

Ж.Б. Кудайбергенов^{1,3*} , А.Ш. Досбенбетова² ,
А.А. Курманалина³ , Б.Ж. Болатова³ 

¹Қожа Ахмет Ясауи атындағы Халықаралық қазақ-түрік университеті, Түркістан қ., Қазақстан

²Оңтүстік Қазақстан мемлекеттік педагогикалық университеті, Шымкент қ., Қазақстан

³Қ.Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті, Ақтөбе қ., Қазақстан

*e-mail: jandos.kudai@ayu.edu.kz

МОТИВАЦИЯНЫҢ МАНСАПТЫ БАСҚАРУҒА ӘСЕРІН ГЕРЦБЕРГТИҢ ЕКІ ФАКТОРЛЫ ТЕОРИЯСЫ АЯСЫНДА ТАЛДАУ

Мотивация теориялары адам ресурстарын басқару жүйесін қалыптастыруда маңызды рөл атқарады. Әсіресе, заманауи ұйымдарда мотивация жүйесін зерттеу және құру үшін Герцбергтің екі факторлы мотивация теориясын қолдануға болады.

Зерттеудің мақсаты: Бұл мақалада респонденттердің тұлғалық сипаттамалары мен гигиеналық және ынталандырушы факторлар арасындағы байланыс, сондай-ақ осы факторлардың университет қызметкерлері мен оқытушыларының мансабын басқаруға әсері талданды. Зерттеудің теориялық маңыздылығы университет қызметкерлері мен оқытушыларының мансабын басқарудың мотивациялық процестерімен байланысын талдау адам ресурстарын басқару теорияларына, адам ресурстарын дамыту тетіктері мен үрдістерін дамытуға үлес қосады. Зерттеудің практикалық маңыздылығы университет қызметкерлері мен оқытушыларының мансабын басқару тиімділігін арттыру мақсатында мотивация бойынша нақты ұсыныстарды әзірлеуде болып табылады.

Зерттеу әдістемесі: Мәліметтер жинақтау кезінде респонденттің жеке ойын бағалау үшін 5-балдық Лайкерт шкаласын пайдаланып жасалған сауалнама әдісі қолданылды. Сауалнама нәтижелері кодталып, SPSS Statistics бағдарламасына енгізілді. Осы бағдарламаның көмегімен сауалнама нәтижелеріне факторлық талдау, дисперсиялық талдау (ANOVA) және регрессиялық талдау жүргізілді. Зерттеудің құндылығы: Зерттеу нәтижесінде екі факторлы теория аясында қызметкерлер мен оқытушылардың мансаптық дамуы үшін екі фактордың да маңызды екендігі анықталды. Сондай-ақ, мотивацияның персонал мансабын басқарумен байланысын талдау осы саладағы ғалымдардың зерттеулері мен адам ресурстарын дамыту теорияларына үлес қосады. Зерттеудің практикалық құндылығы: Мансапты басқаруда оң нәтижеге қол жеткізу үшін ынталандырушы факторларға көбірек мән берілуі керек. Ынталандырудың әділ және пайымды тәжірибесін қалыптастыру арқылы мотивацияны арттырып, персоналдың дамуға деген ұмтылысын қолдау қажет. Осылайша, зерттеу нәтижесіне сәйкес жасалған ұсыныстарды қазақстандық жоғары білім беру ұйымдары үшін қолдануға болады.

Түйін сөздер: адам ресурстарын басқару, Герцбергтің екі факторлы теориясы, мотивация, мансапты басқару, гигиеналық фактор, ынталандырушы фактор.

Zh. Kudaibergenov^{1,3*}, A. Dosbenbetova², A. Kurmanalina³, B. Bolatova³

¹Khoja Akhmet Yassawi International Kazakh-Turkish University, Turkestan, Kazakhstan

²South Kazakhstan State Pedagogical University, Shymkent, Kazakhstan

³K.Zhubanov Aktobe Regional University, Aktobe, Kazakhstan

*e-mail: jandos.kudai@ayu.edu.kz

Analysis of the influence of motivation on career management using the two-factor theory of Herzberg

The motivation theories play an important role in forming the human resource management system. Especially in modern organizations, Herzberg's two-factor theory of motivation can be used to study and create a motivation system.

Purpose: This article analyzes the relationship between the descriptive characteristics of respondents and hygienic / motivating factors, as well as the influence of these factors on career management of university staff and lecturers.

The theoretical significance of the study lies in the fact that the analysis of the relationship between university staff and lecturers and the motivational processes of career management contributes to

the HRM theory, to the development of mechanisms and trends in HR development. The practical significance of the study lies in the development of specific recommendations on motivation in order to improve the efficiency of managing the careers of university staff and lecturers. Methodology: To assess the respondent's own opinion during data collection, it was used a method of questionnaire, compiled using a 5-point Likert scale. The survey results were coded and used in the SPSS Statistics program. Factor analysis, one-way ANOVA-test analysis and regression analysis were carried out. The value of the research: As a result of the study within the framework of the two-factor theory, it was found that both factors are important for the career development of staff and lecturers. In addition, the analysis of the relationship between motivation and personnel career management contributes to the research of scientists in this field and theories of human resource development.

The practical value of the study: The motivating factors must be given more importance in order to achieve a positive result in career management. It is necessary to increase motivation and support the desire of personnel for development through the formation of fair and effective motivation practices.

Key words: human resource management, Herzberg's two-factor theory, motivation, career management, hygiene factor, motivating factor.

