

ПРАКТУКА

# Національна поліція

Як сформувати дружні до ветеранів  
та ветеранок умови праці

*Маємо надію, що цей посібник допоможе вам побудувати ефективну та етичну співпрацю з ветеранами та ветеранками. Ми знаємо, як багато ви зараз робите та скільки ще всього попереду, що допоможе покращити повернення ветеранів на цивільну роботу. І ми вдячні вам за ваші зусилля! Нехай ці рекомендації допоможуть вам відновити, або створити можливості для ефективного діалогу на робочому місці.*

Національна поліція України є тим середовищем, де здобути у війську вміння та навички можуть бути якнайповніше інтегровані ветеранами та ветеранками у нову робочу діяльність. Водночас відмінності між військовою службою та службою у поліції, фізіологічні наслідки поранень та психологічні наслідки участі в бойових діях можуть створювати додаткові виклики для ветеранів і ветеранок під час повернення.

Сподіваємося, що цей посібник дасть вам необхідні знання та інструменти для того, щоб зробити умови роботи у Національній поліції більш дружніми для ветеранів та ветеранок, а також підтримати їх на шляху повернення до цивільного життя.

Якщо ви берете на роботу ветерана або ветеранку, будьте впевнені, що з цього моменту Ветеран Хаб підписує з вами декларацію дружності. Ви у будь-який час можете звернутися до нас за підтримкою ваших працівників і працівниць та рекомендаціями щодо роботи з ними.

**Дякуємо представникам та представницям Національної поліції України, які взяли участь у проєкті та поділилися цінною для дослідження інформацією про корпоративні процеси та налагодження співпраці з ветеранами й ветеранками. Дослідження, що лягло в основу цього посібника, стало можливим завдяки сприянню, підтримці та відкритості Національної поліції та Міністерства внутрішніх справ України.**

Матеріал створено завдяки Програмі реінтеграції ветеранів, яку реалізує IREX та Ветеран Хаб за підтримки Державного департаменту США. Вміст є виключною відповідальністю Ветеран Хабу і не обов'язково відображає погляди Державного департаменту США та IREX.

**Команда, яка створила посібник**

**Співзасновниця Ветеран Хабу, супервізорка проєкту *Практика*:** Івона Костина.

**Старша менеджерка та супервізорка:** Катерина Скороход.

**Менеджерки:** Марія Куделя (старша менеджерка), Анастасія Костенко та Єлизавета Каневська.

**Аналітична команда проєкту:** Сергій Баглай, Дар'я Яшкіна.

**Редактори:** Антон Шраменко, Одарка Козак.

**Дизайнерка:** Вероніка Фартух.

**Коректорка:** Анастасія Бідонько.

**Експерти та експертки:** Олександр Бабенко, Анна Александрова, Олексій Коновалов, Максим Січкаренко, Ольга Ткаченко, Оксана Мельник, Ольга Кухарук, Тетяна Мельник.

**Рецензенти:** Богдан Привалко — ветеран, капрал поліції та сержант ЗСУ у відставці, Марія Звягінцева («Юридична сотня»)

# Зміст

<b>Для кого цей посібник</b> . . . . .	<b>4</b>
<b>Шлях ветеранів та ветеранок</b> . . . . .	<b>8</b>
<b>Національна поліція і співпраця з ветеранами та ветеранками. Проблематика.</b> . . . . .	<b>15</b>
<b>Співпраця з ветеранами та ветеранками на службі в поліції</b> . . . . .	<b>21</b>
Прихід новачків до Національної поліції . . . . .	24
Повернення з бойового підрозділу Національної поліції . . . . .	41
Підготовка робочого місця для ветеранів та ветеранок. . . . .	47
Довготривалі фізіологічні наслідки поранень . . . . .	52
Підготовка колективу . . . . .	54
Безпосередня робота . . . . .	58
Психологічні наслідки військового досвіду . . . . .	76
Вирішення кризових ситуацій . . . . .	95
Завершення співпраці . . . . .	113
<b>Вшанування пам'яті загиблих</b> . . . . .	<b>117</b>
<b>Корисні контакти для роботодавця щодо співпраці з ветеранами та ветеранками</b> . . . . .	<b>121</b>
<b>Про проєкт Практика</b> . . . . .	<b>134</b>
<b>Детальніше про експертів та експерток, які працювали над посібником.</b> . . . . .	<b>140</b>

**Для кого  
цей посібник**





### **Безпосередні керівники та керівниці на місцях:**

керівники та керівниці відділень поліції, начальники й начальниці секторів, старші інспектори та інспекторки тощо.

У посібнику є інформація про те, як допомогти колективу налагодити комунікацію з ветеранами та ветеранками, як організувати перший робочий день, як сприяти розвитку на роботі та створити для них оптимальне навантаження, як діяти у разі виникнення конфліктів. У посібнику є посилання на додаткові корисні ресурси, що допоможуть вам знайти порозуміння з ветеранами й ветеранками та полегшити їхню інтеграцію у колектив.



### **Працівники й працівниці кадрового забезпечення:**

керівники та керівниці районних, обласних управлінь, керівники та керівниці Департаментів НПУ.

Ви знайдете тут практичну інформацію про всі процеси та взаємодію з ветеранами й ветеранками — від найму та до завершення співпраці з ними. На кожному етапі ми детально пояснюємо, як будувати етичну співпрацю і комунікацію та надавати коректний зворотний зв'язок.



### **Керівники й керівниці НПУ вищої ланки:**

керівники та керівниці районних, обласних управлінь, керівники та керівниці Департаментів НПУ.

Ми зібрали тут практичні рекомендації, як зробити умови служби більш дружніми до ветеранів та ветеранок, а також поради щодо створення доступного робочого середовища для людей з інвалідністю. У посібнику ви також знайдете юридичні тонкощі працевлаштування і звільнення цих працівників і працівниць, та інші рекомендації, які роботодавець може врахувати в політиках НПУ.



# **Шлях ветеранів та ветеранок**



**Ветерани та ветеранки починають свій шлях з військової служби, здобувають у ньому новий досвід та зіштовхуються з викликами адаптації до цивільного життя після служби. Роботодавці та колеги відіграють важливу роль на різних етапах цього шляху.**

Розглянемо скорочений формат Шляху, який кожна людина проходить від початку військової служби і до повернення на цивільну роботу. Більше про Шлях ветеранів і ветеранок<sup>1</sup> ви можете дізнатися на сайті Ветеран Хабу.



<b>1. Підготовка до служби</b>	<b>Роботодавець може</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Передають справи</li><li>● Відбувається «втрата» цивільного життя</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Допомогти передати справи</li><li>■ Допомогти матеріально</li><li>■ Підтримувати зв'язок</li></ul>
<b>2. Служба</b>	<b>Роботодавець може</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Починається нове, військове, життя</li><li>● Нечасті нагоди бувати вдома</li><li>● Гіршає рівень цивільного добробуту</li><li>● Втрачається зв'язок з колегами</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Підтримувати зв'язок</li><li>■ Продумати механізми для кризових ситуацій</li></ul>

<sup>1</sup> <https://veteranhub.com.ua/shlyah-veterana>

### 3. Повернення зі служби

- Може бути раповим
- Може бути болісним процесом
- Може бути провина, виснаження, бажання «залишитися на війні»
- Потрібен час, щоб звикнути

### Роботодавець може

- Підтримати працівника/цю
- Надати час для відпочинку, адаптації
- Допомогти з оформленням статусів, пільг

### 4. Цивільне життя

- Зміна цінностей
- Можлива потреба у зміні роботи/роду занять
- Неможливість імплікувати військові ранги у НПУ
- Демотивація через «втрачений час»

### Роботодавець може

- Підтримати працівника/цю
- Надати час для відпочинку, адаптації
- Допомогти з оформленням статусів, пільг

## До початку служби

З 2014 року українці добровільно або за мобілізацією стають до захисту державного суверенітету і територіальної цілісності. На сьогодні в Україні зареєстровано 1,2 млн ветеранів та ветеранок, а після завершення війни, включно з членами родин, їх кількість зросте до 5-6 млн осіб (включно з членами родин)<sup>2</sup>. Багато ветеранів

<sup>2</sup> <https://www.epravda.com.ua/news/2024/05/27/714276/>

та ветеранок є досвідченими працівниками й працівницями, зокрема і Національної поліції.

Цей досвід містить не лише необхідні знання та навички, але й контакти та репутацію в обраній царині, обізнаність у ринку своєї сфери, необхідні допуски, сертифікації. Коли людина розпочинає військову службу, її цивільне життя і напрацювання переважно залишаються позаду на невизначений термін. І це є втратою для неї.

Роботодавці можуть підтримати мобілізованих працівників та працівниць, наприклад, допомогти їм передати робочі процеси, підтримати їх фінансово та залишатися на зв'язку з ними на всіх етапах подальшого Шляху.

## Служба

Під час служби військові занурюються у нове життя, а цивільне — ніби залишається позаду. На зміну цивільним життю та побуту приходять військові. Що триваліша служба, то рідше буває нагода побувати вдома і відповідно гіршим стає рівень цивільного добробуту військового або військової.

Людина залишає своє місце в команді і втрачає можливість постійно тримати зв'язок з колегами.

**На цьому етапі роботодавцям важливо підтримувати зв'язок з військовими, продумати механізми реагування на різні кризові ситуації, які можуть трапитися з колегами, зокрема: зникнення безвісти, поранення, полон та інші ситуації, у яких можна підтримати військового та військову і їхніх рідних.**

## Повернення зі служби

Повернення зі служби може бути складним процесом. Хай якою важкою є служба під час війни, її завершення нерідко також болісний процес для військових. Воно може бути не бажаним та очікуваним, а навпаки — супроводжуватися почуттям провини, виснаженням, бажанням залишитися на війні. Щоб звикнути до таких змін, потрібен час.

**Роботодавцю важливо підтримати працівника або працівницю на цьому етапі, надати час для відпочинку та адаптації, а також допомогти з оформленням статусів і пільг.**

## Цивільне життя

Після служби ветерани та ветеранки можуть зіштовхуватись зі змінами в цінностях та потребувати часу на відновлення. Зміна цінностей може вплинути на бажання продовжувати роботу в НПУ або навпаки — звільнитися зі служби. У частини ветеранів і ветеранок (за деякими дослідженнями, це приблизно 60%) може бути потреба змінити роботу або розпочати власну справу.

Це означає, що після завершення військової служби ветерани та ветеранки з Національної поліції можуть не повернутися на свою попередню посаду. Важливо зауважити, що набуваючи нових військових звань, ветерани та ветеранки не можуть застосувати ці ранги у Національній поліції, бо вони не є відповідними одне одному за значенням/силою. Водночас їхні цивільні колеги могли отримати

підвищення на посаді за час їхньої відсутності, що також може демотивувати ветерана або ветеранку.

**Роботодавці повинні створити комфортні умови на робочому місці та підтримувати ветеранів та ветеранок, враховуючи їхні нові потреби і можливості.**

Подальший шлях ветерана та ветеранки в Національній поліції, як і сама структура Національної поліції України, має свою специфіку та особливості. Попри намагання перетворити поліцію в деполітизований та демілітаризований сервісний орган, з 2014 року цей вектор поліції змінився і навпаки зумовив управлінський виклик для органів правопорядку.

Поліція перестала бути суто цивільною службою. З початком війни у складі МВС почали формуватися добровольчі батальйони. Зараз вже є окремі підрозділи Національної поліції, які виконують військові завдання та здобувають бойовий досвід у штурмових бригадах. Ці зміни відобразилися і на кадровому складі установи. Все більше поліцейських здобувають військовий досвід і набувають статусу ветеранів та ветеранок, залишаючись у складі структури і повертаючись на цивільну службу.

Ми також спостерігаємо, що Національна поліція посідає друге місце (близько 15%) за популярністю як місце можливого працевлаштування ветеранів і ветеранок. І ми не можемо пройти осторонь цього середовища, тому проаналізували виклики та можливості, з якими ветерани й ветеранки зіштовхуються під час роботи в НПУ.

**Національна поліція  
і співпраця  
з ветеранами  
та ветеранками.  
Проблематика.**





У посібнику «Практика. Національна Поліція. Як сформувати дружні до ветеранів та ветеранок умови праці» ви знайдете покроковий план взаємодії та адаптації робочих умов для комфортної та ефективної співпраці з людьми, які мають військовий досвід. Це стосується як нових працівників та працівниць, що приходять на службу до НПУ, так і чинних працівників та працівниць поліції, які повертаються на цивільну роботу після служби у бойових підрозділах Нацполіції. Ви отримаєте детальні інструкції взаємодії з ветеранами та ветеранками з моменту найняття чи повернення на цивільну службу і до завершення їхньої роботи в підрозділах поліції.

Цей посібник ми створили на основі великого дослідження про роботу ветеранів та ветеранок у Національній поліції України. Нам вдалося поспілкуватися з поліцейськими, які мають досвід участі в бойових діях, ветеранами та ветеранками, які звільнилися зі служби в Національній поліції, з представниками та представницями психологічного департаменту Нацполіції, представниками та представницями поліції керівних ланок та представниками та представницями, які відповідають за кадрове забезпечення Національної поліції.

## У результаті дослідження ми виявили такі проблеми:

- **Перехід від військової до поліцейської служби** може вимагати від ветеранів та ветеранок певного переосмислення виконання завдань. У поліції є поняття «захищай» замість «нападай». На війні людина по другий бік фронту стає ворогом автоматично, тоді як у поліції є презумпція невинуватості, і навіть після доведення вини людини, вона не обов'язково є ворогом.
- **Фізичні показники та вимоги щодо рівня підготовки поліцейських** залишаються високими. Це може слугувати підставою до висновку медкомісії про непридатність до служби в Нацполіції людей, які повернулися з зони бойових дій і мають фізичні травми.
- **Різниця у досвіді між ветеранами та іншими співробітниками** може викликати труднощі у налагодженні комунікації та співпраці в команді. Люди, що не мали військового досвіду, часто можуть не розуміти світогляду та реакцій людей, які цей досвід отримали. Так само люди, що мають військовий досвід, можуть не повністю розуміти цивільних людей. Наразі підрозділам поліції не вистачає стратегії комунікації, яка допомагала б людям з цими різними досвідами краще розуміти одне одного та відчувати себе єдиною командою.
- **Комунікація з громадянами й громадянками у кризових ситуаціях.** На думку наших респондентів та респонденток, службу в поліції від служби у війську відрізняє те, що співробітники та співробітниці поліції мають постійно комунікувати з дуже різними людьми, в тому

числі тими, що перебувають у кризових станах. До того ж ці люди часто вороже налаштовані до поліцейських. Така комунікація потребує стриманості та виваженості, а також належного рівня психоемоційного стану — щоб спокійно сприймати нападки на себе від вороже налаштованих людей. Цей досвід дуже відрізняється від досвіду комунікації у війську — де є чіткий розподіл на «свій — ворог» і вибудована чітка ієрархія взаємодії. Тому керівникам та керівницям поліції варто звертати увагу не тільки на фізичну підготовку поліцейських, а й на їх психологічну підтримку.

- **Недостатня професійна підготовка нових співробітників та співробітниць** може негативно вплинути на продуктивність команди, зумовити ускладнення інтеграції нових працівників та працівниць у команду.
- **Адаптація на новій роботі**, заглиблення у структурні процеси поліції можуть зайняти більше часу для ветерана або ветеранки.

