контексті сучасного ринку праці 10

Розділ II. Практичні рекомендації для HR-фахівців щодо адаптації процесів під інклюзивне працевлаштування 23

Розділ III. Ключові компетенції HR-фахівців для ефективного управління персоналом при роботі з інклюзією 42

Розділ IV. Методики розвитку кар'єри для працівників, які відносяться до категорії молоді та осіб віком 50+, жінок та колишніх учасників бойових дій 54

Розділ V. Інструменти для інтеграції та реінтеграції кваліфікованих працівників у колектив 66

Заключна частина 75

Корисні посилання 77

Глосарій 80

Перелік використаних джерел 85

Умовні позначення

DEI – Diversity / Equity / Inclusion / Різноманіття / Рівність / Інклюзивність

DEIB – Diversity / Equity / Inclusion / Belonging / Різноманіття / Рівність / Інклюзивність / Приналежність

EI – Emotional Intelligence / емоційний інтелект

EQ-i – Emotional Quotient Inventory / опитувальник емоційного інтелекту

ERG – Employee Resource Group / група підтримки працівників

HR – Human Resources / управління людськими ресурсами

Onboarding – процес адаптації нового працівника

Reboarding – процес повторної адаптації (реінтеграції) працівника після перерви

TUNA – Turbulent / Uncertain / Novel / Ambiguous/ Турбулентний / Невизначений / Новий, з яким не зустрічалися / Двозначний

ВПО – внутрішньо переміщені особи

УБД – учасники бойових дій



ВСТУП

Сучасний ринок праці в Україні постійно зазнає негативного впливу, який спричиняє воєнний стан, внутрішня міграція, демографічні зрушення, трансформація моделей зайнятості та особливості TUNA-світу, який згідно з класифікацією аналітичних моделей є турбулентним (*Turbulent*), невизначеним (*Uncertain*), новим (*Novel*) і двозначним (*Ambiguous*) [1]. Ці тенденції особливо помітні на глобальному рівні. За даними Міжнародної організації праці, незважаючи на відносно стабільний рівень глобального безробіття (4,9-5 %), понад 402 млн. осіб у світі перебувають у стані неповної, нестабільної або недостатньо оплачуваної зайнятості, а 240 млн. працівників живуть в умовах екстремальної бідності [2]. Це свідчить про наявність стійкого дефіциту якісної зайнятості, посилення соціальної нерівності та зростання структурних бар'єрів для вразливих груп населення, зокрема молоді, осіб 50+, жінок і людей з інвалідністю. У TUNA-світі події розгортаються стрімко, звичні сценарії не працюють, а управлінські рішення потребують високої адаптивності, гнучкості та переосмислення традиційних підходів до управління персоналом. Це особливо актуально для країн, які перебувають у стані трансформації та відновлення, зокрема для України.

При цьому гостро відчувається дефіцит кваліфікованих кадрів у ключових галузях відновлення України: в будівництві, транспорті та логістиці, агросекторі та сфері послуг. І він має стійку тенденцію до поглиблення внаслідок трудової міграції, зниження залученості молоді та втрату *людського капіталу – сукупності знань, навичок, досвіду, мотивації*

та здоров'я працівників, які безпосередньо впливають на їх продуктивність (обсяг виконаної роботи), результативність (досягнення поставлених цілей) та ефективність (співвідношення отриманих результатів до витрачених ресурсів), а також економічну ефективність організацій, компаній та підприємств. За оцінками Міжнародного валютного фонду чисельність населення України зменшилася з 34 млн. у 2023 р. до 32,9 млн. у 2025 р [3, 4]. Для порівняння, у 2021 р. вона становила 41 млн. Таким чином, за роки війни країна втратила майже 20 % населення.

За інформацією Центру Разумкова, у 2023 р. чисельність працездатного населення зменшилася на 39 % – з 17,4 до 12,5 млн. осіб [5]. Якщо й надалі застосовуватимуться традиційні підходи до HR-менеджменту – ситуація лише ускладнюватиметься, що в результаті сповільнить економічне відновлення України, знизить продуктивність підприємств та спричинить втрату конкурентних переваг на глобальному ринку.

Водночас в Україні є значний потенціал у залученні до економічної активності, тобто участі у виробничих або інших видах оплачуваної діяльності, що сприяє створенню товарів чи наданню послуг, вразливих груп населення – молоді (18-25 років), осіб 50+, жінок, колишніх учасників бойових дій (УБД), осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення, внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

За даними Міністерства соціальної політики України чисельність осіб з інвалідністю на початок 2025 р. становила близько 3 млн. осіб (на 11 % більше, ніж у 2023 р.), а кількість ВПО за даними Міжнародної організації з міграції - 3,8 млн. осіб [6, 7]. За даними Міністерства у справах ветеранів, станом на початок 2025 р. в Україні налічувалося 851 тис. учасників бойових дій [8]. Ці люди – не лише частина вразливих груп, а й важливий стратегічний ресурс, який за умови інноваційного підходу до управління персоналом здатен стати рушієм економічного відновлення та каталізатором досягнення Цілей сталого розвитку у TUNA-світі [9, 10].

Оскільки традиційні підходи до HR-менеджменту вже не відповідають сучасним викликам – бізнесу потрібні конкретні інноваційні практичні рішення, які забезпечать результативну роботу з цими категоріями персоналу. Саме тому і був розроблений цей посібник - практичний та ефективний інструмент для HR-менеджерів середніх і великих організацій, компаній та підприємств, які прагнуть впроваджувати

інноваційні підходи до добору, адаптації, мотивації, утримання та розвитку молоді, людей віком 50+, жінок, колишніх учасників бойових дій, осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення, внутрішньо переміщених осіб.

Використовуючи його, спільнота HR-фахівців зможе перетворити інклюзію з формального принципу на реальну стратегічну перевагу, що сприятиме підвищенню стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності компаній у турбулентному світі змін. Також він буде корисним для керівників підприємств у галузях будівництва, транспорту і логістики, сільського господарства та сфери послуг, представників органів місцевого самоврядування, громадського сектору, освітніх установ і партнерських організацій, які долучаються до розробки та реалізації комплексних програм з інтеграції вразливих категорій населення в економічну діяльність.

Спільна робота бізнесу, влади, освіти та громад є критично важливою для формування стійкої, інклюзивної та адаптивної моделі ринку праці, здатної ефективно реагувати на виклики сьогодення та сприяти досягненню національних і глобальних цілей розвитку.

Інклюзивна та адаптивна модель ринку праці – система організації трудових відносин, яка:

- *забезпечує рівний доступ до праці для всіх соціальних груп населення (включаючи молодь, осіб віком 50+, жінок, людей з інвалідністю, ВПО, УБД та інші вразливі категорії);*
- *передбачає гнучкі механізми реагування на виклики (війна, демографічні зміни, трудова міграція, автоматизація, пандемії);*
- *підтримує залучення, адаптацію, розвиток і збереження кваліфікованої робочої сили навіть у нестабільному швидкозмінному середовищі.*

При цьому вона орієнтована на довгострокову сталість, соціальну справедливість і ефективну взаємодію між державою, роботодавцями, освітніми установами та громадами. Це твердження логічно випливає з поняття інклюзії, адже воно означає більше, ніж просто «політика рівних можливостей». *Інклюзія – системний підхід, що забезпечує участь усіх людей у трудовій діяльності незалежно від їхнього віку, статі, фізичних*

або ментальних особливостей, соціального статусу, досвіду чи обставин життя. Це не лише право на працю, а створення реальних умов для залучення, адаптації, професійного розвитку та збереження працівників з урахуванням їхніх індивідуальних потреб.

Її суть – не в тому, щоб когось "допустити", а в тому, щоб зробити участь кожної людини природною, повноцінною та безбар'єрною. Це – не про "пільги", це – про справедливість і ефективність, адже доведено, що різноманітні команди забезпечують вищий рівень креативності у вирішенні поставлених завдань і, відповідно, більшу здатність до адаптації в умовах змін.

Саме тому інклюзивні HR-підходи мають стати невід'ємною складовою загальної кадрової політики, а не залишатися поодинокими ініціативами.

Запровадження таких практик сприятиме підвищенню стійкості, адаптивності та соціальної відповідальності організацій в умовах нестабільного й конкурентного ринку праці.

Зважаючи на це, у посібнику узагальнено сучасний досвід інклюзивного працевлаштування та сформовано практичні рекомендації, які можуть бути ефективно застосовані в ключових галузях економічного відновлення – зокрема в будівництві, транспорті, логістиці, агросекторі та сфері послуг.

Зміст посібника структуровано таким чином, щоб забезпечити комплексне охоплення теми та надати HR-фахівцям дієві інструменти для впровадження інклюзивного підходу в щоденну практику.

У першому розділі оцінено стан інклюзивних HR-практик в контексті трансформацій сучасного ринку праці, що дозволяє глибше зрозуміти виклики й можливості для роботодавців.

У другому розділі зібрано прикладні інструменти, які допоможуть інтегрувати інклюзію в щоденну HR-практику середніх та великих організацій, компаній, підприємств, а також дієві підходи до адаптації, підбору персоналу, навчання та розвитку працівників з урахуванням їхніх потреб. Особливу увагу приділено галузям будівництва, транспорту, логістики, агросектору та сфери послуг, які є ключовими у період відновлення України.

У фокусі – не просто працевлаштування, а залучення, мотивація й підтримка працівників з вразливих груп.

У третьому розділі окреслено ключові компетенції, якими має володіти сучасний HR-фахівець для ефективного управління персоналом в умовах інклюзивного середовища. Подано конкретні приклади з українського та міжнародного досвіду, що демонструють, як сформовані навички впливають на результативність команди та створення безбар'єрного робочого простору.

Четвертий розділ присвячено методикам кар'єрного розвитку для представників тих категорій працівників, які потребують додаткової підтримки: молоді, осіб віком 50+, жінок, колишніх учасників бойових дій, осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення, внутрішньо переміщених осіб. Розглянуто ефективні підходи до менторства, наставництва, програм перекваліфікації та адаптаційних стратегій, що сприяють розкриттю потенціалу цих груп.

П'ятий розділ зосереджено на інструментах інтеграції та реінтеграції працівників у колектив середніх та великих організацій, компаній, підприємств, що особливо актуально в умовах кадрової мобільності та викликів відновлення трудових зв'язків після тривалих перерв. Наведені рішення сприятимуть налагодженню продуктивної взаємодії в команді, зміцненню корпоративної культури та підвищенню рівня залученості персоналу. Крім аналітичного та рекомендаційного матеріалу, посібник містить кейс-стаді успішних практик, шаблони та вправи для самостійного опрацювання.

Матеріали, позначені спеціальними QR-кодами, дають можливість миттєвого переходу до корисних матеріалів для практичного використання в роботі HR-фахівців. Це забезпечує не лише поглиблення професійних знань, а й надає HR-фахівцям дієві інструменти для щоденного застосування, що значно підвищує прикладну цінність посібника.

Для зручності читачів у заключній частині подано перелік корисних ресурсів та літератури, які дозволяють розширити знання з тематики інклюзивного управління персоналом, а також глосарій основних термінів, що допоможе швидко зорієнтуватися в ключових поняттях і професійній лексиці, що сприяє кращому засвоєнню матеріалу та формуванню цілісного бачення сучасних інклюзивних HR-практик.

Посібник розроблено в межах виконання Проєкту «Посилення HR для кращої зайнятості: вдосконалення кадрових практик для інклюзивного працевлаштування кваліфікованої робочої сили» впроваджується ГО «Центр професійної освіти та особистісного розвитку «Ментор» за фінансової підтримки Європейського Союзу, Німеччини, Польщі та Естонії в межах Мультидонорської ініціативи Skills4Recovery, яка реалізується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH та Solidarity Fund PL (SFPL).



Розділ І. ОЦІНКА ІНКЛЮЗИВНИХ HR-ПРАКТИК В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ

Інклюзивні HR-практики – це системні підходи до управління персоналом, які спрямовані на забезпечення рівного доступу до можливостей працевлаштування, професійного зростання та участі в економічному житті для всіх соціальних груп [11].

Соціальна група – сукупність людей, які мають спільні соціально значущі характеристики (вік, стать, соціальний статус, рід діяльності, рівень доходу, етнічну чи культурну приналежність, стан здоров'я тощо).

Члени соціальних груп можуть мати спільні потреби, зазнавати схожих соціальних впливів та стикатися з подібними бар'єрами у сфері зайнятості, освіти чи доступу до послуг охорони здоров'я.

У сфері HR-менеджменту до таких категорій часто застосовується термін «вразливі групи населення», адже саме вони потребують особливої уваги при розробці інклюзивних підходів до працевлаштування (рис. 1) [12].



Рис. 1. Вразливі групи населення

Важливим завданням для HR-фахівців є не лише ідентифікація таких груп, а й глибоке розуміння їхньої кількісної структури, потреб і бар'єрів. Це дає змогу не лише обґрунтовано формувати інклюзивні політики, а й ефективно розподіляти ресурси, адаптувати внутрішню комунікацію та впроваджувати адресні програми підтримки. За результатами всеукраїнського дослідження ринку праці 2024-2025 років, проведеного Державною службою зайнятості спільно з Helvetas, найбільшу частку серед працівників становлять жінки – 42% (рис. 2) [13]. Це підкреслює важливість гендерно чутливої кадрової політики, що враховує потреби у гнучкому графіку, рівних можливостях просування та підтримці у періоди кризових навантажень. Другою за чисельністю категорією є особи віком

50+ (18%), для яких актуальними залишаються питання цифрової адаптації, перекваліфікації та зниження дискримінаційних ризиків на ринку праці. Помітною є й частка внутрішньо переміщених осіб (16%), що свідчить про потребу в політиках інтеграції, адаптації до нових умов і стабільності трудових відносин.



Рис. 2. Кількісна структура вразливих груп на ринку праці України дослідження ринку праці 2024-2025

Молодь віком 18-25 років становить 8% ринку праці, і, незважаючи на невисокий показник, ця група є стратегічною з точки зору формування резерву кадрів. Водночас лише 6% складають особи з інвалідністю, що вказує на бар'єри в доступі до праці, які мають бути усунені через адаптацію робочих місць і впровадження політик розумного пристосування. Представники інших вразливих груп – колишні учасники бойових дій (4%), етнічні меншини (2%), ЛГБТК+ (2%) та особи з низьким рівнем освіти (2%) – хоча і становлять менші частки, потребують особливої уваги з боку HR-фахівців через ризики маргіналізації, стигматизації та структурної нерівності.

Однак формальна присутність вразливих груп на ринку праці ще не означає рівний доступ до можливостей. За результатами всеукраїнського дослідження ринку праці 2024-2025 рр., проведеного Державною службою зайнятості у партнерстві з організацією Helvetas, лише 20% роботодавців мають досвід працевлаштування осіб з інвалідністю, 28%

розглядають кандидатури внутрішньо переміщених осіб, 15% – мають програми підтримки для жінок, а лише 8% – для працівників віком 50+. У сільських громадах ситуація ще складніша: лише 10% підприємств впроваджують інклюзивні політики або мають адаптовані робочі місця, тоді як у великих містах цей показник досягає 35% [13].

У сільських громадах ситуація ще складніша. Лише 10% роботодавців повідомляють про наявність політик щодо інклюзії або адаптованих робочих місць, що істотно ускладнює доступ до зайнятості для соціально вразливих категорій населення. За даними звіту "Зареєстроване безробіття в Україні: потреби, особливості, оцінки (2024-2025)", підготованого Державною службою зайнятості спільно з Helvetas Swiss Intercooperation, жінки становлять 63% зареєстрованих безробітних, особи віком 50 років і старше – 41%, молодь 18-24 років – лише 6,4%, особи з інвалідністю – 8%, внутрішньо переміщені особи – 15%, а учасники бойових дій – 6% [14]. Це свідчить про глибоку потребу в системних політиках адаптації, інклюзивного навчання та перенавчання, особливо в умовах воєнного та післявоєнного періоду.

Такі дані свідчать про суттєвий розрив між декларованими намірами й фактичним рівнем інклюзивності, що потребує системних зусиль як на рівні роботодавців, так і державної політики. Важливо переходити від формального дотримання принципу рівності до створення умов, у яких кожен працівник зможе реалізувати свій потенціал. Більш детальні приклади реалізації інклюзивних підходів у практиці управління персоналом представлено у **Додатку 0**.

Системні підходи до управління персоналом не повинні обмежуватися лише формальним забезпеченням рівності, а й передбачати активне створення умов, які дозволяють кожному працівнику реалізувати свій потенціал. Тобто формувати сприятливе середовища – фізичне, емоційне, організаційне, в якому підтримуються і вітається різноманітність, інклюзивність і повага до потреб кожного. Це забезпечить синергетичний результат – коли взаємодія різних елементів інклюзивного середовища створює додаткові вигоди не лише для окремих працівників, а й для організації в цілому: зростатиме продуктивність, результативність та ефективність, посилиться командна згуртованість, підвищиться рівень інноваційності та адаптивності. Такий стратегічний підхід до управління персоналом не може ефективно реалізовуватись без належної інституційної та нормативної підтримки.

Саме тому важливою умовою успішного впровадження інклюзивних HR-практик є наявність сприятливого законодавчого середовища, державних програм і міжсекторальних ініціатив [15, 16].

На практиці інклюзивність часто обмежується формальними заходами, наприклад, наявністю політик «рівних можливостей» без реальних механізмів їх реалізації. У державному секторі формально передбачена підтримка певних категорій працівників (наприклад, осіб з інвалідністю), проте в практичному вимірі працевлаштування таких людей супроводжується численними труднощами – від недоступного середовища до упереджень у колективах. У приватному секторі ситуація також неоднозначна: інноваційні та соціально відповідальні компанії демонструють прогрес у створенні інклюзивного середовища, але для більшості малих і середніх підприємств ця тема залишається другорядною або взагалі неактуальною.

Щоб зрозуміти, чому інклюзивність у багатьох випадках залишається декларативною, важливо звернути увагу на глибинні причини - зокрема ті бар'єри, з якими стикаються різні вразливі групи населення у процесі працевлаштування та професійної реалізації. При цьому слід зазначити, що різні категорії вразливих груп стикаються з різною глибиною бар'єрів. Наприклад, для молоді ключовим викликом є відсутність досвіду, низький рівень трудових навичок, невпевненість у власних силах, нестача менторської підтримки та труднощі з першою зайнятістю. Особи віком 50+ часто стикаються з ейджизмом, швидкими технологічними змінами та інноваціями, втратою попередньої кваліфікації та обмеженим доступом до програм перекваліфікації. Для жінок актуальними залишаються гендерна нерівність в оплаті праці, недостатнє представництво на керівних посадах, труднощі у поєднанні професійної діяльності з сімейними обов'язками, а також ризик дискримінації під час вагітності чи материнства. Колишні учасники бойових дій потребують психологічної адаптації до мирного життя, проходження реабілітації, а також сприяння в перекваліфікації та працевлаштуванні в нових сферах. Перед особами з інвалідністю та інші маломобільними групами населення постає бар'єр у вигляді фізичної недоступності робочих місць, браку адаптованої інфраструктури, упередженого ставлення з боку роботодавців і відсутності персоналізованої підтримки. Внутрішньо переміщені особи часто стикаються з втратою соціальних зв'язків, документальних бар'єрів, обмеженим доступом до житла й роботи у новому регіоні, а також потребою у професійній реінтеграції. Все це потребує диференційовано-

го підходу в інклюзивному HR-менеджменті з урахуванням потреб, бар'єрів і ресурсів кожної вразливої категорії.

Водночас в Україні вже зроблено низку дієвих кроків у напрямі розбудови інклюзивного ринку праці, що підтверджується як на рівні законодавчої бази та стратегічних документів, так і через конкретні міжвідомчі та міжнародні заходи. Зокрема, законодавча база в Україні охоплює широке коло аспектів, які є необхідними для реалізації інклюзивного підходу в управлінні персоналом. На законодавчому рівні закріплено принципи рівності, недискримінації та соціального захисту, що прямо впливають на інклюзивність HR-практик:

- стаття 24-1 Кодексу законів про працю України забороняє дискримінацію у сфері праці за ознаками віку, статі, інвалідності, національності, політичних, релігійних чи інших переконань. Також у Кодексі визначено положення щодо створення безпечних і здорових умов праці та права на професійне навчання для всіх працівників [17].
- Закон України "Про зайнятість населення" (ст. 14, 24, 26) містить положення про стимулювання роботодавців до працевлаштування представників соціально вразливих груп населення шляхом фінансового заохочення, у тому числі компенсацій ЄСВ та часткової оплати праці за рахунок державного бюджету. Закон визначає також перелік категорій громадян, які мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню – це молодь віком до 35 років, одинокі батьки, особи передпенсійного віку, ВПО, люди з інвалідністю, ветерани [18].
- Закон України "Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю" (ст. 18) зобов'язує роботодавців створювати робочі місця з урахуванням потреб людей з інвалідністю та передбачає квоту в 4% на підприємствах, де працює понад 25 осіб [19].

Закон України "Про ратифікацію Конвенції про права осіб з інвалідністю" і Факультативного протоколу до неї

Рамкова конвенція ООН про права осіб з інвалідністю (Convention on the Rights of Persons with Disabilities), ратифікована Україною Законом № 1767-VI від 16 грудня 2009 року, стала ключовим міжнародним документом, що задає вектор державної політики у сфері забезпечення прав осіб з інвалідністю [20]. Вона є не лише декларацією прав, а й зобов'язанням України щодо практичного втілення принципів рівності та недискримінації в сфері зайнятості. Її реалізація потребує участі не лише органів влади, а й роботодавців, HR-фахівців і громадянського суспільства, адже Конвенція зобов'язує держави-учасниці створювати умови для повної участі таких осіб у всіх сферах життя, включно з економічною активністю, на основі рівності з іншими громадянами.

