



Eastern  
Partnership  
Regional  
Fund

# HR Порадник щодо адаптації та організації роботи ветеранів та ветеранок на публічній службі



# **HR Порадник щодо адаптації та організації роботи ветеранів та ветеранок на публічній службі**

Київ 2024

**Видавець:**

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Штаб-квартири  
Бонн та Ешборн, Німеччина

GIZ Ukraine  
вул. Велика Житомирська, 20  
01001 Київ, Україна  
Т +380 44 581 85 87

Е [giz-ukraine@giz.de](mailto:giz-ukraine@giz.de)  
І [www.giz.de/ukraine](http://www.giz.de/ukraine)

**Регіональний фонд  
«Реформа державного управління у країнах Східного партнерства II»**

Відповідальний за зміст:  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, Київ

Дизайн  
Володимир Денисюк, Київ

За дорученням  
Федерального міністерства економічного співробітництва  
і розвитку (BMZ)

Київ, вересень 2024

On behalf of



Federal Ministry  
for Economic Cooperation  
and Development

---

# ЗМІСТ

Передмова	2
Скорочення та аббревіатури, використані в poradнику	4
Вступ. Ветерани як кандидати на посади публічної служби. Чому це актуально вже зараз?	5
Подяки та авторський склад	6
<b>1. Публічні службовці ветерани – що потрібно знати HR?</b>	<b>7</b>
Чи є якісь очевидні відмінності між працівниками з-поміж цивільних та ветеранами(ками)?	8
<b>2. Розповсюджені міфи та упередження стосовно ветеранів(нок)</b>	<b>10</b>
<b>3. Труднощі, з якими може зіткнутися орган публічної влади при прийнятті на роботу / поверненні на своє робоче місце ветерана(ки)</b>	<b>12</b>
<b>4. Шлях ветерана(ки) та розуміння його/її потреб на кожному етапі співпраці</b>	<b>13</b>
Як ідентифікувати, який етап переживає ветеран(ка)?	16
Чому важливо розуміти, як ветеран(ка) рухається цим шляхом?	18
<b>5. Як HR підготуватися до взаємодії з ветераном(кою)?</b>	<b>21</b>
Поради для фахівців з питань управління персоналом	23
<b>6. Проведення співбесіди з кандидатом-ветераном(кою)</b>	<b>25</b>
Етика комунікації під час співбесід з ветеранами(ками)	27
<b>7. Поради для HR щодо адаптації новопризначених ветеранів(ок) в органах публічної влади та тих хто повернуться на свої робочі місця</b>	<b>28</b>
Що слід враховувати при оновленні процедури адаптації для ветеранів(нок)	31
<b>8. Як підготувати команду до повернення / прийнятті на роботу ветерана(ки)?</b>	<b>32</b>
<b>9. Поради керівникам щодо взаємодії з ветеранами(ками)</b>	<b>36</b>
Підготовка команди до повернення ветеран(ки)	37
Проведення першої зустрічі з ветераном(кою)	38
Проведення індивідуальних зустрічей з ветераном(кою)	38
Етика комунікації з ветеранами(ками) на індивідуальних зустрічах	39
Постановка задач і контроль виконання	40
Робота з вирішення конфліктів	41
<b>10. Особливості психологічного стану ветеранів(нок)</b>	<b>42</b>
Рекомендації щодо підтримки ветеранів(нок):	43
Підсумки	44
Основні поняття та визначення	45

---

# ПЕРЕДМОВА

Шановні колеги! Багато з нас, час від часу замислюється, чи достатньо ми робимо на своїх робочих місцях у цей час? Ми бачимо самовідданість наших українських захисників, що боронять нашу країну. Усі ми усвідомлюємо їх роль та надзусилля, розділяємо їх біль та втрати.

Відданість та служіння народу України, для них не просто слова, для них це дії та реальні вчинки. Як і для нас. Ми маємо спільну мету – незалежність нашої України. Ми об'єднані цінностями та волею до перемоги.

І підготовлений Національним агентством України з питань державної служби та Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ) Порадник, в першу чергу про нас та нашу готовність бути опорою для українських захисників, військових, які повертаються до цивільного життя. Це можливість для нас в колективах, зробити реальні вчинки для наших ветеранів та ветеранок.

Авторський колектив зібрав кращий вітчизняний досвід та практики та виклав їх у формі короткого Порадника щодо адаптації та організації роботи ветеранів та ветеранок на публічній службі.

Цей Порадник ми пропонуємо як дороговказ для служб управління персоналом та очільників органів публічної влади у створенні комфортних умов для успішної інтеграції ветеранів та ветеранок у колективи. Разом з тим, ми зібрали рекомендації, які підкажуть публічним службовцям як взаємодіяти та бути корисними для ветеранів та ветеранок під час їх адаптації до нових процедур, правил, колективу. Тобто – до цивільного життя.

Сьогодні важливо спільно працювати над тим, щоб забезпечити ветеранам та ветеранкам гідні умови праці та можливості для особистого і професійного розвитку. Державні органи та органи місцевого самоврядування повинні стати прикладом у цьому процесі, демонструючи відкритість та готовність до змін. Прислухайтеся до голосу ветеранів та ветеранок в своїх колективах, пропустіть через себе їх потреби. Подбайте про діалог всередині колективу та почуйте кожного.

І хоча ви і надалі, будете задавати собі запитання, чи достатньо ви робите на своєму робочому місці у цей час, проте відповідь – недостатньо, не буде вже такою безмежною та всепоглинаючою. Поряд будуть ті, хто знають ціну свободи, і продовжують крокувати разом з вами.

**Наталія Алюшина,**

Голова Національного агентства України з питань державної служби

---

Шановні фахівці з управління персоналом,

У часи, коли світ швидко змінюється і ми стикаємося з викликами складного середовища, життєво важливо, щоб ми цінували та максимально використовували навички та досвід наших колег. Особливо це стосується ветеранів, які привносять унікальні перспективи та навички завдяки своєму винятковому досвіду військової служби. Оскільки російська агресія в Україні триває, ветерани, які повертаються до цивільного життя вже зараз і ще більше з них повернеться в найближчому майбутньому є як викликом, так і можливістю для організацій, особливо у сфері державної служби.

Цей посібник розроблений, щоб надати фахівцям з управління персоналом основні інструменти та ідеї, необхідні для інтеграції ветеранів назад до їхньої роботи як державних службовців, та найму нових колег, а також бути готовими до унікальних потреб і викликів, пов'язаних із поверненням з військової служби.

Перехід від військового до цивільного робочого середовища може бути складним. Військова культура з її структурованою ієрархією протиставляється порівняно вільній структурі державної служби. Ветерани приносять із собою унікальний набір навичок та досвіду, сформованих їхньою службою, що може принести велику користь державним установам. Однак інтеграція цих людей вимагає розуміння їхнього досвіду та вдумливого підходу до їхнього переходу. Наше завдання – будувати мости та сприяти взаєморозумінню, щоб сприяти гармонійному переходу та успішній співпраці.

Як HR-лідери, ми знаходимося в унікальному становищі, щоб інтегрувати ветеранів як цінних членів наших організацій. При цьому важливо не застосовувати упередженість чи узагальнення, а підходити до військового досвіду зі емпатією та інтересом. Посібник передбачає комплексний підхід для полегшення цього процесу – від підбору персоналу до інтеграції в існуючі команди. Він містить практичні поради щодо підготовки команд і підтримки керівників для забезпечення плавного переходу. Створюючи сприятливе та інклюзивне середовище, фахівці з управління персоналом можуть допомогти ветеранам процвітати та, у свою чергу, підвищити загальну ефективність та моральний дух своїх організацій.

Я запрошую вас використовувати цей посібник як ресурс, покликаний зробити інтеграцію ветеранів у державну службу не просто можливістю, а потужною можливістю для зростання та взаємної вигоди.

З повагою

**Сандра Фур**

Керівник проекту

Регіональний фонд «Реформа державного управління у країнах Східного партнерства II»

---

## СКОРОЧЕННЯ ТА АБРЕВІАТУРИ, ВИКОРИСТАНІ В ПОРАДНИКУ:

БПЛА	безпілотний літальний апарат
ЗСУ	Збройні Сили України
УБД	учасник бойових дій
ППО	протиповітряна оборона
ПТСР	посттравматичний стресовий розлад
HR (англ. Human resources)	управління персоналом або фахівець з питань управління персоналом

---

## ВСТУП.

# ВETERАНИ ЯК КАНДИДАТИ НА ПОСАДИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ. ЧОМУ ЦЕ АКТУАЛЬНО ВЖЕ ЗАРАЗ?

Жодна установа чи організація в Україні вже не зможе повернутися до довоєнної практики управління персоналом. Зараз наше світобачення повністю змінилося, викристалізувались нові цінності та трансформувалися підходи до роботи. Це все впливає на те, як варто формувати та вибудовувати HR-стратегію і в органах публічної влади. Вже зараз країна потребує якісних змін, адже вкрай важливо, які люди будуть впливати на її подальший розвиток. Перед фахівцями з питань управління персоналом стоїть виклик: створення ціннісно орієнтованих команд, що фокусуються на досягненні результатів. Одними з тих, хто гідно може представляти інтереси громадян на публічній службі, можуть стати особи, які мають бойовий досвід – ветерани та ветеранки. Народ України має безмежну довіру до своїх захисників. Ця довіра до військових ветеранів(ок) може бути спрямована на відбудову України, зміцнення її інституцій та розбудову сильної, демократичної та справедливої країни.

Перед початком повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року загальна чисельність Збройних Сил України становила близько 500 тисяч осіб. Наразі їх кількість перевищує мільйон. Кожен з нас сподівається і вірить, що всі захисники і захисниці **повернуться** додому, до своїх родин, на свої робочі місця. Наше завдання: допомогти ветеранам(кам), які **повертаються** до цивільного життя, зокрема, і під час **повернення** на свої робочі місця чи працевлаштування в органах публічної влади.

Майже у кожному органі публічної влади є працівники, які були мобілізовані чи пішли захищати країну у рядах добровольців. Наразі вже напрацьована велика кількість матеріалів щодо взаємодії з ветеранами(ками), їх психологічної підтримки та буденної комунікації. Цей **порадник в першу чергу** створено для фахівців з управління персоналом в органах публічної влади. Проте він стане у нагоді і керівникам органів публічної влади, і кожному публічному службовцю. В ньому ми глибше зануримося у тему адаптації ветеранів(ок) на робочому місці та розберемося як же організувати робочий процес у цей період.



---

## ПОДЯКИ ТА АВТОРСЬКИЙ СКЛАД

Національне агентство України з питань державної служби висловлює подяку захисникам і захисницям України, адже завдяки їх службі українці можуть жити та працювати у власній країні. Також дякуємо фахівцям з управління персоналом в органах публічної влади. Вони готові змінюватися та змінювати органи публічної влади, у яких працюють, і це дуже цінно сьогодні.

До створення порадики долучилися:

**Алюшина Наталія** – Голова НАДС, кандидат психологічних наук.

**Марушкевич Юлія** – директорка Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС.

**Нікольська Олена** – військова психологиня, кризова інтервентка, експертка з розвитку лідерів та команд.

**Олійник Алла** – експертка/фахівчиня в розбудові HR процесів державного сектору, коуч

Окрема подяка **Лесик Оксані** та **Мочичук Наталії** за напрацювання до порадики.

А також **Володимир Денисюк** – дизайнер та комп'ютерна верстка.

---

# 1. ПУБЛІЧНІ СЛУЖБОВЦІ ВЕТЕРАНИ – ЩО ПОТРІБНО ЗНАТИ HR?

Для ефективної взаємодії з ветеранами та ветеранками HR в органах публічної влади слід завжди пам'ятати головне правило:

**«Ветерани та ветеранки такі ж працівники як і всі інші».**

Тримаючи цю настанову на думці, слід вибудовувати подальшу роботу та комунікацію. Коли ви працюєте над HR-стратегією органу та розподіляєте службовців за певними цільовими аудиторіями ветерани та ветеранки, з одного боку, можуть бути окремою групою. Як от, наприклад, молодь чи батьки, які доглядають за маленькими дітьми. Зокрема, це стосується забезпечення необхідних пілг та розуміння деяких аспектів, що стосуватимуться процесу адаптації та повернення у цивільне життя. А з іншого боку – не слід особливо виділяти ветеранів та ветеранок своїм ставленням, акцентувати увагу на їх досвіді служби чи участі в бойових діях.

Говорячи про ветеранів(нок) слід визначити хто ці люди.

