

Фролова Е. В., Рогач О. В., Разов П. В.

ВЛИЯНИЕ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ НА ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ РАБОТНИКОВ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 125993, г. Москва

Целью исследования является анализ влияния системы нематериального стимулирования на психологическое благополучие преподавателей в условиях пандемии. Ключевым методом исследования является анкетный опрос сотрудников (N=193). Полученные материалы дополнены в ходе фокус-группового исследования, что позволило выявить психологически уязвимые группы преподавателей. Результаты исследования показали, что только каждый пятый преподаватель полностью удовлетворен системой нематериального стимулирования. В ходе опроса было установлено, что традиционные формы нематериального стимулирования (поздравление с днем рождения, переходящий приз за лучшее структурное подразделение) теряют свою значимость в условиях пандемии. Высокий уровень нагрузки, проводимые организационные изменения в образовательных организациях снижают для педагогов актуальность таких мер нематериального стимулирования, как включение в административный кадровый резерв. Установлено, что значительное влияние недостатков мотивационного профиля провоцирует возникновение следующих нарушений: нарушения ценностного единства в коллективе, устойчивого превалирования отрицательных эмоций, отчуждения, скрывающего неуверенность в своих силах, деформации системного характера взаимопомощи, роста тревожности и конфликтности преподавателей вузов. Стабильность рабочего места оказывается более значимой для преподавателей, нежели перспективы карьерного роста. Верхние строчки рейтинга в оценке системы нематериального стимулирования занимают такие формы, как увеличение срока трудового договора, участие в инновационных проектах. Признание коллег, вхождение в творческие команды рассматривается как одна из наиболее эффективных мер обеспечения психологического благополучия преподавателя.

Ключевые слова: образовательная организация; нематериальное стимулирование; преподаватели; мотивация; психологическое благополучие; психологическое здоровье.

Для цитирования: Фролова Е. В., Рогач О. В., Разов П. В. Влияние системы нематериального стимулирования на психологическое здоровье работников высшей школы. Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2023;31(2):284–289. DOI: <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2023-31-2-284-289>

Для корреспонденции: Фролова Елена Викторовна, д-р социол. наук, профессор ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», e-mail: efrolova06@mail.ru

Frolova E. V., Rogach O. V., Razov P. V.

THE EFFECT OF THE NON-FINANCIAL STIMULATION SYSTEM ON PSYCHOLOGICAL HEALTH OF HIGHER SCHOOL WORKERS

The Federal State Budget Educational Institution of Higher Education “The Financial University under the Government of the Russian Federation”, 125993, Moscow, Russia

The purpose of the study is to analyze effect of system of non-material incentives on psychological well-being of teachers in pandemic conditions. The research method of questionnaire survey of employees sampling (N = 193) was applied. The information obtained was completed by results of focus group study that made it possible to identify psychologically vulnerable groups of teachers. The results demonstrated that only every fifth teacher is completely satisfied with system of non-material incentives. The survey established that traditional forms of non-material incentives (birthday greetings, challenge prize for best structural unit) are losing their significance in pandemic conditions. The high workload, organizational changes in educational institutions reduce relevance of such measures of non-material incentives as inclusion in administrative personnel reserve for teachers. It is established that significant influence of shortcomings of motivational profile provoke occurrence of such violations as violation of team value unity; persistent prevalence of negative emotions; alienation, hiding lack of confidence in their abilities; deformation of systemic nature of mutual assistance; increase of anxiety and proneness to conflict in university teachers. For teachers, job stability turns out to be more important than career prospects. The top lines of rating in assessing system of non-material incentives are occupied by extension of term of employment contract, and participation in innovative projects. The recognition of colleagues and inclusion into creative teams is considered as one of the most effective measures to ensure psychological well-being of teacher.

Keywords: educational institution; non-material incentives; teacher; motivation; psychological well-being; psychological health.

For citation: Frolova E. V., Rogach O. V., Razov P. V. The effect of the non-financial stimulation system on psychological health of higher school workers. *Problemy socialnoi gigieny, zdavookhraneniya i istorii meditsini*. 2023;31(2):284–289 (In Russ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2023-31-2-284-289>

For correspondence: Frolova E. V., doctor of sociological sciences, professor of the Federal State Budget Educational Institution of Higher Education “The Financial University under the Government of the Russian Federation”. e-mail: efrolova06@mail.ru

Conflict of interests. The authors declare absence of conflict of interests.

