

## РЕВЕРСИВНЕ НАСТАВНИЦТВО ЯК ЕФЕКТИВНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

### REVERSE MENTORING AS AN EFFECTIVE STAFF TRAINING AND ADAPTATION MANAGEMENT TOOL

УДК 331.108:658.8

<https://doi.org/10.32843/infrastruct48-25>

**Заставнюк Л.І.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
Західноукраїнський національний  
університет

**Завадська Р.О.**

студентка  
Західноукраїнського національного  
університету

**Zastavniuk Liubov**

West Ukrainian National University

**Zavadzka Romana**

West Ukrainian National University

У статті розглянуто реверсивне наставництво як ефективний управлінський інструмент підвищення кваліфікації та адаптації персоналу в сучасних організаціях. Модерний менеджмент розглядає реверсію в навчанні працівників як інструмент для нового погляду на стратегічне планування в організації. Тому застосування програм реверсивного наставництва не тільки окреслює явища у просуванні та адаптації персоналу, але й вирішує загальносоціальну проблему дискримінування молодших старшими та навпаки, а також інклюзії молодших поколінь. Навіть більше, застосування програми реверсивного наставництва є інструментом адаптації старших поколінь до умов та тенденцій сучасності, що сприяє насамперед синергійній роботі персоналу, незважаючи на вікові бар'єри, та подоланню страху визнання власної некомпетентності в певних профілях роботи, що, безумовно, позитивно впливає на загальну діяльність організації (незалежно від кінцевої мети її діяльності).

**Ключові слова:** навчання персоналу, програма реверсивного наставництва, реверсивне наставництво, персонал, адаптація персоналу, підвищення кваліфікації персоналу.

В статье рассмотрено реверсивное наставничество как эффективный уп-

равленческий инструмент повышения квалификации и адаптации персонала в современных организациях. Современный менеджмент рассматривает реверсии в обучении работников как инструмент для нового взгляда на стратегическое планирование в организации. Поэтому применение программ реверсивного наставничества не только определяет явления в продвижении и адаптации персонала, но и решает социальную проблему дискриминации младших старшими и наоборот, а также инклюзии младших поколений. Более того, применение программы реверсивного наставничества является инструментом адаптации старших поколений к условиям и тенденциям современности, способствует в первую очередь синергической работе персонала, несмотря на возрастные барьеры, и преодолению страха признания собственной некомпетентности в определенных профилях работы, что, безусловно, положительно влияет на общую деятельность организации (независимо от конечной цели ее деятельности).

**Ключевые слова:** обучение персонала, программа реверсивного наставничества, реверсивное наставничество, персонал, адаптация персонала, повышение квалификации персонала.

*The key feature of a market economy is competition between involved characters. The number of competitors (enterprises) is a litmus paper of the market. By evaluation of definitions for the concept "organization", this key characteristics used: social group, division of labor, goal. The usefulness of the joint work of a social group is measured by the level of performance. Accordingly, to preserve the essence of the concept we should consider the final results of its activities, which are direct derivatives of the established internal and external processes of the subject of management. The quality of the organization's labor products, as a global category, depends on the interaction of personnel. This is the basis for finding effective scientific approaches to the continuous improvement of human resources. Aware of the relationship between the results of the organization and quality indicators of intelligence, flexibility, coordination of the individual, managers accept the fact of the constant need to invest in staff development, which gives relevance to any topic related to the development of professional and personal skills. Nowadays, organizations aiming to implement a reverse mentoring system face the following challenges: 1) lack of young, highly qualified staff. If ten years ago, the level of trust among the heads of human resources departments in domestic education was high, now this level is virtually completely abolished; 2) the second challenge is the fear of a senior employee (potentially participating in a reverse mentoring program) losing his or her job or status. Sometimes the fear of acknowledging a lack of knowledge or incomplete competence becomes a real challenge to an experienced worker; 3) the third challenge is the general resistance to change. An example is electronic document management, which is abandoned by many government agencies, in fact, due to pressure from staff who fear losing their usefulness in office. Reverse mentoring, as a process of transferring knowledge of the younger generation to the older spontaneously, or within a special program is a concept that outlines long-practiced teaching methods in commercial and non-commercial organizations. It can be argued that the use of the term "reverse mentoring" gives rise to mass research into the effectiveness of these types of training programs, approaches, and principles.*

