


УКРАЇНСЬКИЙ
ВЕТЕРАНСЬКИЙ
ФОНД

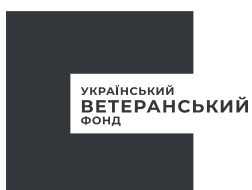


**ВИКЛИКИ, ПОТРЕБИ
ТА ПЕРЕШКОДИ ПРИ
ПРАЦЕВЛАШТУВАННІ
ВЕТЕРАНІВ ТА ВЕТЕРАНОК
В ЦИВІЛЬНОМУ ЖИТТІ**

Звіт створено на замовлення Українського ветеранського фонду в рамках проекту «Розробка інструментів для підтримки працевлаштування ветеранів» за підтримки Міжнародного фонду «Відродження»



МІНВЕТЕРАНІВ



МІЖНАРОДНИЙ
ФОНД
ВІДРОДЖЕННЯ

ЗМІСТ

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ	6
ВСТУП	7
МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	8
АНАЛІЗ ПЕРЕШКОД, ВИКЛИКІВ ТА ПОТРЕБ З ЯКИМИ СТИКАЮТЬСЯ ВЕТЕРАНИ ТА ВЕТЕРАНОК ПРИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННІ В ЦИВІЛЬНОМУ ЖИТТІ	10
Досвід та проблеми ветеранів, ветеранок працевлаштованих в цивільному житті	10
Виклики та потреби ветеранів, ветеранок, які шукають роботу	17
ПОВЕРНЕННЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ВЕТЕРАНОК В ЦИВІЛЬНЕ РОБОЧЕ СЕРЕДОВИЩЕ: ПОГЛЯД УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ	24
Малий бізнес. Досвід працевлаштування ветеранів та ветеранок: результати глибинних інтерв'ю	24
Середній бізнес. Досвід працевлаштування ветеранів та ветеранок: результати глибинних інтерв'ю	28
Великий бізнес. Досвід працевлаштування та адаптації ветеранів в цивільному робочому середовищі: результати глибинних інтерв'ю	33
Досвід ветеранів-підприємців та їхній погляд на потреби та перешкоди ветеранської спільноти при працевлаштуванні	41
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	45

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

АТО – Антитерористична операція (бойові дії, що відбувалися на сході України з 2014 по 2018 рік).

БПЛА – Безпілотний літальний апарат (дрон, використовується у військових та цивільних цілях).

КЗОТ – Кодекс законів про працю України (головний документ, що регулює трудові відносини в Україні).

HR – Human Resources (відділ управління персоналом у компаніях).

IFES – International Foundation for Electoral Systems (Міжнародна фундація виборчих систем, організація, що займається розвитком демократії).

IT – Information Technology (інформаційні технології, сфера розробки програмного забезпечення та цифрових рішень).

ОПК – Оборонно-промисловий комплекс (галузь промисловості, що займається виробництвом військової техніки та зброї).

ПТСР – Посттравматичний стресовий розлад (психічний стан, що виникає після пережитих травматичних подій, зокрема бойових дій).

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю (форма юридичної особи для ведення бізнесу в Україні).

УБД – Учасник бойових дій (статус, який надається військовослужбовцям, що брали участь у бойових діях).

ЦНАП – Центр надання адміністративних послуг (установа, що надає державні послуги населенню, включаючи реєстрацію та видачу документів).

ЦЗ – Центр зайнятості (державна служба, що допомагає у працевлаштуванні та професійній адаптації громадян).

Від початку повномасштабної війни в Україні кількість ветеранів і ветеранок, які повертаються до цивільного життя, стрімко зростає. Успішна інтеграція цих осіб у суспільство, зокрема їхнє працевлаштування, є ключовим фактором як для економічного розвитку, так і для соціальної стабільності в країні. Водночас, ветерани, ветеранки та особи з інвалідністю, отриманою внаслідок війни, стикаються з низкою викликів під час пошуку роботи та адаптації на нових робочих місцях. Розуміння цих потреб і бар'єрів є необхідним для формування ефективних державних та корпоративних програм сприяння працевлаштуванню та соціальній адаптації ветеранів та ветеранок в Україні.

Дослідження “Виклики, потреби та перешкоди при працевлаштуванні ветеранів та ветеранок в цивільному житті” було проведене з метою визначити ключові виклики та потреби ветеранської спільноти у сфері працевлаштування, а також проаналізувати ставлення та практики українських роботодавців щодо прийому ветеранів на роботу. Результати дослідження мають стати основою для подальшого вдосконалення державних і громадських ініціатив, спрямованих на підтримку ветеранів у трудовій сфері. Дослідження включало проведення фокус-груп з ветеранами та глибинних інтерв'ю з представниками бізнесу. Фокус-групові дискусії проводилися серед працевлаштованих ветеранів та тих, хто перебуває у пошуку роботи, і були спрямовані на виявлення труднощів, з якими вони стикаються будучи кандидатами на працевлаштування та адаптуючись до нового робочого середовища. Водночас глибинні інтерв'ю з роботодавцями малого, середнього та великого бізнесу дозволили оцінити рівень готовності компаній до працевлаштування ветеранів, їхнє ставлення до кандидатів статусом УБД та актуальні практики адаптації колишніх військових у робочих колективах.

При розробці методології було враховано результати попередніх досліджень Українського ветеранського фонду Міністерства у справах ветеранів, а також взято до уваги актуальні дослідження іноземного досвіду, зокрема США.

Реінтеграція ветеранів у цивільне життя є складним процесом, що потребує комплексного підходу з боку держави, громадських організацій та бізнесу. Це підтверджує аналітичний звіт “Від демобілізації до працевлаштування: практики реінтеграції ветеранів США та уроки для України” від 17 червня 2024 року. Звіт аналізує політики реінтеграції ветеранів у США, які включають заходи з працевлаштуван-

ня, освіти, психічного здоров'я та соціальної підтримки. Основна мета – вивчити ефективні практики, які можуть бути адаптовані для України. Окрім аналізу політик підтримки ветеранів та їх еволюції, у звіті проаналізовано роль неурядових організацій та приватного сектору у підтримці ветеранів, а також надано практичні рекомендації щодо переймання іноземного досвіду. Висновки, до яких дійшла команда авторів звіту, вказують на те, що державно-приватне партнерство дозволяє розширювати спектр можливостей для ветеранів, забезпечуючи їм доступ до якісних освітніх програм, психологічної підтримки та працевлаштування у перспективних галузях. Для України ж адаптація підходів США у цьому напрямку може стати важливим кроком у створенні надійної системи підтримки ветеранів, яка відповідатиме сучасним викликам та забезпечить довготривалу інтеграцію колишніх військових у суспільство.

Рекомендації дослідників для України у питанні працевлаштування та розвитку ветеранів в цивільному житті передбачають: заохочення бізнесу до найму ветеранів через податкові пільги та програми професійної адаптації; створення спеціалізованих бізнес-інкубаторів для підтримки ветеранського підприємництва; партнерство з українськими та міжнародними університетами для розробки спеціальних навчальних програм для ветеранів; впровадження аналогів американського GI Bill, що забезпечуватиме фінансування професійної освіти та перекваліфікації ветеранів; впровадження грантових програм для фінансування ініціатив, спрямованих на реінтеграцію ветеранів та ін. Результати цих та інших актуальних досліджень практик реінтеграції та працевлаштування ветеранів в цивільному житті можуть стати основою для розробки нових державних політик, корпоративних ініціатив та програм підтримки ветеранів, що сприятиме їхній ефективній інтеграції у суспільство та економіку України.

Звіт містить комплексний аналіз думок ветеранів, ветеранок та працедавців, а також пропонує рекомендації для державних органів, бізнесу та громадських організацій щодо покращення процесу працевлаштування ветеранів та їхньої адаптації в цивільному середовищі.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження «Потреби та перешкоди ветеранів при працевлаштуванні» є логічним продовженням комплексного аналізу соціально-економічного становища

ветеранів, проведеного Українським ветеранським фондом у межах попередніх досліджень «Потреби ветерана 2023» та «Портрет ветерана 2022». Метою цього дослідження є глибоке вивчення ключових викликів, з якими стикаються ветерани та ветеранки під час пошуку роботи й адаптації в цивільному середовищі, а також визначення ставлення роботодавців до працевлаштування представників ветеранської спільноти.

Дослідження проводилося Фондом “Демократичні ініціативи ім. Ілька Кучеріва” на замовлення Українського ветеранського фонду Міністерства у справах ветеранів України у період з листопада 2024 року по січень 2025 року та включало два етапи: фокус-групові дискусії з ветеранами, ветеранками та особами з інвалідністю внаслідок війни, а також серію глибинних інтерв’ю з представниками бізнесу.

Фокус-групові дискусії відбувалися в онлайн-форматі та включали 5 груп по 7–10 учасників у кожній сесії. До дослідження залучалися як ветерани, які вже працевлаштовані, так і ті, хто перебуває в активному пошуку роботи. Основними завданнями цього етапу були виявлення специфічних труднощів, які виникають під час працевлаштування, адаптації в новому робочому середовищі, а також визначення актуальних потреб, пов’язаних із перекваліфікацією, соціальною підтримкою та умовами праці. Всі фокус-групові дискусії модерувалися досвідченими аналітиками, що забезпечувало якісне структурування дискусій та глибокий аналіз отриманих даних.

Глибинні інтерв’ю з роботодавцями були проведені для оцінки позиції представників малого, середнього та великого бізнесу щодо умов працевлаштування та адаптації ветеранів у цивільному робочому середовищі. У межах цього етапу дослідження було проведено 12 глибинних інтерв’ю з представниками підприємств, які працюють у таких сферах, як будівництво, оборонно-промисловий комплекс, автосервіс, інженерна промисловість, реклама та продакшн. Окрему категорію респондентів склали ветерани-підприємці, що дозволило проаналізувати їхній досвід створення бізнесу та працевлаштування інших ветеранів.

Аналіз отриманих даних базувався на порівняльному підході, що дозволив зіставити оцінки й очікування ветеранів із поглядами роботодавців. Отримані результати стали основою для розробки рекомендацій щодо вдосконалення державних програм сприяння працевлаштуванню ветеранів, адаптації робочих місць та підвищення рівня інклюзивності корпоративних політик українських компаній.

АНАЛІЗ ПЕРЕШКОД, ВИКЛИКІВ ТА ПОТРЕБ З ЯКИМИ СТИКАЮТЬСЯ ВЕТЕРАНИ ТА ВЕТЕРАНКИ ПРИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННІ В ЦИВІЛЬНОМУ ЖИТТІ

Досвід та проблеми ветеранів, ветеранок працевлаштованих в цивільному житті

Ветерани та ветеранки, які вже працевлаштовані, зазначають, що адаптація після повернення з фронту є значним викликом. Військовий досвід часто кардинально змінює світогляд, і повернення до «звичайного» життя нерідко сприймається як потрапляння в зовсім інший світ.

“Я не знала, як бути цивільною. Навіть під час повітряної тривоги я прийшла до свого лісу, свого окопу. Мені було там комфортно, там були люди, які розуміли без слів, по звуку, що треба робити. (...) І так само дуже складно, як ви говорили про постановку задачі. Якщо мені сказали: середа, третя – значить середа, о другій я вже доповідаю, що я зробила. Це дуже складно, ще досі”, (ветеранка, учасниця фокус-групи).

Працевлаштовані ветерани, ветеранки стикаються з багатогранними викликами, які впливають як на їхню продуктивність, так і на соціальну інтеграцію. Військовий досвід формує унікальний стиль мислення, що ґрунтується на чітких командах, дисципліні й оперативності у виконанні завдань. Багато ветеранів/ок зазнають труднощів у адаптації до більш гнучких, менш формалізованих робочих процесів, де рішення приймаються колегіально, а робота передбачає ширшу автономію.

