

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2022, №1, Том 14 / 2022, No 1, Vol 14 <https://esj.today/issue-1-2022.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/42ECVN122.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Павленко, А. Д. Анализ удовлетворенности сотрудников общеобразовательной организации на основе мотивационной (двухфакторной) теории Ф. Герцберга / А. Д. Павленко // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14. — № 1. — URL: <https://esj.today/PDF/42ECVN122.pdf>

**For citation:**

Pavlenko A.D. Analysis of satisfaction of employees of a general education organization based on F. Herzberg's motivational (two-factor) theory. *The Eurasian Scientific Journal*, 14(1): 42ECVN122. Available at: <https://esj.today/PDF/42ECVN122.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 316.6

**Павленко Алексей Дмитриевич**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия

Высшая школа управления

Студент 4-ого курса бакалавриата

E-mail: [apavlenko2000@mail.ru](mailto:apavlenko2000@mail.ru)

РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=1125950](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1125950)

## **Анализ удовлетворенности сотрудников общеобразовательной организации на основе мотивационной (двухфакторной) теории Ф. Герцберга**

**Аннотация.** В данной статье рассмотрена и досконально изучена проблема применения мотивационной теории Ф. Герцберга как базы для комплексного анализа удовлетворенности сотрудников общеобразовательной организации. Были выявлены основные черты выбранной мотивационной теории, ее движущие факторы и существующие противоречия и неточности. Далее на основе этих данных были проведены взаимосвязи между удовлетворением выявленных мотивационных факторов и эмоциональным состоянием сотрудника, его желанием продолжать работать в организации. Также важным компонентом работы стала ее практическая направленность — на основе выбранной теории Ф. Герцберга и простейшего метода исследования (анкетирования) был проведен комплексный анализ эмоционального состояния сотрудников и их удовлетворенности своей работой. Само анкетирование состояло из двадцати одного вопроса, в нем принимало участие пять человек. Для среднестатистического общеобразовательного учреждения выборка является максимально репрезентативной (у респондентов разный пол, возраст, должность, характер и стаж работы). Каждый из двадцати одного вопроса относился к одной или двум смысловым результирующим категориям (факторы мотивации). По окончании анкетирования результаты были проанализированы и представлены в удобной бальной и относительной процентной форме по каждой смысловой категории (факторам мотивации). Впоследствии все числовые показатели были подробно описаны и прокомментированы. В завершении работы были сформулированы расширенные выводы по проведенному исследованию, предложены варианты решения существующих проблемных вопросов управленческого и социального характера. Отдельно был сделан акцент на низкие показатели финансовой составляющей в рамках совокупной оценки удовлетворенности сотрудников своей работой, была сделана важная отсылка к деятельности органов местного самоуправления (а также федеральных органов) по управлению бюджетом, что напрямую связано с удовлетворенностью работой сотрудников бюджетных организаций.

**Ключевые слова:** мотивация; Ф. Герцберг; потребности; гигиенические факторы; мотивационные факторы; удовлетворенность; эффективность; анкетирование

## Введение

В настоящее время, когда человек стал рассматриваться как самый важный и ценный ресурс любой компании, менеджерам необходимо грамотно подходить к своей непосредственной управленческой деятельности, ведь от нее напрямую зависит эффективная работа рядовых сотрудников. Но, чтобы в полной мере раскрыть потенциал каждого из сотрудников, руководитель должен понимать, какая у работника мотивация, что на нее влияет и как ее повысить. Существует несколько теорий мотивации, но все они делятся на две группы: содержательные и процессуальные. Содержательные теории делают упор на мотивирующие факторы поведения человека (работника). С помощью них можно проанализировать удовлетворенность каждого сотрудника своей работой на основании наличия / отсутствия ряда факторов, которые описываются в каждой из теорий. В группу содержательных теорий входит мотивационная (двухфакторная) теория Герцберга, на базе которой и будет проводиться анализ удовлетворенности ряда сотрудников в данной статье.

Объектом исследования является общеобразовательная организация (МОУ «СОШ имени А.П. Чехова» г.о. Истры), в которой и работают непосредственные участники исследования.

Предметом является удовлетворенность своей работой (как качественная характеристика) сотрудников МОУ «СОШ имени А.П. Чехова» г.о. Истры.

Цель научной публикации: анализ удовлетворенности сотрудников общеобразовательной организации на основе мотивационной (двухфакторной) теории Ф. Герцберга.

