

ПРАКТИКА

Національна поліція

Рекомендації щодо політик
та процедур працевлаштування
ветеранів та ветеранок

Враховуючи значну кількість ветеранів та ветеранок в українському суспільстві та поширений інтерес до служби в поліції серед них, усі наші рекомендації щодо політик та процедур працевлаштування, які наведені нижче, побудовані на переконанні, що оптимальним кроком є зміна загальних політик для усіх працівників і працівниць поліції, з урахуванням потреб і особливостей досвіду ветеранів і ветеранок, а не вироблення окремих відмінних процесів лише для цієї групи.

Наша перша рекомендація сфокусована на важливості визначити стратегічну важливість роботи ветеранів та ветеранок у поліції. Це окреслить поле для всіх подальших змін. Для Національної поліції, як і для всіх роботодавців, вибір проактивно працевлаштовувати ветеранів та ветеранок — це перший крок у формуванні майбутніх політик та стратегій щодо залучення.

Ми також рекомендуємо враховувати ветеранів, ветеранок та членів їх сімей, як визначену аудиторію та зважати на їхні відмінні потреби в усіх процесах, що стосуються людського капіталу в Національній поліції, та наскрізно інтегрувати їх в усі процеси та програми.

Сектор безпеки й оборони є тією професійною сферою, де здобуті у війську вміння та навички можуть бути якнайповніше інтегровані ветеранами та ветеранками у нову робочу діяльність. Водночас служба та робота у поліції мають свої відмінності від військової служби, а ветерани і ветеранки можуть потребувати додаткових інструментів або навичок для успішного повернення до професійного життя.

Ці рекомендації до політик створені на основі результатів [дослідження](#), яке провів Ветеран Хаб спільно з Програмою 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.

Рекомендації створені із метою вивчення кар'єрних можливостей ветеранів у секторі безпеки й оборони на прикладі Національної поліції України.

У період із січня по березень 2024 року ми провели польовий етап дослідження, а саме глибинні напів-структуровані інтерв'ю з колишніми працівниками і працівницями поліції, поліцейськими – учасниками й учасницями бойових дій і представниками та представницями управлінської ланки поліції.

Дослідження дало можливість зрозуміти, які сильні та слабкі сторони має Національна поліція України як роботодавець, і зокрема роботодавець ветеранів і ветеранок. Також під час дослідження Ветеран Хаб звертали увагу на окремі аспекти корпоративної культури, спільні та відмінні методики управління у Збройних силах і поліції, а також на можливість працевлаштовувати, підтримувати і реінтегрувати ветеранів та ветеранок.

Ось ключові результати та висновки, які допоможуть краще зрозуміти, на чому ми базуємо наші рекомендації:

- Для ветеранів і ветеранок — співробітників і співробітниць поліції кар'єра в органах правопорядку слугує перехідним адаптивним періодом: «і служба, але не військо».
- Фізичні показники та вимоги щодо рівня підготовки працівників і працівниць поліції залишаються високими, що може слугувати підставою до висновку Медичної військово-лікарської комісії щодо непридатності до подальшої служби в Нацполіції поліцейського чи поліцейської, які повернулись із зони бойових дій із травмуваннями.
- Головною відмінністю між військом та поліцією, на думку наших респондентів і респонденток, є те, що робота в поліції передбачає більше комунікації та спілкування з людьми.
- Відома практика, коли під час служби в органах правопорядку поліцейських — ветеранів та ветеранок залучають до завдань, що стосуються комунікацій із військовими та ветеранами.
- Досвід, здобутий у бойових діях, працівники та працівниці поліції можуть використовувати на посадах інструкторів із вогневої підготовки співробітників та співробітниць поліції, а також вибухотехніків, викладачів у відомчих навчальних центрах та Академії патрульної поліції.

Усі ключові знахідки та результати дослідження вказали на ті аспекти працевлаштування ветеранів і ветеранок у Національній поліції, які можна покращити задля створення більш дружнього робочого середовища та процесів для тих, хто має досвід участі в бойових діях.

Дослідження Ветеран Хаб [«Шлях ветерана»](#) свідчить, що побудова кар'єри є одним із важливих елементів повернення ветеранів і ветеранок до цивільного життя. Можливість служби



в Національній поліції розглядають і ті ветерани та ветеранки, які працювали там раніше, і ті, які ще не мали цього досвіду. Водночас є низка проблем, які заважають ветеранам і ветеранкам посісти відповідні до їхнього досвіду й навичок посади в Національній поліції. Нижче ми перерахували ці проблеми й запропонували можливі шляхи їх вирішення.