**Ветеран(ка)** – людина, яка брала участь у бойових діях в російсько-українській війні з 2014 року і по сьогодні на території України. Ветеранами можуть бути добровольці батальйону «Госпітальєри», члени добровольчих батальйонів, строковики, регулярні військові, резервісти, мобілізовані, іноземні громадяни, які прибули для захисту територіальної цілісності України (за запропонованим визначенням VeteranHub<sup>1</sup>).

Згідно з чинним законодавством України ветеранами війни є особи, що брали участь у захисті Батьківщини чи в бойових діях на території інших держав. До ветеранів війни згідно зі статтю 4 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» належать: учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, учасники війни<sup>2</sup>.

Військові частини можуть бути бойовими та не бойовими, тобто тими, які не беруть участі у бойових діях, а займаються здебільшого логістикою (наприклад, підвіз продуктів, снарядів, забезпечення речами), навчанням тощо. Тому не всі мобілізовані чи ті, хто підписав контракт у період особливого періоду чи воєнного стану, є учасниками бойових дій. Тому варто визначити, що є бойовими діями. Це форма застосування з'єднань, військових частин, підрозділів (інших сил і засобів) СЗУ, інших складових сил оборони, а також поліції особливого призначення Національної поліції України для вирішення бойових (спеціальних) завдань в операціях або самостійно під час відсічі збройної агресії

---

1 Джерело - <https://veteranhub.com.ua/>

2 Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту, Закон України від 22 жовтня 1993 року № 3551-XII, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>

проти України або ліквідації (нейтралізації) збройного конфлікту, виконання інших завдань із застосуванням будь-яких видів зброї (озброєння)<sup>3</sup>. Тому, виходячи із цього визначення, артилеристи, оператори розвідувальних чи ударних БПЛА, ППО – це також учасники бойових дій, адже вони застосовують різні види озброєння для виконання завдань, що сприятимуть обороні країни.

## Чи є якісь очевидні відмінності між працівниками з-поміж цивільних та ветеранами(ками)?

Статус ветерана(ки) не накладає конкретних зобов'язань. Ми визнаємо людину ветераном(кою) і надаємо їй відповідне визнання за участь у бойових діях та службу українському народові. Цей статус підтверджує, що ветеран(ка) має унікальний досвід війни. Жодні події після завершення служби не можуть змінити факт її військового минулого.

У цивільному житті люди мають свободу вибору та можливість змінювати свої ролі. Кожна людина одночасно виконує кілька ролей: ми є батьками, дітьми, сусідами, громадянами, професіоналами тощо. І ці ролі не повинні бути затьмарені одним статусом, який суспільство надає людині. Ветерани(ки) мають право обирати, як будувати своє життя, визначати свої цінності та роль у суспільстві.

Ветеран(ка) – це лише одна з багатьох ідентичностей людини після війни. Хоча цей статус може впливати на прояв інших ролей, він не обов'язково має бути головним або визначальним у житті людини.

В перший рік після звільнення з військової служби може спостерігатись дещо відмінне сприйняття звичних для цивільних речей, зокрема, в органах, установах чи організаціях. Це наслідок тривалого перебування у іншій культурі. Щоб зрозуміти на що слід звернути увагу, пропонуємо розглянути порівняльну таблицю відмінностей військової та цивільної культури.

---

3 Про оборону України, Закон України від 6 грудня 1991 року № 1932-XII, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text>

Військова культура	Цивільна культура
Ієрархія відображається на уніформі	Необхідні представлення осіб
Процеси та процедури є кодифікованими та чіткими	Можливо потрібно буде пояснити основні правила (наприклад, режим роботи, відпустка, перерви)
Підтримка (наприклад, бойовий приятель): «Я прикрию тебе»	Співробітникам часто доводиться з'ясовувати речі самостійно
Сильне почуття родини та спільноти (братство та сестринство)	Часто роз'єднана спільнота
Пряме, чітке спілкування	Колеги можуть бути схильні «ходити довкола»
Чітка підпорядкованість	Часто наявна «влада впливу»
Рутинна	Вибір; особиста свобода
Звання дорівнює «повага»	Довіру та повагу необхідно заробляти та зміцнювати
Чітко визначена кар'єрна драбина та перспективи зростання	Часто туманний шлях кар'єрного зростання
Надструктуроване керівництво, яке має першочергову місію	Структура та керівництво часто сприймаються як неоднозначні

Будь-який працівник в органі публічної влади має відчувати свою належність і причетність до команди. Для ветеранів(ок) це особливо важливо, оскільки вони розуміють важливість та цінність командної роботи. Крім того, відчуття причетності та міцні соціальні зв'язки, які можуть будуватись в команді, є профілактикою наслідків травматичного стресу та сприяють швидшій та легшій адаптації. Тож якщо у вашому органі публічної влади командній взаємодії приділяється багато уваги, ветеран(ка) лише посилять ваш колектив.

Перевагами працевлаштування ветеранів(ок) є багато важливих для роботи навичок, якими вони володіють. Під час своєї військової кар'єри вони потрапили у стрімке, напружене, конкурентне середовище. Ось короткий перелік задач, окрім очевидної – виживання у небезпечних умовах, з якими їм довелося зіткнутися:

- вивчати нові правила та структури;
- швидко розвивати управління часом;
- проявляти організаційні навички;
- засвоювати користування технікою;
- тощо.

Разом із спеціальними знаннями, які ветерани(ки) отримують під час військової роботи, вони також посилюють і ряд гнучких навичок, таких як: вирішення проблем, критичне мислення, робота в команді, здатність до адаптації та лідерство, прийняття рішень в умовах обмеженого часу та ресурсів, робота в умовах тривалого стресу тощо.

Сильні сторони ветерана(ки), що будуть корисні на робочому місці, можна охарактеризувати так:

- добре працюють в команді. Командна робота вважається невід'ємною частиною повсякденного життя і є основою, на якій будуються безпека під час військових дій;
- мають почуття обов'язку. Відповідальність за виконання поставлених завдань та досягнення мети – це те, чим не можна знехтувати;
- впевнені в собі. Від кожного військовослужбовця очікується реалістична оцінка себе та власних здібностей на основі здобутого досвіду;
- організовані і дисципліновані. Однозначно військова служба формує сильну трудову етику та дисциплінує;
- мають високу працездатність. Можуть виконувати завдання навіть за складних чи стресових обставин;
- вміють адаптуватися до мінливих ситуацій. У період змін готові швидко реагувати на зміну умов та вибудовувати нові плани дій.

## 2. РОЗПОВСЮДЖЕНІ МІФИ ТА УПЕРЕДЖЕННЯ СТОСОВНО ВЕТЕРАНІВ(НОК)

Окрім однозначних переваг роботи ветерана(ки) в колективі часто у фахівців з питань управління персоналу виникають й певні упередження. Зокрема, найбільш розповсюдженою є **теза про те, що всі, хто мають бойовий досвід, потерпають від ПТСР.**

Але! Не кожен ветеран(ка) має ПТСР. За статистикою близько 10% ветеранів(нок) мають діагностований лікарями ПТСР. 70% людей, які пережили травматичну подію, відновляться самостійно і не матимуть ознак чи наслідків ПТСР. 30% людей, що пережили травматичну подію, **МОЖУТЬ** мати негативні наслідки, з якими вони самостійно не впораються. І якщо таким людям вчасно і комплексно не допомогти, у них можуть з'явитися ознаки ПТСР. І лише 5-7% з тих, хто пройшов травматичну подію та не отримав вчасно комплексної допомоги, можуть мати гострий ПТСР.

Не бійтеся працювати з ветеранами через страх їх травмувати або викликати дискомфорт. Більшість ветеранів можуть розповісти про досвід військової служби, не переступаючи власних комфортних меж. Водночас поважайте особистий простір людини та уникайте надто нав'язливих запитань про бойовий досвід.

**Ще одним упередженням є те, що для успішної адаптації до цивільного життя і, зокрема, до умов робочого середовища з ветераном(кою) необхідно щось зробити.**

Ми маємо розповсюджене уявлення, що якщо процес адаптації стосується ветерана(ки), то він (вона) має стати об'єктом цього процесу. Об'єкт – той, з ким відбуваються певні дії, процедури, процеси.

В житті ж зустрічаємось з іншим станом речей: ветеран(ка) – це суб'єкт, який управляє адаптацією, здійснює її. А от своєрідним об'єктом стає оточення.

Саме так – готувати, навчати, «щось робити» треба саме з близьким оточенням (рідні, друзі, колектив, керівники). Тож, допомагайте працівникам усвідомити та прийняти зміни, що відбулись чи відбуваються з ветераном(кою), навчайте формувати та підтримувати стосунки.

**Також, можна почути хвилювання щодо того, що усім ветеранам(кам) треба звернутись за допомогою до психолога.**

Це хвилювання проростає зі страхів та небажання усвідомлювати зміни. А ще адепти патогенезу теж підкріплюють цю тезу. Патогенез в широкому розумінні – механізм виникнення та розвитку хвороби. Тут ми використовуємо цей термін для ілюстрації твердження, що здорових людей не існує, є тільки недіагностовані.

Природа подбала про нас досить добре: наші психофізіологічні процеси пластичні, гнучкі та схильні до зцілення. Це значить, що людський розум і тіло мають здатність адаптуватися до різних ситуацій, включаючи стресові або травматичні, і можуть відновлюватися та розвиватися після отриманого досвіду.

Повертаючись до ветеранів(нок), куди ціннішим за звернення до психолога є соціалізація. Маємо на увазі повернення до стосунків, залучення в групову (колективну) роботу, створення соціальних зв'язків (знайомства з новими людьми, віднайдення хобі). Тож, залучайте ветеранів(нок) до діяльності, делегуйте задачі, включайте до спільних проєктів.

## 3. ТРУДНОЩІ, З ЯКИМИ МОЖЕ ЗІТКНУТИСЯ ОРГАН ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ НА РОБОТУ / ПОВЕРНЕННІ НА СВОЄ РОБОЧЕ МІСЦЕ ВЕТЕРАНА(КИ)

Не обов'язково труднощі виникатимуть, і часто ветерани показують себе як високо мотивовані та ефективні працівники. Однак, для забезпечення успішної інтеграції ветеранів орган публічної влади може зіткнутися з певними викликами:

### 1. Психологічні проблеми

Ветерани(ки) можуть мати психологічні травми, такі як ПТСР, депресія чи тривожні розлади. Це може впливати на їхню здатність ефективно виконувати службові обов'язки та взаємодіяти з колегами.

### 2. Адаптація до цивільного життя

Перехід від військового до цивільного життя може бути важким. Ветерани(ки) можуть відчувати труднощі з адаптацією до нових процедур, правил та етичних норм, прийнятих в органах публічної влади.

### 3. Проблеми з фізичним здоров'ям

Ветерани(ки) можуть мати фізичні травми чи інвалідність, які потребують особливих умов праці. Орган публічної влади має забезпечити доступність робочого місця, адаптувати робочі процеси та надати можливість отримувати необхідну медичну допомогу.

### 4. Комунікаційні бар'єри

Стиль спілкування ветеранів(нок), сформований під час служби, може відрізнятися від звичного в органах публічної влади. Це може призводити до непорозумінь та конфліктів.

### 5. Стереотипи та упередження

У колективі можуть існувати стереотипи та упередження щодо ветеранів(нок), що може негативно впливати на їхню інтеграцію.

### 6. Робочий графік та навантаження

Ветерани(ки) можуть мати індивідуальні потреби у робочому графіку, наприклад, потребувати більше часу на медичні обстеження чи психологічну підтримку.

### 7. Налагодження зворотного зв'язку

Важливо забезпечити регулярний і конструктивний зворотний зв'язок з ветеранами(ками), щоб вони могли швидко адаптуватися до вимог нової ролі та вдосконалювати свої професійні навички. Специфіка роботи в органах публічної влади передбачає чіткі критерії оцінки ефективності, які повинні бути зрозумілі ветеранам.

Розуміння цих труднощів і готовність до їх вирішення допоможуть створити в органах публічної влади сприятливі умови для роботи ветеранів(нок) та сприяти їхній успішній інтеграції в колектив.

## 4. ШЛЯХ ВЕТЕРАНА(КИ) ТА РОЗУМІННЯ ЙОГО / ЇЇ ПОТРЕБ НА КОЖНОМУ ЕТАПІ СПІВПРАЦІ

Неможливо зобразити якийсь уніфікований портрет ветерана(ки), адже кожен мав різний цивільний та бойовий досвід, навички та знання. Відтак і працевлаштування чи повернення на своє робоче місце після проходження військової служби може відбуватися по різному.

