

DOI: 10.12731/2658-4034-2025-16-6-917

EDN: XAFTSA

УДК 159.9.07



Научная статья

ОСОБЕННОСТИ ПОТРЕБНОСТИ В ДОСТИЖЕНИЯХ У РУКОВОДИТЕЛЕЙ, НАХОДЯЩИХСЯ НА РАЗЛИЧНЫХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИЕРАРХИИ

Е.А. Лебедева

Аннотация

Обоснование. Исследование посвящено сравнительному анализу взаимосвязей потребности в достижениях у руководителей различных уровней: менеджеров среднего звена, заместителей и директоров. Актуальность изучения данной потребности состоит в том, что она играет одну из центральных ролей в профессиональной эффективности и успехе руководителей. Сравнительный анализ способствует лучшему пониманию ее динамики и амплитуде проявления. Ранее нами было доказано, что в данных группах статистически значимо отличается выраженность данной потребности.

Цель работы заключается в сравнении симптоматики потребности в достижениях и их взаимосвязей с другими потребностно-смысловыми характеристиками руководителей.

Материалы и методы. В исследовании приняли участие 94 руководителя из различных сфер деятельности. Методы: опросник «Мотивационно-смысловых образований», тест смысложизненных ориентаций, методика «Семантический дифференциал».

Результаты. Результаты показали, что у менеджеров среднего звена достижение в потребностно-смысловой сфере личности напрямую связано с доминированием, имеет обратно пропорциональную связь с потребностью в познании и оценкой результативности своей жизни; в этой группе уровень потребности наиболее выражен. У директоров не выявлено статистически значимых взаимосвязей потребности в достижениях с другими показателями; они проявляют более низкий уровень потребности в достижениях,

поскольку эта потребность в значительной степени удовлетворена. Заместители занимают промежуточное положение и по уровню выраженности потребности, и по числу корреляционных связей. В данной группе обнаружена прямая зависимость потребностей в достижениях и познания. Потребностно-смысловая симптоматика достижения у каждой группы руководителей имеет свой уникальный рисунок взаимосвязей, что в значительной степени обуславливает различия в уровне этой потребности. Полученные данные могут быть использованы в реальной практике управления.

Ключевые слова: потребность в достижениях; руководитель; потребностно-смысловая сфера; мотивационно-смысловые образования; смысложизненные ориентации; семантический дифференциал

Для цитирования. Лебедева, Е. А. (2025). Особенности потребности в достижениях у руководителей, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии. *Russian Journal of Education and Psychology*, 16(6), 620–639. <https://doi.org/10.12731/2658-4034-2025-16-6-917>

Original article

FEATURES OF THE NEED FOR ACHIEVEMENT AMONG MANAGERS AT DIFFERENT LEVELS OF THE MANAGEMENT HIERARCHY

E.A. Lebedeva

Abstract

Background. This study is devoted to a comparative analysis of the interrelations of achievement needs among leaders of different levels: middle managers, deputies, and directors. The relevance of studying this need lies in the fact that it plays one of the central roles in professional effectiveness and leadership success. Comparative analysis contributes to a better understanding of its dynamics and the amplitude of its manifestations. Previously, we demonstrated that the intensity of this need differs statistically significantly across these groups.

Purpose. The purpose of this work is to compare the symptomatology of achievement needs and their relationships with other need-meaning characteristics of personality.

Materials and methods. The study involved 94 managers from various sectors. Methods included the «Motivational-Meaning Formations» questionnaire, the test of life-meaning orientations, and the ‘Semantic Differential’ technique.

Results. The results showed that for middle managers, achievement in the personal need-meaning sphere is directly related to dominance, inversely related to the need for cognition, and associated with the assessment of their life outcomes; in this group, the level of need is most pronounced. No statistically significant relationships between the need for achievement and other indicators were found in directors; they exhibit a lower level of need for achievement, as this need is largely satisfied. Deputies occupy an intermediate position both in terms of the level of need intensity and the number of correlational links. In this group, a direct dependence between the needs for achievement and cognition was found. The need-meaning symptomatology of achievement in each group of managers has its own unique pattern of interconnections, which largely determines the differences in the level of this need. The obtained data can be utilized in practical management applications.

Keywords: need for achievement; manager; need-meaning sphere; motivational-meaning structures; life-meaning orientations; semantic differential

For citation. Lebedeva, E. A. (2025). Features of the need for achievement among managers at different levels of the management hierarchy. *Russian Journal of Education and Psychology*, 16(6), 620–639. <https://doi.org/10.12731/2658-4034-2025-16-6-917>

Введение

В современном мире, в условиях динамично развивающейся политической ситуации и экономики, исследование личности руководителя, его потребностной сферы является критически важной жизненной задачей.