Ідентифікована проблема №1: високі вимоги до стану здоров'я

Ветерани та ветеранки, які є кандидатами і кандидатками на службу в поліції, мають відповідати конкретним вимогам щодо фізичного здоров'я та фізичної підготовки. Зокрема, громадян і громадянок України з ампутаціями кінцівок визнають непридатними для служби в поліції. Водночас вони можуть продовжувати службу в лавах ЗСУ та брати участь у бойових діях, виконуючи службові обов'язки відповідно до стану здоров'я.

Ветерани та ветеранки, які є кандидатами та кандидатками на службу в поліції, мають виконати нормативи з фізичної підготовки незалежно від того, чи пов'язані функціональні обов'язки посади, на яку вони проходять відбір, із фізичним навантаженням. Вони можуть не пройти таке виконання нормативів через наслідки поранень або травм. Вимоги щодо рівня фізичної підготовки для поліцейських і кандидатів, які вступають на службу в поліцію, затверджує Міністерство внутрішніх справ України (Наказ МВС №90

від 09.02.2016 зі змінами та доповненнями). При виконанні нормативів з ФП ветеран-кандидат або ветеранка-кандидатка може зіткнутися з безальтернативністю вправ по здачі нормативу. Немає можливості зарахувати інші вправи замість тих, які ветерани та ветеранки не можуть виконати через стан здоров'я.

Пропоноване рішення

- 1.** На час воєнного стану та для підрозділів спеціального призначення, які виконують обов'язки в зоні бойових дій, вимоги до стану здоров'я варто узгоджувати з Наказом МО 402/2008 р. «Про затвердження Положення про військово-лікарську експертизу в Збройних Силах України».
- 2.** Пропонувати ветеранам і ветеранкам, зокрема тим, хто вже має попередній досвід у поліції, посади, які не потребують надмірного фізичного навантаження: кадрові підрозділи, підрозділи моніторингу, забезпечення, інформаційно-аналітичної підтримки. Оскільки, згідно з роз'ясненнями до Наказу МВС 285 від 03.04.2017, у разі вдалого протезування односторонньої ампутації кукси нижньої кінцівки нижче рівня верхньої третини гомілки поліцейські можуть визнаватися придатними до служби на таких посадах.
- 3.** Підготувати альтернативні нормативи для учасників бойових дій (крім силових підрозділів НПУ) та індивідуальні визначення щодо можливості виконувати ці нормативи за станом здоров'я.
- 4.** Розробити внутрішнє мапування відповідності досвіду ветеранів і ветеранок тим чи іншим посадам у Національній поліції України. Такий документ може стати основою для ефективного відбору кандидатів та кандидаток серед ветеранів та

ветеранок і уможливити застосування здобутого ними досвіду для роботи у поліції. Наприклад, ветерани та ветеранки з відповідним досвідом можуть надалі використовувати свій досвід для посад інструкторів із вогневої підготовки співробітників і співробітниць поліції, вибухотехніків, а також викладачів у відомчих навчальних центрах та Академії патрульної поліції.

[Приклад:](#)



Важливо врахувати

Ветерани та ветеранки асоціюють роботу в поліції з роботою саме в патрульній поліції. Водночас у структурі Національної поліції є багато різноманітних відділів і посад, які також могли б зацікавити вмотивованих ветеранів і ветеранок. Частина з них матиме можливість заступити на посаду лише за умови зміни вимог до рівня фізичного здоров'я та підготовки. Іншою частиною рішення є позиціонування Національної поліції як працедавця та якісне цільове інформування ветеранів та ветеранок про кар'єрні можливості як у поліції, так і в інших структурах.

Рушієм цього процесу може стати зацікавленість Національної поліції України у залученні ветеранів і ветеранок до своїх лав. Цим Національна поліція може мотивувати тих ветеранів і ветеранок, які вже мають попередній досвід

служби в поліції, повертатися до поліції після звільнення з військової служби або переведення з бойових підрозділів МВС.

Наразі вимоги щодо фізичного здоров'я та рівня фізичної підготовки є однаковими як для кандидатів і кандидаток, які подають заявки на відкритий конкурс, так і для тих поліцейських, які повертаються до роботи після завершення військової служби. Повернення до роботи мотивованих ветеранів і ветеранок із попереднім відповідним досвідом роботи може посилити Національну поліцію.

Заміна вимог до фізичного здоров'я загалом для людей з інвалідністю, зокрема ветеранів і ветеранок, може відбуватись у два етапи: спершу для тих, хто вже які мав досвід роботи в поліції, а згодом і для тих учасників та учасниць конкурсу, які лише планують приєднатися до НПУ.

