Активне довголіття в робочому середовищі













Практичний посібник для роботодавців щодо створення, впровадження та масштабування

2026 Київ

АКТИВНЕ ДОВГОЛІТТЯ це про тебе

АСТАРТА-КИЇВ агропромхолдинг

У ПАРТНЕРСТВІ З

Ministry of Finance of the Czech Republic

У СПІВПРАЦІ З

IFC International Finance Corporation WORLD BANK GROUP



«Майбутнє української економіки значною мірою залежить від того, наскільки роботодавці зможуть розкрити потенціал людей. Демографічні зміни вже сьогодні змінюють ринок праці. Це не виклик майбутнього — це реальність, у якій ми працюємо сьогодні. Саме тому потрібен новий підхід до управління людьми — такий, де досвід, взаємодія поколінь і можливості для розвитку незалежно від віку стають основою стійкості й конкурентоспроможності бізнесу. Переконаний, що цей посібник стане для роботодавців практичним орієнтиром і допоможе впроваджувати такі підходи у щоденній роботі».

Віктор Іванчик,
засновник та CEO «Астарта-Київ»

© 2026 ТОВ фірма «Астарта-Київ». Майнові авторські права належать ТОВ фірма «Астарта-Київ».

Умови використання

Посібник створено для поширення практик активного довголіття у робочому середовищі та підтримки роботодавців у їх упровадженні.

Дозволяється використовувати матеріали Посібника в освітніх, інформаційних та внутрішніх корпоративних цілях, а також цитувати окремі фрагменти за умови зазначення назви Посібника та правовласника — ТОВ фірма «Астарта-Київ».

Дозволяється безоплатне поширення Посібника в повному обсязі без внесення змін до його змісту та без видалення інформації про авторів, розробників і правовласника.

Використання Посібника або його суттєвих частин у комерційних продуктах чи послугах, його продаж, видання під іншим авторством, а також створення на його основі похідних матеріалів для комерційного використання потребують попередньої письмової згоди ТОВ фірма «Астарта-Київ».

Зміст

Про посібник 04
Для кого цей посібник 05
Контекст активного довголіття в Україні 06
Ключові визначення і поняття 11
Стратегічний концепт активного довголіття 13
Бібліотека заходів напряму «Фізичне здоров'я» та практичні приклади Астарти 19
Бібліотека заходів напряму «Ментальне здоров'я» та практичні приклади Астарти 31
Бібліотека заходів напряму «Економічна стійкість» та практичні приклади Астарти 42
Бібліотека заходів напряму «Соціальна включеність» та практичні приклади Астарти 57
Рекомендації з впровадження 68
Модель управління програмою 70
Інструмент самодіагностики організації 73
Додатки: 77
- Картки заходів 77
- Рекомендовані корисні ресурси 131
- Використані джерела 137

Про посібник

Україна стрімко стикається з демографічними змінами, дефіцитом робочої сили та необхідністю по-новому переосмислити роль людини в економіці. За цих умов активне довголіття стає не лише соціальною темою, а й важливою складовою конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку роботодавців.

У відповідь на ці виклики з ініціативи агропромхолдингу **«Астарта-Київ»** підготовлено практичний посібник **«Активне довголіття в робочому середовищі»**.

Видання адресоване керівникам організацій і підприємств, HR-фахівцям, експертам із розвитку людського капіталу, представникам органів державної влади та місцевого самоврядування, а також усім, хто працює над формуванням сучасної політики зайнятості, незалежно від сектору економіки чи форми власності.

Посібник пропонує комплексний підхід до активного довголіття як складової сучасного управління людьми та організаційної стійкості. Він містить практичні інструменти, рекомендації та приклади рішень, які допоможуть інтегрувати принципи активного довголіття у систему управління персоналом незалежно від масштабу чи сфери діяльності організації.

В основу видання покладено міжнародні практики, український контекст і практичний досвід реалізації корпоративної програми **«Активне довголіття»** агропромхолдингу **«Астарта-Київ»**, адаптований для роботодавців різних секторів економіки.

Мета посібника — допомогти українським роботодавцям упроваджувати практики, що сприяють збереженню здоров'я, професійної активності, економічної стійкості та соціальної включеності працівників упродовж усього трудового життя.

Посібник розроблено командою **Ruban Litvinova Social Impact Advisory** у співпраці з командою агропромхолдингу **«Астарта-Київ» та Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC), членом Групи Світового банку**, у партнерстві **з Міністерством фінансів Чеської Республіки**. Документ підготовлено на основі практичного досвіду компанії «Астарта». Висловлені в ньому погляди, висновки та рекомендації належать авторам і не обов'язково відображають офіційну позицію партнерів.

Команда проєкту

Ініціатор видання: Агропромхолдинг «Астарта-Київ»

Ruban Litvinova Social Impact Advisory:

Ірина Рубан, Олена Літвінова, Мирослава Бучак

Агропромхолдинг «Астарта-Київ»:

Світлана Мозгова, Алла Юрчук, Наталія Левківська

Дизайн і верстка:

Крістіна Рижикова, Дар'я (Одарка) Кришталь

Для кого цей посібник

Цей посібник для тих, хто ухвалює або впливає на рішення щодо людей в організації:

- **Власників бізнесу та топкерівників,** які відповідають за стійкість і конкурентоспроможність компанії в умовах кадрового дефіциту та демографічних змін.
- **HR-директорів та HR-фахівців,** які проєктують політики управління персоналом і шукають перевірені, готові до впровадження рішення.
- **Лінійних менеджерів,** які щодня взаємодіють із командою і першими бачать, коли людині потрібна підтримка чи інша організація роботи.
- **Представників державних установ, громадського та міжнародного секторів,** які так само є роботодавцями і формують умови праці для своїх команд.

Посібник однаково корисний і великій компанії з розвиненою HR-функцією, і невеликій організації, яка тільки починає системно дбати про своїх людей — заходи можна обирати відповідно до масштабу й ресурсів.

Для чого цей посібник

Цей посібник допоможе роботодавцям перейти від розуміння викликів активного довголіття до практичних дій. Він містить готові інструменти, приклади та рекомендації, які можна адаптувати до масштабу, ресурсів і потреб конкретної організації.

У посібнику ви знайдете:

01 **Модель активного довголіття** — чотири взаємопов'язані складові й принципи роботи з ними.

02 **Бібліотеку заходів** — практичні рішення різного масштабу: від простих кроків до комплексних програм.

03 **Модель впровадження** — рекомендації щодо ролей і відповідальності керівництва, HR, менеджерів і працівників.

04 **Практичні приклади** — реальний досвід впровадження таких практик агропромхолдингом «Астарта-Київ».

05 **Інструмент самодіагностики** — коротка самооцінка, яка допоможе визначити пріоритети розвитку.

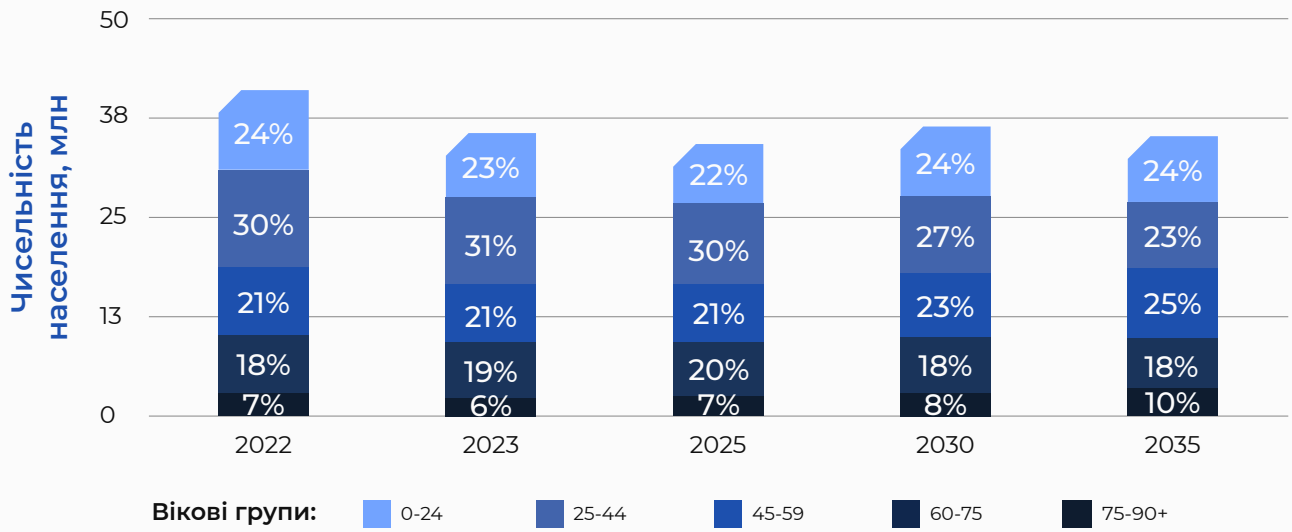
06 **Додатки** — практичні картки, ресурси та додаткові матеріали.

Контекст активного довголіття в Україні

Україна переживає глибокі демографічні зміни, зумовлені поєднанням старіння населення, масштабної міграції та людських втрат, пов'язаних із війною. У результаті змінюється вікова структура населення, скорочується чисельність населення працездатного віку і зростає частка старших вікових груп.

За прогнозами Інституту демографії ім. М. В. Птухи НАН України, до 2035 року люди віком 45 років і старші становитимуть понад половину населення країни, а частка населення віком 60 років і старше сягне майже третини[1].

Прогноз вікової структури населення



Для роботодавців це означає фундаментальну зміну структури робочої сили: дедалі більшу роль у забезпеченні діяльності організацій відіграватимуть працівники середнього та старшого віку. Відтак організаційна стійкість і конкурентоспроможність усе більше залежатимуть від здоров'я, продуктивності та професійної реалізації людей протягом довшого періоду життя — тобто від їхнього активного довголіття.

Водночас в Україні можливість людей залишатися здоровими, активними та реалізовувати свій потенціал обмежується низкою взаємопов'язаних викликів.

Саме тому активне довголіття потребує системного підходу, який підтримує фізичне та ментальне здоров'я, економічну стійкість і соціальну включеність на всіх етапах професійного шляху. Це дає змогу довше зберігати працездатність та якість життя людей — і одночасно зміцнює стійкість організацій.

[1] Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи. Національні демографічні прогнози 2023.

Фізичне та ментальне здоров'я

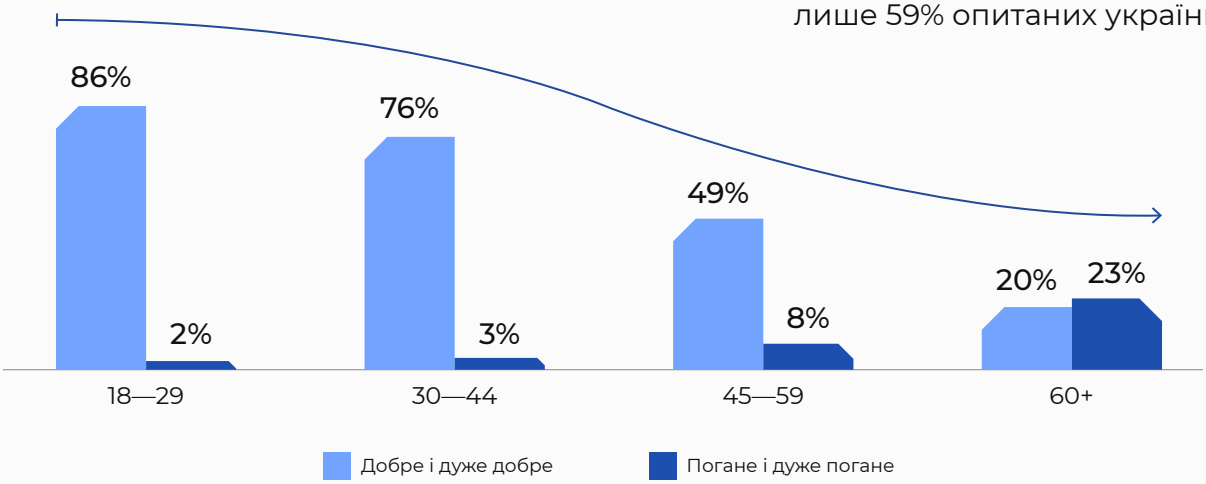
Здоров'я є ключовою передумовою активного та продуктивного довголіття.

В Україні погіршення фізичного та ментального здоров'я часто розпочинається задовго до пенсійного віку, поступово впливаючи на продуктивність, залученість і здатність людини залишатися активною.

За даними Індексу здоров'я, після 45 років суттєво знижується частка людей, які оцінюють свій стан здоров'я як добрий[2], тоді як поширеність хронічних захворювань і функціональних обмежень зростає. Водночас профілактична турбота про здоров'я не є поширеною практикою:

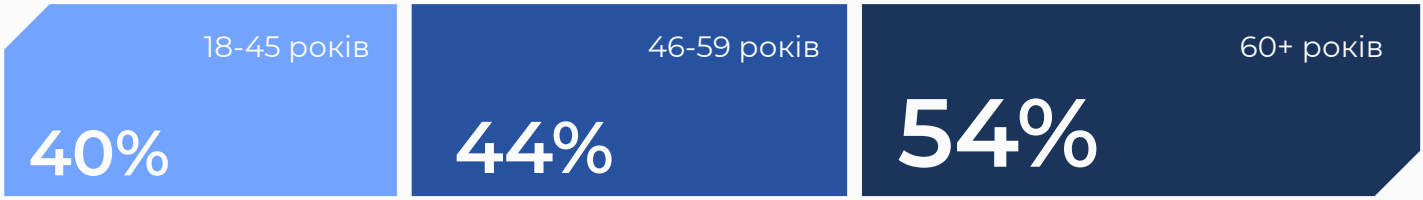
Оцінка стану здоров'я

Протягом останніх 12 місяців профілактичні медичні огляди проходили лише 59% опитаних українців[3]



Додаткові обмеження створює погіршення ментального здоров'я населення як наслідок війни та постійного стресу. При цьому люди середнього та старшого віку є більш вразливими: частка тих, хто відчуває високу тривожність, зростає з віком — від 40% серед людей 18-45 років до 54% серед людей віком 60 років і старших.[4]

Відчувають тривожність



Попри це, 78% опитаних українців ніколи не відвідували психолога або психотерапевта і не звертались по професійну психологічну допомогу[5].

Для роботодавців це означає вищі ризики втрати працездатності, зниження продуктивності, збільшення тимчасової непрацездатності та передчасного вибуття працівників із ринку праці.

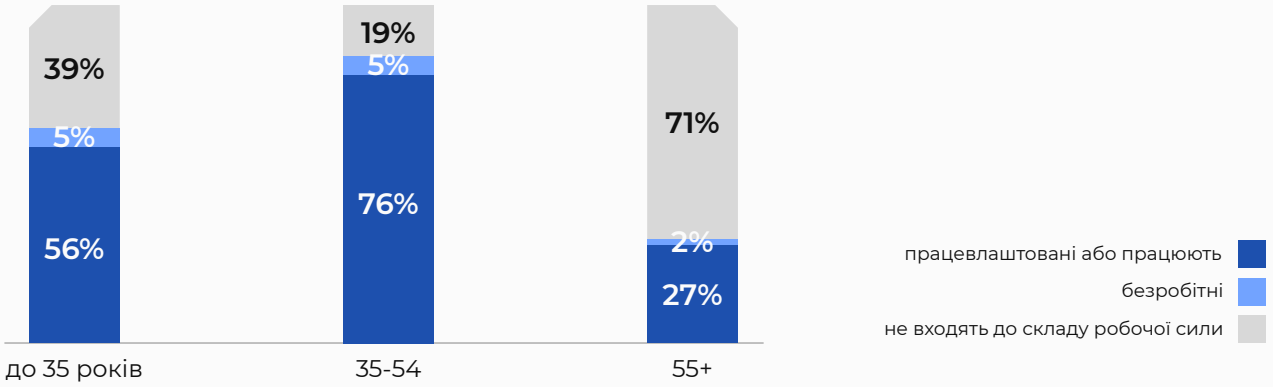
[2] Індекс здоров'я. Україна (2020)
[3] Індекс здоров'я. Україна (2023)
[4] SVU & RL SIA & KMIC. Дослідження добробуту українців (2024)
[5] Gradus Research. Психологічний стан українців під час війни (2024)

Економічна стійкість і розвиток навичок

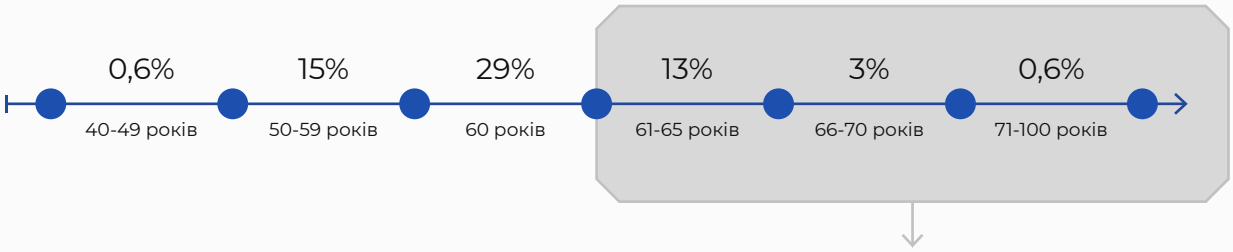
В Україні після 55 років економічна активність різко знижується[6], а серед людей віком 60+ років 74% не працюють і не шукають роботу[7].

Серед основних причин — бар'єри з боку роботодавців, а також брак готовності самих працівників продовжувати трудову діяльність.

Розподіл за віком груп економічної активності



До якого віку ви готові працювати?



Лише 16% українців готові працювати після 61 року[8].

20% відповіли, що взагалі не можуть або не готові працювати.

Стикалися з ейджизмом під час пошуку роботи **у віці 50+**[9]

67% жінок

69% чоловіків

[6] UNICEF. Соціально-економічний стан домогосподарств в Україні. (2024)
[7] RL SIA & KMIC & бф «Повір у себе». Вивчення потреб цільових груп серед вразливих категорій населення України (2023)
[8] Центр Разумков. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України (2024)
[9] Work.ua Дискримінація за віком під час пошуку роботи (2024)

При цьому кожна друга людина старше 40 років вважає, що вже володіє всіма необхідними навичками та не потребує подальшого навчання[10].

Основний бар'єр у навчанні цифрових навичок:

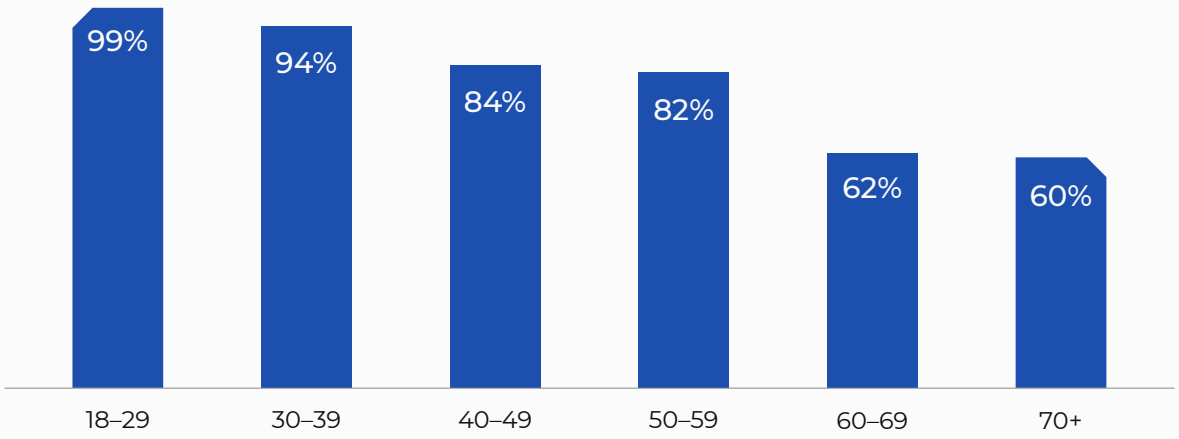
47%

людей 40+ переконані, що потрібні навички вже засвоєні

У вікових групах 50-70 років вищий рівень технічних обмежень (15%) та нерозуміння, як і навіщо навчатись (21%)

Крім того, рівень фінансової грамотності в Україні залишається нижчим, ніж у країнах Європи[12], а цифрова грамотність серед представників старших вікових груп є менш поширеною.

Рівень цифрових навичок відчутно знижується після 60 років[11]



У сукупності ейджизм, недостатня культура навчання протягом життя та низький рівень цифрової грамотності зменшують можливості людей довше залишатися активними, а недостатня фінансова грамотність може посилювати економічну вразливість людей і тривожність щодо майбутнього.

Для роботодавців це означає втрату продуктивності та цінного досвіду, звуження кадрового резерву, дефіцит кваліфікованих працівників і необхідність швидше замінювати людей, які за належної підтримки могли б залишатися продуктивними ще багато років.

[10] Дія.Освіта. Дослідження цифрової грамотності українців (2023). Дані в ексель-файлі.
[11] КМІС. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг (2025)
[12] InfoSapiens. Фінансова грамотність в Україні (2021)

Соціальна включеність

Соціальна ізоляція та самотність дедалі більше впливають не лише на добробут людей, а й на результати діяльності організацій. За даними Cigna, працівники, які відчувають самотність, втрачають понад п'ять додаткових робочих днів на рік через стрес та пов'язані з ним проблеми зі здоров'ям і майже вдвічі частіше планують змінити місце роботи[13].

Війна, вимушене переміщення та руйнування соціальних зв'язків посилюють цю проблему для українців:

64% **респондентів повідомляють, що стали частіше почуватися самотніми[14]**

Разом з тим робоче середовище є однією із ключових сфер, де формуються або, навпаки, послаблюються соціальні зв'язки, покращується або руйнується здоров'я та зміцнюється або послаблюється економічна стійкість людини.

Саме тому, створюючи умови для підтримки цих складових, роботодавці інвестують не лише в добробут працівників, а й у власну продуктивність і стійкість, збереження людського капіталу, довгострокову конкурентоспроможність своїх організацій та, у ширшому вимірі, у повоєнне відновлення й економічну стійкість України.

[13] Cigna, The Business Case for Addressing Loneliness in the Workforce (2019).
[14] Gradus Research. Психологічний стан українців під час війни (2024).

Ключові визначення і поняття

Активне довголіття

У контексті цього посібника активне довголіття — це збереження здатності людини вести активне, самостійне та змістовне життя, а також реалізовувати свій потенціал у професійному та суспільному житті незалежно від віку.

Культура активного довголіття

У контексті цього посібника культура активного довголіття — це сукупність цінностей, управлінських підходів, практик і рішень в організації, які створюють умови для формування та підтримки активного довголіття працівників упродовж усього професійного життя, незалежно від віку.

Роботодавець

У цьому посібнику роботодавець — це підприємство, установа, організація або інший суб'єкт, який використовує працю найманих працівників або залучає людей до виконання роботи в інших організаційних формах, включаючи контрактну та волонтерську діяльність, і при цьому впливає на умови, в яких ця робота здійснюється.

До роботодавців належать:

- приватний бізнес — підприємства будь-якого розміру: від малого і середнього бізнесу до великих корпорацій;
- державні установи та органи влади — міністерства, органи місцевого самоврядування, державні підприємства;
- громадський сектор — громадські організації, благодійні фонди, соціальні підприємства;
- міжнародні організації, що діють в Україні.

Працівник

У цьому посібнику працівник — це людина, яка виконує роботу або здійснює іншу діяльність у межах організації чи для неї, включаючи трудову, контрактну або волонтерську діяльність, і при цьому зазнає впливу умов та середовища, в яких ця робота здійснюється.

До працівників у контексті цього посібника можуть належати наймані працівники, особи, залучені до виконання робіт або надання послуг на договірних засадах, волонтери, стажери та практиканти, а також інші особи, на добробут, розвиток, професійну реалізацію та умови діяльності яких організація має суттєвий вплив.

Громада

У цьому посібнику громада — це сукупність людей, об'єднаних спільною територією проживання та/або спільним соціальним середовищем, у межах якого вони взаємодіють, беруть участь у суспільному житті та впливають на умови життя одне одного.

Для цілей цього посібника громада розглядається як спільнота людей та пов'язане з нею середовище, у якому здійснює діяльність роботодавець і на яке він прямо або опосередковано впливає через створення робочих місць, умови праці, взаємодію з працівниками, реалізацію програм та ініціатив, а також участь у соціальному й економічному розвитку території. У контексті цього посібника термін «громада» використовується у ширшому значенні, ніж адміністративне визначення територіальної громади, і може охоплювати різні групи людей, пов'язані спільним місцем проживання, інтересами, потребами або взаємодією з роботодавцем.

Громада та умови життя в ній є важливими чинниками підтримки активного довголіття працівників, членів їхніх родин та інших мешканців території. Вони впливають на можливості людей підтримувати здоров'я, залишатися соціально включеними, брати участь в економічному та суспільному житті й реалізовувати свій потенціал незалежно від віку.

Фізичне здоров'я

Стан організму, за якого всі його функції та системи працюють належним чином, що дозволяє людині вести повноцінне активне життя. Охоплює фізичну активність, харчування, профілактику та доступ до медичної допомоги.

Ментальне здоров'я

Стан психологічного та емоційного благополуччя, за якого людина здатна справлятися з повсякденними труднощами, підтримувати стосунки та реалізовувати свій потенціал. Включає емоційну стійкість, когнітивні функції та психосоціальне благополуччя.

Економічна стійкість

Здатність людини забезпечувати свої матеріальні потреби, адаптуватися до змін і зберігати фінансову незалежність упродовж життя. Передбачає доступ до зайнятості, фінансову грамотність та можливість навчатися і розвиватися.

Соціальна включеність

Наявність і якість соціальних зв'язків, відчуття приналежності до колективу, спільноти чи суспільства, а також можливість отримувати та надавати підтримку іншим. Вона сприяє добробуту, психологічній стійкості та активній участі людини в житті організації та громади.

Добробут

Багатовимірний стан індивідуального благополуччя людини на всіх етапах її життя, який включає емоційний стан, фізичне здоров’я, умови життя, стосунки з людьми, професійну реалізацію, освіту, екологічне середовище, участь у суспільному житті тощо.

Стратегічний концепт активного довголіття

Мета

Сприяти впровадженню та масштабуванню практик активного довголіття в Україні, які підтримують фізичне й ментальне здоров'я працівників, їхню економічну стійкість, соціальну включеність і професійну реалізацію незалежно від віку та етапу професійного життя, посилюючи стійкість бізнесу та сприяючи відновленню людського капіталу України.

Завдання

Надати роботодавцям готову модель, практичні орієнтири та інструменти для створення, впровадження й масштабування програм активного довголіття, які легко адаптувати до потреб компаній різного масштабу, сприяючи поширенню перевірених практик, підвищенню продуктивності та стійкості організацій, а також відновленню людського капіталу України.

Принципи

01 Спільна відповідальність

Активне довголіття є результатом спільних зусиль працівників, роботодавців, держави та громадянського суспільства.

Роботодавці створюють умови, можливості та стимули для підтримки добробуту, професійної реалізації та залученості працівників. Працівники беруть відповідальність за власне здоров'я, розвиток навичок та професійну активність.

Важливу роль також відіграють державні та місцеві політики, доступність освітніх, медичних і соціальних послуг і середовище громади.

02 Активне довголіття впродовж усього життєвого та професійного шляху

Цей підхід починається не в старшому віці, а формується впродовж усього життя — від початку кар'єри до її завершення. Рішення щодо здоров'я, розвитку навичок, соціальної включеності та економічної стійкості мають розглядатися в довгостроковій перспективі.

Інвестиції в активне довголіття створюють основу для добробуту людини, стійкості організацій і суспільства.

03 Гідність, повага, рівність можливостей та визнання внеску людини

Кожна людина — незалежно від віку, статі, стану здоров'я чи посади — заслуговує на гідне ставлення та справедливі можливості для професійної реалізації. Вік не може бути підставою для обмеження доступу до роботи, навчання чи розвитку.

Роботодавці створюють середовище, у якому визнається досвід і потенціал працівників на різних етапах життя, а будь-які прояви дискримінації є неприйнятними.

04 Доказовість та орієнтація на потреби людей і організацій

Рішення щодо розвитку культури активного довголіття мають ґрунтуватися на розумінні актуального контексту, потреб людей і даних. Заходи повинні відповідати реальним викликам і пріоритетам працівників, а їхня ефективність — періодично оцінюватися й удосконалюватися на основі отриманого досвіду.

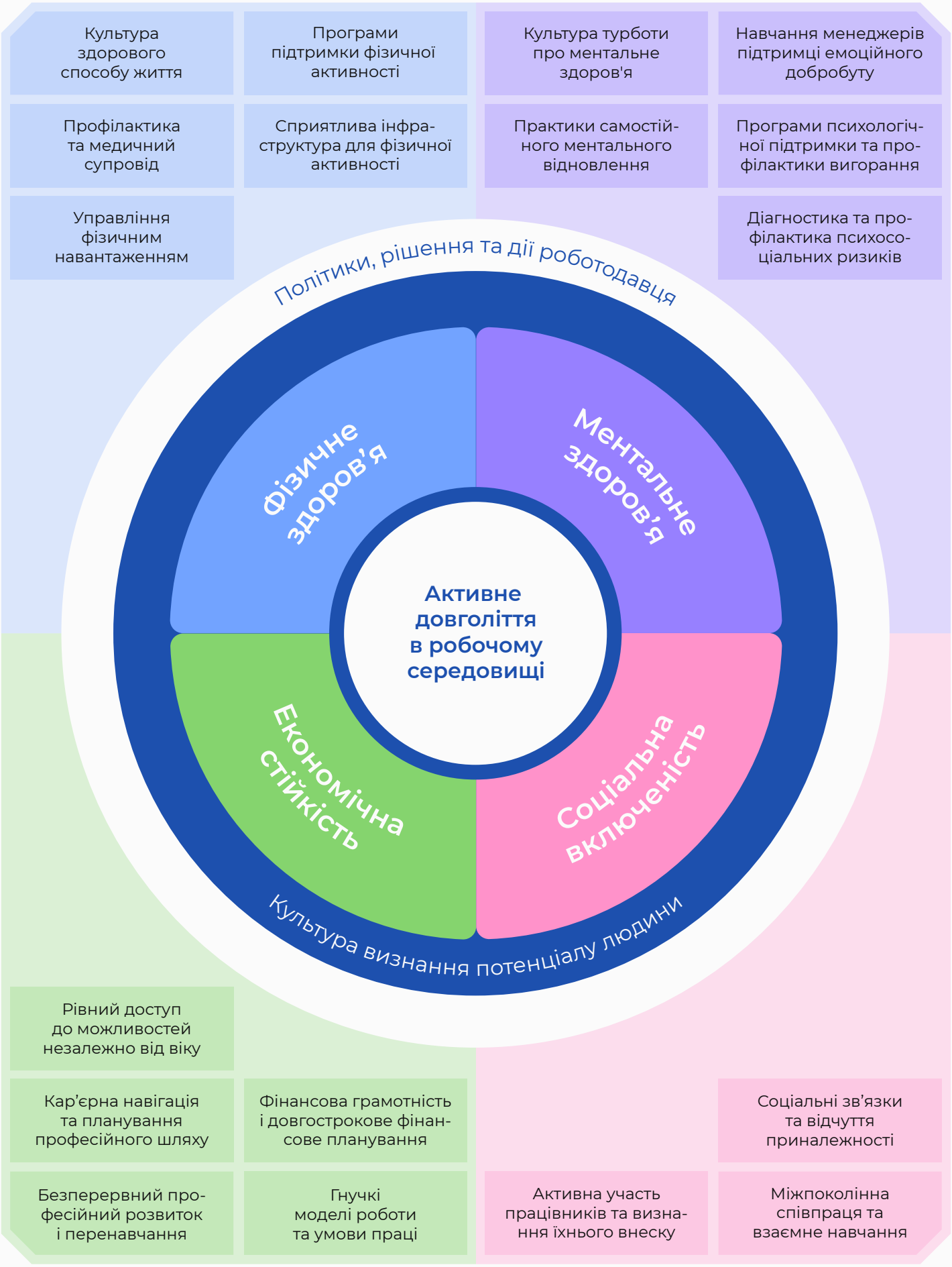
05 Узгодженість та взаємне підсилення

Культура активного довголіття інтегрується в практики управління людьми, розвитку персоналу та організаційної культури — і є складовою ширшої системи, спрямованої на відновлення людського капіталу та зміцнення стійкості організацій і економіки.

Водночас підходи мають узгоджуватися з національними пріоритетами та міжнародними рекомендаціями, а за можливості — сприяти поширенню культури активного довголіття на рівні громад.