## 1. Материалы и методы

Анализ мотивации и, как следствие, удовлетворенности является неотъемлемой частью эффективного управления организацией. Руководитель всегда должен понимать, какие факторы положительного и отрицательного влияния на удовлетворенность своих подчинённых имеют место быть, уметь своевременно выявлять их, прогнозировать их действие и производить комплексное и постоянное управление данными факторами для максимизации удовлетворенности работой своих сотрудников.

В рамках данной работы были использован комплекс методов: системный подход, сравнительный анализ. Также был использован эмпирический метод исследования — анкетирование.

Цель научной публикации: анализ удовлетворенности пяти сотрудников МОУ «СОШ имени А.П. Чехова» г.о. Истры на основе мотивационной (двухфакторной) теории Ф. Герцберга) и последующий комплексный анализ результатов с вынесением ряда рекомендаций по выявленным проблемным вопросам. Для выполнения поставленной цели автор ставит перед собой следующие задачи:

1. Рассмотрение теоретических материалов, выявление и описание ключевых положений мотивационной (двухфакторной) теории Ф. Герцберга.

2. Определение зависимостей между наличием/отсутствием факторов мотивационной (двухфакторной) теории Ф. Герцберга у сотрудников школы и их удовлетворенностью работой.
3. Формирование рекомендаций по повышению удовлетворенности работой сотрудников школы.

При написании работы были использованы труды многих специалистов в данной области, а в частности: Сошниковой А.И. [1], Блиновой С.Д. [2], Волка А.С. [3], Лохтиной Ю.А. [4], Баженова С.В. [5] и другие.

## 2. Результаты и обсуждение

Перед тем, как переходить непосредственно к анализу удовлетворенности работой сотрудников школы, необходимо привести суть и ключевые положения мотивационной теории Герцберга, которая и станет основой анализа [1].

Изначально, эта теория появилась в 50–60-х гг. 20 столетия, когда необходимость установления перечня факторов, в той или иной степени мотивирующих работника, достигла своего пика. Фредерик Герцберг, будучи узкопрофильным специалистом по психическим заболеваниям среди рабочих в промышленности провел исследование среди более чем двухсот инженеров и бухгалтеров пяти промышленных предприятий в Питсбурге. В этом исследовании респондентов просили ответить только на два вопроса: «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя на работе исключительно хорошо?» и «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?». В результате последующего анализа полученных данных, исследователь обнаружил две ясно различимыми группы потребностей, а значит удовлетворенность и неудовлетворенность работой порождается различными факторами. Таким образом, он выделил гигиенические и мотивационные факторы.

Гигиеническим факторам, по мнению Герцберга, относятся потребности низшего уровня, которые являются по отношению к работе внешними, а именно [2]:

- заработная плата;
- стиль руководства;
- социальные блага;
- условия труда;
- межличностные отношения;
- влияние трудового процесса на личную жизнь сотрудника и т. д.

Данные факторы, в первую очередь, препятствуют разочарованию от трудовой деятельности и позволяют так иначе снять напряжение, возникающее по ходу работы. По мнению Герцберга, данные факторы не формируют напрямую на удовлетворение работой, а только предотвращают негативное отношение к своему труду.

Вторую группу фактором Герцберг обозначил как мотивационные. Они соотносятся с высшими потребностями и активизируют весь потенциал работника. Эту группу составляют следующие мотиваторы [3]:

- признание достижение;
- методы персонального стимулирования;
- делегирование полномочий работникам;

- обеспечение карьерного роста;
- повышение квалификации;
- увеличение элемента творчества в трудовой деятельности и т. д.

Благодаря данным факторам, у работника повышается степень удовлетворенности работой, однако, важным моментом является то, что их отсутствие не всегда ведет к неудовлетворенности, в этом и парадокс [4]. То есть прямой зависимости не существует. Герцберг считает, что удовлетворенность и неудовлетворенность это «полюсы не одного, а разных континуумов». То есть, при устранении одних факторов, которые вызывают неудовлетворенность, удовлетворенность не обязательно будет повышаться. Так, одним из основных итогов исследования стало умозаключение Фредерика о том, что чувством, обратным удовлетворенности, является лишь ее отсутствие, а не неудовлетворенность (то же самое и с неудовлетворенностью) [5].