Ж.Б. Кудайбергенов^{1,3*}, А.Ш. Досбенбетова², А.А. Курманалина³, Б.Ж. Болатова³

¹Международный казахско-турецкий университет имени Ходжи Ахмеда Ясави, г.Туркестан, Казахстан

²Южно-Казахстанский государственный педагогический университет, г.Шымкент, Казахстан

³Актюбинский региональный университет им. К.Жубанова, г.Актобе, Казахстан

*e-mail: jandos.kudai@ayu.edu.kz

Анализ влияния мотивации на управление карьерой в рамках двухфакторной теории Герцберга

Теории мотивации играют важную роль в формировании системы управления человеческими ресурсами. Особенно в современных организациях для изучения и построения системы мотивации можно использовать двухфакторную теорию мотивации Герцберга.

Цель исследования: В данной статье проанализирована взаимосвязь между описательными характеристиками респондентов и гигиеническими /мотивирующими факторами, а также влияние этих факторов на управление карьерой сотрудников и преподавателей университета. Теоретическая значимость исследования заключается в том, что анализ взаимосвязи сотрудников и преподавателей университета с мотивационными процессами управления карьерой вносит вклад в теории управления человеческими ресурсами, в развитие механизмов и тенденций развития человеческих ресурсов.

Практическая значимость исследования заключается в разработке конкретных рекомендаций по мотивации с целью повышения эффективности управления карьерой сотрудников и преподавателей университета. Методология: Для оценки собственного мнения респондента при сборе данных был использован метод опроса, составленный с использованием 5-балльной шкалы Лайкерта. Результаты опроса были закодированы и использованы в программе SPSS Statistics. С помощью данной программы были проведены факторный анализ, дисперсионный анализ (ANOVA) и регрессионный анализ результатов опроса. Ценность проведенного исследования: В результате исследования в рамках двухфакторной теории было установлено, что оба фактора важны для карьерного развития сотрудников и преподавателей. Практическое значение исследования: К мотивирующим факторам необходимо придавать большее значение для достижения положительного результата в управлении карьерой. Необходимо повышать мотивацию и поддерживать стремление персонала к развитию путем формирования справедливой и эффективной практики мотивации. Таким образом, рекомендации, сделанные по результатам исследования, могут быть использованы для казахстанских организаций высшего образования.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, двухфакторная теория мотивации Герцберга, мотивация, управление карьерой, гигиенический фактор, мотивирующий фактор.

Кіріспе

Соңғы жылдары интеграциялық процестерге байланысты еңбек нарығы айтарлықтай өзгерді. Енді ұйымдар халықаралық стандарттар мен озық тәжірибеге сәйкес бағалана бастады. Осындай қатаң бәсекелестік кезеңінде ұйымдар адам ресурстарын басқаруға (HRM) көбірек көңіл бө-

ліп жатыр. Ұйымдар өз қызметкерлерінің жұмыс көрсеткіштерін бағалау, кері байланыс жасау, іскерлік бастамаларын қолдау арқылы қызметкерлерді ынталандыруға ерекше назар аудара отырып, өзінің де жетістіктерін еселей түседі (Achim, 2013). Себебі ынталандырылған қызметкерлер ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру үшін аянбай қызмет ететіні белгілі. Сәйкесінше,

ұйымдар өз мақсаттарына жету үшін осындай бәсекеге қабілетті білікті мамандарды қажет етеді. Қызметкердің өз жұмысын орындауға деген ықыласы мен ниеті кез-келген ұйымның сәтті жұмыс істеуінің негізгі факторлары болып табылады (Dietz, 2022). Сондықтан кез-келген адам өзі жақсы көріп, шын ниетімен жасаған жұмыстың білікті маманы бола алады. Егер басшылық қызметкердің қажетті деңгейде жұмыс жасауына не түрткі болатынын және қандай нәтижеге қол жеткізгісі келетінін жақсы түсінсе, онда өз міндеттерін жақсы әрі тиімді орындау арқылы персоналды басқаруды жүзеге асыруына болады (Kirilina, 2017). Көптеген заманауи HRM жүйелері мотивация теориясы негізінде құрылған. Жарты ғасыр бойы өзектілігін жоғалтпай келе жатқан Фредерик Герцбергтің екі факторлы мотивация теориясын әртүрлі ұйымдардың басшылары мен әлеуметтанушылар және психологтар әлі күнге дейін белсенді түрде қолданып келеді (Кузнецова, 2017).

Бұл зерттеудің объектісі ретінде жылдар бойы өзінің адам ресурстарын басқару жүйесі қалыптасқан Түркияның алдыңғы қатарлы бір жеке университеті таңдалды. Бұл университеттің басқа жоғары білім беру ұйымдарынан ерекшелігі – құрылғанына жиырма бес жылға жуық уақыт болса да, ғасырлар бойы білім беріп келе жатқан Түркияның көшбасшы университеттерімен бәсекеге түсе алатындай бірдей дәрежеде екендігі болып отыр. Мұндай жетістікке адам ресурстарын басқарудың тиімді жүйесінің жолға қойылғандығының нәтижесінде ғана қол жеткізілетіндігі белгілі. Дегенмен аталмыш оқу орнының оқытушылары мен қызметкерлерінің мансап туралы әртүрлі көзқарастары және университеттегі мотивация жүйесі осы зерттеуге себеп болып отыр. 2021-2022 жылдары Түркия Республикасының Үкіметі тарапынан қаржыландырылған 21KZ021720 ғылыми-зерттеу гранты аясында авторлар тарапынан аталмыш университеттің жалпы HRM жүйесі егжей-тегжейлі зерттеліп, университеттің мансапты басқару және мотивация жүйесін Герцберг теориясына сәйкес екі факторға (гигиеналық және ынталандырушы) бөлу арқылы талдау жасалды. Тиімді басқару жүйесін құру үшін белгілі бір мотивтердің қалай пайда болатынын, сол мотивтер іс-әрекетке қалай айналатынын және мотивация қалай жүзеге асырылатынын білу керек. Қазіргі уақытта ұйымның барлық қызметкерлері болашаққа деген нақты сеніммен алға қойылған мақсаттарға жету үшін өз бетінше әрекет етуге ынталы ұйымшыл команда ретінде әрекет етуі

қажет. Мотивация жүйесін дұрыс іске асыру – қазіргі заман талаптарының бірі. Сонымен қатар, бұл – ұйымның сәтті жұмыс жасауының негізгі көрсеткіші болып табылады. Кейбір ұйымдар тиімсіз мотивациялық саясатты қолданады. Ал бұл, өз кезегінде, қызметкерлердің жаңа жұмыс орындары мен жақсы еңбек жағдайларын іздеу мақсатында жұмыстан шығуына түрткі болады (Vorobeva, 2017). Басшылық тарапынан персоналдың қызметін ескеру және бағалау арқылы дұрыс саясат жүргізілмесе, ұйымның тиімді қызмет жасауы мүмкін емес.