Один із ветеранів зауважує, що адаптація проходить доволі важко також через певні стереотипи сприйняття ветеранського статусу у суспільства: “Вони [цивільні] думають, що ти отримав “убедешку” для того, щоб отримати якісь пільги, щоб до тебе була якась поблажка. Я, як інвалід другої групи, я стараюся, щоб мені не надавав поки ніхто допомоги. Бути завжди самому на ногах – самому працювати, самому всього досягати.” (ветеран, учасник фокус-групи)

Інший учасник фокус-групи ветеранів зазначив, що його адаптація тривала близько пів року, під час якої він відчував постійний стрес і труднощі з розумінням цивільних реалій:

“Дуже мені було важко адаптуватися. Там [на фронті] було простіше. По-переду – ворог, ззаду – свої. А тут ніяк не міг в’їхати в ту систему, розумієте? Це життя не міг зрозуміти. Так, ніби за кордон приїхав, розумієте? Дуже мені було важко адаптуватися”.

Ще один учасник фокус-групи розповів як подавався на різні вакансії через спеціальну платформу для пошуку роботи і не знайшовши нічого, погодився на пропозицію знайомих:

“Працював, але звільнився звідти з конфліктом, бо одна людина проявила неповагу дуже велику до мене. Може б я і далі там працював, але я з цим не змирився, це не дало б мені далі працювати”,

зазначає ветеран, учасник фокус-групи. Цей приклад ілюструє, як неповага на робочому місці стає перешкодою для тривалої професійної діяльності ветеранів/ок. Роботодавці неохоче працевлаштовують носіїв ветеранського статусу, однією з причин, як зазначають ветерани/ки, є невпевненість та страх роботодавця у нестабільності працевлаштованих ветеранів:

“Є таке, як бояться брати, особливо, якщо хто має інвалідність у хлопців. Вони говорять: ну це ж людина, яка захоче піти в відпустку, а мені потрібно на той момент плани здавати. (...) Дуже багато є таких, що готові надати роботу, але з умовами, що людина не призоветься до армії, що її не заберуть до армії. Говорять: “от ти учасник бойових дій, але ти зараз підеш до мене на роботу, два-три місяць ти попрацюєш і підеш на контракт, твоє місце буде зайнято, мені треба буде шукати якусь заміну. (...) Хочуть заброньовану людину, яка має вже бронь, яка не піде. Але бажано заброньовані такі, щоб не були інвалідами, щоб могли працювати.”

Роботодавці іноді під час співбесід демонструють зацікавленість у військовому досвіді ветеранів, що створює психологічний дискомфорт для самих ветеранів. Це питання може виступати тригером, викликаючи спогади про травматичні події або викликати необхідність відповідати на емоційно важкі питання. Така ситуація свідчить про відсутність обізнаності колективу або HR-менеджерів щодо етичних аспектів спілкування з ветеранами/ками. За словами ветеранів/ок, на співбесідах

роботодавці говорять про підтримку, але насправді ставлення особливим не є. Часто відчувається не підтримка, а жалість, яку ветеран/ка не сприймає. Ветерани та ветеранки не хочуть, щоб їм нагадували про військовий досвід, бо це був їх вибір. Розповідати цивільним про пережите ветерани/ки не поспішають, адже вважають, що цивільні цього ніколи не зрозуміють.

На думку опитаних ветеранів та ветеранок, багатьом роботодавцям бракує розуміння правових нюансів, що стосуються працевлаштування ветеранів/ок, зокрема їхніх прав на додаткові відпустки, скорочений робочий день чи спеціальні умови праці:

“Я написав заяву на 14 днів цих по УБД. Там була прямо у них революція, що ми не знаємо, як це робити. Так, щоб розуміли, я заяву переписував разів 10, бо вони не знали, як. Я кажу: “ну, нічого, зате я з вами навчусь і ви навчитесь, що це потрібно хлопцям давати”. Вони кажуть, що мене влаштували на роботу по ГЗОТУ. Я кажу: “по ГЗОТУ я маю право на відпустку”. Кажу, що не скільки мені ця відпустка треба, скільки це потрібно вам. Далі будете працювати, хто б там не працював з хлопцями, то ви навчитесь, що це потрібно давати. Ну, навчив, зараз все нормально. Зараз я, до речі, у відпустці.” (ветеран, учасник фокус-групи).

В той самий час, у багатьох підприємствах та організаціях колектив відіграє важливу роль у процесі адаптації ветеранів та ветеранок, стаючи не лише джерелом підтримки, а й фактором, який значно пом'якшує виклики, пов'язані з переходом до цивільного життя:

“В колективі були деякі проблеми, але я вважаю, що це були навіть не проблеми. Навіть доходило до того, що за спиною розмовляли, якісь там наїзди були. Порівняти з армією, то я думаю, що це ще й нормально. На будь-якій роботі є свої моменти стресові, буває таке. А так, в принципі, я за що його [керівника] поважаю, тому що, наприклад, він проводить оперативки, на яких присутній весь колектив, і він навіть, я би сказав, що володіє такими не начальницькими навичками, а саме лідерськими якостями, які мотивують людину для того, щоб вона працювала на результат” (ветеран, учасник фокус-групи).

Ветерани/ки часто обирають схожі професійні напрями, що свідчить про спільні пріоритети у працевлаштуванні та прагнення використовувати набуті навички у цивільному житті. Як чоловіки, так і жінки-ветеранки часто обирають професії, до-

тичні до військової сфери. Це можуть бути громадські організації, юридична або психологічна допомога військовим і їхнім сім'ям. Наприклад, одна ветеранка працює фахівцем із супроводу ветеранів у своїй громаді, а інший ветеран прагне влаштуватися на посаду, яка дозволила б йому зберегти зв'язок із військовою тематикою. Ця тенденція свідчить про прагнення ветеранів залишатися частиною спільноти, яка їх розуміє і підтримує.

“Наразі я працюю у себе в громаді фахівцем із супроводу ветеранів і демобілізованих осіб. Це посада нова, котру Міністерство ветеранів започаткувало як пілотний проєкт. Тобто в принципі у мене суть життя не сильно змінилася. Тому що я продовжую працювати з військовими, як юристка, як психолог. Ну і займаюся супроводом людей, хто звільнився, хто отримав поранення і весь спектр, як то кажуть.” (ветеранка, учасниця фокус-групи.

Ще однією проблемою є обмежений вибір професій, які ветерани можуть обіймати після повернення. Багато з них не можуть працювати за фахом через відсутність цивільного досвіду або непридатність через травми:

“Я за фахом кіно-телеоператор. Я оператором на телебаченні 15 років працював. І через травми не можу, звісно, працювати на телебаченні, займатися улюбленою справою. І вже коли почав ходити, почав шукати роботу якусь. Як би не кричали, що допомагають, жодного разу я не зміг влаштуватися на роботу. Хотів влаштуватися по супроводу для ветеранів, але як виявилось, що стаж і життєвий досвід їм не потрібні, а їм тупо треба, щоб в дипломі була соціальна якась специфіка. Ну, у мене за фахом кіно-телеоператор, тому їм не підходить такий фах. Зараз я на даному етапі влаштувався на роботу, дякуючи своєму знайомству. І я працюю викладачем” (ветеран, учасник фокус-групи).

Загалом ж опитані ветерани схильні вважати, що служба в армії не надає ніяких додаткових навичок, які б могли сприяти працевлаштуванню в цивільному житті, або ж їх спеціалізація в армії не може бути застосована в роботі, хоч і деякі військові спеціальності забезпечують конкурентоспроможний досвід, зокрема військова геодезія. Ця проблема вказує на необхідність змін у законодавстві щодо визнання військових спеціальностей у цивільному секторі, а також на потребу в інформаційних кампаніях для роботодавців, які б розкривали потенціал ветеранів та ветеранок і їхню кваліфікацію.

Центри зайнятості часто стають першим місцем, куди звертаються ветерани/ки в пошуку роботи. Проте, їх ефективність викликає багато сумнівів серед респондентів. Одна із учасниць фокус-групи, ветеранка, розповіла, що коли була звільнена і була на п'ятому місяці вагітності, так і не змогла стати на біржу праці через документи – через те, що була контрактницею і звільнилася, але не демобілізувалася, а від неї вимагали документи демобілізації. Водночас, схвально відгукується про пропозиції навчання, їй запропонували дуже багато різних варіантів як ветеранці, зокрема ІТ-курси. На її думку, перевершує ті навчальні можливості, які є для цивільних.

Важливим аспектом працевлаштування ветеранів, ветеранок є недостатня обізнаність як самих ветеранів, так і роботодавців про існуючі державні програми адаптації та підтримки.

“Мені здається, що навіть родини, і не всі ветерани можуть зараз, як ми спілкуємося, спілкуватися друг з другом і чути один одного. Тобто супровід дуже важливий, а держава... я не знаю, якихось установ, які можуть займатися супроводом, вести людину після цих моментів. Самі ветерани не знають про ці програми від держави або від людей. Це треба якось рекламувати.”(ветеран, учасник фокус-групи).

Водночас громадські організації та приватні підприємства дедалі частіше беруть на себе ініціативу у створенні та проведенні безкоштовних навчальних курсів і тренінгів для ветеранів. Ці програми отримують значну популярність серед ветеранів/ок завдяки своєму практичному спрямуванню, більш персоналізованому підходу та реальним можливостям для перекваліфікації та підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

“Англійською подавався кілька разів на курси на IFES. Не пройшов. Але подаюся цілоспрямовано. Одні курси пройшов за підтримки IFES від Могилянки. Green Forest запропонував як ветерану – я два курси заплатив, а третій курс дали безкоштовно. Тобто підтримка в навчанні, розвитку і бізнес, і громадський сектор надають, можна рухатися і розвиватися. Державні речі... Для себе прийняв висновок, що краще з державою не мати справи. Бо більше клопоту, ніж користі.” (ветеран, учасник фокус-групи).

Інший ветеран учасник фокус-груп розповів як займався англійською через благодійний фонд Ветеран Хаб, який також надавав психологічну допомогу його побратимам та їхнім сім'ям. Окрім того, відзначив фонд Альони Вінницької, який

допомагає в супроводі. Натомість держава, за словами респондента, не змогла запропонувати релевантних можливостей для перекваліфікації.

Незважаючи на ці виклики, ветерани та ветеранки демонструють високу мотивацію та здатність адаптуватися. Деякі з них знаходять роботу в соціальних проєктах, де можуть застосовувати військовий досвід для допомоги іншим ветеранам та ветеранкам. Інші продовжують працювати з військовослужбовцями і їхніми сім'ями, надаючи правову допомогу.

“Станом на сьогодні я є особою з інвалідністю внаслідок війни. З військової служби я не звільнена, проте перебуваю в декреті і планую звільнення. На сьогоднішній день я зареєстрована і працюю як фізична особа-підприємець в сфері надання права. Зокрема це надання правничої допомоги військовослужбовцям, їх родинам і так далі. Тому безпосередньо моя робота пов'язана, скажімо, опосередковано з моєю службою. І є чим поділитися, і є можливість використовувати мій досвід. Надалі я планую цим займатися, проте, скажімо, в сфері права я не встигла в свій час довчитися і безпосередньо буду поступово йти до завершення того навчання, аби в подальшому займатися адвокатською діяльністю” (ветеранка, учасниця фокус-групи).

Дехто намагається почати власний бізнес або перекваліфікуватися. Важливу роль у цьому процесі відіграють громадські організації, які допомагають ветеранам/кам знайти роботу, а також сприяють розвитку комунікації між ветеранами і роботодавцями. Один з респондентів фокус-групи розповів про захід зустрічі роботодавців з ветеранами за організації Ветеран Хабу:

“Зібралися ветерани, аж 12 чоловік. Зібралося дуже багато роботодавців. Виходять роботодавці, розказують: один, другий, третій. Мені стало нецікаво, я підняв руку і кажу: а чи можна, щоб ветеран сам себе прорекламував? Я себе прорекламував, і вискочила жінка з благодійного фонду «Рокада», і каже: ви мені потрібні в Миколаєві. Отак я знайшов роботу. Вона мене вмовила, прямо вмовила” (ветеран, учасник фокус-групи).

