

Працевлаштування ветеранів та ветеранок: бар'єри та адаптаційні виклики

квітень – травень 2025 р.



Працевлаштування ветеранів та ветеранок: бар'єри та адаптаційні виклики

Дослідницька команда:

Анастасія Селянінова

Дар'я Чебаненко

Володимир Кузьбіда

Зміст

Вступ	5
Методологія	6
Розділ 1. Перспектива ветеранів та ветеранок на працевлаштування у цивільному житті ...	6
Соціально-демографічні характеристики вибірки	6
Вплив навичок, здобутих на службі, на працевлаштування у цивільному житті	7
Перешкоди при працевлаштуванні ветеранів та ветеранок та їхні виклики після працевлаштування	9
Перехідний період та його вплив на працевлаштування ветеранів та ветеранок у цивільному житті	14
Бажані сфери працевлаштування для ветеранів і ветеранок та затребувані заходи підтримки	18
Розділ 2. Перспектива роботодавців на працевлаштування ветеранів та ветеранок у цивільному житті	21
Соціально-демографічні характеристики вибірки	21
Вплив навичок, здобутих на службі, на працевлаштування у цивільному житті	22
Заходи підтримки для ветеранів та ветеранок	25
Висновки та рекомендації	26
Додаток А	27

Вступ

Соціальна реінтеграція є ключовим процесом у відновленні військовослужбовців/виць, які повертаються з війни. Успішне повернення цих осіб до мирного життя, зокрема їхнє працевлаштування, є не лише важливим чинником соціальної стабільності, а й рушієм економічного розвитку України. Це повністю відповідає завданням, визначеним у Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та операційному плані заходів з її реалізації на 2024–2027 роки.

Відповідно до зазначеної стратегії, першою ціллю є відновлення людського капіталу та добробуту ветеранів, ветеранок і членів їхніх сімей. Працевлаштування та освіта ветеранів і ветеранок визначені як одні з пріоритетних напрямів, що становлять основу першочергових оперативних цілей державної політики у ветеранській сфері.

Попри численні дослідження на тему працевлаштування та освіти ветеранів та ветеранок, залишається потреба у поглибленому аналізі, що дозволить краще зрозуміти складність і специфіку цього процесу. Особливо важливо враховувати індивідуальні потреби ветеранів та ветеранок, зокрема в матеріальній підтримці, психологічному та фізичному здоров'ї.

Водночас, ветерани й ветеранки стикаються з низкою викликів при пошуку роботи та адаптації на нових робочих місцях. Детальне розуміння цих бар'єрів є необхідним для розробки ефективних державних та корпоративних програм сприяння працевлаштуванню і соціальній адаптації.

Це дослідження є логічним продовженням попереднього аналізу, спрямованого на виявлення ключових викликів і специфічних труднощів, з якими стикаються як уже працевлаштовані ветерани/ки, так і ті, хто активно шукає роботу.

Основна увага дослідження зосереджена на **визначенні та порівнянні перспективи ветеранів, ветеранок та роботодавців на бар'єри та адаптаційні виклики при працевлаштуванні перших**, а також впливу тривалості перехідного періоду після звільнення з військової служби на їхнє працевлаштування.

Одним з ключових чинників успішного та стабільного працевлаштування є визначення оптимального часу для впровадження цільових заходів, а також їх узгодження з чинною нормативно-правовою базою. Станом на сьогодні, низка нормативних питань залишається неврегульованою. Наприклад, особи, звільнені із сил оборони та безпеки, за якими зберігається робоче місце, на період служби, протягом якого на працівника поширюються гарантії, що передбачені у ст. 119 Кодексу законів про працю України², зобов'язані протягом п'яти днів прибути до відповідного територіального центру комплектування для взяття на облік чи зняття з нього, і при цьому мають вийти на роботу вже наступного дня.

Варто також зазначити, що такі поняття як «реінтеграція» та «адаптація» наразі законодавчо не мають чітко визначених часових меж для осіб, які повертаються до цивільного життя. У зв'язку з цим створення й удосконалення ефективного системного механізму адаптації ветеранів до мирного життя є одним із ключових викликів сьогодення.

¹Стратегія ветеранської політики на період 2030 року та операційний план заходів з її реалізації у 2024-2027 роках
посилання на офіційний ресурс:
<https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/uryad-shvaliv-strategiu-veteranskoi-politiki-na-period-2030-roku>

²Кодекс законів про працю України” посилання на офіційний ресурс:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

Методологія

Метою дослідження є визначити та порівняти перспективу ветеранів, ветеранок та роботодавців на бар'єри та адаптаційні виклики при працевлаштуванні перших.

Дослідження складається з трьох основних елементів. Спершу було проведено **кількісне опитування ветеранів та ветеранок**, що мало на меті з'ясувати, чи пов'язана тривалість адаптаційного періоду після звільнення зі служби з успішністю працевлаштування. Було розроблено онлайн-анкету, яку згодом розповсюджено серед ветеранів та ветеранок, які мали досвід працевлаштування після звільнення зі служби. Дані збиралися протягом березня-квітня 2025 шляхом поширення через соцмережі та медіа Українського ветеранського фонду та партнерів. Через складність доступу до цільової аудиторії та визначення загального обсягу генеральної сукупності, дослідження не є репрезентативним, відтворюючи тенденції серед представників досліджуваної категорії. Всього було опитано 322 ветеранів та ветеранок.

Другим етапом було проведення **кількісного опитування роботодавців** платформою для працевлаштування "Робота.ua" за ініціатииви Українського ветеранського фонду задля визначення зацікавленості та потреб у підтримці роботодавців у працевлаштуванні ветеранів/ок. Було розроблено онлайн-опитувальник, який згодом був поширений "Робота.ua" у базі їхніх роботодавців та партнерськими організаціями протягом квітня 2025 року. Дане опитування не вважається репрезентативним, оскільки не мало чітких вимог щодо вибірки, проте відтворює загальні настрої роботодавців щодо працевлаштування ветеранів та ветеранок. Загальна кількість відповідей серед роботодавців - 155.

Третій етап складався з **якісного опитування ветеранів та ветеранок**, який мав на меті доповнити кількісну інформацію та дізнатись про особливості адаптаційного періоду. У межах даного етапу було проведено 6 напівструктурованих інтерв'ю з ветеранами та ветеранкою, які були звільнені зі служби та мали досвід працевлаштування. Аналіз проводився індуктивним методом, шляхом виділення та наповнення ключових аспектів розмови, виокремлення їх у коди методом ручного кодування. З таблицею узагальнених характеристик респондентів/ок інтерв'ю можна ознайомитися в Додатку А.

Розділ 1. Перспектива ветеранів та ветеранок на працевлаштування у цивільному житті

Соціально-демографічні характеристики вибірки

Першою цільовою аудиторією цього опитування є ветерани та ветеранки, що мали досвід звільнення зі служби і пошуку роботи, відповідно, абсолютна більшість опитаних (88,2%) є особами з бойовим досвідом звільненими зі служби. При цьому, 11,8% респондентів/ок є чинними військовослужбовцями/вицями.

За **гендерним розподілом** 88,2% становили чоловіки, 11,8% – жінки.

Щодо **вікового розподілу**, то найменш наповненими віковими категоріями були наймолодша та найстарша, так частка у віковій категорії від 18 до 24 років становила 2,8%, а у категорії 60 років та старше – 2,2%. Щодо інших вікових категорій, то тут спостерігається майже рівномірний розподіл серед вікових груп: у категорії від 25 до 34 років – 29,9%, від 35 до 44 років – 33,3%, а від 45 до 59 років – 31,8%.

За **рівнем освіти** серед респондентів/ок, що долучились до опитування, найбільше було таких, що мають повну вищу освіту з освітнім ступенем "магістр", їхня частка становить 42,4%,

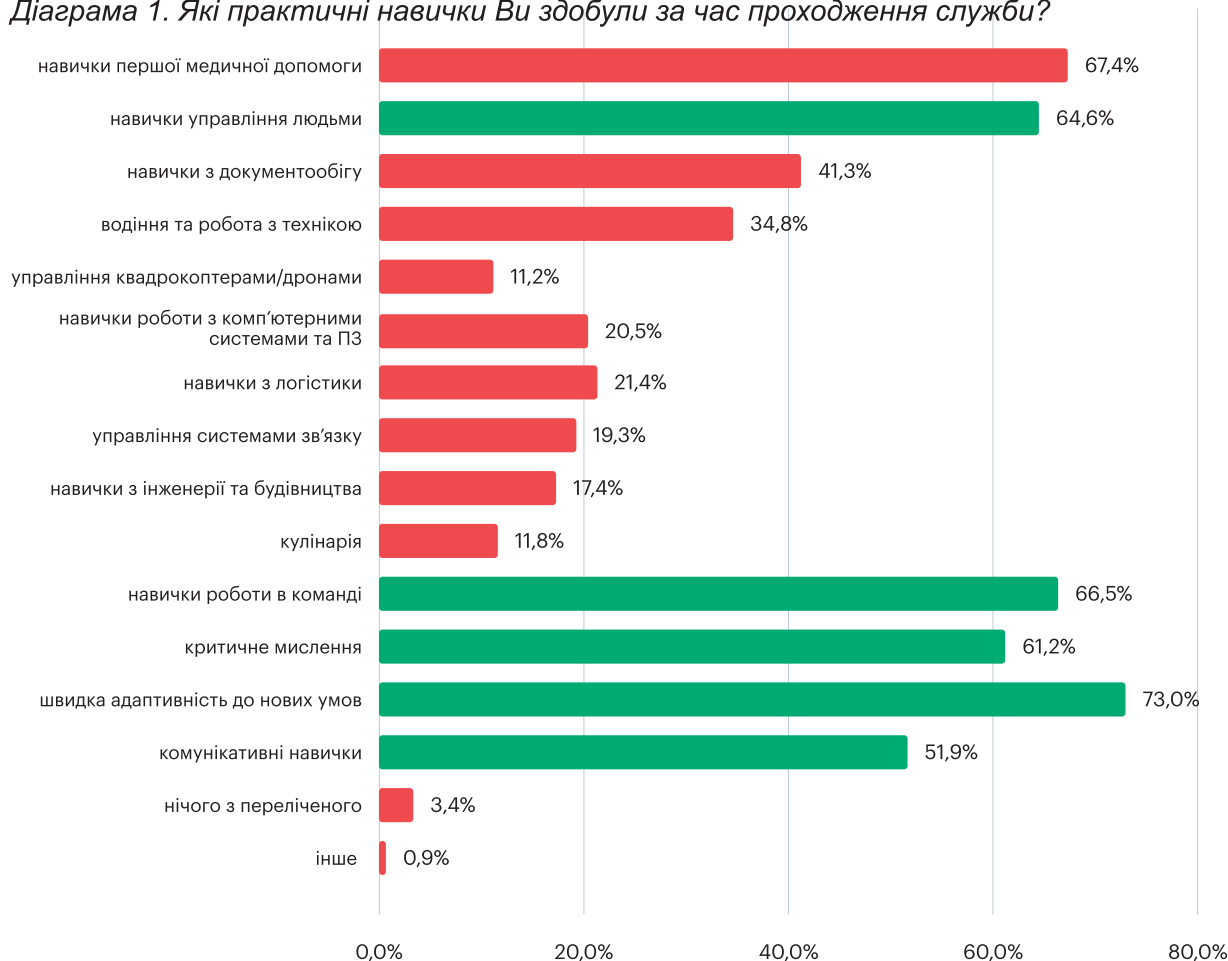
неповну вищу освіту ступеня “бакалавр” мають 19,6%, про наявність фахової передвищої освіти (молодший бакалавр) повідомили 5% респондентів/ок. Щодо професійно-технічної освіти, то її мають 18,1% опитаних, також 11,8% респондентів/ок мають повну загальну середню освіту та 1,9% мають неповну середню освіту. Частка респондентів з освітньо-науковим/освітньо-творчим ступенем освіти (доктор філософії/доктор мистецтва/кандидат наук) становить 1,2%.