Бұл мақаланың мақсаты респонденттердің тұлғалық сипаттамалары мен гигиеналық/ынталандырушы факторлар арасындағы байланысты, сондай-ақ осы факторлардың осы университет қызметкерлерінің мансаптық дамуына әсерін анықтау болып табылады. Осы мақсатқа сай мәселенің тиісінше талданып, оң нәтижеге қол жеткізілуі аталмыш университет үшін адам ресурстарын басқару жүйесінің мотивация практикасын дұрыс жолға қою мәселесін шешеді. Гигиеналық және ынталандырушы факторлар университет үшін маңызды және оның тиімділігіне тікелей әсер етеді. Осылайша, осы зерттеуде келесі гипотезаларды дәлелдеу ұсынылады:

H1: Персоналдың жасы гигиеналық/ынталандырушы факторларға әсер етеді.

H2: Персоналдың атқаратын қызметі гигиеналық/ынталандырушы факторларға әсер етеді.

H3: Персоналдың осы университеттегі жұмыс өтілі гигиеналық/ынталандырушы факторларға әсер етеді.

H4: Гигиеналық/ынталандырушы факторлар персоналдың мансаптық дамуына әсер етеді.

Әдебиеттерге шолу

Герцбергтің екі факторлы мотивация теориясы

Бүгінгі таңда көптеген ұйымдарда қызметкерлерді тиімді ынталандыру мәселесі өзекті мәселе болып отыр. Адам ресурстарын басқарудың маңызды бөлігі қызметкерлердің ынтасын зерттеу және қойылған міндеттерді орындауға әкелетін құралдарды қолдану болып табылады (Alaverdov, 2015). Фредерик Герцберг басшылардың қызметкерлерді ынталандыру үшін қолданатын әдістерін, сондай-ақ, қызметкерлердің қажеттіліктерін қанағаттандыру арқылы олардың мотивациясын арттыратын ұйым тарапынан жүзеге асырылатын қадамдарды зерттеді. Бұл теориясының пайда болуына Герцбергтің жүргізген сауалнамасына сәйкес қызметкерлер-

дің өз жұмысын ұнататындығы немесе ұнатпайтындығы туралы жауаптары әсер етті (Graen, 1966). Мұнда өз ісін жақсы көретін қызметкерлер жұмыстағы жетістіктер, қызметкерді бағалау, жұмыстың сапасы, жауапкершілік және қызметте жоғарылау сияқты шаралармен байланыстырды. Ал, жұмысына көңілі толмайтын қызметкерлер мұны компанияның шикі саясаты мен тиісті жұмыс жағдайының жасалмауымен байланыстырды (DeShields, Kara & Kaynak, 2005). Герцберг теориясы бойынша жұмыс өміріндегі кейбір элементтер қанағаттанумен, ал кейбіреулері қанағаттанбаумен байланысты. Осыны ескере отырып, Герцберг факторларды, соның ішінде жұмысқа байланысты факторларды ішкі немесе «мотивациялық факторлар» деп атаса, сыртқы факторлар ретінде жұмысқа теріс көзқараспен байланысты факторларды «гигиеналық факторлар» деп атады (Stello, 2013).

Басшылардың көпшілігі қызметкерлерді ынталандыру үшін жалақы жүйесін жақсылап жүзеге асыру жеткілікті деп санайды. Дегенмен, Герцбергтің екі факторлы теориясына сәйкес жалақы ынталандырудың негізгі факторы емес. Жалақы жай ғана қауіпсіздік, ыңғайлы жұмыс ортасы, жақсы еңбек жағдайлары және адами қарым-қатынас қажеттіліктері сияқты ұйым тарапынан міндетті орындалуға тиіс «гигиеналық фактор» болып табылады (Шакртдинова, 2020). Яғни, гигиеналық факторларға физиологиялық қажеттіліктер мен жаман әдеттерден аулақ болуға қатысты барлық дағдыларды жатқызуға болады. Алайда, бұл персоналдың қанағаттануы үшін және аянбай еңбек етуі үшін жеткіліксіз. Ұйым үшін де, қызметкер үшін де өзара іс-қимылдың тиімді болуы үшін және персоналға өз қызметін сапалы орындату үшін қызметкердің жетістіктерін мойындау, оқыту және дамыту мүмкіндігі, құрмет көрсету, қосымша жауапкершілік жүктеу, өзін-өзі жетілдіру және мансаптық өсу мүмкіндігі сияқты мотивациялық қажеттіліктерді қанағаттандыру қажет (Пешкова, 2014). Мұндай ынталандыру шаралары қызметкердің жеке және кәсіби өсу мүмкіндігін арттыруға, жаңа қосымша уәкілеттікке ие болуға, жауапкершілігін кеңейтуге және маңызды шешімдер қабылдау процесіне қатысуға жағдай жасайды (Зарубина, 2016).