Коли HR на публічній службі налагоджує взаємодію з новими людьми, то зазвичай орієнтується на дані з резюме, де можна побачити інформацію про попередній досвід, компетенції, якими володіє людина тощо. Це допомагає будувати коректну комунікацію та сприяє комфортнішому входженню до колективу нового працівника чи повернення на попереднє місце роботи після довготривалої відсутності. Коли мова йде про налагодження взаємодії з ветераном(кою), то, зокрема, потрібно зважати і на те, на якому етапі **шляху ветерана(ки)**<sup>4</sup> знаходиться людина.

Зазвичай, повертаючись в робочий колектив чи шукаючи роботу, ветеран(ка) не потребують якихось особливих підходів, тому не слід нав'язувати окремі заходи до працівника лише через наявність статусу **УБД чи ветерана(ки)**. Дотримуйтесь стандартних процедур та періодично запитуйте зворотний зв'язок від працівника, щоб, за потреби, відреагувати на запити, що виникають.

Можна виділити такі **основні** етапи на шляху ветерана(ки):

- кінець військової служби;
- початок цивільного життя;
- піклування про себе;
- винахід себе наново;
- вкорінення;
- вихід на пенсію.

Це етапи, які вимагають включеності HR та керівників структурних підрозділів публічної служби.

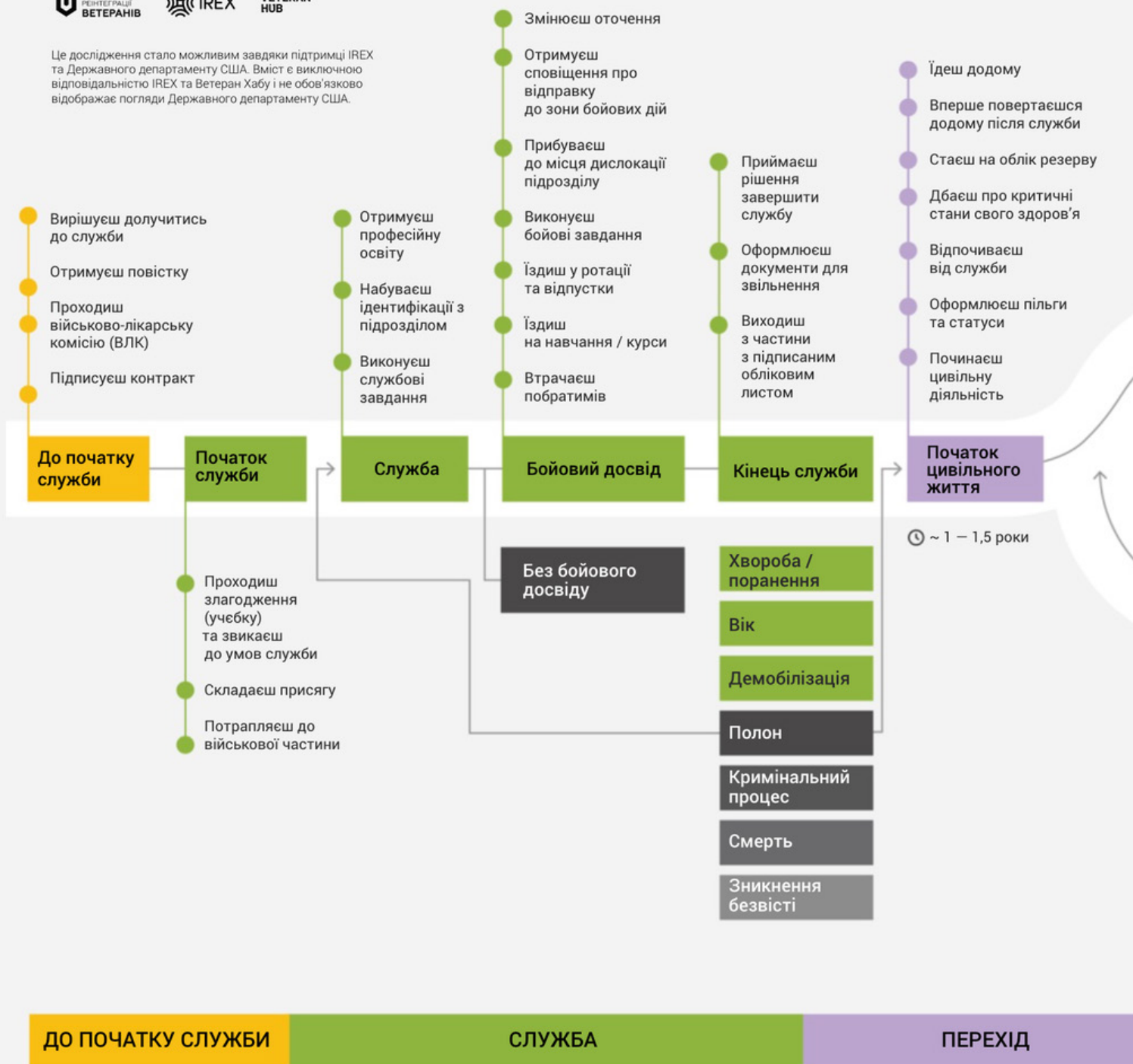
4 Детальна мапа Шляху ветеранів і ветеранок: <https://veteranhub.com.ua/veteran-way/>



#### 4. Шлях ветерана(ки) та розуміння його/її потреб на кожному етапі співпраці



Це дослідження стало можливим завдяки підтримці IREX та Державного департаменту США. Вміст є виключною відповідальністю IREX та Ветеран Хабу і не обов'язково відображає погляди Державного департаменту США.



## ШЛЯХ ВЕТЕРАНІВ ТА ВЕТЕРАНОК ПІД ЧАС ВІЙНИ



## Як ідентифікувати, який етап переживає ветеран(ка)?

Точних ознак, що вказували б на перебування людини на тому чи іншому етапі, немає. Однак, ми можемо виділити деякі, які можуть підказати нам, які життєві задачі вирішує ветеран(ка). І навіть при цьому слід пам'ятати, що нам треба певний час спостерігати та спілкуватись з людиною, щоб зафіксувати наявність та повторюваність цих ознак (!)

### Початок цивільного життя:

- Часові проміжки цього етапу досить різні: від 1 місяця до 1,5 року і навіть більше.
- Багато і часто згадує військову службу, порівнює себе там і тут. Навіть якщо, на перший погляд, складалось враження, що це замкнута та неговірка людина, з часом починає все більше ділитись подробицями служби.
- Загострене почуття справедливості та вимогливості (до себе та оточуючих).
- Підвищена дратівливість, іноді агресивність. Це відбувається через тривале перебування в стресових умовах та накопичений стрес. А також через завеликий об'єм інформації, яку треба опанувати / оновити після повернення в цивільне життя. На етапі вкорінення емоційність стає меншою.
- Часті проблеми зі здоров'ям. Це стосується як тих, що отримані під час служби, так і загострення хронічних захворювань.
- Неспроможність планувати довгостроково. Зазвичай, обмеження коротким терміном (днем-тижнем) і відмовка "якось буде".
- Досить часто спостерігаються думки та бажання повернутись на війну, бо там було все зрозуміло і знайомо. Про це ми можемо чути в розмовах з ветеранами(ками). В подальшому ці думки і бажання стають менш інтенсивними або ж і зникають.
- Досить частою ознакою завершення переходу між службою і цивільним життям є відчуття самих ветеранів(нок), що вони тепер живуть цивільним життям.

### Піклування про себе.

Важливо зазначити, що цей етап може бути послідовним, самостійним наслідком попередніх, а може відбуватись одночасно як з початком цивільного життя, так і з подальшими етапами.

Також не варто плутати вимушене звернення до лікарів через погіршення стану здоров'я під час / після служби зі "справжнім" піклуванням про себе.

На жаль, тут можуть мати місце і патологічні способи забути чи зменшити біль (в т.ч. і душевний) – зловживання алкоголем чи наркотичними речовинами, лудоманія, доведення себе до виснаження, щоб заснути, не думати тощо.

Ознакою цього етапу є усвідомлене ставлення до себе, свого фізичного, психічного здоров'я, середовища та стосунків з оточенням. Тобто ветерани/ки ставлять в пріоритет себе і додають в своє життя різних ритуалів турботи та підтримки.

### **Віднайдення себе наново.**

Цей етап також може бути послідовним, самостійним наслідком попередніх, а може відбуватись одночасно як з початком цивільного життя, так і з подальшими етапами.

Якщо не говорити про можливе прийняте рішення повернутись знов на військову службу, бо саме в цьому відчують покликання, то можемо виділити наступні характерні ознаки цього етапу:

- постійний пошук в усьому, зокрема, у справі, роботі, хобі, що приносять задоволення, спорті, пошук та чи формування спільноти, в якій комфортно;
- якщо до цього етапу зберігались бажання носити уніформу чи певні її атрибути, а також звернення за позивним, то на цьому етапі відбувається перехід на зручний цивільний одяг та звернення на ім'я;
- з'являються нові міцні кола спілкування, ветерани/ки стають учасниками спільнот, не пов'язаних з військовою службою. А також віднайдення своїх ролей у ветеранських та волонтерських спільнотах, які продовжують підтримувати військових;
- бажання навчатись новому – отримання формальної освіти, відвідування курсів, само-навчання.

### **Вкорінення.**

Зазвичай, цей етап є самостійним і наступає пізніше за попередні. Вважається, що вкорінення настає приблизно через три роки після звільнення з військової служби. Однак, ми маємо пам'ятати, що будь-які терміни є умовними і не означають, що кожен чи кожна проходить саме такою траєкторією.

Основною ознакою цього етапу може бути:

- відновлення довгострокового планування та здатності приймати свідомі довготривалі рішення;
- відчуття себе частиною суспільства і загалом зниження розмежування на військових та цивільних;
- також значне зменшення згадок про військовий досвід та намагань його проявити/здійяти. Навпаки, досвід служби сприймається як надбання і може слугувати додатковим ресурсом.

### **Вихід на пенсію.**

Варто усвідомлювати, що деякі ветеран(ки) набувають статусу “пенсіонер(ка)” в доволі молодому віці та продовжують активну працю або соціальну роботу. Тут зазначимо не ознаки, а саме пріоритет публічної служби, оскільки вона може напряму задовольняти потреби зробити значний внесок у підтримку суспільства. Або ж і простіше – потребу у стабільності та зайнятості.

## **Чому важливо розуміти, як ветеран(ка) рухається цим шляхом?**

Кожен етап ілюструє певний набір характеристик та пріоритетів у житті ветерана(ки), тож це певна підказка для HR, як же правильно вибудувати роботу. Пропонуємо розглянути на яких етапах ветеран(ка) потенційно може знаходитися під час пошуку роботи та комунікувати з фахівцями з питань управління персоналом.

### **Початок цивільного життя.**

Це перехідний період, коли ветерани(ки) починають вибудовувати своє життя. У цей період ветерани(ки) можуть повертатися на попередні місця роботи чи розглядати пропозиції про роботу як певний інструмент для отримання коштів без глибокого аналізу місії та цілей органу. Якщо ви зіткнулися з ветераном(кою) на цьому етапі шляху:

- не тисніть;
- намагайтеся давати більше часу для засвоєння інформації;
- підтримуйте без очікувань швидкої інтеграції в колектив та прийняття організаційної культури органу.

### **Винахід себе наново.**

На цьому етапі ветеран(ка) тестують себе та світ навколо. Якраз на цьому етапі ветерани(ки) найчастіше займаються пошуком постійної роботи, яка б відповідала їх цінностям та переконанням. Вони відкриті до нового тож можуть змінювати сферу діяльності або ж повертатися на попереднє місце роботи, щоб переконатися чи досі мають інтерес до таких завдань. Якщо ви взаємодієте з ветераном(кою) на цьому етапі шляху:

- надавайте детальну інформацію про роботу та орган;
- забезпечте можливість спробувати роботу на практиці до офіційного працевлаштування (стажування, тестове завдання, що відображає суть роботи тощо);
- допомагайте пізнати сформовані традиції та цінності колективу.

### Вкорінення.

Стабільність та постійна робота одні з потреб ветеранів(ок) у період вкорінення. Вони готові вкладатися в професійний розвиток та шукають місце для реалізації свого потенціалу. На цьому етапі місце для експериментів лишається лише в межах обраного напрямку діяльності. Якщо ви зіткнулися з ветераном(кою) на цьому етапі шляху:

- вибудовуйте комунікацію на рівні “професіонал-професіонал”, підкреслюючи досягнення людини;
- зверніть увагу, що роботу на публічній службі обирають через стабільність, соціальні гарантії та суспільну корисність;
- одразу наголошуйте на плануванні довгострокової співпраці та перспектив розвитку.

