

*Кузьмичева Екатерина Евгеньевна*

магистрант

ОАНО ВО «Московский психолого-социальный университет»

г. Москва

**НАСТАВНИЧЕСТВО В РАЗВИТИИ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ:  
ЭКЗИСТЕНЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

*Аннотация: в статье рассматривается проблема наставничества как эффективной комплексной формы профессионального становления, которая пре- восходит традиционную модель передачи прикладных умений и навыков. Целью исследования является раскрытие психологических механизмов, обеспечивающих результативность наставничества, посредством интеграции положений экзистенциальной психологии. Установлено, что отношения «наставник-подопечный» формируют оптимальную среду для удовлетворения базовых психологических потребностей в автономии, компетентности и связанности, что является основой внутренней мотивации к профессиональному росту. Практическая значимость работы заключается в разработке модели экзистенциально-ориентированного наставничества, где наставник выполняет функции фасilitатора, проводника и рефлексивного партнера, что способствует целостному развитию как специальных профессиональных навыков, так и метакомпетенции. В статье особое внимание уделяется роли наставника как «экзистенциального сопровождающего», который не просто рассказывает о текущей деятельности и возможных задачах организации, но и способствует осознанности, автономии и личностной зрелости, развитию ключевых профессиональных и надпрофессиональных компетенций у нового сотрудника.*

*Ключевые слова: наставничество, профессиональные компетенции, экзистенциальная психология, смысл, ответственность, внутренняя мотивация, теория самодетерминации, профессиональная идентичность, экзистенциальная тревога, профессиональные навыки, метакомпетенции, фасилитатор, менторинг.*

## *Введение.*

В условиях цифровизации и стремительных изменений на рынке труда ключевым конкурентным преимуществом становится не столько узкоспециальные знания, которые быстро устаревают, сколько способность к непрерывному обучению, адаптивности, системному мышлению и нахождению нестандартных решений. Эти метакомпетенции формируются не в ходе пассивного усвоения информации, а в процессе активного, личностно включенного диалога с практической деятельностью и ее носителем [7]. В связи с чем, наставничество (менторинг) переживает закономерное возрождение, что вызывает необходимость его концептуального переосмысления.

*Актуальность исследования* обусловлена потребностью в пересмотре наставничества как инструментальный процесс в передаче опыта на наставничество как процесс адаптации. Современная практика нуждается в психологически обоснованной модели, раскрывающей потенциал наставничества для становления личности как субъекта профессиональной деятельности.

Цель статьи заключается в анализе психологических механизмов, обуславливающих эффективность наставничества в развитии профессиональных компетенций, на основе интеграции экзистенциально-гуманистического и мотивационного подходов.

## *Задачи исследования.*

1. Определить экзистенциальные аспекты профессиональной деятельности, релевантные для практики наставничества.
2. Рассмотреть отношения наставничества как психологическую среду для удовлетворения базовых потребностей и формированию внутренней мотивации.
3. Описать модель и функции наставника в рамках экзистенциально-мотивационной парадигмы.

*Гипотеза исследования:* результативность наставничества как формы развития профессиональных компетенций значительно повышается, когда его фокус смещается не только на переду опыта, но и на сопровождение нового сотрудника

---

в решении экзистенциальных вопросов профессионального становления, что создаёт условия внутренней мотивации и аутентичного профессионального самоопределения.

Профессиональная деятельность является одной из центральных экзистенциальных сфер, где индивид сталкивается с фундаментальными вопросами собственного бытия [3; 4]. Экзистенциальная психология, анализируя данные вопросы, позволяет выделить ряд ключевых вызовов, с которыми сталкивается каждый профессионал.

*1. Поиск смысла в деятельности.* В условиях повседневной рутины, давлении целевых показателей и отчужденности результатов труда легко утрачивается связь между индивидуальным усилием и значимостью выполняемой работы. Это порождает экзистенциальный вакуум, описанный В. Франклом, и ведет к профессиональному выгоранию [2]. Как отмечает В. Канди, потеря мотивированных, счастливых, результативных работников и их вклада – это одно из главных пагубных последствий выгорания [1]. Наставничество в данном аспекте выступает в качестве практики осмысления. Наставник, будучи носителем профессиональной культуры и ценностных ориентиров организации, помогает новому сотруднику выстроить личностную нарративную линию своей работы. Посредством диалога, обращения к профессиональной истории и совместного анализа достигаемых результатов новый сотрудник обучается видеть значимость своих действий в общем контексте, преобразуя абстрактные задачи в личностно значимую деятельность.

*2. Принятие свободы и ответственности.* Свобода профессионального выбора (методов, приоритетов, этических решений) зачастую порождает тревогу и желание «спрятаться» за формальными предписаниями. Наставничество формирует безопасное пространство для развития способности осуществлять свободный и ответственный выбор. Посредством постепенного делегирования полномочий и рефлексивного обсуждения принятых решений, наставник способствует принятие новым сотрудником своей авторской позиции в профессиональной сфере, «переводя» тревогу в осознанную ответственность [8].

*3. Формирование аутентичной профессиональной идентичности.* Противоречие между внешними ролевыми ожиданиями и внутренними ценностными ориентирами может приводить к конформизму или деструктивному сопротивлению. Наставник в этой роли выполняет функцию «значимого Другого» (в экзистенциальном понимании), который признает уникальность нового сотрудника. Через диалог и рефлексивную обратную связь наставник выступает как «зеркало», помогая новому сотруднику принять свою подлинную профессиональную самость, интегрируя внешние требования с внутренними ресурсами и убеждениями.

