

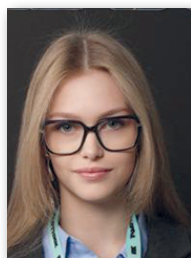
# ОБРАТНЫЙ МЕНТОРИНГ: ПОНЯТИЕ, ПРОБЛЕМАТИКА И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

## REVERSE MENTORING: THE CONCEPT, PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT

ПОЛУЧЕНО 18.05.2025 ОДОБРЕНО 23.05.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.08.2025

УДК 331.1

DOI: 10.12737/2305-7807-20245-13-4-87-90

**ОГЛЕЗНЕВА Е.Е.***Студентка 2-го курса направления «Менеджмент», ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва***OGLEZNEVA E.E.***2<sup>nd</sup> year student, Management Program, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow***e-mail:** lizaao0a@gmail.com**Научный руководитель: АЛЕКСАШИНА Т.В.***Канд. экон. наук, доцент, доцент Кафедры общего и проектного менеджмента, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва***Scientific Advisor: ALEKSASHINA T.V.***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of General and Project Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow***e-mail:** altavip@yandex.ru

### Аннотация

В статье исследуется сущность обратного менторинга и предпосылки его развития в бизнес-среде. Описан опыт программ обратного менторинга через успешные проекты и функциональные сегменты, где их вклад наиболее значим. Проведена фокус-группа с руководителями и предпринимателями ключевых отраслей, результаты исследования позволили выявить отношения к обратному менторингу, барьеры и перспективы его внедрения. Обоснован механизм интеграции обратного менторинга, включая трансформацию корпоративной культуры и внедрение гибких обучающих программ.

**Ключевые слова:** обратный менторинг, руководитель, цифровая трансформация и адаптация, межпоколенческое взаимодействие.

### Abstract

The article explores the essence of reverse mentoring and the prerequisites for its development in a business environment. The experience of reverse mentoring programs through successful projects and functional segments where their contribution is most significant is described. A focus group was held with executives and entrepreneurs from key industries. The results of the study revealed attitudes towards reverse mentoring, barriers and prospects for its implementation. The mechanism of integration of reverse mentoring is substantiated, including the transformation of corporate culture and the introduction of flexible training programs.

**Keywords:** reverse mentoring, supervisor, digital transformation and adaptation, intergenerational interaction.

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях динамичной цифровизации, где скорость технологических инноваций опережает адаптацию управленческих стратегий, наблюдается глубокая трансформация рынка труда. Это выражается в росте спроса на цифровые компетенции и перераспределении профессиональных ролей под влиянием цифровых технологий. Параллельно поколение Z формирует новые требования к корпоративной культуре: приоритет экологичности, инклюзивности и карьерной мобильности. Актуальная повестка для связана с вопросами развития и обучения современных руководителей.

В современном быстроменяющемся мире современные руководители понимают важность и необходимость профессионального развития [11]. Однако отмечают недостаток времени для участия во внешних программах обучения и слабую удовлетворенность предлагаемым на рынке бизнес-

образовательным контентом. Руководящий состав видят свои задачи в удержании и вовлеченности персонала, развитии и формировании сильного компетентностного профиля работников, укреплении позиции и авторитета руководителя-лидера. Решение кроется в обратном менторинге, но связано с рядом сложностей.

Цель исследования — выявить сущность, преимущества и недостатки обратного менторинга как инструмента развития и обучения персонала в контексте цифровой трансформации и межпоколенческого взаимодействия.

В проверке нуждается следующая гипотеза: опытные руководители высшего звена отвергают программу обратного менторинга.

Основные методы исследования в статье — анализ научной литературы, контент анализ и глубинные интервью с топ-менеджерами и руководителями высшего уровня управления.

