

ПРАКТИКА

Особливості інтеграції ветеранів та ветеранок у роботи на виробництві

Дослідження



Ветеран Хаб продовжує серію досліджень про повернення ветеранів і ветеранок до цивільного життя. Дане дослідження спрямоване на вивчення викликів, з якими стикаються керівники та керівниці виробничих компаній при співпраці з ветеранами та ветеранками: як при їх поверненні на роботу після служби, так і після найму нових працівників з військовим досвідом.. В дослідженні наведено аналіз досвіду українських виробничих компаній у створенні таких умов та робочого середовища, які найкраще сприятимуть адаптації ветеранів на цивільній роботі.

Авторки щиро вдячні всім учасникам та учасницям інтерв'ю, які знайшли час для розмови та поділилися своїм досвідом. За всі помилки та неточності у даній версії дослідження, несуть відповідальність лише його автори/ки.

Дослідження, або будь-яка окрема його частина, є твором, та охороняється відповідно до чинного законодавства України. Усі майнові права належать Ветеран Хабу (БО «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «ВЕТЕРАН ХАБ++»). Будь-яке використання матеріалів даного дослідження дозволене лише за умови згадки першоджерела та інтерактивного посилання на нього.

Думки та позиції, викладені у цьому дослідженні, є позицією авторок і не обов'язково відображають позицію партнерів чи донорів організації.

Авторський колектив:

Євгенія–Галина Лукаш (головна дослідниця)
та Вікторія Одусанво (молодша дослідниця),
Анна Матвійчук (головна менеджерка)
та Юлія Спринь (молодша менеджерка),
Ірина Галузінська (старша менеджерка проєкту).

Авторка ідеї: Івона Костина.

Рецензування аналітичного звіту: Катерина Скороход.

Верстка: Олександр Шрам.

Редактор: Антон Шраменко.

Коректорка: Ірина Степаняк.

Окрема подяка:

інтерв'юерам та інтерв'юерам: Емілії Воронцовій, Ксенії Павлишин,
Ользі Мотрохіній, Ксенії Захаровій, Павлу Сусякову та Антоніні Кучеренко.

Зміст

Довідка	5
Вступ	6
Глосарій.....	9
Методологія дослідження	10
Мета.....	11
Завдання.....	11
Теоретичне обґрунтування	11
Методи збору даних	13
Учасники та учасниці дослідження	14
Аналіз даних	17
Етичні засади дослідження.....	18
Обмеження дослідження.....	18
Результати	20
Актуальний контекст виробничого середовища: виклики та умови роботи.....	21
Досвід роботи з ветеранами та уявлення про них	23
Шлях ветерана в компанії	29
Відбір та найм	29
Адаптація.....	34
Власне робота на виробництві	37
Кадрові політики на виробничих підприємствах.....	42
Загальні кадрові політики.....	42
Кадрові політики щодо мобілізованих працівників/ць.....	46
Ветеранські політики	50
Погляди керівників/ць на місцях щодо ветеранських політик.....	57
Висновки	60
Рекомендації	62
Список використаних джерел	63
Додатки	66
Додаток А. Фрі-лістинг опитування з HR-персоналом.....	66
Додаток Б. Фрі-лістинг опитування з ветеранами\-ками.....	68

Довідка

Благодійний фонд Ветеран Хаб заснований у 2017 році у співпраці між Громадською організацією «Побратими», Фондом Олени Пінчук та Фондом Віктора Пінчука, щоб забезпечити якісні послуги з реінтеграції та адаптації українських ветеранів та ветеранок, які повертаються в цивільне життя.

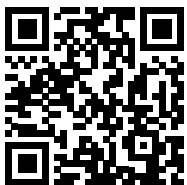
З початком повномасштабного вторгнення більшість ветеранів та ветеранок знову стали на захист країни, а Ветеран Хаб підтримує їхніх близьких, аби висловити вдячність за спільну безпеку. Нині ми працюємо для ветеранів та ветеранок, їхніх партнерів та партнерок, дітей та рідних, близьких воїнів Сил безпеки та оборони, ДСНС, медиків і добровольців.

Мережа об'єднує простори в Києві та Вінниці, де можна поспілкуватися, попрацювати, відвідати події та навчання, а також отримати безоплатні послуги — юридичні консультації, психологічну підтримку, консультації з пошуку роботи й покликання та персональний супровід. Також у мережі працюють три мобільні офіси у Київській, Вінницькій та Дніпропетровській областях, які надають послуги ветеранам, ветеранкам та їхнім родинам у межах регіону. По всій Україні діє Лінія підтримки, яка надає послуги онлайн і телефоном: +38-067-348-28-68.

Крім цього, організація розвиває партнерську програму з підтримки восьми малих просторів «Плюс Плюс ++» у містах із малорозвиненою системою послуг для воїнів та їхніх близьких. З моменту заснування консультанти й консультантки Ветеран Хабу надали близько 50 000 послуг для ветеранів, ветеранок та їхніх близьких. Простори організації відвідали понад 48 000 разів.

Завдяки знанням та досвіду, які ми отримуємо від ветеранів, ветеранок та їхніх сімей у щоденній взаємодії, ми створюємо інформаційні й медіапроекти, що інформують широку аудиторію про їхні потреби. Також команда проводить аналітичні дослідження, аби розробляти проекти з урахуванням дійсних потреб ветеранів, ветеранок та їхніх близьких, покращувати послуги та державну політику щодо них. Зокрема, за підтримки IREX та Державного департаменту США Ветеран Хаб провів дослідження «Шлях ветеранів та ветеранок», у якому зафіксував досвід повернення ветеранів/ок до цивільного життя після служби. Мапа цього шляху та концепція добробуту є основоположними у роботі всієї мережі.

Окрім цього Ветеран Хаб провів дослідження:



- «Шлях коханої воїна»
- «Усвідомлене батьківство під час війни»
- «Сексуальне життя воїнів після поранення»
- «Від поранення до повернення» у співпраці з ГО «Принцип»

- 1. Успіх розвитку економіки України залежатиме від успішності реінтеграції ветеранів/ок.** За даними Міністерства ветеранів, на сьогодні в Україні зареєстровано 1,2 мільйони ветеранів/ок. Надалі ця цифра тільки збільшуватиметься через необхідність продовжувати захист країни від агресора. Прогнозується, що з часом кількість ветеранів/ок та їхніх родичів становитиме до 10% від населення України. Ветерани й ветеранки переважно є людьми працездатного віку (20–45 років)¹. З огляду на наведений прогноз, можна зробити висновок, що успіх економіки України буде залежати від успішності реінтеграції ветеранів/ок до ринку праці. Станом на зараз, наявна в Україні політика щодо ветеранів/ок є застарілою в багатьох питаннях².
- 2. Потреба ветеранів/ок знайти свій шлях у цивільному житті.** Як зазначається у гайді Praktyka³, після завершення служби частина ветеранів/ок можуть стикатися з відчуттям невизначеності, що може спонукати їх до пошуків нового покликання в житті та зміни сфери професійної діяльності. Згідно з дослідженням «Реінтеграція ветеранів»:
 - більше 40% ветеранів/ок після закінчення служби мали роботу, відмінну від тієї, якою займалися до початку служби;
 - близько 20% ветеранів та ветеранок після завершення служби втратили ту роботу, на якій працювали в цивільному житті;
 - ще близько 20% – не змінювали місце роботи⁴.
- 3. Потреба у трансформації робочих процесів з урахуванням особливостей співпраці з ветеранами/ками.** Ветерани та ветеранки повертаються на ринок праці вже зараз, у майбутньому їхня кількість на цьому ринку буде тільки збільшуватися. Тому інклюзивність працевлаштування та робочих процесів має стати нагальним завданням для всіх роботодавців України. Це стосується як умов, пов'язаних з потребами людей з інвалідністю або травмами, що впливають на фізичне й психічне здоров'я, так і готовності роботодавців розуміти військовий досвід працівників/ниць. Також трансформації потребують такі робочі процеси, як комунікація роботодавців з працівниками та питання фінансової стабільності. На сьогодні значна частина зазначених процесів не відповідає потребам ветеранів та ветеранок⁵.

1 Міністерство у справах ветеранів | «Це категорія потужних людей». Міністр у справах ветеранів розповіла про допомогу ветеранам і їхнім родинам. дата звернення 10.01.2024. [https://mva.gov.ua/ua/news/ce-kategoriya-potuzhnikh-lyudej-ministr-u-spravah-veteraniv-rozpovila-pro-dopomogu-veteranam-i-yihnim-rodinam](https://mva.gov.ua/ua/news/ce-kategoriya-potuzhnikh-lyudej)

2 Ветеран Хаб, Концепція державної політики щодо ветеранів, ветеранок та їхніх сімей, Листопад 2020, https://drive.google.com/drive/folders/1_em7x3iJhxAyE7DW7afJz0baOf6SP2l8 дата звернення 10.01.2024.

3 Ветеран Хаб, Praktyka, 2022, <https://drive.google.com/file/d/1E0Ta4vuDBzQBLbpG78Xvqu6x2Voa3eXu/view>, дата звернення 10.01.2024.

4 Veteran Reintegration Survey, IREX; станом на грудень 2021 року

5 Потреби та перешкоди ветеранів при працевлаштуванні, Український Ветеранський Фонд, 2023 https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zvit_pereshkodi_precevlashtuvanii.pdf дата звернення 10.01.2024.

4. Значні втрати через повномасштабну війну у сфері виробництва. Станом на осінь 2023 року інфраструктура та промисловість України посіли друге та третє місце відповідно за рівнем прямих задокументованих збитків, спричинених повномасштабним вторгненням росії⁶. Серед найбільших загроз для виробництва: безпекова ситуація, ускладнення логістики та зменшення кількості робочих місць⁷.

Деякі компанії вже розпочали адаптувати політики працевлаштування ветеранів/ок та створювати інклюзивні робочі простори. Одним із інструментів, що допомагають реформуванню політик працевлаштування ветеранів/ок, є спеціальні посібники для роботодавців.

У 2021–2022 роках Ветеран Хаб спільно з IREX випустили перший гайд Praktyka в межах Програми Реінтеграції Ветеранів. Гайд описував ключові виклики при працевлаштуванні ветеранів та ветеранок і пропонував рішення для роботодавців, які спираються на класичний HR-процес.

З моменту публікації гайду, команда Ветеран Хаб встигла глибинно попрацювати з понад 150-ма українськими компаніями. В результаті цієї роботи, ми зрозуміли, що наявного гайду замало, адже кожна сфера роботи має власні унікальні виклики, культуру та процеси, які варто врахувати при налагодженні співпраці. У 2023–2024 роках команда проекту Praktyka занурилася у три нові сфери праці: виробництво, роботи просто неба та поліція. Результатом цього стали нові посібники з працевлаштування та співпраці з ветеранами/ками на виробничих підприємствах, роботах просто неба та у Національній поліції України.

Дане дослідження проблем виробничої сфери при працевлаштуванні ветеранів/ок лягло в основу оновлених посібників для роботодавців, безпосередніх керівників та HR у виробничій сфері. Дослідження допоможе якомога ефективніше впроваджувати дружні ветеранські політики для працівників виробничих підприємств.

6 Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, сягає \$151,2 млрд – оцінка станом на 1 вересня 2023 року. Kyiv School of Economics. https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturii-ukrayini-cherez-viynu-syagaye-151-2-mlrd-otsinka-stanom-na-1-veresnya-2023-roku/?utm_source=sendpulse&utm_medium=email&utm_campaign=controversial-narratives-concer дата звернення 12.02.224

7 Огляд впливу війни на промисловість України та прогноз перспектив в економіці. (n.d.). Український Союз Промисловців І Підприємців – Огляд Впливу Війни На Промисловість України Та Прогноз Перспектив В Економіці. <https://uspp.ua/news/actual/2018/ohliad-vplyvu-viiny-na-promyslovist-ukrainy-ta-prohnoz-perspektyv-v-ekonomitsi> дата звернення 12.04.2024

Про виробниче середовище

Виробнича сфера передусім – це промисловість. Від матеріального виробництва залежить технічне оснащення та спроможність усіх галузей економіки, добробут людей та обороноздатність країни⁸. Ця сфера представлена наступними категоріями компаній:

1. Обробна промисловість (обробка та переробка матеріалів та сировини) - металообробка, обробка сировини, деревообробка, виробництво будівельних матеріалів, хімічна обробка, паливна промисловість
2. *Важка обробна промисловість: металургійна промисловість, енергетична промисловість, гірнична промисловість
3. Видобувну промисловість (видобуток природних ресурсів/сировини) - видобутку вугілля, металів, нафти, газу; видобуток сировини, роботи на газопроводах, видобуток нафти (потенційно: мисливство, рибальство і тд.)
4. Машинобудування (виробництво транспортних засобів/ машинобудування/ виготовлення електроніки) - виробництво транспорту, військового обладнання, авіаційної техніки, виробництво машин, виробництво двигунів, виробнича техніка, електротехніка
5. Виробництво продукції (переробка матеріалів для виготовлення кінцевої продукції/ товарів для споживачів) - харчова промисловість, легка промисловість (текстиль, взуття, ювелірна і т.д), хімічна промисловість (фармацевтика, побутова хімія)⁹

Будь-яке підприємство – це ланка виробничої сфери народного господарства, яка займається виробництвом продукції. Основою його діяльності є виробничі процеси, тому склад виробничих підрозділів, їх взаємозв'язок і характеризує виробничу структуру підприємства.

8 [Стельмащук, А. М. \(2000\). Державне регулювання економіки: Навчальний посібник. Тернопіль : ТАНГ.](#)

9 Nature of business: Standard Industrial Classification (SIC) codes. (n.d.). <https://resources.companieshouse.gov.uk/sic/>, Manufacturing Metrics Expert Group. (2016). MANUFACTURING METRICS REVIEW REPORT. <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a801b4ee5274a2e87db7e46/BIS-16-65-manufacturing-metrics-review.pdf>, BIS/16/65. Manufacturing Program | NORA | CDC. (n.d.).

Глосарій

Робота на виробництві – робота у таких сферах: обробна промисловість, видобувна промисловість, машинобудівна промисловість, виробництво продукції. У рамках цього дослідження ми включаємо працівників, які безпосередньо беруть участь у забезпеченні виробничого процесу (наприклад, оператори цеху/лінії виробництва, машиністи, різноробочі, пакувальники та інші спеціальності, назви яких можуть варіюватися залежно від типу підприємства).

Керівники/ці на місцях – представники/ці менеджменту, які мають регулярну взаємодію з працівниками/цями та приймають безпосередню участь в організації робочих процесів.

Ветеран/ка – особа, що брала безпосередню участь у бойових діях із захисту Батьківщини, а також брала участь у бойових діях на території інших держав, якщо це є частиною міжнародних зобов'язань України¹⁰.

Бойовий досвід (БД) – знання та навички, набуті особою під час участі у бойових діях¹¹.

Індивідуальна програма реабілітації (ІПР) – комплекс реабілітаційних заходів з визначеними місцями для їх проведення, які спрямовані на відновлення та компенсацію порушених або втрачених функцій організму та здібностей людини з інвалідністю або фізичними/психічними травмами¹².

Шлях ветеранів і ветеранок – дослідження досвіду українських ветеранів та ветеранок АТО/ООС, втілене Ветеран Хаб спільно з IREX в рамках Програми реінтеграції ветеранів за підтримки Державного департаменту США¹³. Також використовується як концепція життєвої траєкторії ветерана і має 5 основних фаз: до початку служби, служба, перехід, цивільне життя, вихід на пенсію і старіння¹⁴.

10 Ветеран Хаб, Концепція державної політики щодо ветеранів, ветеранок та їхніх сімей, Листопад 2020, https://drive.google.com/drive/folders/1_em7x3iJhxAyE7DW7afJz0baOf6SP2l8 дата звернення 10.01.2024.

11 Ветеран Хаб, Концепція державної політики щодо ветеранів, ветеранок та їхніх сімей, Листопад 2020, https://drive.google.com/drive/folders/1_em7x3iJhxAyE7DW7afJz0baOf6SP2l8 дата звернення 10.01.2024.

12 Положення, Кабінет Міністрів України, 2007, <https://www.kmu.gov.ua/nras/80133163>, дата звернення 10.01.2024.

13 Ветеран Хаб, Концепція державної політики щодо ветеранів, ветеранок та їхніх сімей, Листопад 2020, https://drive.google.com/drive/folders/1_em7x3iJhxAyE7DW7afJz0baOf6SP2l8 дата звернення 10.01.2024.

14 Ветеран Хаб, Шлях Ветеранів та ветеранок, Листопад 2020, veteranhub.com.ua/shlyah-veterana, дата звернення 10.01.2024.

Методологія дослідження

Мета дослідження

Вивчити процес інтеграції (проблеми, потреби та виклики) ветеранів/ок в робоче середовище виробничих компаній/підприємств з метою формування рекомендацій для потенційних працедавців.

Завдання дослідження

5. Визначити основні виклики та переваги, пов'язані з працевлаштуванням та роботою ветеранів у виробничих компаніях.
6. Описати особливості спілкування/взаємин між працівниками/цями-ветеранами/ками та працівниками/цями, які не брали участь у бойових діях.
7. Виявити у виробничих компаніях дружні до ветеранів політики, процеси їхнього впровадження, а також бар'єри та фактори сприяння їхньому впровадженню на місцях.
8. Виявити у працівників виробництв, що беруть участь у процесі інтеграції ветеранів/ок на робочому місці, потреби в знаннях про особливості ветеранського досвіду та процесу адаптації до цивільного життя.
9. Ідентифікувати та описати виклики, що виникають при роботі на виробництвах у конкретних груп ветеранів: люди з пораненнями, люди з вадами психічного здоров'я, жінки, люди старші 60-ти років.
10. Сформулювати рекомендації зі взаємодії з колегами-ветеранами/ками для безпосередніх керівників.

Теоретичне обґрунтування

При розробці методології та інструментарію для збору даних було використано теоретичні концепти «добробуту» та Шляху ветеранів і ветеранок, сформовані Ветеран Хаб¹⁵. Також ми орієнтувалися на теми, включені у гайд для роботодавців HR Praktyka. Гайд дає уявлення про наявні стереотипи та міфи, виклики й особливості взаємодії з ветеранами/ками в контексті офісного середовища¹⁶. В даному дослідженні ми спробували запитати про схожі виклики в умовах виробничих компаній, їхніх цехів, дільниць тощо.

Окрім цього, ми провели аналіз умов праці на підприємствах виробничої сфери з огляду на галузі виробництва та особливості робочих процесів.

15 Ветеран Хаб, Шлях Ветеранів та ветеранок, Листопад 2020, veteranhub.com.ua/shlyah-veterana, дата звернення 10.01.2024.

16 Ветеран Хаб, Praktyka, 2022, <https://drive.google.com/file/d/1E0Ta4vuDBzQBLbpG78Xvqu6x2Voa3eXu/view>, дата звернення 10.01.2024.

Виробнича сфера може бути розділена за основними наступними промисловими групами:

- Обробна промисловість (обробка та переробка матеріалів та сировини).
- Видобувна промисловість (видобуток природних ресурсів/сировини, мисливство, рибальство тощо).
- Машинобудування (виробництво транспортних засобів, машинобудування, виготовлення електроніки тощо).
- Виробництво продукції: переробка матеріалів для виготовлення кінцевої продукції, виготовлення товарів для споживачів, харчова промисловість, легка промисловість (текстиль, взуття, ювелірна справа тощо), хімічна промисловість (фармацевтика, побутова хімія тощо).^{17 18 19}

Аби дослідити ризики для працівників, ми також розглянули «Гігієнічну класифікацію праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу», затверджену Міністерством Охорони Здоров'я України²⁰.

За даною класифікацією умови праці можна поділити на:

- оптимальні,
- допустимі,
- шкідливі,
- небезпечні.

Під час атестації вимірюють рівні показників наступних шкідливих виробничих факторів:

- фізичні (мікроклімат, виробничий шум, вібрація, випромінювання тощо),
- хімічні (токсичні речовини, пил),
- біологічні (патогенні мікроорганізми, живі клітини, спори),
- фактори трудового процесу (навантаження на організм людини, її серцево-судинну систему, опорно-руховий апарат тощо)²¹.

Наведена вище класифікація праці допомогла нам розробити інструменти збору даних, які би враховували все різноманіття умов праці та шкідливих факторів на виробничих підприємствах.