Бұл теория аясында қанағаттану және қанағаттанбау түсініктері – бір-біріне қарама-қайшы емес, мүлдем басқа түсініктер. Мысалы, гигиеналық факторларды қанағаттанбаудың негізгі себебі деп есептеуге болады, себебі қызметкерлер үшін жоғарыда айтылғандай гигиеналық

факторлар қамтамасыз етілмесе, персонал тарапынан қанағаттанбаушылық жағдайы орын алады. Ал мотивациялық факторлар қосымша ынталандыру ретінде есептеліп, қызметкердің қанағаттануының негізгі себебі болып табылады (Chan, 2007).

Герцберг өз жұмысында Маслоудың қажеттіліктер иерархиясы тұжырымдамасын кеңейтіп, оны жұмыс өмірінде қолдануға мүмкіндік берді. Сонымен қатар, бұрын жұмысты ынталандыруда ескерілмеген мотивациялық факторлар анықталды. Тиісінше, Герцберг жұмыс өмірінде қолданылатын жұмысты байыту әдісін әзірледі (Velmurugan & Sankar, 2017).

Дегенмен, Герцберг теориясын сынаушылар да табылды. Яғни, Герцберг өз теориясын әзірлеу барысында сыни оқиға әдістерін қолданған. Бұл әдіс қызметкерлерден ретроспективті ойлауды талап еткендіктен барлық факторларды түсіндіру кезінде тиімді бола бермейді. Сондай-ақ, «Герцбергтің зерттеулері тек ғана бір сала бойынша ғана жүргізілді» деп сынаушылар да кездесті (Wall & Stephenson, 1970). Яғни, «Герцберг әдісіне сәйкес жүргізілген зерттеулер оның теориясын растаса, оның әдісінен ауытқу арқылы жүргізілген зерттеулер оның моделін растайтын нәтиже бермейді. Мұның себебі нәтижелердің күрделі және өзара байланысты болуы өлшеу және бағалау жұмыстарын қиындатады» деген сыни пікірлер де айтылды (King, 1970).

Әйтсе де, көптеген компаниялар Герцберг теориясын тәжірибеде қолданды және өздерінің ұйымдық көрсеткіштерінің жақсарғанын мәлімдеді. Мысал ретінде McDonald's, Google, Microsoft, Apple and Texas Instruments компанияларын айтуға болады. Осы компаниялар үстеме жалақы бере отырып, өз қызметкерлерін ынталандыру арқылы кәсіпорынның тиімділігін арттырды. Сонымен қатар, жұмыс орнын байыту бағдарламасын жүзеге асыру арқылы жұмыс нәтижесі мен тұтынушыларға қызмет көрсетудің сапасын жақсартты (Essackmar, 2016). Сондай-ақ, жоғарыда айтылған сыни пікірлерге қарамастан бұл теорияның қолдану аясы соңғы замандары кеңейе түсті. Тіпті, келесі зерттеушілер айтылған сынды теріске шығарып, жұмыстың барлық саласында қолдануға болатынын дәлелдеді. Мысалы, П.Котни, В.Деви және К.Венкатесварлу Герцберг теориясының сауда саласында қолдану мүмкіндігін дәлелдесе (Kotni, Devi & Venkateswarlu, 2018), Ч.Ситифанд банк секторын зерттеген (Sithiphand, 1983), Л.Хуария мен Р.Сактияң мейрамхана бизнесінде (Juariyah

& Saktianb 2018), С.Хьюн мен Х.О қоғамдық тамақтану саласында (Hyun & Oh, 2011), С.Юсаф аталмыш теорияны телекоммуникация саласында да кеңінен қолдануға болатындығына көз жеткізді (Yousaf, 2020).

Аталич, Джан және Джантюрк Герцбергтің екі факторлы теориясына сәйкес Түркияның Спарта облысындағы мемлекеттік мектептердің 9-12 сынып мұғалімдерінің жұмысқа қанағаттану және мотивация деңгейін анықтаған (Ataliç, 2016).

Мансапты басқару.

Мансап дегеніміз – адам өмірінде жұмыстың үздіксіздігін, тәртібін және мәнін қамтамасыз ететін жеке, бірақ өзара байланысты еңбек әрекеттерінің тізбегі. Бұл жұмысқа қатысты тәжірибелер ғана емес, жауапкершілік пен мәртебенің жоғарылауына әкелетін дұрыс реттелген тәжірибелерден тұрады (Пахомова, 2013). Ал, мансапты басқару – ұйымға қызметкерлердің қажеттіліктерін қанағаттандыру мен мансаптық мақсаттарына жетуіне мүмкіндік беретін міндеттерді, жоспарлар мен стратегияларды әзірлеу және іске асыру процесі (Богдан, 2014). Мансапты басқару қызметі қызметкерлердің қажеттіліктері мен ұйымның қажеттіліктерін ұштастыра отырып, қызметкерлердің мансаптарын өз мүдделеріне, сондай-ақ ұйымның мүдделеріне сай дамытуға көмектесу үшін мансап мәселелерімен айналысады (Гладкова, 2020). Мансапты жоспарлау арнайы қызмет немесе стратегиялық мақсат емес, бұл – адам ресурстарын дамыту процесі. Қысқаша айтқанда, ол персоналды тиімді басқарудың маңызды аспектісі, яғни қызметкер бес немесе он жылдан кейін өзін қандай қызметте көретінін және соған қол жеткізу үшін қандай іс-шараларды жүзеге асыру керектігін жоспарлайды (Farla, 2022).

Жоғарыда көрсетілген ғылыми-зерттеу жұмыстарын талдау нәтижесінде Герцбергтің екі факторлы мотивация теориясының мансаптық басқаруға әсері талданған зерттеудің болмауы осы зерттеуге себеп болып отыр.

