

# СОЦИОКИНЕТИКА

Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2025. Т. 31, № 1. С. 140–144. ISSN 2073-1426

Vestnik of Kostroma State University. Series: Pedagogy. Psychology. Sociokinetics, 2025, vol. 31, no. 1, pp. 140–144.

ISSN 2073-1426

Научная статья

УДК 329.78

EDN SKHMZU

<https://doi.org/10.34216/2073-1426-2025-31-1-140-144>

## МОТИВАЦИЯ ЖЕНЩИН-ЛИДЕРОВ МОЛОДЕЖНЫХ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ГК «РОСАТОМ»

**Погодина Юлия Анатольевна**, Костромской государственной университет, Кострома, Россия, [Larkina\\_Yulia@mail.ru](mailto:Larkina_Yulia@mail.ru),  
<https://orcid.org/0000-0003-3425-3439>

**Аннотация.** Госкорпорация «Росатом» в настоящее время уделяет особое внимание развитию молодёжных общественных организаций внутри контура компании. С 2018 г. в отрасли реализуется проект «Развитие молодёжного сообщества». *Целью* проведённого исследования является определение специфики мотивации женщин-лидеров молодёжных организаций ГК «Росатом», а также сравнение полученных данных с теорией мотивации, разработанной Д. Макклелландом. *Методология.* Для реализации данной цели было проведено интервьюирование семи женщин – руководителей молодёжных общественных организаций. Анализ предполагал выделение в высказываниях респондентов ключевых идей, связанных с осмыслением интервьюеров своего мотивационного опыта. Методологической основой исследования послужили методы тематического и сопоставительного анализа. Теоретическую базу настоящего исследования составила теория мотивации, разработанная Д. Макклелландом. *Результаты и выводы.* В ходе исследования нами выявлено, что наряду с типично мужскими мотивационными стратегиями (рационализм, расчётливость, ориентированность на результат, чёткая иерархия в корпорации) представлены и иные черты женщин-лидеров: прежде всего, развитый эмоциональный интеллект, эмпатия. Полученные нами результаты качественного анализа подтверждают идею о том, что женщинам свойственно скорее сочетание элементов разных мотивационных моделей, нежели приверженность к одной, «феминно» ориентированной модели.

**Ключевые слова:** женщина-лидер, молодёжные общественные организации, мотивация.

**Благодарности.** Исследование выполнено в рамках Государственного задания Министерства науки и высшего образования РФ «Социализация, идентичность и жизненные стратегии молодёжи в условиях “новых войн”» (№ FZEW-2023-0003).

**Для цитирования:** Погодина Ю.А. Мотивация женщин-лидеров молодёжных общественных организаций ГК «Росатом» // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2025. Т. 31, № 1. С. 140–144. <https://doi.org/10.34216/2073-1426-2025-31-1-140-144>

Research Article

## MOTIVATION PATTERNS OF WOMEN LEADERS OF YOUTH ORGANISATIONS WITHIN ROSATOM STATE CORPORATION

**Yulia A. Pogodina**, Kostroma State University, Kostroma, [Yulia\\_Larkina@mail.ru](mailto:Yulia_Larkina@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0003-3425-3439>

**Abstract.** The study of new conditions in the field of leadership motivation and governance is currently carried out by modern management theory, and the objects of attention are more likely the heads of organizations with status. Rosatom State Corporation currently pays special attention to the development of youth public organizations within the company's contour. Since 2018, the project “Development of the youth community” has been implemented in the industry. The project aims to create conditions for the implementation of constructive youth initiatives, identification and support of youth leaders' motivation, creating conditions for professional growth and self-realization of young people. *The purpose* of the study is to determine the specifics of motivation of women - leaders of youth organizations of the State Corporation Rosatom, as well as to compare the obtained data with the motivation theory developed by D. McClelland. *Methodology.* To achieve this goal, interviews were held with seven women leaders of youth community organizations. The analysis highlighted key statements from respondents, related to interviewers' understanding of their motivational experience. The methodological basis of the study was the methods of thematic and comparative analysis. The theoretical basis of this study was composed of the motivation theory, developed by D. McClelland. *Results and conclusions.* The thematic analysis of empirical data

allowed us to identify three key topics, the motivational component of the respondents' statements. These topics are "The need for power", "The need for success", "The need for involvement". The composition of the sections and the content of these topics indicate that women leaders are aware of the motivational features of their management model, which coincides with D. McClelland's theory of motivation. In the study, we revealed that along with typically male motivational strategies (rationalism, prudence, result orientation, clear hierarchy in the corporation), other features of women leaders are also presented: first of all, developed emotional intelligence, empathy. The results of our qualitative analysis confirm the idea that women tend to combine elements of different motivational models rather than adherence to the same, "feminally" oriented model.