## ФЕНОМЕН ОБРАТНОГО МЕНТОРИНГА И ПРЕДПОСЫЛКИ ЕГО РАЗВИТИЯ

Традиционный менторинг, определяемый как процесс передачи знаний и опыта от опытного сотрудника (ментора) к менее опытному (менти) для его профессиональной адаптации и развития, долгое время оставался ключевым инструментом управления персоналом [7]. Однако в условиях цифровой трансформации и смены поколенческих парадигм возникла потребность в инновационных подходах, одним из которых стал обратный менторинг — двусторонняя модель обмена компетенциями между поколениями сотрудников [1]. Причем поколенческие особенности здесь связаны в первую очередь с опытом ведения собственного бизнеса, а не с возрастом.

В отличие от классического менторинга, где фокус смещен на адаптацию новичков, обратный менторинг предполагает взаимный обмен: пока руководитель делится управленческим опытом, молодой сотрудник становится «проводником» в мир цифровых трендов, актуальных ценностей и нестандартных решений.

Менторинг и обратный менторинг различаются по целям, методам и ролевым моделям:

- традиционный менторинг направлен на решение конкретных задач: освоение профессиональных навыков, интеграцию в корпоративную культуру, сокращение периода адаптации [2];
- обратный менторинг фокусируется на преодолении управленческих «слепых зон»: ликвидации цифрового разрыва, интеграции ценностей новых поколений, ускорении принятия решений в условиях неопределенности [2].

В научной литературе и управленческой практике данное явление описывается разными, но синонимичными терминами [10]: «обратное наставничество», «реверсивное наставничество», «обратный менторинг», что порождает терминологическую неоднозначность.

Современная бизнес-среда сталкивается с тремя ключевыми вызовами, которые делают обратный менторинг не просто возможностью, а необходимостью.

Во-первых, это цифровая трансформация. Технологии и цифровые продукты развиваются быстрее, чем управленческие стратегии. Молодые сотрудники, выросшие в эпоху цифровых платформ, часто видят возможности там, где руководители видят риски. Обратный менторинг будет способствовать сокращению разрыва между потенциалом инноваций и их практическим внедрением.

Во-вторых, поколение Z как драйвер изменений. Зумеры составляют 30% рабочей силы. Они не просто «цифровые аборигены», но и носители новых ценностных ориентиров: открытость, экологичность, запрос на быстрые карьерные взлеты. Обратный менторинг способствует развитию качественной двусторонней обратной связи, что ведет к более высокой вовлеченности талантливых работников и устойчивости компаний в долгосрочной перспективе.

В-третьих, скорость изменений в бизнесе. Годовые планы устаревают за квартал, а решения требуются в режиме реального времени. Обратный менторинг становится источником «сигналов из будущего»: стажеры, находящиеся ближе к операционным процессам, чувствуют изменения потребительского поведения и рыночных инновациях.

Эти факторы формируют основу для трансформации управленческих подходов и требуют переосмысления модели обратного менторинга в компаниях.

## УСПЕШНЫЕ КЕЙСЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Обратный менторинг — это не просто «уроки цифровой грамотности», а полноценный диалог, где опыт встречается со свежим взглядом. В условиях, где технологии и ценности меняются быстрее стратегий, стажеры становятся проводниками в мир инноваций для первых лиц компаний. Рассмотрим четыре области, где их вклад наиболее значим.

### 1. Цифровизация процессов: от абстракции к конкретным решениям

Стартап *NeuroLumber* (Новосибирск), разрабатывающий ИИ-решения для автоматизации деревообрабатывающей отрасли. В 2023 г. проект получил инвестиции в размере 13,6 млн руб. от акселератора *SberStudent*. Цель — замена ручного труда на всех этапах производства [8].

### 2. Свежий взгляд на продукт: поколение Z как детектор UX-ошибок

Тинькофф внедрил программу *Tinkoff Junior* (2022), где стажеры влияют на решения в продукте. Их фидбек помог упростить процесс верификации в приложении.

Важно, если продукт не нравится стажерам — он вряд ли понравится клиентам через 5 лет. Поколение Z, свободное от профессиональной слепоты, замечает неудобный интерфейс, избыток шагов и диссонанс в позиционировании бренда.

