

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления

Направление подготовки

Профиль

Кафедра «Социология, экономическая
теория и международные процессы»
41.03.05 «Международные отношения»
Мировая политика и международный
бизнес

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Особенности системы наставничества в международных компаниях

Студент

Тимохина
Софья
Алексеевна

подпись, дата

Руководитель

Сальникова О. В.

подпись, дата

Нормоконтролер

Влазнева С. А.

подпись, дата

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

Рожкова Л. В.

подпись, дата

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

Рассказова Н. В.

подпись, дата

Пенза 2026

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»
Институт экономики и управления
Кафедра «Социология, экономическая теория и международные процессы»
Направление подготовки 41.03.05 «Международные отношения», профиль
«Мировая политика и международный бизнес»

«УТВЕРЖДАЮ»:
Зав. кафедрой
д.с.н., профессор Рожкова Л. В.

«_____» _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ
НА БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

студенту Тимохиной С. А., группа 22ЭА1, обучение очное

1 Тема бакалаврской работы: Особенности системы наставничества в международных компаниях

утверждена приказом по университету

от «___» _____ 20__ г. № _____

2 Срок сдачи студентом законченной бакалаврской работы: 8.06.2026.

3 Исходные данные к бакалаврской работе: нормативно-правовая база, научная и справочная литература, данные сети Интернет.

4 Перечень подлежащих разработке вопросов: эволюция интеграционных процессов в СНГ; особенности интеграционных процессов в СНГ на современном этапе.

5 Перечень графического материала: таблицы, рисунки.

6 Дата выдачи задания: 25.10.2025.

График подготовки бакалаврской работы

№ п/п	Содержание работы	Срок выполнения	Дата выполнения, подпись руководителя
1	Составление плана ВКР	25.10.2025 – 10.11.2025	
2	Изучение исходных данных к бакалаврской работе	11.11.2025 – 25.12.2025	
3	Написание Главы 1	26.12.2025 – 26.02.2026	
4	Написание Главы 2	27.02.2026 – 29.04.2026	
5	Написание введения и заключения	30.04.2026 – 11.05.2026	
6	Оформление ВКР	12.05.2026 – 24.05.2026	
7	Сдача ВКР нормоконтролю, проверка в системе «антиплагиат.вуз»	25.05.2026 – 5.06.2026	
8	Ознакомление с отзывом руководителя	6.06.2026	
9	Представление законченной бакалаврской работы, передача в ГЭК	8.06.2026	

Руководитель _____ / О. В. Сальникова /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению студент _____ / С. А. Тимохина /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Реферат

Бакалаврская работа 62 с., 2 гл., 7 рис., 6 табл., 70 источников.

НАСТАВНИЧЕСТВО, МЕНТОРИНГ, МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОМПАНИИ,
КРОСС-КУЛЬТУРНАЯ СРЕДА, ТРЕНДЫ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ,
ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ, ВЫЗОВЫ

Объектом исследования выступает система наставничества в международных компаниях как многоуровневая кадровая технология, функционирующая в кросс-культурной среде и адаптирующаяся под влиянием цифровой трансформации и новых глобальных вызовов.

Целью исследования является комплексный анализ особенностей системы наставничества в международных компаниях, выявление актуальных трендов и вызовов её развития, а также разработка практических рекомендаций по совершенствованию менторинговых программ с учётом лучших мировых практик.

Методологической основой исследования послужили общенаучные методы – анализ, синтез, обобщение, системный подход, а также специальные методы исследования – сравнительный (компаративный) анализ, метод кейс-стади, контент-анализ корпоративных документов и аналитических отчётов, структурно-функциональный метод и табличная визуализация данных.

Результаты работы: исследована эволюция системы наставничества от классических форм передачи знаний до современных моделей стратегического менторинга; выявлены и систематизированы ключевые особенности наставничества в международной бизнес-среде, включая высокую степень формализации программ, интеграцию кросс-культурного компонента и широкое использование виртуальных форматов; проанализированы современные тренды развития менторинга, среди которых цифровизация, распространение обратного, группового и перекрёстного наставничества, а также гибридные форматы *e-mentoring*; определены основные вызовы кросс-культурного характера – языковые и коммуникативные барьеры, различия в стилях управления и ожиданиях от ролей наставника и подопечного; обобщён опыт ведущих транснациональных корпораций по адаптации глобальных менторинговых программ к локальным условиям и интеграции наставничества в стратегии *Diversity, Equity & Inclusion*.

Рекомендации по внедрению. Результаты исследования могут быть использованы HR-подразделениями международных компаний для проектирования и модернизации корпоративных программ наставничества с учётом кросс-культурной специфики и актуальных трендов; при разработке стратегий управления талантами на глобальном уровне; в подготовке экспертно-аналитических материалов для руководителей, ответственных за развитие персонала в распределённых международных командах; а также в учебном процессе при преподавании дисциплин по международному менеджменту, управлению человеческими ресурсами и кросс-культурным коммуникациям. Понимание механизмов и особенностей наставничества в поликультурной среде позволяет компаниям выстраивать сбалансированные системы передачи знаний, минимизировать риски неэффективной адаптации экспатов и эффективно использовать потенциал внутренних менторинговых проектов для повышения глобальной конкурентоспособности.

Теоретическая значимость исследования заключается в углублении научного понимания механизмов функционирования института наставничества в условиях поликультурной организационной среды, систематизации моделей менторинга, специфичных для транснациональных корпораций, и обобщении теоретических подходов к анализу взаимосвязи между национальной деловой культурой и эффективностью менторинговых отношений в глобальном бизнесе.

Прогнозные предложения о развитии объекта исследования. В условиях дальнейшей глобализации рынка труда, роста удалённой занятости и ускорения цифровизации система наставничества в международных компаниях продолжит эволюционировать в направлении всё большей виртуализации и платформизации, перехода от иерархических к сетевым моделям менторинга. Ожидается усиление роли обратного наставничества как инструмента не только цифрового обучения, но и снижения кросс-культурных и поколенческих барьеров. Приоритетным станет встраивание менторинга в стратегии инклюзивности и устойчивого развития, что потребует от компаний разработки более гибких и персонализированных программ, учитывающих многообразие культурных контекстов. Прогнозируется рост значения менторинга как элемента корпоративной дипломатии. Международным компаниям необходимо учитывать возрастающую роль менторинга в удержании талантов,

сохранении неявных знаний и адаптации сотрудников к быстро меняющимся условиям глобальной деловой среды.

Summary

Bachelor's thesis 62 p., 2 ch., 7 fig., 6 tab., 70 sources.

MENTORING, INTERNATIONAL COMPANIES, CROSS-CULTURAL ENVIRONMENT, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MULTINATIONAL CORPORATIONS, TRENDS, CHALLENGES

The object of the research is the mentoring system in international companies as a multi-level human resource technology functioning in a cross-cultural environment and adapting under the influence of digital transformation and new global challenges.

The aim of the research is a comprehensive analysis of the features of the mentoring system in international companies, the identification of current trends and challenges in its development, as well as the elaboration of practical recommendations for improving mentoring programs, taking into account the best global practices.

The methodological basis of the research comprises general scientific methods – analysis, synthesis, generalization, and the systems approach – as well as specialized research methods: comparative analysis, the case-study method, content analysis of corporate documents and analytical reports, the structural-functional method, and tabular data visualization.

Research results: the evolution of the mentoring system from classical forms of knowledge transfer to modern models of strategic mentoring has been investigated; key features of mentoring in the international business environment have been identified and systematized, including a high degree of program formalization, the integration of a cross-cultural component, and the widespread use of virtual formats; current trends in mentoring development have been analyzed, among which are digitalization, the spread of reverse, group, and cross-mentoring, as well as hybrid e-mentoring formats; the main challenges of a cross-cultural nature have been determined – language and communication barriers, differences in management styles, and expectations regarding the roles of mentor and mentee; the experience of leading multinational corporations in adapting global mentoring programs to local conditions and integrating mentoring into Diversity, Equity & Inclusion strategies has been summarized.

Recommendations for implementation. The results of the research can be utilized by HR departments of international companies for designing and modernizing corporate

mentoring programs, taking into account cross-cultural specifics and current trends; in developing talent management strategies at the global level; in preparing expert and analytical materials for executives responsible for personnel development in distributed international teams; as well as in the educational process when teaching disciplines on international management, human resource management, and cross-cultural communication. Understanding the mechanisms and features of mentoring in a multicultural environment enables companies to build balanced systems of knowledge transfer, minimize the risks of ineffective adaptation of expatriates, and effectively utilize the potential of internal mentoring projects to enhance global competitiveness.

The theoretical significance of the research lies in deepening the scientific understanding of the functioning mechanisms of the mentoring institution in a multicultural organizational environment, systematizing mentoring models specific to multinational corporations, and generalizing theoretical approaches to analyzing the relationship between national business culture and the effectiveness of mentoring relations in global business.

Forecast proposals on the development of the research object. In the context of further globalization of the labor market, the growth of remote employment, and the acceleration of digitalization, the mentoring system in international companies will continue to evolve towards increasing virtualization and platformization, shifting from hierarchical to network mentoring models. The strengthening of the role of reverse mentoring is expected, not only as a tool for digital learning but also for reducing cross-cultural and generational barriers. Embedding mentoring into inclusion and sustainability strategies will become a priority, requiring more flexible, personalized programs that account for diverse cultural contexts. International companies need to consider the increasing role of mentoring in talent retention, the preservation of tacit knowledge, and the adaptation of employees to the rapidly changing conditions of the global business environment.

Abstract

Bachelorarbeit 62 S., 2 Kap., 7 Abb., 6 Tab., 70 Quellen.

MENTORING, INTERNATIONALE UNTERNEHMEN, INTERKULTURELLES UMFELD, PERSONALMANAGEMENT, TRANSNATIONALE KONZERNE, TRENDS, HERAUSFORDERUNGEN

Gegenstand der Untersuchung ist das Mentoring-System in internationalen Unternehmen als mehrstufige Personaltechnologie, die in einem interkulturellen Umfeld agiert und sich unter dem Einfluss der digitalen Transformation und neuer globaler Herausforderungen anpasst.

Ziel der Untersuchung ist eine umfassende Analyse der Besonderheiten des Mentoring-Systems in internationalen Unternehmen, die Identifikation aktueller Trends und Herausforderungen seiner Entwicklung sowie die Erarbeitung praktischer Empfehlungen zur Verbesserung von Mentoring-Programmen unter Berücksichtigung der weltweit besten Praktiken.

Die methodische Grundlage der Untersuchung bilden allgemeinwissenschaftliche Methoden – Analyse, Synthese, Verallgemeinerung, Systemansatz – sowie spezielle Forschungsmethoden: vergleichende (komparative) Analyse, Fallstudienmethode, Inhaltsanalyse von Unternehmensdokumenten und Analyseberichten, strukturell-funktionale Methode und tabellarische Datendarstellung.

Ergebnisse der Arbeit: Es wurde die Entwicklung des Mentoring-Systems von klassischen Formen der Wissensvermittlung bis hin zu modernen Modellen des strategischen Mentorings untersucht; die wesentlichen Merkmale des Mentorings in der internationalen Geschäftswelt wurden identifiziert und systematisiert, darunter ein hoher Formalisierungsgrad der Programme, die Integration einer interkulturellen Komponente und die breite Nutzung virtueller Formate; es wurden aktuelle Entwicklungstrends des Mentorings analysiert, darunter die Digitalisierung, die Verbreitung von Reverse-, Gruppen- und Cross-Mentoring sowie hybride E-Mentoring-Formate; die wichtigsten interkulturellen Herausforderungen wurden bestimmt – sprachliche und kommunikative Barrieren, Unterschiede in den Führungsstilen und den Erwartungen an die Rollen von Mentor und Mentee; die Erfahrungen führender transnationaler Konzerne bei der Anpassung globaler Mentoring-Programme an lokale Gegebenheiten und der Integration von Mentoring in Diversity-, Equity- und Inclusion-Strategien wurden zusammengefasst.

Empfehlungen zur Umsetzung. Die Ergebnisse der Untersuchung können von Personalabteilungen internationaler Unternehmen genutzt werden, um Unternehmens-Mentoring-Programme unter Berücksichtigung interkultureller Besonderheiten und aktueller Trends zu konzipieren und zu modernisieren; bei der Entwicklung von Talentmanagement-Strategien auf globaler Ebene; bei der Erstellung von Experten- und Analysematerialien für Führungskräfte, die für die Personalentwicklung in verteilten internationalen Teams verantwortlich sind; sowie im Lehrbetrieb bei der Vermittlung von Disziplinen wie Internationales Management, Personalmanagement und interkulturelle Kommunikation. Das Verständnis der Mechanismen und Besonderheiten von Mentoring in einem multikulturellen Umfeld ermöglicht es Unternehmen, ausgewogene Systeme der Wissensvermittlung aufzubauen, Risiken ineffizienter Expatriate-Anpassung zu minimieren und das Potenzial interner Mentoring-Projekte zur Steigerung der globalen Wettbewerbsfähigkeit effektiv zu nutzen.

Die theoretische Bedeutung der Untersuchung liegt in der Vertiefung des wissenschaftlichen Verständnisses der Funktionsmechanismen der Institution Mentoring in einem multikulturellen organisatorischen Umfeld, der Systematisierung von für transnationale Konzerne spezifischen Mentoring-Modellen und der Verallgemeinerung theoretischer Ansätze zur Analyse des Zusammenhangs zwischen nationaler Geschäftskultur und der Effektivität von Mentoring-Beziehungen im globalen Geschäft.

Prognostische Vorschläge zur Entwicklung des Untersuchungsgegenstands. Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung des Arbeitsmarktes, des Wachstums der Telearbeit und der Beschleunigung der Digitalisierung wird sich das Mentoring-System in internationalen Unternehmen weiter in Richtung zunehmender Virtualisierung und Plattformisierung sowie des Übergangs von hierarchischen zu netzwerkartigen Mentoring-Modellen entwickeln. Es ist zu erwarten, dass die Rolle des Reverse-Mentorings als Instrument nicht nur des digitalen Lernens, sondern auch des Abbaus interkultureller und generationeller Barrieren zunehmen wird. Priorität wird die Einbettung von Mentoring in Inklusions- und Nachhaltigkeitsstrategien erhalten, was von den Unternehmen die Entwicklung flexiblerer und personalisierter Programme erfordert, die die Vielfalt kultureller Kontexte berücksichtigen. Es wird ein wachsender Stellenwert von Mentoring als Element der Unternehmensdiplomatie prognostiziert. Internationale Unternehmen müssen die zunehmende Bedeutung von Mentoring für die Bindung von Talenten, die

Bewahrung impliziten Wissens und die Anpassung der Mitarbeiter an sich schnell verändernde Bedingungen des globalen Geschäftsumfelds berücksichtigen.

Оглавление

Введение	3
Глава 1 Теоретические аспекты наставничества в межкультурной среде	5
1.1 Наставничество как инструмент мягкой силы и трансфера корпоративной культуры в мультинациональных компаниях	5
1.2 Типология наставничества в зависимости от национальных бизнес-моделей	9
1.3 Барьеры реализации наставничества: языковой, гендерный и статусный разрывы.....	14
Глава 2 Современные тренды и вызовы в развитии наставничества международных компаний	24
2.1 Цифровая трансформация наставничества: платформы, AI-ассистенты и e-mentoring.....	24
2.2 Риски и типичные ошибки внедрения наставнических программ в международных компаниях	30
2.3. Реверсивное наставничество как ответ на поколенческий разрыв.....	45
Заключение	55
Список использованных источников	57

Введение

В условиях глобализации и усиления межкультурной коммуникации международные компании сталкиваются с необходимостью выработки эффективных механизмов адаптации, профессионального развития и удержания талантов. Одним из ключевых инструментов управления человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях (МНК) становится наставничество, которое выходит за рамки простой передачи знаний и трансформируется в стратегический ресурс формирования корпоративной идентичности и «мягкой силы». Актуальность исследования обусловлена тем, что системы наставничества, успешно работающие в мононациональной среде, часто демонстрируют низкую эффективность или провоцируют конфликты при переносе на межкультурную почву.