### Вихід на пенсію.

Вихід на пенсію – це черговий етап переоцінки свого життя. Хтось заповільнюється і приділяє час собі, а хтось готовий змінювати вид діяльності, зокрема, такою діяльністю може стати і публічна служба<sup>5</sup>. В цей період ветерану(ці) важливо розуміти власні можливості у роботі та відчувати себе корисним(ою). Якщо ви співпрацюєте з ветераном(кою) на цьому етапі шляху:

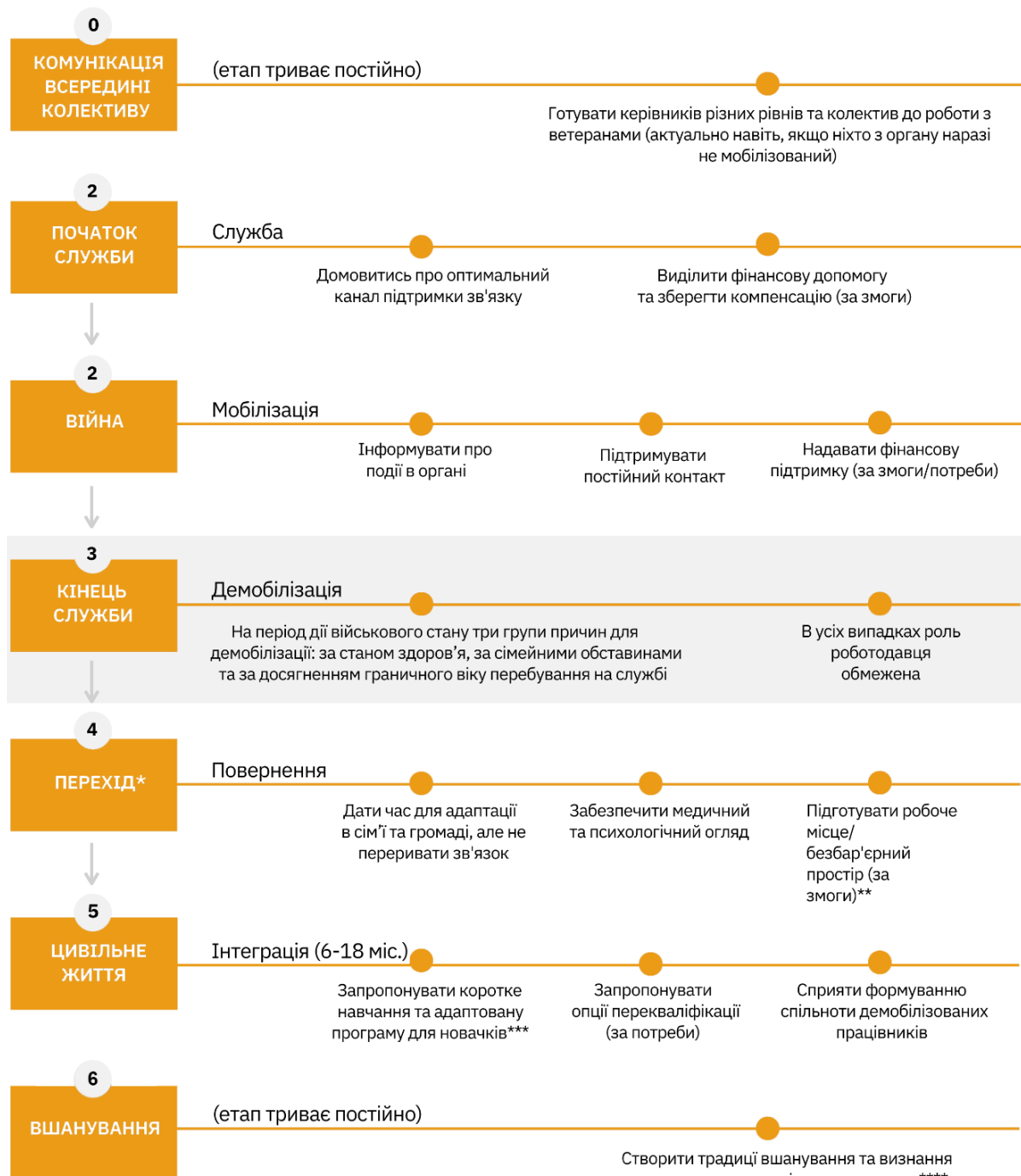
- намагайтеся задовольнити потреби у відчутті цінності на своєму місці;
- обирайте доступні для ветерана(ки) формати та канали комунікації;
- забезпечте можливість виконувати спокійну не стресову роботу.

Розуміння потреб людини на тому чи іншому етапі її життя забезпечує можливість якісно вибудувати кроки взаємодії та підвищити шанси на ефективну співпрацю. Будьте відкритими та намагайтеся побачити й почути найважливіше.

---

5 Законом України «Про державну службу» передбачено умови вступу на державну службу, а також проходження державної служби особами після досягнення 65 років.

## Робота над поверненням починається з першого дня призову<sup>6</sup>



\*Перехід до цивільного життя \*\*В тому числі, уникати в офісах/на виробництві яскравих кольорів та різких звуків. Якщо технологічно такої можливості немає, запропонувати альтернативні робочі місця \*\*\*Є рекомендація закріплювати наставника - «buddy» з числа демобілізованих працівників (за змоги) \*\*\*\*Ветерани зазвичай не відчують право на власне визнання, доки гідно не вшановані їх полегли побратими. Тому рекомендується спершу приділити увагу вшануванню полеглих, а потім – визнанню досвіду живих **Джерело:** шлях ветерана: © VETERAN HUB, інтерв'ю з роботодавцями

В основу алгоритму роботи покладено шлях ветерана:  
© Veteran Hub

6 Джерело: “Військовослужбовці. Повернення. Підходи та практики організації роботодавцями взаємодії з мобілізованими та демобілізованими працівниками та працівницями”, Міністерство економіки України, Korn Ferry, Kearney



## 5. ЯК HR ПІДГОТУВАТИСЯ ДО ВЗАЄМОДІЇ З ВЕТЕРАНОМ(КОЮ)?

Розпочати потрібно з аналізу існуючої ситуації у вашому органі публічної влади і з'ясувати чи готовий він до залучення ветеранів(ок). Адже HR може багато вчитися, дізнаватися найкращі практики працевлаштування ветеранів(ок), але команда буде до цього не готовою. Від того, в яку атмосферу потрапить новопризначений(а) працівник(ця)-ветерен(ка) або ж колега, який повертається на своє робоче місце, залежить і успіх вашої взаємодії. Як ми вже зазначали, культурний аспект у цьому питанні є дуже важливим.

Для початку дайте відповіді на базові питання, що допоможуть визначити чи лояльний ваш орган публічної влади до ветеранів(ок). Так можна одразу ідентифікувати слабкі та сильні сторони, а також передбачити ризики, що можуть виникнути під час/після працевлаштування ветерана(ки). Такі запитання можна поставити й іншим членам команди, наприклад керівникам структурних підрозділів, адже вони також займаються питаннями управління персоналом з точки зору організації їх роботи.

Перелік можливих запитань ми зібрали у короткий чек-лист.

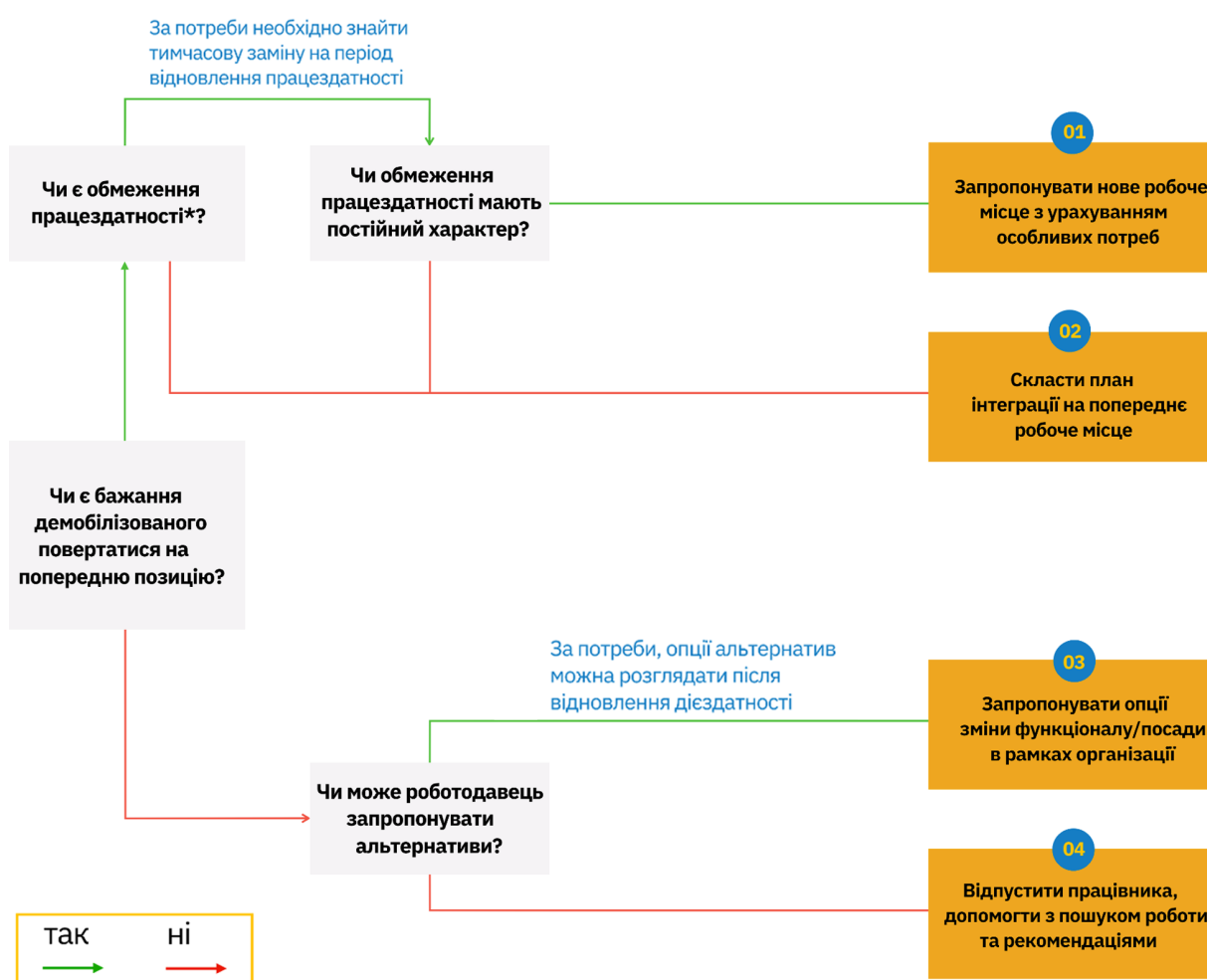
ТАК	НІ	ЗАПИТАННЯ
		Чи адаптували ви свої алгоритми залучення на посади до потреб військових?
		Чи працюють у вашому органі ветерани(нки)?
		Чи наймає ваш орган ветеранів з інвалідністю?
		Чи плануєте адаптувати / адаптували робочий простір під потреби людей з інвалідністю
		Чи плануєте навчати / навчаєте працівників взаємодіяти з ветеранами(ками), з людьми з інвалідністю, ментальними девіаціями?
		Чи є у вашому органі політики, процедури та практики підтримки ветеранів(ок)?
		Чи дозволяє ваш орган ветеранам(кам) гнучко повертатись до роботи? Працювати дистанційно або ж за гнучким графіком роботи?
		Чи заохочують співробітників у вашому органі звертатися за допомогою з професійних або особистих проблем до керівників, колег чи відповідних експертів?
		Чи працюєте ви з працівниками для формування розуміння потреб та особливостей роботи ветеранів(нок)?
		Чи проводиться у вашому органі навчання та тренінги для нових співробітників-ветеранів(ок)?
		Чи є у вашому органі програма адаптації та наставництва для нових співробітників-ветеранів(ок)?
		Чи існує у вашому органі практика визнання та вдячності по відношенню до ветеран(ок)?
		Чи підтримує ваш орган волонтерські ініціативи орієнтовані на підтримку військовослужбовців?