Актуальность исследования именно характеристик достижения у руководителей обусловлена тем, что, эта потребность для управленца стержневая, базовая, «движущая», она играет ключевую роль в профессиональной эффективности, успехе менеджмента на различ-

ных иерархических ступенях. Сравнительный анализ симптоматики достижения у менеджеров, заместителей и директоров, позволяет детально понять динамику и границы этой потребности.

Потребности, как важный аспект человеческой психики, были и являются предметом изучения многих ученых, и в нашем Отечестве, и за рубежом [1; 2; 7; 11; 18; 21; 27]. Классик советской психологии А.Н. Леонтьев определял потребность, как «состояние организма, выражающее его объективную нужду в дополнении, которое лежит вне его» [5, с. 1].

Потребность в достижениях, так или иначе, занимает ключевые позиции в основных психологических концепциях.

А. Маслоу, в своей теории иерархии потребностей, выделил достижения, как один из главных факторов личностного роста и самоактуализации [23].

Основатели теории мотивации достижения, Д. Аткинсон и Д. МакКлелланд [20; 24] рассматривали активность, направленную на успех, как результат двух противоположных тенденций: стремления к успеху и избегания неудач. Д. МакКлелланд, потребность в достижении (need for achievement, nAch), считал одной из основных, определяющих поведение и взаимодействие управленцев. Он акцентировал внимание на том, что развитие мотивации достижения зависит от среды, в которой человек находится Г. А. Мюррей в своей работе «Исследование личности» выделил набор человеческих потребностей и определил потребность в достижении как стабильную черту личности, проявляющуюся независимо от ситуаций [28].

Особо отметим, что Х. Хекхаузен и Д. МакКлелланд и ряд других авторов, в своих исследованиях доказали зависимость экономического роста государства от степени выраженности мотива достижения в обществе. Согласно их выводам, высокая мотивация достижения предшествует экономическому росту, а не наоборот [17; 25].

Многие ученые при интерпретации психологической структуры потребности в достижениях, рассматривают различные её элементы, такие как: способность замечать успех, ожидание радости от достижений, креативность в действиях и другие аспекты [8; 12; 16]. Более современные исследования связывают эту потребность

с общительностью, обращенностью вовне, активностью, импульсивностью, способностью выражать свои чувства, а также настойчивостью в поведении и способность идти до конца [3].

Ю. М. Орлов подчеркивал субъектную природу этой потребности: «...Важным моментом в развитии потребности в достижениях является не столько восприятие успеха, сколько его переживание» [9].

Б. А. Сосновский отмечает, что «симптоматика достижения характеризует в человеке стремление к улучшению собственной деятельности, к соревнованию с самим собой во имя улучшения дела. Это направленность на успех, на получение нестандартного результата, который лучше прежнего. Это склонность, готовность к переживанию успеха, достижение которого требует длительных усилий, увлеченности и оценки перспективы» [14, с. 59].

Эмпирические исследования показывают, что «почти все (96,5%) руководители подразделений имеют ярко выраженную мотивацию достижения успеха, то есть ориентируются на позитивный исход события, видят удовлетворительный результат, ориентируются на достижения в значимой для них области, игнорируя возможность неудачи», при этом речь идет о руководителях как успешных, так и неуспешных в своей деятельности структур [4, с. 191].

Уточним, что в данной статье предпринята попытка анализа потребности в достижениях с точки зрения психологии субъекта, а не смежных отраслей науки (организационной психологии, психологии труда и пр.), где чаще всего обсуждается данная потребность в контексте управления.

Целью данной работы является сравнительный анализ симптоматики достижения, характерной для руководителей разного уровня: менеджеров среднего звена, первых руководителей организаций и их заместителей.

Материалы и методы

Выборка. Участниками исследования стали 94 руководителя предприятий и организаций Алтайского края, Новосибирской и Кемеровской областей. Респонденты представили различные сферы

деятельности, включая промышленность (машиностроение, сельхозапчасти, деревообработка и другие), образование, банковский сектор, спорт и фитнес-индустрию, торговлю, бытовые услуги, СМИ и другие области.

Выборка была составлена из симметрично распределенных по полу и возрасту групп, включая, руководителей первичного звена (n-29, далее – «менеджеры»), заместителей организаций и предприятий (n-32, далее – «заместители») и первых руководителей (n-33, далее – «директора»).

