УДК 316.6:331.5:355.1(477)

https://doi.org/10.68134/ah.2026-11-20.066

Качан Катерина Юріївна
студент, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ГОТОВНІСТЬ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ДО ПРИЙНЯТТЯ ВЕТЕРАНА ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА УМОВА ЙОГО ПРОФЕСІЙНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ

Анотація. У тезах розглянуто повернення ветеранів війни до цивільної праці з позиції трудового колективу, який їх приймає. Показано, що в більшості наукових і практичних підходів основну увагу приділяють індивідуальній готовності ветерана до працевлаштування, тоді як соціально-психологічна готовність колективу залишається менш дослідженою. Методологічною основою роботи стали теоретичний аналіз і узагальнення наукових джерел, систематизація практичних рекомендацій та концептуальне моделювання. На основі теоретичного аналізу сучасних українських джерел уточнено поняття «готовність трудового колективу до прийняття ветерана» та виокремлено чотири його компоненти: інформаційно-когнітивний, емоційно-ціннісний, комунікативно-поведінковий і організаційний. Для кожного компонента описано типові ознаки неготовності, які ускладнюють адаптацію ветерана: упередження щодо його психоемоційного стану, нетактовні запитання про бойовий досвід, надмірну опіку або, навпаки, формальну байдужість. Запропоновано поетапну модель підготовки колективу, що охоплює підготовчий етап до виходу ветерана на роботу, етап входження та етап закріплення. Окреслено роль психолога організації у супроводі колективу на кожному з етапів. Зроблено висновок, що цілеспрямована робота з колективом є не менш важливою умовою професійної реінтеграції, ніж психологічна підтримка самого ветерана, і має стати складовою програм відновлення людського капіталу України.

Ключові слова: ветерани війни, професійна реінтеграція, трудовий колектив, готовність колективу, соціально-психологічна адаптація, наставництво.

Abstract. The paper considers the return of war veterans to civilian work from the perspective of the work team that receives them. It is shown that most scientific and practical approaches focus on the veteran's individual readiness for employment, while the socio-psychological readiness of the team remains less studied. The methodology combines theoretical analysis and generalisation of sources, systematisation of practical recommendations and conceptual modelling. Based on a theoretical analysis of recent Ukrainian sources, the concept of «team readiness to receive a veteran» is clarified and four of its components are identified: informational-cognitive, emotional-value, communicative-behavioural and organisational. For each component, typical signs of unreadiness that hinder a veteran's adaptation are described: prejudice about the veteran's psycho-emotional state, tactless questions about combat experience, excessive guardianship or, conversely, formal indifference. A staged model of team preparation is proposed, covering a preparatory stage before the veteran starts work, an entry stage and a consolidation stage. The role of an organisational psychologist in supporting the team at each stage is outlined. It is concluded that purposeful work with the team is as important for professional reintegration as psychological support for the veteran and should become part of programmes for restoring Ukraine's human capital.

Keywords: war veterans, professional reintegration, work team, team readiness, socio-psychological adaptation, mentoring.

Вступ

Повоєнна відбудова України – це не лише відновлення інфраструктури, а й повернення до мирної праці людей, які пройшли війну. Масштаб цього завдання важко переоцінити: О. Пшик-Ковальська, І. Замулко та В. Перун зазначають, що в найближчі роки до цивільного життя може повернутися від 4 до 5 млн ветеранів і ветеранок, а значна частина з них уже зараз побоюється труднощів із працевлаштуванням [5]. Для ринку праці, який відчуває гострий дефіцит кадрів, це водночас і виклик, і ресурс.

Сучасні дослідження переконливо показують, що реінтеграція ветерана виходить далеко за межі пошуку вакансії. О. Ігнатович підкреслює, що вона охоплює відновлення ідентичності, психологічної стійкості й соціальних зв'язків, а найбільш результативними є інтегровані моделі, які поєднують психологічну підтримку, кар'єрне консультування та взаємодопомогу рівних [3]. К. Ніжейко та К. Ковалівська, аналізуючи міжнародний досвід, також обстоюють комплексний підхід до повернення ветеранів у цивільне життя [4].