49,5% зазначили що є **особами з інвалідністю**, 50,5% опитаних відповідно не мають інвалідності. Таку велику представленість осіб з інвалідністю, можна пояснити тим, що на сьогодні основною підставою для звільнення зі служби є “за станом здоров’я”, що часто супроводжується набуттям інвалідності.

Вплив навичок, здобутих на службі, на працевлаштування у цивільному житті

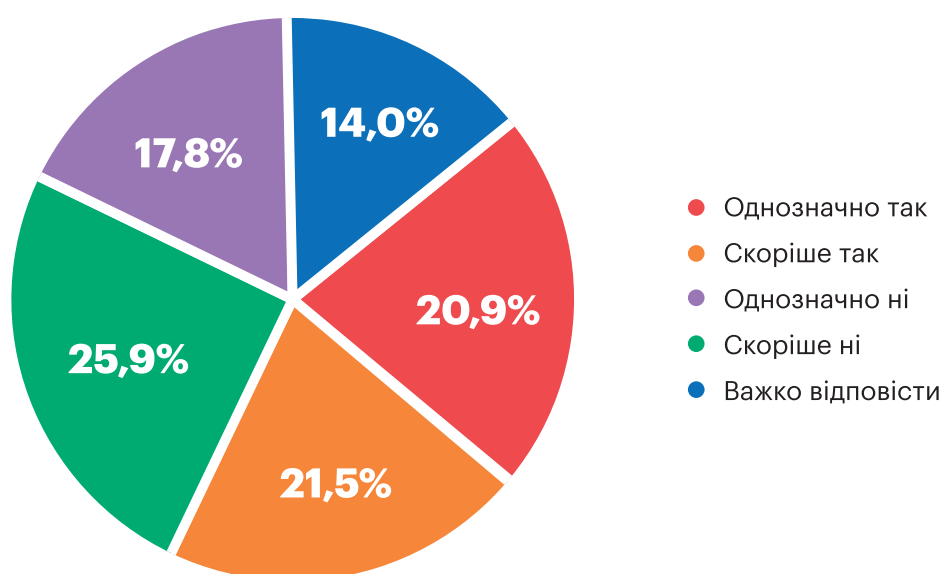
Найбільш поширеними серед респондентів/ок **практичними навичками, здобутими під час військової служби**, є швидка адаптивність до нових умов (цей варіант обрали 73% опитаних), навички першої медичної допомоги (67,4%), навички роботи в команді (66,5%) та навички управління людьми (64,6%). Варто зауважити, що серед найбільш поширених навичок, здобутих під час служби, переважають “м’які” навички (soft skills), а не спеціалізовані чи технічні (hard skills).

Діаграма 1. Які практичні навички Ви здобули за час проходження служби?



Щодо **користі навичок здобутих під час військової служби** думки респондентів/ок розділилися майже порівну. На питання, чи сприятимуть набуті під час служби навички їхньому працевлаштуванню у цивільному житті, дві п'ятих (42,4%) відповіли ствердно (однозначно так або скоріше так). Важко відповісти було 14% опитаних, а 43,7% вважають, що набуті навички не сприятимуть працевлаштуванню (скоріше ні або однозначно ні).

Діаграма 2. Чи сприятимуть/сприяли набуті Вами під час служби навички Вашому працевлаштуванню у цивільному житті?



Під час інтерв'ю, відповідаючи на питання про здобуті під час військової служби навички, опитані ветерани та ветеранка не називали "важких" навичок, які б допомогли їм працевлаштуватись після служби. Один респондент зазначає, що завдяки службі здобув "м'яку" навичку стресостійкості, зокрема у ставленні до смерті, яка допомогла йому на цивільній роботі водія швидкої допомоги. Інший ветеран зазначає, що йому бойовий досвід дав впевненість у собі та збагатив його соціальний капітал завдяки знайомствам:

“Напевно, якісь я здобув навички більше в тому, що я став більш впевнений в собі. Скажімо так, якщо ми пройшли, як говориться, Крим і Рим, то і тут ми потягнемо і бізнес, і цивільне життя. Щоб особливо щось виділити, отримав дуже багато знайомих побратимів насамперед, з якими до сих пір тримаю тісний зв'язок,” (Респондент 4).

Загалом же інші учасники/ці інтерв'ю говорили про те, що військова служба не дала їм навичок, які б сприяли працевлаштуванню, чи робили б їх привабливішими кандидатами на ринку праці:

“Ні, ніяких я корисних навичок там не здобув,” (Респондент 3);

“Ні, взагалі не були [корисними навички здобуті на службі]. Я навчився стріляти з гранатометів, з «Джевеліна», з ПТРУРів з всяких різних. Це я вмію. Це я вмію добре, можна сказати, професійно. Так не згодилось ніде. В цивільному точно ніде.” (Респондент 6).

Вимоги до навичок на військовій спеціальності можуть суттєво відрізнятися від навичок затребуваних за суміжною спеціальністю у цивільному житті. Так, Респондентка 1 зазначила, що хоч і була військовою медициною, при поверненні на попереднє місце роботи у клініку скоріше відчула освітні втрати, ніж переваги від здобутого на війні досвіду.

Перешкоди при працевлаштуванні ветеранів та ветеранок та їхні виклики після працевлаштування

Більше половини опитаних ветеранів та ветеранок зіштовхнулись з перешкодами при працевлаштуванні (57% відповіли однозначно так або скоріше так). 27,1% респондентів не мали таких перешкод. При цьому, 4,4% було важко відповісти, а 11,5% ще не працевлаштовувались у цивільному житті після завершення служби.

Цікаво, що гіпотеза дослідницької команди про те, що ветерани з інвалідністю частіше зіштовхувались з перешкодами при працевлаштуванні, ніж ті, хто її не мали, не підтвердилась¹. Так само було спростовано гіпотезу про те, що у ветеранів та ветеранок з нижчим ступенем освіти частіше трапляються перешкоди з працевлаштуванням².

Найбільш поширеними серед опитаних ветеранів та ветеранок перешкодами при працевлаштуванні є: невідповідність заробітної плати потребам (обрали 37,3% респондентів), проблеми з фізичним здоров'ям (36,3%), власний психоемоційний стан (25,5%) та дискримінація (23,3%). Втрата професійних навичок за час служби та брак досвіду як перешкоди при працевлаштуванні отримали 14% і 14,3% відповідей відповідно. Найменш популярними стали такі варіанти відповідей, як: виклики пов'язані з пересуванням, неінклюзивністю міського/сільського простору (4,7%), брак теоретичних знань (4,7%), непристосованість робочого місця та/або відсутність інклюзивності (7,5%) та висока конкуренція (10,2%).

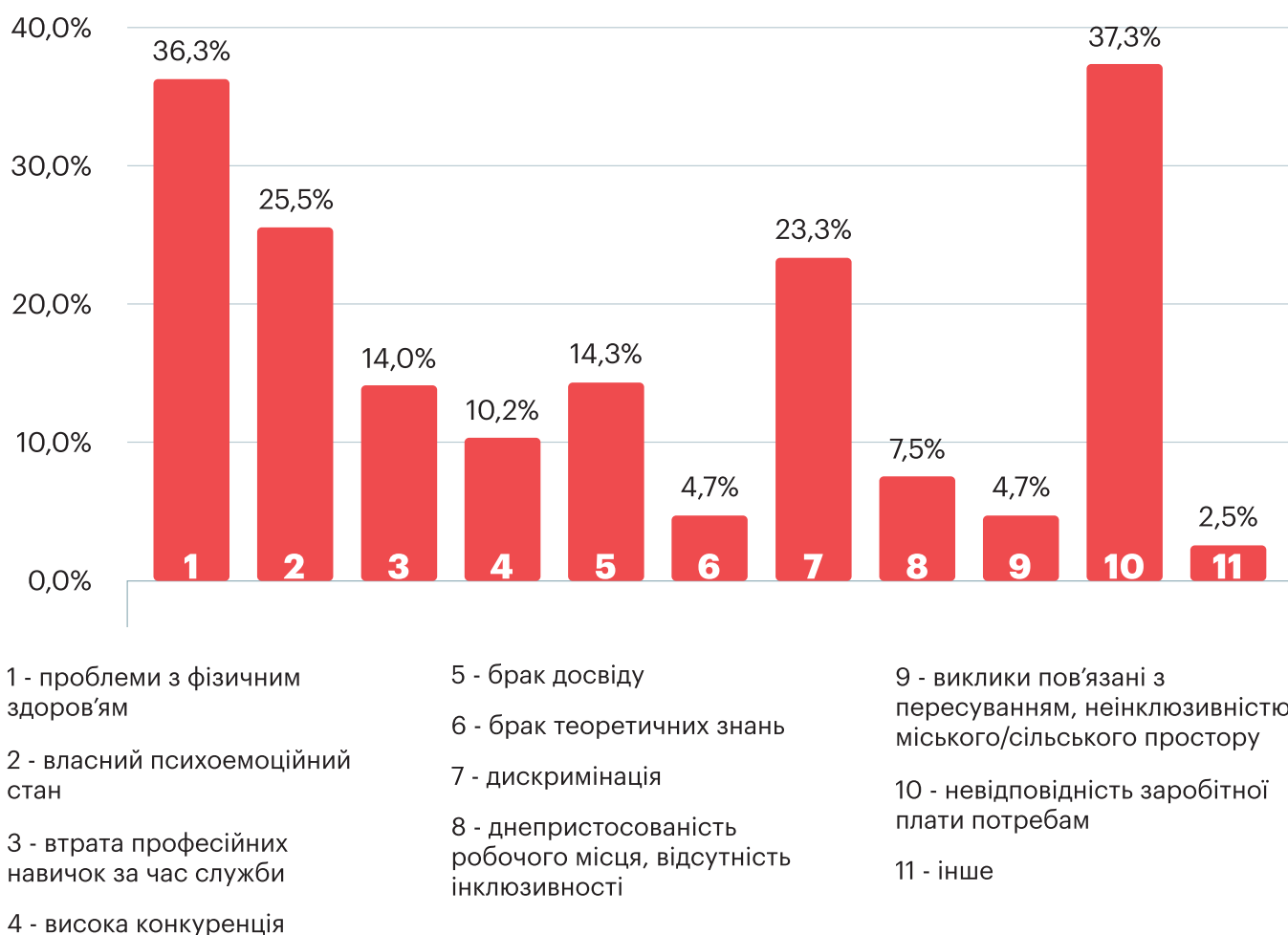
¹Гіпотеза: ветерани з інвалідністю частіше зіштовхувались з перешкодами при працевлаштуванні, ніж ті, хто її не мали.

