

УДК 351.74:37.0(477)

DOI <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2023.31.08>

## АДАПТАЦІЯ ДОСВІДУ ПОЛІЦЕЙСЬКИХ США У СУЧАСНУ ПРАКТИКУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНСТИТУТУ НАСТАВНИЦТВА В НАЦІОНАЛЬНІЙ ПОЛІЦІЇ

**Мерденів Юрій Володимирович**,  
аспірант кафедри адміністративної  
діяльності поліції  
(Одеський державний університет  
внутрішніх справ, м. Одеса, Україна)

Серед різних шляхів зміцнення кадрової політики в Національній поліції наставництво є одним пріоритетних напрямів. Навчання формує у майбутнього поліцейського певні знання, вміння та навички, які йому потрібно актуалізувати під час безпосереднього виконання своїх функціональних обов'язків. Саме на цьому етапі важливо залучати досвідчених фахівців, які вже мають відповідний досвід та, що найголовніше, можуть його передати іншим. Інститут наставництва, безумовно, є надзвичайно корисним для молодих фахівців. І в той же час є доволі відчутним додатковим навантаженням на наставників, що ще більше збільшується під час воєнного стану через нестачу кадрів та через інші об'єктивні причини. Втім, незважаючи на виклики, інститут наставництва повинен функціонувати.

Стаття присвячена виявленню проблемних аспектів, з якими можуть стикатися наставники під час своєї роботи та можливим шляхам їх вирішення. На основі дослідження зарубіжного досвіду, зокрема США, пропонуються адаптовані до українського законодавства гарантії діяльності наставників. Зокрема акцентується увага на важливості профілактики професійного вигорання для збереження працездатності наставників. Зазначається про важливість відбору наставників на добровільній основі, що є запорукою якісного виконання ними своїх обов'язків. Окрема увага приділяється питанням підвищення «привабливості» інституту наставництва в очах потенційних наставників, зокрема шляхом впровадження системи мотивації. Також наголошується на необхідності короткотривалого навчання з метою опанування наставниками психологічними та педагогічними методиками для більш успішної комунікації з підшефним.

**Ключові слова:** наставництво, наставник, підшефний, мотивація, Національна поліція, кадрова політика.

## GUARANTEES OF WORK OF MENTORS AS A WAY TO STRENGTHEN THE INSTITUTION OF MENTORING IN THE NATIONAL POLICE

**Merdenov Yurii Volodymyrovych**,  
Graduate Student of the Department of  
Police Administrative Activity  
(Odessa State University of Internal  
Affairs, Odessa, Ukraine)

Among the various ways of strengthening personnel policy in the National Police, mentoring is one of the priority directions. Training forms certain knowledge, skills

and abilities in the future police officer, which he needs to actualize during the direct performance of his functional duties. It is at this stage that it is important to involve experienced specialists who already have relevant experience and, most importantly, can pass it on to others. The Mentoring Institute is definitely extremely helpful for young professionals. And at the same time, there is a considerable additional burden on mentors, which increases even more during martial law due to a lack of personnel and other objective reasons. However, despite the challenges, the mentoring institute must function. The article is devoted to the identification of problematic aspects that mentors may face during their work and possible ways to solve them. Based on the study of foreign experience, in particular, the USA, they offer guarantees of mentors' activities adapted to Ukrainian legislation. In particular, attention is focused on the importance of preventing professional burnout in order to maintain the work capacity of mentors. The importance of the selection of mentors on a voluntary basis is noted, which is a guarantee of the quality performance of the mentor's duties. Particular attention is paid to the issue of increasing the "attractiveness" of the mentoring institute in the eyes of potential mentors, in particular by implementing a motivation system. It is also emphasized the need for short-term training in order for mentors to master psychological and pedagogical methods for more successful communication with their subordinates.

**Key words:** mentoring, mentor, subordinate, motivation, National Police, personnel policy.

Вирішення завдань, які стоять перед поліцією, вимагає якісно підготовлених професіоналів, здатних виконувати свої обов'язки на високому рівні. Тому питанням вдосконалення кадрової політики в Національній поліції повинна приділятися належна увага. Особливо гостро стоїть це питання в умовах воєнного стану, оскільки внаслідок як об'єктивних, так і суб'єктивних причин відчутним стає «кадровий голод». Варто зазначити, що під час дії воєнного стану реалізація кадрової політики не припиняється, а здійснюється у звичайному режимі з урахуванням обставин в державі. Координація кадрової політики в умовах війни визначається узгодженням рішень, що приймаються керівниками рівнів в одному напрямі і для досягнення однієї мети – ефективного виконанні службових обов'язків; збереженням загальнодержавних тенденцій; у взаємодії з органами та підрозділами поліції, яких стосується прийняте керівником рішення, та інше [1, с. 322]