17 Nature of business: Standard Industrial Classification (SIC) codes. (n.d.). <https://resources.companieshouse.gov.uk/sic/> Manufacturing Metrics Expert Group. (2016). MANUFACTURING METRICS REVIEW REPORT. дата звернення 19.01.2024

18 Measuring Manufacturing: Manufacturing Metrics Review Report. Department for Business, Innovation and Skills, Manufacturing Metrics Expert Group., 2016, <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a801b4ee5274a2e87db7e46/BIS-16-65-manufacturing-metrics-review.pdf> дата звернення 12.01.2024

19 Manufacturing Program | NORA | CDC. (n.d.). <https://www.cdc.gov/nora/councils/manuf/default.html> дата звернення 12.01.2024

20 Про затвердження Державних санітарних норм та правил «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу», Міністерство Охорони Здоров'я України, 2015, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0472-14#Text> , дата звернення 10.01.2024

21 Шкідливі умови праці/перелік, 2020, <https://pro-op.com.ua/article/134-qqq-16-m11-klasifikatsya-shkdlivih-vajkih-umov-prats> дата звернення 10.01.2024

Методи збору даних

Щоб краще зрозуміти процес інтеграції ветеранів/ок до компаній виробничої сфери, ми провели якісне дослідження, до якого залучили як представників компаній, так і ветеранів/ок. Основним методом збору даних були глибинні напівструктуровані інтерв'ю з керівниками на місцях.

Керівники на місцях поділилися з нами своїм баченням та спостереженнями, отриманими в безпосередній взаємодії з ветеранами/ками та надали інформацію про те, як ветеранські політики реалізуються (чи не реалізуються) безпосередньо на робочих місцях. Нам було важливо отримати інформацію від людей, що наближені до робітників, мають керівну функцію й організують роботу команд. Ми виявили, що доступ до цієї групи є ускладненим, і компанії більш охоче пропонують долучити HR-фахівців чи працівників, які займаються розробкою внутрішніх політик. Наше дослідження сприяло тому, щоб безпосередні керівники команд були почуті.

- Перед початком процесу збору даних дослідницька команда підготувала гайд для проведення напівструктурованих інтерв'ю (*додаток В*). Гайд містив питання щодо відбору, найму та онбордингу працівників/ць у контексті взаємодії з ветеранами/ками, кадрових політик компанії та ветеранських політик і досвіду взаємодії з ветеранами/ками, який мали інформанти.
- Інтерв'ювання відбувалося онлайн з використанням програмного забезпечення, необхідного для проведення відеодзвінка та запису інтерв'ю. Глибинні інтерв'ю були проведені з десятима учасниками і тривали 1–1,5 години. Також протягом дня після розмови інтерв'юери заповнювали форму, де відображали обставини інтерв'ю, враження та виклики, з якими стикнулися.
- Щоб зібрати думку ветеранів/ок та HR-фахівців ми використовували метод фрі-лістингу. Фрі-лістинг – це якісний методологічний підхід, в ході якого інформантів просять перерахувати все, що спадає на думку щодо поставленого питання. Цей метод дозволяє швидко отримати уявлення про думки та погляди певної групи людей²².
- Питання фрі-лістингів з HR-персоналом (*додаток Г/форма 1*) стосувалися цінностей компаній, у яких працюють інформанти, переваг та труднощів, які вони вбачають у наймі ветеранів/ок, а також їхніх асоціацій з ветеранами та ветеранками.
- Фрі-лістинг з ветеранами/ками (*додаток Г/форма 2*) містив питання про асоціації зі співбесідами, причини вибору роботи у виробничій сфері, перепони до працевлаштування у ній, взаємодію з колегами, які не проходили військову службу, та корисні навички, набуті під час служби.

²² [Keddem, S., Barg, F. K., & Frasso, R. \(2021\). Peer reviewed: practical guidance for studies using freelisting interviews. Preventing Chronic Disease, 18.](#)

Учасники та учасниці дослідження

У цьому дослідженні ми використовували неімовірнісну вибірку (non-probability sampling) із застосуванням стратегії зручних випадків (convenience sampling)²³. Спочатку ми залучили партнерів проєкту Praktyka, а потім долучили нові для нас компанії, з якими нам вдалося налагодити контакт. Крім цього, ми прагнули забезпечити різноманіття характеристик учасників, тому провели аналіз виробничої сфери і визначили характеристики учасників.

У рамках відбору компаній та учасників дослідження, ми спиралися на два виміри: критерії включення та характеристики компаній-учасників.

Критерії включення для компаній у даному дослідженні – це готовність говорити на тему ветеранських політик та наявність мобілізованих/звільнених зі служби працівників у команді.

Характеристики компаній, за якими вони відрізнялися одна від одної, ми поділили на 3 групи:

1. Партнерські стосунки в рамках проєкту Praktyka:

- партнер,
- не партнер.

2. Промислові групи:

- обробна промисловість,
- видобувна промисловість,
- машинобудування,
- виробництво продукції.

2.1. Сфера діяльності (тут ми не маємо вичерпного переліку, але при відборі учасників звертаємо увагу на сфери їхньої діяльності, щоб забезпечити різноманіття):

- металургійна компанія,
- фармацевтична компанія,
- пивоварна компанія,
- виробництво побутової хімії тощо.

3. Розмір компанії (ми запросили долучитися до дослідження компанії розміром від 200 до 100 000 працівників).

Під час рекрутингу ми прагнули максимально відобразити різноманіття компаній-учасниць, спираючись на наведені групи характеристик.

На цьому етапі ми сконтактували з 28 компаніями, які відповідали визначеним критеріям, та надали їм інформаційну довідку про дослідження. За бажанням представників компаній, ми окремо проводили інформаційну зустріч. Для зв'язку з кожною з компаній ми використали телефонні дзвінки та електронну пошту, в окремих випадках залучали месенджери.

²³ Lopez, V., & Whitehead, D. (2013). Sampling data and data collection in qualitative research. *Nursing & midwifery research: Methods and appraisal for evidence-based practice*, 123, 140.

У результаті рекрутингу до дослідження вдалося залучити 10 з 28 обраних компаній. 4 підприємства відмовилися брати участь в дослідженні, ще чотири вирішили вийти з дослідження в процесі підготовки інтерв'ю, останні 10 – не відповіли на запити.

Після відбору компаній відбувався відбір учасників для інтерв'ю. На етапі моделювання дослідження дослідницька команда запланувала провести 10 інтерв'ю з керівниками та керівницями на місцях на виробничих підприємствах. Проте під час комунікації з компаніями, частина з них дала згоду виключно на інтерв'ю з тими представниками, які не виконували функції безпосередніх керівників на підприємствах, а радше були представниками HR-персоналу або мали наближені до HR обов'язки.

Через низький рівень відгуків (response rate) серед компаній, обмежені часові рамки проекту та загальні труднощі з рекрутингом було прийнято дослідницьке рішення долучити до інтерв'ю запропонованих кандидатів (таких було 3). Решта 7 інформантів були представлені керівниками/цями на місцях, як і було заплановано з початку.

Вік учасників становить 28–59 років (4 жінки та 5 чоловіків).

Серед посад, які обіймають інформанти/ки:

- керівниця складського господарства,
- фахівець ливарної дільниці,
- директор з управління персоналом,
- начальник дільниці,
- старший начальник зміни,
- керівник відділу,
- керівниця проєктів з інтеграції ветеранів,
- керівник виробництва,
- начальник цеху,
- керівник групи по роботі з мобілізованими.

Одна з інформанток дослідження також є ветеранкою.

Для поширення форм фрі-лістингу ми сконтактували з 40 виробничими компаніями. Всього у фрі-лістингу взяло участь 17 ветеранів/ок та 23 HR-фахівця/чині.

Окрім безпосередніх керівників, до участі у фрі-лістингу було запрошено HR-персонал компаній, що взяли участь в інтерв'ю. Для заповнення форм фрі-лістингу HR-працівникам/цям були надіслані посилання на Гугл-форму (Google Forms).

Вік учасниць та учасників становить 22–52 роки (1 чоловік, решта жінки). 18 інформантів/ок мали досвід роботи з ветеранами/ками, при цьому не брали участь у бойових діях.

До участі у фрі-лістингу були також запрошені ветерани/ки, які вже працюють або планують працювати у виробничій галузі. Для заповнення фрі-лістингу ветеранами/ками ми використовували два способи поширення форм: через соціальні мережі Ветеран Хаб з посиланням на Гугл-форму (Google Forms) та через компанії, які взяли участь у інших процедурах дослідження.

Компаніям ми надсилали паперові форми, які вони могли поширити серед працівників виробництв. Заповнені форми учасники відсканували та надіслали команді в електронному вигляді. Поширення через соціальні мережі не отримало достатнього відгуку, тому ми залучили теплі контакти Ветеран Хаб і тих ветеранів/ок, з якими безпосередньо перетиналися члени команди.

У результаті збору даних у ветеранів/ок, було отримано відповіді від 17 учасників/ць. Вік опитуваних становить 26–53 роки, всі – чоловіки. Троє учасників проходили службу в період з 2014 до 2022 року, решта – після початку повномасштабного вторгнення. 2 мають інвалідність, 10 – отримали поранення, що мають довгостроковий вплив на їхнє здоров'я. Один з респондентів не працював до початку військової служби, ще один не мав досвіду роботи на виробництві до початку військової служби.

Аналіз даних

Дані отримані під час польового етапу дослідження ми проаналізували у 3 етапи.:

I Етап. Аналіз інтерв'ю

- Інтерв'ю ми аналізували за принципом тематичного аналізу (ознайомлення з даними, кодування, категоризація даних, формування фінального визначення тем)²⁴.
- Кожен запис інтерв'ю ми транскрибували дослівно та кодували з використанням програмного забезпечення MAXQDA.
- Після подвійного кодування дослідниці обговорювали виявлені розбіжності і продовжували кодування, використовуючи підхід «постійного порівняння»²⁵.
- Дослідниці додатково підкріплювали кодування інсайтами з польових заміток інтерв'юєрів та зворотнім зв'язком від менеджерок аналітичного відділу про процес рекрутингу та комунікації з виробничими компаніями.

II Етап. Аналіз даних, зібраних з використанням техніки фрі-лістингу

В результаті збору даних ми отримали два масиви даних. Перший – фрі-лістинги з ветеранами та ветеранками, другий – з HR-персоналом. На етапі очистки та перекодування даних ми виявили, що обраний метод спрацював частково. Далі розповідаємо про особливості фрі-лістингів.

■ Фрі-лістинги з ветеранами/ками

Для групи ветеранів та ветеранок метод збору даних шляхом відкритих запитань не підійшов. Зважаючи на зміст отриманих даних, дослідницька команда прийняла рішення перекодувати отримані відповіді та проаналізувати частоту згадування груп відповідей, утворених в результаті кодування²⁶. Розподіл відповідей було відображено візуально.

■ Фрі-лістинги з HR-персоналом

Для цієї групи техніка фрі-лістингу спрацювала відповідно до очікувань. Дослідниці обговорили отримані відповіді, об'єднали схожі терміни, скоротили до одного слова чи словосполучення довгі відповіді. Аналіз було здійснено за допомогою програмного забезпечення Antropac та з використанням показника оцінки виразності (Smith's salience score)²⁷. Основним показником, який ми застосовували в аналізі, була частота (frequency) відповіді.

24 Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77–101.

25 Glaser, B.G. (1965). 'The constant comparative method of qualitative analysis'. *Social Problems*, 12(4), pp. 436–445. doi:10.2307/798843.

26 Програмного забезпечення Anthropac, яке традиційно використовується для аналізу фрі-лістингу, застосовано не було, аби уникнути потенційного викривлення результатів

27 Smith, J.J. and Borgatti, S.P. (1997) 'Salience counts—and so does accuracy: Correcting and updating a measure for free-list-item salience'. *Journal of Linguistic Anthropology*, 7(2), pp. 208–209. doi:10.1525/jlin.1997.7.2.208.

III Етап. Формування результатів дослідження

За основу дослідження ми взяли інсайти, що отримали під час інтерв'ю з керівниками на місцях. Ці інтерв'ю ми доповнили та підсилили знахідками, здобутими під час аналізу фрі-лістингів з ветеранами/ками та HR-персоналом. Після співставлення всіх отриманих даних ми підготували розгорнутий звіт дослідження.

Етичні засади дослідження

У ході дослідження ми керувалися чинним законом про «Засади поваги до людської гідності» та етичним кодексом Ветеран Хаб. Збір, зберігання та аналіз емпіричних даних дослідження базувалися на дотриманні етичних стандартів, а також захисті прав учасників та учасниць дослідження (у тому числі добровільності та конфіденційності). З метою дотримання кращих стандартів дослідницька команда дотримувалася наступних кроків:

- Інтерв'юери/ки підписували договір про нерозголошення інформації.
- Інтерв'юери/ки пройшли навчання щодо принципів проведення глибоких інтерв'ю, прав інформантів та етичних засад дослідження.
- Інформантам було гарантовано конфіденційність та анонімність.
- Інформантів було повідомлено про мету та тематику дослідження, принципи захисту персональної інформації та можливість перервати інтерв'ю у будь-який момент.
- Інформанти підписували інформовану згоду на участь у дослідженні та обробку персональних даних перед проведенням інтерв'ю.

Обмеження дослідження

- Дане дослідження є якісним, відповідно, не є репрезентативним, тобто його результати не можуть розповсюджуватися на всі виробничі компанії України. Зібрані дані ілюструють думки, уявлення та ставлення учасників дослідження і скоріше дають підказки щодо питань, які можуть бути актуальними, проблемними чи чутливими в контексті теми дослідження.
- Дослідження включало обговорення теми ветеранських політик, що є соціально значущим питанням, і може розглядатися як потенційна загроза для репутації компанії. Незважаючи на те, що під час рекрутингу ми спиралися на партнерські зв'язки з компаніями, ми стикнулися з частковою закритістю та неготовністю представників виробничої сфери брати участь у дослідженнях. Хоча компанії декларують зацікавленість у розвитку ветеранських політик, практика демонструє, що вони неохоче погоджуються брати участь у дослідженнях, які проводяться зовнішніми дослідниками. Під час переговорів про участь частина компаній зазначала, що вони наразі проводять власні дослідження (як самотужки, так і силами запрошених виконавців). В отриманих даних ми також зустрічали згадки про внутрішню аналітичну роботу. Таким чином, компанії мають потребу в аналізі ситуації, але не готові долучатися до проєктів, у яких контроль процесу має інша сторона.

- У цьому дослідженні ми застосували етнографічну метод фрі-лістингу, яка активно використовується в антропологічних дослідженнях та вважається недорогою, швидкою та безпечною. З огляду на фінансові та часові обмеження, ми адаптували метод таким чином, аби дані можна було збирати без безпосередньої участі інтерв'юєрів (за допомогою паперових та онлайн-опитувальників). Результати продемонстрували, що дана техніка спрацювала слабо: серед заповнених форм частина відповідей була відсутня, відповіді у заповнених формах часто не відповідали інструкції. Додатково, від однієї компанії ми отримали зворотний зв'язок, що учасники/ці-ветерани/ки відчували себе некомфортно. За словами контактної особи, проблеми викликали саме відкриті питання (які є основою техніки фрі-лістингу). Питання не були чутливими, і зворотній зв'язок стосувався саме форми питань, а не змісту. Ми не мали змогу контролювати дотримання інструкції заповнення форм та умови, в яких відбувалося це заповнення, тому наразі можемо констатувати, що фрі-лістинг без модерації дослідників спрацював слабо.
- Дослідження не охоплює потреби малих та приватних бізнесів. До участі у ньому ми переважно залучили представників великих та середніх підприємств, що відображається на політиках та викликах, з якими стикаються компанії, та контекстом взаємодії працівників в командах і на підприємствах. У підприємствах меншого розміру пріоритетними можуть бути зовсім інші питання.
- Дослідження фрагментарно охопило думку ветеранів/ок щодо ветеранських політик у компаніях виробничої галузі. Серед учасників інтерв'ю була всього одна ветеранка. Хоча ми й не ставили за мету залучити ветеранів/ок до участі у даній вибірці, вважаємо, що саме їхні розгорнуті відповіді можуть бути помічними у наступних дослідженнях.
- Представлене дослідження пропонувало ветеранам/кам долучитися шляхом участі у фрі-лістингу, але вище ми вже зазначали, що цей метод без модерації дослідників спрацював слабо.

Результати

Актуальний контекст виробничого середовища: виклики та умови роботи

Характеристики компаній

У даному дослідженні взяли участь виробничі компанії, які мають наступні характеристики:

- різний розмір (від 200 до 100 000 працівників),
- широке географічне охоплення (Вінницька, Донецька, Дніпропетровська, Житомирська, Запорізька, Кіровоградська, Київська, Миколаївська, Львівська, Житомирська Харківська, Хмельницька області),
- наявність чи відсутність досвіду роботи з ветеранами.

Умови праці у компаніях-учасниках дослідження

Спектр виробничих галузей, які представляють компанії-учасниці дослідження, є достатньо широким: металургійна, оборонна, фармацевтична промисловості, пивоваріння, вироблення автомобільної електроніки, побутової хімії, соняшникової олії.

Відповідно, виробничі процеси та умови праці у цих галузях мають значні відмінності. Ми не будемо зупинятися на специфічних умовах кожної компанії, але далі зазначатимемо важливі нюанси, з якими можуть стикатися працівники/ці, що працюють у них.

Учасники/ці інтерв'ю та фрі-лістингів (інформанти)

У даному дослідженні взяли участь керівники та керівниці таких виробничих підрозділів компаній: виробничі дільниці, цехи, відділи, зміни.

Учасники визначили, що на цих дільницях вони керують командами від 8 до 90 людей (найчастіше йшлося про 20–50 людей). Деякі з учасників могли займати позицію керівників/ць декількох виробничих підрозділів.

Для однієї компанії, що взяла участь у дослідженні, характерною була сезонність роботи. Тобто протягом року компанія мала різні об'єми робіт і різну потребу в працівниках.

Наявні виклики для виробничої сфери

Загалом у розмовах інформанти озвучували думку, що в умовах війни викликів для підприємств та працівників стало закономірно більше. Ось головні виклики, безпосередньо пов'язані з війною росії проти України, про які говорили учасники:

Близькість багатьох виробничих потужностей до місць ведення бойових дій. Як зазначив один з інформантів: «Ми знаходимося зовсім недалеко від лінії фронту, говорячи про виробництва у Донецькій та Запорізькій областях».

Руйнування виробничих потужностей внаслідок російських обстрілів. Інформанти ділилися історіями, в яких їхнє підприємство або підприємства постачальників сировини зазнавали прямих руйнувань. Важливо підкреслити, що вся територія України знаходиться під ризиком обстрілів²⁸, в тому числі – виробнича інфраструктура²⁹.

Зменшення або повне зупинення виробництва з початком повномасштабного вторгнення. Один з інформантів, старший начальник зміни на підприємстві, зазначив:

«У минулому році, після початку цього всього, ми 24 лютого зупинилися, і підприємство простояло пів року. Тобто там і по зарплатам були проблеми, нас переводили на півставки.»

Проблеми з електропостачанням. Учасники згадували про вплив блекаутів осені-зими 2022 року, що помітно ускладнювали роботу.

Кадрова скрута. Її можна назвати центральним викликом, який згадувався майже в кожному інтерв'ю. Були інформанти, які відзначали нестачу працівників на окремих напрямках; були ті, хто підкреслював дефіцит саме кваліфікованих людей; хтось відзначав, що частина робіт проходить на небезпечних підприємствах, тому мають місце особливі труднощі у пошуку людей. Однак всі учасники констатували факт кадрової скрути.

Припускаємо, що наявна ситуація пов'язана як з загальним дефіцитом кадрів в Україні через міграцію населення внаслідок війни³⁰, так і з тривалою проблемою нестачі кадрів у галузі виробництва³¹. Один із інформантів, начальник дільниці на виробничому підприємстві, поділився власним баченням ситуації:

«[...] з людьми це проблема, це глобальна проблема – їх фізично не можна набрать. На те є свої проблеми. Молоді люди, вони не готові йти на таку заробітну плату або ж вони не хочуть брати на себе стільки відповідальності. Або ж то є обмеження по військкоматам.»