**Key words:** female leader, youth public organizations, motivation.

**Acknowledgments.** The study was carried out within the framework of the State Assignment of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation "Socialization, identity and life strategies of youth in the conditions of "new wars" (no. FZEW-2023-0003).

**For citation:** Pogodina Yu.A. Motivation patterns of women leaders of youth organisations within Rosatom State Corporation. Vestnik of Kostroma State University. Series: Pedagogy. Psychology. Sociokinetics, 2025, vol. 31, no. 1, pp. 140–144 (In Russ.). <https://doi.org/10.34216/2073-1426-2025-31-1-140-144>

Изучение новых условий в сфере мотивации лидерства и руководства в настоящее время в основном проводится современной теорией управления, а объектами внимания исследователей лидерства в большей степени становятся обладающие статусом руководители организаций. Основы лидерского потенциала, который впоследствии раскрывается в профессиональной деятельности, закладываются в детском и молодом возрасте. Поэтому особую важность для государственных корпораций приобретает изучение особенностей мотивации лидерства и руководства в молодежных общественных группах [Родина, 26 с].

Госкорпорация «Росатом» в настоящее время уделяет особое внимание развитию молодежных общественных организаций внутри контура компании. С 2018 г. в отрасли реализуется проект «Развитие молодежного сообщества». Проект направлен на формирование условий для реализации конструктивных молодежных инициатив, выявление и поддержку мотивации молодых лидеров, создание условий для профессионального роста и самореализации молодежи<sup>1</sup>.

Каждый руководитель молодежной организации имеет свои индивидуальные источники мотивационной деятельности, которые влияют на его мотивацию [Gagne, Deci: 331-362]. Понимание того, что мотивирует лидеров молодежных общественных организаций, помогает руководителям корпораций планировать комплексный подход к решению задач в области устойчивого развития, способствующего созданию комфортной среды для жизни человека с одновременным обеспечением максимально бережного отношения к окружающей среде и ресурсам.

Существует множество различных теорий мотиваций, которые делятся на две категории:

– содержательные (основываются на внутренних потребностях, которые заставляют действовать так, а не иначе). Наиболее известными являются: теория потребностей А. Маслоу; теория ERG К. Альдерфе-

ра; теория мотивации Д. Макклелланда; двухфакторная теория Ф. Герцберга и др.;

– процессуальные (основываются на поведении людей с учетом их восприятия и познания). Наиболее известными являются: теория Х и Y Д. Мак-Грегора, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера и другие [Бабанов: 264–276.].

Традиционные теории лидерства фокусируются прежде всего на достижении эффективности управленческой деятельности, и используемые ими конструкты мало подходят для осмысления процесса формирования лидерского потенциала [Петрушихина: 102–114].

Целью проведенного исследования является определение специфики мотивации женщин-лидеров молодежных организаций ГК «Росатом», а также сравнение полученных данных с теорией мотивации, разработанной Д. Макклелландом [Макклелланд: 669 с].

**Методология.** Для реализации данной цели были проведено авторское исследование мотивационного опыта женщин-лидеров молодежных организаций ГК «Росатом». Метод исследования – глубинное интервью. Анализ предполагал выделение в высказываниях респондентов ключевых идей, связанных с осмыслением своего мотивационного опыта работы в молодежных организациях. Респондентам предлагалось развернуто ответить на вопросы, связанные с анализом их деятельности в молодежном объединении, проанализировать ситуации, которые способствовали их вовлечению в молодежные объединения на предприятиях, а также обстоятельства, ставшие причиной того, что они возглавили данные молодежные сообщества.

Нашими информантами стали:

– председатель молодежной организации, предприятие: акционерное общество «Федеральный научно-производственный центр "Производственное объединение «Старт» имени М.В. Проценко"» (P1);

- председатель молодежной комиссии профсоюза, ППО РПРАЭП в РФЯЦ-ВНИИЭФ (P2);
- председатель молодежной комиссии, ФГУП «РАДОН» (P3);
- председатель молодежной комиссии, ФГУП «Атомфлот» (P4);
- председатель молодежной комиссии, ФГУП ВНИИА (P5);
- член отраслевого совета молодежи, ГК «Росатом» (P6);
- заместитель председателя молодежной комиссии, ФГУП ВНИИА (P7).