Питання інституту наставництва в діяльності поліції досліджували такі науковці, як К. Л. Бугайчук, Р. І. Горяченко, Є. С. Зеленський, А. В. Іваниця, О. М. Карпенко, З. Р. Кісіль, А. В. Танько, С. О. Шатрава, Д. В. Швець та інші. Роботи зазначених дослідників в основному стосувалися досліджень феномену наставництва та його ролі у посиленні кадрового потенціалу поліції. В їх розробках увага більше зверталася на переваги, які отримує підшефний, у той час як ризикам та гарантіям роботи наставників була приділена менша увага. Втім, це питання є надзвичайно актуальним, оскільки саме від якості виконання наставниками своєї роботи багато в чому залежить ефективність та кінцевий результат.

Метою наукової статті є висвітлення досвіду США щодо функціонування інституту наставництва і необхідності впровадження кращих практик у діяльність Національної поліції. виокремлення проблемних аспектів в роботі наставників в Національній поліції та розробка рекомендацій для їх подолання.

Державне управління, механізмом якого є державна служба, може забезпечити покладені на нього функції та обов'язки, якщо у державному апараті зосередяться й активно розвиватимуться елітні інтелектуальні і моральні сили народу, коли

повною мірою здійснюватиметься кадрова політика, розрахована на тривалий період лінія розвитку людських ресурсів, удосконалення кадрів, визначено перспективу економічного, політичного і культурного розвитку суспільства. Кадрова політика має на меті сприяти всебічному розвитку особистості, раціональному формуванню і використанню людських ресурсів, створенню надійного кадрового потенціалу [2, с. 383]. Як вже зазначалося, одним із інструментів побудови такого потенціалу в Національній поліції є інститут наставництва. Не зважаючи на своє фактичне існування, цей інститут поки що не отримав законодавчого закріплення. Втім це не є перешкодою для відомчої нормотворчості, зокрема, на рівні окремих головних управлінь поліції в областях. Так, з метою врегулювання суспільних відносин в цій сфері 02.11.2021 року був виданий наказ ГУНП в Одеській області № 2472 від «Про організацію наставництва та роботи з молодими фахівцями (працівниками) в структурних, стройових та територіальних підрозділах ГУНП», в якому були закріплені загальні засади інституту наставництва у структурних, стройових та територіальних підрозділах ГУНП в Одеській області [3].

Як слушно зазначається, молодий правоохоронець, який прибув в практичні підрозділи після закінчення закладу вищої освіти МВС України, узявшись до виконання функціональних обов'язків, потрапляє в нову обстановку, знаходячись у якій, він пристосовується, «притирається» до нових умов [4, с. 163–164]. Допомогти адаптуватися до умов несення служби покликані наставники. Для сумлінного виконання співробітниками поліції своїх обов'язків в якості наставників слід врахувати особливий режим несення служби і особливі умови здійснення обов'язків наставника. Наставник несе відповідальність за стан роботи з підшефним. Він повинен залучати підшефного до виконання службових обов'язків під власним контролем або бути присутнім при виконанні ним складних завдань. У процесі вирішення службових завдань слідкувати за тим, щоб підшефний постійно опановував теоретичні знання та набував практичних навичок, самостійно вивчав нормативні акти, знав свої права та обов'язки, опановував порядок застосування поліцейських заходів примусу, навчився впевнено володіти табельною та вогнепальною зброєю, знав порядок її застосування, вмів та дбайливо використовував довірену йому техніку [3].

Окрім допомоги в суто робочих питаннях, наставник повинен звертати увагу на моральні якості молодого співробітника. Наставник повинен постійно та всебічно вивчати ділові і особисті якості підшефного, особливості його характеру, ставлення до служби, колективу, громадян, захоплення, нахили та коло спілкування. У ситуаціях, які потребують більш детального та глибинного аналізу щодо вивчення особистості підшефного, наставник має право вносити керівництву органу (підрозділу) пропозиції про необхідність залучення до наставництва фахівців служби психологічного забезпечення. Щомісяця відвідувати підшефного за місцем мешкання, вивчати побутові умови, взаємовідносини близькими особами сусідами. Результати відвідувань доповідати керівництву рапортом, звертати увагу на можливі чинники, що можуть негативно вплинути на подальший професійний розвиток підшефного [3]. З метою професійної підготовки майбутніх правоохоронців в аспекті формування і розвитку ціннісного досвіду доцільно приділяти належну увагу удосконаленню таких показників як: розвиток навичок і опанування техніками: зниження рівня ситуативної тривожності, підвищення упевненості у собі і власних діях, адаптивний потенціал; нервово-психічна стійкість; комунікативні здібності; моральна зрілість; життєва активність тощо [4, с. 166].