Әдіснама

1-кезең – Мәліметтер жинау

Зерттеудің негізі болып табылатын мәліметтерді жинау кезінде сауалнама әдісі қолданылды. Бұл зерттеу Түркияның жеке меншік (Vakıf) университетінің қызметкерлері мен оқытушылары арасында жүргізілді. Осы университеттің барлық қызметкерлері мен оқытушыларына қағаз күйінде 237 сауалнаманы таратылды. Алайда,

олардың 143-не ғана толық жауап алынды. Яғни кері байланыс деңгейі 60,3%-ды құрады. Сауалнама барлығы 20 сұрақтан құралған. Сұрақтардың бірінші бөлімі респонденттердің тұлғалық сипаттамасына қатысты болса, екінші бөлімде Герцберг теориясы шеңберінде қызметкерлер мен оқытушыларды жұмысқа ынталандыратын факторларды өлшеу үшін Лайкерт шкаласына сәйкес жасалған 12 сұрақ берілді. Ал, соңғы бөлім мансапты басқаруға қатысты сұрақтарды қамтиды (Қосымша-1). Бұл сауалнамада қызметкерлер мен оқытушыларды жұмыс істеуге ынталандыратын алты ынталандырушы және алты гигиеналық факторларға қатысты сұрақтар қойылған. Университет тарапынан бұл факторлар қаншалықты жүзеге асырылып жатқандығына байланысты қызметкерлер мен оқытушылардан 5-балдық шкала бойынша белгілеп беру сұралды. 5-балдық шкала бойынша факторлардың қамтамасыз етілу дәрежесін көрсету үшін 1-ден (толық келіспеймін) 5-ке дейін (толық келісемін) бағалау әдісі қолданылды. Осы талдаудың нәтижесінде әр персоналдың гигиеналық және ынталандырушы факторлармен қаншалықты қамтамасыз етілгендігі туралы ұстанымдары анықталды.

2-кезең – Мәліметтерді талдау

Алынған мәліметтер кодталып, SPSS 20.0 Statistics бағдарламасына енгізілді. Осы бағдарламаның көмегімен факторлық талдау, дисперсиялық талдау (ANOVA) және регрессиялық талдау жүргізілді.

Нәтижелер және талқылау

Сипаттамалық статистика

Зерттеуге қатысты жалпы жағдайды егжей-тегжейлі түсіндіру үшін төмендегідей сипаттамалық статистикалық талдау жұмыстры жасалды.

1-кестеге сәйкес, респонденттерді жас санаттары бойынша бөлгенде 36-45 жас аралығы 40,6% үлеспен ең көп болды, одан кейін 35,7% үлеспен 46 жастан асқан топ және 25-35 жас тобы үлесі 23,8% құрады.

Жоғары білім беру ұйымдарында қызметкерлер мен оқытушылардың жасы мен олардың еңбек қабілеті, өнімділігі, тез ойлау және әрекет ету қабілеті арасындағы байланыс өте маңызды. Адамдардың физикалық күші 25-30 жаста шарықтау шегіне жетсе, бұл күштің әсері жас ұлғайған сайын бірте-бірте төмендей бастайды. Адамның күші, жылдамдығы, зейіні мен рефлекстері қартаю, жұмыс уақытының қарқынды-

лығы және басқа әрекеттер салдарынан әлсірей бастайды. Уақыт өте келе жауапкершілік артып, бір уақытта бірнеше мәселеге назар аударуға тырысқандықтан мәселенің шешімін табу кезінде қиындықтар туындауы мүмкін (Кудайбергенов, 2020). Өсіресе, күнделікті күйбең тірлік көбейген сайын адамның жұмысынан бөлек, отбасын-

да да, әлеуметтік ортада да мәселелер көбейеді. Ал мұндай қызметкер мансап туралы тіпті ойлауға да тырыспайды.

Жұмыстағы қызметі бойынша респонденттердің 15,4%-ы әртүрлі деңгейдегі басшылар, 51,7%-ы оқытушылар, 32,9%-ы әкімшілік қызметкерлер болды (2-Кесте).

1-кесте – Респонденттердің жасы бойынша сипаттамалық статистика

Жасы					
		Жиілігі	Пайызы	Жарамдылық пайызы	Жиынтық пайыз
Жарамды	25-35	34	23,8	23,8	23,8
	36-45	58	40,6	40,6	64,3
	46 жастан жоғары	51	35,7	35,7	100
	Жалпы	143	100	100	

Ескерту: Сауалнама мәліметтеріне сәйкес SPSS бағдарламасын қолдана отырып автор тарапынан жасалған

2-кесте – Респонденттердің жұмыстағы қызметі бойынша сипаттамалық статистика

Жұмыстағы қызметі					
		Жиілігі	Пайызы	Жарамдылық пайызы	Жиынтық пайыз
Жарамды	Басшылық қызмет	22	15,4	15,4	15,4
	Оқытушы	74	51,7	51,7	67,1
	Әкімшілік қызметкер	47	32,9	32,9	100
	Жалпы	143	100	100	

Ескерту: Кесте сауалнама мәліметтеріне сәйкес SPSS бағдарламасын қолдана отырып автор тарапынан жасалды

3-кесте – Респонденттердің осы университеттегі қызмет өтілі бойынша сипаттамалық статистика

Осы университеттегі қызмет өтілі					
		Жиілігі	Пайызы	Жарамдылық пайызы	Жиынтық пайыз
Жарамды	5 жылдан аз	30	21,0	21,0	21,0
	5-10 жыл арасы	85	59,4	59,4	80,4
	10 жылдан көп	28	19,6	19,6	100
	Жалпы	143	100	100	

Ескерту: Кесте сауалнама мәліметтеріне сәйкес SPSS бағдарламасын қолдана отырып автор тарапынан жасалды

3-кестеде көрсетілгендей, респонденттердің 59,4%-ы 5 жылдан 10 жылға дейін, 21%-ы – 5 жылдан аз, 19,6%-ы – 10 жылдан астам жұмыс өтілі бар.