Степень разработанности темы. Проблематика наставничества в международном бизнесе рассматривается в трудах зарубежных авторов (*R. Kram, D. Clutterbuck, M. Torrance*) и российских исследователей (С. В. Щербак, Т. С. Киселева, А. Н. Козырев). Вопросы межкультурного менеджмента разработаны Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарсом, Э. Холлом. Однако комплексный анализ особенностей наставничества именно в разрезе национальных бизнес-моделей и современных вызовов (цифровизация, смена поколений, токсичные практики) остается недостаточно проработанным.

Цель работы состоит в выявлении особенностей и современных трендов развития системы наставничества в международных компаниях, а также в определении рисков ее внедрения в межкультурной среде.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- рассмотреть наставничество как инструмент «мягкой силы» и трансфера корпоративной культуры в МНК;
- составить типологию наставничества в зависимости от национальных бизнес-моделей;
- выявить барьеры реализации наставничества (языковой, гендерный, статусный);

- проанализировать цифровую трансформацию наставничества (платформы, *AI*, *e-mentoring*);
- охарактеризовать реверсивное наставничество как ответ на поколенческий разрыв;
- идентифицировать риски и типичные ошибки внедрения наставнических программ.

Объект исследования – система наставничества в международных компаниях как элемент корпоративного управления.

Предмет исследования – организационные, кросс-культурные и технологические особенности реализации наставничества в условиях глобального бизнеса.

Методологической основой послужили системный анализ, сравнительный метод, институциональный подход, а также методы межкультурного анализа (модель Хофстеде) и кейс-стади.

Теоретическая значимость заключается в систематизации подходов к типологии наставничества в зависимости от национальных бизнес-культур.

Практическая значимость состоит в возможности использования результатов для построения адаптивных наставнических программ в российских подразделениях международных компаний и при разработке *HR*-стратегий.

Работа состоит из введения, двух глав, шести параграфов, заключения и списка использованных источников.

Глава 1 Теоретические аспекты наставничества в межкультурной среде

1.1 Наставничество как инструмент мягкой силы и трансфера корпоративной культуры в мультинациональных компаниях

В современном менеджменте наставничество перестало восприниматься исключительно как форма профессиональной адаптации новичков [2, с. 256]. В международных компаниях оно приобретает стратегическое измерение, становясь каналом трансляции корпоративной культуры и инструментом «мягкой силы» по отношению к сотрудникам из разных национальных сегментов [33, с. 312]. Термин «мягкая сила», введенный Дж. Наем применительно к межгосударственным отношениям, в *HR*-дискурсе означает способность компании формировать предпочтения и лояльность персонала без прямого принуждения, через ценности, нормы и модели поведения.

Как отмечает С. В. Щербак, «наставничество в МНК выполняет двойную функцию: с одной стороны, оно ускоряет вхождение в должность, с другой – интегрирует сотрудника в глобальную корпоративную культуру, которая нередко вступает в противоречие с локальными культурными паттернами» [41, с. 42]. В этом контексте наставник выступает не просто как эксперт, а как агент социализации, транслирующий приемлемые формы поведения, стиль коммуникации и даже невербальные коды, принятые в штаб-квартире компании.

Эффективность наставничества как инструмента «мягкой силы» особенно высока в экспатриационных сценариях: когда местный сотрудник (из принимающей страны) помогает иностранному менеджеру адаптироваться, или наоборот – экспат передает стандарты головного офиса локальной команде [32, с. 75]. Исследования показывают, что успешное наставничество снижает текучесть экспатов на 30–40 % и сокращает период культурного шока с 6–12 месяцев до 2–3 месяцев [66, с. 118].

Однако трансфер корпоративной культуры через наставничество сталкивается с эффектом «культурного фильтра». Даже детально прописанные глобальные стандарты поведения (например, открытое выражение несогласия на совещаниях,

характерное для американских компаний) могут быть отвергнуты или искажены в иерархических культурах (Япония, Китай, Россия). Исследователи Г. Шварц и К. Борман вводят понятие «наставнического диссонанса» – ситуации, когда наставник транслирует ценности, входящие в конфликт с глубинными установками подопечного, что ведет не к интеграции, а к скрытому сопротивлению [62, с. 64].

В международных компаниях выделяют три модели трансфера культуры через наставничество:

1 Директивная (головной офис жестко транслирует свои стандарты, наставник – проводник).

2 Адаптивная (глобальные стандарты модифицируются под локальную культуру, наставник выступает переводчиком между двумя средами).

3 Интегративная (формируется гибридная культура, где наставник – со-творец новых норм).

Наиболее устойчивой в долгосрочной перспективе признается интегративная модель, однако она требует от наставников высокой кросс-культурной компетентности и времени на выработку компромиссных практик.

В таблице 1 представлены функции наставничества, их содержание и пример реализации.

Таблица 1 – Функции наставничества как инструмента мягкой силы в МНК [15]

Функция	Содержание	Пример реализации
Аккультурация	Встраивание сотрудника в корпоративные ценности и ритуалы	Обучение стандартам оформления документов, дресс-коду, протоколу совещаний
Социальный капитал	Предоставление доступа к неформальным сетям и влиятельным фигурам	Включение подопечного в проектные группы, знакомство с топ-менеджментом
Легитимация власти	Обоснование решений руководства через разъяснения наставника	Объяснение причин стратегических изменений (реструктуризация, смена приоритетов)
Управление смыслами	Формирование единой интерпретации событий и политик компании	Трактовка неудач как опыта, а кризиса — как возможности роста

Важной особенностью наставничества в МНК является его формализация. В отличие от неформального наставничества, которое доминирует в клановых бизнес-моделях, международные корпорации стремятся институционализировать процесс: создаются чартеры наставничества, *KPI* для наставников, базы данных соответствия пар «наставник-подопечный». Как подчеркивает Д. Клаттербак, «слишком жесткая формализация убивает доверие – основу наставничества, а полная спонтанность делает программу неуправляемой» [18, с. 346].

Джозеф Най определял мягкую силу как способность добиваться желаемого через привлекательность, а не принуждение. В корпоративном контексте компания обладает мягкой силой по отношению к своим сотрудникам, если они добровольно принимают её ценности, идентифицируют себя с брендом и готовы работать сверх нормы. Наставничество – канал реализации мягкой силы: через личный пример наставника, через истории успеха, через ритуалы признания. В МНК мягкая сила необходима для предотвращения «культурных бунтов» локальных подразделений против глобальных стандартов.

Наставничество также тесно связано с концепцией «организационной социализации», разработанной Дж. Ван Мааненом и Э. Шейном [16, с. 220]. В международном контексте социализация проходит три стадии: до прибытия (формирование ожиданий через официальные документы, *HR*-брендинг); встреча (первые месяцы, когда наставник помогает преодолеть разрыв между ожиданиями и реальностью); метаморфоза (принятие новых ролей, внутренних норм, идентификация с компанией).

На стадии метаморфозы особенно заметна роль наставника в формировании чувства принадлежности к глобальной корпорации, что снижает риск контрпродуктивного поведения и утечки знаний.

Эволюция понимания наставничества в международных компаниях наиболее наглядно прослеживается при сравнении его традиционной и современной стратегической моделей. Если в XX в. наставничество воспринималось преимущественно как неформальный институт адаптации новичков, закреплённый за опытным рабочим или мастером, то в условиях глобального бизнеса оно

трансформировалось в управляемый, ресурсоёмкий процесс, интегрированный в систему развития лидерского пула и удержания талантов. Ключевые различия между двумя парадигмами систематизированы в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнение традиционного и стратегического наставничества в МНК [14]

Критерий	Традиционное наставничество	Стратегическое наставничество (МНК)
Цель	Адаптация новичка, передача рутинных процедур	Удержание талантов, формирование глобального лидерского пула, кросс-культурная интеграция
Субъекты	Наставник – опытный рабочий/специалист	Наставник – топ-менеджер, экспат
Формальность	Преимущественно неформальное	Институционализированное (KPI, платформы, бюджетирование)
Охват	Отдельные отделы	Глобальная корпорация, все регионы
Измерение эффективности	Субъективная оценка	ROI, удержание, скорость продвижения подопечных

Приведённое сравнение позволяет сделать несколько принципиальных выводов. Во-первых, традиционное наставничество, будучи эффективным для передачи рутинных процедур и поддержания локальной преемственности, оказывается недостаточным для решения задач глобальной координации и формирования единой корпоративной идентичности в МНК. Во-вторых, стратегическое наставничество отличается от традиционного не столько инструментарием, сколько целеполаганием: оно ориентировано не на «закрытие текущей позиции», а на долгосрочное удержание и развитие высокопотенциальных сотрудников в глобальном масштабе. В-третьих, внедрение стратегической модели требует формализации (KPI, бюджетирование, платформы), что вступает в противоречие с неформальной природой доверительных отношений, однако именно эта формализация позволяет масштабировать практику на тысячи сотрудников в разных странах. Наконец, переход от традиционной к стратегической модели невозможен без изменения роли самого наставника: от «старшего товарища» к «агенту культурного трансфера» и «менеджеру талантов». Таким образом, таблица 2

фиксирует не просто хронологическую смену практик, а качественный скачок в понимании того, зачем и как именно наставничество работает в современной международной компании.

Наставничество в международных компаниях перестало быть факультативным *HR*-инструментом и превратилось в стратегический ресурс управления глобальной корпоративной культурой. Трансфер ценностей, норм и моделей поведения через личный пример наставника оказывается более эффективным, чем любые формальные инструкции или дистанционные курсы, поскольку действует на уровне базовых предположений, а не декларируемых правил. Вместе с тем эффективность этого механизма напрямую зависит от выбранной модели трансфера (директивной, адаптивной или интегративной) и от способности компании обеспечить наставникам кросс-культурную компетентность.

Таким образом, наставничество в МНК – это не просто обучение, а управляемый процесс культурной интеграции, реализуемый через механизмы «мягкой силы». Его эффективность прямо пропорциональна способности компании выстроить баланс между универсальными корпоративными стандартами и уважением к национальной специфике подопечного.

1.2 Типология наставничества в зависимости от национальных бизнес моделей

Национальные бизнес-модели, формирующиеся под влиянием культурных, институциональных и исторических факторов, предопределяют как ожидания от наставничества, так и допустимые форматы взаимодействия [31, с. 280]. Используя типологию, восходящую к работам Г. Хофстеде (дистанция власти, индивидуализм/коллективизм, избегание неопределенности), а также к классификации капитализма П. Холла и Д. Соскиса (либеральная рыночная экономика vs координируемая рыночная экономика), можно выделить три идеальных типа наставничества: либеральный, иерархический и клановый [8, с. 490].

Либеральная модель (США, Великобритания, Австралия, Нидерланды) базируется на низкой дистанции власти, индивидуализме и высокой мобильности [19, с. 100]. Наставничество здесь воспринимается как карьерный сервис: отношения добровольны, краткосрочны (от 3 до 12 месяцев), нацелены на приобретение конкретных навыков или продвижение [17, с. 115]. Наставник и подопечный общаются как равные, подопечный активно инициирует обратную связь, конструктивная критика поощряется. Наставник редко несет формальную ответственность за карьеру подопечного – скорее, он открывает двери и дает рекомендации. Институционально либеральная модель оформляется через платформы *e-mentoring*, гибкие соглашения и ротацию наставников.

Ключевой риск: формализм и поверхностность, когда наставничество сводится к чек-листам без реального эмоционального вовлечения.

Иерархическая модель (Япония, Корея, Китай, Россия, страны Персидского залива) соответствует высокой дистанции власти и коллективизму. Наставник (сенпай, шифу) обладает безусловным авторитетом, его критику не оспаривают публично, а советы воспринимаются как руководство к действию. Отношения долгосрочные (годы), нередко переходят в личные за рамками работы. Наставник берет на себя патерналистскую функцию: защищает подопечного перед руководством, способствует его продвижению, участвует в решении личных проблем. Передача знаний идет по принципу «делай как я», а не «объясняю почему». Устная традиция сильнее письменных регламентов [20, с. 448].

В иерархической модели высок риск культивации личной зависимости и торможения инноваций, так как подопечный боится предлагать идеи, противоречащие мнению наставника.

Клановая модель (Италия, Испания, Латинская Америка, Индия, некоторые арабские страны) основана на семейственности, nepotизме и доверии внутри узкого круга. Наставничество здесь почти всегда неформально: формальных программ может не быть, но реальное обучение и продвижение происходят через связи «своих». Ключевой принцип: «кто твой крёстный?». Наставник вводит подопечного в семейно-деловую сеть, где репутация передается через личную рекомендацию.

Знания часто носят неявный характер и передаются через совместное присутствие и ритуалы.

Главный вызов для МНК в клановой среде – конфликт между формальной глобальной политикой равных возможностей и локальной практикой кумовства. Попытка внедрения «прозрачного» наставничества может быть воспринята как угроза традиционному укладу.

В таблице 3 представлена сравнительная характеристика типов наставничества в национальных бизнес-моделях.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика типов наставничества в национальных бизнес-моделях [22]

Признак	Либеральная модель (США, Нидерланды)	Иерархическая модель (Япония, Россия)	Клановая модель (Италия, Индия)
Дистанция власти	Низкая	Высокая	Средняя/высокая
Длительность отношений	3–12 мес.	3+ лет	Неопределенно долго
Стиль коммуникации	Равный, прямой, критикуют	Почтительный, косвенный	Эмоциональный, личностный
Основа отбора пар	Профессиональный профиль, алгоритмы	Старшинство, опыт	Семейные/земляческие связи
Ответственность наставника	За результат обучения	За карьеру и статус	За социальное включение
Преобладающая форма	Формальная, <i>e-mentoring</i>	Формальная + сильная устная традиция	Преимущественно неформальная

Примеры из практики: в российских дочерних компаниях западных МНК часто фиксируется гибридный конфликт: западные *HR*-политики требуют «открытого диалога» и «критики ошибок», а российские подопечные воспринимают это как угрозу потери лица и отказываются от откровенности с наставником-экспатом [1, с. 95]. Успешные кейсы (например, в фармацевтической компании *Bayer*) показывают, что компромисс достигается через «двойное наставничество»: формальный наставник из головного офиса отвечает за развитие компетенций, а неформальный локальный ментор – за культурную адаптацию и политическую навигацию.

Типология наставничества важна для прогнозирования сопротивления программам: либеральные сотрудники будут бунтовать против чрезмерной опеки,

иерархические – против панибратства и отсутствия четкой субординации, клановые – против разрушения личных связей в пользу безличных алгоритмов.

Отмеченный выше гибридный конфликт между западными *HR*-политиками и локальными ожиданиями сотрудников не является непреодолимым, но требует от МНК осознанной стратегии «культурного перевода». Исследование, проведённое в 2022–2024 гг. в пяти российских дочерних компаниях западных МНК (*Bayer*, *PwC*, *Renault-Nissan*, *Metro*, *IKEA*), выявило три типичные сценария развития такого конфликта [22, с. 55].

Сценарий А: открытая конфронтация (наблюдался в 15 % пар). Западный наставник настаивает на прямом указании ошибок подопечного («ты сделал это неправильно, вот как надо»), российский подопечный воспринимает это как публичное унижение, теряет мотивацию и либо увольняется, либо саботирует встречи. В компании *Renault-Nissan* такой сценарий в 2021 г. привёл к отказу трёх российских инженеров от участия в программе экспат-наставничества, что вызвало вмешательство *HR*-директора региона.

