



АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТНО-СМЫСЛОВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РАЗНОГО УРОВНЯ

Е.А. Лебедева

Аннотация

Обоснование. В статье рассматриваются результаты изучения потребностно-смысловой сферы руководителей, находящихся на трех уровнях управления в организациях и предприятиях: первые руководители (директора), их заместители и менеджеры среднего звена. Личность управленца, вождя, лидера достаточно глубоко изучена психологической наукой, однако с позиций потребностно-смыслового подхода этот вопрос недостаточно проработан. Ранее нами было доказано, что потребностно-смысловая сфера руководителей, по сравнению с рядовыми сотрудниками, имеет статистически значимые отличия в ряде психологических параметров: активная ориентация на доминирование как форму социального лидерства, высокий уровень развития познавательных и достиженческих смыслов, которые связаны с прагматичным подходом к делу и пониманием временных перспектив.

Цель. Изучить особенности потребностно-смысловой сферы трех категорий руководителей: директоров, заместителей, менеджеров среднего звена.

Материалы и методы. Основные методы исследования включают анализ научной литературы, касающейся рассматриваемого вопроса, комплекс диагностических методик: мотивационно-смысловые образования, смысловознательные ориентации, семантический дифференциал, методы статистической обработки.

Результаты. В ходе исследования выявлены значимые связи потребностей в достижении и аффилиации с иерархическим уровнем

руководителя: чем выше должность, тем ниже данные потребности. Анализ данных показал, что менеджеры среднего уровня демонстрируют самые высокие из всей выборки показатели общей осмысленности жизни и локуса контроля, а самые низкие – у заместителей. В группе первых руководителей и менеджеров данные параметры почти идентичны и значительно отличаются от показателей заместителей – они демонстрируют более экстермальную позицию. Оценка субъективных представлений понятий о себе (во времени) и мире в обследованных группах выявила значимые различия по семантическим факторам «сила» и «активность», в то время как все группы имеют идентичные показатели по семантическому фактору «оценка». При оценке временных координат, мира и себя менеджеры среднего звена демонстрируют существенно пониженные показатели по сравнению с другими группами, тогда как в группе заместителей получены наиболее высокие результаты по временным координатам, директора демонстрируют высокую самооценку активности.

Ключевые слова: управленец; руководитель; направленность личности; потребностно-смысловая сфера; смысложизненные ориентации; семантический дифференциал

Для цитирования. Лебедева, Е. А. (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>

Original article | General Psychology, Personality Psychology, History of Psychology

ANALYSIS OF THE NEED-SEMANTIC FEATURES OF MANAGERS OF DIFFERENT LEVELS

E.A. Lebedeva

Abstract

Background. The article examines the results of studying the need-semantic sphere of managers at three levels of management in organizations

and enterprises: the first managers (directors), their deputies and middle managers. The personality of a manager, leader, or leader has been studied quite deeply by psychological science, but from the standpoint of a need-based semantic approach, this issue has not been sufficiently studied. Earlier, we proved that the need-semantic sphere of managers, in comparison with ordinary employees, has statistically significant differences in a number of psychological parameters: an active orientation towards dominance as a form of social leadership, a high level of development of cognitive and achievement meanings, which are associated with a pragmatic approach to business and an understanding of time prospects.

Purpose. To study the features of the need-semantic sphere in three categories of managers: directors, deputies, and middle managers.

Materials and methods. The main research methods include the analysis of scientific literature related to the issue under consideration, a set of diagnostic techniques: motivational-semantic formations, life-meaning orientations, semantic differential, and methods of statistical processing.

Results. The study revealed significant links between achievement needs and affiliation with the hierarchical level of a leader: the higher the position, the lower these needs. An analysis of the data showed that middle-level managers demonstrate the highest indicators of the overall meaningfulness of life and the locus of control from the entire sample, while deputies have the lowest. In the group of first managers and managers, these parameters are almost identical and significantly differ from those of the deputies – they demonstrate a more external position. The assessment of subjective representations of concepts about oneself (in time) and the world in the surveyed groups revealed significant differences in the semantic factors “strength” and “activity”, while all groups have identical indicators in the semantic factor “assessment”. When assessing time coordinates, the world, and themselves, middle-level managers demonstrate significantly lower performance compared to other groups, while in the group of deputies, the highest results were obtained in time coordinates, and directors demonstrate a high self-assessment of activity.

Keywords: manager; leader; personality orientation; need-semantic sphere; life-meaning orientation; semantic differential

For citation. Lebedeva, E. A. (2025). Analysis of the need-semantic features of managers of different levels. *Russian Journal of Education and Psychology*, 16(4), 651–674. <https://doi.org/10.12731/2658-4034-2025-16-4-782>

Введение

Классическая теория менеджмента определяет три основных фактора развития любой организации: люди, финансы, техника (технологии), при этом всегда на первое место ставится человеческий фактор.

Все ключевые сферы нашей жизни: экономика, политика, культура, наука, промышленность, госуправление, торговля и др., зависят от действий конкретных людей-личностей, то есть от живого и системного функционирования человеческой психики [10; 17; 23; 24]. Так или иначе все социальные, экономические, гуманитарные вопросы связаны с определенными психологическими аспектами, проявлениями и последствиями, которые играют ключевую роль в планировании и реализации общественных процессов и инициатив [9; 11; 14; 22; 25; 28].

Современная психологическая наука накопила немалый багаж знаний о руководителях [5; 29; 30; 31; 32], в отечественной психологии достаточно подробно исследована направленность личности руководителя в части ценностно-смысловых образований [1; 8; 16; 18; 26; 27], при этом вопросы потребностно-смысловых аспектов управления нуждаются в более глубоком изучении.