До обов'язків наставника також входить ознайомлення підшефного з історією та традиціями колективу, де він проходить службу. Він повинен постійно проводити

з підшефним профілактичну роботу з метою недопущення ним порушень службової дисципліни та скоєння надзвичайних подій. Для документування своєї роботи наставник повинен вести щоденник наставника, де відображати проведену роботу з підшефним, проблемні питання, які виникають у процесі наставництва, результати індивідуальних бесід та виконання плану роботи з підшефним [3]. Особливо це стосується морально-психологічної підтримки молодих співробітників.

Робота наставників знаходиться під постійним контролем. Згідно наказу ГУНП в Одеській області від 25.08.2022 року № 1436 «Про додаткові заходи щодо зміцнення кадрового потенціалу, систематичної інформатизації кадрових процесів, дотримання поліцейськими принципів законності, належного професійного рівня, організації наставництва та його вдосконалення» щомісяця за участю наставників (керівників стажування), безпосередніх керівників служб повинні проводитися наради керівного складу підрозділів ГУНП в області, на яких обговорювати питання організації наставництва та роботи з молодими фахівцями (працівниками) в структурних, окремих та територіальних підрозділах ГУНП в області. За результатами проведених нарад повинні вживатися заходи щодо збереження та розвитку професійної спадкоємності та забезпечуватися дієвий контроль за дотриманням вимог Положення про організацію в Головному управлінні наставництва, затвердженого наказом ГУНП в Одеській області від 02.11.2021 № 2472, наставниками та їх підшефними [5].

Враховуючи доволі широке коло обов'язків, які покладаються на наставників, таке значне навантаження повинно бути раціональним і певним чином унормовано. Особливо це є актуальним під час воєнного стану, оскільки окрім звичайного навантаження на поліцейського накладаються додаткові обов'язки, пов'язані із забезпеченням публічного порядку та безпеки в умовах повномасштабної війни. Крім того, важливо враховувати, що частина поліцейських відкомандирована для несення служби до інших територіальних підрозділів. Це ще більше збільшує навантаження на працівників поліції, які залишилися за місцем несення служби, за рахунок збільшення обсягу роботи. Нажаль, зміни з зазначеного питання до наказу ГУНП в Одеській області № 2472 від 02.11.2021 року «Про організацію наставництва та роботи з молодими фахівцями (працівниками) в структурних, стройових та територіальних підрозділах ГУНП» не були внесені після початку бойових дій.

Задля підвищення ефективності вирішення цього питання слід застосувати досвід США, а саме введення додаткових гарантій наставнику. У США роль наставника виконує офіцер польової підготовки – *field training officer (FTO)*, який є досвідченим патрульним офіцером, що контролює і оцінює поліцейських, які лише розпочали свою діяльність. Вони працюють пліч-о-пліч із новими офіцерами близько чотирьох тижнів. Обов'язки FTO передбачають наступне: бути взірцем для наслідування, чітко повідомляти про очікування від навчання, навчати молодого поліцейського політиці відділу, правильно застосовувати концепції, засвоєні під час навчання, до польових тренувальних операцій та оцінювати прогрес підшефного щодо його чи її прогресу в навчанні. Зрештою, FTO несе відповідальність за забезпечення належного та повного виконання своїх обов'язків [6]. FTO документує практично все, що робить офіцер-новачок, надаючи щоденні та щотижневі письмові оцінки їх діяльності. Більшість нових офіцерів називають свій досвід практичної роботи найважливішою частиною навчання, що значно перевищує те, що вони отримали в поліцейській академії [7].

Підкреслюючи важливість роботи FTO та безумовну користь для нових поліцейських, зазначається також про проблему професійного вигорання наставника. Відповідно до Міжнародної класифікації хвороб (МКБ-11), яка вступила в силу з 1 січня 2022 року, вигорання класифікується не як медичний стан, а як професіональний феномен. Це описано