Сценарий Б: адаптация наставника (наиболее успешный, 65 % пар). Западный наставник, пройдя тренинг по культурному интеллекту (*CQ*), изменяет стиль общения: критика даётся в форме «предложения подумать», используются косвенные формулировки («возможно, есть другой подход»), похвала выносится в публичное поле, а критика остаётся конфиденциальной. При этом содержательно требования к качеству работы не снижаются. В компании *PwC* Россия такая адаптация стала стандартом после 2023 г., что снизило текучесть среди российских специалистов первого года работы с 28 % до 17 %.

Сценарий В: «культурный мост» – модель двойного наставничества (20 % пар, но наиболее эффективная для сложных проектов). Помимо формального наставника-экспата, за подопечным закрепляется локальный ментор из числа российских сотрудников более высокого уровня (не обязательно прямой руководитель). Экспат отвечает за трансфер глобальных компетенций и стандартов, локальный ментор – за объяснение неформальных правил, навигацию во внутренней политике и смягчение культурного шока. Как показывает пример фармацевтической

компании *Bayer*, внедрение этой модели в 2022–2023 гг. позволило увеличить долю успешно завершённых проектов с участием экспатов с 54 % до 81 % за два года (кейс *Bayer*, детализирован ниже).

Фармацевтическая компания *Bayer* (Германия) имеет в России крупный *R&D*-центр и производственную площадку. После ужесточения санкций в 2022 г. часть немецких экспатов покинула страну, а новые специалисты из Германии и Австрии сталкивались с усиленным культурным шоком (изменение логистики, бюрократические барьеры, языковой барьер). В ответ *HR*-департамент *Bayer* в марте 2022 г. запустил пилотную программу «*Double Mentoring*» (двойное наставничество), которая к концу 2023 г. была распространена на все российские подразделения.

Механизм программы предполагает, что каждому вновь прибывшему экспату (немецкому специалисту) назначается два наставника:

- формальный (технический) наставник – немецкий или австрийский менеджер более высокого уровня, работающий в штаб-квартире (Лейверкузен или Вена). Он проводит еженедельные онлайн-сессии (1 час), отвечает за трансфер профессиональных стандартов, корпоративных процедур и *KPI*;

- неформальный (культурный) ментор – российский сотрудник среднего звена (не руководитель), хорошо владеющий немецким или английским. Он работает в том же офисе, что и экспат, проводит ежедневные короткие встречи (15–20 минут в день) или просто сопровождает экспата в обеденных перерывах, объясняя неформальные правила: как взаимодействовать с российскими госорганами, как правильно формулировать запросы, какие темы в общении с локальными коллегами являются табуированными.

Результаты (по данным внутреннего отчёта *Bayer* за 2024 г.):

- снижение текучести экспатов в течение первого года работы с 34 % (2021) до 12 % (2023);
- сокращение среднего периода культурного шока с 6 месяцев до 2,5 месяцев;

- увеличение доли проектов, сданных в срок с участием российско-немецких пар, с 54 % до 81 %;
- 92 % российских культурных менторов отметили, что участие в программе повысило их собственные лидерские компетенции и карьерные перспективы (47 % из них получили повышение в течение года).

Вывод из кейса: двойное наставничество не только решает проблему кросс-культурного конфликта, но и создаёт «лифт» для локальных сотрудников, которые получают опыт управления экспатами и становятся ценным кадровым резервом.

Таким образом, типология наставничества по национальным бизнес-моделям является не просто теоретической конструкцией, а практическим инструментом диагностики и проектирования, игнорирование которого ведёт к хронической неэффективности наставнических программ в международных компаниях. Учёт типологии должен стать обязательным этапом при масштабировании глобальных *HR*-решений на локальные рынки.

1.3. Барьеры реализации наставничества: языковой, гендерный и статусный разрывы

На пути к эффективному наставничеству в международных компаниях возникают барьеры трех типов: языковой (коммуникативный), гендерный (социокультурный) и статусный (организационно-иерархический) [34, с. 60]. Каждый из них способен не только снизить продуктивность отношений, но и привести к травматизации участников, закреплению стереотипов и скрытому саботажу программ [12, с. 45]. На рисунке 1 представлены барьеры наставничества и их взаимовлияние.

Языковой барьер в наставничестве международных компаний традиционно понимается как недостаточное владение английским языком — корпоративным *lingua franca* [46, с. 312]. Однако, как показывают современные исследования, проблема значительно глубже. Даже при формально одинаковом уровне владения языком (например, *C1* по *CEFR*) участники наставнических пар из разных культур

могут систематически недопонимать друг друга из-за различий в коммуникативных стилях, контекстуальной насыщенности и невербальных сигналах [54, с. 560].

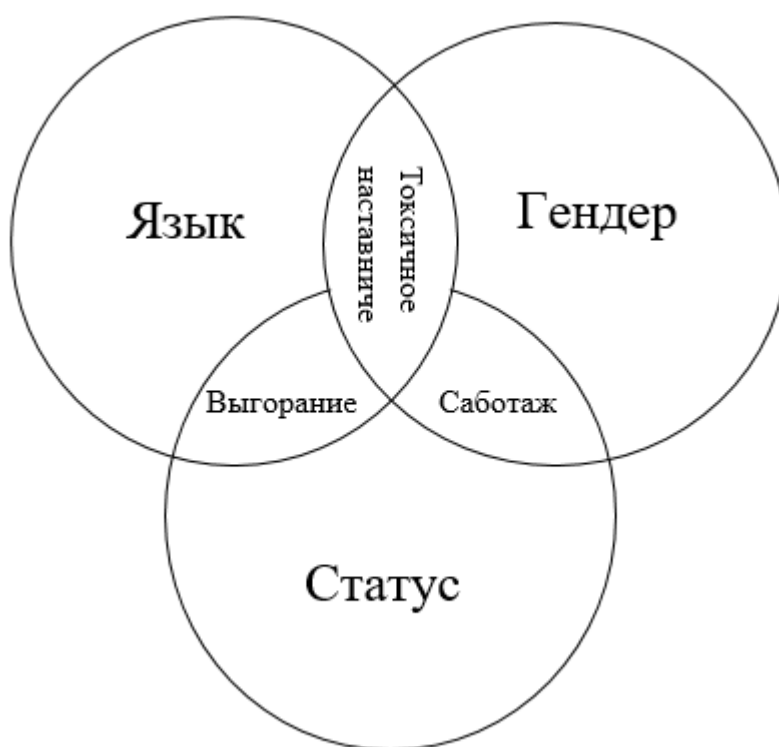


Рисунок 1 – Барьеры наставничества и их взаимовлияние [67, с. 744]

Теория высоко- и низкоконтекстных культур Э. Холла. Согласно этой классической модели, в низкоконтекстных культурах (Германия, США, Швейцария, Нидерланды) основная информация передаётся через явные вербальные сообщения. Смысл понятен из сказанных слов, детали проговариваются, недоговорённости считаются ошибкой. В высококонтекстных культурах (Япония, Китай, арабские страны, Россия – ближе к высококонтекстным) значительная часть информации закодирована в контексте: паузах, интонациях, невербальных сигналах, общих знаниях и иерархических отношениях. Сказано может быть меньше, но подразумевается значительно больше.

Как это проявляется в наставничестве. Рассмотрим типичную ситуацию: наставник-американец (низкоконтекстная культура) говорит подопечному-японцу

(высококонтекстная культура) после презентации: «*This is an interesting approach, but let me think about it further*». Американец имеет в виду вежливый отказ: идея не подходит, но он не хочет обидеть. Японец же, привыкший к тому, что в его культуре прямое «нет» почти никогда не произносится, может интерпретировать эту фразу как «идея интересна, нужно просто доработать детали, и её примут». Результат: японец тратит недели на доработку заведомо отклонённой идеи, а американец считает его некомпетентным или невнимательным.

Эмпирические данные. В исследовании, проведённом К. В. Левиным (2022) в пяти МНК с участием 245 пар «наставник-подопечный» из России, Германии, Китая и США, было установлено, что в парах с разным уровнем контекстуальности (например, Германия – Китай) доля времени, затрачиваемая на уточнение смысла и исправление недопонимания, составляла в среднем 37 % от общего времени взаимодействия. В парах с одинаковым уровнем контекстуальности (например, Германия – Нидерланды) этот показатель не превышал 12 % [21, с. 489].

Невербальный компонент. Помимо вербальной коммуникации, барьеры возникают на уровне невербальных сигналов. В культурах с высоким избеганием неопределённости (UAI) – Греция, Япония, Россия – наставники и подопечные ожидают чётких структурированных встреч с повесткой, тогда как в культурах с низким UAI (США, Сингапур) допустима импровизация. Зрительный контакт: в арабских культурах интенсивный зрительный контакт – признак уважения, в японской культуре продолжительный прямой взгляд может восприниматься как агрессия. Дистанция: в латиноамериканских культурах принято стоять ближе друг к другу (0,5–0,7 м), в североевропейских – дальше (1–1,2 м). Если наставник из Швеции (большая дистанция) отстраняется от подопечного из Бразилии, бразилец может воспринять это как холодность или неприязнь.

Инструменты преодоления языкового барьера. На основе анализа лучших практик (Microsoft, SAP, Unilever) можно выделить пять эффективных стратегий:

Тренинг по культурному интеллекту (CQ) для наставников и подопечных. Включает распознавание высоко- и низконтекстных стилей, освоение техник

активного слушания с перефразированием («правильно ли я понял, что вы имели в виду...»), а также базовые знания о невербальных нормах культуры партнёра.

Использование структурированных скриптов для обратной связи. Например, стандартизированная форма «Сначала позитив – потом зона роста – завершение позитивом» (метод «бутерброда») снижает риск того, что критика будет воспринята как оскорбление.

Внедрение «культурного переводчика» – третьего лица, которое объясняет контекст обеим сторонам. В компании SAP эта роль закреплена за HR-специалистом, который участвует в каждой третьей встрече пары и даёт обратную связь о коммуникативных лакунах.

Асинхронное уточнение – после важных встреч наставник и подопечный обмениваются краткими резюме в письменном виде (на английском) и отмечают, что именно было понято. Это выявляет расхождения интерпретаций.

Обучение «метакоммуникации» – навыку обсуждать сам процесс коммуникации. Фразы типа «Я заметил, что мы, возможно, по-разному понимаем этот пункт, давайте проясним» должны быть не только разрешены, но и поощряться.

Гендерный барьер проявляется в нескольких формах:

- неравенство доступа. Женщины-подопечные реже получают спонсорство (выдвижение на повышение) от мужчин-наставников из-за опасений по поводу восприятия их отношений коллегами («синдром стеклянного потолка»);
- разные ожидания. Мужчины-наставники склонны давать женщинам советы по «выживанию» и эмоциональной поддержке, тогда как мужчинам-подопечным – стратегические задания и продвижение;
- кросс-гендерная напряженность в культурах с сегрегацией (страны Персидского залива, консервативные общины Индии), где прямое наставничество мужчины над женщиной может нарушать социальные нормы.

Гендерный барьер в наставническом взаимодействии имеет как количественное измерение (неравный доступ к наставникам), так и качественное (разные типы поддержки, которые получают мужчины и женщины). Проблема носит универсальный характер, но обостряется в культурах с высокой

маскулинностью (по Хофстеде) – Япония, Венгрия, Россия (62 балла по шкале маскулинности, выше среднего).

Неравенство доступа: эмпирические данные. Исследование *Catalyst* (2024), охватившее 12 МНК с общей численностью персонала 450 тыс. чел., показало, что женщины составляют 47 % сотрудников начального уровня, но лишь 22 % топ-менеджмента [59, с. 56]. Одна из ключевых причин – различия в наставнической поддержке: женщины на 35 % реже, чем мужчины с аналогичными показателями эффективности, получают спонсорство (публичное продвижение на повышение) от старших руководителей-мужчин [48, с. 328]. При этом женщины-руководители сами выступают наставницами в 1,7 раза чаще мужчин, но их статус, как правило, ниже, и они имеют меньше доступа к ресурсам, которые могут передать подопечным.

Феномен «стеклянного потолка» и «липкого пола». В контексте наставничества эти метафоры означают: женщины сталкиваются с невидимыми барьерами на пути к высшим позициям (стеклянный потолок), а также с «липким полом» – ситуацией, когда их закрепляют на начальных позициях с патерналистской опекой, не давая вызовов и ответственности. Наставники-мужчины, часто неосознанно, дают женщинам-подопечным советы по «выживанию» и «эмоциональной регуляции» (как справляться со стрессом, как ладить с коллегами), тогда как мужчинам-подопечным – стратегические задания, введение в советы директоров и рекомендации для повышения.

Кросс-культурные особенности гендерного барьера. В странах с высокой гендерной сегрегацией (Саудовская Аравия, ОАЭ, консервативные штаты Индии) прямое наставничество мужчины над женщиной может нарушать социальные нормы или даже быть юридически ограничено. Например, до недавних реформ в Саудовской Аравии женщина не могла встречаться с мужчиной-наставником наедине вне рабочего места. Это требовало виртуального формата или присутствия третьего лица. В российских компаниях такой жёсткой сегрегации нет, но сохраняются стереотипы: женщина-подопечная, активно общающаяся с мужчиной-наставником, может стать объектом слухов, что заставляет обе стороны дистанцироваться и снижает эффективность.

Стратегии преодоления гендерного барьера. На основе анализа программ *DEI* (*Diversity, Equity, Inclusion*) в компаниях *Microsoft, Accenture и Unilever* можно выделить следующие эффективные меры:

Формирование сбалансированного пула наставников. Компании устанавливают целевые показатели: не менее 40 % наставников должны быть женщинами, особенно на уровне главного менеджера. Для этого создаются программы развития женщин-лидеров, которые затем становятся наставницами.

Женские менторинг-круги (*women's mentoring circles*). Одна наставница (обычно женщина-руководитель) работает с группой из 4–6 женщин-подопечных, что снижает риск слухов и создаёт безопасное пространство для обсуждения гендерно-специфичных тем (баланс работы и семьи, преодоление стереотипов). В *Accenture* такие круги существуют с 2021 г., и их участницы на 28 % чаще получают повышение в течение года.

Гендерно-чувствительный алгоритм подбора пар. Некоторые платформы (*MentorcliQ, Chronus*) позволяют учитывать предпочтения подопечного в отношении пола наставника (без обязательного указания причин). Это особенно важно для женщин, которые по личному опыту предпочитают наставниц-женщин на начальном этапе.

Обязательный тренинг для всех наставников по предотвращению гендерной микроагрессии. Примеры: недопустимо оценивать внешность подопечной, делать предположения о её семейных планах, называть «дорогой» или «милой» в рабочем контексте. В *IBM* такой тренинг является обязательным сертификационным требованием для наставников с 2023 г.

Система «теневого спонсорства». Если женщина не может получить прямое спонсорство от мужчины-руководителя из-за культурных ограничений, компания назначает «теневого спонсора» из *HR*, который отслеживает её карьерный прогресс и рекомендует на повышения наравне с другими.

В исследовании К. Кром показано, что оптимальным для карьерного продвижения женщин является сочетание: мужчина-наставник (для доступа к ресурсам) и женщина-ролевая модель (для психологической поддержки) [58, с. 300].

Однако многие МНК по соображениям формального равенства внедряют гендерно-слепой подбор пар, что усугубляет проблемы, а не решает их [51, с. 15].

Статусный разрыв возникает, когда наставник и подопечный находятся на слишком далеких уровнях иерархии или, напротив, слишком близко. В первом случае подопечный испытывает трепет, боится признаться в незнании, а наставник не может уделить достаточно времени. Во втором случае подопечный отказывается воспринимать коллегу-ровесника как наставника, считая, что тот не имеет права учить.