### 3. Гибкость мышления: «Почему “это всегда работало”»

Стажеры задают вопросы, которые ставят под сомнение устоявшиеся процессы:

«Зачем десятиуровневое согласование, если можно автоматизировать *workflow* через *Notion*?»

«Почему лояльность клиентов измеряют только скидками?»

Такие вопросы вскрывают бюрократические «узлы» и устаревшие шаблоны, заставляя команды искать ответы. Это «ломание инерции», где свежий взгляд превращает «так принято» в «а почему бы не иначе?»

### 4. Этика и ценности: выбор между прибылью и смыслом

Поколение Z голосует за компании, которые действуют, а не имитируют деятельность. Для них экология, справедливость и забота о людях — обязательные условия работы.

В ПАО «Сбербанк» обратный менторинг интегрирован в корпоративную культуру: топ-менеджеры ежегодно проводят менторинговые сессии, перенимая у стажеров идеи по устойчивому развитию.

В рамках собственного исследования, была проведена фокус-группа с руководителями и предпринимателями из пяти отраслей (ИТ, производство, ритейл, финансы, образование), целью которой было выявление отношения к обратному менторингу и барьеров его внедрения.

Общее число участников составило 15 руководителей высшего звена (по три представителя из каждой отрасли), которые в формате полуструктурированного интервью отвечали на вопросы (табл. 1).

Таблица 1

Отраслевые вызовы обратного менторинга: исследовательские данные и решения

Вопросы для фокус-группы	Ответы	Выявленные проблемы	Варианты решений
1. Как вы оцениваете текущий уровень взаимодействия между молодыми сотрудниками и топ-менеджмен-	<b>ИТ-компания:</b> «Обсуждаем тренды на митапах, но нет системности» <b>Производство:</b> «Молодежь	Слабая обратная связь «снизу вверх», отсутствие доверия к молодым сотрудникам	Внедрение ежемесячных <i>cross-generational</i> сессий с фиксацией идей в цифровых системах ( <i>Jira</i> , <i>Trello</i> )

Окончание табл. 1

Вопросы для фокус-группы	Ответы	Выявленные проблемы	Варианты решений
том в вашей компании?	редко допускают до стратегических вопросов» <b>Ритейл:</b> «Диалог есть, но он не влияет на решение»		
2. Какие барьеры мешают внедрению обратного менторинга в вашей организации?	<b>Финансы:</b> «Руководство считает, что опыт важнее инноваций» <b>Образование:</b> «Преподаватели боятся потерять авторитет»	Страх утраты властных полномочий и недоверие к новым подходам	Тренинги по управлению изменениями + пилотные проекты с публичной оценкой результатов
3. Как вы оцениваете цифровую компетентность вашего руководства?	<b>Производство:</b> «Знают основы, но не понимают ИИ» <b>Ритейл:</b> «Используют аналитику, но не внедряют автоматизацию»	Цифровой разрыв в применении сложных технологий	Партнерство с EdTech-платформами для обучения + стажировки в IT-стартапах
4. Как часто молодые сотрудники вовлекаются в стратегическое планирование?	<b>Финансы:</b> «Только в экспериментальных проектах» <b>Образование:</b> «Студенты участвуют в разработке курсов, но не в управлении»	Формальное вовлечение без реального влияния	Создание молодежных советов при руководстве с правом голоса

Подводя итог, выделим пять системных проблем, актуальных для руководителей высшего звена всех секторов:

- 1) отсутствие методологической базы для внедрения (наиболее критично в промышленности и образовании);
- 2) цифровой компетентностный разрыв (руководители отстают в понимании ИИ, блокчейна, автоматизации — особенно в ритейле и финансах);
- 3) бюрократизация процессов (выражена в промышленности, где 67% респондентов отметили сопротивление внедрению *agile*-методов);
- 4) отсутствие временных ресурсов на интеграцию менторинга в рабочие процессы;
- 5) «слабая» позиция стажера в контексте обратного менторинга и, как следствие, боязнь критики.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе проведенного анализа и полученных результатов можно сформулировать следующие выводы.