в розділі «Фактори, що впливають на стан здоров'я або звернення до медичних закладів», який включає причини, через які люди звертаються до медичних послуг, але які не класифікуються як захворювання чи стан здоров'я. Вигорання визначається в МКБ-11 таким чином: «вигорання – це синдром, який концептуалізується як результат хронічного стресу на робочому місці, з яким не вдалося впоратися. Він характеризується трьома вимірами: почуття виснаження енергії або виснаження; підвищена розумова віддаленість від роботи або почуття негативізму чи цинізму, пов'язані з роботою; зниження професійної ефективності [8]. Вигорання ФТО може початися як втрата інтересу до завдання або нудьга. Зрештою, якщо такий стан наставника не усунути, вигорання може призвести до втрати продуктивності, низького морального стану, зловживання психоактивними речовинами та психічних захворювань. Як зазначається, у США проблема вигорання впливає на ФТО більше, ніж на звичайних працівників. Для подолання цієї проблеми пропонується розробити посібник із самодопомоги для ФТО та інші матеріали для підвищення ефективності його діяльності. Професійне вигорання наставників вкрай негативно впливає на молодих поліцейських. Нівелювання проблеми наставництва, у масштабному сенсі, призводить до швидкого вигорання співробітників поліції і відповідно втрачаються потенційні ефективні кадри. Проблема потім лише усугубляється тим, що поліція зазнає репутаційні й кадрові втрати. Тому інституту наставництва слід приділити значну увагу, як у правовому визначенні так і в організації ефективної системи функціонування. Для цього слід зробити роботу цікавою, наскільки це можливо, і встановити окремі гарантії для наставників. Американські вчені пропонують цілу програму з метою мотивування наставників. Вони зазначають, що основною причиною стресу та депресії є вигорання. З метою запобігання професійному вигоранню ФТО лише тимчасово виконують свої функції, як правило, їх призначають на два-три роки. «Хоча це може бути боляче відмовитися від добре навченого ФТО, ця практика є ефективною, оскільки це буде запобігати нудьзі та можливому вигоранню» [7]. Зазначений досвід можна використовувати і в Україні, адаптувавши до сучасних умов.

Важливо створювати умови для зацікавлення поліцейських бути наставниками. Не є таємницею, що доволі часто наставництво сприймається як додатковий тягар до основних обов'язків. По факту, це і є додатковими обов'язками. З огляду на це важливо залучати в якості наставника осіб, які виявили таке бажання. В сучасних реаліях це не так просто, але важливо розуміти, що ефективна робота буде лише тоді, коли особа добровільно погодиться виконувати функцію наставника, а не буде це робити під примусом. Для цього потрібно застосовувати різні заохочення. В першу чергу висвітлювати діяльність наставника як почесну місію, яка покладається на найкращих та найдосвідченіших працівників. Як зазначається в наукових дослідженнях наставники можуть відчувати задоволення та гордість від того, що навчають молодших колег, при цьому сприймають свою роботу як більш вагомому. Це має позитивний вплив внаслідок задоволення альтруїстичних мотивів [9, с. 10–11]. Але, як на наш погляд, цього не достатньо. Давно вже час відійти від радянських принципів не отримувати додаткову оплату праці при додатковому навантаженні. Тому певне матеріальне стимулювання у вигляді додаткової премії за роботу наставника є рішенням цієї проблеми.

Крім того, для майбутніх наставників було би корисним пройти певне навчання з цього приводу. В лавах патрульної поліції у 2021 році вже практикували таке навчання у форматі тренінгу. На тренінгу засвоювали теми етики й гідності в поліцейській діяльності, лідерства і наставництва. На кожному етапі навчання відбувалась презентація практичних ситуацій та робота учасників у групах з використанням вивченого матеріалу для розв'язання проблемних питань, що можуть виникнути під час реалізації зазначеної програми [10]. Під час таких навчань важливо акцентувати

увагу на правильному тлумаченні інституту наставництва, головна мета якого – допомога молодому фахівцю адаптуватися в умовах несення служби. Важливим є сприймання підшефного саме як напарника, якому підказуєш в деяких ситуаціях, а не як свого тимчасового підлеглого, який виконує розпорядження наставника.

Таким чином, пропонуються наступні напрями зміцнення інституту наставництва. В першу чергу намагатися відбирати саме тих працівників, які виявили бажання. Зрозуміло, це не проста задача, тож варто здійснювати заходи які спрямовані на підвищення престижності цього обов'язку. Також обов'язково підкріплювати це як моральними (наприклад, подяки), так і матеріальними заохоченнями. Наприклад, це можуть бути додаткові відсотки до премії саме за виконання роботи наставника. Крім того, можливе додаткове стимулювання роботи наставника, чий підшефний показує високі результати своєї роботи у вигляді одноразових грошових винагород (що може стати додатковим стимулом для наставника прикладати більших зусиль). Надзвичайно важливим є недопущення до наставництва осіб із професійною деформацією, оскільки на етапі «входження» в посаду молодому фахівцю вкрай важливо отримати правильні посили, які сформують професіонала.