Було порівняно частоту зіткнення з перешкодами при працевлаштуванні для ветеранів, що мали інвалідність, та тих, що не мали. Було використано функцію хі-квадрат, очікувана частота у всіх групах >5, отже дані відповідають вимогам для аналізу. Існувало незначуще співвідношення (p-value 0.2606008) між інвалідністю та перешкодами при працевлаштуванні відповідно до якої χ^2 -squared = 6.4995, отже, не можна стверджувати про відмінності у частоті перешкод з працевлаштуванням в залежності від наявності інвалідності.

²Гіпотеза: у людей з нижчим ступенем освіти частіше трапляються перешкоди з працевлаштуванням.

Було порівняно частоту зіткнення з перешкодами при працевлаштуванні для ветеранів за рівнем освіти. Було використано функцію хі-квадрат, відповідно до якої χ^2 -squared = 28.917, проте значення є не значущим, оскільки p-value = 0.5219, отже, не можна стверджувати про наявність зв'язку між ступенем освіти та перешкодами при працевлаштуванні, тож гіпотеза не підтвердилася

Діаграма 3. З перешкодами якого характеру Ви стикалися при працевлаштуванні?



З тих перешкод, про які зазначали учасники інтерв'ю, можна виділити кілька категорій. Перша - це освітня, оскільки за час перебування на службі з'явилися оновлення, з якими потрібно було навчитися працювати, для чого не завжди була можливість:

“Так, оцей самий чат GPT, котрим я раніше не користувався, буквально того тижня вперше вже виникла така потреба. Я не розумію, як воно працює, і ці всі штучні інтелекти для мене зовсім невідомі. Мені б не дуже зараз не помішав прийти курс по штучному інтелекту,”
(Респондент 5).

Другою була відмінність в цінностях між попереднім оточенням, в якому респондент перебував у війську, та теперішнім цивільним; нерозуміння цивільними досвіду, який пройшли ветерани та ветеранки; сором та байдужість до труднощів, з якими стикалися вони та їхні побратими й посестри, що призводило до роздратування та конфліктів:

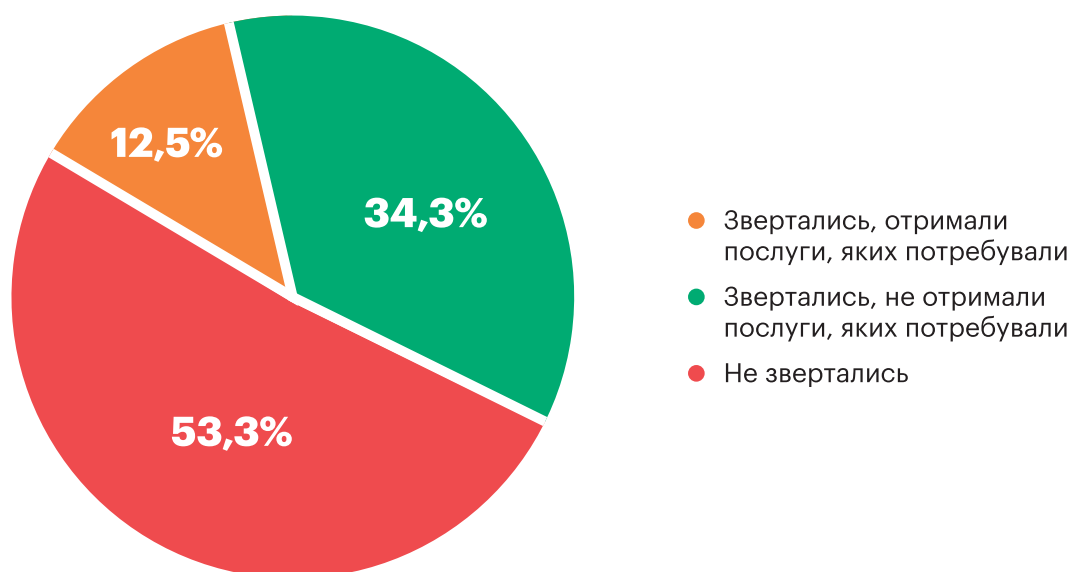
“Я був не готовий йти [на роботу] по тій же причині, що я вам розказав, що тут за колективи. І даже серед своїх знайомих, тих, хто не пішов воювати, я тоже думки різні чую. Да, я розумію, що війну ніхто не піддержує, але деякі: “Та ну, що я туди буду йти, що я буду йти воювати, ну кому треба, той хай воює - я буду дома,” (Респондент 3).

Третє - це відсутність відчуття важливості своїх дій. Це відчуття було присутнє на службі, проте знизилось після переходу до цивільного життя. Також згадували внутрішній конфлікт від усвідомлення, що побратими досі знаходяться на війні. Це змушувало після звільнення зі служби шукати роботу, що задовольняє потребу у відчутті важливості свого внеску:

“Ти потрібен комусь, і від твоєї праці залежить життя інших людей. Тому що не всі були пацієнти стабільні, були іноді пацієнти, які потребують дуже швидкого перевезення з однієї точки у другу точку, так як я був не просто водій, а водій-санітар, коли дуже пацієнту ставало зле ми зупинялися і надавали медичну допомогу,” (Респондент 2).

Меншість респондентів/ок кількісного опитування висловились щодо користі заходів та установ, які мали б усувати перешкоди при працевлаштуванні ветеранів та ветеранок. Серед опитаних ветеранів та ветеранок **більше половини не брали участь у курсах з перекваліфікації** після звільнення зі служби. Водночас, для 18,3% респондентів такі курси були корисними (однозначно так або скоріше так), а для 17,7% не принесли користі (скоріше ні або однозначно ні). Також **більшість опитаних не звертались до центрів зайнятості щодо працевлаштування після отримання статусу УБД** (53,3%). 34,3% ветеранів та ветеранок, що взяли участь в опитуванні, звертались до центрів зайнятості і не отримали послуг, яких потребували. Меншість, а саме 12,5%, звертались до таких центрів та отримали потрібні їм послуги.

Діаграма 4. Чи звертались Ви до державних центрів зайнятості щодо працевлаштування після отримання статусу УБД, і яким був результат?



Згадані вище фактори перешкождали як пошуку нового місця роботи, так і поверненню на останнє місце роботи перед мобілізацією. **Більшість респондентів/ок, які звільнились з військової служби, не повертались до попереднього місця роботи після завершення служби (63,3%), натомість 36,7% повертались.**

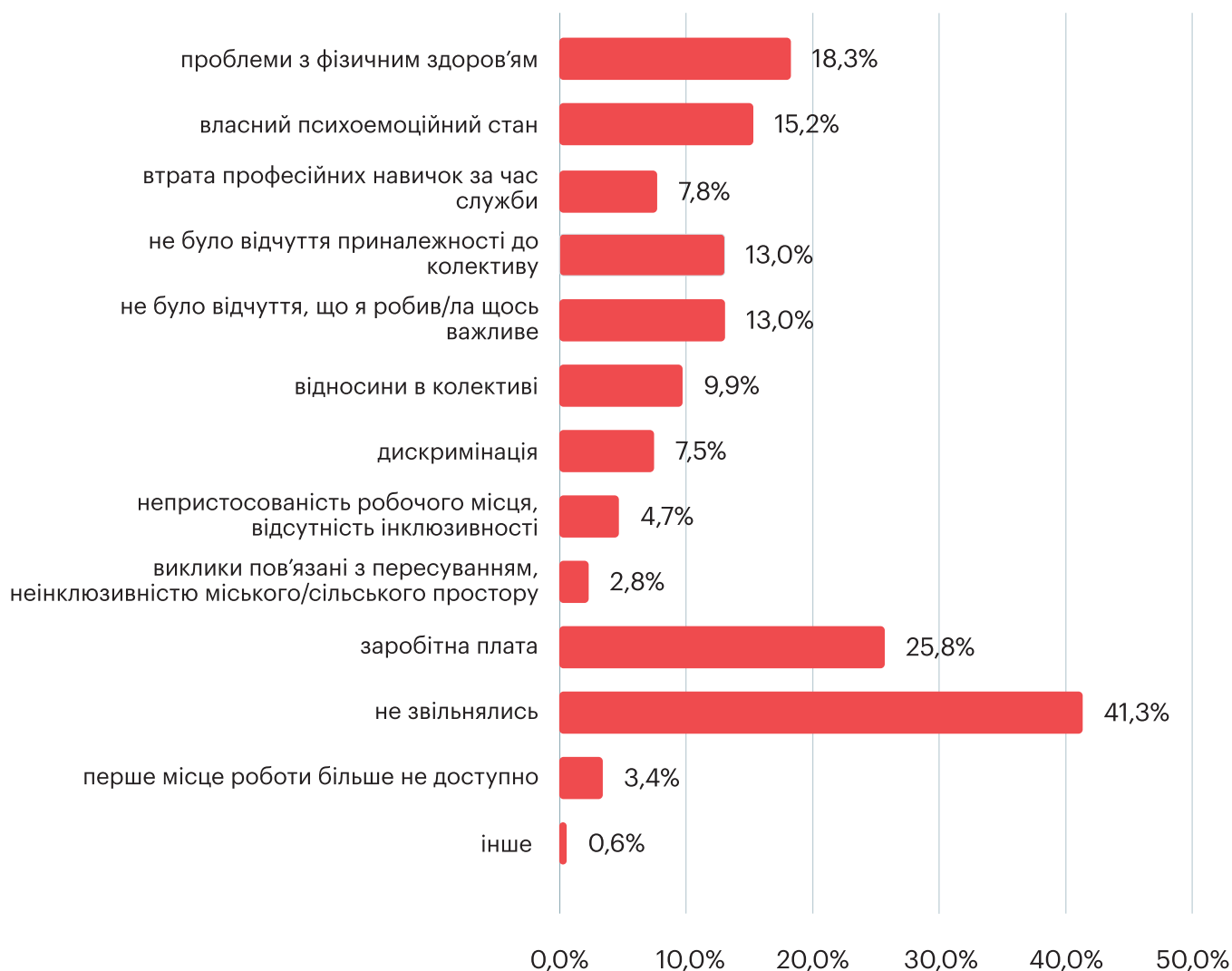
Низький рівень повернення на попереднє місце роботи учасники/ці інтерв'ю часто пояснюють тим, що мають потребу в довшому адаптаційному періоді після завершення служби. Серед учасників/ць інтерв'ю лише Респондентка 1 повернулася до попереднього місця роботи і продовжує там працювати. Обґрунтовує ветеранка це тим, що роботодавець пішов на зустріч і дозволив їй мати відпустку 2 місяці перед початком роботи:

“Мені здається, що ні, я би не повернулася, якби мені дали просто два тижні і сказали через два тижні виходити - ні. Скоріше за все, що я все-таки звільнилася би, написала заяву на звільнення, тому що два тижні - це дуже мало, перейти з одного світу в інший. Тобто ми [з чоловіком], коли я звільнилася, ми переїхали в село, і цих 2 місяці ми знаходилися в селі. На вулицю виходили тільки в магазин, іноді, щоб закупитися якимиś продуктами. І все, тобто ми намагалися адаптуватися в тиші й спокою, якби мені сказали, що через тиждень 2 виходити на роботу, на 90%, мабуть, я звільнилася, я б не виходила,” (Респондентка 1).

Респондентка 1 називає перевагою повернення на попереднє місце роботи те, що колеги ставилися до неї неупереджено, натомість на новому місці роботи їй би довелося заново доводити свій професіоналізм і потенційно зіштовхнутись зі стереотипами щодо ветеранок.

Перешкоди при працевлаштуванні часто водночас є причинами звільнення з ветеранів та ветеранок цивільної роботи. Так, **топ-три основні причини звільнення з першого цивільного місця роботи після військової служби відповідають найпопулярнішим перешкодам при працевлаштуванні.** У питанні з множинним вибором, заробітну плату назвали основною причиною звільнення 25,8% респондентів, проблеми з фізичним здоров'ям - 18,3%, а власний психоемоційний стан - 15,2%. Такі причини звільнення, як відсутність відчуття приналежності до колективу та відсутність відчуття важливості виконуваної роботи, обрали по 13% учасників/ць опитування. При цьому, 41,3% опитаних ветеранів і ветеранок ще не звільнялись з першого цивільного місця роботи після військової служби.

Діаграма 5. Якщо Ви звільнились з першого місця роботи після звільнення з військової служби, то яка основна причина?



Основною причиною звільнення з першого місця роботи після звільнення з військової служби учасники/ці інтерв'ю також називали психологічний стан, викликаний зміною оточуючого середовища та цінностей людей навколо, зокрема на роботі:

“Психологічний стан: тяжко через себе переступити, через свої моральні принципи. Тяжко переступити і прийти в мирне, цивільне життя” (Респондент 2).

Перехідний період та його вплив на працевлаштування ветеранів та ветеранок у цивільному житті

Процес працевлаштування респонденти/ки починали в середньому за 4 місяці після звільнення з військової служби, однак цей термін не є універсальним, адже відповіді були дуже різними. Так, найбільша частка опитаних ветеранів та ветеранок (19,6%) мали перехідний період між звільненням зі служби та початком процесу працевлаштування тривалістю менше одного місяця. Один місяць мали 14,6% респондентів, 2 - 13,4%. Інші відповіді розподілені між довгими проміжками адаптаційного періоду, кожен з яких обрали не більше 10% учасників опитування. При цьому, 14,3% респондентів процес працевлаштування після звільнення з військової служби ще не почався.

Під час інтерв'ю ветерани та ветеранки визначали різний час, через який починали процес працевлаштування. Найчастіше звучав термін близько року. Декому було потрібно половину цього часу, аби "відійти від всього" (Респондент 3). Також одна з респонденток, яка зазначила, що поверталася на те ж робоче місце, де працювала до служби, адже за домовленістю їй надали 2 місяці відпустки, якби була можливість, хотіла би її продовжити. Ще один респондент після звільнення зі служби та не потребував часу на адаптацію та одразу приступив до роботи, оскільки мав власний бізнес, яким почав займатися ще під час військової служби. Втім, з роботи, на якій він перебував ще до служби, респондент звільнився одразу по поверненню:

“І може навіть дуже добре, що не було, бо якби в мене був вільний час, я не знаю, мав би якийсь хандру, там ще щось. У мене просто цього не було, і я зразу влився в цивільну роботу,” (Респондент 5).

В середньому опитані **ветерани та ветеранки працювали на першому місці роботи** після звільнення зі служби 11 місяців, хоча відповіді дуже варіюються, і лише варіант “менше 1 місяця” набрав більше 10% відповідей (10,9%). Не звільнялись з першого місця роботи після звільнення з військової служби або не працевлаштовувались 50,6% респондентів.

Тривалість роботи в нових колективах під час перших спроб працевлаштування учасників/ць інтерв'ю становив від кількох тижнів, до 5-ти місяців, що, на думку респондентів/ок, свідчить про психологічну неготовність інтегруватись в нове робоче середовище:

“Першу роботу я знайшов через півроку, навіть тоді, я хочу сказати, що психологічно я, мабуть, не був ще готовий. Через пів року в мене була перша робота, вона була неофіційна. Я працював, це було відкриття шашличної кафешки, відпрацював там 4 місяці, відкрив, запустив, все нормально. Мене запросили в [назва міста] на роботу, там не зрослося. Скажімо так, психологічний стан не дуже був у мене гарний на той момент. Я вирішив, що моє здоров'я важливіше, ніж та робота. Потім в квітні мені була пропозиція, десь посередині квітня я почав працювати. Не дуже вдало, скажімо так, не дуже вдало. Ні, я свій проєкт закрив, все закрив, я вирішив, що я там працювати не буду, тому що там трохи ідеологічні були питання, я не буду працювати там, хто мені каже, що я там не можу прапор України носити, на футболці, я не буду там працювати” (Респондент 6).

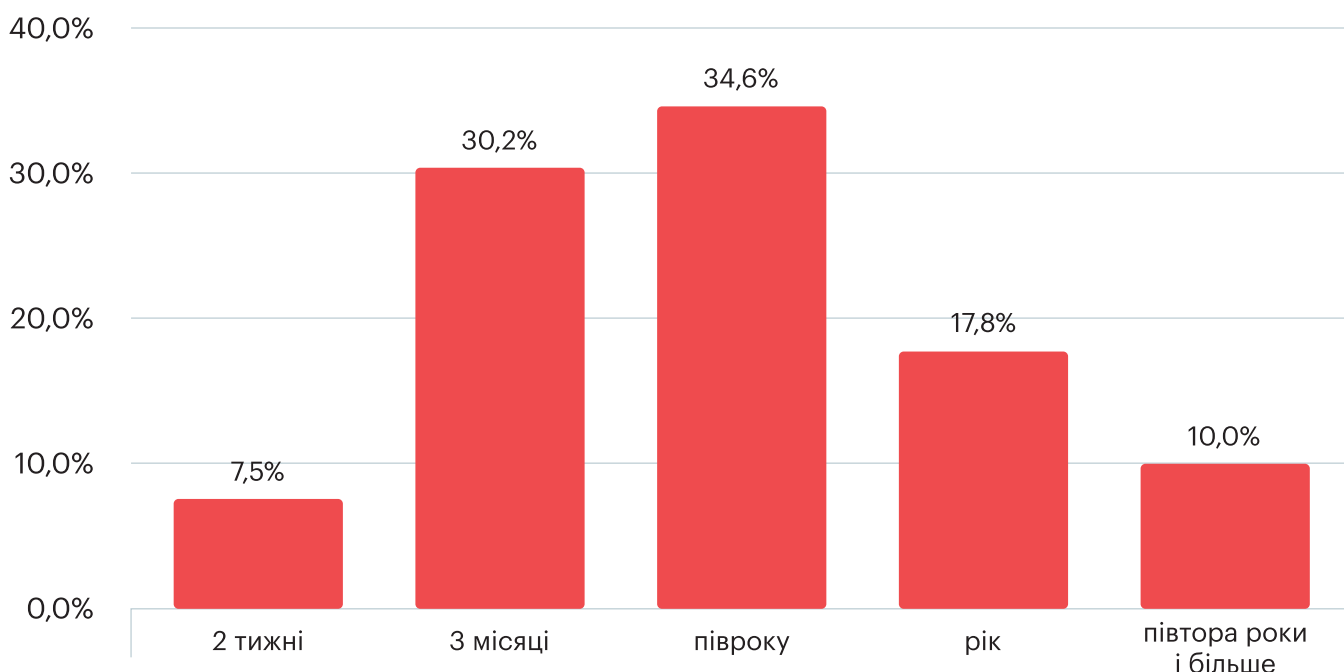
Респондент зі статусом особи з інвалідністю внаслідок війни кілька разів змінював місце роботи, при цьому періоди що він затримувався на цих роботах були незначними і становили, за його словами два-три тижні:

“Да, я багато пробував, де приходив на роботу. Деякий час працював, я розумів, що я не в витримую морально це все діло, що мені дуже тяжко. Якщо я звідти не піду, то хтось за це дуже сильно... Для мене це все погано закінчиться і для тих людей, які знаходилися біля мене,” (Респондент 2).