Підходи, запропоновані в цьому посібнику, узгоджуються зі Стратегією демографічного розвитку України на період до 2040 року, Національною стратегією із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, Хартією стійкості людського капіталу, а також Рамковою угодою ЄС щодо активного довголіття та міжпоколіннєвого підходу (Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach).

Стратегічна модель



Активне довголіття в робочому середовищі — це комплексний підхід до збереження фізичного та ментального здоров'я, економічної стійкості, соціальної включеності та реалізації потенціалу працівників на кожному етапі професійного шляху. Це не про тривалість життя — це про його якість, участь і можливість бути корисним у будь-якому віці.

Робоче середовище є одним із найвагоміших контекстів, де активне довголіття формується, підтримується або, навпаки, послаблюється — саме тут здоров'я, соціальні зв'язки та економічна стійкість людини зазнають суттєвого впливу.

Для роботодавця це означає створення середовища, яке формується щодня через культуру, політики, умови праці та HR-практики. Системний підхід до активного довголіття — інвестиція в людський капітал, що відображається в стійкості команд, утриманні досвіду та здатності організації адаптуватися.

Для працівника — це відповідальність за власне здоров'я, розвиток навичок, соціальну включеність та економічну стійкість.

Підхід працює як партнерство: роботодавець створює умови та доступ до ресурсів, працівник активно їх використовує. Ефект досягається там, де ці дві сторони зустрічаються — коли організаційна підтримка знаходить відгук в особистій залученості людини до власного активного довголіття.

Активне довголіття людини в робочому середовищі ґрунтується на чотирьох взаємопов'язаних складових, на які роботодавець може безпосередньо впливати: фізичному здоров'ї, ментальному здоров'ї, соціальній включеності та економічній стійкості.

Ці складові взаємопов'язані: зміни в одній неминуче впливають на інші. Хронічний стрес погіршує фізичне здоров'я, фінансова нестабільність посилює тривожність, відчуття ізольованості знижує мотивацію. Водночас фізична активність підтримує ментальне здоров'я, а сильні соціальні зв'язки зміцнюють залученість і відчуття приналежності.

Важливою умовою реалізації цього підходу є **визнання потенціалу кожної людини** — незалежно від віку, посади чи стану здоров'я. Це не окрема програма, а принцип, який визначає щоденні рішення в організації. Він проявляється в повсякденній практиці: кого залучають до обговорень, кому довіряють нові можливості, як говорять про досвідчених працівників, як реагують на ініціативи людей на різних етапах кар'єри. Саме від цього залежить, чи працюють програми підтримки як єдина система.

Роботодавець реалізує підхід через управлінські інструменти: політики, умови праці, HR-практики, внутрішні комунікації та щоденні рішення керівників. Серед практик, що підтримують культуру визнання потенціалу людини, — відсутність вікових стереотипів у комунікації та кадрових рішеннях, видимість досвідчених працівників як рольових моделей, визнання внеску людей на всіх етапах кар'єри, послідовний приклад керівництва. Це той рівень, на якому формується щоденне робоче середовище і визначається, наскільки воно підтримує потенціал людини.

Опис напрямів моделі

Фізичне здоров’я

Для роботодавця фізичне здоров'я охоплює все, що впливає на самопочуття працівника в контексті роботи: умови праці, можливості для фізичної активності, здорове харчування, профілактику захворювань і своєчасну підтримку здоров'я. Йдеться не про окремі ініціативи, а про створення середовища, у якому здоровий спосіб життя стає природною частиною повсякденної роботи.

Потреби працівників у цьому вимірі змінюються протягом життя. Те, що підтримує здоров'я у 30 років, може відрізнятися від потреб у 50. Враховуючи ці зміни, роботодавець допомагає людям зберігати фізичний ресурс і професійну спроможність на різних етапах кар'єри.

Приклади:

- ергономічне облаштування робочих місць
- доступ до профілактичних оглядів
- умови для фізичної активності протягом дня
- просвітницькі ініціативи щодо здорового харчування та режиму

Ментальне здоров’я

Для роботодавця ментальне здоров'я є одним із ключових чинників стійкості організації. Вигорання, хронічна тривога чи відчуття втрати сенсу — це не особисті слабкості працівників, а системні ризики, які організація може як посилювати, так і знижувати через свої управлінські рішення, практики та організаційну культуру.

Роль роботодавця має два виміри: з одного боку — не створювати зайвого психологічного навантаження, з іншого — підтримувати психологічну стійкість працівників і створювати умови для їхнього ментального відновлення.

Приклади:

- навчання для менеджерів, як розпізнавати ознаки вигорання та підтримувати команди
- доступ до психологічної підтримки
- нормалізація розмов про емоційний стан
- практики відновлення в робочому середовищі

Економічна стійкість

Для роботодавця економічна стійкість означає створення умов, які допомагають працівникам впевнено дивитися в майбутнє, адаптуватися до змін і зберігати професійну спроможність на різних етапах життя.

Фінансова нестабільність є одним із найпоширеніших джерел стресу, що безпосередньо впливає на ментальне здоров'я та продуктивність.

Водночас невизначеність щодо власної професійної перспективи — «Чи буде для мене місце через 3-5 років?» — знижує залученість і скорочує горизонт планування.

Інвестуючи в цей вимір, роботодавець допомагає людям будувати економічну стійкість не лише в межах організації, а й упродовж усього активного професійного життя.

Приклади:

- доступ до навчання та перекваліфікації
- програми фінансової грамотності
- прозорість щодо кар'єрних перспектив
- гнучкі умови праці для різних етапів кар'єри
- підтримка поступового переходу до нових ролей

Соціальна включеність

Для роботодавця соціальна включеність означає увагу до якості стосунків у колективі, взаємодії між поколіннями та відчуття приналежності працівників до організації. Це особливо важливо для людей на різних етапах професійного життя, зокрема тих, хто наближається до пенсійного віку або переживає кар'єрні переходи.

Самотність і відчуженість — навіть у великому колективі — негативно впливають на ментальне й фізичне здоров’я, послаблюють мотивацію та прискорюють вигорання. Натомість міцні людські зв'язки на роботі підвищують залученість, лояльність і готовність долати труднощі разом.

Приклади:

- програми менторства та наставництва між поколіннями
- практики командної взаємодії
- підтримка волонтерської діяльності
- увага до людей, які можуть відчувати самотність

Бібліотека заходів кожного з напрямів за елементами

Фізичне здоров'я

Опис

Фізичне здоров'я на робочому місці — це середовище та щоденні практики, які допомагають людині зберігати енергію, рухливість і працездатність упродовж усього професійного життя.

Заходи цього елемента спрямовані на формування здорового способу життя й підтримку фізичної активності, профілактику та раннє виявлення захворювань, створення безпечного й ергономічного робочого середовища, що враховує потреби людей різного віку, а також на організацію роботи й управління навантаженням таким чином, щоб вони підтримували здоров'я, а не виснажували його.

Підхід ґрунтується на переконанні, що більшість вікових змін і ризиків для фізичного здоров'я можна попередити або суттєво уповільнити за умови своєчасних і системних дій.

Факти, які варто знати

2X

різниця у позитивній оцінці здоров'я між молодими та людьми 45-59 років

За даними Індексу здоров'я українців, після 45 років суттєво знижується частка людей, які оцінюють власне здоров'я як добре[15]. Серед молодих людей переважна більшість позитивно оцінює стан свого здоров'я. Серед людей 45-59 років цей показник знижується майже вдвічі — а після 60 продовжує стрімко падати. Це не неминучість, а результат умов, у яких живе і працює людина.

№1

причина втрати працездатності в ЄС

М'язово-скелетні розлади є провідною причиною постійної втрати працездатності на робочому місці в Європейському Союзі — попереду серцево-судинних, онкологічних та інших фізичних захворювань. Найвища поширеність фіксується у віковій групі 55-59 років. Водночас дослідження підтверджують: більшість цих випадків можна попередити через зміни в організації праці та умовах робочого середовища.[16]

$2.73

повертається на кожен $1, вкладений у корпоративні програми підтримки здоров'я

Працівники, що харчуються збалансовано і регулярно рухаються, мають на 27% нижчий рівень невиходів на роботу через хворобу та приховану непродуктивність (absenteeism і presenteeism). При цьому корпоративні програми підтримки здоров'я дають вимірюваний фінансовий результат: витрати на лікарняні знижуються в середньому на $2.73 на кожен вкладений $1.[17]

[15] Індекс здоров'я. Україна (2020).
[16] Європейське агентство з безпеки та охорони праці (EU-OSHA); Global Burden of Disease Study, (2021).
[17] Brigham Young University; Harvard Business Review. Wellness ROI Study (цит. за: Wellhub. Return on Wellbeing Report), (2024).

Що включає

П'ять взаємопов'язаних напрямів, кожен з яких охоплює конкретні заходи для роботодавця.

01. Культура здорового способу життя

Здоров'я формується щодня — у звичках, знаннях і середовищі, яке оточує людину на роботі. Підтримка цього середовища — одна з можливостей, що є у роботодавця.

Корпоративні інформаційні заходи та кампанії — тематичні сесії, дайджести і короткі воркшопи про фізичну активність і збалансоване харчування з опорою на доказові дані та конкретні щоденні дії.

Спеціалізоване навчання про вікові зміни організму — просвітницькі сесії для співробітників: як змінюється здоров'я з віком, що відбувається з метаболізмом, м'язами, суглобами і серцево-судинною системою протягом життя та як враховувати ці зміни у повсякденному житті.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 77

Стимулювання здорового харчування — у корпоративних кав'ярнях і їдальнях збалансоване меню зі здоровими опціями, що легко помітні та доступні. Часткова компенсація вартості здорових обідів або фруктів для команди.

Внутрішні амбасадори здорового способу життя — працівники, залучені на добровільній основі, які діляться особистим досвідом, організовують групові прогулянки або ранкову гімнастику і підтримують інтерес до теми здоров'я всередині команди.

02. Програми підтримки фізичної активності

Регулярна фізична активність — один із найдоступніших способів підтримувати працездатність і самопочуття людини. Роботодавець може допомогти вбудувати рух у звичайний робочий день.

Рухові паузи протягом робочого дня — 5-10-хвилинні паузи для розминки двічі на день, підтримані менеджментом і особистим прикладом керівників. Картки або відеоролики з простими вправами, доступні для всіх.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 91

Групові корпоративні активності — регулярні (щотижневі або двотижневі) групові заходи: прогулянки під час обідньої перерви, легка йога, стретчинг або командні кроки-челенджі. Формат добровільний і неконкурентний.

Партнерство з фітнес-інфраструктурою — корпоративні знижки або часткова компенсація абонементів у найближчі спортзали, басейни або фітнес-студії. Особливо актуальні формати: плавання, скандинавська ходьба, пілатес.

Інструменти самоконтролю здоров'я — підтримка використання носимих пристроїв, мобільних застосунків та крокомірів для відстеження активності, сну, відновлення. Компанія створює умови, людина обирає, що і як використовувати.

03. Профілактика та медичний супровід

Профілактика і раннє виявлення захворювань — ефективний спосіб підтримки здоров'я, який роботодавець може зробити більш доступним для своїх людей.

Інформування про національні програми профілактики — корпоративна комунікація про доступні безкоштовні або субсидовані скринінги та чекапи у рамках програм НСЗУ. Важливо не лише інформувати, а й допомагати працівникам зорієнтуватися в доступних можливостях і скористатися ними.

Заохочення щорічного добровільного медичного огляду — оплачуваний час протягом робочого дня для проходження медогляду, адаптованого під різні вікові групи персоналу, з коротким персональним консультуванням від лікаря за результатами («що це означає для способу життя і роботи») і конкретними рекомендаціями зрозумілою мовою.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 80

Профілактика м'язово-скелетних розладів — навчання безпечним рухам і правильній робочій позі; ротація фізично важких операцій; обмеження щодо підняття ваги з урахуванням віку; індивідуальні карти навантаження для працівників з ризиком.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 82

Програма повернення до роботи після хвороби або травми (Return to Work) — структурований план поступового відновлення фізичного навантаження. Призначений HR-супровідник. Адаптовані робочі завдання на перехідний період.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 85

04. Сприятлива інфраструктура для фізичної активності

Фізичне середовище впливає на поведінку і самопочуття людини щодня — навіть там, де це непомітно. Простори, що підтримують рух і відновлення, працюють постійно.

Ергономічне облаштування робочих місць — регульовані меблі або індивідуальна адаптація для людей з хронічним болем і обмеженою рухливістю; правильне розташування монітора, крісла та клавіатури; достатнє освітлення і мінімізація шуму. Ергономічний аудит — зручна відправна точка.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 93

Інфраструктура для розминки у робочому просторі — прості рішення з невеликим бюджетом: коридори й сходи як простір для прогулянок, гумові стрічки або масажні ролики для спини, схеми вправ на стінах.

Зони тиші та відновлення — виділені простори для коротких пауз, де можна вийти з інформаційного потоку, зробити дихальні вправи або просто побути в тиші. Доступ до свіжого повітря.

Безбар'єрне та інклюзивне фізичне середовище — облаштування робочих місць і простору з урахуванням різних фізичних можливостей: вікових змін, особливостей здоров'я, інвалідності, тимчасових станів (відновлення після травми чи операції, вагітність). Тема набуває особливої ваги у зв'язку з поверненням демобілізованих ветеранів.

05. Управління фізичним навантаженням

Фізичне здоров'я залежить не лише від того, скільки людина рухається, а й від того, як організована її робота. Рівномірний розподіл навантаження і своєчасна адаптація умов — важлива частина підходу.

Навчання менеджерів розпізнавати ознаки фізичної перевтоми — короткий воркшоп з розпізнавання ознак фізичної перевтоми у членів команди, адаптації завдань і проведення підтримуючої розмови.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 95

Реорганізація фізично важких завдань — аналіз посад і перерозподіл навантаження між працівниками з урахуванням їхніх можливостей і досвіду. Горизонтальна мобільність без зниження статусу.

Діагностика стану працездатності (Work Ability Index) — щорічне незалежне добровільне опитування: 7 питань про здоров'я і відповідність умов роботи можливостям людини. Персональні результати залишаються у людини; компанія бачить загальну картину за командами. Безкоштовний інструмент, розроблений Фінським інститутом охорони праці спільно з EU-OSHA.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 88

Результати для людини і бізнесу

Нижче — результати, які відзначають компанії та працівники, що впроваджують практики підтримки фізичного здоров'я на робочому місці.

Для людини

- Менше фізичного дискомфорту протягом робочого дня — більше енергії до його завершення.
- Раннє виявлення змін у стані здоров'я та своєчасна реакція на них.
- Швидше і нетравматичне повернення до роботи після хвороби або травми — без втрати темпу та залученості.
- Вища залученість і лояльність — як результат відчуття, що роботодавець зважає на фізичні можливості людини.
- Збереження рухливості й витривалості з віком — з позитивним впливом на якість життя поза роботою.

Для роботодавця

- Менша кількість лікарняних, зокрема тривалих — пов'язаних із захворюваннями опорно-рухового апарату та серцево-судинної системи.
- Утримання досвідчених працівників у команді — менше випадків передчасного вибуття з роботи через стан здоров'я.
- Стабільніша продуктивність — люди в доброму фізичному стані роблять менше помилок і краще утримують увагу.
- Нижчі витрати на пошук і введення в роботу нових людей.
- Сильніша репутація відповідального роботодавця — з впливом на залучення талантів та ESG-звітність.

Кроки для впровадження

Чотири кроки, які не потребують суттєвих ресурсів і можна запустити вже найближчим часом.

З чого почати

Крок 1. Ергономічний аудит робочих місць

Перевірити висоту столів і крісел, положення моніторів, освітлення. Усунути очевидні невідповідності. Займає короткий час. Найпряміший вплив на профілактику м'язово-скелетних розладів.

Крок 2. Рухові паузи двічі на день

Менеджери ініціюють 5-10-хвилинну паузу для розминки в середині першої та другої половини дня. Поширити схеми вправ. Ніяких витрат — лише управлінське рішення і особистий приклад.

Крок 3. Інформування про скринінги НСЗУ

Розіслати персоналу корпоративний дайджест: які скринінги доступні за національними програмами, хто має право, де записатися. Додати посилання на сайт НСЗУ та мотиваційні інструменти для проходження.

Крок 4. Воркшоп для менеджерів

Провести для всіх лінійних керівників навчання: ознаки фізичної перевтоми, як адаптувати завдання, як провести розмову. Надати контрольний список дій. Мультиплікативний ефект на всю команду.

Описи практичних прикладів агропромхолдингу «Астарта-Київ»

Проєкт «Здорові-Незламні»

Від корпоративного здоров'я до здорової громади: як Астарта розбудовує систему профілактики та раннього виявлення ризиків







Про напрям

«Здорові-Незламні» — проєкт корпоративної програми «Активне довголіття» агропромхолдингу «Астарта-Київ», що реалізується з 2023 року. Спрямований на підтримку здоров'я працівників, формування культури профілактики та раннє виявлення захворювань — безпосередньо на підприємствах, без зайвих бар'єрів для участі. Для компанії проєкт став інструментом збереження працездатності людей і формування відповідального ставлення до власного здоров'я.

Мета

Підвищити доступність профілактичних медичних послуг, сприяти раннньому виявленню захворювань і розвитку здорових звичок серед працівників.

Як працює проєкт

Крок 1. Визначення потреб

Проведено опитування працівників і проаналізовано основні ризики для здоров'я — це допомогло визначити пріоритети та сформувати перші активності.

Крок 2. Залучення керівників і координаторів

На кожному підприємстві визначено координаторів, які організовують взаємодію між медичними командами та працівниками, координують графіки обстежень і поширюють інформацію.

Виклик: керівники і працівники не завжди сприймають профілактику як пріоритет.

Що допомогло: підтримка керівництва компанії та локальних координаторів, яким довіряє колектив.

Крок 3. Формування довіри

Програма розпочинається з комунікації: компанія пояснює цінність профілактики, користь раннього виявлення та гарантії конфіденційності. Без цього навіть доступність обстежень не забезпечує участі.

Виклик: частина працівників має занепокоєння, що результати обстежень стануть відомі керівництву.

Що допомогло: регулярна комунікація з поясненням мети, чіткими гарантіями конфіденційності та сувора анонімність результатів обстежень.

Крок 4. Організація обстежень на підприємствах

Медичні бригади виїжджають безпосередньо на підприємства — це суттєво знижує бар'єри для участі.

Виклик: обстеження можуть сприйматися як додаткове навантаження.

Що допомогло: особиста участь керівників підвищує довіру і мотивує працівників.

Крок 5. Проведення скринінгів і консультацій

Працівники проходять профілактичні обстеження, лабораторні аналізи, ЕКГ та базові дослідження. За потреби — отримують консультації сімейних лікарів і профільних спеціалістів.

Крок 6. Подальший супровід

Якщо виявлено ризики, працівники отримують рекомендації щодо подальших обстежень і лікування. Цей етап визначає реальну ефективність програми.

Виклик: виявлення проблеми не гарантує, що людина звернеться по допомогу.

Що допомогло: чіткі рекомендації щодо наступних кроків і підтримка у проходженні подальшої діагностики.

Крок 7. Формування здорових звичок

Програма вийшла за межі медичних оглядів: спортивно-оздоровчі та просвітницькі заходи допомагають перейти від разового обстеження до регулярної турботи про здоров'я.

Виклик: одноразові скринінги самі по собі не змінюють поведінку.

Що допомогло: поєднання профілактики зі спортивними активностями та системною комунікацією про здоровий спосіб життя.



Ключові результати програми за 2023–2025 роки

~5 600

профілактичних скринінгів
проведено серед працівників компанії

500+

спеціалізованих медичних оглядів
організовано за результатами первинних скринінгів

Щороку **близько 30%** працівників беруть участь у профілактичних скринінгах:

2023 рік	2024 рік	2025 рік
1 681	1 972	1 992
працівник (30%)	працівники (32%)	працівники (30%)

Понад 700 працівників щороку долучаються до спортивно-оздоровчих заходів. Повний цикл профілактичних скринінгів щороку проводиться на всіх підприємствах холдингу.

У 2025 році запроваджено персоніфікований скринінг, що дозволило сформувати групи працівників для подальшого медичного супроводу, консультацій вузькопрофільних лікарів, психологічної підтримки та участі в освітніх програмах зі здорового способу життя. За результатами скринінгів виявлено випадки захворювань, які потребували подальшого лікування та медичного супроводу.

На всіх підприємствах забезпечено постійний доступ до базового контролю стану здоров'я — працівники можуть у будь-який час виміряти артеріальний тиск і рівень глюкози в крові. Компанія сформувала системну модель профілактики здоров'я, яка поєднує регулярні скринінги, подальший медичний супровід, підтримку здорового способу життя та регулярний моніторинг стану здоров'я працівників.

Проєкт «Мобільні медичні обстеження»





Про напрям

Проєкт «Мобільні медичні обстеження» став продовженням проєкту «Здорові-Незламні», що реалізується в межах програми «Активне довголіття» агропромхолдингу «Астарта-Київ». Його мета — адаптувати успішний корпоративний досвід профілактики захворювань до потреб жителів громад — стейкхолдерів компанії.

Досвід реалізації проєкту показав, що бар'єри, з якими стикаються працівники, є характерними і для жителів громад: віддаленість медичних послуг, нестача часу для профілактичних оглядів та відкладання звернення до лікаря.

У партнерстві з громадами та закладами охорони здоров'я компанія організовує мобільні профілактичні медичні обстеження для жителів віддалених населених пунктів — стейкхолдерів компанії, забезпечуючи їм доступ до необхідних консультацій і базових скринінгів. Такий підхід дозволяє наблизити профілактичні послуги до людей і створює модель, яку можна масштабувати в інших громадах.

Мета

Підвищити доступність профілактичних медичних послуг для жителів громад, сприяти ранньому виявленню захворювань і формуванню культури регулярної профілактики, адаптувавши корпоративний досвід до потреб громад.

Бенефіціари

Проєкт орієнтований на стейкхолдерів компанії та жителів громад її присутності, насамперед мешканців віддалених населених пунктів, які мають обмежений доступ до профілактичних медичних послуг.

До реалізації проєкту залучені органи місцевого самоврядування, заклади охорони здоров'я, медичні працівники та координатори з боку компанії.

Як працює проєкт

Крок 1. Визначення громади та оцінка потреб

Спільно з представниками громади та закладами охорони здоров'я аналізуються потреби населення, доступність медичних послуг, демографічні особливості та визначаються населені пункти, які доцільно охопити проєктом.

Крок 2. Планування маршруту та формування груп учасників

Разом із представниками громади формується перелік учасників, погоджується графік проведення обстежень, логістичні маршрути та перелік медичних послуг.

Виклик: на початку пілотного проєкту було складно залучити достатню кількість учасників. Люди не завжди розуміли цінність профілактичних обстежень або ставилися до нової ініціативи з недовірою.

Що допомогло: активне інформування через громаду, особисті рекомендації перших учасників та поширення їхнього позитивного досвіду. Саме довіра до досвіду інших людей стала одним із ключових факторів зростання кількості охочих долучитися до проєкту.

Крок 3. Організація логістики

Компанія забезпечує транспортування учасників до медичного закладу, координує маршрут, графік руху та супровід протягом усього дня, що дозволяє мінімізувати бар'єри для участі.



Крок 4. Проведення профілактичних обстежень

Учасники проходять консультації сімейного лікаря, базові лабораторні дослідження, вимірювання основних показників здоров'я, ЕКГ та, за потреби, консультації вузькопрофільних спеціалістів.

Виклик: забезпечити доступ до необхідних спеціалістів і діагностичного обладнання, особливо для жителів віддалених населених пунктів.

Що допомогло: партнерство із закладами охорони здоров'я, завчасне погодження графіків роботи лікарів та, за можливості, використання мобільного медичного обладнання або виїзних медичних команд.

Крок 5. Аналіз результатів та вдосконалення моделі

Після завершення хвилі обстежень збирається зворотний зв'язок від учасників, громади та медичних партнерів. Це дозволяє вдосконалювати організацію проєкту, враховувати потреби жителів і адаптувати модель для подальшого масштабування в інших громадах.



Ключові результати пілотного проєкту мобільних медичних обстежень

Пілотний проєкт реалізовано **у двох** громадах із охопленням

14

віддалених населених пунктів

200

жителів пройшли **комплексні профілактичні медичні обстеження**

Відпрацьовано повний цикл реалізації проєкту: від формування груп учасників й організації логістики до проведення обстежень та супроводу учасників.

Створено дієву модель взаємодії між компанією, громадами, закладами охорони здоров'я та медичними командами.

Підтверджено ефективність моделі наближення профілактичних медичних послуг до жителів віддалених населених пунктів.

Зібрано зворотний зв'язок від учасників і партнерів, який став основою для вдосконалення моделі та її подальшого масштабування.

Досвід Астарти: що варто врахувати під час запуску проєктів фізичного здоров'я

01. Зробіть участь максимально простою

Наближайте медичні послуги до людей — безпосередньо на підприємствах або в громадах. Чим менше організаційних і логістичних бар'єрів, тим вища участь у програмі.

02. Залучайте керівників, громади та локальних координаторів

Підтримка керівників, представників громад і відповідальних координаторів підвищує довіру до програми, полегшує її організацію та мотивує людей долучатися.

03. Не очікуйте, що люди скористаються можливістю самі

Навіть безкоштовні медичні послуги потребують постійної комунікації. Найкраще працюють прості пояснення користі профілактики, особисті рекомендації та позитивний досвід перших учасників.

04. Забезпечте конфіденційність і надійне партнерство

Люди мають бути впевнені у конфіденційності медичної інформації, а успіх програми значною мірою залежить від якісної співпраці із закладами охорони здоров'я та доступності кваліфікованих медичних фахівців.

05. Поєднуйте діагностику з формуванням здорових звичок

Самі лише обстеження не змінюють поведінку. Найкращий результат дає поєднання профілактичних оглядів із фізичною активністю, просвітницькими заходами та подальшим медичним супроводом людей, які потребують допомоги.

06. Будуйте програму як систему, а не разову кампанію

Найбільший ефект дає регулярна робота: повторні скринінги, аналіз результатів, удосконалення моделі та поступове масштабування на нові підприємства й громади.

Ментальне здоров'я

Опис

Ментальне здоров'я в робочому середовищі — це умови та організаційні практики, які допомагають людині справлятися з викликами, відновлюватися після стресу й відчувати сенс у своїй роботі.

Заходи цього елемента спрямовані на формування культури турботи про ментальне здоров'я, розвиток у керівників навичок підтримки емоційного добробуту працівників, навчання практикам самостійного відновлення, забезпечення доступу до програм психологічної підтримки, а також виявлення, профілактику й управління психосоціальними ризиками. Їхня мета — створити умови, у яких робота підтримує психологічну стійкість людини, а не виснажує її.

Підхід ґрунтується на розумінні, що ментальне здоров'я залежить не лише від особистої стійкості людини, а й від того, як організована робота та яку управлінську культуру формує керівництво. Саме на ці чинники роботодавець може безпосередньо впливати.

Факти, які варто знати

68%

українців повідомляють про погіршення ментального здоров'я

лише 17%

звертаються по психологічну допомогу

68% українців повідомляють про погіршення ментального здоров'я, і кожен другий називає головним емоційним станом втому[18]. Серед наслідків — зниження мотивації й продуктивності[19]. Це вже не особиста проблема: це реальність, в якій працюють команди.

При цьому в умовах війни та тривалого стресу рівень тривожності зростає з віком: серед людей 45-59 років високу тривогу відчувають 44%, а серед людей 60 років і старших — вже 54%[20].

В той же час лише 17% у 2025 році (6% у 2023 році) людей звертались по психологічну допомогу[21]. Серед основних причин — страх втратити роботу або зашкодити власній репутації: понад третина людей вважає, що звернення до психолога могло б негативно вплинути на їхнє становище на роботі.

$1 ⟶ $4

Кожен долар, вкладений у підтримку ментального здоров'я на робочому місці, повертається чотирма[22] у вигляді зростання продуктивності та зниження втрат від непрацездатності.

[18] Gradus Research. Що українці відчувають на 4-му році війни і як дають собі раду (2025).
[19] World Health Organization (WHO).
[20] SVU & RL SIA & KMIC. Дослідження добробуту українців. (2024).
[21] Gradus Research / Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?» (цит. за: Центр громадського здоров'я МОЗ України). (2023).
[22] World Health Organization (WHO). Investing in treatment for depression and anxiety leads to fourfold return. (2016)

Що включає

П'ять взаємопов'язаних напрямів, кожен з яких охоплює конкретні заходи для роботодавця.

01. Культура турботи про ментальне здоров'я

Культура ментального здоров'я — це не формальна норма, а те, що люди відчувають щодня: наскільки в компанії прийнято говорити про свій стан і чи є в команді простір для відвертості.

Регулярні внутрішні комунікації про ментальне здоров'я — висвітлення цієї теми як такої, що стосується всіх, у корпоративних каналах, командних зустрічах і регулярних форматах звертання керівництва. Послідовність важлива на всіх рівнях, але особливу вагу має позиція керівництва: відкритість менеджерів першої лінії керівництва формує спільну норму для всієї організації.

Просвітницькі сесії для команд — короткі зустрічі про те, що таке вигорання, тривога і хронічний стрес: як вони виглядають у поведінці і що з цим можна зробити. Мета — дати спільну мову і зняти відчуття, що «це тільки зі мною».

Перегляд внутрішньої мови і реакцій — змінити підхід до спілкування, риторику і реакції всередині команди: замінити «просто відпочинь» і «не розкисай» на «як я можу підтримати?». Ментальний стан людини не стає підставою для оцінки її роботи або кар'єрних рішень.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 97

Запровадження норм відновлення — впровадження практики, що поважає час відпочинку: після завершення робочого дня повідомлення не надсилаються і не очікуються, відпустка використовується повністю. Не привілей, а стандарт.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 99

02. Навчання менеджерів підтримці емоційного добробуту

Лінійний менеджер — перша людина, яка щодня бачить свою команду і помічає зміни раніше за будь-кого. Навичка вчасно помітити і правильно відреагувати — це те, що визначає, чи отримає людина підтримку до того, як ситуація загострюється.

Бліцдіагностика сигналів емоційного неблагополуччя — практичний поведінковий тренінг для лінійного керівника: на які зміни у поведінці людини звертати увагу і коли варто ініціювати розмову.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 101

Навчання підтримуючої розмови для менеджерів — навчання структурі розмови про стан людини: як розпочати розмову без тиску, як слухати без оцінювання, як запропонувати підтримку та коли порадити звернутися до фахівця.

Перша психологічна допомога на робочому місці (Mental Health First Aid) — розширений практичний воркшоп: розпізнавання ознак вигорання, тривоги і депресії, алгоритм реагування в складних ситуаціях, чіткі межі ролі менеджера.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 103

Навчання фахівців HR роботі з психосоціальними ризиками — як проводити конфіденційну розмову з працівником, документувати ситуацію без порушення приватності та, за потреби, скеровувати її на подальший розгляд.

03. Практики самостійного ментального відновлення

Стійкість до стресу — не риса характеру, а навичка, яку можна розвинути. Роботодавець може допомогти людям опанувати прості щоденні практики відновлення і сформувати культуру, де відновлюватися — нормально і навіть необхідно.

Практики емоційної саморегуляції — навчання технікам зниження напруги: дихальним вправам, технікам заземлення, усвідомленим мікропаузам між завданнями. Формат: практична картка на робочому місці, 5-хвилинна практика на початку наради або корпоративний дайджест.

Навчання засадам ментальної гігієни — короткі просвітницькі сесії або матеріали: що відбувається з психікою під хронічним стресом, як впливає якість сну і режим на емоційний стан, чому відпочинок це не бездіяльність. Мета — підвищити обізнаність і зменшити нормалізацію перевантаження.

Тренінг стресостійкості (resilience training) — практичний воркшоп для персоналу: як розпізнавати власні сигнали стресу та вигорання, когнітивні техніки переосмислення навантаження, формування індивідуального плану відновлення.

Підтримка групових ініціатив емоційного розвантаження — створення умов для неформальної взаємопідтримки всередині команди: спільні обіди, прогулянки, прості практики відновлення. Роботодавець не виступає організатором, але забезпечує для них час і простір.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 105

04. Програми психологічної підтримки та профілактики вигорання

Допомога найефективніша тоді, коли людина може звернутись за підтримкою ще до кризи і має реальний вибір: анонімна лінія, розмова з фахівцем або підтримка в групі. Роботодавець забезпечує доступ і знімає бар'єри.

Доступ до психологічної підтримки — інформування команди про доступні ресурси: гаряча лінія Lifeline Україна (7333), перевірені цифрові платформи самодопомоги. Поширити просто і без тиску: що це, як скористатись, конфіденційно.

