

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВІЙСЬКОВОГО МЕНТОРИНГУ З ДЕЯКИМИ РЕКОМЕНДАЦІЯМИ ДЛЯ ВІЙСЬКОВОГО КЕРІВНИЦТВА

Смірнов С.В.

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Стаття відтворює стадію наукового дослідження у реальному часі відносно тривалої проблеми щодо зусиль керівництва Збройних Сил провідних країн світу в організації та впровадженні систем різних форм наставництва у військовому середовищі. Наразі ми підводимо підсумки у питаннях, які довгий час залишались без відповіді.

Ключові слова: наставництво, наставник, військовий менторинг, формальний, неформальний менторинг, програми менторингу, стратегія менторингу.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Інтернет, створивши умови для другого «паралельного» існування особистості – «Smart-Society – Smart-суспільство», служить найпотужнішим засобом сучасної комунікації. Для мільйонів людей реальний світ поступово заміщається віртуальним, можливі наслідки якого на сьогоднішній день не зовсім ясні та не передбачливі. В останні роки ідеї впровадження та розвиток інституцій військового наставництва в online-просторі Smart-суспільства, стали гарячою темою серед військового керівництва провідних країн світу [28]. Так Департамент Керівництва Армії США вклав інвестиції у розвиток online – Військової Наставницької Спільноти (The Army Community Mentorship) та online – Ресурсного Центру Військового Наставництва (The Army Mentorship Resource Center) для тих, хто має доступ до мережі АКО (Army Knowledge Online) [4]. Метою інвестування військової Smart-освіти – стала підготовка військових фахівців, які вмітимуть працювати і думати у новому Smart-середовищі. Проте, результати діяльності e-mentoring були далеко не втішні. Данні одного із користувачів мережі АКО вказували на доволі бідну статистику: серед 1,9 млн. зареєстрованих користувачів АКО, активних користувачів Військової Наставницької Спільноти (The Army Community Mentorship) – 1,292, а відсоток респондентів, який користується послугами mentorship – 0,068% [3]. Головним недоліком діяльності АКО, як відзначають користувачі цієї мережі, є її не оперативність в цілому та у більшості випадків її не серйозність. Отже, можна стверджувати, що поточна програма Army online-mentorship – повністю не ефективна. Враховуючи вище вказане, ми доводимо висновку, що військове наставництво буде діючим та ефективним лише в умовах безпосереднього спілкування, а саме в умовах вербальної комунікації.

У настановах офіцерам Армії США говориться: «Для того щоб наставництво було ефективним, потрібні не лише досвід і мудрість років, але й необхідність безпосереднього та постійного спілкування зі своїми підлеглими. Якщо ви дійсно піклуєтеся про своїх солдатів, то ви присвятите їм необхідний час і свою увагу. Це – ключовий шлях приводити і посилювати Армійські цінності» [27]. Mentoring не відбудеться через веб-сайти. Це вимагає особистих зусиль більш досвідчених фахівців, щоб спрямовувати власні

дії на всебічний професійний розвиток особистості менш досвідчених молодих фахівців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. У сучасній вітчизняній науковій літературі проблема військового наставництва не досліджувалась. Дефініція «військовий менторинг» – не визначена. Розвиток системи наставництва і фактори його мотиваційного впливу на молодих фахівців державної служби розглянуті у працях Н.О. Аллюшиної, Г.В. Андрєєвої, М.В. Бедевельської, Я.М. Бельмаз. Науковий аналіз прийнятності методів наставництва провели С. Капушунцоглу, Ю.В. Лаврик, М.Е. Морозова. Архетипну природу наставництва і наставництво в аспекті полісуб'єктного підходу досліджували Т. Новаченко, Ю.М. Оргієць, Т.Ю. Осипова. Системне наставництво як засіб управління корпоративними знаннями та навичками, висвітлене у публікаціях О. Семенов, В.І. Притули.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Чому менторинг так захоплює військову увагу? Розглядаючи елементи професійного наставництва, Делорес Венджелі пояснює, що існує декілька поважних причин: «Ефективний mentoring – це допомога збільшення військового корпоративного рекрутингу, стримування небажаних професійних і соціальних зусиль, підтримка професійних ініціатив, пришвидшення адаптації молодих фахівців у військовому середовищі» [16, с. 57]. Ернест і Шоунта Фрайді пояснюючи формальне наставництво, як педагогічну умову підготовки майбутніх фахівців в сучасному діловому оточенні, особливо серед військовослужбовців, доводять, що такі програми добре навчають, мотивують, розвивають, зберігають і реалізують індивідуальні можливості молодих фахівців до максимуму індивідуальних можливостей [12, с. 57]. Емпіричні дослідження Томмі Аллена та Кімберлі О'брасн вказують на те, що випускники вищих навчальних закладів при виборі професійної самореалізації більше притягуються до організацій, які мають власні напрацьовані mentoring-програми [25, с. 43–48]. Крістіна Андерхіл провівши мета-аналітичний огляд наукової літератури з питань ефективності застосування програм менторингу, дійшла висновку про те, що найбільш розповсюдженими є так звані формальні mentoring-програми, які включають в себе формальне призначення наставника. Проте порівняльний аналіз сучасних