**Key words:** staff training, reverse mentoring program, reverse mentoring, staff, staff adaptation, staff training.

**Постановка проблеми.** Аналізуючи використувані методи досягнення конкурентоспроможності сучасними підприємствами, можна виділити об'єднаний фактор, такий як беззаперечна необхідність інвестицій у розвиток, підвищення кваліфікації чи практичне набуття нових навичок для персоналу. Оскільки Україна позиціонує себе як державу із демократичним ладом правління та з ринковою економікою, то будь-якому підприємству (організації) необхідно звертати увагу на постійний

розвиток кадрового забезпечення. В іншому разі підприємство (організація), що не вбачає доцільності у розвитку кадрів, поступово втрачатиме свою позицію на ринку у зв'язку із втратою конкурентоспроможності. Це і є підґрунтям для ствердження необхідності постійного розвитку кадрового забезпечення. Інструментом підвищення кваліфікації та адаптації персоналу в сучасних організаціях, який розглядатиметься в цій науковій статті, є реверсивне наставництво.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Значна кількість іноземних науковців у своїх працях приділяє велику увагу дослідженню теоретичних та методичних питань кваліфікаційного просування шляхом використання реверсивного наставництва. Зокрема, цій темі присвятили свої роботи такі науковці, як Дженіфер Джордан, Майкл Сорел, Джейсон Вінґард та Бріджет Мілер. У працях перерахованих науковців проаналізовано питання теорії та методології кваліфікаційного просування й адаптації персоналу до умов сучасності, підвищення продуктивності праці.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування проблематики системи кваліфікаційного просування персоналу за допомогою реверсивного наставництва та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення цих процесів в умовах сучасного менеджменту підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Аналіз економічної літератури [1–6] засвідчив, що популярним методом підвищення кваліфікації та адаптації кадрового забезпечення є наставництво.

Наставництво – відносина, в межах яких більш досвідчена особа допомагає менш досвідченій засвоїти певні компетенції, здобути певні навички [4]. Цей освітній інструмент застосовується у всіх трьох видах навчальних процесів у різних формах (стажуваннях, класичному наставництві, менторстві, опікунстві тощо). Це свідчить про те, що наставництво є інструментом всебічного розвитку персоналу із всебічними підходами (формальним, неформальним та інформальним).

United States Office of Personnel management виділяє вісім видів наставництва [5]. Найпоширенішим є традиційне, за якого відбувається навчальна взаємодія між досвідченим фахівцем та співробітником-початківцем. Результатом такого наставництва є спроможність на абсолютно автономну діяльність колишнього початківця. Ситуаційне наставництво передбачає початок професійної діяльності початківця із наданням йому багаторазової допомоги за потреби. При цьому той, хто навчається, має прямий зв'язок із своїм наставником для швидкого контакту, коли відчуває брак власних фахових компетенцій.

Реверсивне наставництво є революційним інструментом «зворотної» адаптації та здобуття нових компетенцій. Механізм цього виду такий: досвідчений та висококваліфікований персонал стає підопічним молодшого персоналу (або запрошених суттєво молодших менторів), який вважатиметься наставником із питань відчуття нових тенденцій, високої адаптивності та зручності.

Така концепція наставництва вперше була використаною Марком Тіберджіном – головним виконавчим директором групи консалтингових компаній Advisor Solution.

Аналізуючи дійсний стан компанії BNY Mellon's Pershing, він підмітив, що та має проблему з молодим персоналом [3]. Міленіали (покоління, до якого зазвичай заведено відносити людей, які народилися у період із 1981 по 2000 р.) не проявляли жодної цікавості до зайняття посад у фінансовій службі, а рівень ініціативних звільнень із різних посад у цього вікового сегменту значно перевищував рівень старших працівників. Тож у процесі аналізу і вивчення проблеми повернення до роботи уваги людей покоління Y і підтримки релевантного стану для молодого споживача реверсивне наставництво утвердило свої позиції. Поділ на пари з молодих співробітників та досвідчених членів виконавчої команди дав можливість поширювати стиль стратегічного мислення та культурну відповідність вимогам часу молодшого покоління на старше [1; 2].