Практическое использование мотивационной теории Герцберга предполагает выделение всех гигиенических и мотивационных факторов у сотрудников, а также предоставление возможности им самим выбрать для себя наиболее приоритетные. Это позволит избежать ряда ошибок со стороны руководителей, которые по неопытности выделяют все факторы исключительно из собственному опыту.

Теперь, после освещения основных положений и выводов, вытекающих из мотивационной теории Герцберга, необходимо обозначить принцип проведенного исследования в рамках настоящей работы. Респонденты отвечали на поставленные в анкете вопросы, далее полученные данные анализировались [6].

Представленные в анкете вопросы (утверждения):

1. Зарплата в учреждении выплачивается в полном объеме и в установленные сроки.
2. Меня полностью устраивает размер заработной платы, который я получаю.
3. По достижении высоких результатов в моей работе я буду вознагражден(-а)/премирован(-а).
4. Ответственное отношение к работе, инициативность у нас ценится.
5. У меня есть возможность дополнительно обучаться, повышать свою квалификацию, что положительно скажется на моей деятельности.
6. Меня полностью устраивают условия труда — они комфортные и удобные.
7. В нашей школе на данный момент работает сплоченный и дружный коллектив.
8. Я хорошо взаимодействую с коллегами — у меня с ними сложились теплые отношения.
9. Моя связь с непосредственным руководством строится открыто и взаимовыгодно.
10. Руководство школы в целом строит отношения с сотрудниками справедливо и открыто.
11. У меня всегда есть возможность довести свое отношение по ряду вопросов/проблем до директора или же до вышестоящего руководства.
12. В нашем учреждении есть возможность продвигаться по карьерной лестнице, развивать свои компетенции.

13. Сотрудников принимают на работу к нам исключительно на основе их квалификации.
14. В целом меня устраивает инфраструктура школы.
15. В нашем учреждении уделяется достаточно внимания молодежи (проведение различных проектов, мероприятий и т. д.).
16. В целом я удовлетворен(-на) работой в нашей школе.
17. Я планирую работать в школе на протяжении более чем одного года.
18. Я горжусь тем, что работаю именно здесь, в нашей школе.
19. Коллеги, с которыми я работаю, выполняют работу добросовестно и качественно.
20. Я считаю нашу школу отличным местом работы.
21. Я готов работать сверх нормы, когда это действительно необходимо школе.

Результаты анкетирования формировались для каждого отдельного сотрудника школы и складывались в общие — так делались выводы о показателях удовлетворенности всего коллектива с последующим выдвижением рекомендаций относительно возможных мер, повышающих удовлетворенность персонала. Респонденты были взяты с максимально различным функционалом в разрезе трудовой деятельности и занимаемой должности [7].

В рамках исследования были опрошены пять сотрудников школы. Ниже представлена краткая информация по каждому из них.

1. Заместитель директора по безопасности: женщина, 47 лет, стаж работы — 28 лет, профессионал, высокая степень коммуникабельности и ответственности.
2. Учитель ОБЖ: мужчина, 66 лет, стаж работы — 35 лет, профессионал, средняя степень коммуникабельности, высокая степень ответственности.
3. Учитель начальных классов: женщина, 56 лет, стаж работы — 37 лет, высокое качество подготовки к урокам, излишняя эмоциональность и ранимость.
4. Рабочий по обслуживанию здания: мужчина, 52 года, стаж работы — 30 лет, профессионал, высокая степень ответственности, необщителен и замкнут.
5. Заведующий школьной библиотекой: женщина, 58 лет, стаж работы — 40 лет, профессионал, высокая степень коммуникабельности и ответственности.

Полученные ответы респондентов были проанализированы на основе следующих принятых моментов:

1. Распределение баллов в рамках полученных ответов — «Согласен(-а)» — 4 балла; «Не уверен(-а)» — 2 балла; «Не согласен(-а)» — 0 баллов;
2. Вопросы были разделены по следующим категориям:
  - Содержание работы (вопросы № 6; 13; 14; 16).
  - Карьерный рост и развитие (вопросы № 5; 12; 15; 17).
  - Отношение с руководством (вопросы № 9; 10; 11).
  - Отношение с коллегами (вопросы № 7; 8; 11; 19).
  - Ответственность (вопросы № 4; 17; 19; 20).
  - Признание и вознаграждение (вопросы № 3; 18; 21).

- Финансовые мотивы (вопросы № 1; 2; 21).

При этом допускается, что некоторые вопросы могут встречаться в нескольких категориях одновременно в силу смысловой наполненности.