Ідентифікована проблема №2: відбір через відкритий конкурс має низку недоліків

Процедура подачі через відкритий конкурс недостатньо адаптована до ветеранів і ветеранок, оскільки не враховує професійний досвід, який вони отримали у війську. В реєстраційній анкеті ветерани та ветеранки не мають можливості вказати наявність військового/бойового досвіду. Наразі опція «учасник бойових дій» існує тільки у графі «інші дані», але це впливає лише на можливість мати пільги. Окрім цього, одним із завершальних етапів відбору за відкритим конкурсом є співбесіда з поліцейською комісією, представники якої можуть мати свої стереотипи чи уявлення про ветеранів і ветеранок.

Пропоноване рішення

- 1.** Внести зміну в анкету, де ветерани і ветеранки лишаться заявку на участь у відкритому конкурсі у графі «Відношення до військового обов'язку»: додати у список у цій графі «Завершив військову службу». Уточнити, чи є у ветерана бойовий досвід, потрібно ще на цьому етапі, якщо в анкеті вказано «Військовослужбовець». Для цього потрібно з'ясувати таку інформацію: рід військ, причину завершення військової служби, тривалість служби, військово-облікову спеціальність та займану посаду, а також вузькі професійні і технічні вміння та навички (володіння спеціальною технікою, знання електроніки, збір інформації та інше). Отриману інформацію потрібно внести в додаток до анкети. Якщо з'являться вакансії, де ці вміння є пріоритетними, можна буде розпочати пошук кандидатів і кандидаток серед цих анкет.

2. Залучати до поліцейської комісії представників і представниць поліції, які мають бойовий досвід, задля зменшення впливу стереотипних суджень про ветеранів і ветеранок серед окремих членів поліцейської комісії.

Варто розуміти, що ветеран чи ветеранка мають значну перевагу серед інших кандидатів і кандидаток (цивільних), враховуючи їхній попередній досвід військової служби. Поліцейській комісії варто розуміти, що ветерани та ветеранки, які є кандидатами та кандидатками, є більш підготовленими до служби в НПУ порівняно з іншими кандидатами та кандидатками, а тому є пріоритетними до заміщення вакантної посади.

Важливо врахувати

Одним з етапів відбору кандидата чи кандидатки до поліції є проходження «Тестування особистісних характеристик». Це психологічний тест, який здійснюють із метою виявлення рис, типу характеру, стилю поведінки кандидатів та кандидаток, визначення їхнього емоційного стану, придатності до служби в умовах підвищеного психологічного навантаження. Цей етап стосується усіх кандидатів та кандидаток і складається із самого тесту та інтерв'ю за участю представників і представниць психологічної служби, підрозділу внутрішньої безпеки та представника чи представниці служби, в яку відбирається кандидат або кандидатка.

Під час проходження такого тесту кандидатами та кандидатками, які мають бойовий досвід, може бути доцільно згадати відбірковою комісією про те, що проходження психологічного

тесту є обов'язковими для всіх кандидатів і кандидаток, незалежно від їхнього попереднього досвіду. Результати цього тесту враховуються поліцейською комісією під час прийняття рішень за результатами всіх етапів конкурсу.

Ідентифікована проблема №3: робота, що передбачає постійну комунікацію, може бути викликом

Головною відмінністю між військом та поліцією, на думку наших респондентів і респонденток, є те, що працівники та працівниці поліції мусять багато комунікувати з людьми. Взаємодія з громадянами та громадянками потребує стриманості й виваженості, а також належного рівня психоемоційного стану. Постійна комунікація втомлює, тож психологічна підготовка та підтримка для працівників і працівниць поліції, зокрема щодо спілкування з громадянами та громадянками, має проходити на рівні з фізичною. Ідентифікована проблема не має стати додатковою вимогою для відбору (зокрема ветеранів і ветеранок) до служби в поліції, а є викликом, із яким можуть стикатися всі поліцейські та який вказує на додаткову потребу в підтримці під час роботи на посиленій увазі під час навчання.

Пропоноване рішення

1. Програми психоемоційної підтримки мають бути наскрізними у діяльності Національної поліції та узгодженими з кадровими політиками щодо відбору. Поліцейські, зокрема ті, що мають досвід участі у бойових діях, мусять мати можливість психоемоційної підтримки від психологів і психологинь або від наставників і наставниць у межах програми ментал-тьюторів, яку наразі запроваджують керівництво МВС і Національна поліція.
2. Під час навчання або перенавчання для нових працівників і працівниць поліції та тих, що повернулись до служби після участі в бойових діях, важливо приділяти увагу компонента взаємодії з громадянами та громадянками. Таке навчання може дати ветеранам і ветеранкам краще уявлення щодо кількості взаємодії та спілкування, яку передбачає робота, а також забезпечити інструментами ефективної комунікації та методами саморегулювання.