Методы. Данная работа является частью многолетнего исследования [15], в котором были использованы следующие методики:

- опросник «Мотивационно-смысловых образований», разработанный Ю.М. Орловым и Б.А. Сосновским – надежный научный инструмент [14], который позволил измерить выраженность следующих мотивационно-смысловых образований: достижение (стремление к улучшению собственной деятельности, к соревнованию с самим собой), познание (тяга к расширению опыта, знаний, общая любознательность, интерес к новой информации, аффилиация (стремление к дружескому общению, к установлению устойчивых межличностных отношений, выраженное нежелание быть в одиночестве), доминирование (желание лидерства, стремление к первенству над другими людьми, оказание активного влияния на них и на соответствующую социальную ситуацию) и отношение к работе (степень погруженности в работу, выраженность интереса, активное/пассивное участие, рассмотрение результатов работы как важных для самооценки);

- тест смысложизненных ориентаций Д.А. Леонтьева, представляет собой методику, предназначенную для изучения жизненных целей, ценностей и мотиваций личности [6]. Разработанный для оценки уровня осмысленности жизни, этот тест помогает выявить основные жизненные приоритеты и установки человека, а также степень его удовлетворенности жизнью. Основные компоненты теста включают в себя определение потребности в реализации своих целей, способность к самоосознанию и рефлексии, а также выявление источников внутреннего и внешнего смысла;

- методика «Семантический дифференциал» [10], при работе с которой для измерения субъективных оценок были предложены концепты, позволяющие оценить временные координаты («Мое прошлое», «Мое настоящее» и «Мое будущее»), отношение к себе и окружающему миру («Я», «Мир (окружающая жизнь)»).

Обработка материалов исследования проводилась с использованием статистического анализа (программы SPSS, Statistica, StatTech). Количественные показатели оценивались на предмет соответствия нормальному распределению с помощью критерия Шапиро-Уилка. Направление и теснота корреляционной связи между двумя количественными показателями оценивались с помощью коэффициента корреляции Пирсона (при нормальном распределении сопоставляемых показателей), с помощью коэффициента ранговой корреляции Спирмена (при распределении, отличном от нормального). Обсуждаемые в статье различия значимы на уровне $p \leq 0,05$.

Результаты и обсуждение

Настоящее исследование является продолжением научного проекта, в рамках которого ранее был проведен анализ [22], показавший, что:

- во-первых, имеются значимые различия по фактору «Достижение» между менеджерами и директорами, а также между заместителями и директорами (табл. 1);

- во-вторых, в общей группе руководителей, без деления на иерархические уровни, симптоматика достижения выше, чем у респондентов, не занимающих управленческие должности (в контрольной группе).

Таблица 1.

Значимые различия потребности в достижениях между группами руководителей

Сравниваемые группы руководителей	p-value
менеджеры - директора	0,007
заместители – директора	0,032

Ключевая задача нашей работы – сделать анализ выявленных различий между группами руководителей.

Таблица 2.

Показатели потребности в достижениях в группах руководителей

Показатели	Менеджеры	Заместители	Директора
Наибольшее значение	13,00	13,00	11,00
Наименьшее значение	6,00	5,00	5,00
Среднее	10,00	9,69	8,71
Выборочная стандартная ошибка отклонения	1,68	1,84	1,58

Данные, представленные в таблице 2 и рисунке 1, демонстрируют, что наибольшую потребность в достижениях испытывают менеджеры среднего звена, наименьшую – директора, заместители занимают промежуточную позицию, ближе к показателям менеджеров.



Рис. 1. Сравнение показателей потребности достижений в группах руководителей

Нами проведен корреляционный анализ взаимосвязи достижения с другими показателями по трем методикам.

Менеджеры. Рассмотрение данных показало, что в группе менеджеров наблюдаются статистически значимые взаимозависимости потребности в достижениях с доминированием, результатом жизни, силой окружающего мира (табл. 3).

В группе менеджеров наибольшая теснота связи наблюдается между показателями потребности в достижении и потребности в доминировании: между этими переменными существует заметная

(здесь и далее – «умеренная», «заметная» по шкале Р. Чеддока) прямая связь.

Таблица 3.

Статистически значимые взаимозависимости потребности в достижениях в группе менеджеров

Психологические параметры	ρ	p
Доминирование, потребность	0,533	0,002*
Результат жизни	-0,376	0,034*
Мир (окружающая действительность), сила	-0,415	0,018*

Это указывает на то, что менеджеры, проявляющие высокую потребность в достижении, имеют тенденцию к более выраженному доминированию в своих действиях и принятии решений.

Для менеджеров потребности в достижении и доминировании взаимосвязаны, переплетены между собой. Доминирование, как стремление брать на себя ответственность, руководить другими, у менеджеров среднего звена перетекает в потребность активно изменять действительность, окружающую жизнь, реализовывать новые проекты, создавать и выводить на рынок новые продукты, расти по служебной лестнице.