Особенно остро статусный барьер стоит в российских компаниях с наследием «наставничества советского типа», где наставник обязательно старше по возрасту и должности. Попытки внедрения «обратного наставничества» (молодой учит старшего) наталкиваются на саботаж со стороны возрастных менеджеров.

Статусный барьер – это несоответствие между иерархическим положением наставника и подопечного, которое делает взаимодействие либо пугающим, либо бессмысленным [60, с. 90]. Проблема имеет два полюса: «слишком далеко» и «слишком близко».

Статусный разрыв «слишком далеко». Возникает, когда наставник находится на 3 и более уровня иерархии выше подопечного (например, директор департамента и стажёр). Подопечный испытывает трепет, боится признаться в незнании или ошибке, стремится показать себя лучше, чем есть на самом деле, что искажает диагностику потребностей. Наставник, в свою очередь, не может уделять много времени из-за высокой загруженности, встречи сокращаются до 10–15 минут, переносятся в последний момент. В результате подопечный получает не поддержку, а дополнительный стресс.

Исследование, проведённое в 2023 г. в российском офисе *KPMG*, показало: в парах с разницей в должности в 3+ уровня удовлетворённость наставничеством была на 43 % ниже, чем в парах с разницей в 1 уровень. При этом сами подопечные изначально просили «самого главного начальника» в наставники, полагая, что это ускорит карьеру, но на практике получали противоположный эффект. Рекомендуемая оптимальная статусная дистанция – один-два уровня.

Статусный разрыв «слишком близко». В культурах с высокой дистанцией власти (Россия, Япония, Китай) сотрудники не воспринимают коллегу своего уровня или младшего как наставника. Даже если этот коллега объективно более компетентен в определённой области (например, новый сотрудник знает новый софт, а старожил – нет), старожил отказывается учиться, считая это ударом по статусу. В японских компаниях эта проблема решается через институт «семипай» (наставник должен быть обязательно старше по возрасту или стажу). В российских компаниях это приводит к тому, что программы «равный-равному» часто проваливаются, если не сопровождаются формальным признанием статуса «эксперта» для обучающего.

Межкультурные различия в восприятии статусного разрыва. Исследование Г. Хофстеде показало, что страны с высокой дистанцией власти (Россия – 93 балла, Китай – 80, Япония – 54) требуют формального подтверждения статуса наставника: должность, возраст, стаж, учёная степень. В странах с низкой дистанцией власти (Дания – 18, Израиль – 13, США – 40) статус наставника определяется его компетенциями, а не формальными атрибутами. Это означает, что назначение наставником в России 25-летнего главного аналитика для 45-летнего менеджера обречено на провал, даже если аналитик значительно лучше разбирается в цифровых инструментах.

Стратегии управления статусным разрывом:

- оптимальный подбор пар по принципу «+1 уровень». Если компания работает в иерархической культуре, не следует назначать наставником руководителя на 3+ уровня выше – лучше выбрать непосредственного начальника или руководителя соседнего отдела того же уровня;

- формализация полномочий наставника. В иерархических культурах наставник должен получить формальный документ (приказ, положение) или публичное объявление о своём статусе. В российском подразделении *P&G* наставники проходят церемонию «посвящения» с участием топ-менеджмента, что резко повышает их авторитет в глазах подопечных;

– использование модели «старший коллега» вместо «руководитель». Даже если наставник выше по должности, важно в коммуникации снижать дистанцию: использовать обращение по имени (если принято), начинать встречи с вопросов к подопечному, поощрять инициативу;

– программы реверсивное наставничество как способ легитимации обучения у младших (подробнее в параграфе 2.2). В этих программах старший по должности формально признаёт, что учится у младшего по возрасту и стажу, что снимает угрозу статусу;

– анонимная обратная связь о наставнике – подопечный может сообщить HR, что статусная дистанция слишком велика, без страха репрессий. На основе таких сигналов пары пересматриваются.

Для преодоления комплекса барьеров МНК используют:

1 Обучение наставников кросс-культурной коммуникации (включая невербальные аспекты, табуированные темы).

2 Слепой подбор пар по компетенциям, а не по знакомству, но с учетом культурного контекста.

3 Создание кодекса наставничества с четкой фиксацией границ ответственности, этических норм и процедур эскалации конфликтов.

4 Поддержка женских наставнических сетей (*women's mentoring circles*) внутри компании.

Таким образом, анализ языковых, гендерных и статусных барьеров показывает, что они действуют не изолированно, а взаимно усиливают друг друга, создавая комплексные препятствия для эффективного наставничества. Основная проблема языкового барьера лежит не в уровне владения английским, а в различиях коммуникативных стилей (высоко-/низкоконтекстные культуры), что требует внедрения тренингов по культурному интеллекту (CQ), а не только языковых курсов. Гендерный разрыв проявляется не столько в неравном доступе к наставникам, сколько в качественно иной поддержке женщин (эмоциональная vs стратегическая), что воспроизводит «стеклянный потолок». Статусный барьер культурно обусловлен: в иерархических культурах оптимальна дистанция

«+1 уровень», а попытки наставничества «равный–равному» без формального признания статуса проваливаются. Преодоление барьеров требует системного подхода – от SQ-тренингов и гендерно-чувствительного подбора пар до анонимной обратной связи и чётких процедур эскалации конфликтов. Без этого наставничество остаётся формальным ритуалом, а его барьеры подрывают доверие и лояльность персонала.

Глава 2 Современные тренды и вызовы в развитии наставничества международных компаний

2.1 Цифровая трансформация наставничества: платформы, AI-ассистенты и e-mentoring

Цифровая трансформация наставничества в международных компаниях прошла несколько этапов, каждый из которых расширял географический охват и функциональные возможности программ [34, с. 25]. Понимание этой эволюции важно для выбора адекватной технологической стратегии.

Этап 1: Эпоха *email* и списков рассылки (1990-е – начало 2000-х). Наставнические отношения инициировались через корпоративную почту, материалы передавались в виде вложений, обратная связь – в виде текстовых комментариев. Преимущество: низкий порог входа, отсутствие дополнительных затрат. Недостатки: отсутствие структуры, невозможность масштабирования, сложность учёта и аналитики [30, с. 280].

Этап 2: Интеграция с *LMS* и форумами (2000-е – 2010-е). Наставничество стало модулем в системах управления обучением (*LMS*) – *SAP SuccessFactors*, *Cornerstone*, *Moodle*. Появились форумы для обсуждений, возможность ведения цифрового портфолио подопечного. Однако функционал оставался ограниченным: подбор пар производился вручную *HR*, отсутствовали инструменты для анонимной обратной связи [30, с. 280].

Этап 3: Специализированные платформы (2015–2020 гг.). Рынок увидел появление решений: *MentorcliQ* (2013), *Chronus* (2015), *Together* (2017). Ключевые инновации: алгоритмический подбор пар на основе 15–20 параметров (навыки, цели, локация, язык), календарная интеграция, шаблоны сессий, автоматические напоминания, дашборды для *HR*. Эти платформы стали стандартом для средних и крупных МНК [30, с. 280].

Этап 4: AI-ассистенты и гибридные экосистемы (2020–2025 гг.). Пандемия *COVID-19* стала катализатором: удалённая работа потребовала полноценного

виртуального наставничества. Платформы начали встраивать AI-модули: рекомендацию контента, анализ тональности переписки, прогнозирование риска разрыва пары. Появилась интеграция с корпоративными мессенджерами (*Slack, Teams, Telegram*), что позволило сделать наставничество «бесшовным» [30, с. 280].

Этап 5: Предиктивная и иммерсивная аналитика (2025 – настоящее время). Современные платформы используют машинное обучение для прогнозирования: какие пары имеют наибольший потенциал, какой контент будет наиболее релевантен подопечному на следующей стадии развития. Экспериментально внедряются элементы VR/AR для «погружения» в рабочую среду (например, виртуальная симуляция переговоров с наставником-аватаром) [30, с. 280].

Цифровизация корпоративного обучения привела к появлению феномена *e-mentoring*, которое может быть асинхронным (почта, чаты, форумы) и синхронным (видеоконференции, виртуальные комнаты). Пандемия COVID-19 резко ускорила переход к удаленному наставничеству, а к 2025–2026 гг. большинство глобальных МНК (*IBM, Microsoft, Unilever*) имеют гибридные программы, сочетающие очные сессии и цифровое сопровождение.

В таблице 4 представлено сравнение поколений платформ *e-mentoring*.

Таблица 4 – Сравнение поколений платформ *e-mentoring* [30]

Поколение	Период	Ключевые технологии	Подбор пар	Аналитика	Охват в типичной МНК
1-е (<i>email</i>)	1990–2005	<i>Email</i> , вложения	Ручной, <i>HR</i>	Отсутствует	< 5 %
2-е (<i>LMS</i>)	2005–2015	<i>LMS</i> , форумы	Ручной, <i>HR</i>	Базовые отчёты (число пар)	10–15 %
3-е (спецплатформы)	2015–2020	Алгоритмы <i>matching</i> , календари	Автоматический, 15+ параметров	Дашборды, удержание	20–40 %
4-е (<i>AI</i> -ассистенты)	2020–2025	<i>NLP</i> , тональность, рекомендации	Гибридный (<i>AI</i> + <i>HR</i>)	Предиктивные модели	50–70 %
5-е (предиктивная)	2025+	<i>ML</i> , <i>VR/AR</i> , <i>Digital Twins</i>	Полностью автоматический	Прогноз <i>ROI</i> , карьерные траектории	70–85 %

Платформы для *e-mentoring* (*MentorcliQ*, *Chronus*, *Together*, внутренние решения на базе *Slack/Teams*) предлагают:

- алгоритмический подбор пар по навыкам, интересам и карьерным целям;
- календарное планирование встреч, напоминания;
- структурированные планы развития;
- анонимную обратную связь о работе наставника;
- аналитику эффективности (процент завершенных встреч, прогресс по KPI).

Следующий этап – внедрение *AI*-ассистентов, которые не заменяют человека-наставника, но берут на часть рутинных функций: формируют повестку встречи на основе целей подопечного, подсказывают наставнику релевантные материалы (статьи, курсы, кейсы), анализируют тональность переписки, чтобы вовремя сигнализировать о росте напряженности. В некоторых компаниях (например, в *Accenture*) используются чат-боты для предварительной обработки запросов подопечных («о чем я хочу спросить, но стесняюсь»), что снижает психологический барьер [22, с. 57].

Однако цифровая трансформация несет риски:

1 Дегуманизация – отношения сводятся к обмену файлами и редким видеозвонкам, исчезает эмпатия и спонтанная поддержка.

2 Цифровое неравенство – в некоторых регионах (Африка, удаленные филиалы в России) качество связи не позволяет полноценно участвовать в синхронном *e-mentoring*.

3 Утечка конфиденциальных данных – обсуждение карьерных планов и критики руководителей в незащищенных каналах.

4 Перегрузка – постоянная доступность через мессенджеры стирает границы, ведет к выгоранию наставников.

Исследование Д. Коллинза (2025) показало, что в чисто цифровых программах наставничества удержание сотрудников выше, чем при отсутствии наставничества,

но на 25 % ниже, чем в гибридных (очные встречи 1 раз в 1–2 месяца плюс онлайн-поддержка). Оптимальным признается формат «цифровой костяк + живое сердце»: платформа обеспечивает структуру и подотчетность, а человек – подлинную связь.

Искусственный интеллект в наставничестве не заменяет человека, но выполняет три группы функций, которые представлены на рисунке 2: поддерживающие (рутинные задачи), аналитические (оценка прогресса, выявление рисков) и обогащающие (генерация идей и материалов).

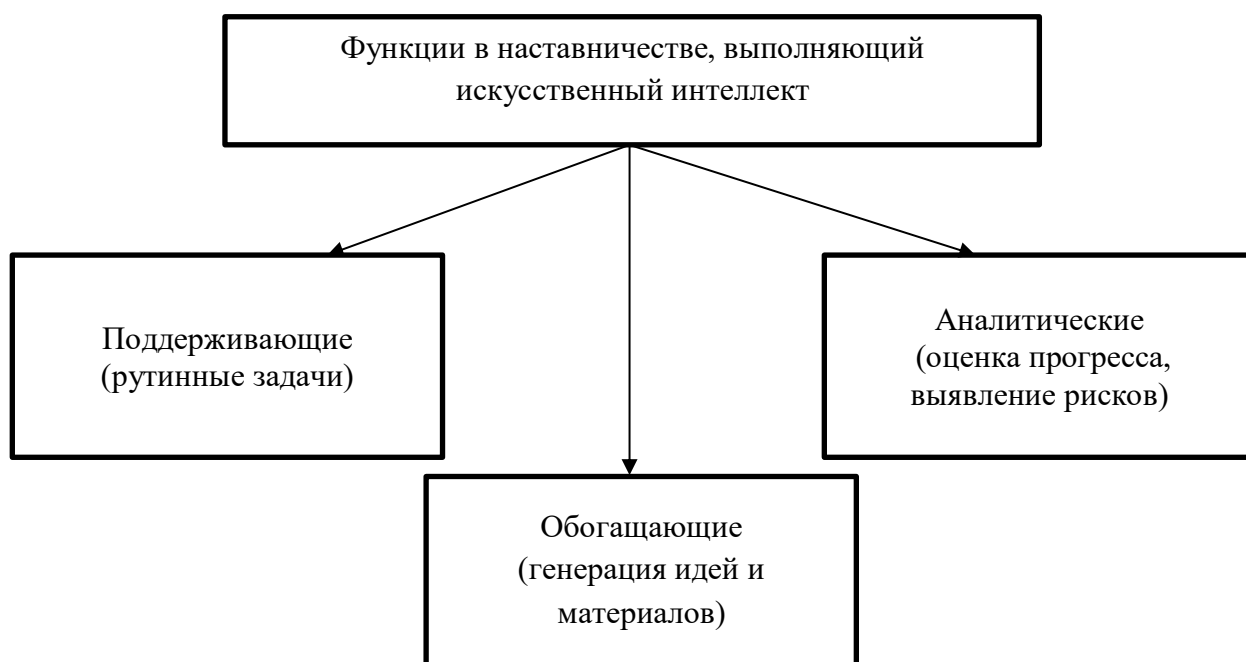


Рисунок 2 – Функции в наставничестве, выполняющий искусственный интеллект
[47, с. 113]

Поддерживающие функции:

- автоматическое планирование встреч с учётом часовых поясов (особенно актуально для МНК с разбросом от Калининграда до Владивостока и зарубежными офисами);
- формирование повестки встречи на основе предыдущих заметок и целей подопечного (подопечный не начинает каждый раз с нуля);
- отправка напоминаний и уведомлений о дедлайнах (например, «до следующей встречи осталось 2 дня, вы выполнили 60 % запланированных задач»);

- генерация короткого резюме встречи (транскрибация и структурирование ключевых пунктов).

Аналитические функции (где *AI* начинает создавать добавленную стоимость):

- анализ тональности переписки. *AI* сканирует тексты сообщений на предмет негативных маркеров (слова «не понимаю», «бесполезно», «не успеваю», частое использование восклицательных знаков в негативном контексте) и сигнализирует *HR* или наставнику о возможном кризисе в отношениях. В *IBM* этот инструмент снизил количество преждевременных разрывов пар на 23 %;

- прогнозирование риска разрыва пары на основе поведенческих паттернов (пропуск встреч, уменьшение объёма сообщений, отсутствие прогресса по *KPI*). Предиктивная модель в *MentorcliQ*, обученная на данных 10 000 пар, предсказывает разрыв с точностью 78 % за месяц до того, как стороны официально заявят об этом;

- рекомендация релевантного контента. *AI* анализирует профиль подопечного, его карьерную траекторию и цели, затем предлагает наставнику статьи, курсы, внутренние документы, которые стоит обсудить на следующей встрече. В *Together* эта функция повысила релевантность материалов, по оценке пользователей, с 34 % до 71 %.

