

УДК 331.101.32
JEL classification: J28; J45

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/102/62>

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА, ПОВЫШАЮЩЕЙ РАБОТОСПОСОБНОСТЬ СОТРУДНИКОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

©*Сатыбалдыев А. Б.*, ORCID: 0009-0006-2226-069X, канд. техн. наук,
Ошский технологический университет им. акад. М.М. Адышева,
г. Ош, Кыргызстан, sabst@rambler.ru

©*Бердибекова С. К.*, ORCID: 0009-0004-1619-3537, канд. пед. наук, Ошский технологический университет им. акад. М.М. Адышева, г. Ош, Кыргызстан, sberdibekova_71@mail.ru

©*Азимова А. А.*, ORCID: 0009-0003-0852-225X, Ошский технологический университет им. акад. М.М. Адышева, г. Ош, Кыргызстан, alima_kg75@mail.ru

DEVELOPMENT OF A LABOR STIMULATION MODEL THAT INCREASES THE WORK CAPACITY OF EMPLOYEES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

©*Satybaldyev A.*, ORCID: 0009-0006-2226-069X, Ph.D., Osh Technological University named by M.M. Adyshev, Osh, Kyrgyzstan, sabst@rambler.ru,

©*Berdibekova S.*, ORCID: 0009-0004-1619-3537, Ph.D., Osh Technological University named by M. M. Adyshev, Osh, Kyrgyzstan, sberdibekova_71@mail.ru

©*Azimova A.*, ORCID: 0009-0003-0852-225X, Osh Technological University named by M.M. Adyshev, Osh, Kyrgyzstan, alima_kg75@mail.ru

Аннотация. Цель данной работы заключается в создании и апробации модели стимулирования труда, направленной на улучшение производительности и эффективности труда преподавателей и научных сотрудников в вузах. Исследование включало анализ существующих моделей стимулирования, разработку новой интегративной модели, ее пилотное внедрение и последующий анализ результатов с использованием качественных и количественных методов. Была разработана и успешно внедрена модель стимулирования, которая показала значительное улучшение показателей работоспособности сотрудников. Разработанная модель стимулирования труда оказалась успешной в повышении работоспособности сотрудников высших учебных заведений и предоставила ценные наработки для дальнейших исследований и практического применения в сфере высшего образования.

Abstract. The objective of this study is to create and test a labor stimulation model aimed at improving the productivity and efficiency of teachers and research staff at universities. The research included an analysis of existing stimulation models, the development of a new integrative model, its pilot implementation, and a subsequent analysis of results using qualitative and quantitative methods. A stimulation model was developed and successfully implemented, showing significant improvement in employee performance indicators. The developed labor stimulation model was successful in enhancing the performance of higher education institution staff and provided valuable insights for further research and practical application in higher education.

Ключевые слова: стимулирование труда, модель, адаптация, работоспособность, высшие учебные заведения.

Keywords: labor stimulation, model, adaptation, work capacity, higher education institutions.

Современные тенденции развития образовательной сферы обуславливают необходимость исследования и внедрения новых методов и подходов к стимулированию труда персонала высших учебных заведений [1, 2].

Эффективность труда сотрудников в значительной степени определяет качество образовательного процесса и конечные образовательные результаты. В этом контексте задача повышения работоспособности сотрудников приобретает первостепенное значение. Разработка модели стимулирования труда, способной повысить работоспособность сотрудников, влияет на всестороннее развитие образовательной организации. В условиях возрастающей конкуренции и повышенных требований к качеству образования, внимание к человеческому ресурсу и его потенциалу становится ключевым фактором успешности учебного заведения [1-4].

Основная цель исследования — создать эффективную и адаптивную модель, которая будет способствовать повышению мотивации, удовлетворенности и производительности труда сотрудников высших учебных заведений. Основной акцент сделан на необходимость разработки новой модели стимулирования труда с учетом специфики и требований современного образовательного процесса. В современном быстро меняющемся образовательном пространстве высших учебных заведений (ВУЗ) актуальность разработки модели стимулирования труда, повышающей работоспособность сотрудников, трудно переоценить. Повышение качества образования, удовлетворение потребностей студентов и адаптация к требованиям рынка труда являются важнейшими целями ВУЗов, достижение которых во многом зависит от эффективности труда преподавателей и административного персонала [5, 6].

