

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Яковлева М.А. Лидерство в системе наставничества как эффективный инструмент адаптации персонала // Human Progress. 2021. Том 7, Вып. 1. С. 17. URL: [http://progress-human.com/images/2021/Tom7\\_1/Yakovleva.pdf](http://progress-human.com/images/2021/Tom7_1/Yakovleva.pdf), свободный. DOI 10.34709/IM.171.17

УДК 316.333.22

## ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ НАСТАВНИЧЕСТВА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

**Яковлева Мария Андреевна**

Студентка кафедры менеджмента и туристского бизнеса  
Институт экономики и управления  
Гуманитарно-педагогическая академия (филиал)  
ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского в г. Ялте



Mariya67.70@mail.ru

14, ул. Халтурина,  
г. Ялта, Республика Крым, РФ, 298691  
+7 (978) 753-59-98

**Аннотация.** Данная статья посвящена вопросам повышения эффективности адаптации персонала, с помощью одного из основных методов – наставничества, путём развития и формирования феномена лидерства у наставников. В работе автором выделены и проанализированы основные ценностно-смысловые, эмоциональные и поведенческие характеристики лидера. Определены особенности развития системы наставничества на основе технологий лидерства, путём развития необходимых лидерских компетенций и навыков у наставников. В результате чего, в статье были выявлены ключевые принципы лидерства в наставничестве. На основе анализа подходов к определению понятия лидерства и обоснования степени его влияния на персонал в процессе адаптации, в работе предложены управленческие рекомендации по развитию лидерства у наставников, благодаря которым становится возможным максимально эффективное использование человеческого потенциала, раскрытие внутренней мотивации наставников, повышение вовлеченности как наставника, так и обучаемого сотрудника и развитие конкурентных профессиональных компетенций у персонала в целом. Изучение данного материала может быть полезно для специалистов в области управления человеческими ресурсами, управленцев высшего и среднего звена, занимающихся вопросами мотивации и эффективного управления трудовыми ресурсами.

**Ключевые слова:** адаптация; наставничество; наставник; лидерство; персонал; человеческие ресурсы; управление.

**JEL коды:** D11; D24; J24.

## Введение

В современных условиях постоянных изменений и стремительно развивающихся технологий, предприятия сталкиваются с необходимостью формирования новых инструментов управления персоналом. Так как важнейшим конкурентным преимуществом организации является максимально полное использование трудовых возможностей сотрудников, подготовка специалистов в период активной адаптации является ключевой целью управления персоналом. Подготовка специалистов в период адаптации включает в себя систему её эффективного обеспечения и методы реализации подготовки кадров, к числу которых относится и наставничество. Важную роль в эффективном обучении сотрудника играет наставник, в задачи которого входит не только производственная адаптация и контроль за выполнением профессиональных задач, но и мотивирование нового работника на достижение значимых производственных и экономических результатов. Поэтому современный наставник должен быть лидером [1], генератором системы «порождающего обучения» и «организационного знания». «Порождающее обучение» — это обучение, направленное на развитие новых ключевых компетенций и повышение конкурентоспособности [2, с. 96]. Ввиду этого, особое значение приобретают эмоциональные и поведенческие компоненты в работе наставника с сотрудником. В данном аспекте одним из актуальных путей повышения эффективности адаптации персонала является внедрение системы наставничества с акцентом на психологические особенности наставника, а именно на лидерство.

Научная проблема настоящего исследования заключается в недостаточной степени изученности и разработанности инструментов и методов улучшения наставничества с акцентом на лидерские качества наставников, что и определяет проблемное поле исследования, которое также обусловлено:

- колоссальным ростом и переизбытком программ развития лидерства, в результате чего затрудняется выбор и изучение наиболее эффективных методов;
- стремительно развивающимися и изменяющимися социально-экономическими условиями, что выражается в необходимости разработки новых методов и подходов к развитию лидерства.

Цель исследования заключается в обосновании развития лидерства в системе наставничества, формирования лидерских компетенций у наставников, как инструмента адаптации персонала и эффективного управления человеческими ресурсами в целом.

Задачи:

- раскрыть содержание понятий «лидерство» и «наставничество»;
- проанализировать основные способы и подходы к развитию лидерских качеств;
- рассмотреть способы формирования личностных черт наставника;
- выявить ключевые лидерские компетенции;
- разработать рекомендации по развитию лидерской функции у наставников.

