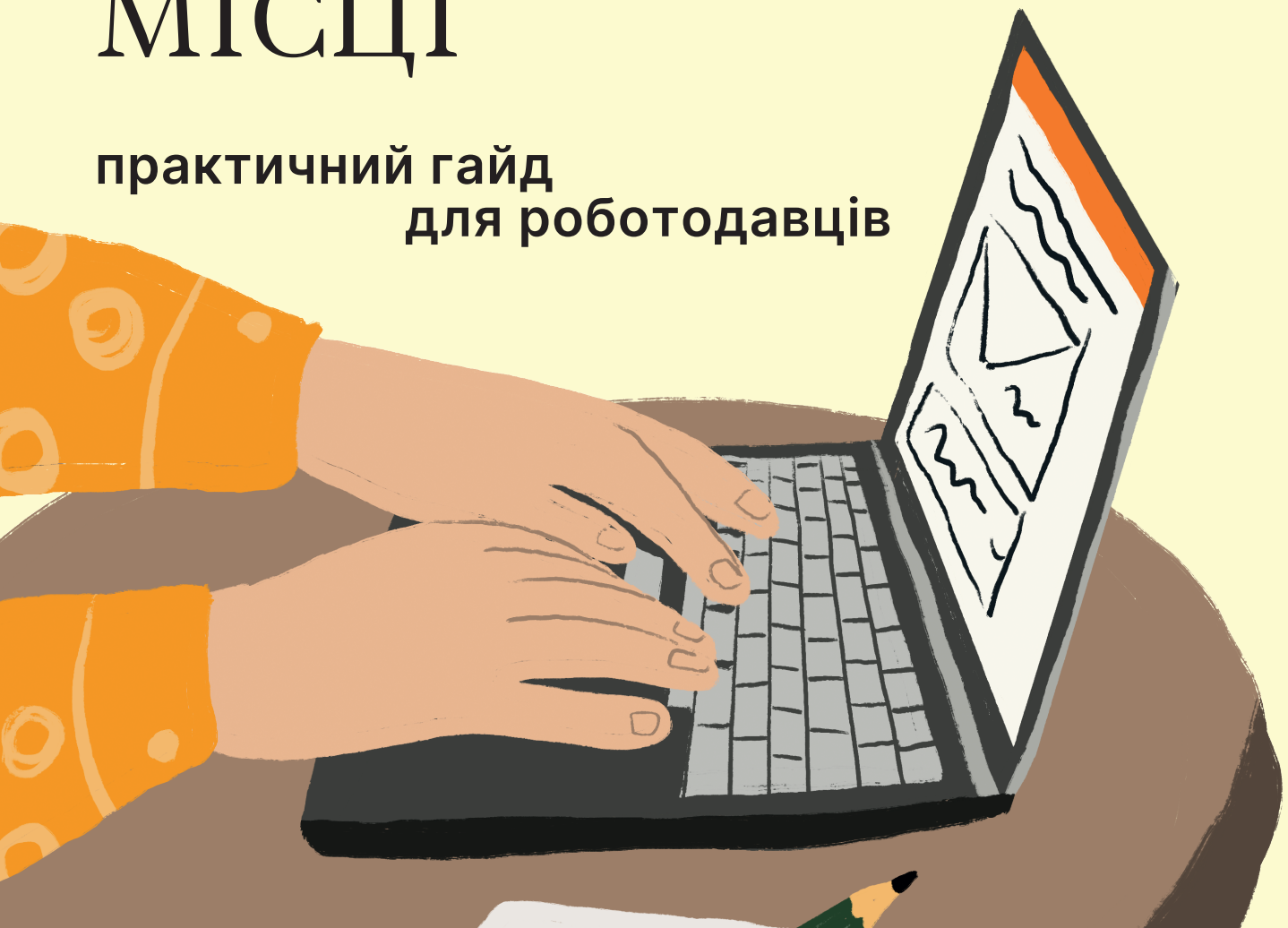


ТИ ЯК?

Всеукраїнська програма
ментального здоров'я
за ініціативою Олени Зеленської

ПІДТРИМКА МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

практичний гайд
для роботодавців



Практичний гайд для роботодавців «Підтримка ментального здоров'я на робочому місці» створено у межах Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?» — ініціативи першої леді Олени Зеленської, що впроваджується за експертної підтримки ВООЗ. Аналітична підтримка — Координаційний центр з психічного здоров'я Кабінету Міністрів України, технічна — громадська організація «Безбар'єрність». Основою гайду стало дослідження, проведене спільно з Державною службою України з питань праці.

Результати дослідження
«Практики підтримки психічного
здоров'я на роботі», проведеного
серед 856 представників приватного,
державного та громадського секторів



HOWAREU.COM

Авторський склад

Анастасія Голотенко — PhD, психологиня, експертка Координаційного центру з психічного здоров'я Кабінету Міністрів України

Людмила Карамушка — дійсна членкиня НАПН України, докторка психологічних наук, професорка, завідувачка лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України

Оксана Збітнєва — магістр державного управління, керівниця Координаційного центру з психічного здоров'я Кабінету Міністрів України, голова громадської організації «Безбар'єрність»

ЗМІСТ

Чому ментальне здоров'я в організації — це про управління, а не лише про добробут команди	4
Чому ментальне здоров'я важливе для різних типів організацій	10
Як користуватися цим гайдом?	12
Міфи, які заважають організаціям перейти до дії, і що з цим робити	15
Міф 1. «Якщо ми визнаємо важливість — цього достатньо»	16
Міф 2. «Якщо в компанії є політика, питання вирішене»	21
Міф 3. «Ментальне здоров'я — це HR-тема, і наявність HR означає, що підтримка вже є»	25
Міф 4. «Розмір компанії визначає якість системи підтримки»	31
Міф 5. «Працівники самі не дуже зацікавлені темою ментального здоров'я, тому нічого не вийде»	35
Архітектура системи підтримки: як виглядає цілісний підхід роботодавця	39

Чому
ментальне
здоров'я
в організації —
це про
управління,
а не лише
про добробут
команди

Довгий час тема ментального здоров'я в організаціях існувала переважно як частина wellbeing-ініціатив. Вона асоціювалася з турботою про людей, корпоративною культурою або соціальною відповідальністю. Сьогодні ця логіка більше не працює.

Ментальне здоров'я стало не окремою темою, а невід'ємною частиною прийняття управлінських рішень в організації. І питання вже не в тому, чи потрібно приділяти йому увагу, а в тому, як саме це робити так, щоб це впливало на результат. Цей гайд — про це.

Зміни, які вплинули на робоче середовище, не були одномоментними, але їх ефект накопичився. У результаті **ми маємо нову норму «жити життя у війні»** — і вона значно складніша за ту, до якої звикли організації.

Повномасштабна війна радикально змінила не лише умови життя, а й саму природу роботи. Для значної частини працівників робочий день відбувається паралельно з повітряними тривогами, новинами про втрати, турботою про близьких, волонтерством або участю в обороні країни. У багатьох командах є люди з досвідом втрат, переміщення, служби у війську або постійної невизначеності.

