

**С. В. Смірнов**заслужений тренер України,  
аспірант кафедри педагогіки  
Східноєвропейського національного університету  
імені Лесі Українки

## ФОРМАЛЬНИЙ МЕНТОРИНГ У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ ЗАПАСУ

Більшість досліджень мають стосунок до традиційного або, інакше кажучи, неформального наставництва, а свідчення стосовно формальних менторинг-програм у військовому середовищі містять багато суперечностей у разі їх застосування. У статті розглядається доцільність, результативність, ефективність і значення впровадження в систему військової підготовки офіцерів запасу програм формального менторингу. Саме практика наставництва, або менторингу сьогодні сприймається науковцями як ефективний соціальний інститут професійної адаптації в освітній галузі. Для цього важливим під час проектування педагогічних умов будь-якої професійної підготовки є дотримання принципу «учити потрібно не дисципліни, а спеціальності». Висновки сучасних емпіричних досліджень провідних науковців у галузі професійної підготовки військових спеціалістів підтверджують, що практика цільового менторингу швидко компенсує необхідність у високопрофесійних військових фахівцях. Вони впевненіші в собі, компетентніші, володіють високою вірогідністю для досягнення позицій лідерства у військовому середовищі, більше мотивовані, висловлюють свою готовність стати наставниками в майбутньому. Поряд із цим групою зарубіжних науковців, які досліджували питання військового менторингу, зазначено, що змістове очікування й результативність програм формального менторингу далеко не пропорційні. Під час упровадження подібних програм традиційні військові стосунки між досвідченими та молодими військовослужбовцями заміщуються часто незрозумілими правилами, нормативами й вимогами разом зі складною системою контролю. Військові фахівці доводять, що планування та впровадження формальних менторинг-програм за відсутності вдумливої корпоративної стратегії призводять до неузгодженостей і нездатності дій у межах військової організації, що, у свою чергу, зумовлює передчасне припинення самих програм. Серед науковців багатьох країн наставництво розглядається як основна концепція професійної підготовки військових фахівців. Це свідчить про те, що на сучасному етапі йде активний пошук змісту, форм і методів ідей професійно-орієнтованого наставництва. У дослідженнях технологічних аспектів формального наставництва відмічаються відмінності в технологіях організації навчального процесу й форм навчання. Зазначені відмінності дають підстави для визначення змін педагогічних умов і проектування процесу їх досягнення в професійній підготовці майбутніх офіцерів запасу. У процесі наукового дослідження ми спробуємо вивчити ефективність використання та розвитку властивостей військового наставництва. Цей проект дасть змогу якісно оцінити, чи є наявні програми достатніми і стверджувальними, щоб задовольнити потреби сучасної професійної підготовки майбутніх військових фахівців в умовах професійно-орієнтованого наставництва.

**Ключові слова:** військове наставництво, цільова програма, формальний менторинг, наставник, стратегія, мотивація, результативність, ефективність, професійна підготовка, військовий фахівець, офіцер запасу.

**Постановка проблеми.** Статистичні дані свідчать, що велика кількість молодих військових фахівців, які закінчили військові навчальні підрозділи вищих навчальних закладів за спеціальністю «Офіцер запасу», не прагнуть присвятити свою трудову діяльність військовій службі. Причин є декілька:

1. Слабка мотивація до подальшого професійного зростання у військовій сфері.
2. Недостатньо високий рівень професійної компетентності офіцерів запасу частіше в практичній професійній діяльності й так само в теоретичній її частині в умовах сучасних вимог військової служби.
3. Недостатній або відсутній досвід роботи управління підлеглими.

У цих умовах дуже важливі грамотна підтримка й супровід молодих фахівців не тільки співробітниками військових навчальних підрозділів та адміністрацією вищого навчального закладу, а й колегами, насамперед досвідченими діючими військовослужбовцями чи звільненими в запас. Тому основним завданням наставника є допомога в адаптації до непростих умов праці. Тобто питання наставництва зараз як ніколи актуальне.

Наприклад, армія США як державний інститут визнає необхідність упровадження та реалізації програм цільового наставництва, які мають вирішальне значення для виховання і професійного розвитку майбутніх військових лідерів в умовах сьогоденної мінливої, невизначеної, складної й

неоднозначної міжнародної обстановки. Зусилля настільки переконливі, що на проведених армією США навчаннях із питань розвитку військового лідерства ATLDP (Army Training and Leadership Development Panel) вироблені стратегічні висновки та рекомендації щодо створення, впровадження й розвитку концепцій військового наставництва, які впливатимуть на армію загалом, її культуру, систему освіти в процесі підготовки майбутніх офіцерів, професійну підготовку майбутніх військових фахівців, системний підхід до навчання й розвиток інституту лідерства.