28 Тимошенко, М., & Ревук, М. (2024, April 12). Обстріли енергосистеми 8–11 квітня: які об'єкти атакували росіяни (КАРТА). Texty.org.ua. <https://texty.org.ua/fragments/112228/obstrily-enerhosystemy-811-kvitnya-yaki-obyekty-atakuvaly-rosiyany-karta/?src=main> дата звернення 15.04.2024

29 Російські ракети вдарили по всій економіці України. Чи переживе це бізнес?, 2023, BBC News Україна. <https://www.bbc.com/ukrainian/features-64516811> дата звернення 12.02.2024

30 Інститут аналітики та адвокації. (2023, October 13). Війна і дефіцит працівників: динаміка кадрових ресурсів в Україні. Інститут Аналітики Та Адвокації. <https://iaa.org.ua/articles/vijna-i-deficyt-praczivnykiv-dynamika-kadrovih-resursiv-v-ukrayini/> дата звернення 12.02.2024

31 Гудима, Ю. (2019, March 5). Кадровий голод. Чому заводам не вистачає робочих рук. GMK. <https://gmk.center/ua/opinion/kadrovij-golod-chomu-zavodam-ne-vistachaie-robochih-ruk/> дата звернення 12.02.2024

Тобто низька заробітна плата та високий рівень відповідальності можуть бути характерними для виробничого сектору. Мобілізація працівників (і потенційних працівників) підприємств наразі є викликом для всіх галузей економіки в Україні. Для виробничого середовища характерним є те, що багато роботи традиційно виконується чоловіками, які за законом є військовозобов'язаними. Тобто вплив мобілізації на виробничу галузь може бути сильнішим, ніж на інші.

Отже, виробниче середовище постало перед низкою викликів. По-перше, галузь зазнала безпосередніх та опосередкованих економічних втрат, пов'язаних із війною. По-друге, ситуація з дефіцитом кадрів лише погіршилася через міграцію та мобілізацію працівників. Ці аспекти впливають на бізнес-процеси виробничих компаній і зачіпають умови роботи працівників.

Досвід роботи з ветеранами та уявлення про них

З десяти керівників, що взяли участь у нашому дослідженні, безпосередній досвід співпраці з ветеранами/ками є у восьми (8), і всі десять (10) зазначили, що в їхніх компаніях наразі працюють ветерани та ветеранки. Також, одна з наших інформанток сама є ветеранкою.

Двоє (2) учасників з десяти (10) поділилися з нами, що їхні близькі є військовими або ветеранами:

«Особисто у мене двоюрідний брат пропав безвісти під час літнього контрнаступу. Скоріше загинув», – ділиться керівник відділу виробничої компанії.

«І в мене муж теж учасник бойових дій. І був у найгарячіших точках. Тому в мене є невеликий досвід спілкування з такими людьми», – розповідає керівниця складського господарства.

У контексті саме професійної взаємодії інформантів з ветеранами/ками нетиповим був випадок учасниці, яка співпрацювала з ветеранами війни в Афганістані:

«[...]мені тоді було 24 роки, коли в мене працювало більше 50 хлопців після Афганістану. І от з тих пір мені якось з ними легко», – каже керівниця складського господарства.

Всі інші учасники також ділилися досвідом взаємодії з ветеранами/ками російсько-української війни. Переважно інформанти взаємодіяли з працівниками/цями, які були звільнені зі служби протягом періоду повномасштабного вторгнення. Та декілька учасників відзначали, що й раніше перетиналися з ветеранами/ками, які служили з 2014 до 2022 року.

Спираючись на зібрані дані, можемо визначити
7 траєкторій працівників-ветеранів:



Перші 5 траєкторій описують шлях працівників/ць компанії, які в певний момент долучаються до війська, і починається їхній шлях ветерана/ки.

Траєкторія 6 і 7 стосуються працівників/ць, які знайомляться з компанією вже маючи ідентичність ветерана чи ветеранки.

Наведені вище траєкторії можуть бути розписані детальніше. В даному описі ми не враховували наявність чи відсутність попереднього досвіду цивільної роботи для траєкторій 6 та 7, оскільки в інтерв'ю ми не заглиблювалися в цю тему.

Найпопулярнішою траєкторією для ветеранів/ок, які працюють у компаніях, що взяли участь у дослідженні, була траєкторія 2. Згідно з нашими даними, зараз на роботу повернулася невелика кількість працівників/ць, більшість продовжує служити, тому надалі ситуація може змінитися.

Щодо причин повернення ветеранів/ок на свої попередні місця роботи, наші інформанти, як правило, визначали три: вік, стан здоров'я, потреба піклуватися про близьких:

«На жаль, у хлопців, які зараз повертаються, демобілізованих, багато причин повернення: це догляд за хворою мамою, хворою дружиною. Дуже багато, крім здоров'я, повертається», – каже керівниця групи у справі роботи з мобілізованими у виробничій компанії.

Важливо підкреслити, що зараз повернення ветеранів/ок на цивільну роботу пов'язане з низкою особистих викликів, які часто вони вимушені самотійно вирішувати. Хтось має займатися власним здоров'ям, планувати лікування та реабілітацію, хтось мусить одразу включатися в піклування про близьких. Обидва варіанти можуть бути факторами, що ускладнюють і без того непростий період адаптації до цивільного життя.

Спектр уявлень про ветеранів

Нижче ми окреслимо різноманітність поглядів та уявлень, що існують у цивільному суспільстві, зокрема і професійній спільноті, стосовно ветеранів. Залежно від історичного контексту, соціальних і культурних факторів, уявлення про ветеранів можуть значно відрізнятись.

Стереотип про вразливість

Частина інформантів вважала, що ветерани/ки потребують “особливого підходу” та можуть бути вразливими.

Стереотип про «супергероя»

Водночас інші учасники вбачали у ветеранах/ках «суперлюдей», які є відповідальними, сильними, та уособлюють найкращі людські якості.

Помірковане сприйняття

Були й ті, хто вважав, що ветерани/ки – такі ж люди, як інші працівники, але мають відмінний досвід.

Нижче проілюструємо, як саме про ветеранів говорили учасники дослідження:

Зовсім інші

«Тут дійсно – це зовсім інші люди. Ми вже не рівняємо їх до себе. І для цих людей потрібен дуже довгий час для адаптації і максимально спокійні умови праці. Щоб в ніякому разі не зробити якийсь дисбаланс між тим і цим, що він зараз має. Зробити максимально комфортні умови, щоб він швидше адаптувався і повернувся назад», – зазначає начальник дільниці на виробничому підприємстві.

Звичайні люди

«Ветерани – це самі звичайні люди. Вони нічим не відрізняються від інших працівників, крім того, що вони більш відповідальні», – каже керівниця проєктів з інтеграції ветеранів у виробничій компанії.

«Це треба час. І це ті самі люди. Просто їх треба повернути, щоб вони трошки прикрутилися», – розмірковує начальник дільниці на виробничому підприємстві.

Кращі люди

«Мені видається, що оці люди, які повернуться, вони, по-перше, будуть для нас уособленням, що це відчуття батьківщини, всі ці високі речі, про які ми говорили, повторювали, але у реальному житті ми не усвідомлювали, чи вони дійсно для нас щось означають [...]», – ділиться керівник виробничого цеху на підприємстві.

Хочемо підкреслити, що зазначені уявлення часто виражають ставлення керівників до тих працівників/ць, що повертаються після звільнення зі служби, та можуть впливати на рішення стосовно роботи, яку людина може виконувати, посад, які може займати.

Нам видається небезпечним узагальнення характеру ветеранів/ок як у бік особливої вразливості, так і в бік уособлення найкращих людських якостей, якщо ці характеристики є визначальними у робочих питаннях.

Патерналізм

У зібраних даних ми подекуди помічали прояви патерналізму та гіперопіки ветеранів/ок:

«Ми йдемо назустріч, відправляємо їх, навіть якщо їм не потрібно відпочивати. Примусово, так би мовити», – розповідає старший начальник зміни у виробничій компанії.

Допускаємо, що патерналізм може бути характерним для колективів виробничої сфери. Хоча корпоративна культура виробничих підприємств не була безпосереднім предметом нашого дослідження, декілька інформантів відзначали її специфічність, яка включає певну ригідність та ієрархічну структуру. Тому у виробничих колективах існує певне патерналістичне ставлення до всіх новачків/ок. Стосовно ж ветеранів/ок це ставлення може включатися ще й тому, що їхні колеги/керівники не знають як поводитися з людиною з новим для них, відмінним життєвим досвідом, і використовують знайомі способи вирішення «труднощів» комунікації.

Небезпека героїзації ветеранів/ок

Героїзація завжди пов'язана з додатковими очікуваннями від працівників/ць-ветеранів/ок. Ветерани/ки можуть відчувати, що повинні відповідати цим очікуванням, тому змушені додатково включатися у процеси, що виходять за межі їхніх посадових обов'язків, та допомагати іншим працівникам у компанії, навіть коли не зобов'язані цього робити:

«Якщо повітряна тривога, ветеран завжди допомагає евакуацію провести, поза межами своїх звичайних посадових обов'язків», – розповідає керівниця проєктів з інтеграції ветеранів/ок у виробничій компанії.

До додаткових посадових обов'язків рекомендуємо ставитися з обережністю. Ветерани/ки, які повернулися на цивільне місце роботи, не мають виконувати ролі та функції, що виходять за межі оговорених при прийомі/поверненні на роботу. Не можна очікувати від людини, що вона відповідатиме вашим ідеалізованим уявленням про неї. Навіть якщо ці уявлення стосуються її героїзації.

Виклики при роботі з ветеранами/ками

Зі слів інформантів, при роботі з ветеранами/ками вони стикаються, зокрема, зі зловживанням алкоголем, грубістю, замкнутістю. Згадки про ці виклики були поодинокі, з роздумами про те, що статус ветерана/ки може й не виступати причиною цих проявів, бо люди без бойового досвіду також можуть мати труднощі з контролем емоцій чи вживанням психоактивних речовин.

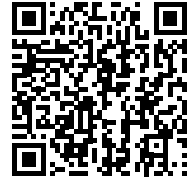
Разом з викликами згадувалися й побоювання щодо співпраці з ветеранами/ками. Вони не були засновані на безпосередньому досвіді учасників, і більше нагадують стереотипи. Найчастіше актуалізувалося питання психічного здоров'я: інформанти називали це «психічною неврівноваженістю», «порушеною психікою». Вони не описували випадків, де б стикалися з якимись яскравими проявами психічних розладів чи інших порушень.

За результатами флі-лістинг опитувань з працівниками HR-відділів, серед бар'єрів, які спеціалісти з роботи з персоналом вбачають у працевлаштуванні ветеранів/ок, на третьому місці зазначалися психологічні проблеми (графік 2/додаток А). Також згадувалися такі бар'єри, як конфліктність та труднощі в комунікації.

Таким чином, можемо підсумувати, що всі учасники дослідження перетиналися з ветеранами/ками у своїй компанії. Частина має військових чи ветеранів/ок серед своїх близьких. Траєкторії ветеранів/ок на виробництвах можуть відрізнятися, але найбільш поширеним зараз є варіант повернення працівників/ць на те саме підприємство з однієї з трьох причин: пенсійний вік, поранення або погіршення стану здоров'я та сімейні обставини. Можна спостерігати різне сприйняття ветеранів та ветеранок. Хтось вважає їх людьми з найкращими характеристиками, хтось має перестороги щодо особливої вразливості, частина учасників зазначала, що ветерани/ки такі ж люди, як інші. Поширеною є ідея про проблеми з контролем емоцій та важким психологічним станом. Дані щодо викликів, з якими можуть стикатися керівники на місцях у контексті працевлаштування та онбордингу ветеранів та ветеранок, наразі обмежені.

Шлях ветерана в компанії

У цьому розділі ми представимо обставини роботи на виробництві на різних етапах шляху працівників/ць-ветеранів/ок, які повернулися/почали роботу у виробничій компанії. Ви дізнаєтеся, які процедури проходять ветерани/ки у виробничих компаніях, з якими викликами стикаються, які мають переваги, та про контекст, у якому відбуваються ці процеси. Більше про [Шлях ветеранів і ветеранок](#)³² дізнайтеся на сайті Veteran Hub.



Відбір та найм

Наразі ми знаходимося в тій точці російсько-української війни, коли масова демобілізація ще не відбулася. Відповідно, ринок праці не стикнувся з хвилею одночасних запитів про роботу від великої кількості ветеранів і ветеранок. Зібрані дані підтверджують, що на сьогодні фіксується не багато випадків повернення ветеранів/ок у цивільні компанії, а найм нових співробітників, які є ветеранами/ками, – це радше рідкість.

Найм з точки зору ветеранів/ок

Якщо в компанії працюють ветерани/ки, то часто це працівники/ці, які мобілізувалися, відслужили і повернулися на своє місце роботи. Хоча 10 наших інформантів говорили про випадки прийому на роботу ветеранів/ок як у період повномасштабного вторгнення, так і до 24 лютого 2022 року.

Одне з питань фрі-лістингів з ветеранами/ками було спрямоване на визначення переваг, які вони бачать для себе на роботі у виробничій сфері (додаток Б/графік 2). Велика кількість інформантів писала, що обирають виробництво, бо мають попередній досвід роботи на ньому. Це слугує підтвердженням нашого припущення, що виробнича сфера є більш привабливою саме для тих ветеранів та ветеранок, які вже працювали у подібних компаніях до мобілізації. Тобто, крім того, що ветерани/ки часто повертаються у свої компанії після звільнення зі служби, вони також часто продовжують працювати у виробничій сфері.

Якщо ж сфокусуватися на темі найму, то з наукових публікацій^{33,34} та гайду для роботодавців Praktyka³⁵ нам відомо, що ветерани/ки можуть не вказувати досвід служби у своїх резюме. Це може бути пов'язано з побоюванням дискримінації, недостатнім рівнем розуміння роботодавцями шляху ветеранів/ок та їхніх здобутків у війську, а також із труднощами у «перекладі» військових посад та обов'язків на цивільну мову. Учасники нашого дослідження підтверджували ці дослідницькі знахідки:

«Зазвичай, у багатьох випадках, люди, які проходили службу, вони не вказують у резюме цього. У переважній більшості, давайте назвемо це», – вважає керівник відділу.

32 Шлях ветеранів та ветеранок – дослідження Veteran Hub та IREX в межах Програми Реінтеграції Ветеранів за підтримки Державного департаменту США.

33 Keeling, M., Kintzle, S., & Castro, C. A. (2018). Exploring US veterans' post-service employment experiences. *Military Psychology*, 30(1), 63–69.

34 Harrell, M. C., & Berglass, N. (2012). *Employing America's Veterans: Perspectives From Businesses*. Washington, DC: Center for a New American Security.

35 Ветеран Хаб, Praktyka, 2022, <https://drive.google.com/file/d/1E0Ta4vuDBzQBLbpG78Xvqu6x2Voa3eXu/view>, дата звернення 10.01.2024.

Ветерани/ки, які взяли участь у дослідженні, загалом висловлювали спокійне ставлення до співбесід, але при цьому у відповідях була присутня категорія «стрес» (додаток Б/графік 1). Процес пошуку роботи та розмови з потенційними працедавцями є викликом для більшості людей. Відповідно, закономірним є й замовчування певних фактів про себе, які (на думку ветерана/ки) можуть суперечливо сприйматися роботодавцем.

Найм з точки зору роботодавців

Процес відбору та найму кандидатів/ок був різний у кожній з компаній наших інформантів. Хтось із керівників на місцях відзначав, що відбір і найм не є частиною їхніх обов'язків. Одночасно, були й ті, хто брав безпосередню участь у відборі людей в команду і виступав головною контактною особою.



Переваги найму ветеранів/ок для компанії

- 1. Ціннісні переваги.** Вартими уваги є результати фрі-лістингів з HR-персоналом на тему переваг найму ветеранів та ветеранок, які для себе вбачає компанія (додаток А/графік 3). Найчастіше згадувалися переваги, пов'язані з реалізацією соціальної відповідальності («social responsibility»). Ця категорія містить відповіді, які відображають ціннісні та моральні аспекти взаємодії роботодавців з працівниками/цями: розвиток КСВ³⁶, допомога ветеранам та ветеранкам, підтримка працівників/ць та ін. Тобто найм ветеранів/ок розглядається як спосіб роботодавця реалізувати декларовані цінності компанії.
- 2. Прагматичні переваги.** Під час фрі-лістингу ми отримали також відповіді, які висловлювали більш практичну та прагматичну позицію роботодавців. Такі відповіді стосувалися юридичних та економічних пільг, які може отримати компанія, що наймає ветеранів/ок.

Критерії відбору кандидатів на роботу

Під час обговорення з керівниками на місцях критеріїв, які відіграють роль у відборі кандидатів, головною ідеєю була наступна:

«Якщо людина тягне цю роботу, питань нема. Буде працювати», – ділиться старший начальник зміни на виробничому підприємстві.

Залежно від виробництва, цеху та позиції, критерії відрізнятимуться.



Підходи до відбору кандидатів

- Частина інформантів наголошувала на знаннях та досвіді, які є визначальними критеріями для найму кандидатів/ок на посади до їхніх компаній. Це стосується специфіки роботи на виробництві та особливих технічних знань саме цієї галузі.
- Другий погляд на найм актуальний для посад та підприємств, які передбачають навчання на місці. Для такої роботи немає необхідності у великому попередньому досвіді у сфері та специфічних знаннях. Тут на перший план виходять особисті якості та стан здоров'я:

«Тут така, більш фізична робота. Звичайно, по здоров'ю фізичний стан, щоб був близький до хорошого хоча б (видихає)... важко фізично. Все навчаємо, навичок особливо якихось не потрібно», – розповідає фахівець ливарної дільниці на виробничому підприємстві.

Такі підприємства відкриті до кандидатів/ок, котрі хочуть змінити сферу роботи та вперше подаються у виробничу компанію. Один інформант навіть підкреслював, що підхід брати на роботу людей без досвіду на виробництвах і навчати їх відповідно до потреб компанії має особливі переваги:

«А тут людина прийшла, і ми всі вимоги, які ставимо до працівника, на нього покладаємо, і робимо з нього працівника, який нам підходить. Він погоджується з нашими правилами, виконує їх, і з нього через деякий час класний працівник», – міркує старший начальник зміни на виробничому підприємстві.

- Один з десяти інформантів стверджував, що за умов однакових результатів у кандидатів на певну посаду компанія надасть перевагу ветеранам/кам. Але наразі інформанти не декларували впровадження квот або інших систематичних заходів із залучення ветеранів/ок до компаній. У декількох інтерв'ю згадувалася думка про важливість сприяння працевлаштуванню ветеранів/ок.

Найм ветеранів може відрізнятись залежно від сфери роботи через ряд факторів, які варто враховувати боку роботодавців. Ключові аспекти, що можуть впливати на цей процес: розуміння військових посад та навиків, здобутих під час військової служби, навички комунікації, побудова системного рекрутингу, пріоритизація у наймі ветеранів при спілкуванні з кандидатами, що мають дуже схожий досвід. В той же час працедавці розуміють сильні сторони кандидатів з військовим досвідом, які можуть здобуватись під час військової служби.



Думки HR-фахівців/чинь

Фрі-лістинг з HR-спеціалістами/ками (*графік 1/додаток А*) демонструє, що уявленнями про ветеранів та ветеранок є їх відповідальність та справедливість. Також, частина учасників інтерв'ю згадувала про силу характеру, стійкість, фізичну силу. Ми допускаємо, що такі риси очікуються від ветеранів/ок і при наймі.



Думки керівників на місцях

Перевагами відбору саме ветеранів/ок, за словами керівників на місцях, були їхні управлінські навички, специфічні знання та вміння працювати з технікою. Серед особистих характеристик більшість назвала відповідальність, організованість та готовність допомогти. Під час інтерв'ю також згадувалися такі характеристики, як різкість у спілкуванні, рішучість, чіткість виконання інструкцій, які можуть бути сприйняті неоднозначно, але на деяких підприємствах дуже цінуються, особливо там, де мають місце небезпечні умови праці. Ветеранка, що зараз працює на цивільній роботі, поділилася своїм досвідом:

«Я казала своїм керівникам: люди, які приходять з війни, вони не будуть вам сюсюкатися, заглядати в рот, – вони будуть категоричними. І навчитися теж треба спілкуватися вже по-іншому з ними. Наприклад, мені пару разів зробили таке, знаєте, як зауваження, ну, типу такого, кажуть: ви військові, от ви прийшли, вам сказали отак робити, отак і так, ви так і робите, а ми – бізнес, ми більш лояльні», – ділиться респондентка (посада не зазначається з міркувань анонімності).