досліджень організацій наставництва вказує на більшу перевагу, результативність та ефективність неформального наставництва *informal mentoring* [7, с. 292–307]. *Informal mentorship* керується чотирма вимірами, а саме:

1. Інтенсивність – емоційно природно та влас- тиво.
2. Видимість – без попереднього узгодження та усвідомлення.
3. Спостережливість – загальний психосоці- альний розвиток.
4. Тривалість – поза встановленими часовими директивами [10].

Крістіна Андерхіл доводить, що фактично жодне наукове дослідження не довело пріоритетність формального наставництва над не формальним. Формальні програми рідко роблять акцент на кар'єрному рості, обмежені в тривалості, діють поза інтересами та характеристиками особистості наставника і протеже [29, с. 303]. Так само відмічено, що формальні програми діють на основі взаємних мінімальних даних про наставника поряд з вузько спрямованою професійною комунікацією [6].

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є розгляд особливостей організації військового менторингу з деякими рекомендаціями для військового керівництва.

Виклад основного матеріалу. У публікації «Альтернативні форми наставництва» Ліліан Ебі зауважила, що наставник зазвичай стає інвестованим в прогресію кар'єри і розвитку свого протеже, забезпечуючи такі функції як: пораду, допомогу, підтримку, а при необхідності – ви-клик. Іноді наставництво еволюціонує у тривалу дружбу, навіть після того, як активна фаза професійних стосунків є завершеною [17, с. 44]. Результати Наукових досліджень трьох десятиліть з питань менторингу виявили, що останній якісно заохочує до успіху в кар'єрі [15, с. 20]. Стівен Колареллі і Рональд Бішоп стверджують: «Той, хто заохочує до наставництва, насолоджується більш швидшими темпами професійного росту молодих фахівців, більшою їх продуктивністю, кращою професійною впевненістю, вищою компетентністю, нижчими рівнями пов'язаної з роботою напруги, більшими позитивними стосунками в роботі, кар'єрним задоволенням, більшою сприйнятою можливістю професійного становлення. Окрім того, молоді фахівці перебуваючи в системі менторингу більш реалізовані, як в організації, так і в кар'єрному рості» [24, с. 76].

Дослідження Зінти Бірні, Браяна Діка, Дена Чіабуру свідчать про те, що менторинг має істотні позитивні кореляції з професійним виконанням, ситуативним стримуванням, організаційною поведінкою індивіда, позитивними професійними стосунками, особистим здоров'ям, кількістю між абонентських стосунків, кар'єрним ростом і загальною компетентністю. Хоча різноманітність інших мінливих умов також якісно впливають на професійний розвиток (наприклад, індивідуальні здібності та мотивація), очевидно, що ефективність менторингу буде набагато глибшим і послідовним [30, с. 42].

Однією з проблем оцінки ефективності формального менторингу – є широка різноманітність програм по відношенню до їх проектування

та виконання. Заплановані формальні програми менторингу не рідко дають збій, потребуючи значного корегування, у мінливому процесі професійного становлення молодого фахівця [11].