## **Можливості для ветеранів та ветеранок на службі в Національній поліції:**

- Суспільно важлива робота з підтримання порядку та законності у країні;
- Можливість реалізувати набуті на військовій службі навички;
- Поліція – це ієрархічна структура, яка досить наближена до військової за своєю організаційною побудовою;
- Схожий до військового режим та ритм роботи, фізичні навантаження, робота зі зброєю.

**Співпраця  
з ветеранами  
та ветеранками  
на службі в поліції**



Є три можливі розвитку подій

## **Ветерани та ветеранки:**



**Ніколи не працювали в поліції.** Хочуть вступити до її лав після завершення служби в Силах безпеки та оборони — потрібно проходити відбір.



**Працювали в поліції,** пішли служити у ЗСУ/структури міністерства оборони, потім знову повернулися в поліцію — потрібно проходити відбір.



**Працювали у поліції,** служили чи мали бойовий досвід всередині структури поліції — не потрібно проходити відбір.



# Прихід новачків до Національної поліції

Ветерани та ветеранки, які виявили бажання стати на службу до НПУ і при цьому ніколи не служили в поліції, будуть проходити загальний шлях добору. А саме:

- 1.** Участь в конкурсі на посаду поліцейського/поліцейської.
- 2.** Первинна професійна підготовка після успішного проходження конкурсу.
- 3.** Укладання контракту та початок повноцінного виконання обов'язків поліцейського/поліцейської.

## Вступ до вищого навчального закладу системи МВС як спосіб приходу на службу до Національної поліції

Всі етапи цього способу приходу новачків до поліції збігаються з етапами «Приходу новачків до НПУ». Єдина відмінність: на кінцевому етапі кандидат або кандидатка укладає контракт про навчання у навчальному закладі МВС, а не контракт про роботу у підрозділі поліції.

## Подання анкети

Важливо пам'ятати про надання вичерпного зворотного зв'язку подавачам. Тому рекомендуємо не пропускати наступні кроки:

- 1.** Після відбору зареєстрованих анкет варто надати конкурсантам та конкурсанткам зворотний зв'язок через електронну пошту або месенджер.



- 2.** У тексті листа обов'язково подякуйте ветерану або ветеранці за участь у конкурсі, виділіть ті їхні сильні сторони, на які ви звернули увагу при розгляді анкети. Також висловіть вдячність та повагу з боку Національної поліції за їхній внесок у захист країни.



- 3.** Після цього повідомте про прийняте рішення щодо кандидатури ветерана або ветеранки.



- 4.** У разі продовження участі в конкурсі, проінформуйте про наступний етап та що необхідно зробити, аби підготуватися до нього.



- 5.** Якщо кандидатура ветерана або ветеранки не відповідає критеріям, варто про це сказати прямо та надати рекомендації, виконавши які, вони зможуть повторно подати анкету на конкурс.



- 6.** Якщо якості кандидата чи кандидатки краще відповідають іншій посаді у Національній поліції і зараз на неї відкрито конкурс, запропонуйте їм розглянути цей варіант.



- 7.** Якщо якості кандидата чи кандидатки краще відповідають посаді, конкурс на яку наразі не відкрито, порекомендуйте їм все одно розглянути цю позицію. І скажіть, що зберігаєте їхню анкету та звернетесь до них першочергово, щойно конкурс на цю посаду буде відкрито.

**Важливо!** Протягом всього процесу відбору з ветераном або ветеранкою має комунікувати одна й та сама відповідальна особа. У цьому буде користь як для ветерана або ветеранки, так і для працедавця.

- Для ветерана або ветеранки: це надасть чітке розуміння, до кого можна звертатися з питаннями та хто надає зворотний зв'язок.
- Для роботодавця: ця відповідальна особа може звертати увагу інших учасників процесу на те, що перед ними кандидат або кандидатка з бойовим досвідом та цінною експертизою для даної посади.

## **Як етично відмовити кандидату-ветерану або кандидатці-ветеранці**

- Завжди враховуйте бойовий досвід ветерана чи ветеранки та з повагою ставтеся до їхнього прагнення продовжувати служити на користь державі.
- Відкрито називайте причини відмови, якщо можливо — надайте рекомендації стосовно подальшого розвитку або інших можливостей для служби в Національній поліції чи інших сферах.

## Приклад скрипту зворотного зв'язку.

*Шановний/Шановна [Ім'я ветерана/ветеранки],*

*Дякуємо вам за ваш інтерес до служби у Національній поліції та за вашу участь у процесі відбору.*

*Після уважного розгляду вашої кандидатури та обговорення з медичними експертами, ми маємо повідомити, що ваша заявка була відхилена через обмеження, пов'язані зі службою в поліції.*

*Ми розуміємо, що це може бути розчаруванням для вас, особливо враховуючи вашу військову службу та вашу мотивацію вступити до поліції. Ваш військовий досвід та внесок у відданість і служіння нашій країні надзвичайно цінуються, і ми хочемо висловити вам свою щирю подяку та повагу за це.*

*Хоча ми не можемо запропонувати вам позицію у Національній поліції зараз, ми рекомендуємо вам звернутися до медичних фахівців для отримання додаткової консультації щодо вашого стану здоров'я.*

*Крім того, хочемо підкреслити, що ваші військові навички та досвід можуть бути цінними у різних сферах і службах, і ми сподіваємося, що ви знайдете можливість реалізувати свій потенціал у майбутньому.*

*Ще раз дякуємо вам за ваше бажання служити нашій країні та за ваш внесок.*

*З повагою,*

*[Ім'я та посада відповідальної посади]*

## Додайте до конкурсної анкети пункти про військову службу

Так ви ще на первинному етапі відбору зможете виділити ветеранів та ветеранок та порівняти їхній військовий досвід й навички з профілем вакансії. Також ви зможете зберегти їхні анкети з переліком корисних навичок для можливого працевлаштування на інші вакантні посади, де ці вміння є пріоритетними.

Рекомендуємо у графу «Відношення до військового обов'язку» додати наступні пункти:

- Завершив/завершила військову службу,
- Рід військ,
- Тривалість служби,
- Вузькі професійні та технічні вміння і навички (володіння спеціальною технікою, знання електроніки, збір інформації тощо),
- Наявність заохочень під час служби (грамоти, медалі, ордени, нагородна зброя тощо).

Детальніше про знання та навички, які ветерани й ветеранки отримують на різних посадах у війську, — читайте у проекті «Військовий досвід в резюме» на [сайті](#) Ветеран Хабу. Скануйте QR-код.



## Заявка на участь у конкурсі

На які документи ветерана чи ветеранки звернути увагу?

- Документи, що свідчать про стан фізичного здоров'я.
- Документи, що свідчать про стан психічного здоров'я.
- Особливості військового досвіду: в яких військах, за якою спеціалізацією та протягом якого часу проходила службу людина.

Ви зможете порівняти інформацію, надану ветераном або ветеранкою, при анкетуванні (якщо вони взагалі її надали) з фактичною інформацією, підтвердженою документами.

## Як спростити для ветерана чи ветеранки процес подачі документів?

- Корисно надати шаблони необхідних документів у паперовому вигляді або посиланнями. Наприклад:



[Автобіографія](#)



[Довідка  
про доходи](#)



[Як заповнити елек-  
тронну декларацію](#)

- Для кандидатів та кандидаток на посади середнього складу поліції корисно дати посилання на ресурси з отримання державного сертифіката [про рівень володіння державною мовою рівня С1, С2](#). Там вони зможуть стати в чергу на складання іспиту.



- Запропонуйте кандидатам і кандидаткам свою допомогу, якщо виникнуть непорозуміння чи проблеми зі збором документів.

**Важливо!** Для людини, яка робить це вперше, збір і оформлення документів може стати неабияким викликом: при заповненні анкети, складанні автобіографії. Можуть виникнути проблеми з заповненням та поданням електронної декларації. Зокрема, найчастіше труднощі в кандидатів та кандидаток викликає заповнення й подача декларації до НАЗК та запис у чергу на іспит з державної мови.



# Тестування

- Перед проходженням тестування кандидатам чи кандидаткам варто дати ознайомитися з переліком нормативних документів чи самими нормативними документами, на яких базується етап тестування, наприклад, Конституція України, Закон про Національну поліцію України, Закон про Запобігання корупції. Посилання на ці документи скануйте за QR-кодом:



[Конституція України](#)



[Закон про Національну поліцію України](#)



[Закон про Запобігання корупції](#)

- Гарною ідеєю буде проходження попереднього/пробного тестування для кандидатів та кандидаток, які вмотивовані проходити службу в поліції.

## Медичне обстеження

**Важливо!** Під час визначення придатності до служби за висновками медичної комісії під час воєнного стану почала виникати колізія: з певними показниками здоров'я кандидат або кандидатка вважаються придатними до військової служби. Коли ж вони подаються до Національної поліції, то отримують відмову за тими самими показниками здоров'я, згідно з Наказом МВС №285.

**Рішення:** На час воєнного стану та для підрозділів спеціального призначення, що виконують обов'язки в зоні бойових дій, вимоги до стану здоров'я узгоджувати з Наказом МО 402/2008 р.

**Деякі положення наказу МО 402/2008 р. та наказу МВС №285, з яких видно відмінності у ставленні до порушень здоров'я у кандидатів та кандидаток у ЗСУ та НПУ**

<b>Вірусні гепатити без порушення функцій (ст. 4)</b>	
<b>в ЗСУ</b>	придатний/придатна
<b>в НПУ</b>	придатність визначається індивідуально (можуть визнати непридатним/непридатною)
<b>Хвороби нервової системи з незначним порушенням функцій (ст. 23)</b>	
<b>в ЗСУ</b>	придатний/придатна
<b>в НПУ</b>	придатність визначається індивідуально (можуть визнати непридатним/непридатною)
<b>Гіпертонічна хвороба 1 стадія (ст. 39)</b>	
<b>в ЗСУ</b>	придатний/придатна
<b>в НПУ</b>	придатний/придатна або визначається індивідуально
<b>кандидат/ кандидатка на вступ до НПУ</b>	непридатні

**Гіпертонічна хвороба 2 стадія (уточнення для НПУ – кризовий перебіг; для ЗСУ не має значення):**

<b>в ЗСУ</b>	обмеження по родах військ, спеціальностях
<b>в НПУ</b>	непридатний/непридатна
<b>кандидат/ кандидатка на вступ до НПУ</b>	непридатні

## Ампутації

У разі ампутації кінцівок на будь-якому рівні кандидатів та кандидаток і чинних поліцейських визнають непридатними до служби в поліції.

**Важливо!** Згідно з роз'ясненням до Наказу МВС 285: у разі вдалого протезування односторонньої ампутації кукси нижньої кінцівки нижче рівня верхньої третини гомілки, поліцейських можуть визнавати придатними до служби на певних посадах. Таких як: підрозділи моніторингу, кадрові підрозділи, забезпечення, інформаційно-аналітична підтримка.

**Рекомендація.** Запропонуйте кандидатам та кандидаткам із вдалим протезуванням вільні посади з вищезазначених підрозділів.

### **Відмова за результатами медичного обстеження**

Звертайтеся до шаблону в пункті [«Як етично відмовити кандидату-ветерану або кандидатці-ветеранці»](#), розділ [«Подання анкети»](#).

## **Перевірка фізичної підготовки**

**Важливо!** Певні травми можуть завадити ветерану або ветеранці виконати деякі нормативи ФП, які насправді не вплинуть на їх успішну службу.

Наприклад, ветеран або ветеранка з травмою ліктьового суглоба під час здачі нормативу зі згинання-розгинання рук в упорі лежачи (п. 5, 8, 9 та 10 Н №90 від 09.02.2016) не може повністю випрямити руки в ліктьових суглобах, а тому виконання такого елемента вправи не зараховується. Але нормативами не передбачено альтернативних вправ.

**Рішення.** Рекомендуємо підготувати альтернативні нормативи для учасників та учасниць бойових дій (крім силових підрозділів НПУ), та індивідуальні визначення щодо можливості виконувати ці нормативи за станом здоров'я.

Цю можливість варто узгодити на рівні Міністерства внутрішніх справ та керівництва НПУ.

## Тестування особистісних характеристик

**Рекомендація.** Перед етапом тестування особистісних характеристик відповідальній особі варто обговорити з ветераном або ветеранкою ціль такого тестування та які конкретні характеристики тестуватимуть. Також варто повідомити, які саме види тестів треба пройти та чи долучається до етапу тестування психолог.

## Співбесіда з комісією

Що слід врахувати при проведенні співбесіди з ветеранами та ветеранками:

- Упевніться, що жоден із членів комісії не має особистих упереджень до людей з військовим досвідом та не оцінює такий досвід як завідомо негативний.
- Якщо голова комісії має певні підозри або підстави вважати когось із членів комісії упередженими — розгляньте питання про залучення іншої особи/осіб.
- Попросіть ветерана або ветеранку повідомити відповідальну особу про упереджене ставлення до себе, якщо вони його відчують. Майте на увазі, що кандидат або

кандидатка має право оскаржити рішення комісії, якщо відчує таку упередженість.

- Поліцейській комісії варто розуміти, що ветерани та ветеранки можуть бути більш підготовленими до служби в НПУ порівняно з іншими кандидатами та кандидатками, враховуючи їхній попередній досвід військової служби. Тому у заміщенні вакантної посади варто надавати їм пріоритет.
- Хорошою ідеєю буде залучити до представників громадськості у комісії людей з ветеранської спільноти.

## **Як говорити з ветераном чи ветеранкою про військовий досвід**

### **Етичні питання:**

- ✓ *Розкажіть, будь ласка, про вашу військову службу та навички, які ви отримали під час неї?*
- ✓ *Якими досягненнями на службі у Силах безпеки та оборони ви пишаєтеся?*
- ✓ *З якими найбільшими викликами ви зіштовхнулися при службі та як їх подолали?*
- ✓ *Які цінності та навички, отримані під час військової служби, на вашу думку, можуть бути корисні для цієї посади?*

- ✓ Якими завданнями/розробками/діяльністю ви керували або брали у них участь, які тепер могли б застосовувати на службі в поліції?
- ✓ Які цінності, сформовані при службі у війську, ви вважаєте важливими для вашої роботи тут?
- ✓ Як ви використовуєте свій військовий досвід у повсякденній роботі або в розв'язанні проблем?
- ✓ Які принципи роботи в колективі ви сформулювали для себе, спираючись на ваш досвід служби?
- ✓ Як ви плануєте використовувати ваш досвід для досягнення цілей та виконання завдань на цій посаді?

### **Неетичні питання:**

- ✗ Чому ви покинули військову службу?
- ✗ Які ваші враження від війни або бойових дій?
- ✗ Чи робили ви щось, що було проти ваших принципів та цінностей?
- ✗ Чи брали ви участь у конфліктах або суперечках під час служби?
- ✗ Чи були ви членом якої-небудь військової групи чи організації після звільнення з війська?



## Загальні рекомендації при обговоренні військового досвіду



- Говоріть з повагою до військового досвіду кандидата та кандидатки.
- Ставте запитання спокійно, не пов'язуйте їх з неприємними чи травматичними подіями (полон, вихід з оточення, втрати у підрозділі тощо).
- Підтримуйте позитивний або нейтрально-діловий тон спілкування.
- Пам'ятайте, що деякі теми можуть бути чутливими для ветерана чи ветеранки, тому нехай вони самі вирішують, яку інформацію хочуть розкрити, а яку ні.

- Зосередьтеся на тому, як ветеран чи ветеранка може використати військовий досвід у новій ролі, замість деталізації минулих подій.