Для управлінців і керівників організацій важливо перевести цю реальність на більш прикладний рівень — зрозуміти, з якими саме ризиками стикаються команди і що це означає для управління. Важливо не лише їх розпізнавати, а й розуміти, які управлінські навички дозволяють із ними працювати.

Таблицю на наступній сторінці варто читати не як перелік проблем, а як робочу карту для керівника: вона показує маркери труднощів, їх значення і ті управлінські дії або навички, що дозволяють на це реагувати.

Ризик	Як це проявляється в роботі	Що це означає для команди	Які компетенції потрібні менеджеру
Хронічний стрес і тривожність	нестабільний фокус, часті переключення, емоційна напруга	зниження якості рішень, втома навіть без пікового навантаження	вміння помічати стан, підтримуюча комунікація, здатність знижувати напругу через надання пояснень
Перевантаження (робота та особисті обставини)	люди працюють понаднормово, беруть на себе більше, ніж можуть витримати	швидке виснаження, ризик вигорання ключових людей в команді	управління навантаженням, пріоритизація, вміння сповільнювати темп, а не лише стимулювати активність команди
Невизначеність і нестабільність	складно планувати, часті зміни пріоритетів	тривожність, втрата контролю, зниження ефективності	створення ясності, чітка постановка задач, регулярна синхронізація
Втрати і особисті кризи	різкі зміни поведінки, відсутність ресурсу працювати як раніше	нерівномірна продуктивність, емоційне навантаження на команду	емпатія без прагнення «виправити», гнучкість у підходах, вміння адаптувати очікування
Розпорошеність команди (релокація, дистанційка)	слабша комунікація, відчуття ізоляції	втрата зв'язку, зниження залученості	підтримка контакту, структурування взаємодії, регулярні check-ins
Емоційне виснаження (особливо в НУО/сервісних ролях)	«втома від людей», зниження емпатії, цинізм	зниження якості взаємодії, ризик вигорання	вміння дозувати навантаження, створення простору для відновлення, нормалізація пауз
Відчуття безсилля / відсутності контролю	пасивність або навпаки гіперкомпенсація	втрата ініціативи або хаотичні дії	делегування з автономією, залучення до рішень, пояснення логіки дій
Постійний інформаційний тиск (новини, події)	емоційні «гойдалки», зниження концентрації	нестабільна продуктивність	вміння задавати робочі рамки, фокус на пріоритетах, інформаційна гігієна

У більшості випадків йдеться не про поодинокі ситуації, а про повторювані патерни, з якими стикається будь-яка команда в умовах війни. Тут відбувається ключовий зсув — турботу про ментальне здоров'я більше не можна розглядати як «додаткову опцію» або «бонус для команди». Це фактор, який безпосередньо впливає на:

- здатність приймати рішення в умовах стресу;
- стабільність роботи команд під навантаженням;
- швидкість і якість виконання задач;
- рівень помилок і конфліктів;
- утримання людей, які мають альтернативи або просто не витримують.

Інакше кажучи, турбота про ментальне здоров'я в команді — це вже не питання корпоративної культури. Це питання операційної стійкості організації. Саме тому підтримка ментального здоров'я команди не може обмежуватися індивідуальною підтримкою. Щоб зрозуміти, де виникає проблема і як із нею працювати, важливо дивитися на три рівні її прояву.

Рівень	Коли все ок	Сигнали ризику
Людина	стабільна енергія і концентрація, прогнозована якість роботи, здатність відновлюватися після навантаження, збереження ініціативи	падіння продуктивності, зростання помилок, втрата фокусу або відстороненість, дратівливість, ізоляція, хронічна втома
Команда	відкрита комунікація, проблеми обговорюються, навантаження більш-менш збалансоване, є підтримка між колегами, менеджер/керівник бачить ситуацію цілісно і рефлексує взаємодію	напруга або конфлікти, замовчування проблем, перевантаження як «норма», ізоляція окремих людей, зниження звичного темпу роботи
Організація	реалістичне планування, перевантаження не є системним, є зрозумілі дії у складних ситуаціях, тема ментального здоров'я враховується при прийнятті рішень	постійні форс-мажори та ситуації, які потребують антикризового менеджменту, нереалістичні строки виконання робочих задач, системне перевантаження, висока плинність персоналу, рішення приймаються без урахування ресурсу людей

Ключовий момент у тому, що сигнали на рівні людини не завжди означають індивідуальну проблему. Якщо подібні ситуації повторюються в команді — це вже сигнал про проблему системного рівня.

З такого контексту і виникло **дослідження «Практики підтримки психічного здоров'я на роботі»**, проведене Координаційним центром з психічного здоров'я Кабінету Міністрів України, ГО «Безбар'єрність» спільно з Державною службою України з питань праці у межах Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?» — ініціативи першої леді Олени Зеленської, яке стало основою цього гайду.

Результати дослідження «Практики підтримки психічного здоров'я на роботі», проведеного серед 856 представників приватного, державного та громадського секторів



Дослідження дозволяє побачити, як організації в Україні реагують на нову реальність — і де саме виникають основні розриви. Нижче — **п'ять ключових висновків**, які визначають логіку всього гайду.

Високий рівень визнання важливості теми. Більшість роботодавців визнають, що ментальне здоров'я працівників — важливе. Це означає, що бар'єр нерозуміння — навіщо це потрібно — вже значною мірою подоланий.

Розрив між наміром і дією. Це один із центральних висновків. Навіть в умовах війни, коли значущість теми очевидна, багато організацій залишаються на рівні усвідомлення, але не переходять до системних рішень.

Формальність політик. Ментальне здоров'я стає частиною адженди організаційних політик, але рівень реальних дій суттєво відрізняється. Частина організацій уже має системні підходи, частина — окремі ініціативи, а частина — фактично не перейшла до практичних кроків.

Суттєва різниця між секторами і типами організацій. Приватний бізнес, державні інституції та громадські організації по-різному реагують на ці виклики: бізнес швидше впроваджує рішення, але не завжди системно; державний сектор частіше залишається на рівні формалізації; громадські організації мають високу мотивацію, але обмежені ресурси.

Ключові бар'єри повторюються незалежно від сектору. Найчастіше згадуються: обмежені ресурси, низька залученість працівників, брак експертизи. В українському контексті до цього додається ще один фактор — перевантаження системи в цілому, коли у керівників просто не залишається ресурсу на нові підходи

Чому ментальне здоров'я важливе для різних типів організацій?

Логіка цього гайду релевантна для різних секторів, але в кожному з них тема має свій акцент.

Для бізнесу. Ментальне здоров'я команди безпосередньо впливає на результат.

В українських умовах це особливо відчутно: компанії працюють у нестабільному середовищі, часто з обмеженими ресурсами і високими вимогами до швидкості прийняття рішень. У таких умовах втрата ефективності команди або ключових людей стає критичною. Тому йдеться про здатність зберігати продуктивність, якість управлінських рішень під тиском, утримання людей у конкурентному середовищі.