Потребностно-смысловая сфера личности играет ключевую роль в формировании мотивации и направленности поведения индивида в различных социальных и профессиональных контекстах. Смыслы, заложенные в деятельности, не просто определяют выбор человека, но и оказывают влияние на качество его взаимодействия с окружающими [6; 7].

В представленном исследовании анализ направленности личности руководителей сосредоточен на выявлении её потребностно-смысловых проявлений.

Направленность личности – это система устойчивых психологических факторов, которые определяют выбор целей, интересов

и предпочтений индивида. Она отражает то, каким образом личность ориентируется в мире, что для нее важно, значимо, как человек взаимодействует с окружающей средой. Направленность влияет на адаптацию, самоидентификацию и достижения человека как в личной, так и в профессиональной сфере.

Потребностно-смысловая сфера во многом является системообразующим элементом, «глубинным ядром» формирования и функционирования всех процессов в человеческой психике, служит основой выстраивания отношений, принятия ключевых решений, взаимодействий с окружающим миром, включая профессиональную сферу.

Базируясь на потребностно-смысловом подходе, мы исходим из того, что: во-первых, мотивационно-смысловая сфера включает разнообразные потребностно-смысловые конструкции [2; 3; 4] (В.Г. Асеев, Б.С. Братусь и другие), которые возникают и развиваются на протяжении жизни и деятельности человека [15; 20]; во-вторых, потребность рассматривается как настоящее субъективное состояние психики, отражающее объективную нужду в чем-то, что находится вне принадлежности человека (Б.А. Сосновский) [19, с. 26-29]; в-третьих, субъективные смыслы формируются или активно извлекаются индивидом в процессе взаимодействий и отношений с обществом, а также с окружающей реальностью – как объективной, так и субъективной (Б.А. Сосновский) [19, с. 46-49].

Полученные нами ранее результаты позволили выявить и зафиксировать характерные особенности потребностно-смысловой сферы руководителей (без дифференциации по иерархическим группам). У управленцев наблюдаются повышенные показатели потребностей в достижении, познании и доминировании (по сравнению с контрольной группой не руководителей), отмечается удовлетворение всех трех этих потребностей и показателей субъективного отношения к работе [21, с. 90]

Материалы и методы

Исследование проводилось на базе предприятий и организаций городов Барнаула, Бийска, Горняка, Новокузнецка, Новосибирска,

Рубцовска, ряда сельских районов Алтайского края. Обследовано 94 респондента из числа руководителей, не являющихся собственниками предприятий, которые были разделены на три аналогичные по половозрастному составу группы:

1. директора, первые руководители организаций и предприятий, n-29 (далее - директора),
2. заместители руководителей, n-32 (далее - заместители),
3. менеджеры среднего звена, n-33 (далее - менеджеры).

В первую группу управленцев вошли респонденты из числа первых руководителей организаций (директора, генеральные директора, управляющие, заведующие и др.). Вторая группа представлена должностями: заместитель генерального директора, заместитель заведующего, проректор, завуч и пр. В третью группу вошли бригадиры, начальники отделов и секторов, заведующий кафедрой и др.

Респонденты на момент обследования занимали управленческие должности на разных иерархических уровнях в таких структурах, как: предприятие машиностроения, предприятие лесопереработки, фитнес-клуб, мастерская по ремонту сельхозмашин, школа, вуз, фирма по производству мебели, телерадиокомпания, почтовое отделение и пр.

Сложность потребностно-смысловой сферы личности как предмета исследования потребовала применения надежных методик для оценки различных аспектов этой сферы, включая смысловые структуры. В итоге мы выбрали три основных подхода, ставших эмпирической основой работы, батареей методик:

1. Методика мотивационно-смысловых образований (МСО) Ю. М. Орлова и Б.А. Сосновского (1993) позволяет измерять основные социогенные потребности: достижения, познания, доминирования и аффилиации. Этот надежный и валидизированный инструмент помогает исследовать индивидуально-психологические особенности, когнитивный потенциал и настрой на лидерство [19].

2. Метод смысложизненных ориентаций (тест СЖО) — адаптированная версия теста «Цель в жизни» от Джеймса Крамбо и Леонар-

до Махолика, используемая для изучения ценностных ориентаций и осмысленности жизни, а также факторов, влияющих на мотивацию и эмоциональное состояние [12; 13].

3. Семантический дифференциал Ч. Осгуда позволяет измерять субъективное отношение человека к предложенным понятиям. В нашем исследовании он применяется для количественного анализа отношения к себе во времени и общей оценки себя и окружающего мира. Использовано 12 шкал семантического дифференциала и суммарные значения трех основных факторов: оценки, силы и активности. Для измерения субъективных оценок и восприятия были предъявлены понятия «Мое прошлое» - «Мое настоящее» - «Мое будущее», то есть временная координата, и отношение к себе и миру: «Я» - «Мир (окружающая жизнь)» [15].

Для сравнения средних значений по группам используется U-критерий Манна-Уитни, который относится к непараметрическим (не требует нормального распределения); подходит для малых статистических выборок от 3 до 60 респондентов.

Результаты и их обсуждение

Для анализа полученных результатов произведено попарное сравнение показателей трех групп.

Директора и заместители

Вероятностная значимость различий двух групп по величинам измеренных потребностно-смысловых психологических параметров представлены в таблице 1. Здесь и в других таблицах каждая строка таблицы отражает средние значения и сумму рангов для двух групп, а также значения U (измеряет разницу между двумя группами) и p-value (рассчитано для двустороннего теста, что подразумевает проверку на значимость различий в обоих направлениях).