У цитаті вище ми бачимо ситуацію, де відмінність військової культури та корпоративної культури підприємства могла призводити до непорозуміннь. Але в зібраних даних ми зустрічали і валідацію характерних для військового середовища норм роботи у контексті виробничого підприємства:

«У нас є проблема: строгість і повторюваність правил. Люди, які повертаються [зі служби], вони стають більш системними. Вони готові працювати по системі», – каже керівник відділу виробничого підприємства.



Управлінські якості ветеранів/ок

Також учасники інтерв'ю згадували про управлінські якості ветеранів/ок в контексті можливості займати керівні посади. Декілька учасників ділилися роздумами про те, що на службі люди здобувають навички управління іншими людьми і повертаються вже готовими керівниками/цями.



Навички роботи з технікою

Додатково інформанти відзначали актуальність знань, пов'язаних з ремонтом та обслуговуванням техніки, які ветерани/ки могли здобути/розвинути під час служби:

«Наприклад, механіки-водії, які знають військову техніку, потрібні такі. Якщо люди там на полігоні десь двигуни розбирали, ремонтували ці танкові, або до війни він працював на СТО, теж потрібні такі спеціалісти. Навіть просто через знання», – розповідає керівник виробничої компанії.



Думки ветеранів та ветеранок про свої сильні сторони

Співзвучними є відповіді ветеранів та ветеранок. На їхню думку, серед якостей, здобутих під час військової служби, найбільш корисними були: робота в команді, організованість та відповідальність. Також інформанти/ки згадували про вміння надавати першу домедичну допомогу та дисциплінованість (*графік 5/додаток Б*).



Думки про виклики в роботі ветеранів/ок на виробництві

- Одним із основних викликів для повернення і початку роботи на виробництві керівники вбачають стан здоров'я ветеранів/ок. Це пов'язано з фізично важкими умовами праці, тривалими робочими змінами та загалом специфічним середовищем виробничих підприємств, які характеризуються гучними звуками, забрудненням, роботою з габаритною технікою тощо:

«Тобто без фізичних навантажень ми не зможемо багато робочих місць створити», – каже фахівець ливарної дільниці на виробничому підприємстві.

- Стан психічного здоров'я, на думку інформантів, може також виступати бар'єром для успішного повернення та/або інтеграції ветеранів/ок у робочі процеси:

«Це небезпечно для них. І теж перебування, як форма стану емоційного, ментального, який дозволяє працювати в таких підприємствах, може бути важким через постійний шум, постійне навантаження слухове», – зазначає керівниця групи у справі роботи з мобілізованими у виробничій компанії.

Це підтверджує думку про необхідність створювати у компаніях політики підтримки та покращення психічного стану працівників/ць та доступу до послуг з підтримки фізичного здоров'я.

Отже, процес відбору та найму ветеранів/ок поки що не є масовим. При цьому відсоток кандидатів/ок-ветеранів/ок на працевлаштування на виробництва може бути невідомим, бо більшість з них не бажає відкривати цю частину власного досвіду.

Проходження медкомісії

Під час або після відбору на виробничі спеціальності кандидати/ки проходять медичну комісію. Цей етап є обов'язковим для компаній виробничого сектору і контролюється на державному рівні. Це підтверджували інформанти у кожному проведеному інтерв'ю.

Медкомісія має допомогти уникнути ризиків та травмувань на роботі, якщо вона адекватно співвідносить ризику на робочому місці зі станом фізичного здоров'я кандидата/ки в кожному окремому випадку. Кандидата/ку можуть взяти на роботу, тільки якщо комісія встановлює, що людина не має медичних протипоказань до роботи на певній виробничій посаді:

«Є на кожному робочому місці шкідливі фактори. Проходить атестація робочих місць. І направлення на медогляд виписується. І там вказується, які виробничі шкідливі фактори є. І людина проходить по цим факторам медогляд. Йому заключення роблять, що підходить. Він може працювати або не може працювати», – розповідає старший начальник зміни на виробничому підприємстві.

У рамках проекту Практика роботодавці ділилися досвідом, що висновки медкомісії в обмеженні допуску до роботи є не завжди необхідними. Деякі з медичних протоколів не переглядалися вже багато років і не враховують зміни, що відбулися у виробничому процесі. Ми не розглядали детально це питання, але вважаємо важливим розкрити його ширше у майбутніх дослідженнях, щоб краще розуміти загальну картину.

Під час дослідження ми питали в інформантів, чи існують особливості проходження медкомісії ветеранами/ками, на що отримали відповідь «ні». Єдине, що може відрізнити, – це врахування висновку ВЛК. Якщо кандидат/ка заздалегідь повідомляє потенційного працедавця про порушення здоров'я, тоді останній може враховуючи висновки заздалегідь оцінюючи медичні обмеження людини. У випадку неуспішного проходження медкомісії компанії не мають права брати працівника/цю на посаду.

Адаптація до робочих умов

Після успішного проходження медичної комісії, ветеран/ка починає працювати. Період ознайомлення з робочими процесами та адаптацію до умов роботи часто називають «онбординг».

Зазвичай в цей період відбуваються наступні заходи:

- оформлення документів,
- знайомство з політиками компанії та командою,
- планування навчання (якщо передбачене посадою),
- навчання (якщо передбачене посадою).



Навчання

Більшість інформантів згадували про навчання як частину процесу адаптації. Тривалість і характер навчання залежать від посади, на яку прийшла людина, та її попереднього досвіду. Навчання може відбуватися більш формально, з цілеспрямованою підготовкою та іспитом, і менш формально, – у вигляді стажування під час робочого процесу.



Наставництво/менторство

Ще однією характерною рисою процесу адаптації до роботи на виробництві є наявність наставника/ментора/особи відповідальної за процес стажування працівника/ці. Роль наставника можуть виконувати або керівники або працівник з команди, якого призначили ментором. Один інформант зазначив, що в їхній компанії працівник, який веде стажера, отримує надбавку до зарплати за додаткові робочі обов'язки.



Адаптація ветеранів до цивільної роботи

Крім адаптації, спрямованої на підготовку до виконання робочих обов'язків, також можна виділити адаптацію ветеранів/ок до цивільної роботи як такої.

Мапа Шляху ветеранів і ветеранок включає такі етапи:

- до початку служби
- служба
- перехід до цивільного життя
- цивільне життя
- вихід на пенсію та старість.

Зазвичай при переході до цивільного життя людина стикається з великою кількістю завдань і кардинальною зміною рутини, що безумовно є викликом для неї. Згодом процеси врегульовуються, а людина повертає вміння стійко сприймати цивільні виклики. Особливості адаптації ветеранів/ок на цивільній роботі зачіпають питання графіку роботи, взаємодії з колегами за правилами цивільного, а не військового колективу та їхньої спроможності виконувати роботу.

У зібраних даних проілюстровано випадки повернення працівників/ць після звільнення зі служби без специфічного підлаштування роботодавців/керівників/колективу під потреби ветеранів/ок. У той самий час декілька інформантів поділилися тим, як проявляли гнучкість в організації роботи колег-ветеранів/ок.

Зазвичай забезпечення потреб ветеранів/ок вирішувалося на рівні керівника команди і особистих домовленостей з ним.

Декілька разів під час інтерв'ю прозвучала думка: «треба час» (на адаптацію до цивільної роботи). Цю потребу могли задовольнити відпустка для ветерана/ки, зміна режиму роботи на дистанційний, або початок роботи зі встановленням неповного навантаження. Проілюструємо один з таких випадків фрагментом інтерв'ю:

«Я згрупував для нього окремих графік роботи, це першочергово, навіть не прив'язуючись до того, що хочу я. Я вислухав його, як йому зручно. Я розумію. Я кажу: [...] є можливість тобі зараз працювати як віддалено, так і офлайн, будь ласка. Поки ми не зайшли на повноцінне виконання твоїх професійних обов'язків, то давай спробуємо ось так. На що він погодився. Лише єдине, що йому інколи буде потрібен в будній день вихідний день, бо в мене є... Тобто він пояснив ситуацію. Там без питань. Можна це все організувати. Якщо хочеш, можемо тобі робити раз в неділю віддалений графік роботи, і працюю собі з дому. Так якийсь план робіт я йому на електронну пошту надаю, поспілкуємось. Він – людина відповідальна», – ділиться начальник дільниці на виробничому підприємстві.

Отже, в контексті адаптації ми визначили дві складові: адаптація до робочих процесів та адаптація до цивільної роботи та цивільного життя загалом. Частиною адаптації до робочих процесів у багатьох компаніях було навчання та прикріплення наставника або ментора, який може допомогти новому/ій працівникові/ці вивчити робочі процеси. В контексті адаптації до цивільного життя важливо враховувати багаж завдань, який лягає на плечі ветеранів та ветеранок під час початку цивільного життя. Оптимальними для успішної адаптації ветеранів/ок є наявність часу і простору для закриття їхніх потреб. Деякі учасники дослідження зазначили, що така практика на підприємствах реалізується.



Адаптація умов праці роботодавцями

Адаптація робочого місця та умов праці під потреби ветеранів/ок (зокрема, ветеранів/ок з інвалідністю) рідко згадувалася під час інтерв'ю. У випадку непроходження ветеранами/ками медичної комісії, компанії можуть запропонувати посади з меншими ризиками:

«Але якщо будуть інші, які неатестовані, робочі місця, то ми без проблем приймаємо. З інвалідністю, з будь-яких, і ми створюємо робочі місця додатково для тих, хто повертається з інвалідністю», – розповідає керівниця проектів з інтеграції ветеранів/ок.

Інформанти висловлювали готовність адаптовувати робочі процеси під людей з інвалідністю. Для цього останніх можуть переводити на доступні для їхнього стану здоров'я посади та перенавчати. При цьому учасники дослідження ділилися побоюваннями, що таких посад може бути недостатньо:

«Дуже обмежена кількість таких працівників. У нас 98% треба, щоб були фізично здорові. Це лише дуже маленька кількість людей може так працювати», – вважає фахівець ливарної дільниці на виробничому підприємстві.

Виробничі компанії мають різні характеристики і, відповідно, різний характер робіт, тому вищезазначене побоювання може бути актуальним не для всіх компаній. Маємо підкреслити, що не всі ветерани/ки потребуватимуть інклюзивних умов на виробництві, але варто зважати на людей, які повернуться з набутою інвалідністю. У тих інтерв'ю, в яких вдавалося обговорити облаштування фізичного простору, інформанти зазначали, що це може бути викликом:

«Так як у нас пандуси, ступеньки у нас не пристосовані. Специфіка така, що у нас між поверхами, я думаю, це була проблема», – роздумує старший начальник зміни на виробничому підприємстві.

Таким чином, погіршення фізичного та психічного здоров'я може стати бар'єром для працевлаштування на виробництвах, в тому числі через обов'язкове проходження медичної комісії, яка може не допустити ветеранів/ок до роботи, що була для них доступна до початку військової служби.

У таких ситуаціях компанії, що взяли участь у нашому дослідженні, наразі пропонують працівникам/цям інші посади, які доступні за показниками здоров'я. Для забезпечення потреб ветеранів/ок у часі на адаптацію можливе підлаштування робочих процесів (наприклад, до роботи онлайн) або узгодження індивідуального графіку. Загалом компанії демонструють лояльність до працівників/ць, які раніше в них працювали, і готові підлаштовувати певні робочі процеси під їхні потреби. Але частина керівників на місцях висловлювала сумніви з приводу того, наскільки багато працівників/ць можуть бути переведені на інші посади в майбутньому. Наразі описані практики реалізуються в контексті повернення зі служби усього декількох працівників/ць для кожної компанії, оскільки масової демобілізації ще не відбулося.

Робота на виробництві

«Тобто, ну, у нас не офіс колцентра, а у нас теж тут виробництво – тут все строго, жорстко», – ділиться начальник цеху на виробничому підприємстві.



Корпоративна культура на виробництвах

Ми вже фрагментарно згадували особливості виробничого середовища: шкідливість та ризику травматизму на роботі, тривалі робочі зміни, регламентованість робочого процесу та певна ієрархія. Серед інших досліджень, присвячених поверненню ветеранів та ветеранок на цивільну роботу, зустрічається теза, що дехто з них легше адаптується у тих компаніях, де стиль лідерства та структура є подібними до війська³⁷.

Деякі аспекти виробничого середовища мають характеристики, наближені до військової культури: злагодженість, командна робота, високий рівень відповідальності. Така подібність може частково додавати комфорту ветерану/ці, який/а повернувся/лася. Загалом, у рамках цього дослідження, вивчення культури виробничого середовища не було нашим безпосереднім фокусом, але ми хочемо проілюструвати, які норми поведінки й комунікації та які корпоративні традиції можуть очікувати на ветеранів та ветеранок, що повертаються до роботи на виробництвах.

У наших даних ми бачимо підтвердження тези, що у виробничих колективах важливою є злагодженість роботи колективу, яка актуалізує цінність взаємодопомоги:

«Ми точно допомагаємо перенести, піднести важку коробку. Намагаємось облаштувати робочий процес так, що це займає мінімум передвигання по цеху. Все в межах одного кроку, навіть де можна розвернутись та взяти елементарні речі, інструменти на витягнутій руці. Образно комірники піднести матеріали, піднести полку на виробництво. Є керівник зміни і відповідальний за напрямок продукції. От він може залучити двох-трьох людей у поміч перекладати товар на полицях, що кожна людина не бере для себе на склад, не бере все, що хоче. А товар безпосередньо доповняється на стелажах виробництва. Напевно ми далеко від Європи, від автоматизованих систем виробництва, але точно якось намагаємось упростити життя людей. Щоб не йти за деталькою 15 метрів», – розповідає керівник відділу виробничої компанії.

Під час аналізу даних ми помітили, що неформальні стосунки та спілкування в команді є важливими складовими взаємодії працівників у виробничій сфері. Коли ми спілкувалися з керівниками, вони часто говорили про своїх працівників, як «мої хлопці». Варто згадати, що гендерний склад команд є переважно чоловічим, про що інформанти повідомляли прямо та опосередковано. Двоє учасників дослідження зазначили, що в їхніх компаніях починають адаптовувати процеси для жінок:

«І навіть під жінок ми починаємо пристосовувати робочі місця. Щоб було менше підйому вантажів, а більше якоїсь дрібної роботи. Над цим теж дуже серйозно працюють», – каже фахівець ливарної ділянки на виробничому підприємстві.

37 González, J. A., & Simpson, J. J. (2021). The workplace integration of veterans: Applying diversity and fit perspectives. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100775. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100775> дата звернення 12.02.2024

В інтерв'ю відслідковується наявність близькості в колективах. Під час розмови інформанти могли використовувати порівняння команди чи компанії з сім'єю, ділилися особистими нюансами життя працівників та комунікацією поза роботою, яка виходить за регламентовані виробництвом формальні стосунки. Наприклад, одна учасниця зазначила, що коли їде на роботу разом з чоловіком, то підвозить колег, які живуть по дорозі. Дані ілюструють наявність і цінність людської взаємодії поза функціоналом посадових обов'язків.

З якостей працівників/ць, які очікуються та цінуються, інформанти, з якими нам вдалося поговорити на цю тему, виділяли щирість, чесність та прямоту:

«Я привик так, що в мене, наприклад, всі хлопці – всі відкриті: прийдуть, скажуть все в очі. І я все це зрозумію, далі разом будемо шукати рішення проблеми, з якою він прийшов», – ділиться начальник дільниці на виробничому підприємстві.



Очікування цивільних колективів від ветеранів/ок

Члени виробничих колективів очікують від нових працівників/ниць (або тих, які повернулися на роботу після перерви) відкритості та бажання вибудувати товариські стосунки. Невідповідність таким нормам може бути незвичною для колективу. Троє з десяти інформантів відзначили замкнутість та мовчазну поведінку, які вони спостерігали у ветеранів та ветеранок після їхнього повернення в команду:

«Тому що ті двоє, які вже повернулися і працюють, вони і так повернулися, були дуже мовчазні. Одна там дівчина повернулася (вона служила медиком з чоловіком) – вона взагалі ні з ким не розмовляла. І тільки через місяць вона почала якось розмовляти», – розповідає начальник виробничого цеху на підприємстві.

Водночас у випадках, коли помітних змін у поведінці не було або ветерани/ки, які повернулися на цивільну роботу, поводитися життєрадісно, інформанти могли сприймати це як даність:

«Але, маючи ось таку ситуацію, як у нього, він настільки на позитиві, що я не можу. У нього очі горять. Він каже: [ім'я інформанта], та все нормально. Ми живі, і слава Богу. І я розумію, що з такими людьми мені не треба глобальний адаптаційний період. Бо розумію: він живий. Він і не там, і не тут. Він не настільки занурений в цю погану ауру, що він завис, і на цьому все. Ні. Він – навпаки», – розповідає начальник дільниці на виробничому підприємстві.

В обох випадках культура спілкування на виробництві може впливати на ветеранів/ок. Керівники на місцях зазначали, що спілкування в колективі – це один зі способів адаптації у цивільному житті, і вони ініціюють та залучають до неформальної взаємодії колег, які повернулися після служби:

«Тобто, ну треба людину притягувати до себе, допомагати стати розкутішою. Може, десь чарочку там потягнути. Це все має бути в колективі», – каже начальник цеху на виробничому підприємстві.

З одного боку, ми вважаємо великою цінністю готовність підтримати ветерана/ку та ініціювати соціалізацію на місці. З іншого, можуть виникати непорозуміння між працівниками через неготовність ветеранів/ок бути настільки компанійськими, наскільки від них очікують. Також часто бажання активно залучати людину до «соціалізації» призводить до порушення її особистих кордонів. Ми бачимо, що для виробничих колективів на перший план наразі виходить звична для всіх комунікація та «соціально схвалювана» модель поведінки (веселість, відкритість, дружелюбність тощо), а не потреби людини, яка проходить адаптаційний період.

Керівники на місцях розмірковували над питаннями цінностей та робочої культури. Одна інформантка вдало відзначила, що, крім корисних навичок та вмінь ветеранів/ок, ті цінності, які вони мають після служби, можуть якісно змінити і цивільний сектор:

«Мені здається, що є багато слів, які в корпоративному середовищі затерлися: командна робота, довіра, відповідальність. Думаю, що ці люди зможуть пояснити, що це означає насправді, а не у такому, полегшеному житті корпорації», – каже директорка з управління персоналом у виробничій компанії.



Відмінність військового та цивільного досвідів як причина непорозуміння

За результатами фрі-лістингів з ветеранами/ками, ми виявили, що вони мають певні перестороги до теми взаємодії в колективі. На питання про труднощі адаптації до цивільного життя найбільш згадувані відповіді стосувалися взаємодії в колективі (додаток Б/графік 3). Описуючи спілкування з колегами на робочому місці, ветерани/ки зазначали, що мають «різний досвід» з цивільними колегами, що спричиняє можливі непорозуміння, труднощі у спілкуванні тощо.

Згідно з даними фрі-лістингу, основною темою для роздумів ветеранів/ок про повернення до цивільного колективу був різний досвід військових та цивільних (графік 4/ додаток Б).

Мидушевдячній двом інформантам, які не побоялися поділитися своїми спостереженнями щодо конфліктів, які виникали/можуть виникати на виробництвах між цивільними працівниками та ветеранами/ками. В основі цих конфліктів лежить різність досвідів і складність зрозуміти одне-одного. Вплив повномасштабної війни на психічний стан також може ускладнювати комунікацію між колегами на виробництві:

«Важко сказати, тому що ми спілкувались на різних мовах. Просто ми важко могли зрозуміти. Бо він [працівник-ветеран] наводить аргументи, які ми не розуміємо. [...] І ти цього не розумієш. Бо ти цього не пробував, і повноцінно ти його не можеш розуміти. Хоча ми теж були в таких умовах», – каже начальник дільниці на виробничому підприємстві.

«Мої колеги на інших дільницях стикались, що вони [ветерани] зверхнього відносяться. Вони вважають, що тут люди «відсижують-пересижують». Розказували навіть мені, скільки там вже загинуло на економічному фронті. Неприємно людям тут. Багато чоловік вважають: ті хто не на війні щось не так роблять. Але є причини, з яких вони не йдуть на службу. Я бачу, що таких буде багато працівників, які будуть ходити і казати: «Поки я воював, ти там сидів». От навіть мені, як керівнику, теж важко, бо, з одної сторони, він говорить правду. А з іншої, я якось мушу забезпечити виробництво», – розмірковує фахівець ливарної дільниці на виробничому підприємстві.

Тобто відмінність у досвідах може стати причиною напруги в колективі. Ця знахідка актуалізує важливість підготовки колег до повернення ветеранів та ветеранок та потребу у заходах з налагодження взаємодії.