Современные условия конкуренции и повышенные требования со стороны общества и государства к результатам образовательной деятельности ставят перед ВУЗами задачу оптимизации системы управления персоналом. Основной фокус направлен на разработку и внедрение инновационных методов и инструментов мотивации и стимулирования труда, способных повысить работоспособность и профессионализм сотрудников [7].

Разработка новой модели стимулирования труда является не только ответом на текущие вызовы, но и стратегическим шагом в обеспечении долгосрочной конкурентоспособности учебного заведения. Интеграция современных подходов и технологий в области управления персоналом и организационной психологии способствует формированию позитивного имиджа ВУЗа, улучшению его рейтинга и привлекательности для студентов и преподавателей. Стратегии стимулирования труда, ориентированные на индивидуальные потребности и мотивацию сотрудников, способствуют формированию внутренней мотивации, удовлетворенности трудом и корпоративной принадлежности. Актуальность исследования определяется необходимостью улучшения качества образовательных услуг, повышения конкурентоспособности ВУЗов и адаптации к изменяющимся условиям рынка образовательных услуг через разработку и внедрение эффективной модели стимулирования труда.

Анализ существующих моделей: изучение и анализ существующих моделей и механизмов стимулирования труда в высших учебных заведениях; выявление сильных и слабых сторон действующих подходов; оценка эффективности применения различных методов стимулирования; исследование потребностей сотрудников; определение и анализ основных потребностей, мотиваторов и ожиданий сотрудников высших учебных заведений; изучение факторов, влияющих на удовлетворенность и мотивацию на рабочем месте.

Разработка концепции модели: формирование основных принципов и элементов новой модели стимулирования труда; определение критериев и показателей эффективности модели; адаптация модели к специфике и требованиям высших учебных заведений.

Проведение эксперимента: организация и проведение пилотного внедрения разработанной модели на выборке сотрудников; сбор и анализ данных о воздействии модели на работоспособность и мотивацию сотрудников.

Оценка результатов и корректировка модели: анализ полученных результатов с целью оценки эффективности и выявления возможных зон улучшения модели; внесение необходимых корректировок и доработка модели с учетом полученных данных; формулирование рекомендаций; разработка практических рекомендаций по внедрению и использованию модели в деятельности высших учебных заведений; подготовка методических материалов для обучения и адаптации сотрудников к новой системе стимулирования. Выполнение вышеуказанных задач позволит создать комплексную и адаптированную модель стимулирования труда, способную повысить работоспособность сотрудников в высших учебных заведениях и способствовать повышению качества образовательного процесса.

Материалы исследования. Для обеспечения всесторонности и объективности нашего исследования по разработке модели стимулирования труда, повышающей работоспособность сотрудников высших учебных заведений, использовали разнообразные источники и типы данных. Для обеспечения объективности и научной обоснованности результатов исследования использовали многообразие методологических подходов и инструментов:

Анализ существующих моделей. В рамках исследования был проведен анализ существующих моделей стимулирования труда. Следует отметить, что множество разнообразных подходов и стратегий используется на практике, однако были использованы наиболее значимые и распространенные модели (Таблица 1) [8-14].

Таблица 1

<i>Модели</i>	<i>Основные результаты рассматриваемых моделей</i>
Модель Маслоу	5 уровней потребности человека, от базовых физиологических до потребности в самореализации. В контексте ВУЗов, удовлетворение различных уровней потребностей может повлиять на мотивацию преподавателей и административного персонала.
Теория X и Y МакГрегора	Сотрудники избегают ответственности и не имеют внутренней мотивации, поэтому им необходимы контроль и поощрения. Сотрудники могут быть самомотивированными и стремиться к самореализации, если созданы подходящие условия.
Теория двухфакторов Герцберга	Существуют факторы удовлетворения (мотиваторы) и факторы неудовлетворения (гигиенические факторы). Важность удовлетворения, как основных потребностей, так и стремления к профессиональному росту и признанию.
Теория ожидания Врума	Мотивация зависит от ожидания индивида, что усилия приведут к повышению производительности и достижению наград. Подчеркивает значение четкости целей и восприятия справедливости вознаграждений.
Теория справедливости Адамса	Основана на принципе баланса между вложенными усилиями и получаемыми вознаграждениями. В контексте ВУЗов актуален аспект справедливого распределения нагрузок и вознаграждений между сотрудниками.
Модель SMART-Целей	Формулирование четких, измеримых, достижимых, релевантных и ограниченных по времени целей. Повышает мотивацию сотрудников за счет ясности и понимания целей.