Для державного сектору. Ментальне здоров'я працівників безпосередньо впливає на спроможність системи працювати стабільно.

Державні інституції в Україні працюють у ситуації підвищеного навантаження і відповідальності. Перевтома, вигорання і відсутність підтримки впливають не лише на працівників, а й на якість послуг і рішень, які отримують громадяни. Ігнорування цих факторів в довгостроковій перспективі означає зниження спроможності системи.

Для громадського сектору. Ментальне здоров'я команди безпосередньо впливає на здатність організації працювати довгостроково.

Громадські організації працюють у середовищі високої емоційної залученості, обмежених ресурсів і постійної взаємодії з кризовими темами. Це створює додаткове навантаження, яке часто не компенсується ані ресурсами, ані структурними рішеннями. У таких умовах виснаження команди стає одним із головних ризиків для стабільності роботи.

Що таке вигорання, чому воно виникає та впливає на життя, а головне — як йому запобігти? Практичні інструменти містить освітній курс «Профілактика вигорання. Розвиток психологічної стійкості на робочому місці»



Як користуватися цим гайдом?

Цей гайд побудований як практичний робочий інструмент. Його структура базується на логіці: **міф — пояснення — практичні дії.**

Міфи — це не випадковий формат. Вони відображають типові уявлення і підходи, які дослідження зафіксувало як найбільш поширені. У багатьох випадках саме ці уявлення і блокують зміни.

Кожен розділ допомагає:

- розпізнати такий патерн у своїй організації;
- зрозуміти, чому він не працює;
- побачити альтернативу;
- отримати конкретні інструменти для дії.

Є простий спосіб зробити читання гайду практичним — тримати в голові три питання і повертатися до них у кожному розділі.

Перше — де ми зараз? Читаючи про той чи інший міф або інструмент, співвіднесіть його зі своєю організацією. Не з тим, як «має бути», а з тим, як є. Якщо опис виглядає знайомим — це вже частина відповіді.

Друге — що нам реально заважає? У різних розділах будуть описані різні бар'єри: відсутність ресурсів, перенавантаження, слабка залученість керівників чи лінійного персоналу, нестача знань чи експертизи. Важливо знайти той фактор, який у вашому випадку є визначальним.

Третє — що ми можемо зробити вже зараз? У кожному розділі є практичні кроки. Їх не потрібно реалізовувати всі. Значно ефективніше обрати 1–2 дії, які можна впровадити протягом найближчих тижнів, і перевірити, як вони працюють.

Швидка самоперевірка перед читанням. Перед тим як переходити до наступних розділів, варто зафіксувати вихідну точку. Це допоможе читати гайд не абстрактно, а з прив'язкою до реальності.

Спробуйте коротко відповісти на такі запитання:

1. Чи можемо ми чітко сформулювати, навіщо нашій організації працювати з темою ментального здоров'я — з точки зору результатів, а не лише цінностей?
2. Чи розподілена відповідальність за цю тему між керівництвом

компанії, HR і лінійними менеджерами, чи вона фактично лежить лише на HR або одній людині?

3. Чи зрозуміло працівникам, як отримати підтримку для ментального здоров'я, якщо вона їм потрібна?
4. Чи готові менеджери реагувати на складні ситуації в команді, пов'язані з питаннями ментального здоров'я, чи це залежить виключно від їх особистого досвіду?
5. Чи використовуємо ми зворотний зв'язок для змін, а не лише для фіксації ситуації?
6. Чи є у нас визначені сценарії дій у випадках кризових ситуацій, коли комусь із команди потрібна допомога?
7. Чи існує в нашій організації хоча б один стабільний інструмент підтримки ментального здоров'я, який працює постійно?
8. Чи розуміємо ми, які з наших дій дають результат для підтримки ментального здоров'я команди?
9. Чи проявляється підтримка цієї теми з боку керівництва у конкретних рішеннях?
10. Які реальні зміни, що стосуються цієї теми, відбулися у нашій організації за останні три місяці/пів року?

Міфи, які
заважають
організаціям
перейти до
дії, і що з цим
робити

Міф 1. «Якщо ми визнаємо важливість — цього достатньо»

Цей міф не виглядає як проблема, бо на перший погляд усе виглядає правильно: організація визнає важливість теми ментального здоров'я, говорить про неї, іноді навіть запускає окремі ініціативи. Саме тому ця точка і є критичною: організації сприймають усвідомлення як дію — і на цьому зупиняються.

Що говорить дослідження?

З одного боку, понад 85% роботодавців визнають важливість ментального здоров'я працівників. Це означає, що базовий бар'єр — нерозуміння і недоцільності — вже значною мірою подоланий.

З іншого боку, рівень системного впровадження активностей суттєво нижчий і нерівномірний. У приватному секторі системні практики мають приблизно 60% організацій, тоді як у державному — близько 30%. В інших випадках йдеться або про окремі ініціативи, або про відсутність практичних рішень як таких. Це означає, що навіть за високого рівня усвідомлення тема не переходить у системну практику.

І саме тут важливо провести чітку межу. Визнання важливості — це декларація позиції. Система ж передбачає зрозумілу логіку дій, розподілену відповідальність, регулярні практики і, що важливо, відчутний вплив на результати.

Як виглядає «формальна підтримка»?

Вона проявляється у знайомих формах. Організація декларує важливість теми, але не переглядає підходи до навантаження чи управління командами. З'являються внутрішні комунікації, іноді — інформаційні кампанії, але вони не підкріплюються змінами у щоденній роботі. Проводяться опитування, однак їх результати не впливають на рішення. Можуть запускатися окремі ініціативи — тренінги, лекції, доступ до сервісів, але вони існують ізольовано і не складаються в єдину логіку.

У результаті виникає ситуація, коли організація виглядає активною, але спосіб її роботи залишається незмінним. Саме так і виглядає розрив між декларацією і впровадженням: правильні слова не трансформуються у зміну поведінки.

На перший погляд, може здатися, що формальна підтримка — це краще ніж нічого, але на практиці вона має цілком конкретні негативні наслідки для команди і організації.

Насамперед це **втрата довіри**. Коли заявлені підходи не підтверджуються реальними рішеннями, працівники швидко це помічають. У результаті знижується довіра не лише до цієї теми, а й до управлінських рішень загалом.

З часом це переходить у більш складну форму — **цинізм**. Тема починає сприйматися як формальність, а будь-які нові ініціативи — як ще одна активність, яка нічого не змінить.

І третій, менш очевидний ефект. Організація поступово звикає до того, **що між словами і діями може бути розрив** — це нормалізується. І тоді будь-які зміни — не лише в темі ментального здоров'я — впроваджуються значно складніше.

Як зрозуміти, де ви зараз?

Щоб не залишатися на рівні припущень, варто подивитися на ситуацію більш структуровано. Найпростіша перевірка — це короткий self-assessment.