Зокрема, у сфері праці Конвенція передбачає:

- визнання права осіб з інвалідністю на працю нарівні з іншими, включаючи право заробляти на життя працею, яку вони вільно обирають або погоджуються виконувати на відкритому, інклюзивному та доступному ринку праці (стаття 27);
- заборону дискримінації за ознакою інвалідності щодо всіх форм зайнятості, включно з умовами набору, прийому на роботу, просування по службі та безпечними й здоровими умовами праці;
- зобов'язання роботодавців забезпечувати «розумне пристосування» – тобто модифікації робочого середовища, графіку або інфраструктури, які дають змогу особі з інвалідністю повноцінно виконувати свої професійні обов'язки;
- просування працевлаштування завдяки державним програмам, підтримку підприємництва, навчання і перекваліфікацію;
- забезпечення рівного доступу до трудового навчання, професійної орієнтації, працевлаштування на ринку праці.

Саме положення Конвенції стали базою для формування українських нормативно-правових актів, які спрямовані на інклюзію в трудовій сфері, серед яких є і Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні. Вона була затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р. з метою формування інклюзивного суспільства в якому кожна людина, незалежно від віку, статі, стану здоров'я, соціального статусу або життєвих обставин, має рівний доступ до можливостей у всіх сферах життя, зокрема в освіті, праці, громадській участі та пересуванні. Ці підходи до формування безбар'єрного середовища доповнюються й іншими стратегічними документами, зокрема тими, що стосуються регіонального розвитку та підвищення

Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2027 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 визначає серед ключових пріоритетів підтримку соціальної згуртованості та розвиток людського потенціалу, що безпосередньо пов'язано з інклюзивним працевлаштуванням [21]. У межах цього особлива увага приділяється сприянню інтеграції вразливих категорій населення – ВПО, осіб з інвалідністю, УБД, осіб, які тривалий час перебували без роботи – у соціально-економічні процеси регіонів. Це означає не лише створення робочих місць, але й забезпечення доступу до професійної освіти, перекваліфікації, підтримку мікропідприємництва, розвиток інфраструктури інклюзії та усунення бар'єрів у доступі до послуг. Стратегія також передбачає зміцнення соціального капіталу громад, зокрема через формування партнерств між органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадським сектором для розробки та впровадження інклюзивних програм зайнятості. Особливо актуальним є розвиток таких програм у регіонах, що прийняли найбільшу кількість ВПО або зазнали значного економічного спаду внаслідок бойових дій.

У 2024 році була затверджена Національна стратегія розвитку інклюзивної освіти на 2024-2029 рр., яка, попри фокус на освіті, закладає фундамент для майбутньої трудової інтеграції людей з інвалідністю та інших вразливих груп, шляхом створення рівних умов для навчання та розвитку навичок, які актуальні на ринку праці [22]. Важливою також стала поява практичних заходів, на яких для обговорюється та координується зусилля всіх зацікавлених сторін.

У травні 2024 року під час Career Festival, організованого Міністерством економіки України у співпраці з Державною службою зайнятості та Програмою розвитку ООН (UNDP), було обговорено актуальні виклики та перспективи формування інклюзивного ринку праці [23]. Особливу увагу приділили питанням інтеграції у трудову діяльність понад учасників бойових дій та осіб з інвалідністю. Учасники дискусій наголосили на необхідності формування стійкої інфраструктури підтримки: інклюзивного професійного навчання, систем психологічної реабілітації, перекваліфікаційних програм, а також адаптації фізичного і цифрового середовища на робочих місцях. У межах заходу презентували пілотні моделі гнучких форматів зайнятості, включаючи дистанційну та часткову роботу для людей з обмеженими можливостями пересування. Одним із практичних інструментів державної політики в цьому напрямі є програма компенсації витрат роботодавцям на створення інклюзивних робочих місць. Вона реалізується через регіональні центри зайнятості й

передбачає часткове відшкодування витрат на обладнання, адаптацію простору, програмне забезпечення та необхідні супровідні послуги.

Оскільки ефективна інклюзія на ринку праці потребує злагодженої співпраці між усіма зацікавленими сторонами – паралельно з державними ініціативами, активну роль відіграють громадські організації та міжнародні донори. Серед ключових напрямів – підтримка інклюзивного підприємництва, розвиток компетенцій HR-фахівців, впровадження моделей недискримінаційного найму та створення інклюзивної організаційної культури. У межах таких програм особлива увага приділяється підвищенню цифрової грамотності, наданню мікрогрантів для започаткування бізнесу, розвитку інклюзивних кооперативів та створенню платформ для обміну досвідом між роботодавцями.

Варто відзначити, що одним із провідних донорських проєктів у цьому напрямі є грантова ініціатива ПРООН «ВідНОВА: UA 2025», яка за підтримки урядів Данії, Швеції та інших партнерів фінансує міжсекторальні інклюзивні проєкти, орієнтовані на економічне відновлення та соціальну інтеграцію вразливих груп [24]. Значну роль у підвищенні економічної активності вразливих категорій населення відіграє Міжнародна організація з міграції (IOM), яка впроваджує програми професійної перекваліфікації, підтримки самозайнятості та мікропідприємництва. Комплекс заходів включає навчання, надання обладнання, грантову підтримку та консультування. Програма Pact «Долучайся!» (ENGAGE) за підтримки USAID забезпечує розвиток спроможності громадських організацій у сфері інклюзії [25]. Вона охоплює конкурси проєктів, тренінги, менторство, розвиток лідерства жінок і підтримку HR-практик на засадах рівності, різноманіття та прозорості. Програма «U-LEAD з Європою» активно сприяє розвитку інклюзивного середовища в громадах, підтримуючи партнерства між місцевим самоврядуванням, бізнесом та громадським сектором. Реалізуються проєкти економічної інтеграції ВПО, створення інклюзивних форматів зайнятості та соціального підприємництва.

У межах євроінтеграції Україна поступово приєднується до системи EURES – європейської служби зайнятості, яка є ключовим інструментом Європейського Союзу для підтримки мобільності працівників у межах спільного ринку [26]. Участь України у цій системі відкриває нові перспективи як для окремих громадян, так і для розвитку інклюзивного ринку праці в цілому.

EURES надає безкоштовний доступ до великої бази актуальних вакансій у країнах ЄС, Ісландії, Норвегії, Ліхтенштейні та Швейцарії, включаючи інформацію про умови праці, рівень оплати, соціальні гарантії та можливості для подальшого професійного розвитку. Через національні контактні пункти EURES українці можуть отримати індивідуальні консультації з працевлаштування, допомогу з підготовки резюме, мотиваційних листів, а також рекомендації щодо адаптації до культурних особливостей країни праці. Для осіб із вразливих груп система відкриває можливості для участі у програмах підтримуваного працевлаштування, включаючи фінансовані з європейських фондів курси з перекваліфікації, вивчення мов, інтеграційні тренінги та стажування. Крім цього, EURES підтримує розвиток транскордонного співробітництва між службами зайнятості різних країн, сприяє створенню спільних проєктів, спрямованих на зменшення безробіття та нерівності у доступі до зайнятості. Для роботодавців із країн ЄС система також пропонує інструменти для пошуку кадрів з України та реалізацію спільних програм соціальної відповідальності.

Слід зазначити, що інтеграція України до EURES є не лише технічним кроком, а й важливим елементом гармонізації з європейськими підходами до праці, забезпечення соціального захисту, захисту трудових прав та розвитку кадрового потенціалу громадян, які прагнуть реалізувати себе в умовах міжнародного ринку праці. У перспективі це також сприятиме реінтеграції українських працівників після повернення, оскільки здобуті навички, досвід і стандарти праці можуть стати потужним ресурсом для відновлення економіки держави. Водночас ефективна реалізація інклюзивної політики зайнятості потребує не лише міжнародної інтеграції, а й послідовних внутрішніх ініціатив, здатних адаптувати європейські стандарти до українських реалій. Саме такою ініціативою є програма HR boost, у межах якої створено цей посібник. Вона демонструє успішну реалізацію інклюзивного підходу до управління персоналом, орієнтованого на підвищення стійкості та адаптивності середніх і великих компаній у ключових секторах економічного відновлення – зокрема, у будівництві, транспорті, логістиці, сільському господарстві та сфері послуг.

Реалізація програми сприяє зміцненню спроможності середніх та великих організацій, компаній, підприємств не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й активно сприяти економічній стабільності та сталому зростанню України в умовах невизначеності та трансформацій.

Щоб краще уявити поточний рівень розвитку інклюзивного підходу до управління персоналом в Україні, доцільно розглянути стислу оцінку основних вимірів, які формують загальну картину впровадження таких практик. Йдеться насамперед про регіональний, галузевий, соціальний, нормативний та організаційний аспекти, що впливають на можливості рівного доступу до праці для різних категорій населення.

У таблиці 1 узагальнено ключові досягнення та бар'єри, що супроводжують цей процес. У регіональному вимірі розвиток інклюзивних HR-практик має значну територіальну нерівномірність. У великих містах, де сконцентровані ресурси, активні громадські організації та підтримка міжнародних партнерів, втілюються окремі інклюзивні ініціативи, а також створюється доступніша інфраструктура. Водночас у малих громадах ситуація істотно складніша: обмежений доступ до програм, нестача кваліфікованих кадрів та фінансова неспроможність гальмують розвиток інклюзивного середовища. Такий дисбаланс потребує посиленої уваги з боку як органів влади, так і роботодавців, особливо в контексті регіонального розвитку та децентралізації.

Таблиця 1
Оцінка стану інклюзивних HR-практик в Україні

Критерій оцінки	Реалізовано	Потребує вдосконалення
Регіональний вимір	У великих містах діють окремі проєкти, підтримка донорів, інфраструктура доступніша	У малих громадах – обмежений доступ, брак кадрового та фінансового ресурсу
Галузевий вимір	Прогрес у держсекторі, освіті, IT, окремих великих компаніях	Індустрія, агросектор, малий і середній бізнес часто не враховують інклюзію
Соціальні групи	Особи з інвалідністю та інші маломобільні групи населення, УБД, ВПО залучені до програм	Молодь, жінки, люди 50+ менш охоплені практиками підтримки

Нормативна база	Законодавство закріплює принципи рівності, діють квоти, програми стимулювання	Проблеми реалізації на практиці, обмежений контроль, упередження
Організаційний аспект (HR-компетенції)	Зростає інтерес до тренінгів, окремі громади вже мають відповідних фахівців	Більшість HR-ів потребують практичних інструментів і супроводу

У галузевому вимірі найпомітніший прогрес демонструє державний сектор, освітні установи, IT-галузь, а також деякі великі компанії з налагодженими політиками корпоративної соціальної відповідальності. Ці структури не лише впроваджують принципи рівності, а й формують відповідні кадрові політики. Водночас індустріальні підприємства, агросектор, а також малий і середній бізнес здебільшого залишаються осторонь інклюзивних підходів. Це обумовлено як браком ресурсів, так і низьким рівнем обізнаності щодо переваг інклюзивного середовища для ефективності організації.

Оцінка участі вразливих груп у ринку праці свідчить про те, що певні категорії, зокрема особи з інвалідністю, учасники бойових дій та внутрішньо переміщені особи, вже включені в окремі програми працевлаштування та професійної адаптації. Проте водночас інші соціально важливі групи (молодь, жінки, особи віком 50+) – досі часто залишаються поза фокусом уваги HR-політик. Таке вибіркове охоплення знижує загальну ефективність інклюзивного підходу та потребує цільового розширення програм підтримки.

Щодо нормативної бази, то українське законодавство в частині інклюзивного працевлаштування формально є доволі розвиненим: закріплено принципи рівних можливостей, діють квоти для окремих категорій громадян, запроваджено стимули для роботодавців. Проте на практиці імплементація цих норм є недостатньою. Серед основних викликів – обмежений контроль з боку державних органів, недостатня поінформованість HR-фахівців, а також наявність стереотипів та упереджень у трудових колективах. Це свідчить про потребу не лише в оновленні законодавства, а й у посиленні механізмів його реалізації.

Щодо організаційного аспекту – інклюзивність організації значною мірою залежить від фаховості персоналу, зокрема HR-менеджерів. Спостерігається зростання зацікавлення темами інклюзії, про що свідчить участь фахівців у відповідних тренінгах, а також ініціативи окремих громад зі створення професійних осередків. Проте в загальному масштабі HR-фахівці все ще потребують чітких методичних інструментів, готових шаблонів політик, алгоритмів дій у типових ситуаціях. Тому виникає нагальна потреба в розробці та поширенні рішень, які орієнтовані на практику та допоможуть фахівцям не лише розуміти важливість інклюзії, а й ефективно її впроваджувати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що в Україні вже створено важливу основу для розвитку інклюзивного підходу до управління персоналом – є законодавчі норми, державні програми та ініціативи від міжнародних донорів. Проте на практиці інклюзивні HR-підходи впроваджуються нерівномірно. У великих містах вони розвиваються активніше, у менших громадах – все ще залишаються поодинокими. Деякі компанії вже демонструють хороші приклади, які будуть розглянуті в подальших розділах посібника, проте для більшості – інклюзія поки що не є пріоритетом. Особливої уваги потребують такі групи, як молодь, особи віком 50+, жінки, колишні учасники бойових дій, особи з інвалідністю та інші маломобільні групи населення, внутрішньо переміщені особи. Тому роботодавцям і HR-фахівцям важливо не лише знати про існування політик рівності, а й навчитися створювати для цих людей реальні сприятливі умови для роботи й розвитку.



Розділ ІІ. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ HR-ФАХІВЦІВ ЩОДО АДАПТАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПІД ІНКЛЮЗИВНЕ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ

Одним із ключових підходів до формування інклюзивного робочого середовища є політика *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)* – різноманіття, рівність, інклюзивність, яка як термін в офіційній лексиці HR-комунікацій сформувалася у 1990-2000 рр.

Ця політика передбачає цілеспрямовану роботу над забезпеченням рівного доступу до можливостей незалежно від статі, віку, національного чи соціального походження, фізичних можливостей, релігії чи інших ознак [27]. Адже важливо не лише декларувати політику недискримінації, а й забезпечувати реальну рівність у процедурах підбору, адаптації, розвитку та оцінки персоналу.

У 2022 р. до цієї концепції додалося поняття *belonging (приналежність)*, що акцентує увагу на створенні робочого середовища, де кожен працівник відчуває себе прийнятим, цінним і мотивованим до повноцінної участі у спільній діяльності [28]. Таким чином сформувалася розширена концепція DEIB, яка охоплює не лише формальні аспекти політик, а й культурні та поведінкові складові корпоративного середовища (**рис. 3**)

Щодо організаційного аспекту – інклюзивність організації значною мірою залежить від фаховості персоналу, зокрема HR-менеджерів. Спостерігається зростання зацікавлення темами інклюзії, про що свідчить участь фахівців у відповідних тренінгах, а також ініціативи окремих громад зі створення професійних осередків. Проте в загальному масштабі HR-фахівці все ще потребують чітких методичних інструментів, готових шаблонів політик, алгоритмів дій у типових ситуаціях. Тому виникає нагальна потреба в розробці та поширенні рішень, які орієнтовані на практику та допоможуть фахівцям не лише розуміти важливість інклюзії, а й ефективно її впроваджувати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що в Україні вже створено важливу основу для розвитку інклюзивного підходу до управління персоналом – є законодавчі норми, державні програми та ініціативи від міжнародних донорів.

Проте на практиці інклюзивні HR-підходи впроваджуються нерівномірно. У великих містах вони розвиваються активніше, у менших громадах – все ще залишаються поодинокими. Деякі компанії вже демонструють хороші приклади, які будуть розглянуті в подальших розділах посібника, проте для більшості – інклюзія поки що не є пріоритетом. Особливої уваги потребують такі групи, як молодь, особи віком 50+, жінки, колишні учасники бойових дій, особи з інвалідністю та інші маломобільні групи населення, внутрішньо переміщені особи.

Тому роботодавцям і HR-фахівцям важливо не лише знати про існування політик рівності, а й навчитися створювати для цих людей реальні сприятливі умови для роботи й розвитку.

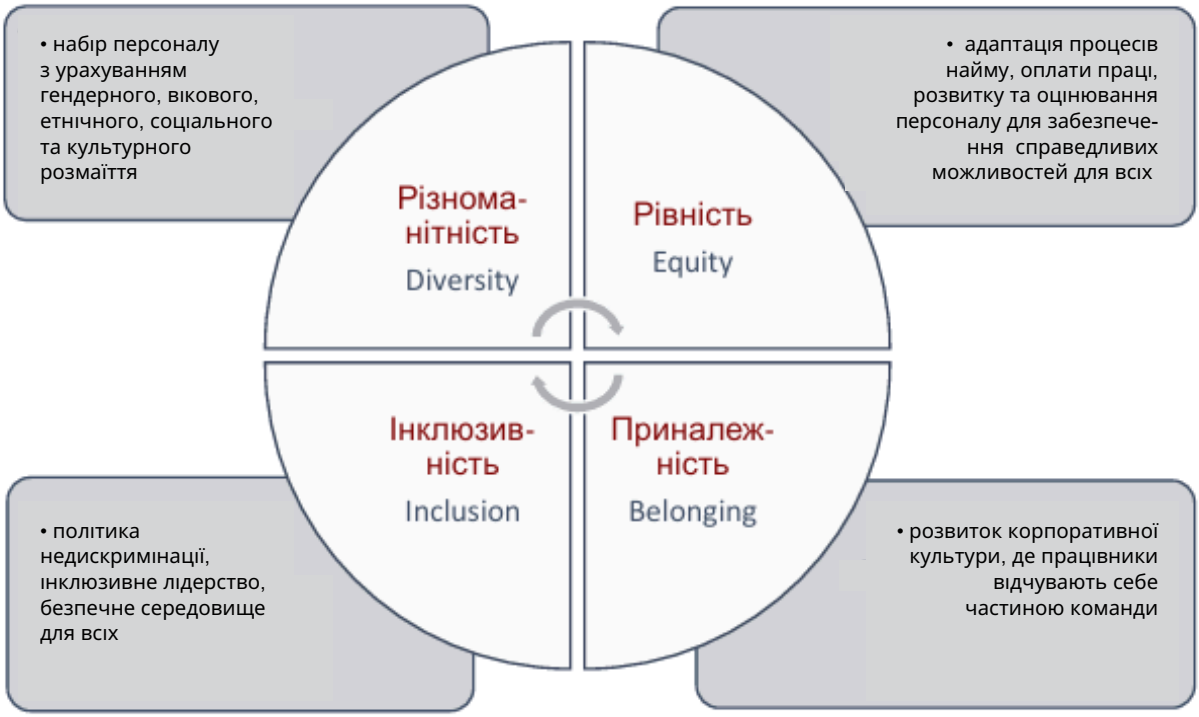


Рис. 3. Модель DEIB у контексті інклюзивного HR-менеджменту

Її використовують великі та середні компанії (міжнародні – IBM, Amazon, Accenture, Cisco, Hilton, NVIDIA, L'Oréal, Nestlé, Mastercard, Metro AG, BT Group; українські – DTEK, Ferrexpo, Metinvest, Укрпошта, Київстар, Нова пошта, Valtech Україна, JTI Україна, MacPaw, Укрзалізниця, МХП, Kernel, METRO Україна, Nestle, Bolt Україна). Окремі елементи інклюзії реалізуються також у компаніях ПриватБанк, Ощадбанк, Інтергал-Буд, Epicentr Agro, Delivery, Агропромсервіс, Rozetka, Meest, які прагнуть створити стійке, інклюзивне та соціально відповідальне середовище.

У більшості з цих компаній впровадження політики DEIB не обмежується лише внутрішніми документами чи формальними процедурами, а охоплює реальні практики: інклюзивні програми розвитку персоналу, підтримку вразливих груп, безбар'єрну інфраструктуру та участь у суспільних ініціативах. Вони активно реалізують ініціативи з розвитку інклюзивної корпоративної культури, проводять тренінги з недискримінаційного найму, створюють адаптивні умови праці для різних категорій працівників, зокрема жінок, людей з інвалідністю, учасників бойових дій, осіб віком 50+ та внутрішньо переміщених осіб. Чимало з них запровадили інклюзивні практики на всіх етапах життєвого циклу працівника - від рекрутингу до кар'єрного зростання. Наприклад, використовуються інструменти анонімного відбору, системи менторства, гнучкі графіки роботи, внутрішні освітні програми для підвищення цифрової грамотності та перекваліфікації (таблиця 2).