Важливо врахувати

Керівництво МВС і Нацполіції поінформоване про такий виклик і наразі також запроваджує програму ментал-тьюторів — наставників та наставниць із психічного здоров'я. Після 2022 року розширились і запити, з якими працюють відомчі психологи та психологині, викликавши потребу перепрофільюватись із виключних функцій супроводу особового складу та членів їх сімей. Однак відомчі психологи не є психотерапевтами.

Програма ментал-тьюторів функціонує ще недостатньо тривалий час для того, щоб оцінити її ефективність і вплив на психоемоційний стан співробітників та співробітниць поліції. Водночас через кілька років доцільно буде провести моніторинг ефективності цієї програми.

Ідентифікована проблема №4: відсутність стратегії запобігання конфліктів у штаті

Національна поліція як роботодавець потребує налагоджених процесів і систем для повернення ветеранів і ветеранок до роботи та до залучення нових працівників та працівниць серед ветеранів та ветеранок. Зокрема, поліцейські, які не мають досвіду участі в бойових діях, можуть мати та/або відтворювати ті чи інші стереотипи про роботу з ветеранами та ветеранками. Водночас навіть серед ветеранів-поліцейських і ветеранок-поліцейських не всі мають однаковий досвід служби та повернення до цивільної роботи, що може викликати конфліктні ситуації. Поза цим залучення нових поліцейських із ветеранським досвідом може мати свої особливості, які варто враховувати під час початку роботи.

Пропоноване рішення

1. Під час підготовки навчальних програм для нових поліцейських додати розгляд окремого модулю щодо перепідготовки та формування в майбутніх правоохоронців розуміння принципів служби в поліції, а саме:
 - іншої направленості діяльності поліції, на відміну від бойових підрозділів;
 - розгляд реальних ситуацій, в яких працівника чи працівницю поліції, було притягнуто до відповідальності (дисциплінарної, адміністративної або ж кримінальної), через перевищення або ж зловживання своїми службовими повноваженнями, зокрема неправомірне застосування заходів примусу (фізична сила, зброя тощо);
 - алгоритми поведження в кризових ситуаціях під час спілкування з громадянами та громадянками, особливо під час провокацій поліцейських на конфлікти.

Розглянути можливість запровадження додаткового навчання, зокрема для психологів, які могли б сприяти розвінчуванню стереотипів довкола ветеранів та ветеранок серед колег-поліцейських та врегульовувати конфлікти у колективі.

Важливо врахувати

Процеси психологічної адаптації до нових умов праці можуть вимагати часу, і ветеранам та ветеранкам необхідно мати можливість відповідного періоду для адаптації та пристосування до нового середовища, аби уникнути початкового стресу. Під час введення нового співробітника або співробітниці в колектив (підрозділу) НПУ радимо давати краще розуміння того, що може очікувати ветеранів і ветеранок під час роботи в поліції, можливо, додати тренувальну програму з конкретними кейсами, які можна пропрацювати.

Авторський колектив:

Аналітик та аналітикиня:

Сергій Баглай (старший аналітик проєкту),
Дар'я Яшкіна (старша аналітикиня).

Експерти та експертки: Олександр Бабенко,
Максим Січкаренко, Анна Александрова,
Олексій Коновалов.

Менеджерки проєкту:

Катерина Скороход (головна менеджерка),
Марія Куделя, Анастасія Костенко,
Єлизавета Канєвська.

Внутрішнє рецензування: Івона Костина,
Галина Альомова, Ольга Кучер.

Авторка ідеї дослідження: Івона Костина.

Верстка: Вероніка Фартух.

Редакторки: Дарина Чупат, Софія Персань.

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

Рекомендації (або будь-яка окрема їхня частина) є твором і охороняються відповідно до чинного законодавства України. Усі майнові права належать Veteran Hub (БО «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД "ВЕТЕРАН ХАБ++"»). Будь-яке використання матеріалів, які містить даний документ, дозволене лише за умови згадки першоджерела та інтерактивного посилання на нього.

Це дослідження стало можливим завдяки підтримці Програми реінтеграції ветеранів, яку реалізує IREX за підтримки Державного департаменту США. Вміст є виключною відповідальністю БО «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД "ВЕТЕРАН ХАБ++"» і не обов'язково відображає погляди Державного департаменту США та IREX.



ПАТРУЛЬНА
ПОЛІЦІЯ



3624