Таким образом, максимальная сумма баллов по каждой из категорий была следующей:

- Содержание работы: 80 баллов.
- Карьерный рост и развитие: 80 баллов.
- Отношение с руководством: 60 баллов.
- Отношение с коллегами: 80 баллов.
- Ответственность: 80 баллов.
- Признание и вознаграждение: 60 баллов.
- Финансовые мотивы: 60 баллов.

Для того, чтобы получить максимально достоверную картину, на диаграмме будут представлены баллы в относительном выражении от своего максимума, а не абсолютном, таким образом получится нивелировать изначальную разницу в баллах отдельных категорий (60/80).

Итоговое распределение баллов по категориям показано в таблице.

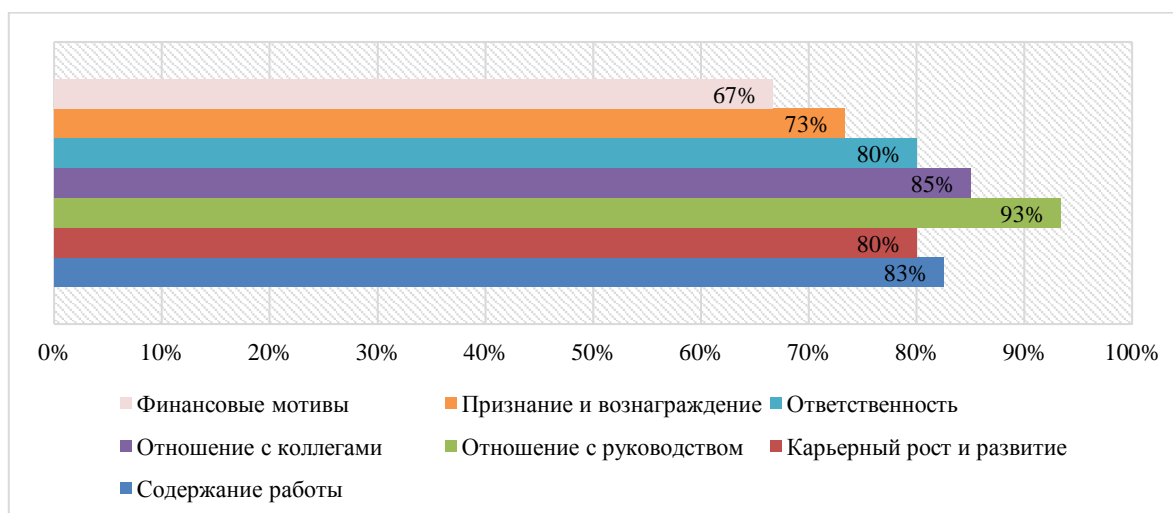
**Таблица 1**

**Распределение баллов респондентов**

Фактор \ Анкета	1	2	3	4	5	Итого	% от максимума
Содержание работы	14	12	14	16	10	66	83 %
Карьерный рост и развитие	14	14	14	12	10	64	80 %
Отношение с руководством	12	12	12	12	8	56	93 %
Отношение с коллегами	12	16	14	14	12	68	85 %
Ответственность	12	14	12	14	12	64	80 %
Признание и вознаграждение	8	10	10	10	6	44	73 %
Финансовые мотивы	8	8	10	8	6	40	67 %

Составлено автором на основе данных проведенного анкетирования

Для еще большей наглядности построим итоговую диаграмму по последнему столбцу.



**Рисунок 1.** Итоговая диаграмма по анализу результатов анкетирования (рисунок автора)

Таким образом, можно увидеть, как из таблицы, так и исключительно по диаграмме, что наивысшей оценки среди представленных категорий удостоилось «отношение с руководителем», что подчеркивает высокий профессионализм, отзывчивость, грамотность у директора школы, а также постоянный обмен информацией со своим персоналом.

Наихудшую оценку респонденты отдали финансовой составляющей, что не является сюрпризом. Данная проблема касается, к сожалению, всех бюджетных учреждений, и этот аспект очень тяжело исправить одному директору школы.

Что касается других пяти категорий, то их средний уровень относительно высок, хотя в этой пятерке заметно меньше сотрудники выделили на «признание и вознаграждение», делая ссылку (скорее всего) на все те же финансовые сложности. При этом, оценку выше среднего в этой группе респонденты присвоили «отношениям с коллегами» — действительно, все работники, в той или иной мере, в своих анкетах отметили хорошие взаимоотношения внутри коллектива, его высокую сплоченность и взаимовыручку [8].