Водночас, аналізуючи ці праці, я звернула увагу на певну асиметрію. Переважна більшість рекомендацій стосується самого ветерана: його психологічного стану, перекваліфікації, мотивації. Значно менше уваги приділено тим, хто зустрічає ветерана на робочому місці, – колегам і безпосередньому керівникові. Між тим саме в щоденній взаємодії з колективом вирішується, чи стане нова робота для людини простором відновлення, чи ще одним джерелом напруження. Показово, що О. Пшик-Ковальська зі співавторами називають неготовність колективів до змін і недостатню толерантність окремим бар'єром, а питання формування сприятливого командного середовища – досі не розв'язаним [5]. Про потребу враховувати позицію роботодавців свідчать і результати дослідження представників малого та середнього бізнесу, проведеного Центром моніторингу і досліджень УКУ [2].

Мета і завдання

Мета – обґрунтувати зміст і структуру готовності трудового колективу до прийняття ветерана та окреслити етапи підготовки колективу як соціально-психологічну умову професійної реінтеграції ветеранів війни.

Методи

Теоретичний аналіз і узагальнення українських наукових публікацій та аналітичних матеріалів 2024–2026 рр. з проблем реінтеграції ветеранів; порівняння та систематизація рекомендацій для роботодавців і трудових колективів; концептуальне моделювання.

Результати та обговорення

Під готовністю трудового колективу до прийняття ветерана я пропоную розуміти інтегративний соціально-психологічний стан колективу, який поєднує поінформованість його членів про особливості повернення з війни, позбавлене упереджень ставлення до ветерана, сформовані навички тактовної взаємодії та організаційні умови, що підтримують його входження в команду. Такий підхід дозволяє розглядати колектив не як пасивне тло адаптації, а як її активного учасника.

Узагальнення джерел дало змогу виокремити чотири компоненти цієї готовності (табл. 1).

Таблиця 1

Компоненти готовності трудового колективу до прийняття ветерана

Компонент	Зміст	Ознаки неготовності	Що сприяє формуванню
Інформаційно-когнітивний	Знання колег про типові труднощі повернення до цивільного життя, про цінність військового досвіду	Стереотипи про «зламаних» ветеранів, уявлення, що кожен ветеран має ПТСР	Інформаційні зустрічі, пам'ятки для персоналу, розмова з фахівцем
Емоційно-ціннісний	Повага до досвіду ветерана без героїзації чи жалю, прийняття його як рівного члена команди	Острах, надмірна обережність або гіперопіка; знецінення («тут тобі не фронт»)	Обговорення очікувань колективу, робота з упередженнями у фасилітованому форматі

Компонент	Зміст	Ознаки неготовності	Що сприяє формуванню
Комунікативно-поведінковий	Уміння вести звичайну робочу розмову, домовлятися, підтримувати без нав'язливості	Нетактовні запитання про бойові дії, жарти на чутливі теми, уникання контакту	Короткий тренінг комунікації, прості правила взаємодії, узгоджені самим колективом
Організаційний	Дії керівника та структура входження: наставник, чіткі завдання, гнучкі умови	Формальне «оформили й забули», відсутність наставника, перевантаження з першого дня	План адаптації, система «напарника», регулярні індивідуальні зустрічі з керівником

Ці компоненти тісно пов'язані між собою. Наприклад, нетактовне запитання про бойовий досвід зазвичай є не проявом зневаги, а наслідком нестачі знань і страху «сказати щось не те». Тому працювати лише з поведінкою колег, не змінюючи їхніх уявлень, малоефективно.