Норми взаємодії з ветеранами/ками у виробничих колективах

У контексті норм взаємодії з ветеранами/ками переважна більшість інформантів згадувала про принцип «не говорити та не питати про воєнні дії і війну». Частина учасників говорила прямо, що тема війни є табу, якщо ветерани/ки самі не ініціюють про це розмову. Інша частина інформантів зазначали, що не варто зачіпати у спілкуванні «емоційні/чутливі/складні» теми:

«У нас просто договореність така, що ми намагаємося не розмовляти на тему війни. Більше ми розмовляємо на тему побуту. Це ремонти: він купив собі будинок, він робить ремонти, ми знаємо, що він робить, які він шпалери клеїть, яку там досточку десь прибав, десь якийсь погріб вирив», – розповідає керівниця складського господарства на виробничому підприємстві.

У гайді для роботодавців «Практика» є перелік питань до ветеранів/ок, які краще не задавати зовсім або формулювати дуже обережно. Принцип, яким поділилися учасники, є співзвучним, але у даних він згадувався в загальному вигляді. Ми вважаємо, що важливо бачити різницю між тактовним ставленням до колег-ветеранів/ок та ігноруванням війни як такої.

Учасники дослідження згадували, що розмову про війну можна підтримувати, коли людина сама її почала. Це вдала тактика спілкування, на нашу думку. Помічними також можуть бути додаткові знання про бойовий досвід та шлях ветерана/ки, які допоможуть колегам почуватися спокійно та впевнено при взаємодії з ними.



Вшанування полеглих колег

Хочемо окремо зазначити складові корпоративної культури, на які варто звернути увагу. У проведених інтерв'ю лише одна інформантка дуже лаконічно згадала про існування традиції вшанування загиблих колег:

«Вшанування загиблих – це дошки [пошани], це хвилини мовчання», – зазначає керівниця проєктів з інтеграції ветеранів/ок.

Ми припускаємо, що під час деяких інтерв'ю розмова могла не зачіпати конкретних практик вшанування полеглих колег. Та факт, що ця тема була актуалізована лише один раз і так коротко, ілюструє потребу у розвитку подібних традицій на підприємствах. Це має бути частиною ветеранських політик та корпоративної культури підприємства.

З отриманих даних бачимо, що частина опитаних компаній поширює інформацію про мобілізованих працівників. У цьому контексті виникали теми вшанування загиблих, допомога в організації похорону, фінансова підтримка родинам. Та на виробництвах наразі відсутні традиції, які б стосувалися зустрічі ветеранів/ок, що повертаються на «своє» підприємство, висловлення вдячності та поваги до них.

Таким чином, для більшості компаній, які взяли участь у дослідженні, спільною рисою є побудова товариських стосунків між колегами. З одного боку, такі стосунки можуть бути підтримкою для працівників/ць, які повертаються на цивільну роботу. А з іншого боку, вони можуть передбачати активнішу соціалізацію, ніж ветеранам/кам було б комфортно.

Отримані дані ілюструють, що виробничий колектив характеризується подібністю до військового такими аспектами, як: цінність командної роботи, високий рівень відповідальності та ієрархічна структура.

Також інформанти згадували, що напрузі в колективі сприяли труднощі у взаєморозумінні між працівниками/цями без військового досвіду та ветеранами/ками.

Культура спілкування на виробництвах передбачає норму не піднімати тему воєнного досвіду ветеранів/ок.

Також вартою уваги є тема розвитку традицій прояву вдячності та скорботи на підприємствах. У наступному розділі ми детальніше розглянемо системний підхід компаній до ветеранських політик.

Кадрові політики на виробничих підприємствах

В умовах наявних викликів війни компанії впроваджують кадрові політики, спрямовані на покращення безпеки працівників. Це як загальні політики, так і політики щодо мобілізованих працівників/ць і працівників-ветеранів/ок. Варто розуміти, що ветерани/ки є, в першу чергу, працівниками/цями компанії, вони працюють за загальними умовами компанії, і на них розповсюджуються не тільки специфічні політики для ветеранів, а й загальні заходи підтримки працівників/ць.

Загальні кадрові політики

Спершу згадаємо про наявні заходи, спрямовані на безпеку працівників/ць в умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну.



Безпека під час роботи

Під час інтерв'ю інформанти згадували про покращення умов наявних бомбосховищ/укриттів, допомогу в переїзді до безпечніших областей та адаптації там, а також про створення своєрідних «Пунктів Незламності» для співробітників:

«Релокація. Ми на захід України перевозили сім'ями, давали житло, і вони працювали на віддаленому режимі. Або переводили на інші підприємства, де було більш безпечно», – розповідає керівниця проектів з інтеграції ветеранів/ок на виробничому підприємстві.

«Також у період блекаутів компанія організувала додаткові місця на площах компанії, пункти обігріву, щоб, наприклад, заночувати, якщо у когось критична ситуація склалася», – каже керівник виробничого підприємства.

Таким чином, можемо констатувати, що деякі компанії взяли на себе функцію з підтримки працівників/ць та їхніх близьких в умовах війни.



Підтримка психічного здоров'я

Важливим напрямом піклування про працівників/ць є програми з підтримки психічного здоров'я. У зібраних даних описані різні підходи підприємств: комплексні проекти, що включають адресні послуги психолога, підвищення обізнаності про психічне здоров'я, створення гарячих ліній психологічної допомоги, роботу з фаховими компаніями-підрядниками:

«Другий напрямок цієї програми – ми проводимо досить регулярно, десь раз на два-три тижні, вебінари з психологом і, у тому числі, з військовими психологами: робота зі стресом, робота з вигоранням, робота з емоційним перевантаженням, спілкування з тими, хто повернувся [на цивільну роботу]», – розповідає директорка з управління персоналом у виробничій компанії.

«От, наприклад, там жінка-працівниця втратила чоловіка на війні, який служив у ЗСУ. [...] Звичайно, вона може звернутися за психологічною допомогою, але вона відмовляється. І ми тоді просимо, щоб сама гаряча лінія і працівники з нею попрацювали, щоб надати їй цю допомогу, щоб стабілізувати цей стан», – каже керівниця проєктів з інтеграції ветеранів на виробничому підприємстві.

Інформанти зазначали, що питання підтримки психічного здоров'я актуалізувалося у зв'язку з обставинами війни: постійний стрес через обстріли та воєнні дії, переживання за родичів, які знаходяться на прифронтових або тимчасово окупованих територіях, за близьких людей, які несуть військову службу.

Окрім цього, інформанти відзначали, що психологічна підтримка може бути особливо потрібна керівникам/цям та HR-персоналу, які несуть відповідальність за свої команди, що є додатковим психологічним навантаженням. На частину керівників лягають завдання з допомоги мобілізованим і працівникам/цям, що вже звільнилися зі Сил Безпеки та Оборони:

«Що вони, як нашим менеджеркам хлопці дзвонять, коли вони повернулися сюди в життя. Наприклад, вони є поранені, що повернулися. Є там ще, які проходять ВЛК. Такі ще на етапі. І вони, наприклад, дзвонять. Дівчатам вночі можуть подзвонити. Сказати: мені погано. Що робити?», – розмірковує фахівець ливарної ділянки на виробничому підприємстві.

Дослідження рівня стресу серед HR-персоналу, що були проведені у мирний час, стверджують, що позиції, пов'язані з «людськими ресурсами» (human resources) часто вимагають від працівників виконання додаткових завдань, що може призводити до вигорання та виснаження³⁸. Видається, що для працівників сфери людських ресурсів в Україні ці труднощі можна помножити в декілька разів через наслідки війни. Більшість працівників HR-відділів виробничих компаній не мають фахової підготовки для роботи з ветеранами та ветеранками, підтримки людей в період горювання чи інших психологічних тем, які стали масово актуальними за останні 2 роки.

За оцінками експертів, значна частина людей на території України потребуватиме або вже потребує кваліфікованої допомоги з огляду на стрес, втрату близьких, психологічні травми³⁹. При цьому, ситуація погіршується через упередження та стереотипи щодо теми психічного здоров'я⁴⁰. Не зважаючи на важливість підтримки психічного здоров'я, інтерв'ю ілюструють, що ця тема залишається стигматизованою в Україні. Виглядає так, що зміни ставлення та нормалізація звертання за допомогою та підтримкою відбуваються, але потребують часу. Тим часом скептичне ставлення є однією з реакцій на тему психологічних послуг:

«Я не дуже вірю в психологів. Вірю в психологічні розлади, але не вірю в психологів», – ділиться начальник цеху на виробничому підприємстві.

38 [98% Of HR Professionals Are Burned Out, Study Shows, Forbes](https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/04/14/98-of-human-resources-professionals-are-burned-out-study-shows/?sh=3217de1e6c02), <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/04/14/98-of-human-resources-professionals-are-burned-out-study-shows/?sh=3217de1e6c02> дата звернення 10.02.2024

39 Підтримка ментального здоров'я в часи війни, Національний Інститут Стратегічних Досліджень, 2023, <https://niss.gov.ua/news/komentar-ekspertiv/pidtrymka-mentalnoho-zdorovya-v-chasy-vijny> дата звернення 12.02.2024

40 Зеленська про програму ментального здоров'я: Виявилось, що «сильні не ходять до психологів». Укрінформ, 2023 <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3703135-zelenska-pro-programu-mentalnogo-zdorova-viavilosa-so-silni-ne-hodat-do-psihologiv.html> дата звернення 12.02.2024



Обізнаність про важливість психічного здоров'я

Важливою складовою програм психологічної допомоги на підприємствах є підвищення обізнаності про психічне здоров'я, варіанти послуг та фахівців, до яких можна звернутися за психологічною підтримкою. Четверо з десяти інформантів поділилися прикладами проведення заходів з інформування та підвищення обізнаності, які реалізовували їхні компанії:

«Ми коли планували цю [назва програми], ми розуміли, що нам потрібні і військові теми, однак нам одразу хотілося якийсь продукт, який допоможе всім. [...] І тоді ми вирішили, що хочемо додати елементів, які допоможуть нам максимально залучити людей, бо приєднується набагато більше [до трансляції вебінарів], а хтось ще дивиться у записі. Може, він не дуже певно себе почуває, щоб доєднатися, але потім самостійно подивиться. Тому ми продовжуємо думати, що ще можемо додати для того, щоб якнайбільша кількість (бо люди різні, не всім одне заїде), змогла отримати користь», – каже директорка з управління персоналом у виробничій компанії.

З наведеної цитати бачимо, як компанія прагне охопити якомога більше різних працівників, враховуючи наявну стигму щодо теми психічного здоров'я та специфіку виробничого середовища, де, можливо, не так нормалізована практика відвідувати психотерапевта, як в сфері НУО чи ІТ. При цьому, одним із бар'єрів, який може виникати, є недостатня комп'ютерна грамотність працівників та відсутність звички використовувати відеозв'язок, відвідувати семінари. Цей аспект також згадувався під час інтерв'ю.

Одна з десяти інформантів також зазначала, що окрім консультацій з психологом, її компанія пропонує тренінги, спрямовані на піклування про себе та свій добробут («wellbeing»). Така практика є одним зі способів почати говорити про психологічне благополуччя та нормалізувати цю тему.



Інші способи підтримки працівників

Крім підвищення обізнаності про психічне здоров'я, інформанти згадували про інші освітні заходи. Частина стосувалася життєвих навичок та професійного розвитку. Навчання нових спеціальностей у виробничих компаніях є поширеною практикою. Ми розглянемо її детальніше у підрозділі «Ветеранські політики».

Іншим заходом підтримки працівників у виробничих компаніях є фінансова підтримка. Інформанти згадували про виплату премій як спосіб кризової підтримки працівників на початку повномасштабного вторгнення:

«Компанія в 22-му році фінансово дуже сильно підтримала всіх. Вона повиплачувала нам перед додаткову премію. На початок 2023-го року всі премії – наперед, даже не зважаючи на ті розрахункові цільові показники, які там виконані, там не виконані», – розповідає начальник дільниці на виробничому підприємстві.

У зібраних даних згадувалося про фінансову підтримку працівників, які постраждали від воєнних дій. Один учасник зазначив, що в компанії був створений фонд для допомоги в таких випадках:

«Ще, до речі, забув сказати, що в 2022 році був створений ще один фонд відновлення домівок, будівель працівників. І цим фондом скористувалося дуже-дуже багато людей», – ділиться начальник ділянки на виробничому підприємстві.

Серед компаній існує також практика збирати відгуки та пропозиції працівників, аби впроваджувати їхні ідеї щодо покращення робочих процесів та/або умов праці. Пропозиції працівників можуть стосуватися як оптимізації виробництва та економічних процесів, так і рекреаційних заходів, побажань тощо:

«Реалізуються... У нас є спеціальні програми, де наші співробітники пишуть свої бажання, пишуть свої пропозиції, навіть за це отримують кошти. Якщо це їхні пропозиції, – будь ласка! Реалізуються, принесуть навіть якийсь там фінансовий ефект або що, то їм виплачуються проценти. Ну, коротше, економічні», – зазначає керівниця складського господарства виробничої компанії.

У контексті теми інтеграції ветеранів/ок цінною є наявність практики взаємодії з працівниками та каналів для зворотнього зв'язку. Це хороший фундамент для формування ветеранських політик, які б долучили ветеранів/ок та включили їхні голоси.

З огляду на наведену інформацію, можна підсумувати, що найбільш розповсюдженими загальними кадровими політиками є безпекові заходи (облаштування укриттів, релокейт), заходи з підтримки психічного здоров'я, інші освітні заходи та фінансова допомога.



Роль профспілок

Окремо ми хочемо згадати про роль профспілок у житті виробничих компаній. Про їх наявність у компанії розповіло четверо з десяти інформантів. Членство у профспілці доступне для всіх працівників. Зазвичай діяльність профспілки стосується рекреаційних заходів, умов праці, оздоровлення та відпусток:

«Оздоровчі. Якщо ти в профсоюзі, то там одні умови, якщо ні, – то вже інше. Але воно все працює, і для них трішечки кращі умови, чим для остальных», – каже начальник ділянки на виробничому підприємстві.

При цьому, двоє інформантів зазначили, що членство у профспілці не є безкоштовним, а передбачає членські внески. Окрім благополуччя працівників, діяльність профспілок може поширюватися на їхні родини:

«З кожного працівника відраховується певний відсоток (здається, 1-2%). І ці кошти виділяють, як на радісні новини (поповнення родини), на лікування виділяються, навіть літніх батьків. Точно: у нас є лікування дітей, батьків, коли серйозне щось стається», – розповідає начальник цеху на виробничому підприємстві.

Механізми підтримки працівників, які застосовуються профспілками, є прикладом успішного самоврядування працівників та їхній вплив на умови праці. Загалом, вивчення способів організації профспілок та їхньої діяльності може стати в нагоді для розбудови ветеранських політик та спільнот, якщо така потреба буде виявлена.

Кадрові політики щодо мобілізованих працівників/иць

Усі компанії, що взяли участь у нашому дослідженні, мали мобілізованих працівників/иць. Частина учасників зазначила, що наразі вони мають від 1 до 5 мобілізованих осіб, інша частина повідомила про 30–50 мобілізованих, один з інформантів відмітив, що на їхньому підприємстві мобілізовано близько 30% працівників.

Компанії вже мають певний порядок дій та заходів, спрямованих на підтримку мобілізованих колег. Такі заходи можна поділити на ті, що визначені законодавчо, та ті, що є ініціативою компанії.



Збереження робочих місць за мобілізованими працівниками/цями

Інформанти зазначали, що робочі місця залишаються закріпленими за мобілізованими працівниками/цями. Згідно з законом України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей»: *«За військовослужбовцями строкової служби та військової служби за призовом, осіб офіцерського складу, які до призову працювали на підприємствах, в установах і організаціях, незалежно від форм власності і господарювання, зберігається при звільненні з військової служби право на працевлаштування їх в тримісячний строк на те ж підприємство, в установу чи організацію або на посаду, не нижчу за ту, яку вони займали до призову на військову службу»⁴¹.*

«Для кожного хлопця, хто пішов з мого підрозділу, їх чекає їхнє місце. На це місце ми не брали нікого», – каже керівниця складського господарства на виробничому підприємстві.

Ця закріплена законом гарантія може бути викликом для бізнесу, оскільки робочі завдання, які виконував/ла мобілізований/а працівник/ця, залишаються. Двоє учасників дослідження поділилися, що через мобілізацію частини співробітників/иць на їхніх виробництвах робочий колектив вимушений працювати додатковий час, щоб закрити наявні об'єми роботи:

«Тому у нас хлопці зараз закривають всі позиції самі, виходять на доповнену роботу, а ті хлопці знають, що їхнє місце їх чекає», – розповідає керівниця складського господарства.

Інші інформанти також згадували про потребу працювати додаткові зміни, хоча і не пов'язували це з мобілізованими працівниками. Скоріше, це були актуальні умови роботи на виробництві під час війни:

«Ну, зараз умови, ну, не комфортні. Ну, зараз така ситуація. Але треба працювати. У нас працюють, ну, 30% персоналу по 12, по 13 годин в день, ну, кожен день. Тобто, ну, не сказати, що умови прямо нелюдські, але у нас той, хто працює, отримує достойну заробітну плату, тому, ну, зараз треба, зараз такий час», – розмірковує начальник цеху на виробничому підприємстві.

Цікаво, що інформант зазначав, що посаду мобілізованого працівника компанія наразі закрила, найнявши нового працівника, але алгоритм дій у випадку повернення ветерана на своє робоче місце поки невідомий:

⁴¹ Закон України про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей, Верховна Рада України, 1992 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text> дата звернення 5.01.2024

«[...] якщо завтра повернеться з війни товариш [посада], ветеран, то він займе по закону те ж місце, на яке він прийшов. Єдине, що, мабуть, передбачено самим заводом якась посада аналогічна. Ну, допустимо, не втрачаючи там або грошей, можуть запропонувати щось, щоб не звільняти цю людину, який тут працює», – каже начальник цеху на виробничому підприємстві.

Таким чином, утримання робочих місць є складним питанням. Для того, щоб компанія могла виконувати заплановані обсяги роботи, доводиться або пропонувати співробітникам працювати додаткові зміни (за додаткову оплату), або наймати нових працівників. У першому варіанті умови праці стають складнішими, у другому з'являється напруга стосовно алгоритму дій у разі повернення мобілізованого/ої працівника/ці.

Один зі шляхів вирішення ситуації при поверненні ветерана/ки на виробництво – перенавчання на інші посади тих працівників, що повернулися на цивільну роботу, аби не звільняти нікого у майбутньому. Наші дані ілюструють, що навчання та перенавчання – це поширена практика у виробничих компаніях.

Утримання робочого місця для мобілізованих працівників/ць – це актуальний виклик для виробничої сфери. І в рамках стратегічного планування підприємствам вже зараз варто думати про вирішення проблем, які за собою несе ця норма закону.



Підтримка зв'язку з мобілізованими працівниками

Загалом компанії підтримують зв'язок з мобілізованими працівниками/цями та/або їхніми сім'ями, аби мати уявлення про потреби працівників/ць та слідкувати за їхнім благополуччям. Деякі компанії мають системний підхід: ведуть звітність щодо своїх мобілізованих працівників/ць, повідомляють інших членів команди про поточний стан колег та їхні потреби:

«Ми переживаємо за всіх, але більш точково – це за тих, з ким ми знайомі. У нас є звіт по людям. Кожен понеділок ми ділимося усією інформацією по компанії, що де коли, що потрібно, вся комунікація проходить. І всі люди розуміють напевно, де хто територіально знаходяться. Ця вся інформація відкрита. Як не я доведу, то доведе інша людина з іншого підрозділу по своїм», – ділиться начальник дільниці на виробничому підприємстві.

Інші підприємства, навпаки, підходять до цього менш структуровано та підтримують неформальний зв'язок з мобілізованими працівниками/цями, часто ця взаємодія лягає на плечі керівників на місцях. Інформанти зазначали, що часто мобілізовані працівники/ці звертаються до колег, з якими мали тісні зв'язки до мобілізації:

«Якщо людина працювала в якомусь цеху і спілкувалася, наприклад, з колегою, який завжди був, то вони і продовжують. Це не якісь нові, скажімо так, штучні зв'язки. Це ті, що існували, коли людина працювала. Керівники активно [спілкуються]. Кадрові служби теж, так чи інакше. Але це, скажімо так, не те, що це їхній головний обов'язок. Вони військові стали, вони спілкуються. Але, як правило, це ті зв'язки, які були до мобілізації, і вони продовжують працювати. І ми колективам говоримо про те, що це важливо, і ви це підтримуйте. Якщо людина пропала з радарів, то ви періодично все одно виходьте на зв'язок, дьоргайте сім'ї, щоб ми розуміли, яка допомога потрібна», – розповідає керівниця проєктів з інтеграції ветеранів/ок у виробничій компанії.