Рассматривая различные научные подходы к определению термина «лидерство», следует отметить, что большинство научных идей, сходятся в определении его структурных характеристик, к которым относят творческий подход, знания, интеллектуальные особенности и мотивация сотрудников (см., например [3]). Методологические разногласия возникают, как правило, при определении механизмов формирования и развития феномена лидерства, обеспечивающих достижение его целевых состояний. Так, в исследовании Шутько Л.Г., Шатько Д.Б, «лидерство» понимается как отношение доминирования и подчинения, как способность влияния в системе межличностных отношений или направление поведения других людей [4, с. 110]. В рамках рассматриваемой темы, предложенный взгляд дополняется представлениями Чуланова О.Л., Давлетшина Ю.М., заключающимися в том, что влияние лидера на своих сотрудников имеет два источника: власть, присущая конкретной работе или роли, которую выполняет человек, и личное влияние [5, с. 2]. Поэтому лидерство представляет отчасти функцию положения, отчасти функцию личности. Большинство исследований посвящены именно вопросам развития лидеров, но недостаточное внимание уделяется именно лидерству. Так как различия между развитием лидера и развитием лидерства довольно тонкие, эти процессы взаимосвязаны и их не стоит рассматривать по отдельности, что также находит отражение в том, что развитие лидерства, возможно только через развитие лидера. Обращаясь к работе Е.Б. Петрушихиной, можно заметить, что развитие лидера описывается через развитие различных индивидуальных характеристик, таких как навыки, умения, компетенции, лидерские качества [6, с. 4]. Лидерские качества наставника в процессе адаптации персонала играют значимую роль для обучаемого сотрудника [7], так как во многом от того, насколько эффективно и успешно проходит адаптация, напрямую зависит дальнейшее поведение сотрудника [8], его стремления, отношение к организации и желание работать ради единой общей миссии. В аспекте рассматриваемой темы на адаптацию сотрудника значительное влияние оказывает именно наставник, закрепленный за конкретным сотрудником [2, с. 95]. Поэтому для повышения эффективности и общей вовлеченности персонала в процессе адаптации наставнику необходимо проявлять лидерские качества. Обобщая вышесказанное,

можно сформулировать следующее определение понятия «лидерство» – способность влиять на людей, мотивируя и вдохновляя на осуществление ключевых целей, путём раскрытия внутреннего потенциала сотрудника.

## 1. Сущность и особенности адаптации персонала с помощью применения метода наставничества

Необходимость развития практик обучения персонала в течение нескольких лет признается на разных уровнях управления. На совместном заседании Государственного совета Российской Федерации и Комиссии при Президенте Российской Федерации по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития В.В. Путин подчеркнул, что необходимо возродить институт наставничества. С этого момента наставничество – один из приоритетов федеральной образовательной и кадровой политики. Рассматривая практики развития персонала, можно отметить, что эффективные организации воспринимают наставничество как стратегически важный и ключевой элемент системы развития и обучения персонала [10, с. 2]. Наставничество стало рассматриваться как стратегический, наиболее эффективный элемент в управлении персоналом, вследствие чего изменились и модели наставничества, и методы формирования подготовки наставников.

Понятий «наставничество» на сегодняшний день существует достаточно много, в них наставничество рассматривается с разных позиций: как метод адаптации и обучения персонала (табл. 1).

**Табл. 1: Контент-анализ «наставничества»<sup>1</sup>**

Автор	Содержание определения
Субочева О.Н.	Наставничество – это процесс взаимодействия работников, при котором один из них (наставник) оказывает помощь, руководство, совет, поддержку, содействие учебе и развитию другого (наставляемого)
Зинишина Н. В.	Наставничество рассматривается как стратегически значимый элемент системы развития персонала, путем формирования уникальных знаний, навыков и компетенций сотрудников
Ахмедова М.Г. Горелова Н.Н.	Наставничество представляет собой высокоэффективный инструмент социализации в связи с повышением потребностей общества в высокообразованных кадрах с развитой культурой труда и высокими интеграционными способностями
Кларин М.В.	Наставничество – это способ передачи знаний, умений и навыков более опытным сотрудником менее опытному в определенной профессиональной области
Никифорова В. А.	Наставничество – это процесс помощи со стороны сотрудников, давно работающих в организации, молодым сотрудникам с целью их скорейшей адаптации на новом рабочем месте

Наставничество как метод адаптации персонала осуществляется по модели «Расскажи-покажи-объясни-сделай» [2, с. 97]. Такая модель представляется наиболее понятной и

<sup>1</sup> Составлено автором на основе [11], [12], [13], [2], [14].