Acknowledgment. The study had no sponsor support

Received 21.07.2022

Accepted 29.10.2022

Введение

В современных социально-экономических условиях психологическое здоровье все чаще признается

одним из важнейших компонентов благополучия сотрудников организации [1, 2]. Новые исследования показывают, что удовлетворение нематериаль-

Образование и кадры

ных потребностей сотрудников требует от работодателя целенаправленной работы по устранению источников стресса, которые нарушают их психологическое благополучие [3]. Это связано с тем, что качество реализации профессиональной деятельности имеет прямую зависимость от воздействия стрессогенных факторов, следствием чего может стать синдром эмоционального выгорания [4], возникновение невротических состояний и депрессии [5].

Исследования российских авторов иллюстрируют необходимость учета контекстного подхода при построении системы трудовой мотивации [6, 7]. Можно предположить, что универсальной мотивации, которая работала бы в любой ситуации и для всех, не существует: нельзя не учитывать социальный аспект, связанный с опытом, социальным статусом, установками и принципами индивида [8]. В условиях распространения пандемии COVID-19 вопросы поддержания чувства защищенности сотрудников, их убеждения, что риск заражения на рабочем месте минимизирован, также выходят для работодателей на первый план [9].

Высокий уровень социальной значимости и общественная ценность труда в системе высшего образования определяют исключительную роль морального стимулирования деятельности педагога. Однако моральные стимулы должны рассматриваться не в качестве замены материальных, а как их дополнение [10]. Моральное стимулирование должно быть интегрировано в «ценностное предложение», которое представляет собой набор различных видов вознаграждений, программ по поддержке сотрудников, комфортных условий труда и дополнительных преимуществ, формирующих привлекательность труда в данной организации [11]. Значимость нематериального стимулирования в образовательных организациях связана со спецификой работы преподавателя: более высокий уровень стресса, чем у других профессиональных групп [12], необходимость сочетания различных видов деятельности, снижение социального и общественного признания ценности педагогического труда [13]. В условиях стабильного функционирования организации система морального стимулирования рассматривается как неотъемлемое условие развития творческого потенциала сотрудников, формирования их лояльности [14]. В условиях пандемии, увеличения нагрузки на преподавателя в связи с необходимостью освоения новых цифровых компетенций [15] осмысление роли нематериального стимулирования как ключевого фактора поддержания психологического благополучия и здоровья работников становится как никогда актуальным.

Цель исследования — провести анализ влияния системы нематериального стимулирования на психологическое благополучие преподавателей в условиях пандемии.

Материалы и методы

Исследование проведено с апреля по июнь 2020 г. Таким образом, условия, в которых оно про-

ходило, позволяют рассмотреть вопросы нематериального стимулирования сотрудников образовательных организаций под новым исследовательским фокусом.

Авторы выдвигают гипотезу о том, что в условиях организационных изменений и общей ситуации нестабильности (в России и в мире) ключевым аспектом нематериального стимулирования, который обеспечивает психологическое благополучие сотрудников образовательных организаций, становится увеличение срока трудового договора при наличии непрерывного стажа в одной образовательной организации. Данный аспект нематериального стимулирования создает чувство стабильности и профессионального признания, что повышает сопротивляемость сотрудников стрессовым ситуациям, вызванным проводимыми изменениями.

Авторами использован комплекс общенаучных методов исследования: обобщение, систематизация, ранжирование, анализ документов. Ключевым методом исследования определен анкетный опрос сотрудников. Анкета была создана с использованием google.form и распространена по принципу снежного кома. Итоговая выборка составила 347 респондентов из числа профессорско-преподавательского состава российских вузов, материалы исследования обработаны с использованием программного обеспечения SPSS Statistics. Половозрастной состав сотрудников представлен 66% женщин, 34% мужчин. Возраст сотрудников варьировал в интервале 33—69 лет. Стаж работы в высшем учебном заведении у респондентов составлял не менее 5 лет. На момент опроса 87% респондентов имели ученую степень кандидата или доктора наук. Полученные материалы были дополнены в ходе фокус-группового исследования, что позволило выявить психологически уязвимые группы преподавателей. В июне 2021 г. были проведены две фокус-группы с численным составом $N_1=7$ и $N_2=6$ из числа информантов, участвующих в анкетном опросе.