Эта интеграция потребностей является важным аспектом их профессиональной деятельности, она помогает менеджерам достигать поставленных целей, способствовать развитию организации в целом. Стремление к доминированию и реализации своих идей позволяет вносить перемены, внедрять инновации.

Методами статистического анализа также выявлена обратно пропорциональная взаимосвязь умеренной тесноты среди респондентов-менеджеров между потребностью в достижении и шкалой «результат жизни» теста СЖО.

Это означает, что чем ниже менеджеры среднего звена оценивают текущие результаты своей жизни, тем более они наполнены планами, амбициями и стремлениями к преодолению трудностей.

Также статистически значимой является связь в данной группе между достижением и силой мира, окружающей реальности. При ее оценке установлена обратная связь умеренной тесноты. Наблю-

даемая зависимость свидетельствует, что чем выше достижения менеджеров, тем слабее они оценивают внешнюю среду, мир в целом и наоборот – «сильный» мир снижает достиженческую симптоматику.

У менеджеров с высокими достиженческими потребностями, стремящихся улучшить свои результаты, образ мира представлен как менее сильный, тяжёлый и обременительный, их восприятие действительности отличается от такового, чем у менее амбициозных коллег. Окружающая жизнь воспринимается ими как фон, сцена, на которой индивид реализует свои профессиональные замыслы.

В данном контексте речь идет о взаимосвязи между достижениями участников группы и их оценкой тех внешних факторов, которые формируют их окружение, реальность. «Сила» мира здесь скорее - влияние различных обстоятельств, условий и ресурсов, доступных индивидам на их способности, возможности достижения целей.

Эта связь выражает различные аспекты, профессиональной жизни: уровень поддержки со стороны коллектива и общества в целом, доступ к образовательным ресурсам, социальные и экономические условия, личные мотивы и стремления. Достижения для менеджеров не являются результатом чисто индивидуальных усилий, а во многом определяются контекстом, средой.

Заместители. В группе заместителей корреляционный анализ показал наличие умеренной тесноты прямую связи параметров достижения и познания (табл. 4).

Таблица 4.

Статистически значимая взаимозависимость потребности в достижениях в группе заместителей

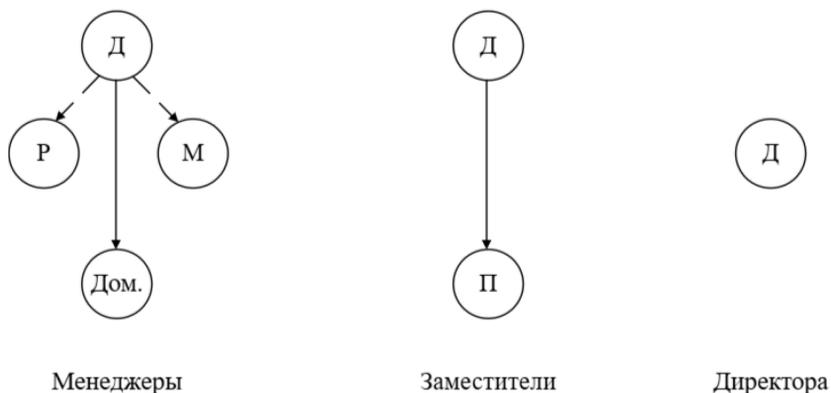
Показатель	r_{xy}	p
Достижение, потребность – познание, потребность	0,439	0,012*

Наблюдаемая зависимость указывает на то, что стремление к успеху у заместителей сопряжено с познавательной активностью – они склонны искать новые знания и использовать обучение для достижения целей. Заместители на мотивационно-смысловом уровне связывают свои профессиональные успехи с внутренним стремле-

нием к саморазвитию, глубокому пониманию сути вещей, расширению своего кругозора, с проявлением своей индивидуальности, интеллектуальной активности. Для них достижения, победы неразрывно переплетены с инновациями и поиском новизны, с радостью от интеллектуального напряжения, творческого озарения. Они находят удовлетворение в умственном труде, интеллектуальном вызове, в решении сложных профессиональных задач

Директора. В группе респондентов директоров статистически достоверных зависимостей с потребностью в достижении не выявлено. Управление на более высоких уровнях требует выделения особых потребностно-смысловых подходов.

Таким образом, связи достижения в трех группах имеют различные рисунки: у менеджеров эта потребность напрямую связана с доминированием и имеет обратно пропорциональную связь с потребностью в познании и оценкой результативности своей жизни; у заместителей – напрямую с познанием, у директоров не выявлено взаимосвязей (рис. 2). Эти различия во многом обуславливают отличия в симптоматике данной потребности.