Дженіфер Джордан наводить таке визначення: «реверсивне наставництво – це управлінська ініціатива проведення наставництва старших працівників молодшими» [4]. При цьому Бріджет Міллер визначає реверсивне наставництво не тільки як штучну програму, але й як природний процес передачі знань молодшого покоління старшому.

Ріта Бейліан Ален трактує категорію «реверсивне наставництво» як категорію, протилежну до категорії «наставництво». Вона вказує, що реверсивне наставництво працює за тією ж концепцією, що й класичне наставництво, але наставником стає молодший працівник, який удосконалює методи роботи старшого, ймовірно, більш досвідченого працівника.

Тому, опираючись на вищевказані визначення, вважаємо, що реверсивне наставництво – це процес передачі знань молодшого покоління старшому стихійно або в межах спеціальної програми, а також процес адаптації старшого покоління до умов та тенденцій сучасності.

Виділяють такі потреби застосування реверсивного наставництва, як:

1. Потреба у свіжій перспективі, у новому баченні.
2. Потреба в активізації молодих лідерів колективу, визначенні їхнього потенціалу.
3. Потреба у відвертій оцінці роботи старших працівників.
4. Потреба в адаптації нових працівників до реалій ринку.
5. Потреба у подоланні стереотипного сприйняття відносин між поколіннями [2].

Однією з найвагоміших причин для застосування реверсивного наставництва є потреба в активізації молодих лідерів, що може бути необхідною у разі драматичних змін на ринку. Наприклад, є тенденція до стрімкого скорочення обсягу використання паперових документів (так звана «діджиталізація»). Беззаперечно, ця зміна

має великий вплив на діяльність усіх організацій, які витримали тиск нових тенденцій. Також відмінністю, яка набула суттєвості у зв'язку із глобальними змінами, є просторове питання розміщення організацій. Нині є тренд до відкритості просторів. Нормою стало орендувати частину простору в коворкінгах (коворкінг – колективний офіс, у якому різні за зайнятістю фізичні чи юридичні особи здійснюють свою діяльність, не претендуючи на постійне право власності), що ще 20 років тому вважалося неприпустимим. За таких обставин реверсивне наставництво набуває важливості. Історично склалося так, що так звані міленіали більш гнучкі до змін і швидше адаптуються до нових умов, ніж попереднє покоління. В еру глобалізації і постійного росту технологій покоління Z перевершить у рисах гнучкості й адаптивності міленіалів [1; 5].

Особливістю реверсивного наставництва є факт присутності у ньому базових характеристик класичного наставництва, адже в процесі роботи наставник і той, кого настановляють, обмінюватимуться досвідом. Звичайно, основний масив часу буде приділений на власне реверсивне навчання (молодшим працівником старшого), проте здобутий досвід старшого працівника та його критичність мислення сприятимуть пришвидшенню адаптації молодшого працівника до загальної роботи організації.

Аналіз причин для застосування реверсивного наставництва виокремлює ключову потребу – потребу в подоланні стереотипного сприйняття відносин між поколіннями, що також здобувається в процесі здійснення програми. Попри ліберальний характер правил проведення, що помітний у практиках реверсивного наставництва, для максимальної ефективності застосування наставництва пропонують до встановлення такі чіткі правила:

1. Необхідно встановити стандарти та параметри процесу наставництва, а саме: контроль над регламентованістю системи (необхідними є чітко встановлені межі наставництва, його формат (ближчий до формального чи неформального), форми звітності, виокремлений час та простір).

2. Використання інструменту реверсивного наставництва тільки за наявності чіткої та обґрунтованої на це причини: застосування реверсивного наставництва є доцільним лише у разі, якщо організація наділена рисами однієї із вищезгаданих причин. В іншому разі реверсивне наставництво стане неефективним використанням часу, що матиме негативні наслідки для діяльності організації.

3. Регулярний підхід – риса, якою повинен бути наділений кожен інструмент навчання, підвищення кваліфікації чи перекваліфікації кадрів. Реверсивне наставництво повинне подолати комунікативні бар'єри між поколіннями, утворені

часом стереотипи, зменшити опір до змін у старшого покоління. Всі ці завдання потребують комплексного і регулярного підходу [1; 6].

