



Енергія
твого успіху

Дайджест NRG Review

У цьому випуску:

Колонка редактора.
Про що пропонує поговорити
Інна Воротникова

2 стр.

CEO Shopify Тобі Лютке
оприлюднив внутрішні
ШІ-правила компанії

3 стр.

Вірус страху та невизначеності.
Чи мають керівники підтримувати
своїх співробітників та як знизити
тривогу в колективі?

7 стр.

«Кожен момент турботи
про себе важливий»

10 стр.

Робота без обмежень:
як компаніям створити
інклюзивне робоче середовище

11 стр.

Gen Z і контент: як завоювати увагу
найвибагливішої аудиторії

15 стр.

Як створити ефективний план
навчання персоналу

19 стр.

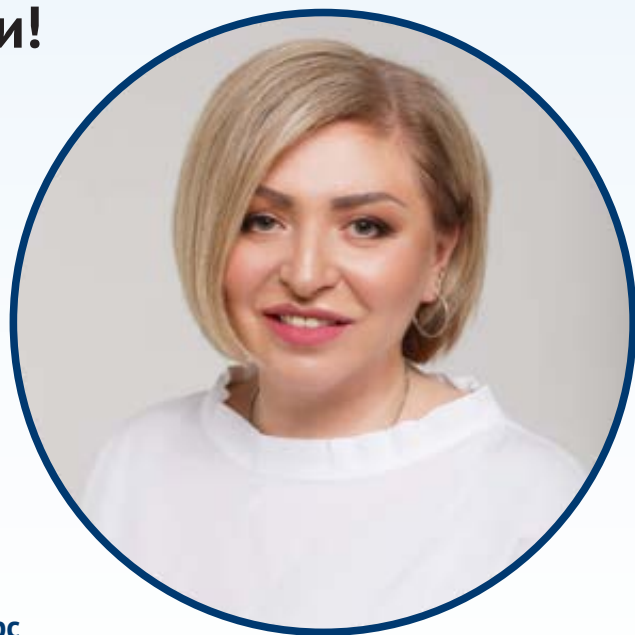


Добрий день, дорогі партнери!

З вами знову я — Інна Воротникова.
Сьогоднішній дайджест для мене особливий.

Останнім часом я багато думаю про лідерство як джерело надії. Лідер — це не тільки про стратегії та рішення. Це — про здатність підтримувати тих, хто поруч, давати віру в те, що все вийде, навіть тоді, коли навколо панує невизначеність.

Ми живемо у час, коли щоденні новини тримають нас у напрузі. Коли здається, що весь світ затамував подих в очікуванні. Саме тому сьогодні я пропоную поговорити про лідерство, яке допомагає тримати курс навіть у найскладніші моменти.



У цьому випуску — добірка статей для роздумів і натхнення:

- 1 Новий управлінський мандат Shopify: як внутрішні правила компанії допомагають створити культуру довіри
- 2 Як підтримувати команди у час страху й невизначеності: прості та важливі поради
- 3 Турбота про себе: новий український застосунок для ментального здоров'я
- 4 Інклюзивне середовище на роботі: як створити місце, де кожен почувається прийнятим
- 5 Покоління Z і контент: як залучити найвибагливішу аудиторію
- 6 План навчання персоналу: чому розвиток сьогодні критично важливий

Завжди на зв'язку та готова підтримати у ваших проектах і ініціативах. Буду рада бути корисною.

З повагою —

Інна Воротникова



СЕО SHOPIFY ТОБІ ЛЮТКЕ ОПРИЛЮДНИВ ВНУТРІШНІ ШІ-ПРАВИЛА КОМПАНІЇ



CEO Shopify
Тобі Лютке

ЧОМУ ЦЕ НЕ ПРОСТО ЗАОХОЧЕННЯ, А НОВИЙ ТИП УПРАВЛІНСЬКОГО МАНДАТУ? РОЗБІР ВЛАДА РАШКОВАНА

За матеріалами forbes.ua

Владислав Рашкован
Контриб'ютор Forbes

СЕО Shopify Тобі Лютке озвучив нові внутрішні правила щодо використання штучного інтелекту в компанії. ШІ має стати невід'ємною частиною робочого процесу на всіх етапах – від розробки продуктів до оцінки ефективності працівників. Це створює новий стандарт для корпоративного середовища, вимагаючи не лише вміння користуватися ШІ, а й інтеграції його в процеси мислення та дій. Чи виправданий такий ризик? Заступник виконавчого директора МВФ Владислав Рашкован розібрав ШІ-правила Тобі для корпорацій-лідерів.

Кілька днів тому CEO конструктора сайтів Shopify Тобі Лютке зробив публічним внутрішнє мемо для персоналу <https://x.com/tobi/status/1909251946235437514> щодо очікувань з використання штучного інтелекту (ШІ) в компанії. Ці правила не лише задають нову планку для великого гравця в секторі е-комерс, вони стали своєрідним віральним маніфестом, який зараз обговорює не тільки ШІ-ком'юніті, а й багато керівників у корпоративному світі. Чому?

Розберемо, як ці правила сформульовані.

ШІ-очікування Лютке

Використання ШІ – тепер базове очікування від кожного працівника Shopify. Якщо ти не користуєшся ШІ, ти відстаєш. ШІ це вже не опція, він повинен стати частиною



<https://nrg.ua/>



<https://www.facebook.com/nrg.ua/>



<https://www.linkedin.com/company/new-recruiting-group/>



https://www.instagram.com/nrg.recruiting_agency



<https://t.me/agencynrg>

стандартного робочого інструментарію кожного співробітника.

ШІ має стати частиною дизайну продуктів на етапі GSD (Getting Stuff Done). Будь-який етап створення прототипу продукту має передусім включати дослідження можливостей ШІ. ШІ при цьому повинен стати не просто допоміжним інструментом, а бути основою для початкового дизайну всіх рішень.

В оцінку роботи персоналу буде включено блок про використання ШІ. Вміння ефективно працювати з ШІ – новий тип soft skills, який ще вчора не був потрібний. Але Лютке в Shopify вважає його критично важливим вже сьогодні, не завтра.

Працівники матимуть доступ до максимальної кількості передових ШІ-інструментів. Shopify обіцяє зробити усе, щоб у її співробітників були будь-які найсучасніші ресурси для дослідження і впровадження ШІ у свою роботу.

Перш ніж просити про додаткові ресурси, збільшення команди та найм нового персоналу, потрібно довести, чому цю роботу неможливо реалізувати за допомогою ШІ. Тобто порушує питання: як би виглядав цей напрям роботи та її результат, якби у вашій команді вже була впроваджена армія автономних ШІ-агентів, про які зараз усі мріють.

Коли CEO відомої компанії каже: «Спочатку спробуй вирішити завдання за допомогою ШІ й лише потім проси найняти в команду нових людей», це точно змінює парадигму прийняття рішень і відображає потенційний ширший зсув в управлінській культурі.

Але інші думки можна сформулювати наступним чином.

ШІ-правила для корпорацій-лідерів

Виглядає так, що ШІ перестає бути інноваціями для «просунутих», а стає інструментом щоденної буденної ефективності. Ми звикли асоціювати інновації з айтівцями, стартапами, або на крайній випадок з окремими IT-департаментами.

Але Лютке говорить про щось інше: ШІ – обов'язкова компетенція кожного. Фактично, використання ШІ – не по-

рада, а новий тип управлінського мандату або імперативу. Мова вже не про «вміння користуватись», а про інтеграцію ШІ у процес мислення та дій.

Це нова грамотність, без якої важко буде залишатись релевантним у професійному середовищі. Незалежно від твоєї ролі в компанії – від маркетингу до фінансів, твої робочі інструменти змінюються вже зараз.

Багато компаній досі «заохочують» використовувати ШІ, але Лютке робить це обов'язковим для його персоналу. А як ви ставитесь до ШІ в вашій компанії вже сьогодні?

ШІ стає новим інструментом «lean thinking» та масштабування можливостей. Коли Лютке вимагає від команд доводити, чому їм потрібні люди, а не ШІ-агенти, це не про скорочення людей, а про дисципліну мислення: спершу – ШІ-інструменти, потім – ресурси.

Даючи доступ до найсучасніших ресурсів для дослідження і впровадження ШІ, Лютке також дозволяє працівникам самостійно експериментувати, що важливо в середовищі, де часто переважає надмірний контроль за IT-інструментами.

В епоху обмежених бюджетів і швидких рішень гнучкість дає перевагу. А в ваших компаніях ШІ вже став фактором конкурентної боротьби?

Але ще важливіше усвідомити: інтерес до впровадження автономних ШІ-агентів, здатних виконувати широкий спектр бізнес-функцій, як у бек-офісі, так і в роботі з клієнтами, це вже не про завтра. Такі агенти вже тестуються в багатьох компаніях як засіб заміни або доповнення персоналу.

У відповідь зростає попит на нову компетенцію – навички «оркестрації»: вміння делегувати, налаштовувати та контролювати одночасну роботу команд спеціалізованих ШІ-агентів. І це лише підкреслює управлінську інтуїцію Лютке: справа не тільки у використанні ШІ, а в зміні самої логіки організації праці, де «вихід на людину» – наступний крок лише після того, як вичерпані всі автоматизовані можливості.

А в вашій компанії чи вже працюють ШІ-агенти поруч із персоналом?



Gemini – мовна ШІ-модель компанії Google, що належить Alphabet Inc. Фото Getty Images





Іконки ШІ-чатів
Google Gemini,
DeepSeek, ChatGPT,
Claude, Copilot,
Perplexity
Фотом Getty
Images

Включення питань ШІ в оцінку ефективності – це сигнал, що вміння працювати з ШІ – новий стандарт, формалізація нових навичок як критеріїв успішності.

Лютке підіймає планку для внутрішніх команд, які хочуть бути релевантними та хочуть зростати. Вміння використовувати ШІ тепер напряму впливає на кар'єрне зростання.

Але він також йде далі й фактично підіймає питання, яке зараз на слуху у багатьох дослідників ШІ: як адаптувати HR, навчання і менторство людей, якщо частину функцій в компаніях переймають ШІ-агенти?

Або як розвиватися в компанії та показувати результати, якими ти будеш пишатися, якщо ШІ агенти можуть виконувати схожі функції значно швидше, ефективніше, дешевше.

Це не теорія, це вже реальність у деяких компаніях.

Лютке також чітко розуміє, що працівники копіюють поведінку керівництва. Якщо C-level не працює з ШІ, решта теж не буде. Він також вимагає і від себе навчання ШІ (значно за межами вміння написання промптів). А в ваших компаніях керівництво вже опанувало ШІ й управляє ШІ-агентами?