Университет қызметкерлерінің басым көпшілігі бір салада ұзақ мерзімді тәжірибе және өз мамандығымен жұмыс жасау жұмыстың сапасын арттырады деп есептейді. Бір жерде ұзақ

уақыт жұмыс істейтін адам еңбек процесінде өз жұмысына қатысты дағдыларды дамыта алады.

Сенімділік анализі

Сенімділік анализі – өлшем құралының барлық мәселелерінің өзара сәйкестігін және талқыланатын мәселені өлшеудегі олардың біртектілігін ашатын ұғым (George, 2019). Сауалнаманың сенімділігін бағалау үшін Кронбах Альфасын анықтау арқылы элементтердің ішкі сәйкестігіне талдау жүргізілді. Статистикалық маңыздылық деңгейі $p < 0,05$ деп бекітілді. Сенімділік коэффициенті төмендегіде мәндерге сәйкес жіктеледі (4-кесте).

5-кестеде сауалнама нәтижелерінің гигиеналық және ынталандырушы факторларының се-

німділік коэффициенттері көрсетілген. Бұл факторлардың жалпы Кронбах Альфа коэффициенті 0,927-ден жоғары болғандықтан, сауалнаманың сенімділік дәрежесін өте жақсы деп бағалауға болады.

Жас айнымалысына қатысты байланысты анықтау үшін дисперсиялық талдау (ANOVA) жасалды. Гигиеналық және ынталандырушы факторлардың р-мәндері 0,05-тен төмен екенін 6-кестеден көруге болады. Осылайша, H1 гипотезасы дәлелденді. Басқаша айтқанда, гигиеналық және ынталандырушы факторлардың қызметкерлер мен оқытушылардың жасы арасында тікелей байланыстың бар екендігі анықталды.

4-кесте – Сенімділік коэффициенті

Кронбах Альфа мәні	Сенімділік дәрежесі
[0,9; 1]	Өте жақсы
[0,8; 0,9]	Жақсы
[0,7; 0,8]	Жарамды
[0,6; 0,7]	Күмәнді
[0,5; 0,6]	Әлсіз
[0; 0,5]	Жарамсыз

Ескерту: Кесте сауалнама мәліметтеріне сәйкес SPSS бағдарламасын қолдана отырып автор тарапынан жасалды

5-кесте – Гигиеналық және ынталандырушы факторларды факторлық талдау

№	Фактор	Сұрақ	Мәні	Стандартты ауытқу	Кронбах Альфа коэффициенті	
					факторлар бойынша	жалпы
1	Гигиеналық фактор	Q-1	4,03	1,379	,946	,927
		Q-2	3,44	,810		
		Q-3	3,14	1,202		
		Q-4	3,49	,871		
		Q-5	3,14	1,202		
		Q-6	3,49	,871		
2	Ынталандырушы фактор	Q-7	3,84	1,214	,931	
		Q-8	3,45	1,092		
		Q-9	4,09	1,267		
		Q-10	3,68	1,202		
		Q-11	3,61	1,157		
		Q-12	3,85	1,159		

Ескерту: Кесте сауалнама мәліметтеріне сәйкес SPSS бағдарламасын қолдана отырып автор тарапынан жасалды

6-кесте – Персоналдың жасы мен гигиеналық/ынталандырушы факторлардың арасындағы байланыс

№	Фактор	Жасы	Саны	Мәні	Стандартты ауытқу	F	Sig.
1	Гигиеналық фактор	25-35 арасы	34	3,3015	,83605	61,306	,000
		36-45 арасы	58	4,1616	,41820		
		46 жоғары	51	4,4951	,13911		
2	Ынталандырушы фактор	25-35 арасы	34	4,0221	,75030	9,926	,000
		36-45 арасы	58	4,3276	,48147		
		46 жоғары	51	4,5049	,19033		

Ескерту: Кесте сауалнама мәліметтеріне сәйкес SPSS бағдарламасын қолдана отырып автор тарапынан жасалды

Қызметкерлердің өміріндегі оқиғалар мен жасына байланысты тәжірибе уақыт өте келе олардың көзқарастарының өзгеруіне әкелуі мүмкін. Осы өзгеріске байланысты ынталандырушы элементтер жұмыс орнында, сондай-ақ әлеуметтік өмірде қолданыла бастады. Сәйкесінше, жалақы, статус және ұжымдық атмосфера сияқты гигиеналық факторлар маңыздылығын жоғалтты (Alam, 2021). Осы себепті персоналдың еңбекке деген көзқарасындағы айырмашылықтардың әлеуметтік себептерімен

қатар, қартаю да қызметкерлердің мотивациясына әсер етеді.

Респонденттердің жұмыстағы қызметінің гигиеналық/ынталандырушы факторларға қатысты байланысын тексеру үшін ANOVA тесті жасалды. Мұнда р-мәні тиісінше гигиеналық фактор (р=0,000) мен ынталандырушы фактордың (р=0,036) мәнінен аз. Демек, H2 гипотезасы да дәлелденді. Басқаша айтқанда, персоналдың атқаратын қызметі гигиеналық/ынталандырушы факторларға әсер ететіндігі анықталды.