Попри те, що в Армії США впроваджені та широко розповсюджені програми військового менторингу, детальний аналіз військової наукової літератури Майклом Шверіном та Діном Бьорні, виявив незначну кількість позитивних оцінок щодо ефективності формального менторингу. Наприклад, на щорічній конференції Асоціації психологів США, яка відбулась у Сан-Франциско та Каліфорнії у серпні 1998 року було зазначено, що при порівняльному аналізі паралельно впроваджених програм формального і неформального наставництва серед офіцерів Сервісного Корпусу Медичної Служби, більшу професійну результативність та мотивацію до подальшої військової служби продемонстрували молоді фахівці, які були задіяні у програмі неформального менторингу [19]. Програми формального менторингу продемонстрували свою результативність у шести Тайванських службових академіях, у яких серед студентів – учасників програм відмічалась якісно вища професійна мотивація, зменшена психологічна напруженість [5, с. 85]. У публікації Річарда Келлера щодо військового наставництва повідомлено: «Програма формального менторингу була успішно застосована у Британській Королівській Морській Піхоті, де вчасно ідентифікувались і розв'язувались морально-психологічні та психофізичні проблеми особового складу, що у свою чергу дало змогу відповідною підтримкою мінімізувати групи ризику серед молодих військовослужбовців» [22, с. 61].

Групою військових фахівців – офіцерів Армії США, які досліджували питання військового менторингу було зазначено, що змістове очікування і результативність програм формального менторингу далеко не пропорційні, а традиційні військові стосунки між досвідченими та молодими військовослужбовцями заміщаються часто не зрозумілими правилами, нормативами та вимогами разом із складною системою контролю. Військові фахівці доводять, що подібні сплановані формальні програми при їх плануванні, організації та впровадженні містять низку пасток у зв'язку з відсутністю вдумливої стратегії: «відсутність корпоративної менторинг-стратегії веде до неузгодженостей та нездатності дій в межах організації, що в свою чергу приводить до передчасного припинення самої програми» [14, с. 153]. При суб'єктивному аналізі програм формального наставництва Елен Ебі виявила, що наукові дослідники надають даному феномену різносторонні власні визначення та тлумачення, не доводячи їх до спільної думки в цілому [1]. В межах військового дискурсу, термін «менторинг» використовується у масі командних програм та ініціатив, в яких передбачається, що наставники повинні робити і що повинні досягти їхні підлеглі. Такі підходи часто перетворюють подібні ідеї у цинізм [18].

Наприклад, керівництво сухопутних військ Армії США диференціює менторинг від таких понять як «рекомендації» і «тренінг», визначаючи це як «добровільні досвідчені стосунки фахівців, які існують між особою більш досвідченою і особою меншого досвіду, на основі взаємної до-

віри і поваги та не вимагають ніякої фінансової підтримки. Наставництво – це лідерство у широкому розумінні цього слова» [13]. Але й існує протилежна думка у багатьох старших офіцерів ВМС США, які прирівнюють менторинг до фаворитизму. У контрастних інтерв'ю Морські адмірала U.S. висловили думку про те, що у будь-якому випадку, успішна програма військового менторингу повинна базуватись на основі історичних традицій становлення та розвитку Армії: «Високоякісний і цілеспрямований mentoring у військовому плануванні повинен пропонувати лише одну «авеню» (англ.) для послідовного лідерства, з метою заохочення та професійного розвитку усіх молодих талановитих військовослужбовців». Проте традиційний менторинг є природно ексклюзивним та не повторним, з проєкцією на всебічне виховання і професійне зростання молодого військовослужбовця [23].

На думку Моніки Хігінс та Кетті Крам, Досвідчені Мережі Наставництва (Experience Networks of Mentorship) набагато потужніші, ніж програми менторингу «One To One». Хоча багато хто все ще думає і формує програми в межах наставництва «Один На Один», нещодавні емпіричні та порівняльні дослідження характеризують Досвідчені Мережі Наставництва як найбільш пріоритетні. Різноманітна досліджена мережа менторинг-груп є більш глибокою і ширшою для підтримки та розвитку професійної кар'єри [20, с. 88].

Військові фахівці зауважують, що не весь менторинг є ефективним і разом з тим висловлюють свою стурбованість щодо програмних зусиль, націлених на те, щоб зробити військовий менторинг – універсальною і обов'язковою умовою професійної підготовки військовослужбовців. На їхню думку наставництво не може гарантувати високопрофесійного ефекту з декількох причин:

- 1) існує величезна варіація в обох напрямках мотивації та інтересах;
 - 2) різні рівні професійних навичок передбачуваних наставників;
 - 3) будь-хто не може стати ефективним наставником;
 - 4) багато військових фахівців мають сильні технічні навички але слабкі комунікативні можливості;
 - 5) частий гнів, соціальна байдужість, або професійна ворожість наставника може спровокувати спустошення життєвих цінностей і не бажання професійного зростання у молодих спеціалістів [11].
- Формальне військовий менторинг повинен бути вибіркоким, запрошуючи висококваліфікованих досвідчених фахівців ставати формальними наставниками з необхідністю професійного навчання, тривалого спостереження і підтримки молодих спеціалістів [21].