Таблиця 2
Приклади DEIB-ініціатив у міжнародних та українських компаніях

Компанія	Галузь	DEIB-ініціатива або певні її складові	Кейс 1
Accenture	консалтинг, IT	публікує щорічну звітність з показників різноманіття, проводить аудит зарплат, курси Allies in Action для ЛГБТК+, учасників бойових дій, осіб з інвалідністю. У 2025 р. згорнули низку неефективних програм	**додаток 1**
Amazon	логістика, технології	Affinity Groups (Women@Amazon, Warriors @Amazon); тренінги з упереджень; інклюзивне рекрутування. У 2025 р. згорнули низку неефективних програм	**додаток 2**
Bolt Україна	транспорт, послуги	кампанія “Жінки за кермом”, інклюзивні умови для ВПО, розвиток Bolt Light, тренінги з інклюзії	**додаток 3**
Cisco	інформаційні технології	31 Employee Resource Groups (LGBTQ+, ветерани, інвалідність, нейрорізноманіття тощо); перше Office of Accessibility (2024); ініціатива Proximity – лідери обмінюються досвідом між культурами; щорічний аудит оплати, pay equity, різноманітні дані про штат (у тому числі non-binary); програми інклюзивного лідерства та тренінги з упереджень; перший Indigenous Land Acknowledge-ment; високі оцінки: Fortune 100 Best Companies, FT Diversity Leaders, HRC equality scorecard	**додаток 4**
Nestlé	харчова промисловість, послуги	внутрішні ERG-спільноти (жінки, ЛГБТК+, люди з інвалідністю, учасники бойових дій); аудит оплати; тренінги з інклюзивного лідерства; звітність за показниками рівності; участь у глобальних ініціативах з різноманіття	**додаток 5**
DTEK	енергетика	D&I-підходи в Кодексі етики, правила рівного відношення у наймі та оцінці	**додаток 6**

Компанія	Галузь	DEIB-ініціатива або певні її складові	Кейс 1
Epicentr Agro	агросектор	частково, є програми зайнятості для ВПО та ветеранів; адаптація робочих місць у сільських громадах; просування жінок у виробництві; навчання з етики та інклюзії	**додаток 7**
Ferrexpo	гірничодобувна	360° DEI-стратегія, розширення жінок у керівництві, KPI для інклюзивності	**додаток 8**
Valtech Україна	IT, цифрові рішення, консалтинг	глобальна DEI-стратегія, гнучкі умови для ВПО та батьків, програми інклюзивного лідерства, внутрішні ком'юніті (Women in Tech)	**додаток 9**
Kernel	агросектор	програми підтримки ветеранів та ВПО, адаптація умов праці на елеваторах, просування жінок у виробництві, навчання з охорони праці з урахуванням інклюзивності	**додаток 10**
Kovalska Group	будівництво, промисловість	ініціативи з працевлаштування ветеранів і ВПО, розвиток жінок у технічних спеціальностях, безпечні умови праці, підтримка ментального здоров'я працівників	**додаток 11**
L'Oréal	краса, послуги	має глобальну D&I стратегію, менторство для жінок і Pride, входить до Bloomberg Gender Equity Index	**додаток 12**
Meest	логістика, поштові та кур'єрські послуги	частково, підтримує соціальні ініціативи, проте немає публічної DEIB політики	**додаток 13**
METRO	логістика, ритейл	аудит доступності, карта фізичної інклюзії, розвиток інклюзивного лідерства	**додаток 14**

Компанія	Галузь	DEIB-ініціатива або певні її складові	Кейс 1
Rozetka	електронна комерція, ритейл, сфера послуг	деякі елементи політики є, але немає публічної DEIB стратегії	додаток 15
Uklon	транспорт, технології, сфера послуг	інклюзивна платформа для водіїв та пасажирів, підтримка ВПО та ветеранів, гнучкі умови співпраці, участь у соціальних ініціативах щодо безпеки та доступності	додаток 16
Агропромсервіс	агросектор	є підтримка ВПО, але публічної DEIB-політики немає	додаток 17
IBM	IT	ініціатива Be Equal; доступність інфраструктури; глобальна політика D&I; активна підтримка жінок у STEM	додаток 18
Інтергал Буд	будівництво	частково, є локальні соціальні ініціативи, DEIB політики не публічні	додаток 19
Київстар	телекомуніка-ції, цифрові послуги	інклюзивна політика найму, корпоративна стратегія Diversity & Inclusion, працевлаштування ВПО та ветеранів, підтримка працівників з інвалідністю, ментальне здоров'я та програма WorkWell	додаток 20
МХП	агросектор	підтримка ветеранів, жінок і ВПО; програми інклюзивного працевлаштування у сільських громадах; розвиток лідерства серед жінок; корпоративна етика рівних можливостей; навчання з інклюзивності для HR і керівників	додаток 21
Нова пошта	логістика	інклюзивні Last-mile сервіси, програма Nova Workspace – комфортне середовище для співробітників	додаток 22

Компанія	Галузь	DEIB-ініціатива або певні її складові	Кейс 1
Ощад-банк	фінансові послуги	немає прямої політики DEIB, проте реалізуються програми підтримки ветеранів, жінок, ВПО	додаток 23
Приват Банк	фінансові послуги	немає прямої політики DEIB, проте реалізуються програми підтримки ветеранів, жінок, ВПО	додаток 24
Укрзалізниця	транспорт	інклюзивна політика працевлаштування, підтримка працівників з інвалідністю, гнучкі графіки для жінок і ветеранів	додаток 25

Важливим також є те, що інклюзивність інтегрується у стратегічне планування бізнесу та розглядається як фактор підвищення конкурентоспроможності та організаційної стійкості. Саме такий підхід дозволяє не лише розширити доступ до якісного працевлаштування для представників вразливих груп, а й сприяє зростанню довіри до роботодавця, формує позитивний імідж компанії як відповідального соціального партнера. Реалізація таких підходів вимагає від HR-фахівців системного перегляду ключових процесів управління персоналом. Інклюзивність необхідно інтегрувати у всі етапи взаємодії з кандидатами та працівниками – від підбору, онбордингу і подальшої адаптації до розвитку, оцінювання та утримання персоналу (рис. 3). При цьому важливо не лише декларувати рівність можливостей, а й створювати реальні умови, які враховують потреби та виклики різних вразливих груп.

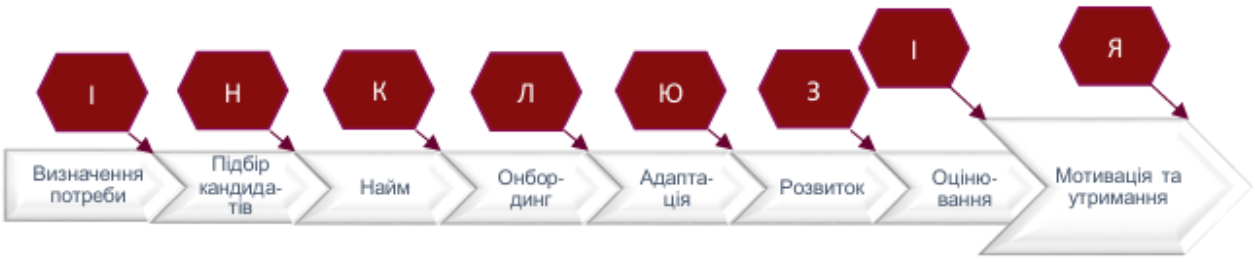


Рис. 3. Інтеграція інклюзивності в HR-процеси організації, підприємства чи компанії

Тому пропонуємо практичні рекомендації щодо адаптації HR процесів з урахуванням принципів DEIB. Вони базуються на сучасному досвіді українських і міжнародних організацій, підприємств та компаній, які вже успішно реалізовують політику інклюзії у своїй щоденній діяльності.

Врахування інклюзивності вже на етапі визначення потреби в персоналі – ключовий крок, який часто ігнорується. Адже вже на цьому етапі закладається потенціал для відкритості, різноманіття і справжньої рівності. Якщо роботодавець мислить лише в межах стандартного портрету кандидата – певної вікової категорії, досвіду, освіти, якщо в такому нема нагальної потреби – він несвідомо звужує можливості для талановитих фахівців з вразливих груп. Тому важливо не лише фіксувати вакансію, а й задуматися: хто міг би бути залучений, як можна адаптувати робоче місце або графік, які навички насправді є критичними, а які – другорядними. Важливо також, щоб HR-фахівці та керівники підрозділів обговорювали очікування від кандидатів відкрито, не виключаючи потенційно сильних претендентів лише через "нестандартний" досвід чи нетиповий бекграунд.

При цьому необхідно враховувати, що у ключових секторах економічного відновлення (будівництво, транспорт, логістика, сільське господарство та сфера послуг) інклюзивність потребує особливої уваги вже на етапі визначення потреби в персоналі. Наприклад, у будівництві важливо зважати на фізичні умови праці та передбачити можливість адаптації завдань для людей з обмеженими можливостями або осіб старшого віку. У транспорті та логістиці доцільно пропонувати змінний або гнучкий графік, що дозволяє залучати жінок із сімейними зобов'язаннями, ветеранів або ВПО. У сільському господарстві – забезпечити мобільність і доступ до тимчасового житла для сезонних працівників. А в сфері послуг – слід звернути увагу на навички спілкування, клієнтоорієнтованість і відкритість до різноманіття. В усіх випадках запит на персонал має формуватися з урахуванням можливостей перекваліфікації, гнучких форматів роботи, адаптивного середовища та реальної відкритості до кандидатів із різним досвідом, віком, освітою чи життєвими обставинами.

З огляду на це доцільно ставити запитання не лише «кого ми шукаємо?», але й:

- «Хто ще міг би якісно виконувати цю роботу за відповідної підтримки?» – це допоможе не звужувати пошук лише до «типових» кандидатів, а розглядати ширше коло претендентів, у тому числі з-поміж людей з інвалідністю, молоді, учасників бойових дій, ВПО, жінок після декрету, осіб 50+ тощо;



Обробляючи запит при формуванні опису вакансії на нову позицію, HR фахівець разом із керівником підрозділу може пройти невеликий чеклист на відповідність DEIB принципам. Це сприятиме не лише прозорості, а й якості комунікації між відділами.

Додаток 26

- «Наскільки відкрита ця вакансія для представників вразливих груп?» – чи не створюють вимоги чи умови роботи бар'єр для участі?
- «Які компетентності є критично важливими, а які можна надолужити завдяки навчанню чи наставництву?» – це дає змогу розглядати кандидатів з потенціалом, а не лише з ідеальним досвідом;
- «Чи можемо ми адаптувати умови праці?» – наприклад, запропонувати гнучкий графік, дистанційний формат, адаптивне робоче місце або змінити формат звітності для певної посади;
- «Чи справді всі вимоги у вакансії виправдані?» – чи є реальна потреба у повній вищій освіті або досвіді саме у цій галузі?



Інклюзивний підбір персоналу передбачає не лише дотримання принципів рівних прав, а й активне створення можливостей для всіх кандидатів – незалежно від їхнього віку, статі, соціального чи етнічного походження, досвіду або фізичних можливостей. Наведені нижче поради допоможуть зробити процес рекрутингу доступнішим, відкритішим і більш чутливим до потреб вразливих груп:

- **звертайте увагу не лише на досвід, а й на потенціал.** Орієнтуйтеся на здатність кандидата навчатися, адаптуватися до нових умов, працювати в команді. Це особливо важливо для молоді без досвіду, ветеранів або тих, хто змінює сферу діяльності;
- **розширюйте канали пошуку. Не обмежуйтеся популярними job-сайтами.** Співпрацюйте з центрами зайнятості, громадськими організаціями, волонтерськими проєктами, благодійними фондами – вони можуть порекомендувати вам кандидатів з-поміж ВПО, людей з інвалідністю, учасників бойових дій чи жінок, які шукають нові можливості після перерви в кар'єрі;

- **формулюйте вакансії інклюзивно.** Використовуйте гендерно-нейтральну мову у вакансіях. Формулювання на кшталт «працівник/працівниця», «спеціаліст/-ка» або звернення у множині («ви», «фахівці») роблять текст більш відкритим для кандидатів усіх гендерів;
- **подавайте інформацію доступно.** Вакансії мають бути легкими для сприйняття – з чітким шрифтом, зрозумілою структурою, достатнім контрастом кольорів. Якщо компанія прагне бути інклюзивною для людей з порушеннями слуху – важливо подбати і про переклад жестовою мовою або текстовий супровід відео;
- **використовуйте** метод абстагування при читанні резюме на першому етапі. Не дивіться в CV дані про вік, стать, фото, адресу тощо, щоб уникнути упередженого ставлення та зосередитися лише на навичках, досягненнях і мотивації кандидата;
- **використовуйте можливості штучного інтелекту (ШІ) при підборі персоналу, але «з розумом»**. Інструменти ШІ можуть допомогти суттєво скоротити час на обробку резюме, відібрати кандидатів за заданими критеріями, автоматизувати комунікацію. Проте важливо переконатися, що алгоритми не відтворюють упередження, які були закладені у вихідні дані.

Обирайте ті платформи, які надають інформацію про принципи роботи ШІ та можливість налаштування критеріїв відбору. Налаштовуйте фільтри так, щоб не виключати кандидатів із нетиповим досвідом. Наприклад, перерви у кар'єрі, зміна професії чи волонтерська діяльність можуть бути цінними активами. Використовуйте ШІ для формування інклюзивних описів вакансій. Деякі платформи допомагають адаптувати текст, щоб уникнути гендерно-забарвленої мови або занадто «елітних» вимог, які можуть відлякати кандидатів з недостатнім досвідом.

Пам'ятайте про людський контроль. ШІ всього лише інструмент. Рішення про співпрацю повинно базуватися на комплексному розумінні людини, її мотивації та потенціалу, а не тільки на результатах автоматичного ранжування. Інклюзивний найм передбачає чесне та зрозуміле оформлення пропозиції роботи, яке враховує потреби різних кандидатів.

На цьому етапі важливо забезпечити комфортну комунікацію, адаптацію умов праці (за потреби) та створити відчуття підтримки з боку роботодавця. Правильно організований інклюзивний найм сприяє ефективному старту роботи й закладає основу для довгострокового співробітництва. Пропонуємо дієві поради:



Під час фінального етапу найму компанії, підприємства організації та ризикують втратити перспективного кандидата через недооцінку його потенціалу або неусвідомлені упередження. Щоб уникнути таких ситуацій і забезпечити інклюзивний підхід, HR-фахівці можуть скористатися коротким чеклистом:

Додаток 27

- оформляйте пропозицію роботи чітко та зрозуміло. Уникайте складних формулювань у листах-підтвердженнях. Чітко поясніть умови, графік, оплату, місце роботи, можливості гнучкості чи адаптації;
- обговоріть потреби нового працівника. Після погодження кандидатури, уточніть, чи потрібна адаптація робочого місця, інша мова комунікації, супровід тощо. Це особливо актуально для людей з інвалідністю, ВПО або УБД;
- будьте відкритими до переговорів. Не всі кандидати мають типові потреби – можливо, їм важлива часткова зайнятість, дистанційна робота, наставник на перші тижні. Гнучкість у деталях часто дозволяє зберегти сильного працівника;
- поясніть наступні кроки. Повідомте, які документи потрібні, до кого звертатися з організаційних питань, коли чекати дня. Уникайте бюрократії та «тиші» після ухвалення рішення;
- забезпечте гідне перше враження. Новий працівник має відчути, що його чекають. Підготуйте робоче місце, організуйте короткий вітальний лист або дзвінок. Простий людяний жест формує лояльність із перших днів;
- пропонуйте підтримку при переїзді або зміні графіка. Якщо йдеться про релокацію або зміну режиму життя (наприклад, після демобілізації чи тривалої перерви), допоможіть з порадами або логістикою.

Врахування потреб працівника з вразливих груп ще до початку роботи дозволяє сформувати довіру, знизити бар'єри та підвищити ефективність подальших етапів адаптації. Щоб краще орієнтуватися у цих потребах, доцільно спиратися на узагальнену модель – піраміду потреб працівника з вразливих груп, яка відображає основні рівні очікувань та умови для

створення комфортного середовища. Рівні є взаємозалежними, вищі щаблі не можуть бути ефективно реалізовані без основи на нижчих. Це не жорстка ієрархія, але логічна послідовність задоволення потреб, яка дозволяє працівнику не просто працювати, а повноцінно залучатися, розвиватися і лишатися в організації (рис. 4).



Рис. 4. Піраміда потреб працівника з вразливих груп

На першому рівні – в основі піраміди – базова потреба у безпеці. Людина має відчувати, що її фізичне і психологічне середовище є передбачуваним, доброзичливим і комфортним. Якщо працівник не має чіткого розуміння умов роботи, не може безперешкодно дістатися до робочого місця чи не знає, до кого звернутися по допомогу – формування довіри буде неможливим. Саме тому на цьому етапі надзвичайно важливо забезпечити доступність, зрозумілість та стабільність у всьому, що стосується робочого процесу.

Коли основа довіри сформована, працівник переходить на наступний рівень – потреби у приналежності. Це момент, коли людина починає прагнути бути частиною колективу, шукати підтримки, спілкування, відчуття поваги. Тепле прийняття командою, підтримка з боку колег, доступність керівника, готовність вислухати й надати зворотний зв'язок – усе це має величезне значення. Атмосфера взаємної підтримки на цьому етапі допомагає уникнути ізоляції й формує позитивний емоційний фон.

Третій рівень піраміди – професійний розвиток. Коли працівник почувається у безпеці та прийнятим, він починає думати про свій професійний ріст, шукає можливості для навчання, хоче проявляти ініціативу. Тут доречно створювати індивідуальні плани розвитку,

адаптувати навчальні програми, враховувати різні стилі навчання, заохочувати до участі в нових проєктах чи командах. Людина відкривається до нових викликів, починає бачити власні перспективи.

На найвищому, стратегічному рівні, працівник не просто ефективно виконує свої обов'язки – він відчуває свою значущість для організації. Його думку враховують, він бере участь у розробці стратегій, у прийнятті важливих рішень, бачить шляхи зростання та відчуває визнання свого внеску. Саме на цьому етапі формується лояльність, довіра до роботодавця і готовність залишатися з компанією надовго.

Розуміння цієї піраміди потреб працівників з вразливих груп дозволяє HR-фахівцям будувати послідовну систему підтримки – від забезпечення базових умов до формування довготривалої залученості. Проте кожен цей рівень починається з першого контакту працівника з компанією, а особливо – з перших днів роботи. Саме тому надзвичайно важливою стає якісна організація процесу входження нового працівника в команду.

Онбординг – це не лише знайомство з організацією, колективом, процедурами та основними робочими обов'язками тривалістю від одного тижня до одного місяця. Це період, коли новий працівник формує враження про культуру компанії, свої перспективи та рівень підтримки.

Для представників вразливих груп цей період може бути особливо чутливим. Тому інклюзивний онбординг має бути максимально доброзичливим, персоналізованим і гнучким.

Навіть дрібні деталі можуть мати велике значення: чітке пояснення процедур, адаптація навчальних матеріалів, підтримка з боку колег або наставника. Це не лише сприяє зниженню тривожності, а й пришвидшує адаптацію нового працівника, знижує ризик плинності кадрів і підвищує залученість з першого тижня.

Пропонуємо такі апробовані правила для успішного інклюзивного онбордингу:

- призначте наставника. Оберіть доброзичливого колегу, який допоможе новачку зорієнтуватися в перші тижні, відповість на побутові й організаційні запитання, підтримає середовищі;



Перші дні на новому місці роботи є критичними для адаптації нового працівника, особливо якщо він належить до вразливих груп. Недостатня увага, брак підтримки або неусвідомлені упередження можуть призвести до втрати цінного фахівця ще до завершення випробувального терміну. Щоб уникнути цього і забезпечити комфортний, відкритий та ефективний старт, HR-фахівцям варто скористатися чеклистом інклюзивного онбордингу:

Додаток 28

- плануйте адаптацію поступово. Не перевантажуйте новачка інформацією в перший день. Поділіть процес ознайомлення на етапи – це дозволить краще засвоїти нову інформацію;
- враховуйте індивідуальні потреби. Переконайтесь, що всі матеріали (презентації, інструкції, відео) доступні для людей з порушеннями зору, слуху або іншими особливостями. За потреби надайте альтернативні формати;
- організуйте ознайомчі зустрічі. Заплануйте короткі розмови з ключовими членами команди та керівництвом – це сприяє соціалізації та формує відчуття прийняття;
- забезпечте технічну та побутову готовність. Робоче місце, техніка, доступ до програм – усе має бути підготовлено до першого дня;
- проводьте регулярні чекіни. Протягом перших тижнів обов'язково заплануйте кілька зустрічей для зворотного зв'язку: як почувається новачок, що можна покращити, чи все зрозуміло;
- підкресліть цінність різноманіття. Поясніть, що компанія цінує внесок кожного, незалежно від бекграунду, і заохочує відкритість, повагу та рівність.

Інклюзивність не завершується онбордингом, адже працівнику важливо відчути, що підтримка не зникає – вона продовжується впродовж усього адаптаційного періоду тривалістю від трьох до шести місяців. Це особливо актуально для тих, хто має інші потреби, стикається з бар'єрами або повертається до роботи після тривалої перерви. Адаптація – це не лише ознайомлення з процесами, а й формування стійкого відчуття належності, безпеки та цінності. Саме у перші тижні

визначається, наскільки працівник інтегрується у команду, чи комфортно йому комунікувати, наскільки зрозумілі завдання і наскільки гнучко керівництво реагує на його потреби. Щоб забезпечити ефективну інклюзивну адаптацію, доцільно:



Після успішного онбордингу основна адаптація стає наступним ключовим кроком у зміцненні довіри нового працівника. Особливо це важливо для представників вразливих груп, яким може знадобитися додаткова підтримка. Щоб зробити процес адаптації інклюзивним і результативним - HR-фахівці можуть скористатися коротким чеклистом:

Додаток 29

- пояснюйте цілі й очікування. Чітко сформулюйте, які результати очікуються від новачка на різних етапах адаптації, і в якому форматі їх буде оцінено;
- залучайте до процесу адаптації всю команду. Заохочуйте колег підтримувати новачка, ділитися знаннями, знайомити з неформальними аспектами роботи;
- пропонуйте кар'єрограму розвитку. Залежно від досвіду та потреб працівника, сплануйте навчання або менторську підтримку;
- створіть безпечний простір для запитань. Поясніть, що звертатися за допомогою – це норма, а не ознака слабкості;
- визначте зрозумілі канали зворотного зв'язку. Повідомте, до кого новачок може звертатися у разі труднощів – у HR, керівництво, наставника;
- фіксуйте прогрес. Проводьте короткі зустрічі наприкінці тижня або місяця, щоб обговорити досягнення й труднощі, адаптувати план далі;
- враховуйте зовнішні обставини. Якщо працівник проходить через складні життєві зміни (релокація, повернення з війни, відновлення після хвороби), дайте більше часу й підтримки;
- будьте відкритими до змін. Якщо цей формат адаптації не працює – перегляньте його спільно з працівником.

