

# Удовлетворённость трудом: концепции, подходы и факторы

Миронова И.И., Подрез Е.К.

Удовлетворённость персонала своим трудом является важнейшим фактором эффективности современной организации. При этом в условиях цифровизации и внедрения искусственного интеллекта повышается роль и значение управления персоналом в организации. Перед современным менеджером стоят новые вызовы. В частности, актуальным является вопрос о том, как используя все те возможности, которые предоставляет внедрение новых информационных технологий для сокращения производственных издержек, сохранить квалифицированный персонал, не снижая его заинтересованность и удовлетворённость своей работой. Объект исследования – удовлетворённость трудом как научный концепт. Предмет исследования – концепции, подходы и факторы, определяющие удовлетворённость персонала организации своим трудом. Цель исследования – систематизация ключевых концепций, подходов и факторов удовлетворённости трудом и разработка рекомендаций для повышения уровня удовлетворённости трудом персонала в современных организациях с учётом таких тенденций, как цифровизация и появление новых форм занятости, таких как удалённая занятость. В статье проведён анализ ключевых концепций и подходов к удовлетворённости трудом в контексте их эволюции, которые разделены на две категории – содержательные и процессуальные. Систематизированы факторы, влияющие на удовлетворённость трудом сотрудников современных организаций.

для цитирования

ГОСТ 7.1-2003

Миронова И.И., Подрез Е.К. Удовлетворённость трудом: концепции, подходы и факторы // Дискуссия. – 2025. – № 9(142). – С. 99–105.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Заработная плата, производительность труда, профессиональный рост, стиль руководства, социально-психологический климат, стресс, удовлетворённость трудом, управление персоналом, условия труда, человеческий капитал.

# Job satisfaction: concepts, approaches and factors

**Mironova I.I., Podrez E.K.**

Job satisfaction is the most important factor in the effectiveness of a modern organization. At the same time, amid digitalization and the introduction of artificial intelligence, the role and importance of personnel management in the organization is increasing. The modern manager faces new challenges. In particular, the urgent question is how to use all the opportunities provided by the introduction of new information technologies to reduce production costs and to retain qualified personnel without reducing their interest and job satisfaction. The object of research is job satisfaction as a scientific concept. The subject of the research is concepts, approaches and factors that determine job satisfaction. The article aims to systematize key concepts, approaches and factors of job satisfaction and develop recommendations for increasing staff satisfaction in modern organizations, taking into account such trends as digitalization and remote employment. The article analyzes key concepts and approaches to job satisfaction and divides them into two categories – substantive and procedural. The factors influencing employee satisfaction in modern organizations are systematized.

## FOR CITATION

Mironova I.I., Podrez E.K. Job satisfaction: concepts, approaches and factors. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 99–105.

## APA

## KEYWORDS

*Salary and wages, labor productivity, professional growth, leadership style, socio-psychological climate, stress, job satisfaction, personnel management, working conditions, human capital.*

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире уровень вовлеченности сотрудников и качество их работы прямо пропорциональны достижениям организации и способствуют её прогрессу. Эффективная организация – это та, которая способна создать такие условия труда и рабочую среду, в которой потенциал каждого сотрудника оценивается по достоинству, развивается и используется для достижения целей организации [1].

Очевидно, что работники организации будут стремиться к достижению её целей, росту и совершенствованию только в том случае, если они будут удовлетворены как своей работой, так и организацией в целом. Чтобы оценить удовлетворённость работой сотрудников, для менеджмента предпри-

ятий и организаций важно определить проблемы, которые их беспокоят, и выявить отношение этих сотрудников к своей работе, т.е. их удовлетворённость работой [2, с. 101–112].

Удовлетворённость работой приносит пользу организации во многих отношениях. Например, снижается число жалоб на условия работы, сокращается число невыходов на работу, снижается текучесть кадров и число увольнений; а морально-психологический климат в коллективе, где сотрудники удовлетворены своей работой, улучшается. Люди, которые довольны своей работой, сохраняют лояльность работодателю в течение длительного периода времени [2, с. 101–112].

Многие российские эксперты предлагают рассматривать удовлетворённость трудом в ка-

честве показателя управления человеческим капиталом, при этом именно человеческий капитал оказывает ключевое влияние на устойчивость и инновационность социально-экономического развития компании и её конкурентоспособность [3, с. 130–133]. Соответственно, от воспроизводства человеческого капитала зависят перспективы бизнеса в целом [4, с. 64–71].