Програма психологічної допомоги працівникам (Employee Assistance Program, EAP) — конфіденційні консультації з психологом без відома роботодавця, доступні 24/7. Базовий стандарт психологічної підтримки для організації будь-якого розміру.

Групові програми профілактики вигорання — цикл структурованих групових зустрічей: розпізнавання вигорання, когнітивні техніки опрацювання стресу, відновлення після перевантаження.

Повернення до роботи після ментального захворювання (Return to Work) — індивідуальний план поступового відновлення навантаження, конфіденційність діагнозу і призначений HR-супровідник протягом адаптаційного періоду.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 85

05. Діагностика та профілактика психосоціальних ризиків

Психосоціальні ризики — це не особисті проблеми людей, а характеристики середовища: надмірне навантаження, розмиті ролі, брак автономії, відчуття невизначеності. Саме їх систематична оцінка і усунення мають довгостроковий вплив на ментальне здоров'я всієї організації.

Регулярний моніторинг емоційного стану команди — щомісячне коротке анонімне опитування: наскільки люди відчувають підтримку, чи є ознаки перевантаження або тривоги. Персональні відповіді залишаються лише у людини — HR і менеджмент бачать виключно агреговану картину за підрозділами.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 107

Оцінка психосоціальних ризиків на рівні організації (psychosocial risk assessment) — на відміну від індивідуального скринінгу, це аналіз самих умов праці: як розподілено навантаження, чи чіткі ролі, чи є автономія, яка якість управлінської підтримки. Результат — не оцінка стану людей, а конкретний план організаційних змін.

Щорічний скринінг індивідуального добробуту — розширений добровільний опитувальник для оцінки рівня стресу та психосоціальних ризиків (Stress Check або Work Wellbeing Score). Охоплює навантаження, якість підтримки, стосунки в команді, відчуття сенсу роботи. Персональні результати залишаються в людини; компанія отримує агреговані дані за підрозділами і відстежує динаміку рік до року.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 110

Кар'єрна визначеність як профілактика стресу — невизначеність щодо власного місця і майбутнього в організації є одним із найсильніших хронічних психосоціальних стресорів. Регулярна розмова між менеджером і працівником про поточну роль і перспективи знімає цю напругу. Детально цей інструмент описано в елементі «Економічна стійкість» → захід «Кар'єрні діалоги та індивідуальні плани розвитку» (Structured Career Planning).

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 117

Результати для людини і бізнесу

Нижче — результати, які відзначають компанії та працівники, що впроваджують практики підтримки ментального здоров'я на робочому місці.

Для людини

- Вища обізнаність про власний стан і вміння на нього впливати — людина розпізнає сигнали втоми, тривоги чи перевантаження раніше і знає, що з цим робити.
- Кращий емоційний стан — менше тривоги, хронічного стресу і відчуття перевантаження протягом тижня.
- Психологічно безпечніше середовище — людина може говорити про свій стан і просити підтримки, не побоюючись кар'єрних наслідків чи осуду.
- Доступ до допомоги на ранньому етапі — до того, як ситуація стає кризою, що потребує тривалого лікарняного.
- Менш травматичне повернення до роботи після ментального захворювання — без втрати темпу та залученості.

Для роботодавця

- Менша кількість лікарняних через вигорання, тривожні та депресивні стани.
- Стабільніша продуктивність і якість рішень — люди у збалансованому стані роблять менше помилок.
- Нижча плинність кадрів — ментальне вигорання є однією з головних причин звільнень досвідчених працівників.
- Здоровіші команди й вище утримання людей там, де менеджери вміють підтримувати.
- Сильніша репутація роботодавця — суттєва перевага при залученні талантів, особливо поколінь, для яких психологічна безпека є пріоритетом.

Кроки для впровадження

Чотири кроки, які не потребують суттєвих ресурсів і можна запустити вже найближчим часом.

З чого почати

Крок 1. Поширити перелік ресурсів психологічної підтримки

Скласти і розіслати команді один документ: Lifeline Україна (7333), перевірені платформи самодопомоги, контакт психолога, якщо є. З коротким поясненням і без тиску — просто «ми хочемо, щоб ви знали, що допомога є». Займає 30 хвилин.

Крок 2. Ввести практики емоційної саморегуляції в роботу

Дихальна вправа на початку наради, 2-хвилинна пауза між великими блоками роботи, картка з технікою заземлення у спільному просторі. Без обов'язковості, а як запрошення спробувати.

Крок 3. Запустити регулярний моніторинг емоційного стану команди

3-5 питань у Google Forms раз на місяць. Займає 5 хвилин у людини і дає HR перший зріз стану команди без втручання в приватність. Результати — лише агреговано.

Крок 4. Відкрита комунікація керівника про ментальне здоров'я

Лист команді, 5 хвилин на нараді або пост у внутрішньому каналі — керівник говорить про ментальне здоров'я як звичну тему, яка стосується всіх. Перший крок до нормалізації — без жодних витрат.

Описи практичних прикладів агропромхолдингу «Астарта-Київ»

Корпоративна психологічна підтримка

Від корпоративного здоров'я до здорової громади: як Астарта розбудовує систему профілактики та раннього виявлення ризиків





Про напрям

Корпоративна психологічна підтримка є складовою програми «Активне довголіття» агропромхолдингу «Астарта-Київ». Вона спрямована на збереження ментального здоров'я працівників, розвиток психологічної стійкості та профілактику професійного вигорання.

Поштовхом до розвитку напрямку стало розуміння, що в умовах війни люди часто потребують психологічної підтримки, але не звертаються по неї через стигму, звичку справлятися самостійно або брак доступних сервісів. Враховує потребу підтримувати ментальне здоров'я працівників протягом усього професійного життя, особливо в умовах тривалого стресу та невизначеності.

Мета

Формувати культуру відповідального ставлення до ментального здоров'я, розвивати психологічну стійкість працівників і забезпечувати своєчасний доступ до психологічної підтримки.

Бенефіціари

Працівники підприємств агропромхолдингу «Астарта-Київ» та члени їхніх родин.

Як працює проєкт

Працівники можуть звернутися по психологічну підтримку самостійно, за рекомендацією керівника або за результатами психодіагностики. Залежно від потреб вони отримують індивідуальні консультації, беруть участь у тренінгах, групових практиках чи інших форматах психологічної підтримки.

Крок 1. Психодіагностика

Корпоративна психологиня проводить психодіагностику за зверненням працівника або за запитом керівника. Вона допомагає оцінити рівень стресу, ризики професійного вигорання та визначити оптимальний формат подальшої підтримки.

Крок 2. Індивідуальна психологічна підтримка

Працівники можуть отримати індивідуальні консультації онлайн або офлайн за власним зверненням чи за результатами психодіагностики. Під час консультацій обговорюються робочі або особисті труднощі, а за потреби визначаються подальші кроки психологічної підтримки.

Виклик: частина працівників не готова звертатися до психолога через упередження або не усвідомлює потреби в такій допомозі.

Що допомогло: психодіагностика, обговорення її результатів, а також позитивний досвід і рекомендації колег.

Крок 3. Психоедукація

Корпоративна психологиня та запрошені експерти проводять вебінари, тренінги й практичні заняття з управління стресом, розвитку емоційного інтелекту, профілактики професійного вигорання, командної взаємодії та розвитку лідерських компетенцій.

Додатково компанія регулярно публікує у внутрішніх каналах матеріали «Поради від психолога», роблячи знання про ментальне здоров'я доступними для всіх працівників.

Крок 4. Групові практики відновлення

Корпоративна психологиня проводить групові практики для відновлення психоемоційного ресурсу: казкотерапію, нейрографіку та інші техніки зниження стресу. Окремим напрямом стала біосугестивна терапія, яку проводять спеціально підготовлені працівники компанії.

Виклик: людям складно долучатися до нових форматів психологічної підтримки, особливо якщо вони не звикли відкрито говорити про ментальне здоров'я.

Що допомогло: можливість обирати різні формати участі, поступове залучення та позитивний досвід інших працівників.



Ключові результати за 2024 та першу половину 2026 року

2 340

працівників залучено до програм підтримки ментального здоров'я

1 318

індивідуальних консультацій проведено

898

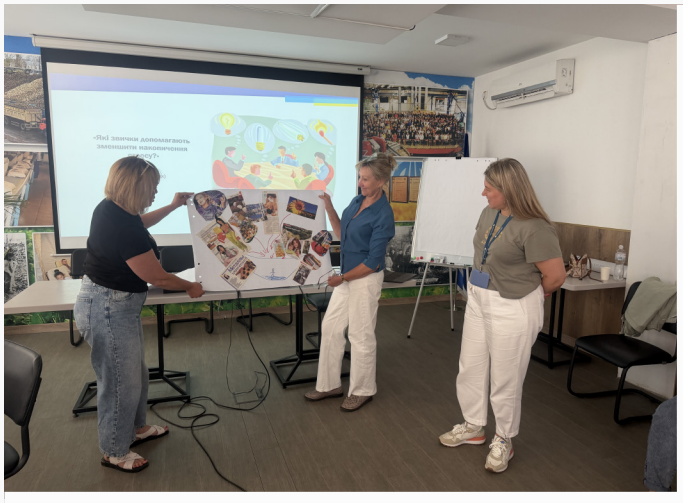
працівників пройшли психодіагностику

187

групових заходів проведено

265

сеансів біосугестивної терапії організовано







Проєкт «Центри життєстійкості» (загальнонаціональна Програма життєстійкості)







Про напрям

Досвід корпоративної психологічної підтримки показав, що потреба у доступній психосоціальній допомозі виходить далеко за межі робочого середовища. Її потребують не лише працівники, а й члени їхніх родин та жителі громад, особливо в умовах тривалої війни.

Тому Астарта спільно з Міністерством соціальної політики, сім'ї та єдності України стала співрозробником моделі Центрів життєстійкості, яка лягла в основу державної Програми життєстійкості. Це дозволило поширити корпоративний досвід підтримки ментального здоров'я на рівень громад та України і зробити професійну психосоціальну допомогу доступною для значно ширшого кола людей.

Мета

Поширити практики психосоціальної підтримки за межі підприємств, забезпечивши працівникам, членам їхніх родин і жителям громад доступ до якісних і безкоштовних послуг із підтримки ментального здоров'я.

Бенефіціари

Працівники підприємств агропромхолдингу «Астарта-Київ», члени їхніх родин і всі жителі громад, у яких реалізується Програма життєстійкості.

Як працює проєкт

У Центрах життєстійкості працівники компанії, члени їхніх родин і жителі громад можуть безкоштовно отримати індивідуальну та групову психосоціальну підтримку, долучитися до програм зі стресостійкості, самодопомоги та профілактики професійного й емоційного вигорання, навчання з ефективної комунікації та взаємодії з ветеранами і військовими, занять для батьків і родин, а також ресурсних, арттерапевтичних і сімейних заходів.

Після впровадження програми Астарта продовжила забезпечувати методичну, організаційну та фінансову підтримку Центрів життєстійкості у громадах своєї присутності.

Для партнерства обирались громади, які мають готовність і спроможність впроваджувати Програму життєстійкості та відкриті до довгострокової співпраці.

Саме в цих громадах працюють підприємства компанії, проживають її працівники та їхні родини. Тому розвиток доступної системи психосоціальної підтримки є інвестицією не лише в добробут громад, а й у благополуччя людей, які є частиною команди Астарти. Координацію взаємодії між підприємствами та Центрами життєстійкості забезпечують визначені координатори в регіональних командах компанії.

Ключові результати

Астарта спільно з Міністерством соціальної політики, сім'ї та єдності України стала співініціатором і співрозробником моделі Центрів життєстійкості, яка стала основою державної Програми життєстійкості. У межах цієї роботи підготовлено «Рекомендації з розбудови життєстійкості громад»[23], «Путівник зі створення безбар'єрного простору Центрів життєстійкості для надання психосоціальної підтримки та волонтерства»[24], практичний посібник «Як ефективно комунікувати про програму життєстійкості у вашій громаді»[25] та «Рекомендації щодо проведення оцінки соціальної цінності Програми життєстійкості»[26].

У межах державної Програми життєстійкості та Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?» в Україні створено понад **400** **Центрів життєстійкості** у 24 областях України та місті Києві

Астарта продовжує підтримувати

12

Центрів життєстійкості у громадах своєї присутності в 4 областях України

За два роки послугами цих 12-ти Центрів скористалися

64 417

осіб, з них 3 282 — працівники компанії та члени їхніх родин

[23] Міністерство соціальної політики України. Рекомендації з розбудови життєстійкості громад (2024)
[24] Big City Lab. Путівник зі створення безбар'єрного простору Центрів життєстійкості для надання психосоціальної підтримки та волонтерства (2024).
[25] Міністерство соціальної політики України. Практичний посібник «Як ефективно комунікувати про програму життєстійкості у вашій громаді» (2024)
[26] Міністерство соціальної політики України. Рекомендації для проведення оцінки соціальної цінності Програми Життєстійкості (2024)

Досвід Астарти: що варто врахувати під час запуску проєктів ментального здоров'я

01. Не обмежуйтеся наявністю психолога

Наявність психолога сама по собі не гарантує, що працівники звертатимуться по допомогу. Досвід Астарти показав, що вирішальними є доступність сервісу, довіра до нього, системна комунікація та культура, у якій звернення по психологічну допомогу сприймається як нормальна практика.

02. Запропонуйте кілька шляхів отримання підтримки

Не всі готові самостійно звернутися до психолога. Можливість отримати підтримку за власною ініціативою, після психодіагностики або за рекомендацією керівника допомагає охопити більше людей і своєчасно виявляти тих, хто потребує допомоги.

03. Починайте з просвіти, а не з консультацій

Першим кроком має стати психоедукація. Вебінари, тренінги, внутрішні комунікації та відкрите обговорення теми ментального здоров'я допомагають зменшити стигму, сформувати довіру та зробити звернення по допомогу природним.

04. Давайте людям вибір форматів підтримки

Поєднуйте індивідуальні консультації, групові практики, освітні заходи та інструменти самодопомоги. Практика показала, що саме різноманітність форматів і можливість поступово долучатися до програми забезпечують найвищу залученість.

05. Спирайтеся на довіру всередині колективу

Позитивний досвід колег, підтримка керівників і внутрішніх координаторів часто переконують краще за будь-яку інформаційну кампанію. Саме вони допомагають долати упередження щодо психологічної підтримки та поступово формують довіру до програми.

06. Інвестуйте не лише в допомогу, а й у профілактику

Найкращий результат дає система, яка поєднує своєчасну психологічну підтримку з розвитком навичок стресостійкості, самодопомоги та емоційної саморегуляції. Психодіагностика підтверджує, що навіть працівники, які успішно виконують свої професійні обов'язки, можуть перебувати у стані хронічного стресу або емоційного виснаження.

07. Розглядайте ментальне здоров'я як частину системи управління

Психологічна стійкість залежить не лише від особистих ресурсів людини, а й від управлінських рішень, стилю взаємодії керівників, організації роботи та культури, яку формує компанія.

08. Поширюйте підтримку за межі компанії

Працівники є частиною своїх родин і громад, тому підтримка не має обмежуватися робочим місцем. Досвід створення та розвитку Центрів життєстійкості показав, що партнерство з громадами й державою дозволяє зробити психосоціальну допомогу доступнішою для працівників, членів їхніх родин і жителів громад, суттєво посилюючи ефект корпоративної програми.

Економічна стійкість

Опис

Економічна стійкість у робочому середовищі — це можливості та практики, які допомагають людині зберігати професійну затребуваність, фінансову незалежність і здатність адаптуватися до змін упродовж усього професійного життя.

Заходи цього елемента спрямовані на забезпечення рівного доступу до можливостей незалежно від віку, підтримку усвідомленого планування кар'єри, розвиток фінансової грамотності, створення можливостей для безперервного навчання й перенавчання, а також запровадження гнучких моделей роботи, що відповідають потребам людей на різних етапах життя та професійного розвитку.

Підхід ґрунтується на розумінні, що економічна стійкість визначається не лише рівнем доходу. Вона також залежить від того, чи має людина можливість постійно оновлювати свої навички, адаптуватися до змін, планувати професійне й фінансове майбутнє та зберігати конкурентоспроможність на ринку праці незалежно від віку.

Роботодавець відіграє важливу роль у створенні умов, які допомагають працівникам залишатися професійно затребуваними, економічно стійкими й активними впродовж професійного життя.

Факти, які варто знати

67%

українців старше 50 років стикалися з віковою дискримінацією під час пошуку роботи[27]

Це суттєво обмежує їхні можливості залишатися економічно активними та реалізовувати свій професійний потенціал.

+1,1%

продуктивність організації

за умови, що частка працівників віком 50+ на 10% вища за середню[28]

Це пояснюється не лише досвідом і професійністю старших працівників, а й **ефектом взаємодії різних** поколінь. Мультивікові команди краще передають знання, активніше обмінюються досвідом і навчаються одне в одного, що позитивно впливає на результати роботи організації.

[27] Work.ua Дискримінація за віком під час пошуку роботи (2024).
[28] Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer. OECD Publishing, 2020.

Що включає

П'ять взаємопов'язаних напрямів, кожен з яких охоплює конкретні заходи для роботодавця.

01. Рівний доступ до можливостей незалежно від віку

Рівний доступ до можливостей незалежно від віку означає, що рішення про працевлаштування, навчання, розвиток, кар'єрне зростання та участь у важливих проєктах ухвалюються на основі компетенцій, досвіду й потенціалу людини, а не її віку. Водночас вікова різноманітність розглядається як перевага, що сприяє інноваційності, передачі знань і підвищує стійкість організації.

Віково-нейтральний рекрутинг — використання описів вакансій, критеріїв відбору та процесів найму, які не містять необґрунтованих вимог щодо віку.

Перегляд HR-політик і процедур — усунення прямих і непрямих вікових бар'єрів у наймі, оцінці результатів роботи, просуванні, навчанні та припиненні трудових відносин.

Рівний доступ до кадрових можливостей — забезпечення того, щоб участь у програмах розвитку талантів, кадровому резерві, внутрішніх конкурсах і стратегічних проєктах визначалася компетенціями та потенціалом, а не віком.

Навчання менеджерів та HR-фахівців щодо несвідомих вікових упереджень — розвиток навичок розпізнавання й подолання несвідомих вікових упереджень та ухвалення об'єктивних кадрових рішень.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 113

Моніторинг кадрових практик — регулярний аналіз даних щодо найму, навчання, просування та утримання працівників різних вікових груп і гендеру для виявлення потенційної нерівності.

02. Кар'єрна навігація та планування професійного шляху

Кар'єра більше не є лінійним процесом. Працівники можуть змінювати ролі, професії та формати роботи протягом життя. Завдання роботодавця — допомогти людям бачити можливості розвитку на кожному етапі та планувати власну траєкторію.

Кар'єрні діалоги та індивідуальні плани розвитку — проведення регулярних обговорень між працівником і керівником щодо професійних цілей, мотивації, компетенцій і кар'єрних перспектив із формуванням індивідуального плану розвитку та кар'єрної траєкторії.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 117

Підтримка внутрішньої професійної мобільності — створення можливостей для переходу між ролями, функціями або напрямами діяльності всередині організації відповідно до компетенцій, інтересів і змін у потребах працівника та бізнесу.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 115

Кар'єрні огляди у середині професійного життя — комплексна оцінка професійних перспектив, актуальності навичок і потреб у розвитку чи зміні кар'єрної траєкторії для підтримки довгострокової зайнятості.

03. Фінансова грамотність і довгострокове фінансове планування

Фінансова стійкість людини визначається не лише поточним доходом, а й умінням управляти особистими фінансами, формувати заощадження та планувати майбутнє. Роботодавець може сприяти формуванню цих компетенцій через освітні ініціативи та корпоративні практики.

Освітні програми з фінансової грамотності — навчання основам управління особистими фінансами, бюджетування, формування заощаджень та фінансової подушки безпеки.

Навчання довгостроковому фінансовому плануванню — розвиток навичок планування майбутніх доходів і витрат, накопичень, фінансових цілей та управління фінансовими ризиками на різних етапах життя.

Підготовка до фінансових аспектів пізнішого етапу життя — надання інформації та інструментів для планування фінансової незалежності у старшому віці, включаючи питання пенсійного забезпечення, накопичень, додаткових джерел доходу та управління витратами після завершення основної трудової діяльності.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 119

04. Безперервний професійний розвиток і перенавчання (Lifelong Learning)

У сучасній економіці навчання не завершується після отримання диплома. Постійне оновлення знань і навичок є ключовою умовою конкурентоспроможності працівника та стійкості організації.

Підтримка безперервного навчання та самоосвіти — надання працівникам доступу до освітніх ресурсів, онлайн-платформ, внутрішніх і зовнішніх програм навчання, а також можливості виділяти час на професійний розвиток у межах робочого часу.

Розвиток цифрових компетентностей — навчання використанню цифрових інструментів, програмного забезпечення та нових технологій, необхідних для ефективної роботи, безперервного навчання й адаптації до цифрової трансформації.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 121

Програми підвищення кваліфікації (Upskilling) та перекваліфікації (Reskilling) — розвиток нових професійних компетентностей і підготовка працівників до нових ролей або професій у відповідь на зміни технологій, потреб бізнесу чи ринку праці.

05. Гнучкі моделі роботи та умови праці

Потреби працівників змінюються залежно від етапу життя, стану здоров'я та сімейних обставин. Гнучкі формати роботи дозволяють довше залишатися економічно активними без втрати продуктивності.

Гнучкі моделі організації робочого часу та місця роботи — надання працівникам можливості використовувати гнучкий графік, дистанційний або гібридний формат роботи відповідно до характеру роботи та потреб працівника на різних етапах життя.

Неповна зайнятість та альтернативні моделі організації праці — застосування part-time, job sharing та інших гнучких форматів, які дозволяють працівникам продовжувати трудову діяльність відповідно до їхніх можливостей і життєвих обставин.

Індивідуальна адаптація роботи — коригування робочого навантаження, функціональних обов'язків або способу виконання роботи з урахуванням змін у функціональних можливостях працівника чи його життєвої ситуації.

Поетапний перехід до завершення кар'єри (Phased retirement) — створення умов для поступового переходу до завершення трудової діяльності через гнучке скорочення навантаження, зміну формату роботи або ролі, що дозволяє довше залишатися економічно активним і забезпечує передачу накопиченого досвіду.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 123

Результати для людини і бізнесу

Нижче — результати, які відзначають компанії та працівники, що впроваджують практики підтримки економічної стійкості на робочому місці.

Для людини

- Краща адаптивність до технологічних, організаційних та ринкових змін.
- Краща впевненість у своїх силах і мотивація продовжувати економічно активне життя.
- Вищий рівень професійних і цифрових компетентностей.
- Вища професійна затребуваність і здатність залишатися економічно активною протягом усього трудового життя.
- Більш усвідомлене управління кар'єрою та готовність до професійних переходів.
- Вищий рівень фінансової грамотності та фінансового планування.
- Краща фінансова стійкість і готовність до пізніших етапів життя.
- Більші можливості поєднувати професійну діяльність із особистими потребами та життєвими обставинами завдяки гнучким умовам праці.

Для роботодавця

- Більш віково-інклюзивне та справедливе робоче середовище.
- Краща здатність залучати, утримувати й розвивати працівників різного віку.
- Вища адаптивність персоналу до змін і нових вимог ринку праці.
- Сильніший внутрішній кадровий потенціал завдяки розвитку навичок, професійній мобільності та перенавчанню.
- Краще збереження й передання критично важливих знань і досвіду між поколіннями працівників.
- Вища організаційна стійкість до демографічних змін і дефіциту людського капіталу.
- Кращі передумови для довгострокової продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності.

Кроки для впровадження

Роботодавці можуть впроваджувати практики економічної стійкості поступово — від простих ініціатив, що не потребують значних ресурсів, до системних змін, інтегрованих у HR-політики та корпоративну культуру.

З чого почати

Крок 1. Переглянути тексти вакансій і критерії відбору

Прибрати необґрунтовані вікові вимоги, формулювання, що можуть звужувати коло кандидатів, а також вимоги, які не є критичними для виконання роботи.

Крок 2. Проаналізувати доступ до можливостей усередині компанії

Проаналізувати дані щодо найму, навчання, просування та утримання працівників у розрізі вікових груп і гендеру для виявлення потенційної нерівності і визначити перші кроки для її подолання.

Крок 3. Запровадити щорічні кар'єрні діалоги

Проводити розмови між керівником і працівником про цілі, потреби в навчанні та можливості розвитку.

Крок 4. Провести сесію з базової фінансової грамотності

Організувати вебінар або серію інформаційних заходів із базової фінансової грамотності.

Крок 5. Надати доступ до навчання і перенавчання

Надати працівникам доступ до актуальних онлайн-курсів і професійних освітніх ресурсів, а також передбачити можливість для навчання в межах робочого часу.

Крок 6. Запровадити гнучкі моделі роботи там, де це можливо

Дозволити гнучкий графік, часткову дистанційну роботу, адаптацію навантаження або інші формати.

Проєкт «Тиждень дорослого стажера»





Про напрям

Проєкт «Тиждень дорослого стажера» є складовою корпоративної програми «Активне довголіття» агропромхолдингу «Астарта-Київ». Він відкриває нові можливості для професійної реалізації людей віком 50+, які прагнуть повернутися на ринок праці, змінити професію або продовжити трудову діяльність.

Проєкт став відповіддю на кадровий дефіцит, з яким сьогодні стикається український бізнес. Одним із недостатньо використаних джерел людського капіталу є люди віком 50+, які мають значний професійний досвід, але часто стикаються з бар'єрами під час працевлаштування. Щоб поєднати потреби бізнесу та потенціал цієї аудиторії, Астарта впровадила модель дорослого стажування, яка допомагає компанії розширювати кадровий резерв, а людям — повернутися до активного професійного життя, опанувати нову професію або змінити сферу діяльності.

Мета

Сприяти подоланню кадрового дефіциту шляхом залучення до ринку праці людей віком 50+, розширюючи можливості їхньої професійної реалізації та економічної активності.

Бенефіціари

- люди віком 50+, які шукають роботу, хочуть змінити професію або повернутися до трудової діяльності;
- підприємства агропромхолдингу «Астарта-Київ», для яких програма є інструментом розширення кадрового резерву та залучення досвідчених працівників.

Як працює проєкт

Крок 1. Визначення можливостей для стажування

Компанія аналізує вакансії та визначає робочі місця, на яких можливо організувати стажування для людей старше 50 років.

Крок 2. Пошук і залучення учасників

Пошук кандидатів здійснюється через партнерство з громадами, Державною службою зайнятості, іншими локальними партнерами та комунікаційну кампанію.

Виклик: традиційні канали пошуку персоналу не завжди дають змогу охопити потенційних учасників програми.

Що допомогло: адресна робота в громадах, співпраця з місцевими партнерами, особисті рекомендації та позитивний досвід учасників попередніх хвиль.

Крок 3. Ознайомлення з підприємством і стажування

Учасники знайомляться з підприємством, умовами праці та виробничими процесами, а також протягом короткого стажування мають можливість спробувати себе в новій професії безпосередньо на робочому місці.

Крок 4. Наставництво й адаптація

За кожним учасником закріплюється наставник, який супроводжує його під час стажування, ділиться практичним досвідом, відповідає на запитання та допомагає швидше опанувати робочі процеси й оцінити власну готовність до роботи за новою професією.

Крок 5. Працевлаштування

Після завершення стажування учасники можуть бути працевлаштовані на підприємствах компанії.

Виклик: частина учасників після проходження стажування з'ясувала, що за станом здоров'я не може працювати за окремими виробничими професіями.

Що показав досвід: цей досвід підтвердив необхідність підтримувати здоров'я та працездатність протягом усього професійного життя. Для бізнесу це означає впровадження системних програм зі збереження фізичного й ментального здоров'я, розвитку навичок і підтримки професійної активності, а для людей — свідомо піклуватися про власне здоров'я задовго до 50 років. Саме на цьому принципі ґрунтується корпоративна програма «Активне довголіття» агропромхолдингу «Астарта-Київ».



Ключові результати

Розроблено та протестовано корпоративну модель стажування для людей віком 50+, що поєднує практичне навчання, наставництво та адаптацію до нового робочого середовища.

Проведено дві хвилі програми, з масштабуванням на 3 області, що дозволило вдосконалити модель з урахуванням досвіду першої ітерації.

2025

Перший пілотний проєкт у Полтавській області

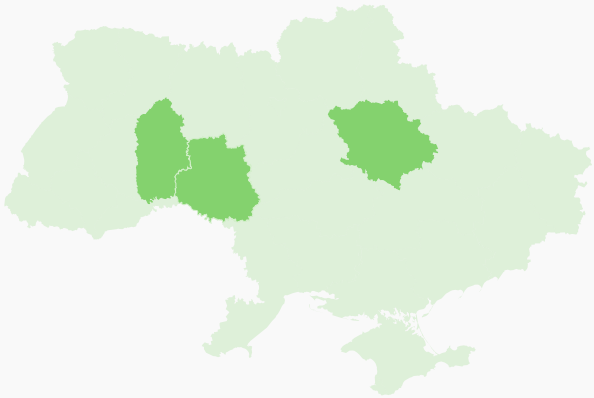


17
людей пройшли стажування

15
працевлаштувались в Астарту

2026

Проєкт масштабовано на 3 області: Полтавська, Хмельницька, Вінницька



34
людини пройшли стажування

14
людей отримали пропозиції або розглядаються для подальшого працевлаштування

Більшість людей, які відмовились від роботи пояснили незадовільним станом здоров'я.

4
працевлаштувались в Астарту

На проєкт реєструвались мешканці **13 областей** в противагу трьом цільовим.
80% стажерів висловили готовність до опанування нових ролей або перенавчання:
з них **66%** відкриті до нової ролі
14% готові поєднувати попередній досвід із новим професійним напрямом

Проєкт «Досвід має значення»





Про напрям

Проєкт «Тиждень дорослого стажера» підтвердив, що люди віком 50+ залишаються важливим джерелом людського капіталу за умови створення можливостей для адаптації, навчання та професійного перезапуску.

Наступним кроком стало масштабування цього підходу. У 2026 році Астарта стала бізнес-партнером національного проєкту «Досвід має значення», який реалізується спільно з Міністерством економіки та довкілля України, Державною службою зайнятості України, Федерацією роботодавців України та іншими партнерами.

Проєкт спрямований на популяризацію зайнятості людей віком 50+, поширення віково-інклюзивних практик серед роботодавців і формування нової культури ставлення до досвідчених працівників на українському ринку праці.

Мета

Поширити успішну модель залучення працівників віком 50+, сприяти розвитку віково-інклюзивного ринку праці, допомогти роботодавцям ефективніше використовувати потенціал досвідчених працівників, а людям — якнайдовше залишатись економічно активними та самозарадними.

Бенефіціари

- люди віком 50+, які прагнуть залишатися економічно активними;
- роботодавці, які прагнуть розширити кадровий резерв шляхом залучення людей старшого віку;
- державні інституції, громади та служба зайнятості, які впроваджують політики активного довголіття.

Як працює проєкт

Астарта ділиться практичним досвідом реалізації проєкту «Тиждень дорослого стажера», бере участь у розвитку та популяризації інструментів професійної адаптації й наставництва, поширює віково-інклюзивні практики серед роботодавців та розвиває партнерства між бізнесом, державою й громадами.

Ключові результати

Досвід проєкту «Тиждень дорослого стажера» масштабовано на національний рівень через участь у проєкті «Досвід має значення».

Практика Астарти стала одним із прикладів формування нових підходів до зайнятості людей віком 50+ в Україні.

Компанія поширює власний досвід професійної адаптації, наставництва та дорослого стажування серед роботодавців.

Проєкт сприяє розвитку віково-інклюзивних практик і популяризації концепції активного довголіття на українському ринку праці.









Досвід Астарти: що варто врахувати під час запуску програм залучення працівників 50+

01. Розглядайте людей 50+ як кадровий потенціал, а не як виняток

Люди старшого віку можуть стати важливим джерелом професійного досвіду, зрілості та кадрової стійкості.

02. Поєднуйте навчання з практикою

Стажування, наставництво та поступове входження в роботу значно підвищують шанси на успішне працевлаштування.

03. Працюйте через місцеві партнерства

Співпраця з громадами, службою зайнятості та іншими локальними партнерами дає кращий результат.

04. Плануйте працевлаштування ще до початку стажування

Попереднє визначення вакансій і прогнозування кадрових потреб підприємств підвищують ймовірність подальшого працевлаштування учасників.

05. Інвестуйте в здоров'я, розвиток і працездатність протягом усього професійного життя

Практика показала, що здатність людини залишатися професійно активною після 50 років формується значно раніше. Саме тому підтримка фізичного й ментального здоров'я, розвиток компетенцій і створення можливостей для навчання мають починатися не після 50 років, а з перших років професійної діяльності. Цей принцип лежить в основі корпоративної програми «Активне довголіття».