Інклюзивна адаптація – стартовий майданчик для успішної історії працівника і компанії. Справжня інтеграція новачка відбувається тоді, коли він має можливість зростати, реалізовувати свій потенціал і розвиватися на рівних з іншими. Для представників вразливих груп особливо важливо бачити, що компанія підтримує розвиток не лише формально, а й на практиці – через доступ до навчання, менторства, кар'єрного планування, гнучких форматів зростання. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність персоналу, а й зберегти цінних фахівців у довгостроковій перспективі.

Щоб принципи інклюзивності залишалися дієвими не лише на старті, а й упродовж усього професійного шляху працівника, важливо впроваджувати конкретні практики розвитку. Нижче подані перевірені рекомендації, які допоможуть HR-фахівцям створити сприятливе середовище для розвитку кожного члена команди:



Після адаптації важливо забезпечити кожному працівнику рівний доступ до розвитку та кар'єрного зростання. Це особливо актуально вразливих для груп, представників які можуть потребувати додаткової підтримки. Щоб принципи інклюзії діяли постійно, HR-фахівцям варто орієнтуватися на короткий чеклист:

Додаток 30

- надавайте рівний доступ до навчання. Забезпечуйте участь працівників з різним досвідом, віком чи станом здоров'я у тренінгах, курсах, менторських програмах;
- адаптуйте формати розвитку. Використовуйте різні способи навчання (онлайн, офлайн, мікроформати), враховуйте потреби батьків, ветеранів, осіб з інвалідністю;
- сприяйте професійному зростанню. Пропонуйте участь у проєктах, конкурсах, наставництві, з урахуванням індивідуальних сильних сторін працівника;
- забезпечуйте прозорість у можливостях. Комунікуйте відкрито про внутрішні вакансії, умови підвищення чи зміну ролі – для всіх, а не лише «ініціативних»;
- враховуйте темп розвитку. Не тисніть однаковими темпами на всіх – хтось вчиться швидше, комусь потрібна стабільність перед новими викликами;

- підтримуйте ментальне здоров'я. Заохочуйте баланс роботи й відпочинку, пропонуйте психологічну або коучингову підтримку, особливо у складні періоди;
- створюйте культуру довіри. Заохочуйте зворотний зв'язок «вгору», підтримуйте відкриті розмови про бар'єри, сумніви й ідеї змін.

Після впровадження практик розвитку важливо не лише надавати можливості, а й оцінювати їхню ефективність, зберігаючи при цьому принципи інклюзивності. Оцінювання має не карати, а підтримувати – допомагати працівнику побачити свій прогрес, скоригувати цілі та відчути себе цінною частиною команди. Підхід до оцінки представників вразливих груп потребує особливої уваги: замість порівняння з іншими – орієнтуйтеся на індивідуальну динаміку, умови старту та реальні зусилля. Основні правила при цьому:



Оцінювання має підтримувати розвиток і індивідуальні враховувати умови кожного працівника. Для представників вразливих груп особливо важливо, щоб процес був прозорим, доброзичливим і справедливим. Щоб дотримуватися принципів інклюзії, HR-фахівцям варто скористатися коротким чеклистом:

Додаток 31

- оцінюйте індивідуальний прогрес, а не порівнюйте з іншими. Враховуйте стартові умови, досвід, темп розвитку працівника;
- пояснюйте критерії заздалегідь. Формулюйте їх чітко, доступною мовою, уникаючи абстрактних формулювань;
- використовуйте різні формати зворотного зв'язку. Поєднуйте письмові, усні, формальні та неформальні способи оцінки, щоб охопити різні стилі сприйняття;
- надавайте конструктивний зворотний зв'язок. Зосереджуйтесь не на помилках, а на шляхах поліпшення, демонструйте віру в потенціал працівника;
- запрошуйте до самооцінки. Давайте можливість працівнику оцінити себе – це зміцнює відповідальність і довіру;
- уникайте упередженості. Перевіряйте себе на неусвідомлені упередження щодо віку, гендеру, стану здоров'я, зовнішнього вигляду, манери спілкування;

- залучайте до оцінювання різні точки зору. Якщо можливо, використовуйте 360 градусний зворотний зв'язок: від колег, наставника, керівника;
- визнавайте не лише результат, а й зусилля. Це особливо важливо для новачків, осіб, які повернулись після перерв, або працюють в умовах додаткових життєвих викликів.

Після якісного оцінювання наступним кроком у підтримці інклюзивного середовища є мотивація та утримання працівників. Особливо це важливо для представників вразливих груп, які можуть зіштовхуватися з прихованими бар'єрами, неочевидними для інших. Мотивація - це не лише фінансові стимули, а й визнання цінності кожного, створення довіри, гнучких умов та справедливих можливостей для розвитку. Саме через продуману систему підтримки компанія може зберегти таланти, зменшити плинність кадрів і зміцнити команду. Ось основні правила з врахуванням інклюзії:



Мотивація та утримання працівників мають враховувати індивідуальні потреби й обставини кожного, особливо представників вразливих груп. Щоб підтримувати інклюзивне середовище та зберігати залученість команди, HR фахівцям варто скористатися коротким чеклистом:

Додаток 32

- визнавайте внесок кожного. Заохочуйте не лише результат, а й зусилля, ініціативність, готовність до навчання – особливо з боку працівників із вразливих груп;
- створюйте гнучкі умови. Забезпечуйте можливість працювати у зручному графіку, часткову зайнятість або віддалений формат для тих, хто цього потребує;
- пропонуйте різні форми мотивації. Не всі реагують на бонуси – когось мотивує навчання, кар'єрне зростання, визнання в команді або стабільність;
- долучайте до ухвалення рішень. Давайте можливість працівникам висловлювати думку щодо змін у компанії, особливо тим, хто часто залишається непочутим;

- створюйте умови для довготривалого розвитку. Плануйте індивідуальні траєкторії росту, доступні для всіх незалежно від віку, статі, стану здоров'я чи походження;
- враховуйте особисті обставини. Якщо працівник переживає складний період (переміщення, батьківство, відновлення після хвороби) – запропонуйте підтримку, а не тиск;
- підтримуйте психологічну безпеку. Формуйте культуру, в якій безпечно говорити про труднощі, емоційний стан і потреби – без страху осуду;
- моніторте рівень, залученості. Регулярно запитуйте, що мотивує працівників, що варто покращити, чи відчувають вони себе цінною частиною команди.

На перший погляд, інклюзивні практики можуть здаватися складними для впровадження, особливо в умовах обмежених ресурсів або нестабільності. Проте досвід провідних компаній доводить, що інклюзія – це не разова ініціатива, а щоденна практика, яка з часом приносить вимірювані результати. Так, Nestlé зафіксувала зростання продуктивності в командах із високим рівнем різноманіття; Cisco, впровадивши Office of Accessibility і систему підтримки нейрорізноманіття, підвищила утримання працівників і покращила результати оцінки корпоративної репутації; DTEK та Ferrexpo впровадили DEIB-підходи на рівні кодексу етики та KPI, що допомогло знизити плинність кадрів у ключових підрозділах. Українські компанії – Нова пошта та Київстар, завдяки інклюзивним сервісам, роботі з ВПО, жінками, людьми з інвалідністю, не лише зміцнили команду, а й підвищили лояльність клієнтів, що безпосередньо позначилось на фінансових показниках.

Світова статистика підтверджує: компанії з високим рівнем інклюзії демонструють до 35% вищу рентабельність порівняно з тими, хто ігнорує ці підходи. Отже, впровадження інклюзивності – це не лише про етику та відповідальність, а й про зростання ефективності, довіри, інноваційності та прибутковості. То ж не бійтесь впроваджувати, бійтесь – проґавити шанс вивести свою організацію на якісно новий рівень і долучитися до її історії успіху!



Розділ ІІІ. КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ HR-ФАХІВЦІВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ РОБОТІ З ІНКЛЮЗІЄЮ

У сучасному TUNA-світі, особливо в умовах глибоких трансформацій і воєнного стану в Україні, роль HR-фахівця виходить далеко за межі кадрового адміністрування.

Сьогодні він має бути фасилітатором змін, лідером довіри, агентом підтримки і водночас – неформальним лідером, який здатний впливати на команду не через формальні повноваження, а через особистий авторитет, приклад та емпатію (рис 6).

Адже саме HR забезпечує формування безпечного, мотивуючого та інклюзивного середовища, у якому кожен працівник, незалежно від віку, статі, життєвих обставин чи стану здоров'я, матиме можливість і бажання розкрити свій потенціал.

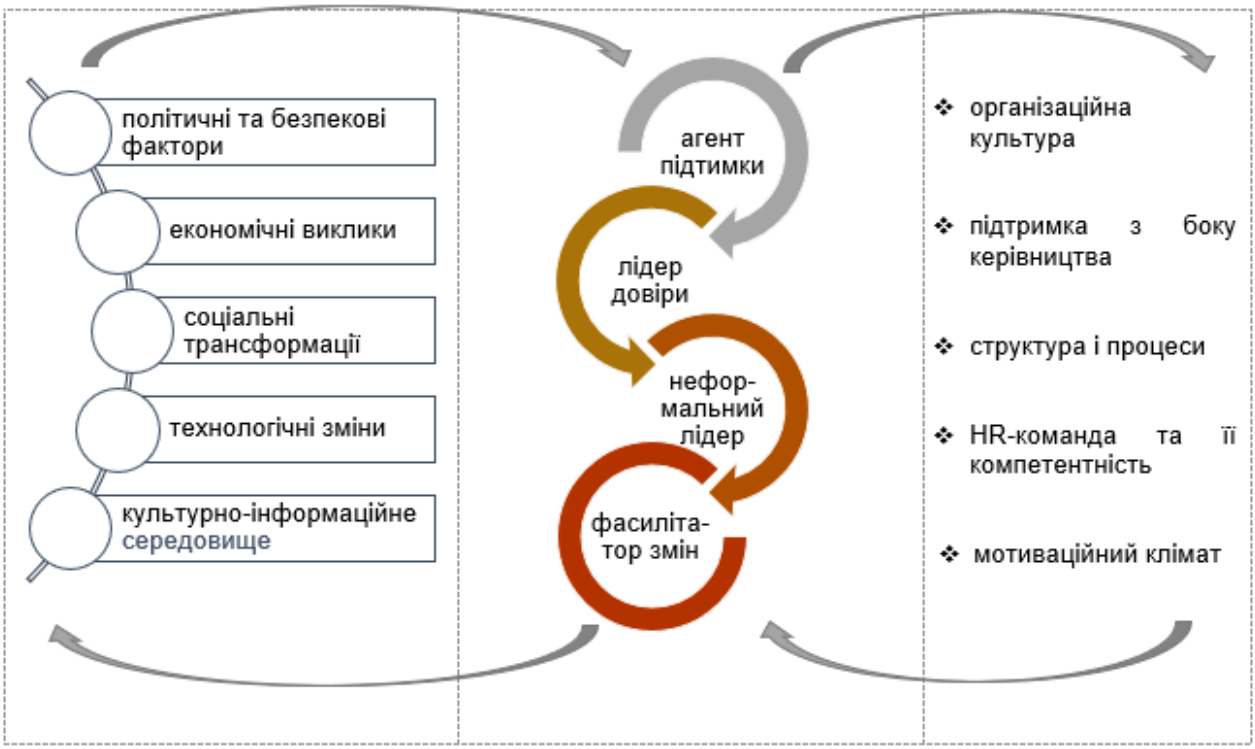


Рис. 6. Роль HR-фахівця у сучасному світі

У турбулентному, невизначеному, новому та двозначному сьогоденні класичні інструкції втрачають ефективність, а успіх залежить від гнучкості мислення, креативності, стресостійкості, емоційного інтелекту та здатності HR-фахівця до ефективної комунікації та адаптації стратегії під непередбачувані обставини. Крім цього, особливо цінуються такі навички, як критичне та аналітичне мислення, здатність до рефлексії, соціальний вплив, допитливість і готовність до навчання протягом усього життя, а також життєстійкість і технологічна грамотність. Саме цей комплекс м'яких навичок формує нову модель HR, в якій фахівець діє не лише як адміністратор, а як стратегічний партнер, здатний гнучко реагувати на виклики та підтримувати інклюзивність на практиці [46, 47]. Особливо це важливо в роботі з представниками вразливих груп: молоддю, жінками, особами віком 50+, людьми з інвалідністю, ВПО та учасниками бойових дій, які часто стикаються з невидимими бар'єрами, упередженим ставленням і потребують не лише забезпечення рівних можливостей, а й чутливого, персоналізованого підходу.

Більше того – HR як неформальний лідер здатний трансформувати культуру організації, забезпечити довіру та підтримку, перетворити інклюзію на стратегічну перевагу. Його щоденні дії, управлінські рішення, стиль взаємодії та особистий приклад задають тон усій організації – формують приховані правила, які визначають реальний стан інклюзивності, незалежно від наявності офіційних політик.

Саме HR першим виявляє сигнали виключення або напруги, модерує складні ситуації, виступає амбасадором культури поваги та прийняття. З огляду на це незважаючи на формальну роль у структурі організації, HR-фахівець набуває і вагомої неформальної сили впливу – він стає центральною фігурою командної згуртованості, яка здатна підтримувати єдність у кризові періоди, згладжувати напругу, налагоджувати діалог і прокладати шлях до стійкого розвитку в основу якого – інклюзія, довіра та повага. Щоб ця підтримка не залишалася на рівні декларацій, HR має володіти певним набором "м'яких" управлінських навичок, і насамперед – розвиненим емоційним інтелектом, адже він є ключовим елементом ефективної взаємодії HR-фахівця з працівниками різного віку, досвіду, статусу чи психоемоційного стану [48]. *Емоційний інтелект (EI) – це не лише «чуйність» чи «доброта», і навіть не просто здатність розуміти оточуючих. Це комплексна навичка, що включає усвідомлення власних емоцій, розпізнавання емоційних сигналів інших людей, емпатію як здатність співпереживати, а також регуляцію взаємодії в складних або нестандартних ситуаціях* [49]. Емпатія допомагає HR-фахівцю побачити глибинні потреби працівника, зчитати невербальні сигнали та підтримати саме тоді, коли це найбільше потрібно, не втрачаючи при цьому професійної дистанції.

У роботі з представниками вразливих груп рівень емоційного інтелекту набуває критично важливого значення як управлінська навичка, адже саме він дозволяє HR-фахівцеві розпізнати приховані бар'єри, встановити довіру й обрати доречну стратегію взаємодії:

- для молоді особливо важливою є підтримка, що допомагає подолати невпевненість, страх зробити помилку, відсутність досвіду й сформувати адекватну самооцінку. Без цього молоді фахівці можуть швидко втратити мотивацію або взагалі уникати спроб професійної реалізації;

- учасники бойових дій можуть реагувати на робочі ситуації через призму бойового досвіду: мовчати, приховуючи труднощі або ж надмірно проявляти емоції доходячи до стану афекту у відповідь на стресові тригери. Високопрофесійний HR вміє ідентифікувати ці сигнали на ранніх стадіях і забезпечити безпечне, підтримуюче середовище без стигматизації;

- жінки, особливо після декретної відпустки, часто стикаються з бар'єрами повторної адаптації: зміною темпу, відчуттям «випадання» з професійної спільноти, емоційною вразливістю. Їм необхідне делікатне повернення – з гнучким графіком, підтримкою колег та менторською участю;

- особи з інвалідністю або внутрішньо переміщені особи схильні до відчуття тривоги, недовіри до роботодавця, ізоляції в колективі через фізичні, соціальні або культурні бар'єри. В таких випадках HR має проявити емпатію, створити атмосферу прийняття та доступності, а також забезпечити необхідну інфраструктурну або психологічну підтримку;

- особи віком 50+ часто переживають виклики, пов'язані з ейджизмом, стрімкими технологічними змінами, втратою впевненості у власній конкурентоспроможності. Для них важливо створити умови, у яких досвід буде сприйматися як цінність, а не перешкода - з акцентом на повагу, безпечну інтеграцію в команду, можливість навчання та гнучкі формати зайнятості.

З огляду на ключову роль емоційного інтелекту в роботі HR-фахівця, особливо в контексті інклюзивності, надзвичайно важливо вміти об'єктивно оцінювати його рівень. Це не лише дозволяє краще розуміти власні емоційні реакції, свої сильні сторони й зони для розвитку, а й дає змогу цілеспрямовано вдосконалювати управлінську поведінку.

Емоційний інтелект зазвичай оцінюється за кількома ключовими компонентами:

- самосвідомість (здатність розпізнавати власні емоції);
- саморегуляція (уміння керувати емоційними станами в різних обставинах);
- внутрішня мотивація (здатність діяти відповідально та наполегливо, незалежно від зовнішніх факторів);
- емпатія (уміння розуміти емоції та потреби інших);
- соціальні навички (ефективна взаємодія, вплив, вирішення конфліктів).

Оцінити рівень емоційного інтелекту можна за допомогою валідованих опитувальників і самозвітів. Найбільш достовірні серед великої кількості доступних – безкоштовні та рекомендовані для HR-практики – наведено в таблиці 3. За результатами проходження тесту ви отримаєте результат – загальний рівень емоційного інтелекту, а у тесті Хола – ще й рівень його складових.

Таблиця 3. Валідовані безкоштовні тести для самостійної оцінки рівня емоційного інтелекту HR-фахівцем

Назва тесту (активне посилання)	Короткий опис
Тест Хола на емоційний інтелект	Українською мовою. Один із найпопулярніших у країнах Східної Європи. Складається з 30 тверджень-питань. Визначає рівень емоційної обізнаності, саморегуляції, емпатії, мотивації та соціальної адаптивності.
Global Emotional Intelligence Test (на основі моделі Гоулмана)	Англійською мовою. Складається з 40 тверджень-питань. Аналізує чотири основні сфери – самосвідо-мість, самомене-джмент, соціальну обізнаність,управління стосунками
Тест Bar-On EQ-i	Англійською мовою. Складаєть-ся з 40 тверджень-питань. Оцінює внутрішньоособистісні навички – рівень самоусвідомлення, вміння розпізнавати й адекватно виражати власні емоції, міжособистісні навички – здатність до емпатії, побудови взаємин, соціальної відповідальності, адаптивність – гнучкість мислення, ефективне вирішення проблем у змінних умовах, управління стресом – вміння справлятися зі стресом і контролювати імпульсивні реакції, загальний емоційний стан – рівень життєрадісності, оптимізму та емоційної стабільності.

Використання одного чи кількох зазначених тестів як інструментів для оцінки рівня емоційного інтелекту, дасть можливість HR-фахівцю отримати адекватну загальну картину щодо власного рівня емоційного інтелекту та краще зрозуміти свої сильні сторони й зони розвитку. Адже емоційний інтелект умовно поділяють на три рівні: низький, середній і високий. Кожен із рівнів емоційного інтелекту має свої характерні ознаки та вимагає відповідних підходів до розвитку (табл. 4). HR-фахівці, які вже досягли високого рівня емоційного інтелекту, можуть відігравати важливу роль не лише у вдосконаленні власних навичок, а й у розвитку EI в колективі. Вони здатні виступати наставниками для колег, підтримувати інших у складних ситуаціях, надавати конструктивний зворотний зв'язок, сприяти формуванню культури емоційної зрілості та довіри в організації, що надзвичайно важливо для розвитку інклюзії. У такий спосіб високий рівень емоційного інтелекту трансформується з особистісної переваги у стратегічний ресурс команди, що підсилює як ефективність організації, так і її інклюзивну культуру.

Таблиця 4. Рівні емоційного інтелекту HR-фахівця, їх характеристики та підходи до розвитку

Рівень емоційного інтелекту	Характерні ознаки	Підходи до вдосконалення	Детальна інструкція
низький	Труднощі з розпізнаванням і називанням власних емоцій, імпульсивні реакції, низька емпатія, ускладнене налагодження міжособистісної взаємодії.	Почніть із базового самоспостереження та ведення емоційного щоденника, використовуйте техніки майндфулнесу, проходьте регулярні тести EI, залучайтеся до тренінгів емоційної обізнаності.	**додаток 33**
середній	Усвідомлення власних емоцій у більшості ситуацій, здатність до емпатії та саморегуляції в звичних обставинах, але складнощі в стресових ситуаціях.	Поглиблюйте навички емоційного зчитування інших людей, розвивайте техніки конструктивного зворотного зв’язку, використовуйте коучингові інструменти та самоаналіз.	**додаток 34**
високий	Високий рівень емоційної обізнаності, гнучка саморегуляція, розвинена емпатія, здатність впливати на атмосферу в колективі.	Продовжуйте рефлексувати, діліться знаннями з колегами, виступайте ментором, допомагайте іншим розвивати EI, модеруйте складні діалоги в команді.	**додаток 35**

У роботі HR-фахівця критично важливо не лише розуміти інших і проявляти емпатію, а й уміти точно, безпечно та чітко комунікувати з представниками різних соціальних, вікових, культурних і вразливих груп. Адже саме через комунікацію формуються довіра, мотивація, командна згуртованість та атмосфера інклюзивності. Невдале формулювання, недоречна реакція, емоційно холодний тон або некоректний зворотний зв'язок можуть не просто зруйнувати робочий контакт, а й спровокувати втрату довіри або поглибити бар’єри включення. Тому комунікаційна чутливість – одна з базових навичок інклюзивного HR.

До ключових складових цієї компетенції належать: активне слухання, ненасильницьке спілкування, зворотний зв'язок без дискримінаційного підтексту, створення психологічно безпечного простору (рис. 7) [50].