Швидка перевірка виглядає так:

- Чи можемо ми чітко описати, як у нашій організації працює підтримка для ментального здоров'я — чи лише загально говоримо про її важливість?
- Чи є у нас закріплена відповідальність — чи тема «розмита» між функціями різних членів команди?
- Наші дії змінюють повсякденну роботу — чи залишаються окремими ініціативами?

Якщо відповіді залишаються загальними, це зазвичай означає, що підхід не структурований і залежить від окремих людей. Для більш наочного розуміння можна подивитися на рівні зрілості підходу до теми ментального здоров'я в організації.

Рівень 1. Декларація. Організація визнає важливість теми, але не має конкретних дій.

Рівень 2. Ініціативи. Є окремі активності (опитування, тренінги), але вони не пов'язані між собою.

Рівень 3. Система. Є узгоджений підхід: відповідальність, процеси, регулярні практики.

Рівень 4. Інтеграція. Тема підтримки ментального здоров'я є частиною управління: впливає на рішення, метрики і поведінку керівників та команди.

Що робити, аби усвідомлення важливості теми сформувало систему турботи?

По-перше, тема має стати частиною відповідальності керівників. Поки вона залишається в межах HR або комунікацій, вона не інтегрується в управління. На практиці це означає, що підтримка ментального здоров'я перестає бути «додатковою ініціативою» і стає частиною управлінської ролі керівника команди.

Для лінійного менеджера це виглядає не як окремий процес, а як зміна підходу до щоденної роботи:

- регулярні короткі check-ins із командою, де обговорюється не лише статус задач, а й навантаження;
- вміння вчасно помічати ознаки перевантаження або виснаження (зниження залученості, помилки, різкі зміни в поведінці);
- базове розуміння, як реагувати: не нівелювати проблему, а створити безпечний простір і правильно перенаправити до підтримки.

Для керівників вищого рівня це означає інше:

- включення теми ментального здоров'я у регулярні управлінські обговорення (наприклад, поряд із оцінкою продуктивності і ризик-менеджментом);
- перегляд очікувань до менеджерів: орієнтація не лише результат, а й спосіб його досягнення та ресурси, які для цього потрібні;
- позиціонування теми ментального здоров'я в організації таким чином, що стан команди — це не лише приватна справа співробітника, а й частина відповідальності організації.

По-друге, її потрібно пов'язати з результатами. Проблема більшості підходів у тому, що ментальне здоров'я розглядається як окрема тема, відірвана від метрик ефективності. У такому вигляді вона завжди програє більш «конкретним» пріоритетам — строкам, планам, фінансовим показникам.

На практиці зв'язок виглядає доволі прямолінійно. Перевантаження

команди майже завжди проявляється через:

- зростання кількості помилок;
- збільшення часу на виконання задач;
- зниження якості рішень;
- втрату ініціативності.

Хронічне виснаження ключових людей у команді часто призводить до:

- різкого падіння ефективності;
- конфліктів в команді;
- звільнень, які складно компенсувати.

Тому завдання керівника — не «оцінювати рівень ментального здоров'я команди», а бачити ці зв'язки і враховувати їх в управлінських рішеннях. Коли ці зв'язки стають очевидними, тема ментального здоров'я автоматично переходить із категорії опційного «м'якого компонента» у категорію «операційної ефективності».

Наприклад:

- при плануванні дедлайнів — враховувати реальне навантаження конкретного співробітника, а не лише бажаний результат;
- при оцінці ефективності менеджерів — дивитися не лише на результат, а й на стабільність роботи команди;
- при аналізі проблем — не зводити все до «недопрацювали», а перевіряти, чи не є причиною перевантаження або зовнішні фактори.

По-третє, важливо почати з обмеженої кількості рішень і довести їх до системності. Практика показує, що саме повторюваність, а не масштаб створює систему. Багато організацій роблять протилежне: запускають одразу кілька ініціатив — тренінги, сервіси, опитування — але не встигають стабільно інтегрувати жодну з них у щоденну практику. Більш ефективний підхід — почати з 1–2 базових підтримуючих активностей, які безпосередньо впливають на роботу команд. Якщо це відбувається регулярно, керівник починає бачити проблеми до того, як вони стають критичними.

Наприклад:

Регулярні управлінські check-ins:

- обговорення навантаження;
- виявлення «стресових зон»;
- коригування пріоритетів.

Навчання менеджерів базовим навичкам кризового реагування та психосоціальної підтримки:

- як почати розмову;
- як не нашкодити;
- коли і куди перенаправити людину.

Чіткий канал звернення по психосоціальну допомогу, де працівник має розуміти:

- куди звертатися;
- що там відбувається;
- що буде далі.

Якщо ці елементи стають частиною регулярної роботи, вони починають змінювати поведінкові патерни в організації. Лише після цього є сенс додавати нові інструменти.

Міф 2. «Якщо в компанії є політика, питання вирішене»

Цей міф особливо характерний для великих і формалізованих організацій. На відміну від попереднього, він не пов'язаний із відсутністю дій — навпаки, дії начебто є. Є документи, затверджені підходи, іноді навіть цілі набори політик. І саме це створює відчуття, що питання вже закрито. Проте наявність політики не означає наявність працюючої системи.

Що говорить дослідження?

Серед організацій із понад 10 000 працівників близько 50% не можуть оцінити ефективність своїх програм. Це важливий сигнал: навіть там, де є політики і практики, часто відсутнє розуміння, чи вони працюють. Це означає, що документ сам по собі не гарантує результату. Більше того, іноді він створює ілюзію контролю: «у нас це прописано» підміняє собою «у нас це реально працює».

Policy ≠ Practice ≠ Experience

Щоб зрозуміти, чому так відбувається, важливо розрізняти три рівні, які часто змішуються.

Policy — це те, що зафіксовано в документі. Опис підходу, принципів, можливих дій.

Practice — це те, що реально відбувається. Як менеджери діють у ситуаціях, як працюють процеси, як приймаються рішення.

Employee experience — це те, що відчуває працівник. Чи зрозуміло йому, що робити, чи отримує він підтримку, чи довіряє системі.

Політика може бути прописана, але менеджери не знають, як її застосовувати; процеси не налаштовані; працівники не розуміють, як скористатися підтримкою. У результаті документ існує окремо від реальності.

Чому політики не працюють?

Основна причина не в якості самих документів. Вона в тому, що політика часто створюється як кінцевий продукт, а не як частина процесу впровадження.

Є кілька типових помилок.

Перша — відсутність маршруту дії. Політика описує «що ми підтримуємо», але не відповідає на питання:

- що робити менеджеру в конкретній ситуації;
- куди звернутися працівнику;
- хто і як реагує.

Друга — відсутність прив'язки до ролей. Документ існує, але не зрозуміло, хто за що відповідає. У результаті відповідальність розмивається або фактично залишається на HR.

Третя — відсутність інтеграції в управління. Політика не впливає на: навантаження, строки, пріоритети, оцінку роботи менеджерів. Вона існує паралельно до реальних рішень.