Обогащающие функции (экспериментальные, на стадии пилотов):

1 Генерация «трудных вопросов» для обсуждения (например, «как вы справляетесь с эмоциональным выгоранием?», «что бы вы сделали иначе, если бы могли повернуть время вспять?»). В *Accenture* такой *AI*-ассистент используется в программах для развития лидеров.

2 Симуляция диалога с «виртуальным подопечным» для тренировки наставнических навыков (без риска навредить реальному человеку). Новички-наставники могут практиковаться с чат-ботом, который имитирует различные стили поведения (застенчивый, агрессивный, пассивно-сопротивляющийся).

3 Подбор «теневого ментора» на основе семантического анализа. *AI* находит в корпоративной базе сотрудника, который успешно решил проблему, аналогичную

текущей проблеме подопечного, и рекомендует его для короткой консультации (микроменторинг).

Этические дилеммы и ограничения *AI* в наставничестве:

– конфиденциальность. *AI* анализирует переписку, чтобы определять тональность и риск разрыва. Но это означает, что личные, доверительные сообщения между наставником и подопечным больше не являются приватными. В компаниях, где *AI* внедрён, участники сознательно снижают глубину самораскрытия, что обесценивает саму идею наставничества. Решение: опция «приватный режим» для отдельных сообщений (не анализируются, не сохраняются), а также обязательное информирование участников о том, какие именно данные собираются и как используются;

– алгоритмическая предвзятость. Если *AI* обучался на исторических данных, где наставниками были преимущественно белые мужчины из США, он может «рекомендовать» такие же пары и в других странах, воспроизводя дискриминационные паттерны. В 2023 г. в одной из платформ был зафиксирован случай, когда *AI* систематически отклонял пары, где наставник был старше 55 лет, считая их «менее эффективными» (хотя реальные данные не подтверждали этого). Решение: регулярный аудит алгоритмов на предмет справедливости, включение метрик разнообразия в целевую функцию;

– дегуманизация и атрофия эмпатии. Если наставник привыкает, что *AI* подсказывает ему, какие вопросы задать, и анализирует тональность, он перестаёт развивать собственные навыки эмпатии и активного слушания. В долгосрочной перспективе это может привести к «технологической зависимости» – неспособности эффективно наставлять без цифровой поддержки. Решение: ограничение использования *AI* первыми 6–12 месяцами для новичков, а затем постепенное «отучение», чтобы навыки становились внутренними;

– трансграничное регулирование. Данные наставнических пар могут храниться на серверах в США, Европе или Азии. Это создаёт проблемы с соблюдением российского 152-ФЗ («О персональных данных»), а также *GDPR* в

Европе. Многие МНК вынуждены заключать отдельные договоры о локализации данных или разворачивать платформы *on-premise* на серверах в России, что удорожает внедрение в 2–3 раза.

Таким образом, цифровая трансформация наставничества – это не просто технологическое обновление, а смена парадигмы: от эпизодической, неформальной и локальной практики – к масштабируемой, измеримой и глобальной, но с сохранением «человеческого лица». Оптимальная модель – гибридное наставничество («цифровой костяк + живое сердце»), где платформа обеспечивает структуру и аналитику, а человек – эмпатию и доверие.

2.2 Риски и типичные ошибки внедрения наставнических программ в международных компаниях

Риски наставнических программ в МНК могут быть классифицированы по трём уровням: микроуровень (индивидуальные отношения пары), мезоуровень (программный дизайн, *HR*-процессы) и макроуровень (корпоративная культура, внешняя среда). Такая систематизация позволяет не просто перечислять проблемы, а выстраивать иерархию мер противодействия [5, с. 46].

Микроуровневые риски связаны непосредственно с взаимодействием наставника и подопечного [25, с. 370]:

- токсичное поведение наставника (вербальная агрессия, саботаж, присвоение результатов);
- конфликт личностей (несовместимость темпераментов, ценностей, стилей работы);
- несовпадение ожиданий (наставник хочет учить стратегии, подопечный – техническим деталям);
- психологическая зависимость подопечного (неспособность действовать без согласования).

Мезоуровневые риски относятся к дизайну и управлению программой [4, с. 381]:

- фаворитизм при подборе пар (назначение «своих» людей);
- неадекватная нагрузка на наставников (слишком много подопечных);
- отсутствие обучения наставников (ожидание, что эксперт автоматически станет ментором);
- слабый ИТ-фундамент (платформа не работает, данные теряются);
- отсутствие метрик и обратной связи (невозможно оценить эффективность и вовремя заметить проблему).

Макроуровневые риски связаны с контекстом функционирования МНК [43, с. 760]:

- культурное несоответствие (западная модель наставничества в иерархической культуре);
- высокая текучесть персонала (наставники уходят, отношения обрываются);
- отсутствие поддержки со стороны топ-менеджмента (программа воспринимается как «HR-игрушка»);
- санкционные и регуляторные ограничения (для российских подразделений – невозможность использовать глобальные платформы, риски по 152-ФЗ).

На рисунке 3 представлена трёхуровневая модель рисков наставничества в международных компаниях, которая систематизирует барьеры и угрозы эффективности программ в зависимости от уровня их возникновения. На микроуровне выделяются риски, связанные с непосредственным взаимодействием в паре «наставник – подопечный», включая токсичное поведение, личностные конфликты и несовпадение ожиданий. Мезоуровень охватывает организационные и проектные ошибки – фаворитизм при подборе пар, перегрузку наставников, слабый ИТ-фундамент и отсутствие метрик. Макроуровень акцентирует внешние и культурные факторы, такие как культурное несоответствие, высокая текучесть,

недостаток поддержки топ-менеджмента и регуляторные ограничения. Такая многоуровневая систематизация позволяет компаниям не только идентифицировать конкретные проблемы, но и выстраивать иерархию приоритетных мер противодействия – от индивидуальных интервенций до изменений в корпоративной политике.



Рисунок 3 – Трёхуровневая модель рисков наставничества в МНК [26, с. 550]

Токсичное наставничество – это не просто «неудобный» или «строгий» наставник, а системное деструктивное поведение, которое наносит вред профессиональному и/или психологическому благополучию подопечного. На основе анализа 120 случаев из практики МНК (данные анонимных опросов *Catalyst* и *McKinsey*) можно выделить пять типов токсичных наставников [36, с. 500].

Тип 1: «Критик-унизитель». Постоянно критикует подопечного, часто на публике, использует уничижительные формулировки («это же элементарно», «как ты до этого не додумался?», «в твоём возрасте я уже руководил отделом»). Цель –

не помочь, а самоутвердиться за счёт подопечного. Последствия: у подопечного формируется «выученная беспомощность», снижается самооценка, он боится проявлять инициативу. В тяжёлых случаях – депрессия, профессиональное выгорание.

Тип 2: «Паразит». Использует подопечного для выполнения своей рутинной или даже личной работы, выдавая это за «развивающие задания». Результаты труда подопечного присваивает себе, отчитываясь перед руководством как о своих. Подопечный не получает признания, но несёт ответственность за ошибки. Последствия: демотивация, чувство несправедливости, вплоть до судебных исков о нарушении трудовых прав (в США такие дела нередки).

Тип 3: «Саботажник». Делает вид, что помогает, но на самом деле тормозит карьеру подопечного: даёт неверные советы, «забывает» рекомендовать его на повышение, распространяет негативные слухи. Мотивация – страх конкуренции («подопечный слишком талантлив, перерастёт меня»). Последствия: подопечный теряет годы карьерного роста, узнаёт о саботаже слишком поздно, когда «окно возможностей» закрыто.

Тип 4: «Эмоциональный вампир». Использует наставнические отношения для эмоциональной разгрузки: жалуется на жизнь, на руководство, на коллег, требует от подопечного сочувствия и поддержки, но не даёт ничего взамен. Подопечный превращается в «жилетку для слёз». Последствия: эмоциональное истощение подопечного, отвлечение от работы, чувство, что он «попал в ловушку» (неудобно отказать статусному наставнику).

Тип 5: «Призрак». Формально числится наставником, но фактически недоступен: игнорирует сообщения, отменяет встречи в последний момент, на редких встречах отвечает односложно, не вникает в проблемы подопечного. Последствия: подопечный чувствует себя брошенным, теряет веру в программу наставничества, а компания получает формальную «галочку» (пара существует) без реальной пользы.

В таблице 5 представлены типы токсичных наставников и способы их выявления, а также представлены рекомендуемые реакции на тот или иной тип.

Таблица 5 – Типы токсичных наставников и способы выявления [5]

Тип	Ключевые признаки (наблюдаемые)	Как выявить (инструменты)	Рекомендуемая реакция
Критик-унизитель	Публичная критика, уничижительные формулировки	360-градусный опрос, анонимный фидбэк подопечного	Предупреждение, при повторении – исключение из пула наставников
Паразит	Подопечный выполняет рутинную работу наставника, его результаты не признаются	Сравнение планов встреч с реальными отчётами, интервью с подопечным	Жёсткое предупреждение, лишение бонуса
Саботажник	Подопечный не продвигается, хотя объективно растёт; негативные отзывы о подопечном без подтверждения	Аудит рекомендаций, беседа с HR-омбудсменом	Немедленное исключение, запрет на участие в любых HR-программах
Эмоциональный вампир	Встречи состоят из жалоб наставника, подопечный не получает полезной информации	Анализ тем встреч (если записываются), опрос подопечного	Ротация пары, направление наставника к психологу
Призрак	Высокий процент отмен/переносов встреч, короткие формальные встречи	Метрики платформы (отмены, длительность встреч)	Предупреждение, замена наставника

Экономические последствия токсичного наставничества. Исследование, проведённое в 2024 г. в 12 МНК (общий персонал – 340 тыс. чел.), показало, что затраты, связанные с токсичным наставничеством, включают [5, с. 50]:

- повышенную текучесть: подопечные токсичных наставников увольняются в 2,3 раза чаще, чем участники здоровых пар;
- снижение продуктивности: подопечные тратят до 25 % рабочего времени на «восстановление» после взаимодействия с токсичным наставником (по самоотчётам);

– судебные иски: в США за 2022–2024 гг. зафиксировано 17 исков от подопечных к МНК по поводу домогательств и дискриминации со стороны наставников (средняя сумма урегулирования – 1,2 млн долл);

– потерю репутации: компании с известными случаями токсичного наставничества (например, токсичная культура в *Uber*, вскрывшаяся в 2017–2018 гг.) теряют до 15 % заявок от молодых специалистов.

Фаворитизм – это предоставление преимуществ одним подопечным (или отбор определённых наставников) не на основе объективных критериев, а на основе личных связей, симпатий или групповой принадлежности. В международных компаниях фаворитизм принимает несколько форм.

Национальный (этнический) фаворитизм. Наставник из доминирующей этнической группы (например, китаец в сингапурском филиале) отдаёт предпочтение подопечным из той же этнической группы. Исследование, проведённое в 2023 г. в трёх МНК с офисами в Сингапуре (смешанное население: китайцы, малайцы, индийцы), показало: в парах, где наставник и подопечный принадлежали к одной этнической группе, подопечные получали на 34 % больше «вызовных заданий» и на 27 % чаще рекомендовались на повышение, чем подопечные из других этнических групп, при одинаковой объективной эффективности.

Гендерный фаворитизм. Мужчины-наставники чаще выбирают мужчин-подопечных и дают им больше карьерных возможностей. Этот феномен получил название «гомосоциальное воспроизводство». Данные *Catalyst* (2024): женщины-подопечные мужчин-наставников на 18 % реже получают спонсорство (публичное продвижение), чем мужчины-подопечные тех же наставников, при этом средняя оценка эффективности женщин была даже выше.

Корпоративно-политический фаворитизм. Наставник продвигает подопечных, которые лояльны лично ему, поддерживают его во внутрикорпоративных конфликтах, независимо от их реальных заслуг. Это создаёт «карманные армии» и ослабляет компанию в целом, так как на ключевые позиции попадают не лучшие, а «свои».

Образовательный фаворитизм («синдром элитного университета»). Наставник (часто выпускник престижного вуза) отдаёт предпочтение подопечным из того же вуза или аналогичных по рангу, полагая, что они «более талантливы». В российских МНК это часто проявляется как негласное предпочтение выпускников МГУ, СПбГУ, ВШЭ, МГИМО, МФТИ перед выпускниками региональных университетов.

На рисунке 4 представлены причины и последствия фаворитизма в наставничестве МНК.

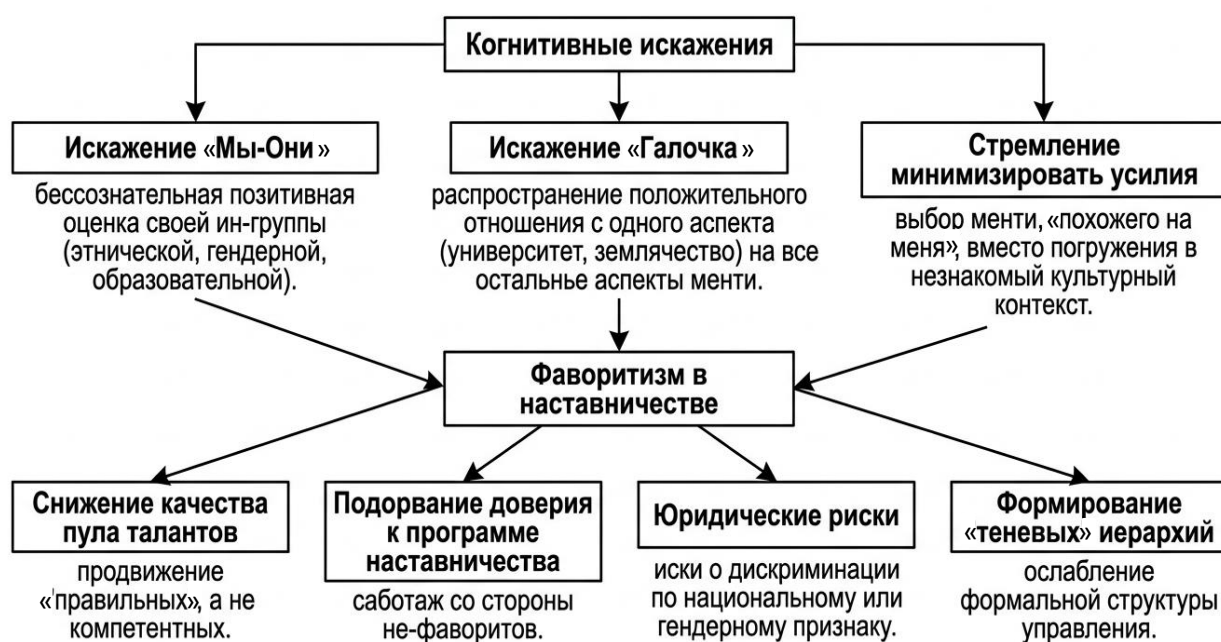


Рисунок 4 – Причины и последствия фаворитизма в наставничестве МНК

[18, с. 346]

Причины фаворитизма коренятся в когнитивных искажениях, среди которых искажение «свои–чужие» (бессознательно более позитивная оценка тех, кого относят к «своей» группе по этническому, гендерному, образовательному или иному признаку), искажение «галочки» (распространение позитивного отношения к одной черте подопечного на все остальные аспекты) и стремление к минимизации усилий (выбор подопечного «как я» вместо погружения в незнакомый культурный контекст). Следствием таких искажений становятся снижение качества кадрового резерва, поскольку наверх поднимаются не самые

компетентные, а наиболее «правильные» с точки зрения наставника, подрыв доверия к программе наставничества со стороны не попавших в число фаворитов, юридические риски в виде исков о дискриминации, а также формирование «теневых» иерархий, ослабляющих формальную структуру управления.