Рис. 7. Ключові складові комунікаційної чутливості HR-фахівця

Для того щоб ці складові справді працювали в реальному середовищі, важливо дотримуватися низки чітких комунікаційних правил, які дозволяють вибудовувати довірливі, інклюзивні й професійні взаємини в команді:

- **слухайте більше, ніж говорите:** не перебивайте, фіксуйте не лише слова, а й тон, паузи, міміку, уникнення зорового контакту – це підказки до внутрішнього стану людини, уточнюйте і резюмуйте почуте, щоб уникнути непорозумінь;
- **уникайте оціночних висловлювань та загальних ярликів**: говоріть про факти і спостереження, а не про риси характеру: замість «Ви неорганізовані» – «Дедлайни за цим проєктом кілька разів були зірвані», уникайте гендерно, віково чи фізично упереджених фраз: «Для жінки – непогано», «Він добре впорався, як для пенсіонера»;
- **використовуйте мову підтримки, а не тиску**: замініть фрази «Маєте справитися» на «Чим можемо допомогти, щоб це вдалося?», уникайте формулювань, які створюють бар'єр (наприклад, «Я не знаю, як з вами працювати»);

- **надавайте зворотний зв'язок конструктивно та з повагою**: завжди розділяйте людину й дію: «Цей документ потребує доопрацювання», а не «Ви зробили погано»;
- **давайте зворотний зв'язок у приватному, не публічному просторі,** особливо якщо працівник з вразливих груп або перебуває у складних життєвих обставинах;
- **дбайте про зрозумілість і доступність мови**: уникайте складної термінології, канцеляризмів або корпоративного сленгу, за потреби дублюйте усну інформацію письмово (наприклад, для людей з когнітивними чи слуховими особливостями);
- **створюйте простір довіри:** починайте розмову з запитання: «Як ви зараз почуваєтесь?» або «Чи є щось, що заважає вам повноцінно працювати?», підкреслюйте, що будь-яка інформація буде використана з повагою до конфіденційності;
- **будьте готові визнати помилку**: якщо ви помітили, що ваша фраза викликала напругу – перепросіть, уточніть, що мали на увазі, і запитайте, як краще спілкуватися далі;
- **регулярно аналізуйте свій стиль комунікації:** ведіть щоденник HR-взаємодій або час від часу просіть зворотний зв'язок щодо вашого способу спілкування, зокрема від представників вразливих груп (рис. 8).

Особливо чутливого підходу потребує комунікація з учасниками бойових дій. Вони можуть мати різний досвід, пов'язаний із воєнними діями, який суттєво впливає на емоційний фон, сприйняття дійсності та реакцію на звичні управлінські дії. Важливо не лише дотримуватися загальних принципів підтримки, а й уникати поширених помилок у спілкуванні. Наприклад, не варто ставити надмірно особистих запитань, використовувати героїзовану або патетичну лексику, порівнювати з іншими працівниками або наголошувати на їх статусі. Основними правилами у спілкуванні з цією категорією вразливих груп має бути увага та повага.

Практичні рекомендації щодо комунікації з УБД вже сформульовані експертами платформи **Освіторія**. Їх вартує інтегрувати у внутрішні політики та тренінги з інклюзивної взаємодії. Також варто скористатися методичними рекомендаціями **«Комунікація з ветеранами і ветеранками»**, які розроблені в межах проєкту «Гаряча лінія кризової та юридичної підтримки», реалізованого Українським ветеранським фондом Міністерства у справах ветеранів України. **Див. Додаток 36**. Корисні і дієві поради щодо спілкування з учасниками бойових дій, які перенесли ампутацію кінцівок можна знайти за **покликанням** на сайті **Всеукраїнської програми підтримки ментального здоров'я «Ти як?»**

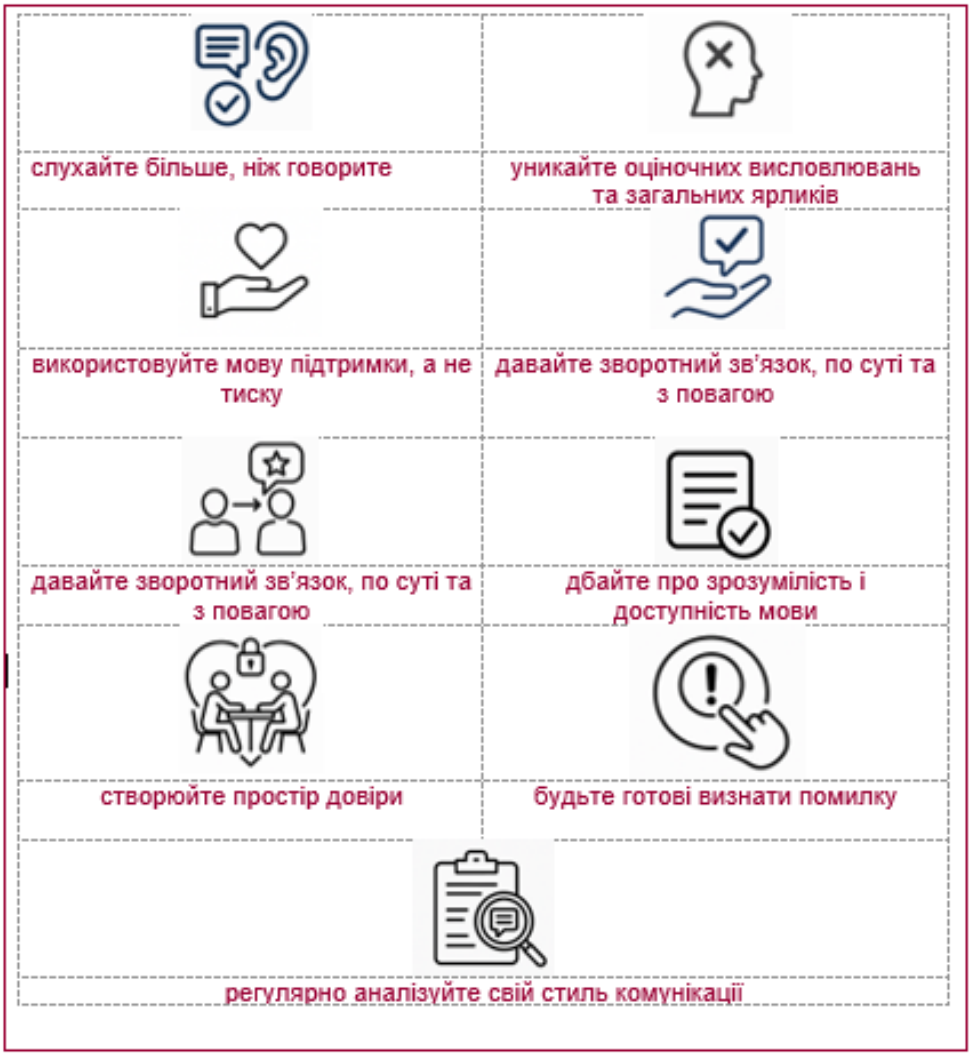


Рис. 8. Правила інклюзивної комунікації HR-фахівця для роботи з вразливими групами

Оскільки HR-фахівець витрачає на комунікацію від 40 до 80 % робочого часу, він постійно перебуває в емоційно насиченому середовищі, стикається з проханнями, конфліктами, емоційними реакціями, а також із потребами найрізноманітніших категорій працівників, зокрема представників вразливих груп. Це створює значне психоемоційне навантаження, яке з часом може призводити до хронічного виснаження, зниження залученості та втрати професійної ефективності. Саме тому високий рівень стресостійкості, здатність усвідомлювати й керувати власним ресурсом, а також профілактика професійного вигорання є не додатковими, а базовими елементами професійної компетентності успішного HR-фахівця.

Оцінити рівень стресостійкості HR-фахівця можна за допомогою психометричних опитувальників, інструментів саморефлексії та зворотного зв'язку від колег або керівництва. Найбільш поширені методи:

- опитувальник на визначення рівня стресостійкості (наприклад, методика Холмса і Рея, тест на стрес М. Лушера, **шкала перцепції стресу PSS-10** – дозволяють виявити індивідуальну реакцію на стрес і рівень емоційного навантаження;
- оцінка 360° – дає змогу зібрати думки інших учасників команди про стиль реагування HR-фахівця у складних ситуаціях.

Регулярна самодіагностика та зовнішня оцінка рівня стресостійкості є важливою профілактичною практикою, яка допомагає вчасно виявити ознаки виснаження, адаптувати власний стиль роботи, використовуючи рекомендації для підвищення стресостійкості. Див. **Додаток 37.**

Пам'ятайте, що навіть високий рівень стресостійкості не гарантує повного захисту від емоційного вигорання – поступового процесу, який може непомітно розвиватися на тлі хронічного навантаження, надмірної відповідальності й емоційної залученості у взаємодію з працівниками.

Щоб вчасно виявити вигорання, HR-фахівцю варто звертати увагу на такі ключові ознаки:

- хронічна втома – постійне відчуття виснаження, навіть після відпочинку або вихідних;
- зниження мотивації – байдужість до результатів праці, втрата ентузіазму, відчуття відсутності сенсу у прикладених зусиллях;
- емоційна відстороненість – уникання спілкування, формальне ставлення до людей, байдужість або дратівливість у комунікації;
- цинізм або негативізм – зростання критичності, упереджених суджень, знецінення себе чи інших;
- когнітивні порушення – труднощі з концентрацією, забудькуватість, зниження швидкості прийняття рішень;
- психосоматичні симптоми – головний біль, проблеми зі сном, підвищена тривожність, порушення апетиту;
- зниження професійної ефективності – зростання помилок, відкладання завдань, відчуття «нічого не встигаю».

Для протидії професійному вигоранню користуйтеся **рекомендаціями**, впроваджуючи їх як на особистому рівні, так і у внутрішньоорганізаційних практиках, адже підтримка психологічного ресурсу HR-фахівця є однією з умов його ефективного функціонування.
Щоденна професійна діяльність HR-фахівця вимагає не лише глибоких знань і володіння сучасними інструментами, але й готовності до безперервного розвитку. HR-професіонали, які вміло поєднують емпатію, системне мислення та лідерський потенціал, демонструють приклад ефективного й людяного підходу до управління персоналом, який здатен трансформувати організаційну культуру та надихати команди.

Знаковою подією у сфері управління персоналом в Україні став перший рейтинг найкращих HR-керівників, оприлюднений Forbes у 2025 році. У цьому рейтингу були відзначені фахівці, які успішно реалізують інноваційні підходи до підтримки команд, розвитку інклюзивного середовища, зміцнення мотивації та піклування про психоемоційний добробут працівників в умовах тривалих суспільних і економічних викликів. Їх робота є свідченням того, що турбота про людей, гнучкість і стратегічне бачення стають основою стійких і прогресивних організацій.
Найкращим HR-керівником журі визначили Андрія Булаха, директора з управління персоналом агроіндустріального холдингу МХП завдяки цілеспрямованої стратегії розвитку інклюзивної корпоративної культури, яку він послідовно впроваджує у великій багатопрофільній компанії з тисячами працівників у різних регіонах України. Детальніше з кейсом успішного HR-керівника можна ознайомитися **тут.**

Іншим яскравим прикладом сучасного інклюзивного HR-лідерства є досвід Романа Гапачила з міжнародної компанії Intellias, яка спеціалізується на глобальних програмних послугах та цифровому консалтингу. Роман Гапачило також увійшов до рейтингу Forbes серед найкращих 11 HR-керівників 2025 року. Його підхід ґрунтується на людяності, технологічній інноваційності та системній роботі з підтримкою вразливих груп. Детальніше з кейсом успішного HR-керівника можна ознайомитися **тут.**

У рамках рейтингу «ТОП-35 HRD 2025 року», організованого журналом «ТОП-100. Рейтинги найбільших» і порталом Delo.ua, Наталія Теряхіна, директорка з персоналу Kernel – однієї з найбільших агропромислових компаній України та провідного експортера аграрної продукції на світовому ринку, посіла 2-ге місце серед найкращих HRD України.

У рейтингу враховувалися такі ключові компетенції, як адаптивність у кризових умовах, лідерство в побудові команд, інноваційність проєктів, впливовість на ринку та рівень корпоративної культури і внутрішніх комунікацій. Детальніше з кейсом успішного HR-керівника можна ознайомитися **тут**.

Бути HR-фахівцем в епоху викликів – це не просто професія, а місія. Це про сміливість підтримувати, коли важко, бачити потенціал там, де інші бачать ризики, і створювати простір, у якому кожен може бути собою. Інклюзія – це не про окремі ініціативи, а про щоденний вибір діяти з повагою, емпатією й вірою в людину. Саме такі фахівці стають опорою для команд, драйверами змін і будівничими майбутнього, де робота – це місце сили для всіх!



Розділ IV. МЕТОДИКИ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ, ЯКІ ВІДНОСЯТЬСЯ ДО КАТЕГОРІЇ МОЛОДІ ТА ОСІБ ВІКОМ 50+, ЖІНОК ТА КОЛИШНІХ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ

У сучасному динамічному світі інклюзивне середовище на робочому місці вимагає не лише рівного доступу, а й цілеспрямованих кар’єрних стратегій для різних категорій працівників. Молодь потребує наставництва й чітких маршрутів професійного зростання, жінки – підтримки лідерського потенціалу й подолання бар’єрів, особи 50+ – механізмів перекваліфікації та визнання досвіду, а колишні учасники бойових дій – адаптації до мирного життя та побудови нової ідентичності в цивільній професії. Саме тому розглянемо методики, що сприяють реалізації кар'єрного потенціалу кожної з цих груп та практичні кейси, які довели свою ефективність у різних організаціях, а також підходи до персоналізованого планування розвитку, менторства, профорієнтації та створення кар'єрних треків.

Молодь – категорія, яка водночас є найбільш перспективною й найбільш вразливою на старті професійного шляху. Молоді працівники дуже часто мають високий рівень мотивації, здатність до швидкого навчання та нестандартного мислення, однак їм бракує досвіду, чітких орієнтирів і впевненості у власних силах [23]. Вони не завжди уявляють, як реалізувати свій потенціал у професійному середовищі, і тому стикаються з першою великою перепоною – небажанням роботодавців брати на роботу кандидатів без досвіду. Це знижує рівень довіри до себе,

породжує тривожність і зменшує шанси на успішну адаптацію. У цьому контексті роль HR-фахівця полягає не лише в адаптації нового працівника, а й у створенні умов, за яких потенціал молодої людини оцінюється не через резюме, а через мотивацію, гнучкість, навички навчання. Це вимагає застосування нестандартних підходів до відбору – таких як тестові завдання, оцінювання м'яких навичок, попереднє навчання або стажування, а також побудови індивідуальних маршрутів розвитку – кар'єрограми вже з першого дня роботи. У відповідь на ці виклики успішні HR-фахівці дедалі частіше застосовують гнучкі методики розвитку кар'єри для молоді, які поєднують оцінку потенціалу, наставництво, поступове залучення до відповідальності та цілеспрямоване навчання.

Найдієвішими методиками розвитку кар'єри для молоді у сучасному світі є:

- індивідуалізовані траєкторії розвитку (кар'єрограми) – побудова персонального маршруту з чітко визначеними етапами зростання, очікуваними результатами та підтримкою з боку HR або керівника;
- програми наставництва (менторства) – залучення досвідченого працівника як наставника, який допомагає молоді краще орієнтуватися у завданнях, корпоративній культурі та власному професійному розвитку;
- гнучкі формати стажування та trainee-програм – моделі залучення без попереднього досвіду, що дозволяють "навчатися в роботі" та поступово набиратися відповідальності;
- навчання на робочому місці (on-the-job learning) – інтегроване навчання, що поєднує теоретичні знання з виконанням реальних завдань;
- систематичний зворотний зв'язок та оцінювання м'яких навичок – регулярні короткі зустрічі для фіксації прогресу, корекції дій і підтримки мотивації;
- інтеграція в проєктну діяльність та міжфункціональні команди – залучення до завдань, які мають значення для всієї організації, що дозволяє формувати почуття причетності та відповідальності;
- кар'єрні акселератори (інтенсивні програми розвитку) – короткострокові навчальні модулі або треки, спрямовані на розвиток лідерського потенціалу молоді з високим рівнем мотивації;
- гейміфіковані платформи навчання і саморозвитку – використання елементів ігрової механіки (бейджі, рівні, виклики) для залучення молоді до безперервного навчання (рис. 9).

Надзвичайно важливо, щоб впровадження цих методик було не формальним, а дійсно орієнтованим на розвиток людини. Наприклад, створення кар'єрної траєкторії має супроводжуватись реальними можливостями для росту всередині компанії, а не лише декларативними схемами. Наставництво повинне базуватись на добровільності та мотивації самого ментора, інакше підтримка перетворюється на формальність без емоційного залучення.



Рис. 9. Найдієвіші методики розвитку кар'єри для молоді

Усі ці методики мають один спільний принцип – не ігнорувати обмежений досвід молоді, а створити для нього контекст розвитку. Підтримка з боку HR, прозорість очікувань, наявність реальних шансів на зростання та позитивний зворотний зв'язок створюють базу для формування впевненого, лояльного і ціннісно орієнтованого працівника. З успішними кейсом ДТЕК можна ознайомитися **тут**.

Інвестуючи в молодь, організація не просто формує кадровий резерв – вона створює генератор ідей, драйвер змін і майбутніх лідерів, які мислять системно та здатні адаптуватися до викликів TUNA-світу. Саме тому найуспішніші компанії впроваджують гнучкі програми старту кар'єри, інтегрують менторство й культуру зворотного зв'язку, а також формують середовище, де відсутність досвіду не є перешкодою, якщо є потенціал і готовність до зростання.

З огляду на ключову роль молоді в оновленні та інноваційному розвитку організацій, важливо не забувати й про іншу, не менш значущу категорію працівників – людей віком 50+, чий досвід, стійкість і здатність до адаптації є потужним ресурсом для бізнесу. Якщо для молоді актуальними є питання професійного старту, то для фахівців старшого віку – збереження активності, перекваліфікація, подолання стереотипів і передача знань наступним поколінням.

Найефективнішими методиками розвитку кар'єри для працівників віком 50+ є ті, які дозволяють не лише зберегти професійний потенціал, але й максимально інтегрувати їх у сучасні трансформаційні процеси всередині організацій, зокрема:

- програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації, які допомагають опанувати нові цифрові або управлінські навички, актуальні для сучасного ринку праці;
- менторські програми, в яких працівники 50+ виступають наставниками для молоді, що посилює міжгенераційний обмін досвідом і зміцнює відчуття значущості;
- гнучкі формати зайнятості: часткова зайнятість, дистанційна робота, проєктна діяльність – все, що дозволяє враховувати індивідуальні потреби та зберігати баланс між роботою й особистим життям;
- кар'єрне консультування, яке сприяє переосмисленню професійної ролі, побудові нових кар'єрних маршрутів та формуванню індивідуальних цілей розвитку;
- визнання досвіду через внутрішню сертифікацію або участь у стратегічних проєктах, що посилює мотивацію і підтверджує цінність фахівця в очах організації;
- навчальні програми із цифрової грамотності, які знижують бар'єри для опанування нових технологій та зміцнюють впевненість у власних силах (рис. 10).

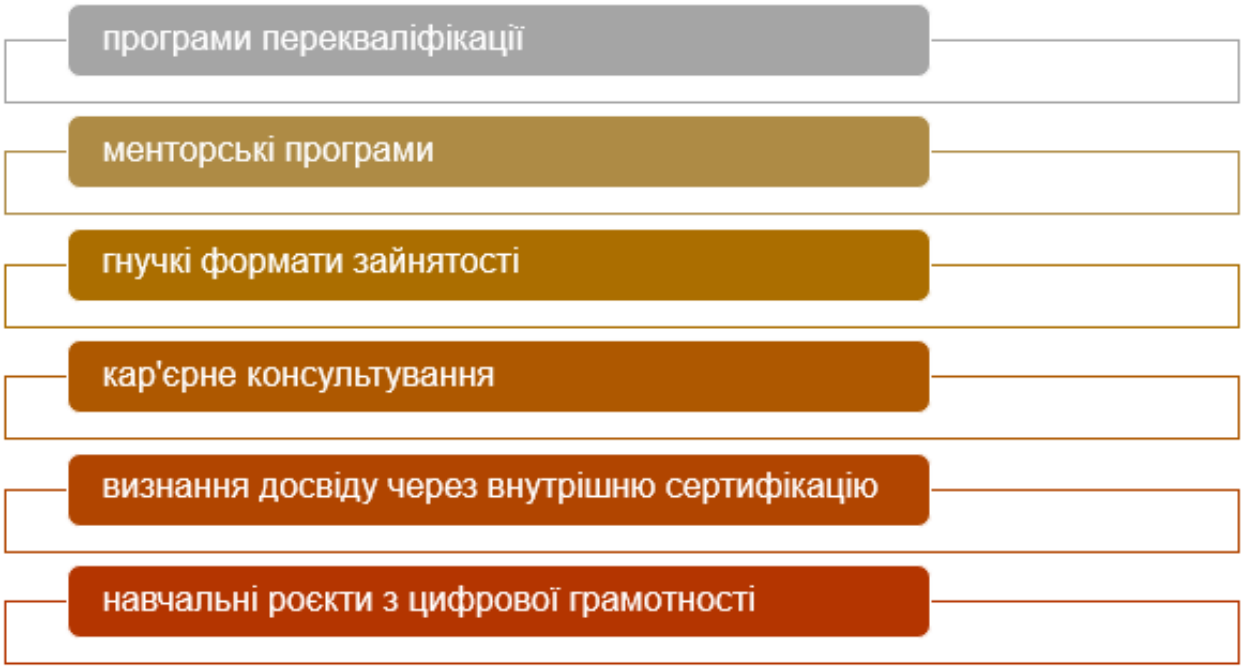


Рис. 10. Найдієвіші методики розвитку кар'єри для осіб 50+

З успішними кейсом ДІЛА щодо методик розвитку кар'єри для осіб 50+ можна ознайомитися **тут**. Жінки, особливо у традиційно "нежіночих" секторах (логістика, будівництво, агросфера), часто зіштовхуються з:

- обмеженим доступом до лідерських позицій;
- перервами у кар'єрі (догляд за дітьми, батьками);
- меншою видимістю у професійному середовищі;
- гендерними упередженнями.