**Результаты.** Тематический анализ эмпирических данных позволил выделить три ключевые темы, согласно теории Д. Макклелланда, мотивационной составляющей высказываний респондентов. Эти темы – «Потребность во власти», «Потребность в успехе», «Потребность в причастности» [Иванов: 285 с]. Состав разделов и содержательное наполнение указанных тем свидетельствует об осознании женщинами-лидерами мотивационных особенностей их модели управления, что совпадает с теорией мотивации Д. Макклелланда. Знание того, какие потребности доминируют у каждого сотрудника, позволяет руководителям эффективно управлять мотивацией персонала и создавать для сотрудников условия, в которых они могут чувствовать себя максимально мотивированными [Журавлева: 18–21].

*«Потребность во власти».* Потребность во власти – это потребность контролировать других и окружающее пространство. Люди с выраженной потребностью во власти стремятся к влиянию над другими. Они могут быть эффективными лидерами и предпочитают работу, где они могут контролировать окружающих [Hackman, Oldham: 445–455].

В исследуемых интервью респонденты декларируют, что социальное лидерство и руководство молодежной организацией не было самоцелью, итогом целенаправленных тактик и действий, а стало результатом:

- внешних обстоятельств по отношению к ним: «Мне повезло, что был “ковидный год” и не нужно было участвовать в выборах на должность председателя. Меня назначили без публичных выборов, так как до этого я была заместителем председателя» (P1);
- случайным стечением обстоятельств: «У меня не было такой цели возглавить совет, мне нравилось заниматься тем, что я делаю в совете, а именно реализовывать социально значимые проекты» (P5);
- естественным развитием в работе молодежной организации на предприятии: «В 2019, когда я была председателем молодежной организации, мы с командой стали активно развивать волонтерство. Затем ко мне обращались не только сотрудники предприятия, но и жители города. Когда я увидела потребность

и заинтересованность людей в том, что мы делаем, мы с командой создали корпоративный волонтерский центр на уровне корпорации» (P4).

Вместе с тем мы наблюдаем, что респонденты не упускали возможности возглавить молодежные организации: «Мне бывший председатель предложил возглавить. Я думала, если именно я возглавлю, то у меня появится возможность влиять» (P5), «Если ты не можешь справиться с бардаком – возглавь его» (P3). Вероятнее всего, что опрошиваемые замалчивают истинную ситуацию на рабочем месте, где у них не было возможности проявить свои лидерские и управленческие качества в полном объеме, и они искали возможности проявить свои лидерские способности в общественной деятельности. Эта идея подтверждается фразой, сказанной одной из участниц опроса, в которой допущена логическая неточность: «Я пришла работать в 2008 году в отрасль, и в этом же году я попала в совет молодых ученых. Председателем совета я стала в 2010 году, была два срока по 3 года» (P5). Из реплики респондента следует не соответствующее реальному положению дел утверждение о том, что такая лидерская траектория – от члена до председателя совета молодежи предприятия – история вполне обычная и естественная. Интересно, что лишь в одном интервью из семи честно заявлено о том, что лидерство и руководство, в частности именно социальное, являлось мотивацией респондента: «Мне нравится быть лидером. Мне нравится, когда моя работа нужна и полезна людям. На своем рабочем месте я вижу быстрые результаты работы, меня это вдохновляет» (P2). Можно отметить также тот факт, что никто из участников опроса не отметил такие причины стремления к социальному лидерству, как публичность, улучшение материального положения, престиж и тому подобное.

*«Потребность в успехе».* Потребность в успехе – это потребность в достижении целей и получении общественного признания за результат своей деятельности. Люди с высокой потребностью в достижении стремятся к поставленным целям и ожидают получить признание за свои достижения. Они также предпочитают брать на себя ответственность за свои результаты и обычно выбирают работу, где могут контролировать деятельность, в которой участвуют [Hackman, Oldham: 445–455].

