

Известия Балтийской государственной академии
рыбопромыслового флота. 2026. № 1(75). С. 101–107

Научная статья

УДК 159.9.075

Doi:10.46845/2071-5331-2026-1-75-101-107

Взаимосвязь удовлетворенности трудовой деятельностью и уровня конфликтности сотрудников туристического сектора г. Санкт-Петербурга

Анастасия Сергеевна Матеха¹, Артем Александрович Халявин²

^{1,2}Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики,

Санкт-Петербург, Россия

¹as_mateha@mail.ru

²a.khalyavin@spbacu.ru

Аннотация. Современный этап развития общества характеризуется сложностью трудовых процессов, возрастающими требованиями к человеческому ресурсу, что вызывает повышенную психологическую напряженность сотрудников. Изучена взаимосвязь между удовлетворенностью трудовой деятельностью и уровнем конфликтности в организации, поскольку оба фактора оказывают влияние на производительность и психологическое благополучие сотрудников. Результаты эмпирического исследования, проведенного на базе туристической организации Санкт-Петербурга, показали низкую удовлетворенность трудом и повышенный уровень конфликтности среди работников, подтвердив наличие сильной отрицательной корреляции между двумя показателями. Выводы указывают на необходимость улучшения условий труда и разработки эффективных стратегий управления конфликтами для повышения удовлетворенности сотрудников и снижения конфликтности в организации.

Ключевые слова: удовлетворенность трудом, конфликтность, сотрудники организации, обработка и анализ результатов

Для цитирования: Матеха, А. С., Халявин, А. А. Взаимосвязь удовлетворенности трудовой деятельностью и уровня конфликтности сотрудников туристического сектора г. Санкт-Петербурга // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота. – 2026. – № 1(75). – С. 101–107.

Введение

Сложность и динамичность современных трудовых процессов ставит человеческий ресурс в центр внимания при управлении организацией. Сегодня компании стремятся не только к росту производительности, но и к созданию комфортных условий для сотрудников, поскольку от этого во многом зависит их мотивация и вовлечённость.

Организация трудового процесса, обеспечение удовлетворенности трудовой деятельностью и эффективное управление конфликтами становятся актуальными задачами в современных условиях высокой конкуренции и глобализации. Проблемы, связанные с удовлетворённостью трудовой деятельностью и конфликтностью сотрудников, играют ключевую роль в функционировании организаций. Недостаточная удовлетворённость работников может приводить к снижению мотивации, увеличению степени профессионального выгорания и текучести кадров. Конфликтность, в свою очередь, способна разрушать коллектив, ухудшать моральный климат и снижать эффективность деятельности компании.

Теоретико-методологический анализ удовлетворенности трудовой деятельностью

Исследование взаимосвязи между удовлетворённостью трудовой деятельностью и уровнем конфликтности может дать ответы на важные вопросы о том, как именно уровень удовлетворённости трудовой деятельностью влияет на социально-психологический климат в организации и какие организационные изменения могут быть эффективны в управлении этими процессами.



Удовлетворенность трудовой деятельностью представляет собой сложное, многогранное явление, которое входит в сферу исследований как отечественной, так и зарубежной психологии. Это понятие включает в себя субъективное переживание, связанное с работой, а также когнитивные и эмоциональные компоненты оценки ею.

Удовлетворенность трудовой деятельностью изучается в контексте мотивации, эффективности труда, профессионального выгорания и благополучия работников. Удовлетворенность трудовой деятельностью - состояние сбалансированности потребностей (запросов), предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, и субъективной оценки возможностей реализации этих запросов [10].

В зарубежной психологии удовлетворенность трудовой деятельностью рассматривается как форма общего удовлетворения человека от выполнения профессиональных обязанностей и от условий, в которых осуществляется деятельность.

Одной из ключевых концепций является определение, предложенное Локком Э. Согласно Локку, удовлетворенность трудовой деятельностью – это «положительное или негативное эмоциональное состояние, возникающее из субъективной оценки человеком своей работы и условий ее выполнения» [13]. Этот подход акцентирует внимание на роли переживаний и когнитивной оценки, подчеркивая субъективность удовлетворенности.

В отечественной психологии понимание удовлетворенности трудовой деятельностью тесно связано с анализом трудовой мотивации и структуры личности работника. А.Н. Леонтьева в своей работе рассматривает удовлетворенность как результат соотнесения мотивов и потребностей личности с реальным собственным опытом [4].