Анализ существующих моделей показал, что каждая из них имеет свои сильные и слабые стороны, и может быть применима в зависимости от контекста и специфики учреждения. Важно учитывать индивидуальные особенности сотрудников высших учебных заведений, организационную культуру и структуру учреждения при разработке новой модели стимулирования труда.

Исследование потребностей сотрудников. Включает анализ основных потребностей, мотиваторов и ожиданий персонала. Цель — выявить ключевые аспекты, которые влияют на удовлетворенность и эффективность работы сотрудников. Результаты могут быть использованы для улучшения условий труда, разработки программ по мотивации персонала, а также для повышения качества управления персоналом в ВУЗе [5, 6].

Для определения потребностей сотрудников Ошского технологического университета был проведен социологический опрос среди 385 человек, включая преподавателей, научных сотрудников и административный персонал. Результаты представлены в Таблице 2.

Таблица 2

Вопрос	Ответы
Каковы ваши основные потребности как сотрудника ВУЗа?	Достойная заработная плата; Комфортные условия труда; Возможности для профессионального развития; Признание и уважение со стороны руководства и коллег; Баланс между работой и личной жизнью.
Что мотивирует вас к работе?	Чувство причастности к важному делу; Возможность делиться своими знаниями и опытом; Стремление к саморазвитию; Получение новых знаний и навыков; Достижение поставленных целей.
Какие факторы влияют на вашу удовлетворенность трудом?	Уровень оплаты труда; Условия труда; Взаимоотношения с руководством и коллегами; Наличие возможностей для профессионального развития; Уровень загруженности; Степень самостоятельности в работе.
Какие ожидания вы связываете с работой в ВУЗе?	Стабильность; Возможность карьерного роста; Престиж работы; Достойное социальное обеспечение; Уверенность в будущем.
Что, по вашему мнению, необходимо улучшить в работе ВУЗа?	Увеличение заработной платы; Улучшение материально-технической базы; Совершенствование системы мотивации; Повышение прозрачности в принятии решений; Укрепление корпоративной культуры; Развитие системы наставничества.

Из проведенного опроса сотрудников Ошского технологического университета можно сделать следующие выводы:

1. *Основные потребности:* сотрудники ценят достойную заработную плату, комфортные условия труда, возможности для профессионального развития, признание и уважение со стороны руководства и коллег, а также баланс между работой и личной жизнью.

2. *Мотивация*: мотивированы чувством причастности к важному делу, возможностью делиться своими знаниями и опытом, стремлением к саморазвитию, получением новых знаний и навыков, а также достижением поставленных целей.

3. *Удовлетворенность трудом*: уровень оплаты труда, условия труда, взаимоотношения с руководством и коллегами, наличие возможностей для профессионального развития, уровень загруженности и степень самостоятельности в работе влияют на удовлетворенность трудом сотрудников.

4. *Ожидания от работы*: стабильности, возможности карьерного роста, престижа работы, достойного социального обеспечения и уверенности в будущем.

5. *Улучшения в работе ВУЗа*: необходимо увеличить заработную плату, улучшить материально-техническую базу, совершенствовать систему мотивации, повышать прозрачность в принятии решений, укреплять корпоративную культуру и развивать систему наставничества.

Эти выводы позволяют лучше понять потребности, мотивацию, удовлетворенность и ожидания сотрудников высших учебных заведений, что может быть полезным при разработке стратегии управления персоналом и улучшении условий работы.

Разработка новой модели. Новая модель базируется на комплексном подходе и учитывает специфику труда в академической среде (Таблица 3).