Для практичного погляду на питання ефективності реверсивного наставництва проаналізовано реальні приклади застосування програм у комерційних організаціях. Наведемо один із них: колишня працівниця General Electric Джулія Девіс отримала посаду головної інформаційної директорки в компанії Aflac, яка є американською страховою компанією і найбільшим постачальником додаткового страхування в США. Першим, що вона зробила, було застосування програми реверсивного наставництва: попаровані старші працівники сфери ІТ із наймолодшими працівниками цієї сфери фасилітували обмін знань та навички відчуття світових трендів. Реверсивне наставництво стало не лише обміном знань і інвестицією в персонал, але й руйнуванням традиційності, сприяло виходу за межі.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Отже, сьогодні реверсивне наставництво є актуальним інструментом для українських організацій. Із надлишком радянської спадщини та браком високорангових кадрів, які би відчували економічні тренди сучасності, вітчизняні підприємства потребують постійного вдосконалення базових інструментів і набуття здатності еластичної та швидкої реакції на вимоги тенденцій сучасності. При цьому реверсивне наставництво є частиною загальної моделі формування ефективної системи кваліфікаційного просування персоналу, що дасть змогу збільшити продуктивність та рентабельність праці, оскільки будь-які внутрішні процеси в організації залежать від комунікацій між персоналом.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Завадська Р.О., Головацька С.О. Реверсивне наставництво як ефективний управлінський інструмент адаптації персоналу в сучасних організаціях. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* : збірник тез доповідей IV Міжнар. студ. наук.- практ. конф. Тернопіль, 2019. С. 53–55.
2. Ніколенко Л. Науково-методичний супровід формальної, неформальної та інформальної освіти дорослих. URL : [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/pislya\\_dyplom\\_osvina/1\\_2016.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/pislya_dyplom_osvina/1_2016.pdf) (дата звернення 17.10.2020).
3. Wingard J. Reverse Mentoring : 3 proven outcomes driving change / Jason Wingard. *Forbes*. 2018.
4. Jennifer J. Why Reverse Mentoring works and how to do it right / J. Jennifer, S. Michael. *Harvard Business Review*. 2019.
5. United States Office of Personnel Management. Best Practices: *Mentoring*, September 2018. pp. 15–16.
6. Lisa J. Reverse mentoring: 5 key reasons your business needs it / Jasper Lisa. 2018. URL :

[https://www.google.com/url?sa=D&q=https://www.insperity.com/blog/reverse-mentoring/&ust=1603433040000000&usg=AOvVaw3qv0WTUJY99\\_xv6BnTNFk9&hl=en-GB&source=gmail](https://www.google.com/url?sa=D&q=https://www.insperity.com/blog/reverse-mentoring/&ust=1603433040000000&usg=AOvVaw3qv0WTUJY99_xv6BnTNFk9&hl=en-GB&source=gmail) (дата звернення 17.10.2020).

### REFERENCES:

1. Zavadzka R. (2019) Reverse Mentoring as an Effective Staff Training and Ad-aptation Management Tool / R. Zavadzka, S. Golovatska. Pp. 53–55.

2. Accompaniment of formal, informal and semi informal educational systems for adults 2019. URL : [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/) (accessed 17 October 2020).

3. Wingard J. (2018) Reverse Mentoring: 3 proven outcomes driving change / Jason Wingard. *Forbes*.

4. Jennifer J. (2019) Why Reverse Mentoring works and how to do it right / J. Jennifer, S. Michael. *Harvard Business Review*.

5. United States Office of Personnel Management. Best Practices: *Mentoring*, September 2018. Pp. 15–16.

6. Lisa J. (2018) Reverse mentoring: 5 key reasons your business needs it / Jasper Lisa. URL : [https://www.google.com/https://www.insperity.com/blog/reversementoring/&ust=1603433040000000&usg=AOvVaw3qv0WTUJY99\\_xv6BnTNFk9&hl=en-GB&source=gmail](https://www.google.com/https://www.insperity.com/blog/reversementoring/&ust=1603433040000000&usg=AOvVaw3qv0WTUJY99_xv6BnTNFk9&hl=en-GB&source=gmail) (accessed 17 October 2020).