Фахівцям з питань управління персоналом важливо бути досвідченими у питанні взаємодії з ветеранами(ками), адже вони є прикладом для наслідування для багатьох працівників. Тож потрібно ретельно підготуватися. Пропонуємо кілька порад, про те на що ж слід звернути увагу під час підготовки до залучення ветеранів(ок) до органу публічної влади чи повернення до роботи службовців, які отримали бойовий досвід.

Для початку давайте розглянемо схему, за якою ви можете зорієнтуватись, які саме аспекти слід враховувати в підготовці до взаємодії з ветеранами(ками), що повертаються на робочі місця:

### ДЛЯ РОБОТОДАВЦЯ В РОБОТІ З ДЕМОБІЛІЗОВАНИМИ ПРАЦІВНИКАМИ<sup>7</sup>



\*В окремих підходах рекомендується проводити з кожним демобілізованим опитування/розмову/анкетування що йому/їй потрібно, що може зробити орган) для того, щоб демобілізований міг ефективно виконувати свою роботу, наприклад для когось важко приміщення відкритого типу, хтось не може багато говорити і т.д, це може бути тимчасово

7 Джерело: "Військовослужбовці. Повернення. Підходи та практики організації роботодавцями взаємодії з мобілізованими та демобілізованими працівниками та працівницями", Міністерство економіки України, Korn Ferry, Kearney та інтерв'ю з роботодавцями

## Поради для фахівців з питань управління персоналом:

- бути готовими змінювати стандартизовані процеси в разі потреби;
- уникати упереджень та / або працювати з наявними та розуміти, що досягнення ветеранів(ок) залежать від їх знань та навичок, здобутих, зокрема, у цивільному житті, бойової підготовки та особистих характеристик;
- навчитись основам взаємодії з ветеранами(ками) у професійних психологів та інших експертів;
- бути готовим допомогти ветерану(ці) навчитись спрямовувати фокус уваги на пост-травматичне зростання, а не на пошук проблеми;
- подбати про можливість залучення менторів із ветеранської спільноти для формування підтримуючого інклюзивного середовища;
- дізнатися про можливості отримання державних та волонтерських програм захисту та допомоги ветеранам(кам);
- регулярно комунікувати та запитувати про потреби.

Остання порада, мабуть, найважливіша. Адже часто щира розмова може допомогти вирішити значну кількість проблем. У деяких органах публічної влади функція рекрутингу та проведення адаптації чітко розмежована між різними працівниками. Тому може виникнути ситуація, коли фахівець, який займається адаптацією, не має інформації про сильні та слабкі сторони, навички та знання ветерана(ки) під час їх першої комунікації. Наявність резюме часто не вирішує проблему, адже ветерани(ки) не завжди знають як описати отриманий досвід під час військової служби “цивільною мовою”. Тож фахівцям, які займаються питаннями адаптації персоналу, доводиться “читати між рядків” та ставити додаткові запитання під час спілкування. Не бійтеся цього, адже ви та ветеран(ка) маєте спільну мету – порозумітися.

Для чого взагалі це потрібно робити, якщо ветерана(ку) вже прийняли на посаду публічної служби? Відповідь проста – щоб розробити дієву програму адаптації для конкретного працівника, адже типовий підхід до адаптації спрацює не для всіх.

Якщо раніше ви не мали досвіду спілкування з ветераном(кою) та відчуваєте хвилювання стосовно першої бесіди-знайомства доречно буде підготуватися до неї. Так ви знизите власний рівень тривоги та зможете вибудувати ефективний діалог, що надалі сприятиме вашій робочій взаємодії.

**Отож, пропонуємо кілька кроків для підготовки та безпосередньо розмови між HR та ветераном(кою), що повертаються до підрозділу:**

- Налаштуйтеся на позитивний перебіг розмови та визначте її основну мету. Пам'ятайте, що відчувати розгубленість чи ніяковість цілком нормально. Часто ветерани(ки) почуваються так само.
- Сформулюйте план розмови. Не потрібно писати сценарій, але важливо, щоб ви розуміли як краще вибудувати діалог та які питання маєте обов'язково проговорити, а яких слід уникати.
- За можливості, оберіть комфортний час і місце для бесіди. Організуйте безпечну, довірливу атмосферу, щоб вас не відволікали інші колеги.
- Не нехуйте етапом встановлення контакту, попри те, що ви знайомі з цією людиною. Встановіть контакт та продемонструйте доброзичливість і щире зацікавлення.
- Зосередьтеся на тому, що чуєте. Будьте залученими в розмову та використовуйте активне слухання: зберігайте баланс між відкритими та закритими запитаннями, не перебільшуйте опосередкованими проявами зацікавленості (типу кивань та "угукань").
- Не використовуйте оціночних суджень, вони є причинами упереджень. Також уникайте оцінок їх досвіду чи воєнної ситуації в Україні. Налаштуйтеся на обмін інформацією спираючись на факти для задоволення сформованого запиту.
- Будьте гнучкими. Якщо вам не вдалося з'ясувати якусь важливу інформацію, спробуйте зробити це під час наступної розмови.
- Запитуючи про бойовий досвід, проявляйте трохи більше чутливості.
- Демонструйте вдячність та залишайтеся на зв'язку. Вибудуйте комунікацію в якій людина зможе звернутися до вас за потреби, адже довірятиме та почуватиметься у безпеці.

## 6. ПРОВЕДЕННЯ СПІВБЕСІДИ З КАНДИДАТОМ-ВETERАНОМ(КОЮ)

Під час підготовки в органі до відбору персоналу доцільно розглянути декілька порад з проведення співбесіди з кандидатом-ветераном(кою)<sup>8</sup>.

Загалом, співбесіди з кандидатами-ветеранами(ками) не відрізняються від зустрічі з іншими кандидатами. Отож, якщо ви на період воєнного стану маєте стандартизовану систему підбору персоналу на будь-яку посаду, яка основана на об'єктивних методах та показниках і дає змогу оцінити професійні навички кандидата, то використовуйте її.

Загалом, дотримуйтеся таких рекомендацій:

- Ми маємо використовувати правила етичної поведінки та комунікації.
- Зверніть увагу, що ветерани(ки) можуть не вказувати досвід військової служби у резюме. Тож, якщо ви побачили прогалину в резюме і маєте припущення, що воно саме про службу, то запитайте про це прямо: *“Скажіть, будь ласка, чи маєте ви досвід військової служби / досвід участі в бойових діях?”*. Ви завжди можете аргументувати це питання: *“Я цікавлюсь, бо нам треба врахувати наявні у вас пільги”* (додаткова відпустка за наявності статусу УБД, збір необхідних підтверджуючих документів тощо).
- Щодо військового досвіду ви можете ставити ті ж самі питання, як і щодо досвіду цивільної роботи: проводити інтерв'ю за компетенціями, кейсовим методом тощо. Наприклад, щоб оцінити здатність ветерана(ки) приймати рішення, можна запитати, яке найскладніше рішення вони прийняли за останні пів року військової служби. Якщо хочете перевірити здатність до швидкого навчання, то запропонуйте навести приклад, коли кандидат(ка) зміг(змогла) опанувати якийсь матеріал у короткий термін. Можете навести приклад типової робочої ситуації та попросити кандидата(ку) запропонувати, як він (вона) буде її вирішувати та / або описати свої дії.
- Якщо ви не мали досвіду проведення співбесід з кандидатами-ветеранами(ками), то ви можете про це сказати. Наприклад: *“Ви знаєте, я ще не проводила співбесід із ветеранами(ками), тож трохи хвилююсь. Але мені щиро хочеться, щоб наше спілкування було комфортним для нас обох, тож якщо я буду перепитувати або уточнювати щось, прошу поставитися до цього з розумінням. Якщо вам буде некомфортно про щось говорити, просто скажіть мені про це”*. Таким чином ви проговорите свої переживання, але зробите це етично, не порушуючи особистих меж співрозмовника(ниці).

8 Джерело: HR Praktyka 3.0, Veteran Hub, інтерв'ю з ветеранами(ками) та рекрутерами

- На співбесіді перейматись чи хвилюватись можете не тільки ви, а й ветерани(ки) теж. Як і будь-яка інша людина вони хвилюються чи їх досвід підійде саме на посаду в публічній службі, тривожаться, чи можуть вдало себе презентувати тощо. Тож, не варто йти на співбесіду з переконанням, що це вас будуть випробовувати.
- Будьте уважні до візуального контакту з кандидатом-ветераном(кою), як і з будь-яким іншим: для них важливо, що ви справді їх слухаєте, а не просто ставите ряд формальних запитань.
- Може так статись, що з якихось причин вам некомфортна тема, якої торкається кандидат(ка) на співбесіді, або ж вона не стосується безпосередньо роботи чи досвіду, тому будьте чесними (як і з іншими кандидатами) та проговоріть рамки: *“Я поважаю ваш досвід та бажання поділитися, та все ж мені не комфортно продовжувати говорити на цю тему”*. Знову ж таки ви зупиняєте розмову з повагою та етично.
- Принцип поваги та дотримання етичних норм проявляйте і стосовно кандидатів-ветеранів(нок). Тому запитуйте, чи готові вони говорити на чутливі теми.

Завершення етапу відбору не менш важливе, ніж його проведення, тому розгляньмо декілька, пов'язаних з цим, порад:

- Якщо кандидат-ветеран(ка) підходить за своїми професійними навичками чи досвідом і ви збираєтесь зробити йому(їй) пропозицію роботи, то зазначте скільки триватимуть бюрократичні процедури оформлення його(її) як співробітника.
- Якщо ви обрали іншу людину, то подбайте про чесний та своєчасний зворотний зв'язок: сповістіть кандидата(оку), які не пройшли відбір та дайте відмову так, щоб у ветерана(ки) не склалось враження, що їм відмовляють суто через їх військовий досвід.
- Подбайте про розгорнутий зворотний зв'язок, щоб у ветерана(ки) була можливість підтягнути свої професійні чи гнучкі навички для подібних вакансій в органи публічної влади.
- Якщо ви прагнете запрошувати на роботу ветеранів(нок) і надалі, скажіть про це. Можливо, ветеран(ка), які не пройшли відбір самі, зможуть порекомендувати на цю посаду своїх побратимів або посестер.
- Спонукайте кандидатів-ветеранів(нок) вільно розповідати про свій досвід. Пам'ятайте, що їм часом важко *“продати себе”* як ідеального кандидата(ку).

Головне – запрошуйте ветеранів(нок) на співбесіди. Тільки безпосереднє спілкування з ним допомагає скласти об'єктивну думку і почуватись спокійно та впевнено.

## Етика комунікації під час співбесід з ветеранами(ками)<sup>9</sup>

Нижче наведемо деякі питання та фрази, які доречно та недоречно використовувати на співбесідах з ветеранами(ками).

Під **недоречними висловлюваннями** ми розуміємо такі висловлювання, що принижують гідність, знецінюють досвід або можуть викликати бурхливу реакцію у ветерана(ки) та сприйматись як образливі.

Важливо пам'ятати головне правило: у спілкуванні з ветеранами важливо передусім дотримуватись базових етичних норм. Тож, не запитуйте у ветеранів того, що не спитали б у будь-якої іншої людини.

### Що не варто говорити в спілкуванні (будь-якому):

- Ти когось вбивав? А скількох ти вбив? Як це – вбивати? Ти стріляв в когось?
- Ти бачив загиблих або як хтось помирає? Ти бачив якісь відірвані частини тіла? Що було найгіршим на службі?
- Радієш тому, що повернувся? Ви пройшли жахи війни.
- Чи вистоїмо ми у війні? Коли все це закінчиться? Скоріше б те все вже закінчилось. Коли обміняють наших полонених? Чому не обмінюють полонених? Війна – це жахливо.
- А ти привіз якусь зброю? Там страшно було? По тобі стріляли?
- Як місцеві ставились до вас?
- Я теж збирався(лась) піти служити, але...
- Підіймати політичні теми, давати оцінку політичній ситуації
- Я знаю "...", він після служби став диким. А я чув/ла, що на фронті твориться...
- Ми вас туди не посилали. Росіяни наші брати. Один народ. Війна – це не моє. Нехай воюють ті, хто вміють.

### Яких питань слід уникати на співбесідах з ветеранами(ками):

- Чи був у вас діагностований ПТСР? (інші психічні розлади)
- Чи ви вбивали когось?
- Правда, важко повернутись до нормального життя після служби в армії?
- От ви, як військовий, як думаєте, чому війна ще продовжується?

9 Джерело: інтерв'ю з ветеранами(ками), HR Praktyka 3.0, Veteran Hub

- Ви були у полоні?
- Беремо вас тільки тому, що ви герой.
- Вам можна пробачити – ви служили.