Результаты исследования

Согласно полученным данным, только 19,1% респондентов полностью удовлетворены системой нематериального стимулирования работы преподавателя. Еще $\frac{1}{3}$ опрошенных высказывают частичную удовлетворенность (выбор ответа «скорее удовлетворен»). Однако суммарная доля таких респондентов составляет только половину опрошенных, что можно рассматривать как низкий показатель. Два из 10 преподавателей высказывают ту или иную степень неудовлетворенности системой нематериального стимулирования, что закономерно отражается на качестве и производительности их труда. Затрудились с ответом на данный вопрос 24,5% респондентов, что может быть обусловлено как низкой информированностью преподавателей о формах нематериального стимулирования, так и отсутствием таких форм в арсенале рычагов воздействия непосредственного руководителя. В любом случае полученные результаты являются свидетельством

острой необходимости развития практик нематериального стимулирования в образовательных организациях.

Выявленная значительная доля сотрудников, недовольных системой нематериального стимулирования, указывает на необходимость оценить уровень их лояльности образовательной организации как месту реализации профессиональных обязанностей. Полученные данные иллюстрируют несколько неоднозначную картину: наибольшая доля респондентов оценивает свою лояльность на уровне 5 и 10 баллов (17,8 и 22,7% соответственно), ниже средних значений (от 1 до 5 баллов) демонстрируют ее 32,3% респондентов. Это существенная доля преподавателей, что может быть свидетельством колебания сотрудников, для которых проводимые изменения воспринимаются с некоторой опаской и тревогой. Поскольку отсутствуют данные о степени лояльности сотрудников до проводимых изменений, однозначно ответить на данный вопрос не представляется возможным. В целом лояльность сотрудников находится на достаточно высоком уровне: суммарная доля респондентов, отметивших 8, 9 и 10 баллов, составляет 46,5%.

Полученные данные следует дополнить определением значимости нематериального стимулирования посредством ранжирования перспективных форм его реализации в образовательных организациях. Так, достаточно частой традицией в организациях является поздравление с днем рождения сотрудников через корпоративный сайт или открыткой. Однако данная форма нематериального стимулирования имеет высокую значимость только для 41,3% сотрудников (доля сотрудников, оценивших степень значимости на 8, 9 и 10 баллов). Для 4 из 10 сотрудников такая форма нематериального стимулирования не играет существенной роли (суммарная доля респондентов, оценивших важность данной формы нематериального стимулирования на 1, 2, 3 и 4 балла).

Если говорить в целом о важности нематериального стимулирования, то можно заметить, что еще недавно популярные формы (доска почета, поздравление с днем рождения, переходящий приз за лучшее структурное подразделение) оцениваются респондентами наиболее низко. Закономерное признание получили благодарность/грамота от руководства вуза и представление к государственным и ведомственным наградам. Суммарная доля респондентов, оценивших их важность на 8, 9 и 10 баллов, составляет 45,6 и 68,8%, соответственно. Можно предположить, что указанные формы нематериального стимулирования поддерживают статус преподавателя и повышают уровень его конкурентоспособности на рынке труда в целом.

Корпоративная культура занимает значимое место в системе нематериального стимулирования. По мнению большинства респондентов (58,9% оценили данное суждение на 8, 9, и 10 баллов), соблюдение корпоративной культуры высшей школы всеми сотрудниками значимо для стимулирования произ-

водительности труда преподавателя. Только 1 из 10 опрошенных не согласен с данным утверждением, что нашло отражение в их низкой оценке (11,9% респондентов оценили данное суждение на 1, 2 и 3 балла).

Анализ полученных данных показал, что верхние строчки рейтинга в оценке системы нематериального стимулирования занимают участие в инновационных проектах, вхождение в состав творческих команд по перспективным направлениям с передовыми компаниями. Максимальную оценку в 10 баллов им дали 27,5 и 24,5%, соответственно, отсутствие стимулирующего воздействия данных форм отметили только 2,2% (оценка 1 балл). Можно предположить, что в данную категорию респондентов попали сотрудники, которые не имеют соответствующего профессионального уровня для реализации того функционала, который заложен в данных работах, или не имеют времени/возможности для участия, что снижает значимость данных форм нематериального стимулирования.