На рисунке 5 представлены способы минимизации фаворитизма в наставничестве МНК.

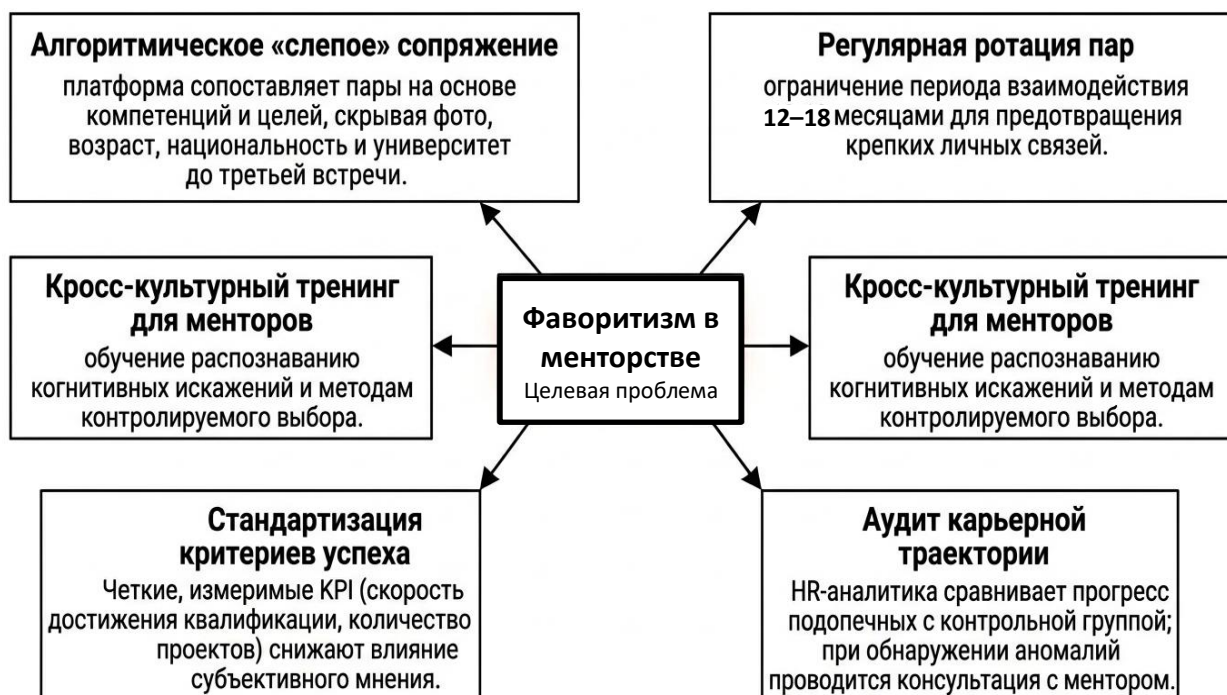


Рисунок 5 – Способы минимизации фаворитизма в наставничестве МНК
[18, с. 346]

Минимизация фаворитизма достигается через комплекс организационных и технологических мер. Прежде всего, внедряется алгоритмический «слепой» подбор пар, при котором платформа формирует пары на основе компетенций и целей, скрывая параметры, способные вызвать предвзятость (фото, возраст, национальность, вуз) вплоть до третьей встречи. Дополнительно практикуется регулярная ротация пар с ограничением срока взаимодействия 12–18 месяцами, что предотвращает формирование устойчивых личных связей, служащих основой фаворитизма. HR-аналитика проводит аудит карьерных траекторий, сравнивая продвижение подопечных конкретного наставника с контрольной группой и

выявляя аномалии, при обнаружении которых организуется беседа с наставником. Внедрение чётких, измеримых *KPI* для подопечных (скорость достижения квалификации, число успешных проектов) снижает влияние субъективного мнения наставника на оценку результатов. Наконец, для наставников организуются кросс-культурные тренинги, обучающие распознаванию собственных когнитивных искажений и техникам контролируемого подбора подопечных.

Выгорание наставников – это состояние физического, эмоционального и когнитивного истощения, вызванное хроническим стрессом, связанным с выполнением наставнической роли. В отличие от профессионального выгорания в целом, наставническое выгорание имеет специфические причины [52, с. 720].

Эпидемиология. Общемировое исследование, проведённое *Deloitte* в 2025 г. среди 5000 наставников из МНК, показало:

- 43 % наставников сообщили о симптомах выгорания (по шкале *Maslach Burnout Inventory* – высокие показатели эмоционального истощения или деперсонализации);
- 28 % наставников заявили, что рассматривают возможность увольнения именно из-за перегрузки наставническими обязанностями;
- 19 % наставников уже сократили объём помощи подопечным (например, перестали отвечать на сообщения в нерабочее время), не заявляя об этом формально.

Факторы выгорания наставников (специфические для МНК):

Высокая нагрузка без снижения основных обязанностей. Во многих МНК наставничество добавляется к уже полной рабочей неделе (40–50 часов) без компенсации. Типичный сценарий: старший менеджер имеет 3–4 подопечных, тратит на встречи с ними 3–4 часа в неделю, плюс подготовку – ещё 1–2 часа, но его *KPI* по основной работе не снижаются.

Эмоциональное вовлечение в «трудных» подопечных. Особенно в иерархических и клановых культурах, где наставник чувствует ответственность не только за профессиональное развитие, но и за личные проблемы подопечного (семейные трудности, здоровье, конфликты с другими сотрудниками). Такая патерналистская модель эмоционально затратна.

Работа с подопечными из разных часовых поясов. В глобальных МНК наставник может быть в Нью-Йорке, а подопечные – в Токио, Сингапуре и Лондоне. Встречи приходится проводить в неудобное время (например, 7 утра или 10 вечера), что нарушает режим и накапливает усталость.

Отсутствие признания и обратной связи. Наставник вкладывает часы, но не видит результата: подопечный увольняется, не благодарит, а *HR* не предоставляет данных о том, как наставничество повлияло на карьеру подопечного. Это создаёт ощущение «работы в чёрную дыру».

Культурный и языковой стресс. Для наставников-экспатов, работающих с подопечными из другой культуры (например, немецкий наставник с российскими подопечными), добавляется стресс от постоянного «перевода» культурных кодов, что когнитивно утомляет.

На рисунке 6 выделены симптомы выгорания наставников делятся на ранние и поздние.



Рисунок 6 – Симптомы выгорания наставников [63, с. 354]

Можно выделить 10 наиболее типичных ошибок, которые совершают компании при запуске программ [69, с. 400].

Ошибка 1: Отсутствие чёткой стратегической цели. Программа запускается «потому что так делают все», без ответа на вопрос: какую бизнес-проблему мы решаем? Результат: наставничество становится самоцелью, метрики формальными, *ROI* не измерить.

Ошибка 2: Принудительное назначение пар (без согласия участников). *HR* «сверху» назначает наставников и подопечных, игнорируя их предпочтения, совместимость и добровольность. Результат: пары распадаются в первые 2–3 месяца, участники саботируют встречи.

Ошибка 3: Необученные наставники («эксперт $\neq$ ментор»). Компания полагает, что хороший специалист автоматически станет хорошим наставником. Результат: наставники не умеют слушать, давать обратную связь, мотивировать; подопечные разочарованы.

Ошибка 4: Отсутствие бюджетов (вознаграждение, снижение нагрузки). Наставничество добавляется к уже полной рабочей неделе без компенсации. Результат: быстрое выгорание, формальное отношение, высокий отсев наставников.

Ошибка 5: Слабый *IT*-фундамент (нет платформы, данные теряются). Встречи назначаются через *email*, прогресс не отслеживается, нет дашбордов. Результат: хаос, невозможность масштабирования, отсутствие аналитики для улучшения.

Ошибка 6: Игнорирование кросс-культурных различий. Программа, работающая в штаб-квартире (США), копируется в филиал (Россия, Китай, Индия) без адаптации. Результат: культурный конфликт, недопонимание, провал программы в филиале.

Ошибка 7: Отсутствие процедуры эскалации конфликтов. Участники не знают, куда обращаться при токсичном поведении, фаворитизме или выгорании. Результат: проблемы замалчиваются, накапливаются, взрываются в виде увольнений или судебных исков.

Ошибка 8: Несвязанность с карьерными траекториями. Подопечные не видят, как участие в наставничестве влияет на их карьеру (повышение, зарплата, проекты). Результат: снижение мотивации, формальное участие «для галочки».

Ошибка 9: Отсутствие метрик и измеримых *KPI*. Программа оценивается по «ощущениям» или по числу сформированных пар, без измерения бизнес-эффекта. Результат: невозможно доказать ценность программы, при сокращении бюджета её закрывают первой.

Ошибка 10: Отсутствие программы завершения. Когда отношения подходят к концу (например, после 12 месяцев), нет процедуры «расставания» – сессии рефлексии, завершающего фидбэка, признания заслуг. Результат: пары затухают болезненно, у участников остаётся неприятный осадок, они не рекомендуют программу другим.

Лучшие МНК переходят от реагирования на риски (когда проблема уже возникла) к превентивному управлению, встраивая «защитные механизмы» в дизайн программы.

Превентивная мера 1: Сертификация наставников с обязательным обучением. Наставник не допускается к программе, пока не пройдёт 16–24 часа обучения по следующим модулям:

- основы наставничества (роли, границы, этика);
- культурный интеллект (*CQ*) – распознавание и учёт культурных различий;
- предотвращение токсичного поведения и микроагрессии;
- техники активного слушания и конструктивной обратной связи;
- управление собственной нагрузкой и предотвращение выгорания.

Сертификация должна обновляться каждые 2–3 года. В компании *Microsoft* такая система действует с 2022 г., и доля токсичных инцидентов снизилась на 63 %.

Превентивная мера 2: Алгоритмический мониторинг «красных флагов». Платформа *e-mentoring* автоматически фиксирует аномалии: резкое увеличение числа переносов встреч, сокращение длительности встреч ниже 15 минут,

негативные маркеры в переписке (по словарю). При накоплении 3+ флагов за 2 недели *HR* получает уведомление и проводит проверку с парой.

Превентивная мера 3: Лимит на число подопечных. В зависимости от должности и загрузки наставника устанавливается максимальное число подопечных:

- младший наставник – не более 1 подопечного;
- средний наставник – не более 2 подопечных;
- старший наставник – не более 3 подопечных;
- руководитель – не более 4 подопечных, но с освобождением от части других задач.

Превышение лимита автоматически блокируется платформой.

Превентивная мера 4: Анонимные опросы удовлетворённости (через 1, 3, 6, 12 месяцев). Вопросы:

«Насколько вы довольны отношениями с наставником/подопечным?» (1–5).

«Были ли случаи поведения, которое вы считаете непрофессиональным или токсичным?» (да/нет, с возможностью описания).

«Чувствуете ли вы поддержку со стороны компании?».

«Рекомендуете ли вы наставничество коллеге?».

При оценке 1–2 или жалобе на токсичность *HR* обязан провести расследование в течение 5 рабочих дней.

Превентивная мера 5: Омбудсмен по наставничеству. Независимый сотрудник (не из *HR* и не из линейного управления), который доступен для конфиденциальной беседы. Омбудсмен не имеет дисциплинарных полномочий, но может рекомендовать ротацию, обучение или исключение наставника. Обращения к омбудсмену анонимны и не могут быть использованы против заявителя.

Превентивная мера 6: Признание и вознаграждение наставников. Чтобы предотвратить выгорание, наставничество должно быть не только обязанностью, но и карьерным активом. Формы признания:

Включение наставнических *KPI* в расчёт годового бонуса (15–25 % бонуса):

1 Публичное признание (анонсы в корпоративных соцсетях, награды «Лучший наставник года»).

2 Дополнительные дни отпуска (за каждого подопечного, успешно завершившего программу).

3 Оплата обучения и конференций.

4 Приоритет при рассмотрении на повышение (наставничество – обязательное требование для перехода на позицию старшего менеджера и выше).

Превентивная мера 7: Аудит программ силами внешних консультантов. Раз в 2–3 года компания приглашает независимых экспертов (например, из консалтинговых фирм или академических институтов) для проведения аудита: интервью с участниками, анализ метрик, оценка соответствия лучшим практикам. Это позволяет выявить системные проблемы, которые «замылились» для внутреннего взгляда.

С развитием *AI*-ассистентов и платформ *e-mentoring* риски наставничества будут трансформироваться. Одни риски исчезнут, другие – появятся впервые.

Риски, которые снижаются:

Фаворитизм – алгоритмический «слепой» подбор пар сводит к минимуму влияние этнических, гендерных и образовательных предпочтений (если компания сознательно не вводит такие параметры).

Выгорание от рутины – *AI* берёт на себя планирование, напоминания, транскрибацию, генерацию резюме, освобождая наставника для действительно важных задач.

Асимметрия страхов – анонимные опросы, проводимые *AI*, снижают страх репрессий, позволяя подопечным раньше сигнализировать о проблемах.

Риски, которые усиливаются или появляются:

– *AI*-зависимость наставников – наставники, привыкшие к подсказкам *AI*, теряют способность к самостоятельной эмпатии и активному слушанию;

– конфиденциальность под угрозой – *AI* анализирует переписку для выявления тональности, но это означает, что доверительные сообщения больше не приватны. Подопечные начинают самоцензурироваться, глубина отношений падает;

– «цифровой разрыв третьего порядка» – между компаниями, которые могут позволить себе продвинутые AI-платформы, и компаниями, которые не могут. Это усилит неравенство на рынке труда;

– судебные иски о дискриминации AI – если алгоритм подбора пар окажется предвзятым (например, на основе исторических данных, где доминировали определённые группы), компания может быть привлечена к ответственности за «алгоритмическую дискриминацию». В 2025 г. в ЕС уже был прецедент такого иска против платформы для найма;

– утрата «человеческого лица» – если AI-ассистент станет слишком «умным» и навязчивым, наставничество может превратиться в бюрократический процесс управления по алгоритму, потеряв главное – подлинную человеческую связь.

Рекомендации на будущее:

– сохранять гибридный формат («AI для рутины, человек для эмпатии»);

– регулярно проводить этический аудит алгоритмов на предмет предвзятости;

– предоставлять участникам опцию «приватный режим» (сообщения, которые не анализируются AI);

– не допускать полной автоматизации наставничества – обязательная очная встреча хотя бы раз в месяц.

Таким образом, риски и ошибки наставничества не являются фатальными, но игнорирование их системного характера превращает программу в источник демотивации, текучести и юридических проблем. Эффективное управление рисками требует не разовых реактивных действий, а встроенного превентивного подхода: сертификации наставников с обязательным обучением, алгоритмического мониторинга «красных флагов», лимитирования числа подопечных, регулярных анонимных опросов удовлетворённости и института омбудсмена по наставничеству. Только компании, которые встраивают такие «защитные механизмы» в дизайн программы на этапе её создания, а не добавляют их «заплатками» после первых

жалоб, получают устойчивый положительный эффект от наставничества – в виде снижения текучести, роста вовлечённости и формирования здоровой корпоративной культуры, где наставничество воспринимается не как обуза, а как карьерный актив.

2.3 Реверсивное наставничество как ответ на поколенческий разрыв

Для понимания феномена реверсивного наставничества необходимо чёткое представление о поколенческом составе международных компаний. В настоящее время на рынке труда одновременно присутствуют представители четырёх (а в некоторых отраслях – пяти) поколений, что создаёт уникальную ситуацию в истории менеджмента.

Беби-бумеры (1946–1964 гг. рождения). В 2025–2026 гг. этой поколенческой группе 61–80 лет. В большинстве МНК они уже покинули активную рабочую силу, но сохраняются на позициях членов советов директоров, независимых консультантов, а также в некоторых отраслях с высоким средним возрастом (авиастроение, фундаментальная наука, высшее образование). Ценности: лояльность компании, карьера «на всю жизнь», уважение к иерархии, работа в офисе, письменная коммуникация через отчёты [42, с. 760].