С позиции системно-деятельностного подхода (Выготский Л. С., Леонтьев А. Н., Рубинштейн С. Л.) удовлетворенность трудовой деятельностью трактуется в контексте реализации личности в процессе деятельности. При этом ценностно-смысловые параметры работы играют важную роль. Более поздние исследования Забродина Ю. М. и Бодрова В. А. подчеркивают, что удовлетворенность трудовой деятельностью связана с индексами психофизиологического состояния, мотивационно-ценностными установками и условиями производства [3].

Удовлетворенность трудом определяется рядом объективных и субъективных факторов, которые могут варьироваться в зависимости от особенностей конкретной организации. На основе теоретического анализа научных работ современных исследователей были определены основные факторы, оказывающие значительное влияние на удовлетворенность сотрудников, представим их в таблице 1.

Таблица 1

Факторы удовлетворенности трудом в организации

Современные исследования (авторы)	Выделенные факторы	Обоснование
Сафронова З. С. [9]	Признание и уважение	Признание достижений сотрудников и положительное подкрепление их усилий существенно увеличивают удовлетворенность трудом. Люди хотят чувствовать, что их вклад важен и ценен для организации. Регулярная обратная связь и публичное признание успехов помогают поддерживать высокий уровень мотивации и удовлетворенности
	Рабочая атмосфера и условия труда	Компании, предлагающие гибкие графики и удалённую работу, демонстрируют более высокий уровень удовлетворенности среди сотрудников
	Профессиональное развитие и карьера	Возможность участвовать в интересных проектах и выполнять задачи, соответствующие квалификации и навыкам, значительно увеличивает удовлетворенность сотрудников своим рабочим местом

Современные исследования (авторы)	Выделенные факторы	Обоснование
	Организационная культура и лидерство	Эффективное руководство и сильная организационная культура также вносят значительный вклад в удовлетворенность сотрудников. Лидеры, способные вдохновлять команду и создавать доверительную рабочую обстановку, способствуют формированию положительной атмосферы и высокого уровня удовлетворенности. Кроме того, прозрачность коммуникаций и четкость поставленных задач уменьшают неопределенность и повышают уверенность сотрудников в своем положении
Щигарцова Анна Алексеевна [5]	Заработная плата	Высокий уровень заработной платы ассоциируется с повышением мотивации и общего самочувствия сотрудников.
	Социальный статус	Восприятие общественного признания и уважения к профессии играет важную роль в формировании удовлетворенности
	Отношение с администрацией и коллегами	Поддерживающие взаимоотношения внутри коллектива способствуют созданию благоприятной атмосферы на рабочем месте. Напротив, конфликты и негативные взаимодействия снижают удовлетворенность профессией и влияют на общее самочувствие
	Материальная база организации	Качество оборудования существенно влияет на восприятие рабочей среды сотрудниками. Недостаточность материально-технической базы снижает качество работы и повышает уровень стресса среди работников
Анцупов А. Я., Шипилов А. И. [1]	Статусные и профессиональные различия между категориями сотрудников	Неравномерное распределение власти и ресурсов между уровнями иерархии способствует усилению внутриорганизационной напряженности, снижает субъективное чувство значимости и влияет на мотивационную сферу работников

Таким образом, факторы удовлетворенности трудом включают как внешние обстоятельства (организация труда, заработная плата), так и внутренние ощущения (самореализация, социальная значимость). Рассмотрение их в широком контексте организационной культуры и профессиональных особенностей позволят разрабатывать конкретные рекомендации для формирования благоприятных условий труда и предотвращения профессиональных деформаций, а также повышения мотивации и эффективности сотрудников различных организаций.

Теоретический анализ проблемы конфликтности в трудовой деятельности

Конфликты являются неотъемлемой частью любой человеческой деятельности, особенно в трудовой среде, где люди взаимодействуют в контексте решения рабочих задач, достижения целей и обеспечения эффективности труда.

Конфликтные ситуации в рабочей среде являются неизбежным элементом любой трудовой деятельности. Они могут возникать по причине как объективных, так и субъективных факторов, которые соответствуют особенностям организации, характера взаимоотношений внутри коллектива и личных качеств сотрудников. Изучение факторов, влияющих на порождение конфликтов, позволяет разработать эффективные стратегии управления конфликтами в трудовой среде и минимизировать их негативное воздействие.