Теперь, проанализировав результаты анкетирования сотрудников категориально, необходимо вернуться к двухфакторной модели Герцберга, и разделить полученные данные по категориям на гигиенические и мотивационные факторы. Очевидно, что к гигиеническим факторам из представленных категорий относятся финансовые мотивы, признание и вознаграждение и отношения внутри коллектива (с руководством и коллегами) — оставшиеся факторы относятся к мотивационным. Для сохранения ранее определенных соотношений внутри двух групп факторов, между составляющими каждой из двух групп было найдено среднее арифметическое.

$$\begin{aligned} \text{Таким образом, коэффициент гигиенических факторов} &= \\ &= (0,67 + 0,73 + 0,85 + 0,93) / 4 = 0,795 \approx 80 \% . \end{aligned}$$

Коэффициент мотивационных факторов аналогично был посчитан, как

$$(0,8 + 0,8 + 0,83) / 3 = 0,81 = 81 \% .$$

Таким образом, ощутимого перевеса в ту или иную сторону нет, коэффициенты равнозначны и находятся на достаточно высоком уровне.

Но, если возвращаться к отдельным ответам внутри анкеты, то можно проследить интересный момент.

На вопрос об удовлетворенности работой в школе в целом только один респондент ответил утвердительно, трое сомневались, а один и вовсе ответил отрицательно, хотя по итоговым цифрам, ответы, казалось бы, должны быть в большинстве своем положительны, что подтверждается весовыми общими коэффициентами групп факторов, да и отдельных промежуточных категорий.

Это произошло из-за того, что, во-первых, модель Герцберга не учитывает в полной мере индивидуальных потребностей работника, а так или иначе, сводит результаты к одному знаменателю/итогу; во-вторых, всего лишь один фактор / его отсутствие может коренным образом повлиять на итоговый результат или общее мнение работника, что также связано с индивидуальностью каждого. При этом, руководителю стоит помнить о главном постулате теории: противоположность неудовлетворенности — лишь ее отсутствие, а не удовлетворенность [9].

Возвращаясь к результатам анализа, очевидно, что, несмотря на большинство высоких показателей и положительных ответов внутри анкет, говорящих о благоприятной обстановке в школе и хороших условиях для осуществления трудовой деятельности, основной проблемой, которая резко влияет на удовлетворенность всей работой, является финансовая составляющая.

Данная проблема выходит далеко за рамки одного учреждения, поэтому и вопрос, который связан с перераспределением региональных бюджетов, должен решаться на, как минимум, муниципальном уровне, а как максимум — федеральном. Но, несмотря на эту серьезную проблему и, как следствие, отсутствие, пожалуй, основного гигиенического фактора, сильно снижающего удовлетворенность работой сотрудников, нельзя не сказать о положительных моментах внутри учреждения, которых, по сути, большинство — сплоченный коллектив, теплые взаимоотношения среди коллег и с руководителем, неплохие возможности по повышению образования и развития, комфортные условия труда. Эта совокупность гигиенических и мотивационных факторов по-прежнему удерживает сотрудников в этой школе, пусть с не стопроцентным, но все-таки высоким уровнем удовлетворенности.

### Выводы

Подводя итог исследованию, следует сказать, что мотивационные и гигиенические факторы, описываемые в теории Герцберга непосредственным образом, в той или иной степени влияют на удовлетворенность работой в школе — степень же влияния каждого фактора на итоговый показатель удовлетворенности является максимально индивидуальной, что является основным недостатком теории Герцберга и усложняет сравнительный анализ полученных результатов. Данный вывод подтверждает достижение цели исследования. [10]

Также в работе были достигнуты поставленные задачи:

- Был закреплен и применен на практике, полученный в процессе изучения дисциплины теоретический материал по теории мотивации Герцберга.
- Были установлены взаимосвязи между наличием или отсутствием выделенных Герцбергом групп факторов и итогового результата в виде показателя удовлетворенности работой сотрудников школы.
- Была предложена рекомендация в виде возможных мир, но не организации и ее руководства, а вышестоящих муниципальных образований в связи со спецификой основной проблемы в виде недостатка финансовых ресурсов.