Щодо оптимальної тривалості перехідного періоду для ветеранів та ветеранок після повернення зі служби перед працевлаштуванням, респонденти/ки надають такі відповіді:

- 2 тижні - 7,5%,
- 3 місяці - 30,2%,
- півроку - 34,6%,
- рік - 17,8%,
- півтора роки і більше - 10%.

Діаграма 6. Яка, на Вашу думку, оптимальна тривалість перехідного періоду для ветеранів/ок після повернення зі служби перед працевлаштуванням?



Майже всі учасники інтерв'ю висловили потребу в індивідуальному підході до оптимальної тривалості перехідного періоду для ветеранів та ветеранок після повернення зі служби перед працевлаштуванням. Вони також наголошують на врахуванні особистого досвіду та особливостей психіки конкретної людини. Водночас на основі особистого досвіду опитані

називають мінімальні періоди у два місяці, півроку та навіть рік. Респондент 6, наприклад, зазначає, що занадто короткий адаптаційний період негативно впливає на працевлаштування, адже не до кінця адаптовані люди, за його спостереженнями, схильні швидко звільнитися навіть з хорошого місця роботи:

“Впевнений, що повинно пройти мінімум півроку, щоб людина адаптувалася трохи, знає, як от звикла до людей, звикла до цивільного життя, звикла до того, що всі ходять в магазини, у всіх все добре, горить світло, тепло, і нічого до тебе не прилітає. Я в цьому впевнений, що повинно пройти мінімум півроку, я знаю приклади, коли люди йшли на роботу через два-три місяці, але всі ці приклади, вони невдалі, скажімо так, вони, я знаю за всіх цих людей, вони всі позвільнялися” (Респондент 6).

Важливо, що не всі опитані поділяють думку, щодо позитивного впливу тривалого адаптаційного періоду на успішне працевлаштування. Респондент 5 навпаки вважає, що перерва між звільненням зі служби і відновленням трудової діяльності має бути якнайменша:

“Думаю, чим цей період буде коротший, тим людина не встигне, не буде мати часу страждати певною бездіяльністю. Бездіяльністю, відповідно, це є п'янки, напевне, бо багато хто вертається і одразу підсідає на стакан, бо мають багато вільного часу. Оскільки в мене цього часу не було, ну, по-перше, я не курю і не п'ю, але просто постраждати якоюсь херньою, вибачте за слова, можна було, просто не було часу в ту депресію впасти. Я думаю, що так само для інших, якби вони не мали цього перехідного періоду, або він був надто короткий, то і адаптація відбулася б швидше до цивільного життя,” (Респондент 5).

Це лиш підтверджує потребу в індивідуальному підході до визначення тривалості необхідного адаптаційного періоду.

Досвід Респондента 2 свідчить про те, що важливою є не тільки тривалість адаптаційного періоду, а і його наповнення. Приблизно за рік після повернення до цивільного життя Респондент 2 почав пошук роботи і працевлаштовувався кілька разів, затримуючись на місці роботи не більше трьох тижнів. Лише після періоду роботи з психотерапевткою ветеран зміг вдало працевлаштуватись і затриматись на обраному місці.

При цьому, кількісний аналіз не підтвердив ряд гіпотез щодо адаптаційного періоду. Так, ми не можемо стверджувати, що ветерани/ки, що мали довший адаптаційний період, довше працювали на першому місці роботи після звільнення зі служби¹. Ветерани та ветеранки, що мали короткий адаптаційний період, не оцінювали психологічну нестабільність як перешкоду при працевлаштуванні частіше за тих, хто мав довший адаптаційний період². Також ветерани та ветеранки, що мали довший адаптаційний період, не оцінювали вище користь програм перекваліфікації для себе³. І загалом, ветерани та ветеранки, що мали короткий адаптаційний період, зіштовхувались з перешкодами при працевлаштуванні не частіше за тих, хто мав короткий адаптаційний період⁴.

Однак було виявлено, що ветерани та ветеранки, що повернулися після звільнення зі служби на попереднє місце роботи, раніше відчули готовність до працевлаштування/трудова діяльності, ніж ті, що змінювали місце роботи⁵.

¹Гіпотеза: ветерани, що мали довший адаптаційний період, довше працювали на першому місці роботи після звільнення зі служби

Для аналізу гіпотези було виділено дві змінні – тривалість адаптаційного періоду та тривалість роботи на першому місці роботи після звільнення зі служби. Було перевірено кореляцію між змінними для виявлення зв'язку. У результаті був виявлений слабкий зв'язок між цими змінними, проте він не становив статистичної значущості ($p=0.083$). Отже, ми не можемо стверджувати, що ветерани, що мали довший адаптаційний період, довше працювали на першому місці роботи після звільнення зі служби, тож гіпотеза не підтвердилася

²Гіпотеза: ветерани, що мали коротший адаптаційний період, частіше оцінюють психологічну нестабільність як перешкоду при працевлаштуванні

Для аналізу гіпотези було виділено дві змінні – тривалість адаптаційного періоду та чи обирали респонденти психологічну нестабільність як перешкоду при працевлаштуванні. Оскільки розподіл даних у змінні не відповідав вимогам параметричності, було застосовано непараметричні критерії - а конкретно тест Вілкінсона. Статистична значущість складала 0.0569, тож не можна сказати, що є статистично значуща відмінність в тривалості адаптаційного періоду між тими, хто обирав психологічну нестабільність як перешкоду при працевлаштуванні, і хто не обирав, тож гіпотеза не підтвердилася.

³Гіпотеза: ветерани, що мали довший адаптаційний період, вище оцінюють користь програм перекваліфікації для себе

Було порівняно змінні тривалості адаптаційного періоду та оцінки користі програм перекваліфікації за допомогою методу дисперсійного аналізу ANOVA. Оскільки статистична значущість складала 0.364, тож не можна стверджувати про відмінності між довжиною адаптаційного періоду між тими, хто по-різному оцінював програми перекваліфікації, тож гіпотеза не підтвердилася.

⁴Гіпотеза: ветерани, що мали коротший адаптаційний період, частіше зіштовхувались з перешкодами при працевлаштуванні

Були використані змінні тривалості адаптаційного періоду та частоти перешкод при працевлаштуванні. Було використано тест Шапіро-Уїлка, аби перевірити, чи є відмінності між групами. Показник p -value, що відповідає за значущість нульової гіпотези, виявився меншим за 0.05, отже, було відхилено нульову гіпотезу про відсутність відмінностей за групами та здійснено перевірку, у яких груп присутні відмінності. Відмінності були знайдені між показниками «однозначно ні» та «скоріше ні» - показник схожості складав 0.32, проте між іншими значущих відмінностей не було спостережено, тож не можна стверджувати, що ветерани, що мали коротший адаптаційний період, частіше зіштовхувались з перешкодами при працевлаштуванні, і гіпотеза не підтвердилася

⁵Гіпотеза: ветерани, що повернулися після звільнення на попереднє місце роботи, раніше відчували готовність до працевлаштування/трудової діяльності, ніж ті, що змінювали місце роботи

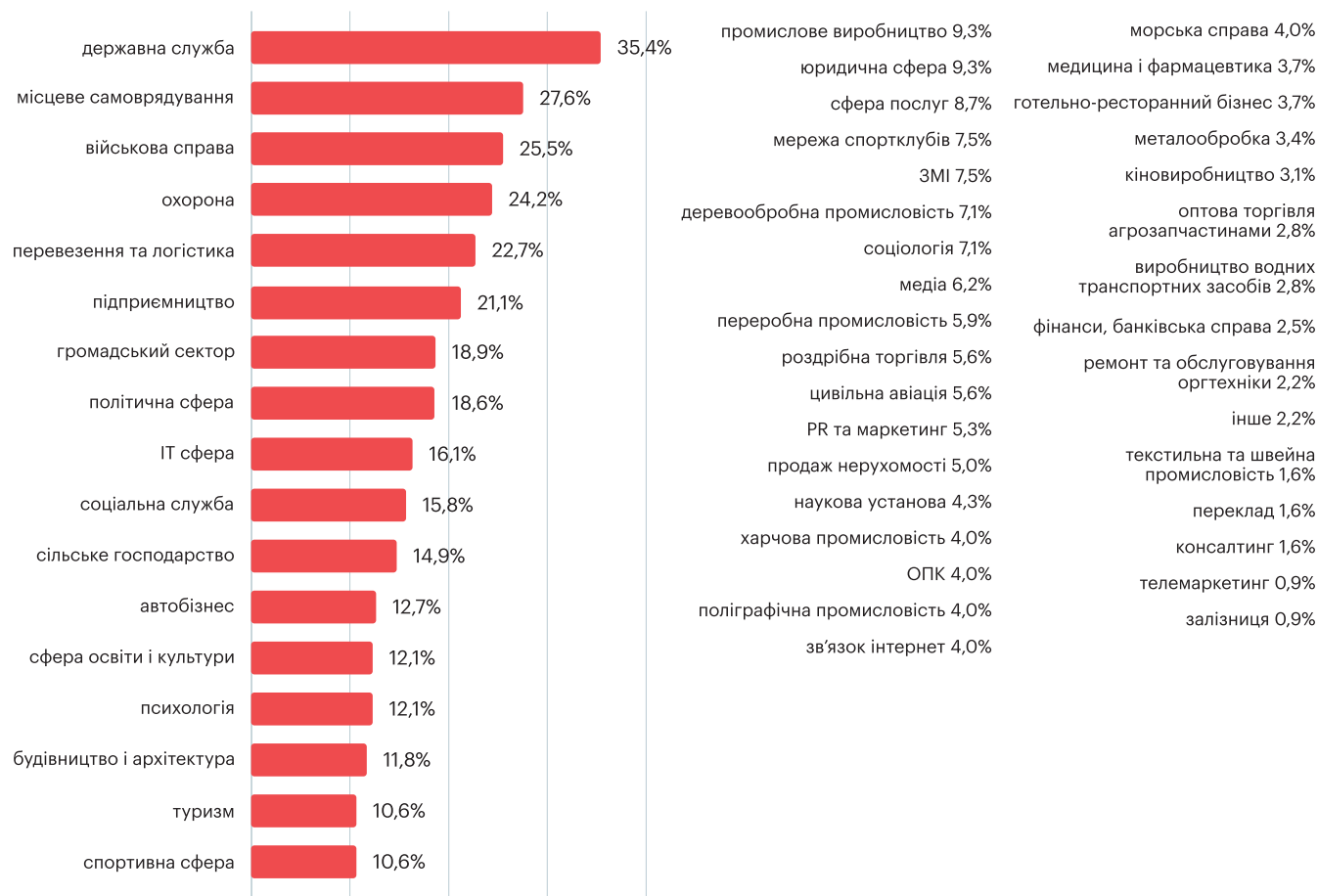
Було використано змінні з тривалістю адаптаційного періоду повернення на старе робоче місце після звільнення. Було використано метод t -тесту, щоб порівняти відмінності між групами, які поверталися на старе робоче місце, та які не поверталися. Було виявлено відмінності між ними, хоч і їх розмір ефекту був незначний. Тобто можна стверджувати, що є певна відмінність між терміном повернення на роботу, і, відповідно, ті, що не змінювали місце роботи, швидше туди повернулися, тож гіпотеза підтвердилася.