Розвиток кар'єри жінок вимагає системних, гнучких і персоналізованих підходів, які забезпечують не лише професійне зростання, а й баланс між роботою і життям. Ці підходи повинні враховувати не лише формальні механізми кар'єрного просування (наприклад, оцінювання результативності чи участь у конкурсах), а й створення сприятливого мікроклімату, наставницької підтримки та довіри з боку керівництва.

Одним із ключових напрямів є формування кар'єрних траєкторій, адаптованих до життєвого циклу жінки. Це означає, що в певні періоди - наприклад, у зв'язку з народженням дитини, доглядом за літніми родичами або проходженням емоційно складних етапів – компанія не лише зберігає робоче місце, а й пропонує оптимальні умови: гнучкий графік, можливість дистанційної участі в проектах, часткову зайнятість або тимчасову зміну функціоналу.

Ще одним ефективним механізмом є впровадження програм "повернення до професії". Це можуть бути короткострокові курси, адаптаційні семінари, оновлення професійних навичок, що дозволяє жінкам швидко відновити впевненість у своїй експертності після тривалої перерви. Ідеально, якщо такі програми супроводжуються менторською підтримкою з боку колеги або керівника.

Не менш важливим є розвиток жіночих лідерських програм. У секторах, де жінки залишаються в меншості на керівних посадах, дуже ефективними є внутрішні ініціативи з розвитку лідерських якостей: тренінги з управління командою, стратегічного мислення, прийняття рішень у кризових умовах. Варто залучати до цих програм жінок, які вже займають керівні ролі, щоб вони ділилися реальним досвідом подолання бар’єрів.

Важливу роль відіграють політики рівних можливостей, зокрема, прозорі правила підвищення, оцінювання результативності, участі у відборі на проєкти. Зокрема, коли всі працівники розуміють чіткі критерії зростання, знижується ризик упередженого ставлення. Доцільно також забезпечити рівне представництво жінок у кадрових комісіях, тренінгах, програмах навчання та оцінювання.

Формування жіночих професійних спільнот усередині компанії також може стати каталізатором змін. Такі спільноти дозволяють обмінюватися досвідом, формувати запити до HR-політик, підтримувати молодших колег і розробляти внутрішні ініціативи щодо покращення умов праці та розвитку (рис 11).

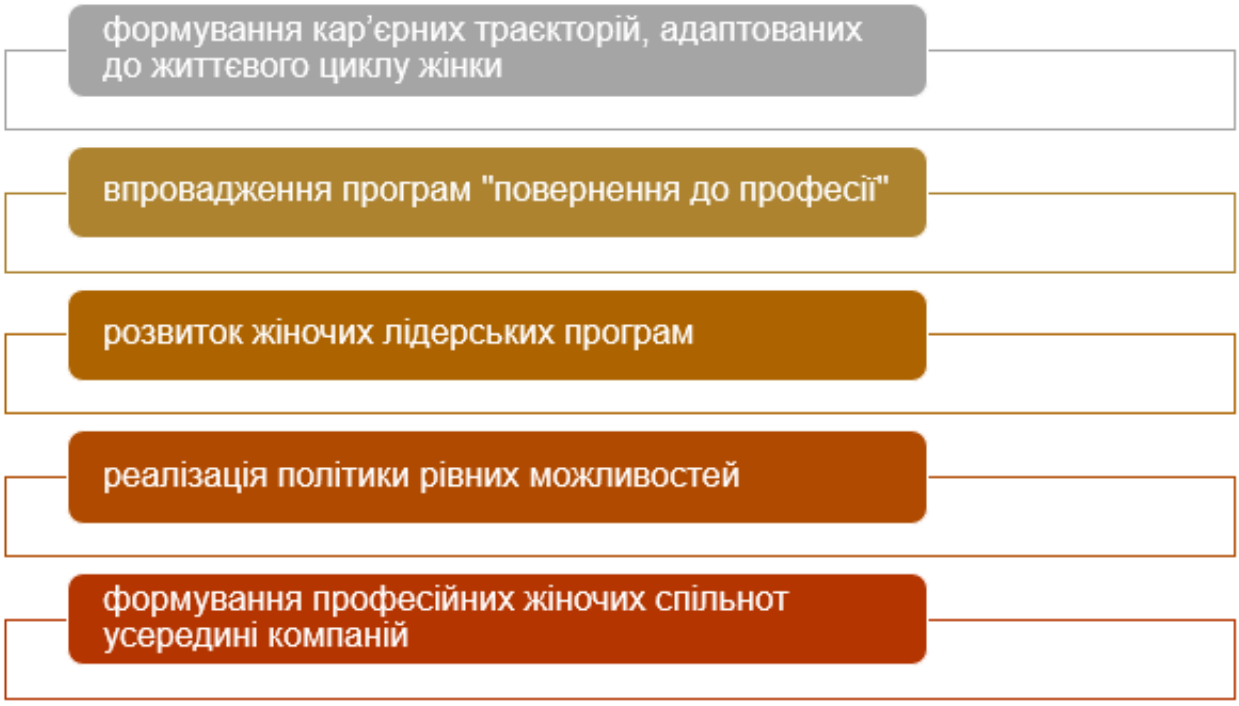


Рис. 11. Найдієвіші методики розвитку кар'єри для жінок

Ефективна підтримка кар'єри жінок у «нежіночих» секторах вимагає не лише формальних навчальних програм, а й комплексної інфраструктури підтримки, яка охоплює всі етапи професійного життя – від входу в професію до підготовки до керівних позицій. Це дозволяє жінкам почуватися впевнено, проявляти ініціативу, приймати рішення та реалізовувати свій потенціал у повному обсязі.

З практичним кейсом щодо застосування методик розвитку кар'єри жінок у Intellias можна ознайомитися **тут.**

Колишні учасники бойових дій – категорія працівників із високим потенціалом, водночас із підвищеною потребою в адаптаційній підтримці. Вони мають унікальний досвід: відповідальність, командну взаємодію, стресостійкість і рішучість, але часто стикаються з труднощами в мирному професійному середовищі – переорієнтацією, недовірою, психологічним навантаженням, або навіть стигматизацією з боку суспільства. Саме тому розвиток їхньої кар'єри вимагає гнучких, поетапних і дбайливо структурованих методик, які враховують досвід служби, потребу у стабільності, відчуття приналежності до команди та можливість росту.

Одним із ключових завдань на етапі працевлаштування є забезпечення адаптаційного періоду, протягом якого колишній військовослужбовець

має змогу поступово ознайомитися з корпоративною культурою, специфікою посадових обов'язків і вимогами до професійної поведінки. Доцільно залучати наставника на перші 1-3 місяці – досвідченого працівника, який може допомогти колишньому УБД інтегруватися в колектив, відповісти на практичні запитання, підтримати в процесі переходу з військового середовища до цивільного. Такий менторський супровід значно підвищує рівень впевненості, знижує тривожність і створює відчуття прийняття. Наступним важливим кроком є підтримка у трансформації бойового досвіду в мову цивільних компетенцій. Часто самі учасники бойових дій не пов'язують свій військовий досвід із професійною цінністю на ринку праці. Завдання HR-фахівця – допомогти переосмислити цей досвід як управлінські, технічні, організаційні або комунікаційні навички. Наприклад, досвід командира - це управління людьми, планування дій у стресових умовах, відповідальність за результат; досвід оператора техніки – це дисципліна, точність, знання механіки й алгоритмів дій. Відвідування тренінгів з самопрезентації та комунікації в цей період буде дуже дієвим. Таке переосмислення не лише сприяє кращому позиціонуванню працівника, а й підвищує його самооцінку.

Важливим інструментом є також формування персонального кар'єрного плану. Індивідуальні зустрічі з HR або кар'єрним консультантом допомагають зафіксувати очікування працівника, його інтереси, сильні сторони та потенційні напрямки зростання. Разом із працівником розробляється поетапна траєкторія на 6-12 місяців: з проміжними цілями, етапами розвитку, можливостями оцінювання прогресу. Такий підхід дозволяє уникнути фрустрації, створює відчуття передбачуваності і підтримує внутрішню мотивацію.

Додатковим фактором кар'єрного розвитку є створення можливостей для навчання. Багато УБД прагнуть опанувати нову професію або вдосконалити цивільні навички. Компанії можуть забезпечити доступ до короткотермінових курсів, внутрішнього навчання, сертифікаційних програм. Особливо цінними є партнерства з освітніми платформами або профільними закладами, що дозволяють без зайвих бар'єрів розпочати новий етап професійного життя. Якщо в компанії існує система внутрішніх стажувань або горизонтального переходу між посадами – варто включати УБД до таких програм у пріоритетному порядку.

Не менш значущою є соціалізація в колективі. Колишні військові часто мають інший стиль комунікації, чіткі очікування щодо дисципліни та відповідальності, що може викликати нерозуміння або відчуження. Для зниження цих ризиків доцільно проводити інтеграційні зустрічі,

активності, залучати ветеранів до внутрішніх ініціатив, наприклад, наставництва новачків, проєктної роботи або корпоративного волонтерства. Це дозволяє УБД проявити себе, відчути свою цінність для колективу і поступово вбудуватись у нову професійну культуру.

Доступ до психологічної підтримки є критично важливою складовою розвитку кар'єри колишніх учасників бойових дій. Компанія обов'язково повинна надати інформацію працівникам про можливість звернення до внутрішнього або зовнішнього психолога, з яким можна конфіденційно обговорити складні теми адаптації, тривожності чи емоційного виснаження. Водночас важливо створити у колективі безпечне середовище, де не буде осуду чи стигматизації через потребу у психологічній допомозі. Щоб запобігти комунікаційним бар'єрам, керівників підрозділів доцільно заздалегідь навчати принципам ветеранської чутливості – через тренінги, інструктажі або консультації, які допомагають краще розуміти потреби ветеранів та ефективно взаємодіяти з ними у щоденній роботі (рис. 12).



Рис. 12. Найдієвіші методики розвитку кар'єри для колишніх учасників бойових дій

Розвиток кар'єри для учасників бойових дій – це не лише соціальна відповідальність компанії, а й стратегічна інвестиція в надійність, стабільність і професіоналізм персоналу. Системний підхід до адаптації, навчання, планування й менторства дозволяє цим працівникам відновити цілісну ідентичність, використати бойовий досвід на благо команди та розвиватися як повноцінні учасники трудового процесу.

З практичним кейсом щодо застосування методик розвитку кар'єри колишніх учасників бойових дій у МХП можна ознайомитися **тут**.

У сучасних умовах цифровізації ринку праці важливу роль відіграють платформи та інструменти, які підтримують індивідуальне кар'єрне консультування, розвиток компетентностей та інклюзивне працевлаштування. В Україні вже зараз доступні такі рішення:

Платформа з профорієнтації та розвитку кар'єри Державної Служби Зайнятості

- платформи кар'єрного консультування та планування розвитку – в Україні активно впроваджуються безкоштовні цифрові рішення для формування індивідуальних кар'єрних траєкторій. Зокрема, Національна платформа кар'єрного розвитку, створена за підтримки Міністерства освіти і науки України, надає доступ до профорієнтаційного тестування, рекомендацій, курсів та інтерактивних віртуальних екскурсій підприємствами. Додатково, INCO Academy for Ukraine пропонує п'ятитижневі програми для внутрішньо переміщених осіб і молоді, які включають кар'єрний коучинг, побудову резюме та розвиток soft skills;

Learning.ua

- гейміфіковані системи мікронавчання – на ринку присутні освітні платформи з елементами гейміфікації, зокрема Learning.ua та Matific, які орієнтовані переважно на шкільну та базову цифрову освіту. Вони активно залучають молодь, але можуть бути адаптовані також для безперервного навчання осіб віком 50+;



Платформа кар'єрного розвитку Career Hub

- інструменти штучного інтелекту для побудови кар'єрограм і прогнозування зон розвитку – інноваційні цифрові рішення, як-от Google Career Dreamer, доступні для користувачів з України. Ця AI-платформа аналізує освітні та професійні дані користувача, пропонуючи персоналізовані кар'єрні сценарії. Додатково, Career Hub Ukraine забезпечує онлайн-доступ до курсів, консультацій і профорієнтаційних ресурсів, зокрема для молоді та вразливих категорій населення;

- онлайн-кабінети працівника – функціональність персональних онлайн-кабінетів працівника реалізується у межах окремих HR-платформ великих компаній та державних систем. Такі кабінети дозволяють працівнику відстежувати власний прогрес у навчанні, проходити оцінювання компетентностей, формувати індивідуальні плани розвитку та отримувати рекомендації щодо наступних кроків у кар'єрі;

- інтегровані HRM-системи – в Україні окремі великі підприємства, особливо в IT-секторі, застосовують інтегровані HRM-системи, такі як SAP SuccessFactors, BambooHR, Workday. Вони забезпечують прозору взаємодію між працівниками та HR-підрозділами, підтримують розвиток талантів і дозволяють ефективно управляти кар'єрою. Безкоштовний доступ для широкого загалу до таких систем обмежений, однак держава та міжнародні донори активно експериментують із адаптацією подібних рішень для публічного сектору;



Платформа Razom for Ukraine. Проєкт Veteranius

- цифрові хаби інклюзивності – низка міжнародних ініціатив (наприклад, Razom for Ukraine, Upwardly Global) створюють онлайн-хаби з ресурсами, інструкціями, кейсами і тренінгами щодо інклюзивного працевлаштування. Хаби надають безкоштовний доступ до матеріалів для HR-фахівців, керівників і менторів. Це особливо актуально для підтримки ветеранів, жінок, ВПО та людей з інвалідністю.

Завжди пам’ятайте, що інклюзивні методики розвитку кар’єри – це не просто набір інструментів, а стратегічний підхід, що дозволяє розкрити унікальний потенціал кожного працівника!

HR-фахівець відіграє ключову роль у трансформації викликів у вигляді вікових бар’єрів чи упереджень – у можливості для зростання. Саме Ви створюєте простір підтримки, довіри та розвитку, який відкриває нові горизонти не лише для окремих категорій працівників, а й для всієї організації.

Ваші рішення, чуйність і далекоглядність здатні змінювати робоче середовище, відкривати нові шляхи тим, хто найбільше потребує підтримки!

Саме від Вас залежить, чи буде сучасний ринок праці не лише ефективним, а й людяним, інклюзивним, здатним підтримати кожного, хто прагне зростати!



Розділ V. ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ІНТЕГРАЦІЇ КВАЛІФІКОВАНИХ ПРАЦІВНИКІВ У КОЛЕКТИВ

Інтеграція та реінтеграція кваліфікованих працівників є критично важливою складовою ефективної інклюзивної кадрової політики. Це не лише процес офіційного прийому на роботу або повернення після перерви, а й стратегія створення умов для повноцінної, результативної та комфортної участі в житті організації. Йдеться про забезпечення підтримки, адаптації та розвитку потенціалу працівників з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей, життєвого досвіду, кар'єрних очікувань і можливих бар'єрів.

Такий підхід має особливе значення у випадку з представниками вразливих соціальних категорій: молоддю, жінками, працівниками віком 50+, колишніми учасниками бойових дій, внутрішньо переміщеними особами та людьми з інвалідністю. Для них інтеграція або реінтеграція часто супроводжується додатковими психологічними, соціальними або професійними викликами. Саме тому інструменти, які поєднують індивідуалізацію, гнучкість і підтримку, дозволяють розкрити потенціал кожного працівника, зміцнити згуртованість команди та підвищити загалом ефективність організації.

Із урахуванням вищезазначеного, надзвичайно важливо зосередити увагу на практичних інструментах, які дозволяють ефективно включати нових працівників у команду або підтримувати тих, хто повертається до роботи після перерви.

Основними інструментами інтеграції працівників з вразливих груп, які можуть бути адаптовані до потреб організаціїсереднього або великого розміру є:

- індивідуалізований онбординг;
- впровадження інклюзивної корпоративної культури;
- гнучкі організаційні умови (рис. 13).

Індивідуалізований онбординг – це не просто стартовий інструктаж, а цілісна стратегія адаптації нового працівника, що враховує його унікальний попередній досвід, потреби та стиль сприйняття нової інформації. У межах такого підходу формуються персоналізовані програми навчання, які орієнтуються на рівень володіння необхідними компетенціями та специфіку виконуваних раніше функцій. Наприклад, новому співробітнику, який вже має значний досвід, доцільно надати концентровані матеріали для ознайомлення з особливостями внутрішніх процесів компанії, уникаючи дублювання базових тем. Важливо також забезпечити менторську підтримку: наставник не лише відповідає на запитання новачка, а й супроводжує його на перших етапах, допомагає інтегруватися в неформальні комунікації, ділиться контекстом і цінностями організації. Поступове введення в посадові обов'язки дозволяє знизити стрес адаптації – завдання подаються з урахуванням темпу засвоєння, обговорюються очікування та надається регулярний зворотний зв'язок.

Впровадження інклюзивної корпоративної культури відіграє вирішальну роль у тому, щоб кожен працівник почувався не лише функціонально залученим, а й емоційно включеним у життя колективу. Цього можна досягти через систематичне проведення тренінгів із різноманітності та інклюзії, які формують чутливість до соціальних та особистих особливостей колег. Особливу увагу слід приділяти підготовці керівників, які мають стати носіями інклюзивної культури, вміти будувати команди з урахуванням індивідуальних відмінностей працівників та налагоджувати ефективну міжособистісну комунікацію. Важливим інструментом є й створення багаторівневих каналів зворотного зв'язку - не лише опитування, а й можливість для працівника звернутися з ініціативою, отримати підтримку чи висловити побажання без ризику осуду або ігнорування. Така культура сприяє формуванню атмосфери взаємоповаги, відкритості та підтримки.

Гнучкі організаційні умови є ключовим елементом адаптивної HR-стратегії. Вони передбачають можливість гнучкого графіка роботи, зокрема змінної зайнятості, адаптованого старту чи дистанційного

формату, що особливо важливо для тих, хто одночасно виконує сімейні обов'язки або проходить період професійного переосмислення.

Гнучкі організаційні умови є ключовим елементом адаптивної HR-стратегії. Вони передбачають можливість гнучкого графіка роботи, зокрема змінної зайнятості, адаптованого старту чи дистанційного формату, що особливо важливо для тих, хто одночасно виконує сімейні обов'язки або проходить період професійного переосмислення. Не менш важливим є переосмислення системи оцінювання: вона має фокусуватися не лише на кінцевому результаті, а й на індивідуальному прогресі, враховуючи початкові умови та динаміку розвитку. Окрему увагу слід приділяти забезпеченню фізичної доступності робочого простору – інклюзивна архітектура, зручні маршрути пересування, адаптовані робочі місця не лише сприяють комфортній роботі людей з інвалідністю, а й демонструють повагу до кожного члена команди. Такий підхід формує довіру, підвищує лояльність та створює передумови для стабільного розвитку команди.

Основними інструментами реінтеграції працівників з вразливих груп, які можуть бути адаптовані до потреб організації середнього або великого розміру є:

- кар'єрний перезапуск (reboarding);
- психоемоційна підтримка;
- прозора система кар'єрного росту (рис. 14).

Кар'єрний перезапуск, або reboarding, передбачає оновлення професійної впевненості та залучення працівника до повноцінної діяльності після тривалої перерви. Він може розпочинатися з проходження внутрішніх або партнерських тренінгів, спрямованих на актуалізацію знань та ознайомлення зі змінами у внутрішніх процесах. Важливим компонентом є можливість взяти участь у короткострокових проєктах або стажуваннях у межах організації, що дозволяє без тиску повернутися до професійного середовища, оцінити власні можливості й поступово відновити продуктивність.

Особливо дієвим є призначення досвідченого наставника або ментора, який надає супровід, підтримку і допомагає побудувати індивідуальну траєкторію повернення до повноцінної діяльності.



Рис. 13. Основні інструменти інтеграції працівників з вразливих груп

З успішним кейсом інтеграції працівників у МХП можна ознайомитися **тут**.

Психоемоційна підтримка є невід'ємною частиною процесу реінтеграції. Організація має забезпечити доступ до послуг психолога або коуча, зокрема через співпрацю з відповідними фахівцями, які розуміють специфіку адаптаційних викликів. Створення неформальних спільнот чи тематичних груп підтримки (наприклад, для мам після декрету, колишніх УБД або ВПО) дозволяє обмінюватися досвідом, ділитися труднощами й формувати почуття безпеки та приналежності. Важливими також є програми work-life balance, які допомагають поєднувати роботу з особистим життям, зменшуючи ризики вигорання та фрустрації.

Прозора система кар'єрного зростання підсилює відчуття стабільності та перспективи. Індивідуальні кар'єрні треки, які розробляються на основі компетентнісного аналізу, дозволяють кожному працівнику бачити чіткі кроки для розвитку. Внутрішні конкурси, система ротацій, участь у пілотних проєктах або тимчасових групах стимулюють ініціативність і самореалізацію.

Надзвичайно важливо також усувати потенційні дискримінаційні бар'єри шляхом запровадження анонімного відбору, прозорих процедур оцінювання, стандартизованих критеріїв прийняття рішень щодо підвищення.

Такий підхід дозволяє створити умови рівного доступу до можливостей, підвищує довіру до HR-процесів і мотивує працівників вкладати зусилля у професійний розвиток.



Рис. 14. Основні інструменти реінтеграції працівників з вразливих груп

З успішним кейсом реінтеграції колишніх учасників бойових дій у Новій пошті можна ознайомитися **тут**, а компаній МХП – **тут**.
Впровадження інструментів інтеграції та реінтеграції працівників потребує не лише розуміння їхньої суті, а й чіткого алгоритму дій, який забезпечує послідовність, узгодженість і сталість змін. Адже навіть найефективніші практики можуть втратити свою дієвість без системного підходу до реалізації.