Обозначения: сплошная линия – прямая взаимосвязь, пунктирная линия – обратная взаимосвязь.

Рис. 2. Структурограммы потребности достижений в группах руководителей

Эмпирические данные показали, что с возрастанием иерархического уровня руководителя потребность в достижениях снижается.

Основная причина такого внешнего парадокса заключается в наличии достаточного удовлетворения потребности в достижениях.

По удовлетворенности потребности в достижениях между группами не обнаружено статистически значимых различий. Однако наблюдается тенденция к росту удовлетворенности потребности в достижении с повышением уровня в управленческой иерархии: менеджеры имеют средний балл 5,88, заместители – 6,09, директора – 6,43.

Данный факт на первый взгляд может показаться парадоксальным; однако он не противоречит данным Д. Макклеланда и Д. Аткинсона. Достижение у них определяется через соотнесение с критерием качества деятельности. Учеными было показано, что мотивация достижения больше свойственна представителям среднего класса, чем высшего и низшего. Люди, которые мотивируются успехом, лучше справляются с задачами, лучше о них помнят, а также склонны брать новые задачи. В классическом понимании мотивации достижения Д. Аткинсоном, индивид ставит себе средне сложные цели и, таким образом добивается успеха [19; 26].

Вспомним, что впервые понятие «достижения» было выделено Г. Мюрреем в 1930-х годах [28]. Мюррей определял потребность как побуждение, которое потенциально может побудить человека к определённом поведению. Он также считал, что потребности можно измерить с помощью проективных тестов, в частности, разработанного им, известного как тест на тематическую апперцепцию (ТАТ). При разработке, примененной нами, методики мотивационно-смысловых образований авторы как раз опирались на адаптированный вариант ТАТ. Так Б.А. Сосновский отмечает: «Взять, к примеру, интерпретацию психологической структуры потребности в достижении, в которую включены и перцептивная готовность к обнаружению успеха, и предвосхищение удовольствия от успеха, и нешаблонность действий, и их длительность, и многое другое ... здесь говорится все о тех же социогенных потребностях из набора Г. А. Мюррея, Д. Мак Клелланда и др.» [14, с. 59].

Можно сказать, что достижение у директоров находится на некоем оптимуме, когда внешние стимулы, или «давление» по Г. А. Мюр-

рею, и внутренний субъективный ответ психики достаточно гармонизированы, уравновешены. Эта потребность во многом осознана и удовлетворена, получила видимую внешнюю и внутреннюю реализацию. Она проявляется в «чистом виде», не сливаясь с другими психологическими компонентами.

У менеджеров потребность достижения напрямую зависит, опирается на потребность в доминировании, связана с результативностью своей жизни и оценкой окружающей действительности. Достижения семантически противопоставлены силе внешнего мира, окружающей действительности. По сути, имея высокие достиженческие потребности, менеджеры видят мир относительно «слабым». У менеджеров потребность достижения остра, она «ждет» удовлетворения, побуждает к новым целям, «жаждет побед».

Так, Ю. О. Севостьянов при анализе факторов, в которых мотив достижения имел высокие веса, отмечает: «Руководители с мотивацией достижения склонны больше делать, чем думать или обсуждать, больше делать, чем организовывать и планировать. Для них результат превышает плана. Но не отменяет его, конечно. ...Ориентация на реальные проблемы и конкретные задачи, минимальный интерес к поведению и отношениям других людей – вот главная составляющая этой шкалы» [13, с. 249]. По сути, это описание рутинной повседневной работы линейного менеджера.

У заместителей достижения сливаются с познанием. Возможно, это этап некой «эволюции» осмысленности, выделения данной потребности: от единого конструкта «достижение-доминирование-результативность-мир», до изолированной, «чистой» достиженческой потребности. Либо это результат отбора, когда на высокие должности постепенно приходят и удерживаются субъекты с вычлененной «чистой» потребностью достижения. Ответ на данный вопрос требует дополнительных исследований. По нашему опыту и с учетом общих психологических данных в этой сфере, имеют влияние оба этих фактора: субъект меняется с течением жизни и постепенно подвигается на должности, где его личностные психологические характеристики могут быть наиболее эффективно реализованы.

Таким образом, различия в уровне потребности в достижении обусловлены выявленным различным «наполнением», потребностно-смысловой «окраской» самой потребности у менеджеров, директоров и их заместителей.