Четверта — відсутність зворотного зв'язку. Організація не відстежує, чи працює підхід, і не коригує його.

Що робити, аби політика перестала бути формальністю?

Її потрібно розглядати не як документ, а як інструмент управління поведінкою. Це змінює підхід до її створення.

По-перше, політика має починатися не з формулювань, а зі сценаріїв. Які ситуації реально виникають? Що має зробити менеджер? Як має діяти організація?

По-друге, вона має бути прив'язана до ролей. Кожен елемент політики повинен відповідати на питання: хто це робить?

По-третє, вона має бути інтегрована в процеси. Як це враховується в роботі команд? У плануванні? У прийнятті рішень?

По-четверте, вона має бути вимірюваною. Чи можна зрозуміти, що вона працює? Які маркери ефекту?

Практика: як має виглядати робоча політика

Найпростіший спосіб перевірити політику — подивитися, чи можна з неї зрозуміти, що робити. Мінімальна робоча структура виглядає так:

- **Мета і принципи** — коротко і без загальних формулювань.
- **Типові ситуації** — що вважається кейсом, який потребує уваги.
- **Сценарії дій** — що робити менеджеру і працівнику.
- **Ролі і відповідальність** — хто за що відповідає.
- **Канали підтримки** — куди звертатися і як.
- **Зворотний зв'язок і перегляд** — як оцінюється ефективність.

Практика: як з'єднати документ із реальністю

Щоб уникнути розриву між документом і дією, зручно використовувати просту логіку: документ — процес — відповідальний — метрика.

Для кожного елементу політики важливо відповісти на три питання:

- який процес це реально запускає;
- хто за нього відповідає;
- як ми зрозуміємо, що це працює.

Розглянемо це на прикладах:

У політиці написано: «Компанія підтримує працівників у випадках емоційного виснаження та складних психологічних станів».

Це правильне формулювання — але саме по собі воно нічого не змінює. Щоб воно почало працювати, за ним має стояти конкретна операційна логіка.

Процес: у компанії є визначений сценарій дій для менеджера:

- як помітити, що людина потребує підтримки;
- як підняти цю тему в розмові;
- які наступні кроки (перерозподіл навантаження, пауза, звернення до спеціаліста).

Відповідальний:

- менеджер команди — за первинну реакцію і розмову;
- HR-менеджер — за подальший супровід і координацію підтримки.

Метрика:

- Чи знають менеджери, що робити (наприклад, за результатами короткого опитування або навчання);

- Чи використовуються ці сценарії на практиці (кількість звернень / кейсів);
- Чи отримують працівники допомогу в розумний термін (час реакції, задоволеність підтримкою).

Ще один приклад:

У політиці написано: «Працівники мають доступ до психологічної підтримки».

Процес: є конкретний канал звернення:

- як записатися;
- чи це конфіденційно;
- як швидко відбувається контакт.

Відповідальний: HR або зовнішній провайдер — за організацію доступу і якість сервісу.

Метрика:

- рівень використання сервісу;
- час від звернення до першої сесії;
- зворотний зв'язок від користувачів.

Міф 3. «Ментальне здоров'я — це HR-тема, і наявність HR означає, що підтримка вже є»

Цей міф рідко формулюється прямо, але майже завжди присутній у практиці. У більшості організацій тема ментального здоров'я природно «осідає» в HR-відділі. Це виглядає логічно: саме цей підрозділ відповідає за людей, культуру, підтримку. Відповідно, формується очікування, що наявність HR означає наявність системного підходу.

На практиці ж наявність HR-функції створює передумови для дій у сфері підтримки ментального здоров'я команди, але не гарантує ні їх якості, ні їхнього впливу.

Що говорить дослідження?

З одного боку, організації, де є HR-функція, дійсно частіше мають певні практики підтримки. Це можуть бути опитування, доступ до сервісів, окремі програми чи комунікації.

З іншого боку, ці практики не завжди переходять у систему. У середніх компаніях ключова потреба — не створення нових ініціатив, а саме підвищення експертизи HR. У державному секторі наявність політик і HR не гарантує їх застосування на практиці.

Де саме виникає збій та яка роль HR у робочій моделі?

Щоб вийти з цього міфу, важливо розділити дві речі: наявність і спроможність. HR як функція — це про структуру: є люди, ролі, процеси. HR як спроможність — це про здатність: розуміти тему, будувати системні рішення, впливати на менеджмент, забезпечувати сталість практик. У темі ментального здоров'я саме ця різниця стає критичною.

У зрілій моделі HR не є єдиним і автономним «власником» теми ментального здоров'я команди. Роль HR радше архітектурна:

- сформувати підхід і рамку (що саме ми робимо і як);
- забезпечити інструменти (навчання, скрипти, побудову процесів);
- підтримувати менеджерів у практичних діях;
- підключати зовнішню експертизу там, де її бракує.

Що робити: як перейти від HR-ініціатив до системи?

Щоб система підтримки ментального здоров'я працювала, відповідальність має бути розподілена. **RACI-матриця ролей** — це простий інструмент, який допомагає чітко розподілити відповідальність у процесі або ініціативі.

Абревіатура RACI означає чотири типи ролей:

R — Responsible (виконує). Ті, хто безпосередньо виконують роботу і реалізують процес.

A — Accountable (відповідає за результат). Той, хто несе кінцеву відповідальність.

C — Consulted (консультує). Ті, кого залучають до прийняття рішень, бо вони мають експертизу.

I — Informed (поінформовані). Ті, кого потрібно тримати в курсі, але вони не впливають на рішення безпосередньо.

Якщо взяти процес підтримки ментального здоров'я працівників, RACI допомагає розкласти його так, щоб HR не залишався єдиним «власником».

Наприклад:

R (Responsible) — менеджери команд

- регулярно відслідковують навантаження і стан команди;
- помічають ознаки перевантаження або виснаження;
- проводять базові розмови з працівниками;
- приймають первинні рішення (перерозподіл задач, зміна пріоритетів, пауза).

A (Accountable) — керівництво (CEO / функціональні керівники)

- відповідають за те, що система підтримки реально працює;
- задають очікування до менеджерів;
- приймають рішення, які впливають на навантаження, ресурси і строки;
- інтегрують тему в управлінські пріоритети.

C (Consulted) — HR-фахівці, зовнішні спеціалісти

- розробляють підходи і сценарії дій;
- навчають менеджерів базовим навичкам;
- підключають зовнішню підтримку (психологи, програми допомоги);
- супроводжують складні кейси.

I (Informed) — працівники

- розуміють, яку підтримку вони можуть отримати;
- знають, куди звертатися у складних ситуаціях;
- мають базову довіру до процесу.

Ключовий принцип: HR не може бути одночасно виконавцем, експертом і відповідальним за результат. У будь-якому процесі має бути чітко визначений А (один відповідальний за результат) і зрозумілі R (хто реально це робить).

Матриця компетенцій HR у темі ментального здоров'я

Ця матриця допомагає оцінити, на якому рівні зараз HR-функція в контексті турботи про ментальне здоров'я команди, і що саме потрібно розвивати, щоб тема перейшла від ініціатив до системи.