Як підсумок, ветерани та ветеранки акцентували увагу на важливості участі держави у створенні умов для їхньої адаптації до цивільного життя. Однією з ключових потреб є надання ресурсів для навчання та перепідготовки. Багато ветеранів та ветеранок підкреслювали, що сучасний ринок праці вимагає нових навичок, і без підтримки з боку держави їхнє працевлаштування стає надзвичайно складним. Крім

того, ветерани/ки акцентують на необхідності створення інклюзивного середовища на робочих місцях. Це стосується не лише фізичної доступності робочих місць для осіб з інвалідністю, а й формування середовища, де ветерани не відчували б дискримінації чи стигматизації.

“Ми повинні бути готові до того, що велика кількість ветеранів зараз будуть потребувати особливих умов. І безпосередньо це питання має стояти не тільки в навчанні, а й у тому, аби підготувати потенційних роботодавців до того, що в них будуть такі люди. Давайте будемо відверті, Україна, українці зокрема, не толерантні. Ми ще в даному випадку не вміємо комунікувати з такими людьми. Навіть не те, що ми не вміємо, нам ніяково стає. Таким чином, ми змушуємо військових чи будь-яких осіб, які мають інвалідність, так само ніяковіти.” (ветеранка, учасниця фокус-групи.)

Результати фокус-груп демонструють різноманітний досвід працевлаштованих ветеранів і ветеранок, який залежить від сфери роботи, підтримки з боку роботодавців та особистих стратегій адаптації. Для багатьох ветеранів та ветеранок працевлаштування є не лише способом заробітку, а й можливістю самореалізації та соціалізації. Частина обирає професії, що дозволяють використовувати навички, набуті під час служби, інші проходять перекваліфікацію.

При цьому ветерани та ветеранки відзначають особливості адаптації до цивільного робочого середовища, які включають зміну підходів до роботи, відсутність ієрархічної структури та необхідність вибудовувати нові професійні зв'язки. Досвід залежить і від ставлення роботодавців: є випадки успішної інтеграції завдяки гнучкому підходу компаній та розумінню специфіки ветеранського досвіду. Водночас частина ветеранів та ветеранок зіштовхується з браком обізнаності роботодавців щодо їхніх прав та потреб.

Попри це, ветерани/ки демонструють високу мотивацію до праці та професійного розвитку, що проявляється у самостійній перекваліфікації, активному пошуку можливостей та ініціативах з підтримки один одного. Це свідчить про їхню готовність до нових викликів і прагнення будувати успішну кар'єру в цивільному житті.

Виклики та потреби ветеранів, ветеранок, які шукають роботу

Для ветеранів та ветеранок, які перебувають у пошуку роботи, головними викликами стають як внутрішні бар'єри, так і зовнішні обмеження. Багато ветеранів після повернення з війни переглядають свої життєві пріоритети, що впливає на їхні професійні амбіції. Для багатьох із них попередні професії втрачають сенс, що змушує шукати нові шляхи реалізації через перекваліфікацію або нові сфери діяльності.

“(…) Я 22 роки працювала медиком в нашій міській лікарні. Але після повернення з фронту я зрозуміла, що в цій професії я вже вигоріла. Вона не є для мене пріоритетною і цікавою, оскільки життєві критерії трошки переглянула, скажімо так. Маючи дві вищих освіти, зараз буду вступати на третю, на психологію. Перша у мене – реабілітація, я фізичний реабілітолог по освіті, і публічне управління та адміністрування. На даний час ще роздумую над тим, щоб отримати, скажімо так, диплом психолога, оскільки розумію, що надалі це буде потрібно не лише мені, але і моїм побратимам та сестрам, бо запит буде дуже великий” (ветеранка, учасниця фокус-групи).

Подібні настрої характерні й для чоловіків-ветеранів, таких як один із респондентів, який через отримані травми, що призвели до набуття статусу особи з інвалідністю та стигматизацію, змушений шукати нові шляхи професійної реалізації. Він мав намір влаштуватися на «Нову пошту», але через обмеження, пов'язані з його станом здоров'я, його не взяли на роботу.

Серед найбільших викликів виділяється упереджене ставлення роботодавців. Багато учасників фокус-груп зазначали, що їх сприймають як потенційно «проблемних» працівників через можливі психологічні чи фізичні обмеження. Особливо це стосується осіб із серйозними пораненнями чи інвалідністю. У деяких випадках ветеранам відмовляють через побоювання, що вони не зможуть адаптуватися до колективу чи не витримують темпів роботи.

“(…) Керівники підприємств не хочуть погіршувати настрій в колективі, бо епілептичні приступи, вони якось не дуже...” (ветеран, учасник фокус-групи).

Складнощі зі здоров'ям, зумовлені пораненням, також є значною проблемою. Для

осіб із травмами чи хронічними захворюваннями необхідні спеціальні умови праці, такі як можливість працювати дистанційно або частково. Проте більшість роботодавців не готові інвестувати в адаптацію робочого середовища. Один з респондентів, що від сидячої роботи має болі в спині, наголошує на потребі неповного робочого дня або дистанційної роботи, що дозволило б робити вправи для спини та займати різні положення для зручності в роботі.

Інший респондент зазначив, що через подвійні ампутації він змушений вибирати роботу, яка фізично не перевантажує, оскільки тривале перебування в одному положенні, наприклад, сидячи за кермом чи в кабінеті, викликає значний дискомфорт і погіршує його фізичний стан. Це обмежує можливості працевлаштування, адже такі вакансії рідко передбачають гнучкий графік, регулярні перерви або можливість працювати дистанційно. Подібні ситуації підкреслюють важливість створення спеціально адаптованих робочих місць, що враховують індивідуальні потреби осіб з інвалідністю, для забезпечення їхньої участі у трудовій діяльності.

Однак, бувають і непорозуміння в колективі серед цивільних, які створюють перешкоди під час роботи, оскільки співробітники можуть не розуміти специфіку військового досвіду ветеранів або їхніх потреб. Це нерідко проявляється у вигляді неповаги, некоректних жартів чи навіть упередженого ставлення до колег, які мають військове минуле:

“Роботодавці ставляться більш-менш добре, навіть з повагою. Але колеги – так, через те, що вони бояться війни, через те, що вони бояться в неї потрапити. Тому вони намагаються зробити так, щоб поруч було менше військових, щоб було менше шансів, напевно, потрапити на війну. При цьому, коли я був на роботі, вони дозволяли собі слухати російську музику” (ветеран, учасник фокус-групи).

Ще одним важливим викликом є недостатня підтримка з боку державних установ та роботодавців. Центри зайнятості, хоч і пропонують ветеранам вакансії, часто не враховують їхнього стану здоров'я, фізичних можливостей або психологічних потреб. Один з респондентів розповів, що звертався до Центру зайнятості. Але, за його словами працівники не розуміють, що таке обмежене пересування та епілептичні напади. І хоч ветеран як кандидат має дві вищі освіти та за фахом інженер, із запропонованих йому вакансій не знайшлося релевантної до його потреб, зокрема з можливістю віддаленої роботи.

Крім того, багато вакансій не враховують потреб осіб з інвалідністю, зокрема тих,

хто має порушення опорно-рухового апарату, а пропозиції роботи часто не відповідають їхній кваліфікації або попередньому досвіду. Такий формальний підхід ускладнює пошук гідного працевлаштування, змушуючи ветеранів погоджуватися на роботу, яка не враховує їхніх реальних можливостей, або ж залишатися безробітними. Це підкреслює необхідність більш індивідуалізованого підходу та реформування програм працевлаштування для ветеранів, щоб зробити їх більш ефективними й дієвими:

“В них тут є місця (вакансії) для осіб з інвалідністю – сортування, наприклад, гудзиків. Вони сидять, купу гудзиків сортують по пакетиках. І скільки пропрацюєш – стільки тобі дадуть. Але для мене це, на жаль, дуже важко, бо дістатися туди – мені не одну годину треба їхати. Один раз з’їздив, і я зрозумів, що я просто фізично не витримаю” (ветеран, учасник фокус-групи).

Респонденти відзначають брак системної державної підтримки у працевлаштуванні ветеранів, що значно ускладнює їхню адаптацію до цивільного життя. Як підкреслив один із учасників, державні ініціативи часто носять формальний характер. Це проявляється у відсутності належної інформації про існуючі програми, складності процедур отримання допомоги чи доступу до перекваліфікації. Замість ефективної підтримки ветерани та ветеранки стикаються з бюрократичними бар’єрами, які лише поглиблюють їхнє почуття розчарування:

“Знаю, що Київська міська рада виділяє на свята кошти і все. Більше нічого не знаю. Два тижні тому ліг у лікарню, щоб прокапатися, але прийшлося крапельниці купувати за свої кошти. Потім літом хотів собі додати категорію «А» в права. Пішов у ЦНАП, в ЦНАПі сказали, йди в райадміністрацію, треба там вирішувати ці питання. Прийшов у райадміністрацію, знову відправили в ЦНАП. Так і не вийшло відкрити ту категорію «А» собі в правах. Потім, що ще? Хотів стати на квартирний облік, в мене житло в аварійному стані, гуртожиток. Я не одружений, але мені сказали – в тебе у батьків є квартира, йди звідси, ми не можемо тебе поставити на квартирний облік. І все.” (ветеран, учасник фокус-групи).

Багато ветеранів та ветеранок висловлювали свої побажання щодо майбутнього працевлаштування. Більшість спрямовані на підприємництво або соціально орієнтовані проекти. Одна з ветеранок, учасниць фокус-груп, зауважила, що якби вона шукала роботу саме в наймі, то обирала б або бізнес ветеранський, або бізнес, який

донатить, допомагає ветеранам. Тобто соціально відповідальний бізнес, який орієнтується не на статус, а обирає кандидата як людину, з якою комфортно працювати і яка робить свою роботи. На думку респондентки, їй було б цікаво працювати з проектами для дітей ветеранів:

“тому що я бачу важливість того, що наші діти – це наше майбутнє. Як ми зараз їх виховаємо, тим ми або знижуємо, або збільшуємо шанси того, що буде повторний напад, повторна агресія, або ми будемо жити щасливо і будемо сильною країною.” (ветеранка, учасниця фокус-групи).

На відміну від працевлаштованих ветеранів та ветеранок, ті, що перебувають у пошуку роботи, зазначають, що навички, набуті в армії, можуть стати важливим ресурсом для працевлаштування та успішної реалізації.

“(...) Звісно, той досвід, який ми проходимо на службі у війську, – його не отримаєш ніде в цивільному житті. І, на жаль, це є як і сильною стороною нашою, так і тим, що можна вважати слабкістю, так як цивільні люди можуть не розуміти певний цей досвід. Але про себе скажу, що це більша структурованість розуміння, як працюють системи такі великі, як армія, розуміння їх мінусів, навіть на власному досвіді. І розуміння того, що тільки якісь такі більш горизонтальні зв'язки, об'єднання людей допомагають нам розвиватися швидше. Тому що якщо є дуже висока структура начальників, то воно працює не дуже ефективно. І стосунки – це важливо. Довіра. Довіра теж у війську – це дуже важливо, і вона ж допомагає розвиватися і в цивільному житті так само” (ветеранка, учасниця фокус-групи).

Про недержавні програми більшість ветеранів та ветеранок знають, і чимало з них брали участь у таких навчаннях, високо оцінюючи їхню практичну спрямованість та ефективність. Ці програми часто пропонують курси перекваліфікації, тренінги з розвитку навичок або підтримку в започаткуванні власного бізнесу. Ветерани відзначають, що недержавні ініціативи, на відміну від державних, більш адаптовані до їхніх реальних потреб і надають чіткі шляхи досягнення професійної самореалізації. Однак обмеженість ресурсів цих програм та їхній нерівномірний географічний розподіл не дозволяють охопити всіх ветеранів, які потребують допомоги. Це підкреслює важливість розвитку партнерств між державними і недержавними організаціями для збільшення доступності та масштабування таких ініціатив.