Також пропонується особам, яких відібрали в якості наставників, пройти короткотривале навчання, в першу чергу, з психологічних питань, питань комунікації, лідерства, командної роботи та інших. Це вбачається важливим, оскільки під час наставництва мова йде не стільки про навчання (хоча, звичайно, і цей елемент присутній), а про вміння наставника навчити підшефного правильно реагувати в певних ситуаціях. А навчати також потрібно вміти, тож окремі питання педагогіки також повинні враховуватися під час такого навчання. Організувати процес навчання можна двома шляхами: в якості підвищення кваліфікації на базі відомчих навчальних закладів, зокрема університетів внутрішніх справ, або в якості службової підготовки, яку можуть забезпечити фахівці підрозділів психологічного забезпечення.

Наступним напрямом зміцнення інституту наставництва має стати створення умов для запобігання процесу вигорання наставників. Для вирішення цієї проблеми корисно робити перерви у призначенні поліцейських в якості наставників. Наприклад, після виконання обов'язків наставника його/її не залучають до цієї роботи протягом терміну, на який він/вона був закріплений наставником. Так, якщо відповідно до наказу ГУНП в Одеській області № 2472 від 02.11.2021 року термін наставництва складає 6 місяців, то наступні 6 місяців на цю особу не можна покладати обов'язки наставника. До речі, цим же наказом встановлено, що в окремих випадках, в залежності від успішності адаптації підшефного до специфіки, умов та вимог службової діяльності, здатності професійно та якісно виконувати професійне завдання, наставництво може бути продовжене до 1 року [3]. У такому випадку, відповідно і «перерва» має бути рівною строку виконання обов'язків наставника.

На наш погляд запропоновані рекомендації служать гарантіями роботи наставників, зможуть покращити їх зацікавленість у цьому напрямі роботи та проявити свій професіоналізм не лише під час виконання своїх службових обов'язків, а й розкрити свій потенціал в якості ментора та передати відповідні знання молодим фахівцям. Цей процес повинен бути циклічним, тому важливо зазначені гарантії закріпити на нормативному рівні, що забезпечить в кінцевому результаті посилення кадрового потенціалу поліції.

#### Список використаних джерел:

1. Дрок І. С. Кадрова політика національної поліції України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, 2022. С. 318-323. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.50/>

2. Кісіть З. Р., Швець Д. В. Психологія управління : навчальний посібник. Університетська книга, 2022. 648 с.
3. Про організацію наставництва та роботи з молодими фахівцями (працівниками) в структурних, стройових та територіальних підрозділах ГУНП: Наказ ГУНП в Одеській області № 2472 від 02.11.2021 року.
4. Параметри якості вищої освіти офіцерів національної поліції за умов імперативу людиномірних сенсів (теорія і практика). Монографія / Колектив авторів. 2023. 440 с.
5. Про додаткові заходи щодо зміцнення кадрового потенціалу, систематичної інформатизації кадрових процесів, дотримання поліцейськими принципів законності, належного професійного рівня, організації наставництва та його вдосконалення: Наказу ГУНП в Одеській області від 25.08.2022 року № 1436
6. Field Training and Evaluation Program. Retrieved April 28, 2010. URL: <https://minds.wisconsin.edu/bitstream/handle/1793/47488/MillerJeffA.pdf?isAllowed=y&sequence=4>
7. Jack B. Molden Five Ways To Avoid FTO Burnout. URL: <https://web.archive.org/web/20120331063132/http://www.mesaaz.gov/police/fto/pdf/FTOBurnoutEthics.pdf>
8. Burn-out an «occupational phenomenon»: International Classification of Diseases URL: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
9. Michael J. Gill., Thomas Roulet, Stephen P. Kerridge. Mentoring for mental health: A mixed-method study of the benefits of formal mentoring programmes in the English police force. *Journal of Vocational Behavior*. August 2018. URL: [https://www.researchgate.net/publication/326974426\\_Mentoring\\_for\\_mental\\_health\\_A\\_mixedmethod\\_study\\_of\\_the\\_benefits\\_of\\_formal\\_mentoring\\_programmes\\_in\\_the\\_English\\_police\\_force](https://www.researchgate.net/publication/326974426_Mentoring_for_mental_health_A_mixedmethod_study_of_the_benefits_of_formal_mentoring_programmes_in_the_English_police_force) DOI:10.1016/j.jvb.2018.08.005.
10. 4 дні теорії, практики й активних обговорень: 17 патрульних пройшли тренінг з програми «Наставник». URL: <https://patrolpolice.gov.ua/2021/05/14/4-dni-teoriyi-praktyky-j-aktyvnyh-obgovoren-17-patruľnyh-projshly-trening-z-programy-nastavnyk/>