Окремо хочу зупинитися на двох протилежних, але однаково шкідливих стратегіях поведінки колективу. Перша – гіперопіка: колеги звільняють ветерана від складних завдань, постійно перепитують про самопочуття, говорять з ним «обережно». Друга – формальна байдужість, коли колектив поводиться так, ніби нічого особливого не відбувається, і людину залишають сам на сам із новими вимогами. В обох випадках ветеран не отримує того, що йому найбільше потрібно, – досвіду рівноправної участі у спільній справі. На цьому наголошують і Ю. Бондаренко та Н. Левицька, які, спираючись на концепцію «4 як» А. Семенова (як говорити, як домовлятися, як підтримувати, як розвиватися), радять доручати ветеранові на початку короткі завдання з чітким і досяжним результатом, поважати його особистий простір і потребу в самостійності [1].

Спираючись на проаналізовані рекомендації [1; 3; 5], я пропоную поетапну модель підготовки колективу.

1. Підготовчий етап (до виходу ветерана на роботу). Керівник разом із психологом чи HR-фахівцем інформує колектив про прихід нового працівника, проводить коротку зустріч про особливості повернення з війни, визначає наставника з числа колег і узгоджує з ветераном умови роботи. О. Пшик-Ковальська зі співавторами також відносять до першочергових заходів інформування персоналу та навчання взаємодії з ветеранами [5].
2. Етап входження (перші один–три місяці). Ветеран отримує зрозумілі завдання з видимим результатом, регулярно зустрічається з керівником, а наставник допомагає йому зорієнтуватися в неформальних правилах колективу. Важливо, щоб колектив мав можливість обговорити власні труднощі, наприклад у форматі короткої фасилітованої зустрічі, а не накопичував напруження.
3. Етап закріплення. Ветерана залучають до командних рішень і проєктів, а його компетенції, набуті під час служби, отримують «цивільне» визнання. О. Ігнатович звертає увагу на необхідність перекладу військових компетенцій мовою, зрозумілою роботодавцям [3]. На цьому етапі доречно обговорити з працівником перспективи професійного розвитку [1].

Важливу роль у реалізації моделі може відіграти психолог або фахівець із соціальної роботи в організації. Його завдання – не «опікуватися» ветераном, а допомогти колективу перейти від тривоги й невизначеності до спокійної, рівноправної співпраці: організувати інформування, фасилітувати обговорення, за потреби – допомогти врегулювати непорозуміння.

Висновки

Професійна реінтеграція ветеранів війни залежить не лише від їхньої особистої готовності, а й від готовності трудового колективу, який їх приймає. Ця готовність має

інформаційно-когнітивний, емоційно-ціннісний, комунікативно-поведінковий і організаційний компоненти, кожен з яких можна цілеспрямовано формувати. Запропонована поетапна модель підготовки колективу дає змогу уникнути як гіперопіки, так і формальної байдужості та створити умови для рівноправної участі ветерана в спільній роботі. Перспективою подальших досліджень вважаю розроблення діагностичного інструментарію для оцінки готовності колективу та емпіричну перевірку ефективності запропонованої моделі.

Список використаних джерел

1. Бондаренко Ю., Левицька Н. Роль управління в системі соціальної адаптації військовослужбовців. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2025. Т. 9, № 1. С. 142–154.
2. Василенко Ю., Климпуш А., Дольна Х., Порхун М. Особливості працевлаштування ветеранів і ветеранок у малому та середньому бізнесі в Україні: погляд представників бізнес-середовища : звіт за результатами дослідження. Центр моніторингу і досліджень УКУ. 2026. URL: https://lvbs.com.ua/wp-content/uploads/2026/05/Rezultat-doslidzhennya.pdf (дата звернення: 19.11.2026)
3. Ігнатович О. Психологічна підтримка ветеранів під час реінтеграції в цивільне життя. Психологія та особистість. 2025. № 1. С. 54–64. DOI: 10.33989/2226-4078.2025.1.54
4. Ніжейко К. А., Ковалівська К. В. Реінтеграція ветеранів у цивільне життя: міжнародний досвід та особливості в Україні. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-161.
5. Пшик-Ковальська О. О., Замулко І. В., Перун В. І. Виклики та перспективи соціально-професійної адаптації ветеранів в Україні: адміністративні механізми та управлінські рішення. Економіка та суспільство. 2025. № 77. С. 686–693. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-77-110