Допомога сім'ям мобілізованих працівників

Окремою темою є допомога сім'ям мобілізованих працівників/ць. Заходи з такої допомоги мають свої відмінності у кожній компанії. Учасники згадували про психологічну та юридичну підтримку найближчих членів сім'ї мобілізованого/ої працівника/ці, подарунки дітям на свята. Деякі інформанти також згадували фінансову або організаційну підтримку для родин у випадку загибелі мобілізованого/ої працівника/ці. У даних інформанти згадували як про ініціативу, що надходила з боку керівництва, так і ініціативу колег мобілізованого/ої. Наведемо декілька цитат для ілюстрації обговорень:

«Для тих, хто має дітей, сім'ї загиблих, лише так, хто в полоні, для них є можливість з дітьми виїхати в санаторій, наприклад. Але хотілося б краще, але всього не встигаєш», – каже начальник цеху на виробничому підприємстві.

«Це вже на вищому керівництві. Займалось організацією, оплатою. І похороном і доставкою тіла. В мене немає інформації. Я знаю, що вони контактують з родинами загиблих. Від себе теж збираємо кошти для родини допомога», – розповідає фахівець ливарної дільниці на виробничому підприємстві.



Закупівля необхідних речей та фінансова допомога мобілізованим працівникам/цям

Ще один спосіб підтримки мобілізованих колег – це допомога з закупівлею обладнання та необхідними речами для виконання бойових завдань. В інтерв'ю згадувалося, що на початку повномасштабного вторгнення керівництво компаній активно включалося в підготовку до служби своїх працівників/ць, частина інформантів зазначала, що централізована допомога ресурсами та фінансами продовжується далі:

«Компанія з самого початку допомагала хлопцям з одягом, взуттям, придбати те, що їм необхідно. Тобто хлопці наші не почували себе покинутими. Вони з перших днів були в турботі, як кажуть, і компанія зараз продовжує допомагати матеріально і морально. Тобто висилають подарунки до різних свят, павербанки. Ну, все, що необхідно, що хлопці просять, компанія по сей день їх підтримує», – каже керівниця складського господарства.

Інша частина інформантів переважно ділилися історіями про ініціативи працівників, які самостійно роблять збори та своїми ресурсами закупають обладнання для мобілізованих колег. Така практика часто зустрічається серед отриманих даних:

«У мене це було завжди. З того моменту, як хлопці пішли служити, всі почали допомагати. От ми збираємося, ми кажемо: є така потреба. Треба купити то-то, то-то. Всі прийшли, кажуть: ми будемо донатити. Всі приносили, донатили. Сума не обговорювалася. Сказали, хто скільки може. 5 гривень – 5 гривень, 10 – 10», – розповідає керівниця складського господарства на виробничому підприємстві.

Одна учасниця дослідження розказала, що для допомоги мобілізованим колегам їхні працівники кооперуються з працівниками інших компаній, з якими вони стикаються під час роботи. Через такий нетворкінг з'являється доступ до ресурсів, яких може не бути у конкретній компанії:

«Приїжджають до нас колеги, також привозять нам свою продукцію: хто свічки, хто розгрузки, хто каремати, хто медикаменти. Тобто за ці роки у нас дуже великий зв'язок між іншими організаціями. І от на фоні цього у нас всі одне одному допомагають», – каже керівниця складського господарства.

Дані ілюструють, що така взаємодопомога може виходити за рамки професійних стосунків, і бували випадки, коли замість колег до допомоги підключалися родичі працівників/ць.

Інформанти зазначали, що підприємства також можуть надавати допомогу з організацією лікування та/або реабілітації. Також компанії можуть брати на себе допомогу з логістикою для родин мобілізованих працівників/ць та допомагати мобілізованим співробітникам/цям, надаючи їм свою продукцію.

Прямо та опосередковано учасники дослідження наголошували на важливості допомоги мобілізованим для них самих та на цінності своєї участі в таких заходах:

«А коли тобі за газовий балончик чи казанок, який коштує 150 гривнів, а тобі кажуть: дякую, [ім'я інформанта], бо просто дякую. Тобі больно настільки, ну, йолки палки, ну, до чого воно все», – ділиться начальник дільниці на виробничому підприємстві.



Політики солідарності

У зібраних даних ми також стикнулися з реалізацією політик солідарності компанії. Хочемо окремо показати фрагмент з інтерв'ю:

«У нас у компанії це принципова річ, що ми не повертаємо державні свята. Це не тому, що ці 12 днів такі принципові – чи їх давати, чи ні. Для нас це більше солідарність з тими, хто є на фронті. Тому що коли ми бачимо, як вони там у цій багнюці, або у них вода суцільна у цих окопах, або ці миші страшні. І от реально, ми зараз будемо дискутувати, що 1 травня – це офігенне свято, без якого у нас буде стрес і виснаження? Реально – це не про дискусію, це про солідарність з тими, хто нас захищає», – говорить директорка з управління персоналом у виробничій компанії.

Така практика не є безпосередньою допомогою мобілізованим працівникам/цям та скоріше є символічним проявом солідарності. Це єдиний подібний випадок, зафіксований нами у зібраних даних.

Отже, серед заходів з підтримки мобілізованих працівників/ць інформанти згадували про утримання робочого місця для них, підтримку контакту та регулярне спілкування з військовослужбовцями та їхніми родинами, фінансову підтримку, допомогу із закупівлею обладнання. Були наведені приклади, коли підтримка надавалася систематично та централізовано з ініціативи керівництва компанії, але багато заходів здійснювалися завдяки ініціативі працівників. Дані ілюструють, що підтримка мобілізованих колег є невід'ємною частиною робочої взаємодії в наявних умовах війни. Видається, що можливість допомагати мобілізованим колегам є потребою працівників.

Ветеранські політики

Ветеранські політики та системний підхід підтримки працівників/ць, які повертаються на підприємства після звільнення зі служби, у всіх опитаних нами компаніях наразі знаходяться в процесі розробки. Слід зазначити, що компанії-учасниці дослідження знаходилися на різних етапах розробки таких політик. Частина компаній мала одного або декількох ветеранів/ок в організації, і тільки на момент опитування почала замислюватися над практичними рішеннями та стратегічним баченням підтримки ветеранів/ок. Інша частина компаній вже зараз займається розробкою політик, деякі компанії навіть мають окрему посаду для людини, що відповідає за ветеранські політики. У нашому дослідженні взяли участь двоє інформанток, посади яких були створені спеціально для розробки стратегій допомоги ветеранам/кам та мобілізованим працівникам/цям.

Спираючись на отримані дані та комунікацію з компаніями під час рекрутингу, ми дізналися, що певна їх частина наразі проводить власні дослідження, щоб виявити потреби ветеранів/ок та шляхи їх задоволення. У нас склалося враження, що формування ветеранських політик наразі перебуває на стадії активного планування.

Діяльність, що спрямована на розбудову ветеранських політик на підприємствах, ми розділили на декларовані політики та практичні заходи. До декларованих політик ми відносимо бачення компаній, підходи, напрями діяльності, які визначають способи реалізації заходів з підтримки ветеранів/ок в компанії. В отриманих даних такі обговорення були фрагментарними, але ми проілюструємо думки, якими з нами поділилися інформанти.



Декларація дружності до ветеранів/ок

Перше, про що варто згадати, – це позиціонування себе як дружнього до ветеранів/ок бізнесу. Для демонстрації такої позиції компанії можуть використовувати доступні інструменти на порталах для пошуку роботи, а також зазначати в оголошеннях, що вони підтримують рівність та відсутність дискримінації. Такі заходи відіграють важливу роль на етапі першого контакту з кандидатами/ками-ветеранами/ками, а наявність інструментів на сайтах забезпечує підприємства можливістю просигналізувати ветеранам/кам, що їх чекають:

«На одному із них [порталів з пошуку роботи] можна ставити галочку, що ми готові розглядати ветеранів. Мені здається, що це на Work.ua – є така опція. І там, де ми розміщуємо всі свої вакансії, ми ставимо галочку, що ми готові розглядати ветеранів», – ділиться директорка з управління персоналом у виробничій компанії.

Позначка на сайтах є помічним елементом для кандидатів/ок-ветеранів/ок, але це радше маркер готовності до співпраці, ніж гарантія наявності дієвих ветеранських політик в компанії. Таке позиціонування є важливим для формування культури, де бути дружньою до ветеранів/ок компанією стає престижним і необхідним.

Інформанти зазначали, що важливо залучати самих ветеранів/ок у формування ветеранських політик на підприємствах. Компанії реалізують принцип долучення ветеранів/ок у проведення досліджень та в рамках отримання зворотнього зв'язку від працівників/ць щодо їхніх потреб і побажань. Одна інформантка декларувала, що її компанія безпосередньо запрошувала працівників/ць-ветеранів/ок до спільної розробки програм:

«Тому ми оцих наших двох демобілізованих запросили подивитися на оцю нашу програму, яку ми створили, поділитися ідеями, що вони про це думають», – розповідає директорка з управління персоналом у виробничій компанії.



Індивідуальний підхід при поверненні ветеранів та ветеранок

У зібраних даних ми можемо визначити два підходи до адаптації ветеранів/ок.

Перший з них – індивідуальний. Інформанти часто говорили, що треба дивитися на обставини життя людини, її потреби, відштовхуватися від конкретного випадку працівника/ці. Спираючись на це, можуть змінюватися індивідуальні робочі плани, графік та режим роботи (на віддалений, наприклад) тощо:

«Ну, наприклад, «полегшені умови» ми надсилаємо. Якщо людина може працювати на лінії, то вона там працює по полегшеному графіку, інша норма, спеціально організоване робоче місце. Якщо їй кваліфікація дозволяє працювати у адміністративній якійсь позиції, значить їй організовується місце. Можливо, вона може працювати із дому», – каже керівник виробничого підприємства.

Варто додати, що успішність «індивідуального підходу» визначає гнучкість керівника та процесів. Відсутність такої гнучкості може стати причиною розриву стосунків. Такий випадок ми теж зустріли в даних:

«Був випадок, коли прийшов демобілізований, ну, вже ветеран прийшов, і йому необхідно було, він дуже хотів, здається, побачити сім'ю, яка за кордоном. Він хотів поїхати, прийшов оформити відпустку, і йому сказали: в тебе вже немає відпустки. Ми дізналися вже пізно – йому не пішли на зустріч, хоча могли дати йому два тижні, ну, взагалі елементарно, щоб він відпочив, побачив. Точніше йому необхідно було побачити сім'ю, а потім він готовий був приступати, але вийшло так, що йому відмовили, і він в ту ж секунду сказав "до свіданья"», – говорить керівниця групи по роботі з мобілізованими у виробничій компанії.

Варто зважати, що поки кількість звільнених з військової служби працівників/ць на підприємствах обмежена, то і простір для гнучкості у робочих процесах більший. Коли ж повернеться більша кількість ветеранів/ок, то індивідуальний підхід може стати викликом для роботодавців, і підприємства потребуватимуть системних рішень.



Відсутність особливого ставлення

Другий підхід – відсутність «іншування» або «особливого ставлення», як це описували інформанти. Частина інформантів вважає, що кращим способом адаптації ветеранів/ок є система, за якої всі працівники/ці проходять однакові процеси при працевлаштуванні та під час роботи:

«Оскільки у нашому суспільстві вже є багато міфів щодо цих людей, ми би не хотіли налаштовувати суспільство, що це якісь специфічні люди, до яких треба пристосовуватися, дуже специфічно. Тому що це тільки посилює напругу до них»,
– каже директорка з управління персоналом на виробничому підприємстві.

Тема, яку підняла інформантка, є важливою. Іншування дійсно може принести дискомфорт самому/ій ветерану/ці, який/а часто почуває себе не таким/ою (про що під час інтерв'ю говорила наша єдина учасниця-ветеранка) та викликати напругу в колективі. Одночасно з цим, треба розуміти різницю між нормальним, спокійним ставленням та ігноруванням потреб. Наприклад, якщо ветеран/ка має ІПР, який не дозволяє працювати за стандартним графіком, необхідна гнучкість з боку керівництва.



Турбота про «своїх»

Ми помітили, що «неофіційною» політикою щодо ветеранів/ок є турбота про своїх мобілізованих та звільнених зі служби працівників/ць. Дані інтерв'ю ілюструють, що наразі компанії слідкують за своїми мобілізованими працівниками/цями, утримують робочі місця для них та готуються зустріти їх у компанії:

«Ми точно будемо готові прийняті їх назад в колектив, навіть якщо не буде тієї посади, яку він займав. Ми її заберем, можливо, навіть на кращих умовах. То, що вони зробили, – більше, ніж ми тут. Будемо певний час підтримувати і допомагати»,
– каже керівник відділу у виробничій компанії.

«Щодо своїх людей, то у нас 100% зараз налаштування таке, що ми будемо абсолютно шукати їм роботу всередині компанії і допомагати максимально. Щодо кандидатів, то ми будемо дивитися, тому що із точки зору кандидатів, ну, звичайно, ми би хотіли, щоби вони могли виконувати ту роботу, на яку подаються. Але щодо своїх, то 100% будемо шукати їм роботу всередині компанії», – зазначає директорка з управління персоналом у виробничій компанії.

Така турбота ілюструє лояльність компанії до своїх працівників та розуміння цінності людського капіталу. В опитуваннях про «цінності компанії» як учасники інтерв'ю, так і заповнювачі фрі-лістингів найчастіше відповідали, що це «люди». В контексті цінностей компаній також часто згадували про «довіру», «турботу» та «підтримку», що може теж частково відноситися до цінності людей у компанії (графік 4/додаток А).



Підводні камені лояльності тільки до «своїх»

Лояльність до своїх працівників більше говорить нам про кадрові політики компанії, ніж про її ветеранські політики, хоча це і взаємопов'язані теми в наявному контексті. Виглядає так, що повернення звільненого/ої зі служби працівника/ці на цивільну роботу у свою компанію є простішим процесом, ніж працевлаштування новенького/ої ветерана/ки.

Ми ні в якому випадку не хочемо критикувати компанії за підтримку своїх працівників, а лише хочемо підкреслити, що в рамках стратегічного планування, з урахуванням викликів на ринку праці, необхідно включати компонент взаємодії та адаптації новеньких працівників/ць-ветеранів/ок у ветеранські політики компанії. Коли на підприємстві вже є працівники/ці-ветерани/ки, і контакт з ними добре налагоджено, бізнеси мають змогу використати цей досвід для створення ветеранських політик, спрямованих не тільки на «своїх» ветеранів/ок, а й на «новеньких», які будуть подаватися на роботу у виробничих компаніях у майбутньому.

Варто зазначити, що разом із піклуванням про «своїх» думка про пріоритетність працевлаштування ветеранів/ок звучала також, але згадувалася усього декілька разів:

«Я можу вам сказати, яка інформація до нас прийшла, так би мовити, "зверху", від нашого головного CEO: то він сказав всіх ветеранів влаштувати на роботу», – ділиться старший начальник зміни на виробничому підприємстві.



Перекваліфікація при поверненні ветеранів/ок на роботу

Вище ми розглянули ідейні аспекти взаємодії виробничих компаній з ветеранами/ками. Далі хочемо проілюструвати практичні заходи підтримки, що вже реалізуються роботодавцями.

Вісім з десяти інформантів згадували про доступ до навчання ветеранів/ок додатковій або іншій професії та можливість їх переведення на іншу позицію на виробництві. Часто ця тема актуалізувалася при обговоренні повернення ветерана/ки, який/яка не може продовжувати свою попередню роботу через стан здоров'я. Оскільки для багатьох посад виробничого середовища характерне фізичне навантаження, погіршення у стані здоров'я та/або набута інвалідність можуть стати бар'єром до повернення на роботу.

«На роботі ми йому знайшли легку роботу, не таку. Наприклад, він також працює навантажувачем. Зараз він навчається водієм-навантажувачем, проходить практику, навчається. І ми йому шукаємо, щоб він не дуже навантажував себе, щоб йому було легше» – каже керівниця складського господарства на виробничому підприємстві.

«Інструктаж, навчальна програма, стажування, перевірка знань. Перевірку знань він пройшов чудово. Це була моя ініціатива, тому що на цій спеціальності, на яку він зараз обучився, більш комфортні умови. І ми ставимся до нього з повагою. Він пройшов ці всі жахіття, а ми вирішили його навчити. Він був не проти, це за згодою. Тобто ми не ламаємо, ми не кажемо: "Ти будеш тут працювати, я так вирішив". У нас такого немає», – розповідає старший начальник зміни на виробничому підприємстві.

У рамках теми зміни спеціальності варто згадати, що ветерани/ки можуть повертатися з новими навичками та досвідом. У такому випадку зміна позиції пов'язана з кар'єрним зростанням та розвитком, що теж важливо для ветеранів/ок у контексті добробуту людини. Такі можливості були згадані під час інтерв'ю:

«У нас є хлопці з виробництва – я б ніколи не подумала, що він може бути командиром, а вони керують великими підрозділами. І він вже прийшов, і ти вже на нього дивишся, з ним розмовляєш, а він – вже готовий керівник. А до цього він просто хлопець – робив, і все: тихо, спокійно. По-перше, я б в житті не повірила, що він піде на війну. Ніколи б не подумала про це. А він пішов, пішов з перших днів. Після поранення повернувся назад. І зараз він отримує звання, довіру, і керує вже великими підрозділами. І він вже готовий керівник, будь ласка», – каже керівниця складського господарства на виробничому підприємстві.



Підготовка колективу

Крім перекваліфікації, ще одним поширеним заходом з інтеграції ветеранів/ок була підготовка колективу до повернення ветеранів/ок. В адаптації ветеранів/ок у цивільному житті дискусія часто будується навколо того, як мають підлаштовуватися ветерани/ки, хоча насправді є сенс говорити про підготовку суспільства. Попри великі небезпеки та виклики, спричинені війною, значна частина цивільного населення мала змогу жити у звичних побутових умовах. Військовослужбовці/виці місяці або роки свого життя перебували у відмінних і часто екстремальних умовах. Їм потрібен час, щоб адаптуватися до цивільного життя, до функціонування у цивільному колективі, до цивільних умов роботи. Тому підготовка колективу до повернення демобілізованих співробітників/ць є важливим заходом з адаптації та інтеграції ветеранів та ветеранок.

Серед способів підготовки колективу учасники зазначали навчання коректного спілкування з ветеранами/ками та підвищення обізнаності про ментальне здоров'я як таке:

«У нас окремо проходить навчання всіх керівників – називається [назва програми], – і колективів, де ми розповідаємо шлях ветерана, комунікацію з ветераном, інтеграцію, яка там потрібна допомога, які там перші ознаки. [...] Ну, я вважаю, що тут, скажімо так, навчання людей – це дуже важливо. Щоб вони знали, як говорити, коли людина відмовляється спілкуватися», – зазначає керівниця проектів з інтеграції ветеранів у виробничій компанії.

Не всі інформанти говорили саме про формальні заходи з підготовки колективу, частина відмічала наявність власних інструкцій, створених для своїх колективів (дільниць, цехів тощо). Варто нагадати, що наші інформанти були керівниками на виробництвах, і підготовка колективу до співпраці з ветеранами/ками могла бути частиною їхніх обов'язків.

«Я спочатку підготував людей, що [ім'я працівника] повертається. І попросив їх чисто по-людськи, що: хлопці, не потрібно робити ніяких лишніх маніпуляцій. Ми знаємо, який він був. Але ми не знаємо, яким він став. Все змінюється і досить швидко. І вони були готові. Ми підготувалися завчасно, що потрібно надавати будь-яку допомогу при запиті швидко, якісно і без зайвих запитань. Ми взяли собі ці три основи за правило», – розповідає начальник дільниці на виробничому підприємстві.

Один інформант зазначив, що вони діють скоріше *«інтуїтивно, як-то кажуть, по совісті»*, тобто без вивчення додаткової інформації. Враховуючи культуру виробничого середовища, яка характеризується певною ієрархією, різкістю та прямоотою, доречним було б організувати певні навчання або підказки для керівників від фахівців у темі ветеранських справ. Саме відповідальність керівників за колектив та їхні дії у згоді з власними цінностями є важливими компонентами «прищеплювання» навичок спілкування з ветеранами/ками на місцях.