Согласно полученным результатам, рисунок потребностно-смысловой сферы в группах во многом схож, отличия имеются по двум показателям – достижение и оценка силы окружающей действительности.

Таблица 1.

Значимые различия в группах директоров и заместителей по показателям батареи методик

	Среднее, директора	Среднее, заместители	Сумма рангов, директора	Сумма рангов, заместители	U	p-value
Достижение, потребность	8,71	9,69	709,5	1120,5	303,5	0,032
«Мир», сила	3,10	4,68	749,0	1081,0	314,0	0,045

Среднее значение характеристик потребности в достижении для заместителей (9,69) выше, чем у директоров (8,71). Потребность в достижениях у директоров статистически значимо относительно понижена, что мы связываем с во многом с удовлетворением теми условиями и обстоятельствами, в которых они находятся на данном этапе их карьерного роста. Первые руководители уже достигли определённых вершин, значительных целей, таких как получение руководящих позиций, сформировали определенные навыки и авторитет, что позволяет им успешно справляться с задачами. Удовлетворение этой потребности говорит о состоянии стабильности, уверенности в своих способностях, обладании широкими профессиональными и социальными ресурсами. Все это подчас тормозит готовность к еще большим достижениям, к стремлению к новым вершинам. Это говорит о большей сосредоточенности директоров на поддержке и развитии уже достигнутого успеха, о тяге к стабилизации работы команды, к обеспечению ее эффективного функционирования, к минимизации рисков, связанных с новыми инициативами.

В свою очередь, заместители ориентированы на достижение и результаты, они находятся на уровне, при котором необходимо постоянно подтверждать свой профессионализм, подчас неудовлетворенные амбиции побуждают продвигаться по служебной лестнице.

Величина параметра «Мир, сила» (семантический дифференциал) также показывает, что среднее значение для заместителей (4,68) значительно выше, чем у директоров (3,10). Это значит, что субъективное восприятие окружающей действительности оценивается, как более мощное, большое, сильное. Заместители чаще воспринимают

окружающий мир как источник возможностей, они часто стремятся к развитию, карьерному росту, к проактивности, поиску инноваций. Заместители зачастую становятся связующим звеном между различными уровнями организации, способствуя обмену идеями, опытом, решений для улучшения работы своей команды и всей организации.

Директора и менеджеры

В этой сравниваемой паре значимые отличия также выявлены по опроснику МСО и по факторам семантического дифференциала (см. табл. 2). В сфере смысложизненных ориентаций показатели в этих группах идентичные.

Таблица 2.

Значимые различия в группах директоров и менеджеров по показателям батареи методик

	Среднее, директора	Среднее, менеджеры	Сумма рангов, директора	Сумма рангов, менеджеры	U	p-value
Достижение, потребность	8,71	10,00	674,0	1156,0	268,0	0,007
Аффилиация, потребность	11,00	12,28	690,5	1139,5	284,5	0,015
«Мое настоящее», активность	5,55	3,36	1074,0	879,0	318,0	0,023
«Я», активность	6,93	4,97	1051,5	901,5	340,5	0,051

По параметрам МСО - потребности в достижении и в аффилиации - показатели директоров ниже, чем у менеджеров среднего звена. Об удовлетворении потребности достижения мы подробно говорили выше, отметим лишь, что менеджеры среднего звена, также, как и «замы» активно ориентированы на достижения в своей работе, находятся в процессе карьерного роста, имеют повышенную мотивацию к достижению целей, скорее, из-за меньшего уровня удовлетворенности своими текущими достижениями.

Здесь средние значения аффилиации также показывают, что менеджеры обладают более выраженной потребностью в социальных связях и принадлежности по сравнению с директорами. Менеджеры среднего звена более активно стремятся к установлению социаль-

ных связей, ценят взаимодействие, поддержку со стороны коллег, а первые руководители больше сосредоточены на стратегическом управлении и принятии решений.

По методу семантического дифференциала средние значения показывают, что директора выше оценивают уровень активности относительно своего «настоящего» (5,55) и в контексте самооценки «Я» (6,93) по сравнению с менеджерами (3,36 и 4,97 соответственно). В первом случае $p\text{-value} = 0,023$ указывает на статистическую значимость различий, во втором $p\text{-value} = 0,051$ находится на границе значимости и указывает на то, что различия могут быть склонны к значимости, однако для более надежного вывода потребуются дополнительный анализ. Первые руководители более активно оценивают себя, свою вовлеченность в текущие дела, демонстрируют уверенность, осознанность в принятии решений, более позитивно воспринимают себя «здесь и сейчас».

Заместители и менеджеры

Значимых различий при сравнении этих двух групп существенно больше, чем в предыдущих парах (табл. 3).

По методике мотивационно-смысловых образований отличий между заместителями и менеджерами не обнаружено. То есть уровень основных социогенных потребностей: достижения, познания, доминирования и аффилиации – примерно одинаков. Респонденты обеих групп, несмотря на различные позиции в иерархии, чувствуют себя равноправными партнерами в достижении успеха организации.

По параметрам СЖО в группах наблюдаются различия, связанным с локусом контроля и осмысленностью жизни. По показателям «Локус контроля – я», «Локус контроля-жизнь» и «Общая осмысленности жизни» заместители имеют срединное значение ниже, чем менеджеры. Считаем, что более экстернальная позицию заместителей в сравнении с менеджерами, при том, что они «второе лицо» после руководителя, эмоционально вовлеченные, мотивированные, адаптированные, объясняется как раз их формальной позицией – близостью к лицу, принимающему ключевые решения, возможностью, а часто и необходимостью, в оперативном режи-

ме согласовывать многие текущие решения, адаптируясь к работе с сильным лидером. Чтобы результативно действовать в команде, стать надежными помощниками руководителей, учатся слушать и понимать директора, своевременно корректировать методы работы и обеспечивать поддержку, необходимую для достижения общих целей. В этом процессе заместители отчасти становятся склонными воспринимать события как результат влияния обстоятельств, перекладывать ответственность за них на внешний фактор – непосредственного начальника.