Организационные факторы являются основополагающими для формирования рабочей среды и социальных процессов в трудовом коллективе. Эти факторы оказывают прямое воздействие на взаимодействие сотрудников и нередко становятся причиной возникновения конфликтных ситуаций.



Шибутани Т. описывает, что роль, которую ожидается выполнить сотрудником, может быть несовместимой с его профессиональными ограничениями или личными убеждениями, что порождает внутренний конфликт, перерастающий в межличностный на организационном уровне [14].

Как отмечали Д. Катц, конкуренция за ограниченные ресурсы (такие как финансирование, оборудование, офисное пространство или кадровые ресурсы) становится одной из самых частых причин конфликтных ситуаций [11]. В условиях дефицита ресурсы перераспределяются непрозрачно, что обостряет противоречия между отделами и сотрудниками.

Социально-психологические факторы связаны с особенностями взаимодействия сотрудников внутри коллектива, их восприятием друг друга и особенностями коммуникативного процесса. Неспособность организации выстроить благоприятные условия для взаимодействия может стать триггером для конфликтных ситуаций. Различия в личностных качествах, таких как темперамент, стиль общения, межличностная чувствительность, нередко приводят к напряженности. По мнению К. Роджерса, низкая эмоциональная компетентность сотрудников, их неспособность к эмпатии и уважительному восприятию других могут усиливать уровень конфликтности [6]. В отечественной психологии С.Л. Рубинштейн подчеркивал, что конфликтные ситуации в рабочем коллективе обусловлены личностными особенностями, такими как уровень тревожности, склонность к агрессивному поведению или неспособность эффективно выражать свои эмоции [7].

Современные рабочие процессы нередко ассоциируются с внедрением технологий, цифровизацией труда и автоматизацией процессов. Эти изменения также создают почву для конфликтов. Сопrotивление новым технологиям является важным фактором организационной конфликтности. Курт Левин описывает это явление через свою модель изменения, подчеркивая, что этап «размораживания» старых привычек и переход к новой модели поведения чаще всего вызывает протест работников [12]. Перегрузка информацией и требования к быстро меняющимся навыкам также становятся причиной стресса сотрудников, что прямо влияет на их восприятие рабочих ситуаций как конфликтных.

Несмотря на свои конструктивные аспекты, конфликты чаще ассоциируются с разрушительным влиянием на рабочую обстановку, что может снижать общую эффективность, следствием чего может являться:

- снижение продуктивности,
- дезорганизация работы,
- ухудшение морального климата,
- долгосрочные последствия,
- потеря ключевых сотрудников,
- ухудшение репутации компании.

Все вышеизложенное подтверждает необходимость исследования взаимосвязи удовлетворенностью трудом и уровнем конфликтности с целью использования полученных данных для оценки уровня удовлетворенности работой и конфликтности внутри коллектива и разработке рекомендаций, способствующих взаимообогащающему развитию организационной культуры и снижению уровня конфликтности в коллективе.

Описание эмпирического исследования и интерпретация результатов

Цель исследования – выявление взаимосвязи уровня конфликтности сотрудников организации и их удовлетворенности трудом.

Объект исследования – удовлетворенность трудом.

Предмет исследования – взаимосвязь уровня конфликтности персонала организации и его удовлетворенности трудом.

Гипотеза исследования – низкая удовлетворенность трудовой деятельностью сопровождается более высоким уровнем конфликтности.

Для реализации цели, авторами данной работы было проведено исследование на базе туристической организации г. Санкт-Петербурга. В исследовании приняло участие 46 сотрудников организации, из них 26 женщин (56 %) и 20 мужчин (44 %), возрастной диапазон от 25 до 52 лет.

Для достижения настоящей цели исследования были использованы следующие методики:

- «Методика определения интегральной удовлетворенности трудом» Батаршева А. В. [2];
- Методика «Самооценка конфликтности» Ряховского В. Ф. [8].

Подбор методик осуществлялся исходя из задач данного исследования и теоретической обоснованности поставленного вопроса.

Для обработки полученных эмпирических данных в настоящем исследовании был применен корреляционный анализ с использованием коэффициента корреляции Спирмена.

По результатам определения интегральной удовлетворённости трудом были получены следующие результаты, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Результаты тестирования по методике определения интегральной удовлетворённости трудом (Батаршева А. В.)