## Повернення з бойового підрозділу Національної поліції

- Після повернення зі служби в бойовому підрозділі на службу в поліцію<sup>3</sup> ветеран та ветеранка мають пройти конкурс, так само як новачки — якщо це передбачено вимогами для призначення на посаду.
- Після успішного проходження конкурсу ветеран та ветеранка одразу беруться до повноцінного виконання обов'язків поліцейського та поліцейської без первинної професійної підготовки.
- Після повернення до територіального підрозділу поліції ветерана чи ветеранку мають призначити на попередню посаду або іншу рівнозначну посаду: з урахуванням рівня їхньої освіти, фізичної підготовки та стану здоров'я.

### **Поліцейські, що служать у бойовому підрозділі, можуть завершити службу в ньому та повернутися до лав поліції з кількох причин:**

- якщо ВЛК визначила їх непридатними для служби у війську;

---

<sup>3</sup> Наказ МВС 04.12.2017 № 987 «Положення про підрозділи поліції особливого призначення» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1565-17#Text>

- для більш ефективної служби, виходячи з інтересів служби;
- якщо ветеран чи ветеранка самі ініціюють переведення (відповідно до закону така можливість передбачена).

## **Які складнощі можуть виникнути при переведенні з бойового підрозділу**

- **Щоб перевестися на службу до цивільного підрозділу або департаменту поліції**, ветеран та ветеранка мають отримати відношення від свого майбутнього керівника чи керівниці. На рапорті про переміщення до нового підрозділу керівник чи керівниця мають поставити резолюцію про «клопотання щодо переміщення поліцейського». Однак ветеран чи ветеранка не завжди мають змогу залишити теперішнє місце служби, щоб приїхати познайомитися з новим керівником або керівницею та підписати клопотання. Зазначимо, що законодавство не зобов'язує особу бути фізично присутньою при підписанні цього документа.
- **Дійсне керівництво може протидіяти бажанню поліцейського чи поліцейської перевестися з бойового підрозділу** до інших територіальних або окремих підрозділів поліції. Це може породити певні конфлікти з командиром або командиркою та демотивувати поліцейського чи поліцейську продовжувати службу в поліції.
- **Процедура переміщення між різними департаментами досить довготривала** та не має чітких термінів.

Її тривалість залежить від швидкості опрацювання документів кадровим відділом, проведення перевірки Управлінням внутрішньої безпеки (УВБ) та погодження керівників.

Будь-яка інформація для поліцейського або поліцейської на цьому етапі відсутня. Вони чекають, поки надійдуть усі документи та запрошення на кадрову/атестаційну комісію. Впродовж цього часу з ними ніхто не комунікує, їм доводиться постійно шукати людей (колеги, знайомих, когось з кадрів) або просити «когось вище» дізнатися/вплинути/розв'язати це питання. Для співробітника або співробітниці це створює відчуття, що вони залишаються наодинці з цими проблемами. Таке тривале очікування без зворотного зв'язку може впливати на їхній емоційний стан.

- **Якщо поліцейський чи поліцейська захотіли змінити посаду, вони мають самі шукати місце, куди перевестися.** Зазвичай, ніхто не пропонує їм посаду, не з'ясовує причини і передумови зміни посади. Що більше, бажання змінити місце служби може викликати обурення керівництва та служби кадрового забезпечення.

# Як організувати комфортний перехід з бойового до цивільного підрозділу

## Інформування

Надайте контакти працівника або працівниці кадрового забезпечення, які відповідальні за переведення

Розробіть інструкцію сповіщення про наступні етап

Проговоріть можливості та виклики переведення



## Прозорість

Прокомунікуйте причини переведення

Надайте покроковий план процесу переведення

Надайте інформацію про нове місце роботи

Дайте відповіді на всі запитання



## Супровід

Сприяйте швидкості процесу

Підтримуйте контакт протягом наступних 2 місяців

Допоможіть адаптуватися на новому місці



## Конфіденційність

Не розголошуйте причини рішення працівника чи працівниці щодо переведення

- **Інформування про процес переведення.** Найбільшою проблемою при переведенні є труднощі в комунікації ветерана чи ветеранки з новим підрозділом. Рекомендуємо надавати контакт людини з відділу кадрового забезпечення або контакт самого керівника чи керівниці, щоб людина могла стежити за процесом її переведення. Наша рекомендація: розробити інструкцію інформування усіх учасників процесу про запрошення на наступні етапи конкурсу.
- **Інформування про можливості та виклики.** Перед початком розмови з ветераном або ветеранкою про їх переведення сформулюйте можливості та ризики переходу на нову посаду. Оцініть ситуацію «очима» ветерана або ветеранки та зберіть важливі факти.

- **Конфіденційність та відкритість.** Якщо переведення ініціює ветеран або ветеранка, уважно вислухайте їхні аргументи й озвучте їм усі можливості та ризики переведення. Важливо зберегти конфіденційність щодо причин їхнього рішення перевестися. Уважно вислухайте думку ветерана чи ветеранки та їхні побоювання. Дайте відповідь на всі питання, нічого не приховуючи.
- **Прозорість.** Якщо переведення відбувається за службовою необхідністю, чітко озвучте його причини та надайте ветерану або ветеранці повну інформацію про процес, який на них чекає, а також про їхнє нове місце роботи.
- **Оптимізація термінів переведення.** Зробіть все можливе зі свого боку, щоби процес переведення ветерана або ветеранки не затягувався.
- **Підтримка.** Впродовж комунікації з ветераном або ветеранкою проявляйте розуміння та підтримку, адже для них це великі зміни, які можуть бути доволі стресовими.
- **Супровід.** Підтримуйте спілкування з ветераном або ветеранкою протягом 2 місяців після переведення. Цікавтеся, наскільки їхні очікування збіглися з реальністю, які переваги та недоліки є на новій посаді, які складнощі виникають — щоби у разі чого допомогти їм краще адаптуватися на новому місці.

# Підготовка робочого місця для ветеранів та ветеранок

Ветерани та ветеранки можуть мати інвалідність або певні фізичні обмеження внаслідок поранення на службі. Важливо, щоб їхнє робоче місце було для них безпечним і зручним.

## Що слід врахувати у процесі підготовки

- **Немає потреби окремо виділяти процес підготовки робочого місця для ветерана або ветеранки.** Це може призвести до надмірної уваги та непотрібного «відокремлення» ветерана чи ветеранки від решти колективу. Процес підготовки має відбуватися згідно з загальними процедурами підготовки робочих місць.
- **Ставлення має бути однаковим: як до ветеранів та ветеранок, так і до цивільних.** Якщо підрозділ готовий приймати на роботу людей з інвалідністю, то варто наголосити та прокомунікувати, що особливі умови з облаштування робочого місця створюються не лише для них, а для будь-кого, хто матиме такі потреби на роботі в поліції.
- **Процедури облаштування спеціально обладнаних робочих місць варто прописати наперед,** створюючи умови для інклюзивності відповідно до сучасних стандартів. Створення інклюзивних можливостей є нормальною реакцією на війну. Адже спеціальні потреби



можуть мати не лише ветерани та ветеранки, але й нові співробітники та співробітниці з інших сфер та відвідувачі відділків поліції. Так само потреба в інклюзивному просторі може виникнути у чинних співробітників та співробітниць поліції.

- **Варто розробити політики інклюзивності.** Поліція як роботодавець може сприяти створенню інклюзивного простору. Варто визначити підрозділи, у які можливе працевлаштування людей, які матимуть потребу у спеціально облаштованому робочому місці. А також встановити основні можливі потреби людей з інвалідністю та можливості створення простору для них.

# Як створити комфортне робоче місце для ветеранів/ок з інвалідністю?



## Територія на вулиці

Для людей, які користуються кріслами колісними, або людей на протезах важливо забезпечити розмежування шляхів пішохідного та автомобільного руху. Також необхідно передбачити паркувальні місця більшого розміру для водіїв з інвалідністю, та обладнання зручних зон відпочинку.



## Зручні і безпечні входи до будівель

Усі сходи й пандуси, розміри вхідних майданчиків, ширина та конструктивні особливості вхідних дверей мають відповідати державним нормам.



## Простір всередині будівель

Його також потрібно облаштувати відповідно до державних вимог. Насамперед це стосується ширини коридорів, проходів та дверей — вони мають бути достатньо широкими для людей, які користуються кріслами колісними. Будь-які перепади висот на шляху їхнього руху потрібно обладнати пандусами або підйомниками. У людей з інвалідністю має бути доступ на різні поверхи. Відповідно, сходи необхідно обладнати підймальними платформами або передбачати ліфти, кабіни з потрібними габаритами.



## **Облаштування санітарно-гігієнічних приміщень**

До них входять вбиральні, роздягальні та душові. Ці приміщення обов'язково мають бути зручними для працівників і працівниць, які користуються кріслами колісними або пересуваються на протезах.



## **Доступність на робочому місці**

Необхідно підбирати меблі (стійки, столи та стільці, робочі поверхні/стільниці, полиці, шафи), виготовлені саме під потреби людей з інвалідністю. Якщо в робочому процесі потрібні якісь спеціальні інструменти чи прилади, то таке обладнання потрібно розмістити так, щоб працівник чи працівниця могли його дістати і щоб це було для них безпечно.



## **Доступні засоби отримання інформації**

Щоб люди з інвалідністю могли легко орієнтуватися в робочому просторі та якісно виконувати роботу, можна обладнати його навігаційними та інформаційними табличками, вказівниками.



## **Доступні виробничі процеси**

Робочі зустрічі та наради потрібно організувати в приміщеннях, до яких легко дістатися і куди легко потрапити людям з інвалідністю. Для людей з порушеннями зору важливо створювати документи та інструкції зі збільшеним шрифтом.

**Важливо!** Облаштування робочих умов під потреби людей з інвалідністю не означає капітальний ремонт всієї будівлі. Значну частину можна зробити завдяки точковим змінам. Наприклад, встановити пандус чи розклеїти навігаційні таблички. Перш ніж починати будь-які зміни, перегляньте територію та приміщення відділків на відповідність державним вимогам. Також ви можете запросити спеціалістів, які розроблять рекомендації спеціально під ваші приміщення. Контакти дивіться у розділі [«Корисні контакти для роботодавця щодо співпраці з ветеранами та ветеранками»](#).

# Довготривалі фізіологічні наслідки поранень

Не тільки інвалідність працівника чи працівниці може потребувати особливої уваги та участі з боку роботодавця. Внаслідок перебування в зоні бойових дій ветеран чи ветеранка можуть не мати інвалідності, але жити з довготривалими наслідками поранень. До таких наслідків можна віднести:

- **Хронічні болі.** Поранення може призводити до появи хронічного болю внаслідок ушкодження тканин, нервів або кісток.
- **Функціональні обмеження.** Деякі поранення можуть обмежувати рухливість або функціонування певних частин тіла, що призводить до зменшення якості життя.
- **Неврологічні ускладнення.** Особливо травматичними є черепно-мозкові травми (ЧМТ). Вони можуть мати довгострокові наслідки для нервової системи, зокрема проблеми з пам'яттю, концентрацією уваги, мовленням та інші неврологічні ускладнення. Детальніше про ЧМТ читайте у розділі [«Психологічні наслідки військового досвіду»](#).

## Що може зробити роботодавець

- 1. Провести розмову** та дізнатися від самих працівника чи працівниці, що їм потрібно для більш комфортної роботи та адаптації до робочих процесів.
- 2. Провести тестування простору** (робочого місця, автомобілю тощо) з урахуванням конкретних травм працівника або працівниці. Можливо, вони мають поранення кінцівки (руки/ноги) чи іншої частини тіла, обмеження рухливості кінцівок/тіла у певних площинах тощо.
- 3. Забезпечити нагляд з боку керівника або керівниці**, старшини, які можуть помітити потреби співробітника чи співробітниці.
- 4. Облаштувати інклюзивний простір** (див. рекомендації вище, а також шукайте профільних спеціалістів у розділі [«Корисні контакти для роботодавця щодо співпраці з ветеранами та ветеранками»](#)).
- 5. Забезпечити можливість комфортної роботи та знеболення:** вчасно приймати медикаменти (доступність ліків, можливість зробити перерву в потрібний час), можливість дистанційної роботи за потреби працівника або працівниці.

**Важливо!** Ці кроки є базовими, але не вичерпними. Для повного переліку потрібен системний аудит та системні зміни на рівні установи.

# Підготовка колективу

Підготовка колективу до етичної взаємодії з ветеранами та ветеранками має бути частиною загальної політики установи щодо працевлаштування людей з військовим досвідом.

Варто окремо прокомунікувати з колективом про вихід на роботу працівника-ветерана або працівниці-ветеранки.

**Пам'ятайте! Розуміння досвіду, який мають колеги-ветерани та ветеранки,** сприятиме ефективнішій командній роботі та простішому налагодженню зв'язків усередині колективу. Завжди корисно замислюватися, який вплив різні досвіди війни мають на людину, який досвід могла мати людина, що брала участь у бойових діях. Також корисно старатися усвідомлювати, чому певна людина, її слова або поведінка викликають у вас ті чи ті емоції. Треба відстежувати своє бажання звинувачувати та навішувати ярлики. Для кращого розуміння досвіду ветеранів і ветеранок та тієї кризи, яку деякі з них переживають під час повернення до цивільного життя, рекомендуємо подивитися розділи [«Шлях ветеранів та ветеранок»](#) та [«Криза адаптації до цивільного життя»](#).

## Що врахувати керівнику або керівниці під час підготовки колективу до співпраці з ветераном або ветеранкою

- Керівнику або керівниці слід обговорити з ветераном або ветеранкою те, як їх представляти колективу і що саме розповідати про їхній ветеранський досвід. Для когось із них таке представлення може бути чутливою темою. Міра розкриття і самопрезентації має залишатися на вибір самої людини.
- Керівник або керівниця повинні надати колективу поради щодо ефективної комунікації з ветеранами та ветеранками. Важливо наголосити на уникненні неетичних питань. Див. розділ [«Як говорити з ветераном чи ветеранкою про військовий досвід»](#).
- Представляючи нового співробітника чи співробітницю, важливо зберегти баланс між визнанням їхнього вчинку — участі в обороні України — та надмірною увагою до їхнього ветеранського досвіду. Якщо ви не знаєте досвіду людини на війні, не варто наголошувати на її героїчних вчинках та проявляти надмірне емоційне захоплення. Це може негативно вплинути на ветерана або ветеранку. Без сумніву, військовий досвід завжди заслуговує на повагу. Однак надмірна героїзація може бути неприємною для ветеранів та ветеранок, суперечити їхньому сприйняттю себе, а також змушувати їх відповідати завищеним очікуванням оточення — через накладання на них образу «героя».
- Надмірна увага і «шум» навколо виходу ветерана або ветеранки на роботу може створити небажану напругу



для всього колективу, сформувані певні очікування (негативні чи надмірно позитивні).

- Для успішної адаптації ветерана або ветеранки в новому колективі корисно забезпечити підтримку та наставництво. Для прикладу успішної програми наставництва в лавах поліції звертайтеся до програми Mental Tutor, служби психологічної підтримки. Ми рекомендуємо масштабувати проекти наставництва на інші підрозділи НПУ, оскільки вони збільшують ефективність роботи працівників та працівниць, особливо під час переходу з військової до цивільної служби.