Поряд із цим багато військових фахівців зауважують, що не все наставництво є ефективним, і разом із тим висловлюють свою стурбованість щодо програмних зусиль, спрямованих на те, щоб зробити військове наставництво (англ. military mentoring) універсальною й обов'язковою умовою професійної підготовки військовослужбовців. На їхню думку, одне лише наставництво не може гарантувати високопрофесійного ефекту з декількох причин:

- 1) існує величезна варіація в обопільних мотиваціях 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 можуть спровокувати спустошення життєвих цінностей і небажання професійного зростання в молодих спеціалістів.

На думку багатьох науковців, так чи інакше в межах військового дискурсу поняття «наставництво» (англ. mentoring) тлумачиться серед багатьох програм та ініціатив, у яких передбачається, що наставники повинні робити й чого повинні досягти підлегли. Такі підходи часто перетворюють подібні ідеї в цинізм [10].

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Розвиток системи наставництва та фактори його мотиваційного впливу на молодих фахівців державної служби розглянуті в працях Н. Алюшиної, Г. Андрєєвої, М. Бедевельської, Я. Бельмаз. Науковий аналіз прийнятності методів наставництва провели С. Капушцоглу, Ю. Лаврик, М. Морозова. Архетипну природу наставництва й наставництво в аспекті полісуб'єктного підходу досліджували Т. Новаченко, Ю. Оргієць, Т. Осипова. Мультидисциплінарний аналіз і дослідження форм наставництва проводили Джорджія Чао, Ліліан Ебі, Тімоті Юджі. Моделі й типи наставництва розглядали Бель Рагінс, Джон Коттон, Дженіс Міллер. Елементи військового менторингу вивчали Уільям Бред Джонсон і Чарльз Рідлі.

**Мета статті** – професійне становлення молодого військового фахівця, його активної життєвої позиції разом із формуванням його як особистості, як індивідуальності, а потім як офіцера запасу, який володіє спеціальними знаннями й уміннями у військовій галузі за певним видом професійної діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Ернест і Шонта Фрайді зазначають, що в умовах «війни за таланти», яка точиться в сучасному діловому середовищі, державні інституції, а особливо військові добре обслуговуються наставницькими програмами, що, у свою чергу, «залучають, зберігають і розвивають потенційні та найвищі професійні таланти» [7]. Разом із тим Грегг Мартін зауважив, що подібно до інших організацій військові запроваджують офіційні програми наставництва за відсутності корпоративності в менторських стратегіях [9].

Провівши метааналітичний огляд наукової літератури з питань ефективності застосування програм наставництва (англ. mentoring program), Крістіна Андергілл дійшла висновку, що найбільш розповсюдженими є цільові формальні програми, які включають у себе формальне призначення наставників, але фактично жодне наукове дослідження не довело пріоритетність формального наставництва над іншими його формами, оскільки формальні програми рідко роблять акцент на кар'єрному зростанні, обмежені в тривалості, діють поза інтересами та характеристиками особистості наставника і протеже [15]. Джорджія Чао зазначила, що формальні програми менторингу діють на основі взаємних мінімальних даних про наставників поряд із вузько спрямованою професійною комунікацією [8].

Тобі Еган і Чжаолі Сонг указують на більшу перевагу, результативність та ефективність форм неформального наставництва (англ. informal mentoring), яке керується чотирма вимірами, а саме:

1. Інтенсивність – емоційно природно і властиво.
2. Видимість – без попереднього узгодження й усвідомлення.
3. Спостережливість – загальний психосоціально-розвиток.
4. Тривалість – поза встановленими часовими директивами.

Науковці зазначають, що однією з проблем оцінювання ефективності формального менторингу є широка різноманітність його програм щодо їх проєктування та виконання. Заплановані формальні програми нерідко дають збій, потребуючи значного корегування, у мінливому процесі професійної підготовки і становлення молодого фахівця [14].

Детальний аналіз наукової літератури стосовно військового наставництва, який провели Майкл

Шверін і Дін Борн, виявив незначну кількість позитивних оцінок щодо ефективності формального менторингу. Під час порівняльного аналізу паралельно впроваджених програм формального й неформального наставництва більшу професійну результативність і мотивацію до подальшої військової служби продемонстрували молоді фахівці, які були задіяні в програмі неформального менторингу [11].