Інші програми з допомоги ветеранам/кам у виробничих компаніях

У компаніях, що взяли участь у дослідженні, заходи з підтримки психічного здоров'я ветеранів/ок могли бути як частиною загальних програм підтримки працівників, так і окремими проєктами. Інформанти ділилися різними підходами до надання психологічних послуг, що застосовуються в їхніх компаніях: залучення підрядників, запрошення експертів, додаткові завдання для керівників:

«Мені завдання, як керівнику, – кожного місяця я заповнюю анкету саме по кожному працівнику: хто повернувся, демобілізований. І я по ньому заповнюю, який в нього емоційний стан, які в нього плани», – розповідає старший начальник зміни на виробничому підприємстві.

Одна з десяти інформанток вказувала, що серед послуг, доступних у компанії для ветеранів та ветеранок, є можливість отримати юридичний супровід та допомогу з оформленням документів, пов'язаних із закінченням військової служби:

«Ми дуже звертаємося і просимо, щоб, якщо є можливість, чи потрібна допомога в оформленні цього статусу... До речі, для бізнес-процесу. Наприклад, юридична служба, яку треба вистраювати в свої бізнес-процеси, враховуючи, що працівникам потрібно буде допомогти з юридичним супроводженням при оформленні офіційного статусу», – каже керівниця проєктів з інтеграції ветеранів у виробничій компанії.

Доступ до юридичної допомоги є важливою складовою адаптації, оскільки при поверненні до цивільного життя одним із ключових завдань, яке постає перед ветеранами/ками, є оформлення пільг та статусів⁴².

Також декілька інформантів згадували про фінансову допомогу ветеранам/ветеранкам та членам їхніх родин:

«Якщо є інвалідність, то допомагає корпорація, дає додаткові кошти. На лікування, на операції, на реабілітацію. У нас дуже, дуже, дуже добре піклуються про наших ветеранів. І ті, хто служить, і ті, хто повертаються», – розповідає керівниця складського господарства на виробничому підприємстві.

42 Ветеран Хаб, Шлях Ветеранів та Ветеранок, Листопад 2020, veteranhub.com.ua/shlyah-veterana, дата звернення 10.01.2024.

Двоє інформантів згадали про більш комплексний страховий поліс, як одну з політик компанії щодо ветеранів та ветеранок:

«Для ветеранів особливий підхід. У нас є страховка в корпорації, і от для ветеранів вона по приходу. Допустимо, хто приходить, повернеться звідти, для них одразу робиться безкоштовна страховка, і вона робиться, ну, вищого, мабуть, трохи класу, чим, допустимо, займає він посаду. Тобто, щоб він міг пройти більше процедур, більше обстеження. Коли мій співробітник повернувся, він з'явився на місці, то одразу була видана страховка, були назначені для нього необхідні фахівці, щоб могли доглянути, подивитися, зробити там обстеження. Це робить компанія», – каже керівниця складського господарства на виробничому підприємстві.

Половина керівників згадала про додаткову відпустку як частину ветеранських політик компанії:

«Додаткову відпустку їм дають. Адаптаційні. Знаю, що відпустку, і що їм виплачують додатково кошти. Це два оці фактори, які я знаю», – розповідає начальник дільниці на виробничому підприємстві.

Варто зазначити, що додаткові 14 днів відпустки зі збереженням заробітної плати є законодавчо затвердженою нормою⁴³. Один із інформантів також зазначав, що додаткова відпустка є єдиною ветеранською політикою, яка впроваджувалася компанією:

«Окрім додаткової відпустки, у нас нічого не має для ветеранів», – каже фахівець ливарної дільниці на виробничому підприємстві.

Отже, наразі ветеранські політики компаній знаходяться на різних етапах розвитку. Можна виділити декларовані політики компаній, які включають позиціонування себе як дружньої до ветеранів/ок компанії, намір включати ветеранів/ок у розробку ветеранських політик, важливість індивідуального підходу та обережність з особливим ставленням до ветеранів/ок, щоб вони не відчували себе «виокремленими» поміж інших працівників. Також поширеною серед компаній є лояльність до «своїх» та активна підтримка їхнього повернення назад у статусі ветеранів/ок.

З практичних заходів, що наявні у компаніях, наші дані ілюструють можливість перенавчання на нову спеціальність (за потребою або за бажанням працівників/ць). Це характерна риса виробничого середовища загалом, і, на нашу думку, в контексті повернення ветеранів/ок на цивільну роботу перенавчання є значною перевагою. Також компанії сприяють підготовці колективу до повернення ветеранів/ок. Для цього вони організовують освітні заходи або дають неформальні інструкції керівникам. Інформанти також згадували психологічні та юридичні послуги для ветеранів/ок, об'ємнішу страховку, можливість фінансової допомоги та гарантовані законом 14 днів відпустки.

⁴³ Що треба знати про додаткову оплачувану відпустку окремим категоріям ветеранів війни, Безоплатна правова допомога, 2017, <https://legalaid.gov.ua/novyny/shho-treba-znaty-pro-dodatkovu-oplachuvanu-vidpustku-okremym-kategoriyam-veteraniv-vijny/> дата звернення 10.01.2024

Погляди керівників/ць на місцях на ветеранські політики

Загалом ветеранські політики були новою темою для більшості учасників дослідження. Враховуючи, що війна росії проти України триває з 2014 року, питання підтримки ветеранів та ветеранок актуалізувалося нещодавно.



Нерозуміння нагальності впровадження ветеранських політик

В інтерв'ю звучали твердження про те, що наразі в компаніях небагато звільнених зі служби працівників/ць. Декілька інформантів навіть озвучували думку, що про ветеранські політики говорити рано, бо наразі велика кількість людей продовжує нести службу, і піклуватися треба саме про них:

«На мою думку, компаніям/підприємствам, потрібно брати активнішу участь у комунікації та підтримці мобілізованих працівників та їх родин. Саме під час участі у бойових діях людям найбільш потрібна допомога (а не після демобілізації, або загибелі). Компаніям потрібна програма/алгоритм взаємодії та допомоги мобілізованим працівникам», – вважає фахівець ливарної ділянки на виробничому підприємстві.

Цю думку підтверджують не лише прямі цитати, а й те, яким чином рухалося обговорення під час інтерв'ю. Оскільки це дослідження є якісним за своєю методологією, воно передбачає можливість отримати інсайти та визначити теми, важливі для учасників дослідження, а не лише їхні прямі відповіді. Під час інтерв'ю ми помітили, що такою темою виявилася підтримка мобілізованих працівників/ць. Часто обговорення підтримки ветеранів/ок переходило у забезпечення потреб працівників/ць компанії, які зараз несуть службу.

Також деякі інформанти зазначали, що вважають за потрібне звертати увагу на інші групи працівників:

«Ми говоримо багато про ветеранів, але потрібно не забувати про переселенців. Люди, які втратили свої домівки, бізнес. Так само вразливі. Чи є напрацювання по цьому. Ми знаємо таких людей, які втратили все», – думає начальник ділянки на виробничому підприємстві.

Варто підкреслити, що ми не зустріли опору до впровадження політик з підтримки ветеранів/ок. Частина учасників скоріше стверджувала, що наразі говорити про ветеранів/ок на виробництві рано, і такі політики будуть більш актуальні в майбутньому:

«Я не бачу сенсу задумуватись над цим. Можливо, і треба готуватись. Я не вважаю проблемою те, чого поки що не має», – каже фахівець ливарної ділянки на виробничому підприємстві.



Вплив кризового планування бізнесу

Українські підприємці зазначають, що під час війни планування значним чином спирається на потребу швидко приймати термінові рішення, а стратегічне планування – на необхідність забезпечити фінансове виживання бізнесу⁴⁴. Таким чином, на перший план виходить короткочасне «адаптивне планування». Це може відобразитися й на кадрових політиках компаній, які надають перевагу ситуації «тут і зараз».

⁴⁴ Opatska, S., Johansen, W., & Gordon, A. (2023). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. Journal of Contingencies and Crisis Management, 32(1). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513> дата звернення 10.03.2024

Наразі ветерани/ки повертаються не до мирного життя, а до цивільного життя в країні, де продовжується повномасштабна війна. Ці обставини впливають і на самих ветеранів, і на роботу підприємства, і на комунікацію з колективом. У такій ситуації ми лише частково можемо спиратися на міжнародний досвід впровадження політик підтримки ветеранів/ок. Критично важливо враховувати наявний український контекст та специфічні виклики, які несе війна з росією.

Інтеграція людей з інвалідністю

Вище ми зазначали, що наразі підприємства мають можливість адаптувати під потреби ветеранів та ветеранок процеси, але не умови роботи. Учасники дослідження відзначали потребу в реструктуризації/модернізації виробництв. Лише один з інформантів згадав про ініціативи, які компанія проводила, аби забезпечувати робочими місцями людей з інвалідністю. Наразі значна частина громадських просторів не є облаштованою для пересування маломобільних людей⁴⁵. Окрім цього, ринок праці в Україні не є інклюзивним загалом, а рівень безробіття серед людей з інвалідністю залишається значною проблемою⁴⁶.

Результати проведеного дослідження ілюструють, що погіршення стану фізичного та психічного здоров'я є основними бар'єрами до повернення ветеранів/ок на роботу на виробництва, тому модернізація виробництв та розвиток інклюзивних підходів до найму та забезпеченню умов роботи є необхідними для інтеграції ветеранів/ок. Частина підприємств вже мала досвід інтеграції інклюзивних умов праці у свої процеси.

«У нас до цього були програми. [...] Тобто в кожному цеху був або глухонімий, або була якась певна програма», – розповідає начальник цеху на виробничому підприємстві.

Використання досвіду минулих ініціатив буде корисним для працевлаштування та інтеграції ветеранів та ветеранок, які отримали інвалідність внаслідок війни.

Думки про адаптацію ветеранів/ок до цивільного життя

Обговорюючи різні аспекти підтримки ветеранів/ок, інформанти згадували, що не лише робота впливає на добробут людини, а й інші складові життя:

«Я думаю, що, у першу чергу, людина, яка повертається, ветеран, досить велике значення має те, що його чекає вдома. Якщо, відповідно, там сім'я, діти, тобто свій надійний тил. Якщо він був надійний, то йому буде легше, і значну частину інтеграції у цивільне життя приймуть на себе рідні. Тут від них буде залежати, як пройде інтеграція на робочому місці», – вважає керівник виробництва.

Інформант має рацію: адаптація до цивільного життя стосується різних його складових⁴⁷, і це варто враховувати. Та все ж адаптація на робочому місці значним чином пов'язана з умовами роботи і можливостями, які може запропонувати ветеранам/кам роботодавець для вирішення різних задач, з якими вони стикаються. Ми стверджуємо, що необхідно зважати на комплексні потреби людини. Докладатися до їх задоволення потрібно не тільки близьким ветерана/ки, а й колегам і роботодавцям.

45 Міська мобільність та інклюзивність: що не так з українськими вулицями, Рубрика, 2021 <https://rubryka.com/article/urban-mobility-and-inclusiveness/> дата звернення 12.02.2024

46 Рівень безробіття серед працездатних осіб з інвалідністю сягає 85%, Конфедерація Працедавців України, 2023, <https://employers.org.ua/news/id2536> дата звернення 12.02.2024

47 Ветеран Хаб, Шлях Ветеранів та Ветеранок, Листопад 2020, veteranhub.com.ua/shlyah-veterana, дата звернення 10.01.2024.



Погляди на ветеранські політики

Троє інформантів відзначили, що, незважаючи на важливість впровадження ветеранських політик на підприємствах, їм наразі бракує чіткого розуміння того, як це має відбуватися на практиці:

«Але якщо у мене, наприклад, один там пока що, одна людина. Як це навіть правильно оформити і зробити, цікаво. Інколи ти цим можеш зробити навіть гірше, чим ти думаєш, що зробив краще. Ти показуєш людину, який висить там на дошці пошани сам. І йому може бути: "Зніми мене, мені не подобається". Через що це, якщо вже буде, дай Бог, швидше масове повернення людей, тоді вже теоретично можна проговорювати, в якому форматі це можна зробити», – вважає начальник дільниці на виробничому підприємстві.

Також погляди інформантів стосовно ветеранських політик не завжди враховують стратегічні перспективи. У звіті ми констатували факт кадрової скрути. Інформанти багато говорили про мобілізованих працівників/ць, які врешті-решт повертатимуться на попереднє місце роботи у статусі ветеранів/ок та/або приходитимуть на виробництва внаслідок зміни роду діяльності загалом. При цьому учасники все ж мають сумніви щодо актуальності впровадження заходів з підтримки ветеранів/ок і більше фокусуються на підтримці працівників/ць, які зараз несуть службу. Нам видається, що частина такого скептичного ставлення пов'язана з відсутністю знань про підходи до побудови ветеранських політик та стратегічних цілей виробничих підприємств.

Висновки

З огляду на отримані дані, можемо зробити висновок, що процес інтеграції ветеранів/ок у роботу виробничих компаній передбачає як системні рішення з їх підтримки та адаптації, так і точкові відповіді на нагальні виклики. Важливою у цьому питанні залишається ініціатива рядових працівників компаній.

Наразі виробничий сектор переживає кадрову скруту та стикається з іншими викликами війни. Це актуалізує необхідність забезпечити комфортні умови для кваліфікованих працівників (якими є, в тому числі, ветерани/ки) та сприяти їхній адаптації до роботи на виробництвах.

Існує потреба у розвитку цілісних стратегічних підходів до підтримки ветеранів та ветеранок, які би забезпечували їхнє благополуччя після повернення на цивільну роботу, враховували запити бізнесів та надавали змогу працівникам компаній, керівникам на місцях та топ-менеджменту діяти у згоді зі своїми цінностями.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження, варто враховувати наступні висновки:

1

Керівники/ці на місцях відіграють важливу роль в адаптації ветеранів/ок у колективі. Вони можуть брати участь у відборі та наймі кандидатів та кандидаток. Часто саме вони відповідальні за формування графіку та його адаптацію до потреб ветеранів/ок. Вони також безпосередньо впливають на готовність працівників зустрічати колег-ветеранів/ок та взаємодію колективу з ними. Одночасно, системні підходи до заходів підтримки є частиною обов'язків HR-команди або менеджменту компанії. Вони можуть ініціювати нові програми (допомоги, підтримки, навчання) для працівників/ць. Спостерігається поява нових посад або відділів, основною метою яких є розробка плану підтримки ветеранів/ок та мобілізованих працівників/ць. Не завжди рішення менеджменту та керівників на місцях узгоджені.

2

Найбільшими бар'єрами для працевлаштування ветеранів та ветеранок є фізичне та психічне здоров'я. Обов'язкове проходження медичної комісії є невід'ємною складовою працевлаштування у виробничі компанії. Медкомісія може ставати перепорою до працевлаштування ветеранів/ок та блокувати можливість повернутися у компанію/на робоче місце, яке та для них утримувала весь час їхньої служби.

3

Досвід сприяння адаптації ветеранів/ок на робочому місці наразі є обмеженим, в першу чергу, тому що кількість працівників/ць, яка повернулася після служби, є невеликою. Компанії переважно очікують повернення «своїх» працівників/ць (тих, хто працював у компанії до мобілізації). Найм нових працівників/ць-ветеранів/ок сьогодні не є окремим завданням компаній. Ветеранські політики також переважно спрямовані на «своїх» працівників. Фокус підтримки як менеджменту, так і рядових працівників часто спрямований на мобілізованих членів колективу.

4

Уявлення про ветеранські політики та підходи їх формування є відмінними в різних компаніях. Такі заходи переважно спрямовані на допомогу в адаптації до робочих процесів, наприклад, індивідуальний підхід до графіку роботи або донавчання/перенавчання на інші спеціальності. Також компанії можуть пропонувати послуги з підтримки психічного здоров'я, юридичну допомогу, організацію лікування тощо. На більшості виробничих підприємств посади передбачають навчання на місці та можливість отримання додаткової кваліфікації, що дає можливість ветеранам/кам залишитися у компанії, в якій вони працювали до служби. Навіть, якщо вони не будуть допущені до своєї минулої посади за результатами медичної комісії.

5

Компанії впроваджують програми з підтримки психологічного здоров'я колективу та підвищення обізнаності на цю тему. Проте психічне здоров'я залишається стигматизованою темою серед частини працівників.

6

У частині компаній є профспілки, які можуть виконувати роль додаткового інструменту підтримки. Їх можна розглядати як практику самоорганізації працівників, яка може лягти в основу розбудови ветеранських спільнот у компаніях, якщо буде виявлена така потреба.

7

Культура виробничих компаній має деякі характеристики, подібні до військового колективу: високий рівень відповідальності, цінність злагодженої командної роботи та ієрархічна структура. Такі умови знайомі ветеранам/кам та можуть бути комфортні для них на початкових етапах переходу до цивільного життя. З іншого боку, функціонування колективів в умовах цивільних виробництв та військових підрозділів залишаються відмінними, тому у взаємодії на робочому місці ветерани та ветеранки можуть стикатися з нерозумінням з боку колег, які не мають бойового досвіду.

8

Ставлення до ветеранських політик керівників на місцях характеризується сумнівами. Частина висловлює невпевненість, що ветеранські політики вже актуальні, частина сумнівається у тому, які саме заходи будуть коректними стосовно ветеранів і ветеранок. Поширеною є норма не запитувати ветеранів/ок про війну. Одночасно, заходи прояву подяки та скорботи у виробничих компаніях є фрагментарними.

Рекомендації

Серед практик, які зазначали інформанти, можна виділити декілька надбань, що здаються нам особливо корисними.

1

Проведення компаніями внутрішніх досліджень та опитувань співробітників (і, власне, ветеранів та ветеранок) щодо доцільності певних заходів, їхніх побажань щодо майбутніх кадрових політик тощо.

2

Навчання колективу на теми ветеранських справ та його підготовка до повернення ветеранів/ок (які теми не варто зачіпати, які слова не варто вживати тощо).

3

Створення та розвиток програм підтримки психічного здоров'я та підвищення обізнаності про нього. Враховуючи стигму щодо теми психічного здоров'я, яка досі існує серед працівників виробництва, вдалим було розширення тематики психічного здоров'я до тем добробуту («wellbeing») та самодопомоги.

4

Залучення ветеранів та ветеранок до роботи на посадах, пов'язаних з ветеранськими справами та підтримкою мобілізованих працівників/ць. Звичайно, не всі ветерани/ки захочуть реалізовувати свій потенціал саме в цій сфері, але для тих, кому така діяльність близька, можливість ділитися «рівним» (peer) досвідом та впливати на розвиток ветеранських політик може бути особливо цінною.

Спираючись на висновки дослідження, ми можемо запропонувати наступні рекомендації виробничим компаніям:

1

Підвищувати обізнаність про необхідність розбудови ветеранських політик серед працівників компаній. Продовжувати проводити навчання працівників на тему ветеранських справ та норм спілкування з ветеранами й ветеранками. Протидіяти як стигматизованому образу ветеранів/ок, так і занадто героїзованому образу. Для цього можна використовувати доказові дані, запрошувати експертів з ветеранських справ та знайомити колектив з реальними ветеранами й ветеранками. Розвивати традиції вшанування пам'яті та висловлення вдячності, які стануть частиною корпоративної культури.

2

В основу ветеранських політик закладати стратегічне бачення, враховувати неминучу перспективу збільшення кількості ветеранів серед кандидатів на роботу та замислитися про можливість адаптації робочих процесів під ці умови.

3

Включати рекрутинг, відбір та найм новеньких ветеранів та ветеранок у ветеранські політики компанії.