эффективной в практическом применении, так как присутствует быстрая обратная связь и корректировка всей системы обучения, что позволяет сотруднику быстрее войти в должность и понять принцип работы в организации в целом. Этапы данной модели заключаются в следующем:

– Этап 1: «Расскажи». Наставник объясняет сотруднику содержание профессиональных задач, основные моменты и особенности. После чего наблюдает и контролирует степень понимания обучаемого;

– Этап 2: «Покажи». В задачи наставника входит пояснение алгоритма работы. На собственном примере наставник подробно показывает, что и как нужно делать;

– Этап 3: «Объясни». В случае возникновения вопросов и затруднений со стороны обучаемого сотрудника, наставник даёт объяснение, чем заполняет пробелы в знаниях и навыках;

– Этап 4: «Сделай». Обучаемый сотрудник выполняет поставленные перед ним задачи, а наставник выявляет сильные стороны и зоны роста сотрудника, поясняя их причины.

То, каким должен быть эффективный наставник, и какие качества должны преобладать более всего, определяет для себя каждая организация в зависимости от специфики трудовой деятельности и выполняемых задач [15; 16]. Здесь, следует также отметить, что существуют базовые критерии, предъявляемые к наставнику вне зависимости от организации и характера труда (рис. 1).

**Рис. 1: Базовые критерии, предъявляемые к наставнику<sup>2</sup>**



<sup>2</sup> Составлено автором

Анализируя обозначенные на рисунке 1 критерии, можно отметить, что наличие знаний и опыта работы – первый и основной критерий, предъявляемый к наставнику, на любом уровне управления. При этом, уровень знаний наставника должен превосходить должностные компетенции, знания и навыки обучаемого персонала или обучаемого сотрудника. Вместе с тем, наставнику необходимо оказывать влияние на всех участников процесса адаптации и обучения персонала, а для этого ему необходимо пользоваться авторитетом как у руководства, так и в коллективе [12, с. 172]. Для максимального раскрытия потенциала и внутренних возможностей обучаемого сотрудника наставнику необходимо проявлять лидерские качества и обладать определенным набором лидерских компетенций. Поэтому, развивая систему наставничества, необходимо опираться и на психологические аспекты личности наставника, а именно на лидерские качества и поведенческие компоненты, способствующие достижению ключевой цели организации.

## **2. Способы формирования и развития лидерства у наставников**

Рассматривая существующие научные идеи и условия для формирования лидерских качеств, позиций, достижений и компетенций, автор сгенерировал собственный взгляд на понятие «лидер» и на факторы, которые помогают формировать это качество у наставников с целью повышения эффективности адаптации персонала [17]. Таким образом, лидер-наставник представляет собой личность, нацеленную на результат и достижение ключевых целей организации в определенной профессиональной области; личность, способную оказывать влияние, обучать и мотивировать сотрудников своими личностными и профессиональными качествами [9]. При этом, характерные черты личности лидера-наставника основаны на ценностях и убеждениях, которые придают людям уверенность, и способности вести за собой людей. Персональный свод норм и моральных принципов формирует и защищает человека на пути к новым целям и реализации его видений, предоставляя моральные права авторитету в группе людей. А наличие в системе убеждений человека универсальных человеческих качеств и ценностей, принятых в обществе, искренняя вера в них, а также следование им в выбранной стратегии – надежная внутренняя защита от критики, что также укрепляет стержень веры определенной группы людей в своего лидера. Зрелые и уверенные в себе лидеры не боятся конкуренции со стороны тех, для кого они становятся наставниками, так как истинный лидер постоянно овладевает новыми знаниями, обогащается опытом, выходит из «зоны комфорта», создает условия для развития других, тем самым укрепляя свои позиции [12, с. 170]. Чем больше ресурсов лидер вкладывает в обучение и развитие своих последователей, обученных сотрудников, тем стабильнее

положение такой команды: конкурентоспособность, быстрая адаптация к различным условиям, способность гибко реагировать на изменения внешней среды. Исходя из чего становится видно, что наличие и развитие лидерских качеств у наставников является важной частью корпоративной культуры, ставящей в приоритет формирование способностей и потребности в обучении, отличается высокой эффективностью, темпом роста и готовностью к достижению гораздо более амбициозных целей, чем стандартное изучение профессиональных задач в период адаптации.