**Натомість ви можете запитувати:**

- Чим ви займались на військовій службі? Яка у вас була посада?
- На вашу думку, які навички з військової служби будуть корисними саме на цій посаді?
- Чому ви вважаєте, що ви підходите для цієї посади?
- Чому вирішили змінити сферу?
- Розкажіть про свою освіту та навчання.

## 7. ПОРАДИ ДЛЯ HR ЩОДО АДАПТАЦІЇ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ ВЕТЕРАНІВ(ОК) В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ТИХ ХТО ПОВЕРНУТЬСЯ НА СВОЇ РОБОЧІ МІСЦЯ

Якщо ви читаєте цей poradnik, то вже визначились, що хочете залучати та працювати з ветеранами(ками). Вже тут важливо зазначити, що **рекомендується (за змоги) встановити новий стандарт для всіх працівників**. Адаптаційний період будь-якого працівника на новій посаді вкрай важливий, адже це час за який особа активно навчається нового, змінює звичні підходи до виконання роботи та знайомиться з великою кількістю нових людей. А ще приймає рішення щодо подальшої співпраці з роботодавцем. Для ветеранів адаптація відбувається одночасно на декількох рівнях<sup>10</sup>:

- **Організаційна адаптація:**  
новопризначені службовці дізнаються більше про діяльність органу публічної влади та його структуру, основні правила та процедури та інші організаційні питання.
- **Психосоціальна адаптація:**  
включення в робочий колектив, усвідомлення себе як частини команди, де працюють різні люди, розуміння організаційної культури.

---

10 Гайд «Практика» для HR, як стати дружньою до ветеранів компанією:  
<https://praktyka.veteranhub.com.ua/guide>

- **Професійна адаптація:** набуття спеціальних навичок і вмінь, необхідних для виконання функціональних обов'язків за посадою та вибудовування нових робочих процесів.
- **Психофізіологічна адаптація:** пристосування до режиму праці й відпочинку співробітника.

Ветерани(ки), що повертаються на свої робочі місця в органи публічної служби проходять реадaptaцію також. Адже вони здійснюють перехід між інституціями з різною культурою: військовою та цивільною.

Ці ж рівні адаптації можна застосовувати і щодо ветеранів-службовців.

- **Організаційна адаптація:** відновлення розуміння структури органу публічної влади, знайомство з нововведеннями, зміненою структурою, процесами чи функціями (якщо вони відбулись).
- **Психосоціальна адаптація:** повернення до колективу, усвідомлення себе його частиною, примирення з різним досвідом війни, проживання почуття несправедливості, знайомство та примирення з організаційною культурою.
- **Професійна адаптація:** відновлення умінь та навичок, за потреби, навчання новим навичкам, поступове відновлення ефективності виконання функціональних обов'язків та вибудовування структури інших (відмінних від військових) робочих процесів.
- **Психофізіологічна адаптація:** пристосування до іншого режиму праці й відпочинку.

З урахуванням того, що як ветерани(ки)-новачки, так і ветерани(ки), що вже були в колективі, проходять усі рівні адаптації, доцільним буде підготувати організаційний гайд та пам'ятки по посадах (якщо ви його ще не маєте). В організаційному гайді відобразіть структуру органу публічної влади з контактами та ключовими особами структурних підрозділів. А в пам'ятку по посадах включіть основні функціональні обов'язки та очікувані результати.

Новопризначені працівники-ветерани мають пройти адаптацію за кожним із цих рівнів і якщо цей процес буде достатньо систематизованим, їм буде комфортно у вашому органі публічної влади. Про те, що ветеранам(кам) важлива чіткість, послідовність та структурованість в роботі ми вже згадували. Спираючись на це враховуйте, що на початковому етапі роботи з ветеранами важливим стане зміна своєї **стратегії адаптації новопризначених службовців** відповідно до їх запитів або створення абсолютно нової програми. Це може стати викликом для органів публічної влади, що мають невеликий досвід роботи з особами, які отримали бойовий досвід. Тож, для початку, пропонуємо пригадати на які етапи можна розділити процес адаптації та що важливо враховувати розробляючи програму адаптації для новопризначених ветеранів(ок).



При організації та проведенні адаптації новопризначених службовців в органах публічної влади рекомендується дотримуватися таких етапів:

1. підготовчий етап;
2. вступний етап;
3. ознайомчий етап;
4. входження в посаду та соціалізація;
5. занурення в роботу;
6. досягнення рівня автономності;
7. завершальний етап.

Детальніше про розробку програми адаптації можна дізнатися з підготовлених НАДС Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених службовців<sup>11</sup> та Посібника з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури<sup>12</sup>.

Однозначно, згадані етапи стануть базисом для напрацювання якісної програми адаптації, та ми зупинимось на деяких особливостях, що мають бути враховані у програмі адаптації та під час її реалізації у роботі з ветеранами(ками).

На підготовчому етапі HR органу публічної влади потрібно приділити увагу деталям:

- зробити аудит готовності робочого місця для ветеранів(ок) з інвалідністю<sup>13</sup>;
- провести просвітницьку роботу серед інших співробітників щодо нового працівника(ці)-ветерана(ки);
- подбати про можливість виконувати інші задачі відносно можливостей і цінностей ветерана(ки), тощо.

- ❗ **Деякі ветерани мають інвалідність, тому важливо визначити їх потреби заздалегідь.**
- **Пам'ятайте, що інвалідність часто не помітна і може варіюватися від посттравматичного стресового розладу до апное уві сні.**

11 [Методичні рекомендації щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах](#) та [Методичні рекомендації щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування](#)

12 [Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури](#)

13 [Методичні рекомендації з питань формування безбар'єрності на робочому місці в державних органах](#) та [Методичні рекомендації з питань формування безбар'єрності на робочому місці в органах місцевого самоврядування](#)

Спочатку пандемія COVID-19, а потім і повномасштабне вторгнення РФ в Україну стимулювали зміни у режимі роботи в органах публічної влади. Зараз службовці можуть працювати з гнучким режимом робочого часу або ж дистанційно (за межами адміністративної будівлі)<sup>14</sup>. Плануючи роботу ветерана(ки) враховуйте такі опції. Встановлення гнучкого режиму робочого часу буде корисною ветеранам, які, наприклад, мають отримувати певні медичні послуги, відвідувати ветеранські спільноти чи забирати дитину зі школи або дошкільного закладу освіти. А дистанційна робота може застосовуватися, якщо немає нагальної потреби знаходитися безпосередньо в приміщенні органу публічної влади і це не вплине на якість виконання посадових обов'язків.

Звичайно, для ветерана(ки) гнучкий графік та дистанційна робота може бути перевагою, та не наполягайте на останньому, якщо ветеран(ка) самі не виявляють особливого бажання. До того, перебування в колективі та в робочій будівлі, сприятиме швидшій організаційній та професійній адаптації. Також важливо враховувати індивідуальні потреби кожного ветерана та надавати можливість вибору найбільш відповідних умов праці.

**З алгоритмом встановлення гнучкого режиму робочого часу, а також можливості дистанційної роботи для державних службовців можна ознайомитися у Типових правилах внутрішнього службового розпорядку<sup>15</sup>, а для посадових осіб місцевого самоврядування – в Кодексі законів про працю України.**

## Що слід враховувати при оновленні процедури адаптації для ветеранів(нок):

- **Визначте чіткі цілі адаптації**

Військове життя – це місія та цілі, а також точне планування, яке веде до успішного виконання завдань. Досвід військової служби прищеплює подібний стиль роботи більшості військовослужбовців, що також переноситься на їхнє цивільне життя. Тож для успішного проходження адаптації на початку окресліть цілі та результати, яких потрібно досягти.

- **Проведіть зустрічі з керівниками структурних підрозділів, в які наймаються або повертаються ветерани(ки).**

Робота з керівниками є невід'ємною частиною загальної стратегії управління персоналом. Такі зустрічі допоможуть вам визначити очікування, сформулювати спільне бачення, попрацювати з упередженнями, за потреби, підказати керівникам щодо особливостей взаємодії з ветеранами(ками) або ж організувати для них окремі навчання.

14 Онлайн-курс "[Дистанційна робота для публічних службовців](#)"

15 Типові правила внутрішнього службового розпорядку:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16#n12>

- **Підготуйте доступ до корисних посібників, інформаційних ресурсів і навчання.**

Звісно, ветерани(ки) використовуватимуть в роботі набуті ними знання та навички під час військової служби та, можливо, *довійськового досвіду*, та їм усе одно знадобиться допомога у новій ролі працівника вашого органу.

Один із способів забезпечити ветеранів необхідною інформацією про роботу в органі публічної влади – зробити її легкодоступною. Наприклад, розробити довідник для новопризначеного публічного службовця, інформаційну базу знань чи навчання. Це дозволить самотивованим працівникам-ветеранам прискорити адаптацію та мінімізувати залучення колег у цей процес.

- **Контролюйте, керуйте та коригуйте продуктивність ветеранів.**

Під час військової служби потрібно бути підготовленим до всього, адже зволікання чи невпевненість у критичній ситуації може призвести до катастрофічних наслідків.

За відсутності чітких протоколів ветеранам часто буває складніше адаптуватися до метушливого, неорганізованого робочого середовища. Тому слід моніторити і керувати перебігом адаптації та успішності виконання завдань під час випробувального строку. Це допоможе вам заохотити професійний розвиток новопризначених службовців.

- **Будьте прозорими, відвертими та чесними.**

Ветеранам притаманно цінувати чесність та відвертість, тому вони очікують чіткого та недвозначного зворотного зв'язку.

Відсутність систематичного зворотного зв'язку не тільки викликає у новопризначених ветеранів дискомфорт, але й робить їх невпевненими у своїй роботі. Незалежно від того, маєте ви позитивні чи негативні відгуки, будьте чіткими та зрозумілими під час такої взаємодії.

## 8. ЯК ПІДГОТУВАТИ КОМАНДУ ДО ПОВЕРНЕННЯ / ПРИЙНЯТТІ НА РОБОТУ ВЕТЕРАНА(КИ)?

Підготовка команди до повернення ветерана(ки) – це критично важливий етап, який вимагає скоординованих дій з боку фахівців з управління персоналом та керівників структурних підрозділів. Основна мета цього процесу – забезпечити плавний та безболісний перехід ветерана(ки) до робочого середовища. І при цьому ми маємо дотримуватись загального правила: для уникнення стигматизації ветеранів, скрізь, де можливо, зберігати звичну для колективу культуру взаємодії та комунікації.

Важливо, щоб кожен член команди розумів специфіку та виклики, з якими можуть стикатися ветерани(ки), і був готовий надавати необхідну підтримку. При цьому не варто забувати і про саму команду: необхідно забезпечити її підготовку до взаємодії з ветераном(кою), організувати відповідні тренінги та створити атмосферу, що сприятиме гармонійній роботі всіх працівників. Від правильного підходу до підготовки залежить, наскільки ефективно і швидко ветеран(ка) адаптується до нових умов та інтегрується у колектив, що своєю чергою впливає на загальну продуктивність і злагодженість роботи команди.

Комунікація всередині колективу має відбуватись на всіх етапах роботи з мобілізованими працівниками / ветеранами. Тобто, **до повернення слід готуватись ще на етапі мобілізації**<sup>16</sup>.

Давайте розглянемо, які задачі з забезпечення комунікації лягають на HR-фахівців:

- Поінформувати працівників про права та обов'язки (як заброньованих, так і не заброньованих осіб), які встановлюються Законом України "Про військовий обов'язок і військову службу".
- (За змоги) підготувати координатора для супроводу мобілізованих з моменту мобілізації.
- Забезпечити постійну комунікацію між командою та мобілізованими колегами (спільно з керівниками структурних підрозділів). Важливо уникати у внутрішній комунікації розподілу на "ми" (діючі працівники) та "вони" (військовослужбовці / ветерани).
- Створити окремі канали спілкування для мобілізованих співробітників та колег, або сервісів, які надають юридичну, медичну, психологічну та загальну підтримку.
- Розробити та впровадити процес реадатованого для працівників, які повернулися з військової служби (про це ми детальніше говорили раніше).
- Проводити на рівні постійного процесу для колективу підготовку до повернення ветеранів із зазначенням особливостей взаємодії із демобілізованими колегами (в ідеалі із залученням ветеранів-амбасадорів та фахівців, що працюють з військовими / ветеранами(ками)).