Наименование шкалы	Результат	Категория
Общая удовлетворенность трудом	35,5 % (SD = 11,3)	Низкий уровень удовлетворенности трудом – 1–44 % от общей суммы баллов.
Интерес к работе	3,27	Среднее значение показателей по шкалам – от 1 до 8 пунктов
Удовл. достижениями	3,36	
Удовл. сотрудниками	3,18	
Удовл. руководством	3,27	
Уровень притязаний	3,00	
Предпочтение работы	3,55	
Удовл. условиями труда	2,73	
Проф. ответственность	3,55	

Полученные результаты показывают, что общее среднее значение удовлетворенности по всей выборке составило 35,50 % (SD = 11,3), что соответствует низкому уровню удовлетворенности (согласно «Методике определения интегральной удовлетворённости трудом» (Батаршева А. В.).

Ссылаясь на полученные данные, большинство сотрудников субъективно оценивают свою трудовую деятельность как не приносящую им должного удовлетворения. Общий уровень стандартного отклонения по выборке составляет 11,3, что свидетельствует о довольно высокой степени разброса индивидуальных оценок.

Иными словами, сотрудники организации демонстрируют разнородность в восприятии удовлетворенности трудом – в то время как некоторые оценивают ее крайне низко (от 20 %), другие – заметно выше (до 59 %), что отражает различия в профессиональных ролях, личностных ожиданиях и, вероятно, условиях труда.

Особенно важно подчеркнуть, что данное низкое среднее значение не является следствием единичных крайних значений, а отражает устойчивую тенденцию среди большинства респондентов. Это подтверждается тем фактом, что даже медианные значения по группам (визуально – ближе к нижним пределам) не поднимаются выше средне-низкого уровня.

Учитывая, что удовлетворенность трудовой деятельностью является важным психологическим фактором, оказывающим влияние на поведенческие аспекты взаимодействия в коллективе, целесообразно рассмотреть, как различия в удовлетворенности соотносятся с уровнем конфликтности у сотрудников. Для этого был проведен анализ степени выраженности конфликтности по методике Ряховского В. Д. «Самооценка конфликтности».

По результатам определения степени враждебности были получены следующие результаты, представленные в таблице 3.

Таблица 3

Результаты тестирования по методике Ряховского В. Д. «Самооценка конфликтности»

Наименование шкалы	Результат	Категория
Общая удовлетворенность трудом	52,8 (SD=8,90)	51 – 60 баллов. Выраженная конфликтность.

Суммарные данные по выборке показывают, что средний уровень конфликтности составил 51,80 балла, при достаточно высоком стандартном отклонении – 8,90. Это свидетельствует о значительной вариативности индивидуальных показателей между респондентами, то есть в коллективе присутствуют как сотрудники с выраженными конфликтными чертами, так и те, у кого они выражены в значительно меньшей степени.

С точки зрения диапазонов, зафиксированных в методике, усреднённое значение по всей выборке попадает в пограничную зону между слабо выраженной (31–50 баллов) и выраженной



конфликтностью (51–60 баллов). Следовательно, можно утверждать, что в исследуемом коллективе в среднем наблюдается переход от умеренно сдержанного к более выраженному конфликтному стилю поведения.

Таким образом, можно заключить, что респонденты в целом оценивают свою трудовую деятельность как неудовлетворительную, и эта тенденция проявляется довольно последовательно по всей группе.

Для выявления взаимосвязи между уровнем общей удовлетворенности трудом и степенью выраженности конфликтности, что является одной из задач нашего эмпирического исследования, проведем корреляционный анализ с использованием коэффициента корреляции Спирмена.

По результатам выявления корреляции между уровнем общей удовлетворенности трудом и степенью выраженности конфликтности были получены следующие результаты, представленные в таблице 4.

Таблица 4

**Результаты корреляционного анализа по шкалам
«Уровень общей удовлетворенности трудом» и «Степень выраженности конфликтности»
с применением коэффициента корреляции Спирмена**

Шкалы	Степень выраженности конфликтности
Уровень общей удовлетворенности трудом	$r = -0,81$ (при $p \leq 0,01$)

По результатам расчета коэффициент корреляции Спирмена составил $r = -0,81$, что указывает на сильную отрицательную корреляционную связь между переменными. В результате эмпирического исследования изучения взаимосвязи между удовлетворенностью трудовой деятельностью и конфликтности у сотрудников организации гипотеза была подтверждена. Согласно полученным данным, что при низкой удовлетворенности трудовой деятельностью уровень конфликтности значительно возрастает.