### **Важливо!**

- Якщо ви плануєте призначити для ветерана або ветеранки наставником чи наставницею іншого ветерана або ветеранку, враховуйте, що це може бути складно і для самого ментора чи менторки. Тож упевніться, що людина готова до такої ролі та хоче взяти її на себе.
- Якщо ви впроваджуєте програми наставництва, то застосовуйте цей інструмент для всіх нових працівників та працівниць, а не тільки для працівників-ветеранів та ветеранок, інакше це може бути дискримінацією.

## Принципи, що допоможуть налагодженню комунікації з ветеранами та ветеранками у колективі

- 1. Формуйте відкрите та доброзичливе середовище**, де кожен може висловити свої думки та розповісти про бойовий досвід без критики чи осуду з боку колег.
- 2. Слухайте уважно**, не перебивайте людину. Дозвольте їй повністю розповісти про проблему.
- 3. Пам'ятайте, що кожна людина має свій унікальний досвід** і погляди, які можуть відрізнятися від ваших. Поважайте це та шукайте спільні точки дотику.
- 4. У розмові з ветераном або ветеранкою ставте відкриті питання:** Як ви вважаєте? Що саме ви маєте на увазі? Як саме ви хочете це реалізувати? Це допоможе створити середовище для обміну думками та досвідом, глибше розуміти один одного.
- 5. Фокусуйтеся на можливостях співпраці та взаєморозумінні.**
- 6. Визнавайте цінність досвіду** ветерана або ветеранки, давайте можливість висловити свою думку, навіть якщо ви не згодні з нею.
- 7. Будьте відкриті до нових ідей**, старайтеся розуміти погляди, що відрізняються від вашого власного досвіду.

# Безпосередня робота

## Як організувати перший робочий день?



### Визначення дати виходу та місця розташування

Повідомте працівника або працівницю про дату та точний час виходу на роботу, вкажіть місце розташування підрозділу. Це можуть зробити кадрові працівники та працівниці або керівник чи керівниця підрозділу.



### Орієнтація в робочому середовищі

Під час першого робочого дня закріпіть за працівником або працівницею відповідальну особу, яка проводитиме стажування. На цьому етапі працівник чи працівниця отримує інформацію стосовно розташування інших підрозділів НПУ, знайомиться з керівним складом відділу поліції та НПУ.



### Менторство та підтримка

Призначте наставника чи наставницю, які можуть надати підтримку та допомогу ветерану або ветеранці в перші дні на роботі. Наставник або наставниця може допомогти з розв'язанням робочих питань, встановленням зв'язків у команді та надати додаткову підтримку в організаційних моментах. Детальніше про створення програм стажування та наставництва дивіться у розділі [«Розвиток на роботі»](#).



## **Поступове збільшення навантаження**

Дотримуйтеся гнучкого підходу до навантаження та обов'язків в перший робочий день. Дозвольте ветерану чи ветеранці поступово освоювати нові завдання та вирішувати їх у своєму темпі.



## **Психологічна підтримка**

Забезпечте можливість конфіденційного обговорення будь-яких питань або проблем, з якими ветеран або ветеранка можуть зіткнутися у перший робочий день. Нормальною практикою є спілкування про такі проблеми з керівником або керівницею або психологом чи психологинею. Психологічна підтримка може бути особливо важливою для тих ветеранів та ветеранок, які відчують відчуженість при адаптації до цивільного життя.



# Як підтримати ветерана або ветеранку в колективі?

## 1. Створюйте відкрите середовище для співробітників та співробітниць

- Проводьте регулярні наради або зустрічі. Дозвольте працівникам та працівницям вільно висловлювати свої думки і говорити про проблеми.
- Залишайте відчиненими двері у своєму кабінеті як ознаку вашої особистої відкритості до комунікації з працівниками та працівницями.
- Створіть зони для неформальних обговорень, де працівники та працівниці можуть говорити не тільки про робочі моменти, а й налагоджувати більш тісні людські взаємини.
- Допомагайте вирішувати складні ситуації або конфлікти з колегами. Пропонуйте варіанти розв'язання складнощів або просто вислуховуйте. Детальніше про вирішення конфліктних ситуацій дивіться у розділі [«Вирішення кризових ситуацій»](#).

## 2. Допомагайте ветеранам та ветеранкам влитися у колектив

- Запрошуйте їх до участі у колективних заходах та спільних перервах.
- Організуйте тренінги з навичок конструктивної комунікації та взаємодії для всього колективу.

- Спонукайте ветеранів та ветеранок до взаємодії та встановлення дружніх стосунків з колегами. Це може включати спільні перерви або інші можливості для спілкування (спонукання має бути м'яким та ненав'язливим, враховуйте бажання та готовність людини спілкуватися більше).
- Організуйте спортивні заходи або командні події, що сприяють взаємодії та знайомству нових працівників з колегами (важливо, щоб це була не примусова практика, за бажанням).

### **3. Реагуйте на скарги та підтримуйте**

- Приймайте скарги ветеранів та ветеранок та надавайте чесний зворотний зв'язок після їх розгляду.
- Якщо скарга не стосується ваших безпосередніх повноважень, допоможіть людині скontaktувати з керівниками відповідних відділів або представниками кадрового забезпечення.
- Сформууйте перелік документів, які допоможуть ветеранам та ветеранкам зрозуміти їхні права та обов'язки на робочому місці.
- Відповідайте на запити ветерана або ветеранки про допомогу чи консультацію щодо вирішення складних ситуацій або конфліктів з колегами.
- Не ставтеся до скарг підлеглих за принципом «перетерпіти та забути», особливо до скарг ветеранів та ветеранок.

- 4. Розподіляйте навантаження між працівниками.**  
Коли це робить саме керівник або керівниця, це допомагає уникнути конфліктів («Чому все я роблю?», «Я за цей місяць вже 6 разів ходив в наряд, а інші тільки по 3 рази» тощо).
- 5. Регулярно проводьте зустрічі 1:1 з працівниками та працівницями.** Перший місяць роботи: щотижнево, надалі — раз на місяць.

### **Як визначити «клімат» в колективі?**

- Через подання скарг в усній формі безпосередньому керівнику або керівниці, куратору чи кураторці відділу.
- Через рапорти, які можуть подавати працівники та працівниці.
- Через анонімні опитування\*.

\* Такі опитування для вас можуть провести працівники психологічного забезпечення ГУНП (Головне управління Національної поліції). Їх проводять через готові шаблони в Google Form, де містяться питання про стосунки в колективі, наявність конфліктів тощо. Згідно з аналізом результативності, проведеним ГНУП, ці анонімні форми є оптимальними для поліцейських. Підлеглі часто не повідомляють про напруження всередині колективу відкрито, бо бояться погіршити ставлення до себе з боку керівництва та інших працівників.



## Навантаження та відпочинок працівників та працівниць

Не забувайте, що адекватний відпочинок — запорука ефективної роботи. Дбайте про відпочинок своїх підлеглих.

Дослідження свідчать, що **брак відпочинку може зумовити:**

- зниження продуктивності,
- погіршення фізичного та психічного здоров'я,
- збільшення ризику вигорання,
- провокування захворювань.

**Якщо співробітник або співробітниця працюють понад норму** на стресовій роботі, це може призвести до серйозних наслідків:

- збільшується ймовірність допущення помилок та знижується якість роботи,
- погіршується фізичне здоров'я, наприклад, можуть виникнути проблеми зі сном, серцево-судинні захворювання, імунні реакції тощо.

**Надмірне навантаження** може спричинити вигорання, симптомами якого є:

- відчуття виснаження,
- втрата ентузіазму,
- занепад емоційного стану.

Вигорання може призвести до втрати мотивації та задоволення від роботи, а також до зменшення продуктивності та ефективності працівника.

## Як визначити, що працівник або працівниця перевантажені?

- 1. Зверніть увагу на виконання паперової роботи** (складання звітів, розглядання заяв та інших звернень громадян тощо). Якщо терміни розгляду цих документів перевищують норму або закінчуються терміном у 30 діб, це може свідчити про перевантаження.
- 2. Прогляньте кількість виконаної роботи за місяць:** складання адмінпротоколів та постанов/розкритих злочинів, заведення оперативно розшукових справ, проведення НСРД та направлених до суду справ. Якщо особа перевантажена іншою роботою (наприклад, чергуванням на блокпостах/охороною громадського порядку/патрулюванням в комендантську годину), то ці показники будуть низькими, що свідчить про перевантаження.
- 3. Додатково зверніть увагу на такі показники:** регулярні запізнення на роботу, розсіяність, нервовість та дратівливість працівника або працівниці. Ці ознаки можуть свідчити про накопичену втому.

## Варіанти дій для профілактики перевантаження працівників

- 1. Слухайте підлеглих та їхні пропозиції** стосовно можливостей оптимізувати процеси та роботу. Нехай вони не бояться ділитися своїми думками з керівництвом та виносити на обговорення ті питання, що можуть допомогти оптимізувати навантаження.
- 2. Розподіляйте навантаження** серед ліній/екіпажів, підрозділів/рот/батальйонів, щоб кожен працівник мав змогу відпочити хоча б добу разом із сім'єю/рідними/близькими.

### Важливо!

- Безпосередній керівник або керівниця мають справедливо розподіляти навантаження між працівниками.
- Потрібно розуміти адекватні межі робочого дня і можливостей працівників. Не вимагайте «за годину» виконати задачу, реальний термін виконання якої декілька днів.
- Не треба карати працівника чи працівницю за невиконання задачі, для якої ви встановили термін виконання, який не відповідає реальності.

- Нерідко керівники та керівниці діють за принципом: «хто багато і добре працює — з того багато вимагають, а хто не працює, або не хоче працювати, — з того нічого не вимагають». Це несправедлива практика. Про те, як справедливо оцінювати виконану роботу, див. пункт «Ведення обліку робочого часу».

**Право на особистий простір під час відпочинку.** Серед деяких керівників та керівниць вже стало нормою дзвонити або писати працівникам у неробочий час: після закінчення зміни, під час вихідного, відпустки тощо. Це порушує право людини на відпочинок. Наша рекомендація: у неробочий час контакуйте з підлеглими тільки з приводу дійсно нагальних питань чи вимоги терміново бути на посту.

**Потреба ветеранів та ветеранок у періодичній реабілітації.** Люди з військовим досвідом можуть мати потребу в регулярній медичній реабілітації. Для цього їм може бути необхідно лягати до лікарні або на певний час залишатися вдома. Працедавцю треба враховувати такі потреби працівника або працівниці. Тому при формуванні робочого плану для відділу/підрозділу слід розподіляти довготривале навантаження з урахуванням того, що ветерани та ветеранки можуть бути відсутні на роботі певні періоди часу через реабілітаційні заходи.

**Врачайте, що ветеранам та ветеранкам потрібен час на відпочинок та відновлення.** Основної щорічної відпустки та додаткових 14 днів на рік за УБД може бути замало

для відновлення та відпочинку людини після військової служби. Якщо хочете, щоби працівники та працівниці були ефективними на робочому місці, то під час встановлення термінів адаптації краще орієнтуватися на їхні реальні потреби у відпочинку. За бажанням людини, надайте їй можливість відпочинку до поновлення на роботі після військової служби.

**Важливо!** Ми розуміємо, що питання відпочинку від роботи та рівномірного розподілення навантаження стоїть досить гостро у поліції. Все ж, ми б радили вже зараз починати розробку способів розв'язання цієї проблеми на найвищому рівні керівництва НПУ. Кількість працівників та працівниць з військовим досвідом надалі тільки зростатиме. Тому, якщо не вирішити питання адекватного відпочинку для них, то потім доведеться мати справу з наслідками помилок через виснаженість ваших працівників та працівниць.

## Ведення обліку робочого часу

В роботі поліцейських є низка випадків, коли їм доводиться працювати понаднормово: службова необхідність, оперативні заходи тощо. Для того, щоб мати можливість перепочити та відновитися після таких перепрацювань (наприклад, за службовою необхідністю людина весь день та всю ніч була на службі), працівникам та працівницям доводиться випрошувати вихідні або час на відпочинок.

До того ж цей час сприймається керівництвом не як заслужений відпочинок, а як послуга, за яку працівники мають бути вдячні.

Ведення обліку робочого часу дозволить керівникам бачити, коли працівник або працівниця працює понаднормово, та призначати компенсації за перепрацювання: у вигляді надання вихідних днів або годин для відпочинку.

**Важливо!** Чинне законодавство чітко не врегулює такий облік. Тому ведення обліку робочого часу корисно передбачити внутрішньою інструкцією або іншими нормативно-правовими актами.

## Розвиток на роботі

Для будь-якої людини відчуття, що вона розвивається, не стоїть на місці, може бути позитивним стимулом. Для ветеранів та ветеранок це відчуття є важливим також тому, що допомагає їхній адаптації до цивільного життя та знаходженні нових сенсів у ньому. Одними з найефективніших та доступних інструментів для професійного розвитку є програми стажування та внутрішні тренінги і семінари. Детальніше про них читайте далі.

**Програми стажування.** Розробіть програми стажування на робочому місці, де ветерани й ветеранки та інші працівники й працівниці можуть навчатися нових навичок, процедур під керівництвом досвідчених колег.

Програма стажування для кожної посади має охоплювати наступні аспекти:

- організаційна адаптація,
- соціально-психологічна адаптація,
- професійна адаптація.

### **Що має містити програма стажування**

- 1.** Ознайомлення з правилами роботи організації та з документацією, яка регулює її діяльність.
- 2.** Зустрічі з наставником або наставницею, які будуть допомагати працівнику чи працівниці в перші місяці роботи.
- 3.** Контроль процесу освоєння в колективі та підтримка з боку керівника чи керівниці.
- 4.** Допомога наставника або наставниці під час виконання посадових обов'язків.
- 5.** Професійна підготовка, освоєння знань, потрібних для роботи:
  - ознайомлення з посадовими інструкціями та іншою документацією, що регулює професійну діяльність,
  - вивчення програмного та технічного забезпечення, яким користуються в підрозділі.

Рекомендуємо підготувати шаблон програми адаптації для кожної посади. Зразок ви можете знайти за [посиланням](#):







**Важливо!** НПУ вже має успішну програму стажування Mental Tutor, розроблену для служби психологічної підтримки. Ми рекомендуємо масштабувати подібні проекти та створити за прикладом Mental Tutor програми стажування для інших підрозділів поліції. Вони збільшують ефективність роботи працівників та працівниць, особливо при переході з військової до цивільної служби.

**Внутрішні тренінги та семінари.** Ця практика показала себе як дуже успішна для професійного розвитку працівників та працівниць поліції. Нижче ми наводимо приклади успішних тренінгів з підвищення кваліфікації та закликаємо керівників продовжувати практику створення подібних навчальних модулів. Ви також можете направляти працівників та працівниць на проходження вже готових програм з перекваліфікації або підвищення кваліфікації.





## Деякі вдалі програми підвищення кваліфікацій для працівників/ць поліції

<p><a href="#">Співпраця поліції та громади</a></p>	
<p><a href="#">Семінари-тренінги</a> «Основи спеціальної тактики поліцейських підрозділів поліції особливого призначення за скандинавською моделлю забезпечення публічної безпеки і порядку в ході мирних зібрань та інших масових заходів»</p>	
<p><a href="#">Семінар-тренінг</a> для детективів НПУ</p>	
<p><a href="#">Семінар-тренінг</a> для старшого офіцерського складу поліцейських перед призначенням на вищу керівну посаду</p>	

## Кар'єрне зростання

Забезпечення ветеранів та ветеранок можливостями для кар'єрного зростання дарує їм відчуття затребуваності у цивільному соціумі. Це слугує значною підтримкою та позитивним стимулом у їхньому переході до цивільного життя та психологічній адаптації у ньому. Далі розглянемо можливості керівників та керівниць у стимулюванні кар'єрного розвитку працівників та працівниць.