06. Масштабуйте успішні практики через партнерства

Якщо пілотна модель довела свою ефективність, варто поширювати її у партнерстві з державою, службою зайнятості, громадами та іншими роботодавцями. Саме так корпоративне рішення може стати інструментом подолання кадрових викликів на рівні країни.

Проєкт Astarta LMS — платформа дистанційного навчання та розвитку працівників

Від цифрової грамотності до навчання впродовж життя: як Астарта розвиває цифрові навички та культуру безперервного навчання





Про напрям

Astarta LMS — платформа дистанційного навчання та розвитку працівників є складовою HR-стратегії та корпоративної програми «Активне довголіття». Вона створена для розвитку цифрових, професійних і життєвих навичок працівників та формування культури навчання впродовж життя.

Поштовхом до створення платформи стало стрімке зростання потреби у цифрових компетенціях і постійному оновленні знань. У сучасному світі професійна затребуваність дедалі більше залежить від готовності людини навчатися, опановувати нові інструменти та адаптуватися до змін. Це особливо актуально для працівників старших вікових груп, які нерідко стикаються з додатковими бар'єрами під час цифрової трансформації.

У відповідь на ці виклики компанія створила відкриту платформу дистанційного навчання та розвитку працівників, яка забезпечує доступ до навчання незалежно від місця проживання, графіка роботи та містить широкий каталог навчальних курсів. У межах програми «Активне довголіття» на ній реалізовано два спеціалізовані напрями навчання: «Цифрова майстерність» та «Навички активного довголіття».

Astarta LMS створює для працівників можливість бути активними учасниками змін, а не лише спостерігачами. Платформа допомагає кожному системно розвивати власний потенціал, підвищувати впевненість у використанні нових технологій та відкривати нові можливості для професійного й особистого зростання незалежно від віку, посади чи місця роботи.

Мета

Розвивати цифрові, професійні та життєві навички працівників, забезпечуючи безперервний доступ до навчання й підтримуючи їхню професійну затребуваність упродовж усього трудового життя.

Бенефіціари

- працівники агропромхолдингу «Астарта-Київ», які прагнуть розвивати цифрові, професійні та життєві компетентності;
- підприємства компанії, для яких безперервне навчання є інструментом розвитку людського капіталу та підвищення адаптивності працівників;
- учасники проєктів соціального впливу Астарти.

Як працює програма

Крок 1. Визначення потреб у навчанні

Компанія аналізує потреби працівників і бізнесу, визначає компетенції, які потребують розвитку, та формує пріоритетні напрями навчання.

Крок 2. Створення доступного навчального середовища

На базі платформи працівники отримують доступ до навчальних матеріалів у будь-який час і з будь-якого місця. База знань формується з внутрішніх курсів, відкритих освітніх ресурсів, матеріалів внутрішніх експертів і зовнішніх партнерів.

Крок 3. Формування навчальних курсів у межах програми «Активне довголіття»

«Цифрова майстерність» — навчання цифровим інструментам, сервісам і програмам, необхідним для роботи та повсякденного життя. «Навички активного довголіття» — курси з фінансової грамотності, комунікації, особистої ефективності, управління змінами, здорового способу життя та інших компетентностей, що підтримують професійну активність незалежно від віку.

Крок 4. Залучення працівників до навчання

Компанія використовує внутрішні комунікації, рекомендації керівників і календар навчання, щоб зробити освітні можливості зрозумілими та доступними для кожного працівника.

Виклик: навіть за наявності відкритого доступу частина працівників відкладає навчання або не вважає його пріоритетом.

Що допомогло: регулярна комунікація, підтримка керівників, простий доступ до курсів і можливість навчатися у зручний час.

Крок 5. Оцінювання та вдосконалення

Після проходження курсів працівники виконують тестові або практичні завдання. Компанія аналізує результати навчання та зворотний зв'язок, щоб регулярно оновлювати програми відповідно до потреб бізнесу й працівників.

Крок 6. Формування культури навчання впродовж життя

Платформа розглядається не як окремий навчальний ресурс, а як інструмент формування звички постійно навчатися. Такий підхід допомагає працівникам підтримувати професійну затребуваність, швидше адаптуватися до змін і залишатися економічно активними незалежно від віку.

Виклик: багато людей сприймають навчання як одноразову подію, а не як безперервний процес.

Що допомогло: створення єдиного навчального простору, широкий вибір курсів і можливість самостійно обирати темп та індивідуальну траєкторію розвитку.

Ключові результати

9,1 із 10
середня задоволеність LMS-платформою

4,8 із 5
середня оцінка актуальності курсів

4,7 із 5
середня оцінка корисності курсів

4,9 із 5
середня оцінка зрозумілості навчальних матеріалів

100%
опитаних готові рекомендувати платформу колегам

Найчастіше користувачі відзначали можливість навчатися у будь-який час, доступність матеріалів 24/7 та навчання у власному темпі.

Основною мотивацією до навчання учасники називали професійний і особистий розвиток.

Платформа сприяє формуванню стійкої культури саморозвитку: дедалі більше працівників самостійно ініціюють навчання, обирають курси відповідно до власних цілей розвитку та регулярно повертаються до навчання для оновлення знань і навичок.

Досвід Астарти: що варто врахувати під час запуску платформи дистанційного навчання та розвитку працівників

01. Починайте не з платформи, а з потреб працівників і бізнесу

Навчання буде затребуваним лише тоді, коли відповідає реальним робочим завданням і допомагає людям адаптуватися до змін.

02. Робіть навчання доступним для всіх працівників

Можливість навчатися у зручний час, у власному темпі та незалежно від місця роботи суттєво підвищує залученість.

03. Поєднуйте професійні й життєві компетентності

Поряд із цифровими навичками розвивайте фінансову грамотність, комунікацію, управління змінами, особисту ефективність та інші компетентності, що підтримують професійну активність упродовж життя.

04. Не очікуйте, що працівники навчатимуться самостійно

Навіть найкраща платформа потребує постійної комунікації, підтримки керівників і регулярного нагадування про можливості навчання.

05. Постійно оновлюйте зміст навчання

Освітні програми мають змінюватися разом із потребами бізнесу, розвитком технологій і запитами працівників.

06. Формуйте культуру навчання впродовж життя

Платформа дистанційного навчання та розвитку працівників — це не лише інструмент навчання, а й спосіб сформувати звичку постійно оновлювати знання, підтримувати професійну затребуваність і легше адаптуватися до змін незалежно від віку.

Соціальна включеність

Опис

Соціальна включеність у робочому середовищі — це сукупність умов, взаємин та організаційних практик, які допомагають людині відчувати себе частиною колективу, підтримувати якісні соціальні зв'язки, брати активну участь у житті організації та реалізовувати свій потенціал незалежно від віку чи етапу професійного життя.

Заходи цього елемента спрямовані на підтримку успішної адаптації працівників після кар'єрних перерв, розвиток міжпоколінної співпраці, взаємного навчання й наставництва, створення можливостей для соціальної взаємодії та взаємної підтримки, залучення працівників до ухвалення рішень, підтримку волонтерської діяльності та визнання внеску кожної людини.

Підхід ґрунтується на переконанні, що якісні соціальні зв'язки, відчуття приналежності до спільноти та можливість робити значущий внесок є важливими складовими добробуту людини. Саме вони створюють умови для продуктивної роботи, професійної реалізації та активного довголіття незалежно від віку.

Робоче середовище є одним із найважливіших просторів, у якому доросла людина формує соціальні зв’язки, отримує відчуття приналежності та реалізує можливості для активної участі й самореалізації.

Факти, які варто знати

x2

вища ймовірність змінити роботу у стані самотності

За даними Gallup, лише 30% працівників мають на роботі близьку людину, якій довіряють[29]. Водночас ті, хто має – у сім разів частіше є залученими до роботи, демонструють вищу якість результатів і рідше залишають організацію.

Водночас дослідження Cigna свідчить, що працівники, які відчувають самотність, майже вдвічі частіше планують змінити місце роботи[30].

OECD відзначає, що підтримувальні та інклюзивні взаємини на роботі асоціюються з вищою задоволеністю роботою, більшою креативністю, розвитком компетентностей і кращими результатами роботи[31].

[29] Gallup Business Journal. The Value of Friends: Social Wellbeing. (2010).
[30] Cigna. The Business Case for Addressing Loneliness in the Workforce. (2019).
[31] OECD. Job Quality, Health and Productivity at Work. (2021).

Що включає

Три взаємопов'язані напрями, кожен з яких охоплює конкретні заходи для роботодавця.

01. Соціальні зв'язки та відчуття приналежності

Соціальні зв'язки не виникають самі собою — вони формуються через регулярну взаємодію, взаємну підтримку та спільний досвід. Завдання роботодавця полягає у створенні середовища, у якому працівники можуть інтегруватися в колектив, взаємодіяти та будувати довірливі взаємини, підтримувати відчуття приналежності на різних етапах професійного життя.

Супровід соціальної адаптації — підтримка нових працівників і тих, хто повертається після тривалих кар'єрних перерв (зокрема після відпустки по догляду за дитиною, тривалого лікування, військової служби чи виходу на роботу з пенсії), що сприяє швидшому відновленню соціальних зв'язків, залученості та професійної активності.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 85

Підтримка професійних і неформальних спільнот працівників — забезпечення умов для створення та розвитку професійних та неформальних спільнот та клубів в організації, що сприяють взаємній підтримці, обміну досвідом, розвитку соціальних зв'язків і зміцненню відчуття приналежності до організації.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 125

Підтримка соціальних зв'язків у гібридних та географічно розділених командах — впровадження практик, що забезпечують регулярну взаємодію, неформальне спілкування та співпрацю між працівниками незалежно від місця роботи чи формату зайнятості, зокрема через онлайн- і офлайн-зустрічі, цифрові інструменти комунікації та спільні командні заходи.

Моніторинг соціальної включеності працівників — регулярне оцінювання відчуття приналежності, якості соціальних зв'язків, взаємної підтримки та участі працівників у житті організації для вдосконалення корпоративних практик.

02. Міжпоколінна співпраця та взаємне навчання

Створення умов для співпраці між працівниками різних поколінь сприяє покращенню взаєморозуміння, руйнуванню вікових стереотипів, зміцненню соціальних зв'язків, взаємному навчанню та ефективнішому використанню потенціалу людей протягом усього професійного життя.

Програми міжпоколінного наставництва та взаємного навчання — організація двосторонньої передачі знань, досвіду й навичок між працівниками різного віку, включаючи зворотне наставництво (reverse mentoring).

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 127

Формування міжпоколінних команд — залучення працівників різних поколінь до спільної роботи над проєктами, інноваціями та вирішенням складних завдань.

03. Активна участь працівників та визнання їхнього внеску

Активне довголіття передбачає, що людина має можливість не лише виконувати свої посадові обов'язки, а й впливати на розвиток організації, використовувати власний досвід на користь інших та відчувати цінність свого внеску. Залучення до спільних ініціатив і визнання різних форм участі сприяють зміцненню мотивації, відчуття значущості та бажанню залишатися професійно й соціально активною людиною.

Залучення працівників різного віку до ухвалення рішень — створення можливостей для справедливої участі працівників різного віку в робочих групах, консультаціях, стратегічних проєктах та вдосконаленні внутрішніх процесів, зокрема в частині розвитку активного довголіття в організації.

Детальний опис Картки заходу у Додатках, ст. 129

Підтримка волонтерства — створення можливостей для участі працівників різного віку у спільних волонтерських і суспільно корисних ініціативах, зокрема із застосуванням професійних компетентностей (skills-based volunteering).

Системне визнання внеску працівників — відзначення професійних і волонтерських досягнень, наставництва, передання знань, підтримки колег та інших форм внеску в розвиток організації й суспільства.

Результати для людини і бізнесу

Нижче — результати, які відзначають компанії та працівники, що впроваджують практики підтримки соціальної включеності на робочому місці.

Для людини

- Сильніше відчуття приналежності до колективу та соціальної підтримки на роботі.
- Сильніше відчуття сенсу діяльності та значущості свого внеску на різних етапах кар'єри.
- Краща адаптація до змін у професійному та особистому житті, зокрема після кар'єрних перерв.
- Вища залученість до життя організації та більше можливостей для самореалізації.
- Нижчий ризик соціальної ізоляції та втрати професійних і особистих зв'язків.
- Триваліша професійна активність та вища продуктивність.

Для роботодавця

- Більш згуртоване, інклюзивне та довірливе робоче середовище.
- Вища залученість, мотивація та задоволеність працівників.
- Краща співпраця між працівниками різного віку та ефективніший обмін знаннями і досвідом.
- Сильніший соціальний капітал організації.
- Краще збереження організаційної експертизи завдяки міжпоколінній взаємодії та наставництву.

Кроки для впровадження

Роботодавці можуть впроваджувати практики соціальної включеності поступово — від окремих ініціатив, що зміцнюють соціальні зв'язки та взаємодію між працівниками, до системних змін, інтегрованих у культуру та практики управління персоналом.

З чого почати

Крок 1. Забезпечити супровід під час адаптації

Призначати колегу-наставника для підтримки нових працівників або тих, хто повертається після тривалої перерви.

Крок 2. Підтримати створення спільнот працівників

Запустити чи підтримати створення принаймні однієї спільноти працівників за інтересами чи напрямами діяльності.

Крок 3. Залучати працівників різного віку до спільних проєктів і взаємного навчання

Формувати команди так, щоб у них поєднувалися різний досвід, підходи та професійні перспективи.

Крок 4. Залучати працівників до спільних волонтерських заходів

Організовувати можливості для участі працівників різного віку у спільній волонтерській ініціативі.

Програма розвитку наступників

Від передачі знань до кадрової стійкості: як Астарта формує внутрішній кадровий резерв і зберігає професійну експертизу





Про напрям

«Програма розвитку наступників» є складовою HR-стратегії агропромхолдингу «Астарта-Київ». Вона спрямована на формування внутрішнього кадрового резерву, передачу професійної експертизи та розвиток міжпоколінної взаємодії в компанії.

Ініціатива стала відповіддю на кадровий дефіцит, конкуренцію за кваліфікованих працівників і ризики втрати критично важливих знань. Компанія створила систему, що поєднує підготовку наступників, індивідуальні плани розвитку, наставництво, практичне навчання та розвиток культури передачі знань між поколіннями.

Програма допомагає не лише готувати працівників до виконання ключових ролей, а й зберігати накопичену експертизу, підтримувати взаємне навчання та посилювати згуртованість команд.

Мета

Забезпечити передачу професійної експертизи, розвивати внутрішній кадровий резерв і створювати умови для міжпоколінної взаємодії, взаємного навчання та наступності знань у компанії.

Бенефіціари

- працівники, включені до кадрового резерву на ключові посади;
- наставники, які передають професійний та управлінський досвід;
- підприємства агропромхолдингу, для яких важливо забезпечити наступність знань і кадрову стійкість.

Як працює програма

Крок 1. Визначення критично важливих посад і кадрового резерву

Компанія визначає ключові виробничі та управлінські посади, для яких формується внутрішній кадровий резерв, і відбирає працівників із потенціалом до професійного та управлінського розвитку.

Крок 2. Оцінка компетенцій і планування розвитку

Учасники проходять оцінювання професійних і управлінських компетенцій. За його результатами для кожного формується індивідуальний план розвитку.

Крок 3. Навчання через практику і наставництво

Розвиток відбувається за принципом 70:20:10 — через практичний досвід, наставництво та цільове навчання. Учасники поступово опановують нові професійні й управлінські компетенції.

Крок 4. Передача знань через наставництво

Досвідчені працівники супроводжують наступників, передають професійні знання, допомагають адаптуватися до нових ролей і підтримують виконання індивідуальних планів розвитку.

Виклик: професійний досвід часто залишався неформалізованим і втрачався разом із працівником.

Що допомогло: розвиток системи наставництва та підготовка наставників, які цілеспрямовано передають знання й практичний досвід.

Крок 5. Розвиток міжпоколінної взаємодії

Програма створює можливості для співпраці працівників різного віку, взаємного навчання й обміну досвідом. Це допомагає поєднувати експертизу досвідчених працівників із новими знаннями молодших колег.

Виклик: без спеціально створених умов взаємодія між поколіннями часто відбувається ситуативно.

Що допомогло: системне наставництво, спільне навчання та залучення працівників різного віку до розвитку кадрового резерву.

Крок 6. Підготовка до нових ролей

У міру готовності учасники отримують можливість переходити на складніші виробничі або управлінські посади, що забезпечує безперервність роботи підприємств і зменшує ризики втрати критично важливих компетенцій.

Виклик: підготовка наступника потребує часу й не може розпочинатися лише після появи вакансії.

Що допомогло: системна робота з кадровим резервом і розвиток працівників відповідно до потреб бізнесу.



Ключові результати

78

працівників компанії залучено до програми

85%

учасників продемонстрували рівень готовності до ключових посад понад 70% за результатами оцінювання

9%

учасників були призначені на ключові посади виробничих підприємств холдингу

Учасники відзначають розвиток управлінських, лідерських і комунікаційних компетенцій, а також можливість застосовувати отримані знання у щоденній роботі.

«Програма розвитку наступників» підтверджує, що кадрова стійкість компанії залежить не лише від залучення нових працівників, а й від здатності зберігати професійну експертизу та розкривати потенціал людей на різних етапах професійного життя. Наставництво, взаємне навчання та індивідуальний розвиток забезпечують передачу критично важливих знань, зміцнюють міжпоколінну взаємодію й створюють умови для довшої професійної реалізації працівників незалежно від віку.

Досвід Астарти: що варто врахувати під час запуску програм розвитку наступників

01. Починайте готувати наступників до появи вакансії

Підготовка працівника до нової ролі потребує часу. Формування кадрового резерву має бути безперервним процесом, а не реакцією на звільнення чи кадровий дефіцит.

02. Зробіть передачу знань системною

Критично важливий досвід не повинен залежати лише від доброї волі окремих працівників. Виділіть наставництво як окремий напрям роботи, визначте ролі, очікування та час для передачі знань.

03. Поєднуйте навчання з практикою

Найкращі результати дає розвиток через реальні виробничі завдання, наставництво та поступове розширення відповідальності, а не лише через навчальні курси.

04. Використовуйте наставництво як інструмент міжпоколінної взаємодії

Наставництво допомагає не лише передавати професійну експертизу, а й зміцнювати довіру між поколіннями, підвищувати залученість працівників і зберігати відчуття значущості досвідчених фахівців.

05. Інвестуйте не лише в наступників, а й у наставників

Ефективне наставництво потребує підготовки. Навчайте наставників передавати знання, надавати зворотний зв'язок і супроводжувати професійний розвиток колег.

06. Розглядайте кадровий резерв як інвестицію в довгострокову стійкість компанії

Розвиток внутрішніх кандидатів зменшує ризики втрати критичних компетенцій, підвищує готовність до кадрових змін і зміцнює організаційну стійкість.

Підтримка професійних і неформальних спільнот працівників






Про напрям

Підтримка професійних і неформальних спільнот працівників є одним із напрямів програми «Активне довголіття».

Такі спільноти формують горизонтальні зв'язки між працівниками різних професій, підприємств, регіонів і поколінь, сприяють обміну досвідом, взаємній підтримці та зміцнюють відчуття належності до команди.

В Астарті розвиток спільнот підтримують корпоративні ініціативи, зокрема:

- волонтерські ініціативи;
- спортивні активності;
- корпоративні традиції й сімейні заходи;
- спільнота ветеранів Астарти.

Мета

Створювати умови, у яких працівники різного віку, професій і життєвого досвіду можуть об'єднуватися, підтримувати одне одного та зміцнювати культуру взаємодії в компанії.

Як працює підхід

Крок 1. Підтримуйте різні формати спільнот

Професійні спільноти сприяють обміну знаннями, передачі досвіду та спільному вирішенню робочих завдань. Спортивні, волонтерські та інші неформальні спільноти створюють можливості для взаємодії поза професійними ролями.

Крок 2. Перетворюйте окремі події на постійну взаємодію

Для розвитку спільнот важливо підтримувати взаємодію між подіями: формувати календар активностей, поширювати історії учасників, залучати нових людей і підтримувати ініціативи працівників.

Виклик: після завершення події взаємодія між учасниками припиняється.

Що може допомогти: регулярна комунікація, невеликі активності протягом року та можливість працівникам пропонувати власні ініціативи.

Крок 3. Створюйте умови для ініціативи працівників

Спільноту неможливо створити лише адміністративним рішенням. Завдання роботодавця — створити умови для її розвитку:

- надавати організаційну й комунікаційну підтримку;
- забезпечувати доступ до інформаційних каналів, просторів і необхідних ресурсів;
- підтримувати взаємодію між підприємствами та регіонами;
- за потреби залучати експертів і партнерів.

Крок 4. Розвивайте внутрішніх лідерів

Стійкість спільноти значною мірою залежить від людей, які об'єднують інших, ініціюють активності та підтримують регулярну взаємодію.

Це можуть бути капітани спортивних команд, регіональні координатори, активні донори, професійні експерти або представники ветеранської спільноти.

Виклик: активність спільноти залежить від внутрішніх лідерів.

Що може допомогти: формування команди координаторів, розподіл ролей, підтримка нових лідерів і визнання їхнього внеску.

Наступним кроком може стати визначення вже наявних спільнот, їхніх потреб і формування єдиного корпоративного підходу до їх підтримки.



Досвід Астарти: що варто врахувати під час розвитку спільнот

01. Не називайте кожну подію спільнотою

Спільнота передбачає регулярну взаємодію, спільну мету та сталі зв'язки між учасниками.

02. Починайте з того, що вже об'єднує людей

Часто спільнота вже існує неформально й потребує лише координації, видимості або ресурсів.

03. Не забирайте ініціативу на себе

Компанія має підтримувати розвиток спільноти, а не визначати її зміст.

04. Підтримуйте внутрішніх лідерів

Координаторам потрібні час, ресурси, організаційна підтримка та визнання їхнього внеску.

05. Оцінюйте не лише кількість учасників

Важливими є регулярність взаємодії, повторна участь, нові ініціативи та відчуття належності.



Рекомендації з впровадження активного довголіття в робочому середовищі

Впровадження активного довголіття в робочому середовищі не потребує великих бюджетів чи складних програм. Багато ефективних рішень можна інтегрувати в повсякденні HR-практики без значних додаткових витрат.

Відкрита комунікація керівника, рухові паузи, навчання емоційній саморегуляції, підтримка наставництва, залучення працівників до ухвалення рішень, регулярний зворотний зв'язок або усунення вікових бар'єрів в основних HR-процесах можуть забезпечити відчутний позитивний ефект уже на початковому етапі.

Запропонований у цьому посібнику підхід може використовувати будь-який роботодавець незалежно від розміру чи сфери діяльності.

Бібліотека практичних заходів допомагає сформувати власний маршрут впровадження відповідно до власних пріоритетів і можливостей, а наведені нижче рекомендації дозволяють зробити впровадження простішим та забезпечити його стійкість у довгостроковій перспективі.

Активне довголіття формується через практики щоденного управління людьми

Активне довголіття формується не через окремі проєкти, а через управлінські рішення та практики, які формують умови праці, можливості розвитку, взаємодію між працівниками та якість робочого середовища.

Ключову роль у цьому відіграють безпосередні керівники. Їхні рішення щодо організації роботи, розвитку працівників, розподілу навантаження, залучення до ухвалення рішень і взаємодії в команді найбільше впливають на здоров'я, мотивацію, професійну активність і бажання людей довше залишатися в організації.

Саме тому більшість заходів, запропонованих у цьому посібнику, передбачають активну роль безпосередніх керівників поряд із HR-фахівцями та керівництвом організації.

Активне довголіття стосується всіх працівників та не пов’язане з досягненням певного віку

Здоров'я, професійні навички, економічна стійкість, соціальні зв'язки та працездатність формуються протягом усього життя. Тому підходи та заходи, які запроваджує роботодавець, мають бути доступними для працівників різного віку та враховувати різні етапи професійного шляху.

Такий підхід допомагає працівникам довше зберігати здоров'я, професійну спроможність і мотивацію, а роботодавцям — зміцнювати людський капітал, підвищувати стійкість організації та краще відповідати викликам демографічних змін.

Рішення мають відповідати потребам конкретної організації

Не існує універсального набору практик, який однаково працюватиме для всіх роботодавців.

Пріоритети доцільно визначати, спираючись на потреби працівників, вікову структуру колективу, демографічні та кадрові виклики, умови праці та стратегічні цілі організації.

Зміни впроваджуються поступово

Найбільш стійких результатів досягають організації, які впроваджують зміни послідовно, починаючи з простих, маловитратних і найбільш впливових заходів.

Після формування базових практик вони можуть поступово переходити до комплексних рішень відповідно до власних потреб, ресурсів і рівня організаційної зрілості.

Найкращий результат забезпечує комплексний підхід

Фізичне та ментальне здоров'я, економічна стійкість, соціальна включеність і сприятливе робоче середовище взаємопов'язані та взаємно підсилюють одне одного.

Наприклад, професійний розвиток підсилює економічну стійкість працівників, соціальна включеність позитивно впливає на ментальне здоров'я, а безпечне й адаптоване робоче середовище допомагає довше зберігати фізичне здоров’я та працездатність.

Тому найбільшого ефекту досягають організації, які поєднують різні напрями та враховують взаємозв'язок між ними, а не впроваджують окремі заходи ізольовано.

Працівники є партнерами у впровадженні змін

Ефективне впровадження активного довголіття неможливе без участі самих працівників.

Регулярний діалог, консультації, опитування та залучення працівників до вдосконалення процесів допомагають краще зрозуміти їхні потреби, підвищують довіру до змін і сприяють успішному впровадженню активного довголіття в робочому середовищі.

Впровадження спирається на дані та постійне вдосконалення

Потреби працівників, організацій і зовнішнє середовище постійно змінюються. Тому важливо регулярно оцінювати результати впроваджених заходів, використовувати дані та зворотний зв'язок працівників і поступово вдосконалювати підходи.

Активне довголіття в робочому середовищі — це безперервний процес розвитку й удосконалення, а не одноразова ініціатива.

Модель управління програмою

Розподіл ролей і відповідальності між топкерівниками, лінійними менеджерами, HR та працівниками

Програма активного довголіття дає сталі результати, коли відповідальність за неї розподілена між усіма рівнями організації. Кожна з чотирьох ролей робить власний внесок у спільний результат і доповнює інші.

Досвід країн, які системно працюють зі збереженням довголіття і працездатності — Фінляндії, Японії, Нідерландів, Канади — показує спільну закономірність: результати дають не окремі заходи, а узгоджена робота на різних рівнях організації. Топкерівництво задає напрям і власною позицією підтверджує важливість програми; HR проєктує та координує програму; безпосередні керівники (лінійні менеджери) щодня переносять політики в практику своїх команд; а працівники беруть на себе відповідальність за власне здоров'я, розвиток навичок та професійну активність, спираючись на запропоновані можливості.

Міжнародні дослідження та досвід Астарти підтверджують ключову роль безпосереднього керівника: саме він щодня взаємодіє з командою і має найбільше можливостей вчасно помітити зміни та підтримати людей.

Чотири ролі — одна спільна відповідальність

Роль	Суть	Що це означає на практиці
Топ-керівники	Спрямовують програму і відповідають за результат	Ухвалюють рішення про запуск, затверджують цілі, пріоритети та бюджет програми. Публічно демонструють підтримку: говорять про тему у зверненнях до команд, особисто беруть участь у заходах. Регулярно розглядають результати та ухвалюють рішення про подальший розвиток програми.
HR	Координує програму і забезпечує її роботу	Проєктує програму: добирає заходи відповідно до потреб людей, ресурсів і специфіки організації. Організовує впровадження: комунікацію, навчання менеджерів, залучення зовнішніх партнерів. Вимірює результати, збирає зворотний зв'язок і звітує керівництву.
Лінійні менеджери	Втілюють програму в щоденній роботі команд	Переносять політики та заходи у щоденні робочі процеси своєї команди. Першими помічають зміни у стані та навантаженні людей і вчасно реагують або скеровують до відповідних ресурсів підтримки. Подають приклад власною поведінкою: дотримуються норм відновлення, беруть участь у заходах.
Працівники	Беруть активну участь і відповідають за власне активне довголіття	Реалізують запропоновані можливості: дбають про здоров'я, розвиток навичок і фінансову стійкість. Беруть участь в опитуваннях і дають чесний зворотний зв'язок щодо заходів. Підтримують колег і долучаються до формування культури активного довголіття в команді.

Хто що робить на кожному етапі

Таблиця нижче показує, як змінюється роль кожного учасника впродовж життєвого циклу програми — від рішення про запуск до оцінки результатів.

Етап програми	Топкерівники	HR	Лінійні менеджери	Працівники
Рішення про запуск, цілі та бюджет	Вирішують	Готує пропозиції	Долучаються до обговорення	Інформуються
Вибір заходів і планування	Затверджують	Координує	Радять: знають потреби команд	Долучаються через опитування
Щоденне впровадження	Підтримують особистим прикладом	Супроводжує і підтримує	Впроваджують	Беруть участь
Оцінка результатів і розвиток програми	Розглядають і вирішують	Вимірює і звітує	Дають зворотний зв'язок	Дають зворотний зв'язок

Умови ефективності моделі управління

01. Спільна відповідальність замість делегування одній функції

Міжнародна практика свідчить, що програми досягають сталих результатів, коли HR виконує координаційну роль, а відповідальність за результат розподілена між керівництвом, лінійними менеджерами та працівниками.

02. Тон зверху і послідовна позиція керівництва

Відкритість та особиста участь перших керівників формують організаційну норму і суттєво впливають на те, наскільки серйозно команди сприймають програму.

03. Партнерська участь працівників

Програма спирається на усвідомлену та активну позицію самих працівників — готовність брати відповідальність за власне активне довголіття і використовувати можливості, які створює організація. Регулярний діалог і зворотний зв'язок допомагають узгоджувати програму з реальними потребами людей і підвищують довіру до змін.

04. Лінійний менеджер як важлива ланка впровадження

Навчання менеджерів — розпізнаванню сигналів стресу та вигорання, підтримуючій розмові, управлінню навантаженням — є однією з найбільш результативних інвестицій, оскільки саме менеджери щодня супроводжують впровадження програми у своїх командах.

05. Періодичний перегляд розподілу ролей

У міру розвитку програми розподіл відповідальності доцільно уточнювати: практики, які на початковому етапі координує HR, поступово можуть ставати частиною звичної роботи менеджерів і команд.

Інструмент самодіагностики організації

Наскільки ваша організація підтримує активне довголіття працівників?

Для кого цей інструмент

- HR-фахівців;
- керівників з управління персоналом;
- керівників організацій;
- команд, що відповідають за добробут працівників.

Як користуватися

Інструмент допоможе швидко оцінити, наскільки у вашій організації створені умови для підтримки активного довголіття працівників. Результати самодіагностики допоможуть визначити сильні сторони організації, виявити напрями, які потребують розвитку, та сформувати реалістичний план дій на основі заходів, описаних у посібнику.

Оцінювання охоплює чотири напрями моделі, описані в цьому посібнику: фізичне та ментальне здоров'я, економічну стійкість, соціальну включеність.

Це не аудит і не сертифікація — простий практичний інструмент для самодіагностики організації та планування наступних дій.

Заповнення займає приблизно 15-20 хвилин

Рекомендуємо повторювати самодіагностику організації щороку, а також після запуску нових програм чи суттєвих організаційних змін.