Дослідження Зінти Бірні, Браяна Діка, Дена Чіабуру свідчать, що менторинг має істотні позитивні кореляції з професійним виконанням молодим фахівцем покладених на нього завдань, його ситуативним стримуванням, організаційною поведінкою індивіда, позитивними професійними стосунками в колективі, збереженням особистого здоров'я, кількістю міжбонентських стосунків, кар'єрним зростанням і загальною компетентністю. Хоча різноманітність інших мінливих умов також якісно впливає на професійний розвиток (наприклад, індивідуальні здібності та мотивація), але очевидно, що ефективність менторингу буде набагато глибшою й послідовнішою [16].

Чжанья Ху зазначила, що застосовані у військової підготовці майбутніх офіцерів програми формального менторингу продемонстрували свою результативність у шести Тайванських службових академіях, у яких серед студентів-учасників програм відмічалась якісно вища професійна мотивація та зменшена психологічна напруженість [4]. Річард Келлер зазначив, що програма формального менторингу 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 [12].

Уільям Джонсон зауважив, що наставництво не тільки відіграє ключову роль у пропагуванні військових професій, а й розвиває в молодих військових фахівців якісно нові професійні здібності [2].

Бред Джонсон і Джейн Андерсен зазначили, що командний склад ВМС США в інтерв'ю висловив думку, що в будь-якому випадку успішна програма військового менторингу повинна базуватись на основі історичних традицій становлення та розвитку армії: «Високоякісний і цілеспрямований формальний менторинг у військовому плануванні повинен пропонувати лише один «проспект» (англ. avenue): послідовне формування лідерства, з метою заохочення та професійного розвитку всіх молодих талановитих військовослужбовців». Проте традиційний неформальний менторинг є природно ексклюзивним, неповторним, з проекцією на всебічне виховання і професійне зростання молодого військовослужбовця [3].

Конні Ванберг, Джон Камейер і Марк Марше зауважують, що важливо ретельно обирати потенційних наставників серед тих, хто поряд із досягнутим високим рівнем власного професіоналізму має 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 в молодих фахівців раціональної системи знань, умінь і навичок, необхідних для подальшого спеціалізованого вдосконалення та високоефективного практичного застосування [5].

Висновки сучасних емпіричних досліджень Делорес Вангурі в галузі професійної підготовки військових спеціалістів підтверджують, що практика цільового менторингу швидко компенсує необхідність у високопрофесійних військових фахівцях. Вони впевненіші в собі, компетентніші, більше мотивовані, володіють високою вірогідністю для досягнення позицій лідерства у військовому середовищі. Ефективний менторинг – це допомога збільшення військового корпоративного рекрутингу, стримування небажаних професійних і соціальних зусиль серед військовослужбовців, підтримка професійних ініціатив, пришвидшення адаптації до екстремальних умов [6].

**Висновки і пропозиції.** Отже, перед застосуванням запропонованої програми наставництва/менторингу важливо зрозуміти, на що спрямована її головна стратегія, і 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 й технічні ресурси, специфіка діяльності цього військового колективу.

Бель Ріджинс, Джон Коттон, Яніс Міллер акцентують увагу на тому, що формальний військовий менторинг повинен бути вибіркоким, із запрошенням висококваліфікованих досвідчених фахівців ставати формальними наставниками з необхідністю професійного навчання, тривалого спостереження й підтримки молодих спеціалістів [1]. Подібної думки дотримуються Томмі Аллен, Ліліан Ебі, Елізабет Ленц, які зауважили: «Ніщо так не підриває ефективність формального менторингу, як відсутність доцільності його використання. Успішний менторинг базується на основі добровільності, психологічної сумісності, спільності специфічних професійних інтересів» [13].

Коли наставники оволоділи мистецтвом менторингу, залишається лише забезпечити їх високим рівнем мотивації, необхідної для виконання функцій наставництва. Матеріальна мотивація наставника тісно пов'язана з результатами професійної діяльності підлеглого. Нематеріальна мотивація наставника відбувається за рахунок культивування його статусу та публічного визнання його заслуг.