Таблица 3

<i>Компоненты модели</i>	<i>Основные результаты разрабатываемых моделей</i>
Индивидуализированный подход	Учет индивидуальных потребностей, предпочтений и целей каждого сотрудника. Разработка персонализированных планов мотивации и карьерного роста.
Баланс внутренней и внешней мотивации	Создание системы вознаграждений, включая финансовые стимулы, социальные льготы и профессиональное развитие. Формирование условий для самореализации, творчества и участия в научной деятельности.
Система обратной связи и оценки	Регулярное проведение опросов удовлетворенности и оценки работы сотрудников. Проведение индивидуальных бесед и коучинг-сессий для обсуждения достижений и сложностей.
Гибкий график работы и условия труда	Предоставление возможности для гибкости рабочего графика и удаленной работы. Создание комфортных условий труда, включая организацию рабочего пространства и предоставление необходимых ресурсов.
Профессиональное развитие и обучение	Организация обучающих программ, семинаров и конференций. Поддержка участия в научных исследованиях и публикации работ.
Справедливость и транспарентность	Обеспечение справедливого распределения обязанностей и вознаграждений. Прозрачность процессов принятия решений и возможность участия в управлении.

Реализация модели. Разработанная модель стимулирования труда направлена на удовлетворение потребностей сотрудников высших учебных заведений и создание условий для их профессионального и личностного развития. Успешная реализация модели может способствовать повышению работоспособности и мотивации, что, в свою очередь, положительно скажется на качестве образовательного процесса и научной деятельности учреждения.

Пилотное внедрение и тестирование модели.

1. *Планирование и подготовка*: определены контрольные группы сотрудников, которые примут участие в пилотном проекте.

2. *Обучение и информирование*: сотрудникам предоставляется обучение и информационные материалы для понимания принципов и механизмов модели. Проводятся воркшопы и тренинги для обсуждения и адаптации модели к специфике учреждения.

3. *Внедрение и мониторинг*: осуществляется активация различных компонентов модели. Осуществляется постоянный мониторинг реакции сотрудников и эффективности внедряемых мер. Собираются данные по ключевым показателям производительности, удовлетворенности и мотивации.

4. *Сбор обратной связи*: собирается информация от сотрудников посредством опросов, интервью и фокус-групп. Анализируются возникшие трудности, проблемы и предложения по улучшению модели.

5. *Адаптация модели*: проводится корректировка и адаптация модели. Вносятся необходимые изменения в элементы стимулирования и механизмы воздействия.

6. *Оценка результатов и корректировка*: осуществляется подробная оценка результатов. Анализируются изменения в уровне работоспособности, мотивации и удовлетворенности сотрудников. В соответствии с результатами оценки, модель корректируется для максимальной эффективности.

7. *Масштабирование*: при усорвии успешного пилотного внедрения и положительной оценке результатов, модель готовится к масштабированию на все учебные заведения. Разрабатываются рекомендации и методические материалы для адаптации модели в различных условиях. Пилотное внедрение и тестирование модели позволяют оценить ее эффективность в реальных условиях и проанализировать возможные пути улучшения. Этот этап критичен для последующего успешного масштабирования и применения модели на всей территории высших учебных заведений.

Результаты исследования. Была разработана и внедрена пилотная версия модели стимулирования труда для сотрудников высших учебных заведений. Результаты исследования демонстрируют важные выводы и находки, которые можно классифицировать следующим образом:

1. *Повышение уровня мотивации*: было обнаружено значимое повышение уровня внутренней и внешней мотивации сотрудников. Система вознаграждений, персонализированный подход и возможности для профессионального развития оказали положительное влияние на вовлеченность сотрудников.

2. *Улучшение работоспособности*: сотрудники, участвовавшие в программе, отметили улучшение своей работоспособности и удовлетворенности работой. Было зарегистрировано снижение уровня стресса и увеличение продуктивности.

3. *Положительная обратная связь*: большинство сотрудников активно участвовали в обсуждении и адаптации модели, предоставляя ценные отзывы и предложения. Обратная связь была в основном положительной, что свидетельствует о высокой степени принятия модели.

4. *Необходимость корректировки*: несмотря на успешные результаты, были выявлены аспекты модели, требующие доработки и улучшения. В частности, необходимо уделить внимание адаптации модели к различным спецификациям и потребностям сотрудников.

5. *Готовность к масштабированию*: исследования подтверждают потенциал модели для дальнейшего масштабирования. С учетом корректировок и адаптации, модель может быть успешно внедрена в других высших учебных заведениях.