Змінюйся або помри?

Мемо Лютке обговорювалось у провідних ЗМІ світу. Більшість експертів погоджувались з CEO Shopify. Але були й такі, які його критикували та називали надто радикальним, передусім через ризик порушення балансу між технологією та людським розвитком.

Якщо кожна команда мусить доводити, що ШІ не може виконати завдання, перш ніж отримати підкріплення, це може призвести до системного недофінансування людського потенціалу. Особливо в частині молодих фахівців, які ще не мають доступу до прийняття рішень, але потребують можливостей для навчання, зростання і включення у командні процеси.

У довгостроковій перспективі це створює ризик для втрати кадрів та інтелектуального капіталу, який не встигає адаптуватися до нових вимог. Напевно, Лютке просто пожав плечима, коли почитав такі коментарі.

Інші коментатори критикували Лютке, кажучи, що повна інтеграція ШІ як обов'язкового інструменту без винятків може ігнорувати реальні обмеження у цифровій грамотності, емоційному інтелекті або міжособистісній роботі, які досі є критичними у багатьох сферах. Не всі завдання піддаються автоматизації, і не всі працівники однаково швидко адаптуються до нових технологій.

Без належної підтримки, навчання та гнучкого підходу такий мандат ризикує породити культуру страху й надмірної автоматизації, де результат вимірюється лише ефективністю, а не якістю взаємодії чи стійкістю командної динаміки. Знову ж таки, Лютке буде не першим, хто каже: «Змінюйся або помри».

Окрема хвиля критики стосувалася ризику створення «елітного класу ШІ-користувачів» у компанії. Деякі коментатори зазначали, що в умовах, коли від усіх очікується швидка інтеграція ШІ у робочі процеси, працівники з уже наявними технічними навичками отримають перевагу, тоді як інші можуть відставати не через брак мотивації, а через відсутність «стартового капіталу» – технічного бекграунду, менторства або часу на експериментування.

Це може поглибити нерівність усередині команд, сформувати нову внутрішню ієрархію, де «сильні в ШІ» диктуватимуть умови. У відповідь на це висловлювались пропозиції впроваджувати систему «парної роботи» для обміну навичками – або внутрішніх гільдій ШІ, які б підтримували менш досвідчених.

Без таких кроків є ризик, що корпоративна культура перетвориться на змагання технічної переваги, замість сприяння колективному зростанню.

Феномен BYOAI

Впровадження ШІ як базового очікування має ще один прихований ризик. Це феномен BYOAI (bring your own AI), коли працівники починають самостійно використовувати сторонні інструменти ШІ без погодження з IT або безпекою компанії.



ChatGPT, Gemini чи Claude, хоч і підвищують продуктивність, але можуть становити загрозу для компанії: від випадкового витоку конфіденційних даних до юридичних проблем через порушення авторських прав чи залучення неперевіраних моделей з упередженням або невірогідним контентом.

Якщо Лютке закликає до максимального використання ШІ, але компанія водночас не створює безпечного середовища для цього, вона ризикує потрапити в пастку «тіньової автоматизації» – коли ШІ використовується неефективно, неконтрольовано і з ризиками для бізнесу.

Зауваження професора Молліка

Окремий пласт дискусії породили питання, які поставив на своїй сторінці в LinkedIn професор Уортонської школи бізнесу та ентузіаст ШІ Ітан Моллік. На його думку, ключовим є не сам факт впровадження ШІ, а те, як саме компанія підтримуватиме цю трансформацію.

Моллік звертає увагу на кілька питань: яке довгострокове бачення Shopify щодо ролі ШІ в організації? Як самоосвіта співробітників у ШІ має трансформуватися в колективну інновацію? Які стимули будуть створені для обміну знаннями про ШІ між колегами, і як саме буде оцінюватись ефективність ШІ-інтеграції під час атестацій? Нарешті, чи передбачає компанія підтримку для тих, хто не має технічного бекграунду, але прагне опанувати нові інструменти?

Без відповідей на ці питання, попереджає Моллік, будь-яка трансформація ризикує залишитись декларативною. Це дуже релевантні питання для будь-якої компанії, яка планує цифрову трансформацію.

Уникнути ризиків

З чим я погоджуюся, так це з ризиком надмірної директивності у впровадженні ШІ в Shopify. Іноді такий підхід згори є контрпродуктивним. Керівництво має заохочувати використання ШІ там, де це підвищує продуктивність, а не нав'язувати його повсюдно.

Тиск застосовувати ШІ без належного розуміння його цінності може призвести до формального виконання вимог без реального прогресу. Впровадження інновацій повинно бути усвідомленим, а не просто результатом дотримання вказівок.

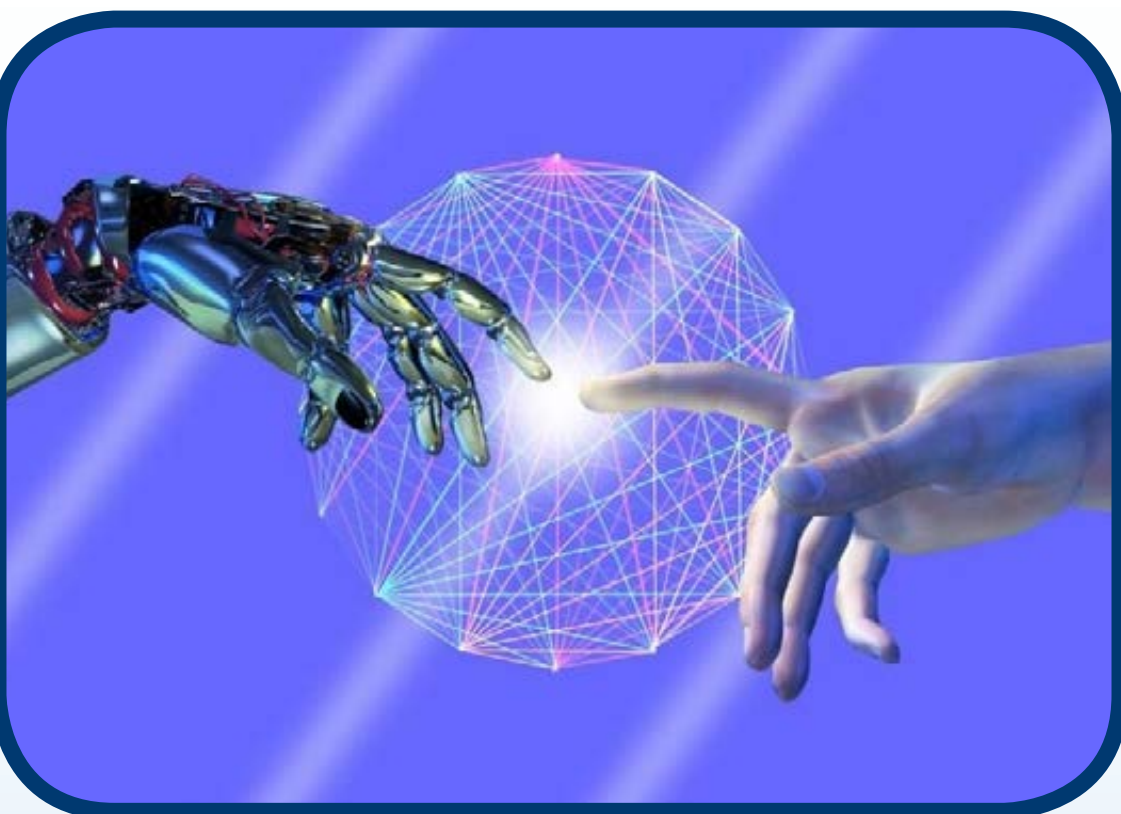
Щоб уникнути всіх цих ризиків, компаніям важливо не просто вимагати використання ШІ, а створити прозорий і опорний контекст для його застосування. Це означає, з одного боку, надання доступу до санкціонованих інструментів ШІ, а з іншого – розбудову внутрішньої культури підтримки розвитку навичок використання ШІ.

Такий підхід не лише знизить ризики BYOAI, а й стимулюватиме довіру, креативність і реальне, а не формальне впровадження ШІ в бізнес-процеси. Бо якщо ШІ стає мовою ефективності, потрібно ще й забезпечити правильну «граматику» її використання.

Попри всі контраргументи, мені близькі ШІ-правила Лютке, бо в епоху домінування ШІ конкуренція – це вже не змагання бюджетів, а питання швидкості адаптації, неортодоксального мислення і вміння експериментувати.

Компанії, які хочуть залишатись лідерами, повинні будувати свої стратегії з урахуванням AI-first логіки. Іншого вибору зараз вже немає.

Питання до українських менеджерів: чи ви готові до такої швидкості у вашій компанії?



ВІРУС СТРАХУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. ЧИ МАЮТЬ КЕРІВНИКИ ПІДТРИМУВАТИ СВОЇХ СПІВРОБІТНИКІВ ТА ЯК ЗНИЗИТИ ТРИВОГУ В КОЛЕКТИВІ?



РОЗПОВІДАЄ ПСИХОЛОГ ДЕН ДУБРАВІН

За матеріалами forbes.ua

Ден Дубравін
Контриб'ютор Forbes

Війна в Україні впливає на всіх, навіть, якщо людина не перебуває на лінії фронту. Керівники компаній, які продовжують працювати попри все, відчувають, як на фоні постійного стресу у працівників розвивається емоційна втома. Як допомогти співробітникам долати тривоги та страхи, розповідає організаційний психолог і тренер з емоційного інтелекту Ден Дубравін

Війна – це вже даність, яку прийняли українці: адаптувалися до її реалій. Але це не означає, що зникли «важкі» емоції. Вона створила багато невизначеностей та загроз, тому співробітники відчувають постійну тривогу і страх. Страх за своє життя та безпеку, здоров'я й добробут близьких; страх втратити роботу; страх перед можливою мобілізацією; страх за фінансовий стан.

Страх – це природна реакція людини на небезпеку. Окрім того, що страх і тривога впливають на приватне життя людини, вони мають вплив і на ставлення до роботи.

39% опитаних людей в ході дослідження «Емоційно-психологічний стан українців», відчувають почуття млявості чи втоми. Швидку стомлюваність – 39% опитаних, стурбований чи уривчастий сон – 36%, почуття тривоги чи страху – 35%. Поганий настрій, надмірне занепокоєння з різних приводів, почуття напруженості чи нездатність розслабитися, відпочинку не відновлює сили, надмірно раннє пробудження – по 31%, швидку дратівливість чи гнів та труднощі з засинанням – по 30%.