В ходе интервью респонденты согласились с тем, что в настоящее время все больше девушек вовлекается в социальное лидерство – руководство молодежными объединениями. Социальное лидерство – социальная позиция личности в обществе или группе людей, наделенной способностью направлять и организовывать деятельность коллектива в соответствии с целевыми установками и ценностными ориентациями группы, а также с учетом ситуативной

апперцепции условий социальной среды [Гиззатуллин: 26 с]. Это подтверждают респонденты: «Заметила тенденцию, что женщин больше на руководящих должностях именно в социальной работе. Женщины понимают общую картину, они больше сталкиваются с социальными аспектами по жизни» (P1); «Женщины по своей природе более активны, более заряжены. У мужчин фокус на зарабатывание денег, на концентрацию. Женщины более мобильны, более завязаны на развитие детей, по этой природе они больше и вовлекаются в социальную жизнь... Нам более привычны коммуникации, развлечения, а это как раз и есть социальные проекты (P3).

Вероятно, что девушки выбирают путь социального лидера в корпорации, потому что видят, что в социальной деятельности у них больше шансов добиться успеха, чем в реальном производственном секторе. Социальный сектор кажется им более безопасной средой для развития своего лидерского потенциала: «В социальном лидерстве женщинам проще, чем в любом другом лидерстве. Там меньше конкуренции, как мне кажется. А с другой стороны, вопросы, поднимаемые на социальных площадках, женщинам ближе, чем мужчинам» (P5).

*«Потребность в причастности».* Потребность в причастности – это потребность в социальной связи и принадлежности к группе. Люди с высокой потребностью к причастности предпочитают работу, которая обеспечивает социальную поддержку и где они могут чувствовать себя частью группы. Они чаще всего избегают конфликтов и предпочитают сотрудничество [Hackman, Oldham: 445–455].

При анализе интервью мы убедились в том, что участники опроса декларируют использование в практике руководства молодежной организацией преимущественно два стиля – деловой (ориентированный на результат) и межличностный (ориентированный на взаимоотношение внутри команды). Первый стиль лидерского поведения является традиционно мужским, и склонность к нему женщин, занимающих лидерские позиции в молодежных сообществах на предприятиях атомной отрасли, в настоящее время вполне объяснима. Во всех проведенных нами интервью широко используются маркеры нацеленности на результат: «Девушки по-другому воспитаны, мы более ответственны с самой школы. У нас есть усидчивость, вовлеченность, нам все и везде надо» (P2). Второй стиль лидерского поведения чаще связывают со склонностью к выстраиванию взаимоотношений внутри коллектива: «Социальная сфера связана с людьми, и именно эта сфера мне особенно интересна» (P2); «Женщины – хранительницы очага, она собирает вокруг себя всех. Они делают то, что заложено природой» (P3).

Также особенно заметна психологическая черта респондентов, как стремление найти опору

в своей команде, для них это является важным: «Мне помогла практика, постоянная коммуникация в команде. Мы всегда стараемся слышать и слушать друг друга. Наша задача была объединить людей и проекты. Еще нашей организации помогает развиваться непрерывное обучение в социальной сфере, рефлексия после проведения мероприятий, передача опыта новым участникам команды» (P4).

**Выводы.** Проведенный тематический анализ исследуемых нами интервью свидетельствует об осознании женщинами-лидерами мотивационных особенностей их модели управления, что совпадает с теорией мотивации Д. Макклелланда. В ходе исследования нами также отмечено, что наряду с типично мужскими мотивационными стратегиями (рационализм, расчётливость, ориентированность на результат, чёткая иерархия в корпорации) представлены и иные мотивационные черты женщин-лидеров: прежде всего, развитый эмоциональный интеллект, эмпатия. Полученные нами результаты качественного анализа соотносятся с идеями Т.В. Бендас о том, что женщинам свойственно скорее сочетание элементов разных мотивационных моделей управления социально ориентированными организациями, нежели приверженность к одной, «феминно» ориентированной модели [Бендас: 448 с].

Целесообразным считаем продолжение исследования на более широкой выборке и, возможно, с использованием иных личностных опросников для подтверждения полученных результатов. Это позволит не только более глубоко понять мотивационные процессы развития лидеров молодежных организаций на предприятиях атомной отрасли, но и сформулировать практические рекомендации по отбору лидеров молодежных сообществ «Росатома».