Поколение X (1965–1980 гг. рождения). Возраст в 2025–2026 гг.: 45–60 лет. Это текущее «ядро» топ-менеджмента и экспертных позиций. Ценности: прагматизм, самостоятельность, баланс работы и личной жизни (первые, кто начал ценить «*work-life balance*»), скептицизм по отношению к корпоративной риторике, адаптивность (пережили несколько кризисов).

Миллениалы, или поколение Y (1981–1996 гг. рождения). Возраст: 29–44 года. Это основная масса менеджеров среднего звена, руководители групп, менеджеры проектов. Ценности: смысловая нагрузка работы, быстрая обратная связь, развитие и обучение, корпоративная социальная ответственность, цифровая грамотность. Миллениалы составили «мост» между аналоговым и цифровым мирами.

Поколение Z (1997–2012 гг. рождения). Возраст: 13–28 лет. В 2025–2026 гг. это молодые специалисты, стажёры, младшие-сотрудники, а также часть уже достигла позиций среднего-менеджмента (особенно в IT и креативных индустриях). Ключевая характеристика – они «цифровые аборигены», выросшие с интернетом, социальными сетями и смартфонами. Их ценности и ожидания наиболее сильно отличаются от предыдущих поколений, что и создаёт потребность в реверсивном наставничестве [42, с. 760].

Поколение Alpha (2013 г. и позже). Начали выходить на рынок труда с 2025–2026 гг. (самые старшие – 12–13 лет, пока в основном стажировки и волонтерство). Их влияние на наставничество пока невелико, но первые исследования показывают, что они будут ещё более требовательны к персонализации, геймификации и визуальному контенту.

Реверсивное наставничество возникает не случайно, а в ответ на фундаментальные сдвиги, которые делают традиционную передачу знаний от старших к младшим недостаточной или даже невозможной в некоторых областях.

Технологический разрыв (цифровой разрыв второго порядка). В 1990-е и 2000-е годы цифровой разрыв означал, что у молодых людей был доступ к компьютерам и интернету, а у старших – нет. Сегодня этот разрыв преодолён: почти все поколения пользуются смартфонами и соцсетями. Однако возник разрыв второго порядка: глубина и скорость освоения новых технологий. Когда выходит новая версия AI-инструмента, новый формат коротких видео или новая платформа, представитель Gen Z осваивает её за часы или дни, а представитель Gen X – за недели или месяцы, часто с помощью официальных курсов. При этом Gen Z не просто использует технологии, но и «чувствует» их логику, понимает, какие алгоритмы стоят за интерфейсом [71, с. 120].

Ценностный разрыв. Исследование Deloitte (2025) показало, что для 67 % представителей Gen Z «работа должна иметь социальное воздействие», в то время как для Gen X этот показатель составил 31 %. Для 58 % Gen Z «гибкое рабочее время важнее высокой зарплаты» (Gen X – 26 %). Gen Z на 40 % чаще, чем миллениалы в том же возрасте, готовы уволиться, если компания не соответствует их

экологическим или этическим стандартам. Эти ценностные установки напрямую влияют на то, что старшие наставники (выросшие в эпоху «работа ради зарплаты») не могут дать релевантных советов по карьерной навигации в новой реальности.

Коммуникативный разрыв. *Gen Z* предпочитает асинхронную коммуникацию (сообщения, комментарии, реакции) синхронной (звонки, встречи). Они испытывают «телефонофобию» – тревогу при необходимости позвонить или ответить на звонок. Исследование 2024 г. показало, что 47 % молодых специалистов (до 25 лет) испытывают стресс при неожиданном телефонном звонке от руководителя, тогда как среди сотрудников 45+ этот показатель составил 12 %. Традиционное наставничество, основанное на регулярных личных встречах или телефонных разговорах, оказывается неудобным для *Gen Z*, что снижает их вовлечённость.

Разрыв в восприятии обратной связи. *Gen X* и старшие миллениалы привыкли к ежегодным или полугодовым обзорам производительности. *Gen Z* требует непрерывной обратной связи – «в реальном времени». Фраза «давайте обсудим это на следующей встрече через две недели» воспринимается ими как игнорирование. Наставники из старших поколений не понимают этой потребности и считают молодых сотрудников «капризными» и «нетерпеливыми».

Сводная информация по поколенческим различиям представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Поколенческие различия, значимые для наставничества [23]

Характеристика	Поколение X (45–60 лет)	Миллениалы (29–44 года)	Поколение Z (13–28 лет)
Отношение к иерархии	Уважают, но не сакрализуют	Предпочитают горизонтальные структуры	Отвергают иерархию «ради иерархии»
Предпочтительный канал коммуникации	<i>Email</i> , телефон	<i>Email</i> + мессенджеры	Мессенджеры, соцсети, короткие видео
Обратная связь	Ежегодный обзор	Ежеквартально, желательно ежемесячно	Еженедельно, «в реальном времени»
Цифровые навыки	Продвинутый пользователь	Цифровой грамотный	Цифровой абориген
Отношение к обучению	Формальное (курсы, тренинги)	Неформальное + онлайн	Встроенное в работу, микродозы
Ключевая ценность на работе	Стабильность, автономия	Смысл, развитие, культура	Гибкость, скорость, аутентичность

Теоретическое обоснование: концепция «обратной социализации». В социологии этот феномен известен как «культурное шефство», когда младшие поколения обучают старших новым нормам и практикам. В цифровую эпоху скорость технологических изменений такова, что традиционная социализация («старшие учат младших») перестаёт быть единственным каналом. Компании, которые не институционализируют обратную социализацию, рискуют отстать от рынка.

Реверсивное наставничество не является изобретением последних лет. Его современная история начинается в 1999 г. в компании *General Electric (GE)*, где тогдашний *CEO* Джек Уэлч, понимая, что он и его топ-менеджмент отстают в интернет-компетенциях, распорядился закрепить за каждым из 500 топ-менеджеров «цифрового наставника» из числа молодых сотрудников, хорошо разбирающихся в интернете. Эта программа получила название «Реверсивное наставничество» и стала классическим кейсом в учебниках по менеджменту [28, с. 40].

Первый этап (1999–2010 гг.): технологический фокус. Основная цель – обучение старшего поколения работе с интернетом, *email*, поисковыми системами, базовыми офисными программами. Реверсивное наставничество воспринималось как временная мера, «догоняющее обучение» для топ-менеджеров.

Второй этап (2010–2018 гг.): расширение тематики. С распространением смартфонов и социальных сетей (*Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn*) программа стала включать обучение работе с соцсетями, цифровому маркетингу, пониманию поведения молодых потребителей. В этот период реверсивное наставничество начало внедряться не только в *GE*, но и в других МНК: *P&G, Unilever, L'Oréal, Microsoft*.

Третий этап (2018–2022 гг.): ценностный поворот. Тематика расширилась за пределы технологий: молодые наставники стали обучать старшее поколение вопросам разнообразия и инклюзивности (*DEI*), экологической ответственности, новым форматам работы (удалёнка, гибрид), психологической безопасности. Программы перестали быть «для отстающих» и стали восприниматься как взаимовыгодный обмен.

Четвёртый этап (2022 – настоящее время): институционализация и масштабирование. После пандемии *COVID-19* и ускорения цифровизации реверсивное наставничество стало стандартным инструментом во многих МНК. Создаются специализированные платформы с функцией обратного сопоставления (поиск пары «старший руководитель – молодой специалист»), разрабатываются сертификационные программы для молодых наставников, внедряются метрики эффективности. Реверсивное наставничество больше не является экзотикой – это ожидаемая часть корпоративной культуры.

На рисунке 7 выделены пять основных форматов реверсивного наставничества, различающихся по длительности, глубине вовлечённости и целям.

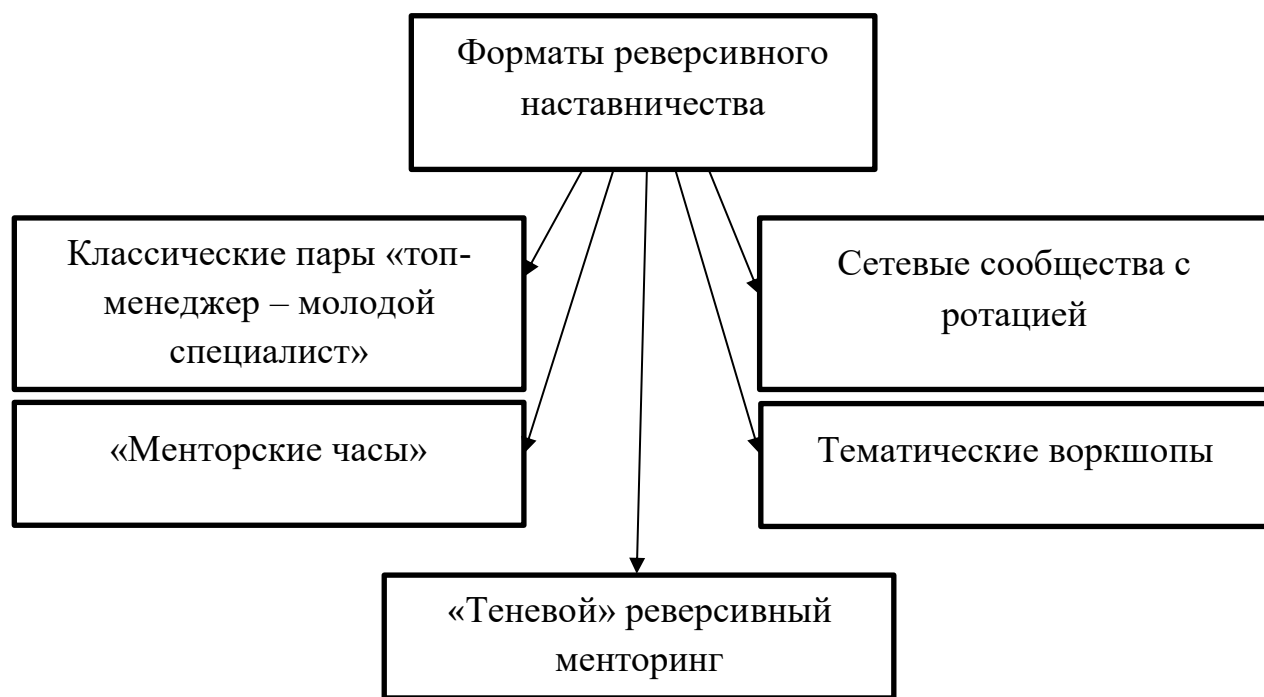


Рисунок 7 – Основные форматы реверсивного наставничества [23, с. 18]

Формат 1: Классические пары «топ-менеджер – молодой специалист». Самый распространённый формат. Длительность – от 3 до 9 месяцев. Встречи – раз в 2 недели по 45–60 минут. Наставником (ментором) выступает молодой сотрудник (*Gen Z* или младший миллениал). Темы: цифровые инструменты, тренды молодёжной культуры, восприятие бренда компанией среди молодых потребителей,

новые форматы коммуникации. Пример: программа «Реверсивное наставничество» в IBM (действует с 2015 г., охват – более 2000 пар в год).

Формат 2: Тематические воркшопы (микроменторинг). Молодой сотрудник проводит короткий (30–90 минут) интенсивный воркшоп для группы старших руководителей на конкретную тему: «Как работает *TikTok*-алгоритм», «Основы промпт-инжиниринга для *ChatGPT*», «Как говорить с молодой аудиторией об устойчивом развитии». Этот формат требует меньше временных затрат и подходит для компаний, где классическое реверсивное наставничество встречает сопротивление.

Формат 3: «Менторские часы». Топ-менеджер выделяет 1–2 часа в неделю, в течение которых любой молодой сотрудник может записаться к нему на 15–20 минут – но не для того, чтобы получить совет, а чтобы «поделиться свежим взглядом» или показать новый инструмент. Формат, популярный в стартапах и технологических компаниях (*Spotify*, *Netflix*). Он снижает статусное напряжение, так как инициатива исходит от молодого сотрудника, а не «навязывается сверху».

Формат 4: «Теневой» реверсивный менторинг. Молодой сотрудник проводит один или несколько дней, «тень» топ-менеджера (участвует в его встречах, читает его *email*-переписку с разрешения, наблюдает за принятием решений), а затем даёт обратную связь: «Я заметил, что вы дважды прервали коллегу-женщину, это может восприниматься как неуважение», или «Вы использовали очень длинное письмо, где можно было бы отреагировать эмодзи». Этот формат наиболее интенсивный и требует высокого уровня доверия, но он же даёт максимальный обучающий эффект.

Формат 5: Сетевые сообщества с ротацией. Компания создаёт закрытую группу (в *Slack*, *Teams* или *Telegram*), куда входят равное количество молодых специалистов и старших руководителей. Каждую неделю публикуется тема (например, «Как мы используем AI в повседневной работе?»), и участники обмениваются мнениями, причём ожидается, что молодые будут «задавать тон» и демонстрировать передовые практики. Формат снижает статусные барьеры, поскольку общение происходит асинхронно и без прямой иерархии.

Главное препятствие для внедрения – не технологическое и не организационное, а психологическое. Оно локализовано в сознании старшего поколения, но затрагивает и молодых наставников.

Барьер 1: Статусная угроза («потеря лица»). Для топ-менеджера (особенно в иерархических культурах – Россия, Китай, Япония) признание того, что он должен учиться у 23-летнего стажёра, может быть невыносимо ударом по самооценке. Это воспринимается как демонстрация некомпетентности, потеря авторитета в глазах подчинённых. Способы преодоления: публичное участие первого лица (если CEO сам участвует в реверсивном наставничестве, это даёт «лицензию на обучение» всем остальным). Также помогает смена языка: не «молодой учит старого», а «обмен опытом между поколениями», «ко-менторинг».

Барьер 2: Синдром самозванца у молодых наставников. Молодой сотрудник, особенно недавно окончивший университет, может испытывать страх: «Зачем я, 22-летний, буду учить 50-летнего директора? Он наверняка знает больше меня. Я выгляжу глупо и самонадеянно». Способы преодоления: предварительный тренинг для молодых наставников (4–8 часов), где им объясняют, что они действительно обладают уникальными знаниями (цифровой контекст, тренды, взгляд поколения), и учат, как мягко и уважительно доносить эти знания. Также важна поддержка HR: обратная связь, что их вклад ценен.

Барьер 3: Асимметрия страхов (старший боится потерять статус, младший – испортить карьеру). Эта асимметрия порождает «танец вежливости»: старший не задаёт «глупых» вопросов, чтобы не выглядеть некомпетентным, а младший не даёт критических замечаний, чтобы не обидеть старшего. В результате встречи проходят формально, обмен знаниями не происходит. Способы преодоления: структурированные скрипты и обязательные вопросы для каждой встречи (например: «Какая технология вызвала у вас наибольшее затруднение на этой неделе?», «Что в работе нашей команды, с точки зрения молодого поколения, выглядит устаревшим?»). Анонимные опросы после каждой встречи.

Барьер 4: Разные ожидания от формата встреч. Старший может ожидать формальной встречи с повесткой и презентацией, младший – неформального

разговора в мессенджере. Способы преодоления: на первой встрече пары должны согласовать «правила игры»: как часто встречаться, в каком формате, какую обратную связь и как давать. *HR* предоставляет шаблон такого соглашения.

Как и любой инструмент, реверсивное наставничество несёт риски. Их осознание позволяет принять упреждающие меры.