- **Звертайте увагу на навички нових працівників та працівниць:** що у них виходить робити краще, те й потрібно розвивати. Долучайте працівників і працівниць до тієї роботи, де вони зможуть проявити найсильніші свої сторони.

### Приклад з поліцейської практики

При стажуванні новачка-ветерана Петра, ви помітили його високий рівень спритності та вміння користуватися технічними засобами комунікації. На патрулюванні він ефективно використовує радіообладнання для зв'язку та швидко орієнтується в місцевості.

Враховуючи ці його сильні сторони, під час наступного патрулювання ви просите Петра взяти участь у координації комунікації між різними поліцейськими групами на території міста.

Ви також призначаєте його відповідальним за підтримку зв'язку між патрульними машинами, відправляєте його на місце подій разом з іншими поліцейськими.

Петро справляється з завданням дуже добре.

Після завдання ви надаєте зворотний зв'язок Петру: відзначаєте його навички та даєте оцінку, як добре він впорався із завданням. Якщо ви бачите перспективи росту Петра у цій сфері роботи, то також обговорюєте з ним такі перспективи.

- **Направляйте працівників та працівниць на навчальні тренінги та курси підвищення кваліфікації** за їхніми особливо сильними/розвиненими вміннями та навичками.

## **Як визначити, чи може працівник або працівниця обійняти керівну посаду?**

Зверніть уваги на такі здібності:

- Наскільки швидко він/вона знаходить вихід зі складної ситуації?
- Як приймає рішення?
- Як комунікує з іншими?

З відповідей на ці питання ви зможете скласти гіпотетичну картину про те, як він/вона керуватимуть та як братимуть відповідальність у свої руки.

# Психологічні наслідки військового досвіду

Війна виснажує не тільки фізичне здоров'я, але й має наслідки для психологічного стану людини. Вплив війни на ветеранів і ветеранок може бути більшим, ніж на переважну частину цивільного населення, оскільки вони тривалий час перебували в зоні бойових дій. Хтось з них з цими наслідками дає собі раду краще, хтось — гірше.

Деякі люди, що повертаються зі служби, мають психологічні наслідки тривалого стресу. Щоб впоратися з цим, людина може потребувати підтримки. Коли надаєте таку підтримку, важливо зберегти повагу до гідності людини. У [статті](#) на сайті Ветеран Хабу ми зібрали поради, що допоможуть у цьому.



Далі розповімо про найрозповсюдженіші травми війни, які можуть спричиняти гострі психологічні реакції та впливати на поведінку працівників та працівниць. Дізнайтеся, як допомогти людині при проявах цих травм або завадити їх виникненню.

## Напади страху та паніки

Напади страху та паніки — це раптовий інтенсивний страх або тривога такої сили, що фізично паралізує людину чи призводить до істерики, нестачі повітря, запаморочення, тремтіння. Здебільшого панічні атаки тривають від п'яти до двадцяти хвилин.

## Як діяти під час нападу страху та паніки в людини поряд?

- 1.** Підійдіть до людини, встановіть зоровий контакт, запитайте, чи можете взяти її за руку. Важливо не торкатися людини без її попереднього дозволу на це.
- 2.** Проговоріть те, що відбувається зараз. Наприклад: «Ми зараз на вулиці, тут безпечно, але шумно, відійдімо до тієї лавки».
- 3.** Запитайте людину, як її звать, куди вона йшла, чи потрібно зателефонувати комусь із її близьких. Мета цих запитань — сфокусувати її увагу і спробувати раціонально обговорити те, що відбувається навколо.
- 4.** Запропонуйте людині «заземлитися» — сісти в комфортну позу, так, щоб ноги міцно та впевнено стояли на землі.
- 5.** Запропонуйте людині дихати разом і рахувати вдихи та видихи. Це можуть бути просто повільні, глибокі вдихи та видихи.
- 6.** Можете запропонувати людині, щоб вона поклала руку собі на живіт, і відчувала, як він підіймається та опускається під час вдиху та видиху.

7. Можна спробувати вправу «5-4-3-2-1». Для цього потрібно:



по черзі назвати 5 предметів,  
які є навколо вас;



відчути на дотик 4 речі  
(холод лавки, тепло променів сонця);



почути 3 звуки  
(голоси людей, гул автівок);



відчути на запах 2 речі  
(аромат парфумів, кави);



скуштувати 1 предмет  
(цукерка, жувальна гумка, вода).

Під час нападу страху та паніки ветеран або ветеранка можуть почати висловлювати оцінки і версії подій, з якими ви не згодні. Вони можуть почати говорити на чутливі теми: про війну, політику, несправедливість, провину інших людей. Не варто з цим сперечатися. Людина має право згадувати й оцінювати події так, як їй зручніше.

Не обов'язково бути згодними з цим, просто скажіть: «Я погоджуюсь з тим, що ти можеш так про це згадувати й так це оцінювати».

## Флешбеки

Флешбеки можуть виникати у людей, що пережили важкі для психіки події. Це яскраві й тривожні спогади, під час яких людина може почуватися або діяти так, ніби травматична подія відбувається знову. Ці спогади можуть набувати різних форм та відрізнятися за інтенсивністю:

- Іноді вони можуть бути схожі на перегляд відео про те, що сталося, а іноді людина бачить повні чи часткові зображення того, що відбулося, чує звуки, відчуває запахи або смаки, пов'язані з травмою.
- Часом людина може мати фізичні відчуття, наприклад, біль, напругу або емоції, які вона відчувала під час травматичної події.
- Флешбеки можуть бути короткотривалими, і людина може підтримувати певний зв'язок з поточним моментом. Або може цілком втратити усвідомлення того, що відбувається навколо неї, та повністю повернутися до травматичної події.
- Ці спогади можуть супроводжуватися інтенсивними емоційними реакціями, наприклад, страхом, тривогою



або гнівом. Вони також можуть спричиняти фізичні реакції, як-от ускладнене дихання чи прискорене серцебиття.

- Флешбеки можуть ускладнювати повсякденне життя людини та її нормальне функціонування.
- Після перенесених психологічних травм такі люди можуть уникати місць або ситуацій, що нагадують про травматичну подію, їм може бути важко підтримувати стосунки, навчатися чи працювати.

### Що робити, якщо у людини поруч стався флешбек?

1. Спокійним голосом заговоріть до неї.
2. Звертайтеся до неї на ім'я, якщо знаєте його.
3. Поясніть, хто ви, якщо ви знайомі, і нагадайте, як ви з нею пов'язані.
4. Через голос «повертайте» людину в «тут і зараз». Скажіть, де наразі людина перебуває та що відбувається навколо. Запитайте: «Який сьогодні день? Де ви зараз? Скільки вам років? Куди ви йшли?».
5. Можна сказати: «Це лише спогад. Зараз цього не відбувається. Це в минулому».

## Не треба:

- ✘ Торкатися людини, оскільки вона може сприйняти це за небезпеку. Ми не знаємо, у який спогад про травматичну подію потрапила людина. Однак це точно про те, коли її життю або здоров'ю загрожувала небезпека.
- ✘ Не варто голосно говорити, кричати, будь-як агресувати.

## Що допоможе на майбутнє?

- Флешбек переважно стається через якийсь зовнішній подразник, що нагадав про травматичну подію — звуки, запахи, спалахи.
- Після завершення флешбеку, що може тривати від 5 хвилин до 1 години, можна обговорити з колегою, що саме стало тригером, який запустив ці процеси.
- Якщо флешбеки виникають через зовнішні впливи, яких неможливо уникнути (наприклад, звуки пострілів), треба визначити план, за яким ви будете діяти під час виникнення подібних станів.
- Якщо ветеран або ветеранка погоджуються, запитайте в них, яка техніка і як саме особисто їм допомагає впоратися з флешбеком, а яка — не працює.
- Не розпитуйте ветерана чи ветеранку про травматичний досвід.
- Поважайте та розумійте спротив ветерана чи ветеранки отримати підтримку від інших.

- Не критикуйте, не звинувачуйте ветерана або ветеранку за те, як саме він чи вона реагує або проявляє емоції.
- Не варто говорити ветерану чи ветеранці, що час припинити поводитися, як на війні. Людина, яка проживає флешбеки, не може в такі моменти керувати своїми діями та емоціями.
- Повторне переживання травматичних подій припиниться, якщо спогади будуть опрацьовані. Тому краще перенаправити таку людину до профільного фахівця. Перелік організацій, які можуть надати ветеранам та ветеранкам допомогу в подоланні флешбеків, дивіться в розділі [«Корисні контакти для роботодавця щодо співпраці з ветеранами та ветеранками»](#), пункт [«Безоплатна психологічна підтримка»](#).

## **ЧМТ та посткомоційний синдром («контузія»)**

Черепно-мозкова травма (ЧМТ) – це пошкодження м'яких тканин, кісток черепа і внутрішньочерепного вмісту. Таку травму ветерани та ветеранки можуть отримати внаслідок вибуху або ударної хвилі.

Посткомоційний синдром (застаріле – «контузія») – це струс головного мозку від мінно-вибухової хвилі, до якого додається ураження слухового та вестибулярного апарата.

**Важливо:** Не кожен ветеран або ветеранка мають ЧМТ або «контузю». Якщо у вас немає на руках медичних документів, які підтверджують ці діагнози у працівника чи працівниці, то не варто будь-які психологічні прояви сприймати як прояви ЧМТ або «контузії». Пригніченість, тривожність, реакція на різкі звуки, заглибленість у себе частіше за все є наслідками тривалого стресу та воєнних обставин. Ці психологічні прояви з'являються не тільки у ветеранів та ветеранок, а й у цивільних людей. Щоб допомогти людині впоратися з ними, [читайте статтю](#) на сайті Ветеран Хабу.



Дуже часто у ветеранів та ветеранок може бути поєднання ЧМТ та посткомоційного синдрому. Тоді у них можуть виникати деякі труднощі з:

- Концентрацією уваги, особливо під час одноманітної роботи;
- Швидким перемиканням між різними завданнями;
- Гіперчутливістю до шумів та різких звуків на підприємствах;
- Підтримкою тривалого робочого спілкування в колективі;
- Адаптацією на робочому місці через відчуття невпевненості в собі через фізичні, інтелектуальні та мовленнєві наслідки травми.

У ветеранів та ветеранок можуть бути видимі фізичні наслідки отриманих травм: порушення моторики, ходьби, тремор у кінцівках, важкість у формуванні речення, затирання, інтелектуальні недостатності. Важливо, щоб колектив знав, як правильно та етично спілкуватися з такими людьми: не критикувати, не принижувати, ставитися з повагою. Підготуйте команду, розкажіть їй про ЧМТ та посткомоційний синдром («контузію»), та як вони впливають на стани людини, щоби прояви цих травм у ветерана чи ветеранки ваші співробітники не сприймали на свій рахунок.

## Посттравматичний стресовий розлад (ПТСР)

ПТСР – це тривожний розлад, який проявляється сукупністю реакцій на травматичну подію.

ПТСР розвивається не одразу після травматичної події й не у всіх. Якщо людина опиняється у спокійному середовищі, своєчасно отримує першу психологічну та медичну допомогу, то ризик виникнення ПТСР значно знижується.

**Важливо:** Не кожен ветеран або ветеранка має ПТСР! Згідно з інформацією МОЗ України<sup>4</sup>, цей розлад розвивається лише у менш як 20% людей, які пережили травматичну подію. Важливо розуміти, що діагноз «ПТСР» може встановити тільки лікар-психіатр після обстеження.

<sup>4</sup> <https://moz.gov.ua/article/news/kilkist-pacientiv-zi-vstanovlenim-diagnozom-ptsr-v-ukraini-zrostaє-scho-treba-znati-pro-posttravmatichnij-stresovij-rozlad>

На ПТСР можуть також страждати цивільні люди, що пережили важкий травматичний досвід.

Якщо ви не поінформовані про діагноз «ПТСР» у працівника чи працівниці, то не варто будь-які психологічні прояви сприймати як прояви ПТСР. Пригніченість, тривожність, реакція на різкі звуки частіше за все є наслідками тривалого стресу та воєнних обставин. Ці психологічні прояви з'являються і в цивільних.

## **Як взаємодіяти зі співробітником або співробітницею зі встановленим діагнозом ПТСР?**

- Якщо співробітник або співробітниця має встановлений діагноз ПТСР, пам'ятайте, що чинне законодавство вимагає зберігати медичну таємницю та не розголошувати медичні дані працівників та працівниць.
- Якщо ви помічаєте зміни в поведінці людини, які можуть бути критичними проявами наслідків поранень, поговоріть про це з ветераном або ветеранкою — але безоцінково й доброзичливо. Важливо вказувати на конкретні прояви, говорити фактами, без власних оцінок, та пропонувати рішення або допомогу. Наприклад: «Я помічаю, що цього тижня ти різко реагуєш на звуки, запізнюєшся на роботу та агресивно відповідаєш на зауваження. У нас є штатний психолог, до якого ти можеш завжди звернутися». Уникайте формулювань

на кшталт: «Ти став якимось нервовим і психованим, це в тебе так ПТСР проявляється?». Як етично направити людину за допомогою спеціаліста, дивіться у розділі [«Скерування до профільних фахівців»](#).

- Розробіть внутрішню дорожню карту для реабілітації та звернення по допомогу. Дорожня карта може містити контакти спеціаліста чи спеціалістки по роботі, які, за потреби, надаватимуть супровід ветерану або ветеранці. Якщо такого спеціаліста чи спеціалістки в команді немає, то дорожня карта може містити контакти:
  - психологів/психологинь всередині організації та перелік питань з якими до них можна звертатись;
  - спеціалістів/спеціалісток, які відповідають за соціальні питання: отримання пільг, направлення на реабілітацію тощо;
  - зовнішніх перевірених організацій, які здійснюють підтримку і реабілітацію (перелік дивіться у розділі [«Корисні контакти для роботодавця щодо співпраці з ветеранами та ветеранками»](#)).

# Суїцидальні наміри та поведінка

## Якими можуть бути ознаки?

- розмови про самогубство;
- небезпечні для життя та здоров'я дії (наприклад, навмисне необережне поводження зі зброєю);
- людина висловлює побажання щодо своєї смерті, говорить з кимось так, ніби вони вже ніколи не зустрінуться, складає план завершення важливих життєвих справ;
- самоушкоджуюча поведінка (порізи, розчухування ран, опіки, гасіння цигарок об себе);
- тривалий депресивний стан (це не завжди свідчить про суїцидальні наміри), зокрема ознаки, як-от: пригнічений настрій, зниження апетиту чи надмірне споживання їжі, апатія, сонливість, яку навколишні можуть сприймати як лінь, уникнення спілкування, емоційна закритість;
- сприйняття самогубства як єдиного можливого виходу у вирішенні складних життєвих ситуацій;
- уникнення спілкування з людьми, відстороненість від інших;
- втрата інтересу до будь-якої діяльності і задоволення від життя загалом;
- почуття самотності й покинутості.

Важливо пам'ятати, що суїцидальні наміри чи стани не завжди проявляються якимись з ознак.



## Рекомендації

- Кризова психологічна чи медична допомога;
- Убезпечення та можлива примусова госпіталізація;
- Повідомлення керівництва та близького оточення.