Вона побудована за двома вимірами:

- зони компетенцій: що саме потрібно вміти;
- рівень зрілості: наскільки це розвинено.

Як користуватися матрицею?

- 1. Оцініть поточний рівень.** Пройдіться по кожній зоні і визначте, який рівень найбільш точно описує ситуацію у вашій організації зараз.
- 2. Визначте ключові зони розвитку.** Визначте 2–3 зони, де різниця між поточним і бажаним рівнем найвища або найбільш критична для бізнесу.
- 3. Визначте пріоритети.** Оберіть ті зони, які найбільше впливають на роботу команди і які можна реально змінити в короткі строки.
- 4. Сформулюйте конкретні дії.** Для кожної пріоритетної зони визначте 1–2 практичні кроки (наприклад: навчання менеджерів, впровадження регулярних check-ins, запуск зрозумілого каналу підтримки).
- 5. Перевіряйте прогрес.** Через 2–3 місяці повторно оцініть ці ж зони і зафіксуйте зміни.

Рівні зрі- лості HR-функції	Зони компетенцій							
	Розуміння теми і ризиків	Побудова підходу і процесів	Робота з менедже- рами	Инстру- менти і скрипти	Доступ до під- тримки	Аналітика і оцінка ефективності	Робота з керів- ництвом	Залучення зовнішньої експертизи
Рівень 1. Базове усві- домлення Є розуміння важливості теми, але немає сис- темних дій	Загальне розуміння теми, без прив'язки до впливу на робочі про- цеси	Немає чіткого підходу	Мене- джери не залучені	Инструмен- тів немає	Немає системи підтрим- ки	Немає оцінки	Тема не обгово- рюється на рівні керівни- цтва	Не викорис- товується
Рівень 2. Ініціативи Є окремі активності, але вони не пов'язані між собою	Розуміння типових ри- зиків (вигорання, стрес), але без систем- ної оцінки	Є окремі ініці- ативи (опиту- вання, тренінги)	Є разові тренінги	Є окремі ресурси (гайди, контакти)	Є окремі серві- си, але низьке викори- стання	Є окремі опитування без подальших дій	Є кому- нікація, але без впливу	Епізодичне залучення
Рівень 3. Система Є чітка ло- гіка, процеси і ролі	Вміння ана- лізувати ризики по командах (наванта- ження, ролі, середови- ще)	Є узгоджена система: по- літики, скрип- ти, процеси	Менедже- ри мають базові навички підтрим- ки мен- тального здоров'я команди	Є чіткі сценарії дій (що робити працівни- ку, менедже- ру, HR, керів- нику)	Є зро- зумілий канал доступу і базова довіра	Є базові ме- трики (за- лученість, плинність, використання сервісів)	Керів- ництво підтри- мує і залуче- не	Є усвідом- лене вико- ристання (сервіси, навчання)
Рівень 4. Інтеграція Тема вбу- дована в управління і впливає на рішення	Регулярна оцінка ризиків і їх врахування в управлінських рішеннях	Система інте- грована в HR, операційні та управлін- ські процеси (планування, оцінка, роз- виток)	Мене- джери системно працюють із темою як части- ною своєї ролі	Инстру- менти регуляр- но вико- ристову- ються і оновлю- ються	Під- тримка інтегро- вана і активно викори- сто- вується	Дані вплива- ють на рішен- ня і коригу- вання підходу	Тема є части- ною управ- лінських пріори- тетів і рішень	Чітка стра- тегія залу- чення зовнішньої експертизи

Зробити спілкування більш усвідомленим, зручним і комфортним допоможе путівник з емоційної регуляції «Правила внутрішнього руху». У ньому зібрані прості, але дієві вправи, які сприятимуть стабілізації, поверненню відчуття опори й контрольованості



Спроможність організації в темі ментального здоров'я визначається не кількістю ініціатив і не наявністю окремих програм. Вона проявляється в іншому:

- наскільки добре команда, що працює з людьми, розуміє, як має виглядати система підтримки;
- чи вміє вона залучати менеджерів;
- чи здатна впливати на реальні управлінські рішення.

Вирішити, як саме забезпечити потрібні компетенції і рішення в організації: розвивати їх всередині, купувати або залучати зовні, допоможе **управлінська модель Build / Buy / Borrow**. Її використовують, коли з'являється нова або складна тема — як у випадку з ментальним здоров'ям — і потрібно зрозуміти, що має бути внутрішньою спроможністю, а що — ні.

Типова помилка на цьому етапі — намагатися розподілити всі ролі та задачі всередині команди, що призводить до перевантаження і обмежує якість рішень. Саме тому важливо свідомо обрати баланс між трьома компонентами.

Build (розвивати всередині). Це про створення внутрішньої спроможності.

Організація інвестує в те, що:

- буде використовуватися регулярно;
- є частиною щоденного управління;
- критично для стабільної роботи.

У темі ментального здоров'я це зазвичай:

- базові навички менеджерів (як помічати сигнали кризи, як говорити, як реагувати);
- базові процеси (регулярні check-ins, робота з навантаженням);

- роль HR як фасилітатора і інтегратора.

Buy (купувати). Це про використання готових рішень і сервісів.

Організація підключає те, що:

- складно або неефективно будувати самотійно;
- потребує спеціалізованої експертизи;
- не є базовою функцією організації.

У темі ментального здоров'я це часто:

- сервіси психологічної підтримки та програми підтримки співробітників;
- зовнішні тренінги;
- цифрові інструменти для підтримки працівників.

Borrow (залучати зовнішню експертизу). Це про тимчасове або точкове залучення знань і досвіду.

Використовується, коли:

- потрібно розробити підхід або систему;
- бракує експертизи всередині;
- важливо отримати незалежний погляд.

У темі ментального здоров'я це:

- консультанти, які допомагають побудувати модель;
- психологи-консультанти та психотерапевти, які мають забезпечувати принцип конфіденційності та безоціночності;
- експерти, які проводять аудит;
- фасилітатори складних процесів.

Міф 4. «Розмір компанії визначає якість системи підтримки»

Цей міф зазвичай не звучить прямо, але добре читається в рішеннях. У малих компаніях він проявляється як обмеження: ми занадто маленькі, щоб робити це системно. У великих — як самозаспокоєння: у нас уже є політики, програми і HR — значить, система працює. І в обох випадках за цим стоїть одна й та сама помилка — спроба пояснити якість підходу розміром організації, а не тим, як саме побудована робота.

Що говорить дослідження?

З одного боку, великі компанії дійсно частіше мають формалізовані підходи: політики, програми, окремі сервіси підтримки. Але це не означає, що вони працюють краще. Навпаки, значна частина таких організацій не може чітко оцінити ефективність своїх рішень — тобто система є, але її вплив незрозумілий.