“Знаю, міжнародні компанії виділяють кошти для навчання ветеранів. Ось так ось літом я пройшов навчання. Швеція виділила кошти і «Бігус.

Інфо» провів для журналістів курси журналістських розслідувань. Ці курси я пройшов, але це була міжнародна допомога» (ветеран, учасник фокус-групи).

На думку ветеранів та ветеранок, для ефективної підтримки їхнього працевлаштування слід розвивати проєкти, які передбачають надання грантів для започаткування або розвитку власного бізнесу. Ветерани наголошують, що така допомога сприятиме їхній незалежності, дозволить реалізувати професійний і підприємницький потенціал, а також позитивно вплине на економіку країни через створення нових робочих місць і сплату податків. Вони також відзначають, що грантові програми мають бути простими у використанні, з мінімальною бюрократизацією та орієнтованими на реальні потреби бізнес-проєктів. Важливим аспектом таких ініціатив є навчання ветеранів основам підприємництва, яке дозволить їм упевнено розпочати власну справу та забезпечити її стійкий розвиток.

“Якщо держава хотіла би написати ефективну програму, то, вибачте, треба нас почути, треба нас питати, що вам треба для того, щоб ця програма була ефективна. (...) Ця програма чи закон не повинен бути відірваний від життя. Законодавець, який буде писати цей закон, повинен враховувати демографічну ситуацію, яка вже зовсім інша в країні, економіку, яка вже зовсім інша в країні, розташування географічне територій, які спустошилися зараз. У нас у Сумській області прикордонні райони, вони просто спорожніли. Люди переміщуються на Захід, і це треба враховувати. Або навіть у Суми зараз попереселялися. (...) Ми живемо в країні з воєнним станом, вибачте. Тому це треба все враховувати. Це повинна бути комплексна програма, не відірвана від життя” (ветеранка, учасниця фокус-групи).

Отже, питання працевлаштування ветеранів, ветеранок і осіб з інвалідністю є ключовим для їхньої успішної адаптації до мирного життя. Аналіз фокус-груп виявив низку спільних викликів, які ускладнюють цей процес. Одним із головних бар'єрів є емоційні труднощі, пов'язані з переходом від військової служби до цивільного життя. Багато учасників зазначали, що повернення до «звичайного» життя сприймається як кардинальна зміна світогляду і потребує значного часу для адаптації. Іншою суттєвою проблемою є ставлення роботодавців до ветеранів, ветеранок і осіб з інвалідністю. Учасники наголошували, що часто стикаються зі стереотипами та упередженнями. Такі стереотипи створюють додаткові бар'єри навіть для тих, хто має високий рівень кваліфікації. Ще однією загальною проблемою є відсутність

адаптованих робочих місць і умов праці, особливо для осіб з інвалідністю. Учасники фокус-груп розповідали, що роботодавці рідко інвестують у створення доступних умов або гнучких графіків.

Недостатня обізнаність про державні програми підтримки працевлаштування також була окреслена як значний виклик. Більшість учасників зазначили, що або не чули про такі ініціативи, або вважають їх малоефективними. Водночас недержавні організації, такі як Veteran Hub, отримали значно позитивніші відгуки. Учасники відзначали, що подібні організації надають практичну підтримку, включно з перекваліфікацією та психологічною допомогою. Незважаючи на виклики, багато учасників демонструють мотивацію і бажання адаптуватися до нових умов. Важливу роль у цьому відіграють громадські ініціативи, які допомагають ветеранам та ветеранкам знайти себе у цивільному житті. Однак, як зазначали учасники, такі ініціативи мають обмежене охоплення і потребують значної підтримки. Таким чином, загальні виклики працевлаштування ветеранів, ветеранок і осіб з інвалідністю включають емоційні труднощі адаптації, упередження з боку роботодавців, нестачу адаптованих умов праці, недостатню підтримку з боку державних програм і потребу у перекваліфікації. Ці проблеми вимагають комплексного підходу та активної співпраці між державними інституціями, роботодавцями і громадськими організаціями для створення ефективних рішень.

Виходячи з викликів та перешкод, з якими стикаються ветерани та ветеранки на шляху до працевлаштування та в цивільному робочому середовищі, їхні потреби поділяються на:

1. Потреба у психологічній та соціальній підтримці – ветерани та ветеранки після повернення з війни відчують значну потребу у психосоціальній підтримці. Їхній досвід бойових дій кардинально змінює світогляд, що впливає на адаптацію до цивільного життя. Багато хто зазначає, що після війни змінилися їхні життєві цінності, і вони не можуть повернутися до попередніх професій. Також ветерани наголошують на потребі більшої соціальної інтеграції на робочому місці. Підтримка колег і керівництва може значно полегшити процес адаптації.
2. Гнучкі умови праці та адаптація робочих місць – опитані ветерани та ветеранки з інвалідністю звертають увагу на зміни у їхніх фізичних можливостях внаслідок поранень, які здатні ускладнювати виконання навіть стандартної роботи в цивільному житті. Вони потребують гнучкого графіку, можливості працювати дистанційно або спеціально облаштованих умов.

-
3. Потреба у перекваліфікації та навчанні. Ветерани часто стикаються з ситуацією, коли їхні військові навички не є затребуваними в цивільному житті. Вони потребують доступних програм навчання та перекваліфікації. Найефективнішою, на думку респондентів, є підтримка громадських та міжнародних ініціатив, які пропонують курси й навчання. Ветеранській спільноті властиве бажання реалізовуватися через соціальні проєкти та ветеранський бізнес. Зокрема, опитані ветерани прагнуть працювати у ветеранських організаціях або соціально відповідальному бізнесі.
 4. Необхідність інклюзивного середовища. Ветерани наголошують, що роботодавці мають бути готові працювати з людьми з інвалідністю та розуміти їхні потреби: «Українці не вміють комунікувати з людьми з інвалідністю. Ми змушуємо військових ніяковіти, бо самі не знаємо, як з ними говорити.» - зауважила ветеранка, учасниця фокус-групи.

ПОВЕРНЕННЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ВЕТЕРАНОК В ЦИВІЛЬНЕ РОБОЧЕ СЕРЕДОВИЩЕ: ПОГЛЯД УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Малий бізнес. Досвід працевлаштування ветеранів та ветеранок: результати глибинних інтерв'ю

За результатами інтерв'ю, підприємці без досвіду працевлаштування ветеранів та ветеранок переважно були представниками малого бізнесу. Серед респондентів були не лише власники компаній з усталеним колективом, але й засновник бізнесу, що наразі працює за моделлю аутсорсу та залучає фахівців на проєктній основі. Один з респондентів є власником будівельного підприємства, що має близько 25 осіб у штаті, з яких одна людина має статус учасника бойових дій. Третій респондент-представник малого бізнесу, що спеціалізується на виготовленні та продажі упаковок та пакувальних засобів, досвіду найму працівників з числа ветеранів не мав.

Ставлення до працевлаштування ветеранів

Опитані підприємці визнають, що ветеранський статус може бути як перевагою, так і викликом для працевлаштування. Ветерани можуть стикатися з труднощами при поверненні до цивільного життя та роботі в корпоративному середовищі. Підприємці без досвіду найму ветеранів припускають, що у деяких роботодавців є певні упередження щодо емоційного стану ветеранів:

«Люди не знають, як з ними спілкуватись. Деякі з них бояться.» (представник малого бізнесу у сфері реклами),

та вважають, що суспільство має навчитися краще розуміти потреби ветеранів, особливо в аспектах ментального здоров'я та соціальної інтеграції.

Інший опитаний підприємець вважає, що одна з ключових проблем у роботі ветеранів – це їхнє гостре відчуття справедливості та неприйняття авторитетів, що може створювати конфлікти у колективі. Він навів приклади компаній, де ветеран,

отримавши підтримку колективу, фактично перебирав лідерство, що врешті-решт призводило до дестабілізації компанії:

*«Колектив починає дивитися: а взагалі в цій битві хто отримає перемогу? І якщо таким лідером стає військовий, компанія може просто зникнути.»
(представник малого бізнесу у сфері будівництва)*

Підприємець наголошує, що малі компанії не мають ресурсів для оцінки психологічного стану ветеранів, що створює ризики для робочого середовища. Особливу загрозу він вбачає у проявах ПТСР, які можуть мати неконтрольовані наслідки. Він вказує на відсутність механізмів перевірки стану працівників у малому бізнесі, на відміну від великих корпорацій:

*«У крупних корпораціях працюють психологи, які можуть оцінити стан людини. У малому бізнесі цього немає, і ми опиняємося в зоні ризику.»
(представник малого бізнесу у сфері будівництва)*

Відтак, у представників малого бізнесу простежується певна обережність щодо працевлаштування ветеранів. Взаємозв'язок між досвідом та ставленням роботодавців до працевлаштування ветеранів полягає не стільки в наявності цього досвіду, скільки у якості та наслідках такого досвіду. Хоча вони визнають соціальну відповідальність і важливість підтримки ветеранів, рішення про їхнє наймання часто приймаються індивідуально і залежать від конкретної ситуації. Один із підприємців зазначив:

«Якщо ці дві людини будуть один в один, то я б віддав перевагу саме людині, яка є учасником бойових дій.» (представник малого бізнесу у сфері реклами).

Водночас, інший респондент наголосив, що найголовніше – це професійні навички та особиста мотивація кандидата, а не сам факт його участі у війні:

«Мені треба поговорити з цією людиною, мені треба подивитися на його навички, на його зацікавленості.» (представник малого бізнесу у сфері будівництва)

Оцінка державних програм підтримки ветеранів

Усі респонденти з числа малого бізнесу переважно скептично оцінюють спроможність держави забезпечити ефективні програми реінтеграції ветеранів. Варто зау-

важити, що залучені в межах дослідження респонденти-представники малого бізнесу так чи інакше усі займаються громадською діяльністю та волонтерством, деякі з опитаних мають досвід реалізації проєктів на підтримку ветеранської спільноти в реабілітації, інші - займаються волонтерською підтримкою українських захисників. Та один з опитаних підприємців озвучив думку, що основна відповідальність за підтримку ветеранів має лягати на громадський сектор та благодійні фонди, а не на державу.

Інший респондент більш негативно оцінює державну політику щодо підтримки ветеранів і наголошує, що законодавство не створює стимулів для бізнесу наймати ветеранів:

«Законодавець не мотивує мене, як роботодавця, ризикувати своїм бізнесом, а навпаки каже – якщо звільниш, ми будемо тебе судити.» (представник малого бізнесу у сфері будівництва)

Він вважає, що бізнес не повинен нести відповідальність за соціалізацію ветеранів, а держава має створювати реальні механізми стимулювання, не перекладаючи це як тягар на роботодавців.

Роль бізнесу в адаптації ветеранів та рекомендації щодо інтеграції ветеранів у бізнес

Один з респондентів зауважив, що бізнес має вже виділяти певні квоти на працевлаштування ветеранів, близько 10%, а також змінювати підхід до рекрутингу, щоб враховувати їхній унікальний досвід. Також він наголосив на важливості корпоративної соціальної відповідальності, де бізнес має бути зацікавлений у працевлаштуванні ветеранів та ветеранок. Респонденти вважають, що адаптація ветеранів має базуватися на їхній інтеграції у збалансоване соціальне середовище, а не на створенні окремих особливих умов. Водночас, один з респондентів наводить приклад Ізраїлю, де

“не рекомендується згуртовувати ветеранів в одному місці, уникаються компактні розселення, бо це створює ризики дестабілізації” (представник малого бізнесу у сфері будівництва).