Вплив стресу від війни на роботу

Людина привносить у колектив своє емоційне наповнення. Емоції мають властивість поширюватись завдяки дзеркальним нейронам. Подібно до вірусу, який може поширюватись різними способами, тривога створює токсичну атмосферу та негативно впливає на роботу.

Серед основних наслідків надмірного страху в колективі:

- Зниження продуктивності. Страх може призвести до демотивації, невпевненості та зниження концентрації.
- Погіршення комунікації. Співробітники, які знаходяться в постійній тривозі, можуть уникати спілкування або боятися висловлювати свої думки через страх осуду.



- Збільшення кількості конфліктних ситуацій. Страх може призвести до підвищення дратівливості, агресивності та непорозумінь у колективі.
- Токсична атмосфера. Страх може створити атмосферу недовіри, параної та ворожості в колективі.

Хоча тривога може мати багато негативних наслідків, у деяких ситуаціях має й певну користь для колективу. Наприклад, підвищує пильність, стимулює до дії або згуртовує групи людей навколо зовнішньої загрози.

Але в більшості випадків надмірна тривога в колективі сприяє зниженню ефективності роботи. І це не може залишатись непоміченим, в першу чергу для керівника.

Ефективний керівник виконує функцію емоційного лідера. Він добре відчуває емоційний клімат команди, а також усвідомлює свій психологічний вплив на співробітників.

Емоційний стан самого керівника, як камертон. Його настрій може впливати на колектив як в «+», так і «-». Якщо керівник сам знаходиться в тривозі, колектив це швидко «зчитає» та помножить на 10.

Як керівник може керувати власним рівнем тривоги та страху

Ефективне керівництво передбачає не лише прийняття рішень та делегування повноважень, а й здатність керувати своїми емоціями, зокрема страхом. Керівник, який не вміє цього робити, може приймати нераціональні рішення. Страх керівника може призвести до того, що він уникатиме ризику, втрачатиме можливості або прийматиме рішення, засновані на емоціях, а не на логіці.

Колектив відчуває емоції свого лідера. Тому невпевнений у собі керівник може втратити повагу та довіру підлеглих. Таким чином, страх керівника може поширюватися на його команду, створюючи атмосферу тривоги та стресу.

Звісно, робота керівника пов'язана з набагато більшою відповідальністю. А вона створює додаткове навантаження на психіку. Якщо керівник відчуває постійний страх, це може призвести до вигорання, проблем зі сном та інших проблем зі здоров'ям.

Поспілкувавшись з кількома керівниками українських компаній для цієї статті, побачив, що кожен по-своєму ставиться до стану тривоги й стресу та як працювати з цими станами психіки.

Наприклад, Євген Донець, CEO Helsi.pro, вважає що тривога – це нормальний стан для керівника. Він приймає її та готує себе до різних варіантів майбутнього, прогножуючи можливий розвиток подій.

Чи має керівник допомагати співробітникам долати тривоги та страхи?

Наразі 74% компаній в Україні стикнулися з дефіцитом кадрів. Цей показник значно підвищився порівняно з попередньою оцінкою – 55% восени 2023 року, свідчать дані дослідження ринку праці Європейської Бізнес Асоціації.

Тому дуже важливо, щоб керівники добре усвідомлювали це і намагались створювати у своєму колективі конкурентні переваги для людей. І забезпечували не тільки конкурентні матеріальні умови праці, а й комфортну та емоційно стабільну атмосферу в колективі.





Допомагаючи підлеглим долати свої тривоги та страхи, керівники роблять значний внесок у покращення продуктивності праці та атмосфери в команді. З цим погоджуються й HR. Наприклад, Юлія Заболотна, керівниця HR у компанії Nestle наголошує, що зараз лідери як ніколи мають допомагати своїм командам долати тривоги та страхи, бути емпатичними.

Тому важливо, щоб лідери усвідомлювали свої задачі в цьому і розуміли, як це правильно робити, зберігаючи власний ресурс та психічне здоров'я.

Важливо постійно контактувати зі співробітниками, показує досвід Nestle. Людину потрібно розговорити, щоб вона відкрилася і розповіла свою історію та поділилася проблемою. В ідеалі це робота коуча й психолога. Але і керівник це має робити, щоб мінімум – знати, що відбувається в житті працівника і запропонувати допомогу. Максимум – вивести його на вищий рівень усвідомлення та розуміння власного життя і його сенсів.

Це все – важлива інвестиція не тільки в чинні відносини, а й в майбутню співпрацю. Війна закінчиться, а досвід і спогади залишаться. Хто і як себе повів у цій ситуації? Чи було підставлено плече?

Шість кроків для керівника

Ось головні напрямки, на які корисно звернути увагу керівнику, щоб знизити тривогу в колективі:

1. Організувати безпечне середовище для працівників. Дотримуватися правил безпеки, надавати доступ до бомбосховищ, організувати евакуацію у разі потреби.

2. Давати надію та оптимізм. Емоційний лідер задає вектор, формує настрої в колективі. Він може підживлювати емоційні ресурси своєї команди.
3. Надавати підтримку та емпатію працівникам. Добре, якщо співробітники відчувають, що їх розуміють і підтримують.
4. Зберегти робочі місця та заробітну плату, запропонувати гнучкий графік роботи або віддалений доступ. Це, звичайно, по можливості.
5. Допомогати з розв'язування побутових проблем. Наприклад, з пошуком житла, транспорту, харчів, медичних послуг.
6. Забезпечити психологічну підтримку. Організувати консультації з психологами, провести тренінги з управління стресом чи емоційним інтелектом.

Для того щоб бути для інших джерелом натхнення, керівник має спочатку потурбуватись про свій психоемоційний стан. Якщо страх і тривога зменшують ваш ресурс, зверніться до психолога, або знайдіть інші опори для своєї впевненості та внутрішньої сили.





«Моментал»
підходить для
використання
вдома,
в садочках
і школах.
Фото:
Depositphotos

«КОЖЕН МОМЕНТ ТУРБОТИ ПРО СЕБЕ ВАЖЛИВИЙ»

В УКРАЇНІ ЗАПУСТИЛИ ЗАСТОСУНОК ДЛЯ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я

За матеріалами mc.today

Вероніка Ворожко
Авторка новин MC.today

В Україні запустили безплатний застосунок для підтримки ментального здоров'я «Моментал». Він пропонує прості та дієві практики для дорослих і дітей.

У «Моментал» зібрали понад 365 практик, які допомагають знизити рівень стресу та витримати напруження.

<https://apps.apple.com/ua/app/momental-moments-of-resilience/id6737512368?mt=8>

Більшість вправ – тілесні (заземлення, м'язова релаксація, дихальні вправи тощо). Вправи розробила дитяча та сімейна психологиня Світлана Ройз.

«Застосунок, створений з простою, але глибокою ідеєю: ми не завжди можемо змінити ситуацію миттєво, не можемо очікувати на моментальні результати, але кожен момент

турботи про себе важливий. Кожен внесок у свій стан впливатиме на результат», – написала вона у Facebook.

https://www.facebook.com/svetlanaroyz/posts/ptbid02pscdUik8Xax8qif75d75nSkPKVmhEU5YRMkwD73YZDV9LpneQB2yfw8Y557Dml?locale=uk_UA

Практики можна використовувати навіть у дитячих садочках і школах, зокрема у випадках, коли потрібно допомогти дітям заспокоїтись чи сконцентруватись.

«Це готовий дбайливий інструмент для освітян, для психологів, для батьків. І просто для дорослих. Немає універсальних вправ, практик та інструментів – у нашому застосунку можна спробувати різні, щоб знайти саме те, що підійде вам і вашим дітям», – написала Світлана Ройз.

Важливо: застосунок «Моментал» не замінить роботу зі спеціалістами.

Застосунок розроблений ЮНІСЕФ в Україні разом із Всеукраїнською програмою психічного здоров'я «Як ти?», ініційованою Оленою Зеленською, та психологинею Світланою Ройз.



<https://nrg.ua/>



<https://www.facebook.com/nrg.ua/>



<https://www.linkedin.com/company/new-recruiting-group/>

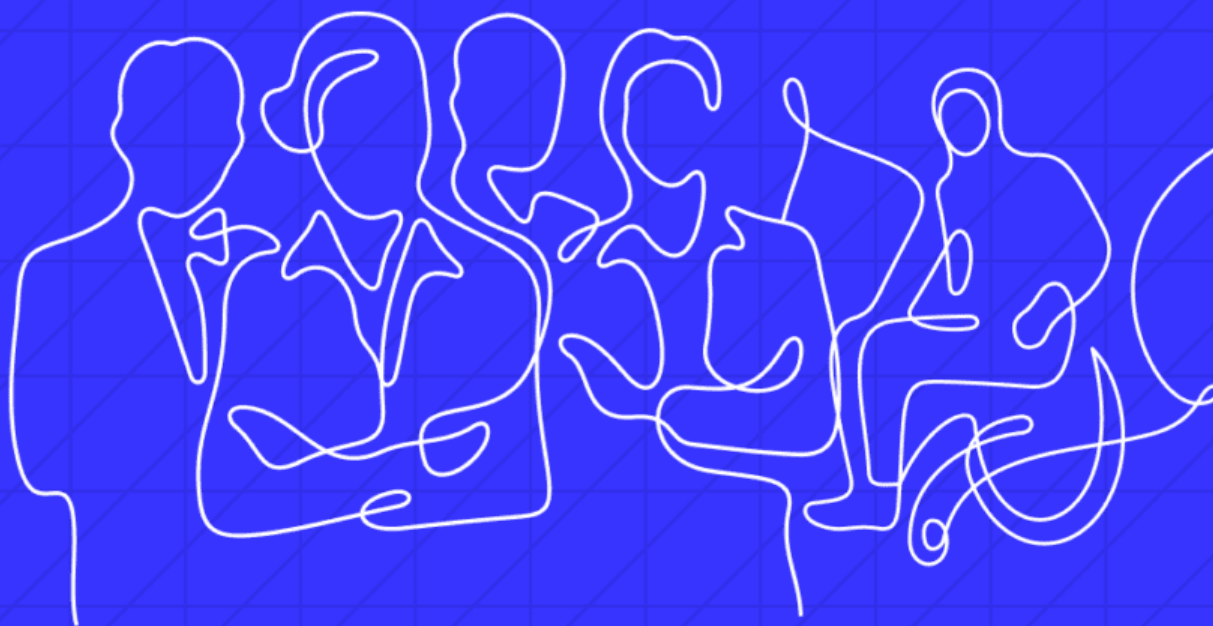


https://www.instagram.com/nrg.recruiting_agency



<https://t.me/agencynrg>

РОБОТА БЕЗ ОБМЕЖЕНЬ



ЯК КОМПАНІЯМ СТВОРИТИ ІНКЛЮЗИВНЕ РОБОЧЕ СЕРЕДОВИЩЕ

За матеріалами happy monday.ua

Світлана Васильченко
Журналістка, авторка Happy Monday

Проблема кадрового дефіциту в Україні стала критичною для багатьох бізнесів. Водночас мільйони людей залишаються поза ринком праці. Люди з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, ветерани, пенсіонери, молодь без досвіду — всі вони можуть стати цінними працівниками, якщо роботодавці створять для них відповідні умови.