Развитие лидерства можно представить, как динамичный групповой процесс, направленный на развитие межличностных компетенций и улучшение коллективной способности к лидерству. В то же время развитие лидера рассматривается как индивидуальный процесс, который включает формирование и улучшение когнитивных, эмоциональных и поведенческих навыков, а также компетенций, связанных с лидерством. Уровень развития лидера можно описать с помощью показателей индивидуальных характеристик, таких как знания, навыки и способности, компетенции и лидерские качества. Технические навыки можно определить как управленческие, которые подразумевают наличие профессиональных компетенций в знании производственных задач и умение их организовывать. Под поведенческими навыками понимаются аспекты проявления влияния лидерства, позволяющие воздействовать на определенную группу людей. От того, в какой степени наставник обладает теми или иными лидерскими качествами, насколько эффективно применяет их в своей деятельности [18], во многом и зависит успех адаптации и дальнейшего обучения персонала. Умение побуждать к действию и вдохновлять на решение задач разных уровней и направленности также является одним из преимуществ развития лидерских качеств у наставников [19]. Таким образом, развитие лидера как процесс и результат предполагает развитие самосознания, и определяется рядом факторов, к основным из которых можно отнести: функционал наставника, руководство, организационную культуру и ресурсы саморазвития (табл. 2).

Факторы, оказывающие влияние на развитие лидерства у наставников, в дальнейшем становятся определяющими при выборе инструментов развития лидеров. На данный момент существует достаточное количество таких инструментов. Так, например, в исследовании Чулановой О.Л. и Давлетшиной Ю.М. ключевым методом развития лидерства является коучинг. Коучинг – это один из способов обучения, главной задачей которого является помощь обучаемому в достижении конкретной поставленной цели. Коучинг проводится персональным учителем, тренером, которого называют «коуч» [5, с. 199].