Як оцінювати

Для кожного твердження оберіть один із трьох варіантів, що найточніше описує поточний стан у вашій організації:

0 — не реалізовано; 1 — реалізовано частково або епізодично; 2 — реалізовано системно

Блок 1. Фізичне здоров'я

№	Твердження	0	1	2
1.1	Працівники отримують інформацію та навчання про вікові зміни організму та способи підтримки здоров'я та їх вплив на роботу.	☐	☐	☐
1.2	Ми заохочуємо і підтримуємо здоровий спосіб життя працівників, зокрема регулярну фізичну активність і здорове харчування (рухові паузи, партнерства з фітнес-закладами, групові активності, інформаційні кампанії).	☐	☐	☐
1.3	Ми інформуємо про доступні медичні скринінги та створюємо умови для проходження добровільного медогляду.	☐	☐	☐
1.4	Робочі місця організовані відповідно до принципів ергономіки та враховують різні фізичні потреби працівників.	☐	☐	☐
1.5	У нас є структурований план повернення до роботи після хвороби чи травми (Return to Work).	☐	☐	☐
1.6	Ми регулярно оцінюємо відповідність фізичного навантаження можливостям працівників (наприклад, через Work Ability Index).	☐	☐	☐

Сума по блоку 1: _____ **з 12**

Блок 2. Ментальне здоров'я

№	Твердження	0	1	2
2.1	Керівники відкрито говорять про ментальне здоров'я, змінені внутрішня мова і реакції.	☐	☐	☐
2.2	Менеджери мають навички розпізнавати ознаки емоційного виснаження і вести підтримуючу розмову.	☐	☐	☐
2.3	У нас впроваджено щоденні або щотижневі практики, які підтримують ментальне відновлення працівників і баланс між роботою та особистим життям.	☐	☐	☐
2.4	Працівники мають доступ до конфіденційної психологічної підтримки (корпоративний психолог, гаряча лінія тощо).	☐	☐	☐
2.5	Ми регулярно (не рідше ніж раз на рік) оцінюємо психосоціальні ризики та рівень добробуту команди.	☐	☐	☐
2.6	У нас є план супроводу повернення до роботи після ментального захворювання.	☐	☐	☐

Сума по блоку 2: _____ **з 12**

Блок 3. Економічна стійкість

№	Твердження	0	1	2
3.1	Наші вакансії, оцінка результатів і просування не містять бар'єрів, забезпечуються рівні можливості незалежно від віку.	☐	☐	☐
3.2	Керівник і працівник регулярно (не рідше ніж раз на рік) обговорюють кар'єрні цілі та план розвитку.	☐	☐	☐
3.3	Ми навчаємо працівників фінансової грамотності та планування на пізніші етапи життя.	☐	☐	☐
3.4	Працівники будь-якого віку мають реальний доступ до актуального навчання, перекваліфікації та розвитку цифрових компетентностей відповідно до потреб організації та ринку праці.	☐	☐	☐
3.5	У нас доступні гнучкі формати роботи (графік, дистанційність, неповна зайнятість), відповідно до характеру роботи та потреб працівника на різних етапах життя.	☐	☐	☐
3.6	У нас є механізм поетапного завершення кар'єри (phased retirement) для тих, хто цього потребує.	☐	☐	☐

Сума по блоку 3: _____ **з 12**

Блок 4. Соціальна включеність

№	Твердження	0	1	2
4.1	Ми маємо процедуру супроводу адаптації працівників після повернення з тривалої перерви (відпустка по догляду за дитиною, лікування, військова служба, повернення після виходу на пенсію).	☐	☐	☐
4.2	У нас діють спільноти чи клуби за інтересами, відкриті для працівників різного віку.	☐	☐	☐
4.3	Ми маємо програму міжпоколінного наставництва або зворотного наставництва (reverse mentoring).	☐	☐	☐
4.4	Ми свідомо формуємо міжпоколінні команди для проєктів та вирішення завдань.	☐	☐	☐
4.5	Працівники різного віку залучені до ухвалення рішень (робочі групи, консультації, вдосконалення процесів).	☐	☐	☐
4.6	Ми системно визнаємо внесок працівників, зокрема професійні досягнення, волонтерство, наставництво, передачу досвіду та інші форми участі в житті організації та громад.	☐	☐	☐

Сума по блоку 4: _____ **з 12**

Ваш результат

Напрям	Ваш бал	Максимум
Фізичне здоров'я		12
Ментальне здоров'я		12
Економічна стійкість		12
Соціальна включеність		12
Загальний бал		48

Загальний бал наведено лише для довідки. Для ухвалення рішень орієнтуйтеся на результат кожного напряму окремо: нижчий бал допоможе визначити, де доцільно посилити зусилля, не втрачаючи уваги до інших взаємопов'язаних напрямів.

Ваш результат	Як інтерпретувати
0-4	Напрям потребує першочергової уваги. Рекомендуємо розпочати з одного-двох базових заходів, описаних у посібнику.
5-8	Основні практики вже впроваджено. Зосередьтеся на їх підтримці, систематизації та поступовому розширенні відповідно до потреб працівників і організації.
9-12	Напрям добре розвинений. Підтримуйте ефективні практики, поширюйте успішний досвід та розгляньте можливість розвитку партнерських ініціатив із громадами, професійними спільнотами чи іншими організаціями.

Ваш план дій

Оберіть один пріоритетний захід у кожному напрямі, який організація впровадить протягом наступних 12 місяців. За детальним описом кожного заходу зверніться до відповідного розділу посібника.

Напрям	Обраний пріоритетний захід	Терміни реалізації	Відповідальний
Фізичне здоров'я			
Ментальне здоров'я			
Економічна стійкість			
Соціальна включеність			

Рекомендуємо повернутися до цього плану через 6-12 місяців і повторити самодіагностику.

Не порівнюйте свій результат з іншими організаціями. Цей інструмент призначений для самооцінки та допомагає визначити напрями, які потребують найбільшої уваги саме у вашій організації. Насамперед зверніть увагу на напрями з найнижчим результатом і використайте відповідні заходи посібника для планування подальших дій.

Додатки. Картки

Картка заходу

Спеціалізоване навчання про вікові зміни організму

Фізичне здоров'я → Культура здорового способу життя

Про що цей захід

Фізіологічні зміни відбуваються у кожної людини з часом — проте більшість дізнається про них тоді, коли щось вже дається важче, ніж раніше. Просвітницькі сесії для персоналу дозволяють отримати цю інформацію завчасно: розуміючи, що відбувається з організмом, людина може адаптувати свої звички і умови роботи до того, як виникнуть серйозні обмеження. Це не медична лекція, а практична розмова про те, як підтримувати здоров'я і продуктивність на різних вікових етапах.

Для яких організацій підходить

Захід підходить будь-яким організаціям, не потребує спеціальної інфраструктури — малим командам достатньо однієї спільної сесії. Особливо актуальний для компаній із фізично важкою працею та значною часткою працівників старшого віку, де завчасна обізнаність допомагає адаптувати навантаження заздалегідь.

Як впровадити

01 **Визначити формат і аудиторію.** Обрати формат: очна сесія (30–45 хв), онлайн-вебінар, серія коротких дайджестів або регулярні короткі «toolbox talks» (10–15 хв раз на два тижні) для виробничих команд.

02 **Підготувати зміст сесії.** Ключові теми: зміни у м'язах і суглобах, метаболізм, серцево-судинна система, сон і відновлення, зір і слух, увага і пам'ять, ризик падінь. Кожна тема — через конкретну практичну рекомендацію.

03 **Залучити фасилітатора або обрати ресурс.** Оптимально: лікар-терапевт, фізіотерапевт або фахівець з охорони праці. Для малого бізнесу: перевірений онлайн-вебінар або адаптований дайджест.

04 **Явно проговорити мету заходу.** Коротко пояснити команді, що мета — підтримати продуктивність і безпеку всіх вікових груп, а не виокремити чи «позначити» старших працівників. Це знімає ризик сприйняття заходу як дискримінаційного.

05 **Забезпечити практичне закріплення.** Після сесії — один конкретний матеріал: контрольний перелік корисних звичок, схема вправ для розминки на робочому місці, коротка самоперевірка слуху чи уваги (приклади нижче) або посилання на перевірений ресурс.

06 **Планувати регулярне повторення.** Щорічна сесія або оновлений дайджест. За потреби — окрема розмова при змінах умов праці або після тривалого відновлення.

Ключові теми та їх практичний зміст

Сесію варто відкривати не з фактів, а зі спростування поширених стереотипів про працівників старшого віку — це знімає внутрішній опір аудиторії ще до основного змісту.

Міф чи правда?

Поширене твердження	Що насправді показують дані
«Погіршення зору чи слуху — це раптова подія, яку відразу помічаєш».	Більшість вікових змін зору і слуху розвиваються поступово, і людина довго компенсує їх звичкою — тому сама не завжди помічає зміну вчасно.
«Втомлююсь на роботі через те, що просто менше сплю чи погано харчуюсь».	Потреба організму у відновленні з часом зростає незалежно від способу життя — той самий режим сну й харчування з роками вимагає інших підходів.
«Фізичні зміни в тілі однакові для всіх і настають в один і той самий момент».	Темп і прояв фізіологічних змін дуже індивідуальні — тому й підхід до навантаження і відновлення варто підбирати особисто, а не за єдиним стандартом.

Приклад програми

Кожна тема — відповідь на питання «що це означає для мого тіла і мого робочого дня».

Система / зміна	Що відбувається з часом	Практична рекомендація
М'язи і суглоби	Поступово знижується м'язова маса і еластичність суглобів; підвищується ризик м'язово-скелетних захворювань (МСЗ) при навантаженнях	Помірне навантаження, рухові паузи, правильна поза при роботі
Серцево-судинна система	Знижується еластичність судин; підвищується ризик гіпертонії. Зменшується аеробна витривалість	30 хв помірної ходьби щодня. Контроль артеріального тиску
Метаболізм	Базальний метаболізм сповільнюється; при тому ж раціоні стає легше набрати зайву вагу	Більше руху, збалансоване харчування, регулярний режим прийому їжі
Сон і відновлення	Глибока фаза сну скорочується; потреба у відновленні зростає, але якість сну може знижуватись	Сталий розпорядок дня, обмеження яскравого екрану ввечері, коротка пауза для відновлення
Зір	Зміни зору часто помітні після 40 — фокусування на близьких об'єктах, чутливість до відблисків	Правильне освітлення на робочому місці, регулярна перевірка зору, антиблікові засоби
Слух	Поступова втрата чутливості до високих частот; складніше розрізняти сигнали на шумному виробництві	Дублювати звукові сигнали візуальними; регулярна перевірка слуху; захист слуху на виробництві
Увага і пам'ять	Складніше утримувати кілька завдань одночасно (розділена увага); робоча пам'ять потребує більше часу на нову інформацію	Контрольні переліки замість усних інструкцій; одна задача за раз у складних операціях; невеликі проміжки для засвоєння нового
Ризик падінь	Поступово змінюється баланс і швидкість реакції на послизання чи спотикання	Усунення слизьких поверхонь і кабелів під ногами, достатнє освітлення проходів, зручне взуття

Готові короткі активності для практичного закріплення (5–10 хв кожна)

Самоперевірка слуху

Коротка анкета з 10 запитань («так/ні») про складнощі з розпізнаванням мовлення в шумі, дзвоном у вухах тощо. Підрахунок балів дає орієнтовний рівень уваги, яку варто приділити слуху.

Тест на увагу (аналог тесту Струпа)

Учасники називають колір слова, а не саме слово (наприклад, слово «синій» написане червоним кольором) — наочно демонструє, як розділена увага сповільнює реакцію і чому це стосується будь-якого віку.

Вправа на групування інформації в короткі блоки

Коротка демонстрація того, як розбиття інформації на невеликі смислові блоки (замість суцільного переліку) полегшує запам'ятовування — практичний прийом для інструктажів.

Приклад з практики

Тренінг «Age Awareness Training for Miners» («Навчання про вікову обізнаність для гірників») — практичний курс про вікові зміни організму і їх вплив на безпеку праці. Його розробили дослідники NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health, США) — у 2009 році розробка отримала нагороду Alice Hamilton Award за внесок у гігієну праці.

Гірничодобувна компанія Unimin (Теннессі, 45 працівників) впровадила цей тренінг і, за відгуками команди, внесла прості зміни: антибліковий фільтр на техніку, додаткове освітлення, усунення шумного обладнання, кращий дренаж проходів. Жодна зміна не потребувала значних витрат — ідеї запропонувала сама команда після короткої сесії.

Корисні ресурси

NIOSH — Age Awareness Training for Miners (Information Circular 9505, 2008)

Повний готовий тренінг-пакет для проведення практичної сесії: модулі про зміни зору, слуху, уваги, пам'яті та гнучкості, які можна давати в будь-якому порядку; розрахований і на менеджерів, і на працівників.

Запорізький національний університет — навчальний посібник «Вікова фізіологія»

Базові фізіологічні дані про вікові зміни організму для підготовки змісту просвітницької сесії (2013).

Картка заходу

Заохочення щорічного добровільного медичного огляду

Фізичне здоров'я → Профілактика та медичний супровід

Про що цей захід

Більшість захворювань, що суттєво впливають на якість та тривалість трудового життя, розвиваються поступово і довго залишаються непоміченими. Щорічний медичний огляд дозволяє виявити зміни на ранньому етапі — коли вони ще добре піддаються корекції.

Цей захід — більше, ніж законодавчий мінімум.

Чинне законодавство (ст. 169 КЗпП України, ст. 17 Закону «Про охорону праці» № 2694-XII, Наказ МОЗ № 1393 від 08.09.2025) зобов'язує роботодавця організовувати медичний огляд лише для обмеженого переліку категорій: працівників зі шкідливими або небезпечними умовами праці, осіб до 21 року, осіб, щодо яких потрібен професійний добір, та працівників нічних змін.

Щорічний добровільний медичний огляд стосується всіх без винятку працівників незалежно від посади, умов праці чи віку і є добровільним корпоративним рішенням на підтримку здоров'я людей протягом усього трудового шляху.

Для яких організацій підходить

Захід підходить будь-яким організаціям і спирається на наявну систему охорони здоров'я, без потреби у власній медичній інфраструктурі. Малим командам достатньо оплачуваного часу на огляд, а більшим — варто закріпити процес в HR-політиці й відстежувати охоплення.

Як впровадити

01 **Закріпити оплачуваний час для огляду.** Виділити 2-4 оплачуваних години на рік для кожного співробітника. Закріпити у внутрішньому регламенті або HR-політиці як право — для всіх категорій персоналу, незалежно від умов праці.

02 **Поінформувати команду про доступні програми.** Поширити серед працівників коротке повідомлення: які скринінги доступні безкоштовно за державними програмами НСЗУ (програма скринінгу 40+ з 2026 р.), де записатися. Пояснити, навіщо це варто зробити. Важливо: охопити всі вікові групи, а не лише 40+.

03 **Сформувати рекомендований пакет аналізів.** Обрати базовий пакет обстежень згідно з рекомендаціями НСЗУ і адаптувати його під вікові групи персоналу.

04 **Забезпечити персональну консультацію за результатами.** Після огляду — коротка (15-20 хв) бесіда з лікарем: що означають результати та які практичні кроки рекомендовано. За даними досліджень, це найефективніший спосіб вплинути на поведінку людини щодо здоров'я (Söderbacka et al., 2020).

05 **Відстежувати охоплення.** Відстежувати відсоток працівників, які пройшли огляд, за підрозділами — без доступу до самих медичних результатів. Щорічно нагадувати про можливість пройти огляд повторно.

Рекомендований підхід: базовий та розширений пакет

Конкретний перелік аналізів — це рішення лікарів, а не фіксований стандарт: набір може змінюватися залежно від медичних рекомендацій і оновлень державних програм.

Базовий пакет

Охоплює всі вікові групи персоналу і включає стандартні щорічні показники загального стану здоров'я (наприклад, артеріальний тиск, загальний аналіз крові, рівень глюкози) та періодичну оцінку роботи серця.

Розширений пакет

Призначений для працівників 40+ і відповідає чинній програмі скринінгу МОЗ України (з 2026 р.): додаткові показники ризику серцево-судинних захворювань і діабету, оцінка функції нирок, а також онкоскринінги за віком і статтю згідно з чинними медичними протоколами.

Організації не потрібно самостійно визначати чи оновлювати цей перелік — достатньо орієнтуватися на актуальну програму скринінгу МОЗ/НСЗУ і покладатися на рекомендації медичного закладу, з яким співпрацює компанія.

Консультація за результатами огляду можлива у двох форматах

Самостійно, з власним лікарем працівника

Людина обговорює результати зі своїм терапевтом чи сімейним лікарем. У такому разі організації важливо заздалегідь інформувати працівників про цінність цього кроку — інакше цей крок легко залишається поза увагою, і огляд залишається формальністю без практичного застосування результатів.

Організовано роботодавцем

Компанія домовляється про консультацію з лікарем-терапевтом та/або з лікарем, який спеціалізується на вікових змінах організму (лікар-геріатр). Цей формат доречний, якщо компанія хоче забезпечити однакову якість консультування для всіх, незалежно від того, чи має людина власного лікаря.

Корисні ресурси

«Скринінг здоров'я 40+». Гайд онлайн Дія (Україна)

Офіційний опис державної програми підтримки проходження профілактичного скринінгу для людей віком від 40 років: містить інформацію про умови участі, перелік обстежень (оцінка ризиків серцево-судинних захворювань, діабету та порушень ментального здоров'я), а також порядок отримання державної підтримки; правова основа — Постанова КМУ №1652 від 10.12.2025.

Картка заходу

Профілактика м'язово-скелетних розладів

Фізичне здоров'я → Профілактика та медичний супровід

Про що цей захід

М'язово-скелетні розлади виникають не від разових травм, а накопичуються поступово — через повторювані рухи, незручні пози, надмірне навантаження і відсутність ротації. Профілактика об'єднує чотири взаємопов'язані компоненти: навчання безпечним рухам, ротацію важких операцій, орієнтири з підняття ваги та індивідуальну карту навантаження для тих, хто вже в зоні ризику.

Для яких організацій підходить

Захід доречний для організацій із фізичним навантаженням на робочому місці — виробництво, логістика, будівництво, роздрібна торгівля. Малим командам достатньо базового навчання безпечним рухам. Більшим — варто закріпити ротацію операцій та індивідуальну карту навантаження системно на рівні процесів.

Чотири компоненти профілактики

01 Навчання безпечним рухам і правильній робочій позі

Більшість травм виникають через те, що люди не знають або забули базові правила. Практичне навчання змінює звичку, а не лише рівень знань.

- Практична сесія (30-60 хв) з демонстрацією техніки підняття — гнути коліна, а не спину; тримати вантаж близько до тіла; не скручувати корпус під час підйому.
- Навчання правильній робочій позі сидячи і стоячи: положення хребта, плечей, зап'ясть; принцип «нейтрального положення суглобів».
- Короткі вправи для розвантаження — 2-3 хвилини між операціями для шиї, плечей, спини і зап'ясть.
- Навчання проводиться на конкретних операціях робочого місця — з можливістю одразу відпрацювати на практиці.
- Для нових працівників — під час адаптації на посаді; для всіх — оновлення раз на рік або після змін умов праці.

02 Ротація фізично важких операцій

Одноманітне навантаження на одні й ті самі м'язи — головна причина хронічних МСЗ. Ротація розподіляє навантаження і дає час для відновлення.

- Скласти карту операцій за рівнем фізичного навантаження: легке / середнє / важке — це відправна точка для планування ротації.
- Запровадити ротацію між важкими і легшими операціями всередині зміни — як мінімум кожні 45-60 хвилин.
- Не закріплювати одну людину на одній важкій операції на весь день — навіть якщо вона «найбільш ефективна» на цій позиції.
- Розробити простий графік ротації разом із командою: займає 30-45 хвилин і суттєво знижує накопичене навантаження.
- Мікропаузи (1-2 хвилини) після кожних 30 хвилин інтенсивних повторюваних рухів — навіть без зміни позиції.

03 Орієнтири підняття ваги

Ліміти — не заборони, а орієнтири для планування роботи. Головний принцип: якщо є механічний засіб або можливість підняти удвох — скористатися.

- Визначити для кожної посади типові операції підняття і порівняти з орієнтирами NIOSH / ISO 11228-1.
- Для операцій, що перевищують орієнтири: механічні засоби (візки, підйомники, конвеєри) або підйом удвох.
- Повідомити команду про рекомендовані орієнтири — як інструмент самозахисту, а не як обмеження.
- Включити питання піднімання вантажів у навчання: окрім «як підняти», пояснити «скільки піднімати без ризику».

Орієнтири підняття ваги (NIOSH Lifting Equation; ISO 11228-1; HSE UK)

Умова	Орієнтир	Уточнення
Разове підняття (ідеальні умови)	≤ 23 кг	NIOSH RWL: зручна поза, рідко, вантаж близько до тіла
Максимум разового підняття	≤ 25 кг	ISO 11228-1 та HSE (UK) при оптимальних умовах
Регулярне підняття (кілька разів/год)	≤ 10-15 кг	При частому підйомі ліміт знижується незалежно від віку
Працівники 55+, регулярно	≤ 10 кг	EU-OSHA/BAuA: для 60+ — ≤ 5 кг при частому виконанні

Орієнтири — не дозволені норми. Якщо людина відчуває дискомфорт при меншій вазі — ліміт для неї нижчий.

04 Індивідуальна карта навантаження

Для людей, які вже мають хронічний біль або повертаються після травми — персональний документ, що захищає і людину, і компанію.

- Карта визначає: які операції допустимі, які потребують адаптації, яка максимальна вага — для конкретної людини.
- Ініціює карту: сам працівник, менеджер або HR — за наявності сигналів перевтоми (контрольний перелік «5 сигналів»).
- Узгоджується з лікарем або фахівцем з охорони праці; переглядається кожні 3-6 місяців.
- Конфіденційна: доступна лише людині, її менеджеру і HR.
- Для малого бізнесу: достатньо письмової домовленості — «які завдання адаптовані і як».

Корисні ресурси

Work-related Musculoskeletal Disorders. Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS, Канада)

Практичні рекомендації щодо профілактики виробничих порушень опорно-рухового апарату: організація праці, ротація завдань, оцінка фізичних навантажень, навчання працівників і впровадження ергономічних рішень. (оновлено травень 2024).

HSE UK — Manual Handling at Work: guidance for employers. Health and Safety Executive (HSE, Велика Британія)

Офіційний практичний посібник для роботодавців із безпечної організації ручного переміщення вантажів, оцінки ризиків і впровадження заходів для запобігання травмам опорно-рухового апарату.

Картка заходу

Програма повернення до роботи (Return to Work)

Фізичне здоров’я. Ментальне здоров’я. Соціальна включеність

Про що цей захід

Тривала відсутність на роботі — через хворобу, травму, ментальне захворювання або тривалу кар’єрну перерву — один із моментів, коли організація найчастіше втрачає людей. Програма повернення до роботи (Return to Work) — це заздалегідь узгоджений план поступового відновлення навантаження з призначеним HR-супровідником та адаптованими робочими завданнями на перехідний період.

Для яких організацій підходить

Захід доречний для будь-яких організацій — основою є узгоджений порядок дій і призначена контактна особа. Малим командам достатньо розмови перед поверненням і плану на перші тижні. Роль супровідника може виконувати керівник. Особливої ваги набуває там, де є тривалі лікарняні, повернення зі служби чи з пенсії або відпустки по догляду за дитиною.

Як впровадити

Загальна рамка, спільна для всіх ситуацій повернення.

01 **Закріпити порядок повернення у внутрішньому документі.** Коротка HR-політика: хто ініціює контакт, коли відбувається розмова перед поверненням, хто призначається супровідником. Єдиний базовий алгоритм для всіх причин відсутності.

02 **Підтримувати доброзичливий контакт під час відсутності.** За згодою людини — нечасті, ненав’язливі повідомлення без робочих запитів. Людина знає, що на неї чекають, і не випадає з поля зору організації.

03 **Провести розмову перед поверненням.** За 1-2 тижні до виходу: очікування, можливості, обмеження. Разом із людиною сформувати індивідуальний план перших 4-12 тижнів: графік, обсяг навантаження, адаптовані завдання.

04 **Призначити колегу-наставника.** Одна контактна особа на весь адаптаційний період: допомагає розв’язувати робочі питання, підтримує зв’язок з керівником і сигналізує, якщо план потребує корекції.

05 **Переглядати план у контрольних точках.** Короткі зустрічі наприкінці 2-го, 6-го та 12-го тижня: що працює, де скоригувати навантаження, коли перейти до повного обсягу.

Специфіка супроводу за елементами

Фізичне здоров’я | Профілактика та медичний супровід

- **План поступового відновлення фізичного навантаження** — обсяг і темп визначаються разом із людиною з урахуванням рекомендацій лікаря; контрольні точки прив’язані до фізичного стану, а не лише до календаря.
- **Адаптовані робочі завдання на перехідний період** — тимчасове обмеження підняття ваги, зміна операцій, скорочені зміни або частковий дистанційний формат там, де це можливо.
- **Адаптація робочого місця за потреби** — ергономічні зміни, допоміжні засоби. Для ветеранів з інвалідністю роботодавцю доступна державна компенсація облаштування робочого місця (Мінветеранів).
- **Призначений колега-наставник** — супроводжує людину протягом перехідного періоду і допомагає своєчасно коригувати навантаження.

Ментальне здоров’я | Програми психологічної підтримки

- **Конфіденційність діагнозу** — базова умова: людина сама вирішує, що і кому повідомляти. Команді достатньо знати про поступовий графік — без деталей причини відсутності.
- **Індивідуальний план поступового відновлення навантаження** — менше паралельних завдань, передбачуваний графік, захищений час без нарад; темп збільшення обсягу узгоджується з людиною.
- **Колега-наставник протягом адаптаційного періоду** — регулярні короткі розмови підтримки без оцінювання результативності в перші тижні.
- **Зв’язок із професійною підтримкою** — за потреби людині доступні програма психологічної допомоги працівникам (Employee Assistance Program, EAP) або зовнішній фахівець. Повернення не має залежати від «повного одужання»: поступова робота часто є частиною відновлення.

Соціальна включеність | Соціальні зв’язки та відчуття приналежності

- **Колега-наставник на перші місяці** — вводить у неформальне життя команди, знайомить зі змінами, що відбулися за час відсутності, і є першою людиною для «незручних» запитань.
- **Оновлення знань про зміни в організації** — коротка сесія або пам’ятка про нову структуру, процеси та інструменти — замість очікування, що людина розбереться самостійно.
- **Базова підготовка команди до коректної й етичної взаємодії з колегами, які повертаються** — незалежно від причини відсутності (військова служба, тривала хвороба, декрет чи інше). Особливої уваги потребує повернення після військової служби: підготовка команди заздалегідь і комунікація без стигматизації.

Етапи повернення: орієнтовна рамка

Етап	Період	Фокус
До повернення	1–2 тижні до виходу	Розмова перед поверненням, індивідуальний план, призначення супровідника
Початок	Тижні 1–2	Знижене навантаження, адаптовані завдання, перша контрольна точка
Відновлення	Тижні 3–12	Поступове збільшення обсягу, регулярні розмови з супровідником
Завершення	Після 12-го тижня	Перехід до звичайного обсягу або довгострокова адаптація ролі

Тривалість орієнтовна: у складніших випадках адаптаційний період узгоджується індивідуально — з урахуванням стану людини та характеру роботи.

Корисні ресурси

Guidance for employers: helping people return to work. UK Government Equalities Office (Велика Британія)

Практичний гайд про повернення після кар'єрної тривалої перерви (декрет, догляд за родичами): містить три моделі програм повернення (returnship, supported hiring, return to practice), рекомендації щодо наставництва, приклад впровадження з конкретними результатами.

Line Managers' Resource. Mental Health First Aid England (MHFA England, Велика Британія)

Практичний посібник для керівників із підтримки працівників під час повернення до роботи; містить Workplace Pressure Support Plan — готовий інструмент для структурованої розмови про повернення, модель поетапного відновлення («halfway house»), поради на випадок, якщо повернення проходить невдало.

Return to Work Toolkit: An Employer's Guide. Washington State Department of Labor & Industries (США)

Практичний набір інструментів для організації повернення працівників до роботи після травм чи захворювань; містить готові шаблони політики Return to Work, контрольні списки для керівників, форми документів і приклади організації легкої праці.

Returning to the Workplace Guide. Center for Workplace Mental Health, American Psychiatric Association Foundation (США)

Практичний гайд для роботодавців із підтримки працівників під час повернення до роботи; містить модель Notice.Talk.Act. для керівників (помітити → поговорити → направити), рекомендації щодо підтримки команд та створення психологічно безпечного робочого середовища в період невизначеності.

Картка заходу

Діагностика стану працездатності Work Ability Index (WAI) — Індекс працездатності

Фізичне здоров'я → Управління фізичним навантаженням

Про що цей захід

Work Ability Index (WAI) — стандартизований інструмент самооцінки, розроблений Фінським інститутом охорони праці (TTL) спільно з EU-OSHA. Допомагає виявити, чи відповідає рівень вимог роботи фізичним і ментальним можливостям людини, і зробити це до того, як ситуація стане критичною.

10 хвилин
на заповнення

7 питань
про здоров'я і роботу

24 мови
доступні в перекладах

Безкоштовно
офіційно, від TTL

Для яких організацій підходить

Захід доречний для будь-яких організацій — опитувальник заповнюється самостійно, без спеціального обладнання чи витрат. Малим командам (до 8–10 осіб) варто аналізувати результати на рівні всієї організації, а не підрозділу, щоб зберегти анонімність. У більших структурах — можна відстежувати динаміку за підрозділами регулярно.

7 питань WAI

В таблиці нижче наведений ілюстративний (не валідований) опис питань індексу WAI. Офіційний бланк опитувальника з валідованим переліком питань — за посиланням у розділі «Де отримати оригінальний опитник».

Питання заповнюються самостійно. Відповідь кожного залишається лише у людини. Компанія отримує лише агреговані дані за командами.

№	Питання	Шкала відповіді
1	**Поточна працездатність порівняно з найкращим рівнем за все своє трудове життя** Якщо найкращий за всю кар'єру рівень працездатності = 10 балів, то скільки балів ви дали б своїй поточній працездатності?	0 — не здатний(-на) працювати, 10 — найкращий рівень за всі роки
2	**Відповідність працездатності вимогам роботи** Як ваша поточна працездатність відповідає фізичним і розумовим вимогам вашої роботи?	1 — дуже погано, 5 — дуже добре (окремо: фізичні / розумові вимоги)
3	**Кількість захворювань, що діагностовані лікарем на даний момент** Чи є у вас зараз захворювання або травми, встановлені лікарем? Оберіть зі стандартного переліку (системи органів).	7 балів — жодного, 5 — 1 хвороба, 3 — 2-3 хвороби, 1 — 4+ хвороби
4	**Вплив захворювань на ефективність роботи** Чи заважають вам хвороби або травми виконувати роботу? Оберіть варіант, що найточніше відповідає вашій ситуації.	6 — немає перешкод, 5 — трохи заважає, 4 — помірно, 3 — суттєво, 2 — дуже сильно, 1 — виключно через хворобу
5	**Кількість лікарняних за останні 12 місяців** Скільки днів ви були відсутні на роботі через хворобу або перевірку стану здоров'я за останній рік?	5 — жодного дня, 4 — до 9 днів, 3 — 10-24 дні, 2 — 25-99 днів,
6	**Власна оцінка своєї працездатності через 2 роки** З огляду на стан вашого здоров'я — чи зможете ви виконувати свою поточну роботу через 2 роки?	7 — майже впевнений(-на), що так, 4 — не впевнений(-на), 1 — скоріш за все, ні
7	**Ментальні ресурси: активний настрій і самопочуття** Як часто за останній час ви відчували кожен з трьох станів? · Радість від щоденних справ · Активний і бадьорий настрій · Оптимізм щодо майбутнього.	Кожен стан: 4 = завжди, 3 = часто, 2 = іноді, 1 = рідко, 0 = ніколи

Інтерпретація результату: шкала WAI

Загальний бал = сума балів усіх 7 питань (від 7 до 49). Чим вищий бал, тим кращий результат.

Бали	Рівень	Рекомендована реакція
7–27	Низький	**Відновлення:** негайна індивідуальна підтримка, медичний огляд, адаптація умов. Можливо — реабілітаційна програма або зміна посади.
28–36	Помірний	**Покращення:** з'ясувати причини, розробити індивідуальний план дій — ергономіка, навчання, реорганізація навантаження.
37–43	Добрий	**Підтримка:** збереження поточних умов, профілактичні заходи, регулярний моніторинг.
44–49	Відмінний	**Збереження:** підтримувати умови, що забезпечують такий рівень — ділитися практиками з іншими командами.

Як впровадити WAI у компанії

01 **Прийняти рішення і повідомити команду.** Пояснити: навіщо це опитування, що відбувається з результатами, хто їх бачить. Чітко сказати: персональні відповіді залишаються лише у людини — компанія отримує лише зведені дані за командами. Це умова довіри.

02 **Провести опитування.** Провести опитування самостійно або залучити провайдера. Формат — онлайн-форма. Час заповнення — 10 хвилин. Доцільно проводити анонімно і добровільно. Рекомендована частота: раз на рік, в один і той самий місяць.

03 **Опрацювати зведені результати.** HR або відповідальний фахівець підраховує середній бал за командами і підрозділами.

04 **Відреагувати на результати.** Результати — підстава для HR-рішень: адаптація умов, навчання менеджерів, зміна навантаження. Якщо в команді є працівники з низьким або помірним рівнем — планувати підтримуючі заходи на рівні команди (не розкриваючи особисті дані). Через рік провести повторне опитування і порівняння динаміки. Якщо середній WAI по команді зріс — це ознака ефективної роботи.

Де отримати оригінальний опитник

Work Ability Index (WAI): Questionnaire and Scoring Instructions. Scribd (міжнародний ресурс)

Повна англомовна версія опитувальника WAI з інструкцією щодо заповнення і шкалою підрахунку результатів.