Про це під час онлайн-конференції «Робота без обмежень», яка відбулася 8 квітня в межах проекту «Невидимий ринок талантів», говорили представники бізнесу, громадських ініціатив і державних інституцій. Вони аналізували сучасні реалії розвитку інклюзивного ринку праці в Україні, ділилися успішними кейсами створення безбар'єрного робочого середовища в українських компаніях та практичними порадами для HR-фахівців та роботодавців. А ми

збрали ключові інсайти про інклюзивність, які варто взяти на озброєння кожному працевлагодотворенню, котрий прагне бути адаптивним і готовим до майбутнього.

Замість шукати ідеального кандидата — створюйте умови для тих, хто вже поруч
Тези з виступу Тетяни Бережної, заступниці Міністерки економіки України

74% роботодавців в Україні найбільшою проблемою називають брак кадрів. Водночас з 26 млн українців працездатного віку лише 13 млн — економічно активні, і ще 1 млн — активно шукають роботу, але не знаходять.

12,5 млн українців — поза ринком праці: це пенсіонери, люди з інвалідністю, жінки у відпустці по догляду за дитиною, молодь без роботи, ветерани, люди з інвалідністю (включно з тими, хто ще не має офіційного статусу). Частина з них хоче працювати, але не знаходить як. Інші — не можуть повернутися до ринку праці через стан здоров'я,



<https://nrg.ua/>



<https://www.facebook.com/nrg.ua/>



<https://www.linkedin.com/company/new-recruiting-group/>



https://www.instagram.com/nrg.recruiting_agency



<https://t.me/agencycnrg>

стрес, війну або зневіру. Компаніям же варто поглянути на людей не як на «вразливі категорії», а як на потенціал. Саме роботодавці, які зможуть створити умови для повернення цих людей на ринок праці, першими заповнять кадровий дефіцит.

Своєю чергою, держава підтримує роботодавців, які готові зробити свої команди інклюзивнішими. Наприклад, такий бізнес може отримати компенсацію витрат на зарплати осіб з інвалідністю або ВПО (8000 грн на людину протягом 3 місяців). Також діє програма компенсації єдиного соціального внеску для тих, хто приймає працівників з уразливих категорій.

Крім того, компанії можуть долучитися до розробки Хартії стійкості людського капіталу — ініціативи, яка об'єднує бізнеси навколо цінностей інклюзії та сталого розвитку команди. Це можливість стати одним зі свідомих бізнесів, які підтримують працівників, допомагають їм адаптуватися та розвивати свої здібності й таланти в Україні.

<https://me.gov.ua/News/Detail/1a0233f7-622d-4f6c-b4be-8132b18b9421?lang=uk-UA&title=Ponad20-KompaniiDoluchilisjaDoRozrobkiKhartiStiikostiLiudskogoKapitalu-TetianaBerezhna>

Де роботодавцям шукати можливості?

Окрім соцмереж Мінекономіки <https://www.facebook.com/mineconomdev/>, є джерела, де роботодавці можуть знайти актуальні програми для бізнесу та працівників. Наприклад:

- сайт Державної служби зайнятості <https://www.dcz.gov.ua/> — заявки на гранти, навчання, підтримка роботодавців;
- платформа Дія <https://diia.gov.ua/> — наприклад, компенсації за облаштування робочих місць для людей з інвалідністю <https://diia.gov.ua/services/kompensaciya-za-oblashtuvannya-robochogo-miscya-osobi-z-invalidnistyu>;
- сторінки Тетяни Бережної <https://www.facebook.com/berezhna.tetyana/> та першої віцепрем'єрки Юлії Свириденко <https://www.facebook.com/yulia.svyrydenko/> Майбутнє ринку праці — у партнерстві. Бізнес, держава, громадянське суспільство — кожен має свою роль. І ті компанії, які першими навчаються бачити потенціал там, де інші бачать лише виклики, — переможуть.

Не просто наймаєте — створюєте нові можливості

Тези з виступу Світлани Судакової, директорки департаменту з підбору, адаптації та розвитку персоналу ТОВ «Метінвест Холдинг»

Як і багато інших роботодавців, компанія відчуває дефіцит кадрів. Але водночас — бачить потенціал у тих, хто раніше залишався поза увагою. У відборі кандидатів не зважають на статуси — розглядаються всі, хто має бажання та змогу працювати, зокрема на робочих спеціальностях. Вакансії в галузі металургії не просто закрити. Тому компанія запускає програми підтримки для кандидатів, які готові переїжджати або повертатися в регіони, де через небезпеку продовжується відтік людей. Наприклад, забезпечує працівників житлом, підтримує фінансово, створює умови для нової роботи.

Також в компанії інвестували у створення власного навчального закладу — Метінвест Політехніка. Це перший приватний технічний університет в Україні, який став освітньою платформою: для співробітників, для кандидатів, для дітей працівників, будь-кого, хто хоче здобути професію та працювати. Тут навчаються з нуля або підвищують вже наявну кваліфікацію. Триває співпраця з училищами, організовуються стажування, знайомство школярів із виробництвом.



Не потрібно чекати, поки ринок підготує кадри — краще самим створювати цей ринок. Бо інклюзивність — це не про обмеження. Це про розширення можливостей.

Тези із виступу Павла Ярмія, керівника ГО «Агенція регіонального розвитку Таврійського об'єднання ТГ»

Підтримка не завжди означає «дати роботу». Це може бути створення умов, у яких люди самі зможуть реалізувати свій потенціал.

Поки автоматизація й штучний інтелект скорочують кількість традиційних робочих місць, все більшої цінності набуває ручна, авторська праця та стають популярними професії крафтарів. Бізнеси можуть підтримати такі ініціативи, створюючи нові ринки збуту та залучаючи локальні спільноти. ВПО, ветерани, люди із вразливих категорій можуть отримувати не лише нові крафтові навички (ткацтво, гончарство, вишивка), а й можливість заробляти на цьому. Які можливості це дає бізнесу?

Партнерства з соціальними підприємствами (як постачальник або інвестор). Замовлення подарункової продукції/мерчу у майстрів з ВПО/ветеранським статусом. Створення програм менторства або розвитку підприємництва всередині компаній.

Соціальне підприємство «Це Крафт» викупує продукцію випускників навчальних програм, просуває їхні товари, допомагає з брендингом. Половина прибутку йде на підтримку майстрів. Люди не просто вчать — вони отримують доступ на ринок.



Ставте на перше місце не статус працівників, а їхні потреби

Тези із виступу Ксенії Авдієнко, HRD «Будинок Іграшок»

Потреби не є чимось унікальним чи «особливим» — часто вони спільні для всіх. Щоб людина могла ефективно працювати, вона має відчувати фізичний та емоційний комфорт на своєму робочому місці. У компанії «Будинку Іграшок» інклюзивність — це не лише політика чи окремі кейси, а щоденна практика, яка враховує потреби всіх працівників.

Фізичне середовище:

- столи, що регулюються по висоті;
- різні типи офісних крісел для зменшення болю в спині;
- додаткові монітори, легкі ноутбуки, зручні простори, де можна відпочити або змінити позу;
- місця для усамітнення (важливо для людей із хронічними захворюваннями, діабетом, ПТСР).



Режим роботи:

- фокус на результаті, а не на годинах;
- гнучкий графік та можливість змінювати розклад під візити до лікаря чи реабілітацію;
- віддалена робота або гібридна модель — за потребою.

Соціальна інтеграція:

- створення простору для спілкування та взаємопідтримки в команді;
- культура, де нормально озвучувати свої потреби та отримувати на них реакцію;
- навчання колег: з надання першої допомоги, роботи з різними станами, толерантності.

Важливо не намагатися передбачити всі потреби одразу, а створити простір, у якому їх можна озвучити й бути почутими. Якщо хтось із команди бачить, що на запит колеги була реакція — це створює простір довіри й мотивацію ділитися власними труднощами. Цей підхід будується не на «особливих умовах» для когось, а на розумінні, що всі мають різні потреби — і це нормально.

Зробіть інклюзивність частиною культури компанії

Тези з виступу Гліба Стрижка, громадського діяча, ветерана, керівника напряму соціальних проєктів у Starlight Media, амбасадора Veteran Hub

Коли людина після служби повертається до цивільного життя, її перший досвід на новій роботі може стати важким випробуванням. Зокрема, ветерани можуть зіштовхуватися з численними бар'єрами — як внутрішніми, так і зовнішніми. Це може бути страх перед зміною соціального статусу, що їх сприйматимуть лише через призму статусу людини з інвалідністю чи ветерана війни, а не як професіонала.

Одним з ключових моментів є правильне розуміння ролі ветеранів в організації. Важливо, щоб компанія чітко розуміла, що ветеран — це не просто «ресурс», який необхідно використати для виконання квот або як частину корпоративної соціальної відповідальності. Ветеран — це капітал. Він приносить певний досвід, навички, можливості для розвитку компанії. І створення інклюзивних умов для людей з інвалідністю є важливим не лише для цієї категорії працівників, а й для всіх співробітників компанії. Освічені колективи, які знають, як взаємодіяти з людьми з інвалідністю або ветеранами, створюють здорову атмосферу для розвитку компанії в цілому.

Як бізнес може допомогти ветеранам?

Підтримка ветеранів на робочому місці — не лише моральний обов'язок, а й стратегічно вигідний крок для компаній, які хочуть розвивати інклюзивне середовище. Важливо створювати таку політику, яка буде ефективним і сталим елементом бізнес-процесів, а також забезпечить усім працівникам рівні можливості для розвитку.

Саме таку ветеранську політику розробила після повномасштабного вторгнення компанія Starlight Media у співпраці з Veteran Hub. Вона враховує не тільки потреби ветеранів, але і їхніх родичів, а також мобілізованих співробітників.

Ветеранська політика компанії включає три основні аспекти:

- Сталість в часі — важливо, щоб така політика була не просто трендом, а частиною стратегічного підходу компанії, яка буде діяти не тільки зараз, а й у майбутньому, зважаючи на всі зміни в суспільстві та потреби працівників.
- Широта охоплення — політика не обмежується лише ветеранами та ветеранками, а також включає мобілізованих працівників і їхні родини. Це дозволяє створити підтримку для найближчого оточення ветеранів, що також є важливою частиною соціальної відповідальності бізнесу.
- Значущість для всіх працівників — успішна ветеранська політика не повинна бути важливою лише для декількох осіб у компанії. Вона має бути частиною загальної корпоративної культури, яка враховує різноманітність досвідів та потреб усіх працівників.