Він також наголошує, що суспільство має змінити своє ставлення до ветеранів:

«Військовий має отримувати шану і повагу від суспільства та турботу від держави. Але зараз цього немає.» (представник малого бізнесу у сфері

Одним із ключових факторів, що стримують працедавців від найму ветеранів, є побоювання щодо їхніх потреб у психологічній адаптації. Роботодавці визнають, що їм може забракнути ресурсу та можливостей аби забезпечити цю потребу для працівників, зокрема, ветеранів, в цивільному робочому середовищі. Окремим бар'єром у наймі ветеранів бізнесом є законодавчі ризики. Підприємці наголошують, що нинішні закони більше мотивують їх уникати працевлаштування ветеранів, аніж інтегрувати їх у роботу. Особливо гостро ця проблема постає для малого бізнесу, який не має фінансових ресурсів, щоб витримати потенційні юридичні наслідки. Підприємці вважають, що великі корпорації краще підготовлені до інтеграції ветеранів завдяки наявності внутрішніх служб безпеки, психологічної підтримки та адаптаційних програм. Як зазначив один із респондентів:

«Великі компанії, такі як Метінвест чи ДТЕК, мають потужні системи, які дозволяють їм інтегрувати військових без ризиків.» (представник малого бізнесу у сфері будівництва)

На відміну від великих корпорацій, малий бізнес змушений діяти більш обережно через нестабільність і слабкі фінансові резерви. Респонденти-підприємці з числа малого бізнесу наголосили, що для ефективної адаптації ветеранів на ринку праці необхідно змінити підхід до їхньої інтеграції. Вони пропонують впровадити державні стимули для бізнесу, який працевлаштовує ветеранів, створити квоти на їхнє працевлаштування, а також проводити навчальні програми для HR-фахівців щодо роботи з ветеранами. Водночас, підприємці вказують, що багато залежить і від вмотивованості ветеранів до праці та соціалізації.

Малий бізнес в Україні здебільшого підтримує ідею працевлаштування ветеранів, проте стикається з низкою реальних викликів – законодавчими ризиками, відсутністю підтримки держави та труднощами у соціалізації ветеранів. Для покращення ситуації необхідно впровадити комплексний підхід: держава має створити стимули для бізнесу, суспільство – змінити своє ставлення до ветеранів, а самі працедавці – бути готовими до адаптаційних викликів та розвивати внутрішні програми інтеграції.

Середній бізнес. Досвід працевлаштування ветеранів та ветеранок: результати глибинних інтерв'ю

Серед представників підприємств середнього бізнесу, що взяли участь в глибинному напівструктурованому інтерв'ю, були переважно HR-менеджери та менеджери вищої ланки. Зокрема, в розрізі середнього бізнесу у дослідженні представлені:

1. товариство з обмеженою відповідальністю, яке займається переробкою деревини, має 102 працівники, з яких 18 були мобілізовані, а двоє вже демобілізовані через проблеми зі здоров'ям. Ветерани на підприємстві працюють переважно на робітничих посадах.
2. компанія, яка займається модульним будівництвом і налічує близько 200 працівників. Частка ветеранів серед персоналу – близько 40%. Ветерани на підприємстві працюють переважно збиральниками модульних будівель, будівельниками та комірниками.
3. підприємство харчової промисловості, зайняте у галузі виробництва та реалізації пива, безалкогольних напоїв та солоду. Немає даних про кількість працевлаштованих ветеранів, та налічує 70 мобілізованих працівників.

Ставлення до працевлаштування ветеранів

Представники компаній зазначають, що за рівних компетенцій кандидатів на одну посаду перевагу під час працевлаштування надали б кандидату зі статусом УБД. Один з респондентів також зауважив, що ветерани на сьогодні є також вигідними кандидатами в умовах масштабної мобілізації, оскільки демобілізувавшись зараз з різних причин, в більшості випадків не потребують бронювання, що є суттєвою проблемою при працевлаштуванні для бізнесу. Навіть якщо ветеран має менше компетенцій, ніж необхідно для посади, підприємства готові розглядати таких кандидатів:

«У нас є можливість навчати, і в будь-якому випадку я б обрала ветерана. Це стабільні люди, вони вмотивовані.» (представниця середнього бізнесу у сфері будівництва)

Однак, слід враховувати, що така оптимістична відповідь працедавця може бути «соціально бажаною» і, відтак, зумовленою загальною повагою суспільства до вете-

ранів. Тому у подальших дослідженнях варто також моніторити об'єктивні дані щодо працевлаштування ветеранів на ринку праці.

Підхід до працевлаштування учасників бойових дій у кожному з представлених підприємств є досить лояльним, і навіть у разі відсутності відповідних навичок, на підприємствах передбачена, хоч і не регламентована, але практична підтримка в адаптації та навчанні:

«Якщо людина не має навичок у будівництві, ми допомагаємо – даємо кращого бригадира, який навчить, надаємо можливість засвоїти нову професію» (представниця середнього бізнесу у сфері будівництва).

Окрім того, широко поширеною є практика фінансової підтримки ветеранів у разі потреби та можливість зміни посади або професії, якщо обрана спочатку робота виявляється занадто важкою. Період навчання, за словами опитаних представників підприємств, триває півтора-два місяці, після чого ветерани можуть працювати на новій посаді на достойному рівні.

Проблеми адаптації ветеранів у цивільному робочому середовищі

Середній бізнес загалом лояльно ставиться до ветеранів і готовий допомагати їм адаптуватися, однак стикається з низкою викликів – проблемами алкоголізму, низькою мотивацією працівників та фізичними обмеженнями після поранень. Основний підхід до адаптації – індивідуальна робота з кожним ветераном, перенавчання та гнучкі умови працевлаштування. Водночас респонденти зазначають, що в Україні бракує державних програм для підтримки працевлаштування ветеранів, а суспільство ще не до кінця готове до їхньої повноцінної інтеграції.

Респондент з досвідом працевлаштування ветеранів в деревообробній промисловості зазначає, що серед основних проблем адаптації ветеранів є алкогольна залежність та проблеми зі здоров'ям. Один із ветеранів-працівників після повернення продовжив зловживати алкоголем, що створило труднощі в роботі. Інший працівник, який отримав поранення, не зміг повернутися до роботи за своєю спеціальністю, тому підприємство допомогло йому та працевлаштувало як водія авто-навантажувача:

«Ми запропонували йому за рахунок фірми безкоштовну перекваліфікацію.» (представник середнього бізнесу в сфері деревообробки)

Респондент підкреслює, що ветерани часто стикаються з низькими зарплатами у

цивільному секторі, що стає для них демотивуючим фактором після повернення зі служби.

HR-фахівці компаній помічають, що ветерани, які приходять на роботу, зазвичай виглядають емоційно виснаженими, але намагаються цього не показувати. При цьому, в більшості випадків ветерани не просять додаткової відпустки або психологічної підтримки. Однак усі респонденти відзначають, що психологічна реабілітація загалом є важливим аспектом адаптації ветеранів до мирного життя, а психологи у штаті на підприємствах є необхідними.

Підприємства середнього бізнесу демонструють відносно високий рівень стійкості перед викликами, пов'язаними з працевлаштуванням ветеранів, активно залучаючи їх до роботи та сприяючи професійній перепідготовці, навіть маючи за плечима негативний досвід та будучи обмеженими в ресурсах та можливостях. Водночас, питання психологічної реабілітації та довгострокової інтеграції залишається відкритим, оскільки ветерани зазвичай не звертаються по допомогу, а держава не надає достатньої підтримки роботодавцям у цьому напрямку. Системні програми адаптації в компаніях відсутні, хоча процеси адаптації фактично реалізуються на рівні кадрової роботи.

Реакція колективу та роль соціальної підтримки

За словами учасників інтерв'ю, колективи у цілому підтримують ветеранів, особливо у сільських громадах, де зв'язки між людьми тісніші. Респонденти зазначають, що ветерани можуть мати додаткові прохання до керівництва, і підприємство часто йде їм назустріч. Крім того, деякі підприємства залучають ветеранів до тренінгів, де вони можуть використовувати свій військовий досвід, наприклад, у навчанні працівників наданню домедичної допомоги:

«Вони в живу знають, що робити, як робити, і їхній досвід для нас був дуже важливий.» (представник середнього бізнесу в сфері деревообробки)

Один з опитаних в межах інтерв'ю HR-менеджерів звернув увагу на дискримінацію ветеранів та нерозуміння їхніх потреб як з боку суспільства, так і з боку працедавців. Респондент з власного робочого досвіду навів приклади ситуацій з відмовою керівництва у працевлаштуванні ветеранам з видимою інвалідністю, або з видимими наслідками поранень на обличчі. HR-менеджери більш схильні з власного досвіду ділитися випадками булінгу ветеранів у різних робочих колективах через їхній військовий досвід, зокрема роботу в ТЦК та СП, що створює додаткові труднощі з

інтеграцією:

«Був булінг зі сторони працівників. Вони одразу налаштовані негативно: 'О, це він прийшов нас здавати.» (представниця середнього бізнесу у сфері харчової промисловості)

Перспективи подальшого працевлаштування ветеранів та підтримка мобілізованих працівників

Підприємства середнього бізнесу, що взяли участь в дослідженні, готуються до повернення мобілізованих працівників та вже розглядають можливі заходи для їхньої підтримки, включно з підвищенням кваліфікації та перспективами стажування за кордоном. Водночас респонденти зазначають, що впровадження єдиних стандартів для працевлаштування ветеранів неможливе через індивідуальність кожного випадку:

«Один кульгає, а другий горілку п'є. Як ти для цих двох... які можу запропонувати єдині стандарти?» (представник середнього бізнесу в сфері деревообробки)

Компанії активно підтримують своїх мобілізованих співробітників та їхні родини, забезпечуючи зв'язок із ними та надаючи матеріальну допомогу:

«Зв'язок ми з ними обов'язково підтримуємо, з їхніми родинами підтримуємо зв'язок. Ось навіть на Новий рік у нас власник кожного працівника вітає з Новим роком, передавали подарунки.» (представниця середнього бізнесу у сфері харчової промисловості)

Проте отримати офіційну інформацію про стан справ мобілізованих за відсутності зв'язку з родиною, через військкомати – неможливо.

За результатами інтерв'ю з представниками середнього бізнесу в Україні, виявлено загалом прихильне ставлення до працевлаштування ветеранів, проте реальний рівень інтеграції ветеранів у робочі колективи суттєво залежить від специфіки бізнесу. Деякі компанії вже мають ветеранів у штаті та створюють для них комфортні умови. Водночас у деяких компаніях дані про ветеранів в колективі з різних причин відсутні, зокрема, через випадки уникнення ветеранами офіційного працевлаштування через особисті мотиви.

Однією з головних проблем, яку відзначають роботодавці, є психологічний стан ве-

теранів та труднощі їхньої соціальної інтеграції. Працедавці помічають, що ветерани часто виглядають емоційно виснаженими, хоча намагаються цього не демонструвати. Також поширеною є проблема алкогольної залежності, через що ветерани з досвіду працедавців, втрачали роботу. Однак, якщо ветеран демонструє професійність та бажання працювати, проблем із інтеграцією, на думку респондентів, значно менше.

Деякі респонденти помітили, що ветерани можуть стикатися з упередженим ставленням з боку колективу, особливо якщо вони працювали у ТЦК та СП після служби.

Представники середнього бізнесу скептично оцінюють існуючі державні програми підтримки працевлаштування ветеранів. Більшість респондентів не знають про такі ініціативи або не бачать реального впливу держави у цьому напрямку. Водночас вони наголошують, що для покращення ситуації держава має стимулювати бізнес наймати ветеранів, наприклад, оплачуючи їм зарплату в перші місяці роботи.

З огляду на результати інтерв'ю, середній бізнес демонструє готовність наймати ветеранів, проте очікує конкретних механізмів підтримки з боку держави, таких як податкові пільги чи компенсації частини заробітної плати ветеранам. Також респонденти наголошують на важливості штатного психолога на великих підприємствах. Респонденти вважають, що для ефективної адаптації ветеранів потрібен не лише фінансовий стимул, а й зміна суспільного ставлення до них: «Наша задача – не виділяти їх як 'не таких', а дати можливість працювати нарівні з усіма.» (представниця середнього бізнесу у сфері будівництва) Середній бізнес в Україні загалом підтримує ідею працевлаштування ветеранів, однак стикається з проблемами соціальної адаптації, нестачею державних стимулів і бюрократичними бар'єрами. Роботодавці вказують, що важливо створити прозору систему підтримки, яка допоможе ветеранам знайти стабільне місце роботи та адаптуватися до цивільного життя.