Висновки сучасних емпіричних досліджень підтверджують, що менторинг швидко компенсує необхідність у високопрофесійних військових фахівцях. Вони впевненіші у собі, компетентніші,

володіють високою вірогідністю для досягнення позицій лідерства у військовому середовищі, більше мотивовані, висловлюють свою готовність стати наставниками у майбутньому [8].

Переважна більшість досліджень мають відношення до більш традиційного або неформального наставництва, а свідчення відносно формальних менторинг-програм у військовому середовищі містять багато суперечностей при їх застосуванні.

Висновки і пропозиції. У цій секції ми пропонуємо декілька рекомендацій для військового керівництва, оцінюючи зусилля практичного застосування mentoring-програм. Ці погляди проєктуються на відповіді з основних питань застосування військового менторингу.

Перед застосуванням запропонованої програми менторингу, важливо зрозуміти на що спрямована її головна стратегія та визначити наскільки вона є доцільною. Успішні стратегії містять у собі організаційну динаміку таку як, наприклад, поведінкова культура організації, її загальна структура, історичні та сучасні традиції, фінансові та технічні ресурси, специфіка діяльності даного військового колективу.

Томмі Аллен, Ліліан Ебі, Елізабет Лінц, характеризуючи формальні програми менторингу, доводять спільну думку про те, що необхідно уникати обов'язковості застосування формальних менторинг-програм. «Ніщо так не підриває ефективність формального менторингу, як відсутність доцільності його використання» [26, с. 53].

Успішний менторинг базується на основі добровільності, психологічної сумісності, спільності специфічних професійних інтересів [2].

Конні Венберг, Джон Каммеєр, Марк Марчезе у статті «Наставник і протеже: сподівання і результати менторингу», провівши детальний аналіз застосування формальних програм, доводять висновок: «Важливо ретельно обирати потенційних наставників серед тих, хто поряд з досягнутим високим рівнем власного професіоналізму, мають достатні комунікативні навички. Як показує практичний досвід, у військовій культурі досягають максимального ефекту програми формального менторингу, стратегія яких спрямована в основному на технічну підготовку, головним завданням якої є формування у молодих фахівців раціональної системи знань, умінь і навичок, необхідних для подальшого спеціалізованого вдосконалення та високоєфективного практичного застосування» [9, с. 23].

Коли наставники оволоділи мистецтвом менторингу, залишається лише забезпечити їх високим рівнем мотивації, необхідної для виконання функцій наставництва. Матеріальна мотивація тісно пов'язана з результатами професійної діяльності підлеглого. Не матеріальна мотивація відбувається за рахунок культивування статусу наставника, його нагородження пам'ятними відзнаками, публічного визнання його заслуг, надання позачергових відпусток і тому подібне.

Список літератури:

1. Allen Eby, «Mentorship Behaviors».
2. Allen Eby and Lentz, «Mentorship Behaviors».
3. Army Knowledge Online Home Page, Account Stats, available from <https://www.us.army.mil/suite/portaltop>; Internet; accessed 14 March 2007.