Заключение

1. Наибольшую потребность в достижениях демонстрируют менеджеры среднего звена, что связано с их непосредственной ответственностью за выполнение оперативных планов, краткосрочных целей, а также свидетельствует о высоком уровне амбиций, стремлении к саморазвитию, успешному решению оперативных производственных задач, достижению поставленных целей. Потребность в достижениях у менеджеров среднего звена имеет прямо пропорциональную связь с доминированием: менеджеры среднего звена стремятся активно менять окружающую действительность, управлять ею, вести за собой, реализовать новые идеи и проекты. Выявлена обратная корреляция между потребностью в достижении и оценкой «результата жизни»: высокая потребность в достижении сопровождается снижением оценки текущих результатов своей жизни. Установлена обратно пропорциональная связь между достижением и восприятием «силы» окружающей жизни: менеджеры с высоким уровнем достижений не воспринимают внешнее окружение, как ограничивающий фактор, некое препятствие, а рассматривают мир как среду для достижения профессиональных целей.

2. Руководители высшего звена, директора, демонстрируют меньшую потребность в достижениях, так как эта потребность во многом уже удовлетворена. Их профессиональная роль связана с принятием более стратегических решений, требующих долгосрочного видения и планирования, без акцента на повседневных успехах. В группе директоров не было обнаружено статистически значимых зависимостей потребности в достижении с другими психологическими показателями по трем методикам.

3. Заместители руководителей занимают промежуточную позицию в показателях потребности в достижении, что связано с их

функцией как связующего звена между оперативными задачами и стратегическим управлением. В группе заместителей был выявлен умеренный уровень прямой взаимосвязи между потребностью в достижениях и познанием: их стремление к успеху связано с желанием учиться, развиваться, они связывают свои профессиональные победы с глубоким пониманием сущности вещей, расширением кругозора и проявлением индивидуальности.

4. В рамках исследования было продемонстрировано, что потребность в достижениях, будучи одной из центральных в структуре личности руководителей, имеет специфические особенности, характерные для разных групп управленцев; «рисунки» взаимосвязей потребности в достижениях, их субъективное смысловое восприятие у директоров, их заместителей и менеджеров среднего звена существенно отличаются, что и обуславливает различия уровня этой потребности у руководителей, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии.

Список литературы

1. Важенина, И. С. (2015). Возвышение потребностей: противоречивая трансформация. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*, 2(38), 129–142. <https://doi.org/10.15838/esc/2015.2.38.8>. EDN: <https://elibrary.ru/TSOLMZ>
2. Ефанова, О. А. (2021). Новая интерпретация теории потребностей. *Вестник МИРБИС*, 2(26), 152–156. <https://doi.org/10.25634/MIRBIS.2021.2.16>. EDN: <https://elibrary.ru/NNBWKI>
3. Зими́на, Н. А. (2023). Взаимосвязь мотивации достижения успеха и избегания неудачи с эмоциональной устойчивостью, экстра- и интровертированностью, типами темперамента и акцентуацией характера личности. *Гуманизация образования*, (3), 5–14. <https://doi.org/10.24412/1029-3388-2023-3-5-14>. EDN: <https://elibrary.ru/DJJTPG>
4. Корженовский, И. И., & Меланьина, А. А. (2023). Личностные особенности руководителей успешных производственных коллективов. *Организационная психология*, 13(3), 182–200. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2023-13-3-182-200>. EDN: <https://elibrary.ru/INXPLD>

5. Леонтьев, А. Н. (1971). *Потребности, мотивы, эмоции*. Москва.
6. Леонтьев, Д. А. (1992). *Тест смысложизненных ориентаций*. Москва: Смысл. 16 с. ISBN: 5-85494-003-5
7. Момджян, К. Х. (2015). К типологии человеческих потребностей. Статья 1. *Вестник Московского университета. Серия 7: Философия*, (4), 78–94. EDN: <https://elibrary.ru/VHJAYN>
8. *Общая психодиагностика* (1987) / Под ред. А. А. Бодалева, В. В. Столина. Москва.
9. Орлов, Ю. М., Творогова, Н. Д., & Шкуркин, В. И. (1988). *Стимулирование побуждения к учению*. Москва. 87 с.
10. Осгуд, Ч., Суси, Дж., & Танненбаум, П. (1972). Приложение методики семантического дифференциала к исследованиям по этике и смежным проблемам. В *Семиотика и искусствоведение* (с. 364). Москва: Мир.
11. Петрова, С. И. (2021). О дифференциации потребностей. *Тенденции развития науки и образования*, 75(5), 94–97. <https://doi.org/10.18411/lj-07-2021-184>. EDN: <https://elibrary.ru/LIYHRF>
12. *Психологические и психофизиологические особенности студентов* (1977). Казань.
13. Севостьянов, Ю. О. (2022). Диагностика личностных особенностей руководителей с разной выраженностью мотивации достижения. В *Человеческий капитал как фактор социальной безопасности: сборник материалов международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 16 декабря 2021 года* (с. 245–251). Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет. EDN: <https://elibrary.ru/GEHNTG>
14. Сосновский, Б. А. (1993). *Мотив и смысл*. Москва: Прометей. 198 с.
15. Сосновский, Б. А., & Лебедева, Е. А. (2022). Семантический подход к изучению психологии руководителя. *Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда*, 7(4), 4–27. https://doi.org/10.38098/ipran.opwp_2022_25_4_005. EDN: <https://elibrary.ru/MSNQFX>
16. Хекхаузен, Х. (1981). *Мотивация и деятельность* (Т. 1, 2). Москва.
17. Хекхаузен, Х. (2001). *Психология мотивации достижения*. Санкт-Петербург: Речь. 256 с.