Таблица 3.

**Значимые различия в группах заместителей и менеджеров
по показателям батареи методик**

	Среднее, замести- тели	Среднее, менед- жеры	Сумма рангов, за- местители	Сумма рангов, заместители менеджеров	U	p-value
Локус контроля-я	19,26	21,97	827,5	1252,5	331,5	0,015
Локус контроля- жизнь	22,87	28,85	808,5	1271,5	312,5	0,007
Общая ос- мысленность жизни	92,23	103,39	836,5	1243,5	340,5	0,021
«Мое про- шное», актив- ность	5,45	4,00	1154,5	925,5	364,5	0,048
«Мое настоя- щее», сила	4,81	3,33	1154,0	926,0	365,0	0,049
«Мое настоя- щее», актив- ность	5,84	3,36	1216,5	863,5	302,5	0,004
«Мое буду- щее», сила	3,81	2,15	1191,0	889,0	328,0	0,013
«Мир», сила	4,68	2,76	1196,5	883,5	322,5	0,010
«Мир», актив- ность	7,48	4,67	1210,0	870,0	309,0	0,006

Семантический дифференциал выявил существенные отличия в субъективных оценках и восприятии понятий. Заместители более активным, быстрым, «жарким» ощущают свое прошлое и

настоящее, а также мир, окружающую действительность (вновь подтверждение частично экстернальной позиции). Они воспринимают свою историю, предыдущие достижения с большей энергией, активностью. Заместители склонны анализировать свой опыт, извлекать из него уроки, применять полученные знания для дальнейшего роста.

Понимание быстрого течения времени – это во многом готовность к изменениям, оперативной адаптации к новым условиям. Представленные данные свидетельствуют, что заместители более, чем менеджеры, восприимчивы к внедрению новых идей, технологий, стремлению к действиям, к реализации намеченных целей.

Заместители по сравнению с менеджерами среднего уровня более сильным (тяжелым, большим) воспринимают свое настоящее, будущее и мир. Это восприятие может служить мощным двигателем их мотивации, стремления к успеху и указывает на уровень их ответственности и стратегической значимости в организации. Заместители видят массу возможностей, вызовов, которые лежат перед ними. Данные оценки отражают некий «сплав» амбиций, стремления к развитию, понимания, что их действия имеют долгосрочные последствия и для карьеры, и для организации в целом, а ощущение субъективной «тяжелости» связано с осознанием своей персональной ответственности.

Анализ данных по методике МСО показывает, что:

1. в трех группах равны основные социогенные потребности (и их удовлетворенность) - познания, доминирования, отношение к работе;
2. показатель потребности в достижениях и аффилиации связан с уровнем управленческой структуры, на которой находится респондент – чем выше должность, тем ниже потребность в них (см. рис. 1: здесь и ниже приведены показатели, по которым имелись различия хотя бы в одной из пар групп).

Тенденция к снижению потребностей в достижениях и аффилиации с повышением должности в управленческой структуре во многом связана с изменением целей и ответственности, так как на

низких уровнях иерархии сотрудники стремятся к признанию, встраиванию в коллектив, взаимодействию, интеграции в процессы, к личной эффективности, в процессе роста по карьерной лестнице изменяется фокус на стратегические задачи, на долгосрочные цели организации, принятие более высоких рисков. Руководители высокого уровня часто принимают решения в интересах всей организации, ставя перед собой задачи, которые могут не всегда быть популярны или одобряемы широкой аудиторией. Это приводит к снижению потребности в социальном одобрении, выстраивании психологических коммуникативных границ.

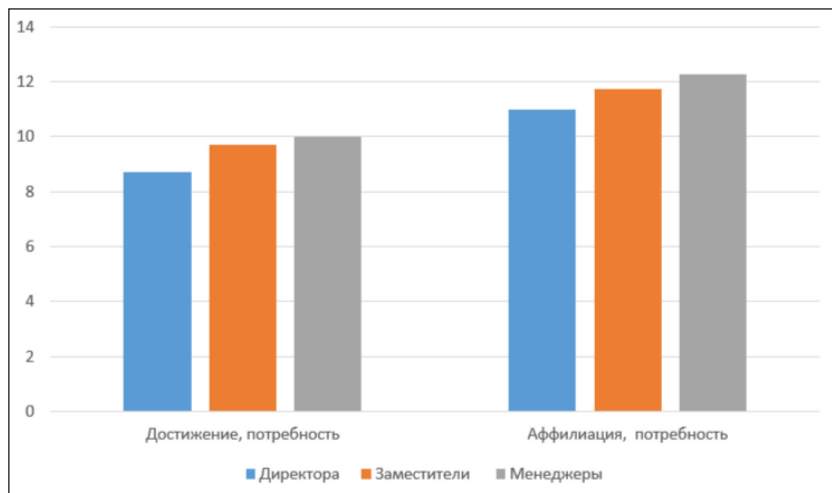


Рис. 1. Данные по методике МСО

Данные по тесту СЖО представлены на рисунке 2, их анализ обнаруживает, что:

1. самые высокие показатели общей осмысленности жизни и локуса контроля в группе менеджеров среднего уровня;
2. самые низкие показатели общей осмысленности жизни и локуса контроля – у заместителей;
3. данные группы заместителей существенно отличаются от остальной выборки.