Следует отметить, что удовлетворённость трудом выступает объектом исследования различных отраслей научного познания, включая экономику (и в частности, менеджмент), психологию, социологию и т.д. [5, с. 22]. В рамках нашего исследования мы будем рассматривать концепт «удовлетворённость трудом» в рамках теории менеджмента.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Начиная наше исследование, хотелось бы определиться терминологически. Что же собой представляет концепт «удовлетворённость трудом»?

На наш взгляд, весьма удачное определение предложено Е. В. Караваевой, которая пишет о том, что «удовлетворённость трудом может быть определена как эмоциональное состояние сотрудника, отражающее его оценку и переживание условий и характеристик трудовой деятельности», а также как «степень удовлетворённости сотрудника своей работой, компанией, коллегами и возможностями для карьерного развития» [6, с. 39].

Научный интерес представляет систематизация концепций и подходов к удовлетворённости трудом в контексте их эволюции – таблица 1.

Итак, все концепции и подходы к удовлетворённости работой можно разделить на две категории (по аналогии с теориями мотивации): содержательные и процессуальные. Далее рамках нашего исследования мы проанализируем четыре содержательные теории и четыре процессуальные.

В соответствии с теорией иерархии потребностей А. Маслоу потребности человека делятся на пять категорий, охватывающих все виды деятельности человека [7]. Потребности первой категории – это физиологические или базовые потребности, к которым относятся пища, вода, кровь, сон, тепло и другие факторы, необходимые для выживания. Потребности второй категории включают обеспечение безопасности, включая физическую защиту, соблюдение закона, экономическую стабильность. Третья категория – это социальные потребности, включая принадлежность и привязанность, наличие семьи, а также потребности в групповой работе и дружбе. Четвертная категория – это потребности в самоуважении, к которым относятся независимость, статус, престиж, власть и получение уважения, достижение которых обеспечивается в том числе посредством карьерного роста. Пятая категория – потребности в самореализации, признании и развитии личного потенциала, стремлении к личностному росту и приобретению опыта.

Теорию ERG (существование, взаимосвязь, рост) разработал в 1969 г. К. Альдерфер, который в целом соглашаясь с А. Маслоу, выделили три ключевые потребности, которые влияют на состояние удовлетворённости людей в коллективе [8]:

- 1) потребность в существовании (Existence);
- 2) потребность общаться с другими (взаимосвязь) (Relatedness);
- 3) потребность в личном росте и развитии (Growth).

Потребности в существовании аналогичны категориям физиологических потребностей и потребностей в безопасности Абрахама Маслоу. Потребности во взаимосвязях включают в себя межличностные отношения, которые аналогичны потребностям А. Маслоу в принадлежности и уважении. Потребности в росте связаны с реализацией

Таблица 1

### Систематизация концепций и подходов к удовлетворённости трудом

Категория теории	№ п/п	Название концепции	Авторы
Содержательные теории		Теория иерархии потребностей	А. Маслоу
		Теория ERG	К. Альдерфер
		Двухфакторная теория (теория мотивации и гигиенических факторов)	Ф. Герцберг
		Теория приобретённых потребностей	Д. Макклелланд, Дж. У. Аткинсон
Процессуальные теории		Теория ожиданий	Э. К. Толман, В. Врум, Э. Лоулер, Л. Портер
		Теория постановки целей	Э. Локк, Г. Лэтем
		Теория справедливости	Дж. С. Адамс
		Теория основных характеристик работы	Дж. Хакмен, Г. Р. Олдхам

**Источник:** составлен авторами по данным: [1], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18].

цией личного потенциала, который, согласно А. Маслоу, связан с самооценкой и потребностями в самоактуализации.

В соответствии с двухфакторной теорией мотивации Ф. Герцберга факторы удовлетворённости персонала делятся на две группы: мотивационные и гигиенические факторы. По мнению Ф. Герцберга, факторы, которые непосредственно мотивируют сотрудников и вызывают удовлетворение, являются внутренними факторами [9]. Ф. Герцберг называет эти факторы «мотиваторами». Мотиваторы дают внутреннее удовлетворение, представляют потребность в самоактуализации и участвуют в совершенствовании личности. Мотиваторы основаны на личном осознании и внутренних ощущениях, включая личные достижения, вовлеченность в работу, изменение статуса посредством продвижения по службе и возможности для прогресса и инноваций. С другой стороны, гигиенические факторы, которые приводят к внешнему удовлетворению и вызывают неудовлетворённость, включают в себя: заработную плату, льготы, гарантии занятости и физические условия труда, межличностные отношения, политику компании и уровень контроля.