Великий бізнес. Досвід працевлаштування та адаптації ветеранів в цивільному робочому середовищі: результати глибинних інтерв'ю

Аналізуючи погляди представників українського бізнесу на потреби та виклики, з якими стикається ветеранська спільнота під час працевлаштування, варто окремо зосередитися на досвіді великого бізнесу. Серед представників підприємств великого бізнесу, що взяли участь в глибинних інтерв'ю були переважно управлінці вищого рівня або ТОП-менеджменту. У розрізі великого бізнесу у дослідженні представлені:

1. Одне з найбільших енергетичних підприємств України, що об'єднує кілька напрямків діяльності, зокрема, теплову, сонячну та вітрову енергетику, видобуток газу, розподіл та постачання електроенергії. З початку повномасштабного вторгнення близько 5400 співробітників компанії перебували в рядах сил оборони, з них більше 900 вже повернулися до цивільного життя, майже половина з них – знову працюють в своїх колективах, більше 100 ветеранів прийняті з ринку праці. Ветерани компанії – це перш за все працівники робочих спеціальностей, переважна більшість серед яких шахтарі та енергетики, але є також представники керівного складу та IT-фахівці.
2. Українська компанія, що є лідером на ринку меблевих комплектуючих і супутніх послуг. Має у штаті близько 110 ветеранів, що складає 2,5% від загальної кількості працівників.
3. Представництво холдингової транснаціональної корпорації, що своєю діяльністю охоплює галузі промислового виробництва, дизайну та роздрібної торгівлі. З 356 працівників у штаті 37 було мобілізовано, а 3 – вже повернулися до цивільного робочого середовища.

Ставлення до працівників та кандидатів з числа ветеранів

Представники компаній наголошують на рівному ставленні до всіх працівників, зокрема до ветеранів. Водночас усі респонденти вважають, що ця категорія працівників потребує додаткової уваги та підтримки. Частково такий висновок пов'язаний зі спостереженнями респондентів щодо упередженого ставлення інших працівників до колег-ветеранів. Відсутність бойового досвіду та розуміння особливостей спілкування з ветеранами часто провокують тривогу, страх, обережність і стриманість

у спілкуванні з ветеранами. Респонденти відмічають різні причини такої поведінки працівників, від упереджень щодо травматичного впливу бойових дій на ментальний стан ветеранів до небажання засмутити чи образити ветеранів.

«Є ситуації, коли люди більше ігнорують ветеранів, уникають спілкування – це пов'язано, перш за все, з тим, що вони мають якісь упередження в голові. По типу – людина може бути агресивна, що в неї може бути якийсь ПТСР». (представниця великого меблевого бізнесу).

«Є певна обережність, напевно, з тими співробітниками, які зараз під час уже великої війни служили, і повернулися. Справді є певна обережність в тому плані, щоб, знаєте, не сказати зайвого. Люди все-таки дуже не хочуть травмувати нікого ще більше.» (представниця холдингової транснаціональної корпорації)

З метою усунення психологічних бар'єрів та соціальної дистанції між ветеранами та іншими працівниками, деякі компанії наголошують на рівності та цінності усіх без винятку працівників, незалежно від наявності у них статусу ветерана.

«Ми в першу чергу підбираємо людей за цінностями. В першу чергу нам важливо, щоб людина з нами була одних цінностей.» (представниця холдингової транснаціональної корпорації)

«Статус ветерана, він не описує людину як людину. Це не описує людину як співробітника. Ні, є багато інших речей, за якими ми можемо приймати рішення.» (представниця великого меблевого бізнесу).

Забезпеченню культури рівності на робочому місці сприяють, зокрема, політики інклюзивності, впроваджені в окремих компаніях. Їхня мета полягає в створенні безпечного середовища, де усі працівники, включно з ветеранами, будуть почуватись захищено та комфортно.

«В наших цінностях та політиках закладені засади, які мінімізують, або нівелюють, або роблять неможливим прояв будь-якої дискримінації. Це стосується гендерних питань, релігійних, тому що ми працюємо в різних регіонах України. Ми вважаємо, що давно сформували рівне ставлення до всіх.» (представник великого бізнесу у секторі енергетики)

Водночас, представники великого бізнесу прагнуть поєднувати підтримку ветеранів із дотриманням виробничих потреб. Вони оцінюють кандидатів насамперед за професійними компетенціями, але також готові надавати можливості для навчання та адаптації. Такий підхід дозволяє бізнесу сприяти інтеграції ветеранів, зберігаючи ефективність роботи.

«Якщо дійсно я буду розуміти, що людина більш прокачана, якщо це буде, наприклад, інженер-механік, і я розумію, що я інженера-механіка буду навчати рік нового, і то не факт, що довчу до цього рівня, то я візьму більш досвідченого. Якщо це компетенції чи навички, яким легко і швидко навчаються, то, відповідно, я б взяла ветерана» (представниця великого м'ясового бізнесу).

Виклики та потреби ветеранів та ветеранок у робочому середовищі

Ветерани, які повертаються на роботу, стикаються з низкою труднощів. Однією з основних проблем є необхідність періоду для відновлення, адаптації та психологічної підтримки. Респонденти зазначають, що статус ветерана часто стає додатковим викликом на ринку праці, оскільки стереотипи та упередження щодо ветеранів можуть обмежувати їхні можливості працевлаштування. Ці виклики пов'язані не лише з нерозумінням специфіки досвіду ветеранів, але й із побоюваннями, які вони викликають у потенційних роботодавців. Відсутність просвітницької роботи та підтримки може ускладнювати адаптацію ветеранів до робочого середовища, створюючи бар'єри між ними та їхніми колегами.

«Чесно, знаючи наш український ринок праці, я впевнена, що виникають складнощі. На жаль, у нас дуже дискримінаційний ринок праці. Мені чогось дуже здається, що статус УБД також може дати людині певну перешкоду в тому, щоб знайти собі роботу. У людей дуже багато стереотипів, у людей багато страхів пов'язано, мені здається, з цим нерозумінням» (представниця холдингової транснаціональної корпорації).

Деякі компанії, що працюють з ветеранами, відкриті до змін у робочих умовах, щоб підтримати адаптацію ветеранів після повернення до цивільного життя. Часто це включає перенавчання та зміну місця роботи, зокрема у випадках, коли фізичні обмеження ветерана вимагають коригування робочих умов. Зокрема, у випадку повернення з інвалідністю, важливими є умови праці, які враховують можливість виконання роботи без шкоди для здоров'я. Це вказує на необхідність гнучкості та адаптивності підприємств, щоб забезпечити ветеранів комфортними умовами для

ефективної праці. Чимало ветеранів, які повертаються з інвалідністю, стикаються з серйозними викликами, що вимагають адаптації робочих умов. Наприклад, якщо вони не можуть працювати в шахті через протези, компанії змушені шукати інші варіанти працевлаштування, що часто стає складним завданням для працедавців.

«В нас вже були кейси, коли за бажанням ветерана він змінював професію, посаду або місце роботи. Завдяки нашим навчальним центрам ветерани можуть змінити професію. Якщо хлопець чи дівчина повертається з інвалідністю, то ми, звичайно, намагаємося шукати інші варіанти, можливо змінювати місце роботи. Наприклад, під землею не можуть працювати люди з протезуванням, тому ми шукаємо вже місце на поверхні.» (представник великого бізнесу у секторі енергетики)

Значна частина ветеранів стикається з труднощами, пов'язаними з оформленням відповідних документів після звільнення з військової служби. Крім того, повернення ветеранів до цивільного життя не завжди означає, що вони залишають небезпеку позаду. До прикладу, ветерани, які працюють у сфері енергетики, на електростанціях, часто опиняються в умовах, де загрози, такі як атаки дронів або близькість до лінії бойових дій, продовжують бути повсякденною реальністю. Це вимагає від компаній особливої уваги до безпеки співробітників, оскільки навіть на досі звичних для них робочих місцях в умовах широкомасштабної російської агресії вони можуть стикатися з додатковими непередбачуваними загрозами власному життю, що потребують відповідних заходів захисту.

Ще одним потенційним викликом для ветеранів може бути помітна різниця в заробітній платі після повернення до цивільного життя. Звикаючи до вищих доходів під час служби, вони часто опиняються в ситуаціях, коли зарплата на цивільних посадах є значно нижчою. Це створює фінансові труднощі, а при відчутній різниці в рівні доходів ветерани можуть відчувати апатію, розчарування та брак можливостей забезпечити власні потреби та потреби родини.

Ініціативи з підтримки та адаптації ветеранів та ветеранок в робочому середовищі

Компанії, що взяли участь в інтерв'ю у розрізі великого бізнесу, активно розвивають програми, які сприяють реінтеграції ветеранів у робоче середовище, забезпечуючи як психологічну, так і юридичну підтримку, а також створюючи інфраструктуру для їхньої фізичної адаптації. Відкриття нових вакансій, спеціальні медичні пакети та можливості для професійного розвитку відіграють важливу роль у забезпеченні успішної адаптації. Крім того, важливими є програми соціального партнерства та

співпраця з профспілками, які дозволяють не тільки надавати допомогу ветеранам, але й активно залучати їх до корпоративної культури. Врахування потреб ветеранів і визнання їх внеску сприяють розвитку інклюзивних та сталих корпоративних практик.

Опитані в межах дослідження представники великого енергетичного бізнесу в Україні, поділилися досвідом впровадження низки програм та практик для підтримки ветеранів, серед яких:

- Помічник захисника/ветерана – спеціальна контактна особа, яка допомагає ветеранам адаптуватися на робочому місці та вирішувати адміністративні питання.
- Фінансова підтримка – сертифікати на придбання додаткової військової амуніції при мобілізації, щомісячна для родин мобілізованих, грошова допомога у разі поранень.
- Юридична підтримка – окремий профільний юрист в штаті, який консулює та допомагає ветеранам в питаннях взаємодії з органами влади (оформлення статусу УБД, отримання довідок та інших необхідних документів, переписка).
- Додаткова медична підтримка (в тому числі через запровадження розширених пакетів медичного страхування) та допомога в реабілітації
- Психологічна допомога – штатний психолог або можливість звернення онлайн до психолога за рекомендацією працедавця або страхової.
- Регулярна комунікація та обов'язкова посткомунікація – підтримка зв'язку з ветеранами, в т.ч. з тими, які вирішили звільнитися, та можливість їх повернення до компанії.

З досвіду респондентів, внутрішні програми підтримки ветеранів включають також створення спеціальних посібників, які розраховані на ветеранів, їх керівників та колектив, а також вітальні листи, що вручаються ветеранам при поверненні, підкреслюючи увагу та підтримку. Важливим елементом є також організація ветеранських зустрічей, які допомагають отримати зворотний зв'язок від ветеранів та покращити комунікацію про доступні програми. В компаніях організовують зустрічі, де ветерани можуть обговорити свої потреби та поділитися досвідом. Для поліпшення взаємодії з ветеранами розробляються спеціальні тренінги для співробітників, щоб навчити їх коректно комунікувати з людьми, які пережили воєнні дії. Як зауважив один із респондентів:

«Ми зараз готуємо тренінг, такий як сенситівіті тренінг в плані комунікації з людьми, які взагалі були вражені воєнними діями» (представниця холдингової транснаціональної корпорації).

На думку респондентів, такі практики сприяють кращій інтеграції ветеранів у робоче середовище та підвищенню рівня ефективності існуючих програм підтримки.

Частина респондентів зазначила, що в їхніх компаніях реалізовано ряд ініціатив, спрямованих на підтримку ветеранів, зокрема розширені медичні пакети, що включають лікування хронічних захворювань та психотерапевтичну допомогу:

«Ми розробили пакет, який має розширений спектр медичних послуг і цей пакет, власне, розповсюджується і на нашого ветерана, і на ветерана, якого ми взяли з ринку» (представник великого бізнесу у секторі енергетики).