Корреляционный анализ между общей удовлетворенностью трудом и уровнем конфликтности среди сотрудников подтверждает, что рост конфликтности сопряжен со снижением удовлетворенности.

Согласно комплексному подходу, отраженному в работах Вишняковой Н. Ф., удовлетворенность трудовой деятельностью оказывает существенное влияние на климат в коллективе и уровень конфликтности, что обусловлено воздействием адаптации и общей атмосферы в организации на поведение персонала.

Можно сформулировать важное положение о том, что причинами выраженных аспектов конфликтности, выявленных в процессе исследования, стали неблагоприятные условия внутриорганизационного взаимодействия. В первую очередь, это низкий уровень благоприятности психологического климата, отсутствие стабильной социальной поддержки, ослабленное коллективное настроение и дефицит качественных взаимоотношений между сотрудниками. Все это в комплексе формирует эмоциональную нестабильность, провоцирует деструктивное поведение и, как следствие, приводит к снижению удовлетворенности трудом.

Выводы

По результатам эмпирического исследования можно сделать следующие выводы:

- сотрудники организации характеризуются низким уровнем удовлетворенности трудовой деятельностью;
- корреляционный анализ подтвердил гипотезу о наличии сильной обратной связи между удовлетворенностью трудом и выраженностью конфликтности, что указывает на то, что снижение удовлетворенности способствует усилению конфликтного поведения;
- условия внутриорганизационного взаимодействия (низкий уровень психологического климата, социальной поддержки и коллективного настроения) лежат в основе повышенной конфликтности и сниженной удовлетворенности трудом.

Список источников

1. Анцупов, А. Я., Шипилов, А. И. Конфликтология : учебник для вузов. – 5-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2021. – 512 с.
2. Батаршев, А. В. Диагностика и развитие личностно-профессиональных качеств. – Москва : Психотерапия, 2010. – 240 с
3. Ильясов, Ф. Н. Удовлетворенность трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением). – Москва : Наука, 2012. – 100 с.
4. Леонтьев, А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. – Москва : Смысл, 2005. – 352 с.
5. Щигарцова, А. А. Психологическое благополучие и удовлетворенность профессией современного учителя // SAF. – 2021. – № 22. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskoe-blagopoluchie-i-udovletvorennost-professiey-sovremennogo-uchitelya> (дата обращения: 26.01.2026).
6. Роджерс, К. Р. (1902–1987). Становление личности. Взгляд на психотерапию / К. Р. Роджерс. – Москва : ИОИ, 2017. – 237 с.
7. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии / С. Рубинштейн. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2024. – 705 с.
8. Ряховский, В. Ф. Методика самооценки конфликтности. – Москва : Смысл, 1988.
9. Сафронова, З. С., Халимова, А. А., Коваленко, А. В. Факторы удовлетворенности трудом персонала современного производственного фармацевтического предприятия // Международный научный журнал. – 2023. – № 10(136). – URL: <https://research-journal.org/en/archive/10-136-2023-october/10.23670/IRJ.2023.136.71> (дата обращения: 21.01.2026). – DOI: 10.23670/IRJ.2023.136.71.
10. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность: в 2 т. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – Т. 1. – 860 с.
11. Katz, D. The Functional Approach to the Study of Attitudes // American Sociological Review. – 1954. – № 24 (2). – Pp. 163–171.
12. Lewin, K. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science // Human Relations. – 1947. – Vol. 1(1). – Pp. 5–41.
13. Locke, E. A. The Nature and Causes of Job Satisfaction // Handbook of Industrial and Organizational Psychology / Ed. by M. D. Dunnette. – Chicago : Rand McNally, 1976. – Pp. 1297–1349.
14. Shibutani, T. Society and Personality: An Interactionist Approach to Social Psychology. – New York : Prentice-Hall, 1961. – 564 p.

Информация об авторах

А. С. Матеха – старший преподаватель;
А. А. Халявин – преподаватель.

Статья поступила в редакцию 27.01.2026; одобрена после рецензирования 02.03.2026; принята к публикации 10.03.2026.