Теория приобретённых потребностей была разработана Д. Макклелландом и Дж. У. Аткинсоном в 1960-е гг. Основными потребностями в этой теории являются потребность в принадлежности, власти и достижениях [10], [11]. Потребность в принадлежности раскрывает стремление к созданию социальных отношений с другими людьми. Потребность во власти – это желание регулировать ситуацию самостоятельно и влиять на других. В-Потребность в достижениях – это желание взять на себя ответственность, сформулировать интересные цели и задачки и получить обратную связь по результатам работы.

Основы теории ожиданий были заложены американским психологом Э. К. Толманом в 1930-х гг. Ожидание можно определить как уверенность в том, что за конкретным действием последует конкретный результат. Согласно теории ожиданий, поведение человека определяется ожиданиями [12]. Индивид решает вести себя определённым образом для достижения желаемой цели, мотивирует себя на выбор определённого поведения в зависимости от того, какого результата он ожидает от этого поведения. Например, если работникам требуется больше финансовых средств для удовлетворения своих потребностей, их заверяют, что если они будут усердно работать, то заработают деньги. Теория ожиданий получила разви-

тие в работах канадского психолога В. Брумом. В 1964 г. вышла его книга «Труд и мотивация» [13]. В 1960 – 1970 гг. теорию ожиданий развивали такие исследователи, как Э. Лоулер и Л. Портер [14], [15]. И сам Виктор Брум в 1995 г. предложил несколько новых идей для преобразования своей теории, в частности, он указал на необходимость включения в теорию ожиданий элементов ситуационной теории, включения механизмов возникновения мотивов, а также более пристального изучения внутренней мотивации.

Теория постановки целей разработана Э. Локком и Г. Лэтемом, и, согласно этой теории, постановка целей является одной из важнейших составляющих удовлетворённости работой [16]. В рамках теории постановки целей подчёркивается важность конкретных целей для мотивации персонала и удовлетворённости работой. В результате постановки целей люди стремятся их достигать для того, чтобы реализовать свои желания и устремления. А должностные обязанности сотрудников сосредоточены на достижении поставленных целей и задач.

Теория справедливости – это теория мотивации, отдельные положения которой непосредственно связаны с удовлетворённостью и неудовлетворённостью трудом. Согласно Дж. С. Адамсу, удовлетворённость определяется предполагаемым соотношением затрат и результатов [17]. Затраты, которые влияют на степень удовлетворённости работой, включают: уровень образования, знания, склонности, профессионализм, целеустремлённость, ответственность, возраст и прилагаемые усилия. А к конечным результатам относятся производительность, заработная плата, хорошие условия труда, страхование на рабочем месте, продвижение по службе, признание, должность и перспективы.

Теория основных характеристик работы предложена Дж. Хакменом и Г. Р. Олдхамом в начале 1970-х гг. Согласно этой теории, характеристики работы являются важнейшими показателями удовлетворённости работой, поскольку на выполняемую работу оказывают непосредственное влияние характеристики задач, характеристики работников и характеристики организации [18]. Удовлетворённость работой зависит от трех психологических состояний: осознаваемой значимости работы, осознаваемой ответственности за результаты работы и знание фактических результатов трудовой деятельности.

Проведённый анализ и систематизация теорий удовлетворённости работой позволяет выде-