Вхождение в кадровый резерв как один из компонентов системы нематериального стимулирования имеет достаточно высокую оценку: на 10 баллов данное суждение оценили 20,6%, на 1 балл — 6,5% респондентов. Однако в ходе фокус-группового исследования выявлены различия в оценках преподавателей административной и научной карьеры: у административной карьеры намного меньше сторонников. Это связывается с рутинной нагрузкой, значительными временными затратами на выполнение административных функций, отсутствием гибкого графика. Девальвация административной карьеры снижает значимость такой меры нематериального стимулирования, как вхождение в кадровый резерв. При этом научная карьера остается в почете у респондентов.

Однако результаты проведенных фокус-групп выявили потенциальные риски: наращивание темпов научно-исследовательской деятельности преподавателей провоцирует усиление их эмоциональной усталости, подкрепленной неуверенностью в возможности достичь заданных показателей. Согласно полученным результатам, в наибольшей зоне риска находятся молодые преподаватели без ученой степени, которые испытывают трудности с вхождением в научный коллектив и/или не имеют базы для наращивания своего научно-исследовательского потенциала, а также преподаватели старшей возрастной группы (60 лет и старше), большая часть которых уже не способны поддерживать заданные высокие темпы научной и исследовательской работы. В ходе проведенного фокус-группового исследования данной категорией респондентов отмечены: «чувство отстраненности», «ненужности», «слишком большой нагрузки», «растерянности от несоответствия их ожиданий и реальной ситуации». Молодыми специалистами обращено отдельное внимание на наличие барьеров на пути их карьерного роста, что воспринимается ими как существенный фактор дестабилизации психологического и эмоци-

онального состояния. В ходе проведения фокус-группы они отметили, что «научный коллектив не воспринимает вчерашнего студента как реального коллегу», «молодой специалист для старых работников — это будущий конкурент», «неравное отношение к новичкам». Пожилым преподавателям в силу ряда психофизиологических особенностей свойственно наличие низкой адаптивной способности к изменениям, которым подверглась высшая школа: ими были отмечены «чувство потери авторитета», «утраты личностных и профессиональных позиций». Переход на количественную оценку труда способствует у них «формированию комплексов», «чувства неуверенности», «потери почвы под ногами».

Другой стороной кадровой работы можно считать увеличение срока трудового договора профессорско-преподавательского состава при наличии непрерывного стажа в вузе: на 10 баллов данное суждение оценили 45,8%, сотрудников, суммарная доля респондентов, выбравших оценки 9 и 8, составляет 75,4%. Можно предположить, что в условиях проводимых изменений вопросы карьерного роста (что предполагает включение в кадровый резерв) волнуют сотрудников значительно меньше, нежели стабильность рабочего места. Результаты фокус-группы показали, что преподаватели отмечают формирование у них тревожного состояния в связи с необходимостью ежегодного прохождения конкурса на занимаемую должность (боязнь быть уволенным). Участники отмечали, что годовой срок действия контракта становится причиной возникновения хронической стрессогенной рабочей обстановки, способствует психологической дестабилизации и росту напряженности в отношениях преподавателей и руководства вуза. Кроме того, многие преподаватели отметили, что отсутствие долгосрочных гарантий трудовой деятельности обуславливает снижение их работоспособности и эффективности труда; часть участников отмечают возникновение у них чувства фрустрации и неуверенности в завтрашнем дне.

Увеличение срока трудового договора обеспечивает снижение неопределенности и риска, обеспечивает преподавателю возможность долгосрочного планирования его карьерных траекторий в одной организации. Данное обстоятельство подтверждает гипотезу о том, что в условиях проводимых изменений и общей ситуации нестабильности ключевым аспектом нематериального стимулирования, который обеспечит удовлетворенность и лояльность сотрудников образовательных организаций, становится увеличение срока трудового договора. Сопутствующим условием увеличения срока договора становится наличие непрерывного стажа в одной образовательной организации: 5 лет — 3 года, 7 лет — 4 года, 10 лет и более — 5 лет. Данное обстоятельство также создает чувство стабильности и профессионального признания, что повышает сопротивляемость сотрудников стрессовым ситуациям, которые вызваны проводимыми изменениями.