*4. Преодоление экзистенциальной изоляции.* Страх неудачи, ощущение некомпетентности и профессиональные кризисы часто переживаются в одиночестве. Сам факт установления доверительных отношений «наставник-подопечный» является мощным инструментом против изоляции. Эмпатическое присутствие, безусловное принятие и разделение профессионального опыта со стороны наставника дают новому сотруднику необходимую психологическую опору для профессионального становления.

С точки зрения мотивационных основ эффективного наставничества в статье исследуется теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана, которая предполагает концептуальную модель, объясняющую высокую эффективность экзистенциально-ориентированного наставничества [5]. Согласно данной теории, психологический рост и устойчивая мотивация возможны при условии удовлетворения трех базовых потребностей.

*1. Потребность в автономии* удовлетворяется, когда наставник отказывается от директивной роли в пользу фасилитации. Применение открытых вопросов («Какой путь решения ты считаешь наиболее правильным и почему?»), поддержка инициативы и совместный анализ альтернатив укрепляют внутренний локус контроля нового сотрудника и чувство авторства своей профессиональной деятельности.

2. *Потребность в компетентности*, по Л.С. Выготскому, актуализируется, когда наставник выстраивает задачи в зоне ближайшего развития нового сотрудника [5]. Дозированная помощь, своевременная обратная связь, акцент на прогрессе и извлечении уроков из ошибок способствуют росту самоэффективности.

3. *Потребность в связанности* удовлетворяется благодаря самому характеру отношений наставничества, основанных на уважении, доверии и эмпатии. Чувство принадлежности к диаде, через фигуру наставника, к более широкому профессиональному сообществу снижает уровень тревоги и создаёт безопасную среду для развития.

Комплексное удовлетворение указанных потребностей в рамках наставничества закономерно ведёт к становлению внутренней мотивации – наивысшей форме регуляции деятельности, которая осуществляется в силу интереса, удовлетворения от работы и ощущения смысла [5]. Именно внутренне мотивированный сотрудник демонстрирует высокий уровень вовлеченности, креативности и устойчивости к выгоранию.

На основании проведенного анализа может быть предложена интегративная модель эффективного наставника, сочетающая следующие ключевые аспекты.

1. *Наставник как фасилитатор смысла*. Его центральная задача состоит не в предоставлении готовых ответов, а в способности задавать вопросы, побуждающие к рефлексии и поиску личностных смыслов в профессиональной деятельности.

2. *Наставник как архитектор безопасного пространства*. Он сознательно формирует атмосферу психологической безопасности, где допустимы проявление уязвимости, ошибки и открытое обсуждение профессиональных дилемм.

3. *Наставник как сопровождающий в условиях неопределенности*. Он способен сопровождать нового сотрудника в ситуациях, где нет четких алгоритмов, поддерживая его автономию и помогая выдерживать тревогу новизны.

4. *Наставник как рефлексивный практик*. Он осознает свои границы, собственные экзистенциальные установки и роль, непрерывно развивая навыки диалога и эмпатии.

Реализация данной модели требует пересмотра подходов к подготовке и поддержке наставников в организациях. Критерием отбора должна выступать не только профессиональная экспертиза, но и психологическая зрелость, развитый эмоциональный интеллект и склонность к рефлексии. Обучение наставников необходимо дополнять модулями по основам экзистенциальной коммуникации, фасилитации диалога и психологии мотивации.

### *Заключение.*

Проведенный анализ позволяет заключить, что наставничество представляет собой уникальную развивающую практику, находящуюся на пересечении экзистенциального и мотивационного векторов личностного роста. Его эффективность обусловлена не только ускоренной передачей навыков, но способностью отвечать на глубинную человеческую потребность в осмысленном, автономном и социально поддерживаемом профессиональном существовании.

Развитие профессиональных компетенций в таком контексте становится естественным следствием личностного роста, обретающего в лице наставника значимого собеседника и сопровождающего. Следовательно, стратегические инвестиции в развитие культуры экзистенциально-ориентированного наставничества представляют собой вложение в человеческий капитал нового качества: целостных, внутренне мотивированных и смыслоориентированных профессионалов, способных к созидательной деятельности и лидерству в условиях постоянных изменений.

### *Список литературы*

1. Винс К. Иммунитет к выгоранию. Эмоциональный интеллект для продуктивной работы без срывов / К. Винс; пер. с англ. А. Захарова. – М.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2025. – 129 с.
2. Франкл В. Человек в поисках смысла: сборник / В. Франкл; пер. с англ. и нем. Д.А. Леонтьева [и др.]. – М.: Прогресс, 1990. – 368 с.
3. Ялом И. Экзистенциальная психотерапия / И. Ялом; пер. с англ. Т.С. Драбкиной. – М.: Класс, 1999. – 576 с.

4. Лэнгле А. Жизнь, наполненная смыслом. Прикладная логотерапия / А. Лэнгле; пер. с нем. – М.: Генезис, 2003. – 128 с.
5. Деси Э. Теория самодетерминации: удовлетворение базовых психологических потребностей как основа мотивации и благополучия / Э. Деси, Р. Райан; пер. с англ. // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2017. – №3. – С. 6–32.
6. Выготский Л.С. Мысление и речь / Л.С. Выготский // Собрание сочинений: в 6 т. Т. 2. – М.: Педагогика, 1982. – С. 5–361.
7. Калинин И.В. Наставничество в организации: психологические основы и технологии / И.В. Калинин. – СПб.: Речь, 2010. – 220 с.
8. Роджерс К. Становление личности. Взгляд на психотерапию / К. Роджерс; пер. с англ. М. Злотник. – М.: Эксмо-Пресс, 2001. – 416 с.
9. Dweck C. Mindset: The New Psychology of Success / C. Dweck. – New York: Random House, 2006. – 277 p.
10. Эриксон Э. Идентичность: юность и кризис / Э. Эриксон; пер. с англ. – М.: Флинта, 2006. – 352 с.