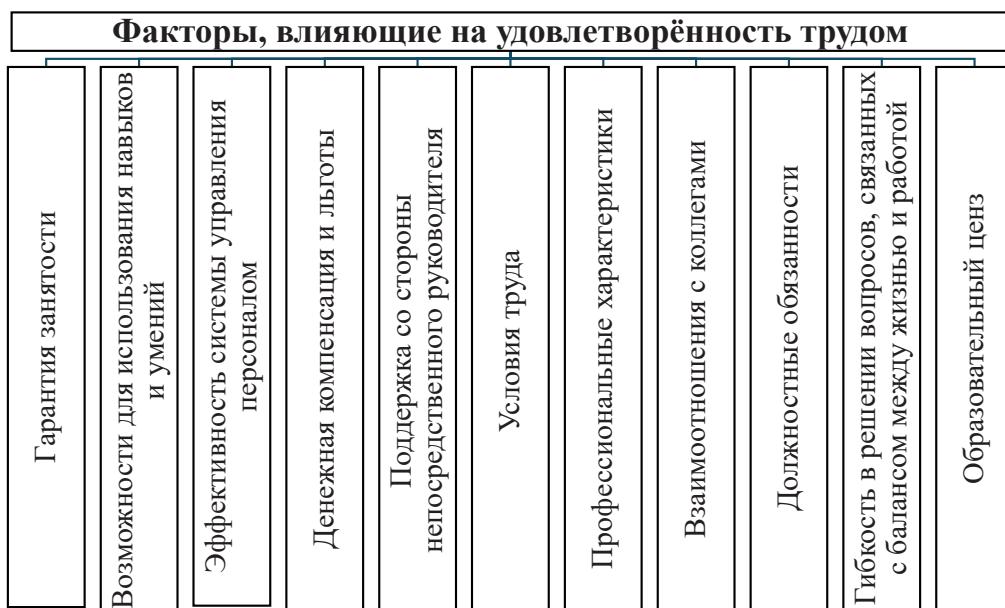


Рисунок 1. Факторы, влияющие на удовлетворённость трудом

Источник: составлено авторами по данным: [1].

лиль факторы, влияющие на удовлетворённость трудом – рисунок 1.

Следует отметить, что в конце первой четверти XXI в. кроме основных, так называемых классических факторов, о которых мы говорили выше, на удовлетворённость работой существенное влияние оказывает цифровизация и появление новых форм занятости – удалённой и виртуальной. Конечно, эти факторы можно рассматривать и в рамках условий труда. Но в виду их возрастающей важности, на наш взгляд, именно на эти два фактора следует обращать особое внимание.

На основе выделенных факторов, влияющих на удовлетворённость трудом, представляется возможным сформулировать рекомендации по повышению уровня удовлетворенности трудом персонала в современных организациях:

Во-первых, в условиях, когда профессии трансформируются, а некоторые устаревают, организациям следует переходить от традиционного понятия «гарантия занятости» к «гарантии возможностей для развития и адаптации персонала».

Во-вторых, в условиях удалённой работы чрезвычайно важное значение играет автономность, доверие и эффективная обратная связь.

В-третьих, система денежных компенсаций и прочих льгот должна своевременно обваливаться. Кроме того, можно подумать о внедрении так называемых «цифровых льгот» для персонала, под которыми понимается предоставление льгот,

которые могут быть использованы в цифровой среде, например, оплата доступа к онлайн-курсам, подписка на профессиональные ресурсы, компенсация затрат на домашний офис (интернет, электричество).

В-четвертых, руководители должны быть обучены эффективному управлению удалёнными командами, включая навыки построения доверия, предоставления обратной связи, мотивации и контроля результатов в виртуальной среде.

В-пятых, для обеспечения комфортных условий труда важно предусмотреть различные варианты занятости, гибкие графики работы для сотрудников разных категорий, в том числе для работающих удалённо. Это позволит обеспечить гибкий баланс между работой и частной жизнью и будет способствовать росту удовлетворенности работой.

В-шестых, даже в виртуальном пространстве необходимо уделять внимание поддержанию корпоративной культуры.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Удовлетворённость работой считается важным фактором повышения эффективности современной организации. Сотрудники, которые обладают более высоким уровнем удовлетворённости работой, реже пропускают работу, реже увольняются, более продуктивны, находчивы и прилежны, с большей вероятностью сохраняют свою лояльность организации и с большей вероятностью удовлетворены своей жизнью.

При определении удовлетворённости сотрудников работой основными факторами, которые необходимо учитывать менеджменту организации, являются: гарантия занятости, возможности использования навыков и умений, эффективность системы управления персоналом, структура и размер денежной компенсации и льгот, наличие поддержки со стороны непосредственного руководителя, условия труда, профессиональные характеристики работы, взаимоотношения с коллегами, должностные обязанности, гибкость в решении вопросов в отношении баланса между жизнью и работой и уровень образования.