Обсуждение

В современных условиях административный ресурс и организационное давление не могут обеспечивать эффективность мотивации труда «креативного класса», к которому относится вузовский работник. Успешной альтернативой данным мерам является включенность в первичные профессиональные группы, что в определенных условиях может даже компенсировать недостаток материального стимулирования. Например, признание коллег, вхождение в творческие команды рассматриваются как предупредительная мера профессионального выгорания преподавателей высшей школы. Сотрудничество в педагогической среде способствует снижению текучести кадров, создает основу для формирования профессиональных моделей поведения [16].

Для подавляющего большинства сотрудников образовательных организаций увеличение срока трудового договора при наличии непрерывного стажа в одной организации рассматривается как наиболее предпочтительная форма нематериального стимулирования. Краткосрочный контракт является фактором формирования высокого уровня тревожности и беспокойства в педагогической среде, поскольку связан с отсутствием стабильности рабочего места. Данная проблема актуализирует запрос на устойчивость профессионального статуса современного университетского работника [17], что определяет доминирующую роль такого элемента системы морального стимулирования, как увеличение срока трудового договора.

Современные образовательные организации в большинстве своем переживают существенные изменения в части как форм организации, так и содержания образовательного процесса. Проводимые изменения существенно влияют на психологическое состояние преподавателей, снижают организационное доверие и стабильность рабочего места. Вполне закономерно, что сотрудники испытывают тревогу и чувство неопределенности/нестабильности в условиях проводимых изменений. Ниже средних значений отмечается лояльность более чем у $1/3$ респондентов, каждый десятый респондент сомневается в необходимости поддерживать корпоративную культуру.

Результаты проведенного исследования иллюстрируют намечающуюся тенденцию снижения удовлетворенности сотрудников системой нематериального стимулирования: два из 10 преподавателей высказывают ту или иную степень неудовлетворенности. При этом традиционные формы нематериального стимулирования (доска почета, поздравление с днем рождения, переходящий приз за лучшее структурное подразделение) оцениваются респондентами наиболее низко и не обеспечивают необходимого воздействия. Закономерное признание получили формы нематериального стимулирования благодарности/грамота от руководства вуза и представление к государственным и ведомственным наградам, которые поддерживают профессиональ-

ный статус преподавателя и повышают уровень его психологического благополучия в целом.

Верхние строчки рейтинга в оценке форм нематериального стимулирования занимают участие в инновационных проектах, вхождение в состав творческих команд по перспективным направлениям. Это способствует реализации творческого потенциала преподавателя. Сотрудничество в педагогической среде также обеспечивает поддержание социальных и профессиональных связей, возможность саморазвития и приобретения дополнительных конкурентных преимуществ на рынке труда. Результаты исследования позволяют сделать вывод, что в условиях проводимых изменений вопросы карьерного роста волнуют сотрудников образовательных организаций меньше, чем стабильность рабочего места. В частности, увеличение срока трудового договора снижает неопределенность и риск, обеспечивает преподавателю возможность долгосрочного планирования стратегий профессионального роста.

Заключение

Система нематериального стимулирования сотрудников играет весьма значимую роль в обеспечении психологического благополучия сотрудников образовательных организаций. Это связано с тем, что в условиях эпидемиологического кризиса именно система нематериального стимулирования призвана обеспечить поддержание у сотрудников чувства стабильности и профессионального признания, снизить такие деструктивные проявления, как профессиональное и эмоциональное выгорание [15], невротические расстройства и депрессия. Нарастание темпов научно-исследовательской деятельности преподавателей усиливает эмоциональную усталость, подкрепленную неуверенностью в возможности достичь заданных показателей. Сделанные в ходе исследования выводы намечают новые векторы исследования взаимосвязи психологического благополучия преподавателей высшей школы и системы нематериального стимулирования. Сделанные заключения представляют интерес для работников образовательных организаций и специалистов в сфере кадровой работы.