Work Ability Index (WAI). MAPI Trust (Франція)

Офіційний ресурс для отримання повної версії опитувальника WAI (24 мови, включно з англійською) для некомерційного використання після безкоштовної реєстрації.

WAI: Evidence-based Method for Assessment of Human Resources Related to Work. Finnish Institute of Occupational Health (TTL, Фінляндія)

Презентація Фінського інституту охорони праці (TTL) з описом концепції Work Ability Index, усіма сімома питаннями опитувальника та рекомендаціями щодо використання інструменту для оцінки працездатності працівників.

Картка заходу

Рухові паузи протягом робочого дня

Фізичне здоров'я → Програми підтримки фізичної активності

Про що цей захід

Тривале сидіння без перерв — один із найпоширеніших фізичних ризиків для людей, які працюють за столом або у статичних позах. Короткі рухові паузи двічі на день знижують навантаження на хребет і суглоби, відновлюють кровообіг і допомагають зберегти концентрацію. Ефект помітний навіть при мінімальній тривалості — 5–10 хвилин.

Для яких організацій підходить

Захід доречний для будь-яких організацій — не потребує обладнання чи бюджету, основою є управлінське рішення. Малим командам достатньо усної домовленості про час пауз. На виробництві чи при змінному графіку його варто закріпити у внутрішньому розпорядку, щоб він не «зникав» під тиском задач.

Як впровадити

01 **Прийняти управлінське рішення і оголосити команді.** Визначити час пауз (наприклад, 10:30 і 15:30) і повідомити всю команду. Підтримка лінійних менеджерів і особистий приклад керівників — найсильніший стимул для участі. Формат добровільний.

02 **Підготувати матеріали для вправ.** Роздрукувати або розмістити на видному місці картку з 4–6 простими вправами (або QR-код на відеоролик). Вправи мають виконуватися без обладнання, сидячи або стоячи біля робочого місця — не потребуючи окремого простору.

03 **Призначити відповідального або запустити нагадування.** Для офісних команд — короткий анонс у месенджері або нагадування в календарі. Для виробничих — оголошення через систему сповіщень або відповідальних у підрозділі.

04 **Оцінити ефект через 4–6 тижнів.** Запитати у команди: чи зручний формат, чи є охочі продовжувати, чи є скарги на дискомфорт, чи він зменшився? Скоригувати час або набір вправ за потреби.

Рекомендований набір вправ для паузи (5–10 хв)

Усі вправи виконуються без обладнання, підходять для офісу і виробничого середовища.

Зона тіла	Вправи
Шия і плечі	Повільно нахиляти голову ліворуч і праворуч (5 разів у кожен бік) Підіймання й опускання плечей із затримкою у верхньому положенні на 3 секунди (8–10 разів) Обертання плечима назад (10 разів)
Спина і хребет	Сидячи: обертання корпусу ліворуч і праворуч з опорою на спинку крісла (5 разів) Потягнутися вгору — випрямити хребет, затримати на 5 секунд (5 разів) Нахил уперед із витягнутими руками — стоячи або сидячи (5 разів)
Зап'ястя і руки	Витягнути руки вперед долонями догори — потягнути пальці до себе (10 разів) Стиснути і розкрити кулаки (10–15 разів) Повільне обертання зап'ясть у обидва боки (10 разів)
Ноги і кровообіг	Підіймання п'ят — стоячи або сидячи (15–20 разів) Ходьба на місці або кілька кіл навколо столу (2–3 хвилини) Обертання стопами в обидва боки (10 разів кожна)

Корисні ресурси

Physical Activity Breaks for the Workplace: Resource Guide. Centers for Disease Control and Prevention (CDC, США)

Практичний посібник для роботодавців із впровадження коротких рухових пауз на робочому місці. Містить готові формати активностей, рекомендації щодо їх організації та поради щодо інтеграції фізичної активності у робочий день.

Картка заходу

Ергономічне облаштування робочих місць

Фізичне здоров'я → Сприятлива інфраструктура

Про що цей захід

Ергономіка — це відповідність робочого місця фізичним особливостям конкретної людини. Правильно організоване місце знижує навантаження на хребет, суглоби та очі, зменшує втому протягом дня і допомагає зберігати продуктивність та добре самопочуття протягом тривалого часу.

Для яких організацій підходить

Захід доречний для організацій зі стаціонарними робочими місцями — офіс, виробництво, колцентр. Малим командам достатньо базового контрольного переліку для самоперевірки, а більшим варто проводити системний аудит із фахівцем з охорони праці для місць з підвищеним навантаженням.

Як впровадити

01 **Провести ергономічний аудит.** Перевірити кожне робоче місце за базовим контрольним списком: висота столу і крісла, положення монітора, освітленість, розташування клавіатури й миші. Займає 15–30 хвилин на робоче місце. Можна провести самостійно за рекомендованим контрольним списком або залучити фахівця з охорони праці.

02 **Усунути очевидні невідповідності.** Відрегулювати висоту крісел і моніторів, додати підставки або підлокітники там, де їх не вистачає. Більшість базових адаптацій не потребує придбання нових меблів.

03 **Провести коротке навчання для персоналу.** 15–20-хвилинна сесія або відеоролик: як правильно налаштувати своє робоче місце, яка має бути поза, чому важливо регулярно змінювати положення тіла. Аудит і навчання доцільно проводити разом.

04 **Запланувати повторний аудит.** Раз на рік або після змін у складі команди чи плануванні простору.

Приклад базового контрольного списку ергономічного аудиту

Базується на стандарті OSHA / ANSI·HFES 100. Займає 15–20 хвилин. Підходить для самооцінки і командних аудитів.

	Питання
☐	Монітор розміщений на відстані витягнутої руки, верхній край — на рівні очей або трохи нижче
☐	Крісло забезпечує підтримку попереку; ступні стоять рівно на підлозі або підставці
☐	Клавіатура й миша розташовані на висоті ліктів; зап'ястя у нейтральному (прямому) положенні
☐	Освітлення достатнє для роботи, без відблисків на екрані; яскраві джерела світла — збоку, а не навпроти
☐	Предмети, що використовуються найчастіше, знаходяться в зоні легкої досяжності — без нахилів і потреби тягнутися
☐	Немає необхідності тривало утримувати незручну позу (нахил вперед, кручення шиї, підняті плечі)
☐	Якщо робота передбачає підняття вантажів — є механічні засоби або встановлені ліміти ваги
☐	Працівник знає, як самостійно відрегулювати своє робоче місце

Корисні ресурси

Базовий контрольний перелік ергономічного аудиту. Ergonomics Assessment Checklist. OSHA/ANSI (США)

Контрольний перелік для оцінки ергономічних ризиків на робочому місці, який допомагає самостійно виявити потенційні проблеми, пов'язані з робочою позою, обладнанням, повторюваними рухами та організацією праці.

Контрольний перелік самооцінки комп'ютерного робочого місця. Computer Workstation Self-Assessment Checklist. National Institutes of Health, Division of Occupational Health and Safety (NIH/DOHS, США)

Безкоштовний PDF з покроковою самооцінкою ергономіки робочого місця, містить покрокові рекомендації щодо налаштування робочої пози, обладнання та організації робочого простору.

Картка заходу

Навчання менеджерів розпізнавати ознаки фізичної перевтоми

Фізичне здоров'я → Управління фізичним навантаженням

Про що цей захід

Лінійний менеджер — перша людина, яка щодня бачить свою команду. Він помічає зміни раніше за HR і раніше за медика. Але без навичок розпізнавання фізичної перевтоми і без впевненості у тому, як говорити про це, більшість менеджерів просто не реагують — не тому, що байдужі, а тому, що не знають як.

Цей захід дає менеджерам конкретний інструментарій: контрольний перелік сигналів, структуру підтримуючої розмови і розуміння того, які адаптації можливі та як їх запропонувати.

Для яких організацій підходить

Захід доречний для організацій із фізичним навантаженням на робочому місці. Малим командам достатньо короткого переліку сигналів для керівника, без формального тренінгу. Більшим — особливо з позмінним графіком — варто регулярно навчати лінійних керівників, щоб помічати перевтому на ранній стадії.

Програма воркшопу (2 години)

Відкриття: чому це важливо для менеджера. Не «ще один HR-тренінг», а практична навичка. Менеджер, який вміє вчасно помітити і відреагувати, зберігає цінного члена команди й уникає дорогого лікарняного. Особистий приклад: учасники згадують ситуацію, коли хтось у їхній команді «видихся» — і що відбулося далі.

Блок 1: «5 сигналів» — розбір і практика. Ознайомлення з контрольним списком. Робота у парах: кожен учасник аналізує реальний (анонімний) приклад чи ситуацію зі своєї команди або отримує змодельований сценарій. Завдання — визначити, які сигнали присутні і з якого моменту варто реагувати.

Блок 2: Що можна адаптувати і як. Практичний перелік адаптацій без бюджету: ротація завдань, тимчасове зниження темпу, зміна порядку операцій, перерозподіл ваги в команді. Рольова гра: менеджер пропонує адаптацію — як це сказати, щоб людина не відчула себе «списаною».

Блок 3: Структура підтримуючої розмови. Три фази розмови (відкриття → спільний аналіз → рішення) і ключові питання для кожної. Рольова гра у парах із зворотним зв'язком. Акцент: ця розмова — не оцінка і не діагностика, а запрошення до діалогу.

Підсумок: що я зроблю наступного тижня. Кожен учасник записує 1–2 конкретні кроки: з ким поговорить, що перегляне у розподілі завдань. Видача контрольного списку «5 сигналів» і картки-пам'ятки розмови. Обговорення: де взяти підтримку, якщо ситуація складна.

Контрольний перелік «5 сигналів, що працівнику потрібна адаптація»

Зверніть увагу, якщо спостерігаєте хоча б один із сигналів протягом 2 і більше тижнів поспіль.

01 Помітна зміна темпу або якості роботи

Людина виконує звичні завдання помітно повільніше, ніж раніше
Збільшилась кількість дрібних помилок у роботі, яку вона зазвичай виконує без зусиль
Вона сама або колеги кажуть, що «щось не так»

02 Зміна поведінки і комунікації

Людина стала помітно більш мовчазною або, навпаки, дратівливою
Уникає контакту з колегами, рідше долучається до командних обговорень
Скаржиться на втому частіше, ніж зазвичай, або, навпаки, демонстративно показує, що «все добре»

03 Фізичні ознаки напруги або болю

Часто змінює положення тіла, встає або ходить у незвичний час
Потирає шию, плечі, спину під час роботи — навіть не помічаючи цього
Після тривалого сидіння або стояння рухається скованіше, ніж зазвичай

04 Зміна режиму і присутності

Систематично запізнюється або без пояснень залишає робоче місце раніше звичного часу
Людина часто просить день відсутності або бере короткі лікарняні один за одним
Під час тривалих нарад або зустрічей виглядає виснаженою або розсіяною

05 Відмова від завдань або прохання допомоги

Уникає окремих завдань, особливо пов'язаних із фізичним навантаженням
Частіше просить допомоги з операціями, які раніше виконувала самостійно
Каже «я впораюсь» — але виконує завдання помітно важче, ніж очікується

Структура підтримуючої розмови: 3 фази

Ця розмова — не оцінка роботи і не медична консультація. Це запрошення до спільного пошуку рішення.

Фаза 1 — Відкриття (2–3 хвилини)

«Я помітив(-ла), що останнім часом ти виглядаєш трохи втомленим(-ою). Як ти себе почуваєш на роботі зараз?»

Фаза 2 — Спільний аналіз (5–7 хвилин)

«Є щось у твоїх завданнях або умовах роботи, що зараз дається важче, ніж зазвичай? Що, на твою думку, допомогло б?»

Фаза 3 — Рішення (3–5 хвилин)

«Ось що я можу зробити зі свого боку: [конкретна пропозиція].
Що тобі потрібно від мене, щоб почуватися краще в роботі?»

Важливо: ця розмова не про діагноз і не про оцінку

Менеджер не з'ясовує медичний стан і не приймає рішень за людину. Він лише відкриває простір для діалогу і пропонує конкретну підтримку. Якщо ситуація складніша — залучити HR або фахового спеціаліста.

Корисні ресурси

Long Work Hours, Extended or Irregular Shifts, and Worker Fatigue. Occupational Safety and Health Administration (OSHA, США)

Офіційні рекомендації для роботодавців щодо профілактики виробничої втоми (тематичний розділ Hazards / Prevention / Limitations / Resources): містять ознаки фізичної перевтоми, інформацію про зростання ризику травм на 18–30% при тривалих і змінних графіках роботи та практичні заходи для навчання керівників і зниження ризику травматизму.

Картка заходу

Перегляд внутрішньої мови і реакцій

Ментальне здоров'я → Культура турботи про ментальне здоров'я

Про що цей захід

Мова, якою команда говорить про самопочуття, формує культуру ще сильніше, ніж будь-яка політика. Необдумані або знецінювальні репліки — навіть сказані з добрими намірами — можуть змусити людину відчути, що її стан не сприймають серйозно, і це не завжди сприяє подальшій відкритій розмові.

Захід передбачає свідому зміну риторики та реакцій всередині команди — на рівні керівників і колег — у бік підтримуючих формулювань на кшталт «як я можу підтримати?». Окрема й принципова умова: ментальний стан людини не стає підставою для оцінки її роботи або кар'єрних рішень.

Для яких організацій підходить

Захід доречний для будь-яких організацій — основою є усвідомлена зміна щоденного спілкування, без потреби в інфраструктурі чи бюджеті. У малих командах досить особистого прикладу керівника, але у більших зміна мови стійкіша, якщо підкріплена навчанням менеджерів і послідовною позицією керівництва.

Як впровадити

01 **Скласти короткий перелік фраз на заміну.** Зібрати кілька типових фраз, які знецінюють інших і звучать у команді, і підготувати до кожної підтримуючу альтернативу. Не набір правил, а орієнтир для щоденного спілкування.

02 **Обговорити зміну мови на рівні команди.** Коротка розмова або пост у внутрішньому каналі: чому «просто відпочинь» не працює і що можна сказати замість цього. Керівник ініціює та показує приклад першим. Завершити обговорення можна короткою персональною вправою: кожен називає одну фразу, яку прибирає зі свого лексикону, і одну, яку додає — це робить намір конкретним, а не абстрактним.

03 **Явно відокремити стан людини від оцінки її роботи.** Зафіксувати цю позицію у розмові з командою: згадка про втому, тривогу чи вигорання не впливає на оцінку результатів роботи чи кар'єрні рішення.

04 **Закріпити нову норму через приклад керівників.** Керівники першими застосовують нові формулювання у власному спілкуванні. Послідовність на рівні лідерства — головний чинник того, наскільки стійко зміна закріпиться в команді.

Швидка самоперевірка перед розмовою з колегою

Три короткі запитання, які можна тримати в голові в моменті розмови — простіше, ніж пам'ятати список фраз.

1. Чи применшує ця фраза чийсь досвід чи стан?

2. Чи може вона підсилити сором чи страх зізнатися, що людині важко?

3. Якби це почула людина, якій зараз складно, стало б їй безпечніше говорити далі, чи навпаки?

Не лише слова — тон, гумор і контекст мають таке саме значення

Та сама фраза може підтримати або принизити залежно від того, як і де вона сказана. Жарт про чиюсь втому може бути дружнім у приватній розмові — і принизливим, якщо сказаний прилюдно на нараді. Тому зміна мови — це не лише список «правильних» фраз, а й увага до тону голосу, вибору моменту і того, хто чує розмову.

Правило: описуйте поведінку, замість оцінних характеристик особи

Замість «він нестабільний» — «він сьогодні виглядає перевантаженим». Замість «вона завжди на нервах» — «останнім часом їй складніше зосередитись». Опис конкретної поведінки залишає простір для змін і не перетворює тимчасовий стан людини на постійну характеристику — це та сама логіка, що й у переході від «діабетик» до «людина з діабетом» у медичній комунікації.

Приклади альтернативних формулювань

Орієнтир для розмов, а не вичерпний перелік — команда може доповнити його власними прикладами.

Замість	Підтримуюча альтернатива
«Просто відпочинь»	«Як я можу підтримати тебе зараз?»
«Краще не читай новини, а працюй»	«Розумію, що складно зосередитись. Що б тобі допомогло зараз впоратися?»
«У всіх бувають важкі періоди»	«Твій стан має значення. Що потрібно, щоб стало легше?»
«Візьми себе в руки, зараз усім складно»	«Що б тобі допомогло зараз впоратися?»
Мовчазна зміна ставлення до людини	Пряма розмова про робоче навантаження без оцінних висновків про людину

Корисні ресурси

Person-First and Destigmatizing Language. National Institutes of Health (NIH, США)

Офіційний стиль-гайд із використання людиноцентричної та недискримінаційної мови; містить рекомендації щодо коректного опису стану людини без стигматизації та ярликів.

Combat Mental Health Stigma with People-First Language. Opening Minds, Mental Health Commission of Canada (Канада)

Практичні рекомендації щодо використання людиноцентричної мови у робочому середовищі; пояснює, як комунікація впливає на зниження стигми та готовність працівників звертатися по психологічну підтримку.

Картка заходу

Запровадження норм відновлення

Ментальне здоров'я → Культура турботи про ментальне здоров'я

Про що цей захід

Постійна доступність через месенджери і пошту стирає межу між роботою і відпочинком: повідомлення після завершення робочого дня стають нормою, а відпустка перетворюється на «умовний» час, коли людина продовжує бути на зв'язку.

Захід закріплює практику поваги до часу відновлення: після завершення робочого дня повідомлення не надсилаються і не очікуються, а відпустка використовується повністю — без робочих запитів і без відчуття провини за недоступність. Це не привілей для окремих людей, а стандарт, який діє для всієї організації.

Для яких організацій підходить

Захід доречний для будь-яких організацій — основою є управлінське рішення і особистий приклад керівників, без потреби в окремих ресурсах. У малих командах норму закріплює усна домовленість, тоді як у більших та в командах із позмінним графіком вона стійкіша, якщо оформлена у внутрішній політиці з винятками для невідкладних ситуацій.

Як впровадити

01 **Визначити межі робочого часу для комунікації.** Зафіксувати орієнтовний час, після якого повідомлення не надсилаються і не очікуються — з урахуванням графіка команди та часових поясів, якщо команда розподілена.

02 **Погодити винятки для справді невідкладних ситуацій.** Окреслити вузьке коло випадків, коли контакт поза робочим часом виправданий, і хто має право його ініціювати. Виняток не повинен ставати правилом.

03 **Закріпити практику через приклад керівників.** Керівники першими демонструють норму: не пишуть після завершення дня, не очікують миттєвої реакції, відкрито говорять, що це стандарт поведінки в організації.

04 **Забезпечити повне використання відпустки.** Відстежувати на рівні HR, що відпустки використовуються повністю і без робочих запитів у цей період; за потреби — узгодити тимчасове делегування завдань на час відсутності людини.

Досвід компаній: приклади впровадження

Приклади підходів на рівні організації — незалежно від того, чи підкріплені вони законодавством у відповідній країні.

Країна	Як практика реалізована на рівні компанії
Німеччина	Volkswagen зупиняє надсилання пошти на мобільні пристрої працівників з 18:00 до 7:00; Daimler впровадив сервіс «Mail on Holiday», що автоматично видаляє вхідні листи під час відпустки працівника, з поясненням відправнику, до кого звернутися натомість. Практика компаній — не законодавча норма.
Франція	Компанії узгоджують із командою власну «хартію добросовісної поведінки»: конкретні години, коли пошта не надсилається і не очікується, з урахуванням специфіки підрозділу. Закріплено законом для компаній від 50 працівників (2017).
Ірландія	Компанії впроваджують письмову політику права на відключення: чіткі робочі години, приклад підпису в листах «негайна відповідь не очікується», навчання менеджерів поважати позаробочий час колег. Підкріплено рекомендаційним кодексом практики (WRC, 2021).
Австралія	Компанії переглядають політики комунікації: коли і чому доречний контакт поза робочим часом, як враховувати часові пояси розподілених команд, попереднє узгодження винятків для окремих ролей. Підкріплено законом (2024).

Корисні ресурси

Code of Practice for Employers and Employees on the Right to Disconnect. Workplace Relations Commission (WRC, Ірландія)

16-сторінковий практичний документ: покрокові рекомендації для роботодавців, зразок формулювань політики права на відключення (Sample Right to Disconnect Policy) і порядок врегулювання спірних ситуацій.

Right to disconnect: Exploring company practices. Eurofound (Європейський Союз)

Дослідження практик впровадження «права на відключення» у компаніях різних країн Європи, що містить приклади корпоративних політик, внутрішніх угод і підходів до регулювання робочої комунікації поза робочим часом.

Картка заходу

Бліцдіагностика сигналів емоційного неблагополуччя

Ментальне здоров'я → Культура турботи про ментальне здоров'я

Про що цей захід

Лінійний керівник — перша людина, яка щодня бачить свою команду і може помітити зміни в поведінці раніше за будь-кого, включно з HR чи психологом. Проблема в тому, що більшість менеджерів не мають підготовки, аби відрізнити тимчасову втому від сигналу, що людині потрібна підтримка.

Бліцдіагностика — короткий практичний поведінковий тренінг: на які зміни в поведінці людини звертати увагу й коли варто ініціювати розмову. Це не клінічна діагностика і не заміна фахівця — а базова навичка вчасно помітити й не залишити ситуацію без реакції.

Для яких організацій підходить

Захід доречний для будь-яких організацій — основою є короткий тренінг і подальша управлінська увага. У малих командах, де роль керівника часто виконує власник, достатньо базового переліку сигналів без формального тренінгу. У більших — його варто проводити регулярно для нових керівників і як періодичне оновлення навички.

Орієнтир сигналів емоційного неблагополуччя

Одна сторінка для керівника — не діагностичний інструмент, а перелік того, на що звертати увагу.

Категорія	На що звернути увагу
Робоча поведінка	Раптове зниження якості чи темпу роботи; складнощі з концентрацією; часті помилки в звичних завданнях; пропущені дедлайни в людини, яка раніше цього не робила.
Соціальна взаємодія	Уникнення спілкування з колегами; дратівливість або різкі реакції, нетипові для людини; мовчання на нарадах, де людина раніше була активною.
Присутність і залученість	Часті лікарняні або запізнення без пояснення; людина затримується на роботі понад норму без видимої причини; візуальна втома, яка не минає з часом.
Емоційний стан	Плаксивість, тривожність або, навпаки, помітна емоційна відстороненість; висловлювання безнадії чи знецінення власних результатів.

Коли ініціювати розмову

Поодинокий прояв — ще не привід для розмови, а привід придивитися уважніше протягом певного періоду часу.

Кілька сигналів одночасно або їхнє повторення протягом 2–3 тижнів — достатня підстава ініціювати коротку підтримуючу розмову.

Різка й помітна зміна поведінки за короткий час, згадка про безнадію чи небажання продовжувати — розмова потрібна якнайшвидше, без очікування «а раптом само минеться».

Як провести розмову

Приватно й без свідків. Коротка розмова наодинці, не на ходу й не перед іншими членами команди. Без формулювання «мене турбує твоя поведінка» як звинувачення — радше «я помітив, що останнім часом щось змінилося».

Відкриті запитання, без оцінки. «Як ти?», «Що зараз відбувається?» — замість припущень чи готових діагнозів. Керівник не встановлює причину і не дає порад щодо лікування.

Слухати, не поспішати з рішенням. Мета першої розмови — почути людину й показати, що її помітили, а не одразу вирішити проблему чи скласти план дій.

Запропонувати підтримку, а не тиснути. «Що б тобі допомогло зараз?», «Хочеш, я підкажу, куди можна звернутися?» Людина сама вирішує, чи хоче скористатися пропозицією.

Що робити після розмови

Дотримуватися конфіденційності — зміст розмови не переказується колегам чи іншим керівникам без згоди людини, крім ситуацій прямої загрози безпеці.

За потреби — направити далі: підказати доступні варіанти підтримки (HR, психолог, гаряча лінія) — без наполягання і без відстеження, чи людина скористалася порадою.

Домовитися про наступний контакт — коротко перепитати за кілька днів чи тиждень, як справи — без нагадування про саму розмову, якщо людина сама не повертається до цієї теми.

Тимчасово скоригувати навантаження за потреби — якщо це в межах повноважень керівника: перерозподілити завдання, дати трохи більше часу на дедлайн — без публічного пояснення причини команді.

Як впровадити

01 **Провести короткий тренінг для лінійних керівників.** Практичний формат 1,5–2 години: приклади поведінкових змін, вправи на розпізнавання, розбір реальних ситуацій без імен. Не лекція, а тренування навички помічати.

02 **Роздати короткий орієнтир сигналів.** Одна сторінка з переліком змін у поведінці — щоб керівник міг звірятися з нею, а не покладатися лише на пам'ять після тренінгу.

03 **Пояснити межу: коли достатньо уваги, а коли потрібна розмова.** Чіткий орієнтир: поодинокий прояв — привід придивитися; повторювані або кілька сигналів одночасно — привід ініціювати розмову.

04 **Дати лінійному керівнику простий наступний крок.** Тренінг завершується не лише розпізнаванням, а відповіддю на запитання «що робити далі»: коротка підтримуюча розмова, і за потреби — куди направити (HR, психолог).

Корисні ресурси

Line Managers' Resource. MHFA England (Велика Британія)

Практичний посібник для лінійних керівників із рекомендаціями щодо розпізнавання ознак погіршення ментального стану працівників, проведення підтримувальних розмов, надання першої психологічної підтримки та організації повернення до роботи після періоду психологічних труднощів.

Картка заходу

Перша психологічна допомога на робочому місці (Mental Health First Aid)

Ментальне здоров'я → Навчання менеджерів підтримці емоційного добробуту

Про що цей захід

Бліцдіагностика сигналів емоційного неблагополуччя вчить помічати перші зміни в поведінці. Цей захід — наступний рівень: розширений практичний воркшоп, який готує керівника діяти в ситуаціях, де сигнали вже складаються в чітку картину — ознаки вигорання, тривоги чи депресії.

Це міжнародно визнаний формат Mental Health First Aid: як фізична перша допомога не замінює лікаря, так і ця підготовка не робить керівника психологом. Мета — впевнено діяти у складній ситуації за зрозумілим алгоритмом і при цьому чітко розуміти межу власної ролі: де закінчується підтримка керівника і починається робота фахівця.

Для яких організацій підходить

Захід доречний для будь-яких організацій — основою є якісний тренінг і готовність керівника ним користуватися. У малих командах достатньо навчити одну-дві ключові особи; у більших — воркшоп варто проводити поетапно для всіх лінійних менеджерів, з оновленням навички кожні 2–3 роки.

Приклад програми воркшопу

- Вступ: роль лінійного керівника в підтримці ментального здоров'я команди
- Ознаки вигорання, тривоги та депресії в поведінці на роботі
- Розбір коротких практичних прикладів на розпізнавання сигналів
- Алгоритм дій ALGEE: оцінити ризик загрози → вислухати без оцінки → підтримати та надати інформацію → скерувати до фахівця → нагадати про інші форми підтримки
- Практика підтримувальної розмови в парах за алгоритмом, зі зворотним зв'язком
- Межі ролі менеджера: що керівник робить і чого свідомо не робить
- Дії у разі прямої загрози життю
- Огляд ресурсів для скерування: HR, корпоративний психолог, гаряча лінія, зовнішній фахівець
- Практика формулювання пропозиції звернутися по допомогу без тиску
- Роздатковий матеріал і зворотний зв'язок наприкінці тренінгу

Формат: 6–8 годин, до 12–16 осіб у групі

Алгоритм реагування (ALGEE)

ALGEE — міжнародно визнана 5-крокова модель дій Mental Health First Aid — не обов'язково застосовувати кроки строго по черзі.

Крок	Що означає на практиці
A (Assess for risk of harm) — оцінити ризик загрози	Переконатися, що людині й оточенню нічого не загрожує негайно; оцінити власну готовність провести розмову зараз.
L (Listen non-judgmentally) — вислухати без оцінки	Дати людині виговоритися, не перебиваючи і не поспішаючи з порадами чи висновками про причину стану.
G (Give reassurance and information) — підтримати та надати інформацію	Дати зрозуміти: те, що відбувається — реальне й важливе, людину почули й сприймають серйозно.
E (Encourage appropriate professional help) — заохотити звернутися по фахову допомогу	Пояснити, куди можна звернутися (психолог, гаряча лінія): не наполягати і не тиснути.
E (Encourage other supports) — заохотити інші форми підтримки	Нагадати про доступні ресурси — колег, близьких, практики самодопомоги — на додаток до фахової допомоги.

Межі ролі менеджера

Менеджер робить: помічає зміни, вислуховує, підтримує, скеровує до фахівця, за потреби тимчасово коригує навантаження.

Менеджер НЕ робить: не ставить діагноз, не радить конкретне лікування чи препарати, не бере на себе роль психотерапевта, не тисне на людину щодо звернення по допомогу.

У разі прямої загрози життю — негайно звертається по невідкладну допомогу чи на лінію психологічної підтримки; це єдина ситуація, де діяти потрібно без зволікань і без очікування згоди людини.

Як впровадити

01 **Провести розширений практичний воркшоп.** Формат 6–8 годин (одноденний або два коротші блоки): розпізнавання ознак вигорання, тривоги й депресії, розбір реальних сценаріїв, відпрацювання розмови в парах чи малих групах.

02 **Дати керівнику покроковий алгоритм дій.** Не лише «що помітити», а послідовність дій у складній ситуації — від першого контакту до скерування до фахівця. Універсальний план, застосовний до різних ситуацій, а не окремий сценарій для кожного випадку.

03 **Окремо відпрацювати межі ролі менеджера.** Чітко проговорити: керівник не діагностує й не лікує, а розпізнає, підтримує й направляє. Окремо обговорити крайній випадок — ознаки безпосередньої загрози життю — і що робити тоді.

04 **Закріпити зв'язок із наступним рівнем підтримки.** Керівник після воркшопу точно знає, куди направити людину далі: HR, гаряча лінія, корпоративний психолог, зовнішній фахівець — без цього кроку підтримка залишається незавершеною.

Корисні ресурси

Providing MHFA to a Co-Worker (Guidelines). Mental Health First Aid (Австралія)

Офіційні доказові рекомендації щодо розпізнавання ознак психічних труднощів у колег та надання першої підтримки до моменту отримання професійної допомоги.

Exploring the MHFA Action Plan (ALGEE). Mental Health First Aid (Австралія)

Практичний розбір 5-крокового алгоритму MHFA (ALGEE) з прикладами його застосування для підтримки людей із психічними труднощами, зокрема у робочому середовищі.

Картка заходу

Підтримка групових ініціатив емоційного розвантаження

Ментальне здоров'я → Практики самостійного ментального відновлення

Про що цей захід

Підтримка колег часто впливає на емоційний стан людини сильніше, ніж будь-яка формальна програма — просто тому, що вона щоденна й природна. Спільний обід, коротка прогулянка чи звичка разом видихнути після напруженого дня знижують відчуття ізольованості й дають людині відчуття, що вона не залишається наодинці з навантаженням.

Роль роботодавця тут обмежена, і це принципово: він не організовує ці ініціативи й не перетворює їх на обов'язковий формат, а лише забезпечує для них час і простір — не заважає, коли команда сама хоче зібратися, і не тисне, коли не хоче.

Для яких організацій підходить

Захід доречний для будь-яких організацій — основою є час і простір, які роботодавець свідомо створює для команди. У малих командах такі ініціативи зазвичай виникають самі — досить не заважати й підтримати невеликим жестом. У більших роль роботодавця активніша: виділити простір чи бюджет, зокрема для віддалених команд.

Приклади форматів і роль роботодавця

Спільні обіди

Наприклад: неформальний обід усією командою раз на тиждень; раз на місяць — спільне замовлення обіду коштом компанії; кухня чи зона відпочинку, де працівникам зручно зустрітися під час перерви й поспілкуватися.

Роль роботодавця: зручний простір і час, не затиснутий між нарадами; за бажанням команди — невеликий бюджет на частування, без обов'язкової участі.

Прогулянки чи короткі паузи на свіжому повітрі

Наприклад: прогулянка-нарада (walking meeting) замість засідання за столом для короткої розмови сам на сам чи в малій групі; групова прогулянка чи похід у вихідний за бажанням команди; коротка пауза на кілька хвилин у середині дня.

Роль роботодавця: дозволити відійти від робочого місця в середині дня без потреби окремо погоджувати чи пояснювати причину.

Прості практики відновлення разом

Наприклад: хвилина тиші чи коротка дихальна вправа на початку наради; вправа на заземлення (назвати кілька речей навколо) між великими блоками роботи; коротка спільна медитація чи практика усвідомленості (mindfulness) на 3–5 хвилин на початку дня; розтяжка в положенні сидячи для команд із переважно сидячою роботою.