Несмотря на то что модель обратного менторинга набирает популярность, однозначного ответа по ее востребованности нет. Определяющее мнение топов и высшего звена управления связано с высказываниями «искаженная неправильная ситуация», так как в первую очередь нарушается система иерархии во взаимоотношениях. Но это лишь свидетельствует о стереотипном, ограниченном, одностороннем понимании этой модели.

Справедливо отмечено, что наставничество и менторство — это система взаимоотношений, при которых наставник/ментор передает свой реальный практический опыт,

связи, знакомства, которые сложились за определенный временной период. Наставником может быть тот, кто уже состоялся, всем всё доказал и себе тоже, который готов вкладываться в других людей и которому, главное, есть чем вкладываться.

Поэтому говорить именно о наставничестве в контексте обучения опытных руководителей современным навыкам и *soft skills* некорректно. На наш взгляд, это задачи корпоративной культуры, а именно, создание эффективной системы взаимоотношений, «здорового» сотрудничества и нахождение прогрессивных форм взаимодействия, где каждый из представителей разных иерархических уровней с уважением относится к опыту и знаниям всех сторон.

Игнорировать не получится, потому что другая сторона обратного менторинга — это выстраивание обучающего процесса между *CEO* и стажером для минимизации межпоколенческих разрывов, а также технология взаимопроникновения разных сред — молодежи и старшего поколения, разных культур или социальных групп. За поддержку программы обратного менторинга в таком ключе высказались 9 из 15 респондентов (60%) и готовы к реализации таких мероприятий, как встречи (непринудительные, по обоюдному желанию) в неформальной обстановке, без галстуков, фокус на конкретных темах; день без правил, критика без фильтров; парные проекты «руководитель — стажер»; стажировки топ-менеджеров в IT-стартапах; создание молодежных советов с правом голоса.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бездудная А.Г. Обратное наставничество как корпоративная социальная инновация: проблемы и возможности [Текст] / А.Г. Бездудная, Ю.И. Растова, Ю.М. Львин // Методология и инструментарий управления. — 2023. — С. 101–105.
2. Дорохова Т.С. Опыт исследования феномена реверсивного наставничества в системе общего образования [Текст] / Т.С. Дорохова, Ю.Н. Галагузова, А.И. Матвеева, Г.А. Кругликова // Перспективы науки и образования. — 2023. — № 1. — С. 624–640. — DOI: 10.32744/pse.2023.1.37
3. Иванов И.И. Изменение содержания труда: редизайн профессий [Текст] / И.И. Иванов // Экономика труда. — 2022. — С. 45–60.
4. Петров П.В. Компетентностный портрет специалиста по организационному дизайну [Текст] / П.В. Петров // Организационная психология. — 2021. — С. 22–35.
5. Притюля Академия. Как внедрить обратное наставничество: практические рекомендации для бизнеса [Текст] // Pritula Academy. — URL: <https://pritula.academy/tpost/2z2ra0peyl-kak-vnedrit-obratnoe-nastavnichestvo> (дата обращения: 01.10.2023).
6. Реверсивное наставничество: как младшие специалисты учат старших [Текст] // Skillbox Media. — 2023. URL: <https://skillbox.ru/media/corptrain/reversivnoe-nastavnichestvo-kak-mladshie-spetsialisty-uchat-starshikh/?ysclid=namjzghmoe300136468> (дата обращения: 25.04.2025).
7. Пугачев В.П. Традиционное наставничество в контексте управления персоналом [Текст] / В.П. Пугачев // Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2023. — 206 с.
8. Алещенко А. Новосибирские стартаперы разработали сканер для деревообработки с использованием искусственного интеллекта [Электронный ресурс]. — URL: <https://rb.ru/story/neurolumber/?ysclid=map2to01074595916> (дата обращения: 30.04.2025).