Исследование не имело спонсорской поддержки.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Baskar K., Shinde E. M. B., Srinivasan D. A. Promoting mental well-being through employee assistance programmes. *NHRD Network J.* 2021;14(1):64–82. doi: 10.1177/2631454120979764
2. Goetzel R. Z., Fabius R., Roemer E. C., Kent K. The stock performance of american companies investing in a culture of health. *Am. J. Health Promot.* 2019;33(3):439–47. doi: 10.1177/0890117118824818
3. Snyder K., Hill M., Lee M., Crawford T. N., Orlowski M. The relationships between physical health and chronic disease, stress, and resource strain in head start employees. *Workplace Health Saf.* 2020;68(4):190–201. doi: 10.1177/2165079919882952
4. Никифоров С. А., Алленов А. М., Громова В. Л., Горенков Р. В. Оценка распространенности и факторов риска синдрома эмоционального выгорания у менеджеров здравоохранения. *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории меди-*

- цины.* 2019;27(4):399–403. doi: 10.32687/0869-866X-2019-27-4-399-403
5. Rogach O. V., Ryabova T. M., Frolova E. V. Social factors of mental well-being violation among high school teachers. *Eur. J. Contemporary Educat.* 2017;6(4):787–96. doi: 10.13187 / ejced.2017.4.787
6. Лукашов М. А., Найденова Н. Е., Несветайло Н. Я., Евдаков В. А. Межсекторальный подход к формированию системы общественного здоровья в рабочей среде. *Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики.* 2018;(4):63–75.
7. Леонидова Г. В. Рабочие места как неотъемлемая часть здорового образа жизни населения. *Проблемы развития территории.* 2018;6(98):7–21.
8. Гуськова И. В., Серебровская Н. Е., Аблязова Н. О. Мотивация и стимулирование труда медиков: реалии и проблемы сегодняшнего дня. *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины.* 2021;29(S1):630–5. doi: 10.32687/0869-866X-2021-29-s1-630-635
9. Шкрумяк А. Р., Ананченко П. И., Сафонов К. Б. Мотивация медицинского персонала в период распространения пандемии COVID-19. *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины.* 2021;29(S2):1400–3. doi: 10.32687/0869-866X-2021-29-s2-1400-1403
10. Гуцу Е. Г., Чилипенко Ю. Ю. Модель внутрикафедрального управления мотивацией преподавателей вуза. *Высшее образование в России.* 2018;27(12):69–78.
11. Зайцева Т. В. Материальное стимулирование государственных служащих в условиях ограниченного бюджетного финансирования. *Вопросы государственного и муниципального управления.* 2016;(4):179–96.
12. Мычко Е. И., Кайгородова О. В. Факторы мотивации профессионального роста педагогов. *Калининградский вестник образования.* 2019;(3):24–9.
13. Гуцу Е. Г., Няголова М. Д., Рунова Т. А. Исследование мотивации трудовой деятельности преподавателя вуза. *Вестник Мунинского университета.* 2018;6(3):13. doi: 10.26795/2307-1281-2018-6-3-13
14. Torres L. D., Cruz G. C. The moral stimulation as motivation process the cooperative sector. *Revista cooperativismo y desarrollo-coodes.* 2016;4(1):33–40.
15. Frolova E. V., Rogach O. V. Digitalization of Higher Education: Advantages and Disadvantages in Student Assessments. *Eur. J. Contemporary Educat.* 2021;10(3):616–25. doi: 10.13187/ ejced.2021.3.616
16. Kirillov A. V., Ushakov D. S., Vinichenko M. V., Makuchkin S. A., Melnichuk A. V. Career Opportunities for the Management's Personnel Reserve. *Eurasian J. Analyt. Chem.* 2017;12(5b):723–33. doi: 10.12973/ejac.2017.00205a
17. Vinichenko M. V., Melnichuk A. V., Karacsony P. Technologies of improving the university efficiency by using artificial intelligence: motivational aspect. *Entrepreneurship and sustainability issues.* 2020;7(4):2696–714. doi: 10.9770/jesi.2020.7.4(9)