**Табл. 2: Факторы развития лидерского потенциала наставника<sup>3</sup>**

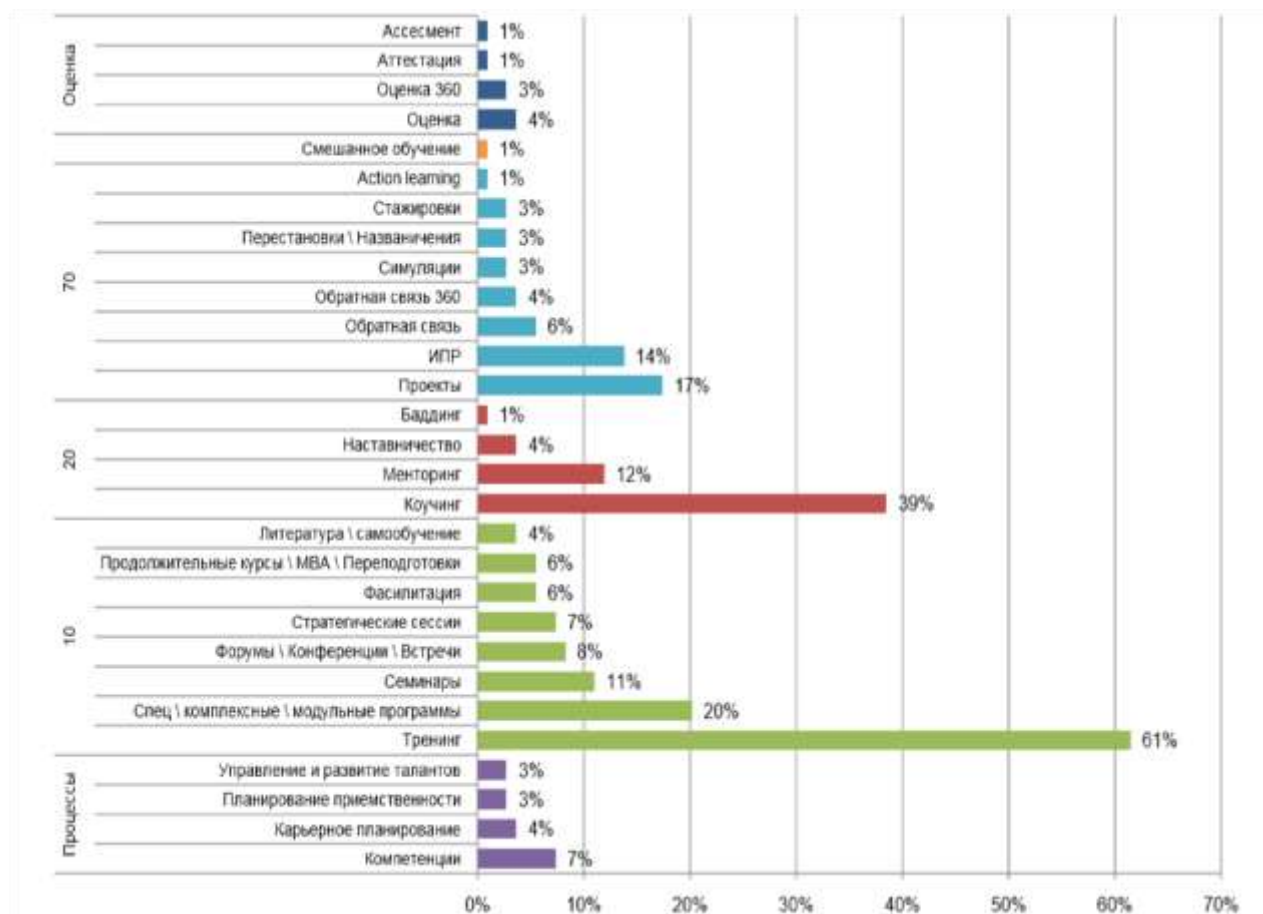
№ п/п	Фактор	Характеристика	Характер влияния на внутреннюю мотивацию наставника
1	Функционал наставника	Функциональная гибкость, широкая специализация, элементы творчества, более широкая зона принятия решений по выполняемой работе	Работа, включающая решение эвристических задач, и выход «зоны комфорта», способствует более высокой вовлеченности, познавательной активности и концентрации усилий работника на развитии профессионализма
2	Руководство	Стиль повседневного управления, поддерживающий сотрудничество, командную работу, инициативу, индивидуальное развитие и развитие подчиненных. Руководство в роли наставника	Выражается в объективности оценки индивидуального вклада работника, доступности и готовности руководителя помогать в решении рабочих задач, содействие его саморазвитию и росту способствуют повышению самооценки сотрудника, его уверенности в собственных силах, готовности, преодолевая трудности и ошибки, двигаться к намеченной цели
3	Организационная культура	Эффективность труда, качество работы с клиентами и партнерами, индивидуальная инициатива и приверженность как абсолютные ценности организации; модели эффективного поведения – нормативный компонент культуры; атмосфера, поддерживающая инициативу на любом уровне и любом рабочем месте в организации	Ценностную составляющую личностного мотивационного потенциала, связанную с работой в конкретной организации, формируют ценности, нормы и ожидания организации. Вследствие этого изменяется ментальная модель работника, основанная на глубокой внутренней убежденности в том, что его профессиональный успех и личное благополучие могут быть достигнуты, если его действия помогут улучшить деятельность организации
4	Ресурсы саморазвития	Доступность обучения для всех категорий работников, широкая сеть источников профессиональных знаний, поддержка экспертов и наставников, систематический обмен опытом и знаниями	Чем шире и доступнее ресурсы знаний, получаемых в том числе путем обмена опытом, тем больше возможностей для развития личной компетентности и инициативы. Помощь со стороны экспертов и наставников стимулирует интерес работников к инновационной деятельности и поддерживает активную вовлеченность в инновационные процессы
5	Саморазвитие	Высокий уровень готовности к саморазвитию, сформированность творческого мышления и эмоционального интеллекта, способность эффективно разрешать внутриличностные конфликты, опыт в области саморазвития, ценностное отношение к самосовершенствованию	Чем выше степень готовности к саморазвитию, тем выше целостное проявление внутренней активности личности в преодолении внутренних противоречий и творческой реализации планов и программ самоосуществления

Анализируя инструменты развития лидерства, представленные в рамках принципа 70-20-10 в исследовании «Малакут – HR-исследования и решения» [15], можно заметить, что наиболее часто применяемым инструментом является тренинг из группы 10, однако в современных, быстроизменяющихся условиях наиболее эффективными являются инструменты группы 20-70, обоснованные в исследовании Чулановой О.Л. и Давлетшиной Ю.М. [5]. Инструменты развития и обучения лидеров представлены на (рис. 2).