Наглядно продемонстрирована важность грамотного проведения оценки мотивации сотрудников с целью выявления основных проблемных моментов, устранение которых приведет к росту производительности труда, эффективности трудовой деятельности и удовлетворенности ею каждого отдельного сотрудника, а также успешности организации в целом.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Сошникова Алеся Игоревна, Александров Александр Анатольевич Модель мотивации Ф. Герцберга как один из инструментов управления человеческой деятельностью в профессиональной сфере // Гуманитарный вестник. 2019. № 1 (75).
2. Блинова, С.Д. Анализ мотивационной структуры сотрудников предприятия на основе методики Фредерика Герцберга / С.Д. Блинова, Л.П. Бажуткина // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. — 2018. — № 2. — С. 22–27.



3. Волк, А.С. Оценка мотивационного профиля тренеров-преподавателей на основе теории удовлетворенности работой Ф. Герцберга / А.С. Волк // Молодость. Интеллект. Инициатива: Материалы II Международной научно-практической конференции студентов и магистрантов, Витебск, 17–18 апреля 2014 года / Главный редактор И.М. Прищела. — Витебск: Витебский государственный университет им. П.М. Машерова, 2014. — С. 399–400.
4. Лохтина Ю.А., Николаева А.А. Актуальные проблемы управления мотивацией сотрудников бюджетного сектора // Вестник Евразийской науки, 2020 № 3, <https://esj.today/PDF/22ECVN320.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.
5. Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, № 4 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/06EVN415.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/06EVN415.
6. Арский А.А. Проблемы применения положений двухфакторной теории мотивации Герцберга в управлении персоналом предприятия агропромышленного комплекса // Вестник МФЮА. 2019. № 1.
7. Дымшаков, М.А. Двухфакторная модель мотивации Фредерика Герцберга как основа анализа мотивационных процессов в инновационных проектах / М.А. Дымшаков // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. — 2016. — № 24–2. — С. 86–90.
8. Демидова, Н.Е. Двухфакторная модель Герцберга в качестве основополагающего условия для построения системы трудовой мотивации персонала в современных организациях / Н.Е. Демидова, К.В. Коскова, А.А. Доронова // Перспективы развития Восточного Донбасса: материалы VII-й международной и 65-й Всероссийской научно-практической конференции, Шахты, 20–22 апреля 2016 года / Министерство образования и науки Российской Федерации; Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова. — Шахты: Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова, 2016. — С. 329–333.
9. Устинова, Е.М. Системный подход к анализу и оценке мотивации труда работников / Е.М. Устинова, Р.А. Тедеева, Н.В. Журавлева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — 2016. — № 2(58). — С. 182–189.
10. Жданкин, Н.А. Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал [Текст] / Н.А. Жданкин // Управление персоналом. — 2008. — № 3. — С. 9–11.

**Pavlenko Alexey Dmitrievich**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

E-mail: [apavlenko2000@mail.ru](mailto:apavlenko2000@mail.ru)

РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=1125950](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1125950)

## **Analysis of satisfaction of employees of a general education organization based on F. Herzberg's motivational (two-factor) theory**

**Abstract.** In this article, the problem of applying F. Herzberg's motivational theory as a basis for a comprehensive analysis of the satisfaction of employees of a general education organization is considered and thoroughly studied. The main features of the chosen motivational theory, its driving factors and existing contradictions and inaccuracies were identified. Further, on the basis of these data, the interrelations between the satisfaction of the identified motivational factors and the emotional state of the employee, his desire to continue working in the organization were carried out. Also an important component of the work was its practical orientation — based on the chosen theory of F. Herzberg and the simplest method of research (questionnaire) a comprehensive analysis of the emotional state of employees and their satisfaction with their work was carried out. The survey itself consisted of twenty-one questions, five people took part in it. For an average educational institution, the sample is as representative as possible (respondents have different gender, age, position, nature and work experience). Each of the twenty-one questions related to one or two semantic resulting categories (motivation factors). At the end of the survey, the results were analyzed and presented in a convenient point and relative percentage form for each semantic category (motivation factors). Subsequently, all numerical indicators were described in detail and commented on. At the end of the work, expanded conclusions on the conducted research were formulated, options for solving existing problematic issues of a managerial and social nature were proposed. Separately, emphasis was placed on the low indicators of the financial component in the framework of the aggregate assessment of employee satisfaction with their work, an important reference was made to the activities of local governments (as well as federal bodies) on budget management, which is directly related to the satisfaction of employees of budget organizations.

**Keywords:** theory of motivation; F. Herzberg; needs; hygienic factors; motivational factors; satisfaction; efficiency; questionnaire