Роль роботодавця: виділити кілька хвилин на початку наради чи робочого дня — без обов'язковості участі; практику може проводити будь-хто з команди, не обов'язково керівник.

Неформальні простори взаємопідтримки

Наприклад: канал у месенджері на кшталт «не про роботу» — для особистих новин, фото, обговорень поза робочими темами; peer-групи, де колеги неформально підтримують одне одного; дошка оголошень в офісі для особистого, а не робочого змісту.

Роль роботодавця: створити простір і не модерувати надто активно — він має залишатися невимушеним і не перетворюватися на ще один робочий канал зі звітністю.

Peer support — структурована взаємопідтримка колег

Наприклад: підготовлені колеги для взаємопідтримки (peer supporters), до яких можна звернутися неформально, без запису й без втручання HR; невеликий цикл зустрічей групи підтримки на добровільній основі. На відміну від інших форматів цього блоку, тут роботодавець бере активнішу роль — визначає й готує людей, які виконують цю функцію.

Роль роботодавця: організувати відбір і базову підготовку охочих колег для взаємопідтримки, забезпечити їм час для виконання цієї ролі й чіткі межі: підтримувати, але не консультувати й не замінювати фахівця.

Як впровадити

01 **Прибрати бар'єри, що заважають неформальному спілкуванню.** Переглянути, чи не з'їдає щільний графік нарад природні паузи на спільний обід чи коротку розмову. Іноді найкорисніша дія роботодавця — звільнити для цього час, а не додати нову ініціативу.

02 **Забезпечити фізичний або віртуальний простір.** Зручна кухня чи зона відпочинку в офісі; для розподілених команд — неформальний канал чи регулярна відеозустріч без робочого порядку денного.

03 **Підтримати ініціативу команди, а не запровадити формат згори.** Якщо люди самі пропонують формат (спільні обіди, прогулянки, коротка практика на початку дня) — підтримати ресурсом чи часом, не перетворюючи це на обов'язковий захід із контролем відвідуваності.

04 **Показати особистим прикладом, що це нормально.** Керівник, який сам бере участь у неформальній паузі команди чи не призначає нараду на обідній час, підтверджує, що це не марнування робочого часу.

Корисні ресурси

Peer Support Programs. Workplace Strategies for Mental Health (Канада)

Практичні рекомендації для роботодавців щодо створення програм взаємної підтримки працівників (peer support): принципи організації, відбір і підготовка колег- супровідників, визначення ролей та меж відповідальності.

Guidelines for the Practice and Training of Peer Support. Mental Health Commission of Canada (Канада)

Національні рекомендації щодо організації та підготовки програм peer support, які описують ключові принципи, компетентності, етичні засади та межі ролі колег-супровідників.

Картка заходу

Регулярний моніторинг емоційного стану команди

Ментальне здоров'я → Діагностика та профілактика психосоціальних ризиків

Про що цей захід

Розмови з керівником чи окремі сигнали в поведінці дають лише часткову картину стану команди. Коротке щомісячне анонімне опитування — простий спосіб системно відстежувати, чи відчувають люди підтримку, чи не накопичується перевантаження або тривога, ще до того, як це призведе до лікарняних чи звільнень.

Принципова умова — розділення рівнів даних: персональні відповіді залишаються лише в людини, а HR і менеджмент бачать виключно узагальнену картину за підрозділами. Без цього розділення опитування втрачає сенс — люди відповідають чесно лише тоді, коли впевнені, що відповідь не можна прив'язати до них особисто.

Для яких організацій підходить

Захід доречний для будь-яких організацій — базовий варіант реалізується через безкоштовну форму (наприклад, Google Forms). У малих командах (до 8–10 осіб) краще опитувати на рівні всієї організації або перейти на щоквартальний формат, щоб зберегти анонімність. У більших — можна узагальнювати дані за підрозділами і відстежувати динаміку щомісяця.

Як впровадити

01 **Визначити поріг анонімності.** Встановити мінімальну кількість відповідей у групі (зазвичай 8–10), нижче якої результати не показуються окремо, а об'єднуються з іншою групою — це і є технічна гарантія анонімності, а не лише обіцянка.

02 **Сформувати короткий і сталий набір запитань.** 5–10 запитань за шкалою та одне відкрите поле. Запитання не змінюються щомісяця — це дає змогу бачити динаміку, а не порівнювати непорівнюване.

03 **Чітко повідомити команді правила гри.** Пояснити перед першим запуском: що результати узагальнюються, хто саме бачить, які дані й на якому рівні деталізації, навіщо це потрібно команді. Довіра до опитування будується не обіцянкою анонімності, а зрозумілими й незмінними правилами, які не змінюються від циклу до циклу.

04 **Закрити цикл публічно.** Після кожного опитування — коротко поділитися головними висновками з командою, навіть незручними, і сказати, що саме зміниться. Без цього кроку довіра і відповідальність падають з кожним циклом.

Приклади коротких опитувань

Варіант 1 — практичний набір запитань для щомісячного pulse-опитування з практики HR-індустрії — не валідизований науковий інструмент, а орієнтир для складання власних питань, адаптованих під контекст організації. (ContactMonkey, Type 8: Employee well-being pulse surveys for burnout and energy management)

№	Питання	Шкала відповіді
1	Як ви загалом почуваєтеся цього тижня?	Шкала емодзі: дуже погано → дуже добре (5 рівнів)
2	Здебільшого я можу впоратися зі своїм робочим навантаженням у межах робочого часу.	1 — зовсім не згоден(-на) 2 — скоріше не згоден(-на) 3 — важко сказати / нейтрально 4 — скоріше згоден(-на) 5 — повністю згоден(-на)
3	Я відчуваю достатньо енергії, щоб проявляти себе найкраще на роботі більшість днів.	
4	Мені комфортно звертатися до керівника, якщо я відчуваю труднощі з навантаженням.	
5	Я відчуваю справжній зв'язок із колегами.	
6	Я знаю про ресурси й підтримку щодо ментального здоров'я, доступні мені в цій організації.	
7	Чи є щось конкретне, що зараз впливає на ваш емоційний стан і про що варто знати?	Відкрите поле (необов'язкове)

Варіант 2 — WHO-5 Well-Being Index, розроблений Всесвітньою організацією охорони здоров'я скринінговий інструмент для оцінки суб'єктивного психологічного благополуччя (а не діагностики конкретного психічного розладу), перекладений понад 30 мовами і застосовується як у клінічній практиці, так і в дослідженнях у всьому світі. Період оцінювання — самопочуття за останні два тижні. Кожна з 5 відповідей оцінюється від 0 до 5. Результат нижче 13 балів є сигналом для людини звернутися по поглиблену оцінку до фахівця (лікаря чи психолога) — компанія цього рішення не ініціює, оскільки не має доступу до персональних результатів.

Ілюстративний приклад. Офіційний бланк опитувальника — за посиланням у розділі «Де отримати оригінальний опитник».

№	Твердження	Шкала відповіді
1	Я почувався(-лася) бадьорим(-ою) і в доброму гуморі.	0 — ніколи 1 — рідко 2 — менше половини часу 3 — більше половини часу 4 — здебільшого 5 — весь час
2	Я почувався(-лася) спокійним(-ою) і розслабленим(-ою).	
3	Я почувався(-лася) енергійним(-ою) та активним(-ою).	
4	Я прокидався(-лася) відпочилим(-ою) і бадьорим(-ою).	
5	Моє повсякденне життя було наповнене речами, які мене цікавлять.	

Обидва варіанти — лише приклади. Організація може скласти власний короткий набір на кшталт першого прикладу або використати WHO-5 як готовий валідизований інструмент — головне зберегти сталість формулювань від циклу до циклу.

Розмежування рівнів доступу до даних

Хто	Що бачить
Людина	Власні відповіді — повністю, у будь-який момент.
Керівник підрозділу	Агреговані бали по підрозділу — лише за умови, що кількість відповідей перевищує встановлений поріг анонімності.
HR / керівництво організації	Загальну динаміку по організації й підрозділах (за тим самим порогом), без доступу до індивідуальних відповідей чи відкритих коментарів з ідентифікуючими деталями.

Де отримати оригінальний опитник

WHO-5 Well-Being Index. Всесвітня організація охорони здоров'я (WHO)

Офіційний валідизований опитувальник для оцінки психологічного благополуччя, доступний понад 30 мовами, з інструкцією щодо підрахунку результатів та інтерпретації балів.

Types of Employee Pulse Surveys with Actionable Examples. ContactMonkey

Добірка практичних прикладів запитань для регулярних pulse-опитувань працівників з практики HR-індустрії, яку можна використовувати як орієнтир для розробки власних внутрішніх опитувань.

Картка заходу

Щорічний скринінг індивідуального добробуту

Ментальне здоров'я → Діагностика та профілактика психосоціальних ризиків

Про що цей захід

Щомісячний моніторинг (див. картку «Регулярний моніторинг емоційного стану команди») дає короткий і частий зріз стану команди. Цей захід — доповнення до нього: розширений добровільний опитувальник раз на рік, який глибше досліджує рівень стресу й психосоціальні ризики — навантаження, якість підтримки, стосунки в команді, відчуття сенсу роботи.

Так само, як і в щомісячному моніторингу, персональні результати залишаються у людини — компанія отримує лише узагальнені дані за підрозділами. Головна цінність щорічного формату — можливість відстежувати динаміку рік до року і бачити, чи покращується ситуація після впроваджених змін, а не лише миттєвий стан.

Для яких організацій підходить

Захід доречний для будь-яких організацій — розширену версію можна реалізувати через платні платформи (наприклад, Indeed) або власну форму на основі відкритих методик. У малих командах варто зважати на поріг анонімності, як і в щомісячному моніторингу; у більших — синхронізувати скринінг із річними циклами (навантаження, бюджет), щоб результати одразу впливали на рішення.

Як впровадити

01 **Обрати підхід: власна методика чи зовнішня платформа.** Компанія може використати відкриту методику через власну форму або підключити готову платформу незалежного провайдера — з іншим балансом простоти впровадження і глибини аналітики.

02 **Провести опитування у фіксований період року.** Один і той самий місяць щороку — це дає порівнянність результатів. Доцільно уникати періодів пікового навантаження чи масових відпусток, які можуть викривити картину.

03 **Порівняти результати з попереднім роком.** Головна цінність щорічного формату — динаміка, а не одноразовий зріз. Порівнювати бали за тими самими підрозділами рік до року, а не лише дивитися на поточний стан.

04 **Використати результати для річного планування.** Синхронізувати висновки зі скринінгу з плануванням наступного року: де потрібні зміни навантаження, де — додаткова підтримка менеджерів, де ситуація стабільна і практики можна масштабувати на інші підрозділи.

Опис і застосування рекомендованих підходів скринінгу

Організаціям, які починають вибудовувати систему щорічного скринінгу, доцільно обрати один із двох підходів залежно від пріоритету: **Stress Check** — якщо важливіша структурована робота з психосоціальними ризиками в умовах підвищеного навантаження і стресу; **Work Wellbeing Score** — якщо пріоритетніший впізнаваний глобальний бенчмарк для порівняння з міжнародними партнерами. Існують також інші валідизовані інструменти подібного призначення — зокрема Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) для глибшого дослідження психосоціального середовища або UWES (Utrecht Work Engagement Scale) для оцінки залученості. Незалежно від вибору, головне — незмінна структура запитань рік до року, що дає змогу бачити реальну динаміку.

Stress Check — приклад того, як щорічний скринінг стресу можна довести до системного, законодавчо оформленого рівня. Уперше розроблений у Японії 2000 року на основі моделі NIOSH (США). Опитувальник BJSQ (57 пунктів, є коротка версія на 23) перекладений на понад 10 мов і застосовується транснаціональними компаніями за межами Японії, зокрема у В'єтнамі, Китаї, Індонезії. Оцінює умови праці, що впливають на рівень стресу, у трьох блоках: джерела стресу, реакції на стрес, соціальна підтримка як буфер. З 2015 року — законодавчо обов'язковий в Японії для підприємств від 50 працівників.

Work Wellbeing Score — сучасний, ширший вимір добробуту через відчуття сенсу, рівень щастя і залученість, з методологією на основі визнаних міжнародних стандартів (OECD, UK ONS). Розроблений платформою Indeed з Oxford Wellbeing Research Centre, використовується глобально, зібрано понад 15 мільйонів опитувань. Композитний показник з 4 підсумкових результатів (щастя, сенс, задоволеність, стрес) і 11 факторів у трьох блоках: розвиток і визнання, умови праці, культура і стосунки.

Stress Check Program — Brief Job Stress Questionnaire

Ілюстративний приклад; офіційний бланк опитувальника — за посиланням у розділі «Де отримати оригінальний опитник».

Блок	Індикатори, що вимірюються	Шкала відповіді
1	Реакція на стрес — 11 пунктів: втома (3 пункти) тривожність (3 пункти) депресивність (3 пункти) фізичні скарги: апетит (1 пункт) фізичні скарги: сон (1 пункт)	1 — майже ніколи 2 — інколи 3 — часто 4 — майже завжди
2	Джерела стресу на роботі — 6 пунктів: кількісне навантаження (3 пункти) контроль над роботою (3 пункти)	
3	Підтримка від оточення — 6 пунктів: підтримка від керівника (3 пункти) підтримка від колег (3 пункти)	1 — зовсім немає 2 — трохи є 3 — достатньо 4 — дуже багато

Разом: 11 + 6 + 6 = 23 пункти — офіційна структура короткої версії за Stress Check Manual. Для глибшого аналізу (наприклад, окремого дослідження конкретних джерел стресу — конфліктів, фізичного середовища, сенсу роботи) можна перейти на повну версію з 57 пунктами і 9 підшкалами джерел стресу.

Work Wellbeing Score

Ілюстративний приклад; офіційний бланк опитувальника — за посиланням у розділі «Де отримати оригінальний опитник».

Блок	Індикатори, що вимірюються	Шкала відповіді
1	4 підсумкові індикатори добробуту: Почуття щастя на роботі Відчуття сенсу в роботі Загальна задоволеність роботою Відсутність стресу на роботі (зворотний бал)	1 — повністю не згоден(-на) 2 — скоріше не згоден(-на) 3 — важко сказати 4 — скоріше згоден(-на) 5 — повністю згоден(-на)
2	11 факторів впливу в 3-х блоках: Потреби зростання — навчання, досягнення, енергія. Соціальні потреби — відчуття належності, інклюзивність, підтримка колег, підтримка керівника, визнання. Базові потреби — справедлива оплата, довіра, гнучкість роботи.	

Підсумковий Work Wellbeing Score — агрегований показник добробуту працівників, розрахований на основі всіх відповідей. Шкала має діапазон від 40 до 100 балів і поділена на 5 рівнів.

40–64	→	65–68	→	69–71	→	72–75	→	76–100
Низький		Нижче середнього		Середній		Вище середнього		Високий

Середній показник компаній, представлених на Indeed, становить 69–71 бал — рівень «середній».

Організація може застосувати один із двох підходів або скомбінувати виміри з обох під власний контекст. Головне — зберегти однакову структуру запитань з року в рік, щоб результати були порівнянними.

Де отримати оригінальний опитник

The Background and Current State of Implementing a Legal System for Stress Checks in Japan. PubMed Central (Японія)

Огляд японської системи обов'язкових стрес-скринінгів на робочому місці, що містить опис структури скороченої версії опитувальника Brief Job Stress Questionnaire (BJSQ) та принципів його використання в організаціях.

Understanding the Work Wellbeing Score. Indeed for Employers

Опис методології оцінювання добробуту працівників, що включає 11 факторів впливу, чотири інтегральні результати та принципи розрахунку загального індексу добробуту.

Картка заходу

Навчання менеджерів та HR-фахівців щодо несвідомих вікових упереджень

Економічна стійкість → Рівний доступ до можливостей незалежно від віку

Про що цей захід

Несвідомі вікові упередження (age bias або ageism) — це автоматичні припущення щодо здібностей, мотивації чи потенціалу людини, які ґрунтуються на її віці, а не на компетентностях чи результатах роботи. Вони можуть впливати на всі кадрові рішення: найм, оцінювання, навчання, розвиток, просування та розподіл можливостей.

Одним із найефективніших способів зменшення впливу вікових упереджень є регулярне навчання менеджерів і HR-фахівців, поєднане з переглядом HR-процесів.

Для яких організацій підходить

Захід доречний для організацій будь-якого розміру та галузі, особливо там, де є віково різноманітні команди, дефіцит кадрів, активний найм або потреба довше утримувати досвідчених працівників. У малих командах достатньо короткого навчання для керівників і відповідальних за найм; у більших — його варто системно проводити для HR-фахівців і лінійних менеджерів.

Як впровадити

01 **Залучити до навчання всіх, хто бере участь у кадрових рішеннях.** Передусім керівників, HR-фахівців, рекрутерів і працівників, які впливають на найм, оцінювання, розвиток чи просування.

02 **Адаптувати програму до контексту організації.** Використати власні приклади вакансій, співбесід, оцінювання чи кадрових рішень.

03 **Переглянути ключові HR-процеси після навчання.** Перевірити вакансії, критерії відбору, підходи до оцінювання та розвитку працівників.

04 **Інтегрувати тему в розвиток керівників.** Додати блок про вікові упередження до онбордингу нових керівників і програм розвитку менеджерів.

05 **Повторювати навчання регулярно.** Оновлювати знання кожні 1–2 роки або після суттєвих змін у HR-політиках.

Програма навчання щодо вікової інклюзивності

Рекомендована тривалість: 2-4 години.

Цільова аудиторія: керівники, HR-фахівці, рекрутери та всі працівники, які беруть участь у кадрових рішеннях.

Програма може включати:

- поняття ейджизму та несвідомих вікових упереджень;
- типові вікові стереотипи в робочому середовищі;
- вплив вікових упереджень на кадрові рішення;
- принципи об'єктивного оцінювання компетентностей;
- підходи до управління багатопоколінними командами;
- практичні вправи та аналіз реальних прикладів.

Приклад практичної вправи

Учасники аналізують кілька кадрових ситуацій (наприклад, кандидат 58 років на керівну посаду або працівниця 62 років, яка хоче пройти навчання) та відповідають на чотири запитання:

- Яке моє перше припущення?
- На чому воно ґрунтується?
- Чи підтверджується воно фактами?
- Яке рішення я б ухвалив(ла), якби не знав(ла) віку людини?

Після цього результати обговорюються в групі.

Корисні ресурси

Tackling Age Bias. VinciWorks (Велика Британія)

Онлайн-курс (англійською мовою) для роботодавців і HR-фахівців щодо розпізнавання та подолання вікових упереджень під час найму, оцінювання, розвитку кар'єри та управління багатопоколінними командами.

Картка заходу

Підтримка внутрішньої професійної мобільності

Економічна стійкість → Кар'єрна навігація та планування професійного шляху

Про що цей захід

Внутрішня професійна мобільність допомагає працівникам переходити між ролями, функціями або напрямами діяльності всередині організації відповідно до їхніх компетентностей, досвіду, інтересів і потреб організації. Це сприяє тривалішій професійній активності працівників, ефективнішому використанню кадрового потенціалу та зменшує потребу в зовнішньому наймі.

Для цього організація створює єдину систему внутрішніх кар'єрних можливостей, через яку працівники можуть дізнаватися про доступні можливості мобільності та подавати заявки на них.

Для яких організацій підходить

Для організацій будь-якого розміру. Найбільшу цінність система має для роботодавців із кількома підрозділами або професійними напрямами, однак окремі її елементи можуть успішно використовувати й невеликі організації.

Як впровадити

01 **Визначити можливості для внутрішніх кандидатів.** Переглянути вакансії, проєкти та ролі, які можуть бути доступні працівникам усередині організації.

02 **Створити єдиний ресурс із можливостями.** Розмістити перелік відкритих ролей, проєктів, вимог і умов участі на корпоративному ресурсі.

03 **Встановити прозорі правила подання заявок і відбору.** Описати процес та критерії відбору і як кандидат отримує зворотний зв'язок.

04 **Підготувати керівників до підтримки внутрішньої мобільності.** Показати, що внутрішня мобільність — це розвиток, а не втрата для підрозділу.

05 **Регулярно аналізувати роботу системи.** Відстежувати кількість заявок, переходів і відмов, а також усувати бар'єри.

Внутрішня мобільність може включати

- внутрішні вакансії;
- тимчасові проєкти;
- горизонтальні переходи між підрозділами;
- ротації;
- участь у кросфункціональних командах;
- експертні або наставницькі ролі.

Інформація про всі можливості розміщується в одному місці (корпоративний портал, HRM-система або інший внутрішній ресурс).

Важливо: найкращі результати досягаються тоді, коли працівники мають прозорий доступ до всіх можливостей професійного розвитку в організації, а відбір здійснюється на основі компетентностей і вимог до ролі незалежно від віку, стажу роботи чи поточної посади.

Приклад: перед початком зовнішнього пошуку вакансію координатора виробництва протягом двох тижнів пропонують лише внутрішнім кандидатам. Працівник складу подає заявку, проходить відбір, отримує навчання та переходить на нову посаду.

Корисні ресурси

Promoting Better Career Choices for Longer Working Lives: Stepping Up, Not Stepping Out. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2024)

Аналітичний звіт із рекомендаціями щодо підтримки довших трудових кар'єр через розвиток внутрішньої мобільності, кар'єрного консультування, навчання та адаптації робочих місць.

Картка заходу

Кар’єрні діалоги та індивідуальні плани розвитку

Економічна стійкість → Кар’єрна навігація та планування професійного шляху

Про що цей захід

Кар’єрний діалог — це регулярна структурована зустріч між працівником і безпосереднім керівником, присвячена професійному розвитку, кар’єрним цілям, мотивації, компетентностям і майбутнім можливостям в організації. За результатами діалогу формується індивідуальний план розвитку, який визначає наступні кроки професійного розвитку працівника та заходи підтримки з боку роботодавця.

Регулярні кар’єрні діалоги допомагають своєчасно виявляти потреби працівників, підтримувати їхню мотивацію, планувати розвиток компетентностей, внутрішню мобільність і довші професійні кар'єри.

Кар’єрні діалоги також підтримують ментальне здоров’я працівників. Невизначеність щодо власного місця й майбутнього в організації може бути джерелом тривалого психосоціального стресу, а регулярна розмова з керівником про поточну роль і перспективи допомагає зменшити цю напругу.

Для яких організацій підходить

Для організацій будь-якого розміру та галузі. У невеликих організаціях кар’єрні діалоги можуть проводити безпосередні керівники, а в середніх і великих — вони можуть бути інтегровані в систему управління талантами та розвитку персоналу.

Як впровадити

01 **Визначити єдиний формат кар’єрних діалогів.** Зафіксувати періодичність (рекомендовано не рідше одного разу на рік) і структуру зустрічі.

02 **Розробити шаблон індивідуального плану розвитку.** Включити цілі, заходи, строки та відповідальних осіб.

03 **Підготувати керівників.** Навчити їх проводити кар’єрні діалоги й спільно планувати розвиток працівників.

04 **Використовувати результати діалогів для планування й розвитку.** Формувати на їх основі навчання, внутрішню мобільність, наставництво, адаптацію роботи, розвиток цифрових і фінансових компетентностей або інші заходи.

05 **Оновлювати індивідуальні плани розвитку.** Щонайменше раз на рік переглядати їх відповідно до потреб працівника й організації.

Під час кар'єрного діалогу рекомендується обговорити:

- професійні цілі та кар'єрні очікування;
- сильні сторони, компетентності й мотивацію;
- потреби у навчанні та розвитку;
- можливості кар'єрного розвитку або внутрішньої мобільності;
- потреби в адаптації робочого місця, умов чи додатковій підтримці;
- наступні кроки професійного розвитку.

Індивідуальний план розвитку може включати:

- цілі розвитку та компетентності, які необхідно розвинути;
- навчання, наставництво, коучинг або участь у проєктах;
- розвиток цифрових і фінансових компетентностей;
- внутрішню професійну мобільність;
- індивідуальну адаптацію роботи або, за потреби, поетапний перехід до завершення кар'єри;
- строки виконання та відповідальних осіб.

Важливо: кар'єрний діалог не є оцінюванням результатів роботи. Його мета — спільно визначити подальший професійний розвиток працівника.

Приклад: під час щорічного кар'єрного діалогу працівник повідомляє про зміни в особистих обставинах, які можуть вплинути на його подальшу професійну діяльність. Разом із керівником вони визначають індивідуальний план розвитку, який передбачає розвиток нових компетентностей, поступову зміну професійної ролі, передачу частини функцій і заходи підтримки, що дозволяють працівнику продовжувати професійну діяльність.

Корисні ресурси

Career Conversation Guide for Managers. University of Rochester (США)

Практичний посібник для керівників із підготовки та проведення кар'єрних діалогів із працівниками. Містить рекомендовану структуру зустрічі, приклади запитань, рекомендації щодо обговорення професійних цілей, розвитку компетентностей і планування подальших кроків кар'єрного розвитку.

Career Conversations Toolkit. Careers New Zealand (Нова Зеландія)

Практичний набір матеріалів для впровадження кар'єрних діалогів в організації. Містить рекомендації для керівників і працівників, структуру кар'єрної розмови, приклади запитань, шаблони для підготовки до зустрічі та планування подальшого професійного розвитку.

Картка заходу

Підготовка до фінансових аспектів пізнішого етапу життя

Економічна стійкість → Фінансова грамотність і довгострокове фінансове планування

Про що цей захід

Підготовка до фінансових аспектів пізнішого етапу життя допомагає працівникам різного віку своєчасно замислитися над майбутніми фінансовими потребами та отримати доступ до перевіреної інформації, сервісів і консультацій.

Захід доповнює програми з фінансової грамотності та довгострокового фінансового планування, допомагаючи працівникам усвідомити важливість завчасної фінансової підготовки та скористатися доступними можливостями підтримки.

Для цього організація впроваджує програму інформування та підтримки фінансової готовності, яка допомагає працівникам підготуватися до фінансових аспектів пізнішого етапу життя через інформування, доступ до сервісів і партнерських консультацій.

Для яких організацій підходить

Захід доречний для організацій будь-якого розміру та галузі. У невеликих організаціях програма може обмежуватися інформаційною кампанією та добіркою ресурсів, а в середніх і великих — доповнюватися партнерськими програмами, консультаціями та тематичними заходами.

Як впровадити

01 **Провести інформаційну кампанію.** Пояснити працівникам важливість фінансової підготовки на різних етапах життя.

02 **Створити єдиний інформаційний простір.** Зібрати в одному місці перевірені ресурси, сервіси та інструменти самооцінки.

03 **Поєднати програму з іншими заходами.** Узгодити її з корпоративними активностями з фінансової грамотності та довгострокового фінансового планування.

04 **Організувати доступ до консультацій і партнерських сервісів.** Надати працівникам інформацію про те, куди вони можуть звернутися по підтримку.

05 **Регулярно оновлювати матеріали.** Переглядати інформаційні матеріали, щоб вони залишалися актуальними.

Програма може включати:

- інформаційну кампанію про важливість завчасної фінансової підготовки;
- корпоративний інформаційний простір із добіркою перевірених ресурсів, державних сервісів, пенсійних калькуляторів та інструментів самооцінки;
- рекомендації щодо проходження програм з фінансової грамотності та довгострокового фінансового планування;
- календар відкритих інформаційних заходів і консультацій;
- партнерські програми з банками, Пенсійним фондом України, недержавними пенсійними фондами та іншими організаціями;
- щорічний День (Тиждень) фінансової готовності.

Важливо: роль роботодавця — надати доступ до перевіреної інформації та незалежних консультацій, а не рекомендувати конкретні фінансові продукти чи установи. Рішення щодо власних фінансів працівник ухвалює самостійно.

Приклад: компанія проводить щорічний «Тиждень фінансової готовності», під час якого працівники знайомляться з ресурсами НБУ, користуються пенсійними калькуляторами, отримують консультації партнерів і рекомендації щодо програм з фінансової грамотності та довгострокового фінансового планування.

Корисні ресурси

Пенсійний калькулятор. Пенсійний фонд України (Україна)

Електронний сервіс для розрахунку прогнозного розміру пенсії, який дозволяє моделювати різні сценарії виходу на пенсію та оцінити вплив подальшої трудової діяльності на майбутні пенсійні виплати.

Центр фінансових знань «Талан». Національний банк України (Україна)

Добірка практичних матеріалів, онлайн-курсів і навчальних ресурсів із фінансової грамотності для розвитку навичок управління особистими фінансами.

YouTube-канал «НБУ: фінансова грамотність». Національний банк України (Україна)

Відеолекції, вебінари та практичні матеріали з управління особистими фінансами, заощаджень, кредитування та фінансового планування.

Дія.Освіта (Україна)

Безоплатна освітня платформа з онлайн-курсами та освітніми серіалами, зокрема з фінансової грамотності і професійного навчання.

Pensions at a Glance. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

Огляд міжнародних пенсійних систем, який допомагає зрозуміти роль державних і приватних накопичень, довшої трудової діяльності та фінансової підготовки до пізнішого етапу життя.

Картка заходу

Розвиток цифрових компетентностей

Економічна стійкість → Безперервний професійний розвиток і перенавчання (Lifelong Learning)

Про що цей захід

Розвиток цифрових компетентностей допомагає працівникам використовувати цифрові технології у професійній діяльності, навчанні та повсякденному житті. В умовах цифрової трансформації цифрові навички є необхідною умовою професійної адаптації, безперервного навчання та доступу до цифрових сервісів.

Роль роботодавця полягає у створенні можливостей для безперервного розвитку цифрових компетентностей працівників різного віку та професій, щоб підтримати їхню професійну конкурентоспроможність і запобігти цифровому виключенню.

Для цього організація впроваджує програму розвитку цифрових компетентностей, яка забезпечує працівникам доступ до навчання, практичної підтримки та цифрових навчальних ресурсів відповідно до їхніх потреб і потреб організації.

Для яких організацій підходить

Для організацій будь-якого розміру та галузі. У невеликих організаціях програма може складатися з добірки навчальних ресурсів і взаємної підтримки працівників, а в середніх і великих — доповнюватися базою знань, системою цифрового наставництва та регулярними програмами навчання.

Як впровадити

01 **Визначити базові та професійні цифрові компетентності.** Базові — для всіх працівників, професійні — для окремих категорій персоналу.

02 **Створити програму навчання.** Надати працівникам доступ до навчальних матеріалів у зручному форматі.

03 **Поєднувати навчання з упровадженням нових цифрових інструментів.** Допомагати працівникам опановувати технології безпосередньо в робочому процесі.

04 **Організувати систему підтримки.** Залучити внутрішніх експертів або колег-наставників із цифрових навичок.

05 **Регулярно оновлювати програму.** Переглядати її відповідно до розвитку цифрових технологій і потреб працівників.

Програма може включати:

- навчання базовим цифровим компетентностям (смартфон, електронна пошта, відеозв'язок, онлайн-банкінг, державні цифрові сервіси, цифрова безпека);
- навчання професійним цифровим компетентностям відповідно до специфіки роботи;
- короткі практичні навчання під час упровадження нових цифрових інструментів;
- систему цифрового наставництва (Digital Buddy);
- корпоративний цифровий навчальний простір із курсами, відеоінструкціями та іншими матеріалами для самостійного навчання.

Важливо: програма має враховувати різний початковий рівень цифрових компетентностей працівників. Базові цифрові навички є актуальними для всіх, тоді як професійні визначаються відповідно до специфіки роботи.

Приклад: працівники виробничих підрозділів навчаються користуватися застосунком «Дія», онлайн-банкінгом і корпоративним мобільним застосунком, а офісні працівники — новими корпоративними системами та інструментами штучного інтелекту. Усі матеріали доступні в корпоративній базі знань, а за потреби працівники можуть звернутися до колеги-наставника із цифрових навичок.

Корисні ресурси

Цифрограм. Дія.Освіта (Україна)

Інструмент самооцінювання цифрових компетентностей, який допомагає визначити рівень цифрових навичок і отримати персоналізовані рекомендації для їх розвитку.

Освітні серіали з цифрової грамотності. Дія.Освіта (Україна)

Добірка безоплатних освітніх серіалів і практичних матеріалів для розвитку цифрових компетентностей у повсякденному житті та професійній діяльності.

DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens. European Commission (Європейський Союз, 2022)

Європейська рамка цифрових компетентностей, що описує ключові цифрові навички та може використовуватися як орієнтир для планування навчання і розвитку працівників.

Картка заходу

Поетапний перехід до завершення кар'єри (Phased Retirement)

Економічна стійкість → Гнучкі моделі роботи та умови праці

Про що цей захід

Поетапний перехід до завершення кар'єри (Phased Retirement) допомагає працівникам поступово змінювати формат професійної діяльності замість одномоментного завершення роботи. Це дозволяє довше залишатися економічно активними, легше адаптуватися до нового етапу життя та передати накопичений досвід.