<sup>3</sup> Составлено автором



Рис. 2: Основные инструменты обучения и развития лидерства [15]



Инструменты и методы, посредством которых становится возможным внедрение системы наставничества с акцентом, преимущественно, на лидерские качества и на развитие лидерства у наставников, основываются на следующих принципах, которые предложены в качестве рекомендаций:

– развивайте знание себя и своей уникальности (личность, обладающая яркой индивидуальностью, может занимать лидерские позиции, удерживать их и оказывать нужное влияние на людей);

– сформулируйте собственную систему ценностей и убеждений (поддерживая их, вы обретае морально право на движение к своим целям, что организует защиту от критики и позволит вдохновлять и вести за собой людей);

– создавайте условия необходимые для достижения конкретных результатов (придумайте систему небольших вознаграждений для себя и своей команды);

– укрепляйте уверенность в себе и прорабатывайте внутренние барьеры (уверенная позиция внушает доверие окружающих и готовность следовать за вами);

– развивайте себя и способствуйте развитию сотрудников (укрепление знаний и навыков вырабатывает конкурентные преимущества личности);

– совершенствуйте навык целеполагания (необходимо научиться видеть нужные ориентиры, отсекая все лишнее);

– будьте терпимы и последовательны в своих ожиданиях по отношению к окружающим вас людям (не нужно ставить завышенных ожиданий – они снижают мотивацию; научитесь видеть потенциал и характеристики сотрудников (обучаемых сотрудников) и создавать условия для их реализации);

– развивайте навык образного мышления (именно оно лежит в основе способности к формированию видения, а чем качественнее развито видение, тем понятнее путь движения к нему);

– инвестируйте ресурсы в обучение (наличие необходимости к овладению новыми знаниями и условия, подкрепляющие мотивацию на получение новых знаний, умений и навыков, позволят занимать лидерские позиции и двигаться вперед);

– тренируйте тайм-менеджмент (технология, позволяющая использовать невосполнимое время в соответствии с целями и ценностями, помогает «успевать всё» и контролировать достижение поставленных целей).

Применение предложенных рекомендаций способствует развитию лидерских качеств, формируя и развивая лидерские компетенции. В кадровой политике рекомендации могут быть использованы как руководителями высшего звена для развития и подготовки наставников, так и наставниками в контексте саморазвития.

## **Заключение**

Резюмируя рассмотрение влияния факторов и особенностей развития лидерства в системе наставничества, и подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что, являясь лидером, наставник, с одной стороны, развивает в себе необходимые компетенции (softskills): влияние на других людей, убеждение и мотивацию, готовность проявлять высокую активность и сохранять жизненный тонус, и совершенствует процесс адаптации персонала, путём повышения эффективности выполнения поставленных задач, с другой стороны, наставник-лидер не только технически контролирует процесс, но и изменяет и совершенствует управление адаптаций в целом.

Не каждый наставник является лидером, но грамотное использование методов и рекомендаций по формированию и развитию лидерства в системе наставничества открывает следующие преимущества для организации и персонала:

– наставник, который является лидером, имеет мощную внутреннюю мотивацию и умение «заряжать», что вдохновляет работника на дальнейшую работу;

– процесс адаптации выходит за рамки традиционного изучения профессиональных задач и должностных требований;

– повышенная вовлеченность обучаемых сотрудников способствует развитию корпоративного духа, что также снижает процесс текучести кадров.

Развивая лидерство, развивается эффективное наставничество, способное повысить моральный дух и приверженность организации, а также способность продвижения по карьерной лестнице. Развитие лидерства формирует конкурентные преимущества, как у наставника, так и у обучаемого сотрудника, что во многом и является одним из аспектов повышения эффективности адаптации и процесса управления человеческими ресурсами в целом.