Бажані сфери працевлаштування для ветеранів і ветеранок та затребувані заходи підтримки

Найбільш бажаними сферами працевлаштування для ветеранів та ветеранок, які взяли участь в опитуванні стали:

1. Державна служба - 35,4% опитаних;
2. Місцеве самоврядування - 27,6%;
3. Військова справа - 25,5%;
4. Охорона - 24,2%;
5. Перевезення та логістика - 22,7%.

Діаграма 7. В яких сферах ви би хотіли бути працевлаштованими?



Під час інтерв'ю ветерани та ветеранка згадували не про конкретні привабливі для працевлаштування сфери, а про характеристики, які роблять ці сфери привабливими. Наприклад, Респондент 2 ділився своїм позитивним досвідом роботи водієм швидкої допомоги, де він мав змогу задовольнити потребу в активному темпі роботи і відчував її цінність та важливість, адже метою його діяльності був порятунок життя. Також опитані наголошують на важливості умов роботи, зокрема потребі менше працювати з людьми.

Респондент 3 обирає собі вид зайнятості, спираючись на можливість не спілкуватись з великою кількістю людей і не працювати у великому колективі. Саме тому він вирішив отримати грант на придбання агродрона:

“Ця робота передбачає собою, що рядом одна людина. Ну це це мій близький родич, можна сказати, з яким працюємо, і ця робота в полі. Я не бачу не людей, це спокійна робота, в якій мало з ким спілкуєшся, спілкуюся з замовником, може, з якимось представником, безпосередньо коли знаходиться в полі і все... Працюй, ніхто тобі нічого не розказує, нікого ти не бачиш, дуже на мозги, так сказати, позитивно впливає. Ну така в мене робота, йти в колектив ні я не готовий був,” (Респондент 3).

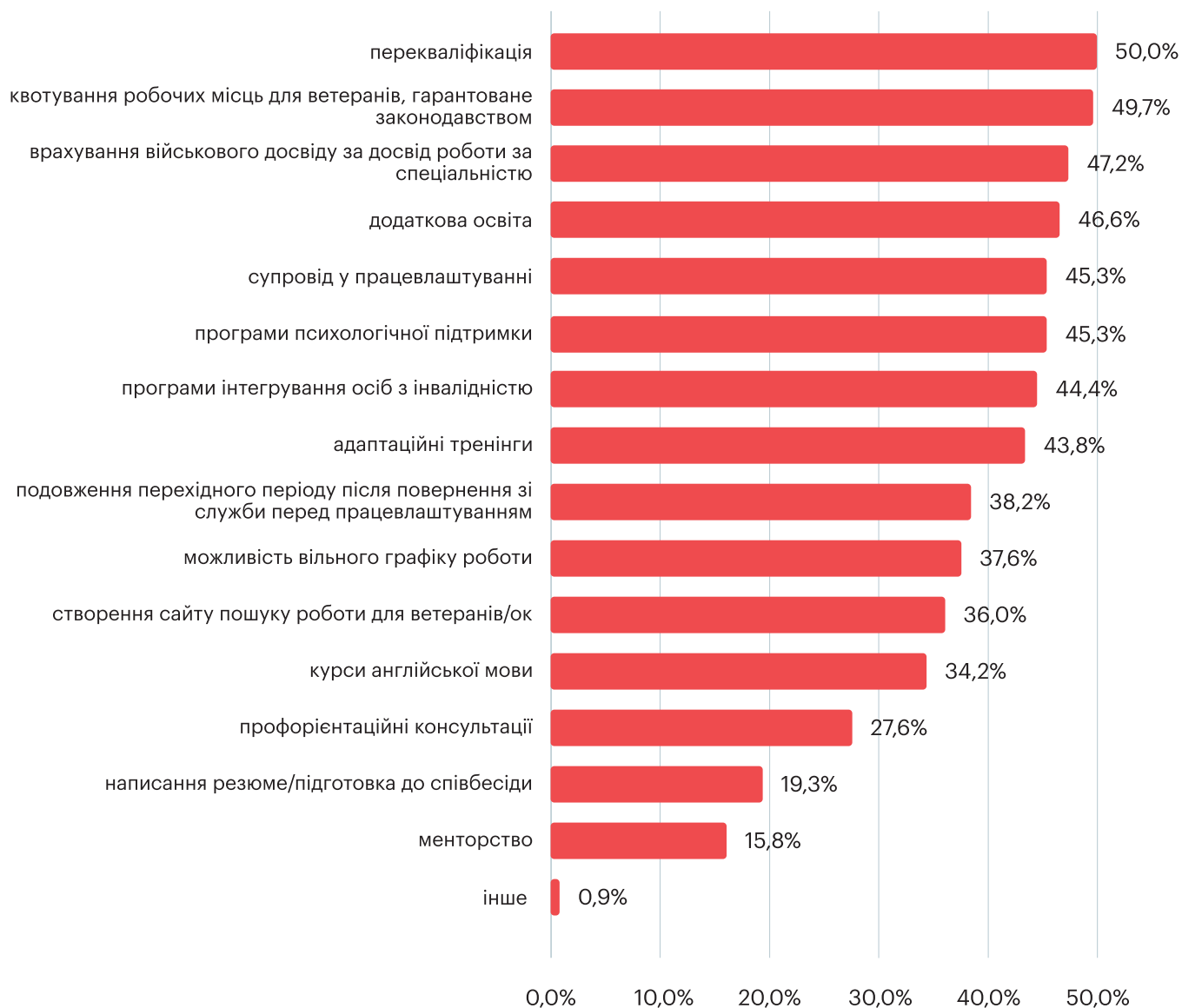
Респондентка 1 також зазначає, що змогла повернутись до роботи за 2 місяці після звільнення завдяки тому, що роботодавець дозволив їй працювати онлайн. Якби ж вона стикнулася з потребою щодня взаємодіяти вживу з великою кількістю людей, вона б не змогла так успішно відновити трудову діяльність:

“Я працюю на віддаленому, тобто онлайн, і через це я менше стресую. Звичайно, якби я їздила кожен день на роботу вранці в заторах і вечері в заторах, то мені б цей реабілітаційний період потрібен був би набагато більший,” (Респондентка 1).

У відповідь на питання щодо видів підтримки в працевлаштуванні найбільше потребують ветерани та ветеранки зараз або можуть потребувати в майбутньому половина респондентів/ок назвали перекваліфікацію (50%) та квотування робочих місць для ветеранів, гарантоване законодавством (49,7%). Найменш затребуваним видом підтримки при працевлаштуванні, на думку ветеранів є менторство, яке обрали 15,8% респондентів. Інші види підсилення ветеранів при влаштуванні на роботу відгукнулись такої кількості опитуваних:

- врахування військового досвіду за досвід роботи за спеціальністю - 47,2%;
- додаткова освіта - 46,6%;
- супровід у працевлаштуванні - 45,3%;
- програми психологічної підтримки - 45,3%;
- програми інтегрування осіб з інвалідністю - 44,4%;
- адаптаційні тренінги - 43,8%;
- продовження перехідного періоду після повернення зі служби перед працевлаштуванням - 38,2%;
- можливість вільного графіку роботи - 37,6%;
- створення сайту пошуку роботи для ветеранів та ветеранок - 36%;
- курси англійської мови - 34,2%;
- профорієнтаційні консультації - 27,6%;
- написання резюме/підготовка до співбесіди - 19,3%.

Діаграма 8. Якої підтримки в працевлаштуванні найбільше потребують ветерани та ветеранки зараз або можуть потребувати в майбутньому?



Розділ 2. Перспектива роботодавців на працевлаштування ветеранів та ветеранок у цивільному житті

Соціально-демографічні характеристики вибірки

Цільовою аудиторією опитування є представники/ці комерційних компаній, а також державного та громадського секторів, що являють собою потенційних роботодавців для ветеранів і ветеранок.

Серед респондентів/ок, які представляли свої компанії, найбільше було HR-ів - 45,2%, керуючих, партнерів/ок, або засновників/ць компанії - 25,2%, менеджерів/ок середньої ланки - 7,7%, ТОП-менеджерів/ок - 5,8%, керівників/ць відділу/сектору - 5,2%, CEO - 3,9%.

Так, найбільше респондентів/ок представляють малий та середній бізнес, їхня частка виявилась однаковою та становила по 28,4%. Щодо представників/ць компаній великого бізнесу, то їх було 19,4% від загальної кількості опитаних, державний сектор був представлений 14,2% респондентів/ок, також в опитуванні взяли участь представники/ці мікробізнесу та громадського сектору частки яких становили 5,2% та 4,5% відповідно.

Щодо позиціонування за **регіонально-географічною ознакою** компаній, представники/ці яких були долучені до опитування, то слід зазначити, що 27,7% - це компанії, які свою діяльність здійснюють в місті Києві, 9,7% у Львівській області, 5,2% - Запорізькій, 4,5% - Тернопільській, 3,9% - Дніпропетровській, 3,2% - Харківській, 3,2% - Черкаській, 2,6% - Полтавській, 2,6% - Київській, 2,6% - Одеській, 1,9% - Сумській, 1,9% - Житомирській, 1,9% - Хмельницькій областях, та 4,5% респондентів/ок повідомили, що діяльність їхніх компаній є всеукраїнською.