Також створено програми для адаптації ветеранів на робочих місцях, що включають взаємодію з профспілками та соціальні ініціативи на місцях. Окрему увагу приділяють організації відпочинку для ветеранів, надаючи їм можливість відновлення після повернення з фронту. Один з респондентів підкреслив:

«Важлива залученість не лише керівника або колективу. Завдяки взаємодії та партнерству з усіма стейкхолдерами (а це і місцева влада, і громадський сектор, і профспілки) ветерани долучаються до різних спортивних та культурних заходів, можуть відновитися або відпочити з родиною, за потреби – першочергово отримати путівку» (представник великого бізнесу у секторі енергетики).

Респонденти відзначають, що така комплексна підтримка ветеранів допомагає їм не лише швидше адаптуватися їх до нових умов, але й покращує атмосферу як в колективі так і за межами підприємства. Також деякі респонденти згадали про функціонування державних програм, спрямованих на адаптацію ветеранів, зокрема через Центри зайнятості, де проводять перенавчання на нові професії.

Враховуються також фізичні потреби ветеранів, зокрема проводиться оцінка доступності робочих місць для людей з обмеженими можливостями: «Ми вже провели, наприклад, асесмент (оцінку) наших місць роботи для того, щоб виявити, наскільки вони справді взагалі доступні для людей. Наприклад, на кріслі колісному. На жаль, не всі наші локації, не всі наші місця можуть бути доступними для всіх. (...)»

Тим самим можуть займатися і інші організації.” (представниця холдингової транснаціональної корпорації).

Рекомендації роботодавців для суспільства, держави та бізнесу

На думку респондентів, роботодавці та бізнес повинні створювати інклюзивні умови для ветеранів, забезпечуючи можливість адаптації на робочих місцях, зокрема для людей з інвалідностями. Важливо уважно слухати ветеранів, щоб зрозуміти їхні реальні потреби та своєчасно реагувати на них. Необхідно уникати дискримінації, оскільки така поведінка призводить до втрати цінних кадрів:

“Із того, що можуть робити компанії, якщо ми говоримо про ветеранів... це ж ми теж повинні розуміти, що багато людей повертаються з інвалідностями. Робити просто місця роботи більш інклюзивними. Це насправді дуже вигідна інвестиція, мені здається, для компаній. Тому що ми таким чином можемо залучати таланти, які справді захочуть у нас працювати”.
(представниця холдингової транснаціональної корпорації).

Через відсутність сприятливих умов для розвитку та адаптації ветеранів бізнес втрачає значний робочий потенціал. Водночас, державні програми повинні базуватися на реальних потребах ветеранів, а не лише на формальних підходах, із залученням їхнього фідбеку. Законодавці мають враховувати економічні та демографічні зміни для створення ефективних ініціатив.

Представники великого бізнесу наголошують на важливості системного підходу до впровадження програм підтримки ветеранів. Вони зазначають, що основна складність полягає не лише в розробці ініціатив, а й у їх реальному впровадженні та контролі ефективності. Часто прийняті рішення залишаються лише на папері, і їхня практична реалізація вимагає постійного моніторингу, оцінки з боку держави та зворотного зв'язку від самих ветеранів. Гнучкість і готовність до змін є ключовими факторами, що сприятимуть адаптації цих програм до реальних потреб.

Також підкреслюється необхідність міжвідомчої співпраці, адже ефективна підтримка ветеранів має бути спільним завданням різних державних структур. Важливо, щоб Міністерство у справах ветеранів, Міністерство економіки та Міністерство соціальної політики працювали узгоджено, а не окремо. Лише скоординований підхід дозволить ухвалювати злагоджені рішення, які відповідатимуть реальним викликам та потребам. Великі компанії готові до діалогу з державними органами та іншими стейкхолдерами, щоб сприяти покращенню механізмів підтримки ветера-

нів. Вони визнають, що Міністерство ветеранів прагне стати головним експертним центром у цій сфері, і підтримують цю ініціативу. Однак наразі існують труднощі в реалізації заявлених реформ. На рівні громад бізнес іноді має більше можливостей впливати на ситуацію, зокрема через активну комунікацію власних програм, активність своїх співробітників, їх залученість до громадського життя та процесів в громадах. Однак на державному рівні зміни просуваються повільно, що ускладнює впровадження системних рішень та потребує більшої ефективності з боку державних структур.

“Міністерство намагається стати центром експертизи, єдиним центром експертизи, і дуже хотілося б, щоб це відбулося. Тому що ми готові комунікувати і з Соцполітики, і з Міністерством оборони, з Міністерством охорони здоров'я і так далі, щоб допомагати – ділитися власною експертизою та досвідом. Чому я говорю ми? Тому що є запити від ветеранів, вони ж коли говорять про проблеми, вони кажуть “ми розуміємо, що це не до вас питання, але у нас тут ось це не виходить” і далі – цілком конкретні приклади та кейси, до яких ми долучаємося. Якщо це на рівні громади, ми там маємо більше можливостей і комунікації, і в колективах і з місцевою владою. Знаємо, що серед наших працівників є депутати місцевих рад, які також долучаються в ці історії та намагаються допомогти. Але якщо ми говоримо про системну проблему (наприклад складна та тривала процедура отримання статусу УБД), то це вже рівень держави і тут ветеранам, безумовно, важко змінити систему знизу.” (представник великого бізнесу у секторі енергетики)

Представники великого бізнесу, що взяли участь у дослідженні, демонструють готовність підтримувати ветеранів та створювати умови для їх адаптації, однак на практиці процес реінтеграції все ще супроводжується значними труднощами. Важливим аспектом підтримки є надання психологічної допомоги ветеранам, їхня професійна перепідготовка та забезпечення умов для гнучкого працевлаштування. Деякі компанії вже реалізують внутрішні програми підтримки, однак масштабність таких ініціатив залишається недостатньою. Респонденти з бізнесу підкреслюють, що ефективна інтеграція ветеранів можлива лише за умови співпраці держави, бізнесу та громадянського суспільства. Важливими залишаються питання міжвідомчої взаємодії, законодавчого врегулювання процесів реінтеграції та впровадження прозорих механізмів підтримки. Попри існуючі складнощі, досвід великих компаній свідчить, що при належному підході бізнес може стати важливим чинником у

процесі соціальної адаптації ветеранів.

Досвід ветеранів-підприємців та їхній погляд на потреби та перешкоди ветеранської спільноти при працевлаштуванні

В межах дослідження окрім інтерв'ю з досвідченими та потенційними працедавцями ветеранів, три інтерв'ю було проведено безпосередньо з ветеранами-підприємцями. Опитані ветерани мають малий бізнес, зокрема у секторі ОПК, автосервісу та продакшину, який переважно почали розвивати ще до військової служби на захисті України. Військовий досвід загалом ветерани не вважають значним фактором, який вплинув на початок чи розвиток власної справи. Водночас 2 з 3 вказали, що військовий досвід допоміг їм у подальшій роботі з різними людьми та проєктами.

«Війна – це дуже гарний урок. Ти вчишся спілкуванню та розумінню людей у критичних ситуаціях.» (ветеран, власник бізнесу у сфері автосервісу, учасник інтерв'ю)

Військовий досвід позитивно вплинув на продакшн-діяльність одного з респондентів, оскільки дозволив встановлювати кращі стосунки з ветеранами та клієнтами, сприяв успішній реалізації проєктів, зокрема тих, що стосуються ветеранів і соціальних тем.

«Ми робили [тематичний] проєкт і мені було набагато простіше розмовляти із людьми, які пройшли війну.» (ветеран, власник малого продакшн-бізнесу, учасник інтерв'ю).

Однак респонденти визнають, що ветеранам складно адаптуватися до цивільного життя через тривалий вплив пережитого. Один з респондентів почав свою кар'єру в автобізнесі ще до війни. Після служби та поранення він повернувся до цивільного життя, працював на попередній роботі, а згодом відкрив власну справу. Його мотивувала потреба самореалізації та психологічна реабілітація:

«Мені робота стала моїм реабілітологом. Це починалося з одного підйомника, а зараз у мене станція технічного обслуговування на вісім постів.» (ветеран, власник бізнесу в сфері автосервісу, учасник інтерв'ю)

Усі троє ветеранів-підприємців наголошували на специфічності досвіду ветеранів, який так чи інакше впливає на їхню інтеграцію в цивільне життя та ринок праці. По-

вернення до роботи часто супроводжується психологічними труднощами. Ветерани також вказують, що працедавці, які не мають особистого досвіду війни, можуть упереджено сприймати ветеранів, вважаючи їх імпульсивними або психологічно нестабільними, що часто стає перешкодою для працевлаштування.

Ставлення ветеранів-підприємців до працівників та кандидатів з ветеранської спільноти

Окрім власного досвіду ветерани-підприємці схильні в робочому процесі розуміти досвід інших ветеранів та військових, але хоч в середньому мають до 10 працівників, зі статусом ветерана є переважно лише власник. Респондент-підприємець у секторі ОПК, окрім двох колег-ветеранів, у своїй діяльності надає послуги безпосередньо Захисникам та Захисницям.

Респонденти зазначають, що на їхніх малих підприємствах відсутні внутрішні програми для допомоги ветеранам в адаптації, але колективи мають демократичну атмосферу. Проблем з адаптацією працівників-ветеранів не виникало. Свою підтримку ветеранської спільноти при працевлаштуванні ветерани-підприємці надають ще на етапі відбору, схилившись надавати перевагу кандидатам зі статусом УБД, але з урахуванням необхідних навичок.

Ветерани-підприємці також звернули увагу на те, що в умовах тривалої війни можливості малого бізнесу розвиватися та працевлаштовувати суттєво знизилися і на сьогодні задачею стоїть зберегти спроможності та темпи роботи власних підприємств.

«Пріоритетно було б взяти військового. Але є друга проблема – ці люди йдуть у Збройні Сили, а ти маєш платити за їхнє робоче місце.» (ветеран, власник бізнесу в сфері автосервісу, учасник інтерв'ю)

Виклики та потреби ветеранів та ветеранок у бізнес-середовищі

Після звільнення з війська респонденти зіткнулися з психологічними труднощами, зокрема такими як апатія та розлади сну, адаптація до цивільного життя. У багатьох випадках ветерани потребують часу для відновлення після служби, перш ніж повернутися до роботи. Респонденти також вказують на проблему «моральної відчуженості» ветеранів у цивільному суспільстві, яке не завжди розуміє, з чим вони стикалися. Та окрім психоемоційного стану та потреби у відновленні, найбільшими викликами для деяких ветеранів-підприємців на початку підприємницької діяль-

ності стали фінансові обмеження та бюрократичні труднощі.

«Перша проблема була фінансова. Я пішов по банках, взяв кредитні кошти, а певний період довелося працювати в темну, щоб відпрацювати якісь суми (...) Для ветеранів пільг чи поблажок не було. Якщо хочеш йти в бізнес, будь як всі.» (ветеран, власник бізнесу в сфері автосервісу, учасник інтерв'ю)

Респонденти-ветерани з досвідом розвитку власної справи схильні вважати, що статус та досвід учасника бойових дій інколи може бути перешкодою при працевлаштуванні через стереотипи працедавців, що є відображенням існування стереотипів в суспільстві загалом.