## Литература

1. Solomon, I.G.; Madalina, G. Leadership and Mentoring within the Organization / In: Innovation, Entrepreneurship and Digital Ecosystems / In: Proceedings 9th Annual Conference of the EuroMed-Academy-of-Business. Warsaw, Poland. Sep 14-16, 2016. С.: 1741-1746.
2. Кларин, М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2016. № 5. С.: 92-112.
3. Tzokov, G. Leadership, organizational culture and mentoring in educational institutions // Pedagogika-Pedagogy. 2019. Том 91. Вып. 2. С.: 291-294.
4. Шутько, Л.Г.; Шатько, Д.Б. Лидерство в системе менеджмента качества и его роль в повышении конкурентоспособности организации // Экономика и управление инновациями. 2018. №. 2. С.: 61-70.
5. Чуланова, О.Л.; Давлетшина, Ю.М. Формирование и развитие лидерства в составе softskills управленческого персонала организаций: инструментарий, возможности, риски // Материалы Ивановских чтений. 2018. №. 2. С.: 198-208.
6. Петрушихина, Е.Б. Проблема развития лидерства в организации // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2016. №. 3 (5). С.: 102-114.
7. Gul, T.; Demir, K.; Criswell, B. Constructing Teacher Leadership Through Mentoring: Functionality of Mentoring Practices in Evolving Teacher Leadership // Journal of Science Teacher Education. 2019. Том 30. Вып. 3. С.: 209-228.

8. Grocutt, A.; Gulseren, D.; Weatherhead, J.G.; Turner, N. Can mentoring programmes develop leadership? // Human Resource Development International. 2020. DOI: 10.1080/13678868.2020.1850090.
9. Адизес, И.К. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей: Пер. с англ. 9-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2018. 259 с.
10. Долятовский, В.А.; Гречко, М.В. Методы выбора и оптимизации стратегии мотивации персонала // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2019. Т. 15. №. 2 (371). С.: 225-239.
11. Ахмедова, М.Г.; Горелова, Н.Н. Понятия наставничества и социализации // Социальная политика и социология. 2014. N 3-1. С.: 163-168.
12. Зинишина, Н.В. Внедрение наставничества на предприятии: психологические аспекты / В сб.: Гуманитарное и социально-научное знание: теоретические исследования и практические разработки. 2019. С.: 165-178.
13. Субочева, А.О. Новые подходы к лидерству в управлении персоналом организации в условиях цифровизации / В сб.: Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика. Сборник научных статей. Выпуск седьмой. Том 1. Москва, 2019. С.: 142-157.
14. Никифорова, В.А. Система наставничества как инструмент управления текучестью кадров // Студенческий. 2018. № 2-2 (22). С.: 18-21.
15. Гришакова, Н.; Сорокин, А. Лучшие провайдеры в развитии лидерства. «Малакут – HR-исследования и решения», 2012. URL: <http://doc.knigi-x.ru/22raznoe> (дата обращения: 05. 01. 2021).
16. Карташова, А.А.; Камалиев, Б.И. Модель компетенций наставника на предприятии как основа построения корпоративной системы наставничества // Вестник КемГУ. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2018. №. 4. С.: 80-85.
17. Яковлева, М.А. Лидерство в управлении организацией / В сб.: Приоритетные направления инновационной деятельности в промышленности. 2020. С.: 212-214.
18. Кузнецов, Д.А.; Кулькова, И.А. Исследование восприятия лидерства в организации // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2017. №. 2 (22). С.: 58-68.
19. Hastings, L.J.; Sunderman, H.M. Evidence-Based Practices in Mentoring for Leadership Development // New Directions for Student Leadership. 2020. Issue168. Special Issue: Evidence-Based Practices to Strengthen Leadership Development. P.: 75-84. DOI: 10.1002/YD.20410

## LEADERSHIP IN MENTORING AS AN EFFECTIVE TOOL FOR STAFF ADAPTATION

**Maria Yakovleva**

Student in Institute of economics and management. Humanitarian and Pedagogical Academy  
(branch) of the Federal State Educational Institution of Higher Education "V. I. Vernadskogov KFU  
Yalta, Crimea, Russia

**Abstract.** This article is devoted to improving the effectiveness of staff adaptation, using one of the main methods - mentoring, by developing and forming the phenomenon of leadership among mentors. The work highlighted and analyzed the main value-meaning, emotional and behavioral characteristics of the leader. The peculiarities of the development of the mentoring system based on leadership technologies are determined by developing the necessary leadership competencies and skills. As a result, the article identified key principles of leadership in mentoring. Based on the analysis of approaches to defining the concept of leadership and justifying the degree of its influence on personnel, in the process of adaptation, the work offers management recommendations for the development of leadership among mentors, thanks to which it becomes possible to maximize the use of human potential, reveal the internal motivation of mentors, increase the involvement of both the mentor and the trained employee, and develop competitive professional competencies among staff as a whole. The study of this material can be useful for specialists in the field of human resources management, senior and middle managers involved in motivation and effective management of labor resources.