Не звинувачуйте ветерана чи ветеранку в слабкості («ти що, слабак?») та ніяким чином не провокуйте почуття сорому.

Читайте більше про суїцидальні наміри та як підтримати людину в такі моменти на [сайті](#) проекту Ветеран Хаб – «Це Ок».



### Як діяти, якщо стали свідком спроби самогубства?

1. До початку спілкування подбайте про власну безпеку і безпеку оточуючих.
2. Ваше основне завдання – утримувати людину від вчинення самогубства, поки до вас їдуть фахівці з надання професійної допомоги.
3. Постарайтеся розмовляти на будь-яку тему, на яку людина готова говорити.
4. Тон розмови має бути спокійний та впевнений. Не засуджуйте і не критикуйте людину, не тисніть емоційно і не провокуйте («ти подумав про рідних?, «ти що, слабак?»).

5. Не сперечайтесь з аргументами та рішенням людини. Під час суїцидальної спроби людині здається, що самогубство — це єдиний можливий вихід з її ситуації. Суперечка може підсилити переконання у правильності власних намірів.
6. Дуже обережно повертайте людину в реальність, орієнтуйте на найближче майбутнє, ставте прості питання, не пов'язані з кризовою ситуацією. Це допоможе їй розширити бачення ситуації. Уникайте розмов про далеке майбутнє.
7. Не намагайтеся розв'язати проблему або зрозуміти, що саме відчуває людина. Спроба просто поговорити й вислухати дасть їй розуміння, що вам не байдуже.

## **Супровід в колективі після самогубства/ спроби самогубства**

Події, пов'язані з суїцидом, неминуче впливають на підрозділ, свідків та всіх залучених осіб, а не тільки на людину, яка це скоїла/намагалася скоїти. Тому після таких подій важливо реалізувати «постсупровід». Його мають здійснювати внутрішні спеціалісти з психологічної допомоги. Деякі практики можна застосовувати в колективі без залучення психологів. Ось декілька порад:

- Встановіть свідків події та людей, яких могла травмувати ситуація, навіть якщо вони не були її свідками, наприклад, близьких колег;

- В лаконічній та конкретній формі повідомте підрозділу, що відбулося, і які можливі наступні кроки. Це допоможе зменшити кількість негативних пліток. Бажано, щоб таке інформування якомога швидше провела людина, до якої прислухаються в колективі, або керівник чи керівниця;
- Проведіть розмову з командою за участі психолога чи психологині територіального підрозділу ГУНП. Обговоріть можливий вплив самогубства/спроби самогубства на колектив, розкажіть, що переживати стрес, горе та почуття провини у такій ситуації — це нормально. Ця розмова не є психологічною допомогою, її завдання — поінформувати про подію. Важливо пам'ятати про збереження етичного та гідного ставлення до людини, яка намагалася скоїти самогубство. Говорити слід про факти, які відбулися, і тримати фокус обговорення не на самій людині, а на тому як ця подія вплинула на оточуючих, їхні стан і почуття. Таку розмову варто провести керівнику чи керівниці підрозділу, які є частиною колективу і мають його довіру.
- Поділіться з колективом контактами організацій, які надають безоплатну психологічну допомогу. Їх перелік дивіться у розділі [«Корисні контакти для роботодавця щодо співпраці з ветеранами та ветеранками»](#).
- Проведіть оцінку атмосфери в колективі за добу та через місяць після інциденту. Звертайте увагу, наскільки змінюється атмосфера, хто відчувається погано. З цим може допомогти штатний психолог.

## Алкогольна та інші залежності

Як ми можемо впливати на залежну поведінку працівника чи працівниці?

### Зверніть увагу на таке:

- Скільки і як часто працівник або працівниця вживає алкоголь чи наркотичні засоби (регулярність появи на роботі у стані алкогольного сп'яніння чи під дією наркотичних речовин);
- Як це впливає на його/її працездатність і на можливість виконувати посадові обов'язки, дотримуватися робочої дисципліни;
- Чи підтримує він/вона стосунки в колективі та з керівником або керівницею;
- Чи не конфліктує;
- Чи не погіршився його/її стан здоров'я;
- Чи зловживала людина наркотичними засобами раніше, до початку військової служби;

Розмовляти про щось із працівником або працівницею варто, тільки коли вони тверезі.

## Як говорити з ветераном чи ветеранкою про їхню залежну поведінку?

- Не вживайте некоректних та неетичних слів («наркоман/наркоманка», «алкоголік/алкоголічка»). Коректно говорити «людина, що зловживає алкоголем/наркотичними речовинами», «ти зловживаєш алкоголем/наркотичними речовинами».
- Запитайте, чи можете ви якимось підтримати або допомогти йому/їй. Обговоріть його/її рішення піддаватися спокусі та наслідки, які це спричиняє.
- Не тисніть, не звинувачуйте людину, а навпаки, намагайтеся знайти порозуміння.
- Пропонуйте працівнику або працівниці допомогу в розв'язанні проблем зі зловживанням алкоголю або вживанням наркотичних речовин. Це можуть бути рекомендації щодо професійної консультації або програми лікування залежності. Також ви можете поділитися переліком центрів лікування: їх ви знайдете у розділі [«Корисні контакти для роботодавця щодо співпраці з ветеранами та ветеранками»](#).
- Якщо причиною зловживання є фізичні проблеми — головні болі, постійний шум та дзвін у вухах як наслідки черепно-мозкової травми, хронічні болі в тілі — порекомендуйте звернутися до терапевта, невропатолога чи психіатра. Також можете порадити звернутися до реабілітаційних центрів, що працюють з наслідками ЧМТ та посткомоційного синдрому. Перелік дивіться в розділі

[«Корисні контакти для роботодавця щодо співпраці з ветеранами та ветеранками».](#)

- Якщо людина каже, що вживає алкоголь чи наркотичні речовини через особисті проблеми або емоції, з якими не може впоратися самотужки, запропонуйте їй звернутися до психотерапевта чи психіатра. Перелік контактів шукайте в розділі [«Корисні контакти для роботодавця щодо співпраці з ветеранами та ветеранками».](#)
- Для розуміння реальної картини вживання алкоголю або наркотичних засобів підтримуйте контакт з рідними та близькими ветерана або ветеранки, якщо вони є. Дізнайтеся, яка причина, як часто та як довго це відбувається, як близькі намагаються розв'язати проблему чи підтримати ветерана або ветеранку, куди зверталися/планують звернутися по допомогу. Розкажіть їм, що проблеми зі вживанням цих речовин є частим способом подолати наслідки стресу. Попросіть їх наполягати на зверненні ветерана чи ветеранки до профільного спеціаліста.

## Як діяти, коли працівник або працівниця зловживає алкоголем чи наркотичними речовинами?

- Донесіть до працівників та працівниць правила щодо споживання алкоголю чи інших речовин на службі та наслідки за порушення цих правил.
- Переконайтеся, що всі працівники чи працівниці розуміють ці правила та ознайомлені з ними.
- Документуйте випадки приходу на робоче місце у нетверезому стані або зловживання на місці, включаючи дату, час та подробиці інциденту.
- Якщо поведінка працівника чи працівниці порушує правила установи, дійте відповідно до політик відсторонення від роботи або застосуйте інші заходи, залежно від ситуації.
- Не заохочуйте в колективі обговорення подробиць про епізоди зловживання ветераном або ветеранкою.

**Кожна ситуація є індивідуальною, тому варто діяти з урахуванням конкретних обставин та політик установи. Забезпечення безпеки працівників та працівниць і дотримання правил поведінки на службі є пріоритетом.**

Контакти організацій, які надають безоплатну допомогу людям з алкогольною та іншими залежностями, дивіться у розділі [«Корисні контакти для роботодавця щодо співпраці з ветеранами та ветеранками»](#).

# Вирішення кризових ситуацій

Щоб ефективно вирішувати кризові ситуації, потрібні зрозумілі, прозорі та єдині для всіх алгоритми. Ми описали рекомендації, як діяти у деяких кризових ситуаціях.

## Криза адаптації до цивільного життя

Адаптація ветеранів та ветеранок до цивільного життя залежить від багатьох чинників: фізичного та психоемоційного стану людини, підтримки й розуміння від сім'ї й близького оточення. Значною мірою на адаптацію також впливає можливість професійної самореалізації. Зауважте, що кожна людина потребує різного часу для відновлення й стабілізації після закінчення військової служби.

Якщо людина має фізичний біль від отриманих поранень, проблеми зі здоров'ям, порушений сон, апетит тощо — це також впливатиме на її психоемоційний стан. Якщо до цих проблем додаються інші складні життєві обставини, то стан людини може бути ще більш пригніченим. Тоді ветеран чи ветеранка можуть переживати складний емоційний стан: закритість, відстороненість, спалахи агресії тощо. Така поведінка часто сприймається цивільними людьми як прояви ПТСР — втім, це не завжди так.

Під впливом військової служби у ветеранів та ветеранок може формуватись особливий стиль «бойового мислення» та особливі патерни поведінки. Характерні риси «бойового мислення»: замкнутість, знижена емоційність, настороже-



ність до людей, поділ на свій-чужий, втрата сенсу, різкість і безкомпромісність, схильність до чорно-білих оцінок, загострене почуття справедливості, відчуття незрозумілості цивільного життя. Після звільнення з військової служби ветеран чи ветеранка опиняється ніби в іншій реальності. Їм буває важко усвідомити та прийняти, що цивільне життя має інший ритм: люди відвідують театри, кіно, ресторани, можуть просто гуляти містом та говорити на теми, не пов'язані з війною. Це може викликати у ветеранів і ветеранок дисонанс, неприйняття та роздратування.

Військова культура може також передбачати певну схильність бачити дійсність у темних тонах і очікування найгірших сценаріїв, чорний гумор та своєрідний «цинізм», а також специфічний сленг.

Важливо зауважити, що з поверненням до цивільного життя ці правила і способи поведінки перестають бути ефективними, але вони не можуть зникнути за один день — на це потрібен час. Донесіть до колективу, що ці риси не є проявом недружньої або зухвалої поведінки. Як правило, з часом ці риси зникають або пом'якшуються, відбувається адаптація та напрацювання спільних правил взаємодії в колективі. Тож терпіння, повага, дружнє ставлення, емпатія і розуміння з боку колективу, можуть значно прискорити процес адаптації ветерана або ветеранки до цивільного життя.

## Як допомогти ветерану адаптуватися до цивільного колективу?

- Розкажіть співробітникам та співробітницям про період адаптації ветеранів і ветеранок до цивільного життя та про коректні способи спілкування з ними у цей період.
- Подивіться безоплатний [відеокурс](#) про підготовку колективу до співпраці з ветеранами та ветеранками за QR-кодом.
- Поділіться з колегами ветеранами та ветеранками ресурсами, де вони зможуть дізнатися корисну інформацію, що допоможе їм під час повернення до цивільного життя.



## Соціальна підтримка ветерана та ветеранки в колективі

Якщо в колективі є негативна реакція на наслідки поранення/ЧМТ/ПТСР, важливо з'ясувати причини:

- Чи це відбувається через відсутність у самого ветерана або ветеранки культури спілкування, і колектив переносить своє незадоволення їхньою поведінкою на їхні військові травми. Як бути у такій ситуації, дивіться розділ [«Конфлікти в колективі»](#).
- Чи у самій команді відсутня культура прийняття людей з досвідом війни та освіченість про можливі наслідки

травм і поранень. У такому разі, необхідно провести роботу з колективом. Як це зробити, дивіться у розділі [«Підготовка колективу»](#).

## **Як можна підтримати ветерана та ветеранку?**

- Створити можливості підтримки «ветеран-ветерану». Спілкування людей, які мають бойовий досвід, є ефективним шляхом взаємної підтримки. Часто ветерани й ветеранки та їхні рідні знайомляться між собою та підтримують тісні зв'язки. Ви можете запропонувати створити таку мережу взаємної підтримки між вашими працівниками та працівницями, що мають військовий досвід. Головне, щоби подібні ініціативи були добровільними, а люди, які погоджуються брати в них участь, самі мали ресурс на підтримку інших.
- Створіть у колективі атмосферу прийняття, особливо, якщо йдеться про помітні наслідки поранень, наприклад, заїкання, порушення мови, опорно-рухового апарату тощо. Для цього потрібно провести відповідну просвітницьку роботу в колективі стосовно етичного спілкування з людьми з інвалідністю. Особливу увагу приділіть загальній атмосфері в колективі, як відбувається спілкування між колегами, реагуйте на прояви дискримінації та заохочуйте до спільної взаємодії.

## **Правила для працівників та працівниць поліції для створення інклюзивного середовища**

- 1. Всі співробітники рівні в колективі:** поважають один одного незалежно від звання чи досвіду.
- 2. Всі співробітники мають рівний доступ до робочого процесу,** всіх ресурсів і можливостей для професійного розвитку і відпочинку.
- 3. Всі співробітники повинні мати рівні можливості** для командної роботи та взаємодії, для побудови міцних стосунків.

## **Рекомендації щодо взаємодії з працівниками-ветеранами та працівницями ветеранками**

- Ставтеся до ветеранів та ветеранок з повагою, як до інших працівників.
- Не робіть припущень про можливості чи обмеження людини на основі її особливостей. Питайте прямо, чи потрібна людині допомога у чомусь, якщо не впевнені у цьому.
- Говоріть прямо і чітко. Якщо щось незрозуміло, не бійтеся перепитати.

- Деякі люди з наслідками військових травм можуть потребувати більше часу для відповіді або виконання завдань. Терпіння і підтримка – ключові фактори.
- Пропонуйте допомогу, але не нав'язуйте її, якщо людина відмовляється, поважайте це.
- Використовуйте мову, що поважає гідність ветеранів.

Детальніше про те, як знайти спільну мову з ветеранами та ветеранками, дивіться у [посібнику Praktyka](#) (сторінка 10) за QR-кодом.



## Конфлікти в колективі

Якщо в команді виникає словесна «перепалка», можна застосувати алгоритм РІЗУ, який рекомендує Міністерство освіти та науки України. Цей алгоритм допоможе зупинити конфлікт, коли колеги вже перебувають у гострому емоційному стані, а також повернути їх до стану, який вони можуть контролювати.

## Алгоритм РІЗУ

**Р**

разом

Встановіть контакт, поверніть відчуття того, що людина не самотня.

**І**

ініціатива

Спонукайте до активних самостійних дій, щоб відновити в людини відчуття контролю, перемкнути увагу, активувати когнітивні функції, самоконтроль.

**З**

запитання

Під час сильних емоційних реакцій одним з найефективніших способів стабілізації є спілкування. Ставте людині прості запитання. Вони мають активувати думки, а не емоції. Попросіть людину щось зауважити, порахувати, пригадати: «де я?», «куди я йшов/йшла?», «що я робив/робила?» тощо.

**У**

усвідомлення ситуації

Дуже важливо розповісти людині, яка має сильну емоційну реакцію, про події, що відбувалися до, під час і після ситуації, яка викликала таку реакцію. Підкресліть, що ця ситуація вже завершилася. Називайте факти і послідовність подій, а не опишіть емоції учасників процесу.