Відповідно до **галузі діяльності**, відповіді респондентів/ок розподілились наступним чином: роздрібна торгівля - 15,5%, промислове виробництво - 11,0%, будівництво та архітектура - 7,7%, IT - 5,8%, автобізнес - 5,8%, агробізнес - 4,5%, громадський сектор - 4,5%, сфера освіти - 3,9%, готельно-ресторанний бізнес - 3,2%, державна служба - 3,2%, оборонно-промисловий комплекс 2,6%, перевезення та логістика - 1,9%, медицина і фармацевтика - 1,9%, деревообробна промисловість - 1,9%, переробна промисловість - 1,9%, військова справа - 1,9%, поліграфічна промисловість - 1,3%, інше - 2,6%.

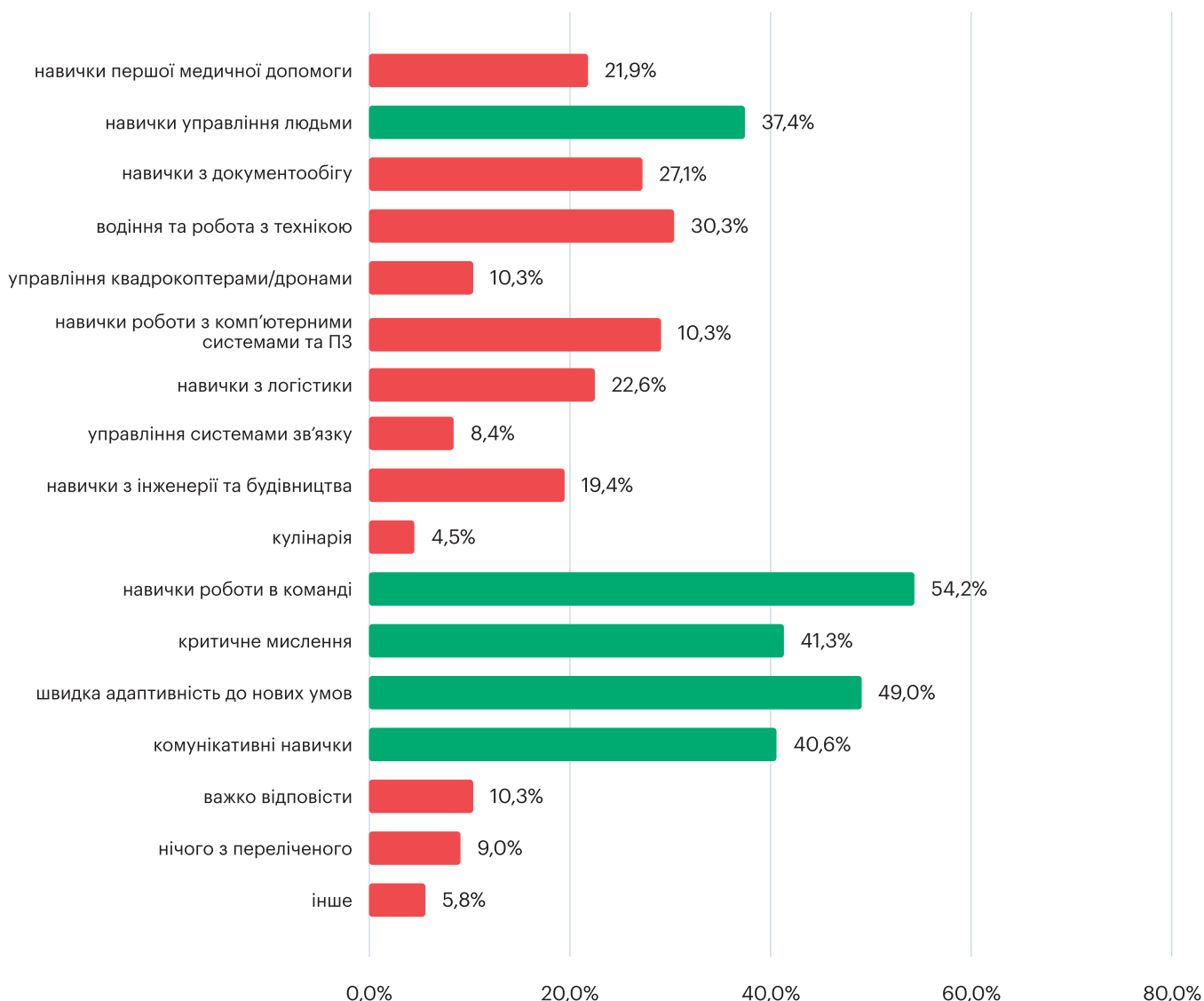
На питання, що стосується **кількості мобілізованих працівників у компанії/організації**, 28,4% - респондентів/ок повідомили, що в них немає мобілізованих працівників, про кількість до 5-ти мобілізованих осіб зазначили 27,7% респондентів/ок, від 6 до 10 осіб - 10,3%, від 11 до 50 осіб - 14,8%, від 51 до 100 осіб - 6,5%, від 101 до 500 осіб - 5,2%, про мобілізацію понад 500 осіб із числа працівників компанії зазначили 1,9% респондентів/ок, 5,2% опитаних було важко відповісти на питання щодо кількості мобілізованих працівників компанії.

Що стосується **кількості працевлаштованих ветеранів та ветеранок** в компанії, 37,4% представників/ць повідомили, що в їхній компанії таких немає на час опитування. Про працевлаштування в компанію ветеранів/ок в кількості до 5 осіб зазначили - 28,4% респондентів/ок, від 6 до 10 осіб - 14,8%, від 11 до 50 осіб - 9,0%, від 51 до 100 осіб - 3,9%, про працевлаштування в компанію понад 500 ветеранів та ветеранок повідомили 1,3% опитаних респондентів/ок, 5,2% було важко відповісти на це питання.

Вплив навичок, здобутих на службі, на працевлаштування у цивільному житті

Серед навичок, які опитані роботодавці вважають корисними для працевлаштування у їхніх компаніях, найбільш популярними були “м’які”: навички роботи в команді - обрали 54,2% респондентів, швидка адаптивність до нових умов - 49,0%, критичне мислення - 41,3%, комунікативні навички - 40,6% і навички управління людьми - 37,4%. Причиною цього може бути те, що технічні навички ветеранів і ветеранок є вузькоспеціалізованими, тож знадобляться лише конкретним компаніям. Водночас, порівнюючи відповіді ветеранів, ветеранок та роботодавців можна побачити, що найбільш поширені серед колишніх військовослужбовців/виць “м’які” навички є і найбільш затребуваними серед тих, хто надає роботу.

Діаграма 9. Які навички набуті ветеранами та ветеранками під час служби будуть корисними для працевлаштування у Вашій компанії/організації?



Розглядаючи кандидатів на вакансію, **при однаковому професійному рівні**, 43,2% опитаних роботодавців надаватимуть перевагу ветерану або ветеранці. 40% спиратимуться чисто на рівень компетенції кандидатів. 2,6% опитаних оберуть кандидата без статусу ветерана/ветеранки. 14,2% було важко відповісти. При цьому, треба враховувати, що на подібні питання респонденти/ки схильні давати соціально схвалювані відповіді.

Діаграма 10. Уявімо ситуацію, що Вам необхідно взяти на роботу нового працівника. Є два кандидати, які мають однаковий професійний рівень, але один з яких є ветераном/ветеранкою. У цьому випадку чи ветеранський статус одного з кандидатів вплине на ваш вибір, а якщо вплине то як?



А якщо вибір буде між кандидатом, який краще підготовлений до необхідної роботи, але без військового досвіду, і кандидатом, який має дещо гірші компетенції, але є ветераном/ветеранкою, вибір більшості опитаних (51,6%) роботодавців ґрунтуватиметься на рівні компетенції кандидатів, що в цій ситуації означає перевагу кандидата без статусу ветерана/ветеранки. Прямо про перевагу такого кандидата зазначають 5,8% учасників опитування. Ветерана або ветеранку в цьому випадку оберуть 22,6%. Водночас, важко відповісти на це питання одній п'ятій респондентів.

Діаграма 11. А якщо буде вибір між кандидатом, який краще підготовлений до необхідної Вам роботи, але без військового досвіду, і кандидатом, який має дещо гірші компетенції, але є ветераном/ветеранкою. У цьому випадку чи ветеранський статус одного з кандидатів вплине на ваш вибір, а якщо вплине то як?



У результаті перевірки дослідницьких гіпотез було виявлено, що статус ветерана/ветеранки однаково впливатиме на працевлаштування в компаніях як з меншою, так і з більшою кількістю працівників/ць¹. Водночас, середня кількість ветеранів та ветеранок відрізнятиметься у відсотковому співвідношенні між меншими і більшими компаніями².

¹Гіпотеза: у компаніях з більшою кількістю працівників, статус ветерана менше впливатиме при працевлаштуванні, ніж у компаніях з меншою кількістю працівників.

Було порівняно значення статусу ветеранів відповідно до кількості працівників. Було використано функцію хі-квадрат, відповідно до якої $X^2 = 28$, проте значення є незначущим, оскільки $p\text{-value} = 0.06206$, тож не можна відкинути нульову гіпотезу про відсутність зв'язку між змінними, отже, не можна стверджувати про наявність зв'язку між значенням статусу ветеранів відповідно до кількості працівників, тож гіпотеза не підтвердилася.

²Гіпотеза: середня кількість ветеранів не відрізнятиметься у відсотковому співвідношенні між меншими і більшими компаніями.

Було порівняно кількість працевлаштованих ветеранів при відповідно до кількості працівників. Було використано функцію хі-квадрат. Оскільки значущість між даними змінними $p\text{-value} < 2.2e-16$, $X^2 = 170.46$, тож ми відкидаємо нульову гіпотезу про непов'язаність даних змінних та можемо стверджувати про зв'язок між працевлаштуванням ветеранів та кількістю працівників у компанії, отже, гіпотеза не підтвердилася.