18. Юнь, В. О. (2019). Интерференция потребностей и экономические решения. *Экономика и математические методы*, 55(3), 21–33. <https://doi.org/10.31857/S042473880005786-3>. EDN: <https://elibrary.ru/FLWNEF>
19. Atkinson, J. W., & Feather, N. T. (Eds.). (1966). *A theory of achievement motivation*. New York: Wiley.
20. Atkinson, J. W., & Feather, N. T. (1966). *A theory of achievement motivation*. Huntington, New York: John Wiley and Sons.
21. Nechyporenko, V. V., Bocheliuk, V. I., Pozdniakova-Kyrbiatieva, E. G., et al. (2019). Value foundation of the behavior of managers of different administrative levels: comparative analysis. *Espacios*, 40(34), 17 p. EDN: <https://elibrary.ru/NJQZJV>
22. Lebedeva, E. (2025). Анализ потребностно-смысловых особенностей руководителей разного уровня. *Russian Journal of Education and Psychology*, 16(4), 651–674. <https://doi.org/10.12731/2658-4034-2025-16-4-782>. EDN: <https://elibrary.ru/WUJMWX>
23. Maslow, A. H. (1999). *Motivation and Personality* (1-е изд.: 1954; 2-е изд.: 1970; 3-е изд.: 1987). Санкт-Петербург: Евразия. (Пер. с англ. А. М. Татлыбаевой). ISBN: 5-8071-0016-6
24. McClelland, D. C., et al. (1974). *The achievement motive*. Washington.
25. McClelland, D. C. (1963). The achievement motive in economic growth. В *Industrialization and society* (B. F. Hoselitz & W. E. More, Eds., pp. 74–96). The Hague: UNESCO & Mouton.
26. McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The Achievement Motive*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
27. Chaki, M. R., Guha, B., Biswas, S., et al. (2024). Multivariate framework for introspecting the motivational factors for satisfaction in HR profession. *Military Technical Courier*, 72(2), 651–675. <https://doi.org/10.5937/vojteh72-48661>. EDN: <https://elibrary.ru/LWSDIL>
28. Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality* (pp. 123–124). New York: Oxford University Press.

References

1. Vazhenina, I. S. (2015). Elevation of needs: contradictory transformation. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 2(38), 129–142. <https://doi.org/10.15838/esc/2015.2.38.8>. EDN: <https://elibrary.ru/TSOLMZ>

2. Efanova, O. A. (2021). A new interpretation of the theory of needs. *MIR-BIS Bulletin*, 2(26), 152–156. <https://doi.org/10.25634/MIRBIS.2021.2.16>. EDN: <https://elibrary.ru/NNBWKI>
3. Zimina, N. A. (2023). The relationship between achievement motivation and failure avoidance with emotional stability, extraversion and introversion, temperament types, and character accentuation. *Humanization of Education*, (3), 5–14. <https://doi.org/10.24412/1029-3388-2023-3-5-14>. EDN: <https://elibrary.ru/DJJTPG>
4. Korzhenovsky, I. I., & Melanyina, A. A. (2023). Personality traits of leaders in successful production teams. *Organizational Psychology*, 13(3), 182–200. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2023-13-3-182-200>. EDN: <https://elibrary.ru/IHXPLD>
5. Leontiev, A. N. (1971). *Needs, motives, emotions*. Moscow.
6. Leontiev, D. A. (1992). *Life-purpose orientations test*. Moscow: Smysl. 16 p. ISBN: 5-85494-003-5
7. Momdzhyan, K. Kh. (2015). On the typology of human needs. Article 1. *Moscow University Bulletin. Series 7: Philosophy*, (4), 78–94. EDN: <https://elibrary.ru/VHJAYN>
8. *General psychodiagnostics* (1987) / Ed. by A. A. Bodalev, V. V. Stolin. Moscow.
9. Orlov, Yu. M., Tvorogova, N. D., & Shkurkin, V. I. (1988). *Stimulating motivation for learning*. Moscow. 87 p.
10. Osgood, C., Suci, G., & Tannenbaum, P. (1972). Application of the semantic differential technique to research on ethics and related issues. In *Semiotics and artmetrics* (p. 364). Moscow: Mir.
11. Petrova, S. I. (2021). On the differentiation of needs. *Trends in the Development of Science and Education*, 75(5), 94–97. <https://doi.org/10.18411/lj-07-2021-184>. EDN: <https://elibrary.ru/LIYHRF>
12. *Psychological and psychophysiological characteristics of students* (1977). Kazan.
13. Sevostyanov, Yu. O. (2022). Diagnostics of personality traits in leaders with varying levels of achievement motivation. In *Human Capital as a Factor of Social Security: proceedings of the international research and practice conference, Yekaterinburg, December 16, 2021* (pp. 245–251).