Також можна провести опитування серед усіх працівників вашого органу. Під час такого опитування доречно дізнатися:

- чи мають вони попередній досвід роботи з ветеранами(ками) та як його оцінюють?
- чи мають певні упередження щодо роботи з ветеранами(ками) в одній команді?
- чи потребують вони додаткового навчання щодо комунікації та взаємодії?

16 Джерело: успішні кейси реінтеграції програм реінтеграції в різних організаціях; "Військовослужбовці. Повернення. Підходи та практики організації роботодавцями взаємодії з мобілізованими та демобілізованими працівниками та працівницями", Міністерство економіки України, Korn Ferry, Kearney

Керівник структурного підрозділу може провести нараду з колективом, на якій доцільно обговорити можливі хвилювання та упередження стосовно ветерана(ки), очікування, готовність підтримати та допомогти в процесі адаптації, прояснити можливі потреби для проведення відповідних тренінгів щодо особливостей взаємодії з ветеранами(ками)<sup>17</sup>.

Така інформація буде цінною не лише для підготовки до взаємодії з ветеранами, а й подальшого планування в управлінні персоналом, наприклад, розробці HR-стратегії.

Після того, як ви визначили чи готова команда вашого органу публічної влади до залучення ветеранів(ок), підготуйте план по роботі зі слабкими сторонами та больовими точками, що вдалося ідентифікувати. На цьому етапі ми говоримо про глобальні, візійні завдання. Про ті заходи, що можуть вплинути на позиціонування органу публічної влади та покращити організаційну культуру. Наприклад, традиції вшанування та підтримки.

Та пам'ятайте, що традиції вшанування та підтримка ветеранів мають бути організовані так, щоб не розділяти, а об'єднувати колектив.

Нижче ми розглянемо декілька ідей, які ви можете реалізувати у себе на місцях. Ініціювати традиції вшанування можуть не лише роботодавці, але й профспілки та будь-хто з колективу<sup>18</sup>:

Вшанування під час служби	День Захисника та знак уваги в інший важливий для органу публічної влади чи громади день, наприклад, "пакет турботи" та згадку у внутрішній комунікації.
	Включити до колективного договору положення, яке передбачає можливість надання ветерану / ветеранці додаткової оплачуваної відпустки для відновлення здоров'я.
	Запропонувати фінансову допомогу або допомогу у пошуку та реалізації протезування (за потреби)
Вшанування працівників, які повернулися після служби	Регулярно підкреслювати вплив ветеранів на формування організаційної культури органу.
	Допомогти створити громадську організацію чи інші форми спілкування спільноти ветеранів.
	Надати додаткову опцію додаткового безкоштовного навчання.

17 Детальніше про роботу керівника з командою можна дізнатись в розділі 9. ["Поради керівникам щодо взаємодії з ветеранами\(ками\)"](#)

18 Джерело: успішні кейси реалізації програм реінтеграції в різних організаціях; "Військовослужбовці. Повернення. Підходи та практики організації роботодавцями взаємодії з мобілізованими та демобілізованими працівниками та працівницями", Міністерство економіки України, Korn Ferry, Kearney

Вшанування загиблих та зниклих безвісти працівників. Підтримка працівників, які потрапили в полон	Включити до колективного договору положення, яке передбачає можливість надання члену сім'ї загиблого працівника, який здійснив його поховання, допомоги на поховання у розмірі середньомісячної заробітної плати цього працівника.
	Закріпити з числа працівників волонтерів для допомоги сім'ям (важливо зберігати індивідуальний підхід, оскільки в різних сім'ях різні традиції говорити про трагедії з родинами загиблих).
	Організувати день пам'яті в честь загиблих працівників (можлива підтримка ініціатив «знизу». Наприклад, проведення забігу в громаді з внеском від учасників забігу та подальшою передачею коштів родинам загиблих).
	Фокусуватися на збереженні епізодів із життя колег (за згоди родини, створити книгу (інтернет-сторінку) пам'яті, де колеги можуть залишити свої спогади, згадувати позитивні спільні активності під час нарад чи святкувань).

Та ініціюючи чи погоджуючи ідею когось з колег, необхідно все ж дотримуватись принципів критичного мислення, оскільки тут легко перейти межі підтримки і зайти на територію гіперопіки чи формалізації. Тож давайте розглянемо небезпечні зони, щоб мати змогу їх обійти:

- Не допускати винятків в дотриманні корпоративних правил, понад усе – правил техніки безпеки.
- Уникати формалізованих (не живих) привітань (необхідно забезпечити персональний і щирий контакт).
- Уникати надмірної героїзації (це може створити тиск надмірних очікувань від ветеранів («ми виконували свій обов'язок») та створює більший розрив для інтеграції).
- Не варто плутати нагороди від цивільних з нагородами військовими (з погляду ветеранів(нок) окрема організаційна символіка для ветеранів(нок) є нелогічною).
- Уникати надмірних акцентів на бойовому досвіді та подіях війни, оскільки це ретравматизує.
- Не брати зобов'язань перед ветеранами(ками) чи родинами загиблих, які неможливо виконати (рекомендується комунікувати про підтримку на один рік, але формувати план дій на довгий горизонт: повноліття дітей чи настання пенсійного віку працівника).

## 9. ПОРАДИ КЕРІВНИКАМ ЩОДО ВЗАЄМОДІЇ З ВЕТЕРАНАМИ(КАМИ)

Успішна взаємодія з ветеранами(ками) вимагає особливого підходу та розуміння специфіки їхнього досвіду. Важливо, щоб керівники були знайомі з можливими викликами, з якими можуть стикатися ветерани при поверненні до цивільного життя та роботи. Розуміння цих аспектів допоможе створити сприятливі умови для адаптації ветеранів у колективі, забезпечити їхню ефективну інтеграцію та підтримати їх на всіх етапах професійної діяльності. У цьому розділі ми розглянемо ключові поради та рекомендації, які допоможуть керівникам краще зрозуміти та підтримати ветеранів, сприяючи їхньому успішному поверненню до робочого середовища.

Із загальних принципів та рекомендацій ми звертаємо увагу на такі:

- **Позбудьтеся стереотипів.** Судіть про ветерана(ку) за тим, як він / вона працює, а не за якимось упередженим уявленням про те, як, на вашу думку, він / вона запрограмований діяти.
- **Уточніть місію.** Ветеранів(ок) навчали зосереджуватися на місії. Тому знайдіть час, щоб уточнити, яка місія та конкретні завдання чекають на працівника. Для працівників орієнтованих на результат важливо, що ви робите і чому ви це робите.
- **Демонструйте процедури.** Ветерани звикли розуміти стандартні робочі процедури чи протоколи. Якщо подібні процедури задокументовані – поділіться ним з працівниками-ветеранами. Якщо така інформація не зафіксована, за потреби, запропонуйте розробити контрольний список для чіткого виконання поставлених завдань.
- **Забезпечуйте автономію.** Коли ветерани розуміють, що потрібно і як потрібно зробити, не займайтеся мікроменеджментом. Забезпечуйте достатню кількість повноважень і відповідальності для виконання поставлених завдань.
- **Практикуйте наставництво.** Наставництво дає можливість ветерану(ці) звернутися до людини, коли виникають запитання і гарантує, що вони швидше адаптуються до робочого середовища.
- **Заохочуйте соціалізацію.** Ветеран(ка) побачить набагато більшу цінність у соціальній діяльності з колегами, ніж більшість інших співробітників, оскільки вони жили та працювали пліч-о-пліч зі своєю командою. Пошук способів залучити їх до соціальної діяльності може вплинути на їхній моральний стан і почуття єдності в команді.
- **Опишіть ролі та очікування.** Ветеран(ка) знає, що від нього / неї очікують виконання певних завдань. Знайдіть час, щоб розповісти, що це за завдання та як їх якісно виконувати. Поясніть, як він/вона буде оцінюватися та зафіксуйте очікувані результати.
- **Поясніть контекст і культуру.** Не думайте, що ваш ветеран(ка) звик до нюансів офісної організаційної культури. Більшості ветеранів важко звикнути до офісного середовища, навіть якщо вони працювали в офісній атмосфері раніше. Тож дайте їм час щоб адаптуватися.



- **Підтримуйте лідерство.** У війську зрозуміло, який порядок і хто кому підпорядковується. Відмінності у званнях чітко відображені на формі. У цивільному житті це не так, тож знайдіть час, щоб пояснити ієрархію.
- **Показуйте приклад.** Ветерани матимуть вищі очікування до лідерів, ніж більшість цивільних. Більшість воєначальників пройшли серйозну підготовку та навчання. Ветерани звикли до того, що їх ведуть сильні, рішучі лідери, які піклуються про своїх людей і зосереджені на своїй місії.

Якщо до вас в команду прийшов(ла) ветеран(ка) і ви маєте сумніви щодо того, як вести комунікацію, то пам'ятайте **два основних правила**:

1. Коли у вас виникає запитання "Як спілкуватись з ветеранами(ками)?" – найкращий варіант відповіді: поставте це запитання їм. Бо жодні правила чи рекомендації не замінюють "живого контакту".
2. Не виділяйте своїм ставленням ветеранів та ветеранок в окрему категорію та не порівнюйте їх з цивільними співробітниками.

## Підготовка команди до повернення ветеран(ки)

Зазвичай, працівники підтримують контакт з колегами, що знаходяться у війську, тож повернення останніх не стане новиною. Та все ж є сенс звернути увагу на кілька аспектів:

- **Поговоріть з командою про їх очікування та хвилювання** щодо можливих питань реорганізації робочого навантаження, виникнення напруження в комунікації, бажання стати підтримкою в процесі адаптації ветерана(ки) на робочому місці тощо.
- **Розкажіть про можливості та очікування самих ветерана(ки)** (за умови, якщо проводили з ним / нею зустріч до, та обговорювали ці питання).
- **Проведіть / ініціюйте едукативні заходи щодо комунікації з ветеранами(ками):** надайте посилання на записи курсів чи вебінарів, поділіться необхідними матеріалами, ініціюйте навчальні заходи з іншими експертами тощо.
- **Визначте обов'язки ментора / наставника** зі співробітником, який готовий виконувати цю роль.
- **Розкажіть про особливості реорганізації робочого навантаження** (якщо воно відбудеться): хто і які ділянки роботи виконуватиме, доведіть аргументи щодо такого розподілу тощо.
- Обговоріть інші, важливі на ваш розсуд, питання.



## Проведення першої зустрічі з ветераном(кою)

Добре, якщо першу зустріч ви проведете в перші дні після виходу ветерана(ки) на робоче місце. Це дасть вам можливість прояснити стан речей, їх очікування та побажання, а також розповісти про свої плани щодо задіяння ветерана(ки) в робочому процесі.

Під зустріччю розуміється реальна зустріч, онлайн-формат чи аудіодзвінок.

### Ось декілька рекомендацій щодо проведення зустрічі:

- Спілкуйтесь, дотримуючись правил ділової етики та комунікації.
- Проявіть радість від зустрічі, але не перебільшуйте її та не награвайте, якщо її не відчуваєте.
- Розкажіть про зміни, що відбулись в органі публічної влади / структурному підрозділі / команді.
- Проясніть у ветерана(ки) як вони самі оцінюють свою готовність повернутись в робоче русло.
- Уточніть, що може викликати труднощі чи роздратування.
- Розкажіть, як плануєте задіювати ветеран(ку), які задачі пропонувати.
- Розкажіть, до кого ветеран(ка) можуть звертатись за допомогою чи порадою в процесі адаптації до робочого процесу (хто буде ментором чи наставником).
- Проясніть першочергові потреби ветерана(ки) та запропонуйте відповідні заходи з програми реінтеграції, які надає орган публічної влади.

## Проведення індивідуальних зустрічей з ветераном(кою)

Індивідуальна зустріч (також використовується “персональна зустріч” чи англomовний термін “one-to-one”) – тип зустрічей, які проводять керівники (старші співробітники) з “молодшими” співробітниками, та які можуть значно підвищити продуктивність та успіх вашої команди, оскільки вони надають можливість для глибокого та точного зворотного зв’язку.

Індивідуальні зустрічі з ветеранами(ками) проводяться за класичними правилами, а періодичність та структура не відрізняються від зустрічей з іншими працівниками.

Ось декілька рекомендацій, які слід врахувати:

- Починайте зі встановлення контакту (1-2 невимушених речення чи запитання), а потім переходьте до цілей зустрічі.
- Готуйтеся до зустрічі – не сподівайтесь на експромт. Можна попросити ветеранів(нок) підготувати свої запитання, які вони хочуть обговорити на зустрічі.
- Конфіденційність та безпека – подбайте про захищений простір, зручний формат (офлайн, онлайн, аудіо), проводьте зустріч в робочий час.
- Пам'ятайте, що індивідуальна зустріч – не психотерапія, тому не обговорюйте питань, що не стосуються робочого процесу.
- Фіксуйте результат зустрічі та спостерігайте за ним. З обговорення результатів можна почати наступну зустріч.