Поступила 21.07.2022

Принята в печать 29.10.2022

REFERENCES

1. Baskar K., Shinde E. M. B., Srinivasan D. A. Promoting mental well-being through employee assistance programmes. *NHRD Network J.* 2021;14(1):64–82. doi: 10.1177/2631454120979764
2. Goetzel R. Z., Fabius R., Roemer E. C., Kent K. The stock performance of american companies investing in a culture of health. *Am. J. Health Promot.* 2019;33(3):439–47. doi: 10.1177/0890117118824818
3. Snyder K., Hill M., Lee M., Crawford T. N., Orlowski M. The relationships between physical health and chronic disease, stress, and resource strain in head start employees. *Workplace Health Saf.* 2020;68(4):190–201. doi: 10.1177/2165079919882952
4. Nikiforov S. A., Allenov A. M., Gromova V. L., Gorenkov R. V. Assessing the prevalence and risk factors for burnout in health care managers. *Problemy sotsial'noy gigiyeny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny = Problems of social hygiene, health care and the history of medicine.* 2019;27(4):399–403. doi: 10.32687/0869-866X-2019-27-4-399-403 (in Russian).
5. Rogach O. V., Ryabova T. M., Frolova E. V. Social factors of mental well-being violation among high school teachers. *Eur. J. Contemporary Educat.* 2017;6(4):787–96. doi: 10.13187 / ejced.2017.4.787
6. Lukashov M. A., Naydenova N. E., Nesvetailo N. Ya., Evdakov V. A. An intersectoral approach to shaping a public health system in the

Образование и кадры

- work environment. *Sovremennyye problemy zdavookhraneniya i meditsinskoj statistiki = Modern problems of health care and medical statistics*. 2018;(4):63–75 (in Russian).
7. Leonidova G. V. Jobs as an integral part of a healthy lifestyle. *Problemy razvitiya territorii = Territory development problems*. 2018;6(98):7–21 (in Russian).
 8. Guskova I. V., Serebrovskaya N. E., Ablyazova N. O. Motivation and stimulation of the work of doctors: realities and problems of today. *Problemy sotsial'noy gigiyeny, zdavookhraneniya i istorii meditsiny = Problems of social hygiene, health care and the history of medicine*. 2021;29(S1):630–5. doi: 10.32687/0869-866X-2021-29-s1-630-635 (in Russian).
 9. Shkrumyak A. R., Ananchenkova P. I., Safonov K. B. Motivation of medical personnel during the spread of the COVID-19 pandemic. *Problemy sotsial'noy gigiyeny, zdavookhraneniya i istorii meditsiny = Problems of social hygiene, health care and the history of medicine*. 2021;29(S2):1400–3. doi: 10.32687/0869-866X-2021-29-s2-1400-1403 (in Russian).
 10. Gutsu E. G., Chilipenok Yu. Yu. The model of intracathedral management of the university teacher motivation. *Vysshee Obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. 2018;27(12):69–78 (in Russian).
 11. Zaitseva T. V. Material incentives for civil servants in conditions of limited budget funding. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Issues of State and Municipal Administration*. 2016;(4):179–96 (in Russian).
 12. Mychko E. I., Kaygorodova O. V. Motivation factors for professional growth of teachers. *Kaliningradskiy vestnik obrazovaniya = Kaliningrad Journal of Education*. 2019;(3):24–9 (in Russian).
 13. Gutsu E. G., Nyagolova M. D., Runova T. A. Investigation of labor activity motivation of the higher education teacher. *Vestnik Minin'skogo universiteta = Vestnik of Minin University*. 2018;6(3):13. doi: 10.26795/2307-1281-2018-6-3-13 (in Russian).
 14. Torres L. D., Cruz G. C. The moral stimulation as motivation process the cooperative sector. *Revista cooperativismo y desarrollo*. 2016;4(1):33–40.
 15. Frolova E. V., Rogach O. V. Digitalization of Higher Education: Advantages and Disadvantages in Student Assessments. *Eur. J. Contemporary Educat.* 2021;10(3):616–25. doi: 10.13187/ejced.2021.3.616
 16. Kirillov A. V., Ushakov D. S., Vinichenko M. V., Makuchkin S. A., Melnichuk A. V. Career Opportunities for the Management's Personnel Reserve. *Eurasian J. Analyt. Chem.* 2017;12(5b):723–33. doi: 10.12973/ejac.2017.00205a
 17. Vinichenko M. V., Melnichuk A. V., Karácsony P. Technologies of improving the university efficiency by using artificial intelligence: motivational aspect. *Entrepreneurship and sustainability issues*. 2020;7(4):2696–714. doi: 10.9770/jesi.2020.7.4(9)