Список використаних джерел

- Ветеран Хаб, Шлях Ветеранів та Ветеранок, Листопад 2020, veteranhub.com.ua/shlyah-veterana, дата звернення 10.01.2024.
- Ветеран Хаб, Концепція державної політики щодо ветеранів, ветеранок та їхніх сімей, Листопад 2020, https://drive.google.com/drive/folders/1_em7x3iJhxAyE7DW7afJz0baOf6SP2I8 дата звернення 10.01.2024.
- Ветеран Хаб, Praktyka, 2022, <https://drive.google.com/file/d/1EOTa4vuDBzQBLbpG78Xvqu6x2Voa3eXu/view>, дата звернення 10.01.2024.
- Гудима, Ю. (2019). Кадровий голод. Чому заводам не вистачає робочих рук. ГМК. <https://gmk.center/ua/opinion/kadrovij-golod-chomu-zavodam-ne-vistachaie-robochih-ruk/> дата звернення 12.02.2024
- Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, сягає \$151,2 млрд — оцінка станом на 1 вересня 2023 року. Kyiv School of Economics. https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-syagaye-151-2-mlrd-otsinka-standom-na-1-veresnya-2023-roku/?utm_source=sendpulse&utm_medium=email&utm_campaign=controversial-narratives-concer дата звернення 12.02.224
- Зеленська про програму ментального здоров'я: Виявилося, що «сильні не ходять до психологів». Укрінформ, 2023 <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3703135-zelenska-pro-programu-mentalnogo-zdorova-viavilosa-so-silni-ne-hodat-do-psihologiv.html> дата звернення 12.02.2024
- Закон України про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей, Верховна Рада України, 1992 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text> дата звернення 5.01.2024
- Інститут аналітики та адвокації. (2023, October 13). Війна і дефіцит працівників: динаміка кадрових ресурсів в Україні. Інститут Аналітики Та Адвокації. <https://iaa.org.ua/articles/vijna-i-deficyt-praczivnykiv-dynamika-kadrovih-resursiv-v-ukrayini/> дата звернення 12.0
- Міністерство у справах ветеранів | «Це категорія потужних людей». Міністр у справах ветеранів розповіла про допомогу ветеранам і їхнім родинам. дата звернення 10.01.2024. <https://mva.gov.ua/ua/news/ce-kategoriya-potuzhnih-lyudej-ministr-u-spravah-veteraniv-rozpovila-pro-dopomogu-veteranam-i-yihnim-rodinam>
- Ментальне здоров'я: українці почали частіше звертатися до фахівців. Укрінформ. 2024 <https://www.ukrinform.ua/rubric-health/3821513-mentalne-zdorova-ukrainci-pocali-castise-zvertatisa-do-fahivciv.html> дата звернення 12.02.2024
- Ментальне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги під час війни: хвиля 2, Градус, Ти як?, 2023, <https://drive.google.com/file/d/1eYYcGNnue-hrqsF3xfEFQoegPZnPrQ4L/view> дата звернення 12.02.2024
- Міська мобільність та інклюзивність: що не так з українськими вулицями, Рубрика, 2021 <https://rubryka.com/article/urban-mobility-and-inclusiveness/> дата звернення 12.02.2024
- Неборак, Б. (2024, March 18). Любов Галан: «Ненавиджу, коли мене запитують, що зробити, щоб підготувати ветеранів до повернення у суспільство. З собою щось зробіть, щоб бути готовими». The Ukrainians. <https://theukrainians.org/liubov-halan/> дата звернення 12.02.2024

- Огляд впливу війни на промисловість України та прогноз перспектив в економіці. (n.d.). Український Союз Промисловців І Підприємців – Огляд Впливу Війни На Промисловість України Та Прогноз Перспектив В Економіці. <https://uspp.ua/news/actual/2018/ohliad-vplyvu-viiny-na-promyslovist-ukrainy-ta-prohnoz-perspektyv-v-ekonomitsi> дата звернення 12.04.2024
- Про затвердження Державних санітарних норм та правил «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу», Міністерство Охорони Здоров'я України, 2015, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0472-14#Text> , дата звернення 10.01.2024
- Потреби та перешкоди ветеранів при працевлаштуванні, Український Ветеранський Фонд, 2023 https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zvit_pereshkodi_precevashtuvanii.pdf дата звернення 10.01.2024.
- Положення, Кабінет Міністрів України, 2007, <https://www.kmu.gov.ua/npas/80133163> , дата звернення 10.01.2024.
- Підтримка ментального здоров'я в часи війни, Національний Інститут Стратегічних Досліджень, 2023, <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-mentalnoho-zdorovya-v-chasy-viiny> дата звернення 12.02.2024
- Російські ракети вдарили по всій економіці України. Чи переживе це бізнес?, 2023, BBC News Україна. <https://www.bbc.com/ukrainian/features-64516811> дата звернення 12.02.2024
- Рівень безробіття серед працездатних осіб з інвалідністю сягає 85%, Конфедерація Працедавців України, 2023, <https://employers.org.ua/news/id2536> дата звернення 12.02.2024
- Стельмашук, А. М. (2000). Державне регулювання економіки: Навчальний посібник. Тернопіль : ТАНГ.
- Тимошенко, М., & Ревук, М. (2024, April 12). Обстріли енергосистеми 8–11 квітня: які об'єкти атакували росіяни (КАРТА). Texty.org.ua. <https://texty.org.ua/fragments/112228/obstrily-enerhosystemy-811-kvitnya-yaki-obyekty-atakuvaly-rosiyany-karta/?src=main> дата звернення 15.04.2024
- Шкідливі умови праці/перелік, 2020, <https://pro-op.com.ua/article/134-ggg-16-m11-klasifikatsya-shkdlivih-vajkih-umov-prats> дата звернення 10.01.2024
- Що треба знати про додаткову оплачувану відпустку окремим категоріям ветеранів війни, Безоплатна правова допомога, 2017, <https://legalaid.gov.ua/novyny/shho-treba-znaty-pro-dodatkovu-oplachuvanu-vidpustku-okremym-kategoriyam-veteraniv-viiny/> дата звернення 10.01.2024
- Що таке корпоративна соціальна відповідальність та навіщо вона бізнесу? (2023, December 29). <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-korporatyvna-soczialna-vidpovidalnist-ta-navishho-vona-biznesu> дата звернення 15.04.2024
- Opatska, S., Johansen, W., & Gordon, A. (2023). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. Journal of Contingencies and Crisis Management, 32(1). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513> дата звернення 19.01.2024
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 3(2), 77–101
- Bennardo, G., & De Munck, V. C. (2014). Cultural models: Genesis, methods, and experiences. Oxford University Press.

- Glaser, B.G. (1965) 'The constant comparative method of qualitative analysis', *Social Problems*, 12(4), pp. 436–445. doi:10.2307/798843
- Harrell, M. C., & Berglass, N. (2012). *Employing America's Veterans: Perspectives From Businesses*. Washington, DC: Center for a New American Security.
- Keeling, M., Kintzle, S., & Castro, C. A. (2018). Exploring US veterans' post-service employment experiences. *Military Psychology*, 30(1), 63–69.
- Keddem, S., Barg, F. K., & Frasso, R. (2021). Peer reviewed: practical guidance for studies using freelist interviews. *Preventing Chronic Disease*, 18.
- Kelly, J. (2022, October 12). 98% of HR professionals are burned out, study shows. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/04/14/98-of-human-resources-professionals-are-burned-out-study-shows/?sh=3217de1e6c02> дата звернення 10.02.2024
- Lopez, V., & Whitehead, D. (2013). Sampling data and data collection in qualitative research. *Nursing & midwifery research: Methods and appraisal for evidence-based practice*, 123, 140.
- Manufacturing Program | NORA | CDC. (n.d.). <https://www.cdc.gov/nora/councils/manuf/default.html> дата звернення 12.01.2024
- Measuring Manufacturing: Manufacturing Metrics Review Report. Department for Business, Innovation and Skills, Manufacturing Metrics Expert Group., 2016, <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a801b4ee5274a2e87db7e46/BIS-16-65-manufacturing-metrics-review.pdf> дата звернення 12.01.2024
- Nature of business: Standard Industrial Classification (SIC) codes. (n.d.). <https://resources.companieshouse.gov.uk/sic/> дата звернення 10.01.2024
- Smith, J.J. and Borgatti, S.P. (1997) 'Salience counts—and so does accuracy: Correcting and updating a measure for free-list-item salience', *Journal of Linguistic Anthropology*, 7(2), pp. 208–209. doi:10.1525/jlin.1997.7.2.208
- González, J. A., & Simpson, J. J. (2021). The workplace integration of veterans: Applying diversity and fit perspectives. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100775. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100775> дата звернення 12.02.2024
- Veteran Reintegration Survey, IREX; станом на грудень 2021 року

Додатки

Додаток А. Фрі-лістинг опитування з HR-персоналом

Графік 1. Асоціації з ветеранами.

ITEM	FREQUENCY	RESP PCT	AVG RANK	Smith's S	
1	GRATITUDE	5	24	1.800	0.202
2	RESPONSIBILITY	4	19	1.750	0.147
3	COMBAT EXPERIENCE	4	19	1.250	0.167
4	JUSTICE	3	14	2.667	0.076
5	HELP	3	14	4.000	0.073
6	ATTENTION	3	14	3.000	0.100
7	CHANGING VALUES	3	14	1.333	0.135
8	STRENGTH	2	10	2.000	0.076
9	LIFE EXPERIENCE	2	10	2.500	0.054
10	RELIABILITY	2	10	1.000	0.095
11	COURAGE	2	10	2.500	0.048
12	DISCIPLINE	2	10	2.000	0.071
13	SELF PRESERVATION	2	10	4.000	0.031
14	HERO	2	10	3.000	0.063
15	RESPECT	2	10	2.000	0.065
16	SUPPORT	2	10	4.500	0.037
17	MENTAL HEALTH ISSUES	2	10	3.500	0.048
18	STRONG CHARACTER	2	10	3.000	0.051
19	THE NEED FOR COMPETENT COMMUNICATIONS	2	10	4.500	0.040

48

Графік 2. Бар'єри.

SORTED BY FREQ

ITEM	FREQUENCY	RESP PCT	AVG RANK	Smith's S	
1	INCLUSIVITY	8	36	1.625	0.250
2	MEDICAL CONTRAINDICATIONS	7	32	1.286	0.295
3	MENTAL HEALTH ISSUES	6	27	1.833	0.197
4	CONFLICTS	5	23	2.400	0.125
5	COMMUNICATION ISSUES	5	23	1.200	0.205
6	OTHERS NOT BEING READY	5	23	2.000	0.155
7	DANGEROUS ENVIRONMENT	3	14	1.333	0.114
8	ADAPTATION	3	14	1.333	0.121
9	LOW SALARY	1	5	2.000	0.023
10	DIFFERENT WORDLDVIEW	1	5	3.000	0.015
Total/Average:		44	2.000		

49

48 перекодовані відповіді на питання «Будь ласка, напишіть всі асоціації зі словосполученням «працівник/ця-ветеран/ка», які спадають вам на думку?»

49 перекодовані відповіді на питання «Будь ласка, перерахуйте всі перепони/труднощі, які можуть бути пов'язані з наймом ветеранів/ок у компаніях, які пропонують роботу на виробництві?»

Графік 3. Переваги.

SORTED BY FREQ

	ITEM	FREQUENCY	RESP PCT	AVG RANK	Smith's S
1	SOCIAL RESPONSIBILITY	9	43	1.889	0.306
2	RESPONSIBLE WORKERS	8	38	2.250	0.264
3	QUALIFIED WORKERS	5	24	3.000	0.113
4	TEAMWORK	4	19	1.500	0.167
5	DISCIPLINE	4	19	2.250	0.107
6	COVERING JOBS	3	14	2.333	0.102
7	INNOVATION	3	14	1.667	0.119
8	COMPANY'S REPUTATION	2	10	2.000	0.056
9	LEADERSHIP	2	10	4.000	0.024
10	TECHNICAL SKILLS	2	10	3.000	0.052

50

Графік 4. Цінності компанії.

SORTED BY FREQ

	ITEM	FREQUENCY	RESP PCT	AVG RANK	Smith's S
1	PEOPLE	7	32	2.714	0.244
2	TRUST	6	27	1.833	0.231
3	CARE	6	27	2.667	0.217
4	SUPPORT	5	23	3.600	0.146
5	GROWTH	4	18	2.250	0.134
6	SYSTEM	4	18	2.000	0.131
7	DEVELOPMENT	4	18	4.250	0.077
8	TEAM	4	18	3.000	0.114
9	INNOVATION	3	14	3.000	0.076
10	OPENNESS	3	14	2.333	0.106
11	RESPONSIBILITY	3	14	6.333	0.031
12	CHALLENGE	3	14	4.333	0.053
13	INSPIRATION	3	14	3.333	0.089
14	SAFETY	3	14	3.667	0.070
15	QUALITY	2	9	3.500	0.053
16	OPPORTUNITY	2	9	3.000	0.053
17	STANDARDS	2	9	2.500	0.064
18	HONESTY	2	9	1.500	0.086
19	COMMUNICATION	2	9	4.500	0.048

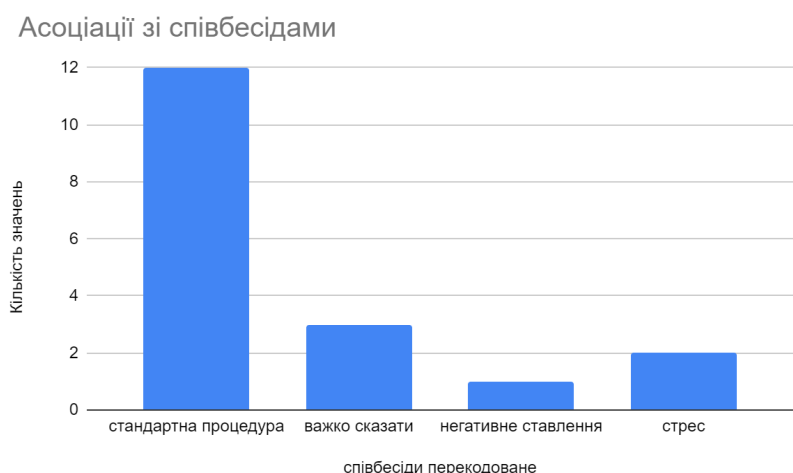
51

50 перекодовані відповіді на питання «Будь ласка, перерахуйте всі переваги/позитивні зміни, які можуть бути пов'язані з наймом ветеранів/ок у компаніях, які пропонують роботу на виробництві?»

51 перекодовані відповіді на питання «Будь ласка, запишіть все, що асоціюється у вас із цінностями компанії, у якій ви зараз працюєте»

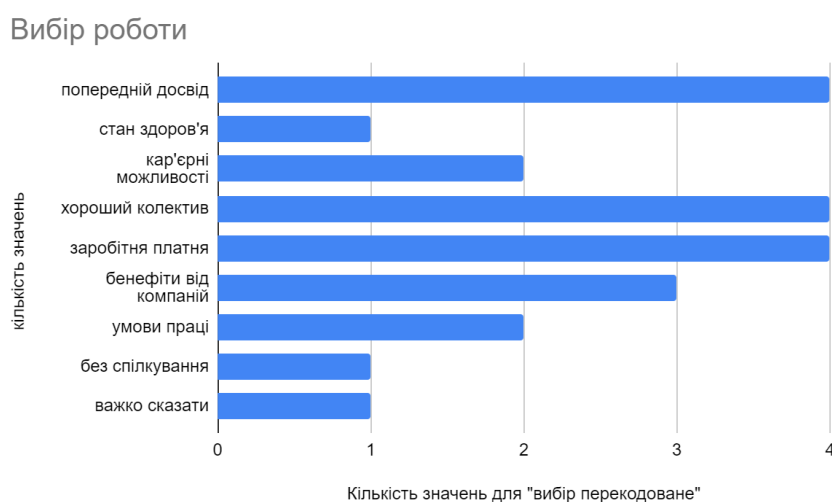
Додаток Б. Фрі-лістинг опитування з ветеранами\–ками

Графік 1. Асоціації зі співбесідами.



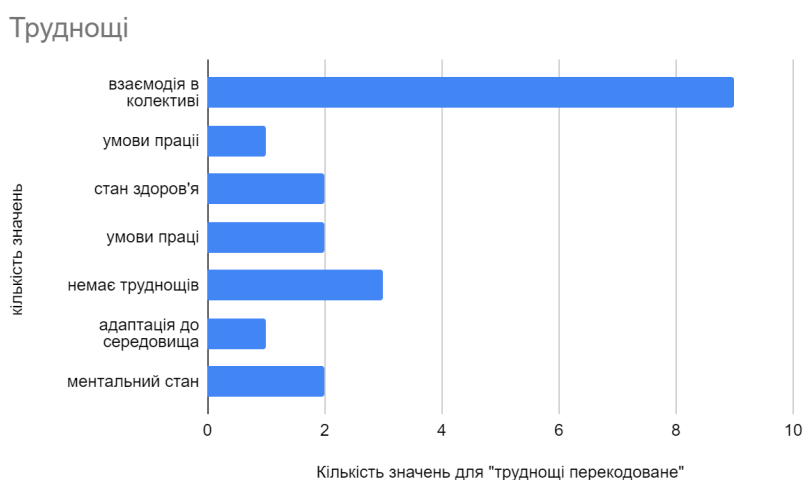
52

Графік 2. Вибір роботи.



53

Графік 3. Труднощі.



54

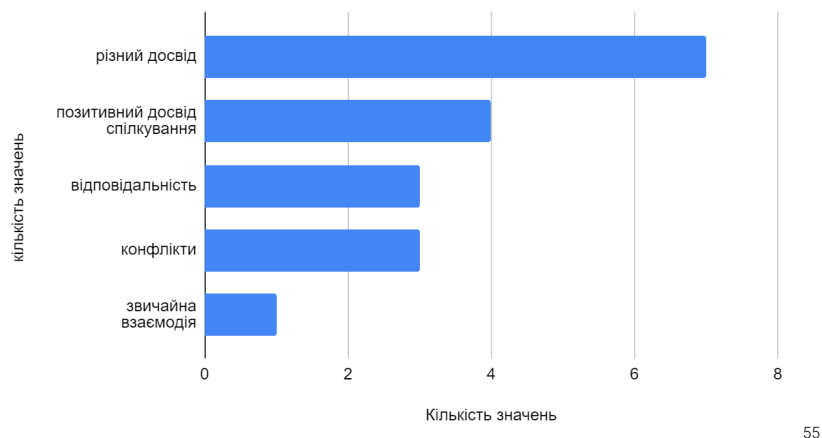
52 перекодовані відповіді на питання «Що у тебе асоціюється зі співбесідами/проходженням співбесід у виробничій сфері? Запиши все, що приходить на думку»

53 перекодовані відповіді на питання «Будь ласка, перерахуй всі причини, з яких ветерани обирають виробничу сферу для роботи/працевлаштування»

54 перекодовані відповіді на питання «Які проблеми/труднощі можуть виникати у людини з бойовим досвідом під час повернення на роботу у виробничу сферу? Запиши все, що приходить на думку»

Графік 4. Взаємодія на робочому місці

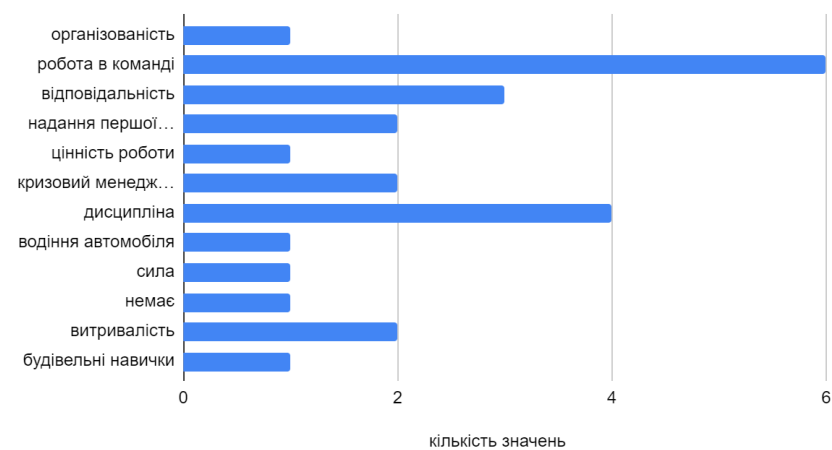
Взаємодія на робочому місці



55

Графік 5. Навички.

Навички



56



Цей проєкт став можливим завдяки Програмі реінтеграції ветеранів, яку реалізує IREX та Veteran Hub за підтримки Державного департаменту США. Вміст є виключною відповідальністю Veteran Hub і не обов'язково відображає погляди Державного департаменту США та IREX.

55 перекодовані відповіді на питання «Будь ласка, перерахуй всі твої думки про взаємодію на робочому місці між людьми, які мають бойовий досвід та людьми, які його не мають?»

56 перекодовані відповіді на питання «Будь ласка, перерахуй всі навички, отримані під час виконання бойових завдань, які, на твою думку, можуть стати у пригоді для виконання цивільної роботи у сфері виробництва».