Саме тому важливою складовою інклюзивної кадрової політики є формування «дорожньої карти» – структурованої послідовності кроків, що дозволяє HR-фахівцям планувати, впроваджувати й моніторити процеси адаптації працівників.

Такий інструмент не лише полегшує координацію між підрозділами, а й забезпечує гнучкість реагування на потреби вразливих категорій, сприяючи сталому розвитку інклюзивного середовища в організації.

На рис. 15 зображено дорожню карту, яка є покроковим планом дій, що охоплює ключові фази інтеграційного процесу та складається з таких етапів:

1. Підготовчий етап (триває 2-4 тижні) – на цьому етапі проводиться загальна діагностика робочого середовища, очікувань нових працівників , їх особливих потреб та особливостей посади. Визначаються базові потреби в адаптації, готуються інформаційні матеріали, призначаються наставники. Формується перший контакт між командою та новим працівником, проводиться вітальна зустріч або онбординг-сесія.
2. Планування (триває 1-2 тижні) – HR-фахівець разом із керівником підрозділу формують індивідуальний план адаптації з чітко окресленими цілями на перший місяць з врахуванням доступності приміщень, укладанням індивідуального графіку. Визначаються супровідні заходи (екскурсія офісом, зустрічі з ключовими особами, інструктажі), а також канали комунікації й форми оцінювання успішності адаптації.
3. Впровадження адаптаційних заходів (триває 2-3 місяці) – працівник поступово занурюється у виконання посадових обов'язків з підтримкою ментора або керівника. Проводяться регулярні зустрічі для зворотного зв'язку, уточнюються очікування. Залучення до командних активностей, участь у інклюзивних тренінгах або внутрішніх заходах допомагає сформувати відчуття приналежності до колективу.
4. Комунікація і підтримка (проводиться паралельно на всіх етапах) - підтримується відкритість у спілкуванні, оперативна відповідь на запити новачка, заохочується участь у корпоративній культурі. Забезпечується наявність доступу до інформаційних ресурсів, чатів, внутрішніх довідників.
5. Оцінка результатів та завершення інтеграції (проводиться на 3-4 місяць після початку роботи, у великих компаніях та організаціях - на 6 місяць) – проводиться формальне або неформальне оцінювання ефективності адаптації працівника, збирається його фідбек, за потреби оновлюється адаптаційний план. Успішно завершена інтеграція закріплюється включенням працівника в більш складні проєкти або розширенням його зони відповідальності.

Повний цикл реалізації дорожньої карти інтеграційного процесу для середньої компанії триває в середньому від 2 до 4 місяців, для великої – до 6 місяців.

Дорожня карта реінтеграційного процесу має багато спільного з інтеграційною, але її специфіка полягає у врахуванні досвіду працівника, який повертається до роботи після перерви (наприклад, через відпустку по догляду за дитиною, релокацію, службу, хворобу тощо), а також в акцентах на відновленні довіри, самооцінки та мотивації. На рис. 16 зображено дорожню карту реінтеграційного процесу працівників, що складається з таких етапів:

1. Підготовчий етап (триває 1-2 місяці, для середніх компаній 4-6 тижнів, для великих компаній 6-8 тижнів) – на цьому етапі проводиться діагностика потреб працівників (інтерв'ю, фокус-групи, аналіз внутрішніх процесів), виявляються бар'єри та зони ризику, формується координаційна команда, визначаються цільові групи та уточнюються особливості минулого досвіду кожного працівника.
2. Планування (триває 1 місяць, для середніх компаній 3-4 тижні, для великих компаній 4-6 тижнів) – розробляється персоналізована стратегія повернення: зміст адаптаційної програми, оновлення знань, супровідні заходи (менторство, коучинг, гнучкий графік). Визначаються відповідальні особи, часові рамки та індикатори ефективності.
3. Впровадження (триває 3-6 місяців, для середніх компаній до 3 місяців, для великих компаній 4-6 місяців) – розпочинається реалізація індивідуальних планів повернення: професійні тренінги, участь у внутрішніх проєктах, психологічний супровід. Проводяться регулярні зустрічі з ментором, фіксується динаміка адаптації.
4. Комунікація і підтримка (триває постійно, починаючи з підготовчого етапу) – забезпечуються безпечні канали для зворотного зв'язку, внутрішня платформа з матеріалами підтримки, інформаційна підтримка керівництва. Працівник має постійний доступ до консультацій і мотиваційних зустрічей.
5. Моніторинг та коригування (триває 2-3 місяці після основного впровадження, для середніх компаній 4-6 тижнів, для великих компаній до 3 місяців) – проводиться оцінка досягнутих результатів, збирається фідбек, за потреби вносяться зміни в підходи. Сформовані моделі реінтеграції можуть бути масштабовані на інші категорії персоналу.

Повний цикл реінтеграційного процесу триває від 6 до 12 місяців залежно від розміру компанії, але за умови якісного планування та зворотного зв'язку він має стати органічною частиною HR-системи.

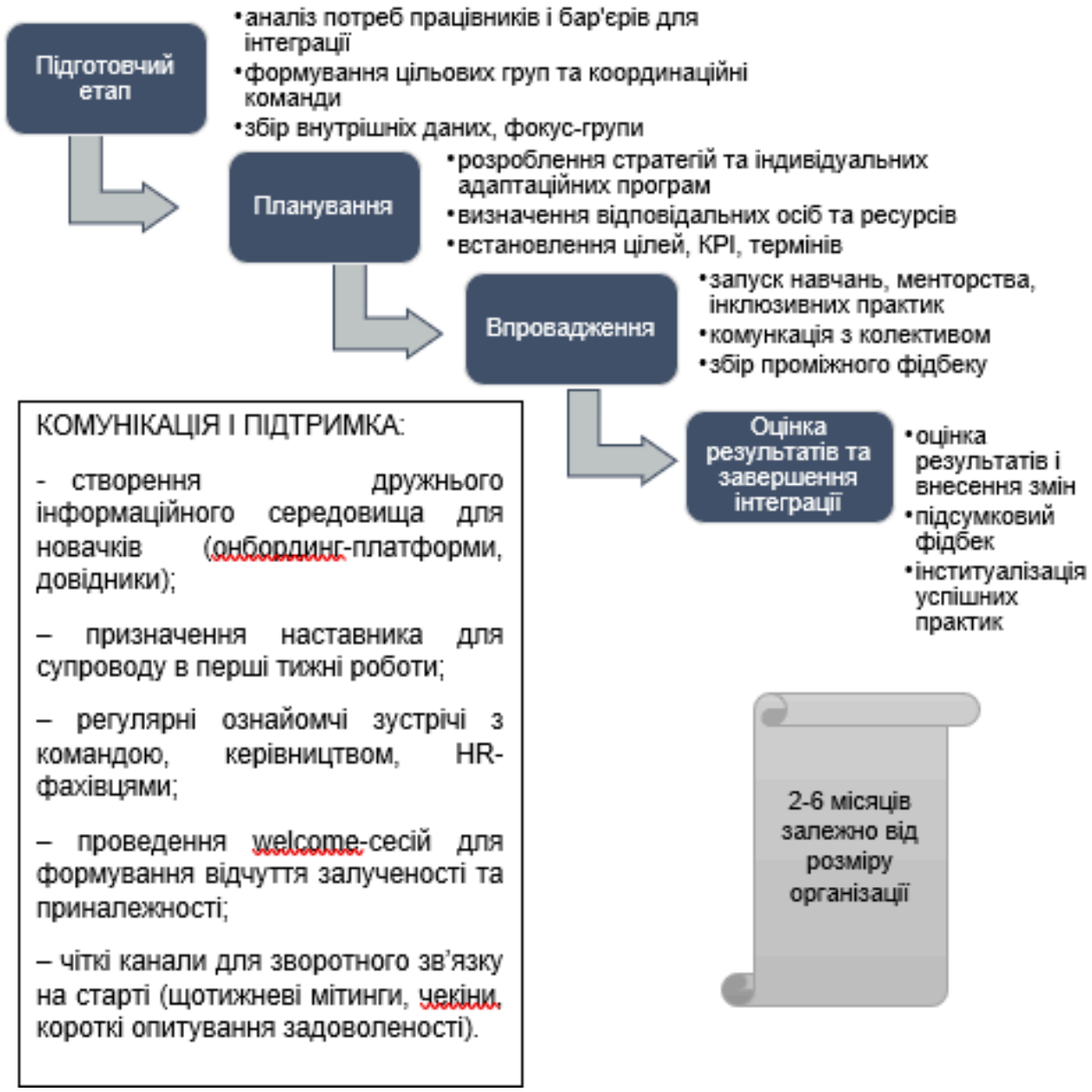


Рис. 15. Дорожня карта інтеграційного процесу працівників

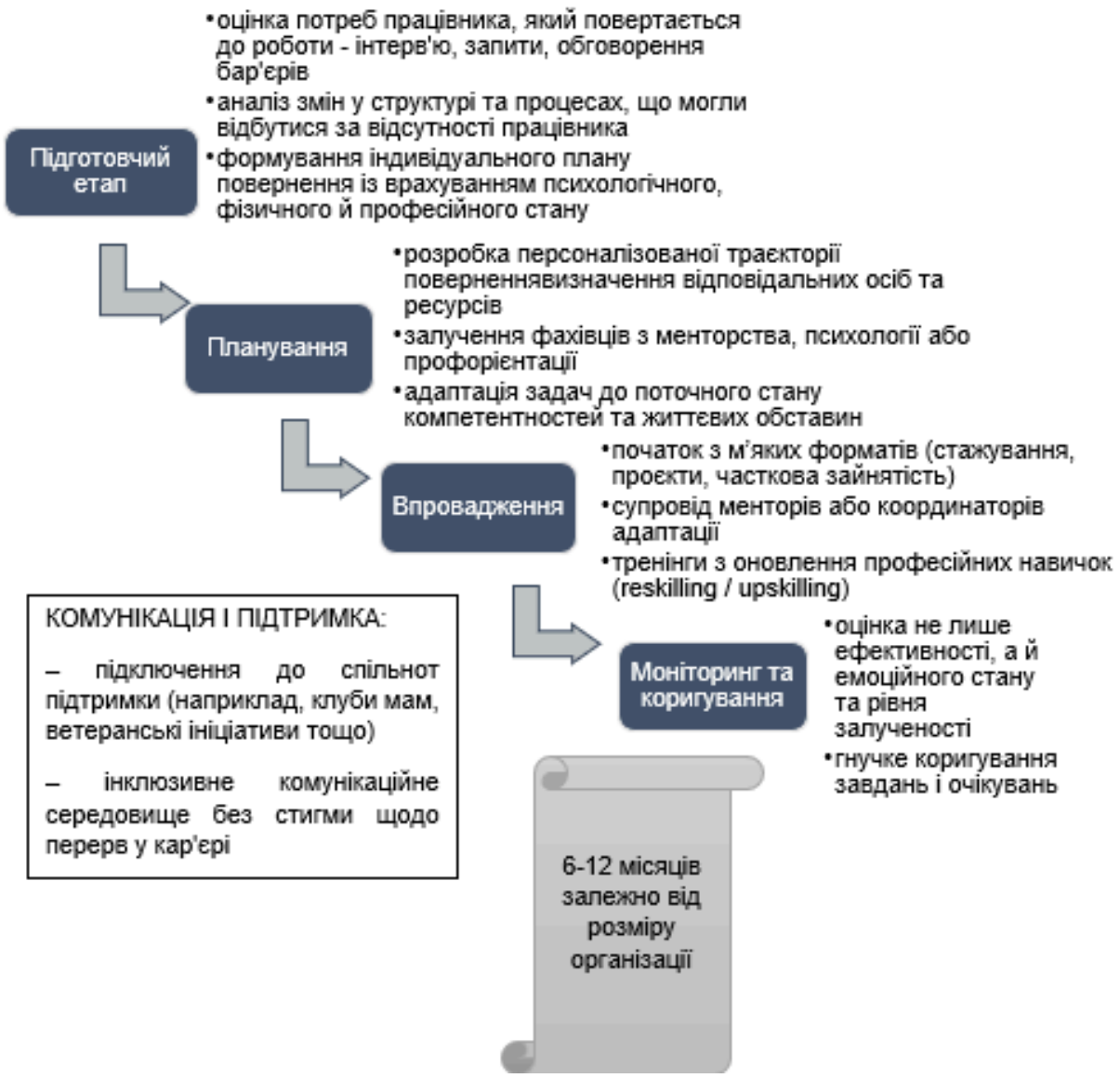


Рис. 16. Дорожня карта реінтеграційного процесу працівників з вразливих груп

Пам'ятайте, що успішна інтеграція та реінтеграція – це не лише процес, а стратегія турботи, яка формує довіру, посилює лояльність і розкриває справжній потенціал осіб з вразливих груп. Завдяки Вашим цілеспрямованим діям та баченню не лише обмежень, але й можливостей, організація, компанія чи підприємство може стати тим простором, в якому кожний працівник, незалежно від свого життєвого шляху та фізичних особливостей, відчуває себе важливим, підтриманим і натхненним до зростання. Саме ваша чуйність, професійна сміливість і стратегічне бачення здатні перетворити інклюзивність на щоденну реальність, яка змінює не лише робоче середовище, а й світ на краще!



ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

ПІДСУМКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНИХ ПРАКТИК У ПОВСЯКДЕННУ ДІЯЛЬНІСТЬ HR-ФАХІВЦІВ

У сучасному турбулентному середовищі HR-фахівець виступає не лише адміністратором кадрових процесів, а й лідером змін, фасилітатором інклюзивності та стратегічним партнером керівництва. Реалізація інклюзивного підходу в управлінні персоналом вимагає системних зусиль на всіх етапах життєвого циклу працівника – від підбору та адаптації до розвитку, мотивації й реінтеграції.

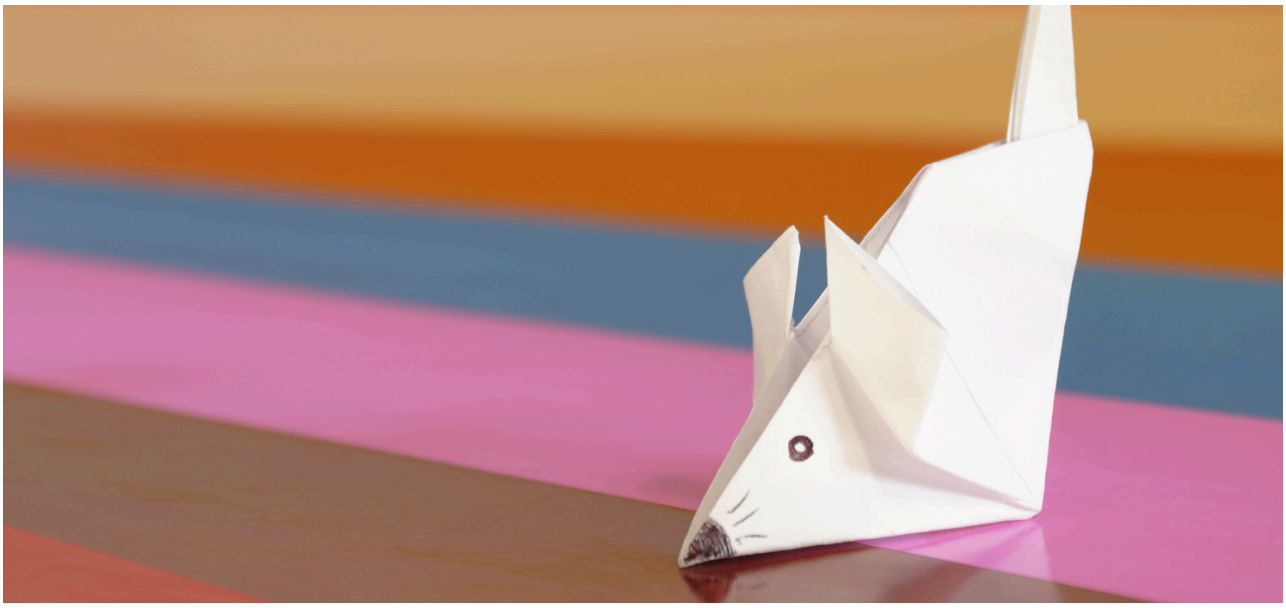
Спираючись на глибокий аналіз сучасних інклюзивних HR-практик в Україні та за кордоном, а також на матеріали, представлені у розділах 1-5 цього посібника, можна визначити такі стратегічні орієнтири для щоденної діяльності HR-фахівців:

- інтегрування принципів DEIB (різноманіття, рівність, інклюзія, приналежність) у кадрову політику та корпоративну культуру. Це має бути не декларативною позицією, а сталою практикою, яка втілюється через щоденну роботу з командою, керівниками та працівниками;
- забезпечення інклюзивності на всіх етапах HR-процесу – від формування вакансії до оцінювання та просування. Важливо уникати дискримінаційних бар'єрів, впроваджувати анонімний відбір, індивідуалізовану адаптацію, менторство та гнучкі формати зайнятості;

- розвиток ключових компетентностей HR-фахівців, зокрема емоційного інтелекту, критичного мислення, стресостійкості, таймменеджменту, комунікативних навичок, здатності фасилітувати зміни. Це дозволяє ефективно реагувати на потреби працівників і формувати підтримувальне інклюзивне середовище;
- використання кар'єрних траєкторій та коучингових підходів для розвитку персоналу, особливо представників вразливих груп: молоді, жінок, осіб віком 50+, учасників бойових дій, ВПО та осіб з інвалідністю;
- формування інституційного середовища, яке підтримує інклюзію – передбачення бюджетів на навчання, супровід, адаптацію; залучення керівників до формування інклюзивних команд; впровадження систем зворотного зв'язку, програм добробуту та психоемоційної підтримки;
- розбудова міжсекторальної співпраці – активна взаємодія з громадськими організаціями, освітніми установами та органами місцевого самоврядування з метою розширення доступу вразливих груп до ринку праці.

Впровадження інклюзивних HR-практик не лише забезпечує соціальну справедливість, а й формує конкурентну перевагу організації, підвищує її стійкість, адаптивність та інноваційний потенціал. Важливо, щоб ці зміни були не кампанією, а щоденною свідомою практикою управління персоналом.

Інклюзія починається не з політики, а з рішень, які щодня приймає HR-фахівець. Саме ви маєте силу змінювати не лише корпоративне середовище, а й життя людей – відкриваючи двері тим, хто їх раніше не мав. Упроваджуючи інклюзивні підходи, ви не просто виконуєте свою роботу ви формуєте культуру довіри, поваги і справедливості. А це – найвища цінність сучасного лідера в управлінні персоналом!



КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

Перелік корисних ресурсів для подальшого вивчення теми

Офіційні документи та політики

United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) The-Sustainable-Development-Goals-Report-2024

Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю

Питання інвалідності

Європейська хартія рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад

Підтримка вразливих груп

Міністерство у справах ветеранів. Професійна адаптація

Національна асамблея людей з інвалідністю України

Veteran Hub

Вінницький аналітично-просвітницький центр Ветеранський простір

Громадська організація Вінницька міська організація соціального розвитку та становлення окремих малозахищених категорій молоді «Паросток»

ГО «Боротьба за права»

ГС «Ліга сильних»

Всеукраїнська громадська організація "Національне об'єднання ветеранів-інвалідів" (ВГО «НОВІ»)

ГО «Центр підтримки та захисту ветеранів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб»

MHP Standing Together (МХП Поруч)

Українське товариство глухих (УТОГ)

Українське товариство сліпих (УТОС)

Caritas Ukraine

Професійні HR-платформи

Екосистема для професійного та особистісного розвитку HR від Наталії Теряхіної

Фільми/ серіали/ онлайн курси/подкасти

Освітній серіал «Інклюзивна молодіжна робота»

Онлайн курс. Психологічна стійкість під час викликів та загроз війни

HRD в агробізнесі, 11 000 співробітників | Наталія Теряхіна та Ігор Романов
Inclusion Unscripted with Margaret Spence
The D&Igest – Diversity & Inclusion at Work

Inclusive Collective Podcast

Дані в цифрах

Дослідження ринку праці 2024-2025: ЗАПИТ БІЗНЕСУ, ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЯ ВПЛИВУ Дослідження ринку праці

Зареєстроване безробіття в Україні 2024-2025 Зареєстроване безробіття в Україні

Інклюзія та Різноманітність: досвід національних компаній

Відомі особистості про інклюзивність

Ганна Соколова, Chief People Officer в UPSTARS та спікерка курсу HR Time в IAMPM

Олексій Мірошниченко, президент Конфедерації роботодавців України

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

Словник — Без бар'єрів (Ініціатива Олени Зеленської «Без бар’єрів»)

Словник толерантності.pdf - Google Drive

Словник безбар'єрності — КДПУ



ГЛОСАРІЙ

Адаптація – процес поступового пристосування нового працівника до умов праці, корпоративної культури, норм, цінностей і очікувань організації з метою його ефективного включення в професійну діяльність.

Анонімний відбір – метод рекрутингу, за якого особисті дані кандидата (ім'я, вік, стать, фото, місце проживання) приховуються під час початкового етапу відбору з метою уникнення упередженості й забезпечення рівних можливостей.

Безбар'єрність – принцип організації середовища, за якого усі фізичні, інформаційні та соціальні бар'єри усуваються для забезпечення рівного доступу до участі в житті організації незалежно від особливостей працівників.

Відновлення трудових зв'язків – процес поступового повернення працівників до професійної діяльності після перерви, пов'язаної з кризовими подіями, мобільністю чи змінами в ринку праці.