Для того, чтобы повысить удовлетворённость работой, в организации чрезвычайно важно создавать такие условия труда, в которых сотрудники

ощущали смысл своей работы и выполняли свои трудовые обязанности с искренним энтузиазмом и интересом, независимо от того, работают ли они неполный или полный рабочий день, трудятся ли они в офисе компании или работают виртуально и удалённо.

Повышение удовлетворённости трудом в современных условиях требует комплексного и гибкого подхода. При этом цифровизация и новые формы занятости не должны рассматриваться как препятствие, а как возможность для трансформации управления персоналом, построения более ориентированной на человека и результат системы, в рамках которой человеческий капитал становится настоящим драйвером развития.

## Список литературы

1. Капур, Р. Факторы, влияющие на удовлетворённость работой / Р. Капур. – 2018. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/323700853\\_Factors\\_Influencing\\_Job\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/323700853_Factors_Influencing_Job_Satisfaction) (дата обращения: 20.09.2025).
2. Гровер, Х. Исследование факторов, влияющих на удовлетворённость работой сотрудников в Дели / Х. Гровер, С. Дж. Вахи // Мнение – Международный журнал управления бизнесом. – 2013. – № 3(2). – С. 101-112. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cpmr.org.in/opinion/vol3/issue2/articles/8.pdf> (дата обращения: 20.09.2025).
3. Ишмуратова, Д. Ф. Удовлетворённость трудом как показатель реализации человеческого капитала / Д. Ф. Ишмуратова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 6-1. – С. 130-133. – DOI 10.24411/2411-0450-2019-10835. – EDN ZZLPHN.
4. Черкесова, Э. Ю. Воспроизведение человеческого капитала и факторы, влияющие на процесс его формирования / Э. Ю. Черкесова, В. В. Турбанов // Первый экономический журнал. – 2024. – № 6(348). – С. 64-71. – DOI 10.58551/20728115\_2024\_6\_64. – EDN BVWKWZ.
5. Юсупова, С. М. Кластерный анализ удовлетворенности работой по группам занятий в РФ в гендерном аспекте / С. М. Юсупова // Вектор экономики. – 2020. – № 11(53). – С. 22.
6. Карасева, Е. В. Влияние корпоративной культуры на удовлетворённость трудом сотрудников / Е. В. Карасева // Управление качеством. – 2024. – № 4. – С. 39-45. – DOI 10.33920/pro-01-2404-07. – EDN ICFKDP.
7. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2003. – 351 с.
8. Альдерфер, К. П. Эмпирическая проверка новой теории человеческих потребностей / К. П. Альдерфер // Организационное поведение и эффективность работы: проверка теории / Дж. Р. Хэкман, Г. Р. Олдхэм // Организационное поведение и эффективность работы человека. – 1976. – Т. 16. – № 2.
9. Герцберг, Ф. Ещё раз: как Вы мотивируете сотрудников? / Ф. Герцберг // Гарвард Бизнес Ревью. – 1987. – № 6(5).
10. Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
11. Аткинсон, Дж. У. Теория мотивации достижения / Дж. У. Аткинсон. – Хантингтон, Нью-Йорк: Издательство Р. Э. Кригера, 1974. – 392 с.
12. Толман, Э. С. Эффективность прохождения лабиринта зависит от мотивации и вознаграждения, а также от знания путей прохождения лабиринта / Э. С. Толман // Журнал общей психологии. – 1930. – № 4. – С. 338-342.
13. Врум, В. Х. Работа и мотивация / В. Х. Врум. – Нью-Йорк: Уайли, 1964. – 331 с.
14. Лоулер, Э. Э. Теория ожиданий и трудовое поведение / Э. Э. Лоулер, Дж. Л. Саттл. – 1972. – 503 с.
15. Порттер, Л. У. Управленческие установки и эффективность работы / Л. У. Порттер, Э. Э. Лоулер. – Ричард Д. Ирвин, Инк., Хоумвуд, Иллинойс, 1968. – 209 с.
16. Локк, Э. Теория постановки целей и выполнения задач / Э. Локк, Г. Лэтэм // Обзор Академии менеджмента. – 1991. – № 16. – DOI: 10.2307/258875.
17. Адамс, Дж. С. Неравенство в социальном обмене / Дж. С. Адамс // Современная экспериментальная психология. – 1965. – № 62. – С. 335–343.
18. Хэкман, Дж. Р. Мотивация через проектирование работы: проверка теории / Дж. Р. Хэкман, Г. Р. Олдхэм // Организационное поведение и эффективность работы человека. – 1976. – Т. 16. – № 2.