7-кесте – Персоналдың атқаратын қызметі мен гигиеналық/ынталандырушы факторлардың арасындағы байланыс

№	Фактор	Атқаратын қызметі	Саны	Мәні	Стандартты ауытқу	F	Sig.
1	Гигиеналық фактор	Басшылық қызмет	22	3,9773	,54094	11,196	,000
		Оқытушы	74	4,3057	,32196		
		Әкімшілік қызметкер	47	3,7606	,94726		
2	Ынталандырушы фактор	Басшылық қызмет	22	4,1477	,58329	3,394	,036
		Оқытушы	74	4,4223	,37052		
		Әкімшілік қызметкер	47	4,2340	,64984		

Ескерту: Кесте сауалнама мәліметтеріне сәйкес SPSS бағдарламасын қолдана отырып автор тарапынан жасалды

Университеттегі қызметкерлер мен оқытушылар құрамының орны мен олардың жұмысына қатысты басымдықтардың маңыздылығы да ерекшеленеді. Қызметкерлердің жұмыстан не күтетінін анықтайтын факторларды ескере отырып, төменгі деңгейдегі қызметкерлер үшін жұмыста өзін жақсы жағынан көрсетіп басшылық қызметке ұмтылу қажеттілігі маңыздырақ болса, оқытушылар үшін қоғам тарапынан мойындау мен сый-құрметке басымдық беріледі, ал жоғары деңгейдегі қызметкерлер үшін өзін-өзі жетілдіре түсу қажеттілігі маңызды.

Респонденттердің аталмыш университеттегі жұмыс өтілі мен гигиеналық/ынталандырушы факторлардың арасында қаншалықты байланыстың бар екендігін анықтау үшін дисперсиялық талдау (ANOVA) жүргізілді. 8-кестеге сәйкес, гигиеналық фактордың р-мәні 0,05-тен төмен (0,000) болғанымен, ынталандырушы фактордың р-мәні 0,05-тен жоғары (0,246) көрсетіп тұр. Персоналдың осы университеттегі жұмыс өтілі гигиеналық факторларға тікелей әсер етсе, ынталандырушы факторлармен байланысы жоқ екендігі дәлелденді. Демек, барлық персонал

осы университеттегі жұмыс өтілінің аз немесе көп болғандығына қарамастан қосымша ынталандыру факторларына қарағанда гигиеналық

факторларға аса мән беретіні дәлелденді. Осылайша Н3 гипотезасын да дәлелденді деп есептеуге болады.

8-кесте – Персоналдың осы университеттегі жұмыс өтілі мен гигиеналық/ынталандырушы факторлардың арасындағы байланыс

№	Фактор	Осы университеттегі жұмыс өтілі	Саны	Мәні	Стандартты ауытқу	F	Sig.
1	Гигиеналық фактор	5 жылдан аз	30	3,7250	,87185	11,802	,000
		5-10 жыл арасы	85	4,0544	,61735		
		10 жылдан көп	28	4,5179	,13909		
2	Ынталандырушы фактор	5 жылдан аз	30	4,2083	,65516	1,416	,246
		5-10 жыл арасы	85	4,3176	,53541		
		10 жылдан көп	28	4,4375	,19983		

Ескерту: Кесте сауалнама мәліметтеріне сәйкес SPSS бағдарламасын қолдана отырып автор тарапынан жасалды

Жүргізілген талдау нәтижелері бойынша қосымша үстемақы төлеу саясаты мен сыйақы жүйесі бір оқу орнында ұзақ жылдар бойы жұмыс істеп келе жатқан университет қызметкерлері мен оқытушыларды қолдауға жеткіліксіз. Алайда, жалақы деңгейіне қарасақ, жоғары деңгейлі қызметкерлерге төменгі деңгей қызметкерлеріне қарағанда жоғары жалақы төленеді. Мұндай жалақы жүйесі профессор, доцент, аға оқытушы және оқытушы сияқты ғылыми атақтар деңгейінде де сәйкесінше жүзеге асырылады. Тиісінше, еңбек өтілі жалақыны анықтауда маңызды фактор болып табылады. Алайда, қосымша ынталандыру шаралары тек ғана аз немесе көп

еңбек өтілі бар персоналға қатысты жүзеге асырылады деген қате түсінік. Мысалы, кез-келген қызметкер сол университетте аз ғана уақыт жұмыс жасап, өзін-өзі жақсы көрсетіп қосымша үстемақыға ие болуы мүмкін. Керісінше, ұзақ жылдар бойы аталмыш университетте жұмыс істеп, өзін көрсете алмайтындар да жетерлік.

Регрессиялық талдау

Мансапты басқару факторлары мен гигиеналық/мотивациялық факторлар арасындағы регрессиялық талдау нәтижесінде мансаптық даму мен тұрақты коэффициент ($p=0,000$), гигиеналық фактор ($p=0,004$) және ынталандырушы фактор ($p=0,000$) арасындағы байланыс анықталды.

9-кесте – Мансап факторлары мен гигиеналық/ынталандырушы факторлар арасындағы байланыс

Коэффициенттер						
Үлгі		Стандартталмаған коэффициенттер		Стандартталған коэффициенттер	t	Sig.
		B	Стандарт ауытқу	Beta		
1	(Тұрақты)	2,881	,280		10,290	,000
	Гигиеналық фактор	-,185	,063	-,287	-2,913	,004
	Ынталандырушы фактор	,435	,082	,525	5,320	,000

Ескерту: Кесте сауалнама мәліметтеріне сәйкес SPSS бағдарламасын қолдана отырып автор тарапынан жасалды

Регрессиялық талдауға сәйкес мәнді факторлардың саны екеу, сондықтан i 2-ге тең ($i=2$). Сәйкесінше, теңдеу формуласы келесідей болады:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \quad (1)$$

Егер теңдеудегі символдық эквиваленттер 9-кестедегі сандық мәндермен ауыстырылса, теңдеу мынадай болады:

$$\begin{aligned} \text{Мансап} = \\ = 2,881 - 0,185 \text{ Гигиеналық фактор} + \\ + 0,435 \text{ Ынталандырушы фактор} \end{aligned} \quad (2)$$

Регрессия теңдеуінің нәтижесінде мансап пен гигиеналық фактор арасында 18,5% теріс қатынасты көруге болады. Гигиеналық коэффициент бір бірлікке артса, мансаптық басқару 0,185 бірлікке төмендейді. Мансап пен ынталандырушы фактор арасында 43,5%-дық оң корреляция бар. Ынталандырушы фактор коэффициенті бір бірлікке артса, мансаптық өсу факторы да 0,435 бірлікке артады. Демек, зерттеудің нәтижесіне сәйкес, оқытушылар мен қызметкерлердің мансабы үшін гигиеналық факторға қарағанда ынталандырушы фактор өте маңызды екендігін көруге болады.