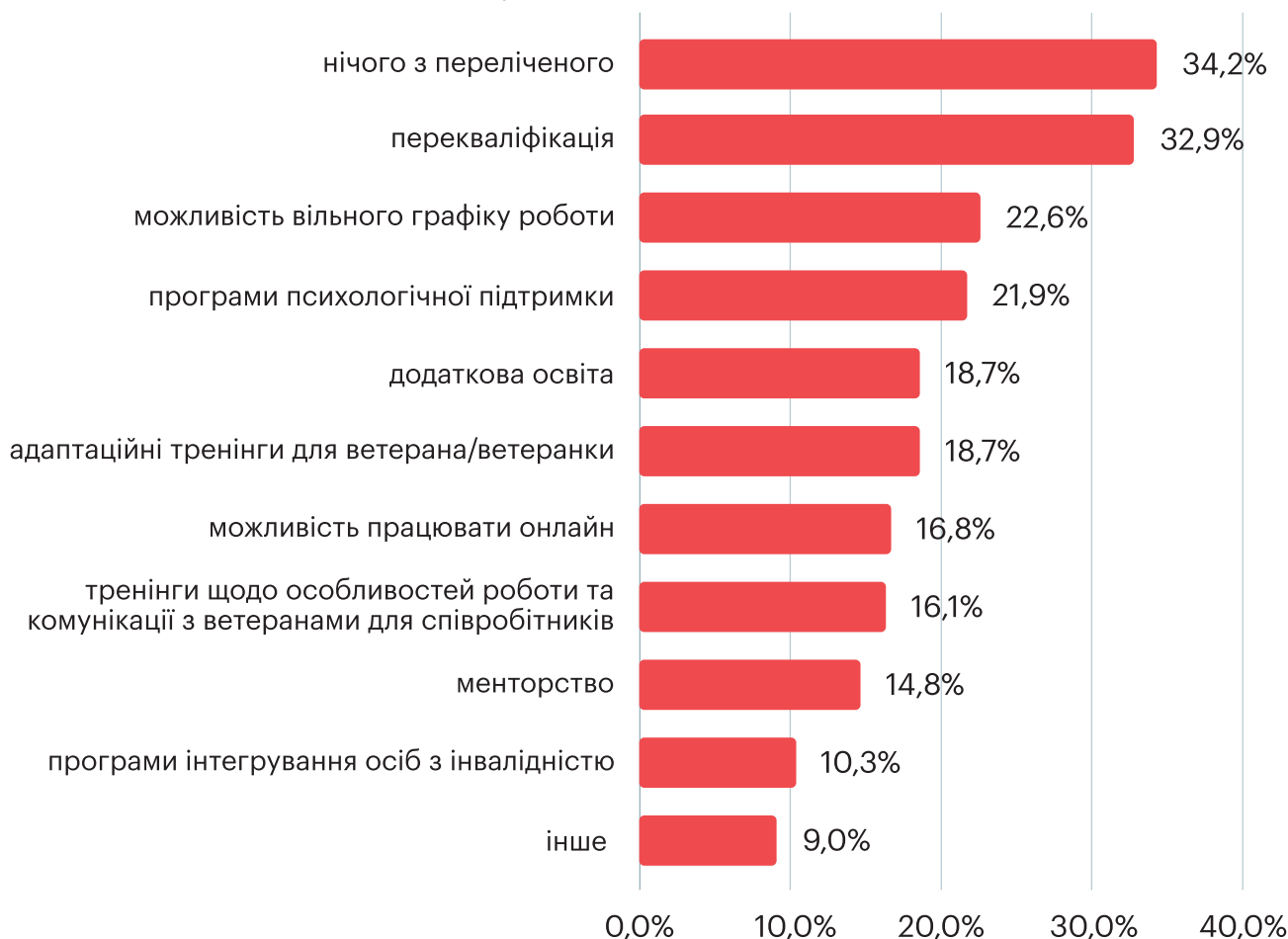
Заходи підтримки для ветеранів та ветеранок

Говорячи про ефективні заходи чи програми для підтримки ветеранів/ветеранок, що працюють у компаніях опитаних роботодавців, більшість називає перекваліфікацію (32,9%), яка також є найбільш затребуваним видом підтримки серед опитаних ветеранів та ветеранок. Також ефективними заходами називають:

- можливість вільного графіку роботи - 22,6% опитаних;
- програми психологічної підтримки - 21,9%;
- додаткова освіта - 18,7%;
- адаптаційні тренінги для ветерана/ветеранки - 18,7%;
- можливість працювати онлайн - 16,8%;
- тренінги щодо особливостей роботи та комунікації з ветеранами для співробітників - 16,1%;
- менторство - 14,8%;
- програми інтегрування осіб з інвалідністю - 10,3%;
- інше - 9,0%.

При цьому 34,2% роботодавців обрали варіант “нічого з переліченого”, тобто не мають таких програм або вважають їх неефективними.

Діаграма 12. Які на сьогодні є ефективні заходи чи програми для підтримки ветеранів/ветеранок, що працюють у Вашій компанії?



Висновки та рекомендації

Підсумовуючи, серед навичок, здобутих під час військової служби, найбільше корисними ветерани та ветеранки називають «м'які» навички. Переважно вони пов'язані з комунікацією та стресостійкістю, що перегукується з бажаними для роботодавців навичками працівників. Однак варто враховувати, що м'які навички водночас є і універсальними, і складно вимірюваними та загальними, тож вони можуть не гарантувати працевлаштування ветеранам та ветеранкам. Також була виявлена полярність думок серед ветеранів та ветеранок щодо користі навичок, здобутих під час служби, для працевлаштування у цивільному житті, адже приблизно однакові частки респондентів/ок відповіли, що ці навички є корисними, і, що вони не сприяли/сприятимуть їхньому працевлаштуванню. Варто зазначити, що "ідеалізація" військового досвіду, як можливості здобути цінні навички, іноді може призводити до ризику перекладання відповідальності за невдале працевлаштування на ветеранів/ок і недооцінювання потреб в підтримці зі сторони держави або роботодавців.

Серед перешкод при працевлаштуванні ветеранів та ветеранок основними були невідповідність рівня заробітної плати їхнім потребам, фізичні та психологічні труднощі й дискримінація. Також зазначали про освітню категорію перешкод - потреби в оновленні чи здобутті нових знань, які з'явилися за час служби, а також про відсутність відчуття важливості свого внеску на цивільній роботі на відміну від військової служби. Попри поширеність освітніх перешкод, абсолютна більшість – більше 50% респондентів – не зверталася до центрів зайнятості та до курсів перекваліфікації, а серед тих, хто звертався, невелика частка оцінила цей досвід як позитивний. У той же час не підтвердилися гіпотези про зв'язок перешкод при працевлаштуванні з наявністю інвалідності або рівнем освіти ветеранів/ок, тобто між групами за цими ознаками не було відчутних відмінностей зі збільшення/зменшення кількості перешкод.

Попри зіткнення з перешкодами в процесі працевлаштування, абсолютна більшість респондентів/ок не поверталися на попереднє місце роботи після звільнення зі служби. Причиною цього визначають потребу в тривалішому адаптаційному періоді, ніж можливий наразі зі збереженням місця роботи. У підсумку, топ-три основні причини звільнення з першого цивільного місця роботи після повернення з військової служби відповідають найпопулярнішим перешкодам при працевлаштуванні, що підтверджує силу їхнього негативного впливу.

У цьому контексті адаптаційний період після звільнення зі служби має ключове значення. У середньому ветерани та ветеранки починають пошук роботи через 4 місяці після звільнення, проте розкид відповідей варіювався від кількох тижнів – що складає найбільшу частку – до року, і у інтерв'ю саме рік називали найчастіше. Переважно оптимальною тривалістю адаптаційного періоду визначали від трьох місяців до півроку, трохи менша частка припадає на рік. Це демонструє доволі чіткі тенденції сприйняття даного періоду, хоч і підтверджує індивідуальність кожного випадку. Респонденти/ки інтерв'ю підсвітили важливість наповнення адаптаційного періоду наряду з тривалістю. Також було виявлено, що самозайнятість стимулює швидше завершення адаптаційного періоду, оскільки ветерани та ветеранки мають можливість керувати своїм графіком, робочим місцем та самостійно формувати робочий колектив. У свою чергу завдяки кількісним даним було виявлено, що ветерани та ветеранки, які повертаються на попереднє місце роботи, мають менший адаптаційний період. Рекомендовано врахувати дані часові межі оптимального адаптаційного періоду при регулюванні процесу їх працевлаштування задля його максимальної ефективності.

Найбільш бажаними сферами працевлаштування для ветеранів та ветеранок, які взяли участь в

опитуванні, стали державна служба, місцеве самоврядування, військова, охоронна, перевезення та логістика. Втім, згадували не лише про конкретні привабливі для працевлаштування сфери, а і про характеристики, які роблять ці сфери привабливими – цінність для суспільства, динамічність, зручні умови роботи. Можна побачити, що ветерани та ветеранки прагнуть використовувати набутий у війську досвід і в подальшому працевлаштуванні, готові отримувати додаткову освіту, проте їм потребують певного супроводу та психологічної підтримки, зокрема за умови інвалідності.

Погляди роботодавців на працевлаштування ветеранів та ветеранок загалом позитивні. Більше 40% надаватимуть перевагу ветеранам при однаковому рівні їхньої компетентності з іншими кандидатами. Дещо менше роботодавців надаватимуть перевагу саме рівню знань і досвіду, і цей вибір не суттєво відрізняється в залежності від розміру компанії. Втім, варто враховувати, що на подібні питання респонденти/ки схильні давати соціально схвалювані відповіді, до того ж при меншій компетентності ветеранів та ветеранок вибір частіше буде здійснений на користь кандидата без такого статусу.

Додаток А

Таблиця респондентів/ок інтерв'ю

	Вік	Тип населеного пункту	Стать	Область	Звання	Статус	Місце роботи
Респондентка 1	36-49	Обласний центр	Жін.	Київська	Молодший сержантський і старшинський склад	УБД	Лікарня
Респондентка 2	-	Обласний центр	Чол.	Київська	-	Особа з інвалідністю внаслідок війни	Відсутнє
Респондентка 3	36-49	Інше місто області	Чол.	Дніпропетровська	Рядовий склад	УБД	Приватний підприємець
Респондентка 4	36-49	Інше місто області	Чол.	Вінницька	Рядовий склад	Особа з інвалідністю внаслідок війни	Приватний підприємець
Респондентка 5	36-49	Обласний центр	Чол.	Тернопільська	Рядовий склад	УБД	Приватний підприємець
Респондентка 6	36-49	Обласний центр	Чол.	Полтавська	Рядовий склад	Особа з інвалідністю внаслідок війни	Приватний підприємець

Київ 2025