Одним з основних бар'єрів для успішної реалізації ветеранської політики є страх. Багато компаній не мають досвіду роботи з ветеранами або людьми з інвалідністю, тому часто не знають, як правильно реагувати на їхні потреби. Важливо починати з освіти — перш за все для керівництва компанії, а потім і для всіх працівників. Це дозволить подолати невідомість та створити більш безпечне і комфортне середовище для усіх.

Починайте з малого — робіть те, що можете на своєму місці

Тези із виступу Віталія Кулька, Production Director | CSR lead, Isobar Ukraine

Щоб розпочати інклюзивний проєкт, не потрібна посада чи дозвіл згори. Достатньо двох-трьох людей, яким не байдуже. Бо інклюзія не починається з політик. Вона починається з людей, ентузіазму і маленьких кроків. З ідеї «а що як» у креативній агенції Isobar Ukraine народилася ініціатива, що створює кар'єрні можливості для людей з інвалідністю — і виросла ціла система стажування.

Програма стажування поєднує теорію і практику. Спочатку — основи, щоб розуміти, як усе працює. А потім — реальні задачі, максимально наближені до щоденних завдань команди. Тобто замість «навчальних» вправ — справжній робочий досвід. Це зменшує бар'єри й страхи перед виходом на нову роботу. Людина вже знайома з процесами, з командою, із завданнями — і входить у роботу плавно, впевнено.

Найкраще себе показала менторська модель: досвідчений фахівець працює з одним або двома стажистами в конкретному напрямі. Це дає можливість не просто навчати, а й підтримувати, передавати досвід, бути поруч на кожному етапі. В результаті стажування у компанії пройшли 56 людей, а 70% стажистів після проходження програми отримують роботу: в Isobar Ukraine або в компаніях-партнерах.



Які можливості це дає бізнесу?

- Команда: мотивована, згуртована, лояльна. Бо коли люди бачать, що компанія думає не лише про цифри, а й про цінності — це створює зовсім іншу культуру.
 - Репутація: якщо ви плануєте вихід на міжнародні ринки, партнери обов'язково спитають про вашу корпоративну відповідальність. І коли маєте що відповісти — це дає вам плюс до довіри.
 - Досвід: немає «універсальної інструкції», як впроваджувати інклюзію в бізнесі. Але є кейси та історії, якими можна ділитися. Їх можна адаптувати, доєднуватися до них, будувати власні на їх основі.
- Все починається з першого кроку. Це про щирий намір — і про команду, яка вірить у зміни. Якщо колеги бачать, що це не просто внутрішній порив, а реальний потенціал, — вони долучаються. І тоді з'являються ментори, підтримка, енергія.

Як побудувати інклюзивний підхід у компанії: з досвіду українських роботодавців

Тези з виступу Анни Мазур, засновниці та CEO платформи з розвитку кар'єри Happy

Monday

В рамках проєкту «Невидимий ринок талантів» вже зібрано 25 кейсів успішної інклюзії в українському бізнесі. Ці компанії поділилися ключовими порадами для розбудови інклюзивного робочого середовища.

1. Гнучкий та індивідуальний підхід

Потрібно створити умови, що дозволять людині, яка зацікавлена у вакансії та могла б бути корисною бізнесу, реалізувати свій потенціал:

- адаптуйте умови праці під конкретну людину — враховуйте медичні, психологічні та побутові потреби;
- пропонуйте альтернативні посади або формати роботи (зміна графіка, дистанційка, стажування з нуля);
- не створюйте шаблонних рішень — кожна історія унікальна, і важлива увага до деталей.

Прекрасним прикладом є компанія, яка перенесла внутрішні робочі процеси та необхідне обладнання до домівок своїх працівників, щоб ті могли працювати вдома, а ввечері компанія збирала результати роботи. Це демонструє, як інноваційні підходи можуть допомогти організувати ефективну роботу навіть за складних умов.

2. Прийняття та повага до досвіду

Варто бути відкритим до людини, адаптуючи робочі умови до її професійних особливостей та особистості:

- не акцентуйте на статусі ВПО чи віці — оцінюйте професіоналізм, мотивацію, цінності;
- створіть середовище, де не ставлять «ярликів» і не виокремлюють працівників;
- розглядайте старший вік як перевагу: досвід і стабільність часто є ключовими якостями.

Така підтримка має бути на рівні, де людина почувається частиною команди, а її досвід і особливості сприймаються як перевага, яка може стати додатковим ресурсом для розвитку компанії.

3. Психологічна та емоційна підтримка

Мова про відкриті розмови з колективом щодо того, як має відбуватися адаптація:

- забезпечуйте працівникам ментальну підтримку, особливо тим, хто пережив релокацію чи втрату;
 - будьте толерантні до зниженого емоційного ресурсу — адаптація потребує часу;
 - запроваджуйте регулярні практики турботи про психічне здоров'я (вебінари, психотерапевт у команді, підтримка колективу).
- Варто підходити до цього з розумінням, повагою і ресурсною підтримкою, якщо цей ресурс є у компанії.

4. Фізична та цифрова доступність

Це питання адаптації робочих місць, а також підтримки в навичках, онбордингу і навчанні, щоб ті інструменти, які вам зрозумілі, стали такими ж зрозумілими для нових співробітників:

- адаптуйте робоче середовище для людей з інвалідністю: простір, меблі, санвузли, ліфти, пандуси;
- забезпечуйте доступність цифрових продуктів;
- передбачайте технологічну підтримку для старших працівників або тих, хто не має досвіду роботи з онлайн-інструментами.

5. Навчання та розвиток

Важлива адаптація не лише до робочого середовища, але й до нової спільноти, в яку людина переїхала:

- створюйте програми перекваліфікації, особливо для ВПО та людей старшого віку;
- впроваджуйте адаптаційні стажування, інклюзивні освітні модулі, внутрішні менторські формати;
- залучайте команди до навчання про інклюзію — з фокусом на комунікацію, емпатію та різноманітність.

Багато людей можуть бути готові змінити професію, і тому їм потрібен ресурс для того, щоб зрозуміти, як це зробити.

6. Прозорість і відкритість у політиках

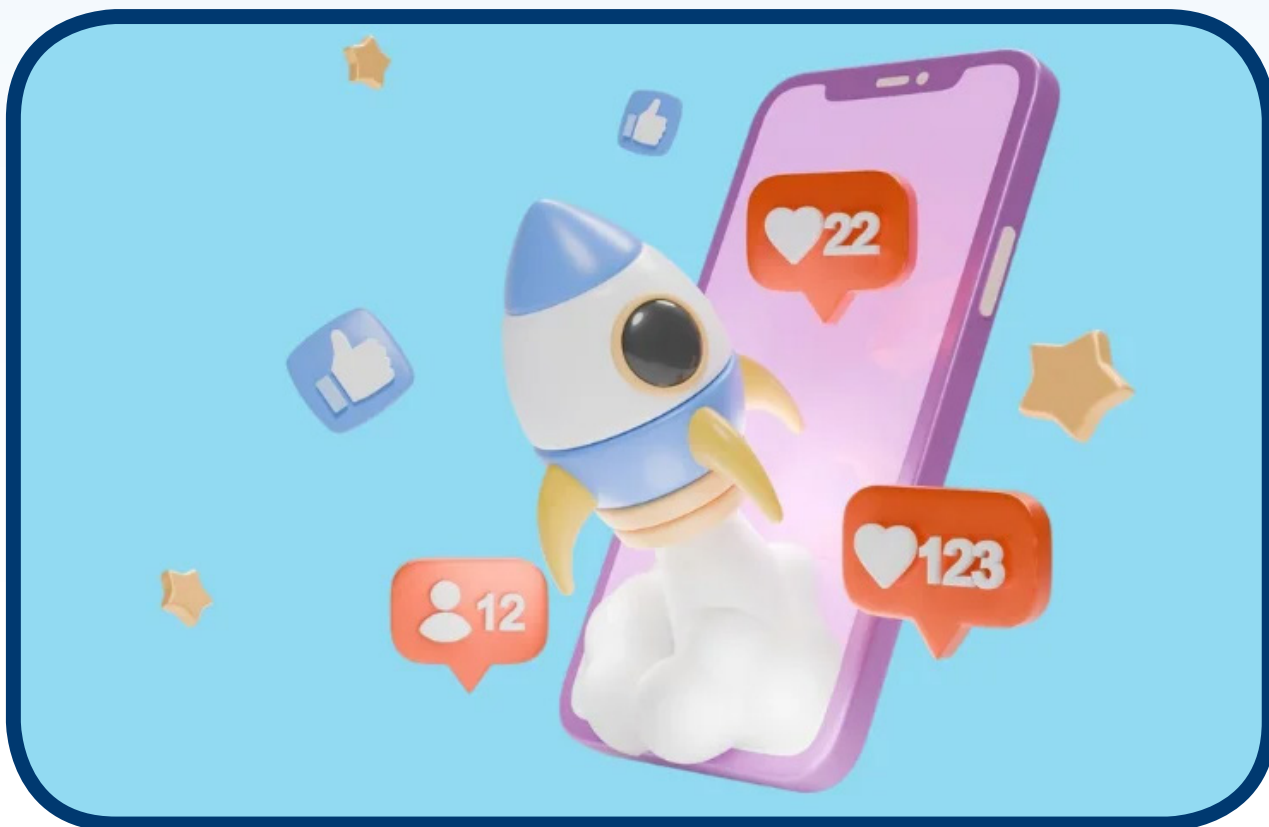
Відсутність дискримінаційних фраз та чітке розуміння в команді, що під час найму ви керуетесь принципами рівності. Важливо, щоб ці принципи були зрозумілі всім. Це суттєво впливає на комунікацію та культуру в організації, створюючи середовище, де всі відчувають рівність і повагу. Тому:

- не встановлюйте обмежень за віком у вакансіях — прибирайте фрази на кшталт «до 35 років»;
- публічно декларуйте відкритість до ВПО, людей з інвалідністю, кандидатів 50+;
- пояснюйте команді, чому важливо підтримувати різних людей.