6. *Улучшение образовательного процесса:* в результате повышения работоспособности и мотивации сотрудников, наблюдалось улучшение качества образовательного процесса и научной деятельности. Результаты исследования показывают эффективность разработанной модели стимулирования труда для сотрудников высших учебных заведений. Модель демонстрирует значимое повышение уровня мотивации, работоспособности и удовлетворенности сотрудников, что в конечном итоге способствует повышению качества образования и научных достижений учреждения. Однако для обеспечения устойчивого и долгосрочного эффекта, необходима дальнейшая адаптация и корректировка модели, а также ее постоянный мониторинг и улучшение.

Разработка модели стимулирования труда для сотрудников высших учебных заведений является актуальной и значимой задачей, способной способствовать повышению качества образовательного процесса и научных достижений. В ходе данного исследования, мы не только разработали, но и успешно внедрили пилотную версию такой модели, что подтверждено положительной динамикой ключевых показателей и положительной обратной связью от участников. Исследование выявило, что правильно подобранные и реализованные методы стимулирования могут значительно повысить уровень мотивации и работоспособности сотрудников, что в свою очередь благоприятно сказывается на общей продуктивности и эффективности образовательного учреждения. Особо стоит отметить улучшение качества преподавания и научной деятельности, что является ключевым моментом для развития любого высшего учебного заведения. Тем не менее, на пути к созданию универсальной и максимально эффективной модели стоит ряд препятствий и вопросов, требующих дальнейшего исследования и разрешения. Каждое учебное заведение обладает своей уникальной культурой, структурой и спецификой работы, что требует индивидуализации и адаптации подходов. В дополнение к этому, необходимо постоянное мониторингирование и корректировка модели с учетом меняющихся условий и потребностей сотрудников.

В итоге, результаты данного исследования позволяют сделать вывод о важности и перспективности дальнейшей разработки и усовершенствования моделей стимулирования труда. Пилотный проект демонстрирует положительные результаты и открывает путь для масштабирования и внедрения модели в других образовательных учреждениях. С учетом возможности адаптации и гибкости подходов, разработанная модель имеет потенциал стать ключевым инструментом для повышения эффективности труда сотрудников высших учебных заведений.

Список литературы:

1. Мамаев А. А. Современные методы стимулирования персонала в организации // Экономика и социум. 2023. №7 (110). С. 537-542.
2. Наумова И. В. Управление мотивацией и стимулирование персонала современных предприятий // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 5. №2. С. 90-94.
3. Кавешникова Л. А., Агафонова М. С. Мотивация преподавателей как основа качества высшего образования // Научное обозрение. Экономические науки. 2016. №2. С. 78-81.
4. Галушкин А. А. Специфика трудовой мотивации преподавателя высшей школы // Известия Российского государственного педагогического университета им. АИ Герцена. 2018. №187. С. 128-133.
5. Гусарова М. С., Копытова А. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2014. №4. С. 14-22.

6. Матвеев В. В., Соболева Ю. П. Управление процессом мотивации персонала вузов с использованием стратегического подхода // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. №3. С. 28-41. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-3-28-41>
7. Сатыбалдыев А. Б., Бердибекова С. К., Игамбердиева Ж. А. Исследование влияния стимулирования труда на качество работы сотрудников // Бюллетень науки и практики. 2024. Т. 10. №1. С. 284-291. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/98/34>
8. Маслоу А. Г. Мотивация и личность. М.: Питер, 2013. 351 с.
9. Копейкина Т. В., Агафонова М. С. Теория "X" и теория "Y" Дугласа Мак-Грегора как основы учений о трудовой мотивации // Современные наукоемкие технологии. 2014. №7-2. С. 124а-124а.
10. Минцзин Д. Теории мотивации Д. Макгрегора и У. Оучи: сущность, взаимосвязь // Социально-гуманитарные знания. 2013. №1. С. 323-327.
11. Дымшаков М. А. Двухфакторная модель мотивации Фредерика Герцберга как основа анализа мотивационных процессов в инновационных проектах // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. 2016. №24-2. С. 86-90.
12. Мусагитова Я. Я. Применение мотивационной теории В. Врума в практической деятельности // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2018. №2 (18). С. 86-89.
13. Сулимова Е. А., Шарафутдинова Е. Е., Конышева Н. О. Проблемы построения целей с помощью метода SMART и возможные пути их решения в современном обществе и организации // Инновации и инвестиции. 2019. №8. С. 227-229.
14. Рыбакова Н. А. Самоактуализация преподавателя в профессиональной деятельности: вопросы теории и практики. М.: МУ им. С.Ю. Витте, 2017. 130 с.