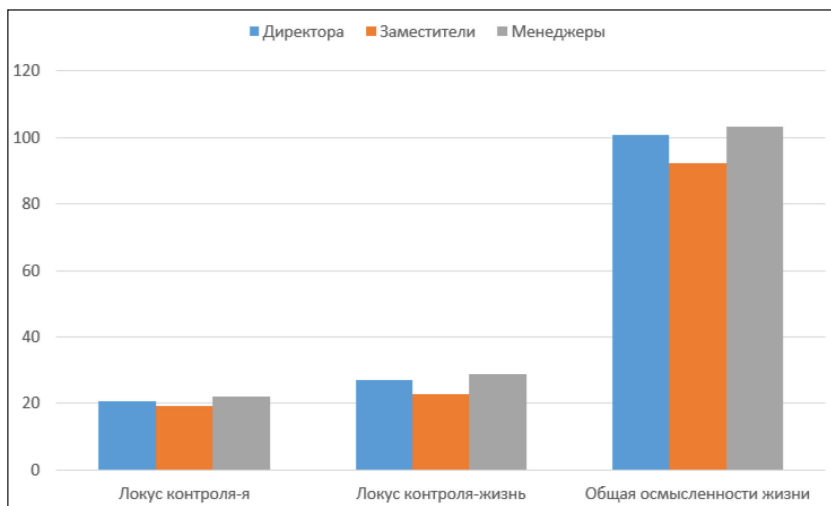


Рис. 2. Данные по тесту СЖО трех групп руководителей

Сравнительно низкие результаты у заместителей связаны с осмыслением своей роли, с восприятием своей значимости в организации - их решения, их действия часто находятся под контролем более высоких уровней управления, отчасти могут чувствовать себя в роли менее значимых членов управленческой команды, что снижает оценку локуса контроля-я и жизни. Группы первых и менеджеров проявляют схожесть в уровнях осмысленности жизни и локуса контроля, т. к. обе эти группы имеют схожие рабочие условия, относительную большую свободу принятия решений, уровень контроля, что формирует схожую мотивацию и восприятие своей роли в организации.

Изучение данных по семантическому дифференциалу дало возможность оценивать субъективные восприятия и оценку понятий в группах (см. рис. 3) и сделать следующие выводы:

1. различия в группах проявлены по факторам «сила» и «активность», по семантическому фактору «оценка» группы идентичны;
2. менеджеры имеют существенно низкие показатели по сравнению с другими группами;

3. наиболее высокие показатели у заместителей, за исключением самооценки активности.

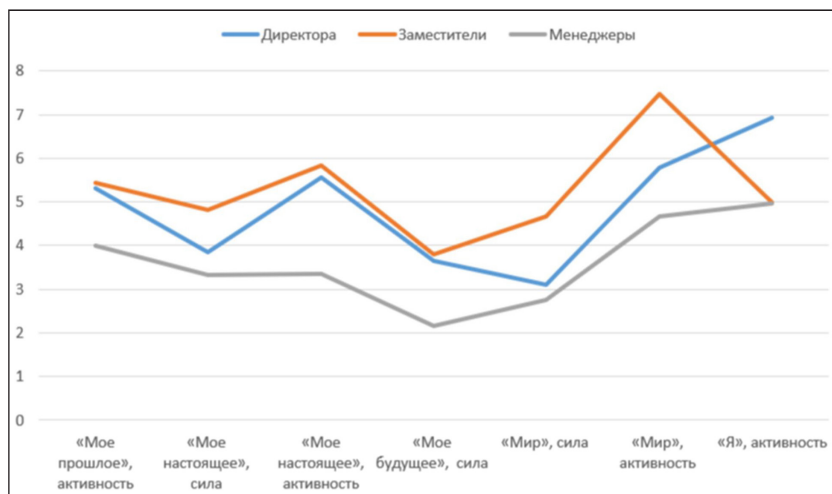


Рис. 3. Данные по семантическому дифференциалу трех групп руководителей

Здесь также наблюдается сближение психологических рисунков первых руководителей и средних менеджеров организации. Высокие показатели у заместителей могут свидетельствовать о том, что они воспринимают себя как более «сильных» и активных в прошлом, настоящем и будущем в своих ролях по сравнению с другими группами. Однако, несмотря на это, их самооценка активности остаётся ниже, по сравнению с «первыми», что может говорить о внутреннем дискомфорте – с одной стороны им присуще лидерские амбиции, желание проявлять инициативу, чувствовать потребность в более активных действиях, стремлением продвигаться по карьерной лестнице и взять на себя больше ответственности, с другой стороны, «замы» не всегда могут использовать свои возможности или не имеют достаточной поддержки от высшего руководства.

Таким образом, нам удалось обнаружить некие специфические характеристики каждой группы управленцев.

Заключение

1. Используемая батарея эмпирических методик позволяет выявить не только общую смысловую тенденцию управленцев, но обнаружить важную субъективную специфику, связанную с конкретным профессиональным статусом руководителей.

2. Специфические характеристики потребностно-смысловой сферы директоров, первых руководителей организаций и предприятий по сравнению с другими группами менеджеров: пониженный уровень потребностей в достижении и аффилиации, оценка «силы» окружающей жизни, самый высокий из трех выборок показатель «я-активности».

3. Отличительные черты «замов»: сниженный локус контроля, высокая, по сравнению с другими группами, оценка объективного мира, силы и активности своего прошлого, настоящего и будущего.