Інклюзивність полягає в створенні можливостей для всіх. Незалежно від обставин, які оточують нас, всі ми шукаємо місце, де нам буде комфортно, де нас приймуть і де ми будемо відчувати підтримку. Надихайтесь історіями роботодавців та дізнайтесь ще більше про те, як створити інклюзивне середовище, переглянувши запис онлайн-конференції «Робота без обмежень» за посиланням <https://www.youtube.com/watch?v=kyOm95PK8Lk>



GEN Z I КОНТЕНТ



ЯК ЗАВОЮВАТИ УВАГУ НАЙВИБАГЛИВІШОЇ АУДИТОРІЇ

За матеріалами mmr.ua

Ген Z — це люди, які вирости з інтернетом у руках. Вони не просто споживають контент, а формують його, створюючи нові тренди, які миттєво підхоплюють бренди. Але завоювати їхню увагу складно — вони швидко перемикаються, скептично ставляться до традиційної реклами та довіряють лише тим, хто говорить їхньою мовою. Тож як зробити контент, який справді «зачепить»?

Що важливо для контенту Gen Z

1. Трушність: недосконале — значить справжнє

Якщо для міленіалів у тренді була «ідеальність» — естетичні кадри, постановочні фото, ретельно відретушовані відео — то Gen Z обирає іншу естетику. Вони хочуть бачити справжнє життя без прикрас:

- Тремтячі кадри — зумери не використовують штативи та стабілізатори. Навпаки, вони свідомо залишають кадри «живими» — ніби зняті тут і зараз.
- Спонтанність — «правильний» контент не має бути надто відшліфованим. Якщо на фото розв'язаний шнурок,

на відео чути зайві звуки, а їжа в кадрі надкушена — це виглядає більш природно та викликає довіру.

- Guilty pleasure — справжні задоволення без ідеалізації. Якщо їжа — то не «ідеальний круасан на білосніжному столику», а великий бургер, який розтікається соусом. Це покоління не любить, коли їм продають картинку «ідеального життя». Вони хочуть бачити реальність такою, як вона є — з усіма її недосконалостями. Нижче — три яскраві приклади, які вдало втілюють цю естетику.

1. katurina.online (Україна)

<https://www.instagram.com/katurina.online/>

Чому це трушно:

Контент цього бренду виглядає так, ніби його зняли випадково, на телефон, під час прогулянки чи сніданку. Це не випадковість, а вибудована комунікаційна стратегія — «показати життя, а не образ».

У стрічці можна побачити пом'яті сорочки, натуральне світло, ракурси, де одяг не обов'язково виглядає ідеально — зате виглядає живо.

Активно присутній ефект близькості: ми бачимо не просто моделі, а співробітників бренду, друзів, іноді на-



віль дітей. Це формує довіру й відчуття реального діалогу.

Як це працює: katurina.online перетворює комунікацію на щоденник бренду. Ми бачимо не просто продукт, а його контекст — реальне життя людей, у якому він доречний.

2. Glossier (США)

<https://www.instagram.com/glossier/>

Чому це трушно:

Засновниця бренду Емілі Вайс від початку позиціонувала Glossier як косметику «для шкіри, а не замість неї». Це змістило фокус з ідеалу — на природність.

В Instagram Glossier ви не знайдете моделей із бездоганною шкірою в студійних умовах. Натомість — селфі клієнток, природне освітлення, розширені пори, зморшки, почервоніння.

Бренд активно залучає UGC-контент — реальні фото й відгуки користувачів, без ретуші. Люди бачать себе в цьому бренді — і це стає головною точкою притягання.

Як це працює: Glossier формує довіру через прийняття. Бренд каже: «ти вже достатньо гарна». І це сильно відрізняє його від більшості конкурентів, які досі обіцяють «виправити» зовнішність.

3. Milk Bar (Україна)

<https://www.instagram.com/milkbarkyiv/>

Чому це трушно:

Milk Bar грає у візуальну іронію та ретро-естетику. Їхній Instagram — це яскравий, кольоровий світ, де кожен торт — персонаж, а кожна світлина — епізод артфільму.

Фото зняті продумано, але без надмірного глянцю: реальне світло, сюжетність, легка недосконалість у композиції. Це створює ефект «живої казки», а не рекламного буклета.

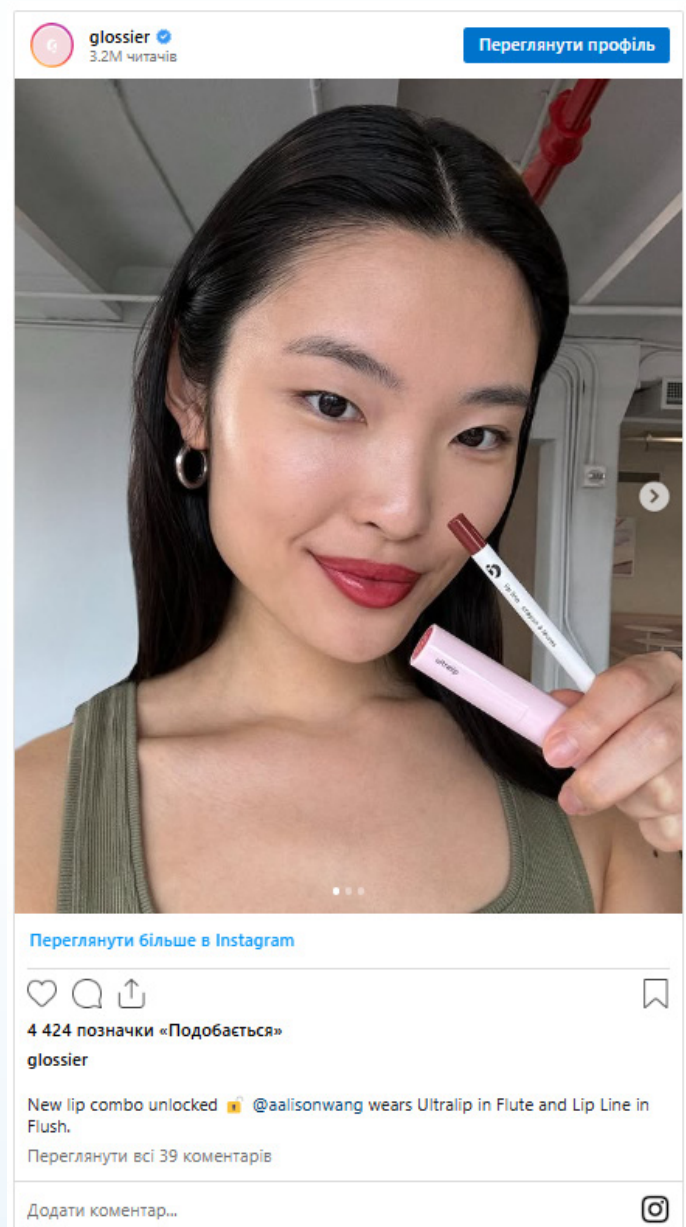
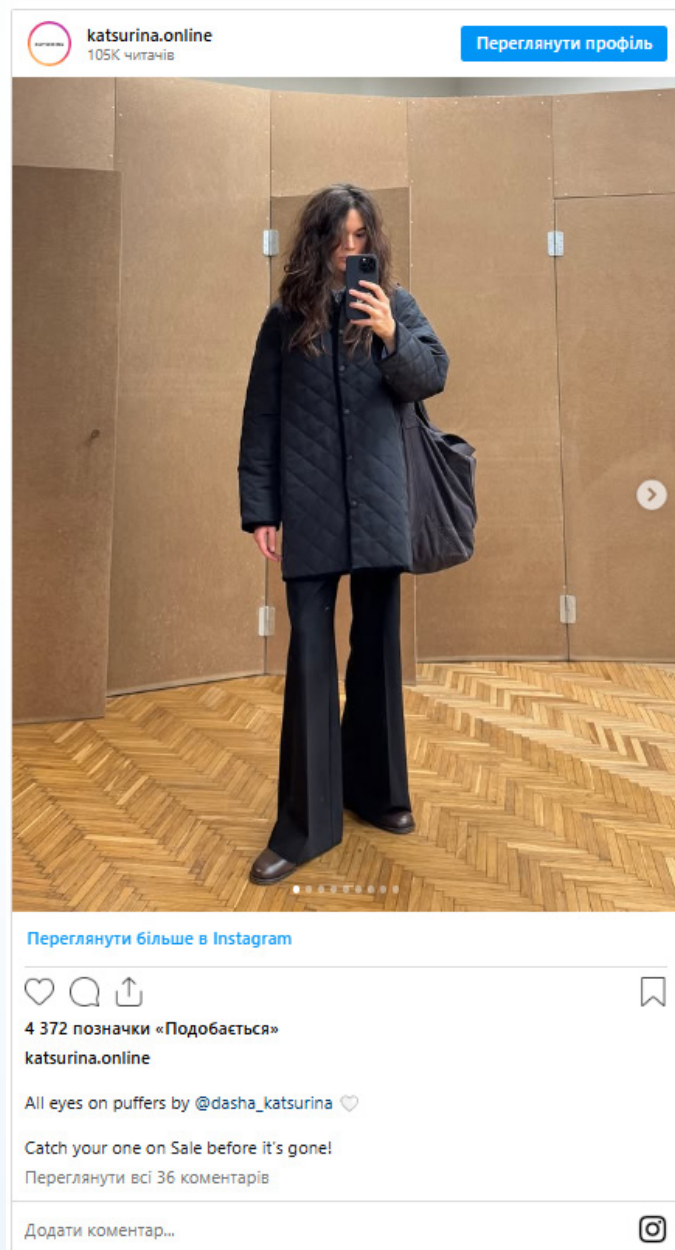
Як це працює: Milk Bar Kyiv балансує між артстилізацією та трушністю. Це приклад бренду, що обрав власну реальність — не зовсім буденну, але дуже людську, теплу, з іронією та натхненням. Вони не імітують повсякдення — вони його художньо інтерпретують.

2. Ностальгія за 2000-ми: олдскул у всьому

Ще один великий тренд серед Gen Z — прагнення повернутися у початок 2000-х. І хоч більшість із них тоді ще навіть не ходили до школи, вони ідеалізують цей період.

Як це проявляється?

- Дротові навушники замість AirPods — не тільки дешевше, а й додає вайбу ретро. Старі телефони та вінтажні



камери — плівкові фото, зернисті відео та низька якість стали частиною тренду.

- Ретро-брендинг — популярність естетики Y2K вплинула навіть на пакування товарів. Багато брендів оновлюють дизайн своїх продуктів, додаючи «олдскульні» шрифти, кислотні кольори та естетику VHS.

Один із яскравих прикладів — спільна колекція Bratz і Dr. Martens. Дві культові ікони поп-культури з різних світів поєдналися, щоб створити капсульну лінійку взуття й аксесуарів. Для покоління Z ляльки Bratz — символ епохи, яку вони ідеалізують, а Dr. Martens — маніфест індивідуальності. У комунікації цієї колаборації вдало переплелися естетика Y2K, емоційний зв'язок з дитинством і меседж про самовираження.