З іншого боку, малі компанії значно швидше реагують і частіше мають ініціативу «знизу». Наприклад, керівник може побачити, що команда перевантажена, і одразу змінити пріоритети або домовитись про паузу. Але ці рішення рідко закріплюються як підхід — вони залишаються ситуативними.

Найкращу структурну якість у дослідженні показують не найбільші організації, а компанії середнього масштабу (1000–5000 людей). У них уже є ресурси, але ще зберігаються керованість і контакт із командами.

Як це виглядає на практиці?

У невеликій компанії (10–20 людей) часто можна побачити таку ситуацію: керівник регулярно спілкується з командою, бачить, хто перевантажений, і може швидко зняти частину задач. Це працює, але не описано і не передається іншим — тому будь-яке зростання команди або зміни в ній одразу створюють проблеми.

У великій компанії — інший сценарій: є доступ до психологічної підтримки, є внутрішні комунікації, але менеджер у команді продовжує ставити нереалістичні дедлайни. Формально підтримка є, але вона не впливає на причину проблеми

І в першому, і в другому випадку результат один — система не працює.

Що робити, аби побудувати систему підтримки?

Почніть не з інструментів, а з оцінки реальної ситуації у вашій команді. Найчастіша помилка — одразу шукати «що впровадити».

Замість цього варто почати з відповіді на питання:

- де у нас зараз виникає перевантаження?
- як ми про це дізнаємося?
- що відбувається, коли людина «просідає»?

Якщо на ці питання немає чітких відповідей — жоден інструмент не спрацює.

Для малого бізнесу: зробіть 3 речі, які реально працюють.

У невеликій компанії не потрібна складна система. Потрібно, щоб кілька речей відбувалися стабільно.

Практика показує, що достатньо:

- щоб менеджер регулярно перевіряв стан команди (неформально, але системно);
- щоб було зрозуміло, що робити, якщо людина перевантажена (перерозподіл задач, можливість взяти додатковий вихідний, розмова з менеджером);
- щоб у команди був хоча б один зрозумілий варіант отримати підтримку (всередині компанії або зовні).

Визначення професійних та особистих цілей допомагає зосередитися на прагненнях. Це один із десяти простих та ефективних кроків для покращення самопочуття. Більше — на платформі «Ти як?»



Для великих компаній: перевірте, чи доходить рішення до команди у вигляді конкретних дій.

У великих організаціях ключове питання інше: не чи є у нас інструменти, а чи змінюють вони поведінку менеджерів і досвід працівників.

Проста перевірка:

- чи знає менеджер, що робити, якщо бачить перевантаження?
- чи користуються працівники тим, що ви створили?
- чи змінюються рішення щодо навантаження?

Якщо відповідь «ні» — проблема не в тому, що інструменту немає, а в тому, що він не інтегрований у роботу.

Не копіюйте рішення — збирайте свою модель

Те, що добре працює в іншій компанії, не обов'язково спрацює у вас. Аби знайти свій підхід, потрібно: зрозуміти свою реальність, визначити 2–3 ключові проблеми в команді, підібрати рішення під них.

Наприклад:

- у малій команді — це може бути регулярна розмова і базові правила роботи з навантаженням;
- у великій — навчання менеджерів і зміна підходу до планування.

Щоб не будувати систему навчання, важливо розуміти її базову конструкцію. У будь-якій організації вона складається з трьох рівнів — і саме їх баланс визначає, чи працює підхід.

Рівень	Тип компонентів	Що це включає	Яку функцію виконує	Ризик, якщо цього немає
Організаційний (управління)	Управлінські компоненти	Чіткі підходи в управлінні навантаженням і пріоритетами, регулярні check-ins менеджера, узгоджені дії при перевантаженні, перегляд строків і ресурсів, включення теми в роль менеджера	впливають на причини стресу і перевантаження, інтегрують тему в щоденне управління, роблять підтримку частиною прийняття рішень	проблема вирішується постфактум, перевантаження стає системним, підтримка існує окремо від роботи

Командний (процеси і взаємодія)	Командні компоненти	короткі pulse survey, регулярний зворотний зв'язок, командні обговорення навантаження, правила комунікації у стресових періодах, базові сценарії реагування на складні ситуації для менеджерів	дозволяють виявляти проблеми на ранніх етапах, створюють простір для обговорення. підвищують передбачуваність реакцій у команді	проблеми накопичуються і проявляються пізно, знижується відкритість, реакція стає хаотичною
Індивідуальний (доступ до підтримки)	Індивідуальні компоненти	канал звернення (внутрішній / зовнішній), психологічна підтримка, програми допомоги працівникам, інформаційні матеріали, чіткий маршрут після звернення	дають людині можливість отримати допомогу, працюють з наслідками стресу і кризових ситуацій, знижують ризик загострення станів	люди залишаються сам на сам із проблемою, зростає ризик вигорання і втрати людей, знижується довіра до організації

Якщо є лише індивідуальна підтримка, система реагує на наслідки, але не працює з причинами. Якщо є лише управлінські правила, вона виглядає правильно, але не завжди відображає реальність команд. Робочий підхід виникає там, де ці рівні поєднані.

Орієнтуйтеся не на масштаб, а на повторюваність. Система підтримки ментального здоров'я працює не тоді, коли є багато інструментів, а тоді, коли одна й та сама дія відбувається регулярно. Якщо менеджери системно перевіряють стан команди — це вже говорить про те, що система підтримки працює. Якщо є програма, якою ніхто не користується, — це свідчить про відсутність дієвої підтримки.

Міф 5. «Працівники самі не дуже зацікавлені темою ментального здоров'я, тому нічого не вийде»

Низька залученість працівників — це рідко початкова причина. Значно частіше це результат того, як побудована робота з темою: як про неї говорять, хто її підтримує і що відбувається після того, як люди дали певний зворотний зв'язок.

Що говорить дослідження?

У більшості організацій збір зворотного зв'язку вже існує. Це один із найпоширеніших інструментів: анонімні опитування, pulse survey, регулярні запити до працівників.

Але на цьому часто все і зупиняється. З одного боку, дані збираються регулярно, з іншого — вони не завжди переходять у дії.

У результаті формується типова ситуація: люди відповідають, але не бачать змін. І наступного разу або відповідають формально, або не відповідають взагалі.

Паралельно з цим у частини організацій з'являється інше пояснення — що «люди не включаються». Але дослідження показує, що за цим зазвичай стоять інші фактори:

- недовіра до процесу;
- перевантаження;
- попередній досвід безрезультатної участі;
- або відчуття, що тема не має реального значення.

Чому працівники не долучаються?

Найсильніший фактор — відсутність видимого результату.

Якщо після опитування нічого не змінюється, люди швидко роблять висновок, що участь не має сенсу.

Другий фактор — недовіра. Навіть анонімні формати сприймаються з обережністю, якщо організація не пояснює, як обробляються дані і хто їх бачить.

Третій — перевантаження. Коли у команди високий темп роботи, будь-який додатковий запит сприймається як ще одна задача, а не як можливість вплинути на ситуацію.