## Етика комунікації з ветеранами(ками) на індивідуальних зустрічах

Доцільно обговорювати та запитувати	Недоцільно запитувати
<p><b>Поточні задачі, умови праці та завантаження:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● В тебе є зараз перешкоди, що заважають твоїй роботі?</li> <li>● Тобі комфортно працювати з командою? Як думаєш, що ми можемо зробити, щоб покращити взаємодію в команді?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ти себе відчуваєш чужим в колективі?</li> <li>● А тебе тягне назад?</li> <li>● Як ти оцінюєш ситуацію на фронті?</li> <li>● В тебе почали з'являтися проблеми з головою? / ... з ментальним здоров'ям?</li> <li>● Скільки людей з твого підрозділу вижили?</li> <li>● Тобі хочеться когось вбити?</li> <li>● Хто тебе найбільше бісить в колективі?</li> <li>● А ти привіз з собою зброю?</li> <li>● В тебе там був командир-нездара?</li> </ul>
<p><b>Зворотний зв'язок по роботі:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Тобі достатньо зворотного зв'язку від мене?</li> <li>● Щодо яких задач тобі треба більше підтримки і допомоги з мого боку?</li> </ul>	
<p><b>Кар'єрне зростання:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Які навички ти хотілось би покращити в найближчому майбутньому?</li> <li>● Які напрями роботи / задачі тобі найцікавіші?</li> <li>● ...</li> </ul>	

## Постановка задач і контроль виконання<sup>19</sup>

Постановка задач і контроль процесу також суттєво не відрізняється від того, як це відбувається з цивільними працівниками.

**Обов'язкова умова** – ветеранів(нок) необхідно залучати до роботи однаково з іншими, не виділяючи їх в окрему категорію.

**При цьому зверніть увагу на:**

- **Залучайте до дій / ставте задачі.** Ветеран(ка) намагається зорієнтуватись і зрозуміти як тепер жити, і якщо ви будете їх "оберігати від турбот", то ви будете показувати їм, що вони тепер житимуть як "хворі" або "особливі" люди.
- **Прояснюйте правила.** За час відсутності ветерана(ки) щось могло змінитись, тому розкажіть про правила виконання задачі, інструкції щодо реагування при форс-мажорах тощо. Навіть, якщо вам ці зміни здаються несуттєвими - дайте про них знати вашому колезі. Цей процес може бути неодноразовим, тож поступово розширяйте спектр правил, про які потрібно знати під час роботи. Спокійно та терпимо реагуйте на необхідність повторення уже сказаного і опрацьованого.
- **Давайте чіткі критерії/індикатори результату та проясняйте очікування.** Визначайте конкретно, що ви очікуєте побачити як результат: "Має бути ось так ... В такій кількості ... За такий час ...".
- Розгляньте можливість надання письмових інструкцій або очікуваних результатів виконання завдання.
- **Будьте терпимими до помилок.** Тривала перерва у виконанні якихось задач потребує не тільки часу, але й декількох спроб, щоб знов досягати якісних результатів.
- **Розкажіть про ресурси.** Додатково скажіть, до кого звертатись за проясненнями чи підтримкою в разі необхідності. Будьте готовими дати більше часу на виконання задачі, ніж зазвичай.

---

19 Джерело: посібник "Як ти, ветеране?", Антон Семенов; інтерв'ю з ветеранами та керівниками

## Робота з вирішення конфліктів<sup>20</sup>

Звісно, з ветеранами(ками) можуть ставатися суперечки на роботі, як з будь-яким іншим працівником.

У випадку, якщо існує конфлікт між ветераном(кою) та цивільним на ґрунті політичних, соціальних питань, теми бойових дій, чи власне ветеранського статусу – залучайте третіх осіб (медіаторів, підготовлених фахівців HR) або звертайтеся до інших фахівців та організацій, що допоможуть вам ліквідувати конфлікт і уникнути перетворення його в системну історію. Крім отримання консультації, спільно створюйте план дій з вирішення конфліктної ситуації, яка виникла у вас в підрозділі.

Якщо конфлікт вже виник і знаходиться у гострій стадії – коли суперечності сторін конфлікту виходять на публічний рівень, правильніше буде все ж втрутитися.

Сподіватись, що якимось воно та й вирішиться – хибний шлях. Такі невирішені конфлікти можуть тягтись доволі довго, переходячи з гострої фази у приховану, але, врешті-решт, вони псують ефективність взаємодії всіх учасників конфлікту.

Як треба поводитись, якщо виявлено гострий конфлікт у команді між ветераном та іншим працівником:

- **Спрямуйте зусилля на припинення гострого протистояння:** “розведіть” якомога далі один від одного учасників конфлікту (це стосується як фізичного перебування на одній території в один момент часу, так і роботи над однією задачею чи активної участі в одному проєкті). Це необхідно, щоб поки ви працюєте над вирішенням конфлікту, він не набрав нових, ще більш загрозливих обертів.
- **Намагайтеся максимально об’єктивно розібратися у суті конфлікту: зберіть причини виникнення протистояння.** З кожним учасником поговоріть віч-на-віч. Спочатку дайте кожному з них виплеснути емоції, вислухайте, а вже потім вступаєте у дискусію. Поки людина перебуває в полоні сильних емоцій, їй буде складно об’єктивно сприймати інформацію і є висока ймовірність, що вона навіть не почує ваших аргументів.
- **Будьте відвертими у розмові, пообіцяйте надати зворотний зв’язок у певні терміни, але не обіцяйте зайвого** – бо потім може статися, що ви не виконали обіцянку. Зверніть увагу на власну незаангажованість: якщо ви займаєте у розмові позицію одного з учасників, ви тим самим формуєте в нього очікування на вирішення конфлікту на його користь. Ваша ж роль у цьому випадку – бути третейським суддею, посередником між сторонами конфлікту і роботодавцем.

- **Обов'язково реалізуйте певні дії та/або надайте зворотний зв'язок.** Навіть якщо конфлікт мав суто емоційну природу, і обидві сторони зізналися в тому, що це була тимчасова реакція, доречно поспілкуватися з ними обома або індивідуально, щоб вичерпати ситуацію. Якщо ж реакція зачіпає почуття одного з учасників, треба спокійно, але чесно пояснити йому, чому саме орган приймає рішення так вчинити.
- **Наприкінці вирішення конфлікту здійсніть заходи щодо винесення з нього висновків на майбутнє.** Чим би не завершився конфлікт, наскільки б не мав позитивні або негативні наслідки, найважливіше питання, яке треба поставити як учасникам, так і собі – що зробити, аби подібна ситуація не виникла у майбутньому?

Більше інформації про можливі алгоритми дій ви знайдете в підготовлених НАДС Методичних рекомендаціях щодо роботи з конфліктами<sup>21</sup>.

## 10. ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО СТАНУ ВЕТЕРАНІВ(НОК)<sup>22</sup>

Зазвичай, ветерану(нці) оточуючі намагаються одразу запропонувати звернутись до психолога.

- ❗ **Важливо: цього робити не потрібно. Не в усіх ветеранів(нок) є потреба і доцільність звернення до психолога (або не в усіх одночасно).**

**Як зрозуміти, що ветерану / ветеранці необхідна допомога? Зверніть увагу на:**

- зміну емоцій (різка, кардинальна, безпричинна);
- зміни в поведінці (нетипова для нього / неї раніше);
- проблеми з адаптацією (нервовість / дратівливість, збільшення кількості конфліктних ситуацій, напруженість комунікації тощо);
- порушення сну (скаржитися на безсоння, поверхневий, недостатній сон чи відчуття втоми після сну).

З написаного виходить, що ви маєте певний час спостерігати за людиною і взаємодіяти з нею. За одну-дві нерегулярні зустрічі неможливо зробити висновок щодо постійності чи ситуативності цих проявів.

21 [Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в державних органах](#) та [Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування](#)

22 Джерело: результати роботи з військовими та ветеранами; інформація з ресурсів VeteranHub

## Рекомендації щодо підтримки ветеранів(нок):

- Не змушуйте звертатись за консультаціями до психологів. Це має бути добровільна та усвідомлена дія. І тим паче не намагайтесь “записати” ветерана(ку) до психолога без їх відома.
- Уточніть / запитайте, що турбує колегу і чи є в нього / в неї запит на допомогу.
- Вислухайте. Поставтесь до почутого відповідально: не знецінюйте, не порівнюйте з проблемами інших, не кажіть “я тебе розумію”.
- Запропонуйте підтримку або контакти психологів чи організацій, що надають психологічну допомогу.
- Уточніть, які базові потреби залишаються незадоволеними (незакриті базові потреби значно впливають на самопочуття, в т.ч. і психічне).
- Уникайте проявів тиску чи засудження. У кожного і кожної буде свій шлях і особливості адаптації. Немає визначеного правильного варіанту.
- Проводьте навчальні сесії з працівниками, включаючи ветеранів(нок) (в т.ч. щодо комунікації під час війни, методів самопомоги та саморегуляції тощо).
- Слідкуйте за графіком робочого навантаження: особливо за достатньою кількістю відпочинку.

## ПІДСУМКИ

Працювати з наслідками війни складно. І не важливо чи ці наслідки проявляються як фізичні руйнування, травми, втрати чи емоційні реакції на оточуючий світ. Це завдання “із зірочкою” для HR та керівників на публічній службі – знайти підхід до кожного працівника. Тож радимо тестувати та використовувати існуючі інструменти та техніки, зокрема і в роботі з ветеранами(ками).

Вся країна знаходиться у контексті війни. Та попри це у нас лишаються багато глибинних питань, з якими потрібно додатково працювати, адже базових знань з побудови соціальних зв'язків та взаємодії недостатньо. Щиро сподіваємося, що цей poradnik допоміг краще розібратися в питанні адаптації ветеранів(ок) на публічній службі.

Фахівцям з питань управління персоналом важливо пам'ятати, що робота над такими сенситивними завданнями – це довготривалий процес, що потребує постійної залученості. Недостатньо описати процеси та процедури адаптації ветеранів(ок) в органі публічної влади – критично важливим є формування інклюзивної, підтримуючої організаційної культури.

Адже саме в такій культурі відсутні упередження щодо працівників, а в першу чергу цінують їх професійні навички та здібності.

Працювати заради перемоги – це вже стиль життя для українців. А дбати про майбутнє країни вже зараз, коли ворог досі знаходиться у нашому домі, це місія публічних службовців. Підтримуймо одне одного на цьому шляху.

## Основні поняття та визначення:<sup>23</sup>

Коли ви шукаєте якесь поняття, що має стосунок до досвіду служби, то пам'ятайте: перед усім людина, потім її досвід.

Говоримо	Не говоримо	Чому уникаємо
<b>ВETERАН</b> або <b>ВETERАНКА</b> – людина, яка брала участь у бойових діях та завершила службу	Атошник, колишній військовий, ексбоєць, військовий, доброволець	Ми працюємо та спілкуємося з усіма людьми, які мають воєнний досвід
<b>УБД</b> – статус учасника бойових дій	Воїни, військові, герої	Люди, що проходять службу просто зараз. Коли ми говоримо про людину, що має воєнний досвід у будь-якій ролі, називаємо її учасником бойових дій.
<b>БОЙОВИЙ ДОСВІД</b> – всі події та обставини, які трапились з людиною під час служби та участі у бойових діях (щоденні обов'язки, ініціативи, рішення, участь у боєзйткненнях)	Пройшов кризь жахи війни, воював, пройшов / бачив пекло	Ми не даємо оцінки досвіду, який отримали ветерани, не торкаємось тем, що викликають травматичні спогади
<b>ВІЙНА</b> або <b>ВОЄННИЙ КОНФЛІКТ</b>	Події на сході, півдні	Усе це – бойові дії проти окупантів, спрямовані на відновлення конституційного строю та територіальної цілісності України
<b>АДАПТАЦІЯ ДО ЦИВІЛЬНОГО ЖИТТЯ / РЕІНТЕГРАЦІЯ В КОМАНДУ</b>	Реабілітація, повернення до нормального життя / до мирного життя	Воєнний досвід залишиться з ними до віку, й життя з ідентичністю ветерана власне і є їхньою нормою

23 Джерело: HR Практика 3.0 – IREX, Veteran Hub; результати інтерв'ю ветеранів та військовослужбовців