Ця тенденція зумовлена тим, що Gen Z прагне знайти простоту у світі, який стає все більш диджиталізованим.

І бренди, які правильно інтегрують цю ностальгію у свої кампанії, легко завойовують їхню увагу.

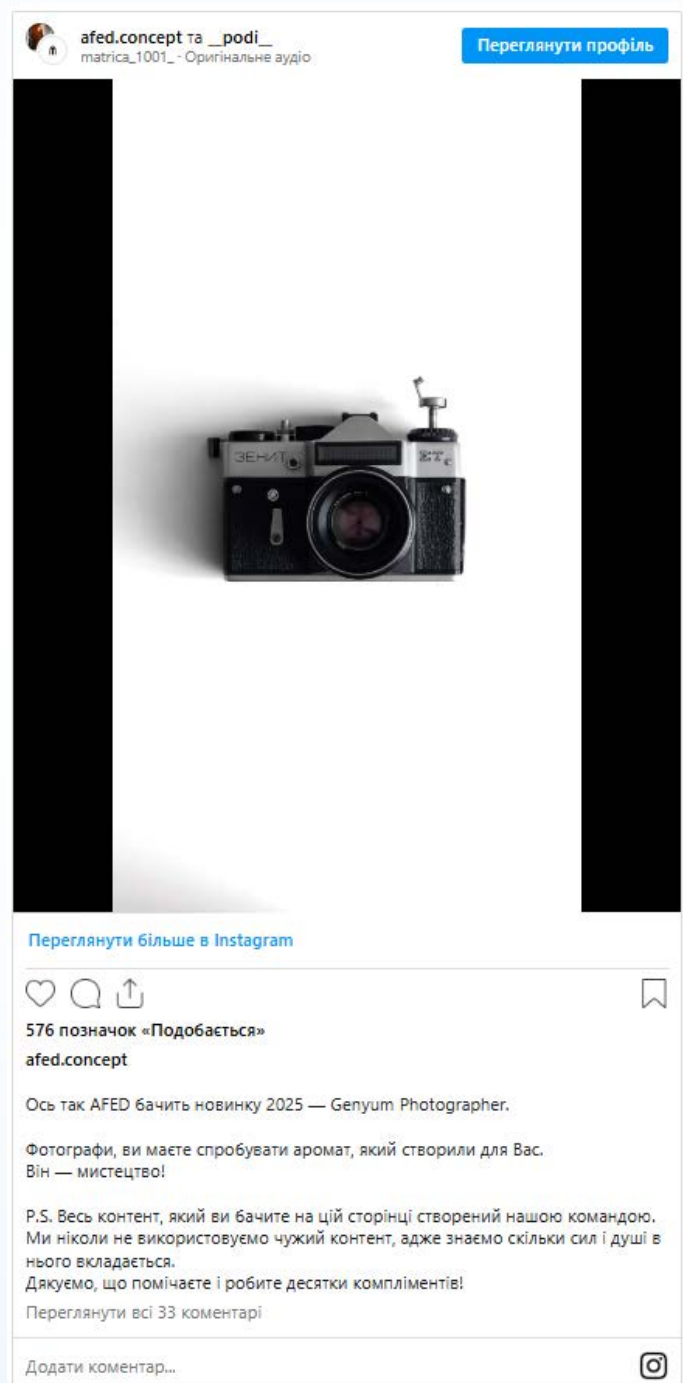
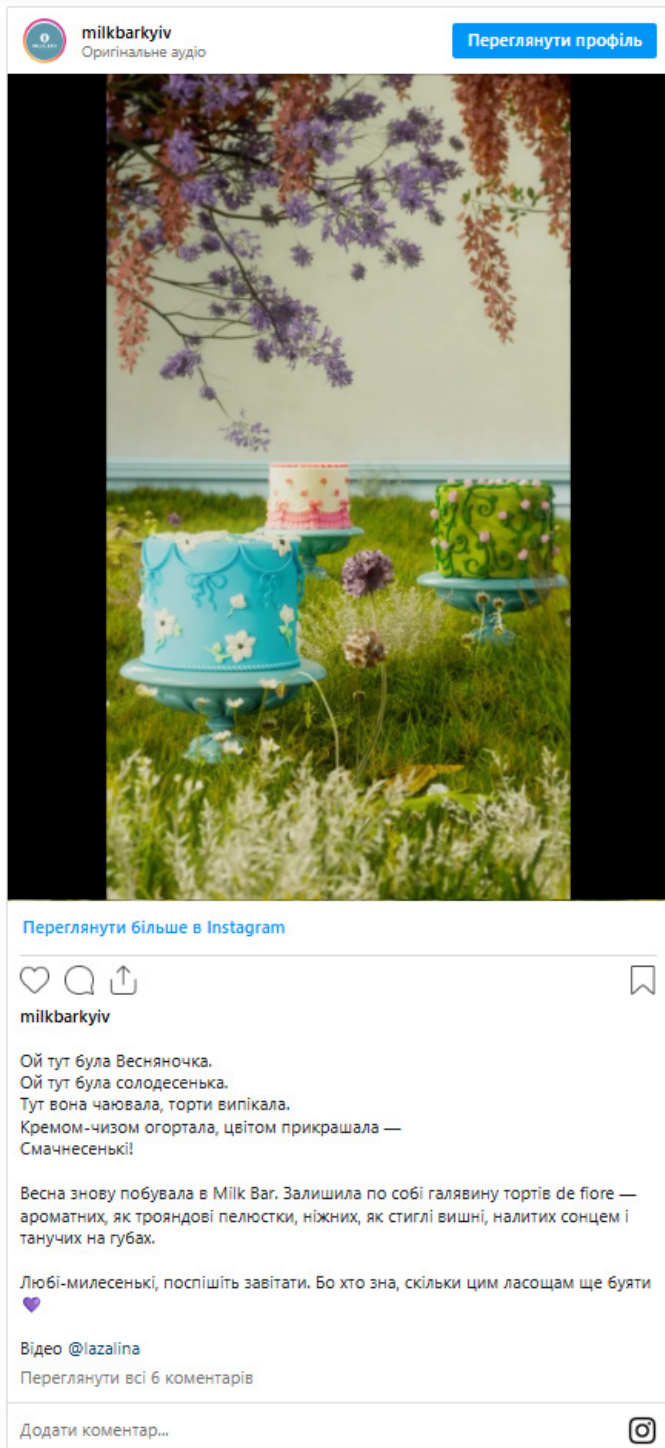
3. Вайб важливіший за історію

Якщо міленіали є прихильниками якісного сторітелінгу, то зумери більше фокусуються на вайбі — загальному відчутті, яке викликає контент.

Вони слідкують не за подіями, а за тим, яка атмосфера створюється навколо бренду. Вони можуть не читати опис під постом, але відчуті вайб через музику, кольори та настрій відео.

Вони хочуть бачити не просто рекламу товару, а те, як цей товар вписується у їхнє життя.

AFED [ейф-і-д] <https://www.instagram.com/afed.concept/> — ідеальний приклад того, як «вайб» перевершує сторітелінг. Парфумерний концептуальний магазин знімає окремі мінікампанії



для кожного аромату, а їхній візуальний стиль глибоко вкорінений у локальність: назва бренду — це шифр, що відсилає до 1654 року заснування Харкова, а графіка — до Дзеркального струменя, знакового символу міста.

Музика, деталізація образів, slow motion, кольори — усе працює на створення вайбу. Саме через це контент AFED активно поширюється зумерами, адже резонує з тим, як вони мислять і сприймають.

4. UGC і довіра до малих блогерів

Зетки більше не довіряють мільйонним інфлюенсерам, які рекламують все підряд. Вони орієнтуються на нішевих блогерів та User Generated Content.

- UGC-контент — це коли звичайні користувачі знімають, як вони користуються продуктом. Відгуки, розпаковки, TikTok-реакції — усе це працює краще за будь-яку студійну зйомку.
- Нішеві блогери — вони вибирають людей, які їм справді близькі за стилем, цінностями та звичками. Важливо, щоб інфлюенсер не просто рекламував продукт, а органічно вбудовував його у свій контент.

На яких платформах найкраще взаємодіяти з Gen Z

- TikTok — їхня головна пошукова система. Вони більше не гуглять, а шукають інформацію в TikTok, тому бренди мають бути там.
- Instagram — використовується для взаємодії, швидких інтерактивних форматів, сториз та мемів.
- YouTube Shorts — альтернатива TikTok, яка активно набирає популярність.
- Discord та Telegram — новий формат спілкування, де бренди можуть створювати ком'юніті та спілкуватися безпосередньо з аудиторією.

Як брендам не втратити зв'язок із Gen Z

- Не намагатися «бути своїм» через силу — Gen Z відчуває фальш і швидко «відписується».
- Адаптувати візуал під тренди — використовувати елементи ностальгії, lo-fi-контент, живі емоції.
- Бути активним у TikTok і створювати контент, а не просто рекламувати — це ключ до взаємодії.
- Залучати Gen Z через челенджі, меми та інтерактиви — вони люблять брати участь у створенні контенту.

Gen Z — це аудиторія, яка не терпить нудної реклами, не сприймає постановність та хоче бути частиною історії бренду. Тому той, хто навчиться говорити їхньою мовою, отримає не просто клієнтів, а віддану спільноту.





ЯК СТВОРИТИ ЕФЕКТИВНИЙ ПЛАН НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

ПРАКТИЧНИЙ ГАЙД+ЗРАЗОК

За матеріалами hurma.work

Команда HURMA

Люди не стоять на місці. Вони ростуть, навчаються та змінюють цілі. Якщо компанія підтримує цей розвиток — вона отримує мотивованих, компетентних працівників, які хочуть залишатися надовго. Щобільше, якщо у компанії є чіткий план навчання, кожен співробітник розуміє: чого йому не вистачає, де це можна отримати, і коли буде результат.

Що таке план навчання співробітників і чому він важливий

План навчання — це узгоджений документ, за яким працівник здобуває потрібні знання й навички. Це може бути

індивідуальний план (під конкретну людину) або груповий (наприклад, для всієї команди продажів). Він фіксує:

- які навички потрібно освоїти або покращити;
- як і коли це буде зроблено;
- хто відповідає за навчання;
- як оцінити результат.

Дослідження свідчать про те, що інвестиції в професійний розвиток вашого персоналу є життєво важливими для збереження команди, адже 94% працівників залишилися б у компанії довше, якби мали кар'єрний розвиток.