Четвертий — стигма. У багатьох середовищах тема ментального здоров'я досі сприймається як «особиста» або «незручна», і це обмежує відкритість.

І останнє — невідповідність реальності. Якщо питання не відображають реальний досвід людей, вони не включаються в процес.

Етична комунікація — побудова взаємодії, що базується на повазі, безпеці та розумінні чутливих тем. Для усіх, хто працює з людьми в умовах війни, кризи та соціальної вразливості, корисним буде курс «Травмоінформованість у часи змін»



Коли опитування працюють — а коли ні?

Опитування можуть бути дуже корисними інструментами, якщо вони є частиною системи. Вони працюють тоді, коли:

- є чітке розуміння, навіщо вони проводяться;
- результати аналізуються разом із менеджерами;
- після них відбуваються конкретні дії;
- ці дії комунікуються.

Вони не працюють та швидко перетворюються просто на ритуал тоді, коли:

- проводяться «за інерцією»;
- результати залишаються на рівні звіту;
- немає пояснення, що далі;
- немає зв'язку з рішеннями.

Ключовий сенс у тому, що опитування — це не управлінське рішення, а спосіб отримати інформацію. Прийняття управлінських рішень починається після опитування.

Що робити з фідбеком, аби він став інструментом залучення?

Перехід від формального підходу до робочого відбувається у тому, що організація робить із відповідями.

Є два сценарії. Перший — дані збираються, оформлюються у звіт

і залишаються в HR або на рівні презентації. Другий — дані обговорюються, інтерпретуються і впливають на рішення.

Часто це невеликі, але помітні кроки:

- корекція навантаження;
- зміна пріоритетів;
- перегляд підходів у конкретній команді.

Цикл роботи з фідбеком

Найпростіший спосіб зробити цей процес робочим — мислити не інструментами, а циклом: **слухати — інтерпретувати — діяти — пояснювати — перевіряти.**

Слухати — означає збирати інформацію регулярно і без перевантаження.

Інтерпретувати — означає розуміти, що саме стоїть за відповідями, бажано разом із менеджерами.

Діяти — означає обирати кілька конкретних змін, а не намагатися вирішити все одразу.

Пояснювати — означає чітко сказати, що зроблено і чому.

Перевіряти — означає повернутися до питання і подивитися, чи це спрацювало.

Комунікація без стигми: що працює?

Те, як організація говорить про тему, напряду впливає на участь людей. Є кілька простих правил, які працюють краще за будь-які кампанії:

- говорити просто, без складних термінів;
- не робити тему «особливою» або драматичною;
- не змушувати до відкритості — участь має бути добровільною;
- показувати, що це нормальна частина роботи, а не виняток;
- не обіцяти більше, ніж реально можна зробити;
- завжди пояснювати, що буде далі після звернення або відповіді;
- і найважливіше — підкріплювати слова діями.

Як працювати з бар'єрами участі?

Замість того щоб намагатися «підвищити залученість», ефективніше працювати з бар'єрами:

- якщо є недовіра — її не вирішити новим опитуванням. Потрібна прозорість і пояснення;
- якщо є перевантаження — формат потрібно спростити;
- якщо є стигма — змінювати мову, стиль комунікації і контекст;
- якщо немає результату — починати з невеликих, але видимих змін.

Базова структура здорової комунікації після опитування виглядає так:

- що ми почули;
- що це означає;
- що ми будемо робити;
- що ми не будемо робити (і чому);
- коли повернемось до цього.

Приклад анонімного pulse survey для команди

Формат: 5–7 питань, 1 раз на 1–2 місяці

Оцініть від 1 до 5:

- Я відчуваю, що моє робоче навантаження є керованим
- Я розумію, до кого звернутися у складній ситуації
- Мій менеджер звертає увагу на стан команди
- Я можу відкрито говорити про труднощі
- У мене є достатньо ресурсу для виконання задач

2 відкритих питання:

- Що зараз найбільше виснажує?
- Що допомогло б покращити ситуацію?

Архітектура системи підтримки: як виглядає цілісний підхід роботодавця

Цей гайд не завершується класичними висновками, тому що вони не можуть бути універсальними.

Різні організації працюють у різних умовах, мають різний рівень зрілості і різні обмеження. Тому єдиного «правильного рішення» не існує. Але є інше — структура, яка дозволяє ці рішення зібрати.

Як роботодавцям підготуватися до роботи з ветеранами та ветеранками — розповідає спеціальний матеріал на платформі «Ти як?»



Дослідження показує, що ключова проблема більшості організацій — не відсутність дій, а їх фрагментованість. Ініціативи з'являються, інструменти запускаються, але між ними немає зв'язку. У результаті тема ніби присутня, але не стає частиною того, як організація працює щодня.

Тому замість переліку рекомендацій доцільніше зафіксувати базову конструкцію системи — ті елементи, без яких підхід не стає цілісним.

Цю конструкцію можна розглядати **як управлінський цикл: від визначення пріоритету — до щоденної практики, реакції на складні ситуації і перегляду рішень.**

Нижче — узагальнена матриця, яка показує, з яких компонентів складається така система і яку роль кожен із них виконує.

Компонент	Рівень системи	Що він забезпечує	Як виглядає на практиці
Позиція керівництва	Стратегічний	визначає пріоритет теми і її місце в управлінні	рішення враховують навантаження і стан команди, тема присутня у порядку денному керівництва
Базова політика / рамка	Стратегічний → операційний	задає спільні правила і знижує невизначеність	зрозуміло, що вважається нормою, як діяти при перевантаженні і куди звертатися
Навчання менеджерів	Управлінський	перетворює тему в конкретну поведінку	менеджери вміють помічати сигнали проблеми, вести розмову і приймати рішення
Регулярне слухання працівників	Командний	дає сигнал про стан системи	pulse-опитування, регулярний зворотний зв'язок, командні обговорення
Маршрути реагування	Операційний	робить реакцію передбачуваною	зрозуміло, хто і що робить у складній ситуації, коли залучаються інші ролі
Безпечні канали звернення	Індивідуальний / системний	дає можливість звернутися по допомогу	працівник знає, куди звернутися і довіряє цьому каналу
Підтримувальні сервіси	Індивідуальний	забезпечує професійну допомогу	доступ до психологічної допомоги або зовнішніх сервісів
Метрики і перегляд рішень	Управлінський / розвиток	робить систему керованою і адаптивною	аналізуються сигнали, використання сервісів, зміни в навантаженні, рішення коригуються

Елементи цієї системи виконують різні функції:

- зменшують причини проблем (позиція, правила, управління);
- дозволяють їх вчасно побачити (слухання, зворотний зв'язок);
- забезпечують реакцію і підтримку (маршрути, сервіси);
- роблять систему керованою за рахунок можливості перегляду рішень.

Модель дозволяє поставити точніші питання: які елементи у нас уже є, які з них працюють, де між ними є розрив і який наступний крок має найбільший вплив. Саме ці відповіді і формують реальні висновки — різні для кожної організації, але побудовані на одній логіці.



HOWAREU.COM