**Важливо:** З людиною, яка розпалює конфлікт, потрібно говорити чітко та впевнено, а не м'яко чи занадто спокійно.

## Рекомендації для профілактики чи зменшення наслідків конфлікту:



- Слідкуйте за дотриманням чітких правил взаємодії у колективі.
- Правила мають бути зрозумілі та прийняті всіма учасниками процесу.
- Приклади формальних правил взаємодії: спілкування в колективі, прозора та однакова для всіх працівників та працівниць відповідальність за порушення правил.
- Приклади неформальних правил: розподілення робочих місць та робочого простору, прийнятна в колективі лексика і теми для обговорень з колегами тощо.
- Відповідальність для призвідників конфлікту має бути справедливою та однаковою для всіх у команді.
- Варто працювати з колективом над зменшенням стереотипного мислення щодо ветеранів та ветеранок. Наприклад: «ти так поводишся, бо звик жити за правилами війни», «ти це зробив, бо ти ветеран» тощо.
- Відповідальність має бути за вчинок, а не за особистісні якості людини.
- Якщо людина постійно розпалює конфлікти, порадьте їй звернутися до штатного психолога, щоб опанувати навички контролю гострих емоцій.

Додатково про вирішення та модерування робочих конфліктів за участю ветеранів та ветеранок читайте у [матеріалі](#) від Ветеран Хабу.





## **Кризові стани, які можуть впливати на працездатність**

Сімейні конфлікти, втрата близьких або майна, світоглядні кризи тощо — ці стани можуть помітно впливати на якість роботи та спілкування в колективі.

**Рекомендація:** помічайте негативні зміни у настрої та поведінці співробітника або співробітниці.

### **Можливими маркерами кризових станів є:**

- постійна схвильованість або напруженість,
- неможливість зосередитися на завданнях,
- постійна втома,
- втрата інтересу до роботи або активностей, які раніше подобались,
- постійна сонливість, проблеми зі сном,
- розмови про безнадійність,
- імпульсивні реакції на незначні події,
- часті конфлікти з колегами,
- постійна роздратованість,
- уникнення спілкування з іншими.

## Як допомогти людині, яка переживає складний психологічний стан?

- 1. Нормалізація досвіду людини.** Уникайте звинувачень, знецінення, заперечення важкості стану, присоромлення. Загалом, варто користуватися правилом «нормальна реакція на ненормальні події». Психічні розлади — це реальні медичні діагнози. Вони стаються не через те, що хтось «поганий» чи «слабкий», а тому, що є певні особливості роботи психіки та її реакцій, спричинені війною та/або участю в бойових діях.
- 2. Підтримка.** Дайте людині можливість відчувати, що вона не сама, не ізольована від колективу й колег через свій психічний стан. Взаєморозуміння, можливість бути частиною колективу, відчувати поруч «плече» дуже допомагає людям, які пережили травмуючий досвід.
- 3. Можливість отримати професійну допомогу.** Часто ветерани та ветеранки можуть не знати, де отримати фахову психологічну або психіатричну допомогу. Також вони нерідко можуть уникати взаємодії з такими фахівцями через недовіру до них і переконання, що допомога їм не потрібна. В цьому випадку дуже корисно мати перелік перевірених державних та громадських організацій, які надають послуги психологічної допомоги. Див. розділ [«Корисні контакти для роботодавця щодо співпраці з ветеранами та ветеранками»](#).

- 4. Нормалізація піклування про психічне здоров'я в команді.** Роботодавець може мотивувати працівників та працівниць підтримувати своє психічне здоров'я, і таким чином нормалізувати це серед всієї команди. Це може бути графік регулярних візитів до штатного психолога, тимблдинги, куди залучені фахівці з психічного здоров'я, лекції, тренінги на дану тематику. Головне, щоб така мотивація не відбувалася примусово та враховувала бажання та готовність самої людини звертатися до профільних фахівців.
  
- 5. Травмо-чутливий підхід до організації роботи.** Допоможуть також такі заходи, як: забезпечення гнучкого графіка та регулювання навантаження, створення можливості для співробітника або співробітниці регулювати світло-шумове навантаження (наприклад, працювати в навушниках), створення приміщень сенсорного розвантаження (кімната, де тихо і мінімум стимулів).

Більше інформації про психологічні наслідки військового досвіду та як і де отримати допомогу, читайте за [QR-кодом](#).



## **Мотиваційна розмова з працівником або працівницею**

Мотиваційна розмова може бути доречною, коли людина вже певною мірою усвідомлює свою проблему, бачить її наслідки, але при цьому заперечує необхідність звертатися по фахову допомогу чи не готова до змін.

Мотиваційну розмову можна застосувати, коли є:

- проблеми з залежностями;
- психічні прояви, які спричиняють дискомфорт самій людині та впливають на колектив.

Розмова повинна будуватися з повагою до співрозмовника або співрозмовниці, їхніх стану та рішень.

## Як провести мотиваційну розмову з працівником або працівницею?



- Розкажіть про проблему неупереджено, чітко та в зрозумілій формі.
- Вислухайте співробітника або співробітницю з розумінням та без осуду.
- Не тисніть на людину, вона має відчувати, що має право на власне рішення.

- Спілкуйтеся без агресії, уникайте суперечок.
- Обговоріть можливі наслідки проблеми за допомогою відкритих питань, наприклад: «Як гадаєш, як те, що з тобою відбувається, впливає на твоє самопочуття та результат роботи?».
- Озвучуйте факти, а не власні судження.
- Проведіть разом аналіз «проти» і «за» можливих змін. Спочатку проаналізуйте, що заважає змінам, які аргументи є проти змін та звернення по допомогу. Далі проаналізуйте, які є аргументи «за» зміни. Зверніть увагу саме на таку послідовність. Спочатку важливо озвучити аргументи «проти» змін і лише після — аргументи «за». У розмові концентруйтеся на пошуках шляхів розв'язання проблеми, а не оцінюванні людини.
- Дайте людині можливість осмислити власні проблеми, відчувати контроль над ситуацією та прийняти власне рішення. Наприклад, ви обговорюєте зловживання алкоголем і співробітник каже, що помітив зменшення у нього продуктивності через цю проблему. В такому разі запитайте, чому, на його думку, так відбувається і які кроки можна зробити, щоб це вирішити. Не нав'язуйте рішення — важливо, щоб у результаті розмови його пропонувала сама людина.

## **Що може заважати працівнику або працівниці звернутися по допомогу?**

- дискомфорт,
- страх втрати статусу і контактів,
- тиск оточення,
- дисциплінарні міри та загроза звільнення,
- заперечення проблеми («зі мною нічого не відбувається, я не псих і не слабак»),
- стигматизація проблеми у суспільстві,
- сильні симптоми уникання при ПТСР (уникання соціальної допомоги, обговорення проблеми, ситуацій, що нагадують про проблему тощо).

## Скерування до профільних фахівців

Деякі психологічні чи фізіологічні стани людина може подолати самотужки або за підтримки колективу. В деяких випадках співробітник або співробітниця звернуться по необхідну допомогу з власної ініціативи. Але можуть виникнути ситуації, коли керівнику або керівниці слід із власної ініціативи порадити підлеглому чи підлеглий сконтактувати з профільним фахівцем.

### Це варто зробити, якщо:

- У людини помітно погіршується якість життя та здатність виконувати свою роботу.
- Є скарги на те, що стан людини впливає на стосунки в колективі, наприклад, часто виникають конфлікти чи невиправдані емоційні реакції.
- Людина заперечує серйозність своєї проблеми.
- Працівник або працівниця уникає будь-якої допомоги.
- У людини є негативні стереотипи щодо власної проблеми, наприклад, вона вважає, що всі люди з депресією — це слабаки, а ті, хто звертаються до психолога — ненормальні.
- Людина не вірить в ефективність психологічної підтримки.
- В колективі є міфи навколо психологічної та психіатричної допомоги, наприклад, що фахівці «заліковують до стану овоча».



## Як організувати скерування працівника або працівниці до спеціаліста?

- Організуйте зустріч спільно з психологом ГУНП та розкажіть працівнику чи працівниці про нормальність і важливість звернення по допомогу. Поясніть основні цілі психологічної/психіатричної підтримки, скільки вона триватиме, як відбувається зустріч з фахівцем, група «рівний-рівному» чи інші види психологічної реабілітації.
- Від моменту згоди звернутись до спеціаліста до першого контакту з ним — має пройти якомога менше часу.
- Підберіть спеціалістів, які мають досвід роботи з ветеранами/ветеранками та військовими, перевірте їхню кваліфікацію, наприклад, попросіть диплом та сертифікати про освіту. Список організацій, в яких працюють перевірені профільні спеціалісти, дивіться в розділі [«Корисні контакти для роботодавця щодо співпраці з ветеранами та ветеранками»](#), пункт [«Безоплатна психологічна підтримка»](#).

# Завершення співпраці

Ветерани та ветеранки так чи інакше будуть завершувати службу в Національній поліції. Вони можуть звільнитися зі служби за власним бажанням з різних причин, наприклад, через зміну поглядів на свій професійний шлях, невдалу адаптацію на роботі тощо. Так само звільнення ветерана чи ветеранки може статися за ініціативи роботодавця. За будь-якого розвитку подій важливо завершити співпрацю етично, чітко проговорити причини звільнення, а також надати підтримку працівнику чи працівниці. Нижче ви знайдете практичні рекомендації, як організувати комфортне для обох сторін звільнення ветерана чи ветеранки.

## Ветеран або ветеранка звільняються за власним бажанням

Якщо ветеран та ветеранка вирішують звільнитися, важливо поговорити з ними та з'ясувати причини. Можливо, деякі умови роботи можна адаптувати та покращити під їхні потреби. Розмова має бути спокійною, відвертою, без негативних та агресивних емоцій, у комфортній атмосфері.

### Як коректно запитати про звільнення?

- ✓ *Чи можемо обговорити причини твого рішення?*
- ✓ *Поділись, будь ласка, складнощами, з якими ти зустрічаєшся під час роботи?*
- ✓ *Які фактори під час роботи у тебе викликають дискомфорт?*

- ✓ Можливо, є якісь складнощі у спілкуванні з колективом?
- ✓ Що, на твою думку, можна змінити/покращити на робочому місці?

**У ветеранів та ветеранок можуть виникнути думки про звільнення через причини, пов'язані з їхнім психологічним або фізичним станом після війни.** Наприклад:

- Турбують травми, отримані на війні, тож фізично стало важче працювати в нічну зміну.
- Виникли непорозуміння з колегами (дивіться розділи [«Підготовка колективу»](#) та [«Вирішення кризових ситуацій»](#), також про конфлікти з ветеранами та ветеранками читайте у [статті](#) на сайті Ветеран Хабу).
- Погіршився психологічний стан: розвиток депресії, нерозуміння цінностей цивільного життя, загострення ПТСР. Наслідки війни та їхній вплив на здоров'я можуть проявитися не одразу після повернення до цивільного життя.



**Як підтримати ветерана або ветеранку та заохотити залишитися на роботі?**

Проаналізуйте ситуацію і подумайте, як оперативно можете покращити умови роботи для ветерана або ветеранки. Наприклад:

- Запропонуйте додаткову відпустку у зручний для працівника або працівниці час.

- Направте до оздоровчо-лікувального закладу.
- Залучіть корпоративних фахівців: психологів, фізіотерапевтів тощо.

## **Ветерана або ветеранку звільняє роботодавець**

Звільнення поліцейського або поліцейської може відбутися, якщо:

- закінчився термін контракту;
- медкомісія визнала людину непридатною до служби;
- працівник або працівниця досягли граничного віку перебування на службі в поліції;
- працівник або працівниця з власної ініціативи вирішили завершити співпрацю;
- скоротили штат;
- виявили службову невідповідність;
- було дисциплінарне стягнення у вигляді звільнення зі служби;
- працівник або працівниця набули громадянства чи підданства іншої держави;
- працівник або працівниця перейшли у встановленому порядку на роботу до інших міністерств, відомств чи організацій;
- працівник або працівниця підпорядковується безпосередньо близькій їм людині;

- набрало законної сили рішення суду щодо притягнення до відповідальності за вчинення адміністративного правопорушення, пов'язаного з корупцією, або кримінального правопорушення.

Якщо ветерана або ветеранку звільняють за ініціативою роботодавця, дуже важливо надати їм максимальну підтримку.

### **Як підтримати ветерана чи ветеранку в разі звільнення за ініціативою роботодавця?**

- Домовтеся про термін, протягом якого відбудеться звільнення, щоб ветеран або ветеранка могли працювати, доки шукатимуть іншу роботу.
- Складіть рекомендаційний лист для ветеранів та ветеранок, який вони використають для пошуку нової роботи.
- Запропонуйте ветерану чи ветеранці звернутися до Ветеран Хабу, де їм допоможуть скласти резюме для пошуку нової роботи, або ж порадьте платформи, де вони зможуть це зробити самостійно, наприклад: Venngage, Get Job, Applyya.
- Порадьте вакансії та роботодавців, які можуть підійти під профіль ветерана або ветеранки.
- Проконсультуйте, як стати на облік до центру зайнятості.

**Обов'язково!** Подякуйте ветерану або ветеранці за службу в Національній поліції та за захист країни.

**Вшанування  
пам'яті загиблих**

Вшанувати пам'ять загиблих воїнів — це важливий та свідомий прояв поваги з боку роботодавців. Ця практика також багато важить для ветеранів і ветеранок, адже вони йдуть шляхом воїнів і добре розуміють, як важливо пам'ятати про тих, хто поклав своє життя на захист країни.

Відповідно до законодавства<sup>5</sup> існує порядок вшанування пам'яті працівників органів системи Міністерства внутрішніх справ, які загинули під час захисту держави. Ми також описали додаткові практики, які є важливими для вшанування пам'яті загиблих та прояву поваги до їхніх рідних.

## **Доречні способи вшанування пам'яті полеглих працівників та працівниць**

### **■ Національна хвилина мовчання о 9 ранку**

- цю практику слушно запровадити в територіальних підрозділах поліції;
- хвилину пам'яті можна проводити окремою вказівкою про загальне шиккування на вулиці з 08:55 до 09:05.

### **■ День пам'яті загиблих правоохоронців (22 серпня)**

- провести хвилини мовчання на різних змінах та перед початком роботи;
- приспустити державні прапори на адміністративних чи інших будівлях;
- заздалегідь проінформувати колектив про спеціальні заходи на стендах та інформаційних дошках.

---

<sup>5</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0656-20#Text>

## ■ Вшанування пам'яті в день загибелі працівника або працівниці

- вшанування пам'яті біля меморіальних місць (дошки, стенди тощо) на території адміністративної будівлі;
- організувати колону зі службових авто під час церемонії прощання;
- колеги та керівництво поліції різних рівнів мають бути присутні на церемонії прощання та поховання;
- підтримати родину в усьому, що стосується поховання — організація церемонії, підготовка усієї атрибутики, транспорту тощо; надати подальшу підтримку сім'ям загиблих, зокрема, контакти організацій, які надають безоплатну психологічну допомогу сім'ям ветеранів та ветеранок.

**Важливо:** інформацію про смерть колеги або члена родини працівника чи працівниці можна розголошувати тільки після того, як саму родину повідомили про загибель, і лише за їхнього дозволу.




- **Збереження пам'яті для наступних поколінь.**

Зробіть публікацію про свого колегу на ресурсах поліції (інформаційних дошках, сайті, в соціальних мережах тощо), де про нього зможуть дізнатися інші покоління працівників.

Пам'ятайте, що кожна людина, яка втратила близького чи близьку на цій війні, не хоче, щоб він/вона були забуті. Ця пам'ять про героїв, які віддали своє життя за захист держави та її громадян, важлива також і для формування національної свідомості.