Для роботодавця така програма сприяє збереженню критично важливої експертизи, підготовці наступників і більш прогнозованому плануванню кадрових змін.

Організація впроваджує програму, яка допомагає працівникам спланувати завершальний етап кар'єри та поступово перейти до нового формату професійної діяльності відповідно до власних потреб і потреб організації.

Участь у програмі є винятково добровільною і відбувається за ініціативою або згодою працівника. Пропозиція розглянути поетапний перехід не може використовуватися як засіб тиску, а відмова від участі не має наслідків для оцінювання роботи чи умов зайнятості.

Для яких організацій підходить

Захід доречний для організацій будь-якого розміру та галузі. Найбільшу цінність програма має для роботодавців, які прагнуть зберегти критично важливу експертизу, планують наступництво та/або мають значну частку досвідчених працівників.

Як впровадити

01 **Розробити програму та критерії участі.** Визначити ролі учасників, умови входу в програму та типові сценарії переходу.

02 **Запровадити кар'єрні консультації.** Проводити їх для працівників, які планують наступний етап професійного життя.

03 **Сформувати індивідуальний план переходу.** Разом із працівником визначити етапи, строки та заходи підтримки.

04 **Реалізувати погоджений план через HR-практики організації.** Використовувати гнучкі форми роботи, передання знань, розвиток компетентностей, адаптацію робочих завдань або умов роботи, підготовку до фінансових аспектів пізнішого етапу життя тощо.

05 **Періодично переглядати індивідуальні плани.** Оновлювати їх за потреби та вдосконалювати програму на основі отриманого досвіду.

Типові сценарії переходу:

Поступове зменшення навантаження — перехід на неповний робочий час або скорочене навантаження (наприклад, із п’ятиденного на чотириденний, а згодом — триденний робочий тиждень).

Перехід до експертної ролі — передача операційних функцій із концентрацією на консультативній чи аналітичній роботі (наприклад, керівник виробництва стає внутрішнім експертом).

Перехід до наставництва — поступове зменшення операційної роботи та передача знань молодшим колегам (наприклад, досвідчений працівник навчає нових співробітників).

Проєктна або консультативна робота — участь в окремих проєктах після завершення основної ролі (наприклад, колишній директор залучається до стратегічних проєктів).

Робота з меншою інтенсивністю — перехід на посаду з меншим фізичним або управлінським навантаженням (наприклад, працівник виробництва переходить у контроль якості).

Важливо: для кожного працівника сценарій визначається індивідуально та може поєднувати кілька варіантів переходу.

Корисні ресурси

Partial Retirement Employment Guidance. NHS Employers (Велика Британія)

Практичний посібник для роботодавців щодо впровадження програм поетапного переходу до завершення кар’єри, який містить покрокові рекомендації для HR і керівників, типові сценарії переходу, ролі учасників процесу, приклади комунікації та відповіді на поширені запитання.

Трудові відносини. Державна служба України з питань праці (Україна)

Офіційні роз’яснення щодо застосування гнучких режимів роботи, неповного робочого часу, дистанційної роботи та інших форм організації праці, які можуть використовуватися під час поетапного переходу до завершення кар’єри.

Картка заходу

Підтримка професійних і неформальних спільнот працівників

Соціальна включеність → Соціальні зв'язки та відчуття приналежності

Про що цей захід

Професійні та неформальні спільноти допомагають зміцнювати соціальні зв'язки, підтримувати обмін знаннями, взаємодопомогу та відчуття приналежності до організації.

Роль роботодавця полягає не в організації дозвілля, а у створенні умов, за яких працівники можуть добровільно об'єднуватися навколо спільних професійних або особистих інтересів. Це сприяє соціальній включеності, міжпоколінній взаємодії та підтримує активне професійне довголіття.

Організація створює умови для розвитку професійних і неформальних спільнот, які працівники можуть ініціювати та розвивати відповідно до своїх інтересів. Участь у спільнотах є добровільною: працівники самі вирішують, чи долучатися до них, а неучасть не впливає на оцінювання роботи чи кар'єрні можливості.

Для яких організацій підходить

Для організацій будь-якого розміру та галузі. У невеликих організаціях підтримка може обмежуватися корпоративними каналами комунікації, приміщеннями для зустрічей та інформаційною підтримкою. У середніх і великих організаціях її доцільно доповнювати навчанням лідерів спільнот, виділенням робочого часу для координації їхньої діяльності та програмами підтримки ініціатив працівників.

Як впровадити

01 **Визначити порядок створення нових спільнот.** Описати правила ініціювання спільноти, її запуску та отримання підтримки з боку організації.

02 **Забезпечити доступ до ресурсів.** Надати можливість використовувати корпоративні канали комунікації, приміщення для зустрічей або онлайн-платформи.

03 **Призначити відповідальну особу або HR-координатора.** Закріпити людину, яка допомагатиме спільнотам із організаційними питаннями та взаємодією з компанією.

04 **Регулярно інформувати працівників про діяльність спільнот.** Поширювати інформацію про активності, можливості участі та підтримувати нові ініціативи працівників.

Можливі типи спільнот:

- професійні спільноти за напрямами діяльності;
- спільноти наставників або внутрішніх експертів;
- міжпоколінні спільноти для обміну досвідом;
- тематичні спільноти за інтересами (спорт, книги, волонтерство, туризм, садівництво, творчість тощо);
- спільноти взаємопідтримки працівників зі схожими життєвими ситуаціями або інтересами, а також спільноти підтримки ветеранів;
- корпоративні онлайн-спільноти для спілкування та обміну знаннями.

Форми підтримки:

Організаційні умови

визначений порядок створення нових спільнот, який дозволяє будь-якому працівнику ініціювати спільноту та отримати підтримку;
організаційна підтримка заходів, зустрічей і спільних активностей;
інформаційна підтримка діяльності спільнот у внутрішніх комунікаціях.

Інфраструктура

корпоративні канали комунікації та цифрові платформи для спілкування й обміну досвідом;
приміщення або онлайн-простір для проведення зустрічей.

Ресурси

можливість використовувати частину робочого часу для координації діяльності спільноти або участі в її заходах;
невеликий бюджет або мінігранти для реалізації ініціатив працівників.

Навчання

навчання лідерів (координаторів) спільнот навичкам фасилітації, організації спільної роботи, комунікації та залучення учасників.

Приклад: працівники організації ініціюють книжковий клуб, спільноту любителів піших походів і професійну спільноту внутрішніх експертів. Роботодавець надає приміщення для зустрічей, інформаційну підтримку та невеликий бюджет на проведення заходів.

Корисні ресурси

Communities of Practice Toolkit. University of Glasgow (Велика Британія)

Практичний посібник зі створення та розвитку професійних спільнот, що містить покрокову модель запуску спільноти, рекомендації щодо залучення учасників, підтримки активності та оцінки результатів.

The Communities of Practice Playbook. European Commission Joint Research Centre (Європейський Союз)

Практичний посібник зі створення, розвитку та підтримки професійних спільнот в організаціях, який описує моделі управління, ролі координаторів, механізми залучення учасників і підтримки активності.

Employee Resource Groups Toolkit. Queen's University (Канада)

Практичний набір інструментів для створення та підтримки працівницьких спільнот (Employee Resource Groups), що містить шаблони, рекомендації щодо ролей, принципів роботи, комунікації та забезпечення сталого розвитку спільнот.

Картка заходу

Програми міжпоколінного наставництва та взаємного навчання

Соціальна включеність → Міжпоколінна співпраця та взаємне навчання

Про що цей захід

Міжпоколінне наставництво та взаємне навчання допомагають працівникам різного віку обмінюватися професійними знаннями, досвідом й навичками. Такий підхід сприяє передачі критично важливої експертизи, розвитку нових компетентностей, зміцненню взаєморозуміння між поколіннями та формуванню культури безперервного навчання.

Організація створює умови для регулярного обміну знаннями, досвідом і навичками між працівниками різного віку через різні моделі наставництва та взаємного навчання.

Для яких організацій підходить

Для організацій будь-якого розміру та галузі. У невеликих організаціях вона може реалізовуватися через окремі наставницькі пари, а в середніх і великих — як структурована корпоративна програма.

Як впровадити

01 **Визначити цілі програми.** Окреслити ключову потребу та модель програми міжпоколінного наставництва та взаємного навчання.

02 **Розробити порядок участі.** Визначити критерії добору учасників і правила організації наставницьких пар або груп.

03 **Підготувати наставників.** Забезпечити їх методичними матеріалами та інструментами для роботи з учасниками.

04 **Передбачити організаційну підтримку програми.** Забезпечити координацію, робочий час, цифрові платформи та визнання внеску наставників.

05 **Поширювати успішні практики взаємного навчання.** Регулярно ділитися прикладами, що працюють, і залучати нових учасників до програми.

Можливі моделі

Класичне наставництво — досвідчений працівник допомагає менш досвідченому колезі опанувати професію, корпоративні процеси чи специфіку роботи.

Зворотне наставництво (Reverse Mentoring) — формат наставництва, який змінює традиційну модель, визнаючи експертизу молодших працівників і надаючи їм можливість виступати наставниками для більш досвідчених колег, передаючи свої знання, сучасні підходи до роботи та нові професійні перспективи.

Взаємне наставництво (Peer Mentoring) — працівники різного віку регулярно навчаються один в одного відповідно до власних компетентностей.

Регулярні сесії обміну знаннями (Knowledge Sharing Sessions), під час яких працівники діляться професійним досвідом, успішними практиками або новими інструментами.

Складові програми

- визначений порядок участі у програмі та добору наставницьких пар;
- навчання наставників навичкам наставництва, фасилітації та надання зворотного зв'язку;
- методичні матеріали, шаблони планів наставництва та рекомендації щодо проведення зустрічей;
- можливість використовувати частину робочого часу для наставництва та взаємного навчання;
- корпоративні цифрові платформи або інші канали для обміну знаннями;
- визнання внеску наставників і активних учасників програми (публічне визнання, врахування під час оцінювання результатів роботи або кар'єрного розвитку, корпоративні відзнаки чи інші форми заохочення).

Приклад: досвідчений керівник виробництва стає наставником молодого інженера з питань управління виробничими процесами, а молодий інженер, що вільно володіє цифровими навичками, допомагає керівнику опанувати інструменти штучного інтелекту для аналізу виробничих даних. Для підтримки програми організація проводить навчання наставників, надає шаблони планів наставництва та передбачає дві години робочого часу на місяць для зустрічей учасників.

Корисні ресурси

Mentoring Handbook. Cedefop (Європейський Союз)

Практичний посібник із розроблення та впровадження програм наставництва на робочому місці, що містить рекомендації щодо підготовки наставників, організації наставницьких зустрічей, підтримки учасників, оцінювання результатів та розвитку культури наставництва.

Reverse Mentoring: Guide, Benefits and Best Practices. AIHR (Нідерланди)

Практичний посібник щодо впровадження програм зворотного наставництва (Reverse Mentoring), який містить покроковий алгоритм запуску програми, рекомендації щодо формування наставницьких пар, навчання учасників та оцінки результатів.

Reverse Mentoring Guide. Inclusive Employers (Велика Британія, 2023)

Практичний посібник зі створення програм зворотного наставництва, що містить покрокову модель впровадження, приклади організації наставницьких пар, рекомендації щодо фасилітації процесу та оцінювання ефективності програми.

Картка заходу

Залучення працівників різного віку до ухвалення рішень

Соціальна включеність → Активна участь працівників та визнання їхнього внеску

Про що цей захід

Залучення працівників різного віку до ухвалення рішень допомагає враховувати різноманітний професійний досвід, потреби та погляди під час розвитку організації. Це підвищує якість управлінських рішень, зміцнює довіру до керівництва та формує відчуття причетності працівників до розвитку організації.

Організація створює механізми, які дозволяють працівникам різного віку брати участь у підготовці рішень, удосконаленні внутрішніх процесів та розвитку організації.

Для яких організацій підходить

Захід доречний для організацій будь-якого розміру та галузі. У невеликих організаціях залучення може здійснюватися через регулярні командні обговорення та збір пропозицій, а в середніх і великих — через формалізовані механізми консультацій, корпоративні платформи для подання ідей, фокус-групи та тимчасові консультативні групи.

Як впровадити

01 **Визначити, до яких рішень доцільно залучати працівників.** Окреслити теми, де важливо враховувати досвід, потреби та погляди працівників різного віку.

02 **Запровадити прозорі механізми збирання пропозицій і проведення консультацій.** Визначити, як працівники можуть подавати ідеї, коментарі чи зауваження до рішень.

03 **Формувати консультативні та робочі групи.** Добирати учасників з урахуванням вікової та професійної різноманітності відповідно до теми питання.

04 **Використовувати різні формати участі.** Поєднувати очні зустрічі, онлайн-обговорення, опитування та інші зручні формати.

05 **Інформувати працівників про результати консультацій.** Пояснювати, які пропозиції враховано і як вони вплинули на остаточні рішення.

Механізми залучення

- консультації з працівниками перед ухваленням важливих організаційних рішень;
- фокус-групи або воркшопи для обговорення нових політик, програм чи змін;
- збір пропозицій щодо вдосконалення процесів через корпоративні платформи або «банк ідей»;
- тимчасові консультативні групи для розроблення окремих рішень;
- залучення працівників до тестування нових процесів або внутрішніх сервісів;
- регулярні опитування працівників із подальшим обговоренням результатів.

Умови впровадження

- прозорі правила участі у консультаціях і робочих форматах;
- безпечне середовище, у якому працівники можуть висловлювати думки та незгоду без негативних наслідків;
- формування робочих і консультативних груп з урахуванням різноманітності працівників, зокрема за віком, статтю, досвідом та іншими характеристиками;
- різні канали участі (очні зустрічі, онлайн-обговорення, опитування, письмові пропозиції);
- навчання керівників навичкам фасилітації та проведення консультацій;
- регулярне інформування про результати консультацій і врахування отриманих пропозицій;
- визнання внеску працівників, які брали участь у розробленні та вдосконаленні рішень.

Приклад: перед оновленням політики гнучких форматів роботи HR проводить серію консультацій за участю працівників різного віку, професійних напрямів і посад. Пропозиції збираються через корпоративну платформу та обговорюються під час воркшопу. Частина рекомендацій включається до фінальної редакції політики, а учасників інформують про те, які саме пропозиції були враховані.

Корисні ресурси

Employee Voice. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, Велика Британія)

Практичний посібник щодо створення механізмів участі працівників в ухваленні рішень, який пояснює, як організувати консультації, фокус-групи, представницькі органи, опитування та інші канали employee voice, а також як забезпечити безпечне середовище, у якому працівники можуть впливати на рішення.

Collective Employee Voice. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, Велика Британія)

Практичні рекомендації щодо побудови системи участі працівників через представницькі органи, консультаційні групи та інші механізми колективної участі. Містить приклади структур, принципів їх роботи та рекомендації щодо забезпечення двостороннього діалогу між працівниками і роботодавцем.

Додатки. Рекомендовані корисні ресурси

Фізичне здоров'я

Total Worker Health Webinar Series.
National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH, США).

Серія безкоштовних вебінарів для роботодавців про підтримку здоров'я працівників різного віку, записи яких доступні для перегляду на YouTube.

Aging and Work. National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH, США).

Доказові рекомендації щодо адаптації умов праці з урахуванням вікових змін та підтримки працездатності працівників.

Healthy Workplaces for All Ages. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA, Європейський Союз).

Інтерактивний практичний посібник для роботодавців щодо підтримки працівників різного віку та впровадження віково-дружніх практик.

Age-Friendly Employer Toolkit.
Business in the Community (BITC, Велика Британія).

Практичний набір матеріалів для роботодавців щодо створення віково-дружнього робочого середовища та управління багатопоколінними командами.

Кодекс законів про працю України, стаття 169.

Визначає категорії працівників, для яких роботодавець зобов'язаний організовувати щорічні медичні огляди за власний кошт; для решти категорій — добровільне рішення компанії.

Закон України «Про охорону праці»
№ 2694-XII, стаття 17.

Встановлює обов'язки роботодавця щодо організації медичних оглядів працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими або небезпечними умовами праці.

Наказ Міністерства охорони здоров'я України
№ 1393 від 08.09.2025.

Оновлений порядок проведення обов'язкових медичних оглядів, що визначає категорії працівників, вимоги до організації оглядів та звітності.

Checklist for the Prevention of Manual Handling Risks.
European Agency for Safety and Health at Work
(EU-OSHA, Європейський Союз).

Практичний контрольний перелік для оцінки ризиків під час ручного переміщення вантажів.

Checklist for Preventing Bad Working Postures. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA, Європейський Союз).

Практичний контрольний перелік для оцінки робочих поз та запобігання розвитку м'язово-скелетних порушень.

Revised NIOSH Lifting Equation.
National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH, США).

Методика оцінювання безпечної ваги підйому вантажів із формулою розрахунку та безкоштовним мобільним застосунком NLE Calc.

Методичні рекомендації для роботодавців з організації працевлаштування та розвитку трудових відносин з ветеранами війни. Міністерство у справах ветеранів України (Україна, 2025).

Практичні рекомендації щодо працевлаштування, адаптації та підтримки ветеранів і ветеранок у робочому середовищі.

HR Praktyka: Робота для ветерана є! Happy Monday та Ветеран Хаб (Україна).

Практичний посібник для HR-фахівців щодо рекрутингу, адаптації та підтримки ветеранів у компаніях.

Rehabilitation and Return to Work: Analysis Report on EU Policies, Strategies and Programmes. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA, Європейський Союз).

Аналітичний огляд європейських політик і програм реабілітації та повернення працівників до роботи після хвороби або травми.

Physical Activity in the Workplace: A Guide for Employers. Centers for Disease Control and Prevention (CDC) та Johns Hopkins University (США, 2024).

Практичний посібник для роботодавців щодо впровадження програм фізичної активності протягом робочого дня.

Healthy Workplaces for All Ages. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA, Європейський Союз).

Практичні рекомендації щодо підтримки фізичної активності працівників різного віку в робочому середовищі.

Physical Activity. World Health Organization (ВООЗ).

Офіційні рекомендації щодо рівня фізичної активності та можливостей її інтеграції у повсякденне життя й робоче середовище.

Healthy Workplaces for All Ages. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA, Європейський Союз).

Практичні рекомендації щодо ергономічного облаштування робочих місць і профілактики фізичного навантаження.

Ergonomics Resources for Employers. Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS, Канада).

Добірка практичних матеріалів, контрольних переліків і рекомендацій з ергономіки для роботодавців.

Healthy Workplaces for All Ages. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA, Європейський Союз).

Практичні рекомендації для керівників щодо підтримки працівників різного віку та управління віковим різноманіттям.

How to Conduct Mid-Life Career Reviews: Guide for Line Managers. Business in the Community (BITC, Велика Британія).

Практичний посібник для керівників щодо проведення кар'єрних діалогів із працівниками середнього віку з урахуванням їхнього професійного розвитку та здоров'я.

Manager Toolkit: Leading Mixed-Age Teams. AARP (США).

Практичний інструментарій для керівників щодо ефективного управління багатопоколінними командами.

Age-Friendly Employer Handbook.
Greater Manchester Combined Authority (Велика Британія, 2022).

Практичний посібник для роботодавців із рекомендаціями щодо навчання лінійних керівників роботі з працівниками різного віку.

Code of Practice: Managing Psychosocial Hazards at Work.
Comcare Australia (Австралія).

Офіційний кодекс практики щодо управління психосоціальними ризиками, який визначає роль і відповідальність керівників у підтримці психологічно безпечного робочого середовища.

Промоція здоров'я.
Центр громадського здоров'я МОЗ України (Україна).

Добірка інформаційних матеріалів, інфографік, відео та рекомендацій для проведення просвітницьких кампаній із фізичної активності, здорового харчування та профілактики захворювань.

Проєкт «Діємо для здоров'я» (Україна).

Добірка тематичних ресурсів і готових комунікаційних матеріалів щодо профілактики неінфекційних захворювань, зокрема серцево-судинних захворювань і цукрового діабету.

«Амбасадори здоров'я».
ГО «Коаліція за вакцинацію» (Україна, 2025).

Приклад реалізації програми підготовки амбасадорів здоров'я, які впроваджують просвітницькі ініціативи та кампанії зі збереження здоров'я у своїх громадах.

Активні парки — локації здорової України.
ДУ «Спорт для всіх» (Україна).

Державна платформа для пошуку спортивних локацій, маршрутів, фізкультурно-оздоровчих заходів, відеотренувань і рекомендацій щодо фізичної активності.

Як компанії інвестують в активне дозвілля працівників.
Happy Monday (Україна).

Огляд практик українських компаній із підтримки фізичної активності працівників через корпоративні спортивні програми, партнерства зі спортивними клубами та компенсацію занять.

Здорове робоче місце.

Добірка практичних ресурсів для роботодавців із впровадження програм здорового робочого середовища, міжнародних рекомендацій, кейсів українських компаній та інформаційних матеріалів.

Посібник «Здорове робоче місце — це досяжна мета для кожного». Центр громадського здоров'я МОЗ України (Україна).

Практичний посібник із покроковим підходом до розроблення та впровадження стратегії створення здорового робочого середовища в організації.

Посібник для фасилітатора програми «Здорове робоче місце». Центр громадського здоров'я МОЗ України (Україна).

Методичний посібник із рекомендаціями щодо проведення програми «Здорове робоче місце», організації роботи команд і впровадження змін.

Як створити здорове робоче середовище для працівників: поради для роботодавців. Happy Monday (Україна).

Практичний матеріал для роботодавців із рекомендаціями щодо створення здорового робочого середовища, профілактики захворювань та підтримки добробуту працівників.

Cases and Guides («Бізнес без бар'єрів»).
Дія.Бізнес (Україна).

Добірка практичних гайдів, кейсів та інструментів із розвитку безбар'єрного, інклюзивного та доступного робочого середовища для бізнесу.

Як бізнесу облаштувати безбар'єрний доступ: прості правила та можливості. Міністерство розвитку громад та територій України (Україна).

Практичні рекомендації щодо створення доступного фізичного середовища, облаштування безбар'єрного простору та застосування державних будівельних норм.

Як подолати відчуття втоми і вчасно розпізнати перевтому. Міністерство охорони здоров'я України (Україна).

Практичні рекомендації щодо розпізнавання ознак фізичної та емоційної перевтоми, її профілактики та відновлення працездатності.

Ментальне здоров'я

Дослідження «Практики підтримки психічного здоров'я на роботі». Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?», Координаційний центр з психічного здоров'я КМУ, ГО «Безбар'єрність», Державна служба України з питань праці (Україна, 2025).

Результати дослідження практик підтримки ментального здоров'я працівників, бар'єрів упровадження відповідних політик та ставлення українських роботодавців до підтримки ментального здоров'я на робочому місці.

Практичний гайд для роботодавців «Підтримка ментального здоров'я на робочому місці». Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?» (Україна).

Практичні рекомендації для роботодавців щодо формування культури турботи про ментальне здоров'я, ролі керівництва, внутрішніх комунікацій, зменшення стигми та інтеграції підтримки ментального здоров'я в управління організацією.

Assembling the Pieces: An Implementation Guide. Mental Health Commission of Canada (Канада).

Практичний посібник із впровадження Національного стандарту ментального здоров'я та безпеки на робочому місці, що містить рекомендації щодо подолання стигми, підтримувальної комунікації та розвитку психологічно безпечного середовища.

Managing Psychosocial Hazards at Work Code of Practice. Comcare (Австралія, 2024).

Офіційний кодекс практики з управління психосоціальними ризиками, який визначає підтримувальну комунікацію, повагу та навчання керівників як складові профілактики психосоціальних ризиків.

Psychosocial Work Environment Research & Guidelines. National Research Centre for the Working Environment (NFA) (Данія).

Добірка науково обґрунтованих рекомендацій щодо психологічної безпеки, профілактики стресу та створення здорового психосоціального робочого середовища.

Workplace Mental Health Toolkit.
Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS) (Канада).

Безкоштовний набір практичних інструментів для керівників, що містить контрольні переліки, відеоматеріали та рекомендації щодо підтримки ментального здоров'я працівників.

Guarding Minds @ Work.
Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS) (Канада).

Практичний гайд із психологічної безпеки на робочому місці, що містить рекомендації для керівників щодо раннього виявлення психосоціальних ризиків та підтримки команди.

Addressing Burnout in the Behavioral Health Workforce through Organizational Strategies. Substance Abuse and Mental Health Services Administration (SAMHSA) (США, 2025).

Практичний посібник із впровадження організаційних стратегій профілактики професійного вигорання, включно з розвитком взаємної підтримки працівників і peer-програм.

How to Prevent Employee Burnout.
Gallup (США).

Аналітичний матеріал про основні причини професійного вигорання та роль керівників у його профілактиці, зокрема через розвиток командної взаємодії та взаємної підтримки.

What Employers in Japan Need to Know About Stress Check Requirements.
Kojima Law Offices (Японія).

Практичне роз'яснення законодавчих вимог щодо проведення обов'язкових стрес-чеків для працівників, порядку їх організації та обов'язків роботодавця.

A Japanese Stress Check Program Screening Tool Predicts Employee Long-Term Sickness Absence.
PubMed Central (Японія).

Наукове дослідження за участю понад 14 тисяч працівників, яке підтверджує прогностичну цінність опитувальника BJSQ для виявлення ризику тривалої непрацездатності.

Global Work Wellbeing Report 2024. Indeed (США, 2024).

Глобальний аналітичний звіт, підготовлений спільно з Oxford Wellbeing Research Centre, що узагальнює результати дослідження добробуту працівників на основі понад 250 мільйонів відповідей із 10 країн.

Платформа «Бережи себе». ГО INSCIENCE (Україна).

Платформа з матеріалами про доказову медицину, психічне здоров'я, стрес, вигорання, сон і здоровий спосіб життя, що може використовуватися як джерело якісних просвітницьких матеріалів для працівників.

Економічна стійкість

The Missing Million: Illuminating the Employment Challenges of the Over 50s. Centre for Ageing Better (Велика Британія).

Аналітичний звіт про бар'єри зайнятості людей віком 50+, причини їхнього передчасного вибуття з ринку праці та рекомендації для роботодавців і державної політики щодо підтримки довшої трудової активності. Звіт містить результати досліджень, аналіз міжнародного досвіду та практичні рекомендації зі створення більш інклюзивних умов праці для працівників старшого віку.

«Дискримінація на співбесіді: що робити?». Дія.Безбар'єрність (Україна).

Практичні рекомендації щодо проведення недискримінаційних співбесід із прикладами недоречних запитань, поясненням принципів рівного ставлення до кандидатів та порадами для роботодавців.

Платформа «Гаразд». Національний банк України (Україна).

Безоплатна освітня платформа з курсами та практичними матеріалами з фінансової грамотності, що охоплюють управління особистим бюджетом, заощадження, фінансове планування, кредити, інвестиції та фінансову безпеку.

Соціальна включеність

Онлайн-курс «Волонтерство під час війни».
Українська Волонтерська Служба (Україна).

Безоплатний онлайн-курс, що знайомить з основами волонтерства, принципами безпечної волонтерської діяльності, пошуком мотивації та профілактикою вигорання.

Волонтерська платформа Українська Волонтерська Служба.
Українська Волонтерська Служба (Україна).

Національна платформа для пошуку волонтерських можливостей, навчальних матеріалів і ресурсів для розвитку волонтерської діяльності.

Бібліотека корисних матеріалів про волонтерство.
Українська Волонтерська Служба (Україна).

Перелік практичних матеріалів із рекомендаціями щодо створення, впровадження та розвитку волонтерських проєктів та спільноти.

Міжнародний благодійний фонд «Українська біржа благодійності» (Україна).

Національна платформа благодійності, що об'єднує можливості для підтримки соціальних проєктів, благодійних ініціатив і корпоративного волонтерства.

СпівДія. Координаційна платформа «СпівДія» (Україна).

Платформа для пошуку можливостей волонтерства, взаємодопомоги та участі у гуманітарних і соціальних ініціативах.

Добірка матеріалів про волонтерство.
Макітра (Україна).

Збірка практичних матеріалів, рекомендацій та корисних ресурсів для розвитку волонтерських ініціатив і залучення волонтерів.

Використані джерела

1. Big City Lab. (2024). Путівник зі створення безбар'єрного простору Центрів життєстійкості для надання психосоціальної підтримки та волонтерства. https://povirusebe.org/sites/default/files/2024-01/bigcitylabcentersofsustainability.pdf
2. Brigham Young University & Harvard Business Review. (2024). Wellness ROI Study (цит. за: Wellhub. Return on Wellbeing Report). https://www.spabusiness.com/press-releases/Wellhub-study-reveals-strong-return-on-investment-for-corporate-wellness-programs/353228
3. Cigna. (2019). The Business Case for Addressing Loneliness in the Workforce. https://newsroom.cigna.com/business-case-addressing-loneliness-workforce
4. Gallup Business Journal. (2010). The Value of Friends: Social Wellbeing.https://news.gallup.com/businessjournal/127043/friends-social-wellbeing.aspx
5. Global Burden of Disease Study. (2021). Institute for Health Metrics and Evaluation https://www.healthdata.org/research-analysis/gbd
6. Gradus Research. (2024). Психологічний стан українців під час війни. https://drive.google.com/file/d/1bROoqHpwTMnDVPR79V5wrm-r9u8tnCb5/view
7. Gradus Research. (2025). Що українці відчувають на 4-му році війни і як дають собі раду. https://gradus.app/report/feelings-coping-4th-year-of-war/
8. Info Sapiens. (2021). Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf
9. OECD. (2021). Job Quality, Health and Productivity at Work. https://www.oecd.org/en/publications/job-quality-health-and-at-work-productivity_43ff6bdc-en.html
10. RL SIA, Київський міжнародний інститут соціології, & Благодійний фонд «Повір у себе». (2023). Вивчення потреб цільових груп серед вразливих категорій населення України. https://povirusebe.org/sites/default/files/2024-01/analitichnii-zvit-ukr-1701.pdf
11. SVU, RL SIA, & Київський міжнародний інститут соціології. (2024). Дослідження добробуту українців. https://svu.org.ua/research/wave-2.0_ukr.pdf
12. UNICEF. (2024). Соціально-економічний стан домогосподарств в Україні. https://www.unicef.org/ukraine/media/46041/file/
13. Work.ua. (2024). Дискримінація за віком під час пошуку роботи. https://www.work.ua/news/ukraine/2694/
14. World Health Organization. (2016). Investing in treatment for depression and anxiety leads to fourfold return. https://www.who.int/news/item/13-04-2016-investing-in-treatment-for-depression-and-anxiety-leads-to-fourfold-return
15. World Health Organization. (2024). Mental health at work. https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work
16. Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?»; Gradus Research (цит. за: Центр громадського здоров'я МОЗ України). (2023). Результати дослідження щодо ментального здоров'я українців. https://phc.org.ua/news/olena-zelenska-pidbila-pidsumki-vseukrainskoi-programi-mentalnogo-zdorovya-ti-yak-u-2023-roci
17. Дія.Освіта. (2023). Дослідження цифрової грамотності українців. https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf
18. Дія.Освіта. (2023). Дані дослідження цифрової грамотності українців (Excel). https://docs.google.com/spreadsheets/d/19pXWOv7fWUvGNowTwWmU84Sz7dl-Se-0/edit?gid=792913103#gid=792913103
19. Індекс здоров'я. Україна. (2020). Аналітичний звіт. https://healthindex.com.ua/upload/ckeditor/4118d8ca989e4e55618fa58d2234fbf9.pdf
20. Індекс здоров'я. Україна. (2023). Аналітичний звіт. https://healthindex.com.ua/HI_Report_UA_2023.pdf
21. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України. (2023). Національні демографічні прогнози. https://idss.org.ua/forecasts/nation_pop_proj
22. Київський міжнародний інститут соціології. (2025). Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2026-01/undp-ua-e-services-use-2025.pdf
23. Міністерство соціальної політики України. (2024). Практичний посібник «Як ефективно комунікувати про програму життєстійкості у вашій громаді». https://www.msp.gov.ua/api/uploads/Komunikaczijnij_Posibnik_11e1ecaf01.pdf
24. Міністерство соціальної політики України. (2024). Рекомендації для проведення оцінки соціальної цінності Програми Життєстійкості. https://www.msp.gov.ua/api/uploads/RL_SIA_Astarta_RC_Rekomendacziyi_dlya_provedennya_oczinki_soczialnoyi_czinnosti_P_Zh_20_02_2025_911c4b5b8e.pdf
25. Міністерство соціальної політики України. (2024).Рекомендації з розбудови життєстійкості громад. https://povirusebe.org/sites/default/files/2024-11/rekomendacii12112024.pdf
26. Центр Разумкова. (2024). Трудові ресурси для повоєнного відновлення України. https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/trudovi-resursy-dlia-povoiennogo-vidnovlennia-ukrainy-cherven-2024r