<https://www.coursehero.com/file/92861963/training-and-developomentdocx/>

З чого почати: 4 прості питання для плану навчання
Перш ніж сідати за Excel або HR-систему, з'ясуйте базові речі:

1. Яка роль у співробітника зараз? Що він уже вміє, які сильні сторони має, чого бракує?



2. Як в нього кар'єрні прагнення? Хоче рухатися вгору, змінити напрям, навчитися нового?
3. Які бізнес-цілі має команда / компанія? Наприклад, запустити новий напрям, скоротити витрати, автоматизувати процеси.
4. Де перетинаються особисті й бізнес-інтереси? Там і є точка розвитку.

Приклад: менеджер з підтримки клієнтів добре комунікує, але хоче спробувати себе в продажах. Компанія шукає спосіб підвищити конверсію з сапорту в продаж. План розвитку може включати навчання з продажів, роботу з лідами, менторство від сейлз-команди — і результат вигідний усім.

10 кроків до ефективного плану навчання персоналу

1. Проведіть діалог сам на сам

Без відкритої розмови з працівником ви не дізнаєтесь, чого він хоче, що його драйвить і куди він хоче рухатися. Запишіть:

- які цілі ти ставиш собі на рік?
- що хочеш покращити в роботі?
- які теми тобі цікаві?
- які виклики відгукуються?

Записуйте — це буде основа майбутнього плану.

2. Зіставте цілі працівника з цілями компанії

Ідеальний розвиток — там, де бажання людини збігаються з потребами бізнесу. Якщо компанія хоче виростити внутрішніх лідерів, а співробітник — навчитися керувати проектами, це збіг. Пошукайте ці точки дотику.

3. Сформулюйте цілі за SMART-принципом

Щоб розвиток був не абстракцією, цілі мають бути:

1. Конкретними: що саме хоче опанувати працівник;
 2. Вимірюваними: як зрозуміти, що мета досягнута;
 3. Досяжними: з урахуванням наявних ресурсів і часу;
 4. Актуальними: релевантними для обох сторін;
- Обмеженими в часі: з конкретним дедлайном.

Приклад: «До кінця червня пройти курс з SQL і використати знання в аналізі двох звітів».

4. Оберіть формат розвитку

Навчання буває різним — і не завжди це курс на платформі. Варіанти:

- внутрішній тренінг;
- онлайн-курс;
- наставництво;
- мікронавчання (короткі відео, гайдлайни);
- участь у робочому проєкті (з підтримкою);
- спостереження за досвідченим колегою.

Формат має відповідати темі, стилю навчання людини та її завантаженості.

5. Пропишіть конкретні дії

Цей крок — міст між ідеєю та втіленням. Разом з працівником запишіть:

- які саме дії він має зробити;
- в які терміни;
- з якою підтримкою;
- з якими очікуваними результатами.

Це може виглядати як план на кілька місяців із розбивкою по кроках.

6. Встановіть критерії успіху

Без них складно зрозуміти, чи навчання було ефективним. Домовтесь:

- як перевірити знання (тест, проєкт, зворотний зв'язок);
- що буде вважатися «успішним результатом»;

- чи є наслідки за невиконання (наприклад, повторний курс).

7. Узгодьте графік і обсяг навантаження

Реальність така: всі зайняті. Менеджери — цілями, працівники — задачами. Якщо не закласти в графік час на розвиток, навчання завжди буде «після дедлайну». Тому важливо:

- домовитись, коли та скільки часу людина може виділяти на розвиток — наприклад, 2 години щовівторка;
- зафіксувати ці домовленості письмово;
- підтримати їх на рівні команди — не навантажувати додатковими задачами у час для навчання.

Практика: у продуктивній команді вводять «слот для розвитку» — по 2 години щотижня на проходження курсів або інший тип навчання. Це вноситься в календар і не чіпається при плануванні спринтів.

8. Визначте, як відстежувати прогрес

План без відстеження — просто побажання. Разом з працівником домовтесь:

- як часто ви зустрічаєтесь, щоб обговорити прогрес (раз на місяць, раз на квартал);
- які конкретні показники сигналізують про успішність (наприклад, кількість проведених зустрічей, отриманий сертифікат, результат проєкту);
- чи потрібен зовнішній зворотний зв'язок — наприклад, від колег або клієнтів;
- чи зберігається мотивація — і що може її підтримати.

9. Створіть шаблон, який легко використовувати

Навіть найкращий план втрачає сенс, якщо ним незручно користуватись. Створіть просту структуру, яку можна заповнити разом із працівником. Зразок:

Компонент	Приклад
Працівник	Іван, спеціаліст служби підтримки
Ціль навчання	Поліпшити якість спілкування з клієнтами у чаті
Формат	Онлайн-курс + менторинг від старшого колеги
Тривалість	3 тижні (по 2 години на тиждень)
Відповідальний	HR + керівник служби підтримки
Критерії ефективності	Зниження повторних звернень на 20%
Перевірка	Перегляд 10 чатів до і після, фідбек від ментора



10. Давайте можливість застосовувати знання

Людина зростає тоді, коли вона використовує нові навички на практиці. Подбайте про це:

- дайте людині проєкт або задачу, де вона зможе спробувати нове;
- дозвольте помилятися — без тиску й надмірного контролю;
- підтримайте — фідбеком, ресурсами, увагою.

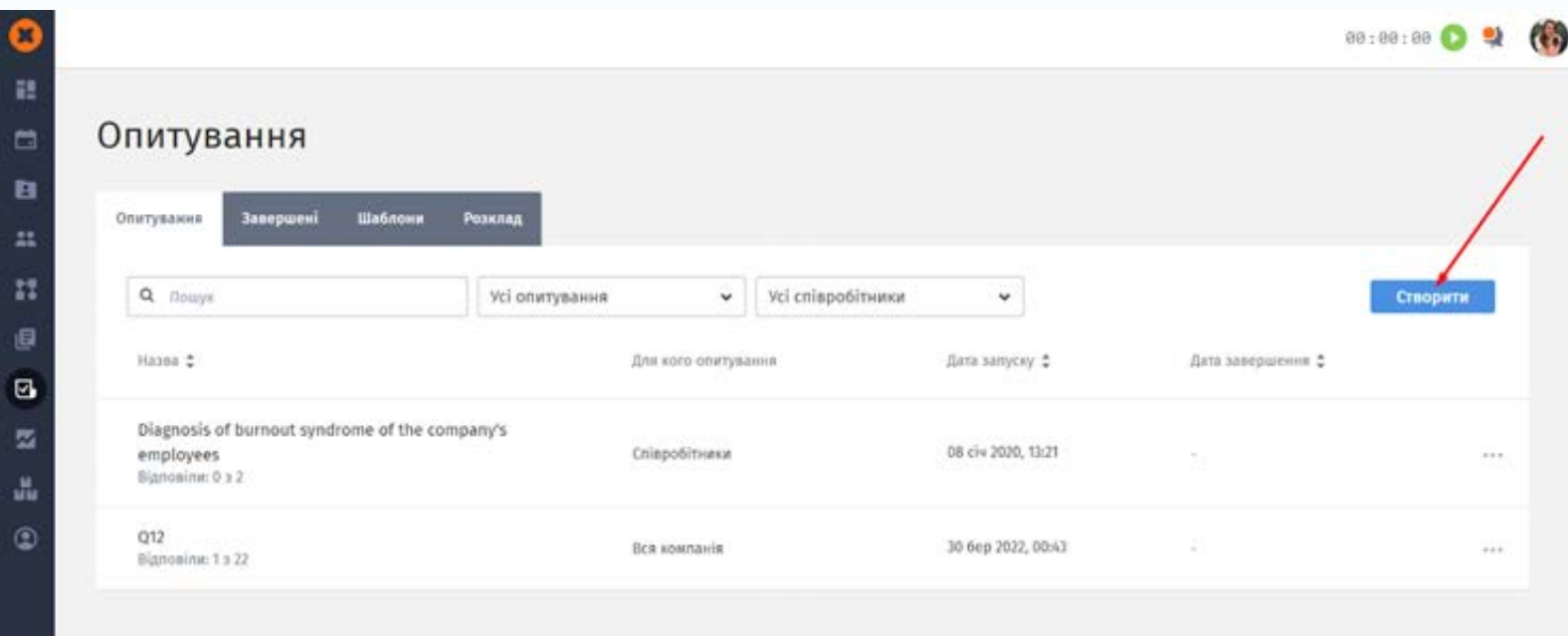
Приклад: Junior-розробник проходить курс з архітектури систем. Після цього йому дають можливість самостійно спроектувати структуру невеликого внутрішнього сервісу з підтримкою технічного ліда.

Як автоматизувати створення плану навчання для співробітників

Більшість сучасних HR-систем, наприклад, HURMA, https://hurma.work/request-2/?utm_source=blog_ua&utm_medium=article&utm_campaign=blog-ua вже мають готовий набір необхідних функцій, зібраних в одному місці, що значно спрощує процес створення плану на-

вчання персоналу.

1. Створіть типові шаблони планів. Один раз зробіть універсальні шаблони з конкретними елементами: назва компетенції, формати навчання, дедлайни, відповідальні особи. Потім використовуйте їх повторно, просто редагуючи окремі деталі.
2. Використовуйте автоматичні нагадування. Налаштуйте HR-систему, щоб вона нагадувала співробітникам та керівникам про наближення дедлайнів, контрольні точки чи зустрічі для обговорення прогресу.
3. Синхронізуйте плани з календарем. Щоб навчання стало регулярною практикою, інтегруйте плани в календарі співробітників. Це значно зменшить ризик, що про навчання забудуть або будуть переносити через інші задачі.
4. Автоматизуйте збирання зворотного зв'язку. Після завершення навчання HR-система може автоматично надсилати опитування для оцінки ефективності, щоб HR-команда могла бачити загальну картину та швидко коригувати плани. Ось як можуть виглядати опитування в системі:



Створюйте плани розвитку, які працюють. Спробуйте безплатну демоверсію HURMA і переконайтеся самі — це просто, прозоро й ефективно. https://hurma.work/request-2/?utm_source=blog_ua&utm_medium=article&utm_campaign=blog-ua





Енергія твого успіху

Випуск №
4
(118)
(від 28.4.2025)

ШАНОВНІ ЧИТАЧІ!

Свої побажання та пропозиції
надсилайте на e-mail:

i.vorotnikova@nrg.ua

Контактні телефони:

+38 050 327 98 88

+38 044 594 30 98



<https://nrg.ua/>



<https://www.facebook.com/nrg.ua/>



<https://www.linkedin.com/company/new-recruiting-group/>



https://www.instagram.com/nrg.recruiting_agency



<https://t.me/agencynrg>