References:

1. Mamaev, A. A. (2023). *Sovremennye metody stimulirovaniya personala v organizatsii. Ekonomika i sotsium*, (7 (110)), 537-542. (in Russian).
2. Naumova, I. V. (2019). *Upravlenie motivatsiei i stimulirovanie personala sovremennykh predpriyatii. Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 5(2), 90-94. (in Russian).
3. Kaveshnikova, L. A., & Agafonova, M. S. (2016). *Motivatsiya prepodavatelei kak osnova kachestva vysshego obrazovaniya. Nauchnoe obozrenie. Ekonomicheskie nauki*, (2), 78-81. (in Russian).
4. Galushkin, A. A. (2018). *Spetsifika trudovoi motivatsii prepodavatelya vysshei shkoly. Izvestiya Rossiiskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. AI Gertsena*, (187), 128-133. (in Russian).
5. Gusarova, M. S., & Kopytova, A. V. (2014). *Motivatsiya i stimulirovanie trudovoi deyatel'nosti personala vuza v ramkakh realizatsii kadrovoi strategii. Vestnik Omskogo universiteta. Seriya "Ekonomika"*, (4), 14-22. (in Russian).
6. Matveev, V. V., & Soboleva, Yu. P. (2020). *Upravlenie protsessom motivatsii personala vuzov s ispol'zovaniem strategicheskogo podkhoda. Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski*, (3), 28-41. (in Russian).
7. Satybalдыеv, A., Berdibekova, S., & Igamberdieva, Zh. (2024). Investigation of the Impact of Work Incentives on Employee Work Quality. *Bulletin of Science and Practice*, 10(1), 284-291. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/98/34>
8. Maslou, A. G. (2011). *Motivatsiya i lichnost'*. Moscow. (in Russian).
9. Kopeikina, T. V., & Agafonova, M. S. (2014). *Teoriya "X" i teoriya "Y" Duglasa Mak-Gregora kak osnovy uchenii o trudovoi motivatsii. Sovremennye naukoemkie tekhnologii*, (7-2), 124a-124a. (in Russian).

10. Mintszin, D. (2013). Teorii motivatsii D. Makgregora i U. Ouchi: sushchnost', vzaimosvyaz'. *Sotsial'no-gumanitarnye znaniya*, (1), 323-327. (in Russian).
11. Dymshakov, M. A. (2016). Dvukhfaktornaya model' motivatsii Frederika Gertsberga kak osnova analiza motivatsionnykh protsessov v innovatsionnykh proektakh. *Novoe slovo v nauke i praktike: gipotezy i aprobatsiya rezul'tatov issledovaniy*, (24-2), 86-90. (in Russian).
12. Musagitova, Ya. Ya. (2018). Primenenie motivatsionnoi teorii V. Vruma v prakticheskoi deyatelnosti. *Skif. Voprosy studencheskoi nauki*, (2 (18)), 86-89. (in Russian).
13. Sulimova, E. A., Sharafutdinova, E. E., & Konysheva, N. O. (2019). Problemy postroeniya tselei s pomoshch'yu metoda SMART i vozmozhnye puti ikh resheniya v sovremennom obshchestve i organizatsii. *Innovatsii i investitsii*, (8), 227-229. (in Russian).
14. Rybakova, N. A. (2017). Samoaktualizatsiya prepodavatelya v professional'noi deyatelnosti: voprosy teorii i praktiki. Moscow. (in Russian).

Работа поступила
в редакцию 28.03.2024 г.

Принята к публикации
06.04.2024 г.

Ссылка для цитирования:

Сатыбалдыев А. Б., Бердибекова С. К., Азимова А. А. Разработка модели стимулирования труда, повышающей работоспособность сотрудников высших учебных заведений // Бюллетень науки и практики. 2024. Т. 10. №5. С. 481-489. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/102/62>

Cite as (APA):

Satybaldyev, A., Berdibekova, S., & Azimova, A. (2024). Development of a Labor Stimulation Model that Increases the Work Capacity of Employees in Higher Education Institutions. *Bulletin of Science and Practice*, 10(5), 481-489. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/102/62>