**Key words:** adaptation; mentoring; mentor; leadership; personnel; human resources; management.

**JEL codes:** D11; D24; J24.

### References

1. Solomon, I.G.; Madalina, G. Leadership and Mentoring within the Organization / In: Innovation, Entrepreneurship and Digital Ecosystems / In: Proceedings 9th Annual Conference of the EuroMed-Academy-of-Business. Warsaw, Poland. Sep 14-16, 2016. P.: 1741-1746/
2. Clarin, M.V. Modern mentoring: new features of traditional practice in organizations of the XXI century // ETAP: economic theory, analysis, practice. 2016. No. 5. P.: 92-112.
3. Tzokov, G. Leadership, organizational culture and mentoring in educational institutions // Pedagogika-Pedagogy. 2019. Vol. 91. Issue 2. P.: 291-294.

4. Shutko, L.G.; Shatko, D.B. Leadership in the quality management system and its role in increasing the competitiveness of the organization // Economics and innovation management. 2018. No. 2. P.: 61-70.
5. Chulanova, O.L.; Davletshina, Yu.M. Formation and development of leadership in the composition of softskills of the management personnel of organizations: tools, opportunities, risks // Materials of Ivanovskiye readings. 2018. No. 2. P.: 198-208.
6. Petrushikhina, E.B. The problem of leadership development in the organization // Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series "Economy. Control. Law". 2016. No. 3 (5). P.: 102-114.
7. Gul, T.; Demir, K.; Criswell, B. Constructing Teacher Leadership Through Mentoring: Functionality of Mentoring Practices in Evolving Teacher Leadership // Journal of Science Teacher Education. 2019. Vol. 30. Issue 3. P.: 209-228.
8. Grocutt, A.; Gulseren, D.; Weatherhead, J.G.; Turner, N. Can mentoring programmes develop leadership? // Human Resource Development International. 2020. DOI: 10.1080/13678868.2020.1850090.
9. Adizes Y.C. Leadership development: how to understand your management style and effectively communicate with carriers of other styles. Moscow: Alpina Publisher, 2018. 259 p.
10. Doliatovsky, V.A.; Grechko, M.V. Methods for choosing and optimizing personnel motivation strategy // National interests: priorities and safety. 2019. Vol. 15. No. 2 (371). P.: 225-239.
11. Akhmedova, M.G.; Gorelova, N.N. Concepts of mentoring and socialization // Social policy and sociology. 2014. No 3-1. P.: 163-168.
12. Zinishina, N.V. The introduction of mentoring in the enterprise: psychological aspects / In: Humanitarian and social-scientific knowledge: theoretical research and practical development. 2019. P.: 165-178.
13. Subocheva, A.O. New approaches to leadership in personnel management of an organization in the context of digitalization // In: Actual problems of social and economic psychology: methodology, theory, practice. 2019. P. 142-157.
14. Nikiforova, V.A. Mentoring system as a tool for managing staff turnover // Student's. 2018. No. 2-2 (22). P.: 18-21.
15. Grishakova, N.; Sorokin, A. The best providers in leadership development. "Malakut - HR Research and Solutions", 2012. URL: <http://doc.knigi-x.ru/22raznoe>.
16. Kartashova, A.A.; Kamaliev, B.I. A model of a mentor's competence in an enterprise as a basis for building a corporate mentoring system // Bulletin of the KemSU. Series: Political, Sociological and Economic Sciences. 2018. No. 4. P.: 80-85.

17. Yakovleva, M.A. Leadership in organization management // In; Priority areas of innovation in industry. 2020. P.: 212-214.
18. Kuznetsov, D.A.; Kulkova, I.A. Research on the perception of leadership in the organization // Models, systems, networks in economics, technology, nature and society. 2017. No. 2 (22). P.: 58-68.
19. Hastings, L.J.; Sunderman, H.M. Evidence-Based Practices in Mentoring for Leadership Development // New Directions for Student Leadership. 2020. Issue 168. Special Issue: Evidence-Based Practices to Strengthen Leadership Development. P.: 75-84. DOI: 10.1002/YD.20410.

### **Contact**

Maria Yakovleva

Institute of Economics and Management; Humanitarian and Pedagogical Academy (branch) of the Federal State Educational Institution of Higher Education "V. I. Vernadskogov KFU

14, Khalturina str., 298691, Yalta, Republic of Crimea, Russia

[Mariya67.70@mail.ru](mailto:Mariya67.70@mail.ru)