4. Характерные особенности потребностно-смысловой сферы менеджеров среднего звена: высокая потребность в достижении, социальных взаимодействиях, признания, высокий локус контроля, при пониженном уровне оценки себя во времени и активности окружающей действительности.

В целом, первые руководители и их заместители имеют более схожие рисунки потребностно-смысловой сферы, а группа руководителей среднего звена существенно отличается от них. При этом ее показатели ближе к данным первых руководителей, чем «замов».

Диагностика настоятельных потребностей и субъективных смыслов, реально мотивирующих управленцев, может стать надежным инструментом при отборе и развитии кадров. Исследование психики управленцев разного уровня способствует выявлению их сильных и слабых сторон, позволяет устанавливать соответствующие для каждой группы управленческие стратегии, использовать подходы, учитывающие именно их индивидуальные потребности и смыслы. Представленные результаты требуют дальнейшего исследования для лучшего понимания причин, проявлений и последствий выявленных психологических различий.

Список литературы

1. Авдеева, Т. Г. (2008). Особенности ценностно-смысловой ориентации руководителей образовательных учреждений. *Известия Российской государственного педагогического университета им. А. И. Герцена*, 54, 278–285. EDN: <https://elibrary.ru/KONWFB>
2. Асеев, В. Г. (2008). Структурные особенности ценностно-мотивационной системы личности. *Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. Серия: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика*, 14(4), 53–58. EDN: <https://elibrary.ru/MUQJJN>
3. Братусь, Б. С. (1988). *Аномалии личности* (891 с.). Москва: Мысль.
4. Братусь, Б. С. (n.d.). Смысловая сфера личности [Электронный ресурс]. URL: <http://testmetod.ru/index.php/stati/138-smyslovaya-sfera-lichnosti-b-s-bratus> (дата обращения: 10.06.2025).
5. Бурцев, А. О., Дашко, М. Н., & Ефимкина, Н. В. (2020). Исследование компонентов управленческого потенциала руководителей территориальных органов МВД России. *Психология и право*, 10(1), 1–17. <https://doi.org/10.17759/psylaw.2020100101>. EDN: <https://elibrary.ru/FTDLHK>
6. Вахнина, В. В. (2019). Социально-психологические особенности развития личностных смыслов к профессиональной деятельности руководителей органов внутренних дел. В *Проблемы профессионального развития сотрудников ОВД: Сборник материалов Межведомственной конференции* (Москва, 15 ноября 2018 года, с. 47–51). Москва: Московский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации им. В. Я. Кикотя. EDN: <https://elibrary.ru/IHWRDL>
7. Вельмисова, Д. В. (2023). Управленческое взаимодействие как контекст смыслообразования. *Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований*, 3, 36–44. <https://doi.org/10.24412/1994-3776-2023-3-36-44>. EDN: <https://elibrary.ru/IIYGCZ>
8. Двойнова, У. Б., & Наумова, Ю. А. (2023). Теоретический обзор ценностно-мотивационного аспекта личности в организационной идентичности. *International Journal of Medicine and Psychology*, 6(8), 208–212. EDN: <https://elibrary.ru/QNHICW>

9. Жаркович, М., Четкович, Я., & Кнежевич, М. (2015). Организация предприятий как функция успешного бизнеса. *Строительство уникальных зданий и сооружений*, 1(28), 91–98. EDN: <https://elibrary.ru/TJDRLP>
10. Иванников, В. А. (2015). Порождение деятельности и проблема мотивации. *Вестник Московского университета. Серия 14: Психология*, 2, 15–22. EDN: <https://elibrary.ru/TSHMIF>
11. 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>
12. Леонтьев, Д. А. (1999). *Психология смысла: Природа, структура и динамика смысловой реальности* (486 с.). Москва: Смысл.
13. Леонтьев, Д. А. (1992). *Тест смысложизненных ориентаций* (18 с.). Москва: Смысл.
14. Мухачева, А. В., & Соколов, А. И. (2017). Анализ различий в мотивации руководителей-собственников и наёмных менеджеров региональных предприятий. *Экономика региона*, 13(2), 524–536. <https://doi.org/10.17059/2017-2-17>. EDN: <https://elibrary.ru/YPBBBZ>
15. Осгуд, Ч., Суси, Дж., & Танненбаум, П. (1972). Приложение методики семантического дифференциала к исследованиям по этике и смежным проблемам. В *Семиотика и искусствометрия* (370 с.). Москва.
16. Пилипчевская, Н. В., & Зырянова, Е. В. (2016). Ценностно-смысловые ориентации будущих менеджеров в образовании. *Проблемы современного педагогического образования*, 53-7, 161–167. EDN: <https://elibrary.ru/XBHAXP>
17. Пригожин, А. И. (2015). Цели бизнеса: формирование и развитие. *Общественные науки и современность*, 1, 127–138. EDN: <https://elibrary.ru/TKLKPI>
18. Рябина, Е. В., & Иванова, О. Э. (2020). Исследование смыслов профессиональной деятельности руководителей организаций. *Бизнес. Образование. Право*, 4(53), 102–108. <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2020.53.476>. EDN: <https://elibrary.ru/DFWLQX>