Риск 1: Манипуляция со стороны молодого наставника. Молодой сотрудник, получив доступ к топ-менеджеру, может пытаться использовать это для лоббирования личных интересов (повышения, перевода в другой отдел), не связанных с целями программы. Минимизация: чёткое разделение: в программе реверсивного наставничества обсуждаются только развитие и тренды, любые вопросы о карьере подопечного направляются в обычные *HR*-каналы. При выявлении манипуляций – исключение из программы.

Риск 2: «Теневой» обмен в ущерб открытости. Если старший руководитель и молодой наставник начинают дружить и обсуждать не только рабочие темы, но и конфиденциальную информацию (например, планы реструктуризации), это может привести к утечкам. Минимизация: подписание соглашения о конфиденциальности (*NDA*) перед началом программы; напоминание о границах в начале каждой встречи.

Риск 3: Разочарование из-за нереалистичных ожиданий. Молодой наставник может ожидать, что после программы его «моментально повысят», а если этого не происходит – разочароваться и уволиться. Минимизация: прозрачная коммуникация: участие в реверсивном наставничестве не гарантирует повышение, но даёт преимущество при рассмотрении кандидатов. Карьерные траектории обсуждаются отдельно.

Риск 4: Синдром «вечного ученика» у топ-менеджера. Некоторые топы «застревают» в роли подопечного, перестают генерировать собственные идеи и пассивно ждут, когда молодые наставники «принесут им решение». Минимизация: ограничение длительности участия в роли подопечного (максимум 9–12 месяцев), после чего топ должен перейти в роль наставника для других (в традиционном или реверсивном формате).

На современном рынке труда одновременно присутствуют представители поколений *X*, *Y* (миллениалы), *Z*, а в ближайшей перспективе – *Alpha*. Каждое поколение имеет специфические ценности, коммуникативные предпочтения и цифровые навыки. Глубинные причины поколенческого разрыва – технологический разрыв второго порядка (скорость освоения новых инструментов), ценностный разрыв (социальное воздействие vs стабильность) и коммуникативный разрыв (синхронность vs асинхронность, частота обратной связи).

Реверсивное наставничество прошло эволюцию от временной меры для «догоняющего обучения» топ-менеджеров интернет-компаниям (*GE*, 1999) до институционализированного инструмента обмена знаниями между поколениями, охватывающего цифровые технологии, *DEI*, устойчивое развитие и новые форматы работы. В современных МНК реверсивное наставничество является стандартной *HR*-практикой.

Выделено пять форматов реверсивного наставничества: классические пары «топ – молодой специалист», тематические воркшопы, менторские часы, теневой менторинг и сетевые сообщества с ротацией. Выбор формата зависит от культуры компании, доступных ресурсов и уровня доверия.

Основные психологические барьеры – статусная угроза у старшего поколения («потеря лица»), синдром самозванца у молодых наставников, асимметрия страхов (старший боится показаться некомпетентным, младший – испортить карьеру). Их преодоление требует публичной поддержки первого лица, обучения молодых наставников, структурированных скриптов и анонимной обратной связи.

Институционализация реверсивного наставничества требует формализации критериев отбора, системы вознаграждения молодых наставников, карьерного трека для выпускников программы, ежегодных «дней реверсивного наставничества». Без этих элементов программа остаётся зависимой от энтузиастов и умирает.

Основные риски – манипуляция со стороны молодых наставников, нарушение конфиденциальности, нереалистичные ожидания, синдром «вечного ученика». Риски минимизируются через *NDA*, чёткое разделение тем, прозрачную

коммуникацию об отсутствии гарантий повышения и ограничение длительности пребывания в роли подопечного.

Будущие тренды (2026–2030) включают переход от пар к сетевым пулам, включение поколения *Alpha*, интеграцию AI-ассистентов как третьего участника, эксперименты с «двойным реверсивным наставничеством» и глобализацию программ в МНК (межстрановые пары).

Таким образом, реверсивное наставничество – это не модный тренд, а необходимый инструмент адаптации международных компаний к условиям, когда скорость технологических и ценностных изменений превышает возможности традиционной передачи знаний от старших к младшим. Компании, которые институционализируют реверсивное наставничество, получают конкурентное преимущество в удержании молодых талантов, скорости внедрения инноваций и релевантности своей продукции для нового поколения потребителей и сотрудников.

Заключение

Проведенное исследование особенностей системы наставничества в международных компаниях позволяет сформулировать следующие выводы.

Во-первых, наставничество в МНК выходит за рамки обучения и выступает стратегическим инструментом «мягкой силы», обеспечивающим трансфер корпоративной культуры и социализацию персонала в условиях кросс-культурной среды. Успешность его реализации зависит от баланса между универсальными корпоративными стандартами и уважением к локальным культурным паттернам.

Во-вторых, типология наставничества по национальным бизнес-моделям (либеральная, иерархическая, клановая) показывает, что единого «лучшего» формата не существует. Каждая модель порождает специфические ожидания по дистанции власти, длительности отношений и стилю обратной связи. Попытки механического переноса программы из головного офиса в филиал без учета этого типологического различия ведут к сопротивлению и имитации.

В-третьих, ключевыми барьерами остаются языковой (особенно в высоко-/низкоконтекстных парах), гендерный (неравенство доступа и стереотипы) и статусный (разрыв в иерархии или его отсутствие). Их преодоление требует встроенных механизмов кросс-культурного обучения, анонимной обратной связи и гибкого подбора пар.

В-четвертых, современные тренды – цифровизация (*e-mentoring*, AI-ассистенты) и реверсивное наставничество – расширяют охват и позволяют ответить на вызовы поколенческого разрыва. Однако цифровая трансформация несет риски дегуманизации и перегрузки, а реверсивное наставничество требует преодоления психологического сопротивления старших менеджеров, особенно в иерархических культурах.

В-пятых, наиболее опасными рисками систем наставничества являются токсичное поведение наставников, фаворитизм и выгорание. Они не являются неизбежными, но требуют институциональных ответов: кодексов этики, супервизии, ротации, снижения нагрузки и привязки наставничества к карьерным траекториям.

Практическая значимость работы заключается в том, что ее результаты могут быть использованы *HR*-департаментами российских подразделений международных компаний при проектировании или редизайне наставнических программ. Особенно востребованными являются рекомендации по учету иерархических ожиданий российских сотрудников, внедрению «двойного наставничества» (локальный + иностранный ментор) и профилактике выгорания.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на эмпирическую верификацию типологии наставничества на выборках российских МНК, а также на разработку метрик эффективности, учитывающих не только скорость адаптации, но и качество межкультурного доверия.

Список использованных источников

- 1 Абрамова Н. В. Кросс-культурные аспекты наставничества в транснациональных корпорациях // Вестник МГИМО. 2024. № 2. С. 88–104.
- 2 Андреев В. И. Профессиональные стандарты в области управления персоналом: сборник нормативных документов. М. : Проспект, 2023. 256 с.
- 3 Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. СПб. : Питер, 2021. 1024 с.
- 4 Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. М. : Юрайт, 2022. 381 с.
- 5 Балашов А. И., Козлова Е. В. Токсичное наставничество: признаки и профилактика // Кадровик. 2025. № 1. С. 44–52.
- 6 Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Реверсивное наставничество: зарубежный опыт и российские перспективы // Менеджмент в России и за рубежом. 2024. № 6. С. 32–41.
- 7 Борисова Е. А. Обратное наставничество как инструмент развития цифровых компетенций в международных компаниях // Кадровик. 2023. № 4. С. 28–35.
- 8 Веснин В. Р. Международный менеджмент: учебник. М. : Проспект, 2023. 504 с.
- 9 Ветлужских Е. В. Наставничество как система: от идеи до KPI. М. : Альпина Паблишер, 2023. 216 с.
- 10 Гаврилова Т. А. Цифровые платформы для менторинга: обзор и сравнение // Информационные технологии в управлении. 2025. № 3. С. 15–27.
- 11 Громова О. Н. Скоростное наставничество: практика применения в российских подразделениях международных корпораций // Управление развитием персонала. 2023. № 2. С. 38–45.
- 12 Емельянова О. В. Наставничество в стратегиях DEI (разнообразие, равенства и инклюзивности) глобальных корпораций // Кадровое дело. 2023. № 9. С. 42–49.

- 13 Зайцева Т. В., Зуб А. Т. Управление человеческими ресурсами в международных компаниях: учебник. М. : ИНФРА-М, 2023. 420 с.
- 14 Иванова С. В., Шматок А. М. Роль наставничества в трансфере знаний внутри транснациональных корпораций // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2023. Т. 20, № 2 (128). С. 113–125.
- 15 Иванова С. В., Шматок А. М. Наставничество: вызовы, угрозы, перспективы // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2022. Т. 18, № 1. С. 100–109.
- 16 Карташова Л.В., Никонова Т.В. Организационное поведение: учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2022. 220 с.
- 17 Киселева Т. С. Наставничество в системе корпоративного обучения: кросс-культурный аспект // Вестник университета. 2024. № 5. С. 112–119.
- 18 Клаттербак Д. Эффективный менторинг: как развивать лидеров и создавать культуру обучения / пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2020. 346 с.
- 19 Козырев А. Н. Языковые барьеры в e-mentoring: опыт глобальных IT-компаний // Международные процессы. 2025. Т. 23, № 2. С. 98–112.
- 20 Латфуллин Г. Р., Громова О. Н. Управление человеческими ресурсами в международных компаниях. СПб. : Питер, 2021. 448 с.
- 21 Левин К. В. Влияние культурных измерений Хофстеде на эффективность менторинговых отношений в мультинациональных компаниях // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2022. Т. 21, Вып. 3. С. 489–512.
- 22 Локтюхина Н. В., Назарова У. А., Шабаева С. В. Системы наставничества на рабочем месте: сравнительный анализ практик российских и зарубежных компаний // Социально-трудовые исследования. 2021. Т. 45, № 4. С. 50–64.
- 23 Макарова И. В. Глобальные тренды корпоративного обучения и наставничества: аналитический обзор // Управление персоналом. 2023. № 12. С. 14–22.

- 24 Международный стандарт ISO 30414:2018 «Управление человеческими ресурсами. Внутренняя отчетность по человеческому капиталу». М. : Стандартиформ, 2019. 54 с.
- 25 Молл Е. Г. Управление карьерой: учебник. М. : Юрайт, 2023. 370 с.
- 26 Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Экономика персонала. М. : Юрайт, 2022. 550 с.
- 27 Петров А. В. Удаленная работа и виртуальное наставничество: вызовы и решения для международных компаний // Управленческие науки. 2023. Т. 13, № 3. С. 55–67.
- 28 Рак Д. Обратное наставничество: как поколение Z меняет корпоративную культуру // Harvard Business Review Россия. 2020. Сентябрь. С. 38–47.
- 29 Росстат. Мониторинг системы наставничества в российских компаниях с иностранным участием. М., 2025. 42 с.
- 30 Сартан Г. Н. Корпоративное обучение: технологии и практики. М. : Национальное образование, 2021. 280 с.
- 31 Смирнова Е. А. Кросс-культурный менеджмент: учебное пособие. М. : КНОРУС, 2022. 280 с.
- 32 Соколова М. И. Наставничество в мультинациональных компаниях: от адаптации к развитию лидерства // Экономика и управление. 2022. № 8. С. 73–82.
- 33 Соломанидина Т. О. Корпоративная культура и управление персоналом в международных компаниях: учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2023. 312 с.
- 34 Степанова А. С. Цифровые платформы менторинга в распределённых международных командах // Информационное общество. 2024. № 1. С. 23–31.
- 35 Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. М. : Дело, 2020. 402 с.
- 36 Управление знаниями в корпорациях / под ред. Б. З. Мильнера. М. : ИНФРА-М, 2022. 500 с.

- 37 Фатхутдинов Р. А. Инструменты управления знаниями в международных компаниях: роль менторинга // Менеджмент в России и за рубежом. 2021. № 6. С. 43–52.
- 38 Чернова Н. А. Анализ практик наставничества в компаниях Google и Microsoft // Инновации в менеджменте. 2023. № 5. С. 91–100.
- 39 Чижов Н. А. HR-стратегии международных компаний. М. : Альпина Паблишер, 2020. 312 с.
- 40 Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб. : Питер, 2021. 336 с.
- 41 Щербак С. В. Мягкая сила в HR: наставничество как инструмент культурной интеграции // Российский журнал менеджмента. 2024. № 4. С. 42–58.
- 42 Яковлева Е. С. Обзор глобальных исследований менторинга: лучшие практики и уроки для России // Кадровое дело. 2024. № 2. С. 44–53.
- 43 Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2023. 760 p.
- 44 Bass B. M., Bass R. The Bass Handbook of Leadership. 4th ed. New York : Free Press, 2024. 1536 p.
- 45 BCG. Mentoring in the hybrid workplace. Boston, 2024. 40 p.
- 46 Clutterbuck D., Poulsen K., Kochan F. The Mentoring Manual: Your Step-by-Step Guide to Being a Better Mentor. 2nd ed. London : Kogan Page, 2024. 312 p.
- 47 Collins D. Digital vs. hybrid mentoring: A longitudinal study in MNCs // Journal of International Management. 2025. Vol. 31, № 1. P. 100–118.
- 48 Cox T. Cultural Diversity in Organizations. San Francisco : Berrett-Koehler, 2021. 328 p.
- 49 Deloitte Insights. Reverse Mentoring Report 2025: Bridging the Gen Z gap. New York : Deloitte, 2025. 48 p.
- 50 Dowling P. J., Festing M., Engle A. D. International Human Resource Management. 7th ed. Cengage Learning, 2022. 704 p.
- 51 Eurostat. Labour force survey – adult participation in mentoring. Luxembourg, 2025. 15 p.

- 52 Evans P., Pucik V., Björkman I. The Global Challenge: International Human Resource Management. 3rd ed. Chicago : CUP, 2023. 720 p.
- 53 Hall E. T. Beyond Culture. New York : Anchor Books, 2020 (reprint). 320 p.
- 54 Hall P. A., Soskice D. Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage. 2nd ed. Oxford : OUP, 2024. 560 p.
- 55 Harzing A. W., Pinnington A. International Human Resource Management. 5th ed. Sage, 2021. 624 p.
- 56 Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. McGraw-Hill, 2020. 576 p.
- 57 Korn Ferry. The mentor advantage: Global talent report 2024. Los Angeles, 2024. 35 p.
- 58 Kram K. E. Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life. Scott, Foresman, 1985 (reprinted 2023). 300 p.
- 59 McKinsey & Company. The state of mentoring in global companies 2024. London, 2024. 56 p.
- 60 OECD. Skills for a digital world: Mentoring and coaching policies. Paris, 2024. 90 p.
- 61 PwC. Global mentoring survey: 2025 edition. New York, 2025. 72 p.
- 62 Schwartz G., Borman C. Cultural dissonance in mentoring: When values clash // Cross-Cultural Management Review. 2025. Vol. 18, № 2. P. 55–73.
- 63 Scullion H., Collings D. G. Global Talent Management. 2nd ed. Routledge, 2022. 354 p.
- 64 SHRM. Mentoring programs: Design and implementation guide. Alexandria, VA, 2023. 120 p.
- 65 Stahl G. K., Björkman I. Handbook of Research in International Human Resource Management. 2nd ed. Edward Elgar, 2021. 560 p.
- 66 Torrance M. Expatriate mentoring: Reducing turnover in international assignments // Global Business Review. 2023. Vol. 24, № 1. P. 110–127.
- 67 Torrington D., Hall L., Taylor S. Human Resource Management. 11th ed. Pearson, 2020. 744 p.

- 68 Ulrich D. HR from the Outside In. McGraw-Hill, 2022. 320 p.
- 69 Wright P. M., McMahan G. C. Strategic Human Resource Management. Oxford: OUP, 2023. 400 p.
- 70 Zenger J. H., Folkman J. The New Extraordinary Leader. McGraw-Hill, 2021. 320 p.