**Список використаної літератури:**

1. Belle Rose Ragins, John L. Cotton, Janice S. Miller. (2000), Marginal Mentoring: The Effects Of Type Of Mentor, Quality Of Relationship, And Programdesign On Work And Career Attitudes, Academy of Management Journal, vol. 43, No. 6, pp. 1177–1194.
2. Brad Johnson, Gene Andersen. (2009), How to Make Mentoring Work, Proceeeding Magazine, vol. 135, No 4, pp. 274.
3. Brad Johnson. (1999), Does Mentoring Foster Success? U.S. Naval Institute Proceedings, No 4, pp. 44–46.
4. Changya Hu. (2008), Formal Mentoring in Military Academies, Military Psychology, vol. 20, pp. 181–185.
5. Connie R. Wanberg, John Kammeyer, Marc Marchese. (2006), Mentor and Protégé. Predictors and Outcomes of Mentoring in a Formal Mentoring Program, Journal of Vocational Behavior, vol. 69, pp. 410–423.
6. Delores M. Wanguri. (1996), Diversity, Perceptions of Equity, and Communicative Openness in the Workplace, Journal of Business Communication, vol. 33, pp. 443–57.
7. Ernest Friday, Shawnta S. Friday (2002), Formal Mentoring: Is There a Strategic Fit?, Management Decision vol. 40, pp. 152–57.
8. Georgia T. Chao. (2005), Formal Mentoring. A Meta-analytical Review of the Literature, Journal of Vocational Behavior, vol. 68, pp. 619–636.
9. Gregg F. Martin. (2002), The Road to Mentoring: Paved with Good Intentions, Parameters, vol. 32, pp. 115–27.
10. Gregg F. Martin, George E. Reed, Ruth B. Collins, and Cortez K. Dial. (2005), The Road to Mentoring: Paved with Good Intentions, Military Medicine, vol. 170, pp. 115–126.
11. Michael J. Schwerin, Dean E. Bourne. (1998), Mentoring, Satisfaction, and Retention among Navy Medical Service Corps Officers. Paper, annual meeting of the American Psychological Association, San Francisco, California.
12. Richard T. Keller. (2005), Soldier Peer Mentoring Care and Support: Bringing Psychological Awareness to the Front, Military Medicine, vol. 170, pp. 355–361.
13. Tammy D. Allen, Lillian T. Eby, Elizabeth Lentz. (2006), The Relationship between Formal Mentoring Program Characteristics and Perceived Program Effectiveness, Personnel Psychology, vol. 59, pp. 125–153.
14. Toby M. Egan, Zhaoli Song. (2008), Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study. Journal of Vocational Behavior, vol. 72, pp. 351–362.
15. Underhill, Christina M. (2006), The Effectiveness of Mentoring Programs in Corporate Settings: A Meta-Analytical Review of the Literature, Journal of Vocational Behavior, vol. 68, No 2, pp. 292–307.
16. Zinta S. Byrne, Bryan J. Dik, Dan S. Chiaburu. (2008), Alternatives to Traditional Mentoring in Fostering Career Success, Journal of Vocational Behavior, vol. 72, pp. 114–126.

**Smirnov S. Formal mentoring in professional preparation of future reserve officers**

*The vast majority of studies relate to traditional or, in other words, informal mentoring, and evidence of formal mentoring programs in the military environment contains many contradictions in their application. The article considers the expediency, effectiveness, efficiency and significance of the introduction of formal mentoring programs into the system of military training of officers. It is the practice of mentoring or mentoring today perceived by scholars as an effective social institution for professional adaptation in the educational field. For this purpose, it is important to design the pedagogical conditions of any professional training, to adhere to the principle: "learning is not discipline, but specialty". The conclusions of modern empirical research by leading scientists in the field of training military specialists confirm that the practice of targeted mentoring quickly compensates for the need for highly qualified military specialists. They are more confident, more competent, have high probability to achieve leadership positions in the military environment, are more motivated, express their readiness to become mentors in the future. Along with this, a group of foreign scholars who studied the issues of military mentoring noted that the meaningful expectations and effectiveness of formal mentoring programs are far from proportional. When introducing such programs, traditional military relations between experienced and young servicemen are replaced by often unclear rules, regulations and requirements along with a complex system of control. Military experts argue that planning and implementing formal mentor-programs in the absence of a thoughtful corporate strategy leads to inconsistencies and inability to act within the military organization, which in turn leads to premature termination of the programs themselves. Among scholars from many countries, mentoring is seen as the main concept of professional training of military specialists. This testifies to the fact that at the current stage there is an active search for content, forms and methods of ideas of professionally-oriented mentoring. In the research of the technological aspects of formal mentoring differences are noted in the technologies of organization of the educational process and forms of education. These differences give grounds for determining changes in the teaching environment and designing the process of their achievement in the training of future reserve officers. In the process of our research we will try to investigate the effectiveness of the use and development of the properties of military mentoring. This project will make it possible to assess qualitatively whether the existing programs are sufficient and affirmative to meet the current training needs of future military specialists under conditions of professional mentoring.*

**Key words:** military mentoring, target program, formal mentoring, mentor, strategy, motivation, performance, efficiency, training, military specialist, reserve officer.