4. Army Mentorship Strategy, «Leaving a Legacy Through Mentorship», available from <http://www.armygl.army.mil/hr/MRC/Legacy.pdf>; Internet; accessed 19 December 2006.
5. Changya Hu et al., «Formal Mentoring in Military Academies», *Military Psychology* 20 (2008).
6. Chao, «Formal Mentoring», p. 315.
7. Chao, «Formal Mentoring»; Chao, Walz, and Gardner, «Formal and Informal Mentorships»; Ragins and Cotton, «Mentoring Functions and Outcomes»; Christina M. Underhill, «The Effectiveness of Mentoring Programs in Corporate Settings: A Meta-analytical Review of the Literature», *Journal of Vocational Behavior* 68 (2005).
8. Chao, «Formal Mentoring»; Eby et al., «Does Mentoring Matter?»; Kammeyer-Mueller and Judge, «A Quantitative View of Mentoring Research».
9. Connie R. Wanberg, John Kammeyer, Mueller and Marc Marchese, «Mentor and Protégé Predictors and Outcomes of Mentoring in a Formal Mentoring Program». *Journal of Vocational Behavior* 69 (2006).
10. Egan and Song, «Are Facilitated Mentoring Programs Beneficial?».
11. Egan and Song, «Are Facilitated Mentoring Programs Beneficial?».
12. Ernest Friday and Shawnta S. Friday, «Formal Mentoring: Is There a Strategic Fit?». *Management Decision* 40 (2002), pp. 152.
13. Friday and Friday, «Formal Mentoring», pp. 8–14.
14. Friday and Friday, «Formal Mentoring», pp. 6–22.
15. Georgia T. Chao, «Formal Mentoring: Lessons Learned from Past Practice». *Professional Psychology: Research and Practice* 40 (2009), pp. 314.
16. Johnson and Ridley, *Elements of Mentoring*; Delores M. Wanguri, «Diversity, Perceptions of Equity, and Communicative Openness in the Workplace». *Journal of Business Communication* 33 (1996), pp. 443.
17. Lillian T. Eby, «Alternative Forms of Mentoring in Changing Organizational Environments: A Conceptual Extension of the Mentoring Literature». *Journal of Vocational Behavior* 51 (1997), pp. 125; W. Brad Johnson and Charles R. Ridley, *The Elements of Mentoring*, rev. ed. (New York: Palgrave MacMillan, 2008).
18. Martin et al., «Road to Mentoring».
19. Michael J. Schwerin and Dean E. Bourne, «Mentoring, Satisfaction, and Retention among Navy Medical Service Corps Officers» (paper, annual meeting of the American Psychological Association, San Francisco, California, August 1998).
20. Monica C. Higgins and Kathy E. Kram, «Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective», *Academy of Management Review* 26 (2001).
21. Ragins Cotton and Miller, «Marginal Mentoring».
22. Richard T. Keller et al., «Soldier Peer Mentoring Care and Support: Bringing Psychological Awareness to the Front», *Military Medicine* 170 (2005).
23. See Johnson and Andersen, «How to Make Mentoring Work».
24. Stephen M. Colarelli and Ronald C. Bishop, «Career Commitment: Functions, Correlates, and Management», *Group and Organizational Studies* 15 (1990), pp. 158.
25. Tammy D. Allen and Kimberley E. O'Brien, «Formal Mentoring Programs and Organizational Attraction», *Human Resource Development Quarterly* 17 (2006).
26. Tammy D. Allen, Lillian T. Eby and Elizabeth Lentz, «The Relationship between Formal Mentoring Program Characteristics and Perceived Program Effectiveness», *Personnel Psychology* 59 (2006).
27. The Army Noncommissioned Officer Guide, FM 7–22.7, 5–16.
28. U.S. Army, The Army Training and leader Development Panel Officer Study Report to The Army pg OS-1, OS-7.
29. Underhill Christina, «Effectiveness of Mentoring Programs».
30. Zinta S. Byrne, Bryan J. Dik, and Dan S. Chiaburu, «Alternatives to Traditional Mentoring in Fostering Career Success», *Journal of Vocational Behavior* 72 (2008), pp. 429; Kammeyer-Mueller and Judge, «A Quantitative View of Mentoring Research».

Смирнов С.В.

Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинки

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ВОЕННОГО МЕНТОРИНГА С НЕКОТОРЫМИ РЕКОМЕНДАЦИЯМИ ДЛЯ ВОЕННОГО РУКОВОДСТВА

Аннотация

Статья воссоздает стадию научного исследования в реальном времени относительно длительной проблемы относительно усилий руководств Вооруженных Сил ведущих стран мира в организации и внедрении систем разных форм наставничества в военной среде. Теперь мы подводим итоги в вопросах, которые долгое время оставались без ответов.

Ключевые слова: наставничество, наставник, военный менторинг, формальный, неформальный менторинг, программы менторинга, стратегия менторинга.

Smirnov S.V.

Eastern National University named after Lesya Ukrainka

FEATURES OF ORGANIZATION THE ARMY MENTORSHIP ARE WITH SOME RECOMMENDATIONS FOR MILITARY GUIDANCE

Summary

The article recreates the stage of scientific research real-time in relation to the protracted problem in relation to efforts of guidance of the Armed Forces of leading countries of the world in organization and introduction of the systems of different forms of mentorship in a military environment. Now we work out the totals in questions, that long time remained without answers.

Keywords: mentorship, mentor, army mentorship, formal, informal mentoring, programs of mentorship, strategy of mentorship.