### Примечания

<sup>1</sup> Развитие молодёжного сообщества // Корпоративная академия Росатом: оф. сайт. URL: <https://rosatom-academy.ru/projects-and-programs/rosatom-edinyi-organizm/razvitie-korporativnoi-kultury/razvitie-molodyezhnogo-soobshchestva/>

### Список литературы

Бабанов А.В. Теории мотивации и их применение на практике // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2017. Т. 16, № 2. С. 264–276.

Бендас Т.В. Психология лидерства: учеб. пособие. Санкт-Петербург: Питер, 2009. 448 с.

Гиззатуллин И.Г. Развитие социального лидерства педагогов в социокультурной среде учреждений дополнительного образования детей: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Челябинск, 2016. 26 с.

Журавлева В.С. Инновационные аспекты исследования профессиональной карьеры женщины-руководителя. Инновации и инвестиции. 2014. № 9. С. 18–21.

Иванов С.В. Мотивация на 100 %. 10-е изд. Москва: Альпина Паблшер, 2016. 285 с.

Макклелланд Д. Мотивация человека / пер. с англ. А. Богачев и др.; науч. ред. пер. Е.П. Ильина. Москва: Питер, 2007. 669 с.

Петрушихина Е.Б. Проблема развития лидерства в организации // Вестник РГГУ. Сер.: Экономика. Управление. Право. 2016. № 3 (5). С. 102–114.

Родина О. А. Молодежные общественные объединения в современной России: социологический анализ эффективности: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. социол. наук: [Урал. гос. ун-т им. А.М. Горького]. - Екатеринбург, 2006. 26 с.

Gagne M., Deci E.L. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, vol. 26 (4), pp. 331-362.

Hackman J.R., Oldham G.R. *Work redesign*. Reading, MA, Addison-Wesley Publ., 1980, pp. 445–455.

### References

Babanov A.V. *Teorii motivacii i ih primenenie na praktike* [Motivation Theories and Their Application in Practice]. *Uchenye zapiski Rossijskoj Akademii predprinimatel'stva* [Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship], 2017, vol. 16, no. 2, pp. 264-276. (In Russ.)

Bendas T.V. *Psihologija liderstva: ucheb. posobie* [Psychology of leadership: A study guide]. St. Petersburg, Peter Publ., 2009, p. 448. (In Russ.)

Gizatullin I.G. *Razvitie social'nogo liderstva pedagogov v sociokul'turnoj srede uchrezhdenij dopolnitel'nogo obrazovanija detej: avtoreferat dis. kandidata pedagogicheskikh nauk* [The development of social leadership of teachers in the socio-cultural environment of institutions of additional education for children: abstract

of the dissertation of the candidate of Pedagogical Sciences]. Chelyabinsk, 2016, p. 26. (In Russ.)

Ivanov S.V. *Motivation 100 %* [Motivacija na 100 %], 10<sup>th</sup> ed. Moscow, Alpina Publ., 2016, 285 p. (In Russ.)

McClelland D. *Human motivation* [Motivacija cheloveka], scien. ed. by E.P. Ilyin; trans. by A. Bogachev et al. Moscow, St. Petersburg, 2007, 669 p. (In Russ.)

Petrushikhina E.B. *Problema razvitija liderstva v organizacii* [The problem of leadership development in the organization]. *Vestnik RGGU. Serija «Jekonomika. Upravlenie. Pravo»* [Bulletin of the Russian State University. The series "Economics. Management. The right"], 2016, no. 3 (5), pp. 102-114. (In Russ.)

Rodina O. A. *Youth public associations in modern Russia: sociological analysis of efficiency: author's abstract. dis. for the candidate's degree in sociological sciences: [Ural. state University named after A. M. Gorky]. Ekaterinburg, 2006. 26 p. (In Russ.)*

Zhuravleva V.S. *Innovacionnye aspekty issledovanija professional'noj kar'ery zhenshhiny-rukovoditelja* [Innovative aspects of the study of the professional career of a female executive]. *Innovacii i investicii* [Innovations and Investments], 2014, vol. 9, pp. 18-21. (In Russ.)

Gagne M., Deci E.L. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, vol. 26 (4), pp. 331-362.

Hackman J.R., Oldham G.R. *Work redesign*. Reading, MA, Addison-Wesley Publ., 1980, pp. 445–455.

*Статья поступила в редакцию 25.11.2024; одобрена после рецензирования 15.01.2025; принята к публикации 15.01.2025.*

*The article was submitted 25.11.2024; approved after reviewing 15.01.2025; accepted for publication 15.01.2025.*