**Корисні контакти  
для роботодавця  
щодо співпраці  
з ветеранами  
та ветеранками**

Ви можете використовувати ці контакти для ефективного налагодження співпраці з ветеранами та ветеранками. Також ви можете пропонувати їх самим ветеранам і ветеранкам, якщо вони шукають необхідні послуги та підтримку після повернення в цивільне життя.

<b>Veteran Hub</b>	<p>Лінія підтримки для ветеранів/ок, близьких захисників та захисниць. Можна звертатися з питанням працевлаштування ветеранів/ок, за отриманням консультації психолога та юриста.</p> <p>info@veteranhub.com.ua (067) 348-28-68</p>
<b>Проект Praktyka</b>	<p>Команда надає індивідуальну підтримку вашій команді, формує рекомендації та супроводжує під час їхнього впровадження.</p> <p><b>Звернутися по допомогу можна на <a href="#">сайті проекту</a>.</b></p>  <p>Проект Praktyka створений завдяки Програмі реінтеграції ветеранів, яку реалізує IREX і Veteran Hub за підтримки Державного департаменту США.</p>

## Допомога у працевлаштуванні ветеранів і ветеранок та супутні проєкти

<b>Центр зайнятості Вільних людей</b>	<p>Організація, що допомагає ветеранам, ВПО, жінкам, людям з інвалідністю у професійній та підприємницькій самореалізації.</p> <p>anastasia.potapenko@czvl.com.ua (097) 460-10-48 <a href="http://czvl.com.ua">czvl.com.ua</a></p>
<b>Простір можливостей</b>	<p>Організація допомагає роботодавцям розробляти ветеранські політики та адаптувати умови роботи до потреб ветеранів і ветеранок</p> <p>(095) 538-87-22 <a href="http://pm.in.ua">pm.in.ua</a></p>
<b>Проект «After Front Навігатор»</b>	<p>Корисна інформація щодо навчання, лікування, вирішення правових та юридичних питань, психологічної допомоги та протезування для ветеранів і ветеранок.</p> <p><a href="http://afterfront.com.ua">afterfront.com.ua</a></p>

**Державна  
служба  
зайнятості**

Підтримка та допомога кожному/ій українцю/ці, який/а бажає працювати. Через Службу зайнятості ви зможете передати свої вакансії соціальним кар'єрним консультантам, щоб вони сконтактували вас з ветеран(к)ами, які будуть відповідати вимогам ваших вакансій.

Допомога роботодавцям:

(044) 244-94-64, (044) 244-94-62

[dcz.gov.ua](http://dcz.gov.ua)

## Безоплатний юридичний супровід

<b>Юридична сотня</b>	Безоплатна правова допомога 0 (800) 30-81-00 volunteerslh@gmail.com
<b>Принцип</b>	Громадська організація, заснована у 2023 році для правового захисту військовослужбовців та ветеранів. Пріоритетна ціль – це захист гідності військового та прозорість процесів на його шляху. <a href="http://pryncyp.com">pryncyp.com</a>
<b>Юридичні консультації</b>	Для поранених ветеранів/ок через чат-бот Правозахисного центру «Принцип» @pryncyp_bot (Telegram)

## Безоплатна психологічна підтримка

<b>Вільний вибір</b>	Безоплатні індивідуальні психологічні консультації  (063) 64-64-991 <a href="https://www.facebook.com/vvybir">facebook.com/vvybir</a>
<b>Центр психічного здоров'я і травма-терапії «Інтеграція»</b>	Надає психотерапевтичну допомогу всім, хто постраждав у результаті психотравматичних подій (переважно онлайн)  Київ, Бастіонна, 3/12 (067) 594-94-46, (095) 913-69-41 <a href="mailto:integrationkyiv@gmail.com">integrationkyiv@gmail.com</a> <a href="http://integration.kiev.ua">integration.kiev.ua</a>
<b>Гаряча лінія емоційної підтримки MOM</b>	Кризова психологічна підтримка, коротко- і середньострокова психотерапія; групи підтримки та психіатрична допомога  0 (800) 211-444 <a href="http://ukraine.iom.int/uk/haryacha-liniya-emotsiynoyi-pidtrymky">ukraine.iom.int/uk/haryacha-liniya-emotsiynoyi-pidtrymky</a>

<p><b>Служба психосоціальної підтримки сімей військовослужбовців/-виць</b></p>	<p>Онлайн-лінія підтримки для військових та членів їхніх родин. Групи підтримки для дружин та матерів військовослужбовців.</p> <p>(063) 130-32-73 0 (800) 332-720 <a href="http://pidtrymka.in.ua">pidtrymka.in.ua</a></p>
<p><b>Програма СЕТА</b></p>	<p>Центр психічного здоров'я та психосоціального супроводу НаУКМА. Психотерапевтична онлайн-допомога</p> <p>(067) 109-58-31 ceta@ukma.edu.ua</p>
<p><b>Український ветеранський фонд</b></p>	<p>Кризова психологічна допомога та групи підтримки: для ветеранів/ок та членів родин; підтримка при втраті.</p> <p>0 (800) 33-20-29</p>



<p><b>Варто жити</b></p>	<p>Психологічна онлайн-підтримка військових та членів їхніх родин. Онлайн-групи психотерапевтичної підтримки: для дружин, чиї чоловіки служать та групи підтримки для військовослужбовців/виць онлайн та офлайн (в місті Рівне).</p> <p>5522 – номер кол-центру (093) 170-72-19 <a href="http://vartozhyty.com.ua">vartozhyty.com.ua</a></p>
<p><b>Блакитний птах</b></p>	<p>Психологічна, правова і медична допомога родинам полонених, зниклих безвісти і людям, що пережили полон.</p> <p>Київ, Коперника 29, офіс 36 p.o.bluebird@gmail.com (050) 657-20-89</p>
<p><b>Інститут психо-соматики та травмо-терапії</b></p>	<p>Психотерапевтична та психіатрична допомога</p> <p>(099) 277-18-21</p>

## Реабілітація, лікування ветеранів з інвалідністю

<b>Лісова поляна</b>	Центр ментального здоров'я та реабілітації ветеранів/ок Київ, Пуща Водиця, 7 лінія, 30 <a href="mailto:forestglade.vet@gmail.com">forestglade.vet@gmail.com</a>
<b>Українське товариство ерго-терапевтів</b>	Реабілітація людей з хворобами, вродженими вадами, травмами та їх наслідками, що обмежують можливості повсякденного функціонування та соціальної інтеграції особи <a href="http://ergo-ukraine.com.ua">ergo-ukraine.com.ua</a>

Стаціонарне лікування поліцейських відбувається у спеціалізованих медзакладах МВС

## Реабілітаційні центри, які працюють з наслідками ЧМТ та «контузії»

<p><b>Центр фізичної та психологічної реабілітації БФ «Шлях до здоров'я» (м. Дніпро)</b></p>	<p><a href="http://waytohealth.com.ua">waytohealth.com.ua</a> (068) 112-15-12</p>
<p><b>Київська обласна психоневрологічна лікарня №2</b></p>	<p>Ворзель, Київська обл., Паркова 4 (066) 351-90-41</p>





## Центри лікування залежностей

<b>Київська міська наркологічна клінічна лікарня «Соціо- терапія»</b>	<a href="http://sociotherapy.org.ua">sociotherapy.org.ua</a>  (044) 524-89-90 (044) 258-68-91 (044) 524-44-71
<b>Львівський обласний державний клінічний нарколо- гічний диспансер</b>	Львів, Лепкого 8  (032) 255-00-90 (032) 272-76-18 (032) 255-55-21
<b>Київська обласна психо- неврологічна лікарня №2</b>	Ворзель, Київська обл., Паркова, 4  (066) 351-90-41

## Створення доступного середовища

<b>«Ліга сильних»</b>	Об'єднання громадських організацій, які надають підтримку людям з інвалідністю.  <a href="http://ls.org.ua">ls.org.ua</a>
<b>Громадська організація Група Активної Реабілітації (ГО ГАР)</b>	Реалізація проектів направлених на покращення якості життя осіб з травмами спинного мозку та схожих за наслідками захворювань.  (044) 350-89-15 info@gar.org.ua

## Безоплатні навчальні курси

<b>Сам собі терапевт</b>	Інструменти психологічної самодопомоги для ветеранів та ветеранок <a href="#">Посилання</a>	
<b>Адаптація до цивільного життя</b>	Курс для ветеранів та ветеранок <a href="#">Посилання</a>	
<b>Це Ок</b>	Різноманітні види психологічної підтримки та поради, як підтримати ветеранів і ветеранок <a href="#">Посилання</a>	
<b>Відеокурс «Практика»</b>	Успішна розбудова співпраці з ветеран(к)ами-працівниками/цями <a href="#">Посилання</a>	

**Про проект Praktyka**



ПОЛІЦІЯ

ПОЛІЦІЯ

0178



[Посібник](#) «Praktyka. Національна поліція. Як сформувати дружні до ветеранів та ветеранок умови праці» — це частина проекту Praktyka, що реалізує Ветеран Хаб за підтримки Програми реінтеграції ветеранів, яку втілює IREX.



Проект допомагає роботодавцям зрозуміти, хто такі ветерани та ветеранки, який вони мають досвід і потреби, а також побудувати гідну внутрішню політику та корпоративну культуру щодо працівників та працівниць з військовим досвідом.

Проект Praktyka досліджує роботу ветеранів та ветеранок у різних сферах праці, куди вони повертаються або працевлаштовуються після військової служби. Ветерани та ветеранки зіштовхуються з різними викликами під час повернення до цивільної праці. Ми бачимо потребу в підтримці з боку роботодавців на всіх етапах співпраці з ними: від адаптації їхнього військового досвіду під конкретну посаду до створення системи мотивації, яка допоможе повернути їм відчуття важливості на роботі.

Ми по чергово занурюємося у сфери, які обирають ветерани й ветеранки після служби, щоб разом із працедавцями створити гідні умови для їхньої цивільної кар'єри.

Окрім посібників для працедавців команда проекту Praktyka також створює інші продукти, що допоможуть налагоджувати взаємодію з ветеранами та ветеранками в різних професійних сферах:

- [Відеокурс](#) лекцій про розбудову успішної співпраці з ветеранами та ветеранками, де спікерами виступають представники та представниці компаній і самі ветерани й ветеранки.



- [Статті](#) з корисними матеріалами та порадами про взаємодію роботодавців з ветеранами й ветеранками та ефективну побудову робочих відносин з ними.



- [Менторський супровід](#) у налагодженні роботи з ветеранами й ветеранками.



- Відзнака [«Дружні до ветеранів»](#). Її отримують роботодавці-партнери Ветеран Хабу, які змінюють культуру працевлаштування ветеранів та ветеранок в Україні.



- Адвокація системних змін у стандартах і практиках, які впливають на робоче середовище, щоб покращити умови повернення ветеранів та ветеранок на ринок праці.

Якщо ви хочете провести внутрішнє дослідження потреб ваших працівників-ветеранів та ветеранок або стати роботодавцем-партнером, звертайтеся до команди Ветеран Хабу (контакти дивіться у розділі [«Корисні контакти для роботодавця щодо співпраці з ветеранами та ветеранками»](#)).

## Співпраця з Ветеран Хабом

- Якщо вам необхідно побудувати стратегію роботи, вирішити конфліктну ситуацію, поставити додаткове запитання, пов'язане з колегою ветераном чи ветеранкою, телефонуйте до Ветеран Хабу і ми підкажемо, як діяти.
- Ми готові тренувати ваших HR-менеджерів, навіть якщо у вашому колективі працює лише один ветеран або ветеранка. Звертайся на сайт [Praktyka](#).
- Якщо ви завершуєте співпрацю з ветераном або ветеранкою, ми на зв'язку, щоб допомогти знайти вам нового співробітника, підтримати у працевлаштуванні ветерана чи ветеранки, які залишають вашу компанію.
- Якщо вашим колегам ветеранам та ветеранкам необхідно підтягнути англійську, щоб відповідати вимогам нової роботи, можете звернутися до Ветеран Хабу. Ми безплатно навчаємо ветеранів та ветеранок англійської мови.



За підтримкою Ветеран Хабу телефонуйте за номером:  
+38 067 348 28 68. Або пишiть на електронну адресу з  
примiткою «Пiдтримка роботодавця ветеранiв»:  
[info@veteranhub.com.ua](mailto:info@veteranhub.com.ua)

Дякуємо за увагу!

**Детальніше  
про експертів  
та експерток,  
які працювали  
над посібником**

# Юристи і юристки

## **Олександр Бабенко**

«Проходив службу в територіальних підрозділах ГУНП, зокрема на керівних посадах. З 2022 року і донині надаю юридичні консультації для військовослужбовців, ветеранів та членів їхніх сімей у рамках проекту “Лінія підтримки» Ветеран Хаб++”. Мій загальний юридичний стаж — понад 12 років».

## **Анна Александрова**

«Після закінчення вищого навчального закладу системи МВС працювала у відділі превенції та у слідчому підрозділі Національної поліції України. З 2023 року працюю у Ветеран Хабі на посаді юристки-консультантки. Загальний юридичний стаж — понад 5 років».

## **Олексій Коновалов**

«Понад рік працюю військовим юристом мобільного офісу Ветеран Хабу, де надаю підтримку військовим, ветеранам та їхнім близьким. Маю приватну юридичну практику, щоб допомагати людям у взаємодії з органами державної влади, також веду громадську діяльність, яка навчає такій взаємодії. Був членом ГО “Наша справа”, регіональним координатором проекту “Задай курс владі” всеукраїнської ініціативи “Активна громада”».

# HR-експерти та HR-експертки

## Максим Січкаренко

«За 10 років роботи у Національній поліції України отримав неоціненний досвід у карному розшуку. Нині застосовую цей досвід та знання у сфері психології, надаючи консультації та розробляючи методичні рекомендації. Моя експертиза дозволяє надавати практичні поради та підтримку в різних аспектах кримінального права та психологічної підготовки працівників і працівниць поліції».

## Ольга Ткаченко

«HR-менеджерка з понад 7-річним досвідом роботи з різними бізнесами та на різних проектах. Спеціалізуюсь у всіх аспектах управління людськими ресурсами, включаючи найм, оцінку та розвиток персоналу, планування кар'єри, мотивацію та утримання персоналу. Понад рік була HR-менеджеркою у Ветеран Хабі».

## Оксана Мельник

«HR-експертка із понад 10-річним досвідом. Працювала у сферах виробництва, IT, будувала процеси управління персоналом з нуля. Організувала навчання для підприємства для адаптації ветеранів і ветеранок після повернення до роботи».

# Психологині

## **Ольга Кухарук**

«Кандидатка психологічних наук, психотерапевтка, керівниця напряму досліджень і розробки програм психологічної реабілітації в ІТ-компанії Aspіchi, старша наукова співробітниця Інституту соціальної та політичної психології. Працюю з військовими та ветеранами з 2015 року, авторка та ведуча навчальних програм травмо-інформованого спілкування».

## **Тетяна Мельник**

«Психологиня в методі когнітивно-поведінкової терапії з практичним досвідом роботи понад 6 років. Займалася приватною практикою, працювала в міжнародній благодійній організації РСРМ Варшава, Польща. Волонтерка платформи Tell me та благодійного фонду "Рідна Душа". З 2022 року працюю з військовими, ветеранами та їхніми родинами. Нині працюю психологинею лінії підтримки у Ветеран Хабі».





ПАТРУЛЬНА  
ПОЛІЦІЯ



3624