## References

1. Kapur, R. Factors Influencing Job Satisfaction / R. Kapur. – 2018. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.researchgate.net/publication/323700853\\_Factors\\_Influencing\\_Job\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/323700853_Factors_Influencing_Job_Satisfaction) (access date: 20.09.2025).
2. Grover, H. Study on Factors Influencing Job Satisfaction of Employees in Delhi/NCR / H. Grover, S. J. Wahee // Opinion-International Journal of Business Management. – 2013. – № 3(2). – Pp. 101-112. – [Electronic resource]. – Access mode:
3. Ishmuratova, D. F. Satisfaction with work as an indicator of the realization of human capital / D. F. Ishmuratova // Economics and Business: theory and practice. – 2019. – № 6-1. – Pp. 130-133. – DOI 10.24411/2411-0450-2019-10835. – EDN ZZLPHN.
4. Cherkesova, E. Y. Reproduction of human capital and factors influencing the process of its formation / E. Y. Cherkesova,

- V. V. Turbanov // First Economic Journal. – 2024. – № 6(348). – Pp. 64-71. – DOI 10.58551/20728115\_2024\_6\_64. – EDN BVWKWZ.
5. Yusupova, S. M. Cluster analysis of job satisfaction by occupation groups in the Russian Federation in the gender aspect / S. M. Yusupova // Vector of Economics. – 2020. – № 11(53). – P. 22.
  6. Karaseva, E. V. The influence of corporate culture on employee satisfaction / E. V. Karaseva // Quality management. – 2024. – № 4. – Pp. 39-45. – DOI 10.33920/pro-01-2404-07. – EDN ICFKDP.
  7. Maslow, A. Motivation and personality / A. Maslow. – St. Petersburg: Peter, 2003. – 351 p.
  8. Alderfer, C. P. An empirical test of a new theory of human needs / C. P. Alderfer // Organizational Behavior and Human Performance. – 1969. – № 4(2). – Pp. 142-175. – DOI: 10.1016/0030-5073(69)90004-X.
  9. Herzberg, F. One More Time: How Do You Motivate Employees? / F. Herzberg // Harvard Business Review. – 1987. – № 6(5).
  10. McClelland, D. Human motivation / D. McClelland. – St. Petersburg: Peter, 2007. – 672 p.
  11. Atkinson, J. W. A theory of achievement motivation / J. W. Atkin-  
son. – Huntington, N.Y., R. E. Krieger Pub. Co, 1974. – 392 p.
  12. Tolman, E. C. Maze performance a function of motivation and of reward as well as of knowledge of the maze paths / E. C. Tolman // Journal of General Psychology. – 1930. – № 4. – Pp. 338-342.
  13. Vroom, V. H. Work and motivation / V. H. Vroom. – New York: Wiley, 1964. – 331 p.
  14. Lawler, E. E. Expectancy Theory and Job Behavior / E. E. Lawler, J. L. Suttle. – 1972. – 503 p.
  15. Porter, L. W. Managerial Attitudes and Performance / L. W. Porter, E. E. Lawler. – Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1968. – 209 p.
  16. Locke, E. A Theory of Goal Setting & Task Performance / E. Locke, G. Latham // The Academy of Management Review. – 1991. – № 16. – DOI: 10.2307/258875.
  17. Adams, J. S. Inequality in social exchange / J. S. Adams // Advanced Experimental Psychology. – 1965. – № 62. – Pp. 335-343.
  18. Hackman, J. R. Motivation through the design of work: Test of a theory / J. R. Hackman, G. R. Oldham // Organizational behavior and human performance. – 1976. – Vol. 16. – № 2.

## Информация об авторах

**Миронова И.И.**, заведующий кафедрой, кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет» (г. Краснодар, Российская Федерация).

**Подрез Е.К.**, магистрант кафедры управления персоналом факультета управления и психологии ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет» (г. Краснодар, Российская Федерация).

## Information about the authors

**Mironova I.I.**, Head of Department, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Kuban State University» (Krasnodar, Russian Federation).

**Podrez E.K.**, magister student at the Department of Personnel Management of the Faculty of Management and Psychology of Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Kuban State University» (Krasnodar, Russian Federation).