«Ті, кого війна не торкнулася, побоюються ветеранів, тому що вони більш імпульсивні, більш вибагливі.» (ветеран, власник продакшн-бізнесу, учасник інтерв'ю)

«Є проблема соціуму. Люди думають, що якщо він військовий, то з ним щось не так.» (ветеран, власник бізнесу в сфері автосервісу, учасник інтерв'ю)

Рекомендації ветеранів-підприємців для суспільства, держави та бізнесу

Респонденти одностайно вважають, що державні органи повинні створювати більш сприятливі умови для працевлаштування ветеранів та започаткування ними бізнесу. Серед запропонованих заходів – спрощення реєстрації підприємств, допомога в бухгалтерському обліку та податкові пільги. У приватному секторі ветерани очікують уваги та розуміння з боку працедавців, а також створення умов для комфортної роботи в колективах. Один з опитаних ветеранів-підприємців вважає, що для підтримки ветеранів потрібні комплексні заходи, включаючи фінансову допомогу в перший час після повернення:

«Для адаптації треба хоча б на квартал забезпечити мінімальні кошти. Але ці виплати мають зобов'язувати – ходити на зустрічі, спілкуватися, соціалізуватися.» (ветеран, власник бізнесу в сфері автосервісу, учасник інтерв'ю)

На думку ветеранів-підприємців, держава має полегшити юридичні та бухгалтерські процедури для підприємців, зокрема ветеранів. Дехто також наголосив на

важливості податкових канікул для нових бізнесів, що дасть ветеранам змогу зрозуміти, чи можуть вони впоратися з бізнесом психологічно та матеріально. У питаннях стереотипного ставлення та дискримінації ветерани-підприємці наголосили на потребі включеності держави.

«Державні органи повинні реагувати на несправедливе відношення до людей, які пройшли війну.» (ветеран, власник продакшн-бізнесу, учасник інтерв'ю)

На думку респондентів, для успішної адаптації ветеранів у цивільному середовищі потрібні індивідуальні підходи, такі як гнучкі графіки, збільшена тривалість відпусток чи психологічна підтримка. Водночас, важливим є уникнення патерналістичного ставлення, оскільки жалість може знижувати самооцінку ветеранів. Як підкреслив один із респондентів:

«Йому (ветерану) треба просто дати вудку, а не рибу. Жалість принижує.» (ветеран, власник продакшн-бізнесу, учасник інтерв'ю)

Ветерани-підприємці розглядають власний бізнес як можливість не лише для особистої самореалізації, а й для підтримки інших ветеранів. Водночас вони зазначають, що бізнес може відігравати важливу роль у соціалізації ветеранів, наприклад, через залучення їх до проєктів із підтримки армії чи роботи з громадськими ініціативами.

Аналіз результатів інтерв'ю свідчить, що ветерани-підприємці часто стикаються з тими ж потребами та викликами, що й інші представники ветеранської спільноти, зокрема у бізнес-середовищі. Подолання цих труднощів можливе лише за умови комплексного підходу з боку держави, бізнесу та суспільства. Важливу роль у цьому відіграє підтримка їхнього морального стану, створення комфортних умов на робочих місцях і подолання стереотипів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дослідження підтвердило, що ветерани та ветеранки стикаються з численними викликами у процесі працевлаштування та адаптації до цивільного робочого середовища, зокрема в умовах тривалої війни. Основні проблеми пов'язані з психологічною адаптацією після служби, недостатнім розумінням роботодавцями специфіки військового досвіду, а також відсутністю ефективних державних механізмів підтримки. Аналіз інтерв'ю з ветеранами-підприємцями, представниками малого, середнього та великого бізнесу, а також фокус-групових інтерв'ю із ветеранами та ветеранками дозволяє виокремити ключові потреби та виклики, з якими стикаються військовослужбовці після повернення до цивільного життя.

Основні виклики, з якими стикаються ветерани та ветеранки при працевлаштуванні

- Адаптація до цивільного життя: ветерани часто відзначають труднощі в адаптації через зміни в стилі мислення в умовах бойових дій. Військовий досвід орієнтований на дисципліну, чіткі команди та структурованість, тоді як у цивільних компаніях рішення приймаються більш гнучко, що може ускладнювати робочу комунікацію.
- Упередженість та недовіра з боку роботодавців: деякі роботодавці побоюються можливих психологічних проблем або нестабільності співробітників з військовим минулим, що створює додаткові бар'єри для працевлаштування.
- Низька обізнаність роботодавців щодо законодавчих гарантій ветеранам, зокрема щодо відпусток ускладнює процес інтеграції ветерана в цивільне робоче середовище, створює додаткову напругу в комунікації з колективом та роботодавцем та може призводити до порушення прав кандидатів-ветеранів.
- Відсутність адаптованих робочих місць для осіб з інвалідністю: ветерани з пораненнями стикаються з обмеженими можливостями працевлаштування через недостатню доступність робочих місць та брак вакансій, що відповідали б їхнім потребам, зокрема щодо можливості працювати віддалено та поєднувати з роботою інтервальний відпочинок та фізичну реабілітацію.
- Неетичний інтерес до військового досвіду: під час співбесід деякі роботодавці ставлять ветеранам некоректні запитання, що провокує психологічний дис-

комфорт. Це свідчить про необхідність підвищення обізнаності HR-менеджерів щодо коректної та ненасильницької комунікації з ветеранами та ветеранками.

- Низька ефективність державних програм підтримки у порівнянні з громадськими: ветерани часто стикаються з бюрократичними перепонами під час отримання державної допомоги, а багато урядових ініціатив, на думку ветеранів, є формальними, неефективними та не відповідають реальним потребам. На відміну від державних програм, громадські часто пропонують більш гнучкі та ефективні можливості перекваліфікації. Це підтверджує необхідність розширення співпраці між державним і громадським секторами у сфері працевлаштування ветеранів.

Потреби ветеранів та ветеранок у працевлаштуванні

Одним із ключових факторів успішного працевлаштування є підтримка перекваліфікації. Багато ветеранів мають військові спеціальності, які не є затребуваними у цивільному секторі. Попит на програми навчання та адаптації високий, проте ветерани часто стикаються з труднощами у доступі до якісної освіти. Опитані ветерани та ветеранки у своїй більшості прагнуть працювати у ветеранських компаніях або соціально відповідальному бізнесі. Це підтверджується й досвідом підприємців, які активно залучають ветеранів до своїх команд, зазначаючи їхню відповідальність. Важливим аспектом є психологічна підтримка на робочому місці. Чимало компаній, особливо великі, вже впроваджують менторські програми та психологічні консультації, що значно покращує адаптацію ветеранів.

Результати глибинних інтерв'ю з роботодавцями свідчать про різні підходи до працевлаштування ветеранів у залежності від розміру компанії. Великий бізнес частіше має можливість розробляти програми адаптації та соціальної підтримки, тоді як малий бізнес висловлює занепокоєння щодо ризиків та складності інтеграції ветеранів у робочий процес. Водночас, представники бізнесу наголошують на важливості створення державних стимулів для заохочення роботодавців до працевлаштування ветеранів, зокрема через податкові пільги, гранти та спеціальні навчальні програми.

Підсумовуючи, успішне працевлаштування ветеранів потребує комплексного підходу, що включає боротьбу зі стереотипами, освітні програми, підтримку підприємництва та адаптацію робочих місць. Важливо, щоб держава, бізнес та громадські організації діяли спільно, створюючи сприятливі умови для повернення ветеранів до цивільного життя та їхньої повноцінної інтеграції на ринку праці.

На основі аналізу зібраних думок респондентів представників ветеранської спільноти та українського бізнесу було виокремлено рекомендації для громадськості, бізнесу та органів державної влади щодо сприяння працевлаштуванню та адаптації ветеранів у цивільному робочому середовищі.

Рекомендації для громадянського суспільства:

- Знизити вплив та прояви упереджень та стереотипів щодо ветеранів шляхом створення та поширення інформаційних кампаній, які розповідають про досвід ветеранів, їхній внесок у розвиток та захист українського суспільства та потреби при працевлаштуванні. В тому числі, залучення ветеранів до публічних дискусій, освітніх заходів та громадських ініціатив; використання у медіа коректної термінології щодо ветеранів та уникнення стигматизації.
- Врощувати підтримку ветеранських ініціатив та підприємств шляхом стимулювання споживачів до підтримки ветеранських бізнесів через відповідне маркування продукції чи послуг; залучення ветеранських бізнесів у громадські ініціативи, проєкти соціального підприємництва.
- Надати пріоритет розвитку напрямку громадянської освіти про ветеранську спільноту та її потреби, зокрема: впровадження у шкільні навчальні програми матеріалів про досвід та роль ветеранської спільноти у житті суспільства та країни; проведення освітніх заходів для різних соціальних груп, зокрема роботодавців малого та середнього бізнесу, про адаптацію та реінтеграцію ветеранів.
- Формувати інклюзивне середовище для ветеранів шляхом заохочення волонтерських ініціатив та громадських організацій до створення платформ взаємодії ветеранів з різними спільнотами, зокрема – соціально відповідальним бізнесом; підтримка ветеранів через неформальні канали – взаємодія у місцевих громадах, соціальні проєкти менторської та консультаційної підтримки.

Рекомендації для бізнесу

- Формувати ветерансько-дружнє середовище, шляхом впровадження корпоративної політики підтримки ветеранів, інклюзивної кадрової політики та адаптаційних програм, зокрема забезпечувати психологічну підтримку та консультування для ветеранів у робочому середовищі. А також – підготовка HR-менеджерів і керівників середньої ланки до роботи з ветеранами, включаючи розуміння особливостей військового досвіду, етики комунікації та можливих посттравматич-

них реакцій.

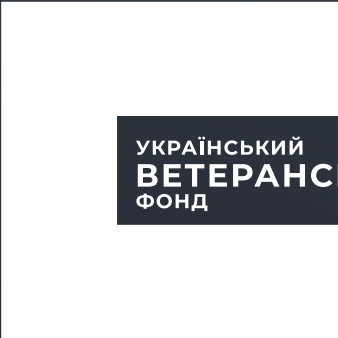
- Забезпечити гнучкість у графіку та умовах праці для ветеранів – розглядати можливість часткової або віддаленої зайнятості для ветеранів з інвалідністю або тими, хто проходить процес адаптації; розробляти та пропонувати індивідуальні плани адаптації для ветеранів, які можуть включати поступове залучення до роботи, зміну режиму праці тощо.
- Створювати та розвивати навчальні та адаптаційні програми, зокрема, запроваджувати внутрішні навчальні курси та програми перекваліфікації для ветеранів відповідно до потреб ринку праці, налагоджувати партнерства з освітніми платформами та ветеранськими організаціями для спільної організації тренінгів, стажувань і програм професійного розвитку.
- Розвивати можливості партнерства для забезпечення фінансової та менторської підтримки ветеранського підприємництва; творювати можливості для співпраці з ветеранськими бізнесами, включати їх у ланцюги постачання; пропонувати менторську підтримку для ветеранів, які відкривають власний бізнес, допомагати з бізнес-навчанням та юридичними питаннями.
- Зменшити ризики стигматизації ветеранів у колективах шляхом організації внутрішніх інформаційних кампаній про важливість підтримки ветеранів у цивільному житті; підтримувати корпоративні ініціативи, спрямовані на соціальну інтеграцію ветеранів (волонтерські проєкти, благодійні ініціативи тощо).

Рекомендації для державних органів влади

- Розвивати комплексний підхід до ветеранської політики шляхом забезпечення ефективної міжвідомчої співпраці між Міністерством у справах ветеранів, Міністерством економіки, Міністерством соціальної політики, Міністерством освіти та іншими дотичними структурами; створити єдину платформу для комунікації між ветеранами, роботодавцями та державними установами.
- Розглянути податкові та фінансові стимули для бізнесу, зокрема надання податкових пільг компаніям, які активно працевлаштовують ветеранів; посилити інформаційні кампанії щодо державних грантів і пільгових кредитів для ветеранів, які відкривають власну справу.
- Розробити загальнонаціональні програми інтеграції ветеранів – проведення регулярних досліджень щодо ситуації з працевлаштуванням ветеранів; запуск

національних інформаційних кампаній для підвищення обізнаності про проблеми та можливості працевлаштування ветеранів.

- Адаптувати державні послуги під потреби ветеранів шляхом спрощення процедур отримання допомоги, перекваліфікації, соціальних виплат та оцифрування всіх можливих послуг для ветеранів з метою спрощення доступу до них.



УКРАЇНСЬКИЙ
ВЕТЕРАНСЬКИЙ
ФОНД

м. Київ, провулок Музейний, 12
+380 (98) 009 48 72
info@veteranfund.mva.gov.ua

На обкладинці: Лілія «Хельга»
Верстка звіту: Артем Остапюк