19. Сосновский, Б. А. (1993). *Мотив и смысл* (198 с.). Москва: Прометей.
20. Сосновский, Б. А. (2020). Потребностно-смысловые факторы отношения человека к работе. *Вопросы управления*, 1(62), 158–168. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2020-1-158-168>. EDN: <https://elibrary.ru/UKDMPV>
21. 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), 90–114. https://doi.org/10.38098/ipran.opwp_2022_25_4_005. EDN: <https://elibrary.ru/MSNQFX>
22. Султанова, Ф. Р., & Леонова, А. Б. (2021). Роль индивидуально-личностных факторов в оценке привлекательности организационной культуры. *Вестник Московского университета. Серия 14: Психология*, 2, 123–141. <https://doi.org/10.11621/vsp.2021.02.07>. EDN: <https://elibrary.ru/PFUVXM>
23. Татаринова, Т. А., & Доминьяк, В. И. (2022). Психологическая ответственность в организационном контексте: о предпосылках, коррелятах и последствиях. *Организационная психология*, 12(1), 153–174. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-1-153-174>. EDN: <https://elibrary.ru/JAFKKU>
24. Усова, Н. В. (2020). Изучение соотношения характеристик совладающего поведения и социальной активности личности в условиях социальной и трудовой неопределённости. *Перспективы науки и образования*, 5(47), 357–367. <https://doi.org/10.32744/pse.2020.5.25>. EDN: <https://elibrary.ru/CPLNCV>
25. Федоринов, В. И., & Антонова, Н. В. (2024). Трудовая мотивация сотрудников финансовой организации: связь с увлечённостью и удовлетворённостью работой. *Организационная психология*, 14(1), 173–195. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2024-14-1-173-195>. EDN: <https://elibrary.ru/WWEFHH>
26. Ярулов, А. А. (2019). Смысловые ориентиры управления. *Народное образование*, 4(1475), 154–159. EDN: <https://elibrary.ru/WORAIY>
27. Ярыгина, Я. Н. (2009). Зависимость мотивации менеджеров от личностных ценностей при высоком уровне смысложизненных

- ориентаций. *Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология*, 1(5), 135–139. EDN: <https://elibrary.ru/REMCOP>
28. Gabrheová, G., Ondrijová, I., & Sciranková, A. (2024). Coping with demanding situations in managerial work in the context of the personality traits of managers. *Ad Alta*, 14(1), 50–55. <https://doi.org/10.33543/j.1401.5055>. EDN: <https://elibrary.ru/TUUBJA>
 29. 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>
 30. Pishchik, V., & Postnikova, M. (2020). Digital generation representatives of various professional success levels: Psychological features. *E3S Web of Conferences*: 8 (Rostov-on-Don, 19–30 августа 2020 года, p. 22002). Rostov-on-Don. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021022002>. EDN: <https://elibrary.ru/RDBDLJ>
 31. Ghadi, M. Y., Sakka, F., Vasilieva, V., et al. (2024). Socio-psychological factors influencing satisfaction, loyalty, and employee involvement in the production process. *Rivista di Studi sulla Sostenibilita*, 13(2), 29–46. <https://doi.org/10.3280/riss2023-002003>. EDN: <https://elibrary.ru/UHRAXB>
 32. Filinova, N. V., Bobinkin, S. A., Matveeva, S. V., et al. (2015). The influence of individual psychological abilities on managerial activities of line managers. *Asian Social Science*, 11(7), 208–214. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n7p208>. EDN: <https://elibrary.ru/UFRCDR>

References

1. Avdeeva, T. G. (2008). Features of value-meaning orientation of educational institution leaders. *Proceedings of the Herzen Russian State Pedagogical University*, 54, 278–285. EDN: <https://elibrary.ru/KOHWFB>
2. Aseev, V. G. (2008). Structural features of the value-motivational system of personality. *Bulletin of Kostroma State University named after N. A. Nekrasov. Series: Pedagogy. Psychology. Social Work. Juvenology. Sociokinetics*, 14(4), 53–58. EDN: <https://elibrary.ru/MUQJJN>
3. Bratus, B. S. (1988). *Anomalies of personality* (891 pp.). Moscow: Mysl.

4. Bratus, B. S. (n.d.). *The meaning sphere of personality* [Electronic resource]. <http://testmetod.ru/index.php/stati/138-smyslovaya-sfera-lichnosti-b-s-bratus> (Accessed: 10.06.2025).
5. Burtsev, A. O., Dashko, M. N., & Efimkina, N. V. (2020). Research on components of managerial potential of heads of territorial bodies of the Ministry of Internal Affairs of Russia. *Psychology and Law*, 10(1), 1–17. <https://doi.org/10.17759/psylaw.2020100101>. EDN: <https://elibrary.ru/FTDLHK>
6. Vakhnina, V. V. (2019). Socio-psychological features of development of personal meanings towards professional activity of internal affairs bodies leaders. In *Problems of professional development of internal affairs officers: Proceedings of the Interdepartmental Conference* (Moscow, November 15, 2018, pp. 47–51). Moscow: Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation named after V. Ya. Kikot. EDN: <https://elibrary.ru/IHWRDL>
7. Velmisova, D. V. (2023). Managerial interaction as a context of meaning-making. *Telescope: Journal of Sociological and Marketing Research*, 3, 36–44. <https://doi.org/10.24412/1994-3776-2023-3-36-44>. EDN: <https://elibrary.ru/IIYGCZ>
8. Dvoynova, U. B., & Naumova, Yu. A. (2023). Theoretical review of value-motivational aspect of personality in organizational identity. *International Journal of Medicine and Psychology*, 6(8), 208–212. EDN: <https://elibrary.ru/QNHICW>
9. Zharkovich, M., Chetkovich, Ya., & Knezhevich, M. (2015). Organization of enterprises as a function of successful business. *Construction of Unique Buildings and Structures*, 1(28), 91–98. EDN: <https://elibrary.ru/TJDRLP>
10. Ivannikov, V. A. (2015). Generation of activity and the problem of motivation. *Bulletin of Moscow University. Series 14: Psychology*, 2, 15–22. EDN: <https://elibrary.ru/TSHMIF>
11. Korzhenovsky, I. I., & Melanina, A. A. (2023). Personal features of leaders of 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>