9. Гурова Е.В. Адаптация и интеграция сотрудников как одна из ключевых задач современного руководителя [Текст] / Е.В. Гурова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. — № 3. — С. 18–23.
10. Черменина А.С. Наставничество, коучинг и менторинг как инструменты решения актуальных задач бизнеса в управлении персоналом [Текст] / А.С. Черменина // Инновации и инвестиции. — 2025. — № 1. — С. 209–213.
11. Ашурбеков Р.А. Профессиональное обучение руководителей на основе компетентностного подхода [Текст] / Р.А. Ашурбеков, Ю.О. Бадилова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — Т. 13. — № 5. — С. 75–80.

## REFERENCES

1. Bezdudnaja A.G., Rastova Ju.I., L'vin Ju.M. Obratnoe nastavnichestvo kak korporativnaja sotsial'naja innovatsija: problemy i vozmozhnosti // Metodologija i instrumentarij upravljenja. 2023, pp. 101–105.
2. Dorohova T.S., Galaguzova Ju.N., Matveeva A.I., Kruglikova G.A. Opyt issledovanija fenomena reversivnogo nastavnichestva v sisteme obshhego obrazovanija // Perspektivy nauki i obrazovanija. 2023, no. 1, pp. 624–640. DOI: 10.32744/pse.2023.1.37
3. Ivanov I.I. Izmenenie soderzhanija truda: redizajn professij // Jekonomika truda. 2022, pp. 45–60.
4. Petrov P.V. Kompetentnostnyj portret spetsialista po organizatsionnomu dizajnu // Organizatsionnaja psikhologija. 2021, pp. 22–35.
5. Pritulja Akademiya. Kak vnedrit' obratnoe nastavnichestvo: prakticheskie rekomendatsii dlja biznesa // Pritula Academy. URL: <https://pritula.academy/tpost/2z2ra0pey1-kak-vnedrit-obratnoe-nastavnichestvo> (accessed: 01.10.2023).
6. Reversivnoe nastavnichestvo: kak mladshie spetsialisty uchat starshikh // Skillbox Media. 2023. URL: <https://skillbox.ru/media/corptrain/reversivnoe-nastavnichestvo-kak-mladshie-spetsialisty-uchat-starshikh/?ysclid=mamjzghmoe300136468> (accessed: 25.04.2025).
7. Pugachev V.P. Traditsionnoe nastavnichestvo v kontekste upravlenija personalom // Upravlenie personalom organizatsii: uchebnik i praktikum dlja vuzov. 3-e izd., pererab. i dop. M.: Jurajt, 2023. 206 s.
8. Aleshhenko A. Novosibirskie startapery razrabotali skaner dlja derevoobrabotki s ispol'zovaniem iskusstvennogo intellekta [Elektronnyj resurs]. URL: <https://rb.ru/story/neurolumber/?ysclid=mape2to0l074595916> (accessed 30.04.2025).
9. Gurova E.V. Adaptatsija i integratsija sotrudnikov kak odna iz kljuchevykh zadach sovremennogo rukovoditelja // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2023, vol. 12, no. 3, pp. 18–23.
10. Chermenina A.S. Nastavnichestvo, kouching i mentoring kak instrumenty reshenija aktual'nykh zadach biznesa v upravlenii personalom // Innovatsii i investitsii. 2025, no. 1, pp. 209–213.
11. Ashurbekov R.A. Professional'noe obuchenie rukovoditelej na osnove kompetentnostnogo podhoda / R.A. Ashurbekov, Ju.O. Badikova // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2024, vol. 13, no. 5, pp. 75–80.

Стрижак С.

## ЛИДЕРСТВО КАК СЕРВИС. КАК УПРАВЛЯТЬ КОМАНДОЙ, НЕ УПРАВЛЯЯ ЛЮДЬМИ

М., 2025

Это не очередная книга о «гибком» управлении, а инженерный подход к созданию самоуправляемых команд. Я предлагаю готовую систему протоколов и инструментов, которая позволяет снизить вашу операционную нагрузку на 50% и направить высвободившееся время на стратегию, пока ваша команда достигает результатов без постоянного надзора. Это книга для менеджеров, которые хотят перестать быть «пожарными» и стать «архитекторами».