Внутрішнє кар'єрне консультування – індивідуальна підтримка працівника з боку HR або керівника для аналізу його кар'єрного потенціалу, переоцінки цілей і розробки персоналізованого плану професійного розвитку.

Вразливі групи – категорії населення, які мають підвищені ризики виключення з ринку праці через соціальні, фізичні, вікові чи інші бар'єри (молодь, жінки, колишні учасники бойових дій/ветерани, внутрішньо переміщені особи, особи з інвалідністю, люди 50+).

Гнучкі формати зайнятості – адаптивні режими праці (неповний день, дистанційна робота, змінний графік), що враховують індивідуальні потреби працівників.

DEI / DEIB (Diversity, Equity, Inclusion, Belonging) – політика різноманіття, рівності, інклюзивності та приналежності, що включає як формальні, так і культурні аспекти інтеграції працівників у робоче середовище.

Дорожня карта (roadmap) – структурований план дій, що визначає послідовність етапів, терміни, відповідальних осіб і ресурси, необхідні для досягнення конкретної мети чи впровадження проєкту.

Ейджизм – дискримінація працівника за віком, зокрема упереджене ставлення до осіб віком 50+, що обмежує їх доступ до кар'єрного розвитку.

Екосистема підтримки працівників – сукупність інструментів і практик, спрямованих на створення сприятливого середовища для адаптації, розвитку, емоційного благополуччя та реалізації потенціалу персоналу.

Емоційний інтелект (EI) – здатність розпізнавати, розуміти та регулювати власні емоції й емоції інших, що є ключовою компетенцією в інклюзивному HR-менеджменті.

Індивідуалізоване навчання (on-the-job learning) – формат професійного розвитку, коли працівник навчається безпосередньо під час виконання робочих завдань.

Інклюзивна корпоративна культура – система цінностей, норм і практик в організації, що забезпечує повагу до різноманіття та активну участь усіх працівників у спільному розвитку.

Інклюзія – системний підхід, який забезпечує рівну участь усіх працівників у професійному житті незалежно від віку, статі, стану здоров'я, соціального статусу, досвіду чи інших особливостей.

Інтеграція – процес включення працівника (особливо з числа вразливих груп) у колектив, систему організації та її культуру з метою забезпечення й**ого повноцінної професійної участі, адаптації та розвитку.**

Кар'єрний акселератор – короткострокова інтенсивна програма для розвитку навичок і швидкого просування молодих або перспективних працівників на новий етап кар'єри.

Кар'єрограма – індивідуалізована траєкторія професійного розвитку працівника з чітко визначеними етапами, очікуваними результатами й точками підтримки.

Компетентнісний аналіз – оцінка професійних, поведінкових та управлінських компетентностей працівника для визначення його сильних сторін, зон розвитку та побудови кар'єрного маршруту.

Компетентності працівника – сукупність знань, навичок, установок, поведінкових характеристик і цінностей, які визначають здатність ефективно виконувати професійні завдання в певному контексті. Компетентності поділяються на тверді – професійні (технічні, спеціалізовані) та м'які, зокрема, комунікаційні здібності, емоційний інтелект, адаптивність, критичне мислення, здатність до навчання, командна робота тощо.

Коучинг – метод розвитку персоналу, що передбачає партнерство між коучем і працівником для досягнення визначених цілей через питання, рефлексію, виявлення внутрішніх ресурсів і подолання бар'єрів.

Критичне мислення – когнітивна здатність особи об'єктивно аналізувати інформацію, ставити під сумнів припущення, виявляти логічні помилки, формувати обґрунтовані висновки та приймати рішення на основі доказів. У контексті HR-менеджменту критичне мислення допомагає працівникам ефективно вирішувати проблеми, уникати упереджень, адаптуватися до нових викликів і генерувати якісні управлінські рішення.

Менторство – форма професійної підтримки, за якої досвідчений працівник (ментор) надає індивідуальні поради, ділиться знаннями й допомагає у професійному становленні молодших колег.

Наставництво – форма професійного супроводу, за якої досвідчений працівник надає молодшому поради, допомагає в адаптації та розвитку. У глосарії вже є синонім – «менторство».

Онбординг (Onboarding) – процес адаптації нового працівника до організації, її цінностей, політик і стандартів, що включає навчання, ознайомлення з командою та культурою компанії.

Організаційна стійкість – здатність організації адаптуватися до змін, відновлюватися після криз, зберігати ефективність та людський капітал у складних умовах.

Психоемоційна підтримка – комплекс дій, спрямованих на підтримку емоційного благополуччя працівників через доступ до психологічних консультацій, груп підтримки, коучингу чи неформального спілкування в колективі.

Реінтеграція (Reboarding) – повторне включення працівника в робочий процес після перерви (відпустка по догляду за дитиною, хвороба тощо), що супроводжується підтримкою та оновленням професійних навичок.

Релокація – процес переміщення працівника (або всієї команди) до іншого міста чи країни з метою виконання професійних обов'язків, продовження трудових відносин або залучення до нових проєктів в іншій локації.

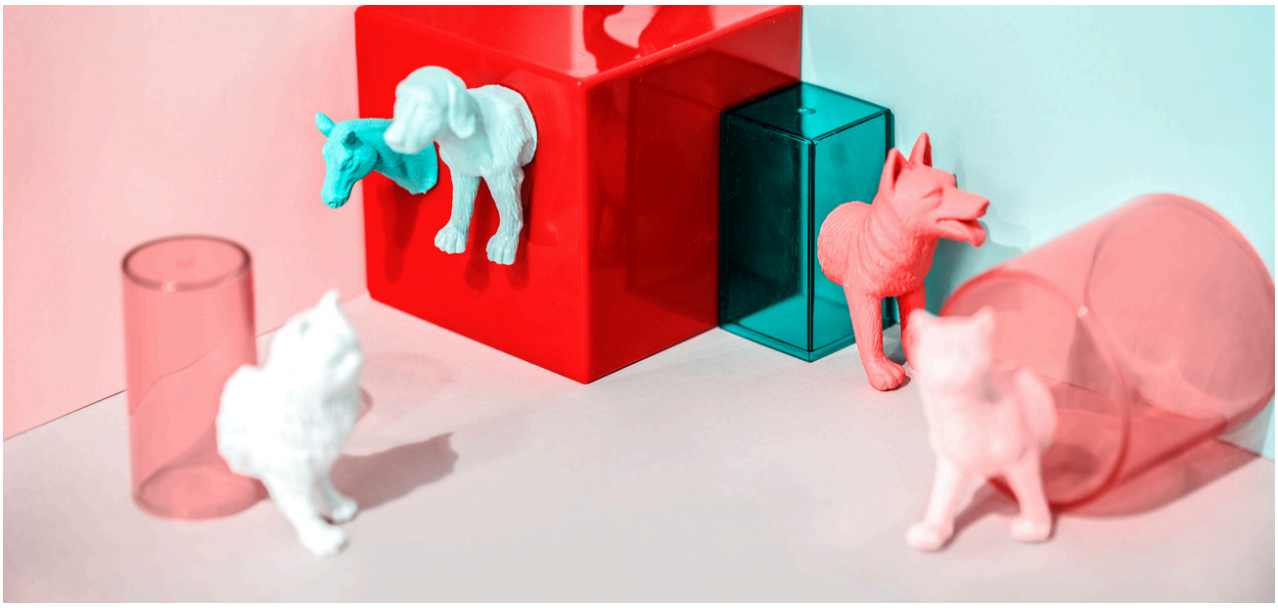
Стійкість – здатність працівника, команди або організації зберігати працездатність, мотивацію, цінності й ефективність у складних, кризових або непередбачуваних умовах, адаптуватися до змін і швидко відновлюватися після потрясінь. У контексті HR-менеджменту стійкість є ключовим чинником довготривалої продуктивності, низького рівня вигорання та високої залученості персоналу.

Стресостійкість – здатність працівника ефективно функціонувати, зберігати емоційну стабільність, приймати раціональні рішення та виконувати професійні обов'язки в умовах психологічного тиску, нестабільності або кризи. У HR-практиці стресостійкість є важливою м'якою компетентністю, яка впливає на продуктивність, командну взаємодію, запобігання емоційному вигоранню та стійкість організації загалом.

Таймменеджмент – сукупність методів, навичок і підходів до ефективного планування, організації та контролю часу з метою досягнення особистих або професійних цілей. В HR-контексті таймменеджмент є ключовою м'якою компетентністю, що сприяє підвищенню продуктивності працівників, дотриманню дедлайнів, зниженню рівня стресу та формуванню ефективної робочої культури.

Управлінські рішення – цілеспрямовані дії або вибір варіантів дій, які приймає керівник або уповноважений працівник для досягнення визначених цілей організації, підвищення ефективності діяльності, вирішення проблем або адаптації до змін. Вони базуються на аналізі інформації, оцінці альтернатив, врахуванні ресурсів і наслідків. В HR-контексті управлінські рішення охоплюють питання добору персоналу, адаптації, розвитку, мотивації та створення інклюзивного середовища.

Фасилітація змін – це процес цілеспрямованого супроводу команд або організацій у період трансформацій, який полягає в створенні умов для ефективного діалогу, взаєморозуміння, прийняття рішень і зниження опору змінам. HR-фахівець, який виконує фасилітативну роль, допомагає колективу усвідомити цілі змін, мобілізувати ресурси та адаптуватися до нових умов, зберігаючи командну згуртованість і залучення.



ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Danish Trade Union Development Agency. (2025). Ukraine Labour Market Profile – 2025/2026. вір
2. International Labour Organization. (2025). World Employment and Social Outlook: Trends update – May 2025. International Labour Office. вір
3. AgroReview. (2024, April 24). International Monetary Fund forecasts Ukraine's population to shrink to 32.9 million in 2025. https://agroreview.com/en/newsen/agripolicy/international-monetary-fund-forecasts-population/
4. International Monetary Fund. (2025, April 22). World economic outlook: Navigating divergent global paths. https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/04/22/world-economic-outlook-april-2025
5. Interfax-Ukraine. (2024, June 27). Ukraine's labor force decreased from 17.4 mln to 12.5 mln during war and will continue to decline – KSE. вір
6. Ministry of Social Policy of Ukraine. (2025, May 26). Statistical report on internally displaced persons and persons with disabilities in Ukraine. https://nbuviap.gov.ua/images/informaciyni_vidanya/vimusheni_pereselentsi/2025/Pereselenzi_2025.05-26.pdf
7. ZMINA. (2024, 13 травня). Зросла кількість ВПО в Україні та шукачів тимчасового захисту за кордоном. https://zmina.info/news/zrosla-kilkist-vpo-v-ukrayini-ta-shukachiv-tymchasovogo-zahystu-za-kordonom/
8. Міністерство внутрішніх справ України. (2025). Портал відкритих даних. Отримано 8 липня 2025 з https://data.mva.gov.ua/
9. VUCA World. (2025, 15 лютого). VUCA, BANI, RUPT or TUNA. Отримано 9 липня 2025 з https://www.vuca-world.org/vuca-bani-rupt-tuna/

10. United Nations. (2024). The Sustainable Development Goals Report 2024. United Nations Publications.
11. Продіус, О. І., & Гавриленко, Я. В. (2024). Стратегічне управління персоналом підприємства у контексті інтеграції осіб з інвалідністю. Економіка та суспільство, (68), 1235-1243. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-212
12. Верховна Рада України. (2019, 17 січня). Закон України «Про соціальні послуги» (№ 2671-VIII). Відомості Верховної Ради, 2019, № 2, ст. 73. Отримано 9 липня 2025 з https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text
13. Державна служба зайнятості України & Helvetas Swiss Intercooperation. (2024). Дослідження ринку праці 2024-2025: Запит бізнесу, виклики та стратегія впливу.
14. Державна служба зайнятості України, & Helvetas Swiss Intercooperation. (2025). Зареєстроване безробіття в Україні: потреби, особливості, оцінки (2024-2025) (44 с.). Київ: Державна служба зайнятості України.
15. Ayoko, O. B., & Fujimoto, Y. (2024). Diversity, inclusion, and human resource management: A call for more belongingness and intersectionality research. Journal of Management & Organization, 29(6), 983-990. https://doi.org/10.1017/jmo.2023.72
16.Norman, M. V., & Johnson, K. M. (2022). The importance of employee inclusion: Lessons for HR managers. Strategic HR Review, 21(1), 5 https://doi.org/10.1108/SHR-11-2021-0052
17.Кодекс законів про працю України (КЗпП) [Labor Code of Ukraine], Закон України № 322-VIII, від 10 грудня 1971 р. (ред. станом на 2 травня 2025 р.). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text
18.Закон України «Про зайнятість населення» від 5 липня 2012 р. № 5067-VI (в редакції від 14 жовтня 2023 р.). (2023). Верховна Рада України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text
19.Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» від 21 березня 1991 р. № 875-XII (ред. станом на 1 січня 2025 р.). Верховна Рада України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text
20.Закон України «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні» від 21 грудня 1992 р. № 995-XII (редакція станом на 1 січня 2025 р.). Верховна Рада України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text
21. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку встановлення квоти для працевлаштування осіб з інвалідністю» від 15 липня 2020 р. № 695-р (редакція станом на 1 січня 2025 р.). Кабінет Міністрів України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text
22. Кабінет Міністрів України. (2024, 7 червня). Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2024–2026 роки (№ 527-р). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2024-%D1%80#Text

23. Міністерство молоді та спорту України. (2023). Молодіжна політика в Україні: огляд ініціатив, практик та викликів 2023 року (52 с.)
24. Міністерство молоді та спорту України. (2025, 14 лютого). Стартує «ВідНОВА: UA 2025». Міністерство молоді та спорту України. https://mms.gov.ua/news/startuie-vidnovaua-2025
25. PACT Ukraine. (2025). Pact в Україні. Отримано з https://pactukraine.org.ua/in_ukraine
26. EURES – European Job Mobility Portal. (2025). https://eures.europa.eu/index_en
27. Arsel, Z., Crockett, D., & Scott, M. L. (2022). Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) in the Journal of Consumer Research: A Curation and Research Agend
28. IBM. (2024). Empowering diversity, enabling inclusion: Making a difference at IBM. IBM Careers Blog. Retrieved July 24, 2025, from https://www.ibm.com/careers/blog/empowering-diversity-enabling-inclusion-making-a-difference-at-ibm
29. Darley, J. (2025, April 14). IBM pulls back on DEI amid political pressures. Sustainability Magazine. Retrieved July 24, 2025, from Sustainability Magazine website https://sustainabilitymag.com/articles/ibm-pulls-back-on-dei-amid-political-pressures
30. Amazon. (2024). Inclusive experiences and technology – Diversity & inclusion. About Amazon. Retrieved July 14, 2025, from https://www.aboutamazon.com/workplace/diversity-inclusion
31. DTEK. (2021, November 26). DTEK is setting a trend for digital inclusion through new site features. DTEK Media Releases. Retrieved July 14, 2025, from https://www.dtek.com/en/media-center/news/dtek-zadaet-trend-na-tsifrovuyu-inklyuzivnost-blagodarya-novym-funktsiyam-sayta/
32. Карманська, Ю. (2024, 5 травня). Кожній українській компанії доведеться стати інклюзивною. Чи готова ваша? Як будують інклюзивні робочі місця у ДТЕК, «Укрзалізниці» та НБУ. Forbes.ua. Retrieved July 24, 2025, from https://forbes.ua/lifestyle/kozhniy-ukrainskiy-kompanii-dovedetsya-stati-inklyuzivnoyu-chi-gotova-vasha-yak-buduyut-inklyuzivni-robochi-mistsya-u-dtek-ukrzaliznitsi-ta-nbu-05052024-2096
33. PrivatBank. (2024, 9 квітня). ПриватБанк приєднався до Хартії з фінансової інклюзії та реінтеграції ветеранів. ПриватБанк. Отримано 14 липня 2025 р. з https://privatbank.ua/news/2024/4/9/privatbank-priyednavsya-do-hartiji-z-finansovoji-inklyuziji-ta-reintegraciji-veteraniv
34. L'Oréal. (2023). Diversity and inclusion in Ukraine. L'Oréal Ukraine. Retrieved July 24, 2025, from https://www.loreal.com/uk-ua/ukraine/pages/commitments/ukraine-diversity-and-inculsion2/
35. Kernel. (2022). Інклюзивність та розмаїття [Inclusivity and diversity]. Kernel Career. Retrieved July 15, 2025, from https://career.kernel.ua/inklyuzivnist-ta-rozmayittya/

36. Nestlé. (2023). Різноманіття, рівність та інклюзивність [Diversity, equality and inclusion]. Nestlé Україна. Retrieved July 16, 2025, from https://www.nestle.ua/robota/riznomanittia-rivnist-inkliuzyvnist
37. OBOZ.UA. (2025). Інклюзивна країна: міф чи наше майбутнє? Розбираємося на прикладах українських та міжнародних компаній [Inclusivity in the country: myth or our future? Examined through cases of Ukrainian and international companies]. OBOZ.UA Projects. Retrieved July 16, 2025, from https://projects.obozrevatel.com/inkliuzyvna-kraina-mif-chy-nashe-maybutnie-rozbyraiemosia-na-prykladakh-ukrainskykh-ta-mizhnarodnykh-kompaniy/
38. Асоціація ритейлерів України. (2024, 16 серпня). Людиноцентричність бізнесу: що роблять українські компанії на шляху до інклюзивності та безбар'єрності [Customer-centric business: what Ukrainian companies are doing on the path to inclusivity and barrier-free accessibility]. RAU. Retrieved July 18, 2025, from https://rau.ua/novyni/ljudinocentrichnist-biznesu-shho-robljat-ukrainski-kompanii-na-shljahu-do-inkljuzivnosti-ta-bezbar-iernosti/
39. Шереметьєва-Турчин, С. (2024, 10 листопада). Без бар'єрів. Як бізнес втілює інклюзивні проєкти під час війни. РБК-Україна Спецпроект. Retrieved July19, 2025, from https://www.rbc.ua/rus/news/biznes-bar-eriv-k-kompaniyi-vtilyuyut-inklyuzivni-1730723492.html
40. The Page. (2025, May 20). Практичні кейси: трьох українських компаній, які працевлаштовують людей з інвалідністю. The Page. Retrieved July 24, 2025, from https://thepage.ua/ua/news/praktichni-kejsi-troh-ukrayinskih-kompaniy-yaki-pracevlashtovuyut-lyudej-z-invalidnistyu
41. Дія.Бізнес. (2025, січень). Як бізнесу стати інклюзивним та брати на роботу людей з інвалідністю. Дія.Бізнес. Retrieved July 21, 2025, from https://business.diia.gov.ua/history-of-success/yak-biznesu-staty-inkliuzyvnym-ta-braty-na-robotu-liudei-z-invalidnistiu
42. Rubryka. (2025, May 29). Інклюзивність на практиці: як держава і бізнес можуть змінити ринок праці. Rubryka. Retrieved July 24, 2025, from https://rubryka.com/2025/05/29/inklyuzyvnist-na-praktytsi-yak-derzhava-i-biznes-mozhut-zminyty-rynok-pratsi/
43. All Together. (2023). Inclusive companies: Avrora. All Together Jobs Blog. Retrieved July 24, 2025, from https://www.alltogether.jobs/blog/inclusive-companies-avrora
44. Budni (Robota.ua). (2024). Як стати інклюзивним роботодавцем? Практичні кейси від компаній. Budni (Robota.ua). Retrieved July 24, 2025, from https://budni.robota.ua/hr/yak-stati-inklyuzivnim-robotodavtsem-praktichni-keysi-vid-kompaniy
45. Бабенко, М. (2024, 7 листопада). Чим найкращі роботодавці України 2024 здивували HR-експертів. The Page. Retrieved July 24, 2025, from https://thepage.ua/ua/news/chim-najkrashi-robotodavci-ukrayini-2024-zdivuvali-hr-ekspertiv

46. Ketchiwou, G. F., Schultz, C. M., & Lessing, K. F. (2025). A framework for future human resource management individual competencies: An integrative review. Athens Journal of Business & Economics, 12, 1–36. https://doi.org/10.30958/ajbe.X-Y-Z
47. Auger-Dominguez, D. (2022). Inclusion revolution: The essential guide to dismantling racial inequity in the workplace (1st ed.). Seal Press.
48. Asuzu, O. F., Ezeafulukwe, C., Onyekwelu, S. C., Onyekwelu, N. P., Ike, C. U., & Bello, B. G. (2024). Best practices in human resources for inclusive employment: An in-depth review. International Journal of Science and Research Archive, 11(1), 1286–1293. https://doi.org/10.30574/ijsra.2024.11.1.0215
49. Ґоулман, Д. (2023). Емоційний інтелект (С.-Л. Гумецька, пер.). Видавництво Vivat.
50. ITExpert. (2025, 16 липня). HR та комунікація. ITExpert. https://itexpert.work/uk/blog/hr-ta-komunikacziya/

МЕНТОР

Skills4Recovery

ІНКЛЮЗІЯ В ДІЇ. ПУТІВНИК ДЛЯ HR

HR boost For Better Employment

Посилення HR для кращої зайнятості: вдосконалення кадрових практик для інклюзивного працевлаштування кваліфікованої робочої сили



Публікацію здійснено в рамках реалізації Проєкту “Посилення HR для кращої зайнятості: вдосконалення кадрових практик для інклюзивного працевлаштування кваліфікованої робочої сили”, що впроваджується ГО "Центр "Ментор" за фінансової підтримки Європейського Союзу, Німеччини, Польщі, Естонії та Данії в межах Мультидонорської ініціативи Skills4Recovery, яка реалізується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH та Solidarity Fund PL (SFPL).

співпраця з німеччиною

Співфінансується Європейським Союзом

Polish aid

estdev From the people of Estonia

Ministry of Foreign Affairs of Denmark

Виконавець giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Solidarity Fund PL