12. Leontiev, D. A. (1999). *Psychology of meaning: Nature, structure and dynamics of meaning reality* (486 pp.). Moscow: Smysl.
13. Leontiev, D. A. (1992). *Meaning-in-life orientations test* (18 pp.). Moscow: Smysl.
14. Mukhacheva, A. V., & Sokolov, A. I. (2017). Analysis of differences in motivation of owner-managers and hired managers of regional enterprises. *Economy of Region*, 13(2), 524–536. <https://doi.org/10.17059/2017-2-17>. EDN: <https://elibrary.ru/YSPPBBZ>
15. Osgood, C., Suci, G., & Tannenbaum, P. (1972). Application of the semantic differential technique to research on ethics and related issues. In *Semiotics and Artmetrics* (370 pp.). Moscow.
16. Pilipchevskaya, N. V., & Zyryanova, E. V. (2016). Value-meaning orientations of future managers in education. *Problems of Modern Teacher Education*, 53-7, 161–167. EDN: <https://elibrary.ru/XBHAXP>
17. Prigozhin, A. I. (2015). Business goals: Formation and development. *Social Sciences and Modernity*, 1, 127–138. EDN: <https://elibrary.ru/TKLKPJ>
18. Ryabinina, E. V., & Ivanova, O. E. (2020). Research on the meanings of professional activity of organizational leaders. *Business. Education. Law*, 4(53), 102–108. <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2020.53.476>. EDN: <https://elibrary.ru/DFWLQX>
19. Sosnovsky, B. A. (1993). *Motive and meaning* (198 pp.). Moscow: Prometeus.
20. Sosnovsky, B. A. (2020). Need-meaning factors of human attitude to work. *Management Issues*, 1(62), 158–168. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2020-1-158-168>. EDN: <https://elibrary.ru/UKDMPV>
21. Sosnovsky, B. A., & Lebedeva, E. A. (2022). Semantic approach to the study of leader psychology. *Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Work Psychology*, 7(4), 90–114. https://doi.org/10.38098/ipran.opwp_2022_25_4_005. EDN: <https://elibrary.ru/MSNQFX>
22. Sultanova, F. R., & Leonova, A. B. (2021). The role of individual personality factors in assessing organizational culture attractiveness. *Bulletin of Moscow University. Series 14: Psychology*, 2, 123–141. <https://doi.org/10.11621/vsp.2021.02.07>. EDN: <https://elibrary.ru/PFUVXM>

23. Tatarinova, T. A., & Dominyak, V. I. (2022). Psychological ownership in organizational context: On prerequisites, correlates and consequences. *Organizational Psychology*, 12(1), 153–174. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-1-153-174>. EDN: <https://elibrary.ru/JAFKKU>
24. Usova, N. V. (2020). Studying the relationship between coping behavior characteristics and social activity of personality under conditions of social and labor uncertainty. *Perspectives of Science and Education*, 5(47), 357–367. <https://doi.org/10.32744/pse.2020.5.25>. EDN: <https://elibrary.ru/CPLNCV>
25. Fedorinov, V. I., & Antonova, N. V. (2024). Work motivation of financial organization employees: Connection with engagement and job satisfaction. *Organizational Psychology*, 14(1), 173–195. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2024-14-1-173-195>. EDN: <https://elibrary.ru/WWEFHH>
26. Yarulov, A. A. (2019). Meaningful guidelines of management. *Public Education*, 4(1475), 154–159. EDN: <https://elibrary.ru/WORAIY>
27. Yarygina, Ya. N. (2009). Dependence of managers' motivation on personal values at high level of meaning-in-life orientations. *Bulletin of Samara Humanitarian Academy. Series: Psychology*, 1(5), 135–139. EDN: <https://elibrary.ru/REMCOP>
28. Gabrheová, G., Ondrijová, I., & Sciranková, A. (2024). Coping with demanding situations in managerial work in the context of the personality traits of managers. *Ad Alta*, 14(1), 50–55. <https://doi.org/10.33543/j.1401.5055>. EDN: <https://elibrary.ru/TUUBJA>
29. 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>
30. Pishchik, V., & Postnikova, M. (2020). Digital generation representatives of various professional success levels: Psychological features. *E3S Web of Conferences*, 8, 22002. (Rostov on Don, August 19–30, 2020). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021022002>. EDN: <https://elibrary.ru/RDBDLJ>
31. Ghadi, M. Y., Sakka, F., Vasilieva, V., et al. (2024). Socio-psychological factors influencing satisfaction, loyalty, and employee involvement in

the production process. *Rivista di Studi sulla Sostenibilita*, 13(2), 29–46. <https://doi.org/10.3280/riss2023-002003>. EDN: <https://elibrary.ru/UHRAXB>

32. Filinova, N. V., Bobinkin, S. A., Matveeva, S. V., et al. (2015). The influence of individual psychological abilities on managerial activities of line managers. *Asian Social Science*, 11(7), 208–214. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n7p208>. EDN: <https://elibrary.ru/UFRCDR>

ДАННЫЕ 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, PhD in Pedagogy, Associate Professor of the Department of Economic Theory and Applied Sociology
Ural State University of Economics
62/45, 8 Marta Str./Narodnaya Volya, Yekaterinburg, 620144 Russian Federation
838557@list.ru
SPIN-code: 1929-219
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6011-6463>
Academia.edu: <https://independent.academia.edu/ElenaLebedeva19>

Поступила 03.06.2025

После рецензирования 01.07.2025

Принята 10.07.2025

Received 03.06.2025

Revised 01.07.2025

Accepted 10.07.2025