- Yekaterinburg: Ural State Pedagogical University. EDN: <https://elibrary.ru/GEHNTG>
14. Sosnovsky, B. A. (1993). *Motive and meaning*. Moscow: Prometej. 198 p.
 15. Sosnovsky, B. A., & Lebedeva, E. A. (2022). Semantic approach to studying the psychology of leaders. *Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Labor Psychology*, 7(4), 4–27. https://doi.org/10.38098/ipran.opwp_2022_25_4_005. EDN: <https://elibrary.ru/MSNQFX>
 16. Heckhausen, H. (1981). *Motivation and activity* (Vols. 1–2). Moscow.
 17. Heckhausen, H. (2001). *Psychology of achievement motivation*. Saint Petersburg: Rech. 256 p.
 18. Yun, V. O. (2019). Interference of needs and economic decisions. *Economics and Mathematical Methods*, 55(3), 21–33. <https://doi.org/10.31857/S042473880005786-3>. EDN: <https://elibrary.ru/FLWNEF>
 19. Atkinson, J. W., & Feather, N. T. (Eds.). (1966). *A theory of achievement motivation*. New York: Wiley.
 20. Atkinson, J. W., & Feather, N. T. (1966). *A theory of achievement motivation*. Huntington, New York: John Wiley and Sons.
 21. Nechyporenko, V. V., Bocheliuk, V. I., Pozdniakova Kyrbiatieva, E. G., et al. (2019). Value foundation of the behavior of managers of different administrative levels: comparative analysis. *Espacios*, 40(34), 17 p. EDN: <https://elibrary.ru/NJQZJV>
 22. Lebedeva, E. (2025). Analysis of need-meaning features in leaders of different levels. *Russian Journal of Education and Psychology*, 16(4), 651–674. <https://doi.org/10.12731/2658-4034-2025-16-4-782>. EDN: <https://elibrary.ru/WUJMWX>
 23. Maslow, A. H. (1999). *Motivation and Personality* (1st ed.: 1954; 2nd ed.: 1970; 3rd ed.: 1987). Saint Petersburg: Evraziya. (Transl. from Eng. by A. M. Tatlybaeva). ISBN: 5-8071-0016-6
 24. McClelland, D. C., et al. (1974). *The achievement motive*. Washington.
 25. McClelland, D. C. (1963). The achievement motive in economic growth. In *Industrialization and society* (B. F. Hoselitz & W. E. More, Eds., pp. 74–96). The Hague: UNESCO & Mouton.

26. McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The Achievement Motive*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
27. Chaki, M. R., Guha, B., Biswas, S., et al. (2024). Multivariate framework for introspecting the motivational factors for satisfaction in HR profession. *Military Technical Courier*, 72(2), 651–675. <https://doi.org/10.5937/vojtehg72-48661>. EDN: <https://elibrary.ru/LWSDIL>
28. Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality* (pp. 123–124). New York: Oxford University Press.

ДААННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Лебедева Елена Александровна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры экономической теории и прикладной социологии
Уральский государственный экономический университет
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, г. Екатеринбург, 620144,
Российская Федерация
838557@list.ru

DATA ABOUT THE AUTHOR

Elena A. Lebedeva, Candidate of Sciences (Pedagogy), Associate Professor of the Department of Economic Theory and Applied Sociology
Ural State University of Economics
62/45, 8 Marta/Narodnoy Voli Str., Yekaterinburg, 620144, Russian Federation
838557@list.ru

Поступила 02.11.2025

После рецензирования 20.11.2025

Принята 27.11.2025

Received 02.11.2025

Revised 20.11.2025

Accepted 27.11.2025