Жұмыстың маңызды аспектілері болып табылатын гигиеналық/ынталандырушы факторлар мен мансап өзара байланысты ұғымдар. Гигиеналық/ынталандырушы факторлар мансаптық дамуға тікелей әсер ететін және оны жүзеге асыруға көмектесетін факторлар. Кез-келген ұйым өз қызметкерлерінің жағдайын жақсарту мен мансаптық өсуге оң әсер етуі керек. Қызметкерлер мен оқытушылардың қажеттіліктерін университет қанағаттандырады деп күткен персоналдың қажеттіліктері қанағаттандырылмаған жағдайда, олардың мансаптық өсуге деген ұмтылысы төмендейді (Кудайбергенов, 2020). Технологиялық дамуды жүзеге асыратын секторлардың бірі болып табылатын университеттер үшін білікті кадрлар өте маңызды. Қатал бәсекелестік ортада сабақтастығын сақтауға тырысатын университеттер адам ресурстарына тиісті мән беру, қызметкерлердің ынтасын арттыратын тетіктерді дұрыс анықтау және олардың қажеттіліктерін ескеру арқылы персонал үшін мансапты қамтамасыз ете алады, сонымен қатар университеттің алға қойған стратегиялық мақсаттарына да қол жеткізе алады.

Қорытынды және ұсыныстар

Қазіргі жағдайда түрлі ерекшеліктерді ескере отырып, университеттерде адам ресурстарына қатысты теорияларды толықтай қолдану мүмкін емес. Герцберг теориясына сәйкес, қызметкерлер мен оқытушылардың жалақысының төмен болуы қанағаттанбаушылыққа әкелетіндігі, ал жоғары жалақының төленуі ынталандырушы фактор емес екендігі туралы идея зерттеуге арқау болды. Гигиеналық факторлардың көмегімен ынталандыру сыртқы факторлар болып есептелсе, ынталандырушы факторлардың көмегімен қызметкерге әсер ету жоғары нәтижеге жетуде психологиялық көзқарастарды қалыптастырады. Қажеттіліктер пирамидасының ең жоғарғы жағында өзін-өзі жетілдіре түсу қажеттілігі сияқты кез-келген адамда қажеттіліктердің күрделі иерархиялық құрылымы бар. Бұл зерттеу шеңберінде осы университет қызметкерлері мен оқытушыларына әсер ететін гигиеналық және ынталандырушы факторлар туралы зерттеулер жасалды. Зерттеу аясында қызметкерлер мен оқытушылардың мотивациясына әсер ететін факторлар анықталып, олардың мотивация деңгейі өлшенді. Зерттеу нәтижесінде Герцберг ұсынған екі фактордың да қызметкерлер мен оқытушылар үшін шамамен бірдей деңгейде маңызды екендігі, бірақ ынталандырушы факторларға көбірек мән беру керек екендігі анықталды.

Әрбір қызметкер жасына, атқаратын қызметіне және жұмыс өтіліне қарамастан өз мансабын жоспарлауға құқылы. Ал университет тарапынан кадрларды даярлау мен дамытуға үлкен көңіл бөлінуі қажет. Университет барлық қызметкерлер үшін мотивация факторларын дұрыс анықтау, қызметкерлерге жақсы еңбек жағдайларын ұсыну, әлеуметтік мүмкіндіктерді қамтамасыз ету, оқыту мен дамытуды ұйымдастыру, мансап бойынша әділ шешімдер қабылдау шараларын жүзеге асыруға тиісті. Атқаратын қызметіне қарамастан қызметкерлер басшылық тарапынан бағаланса, қоғамдық және мәдени іс-шараларға қатысуға қолдау көрсетілсе, пікір мен ой бостандығына кедергі жасалмаса, қызметкерлердің жұмысқа деген ынтасы одан сайын арта түседі. Университет тәжірибесі және жұмыс өтілі жоқ қызметкерлерге өз дағдыларын дамытуға және әлеуетін арттыруға мүмкіндік берсе, бұл университет үшін де персонал үшін де пайдалы болады.

Әдебиеттер

- Achim, I.M., Dragolea, L. & Balan, G. (2013). The importance of employee motivation to increase organizational performance. *Annales universitatis apulensis: Series oeconomica*, 2 (15), 685-691.
- Alam, S.M.I. (2021). Herzberg Motivation-Hygiene Fallacy in Measuring Levels of Job Satisfaction & Dissatisfaction. *Research and Review: Human Resource and Labour Management*, 2 (2), 34-43 DOI: 10.13140/RG.2.2.14597.17129
- Alaverdov, A. R. (2015). Evolution of strategic approaches to motivation of the university teaching staff. *Higher Education in Russia*, 5, 45-53.
- Ataliç, H., Can, A. & Cantürk N. (2016). Herzberg's motivation-hygiene theory applied to high school teachers in Turkey. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 4 (1), 90-97.
- Chan, J.K.L. & Baum, T. (2007). Determination of satisfiers and dissatisfiers using Herzberg's motivator and hygiene factor theory: An exploratory study. *Tourism Culture & Communication*, 2 (7), 117-131.
- DeShields, O., Kara, A. & Kaynak, E. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. *International Journal of Educational Management*, 19 (2), 128-139.
- Dietz, L., Burmeister, A. & Fasbender, U. (2022). "Ability, Motivation, and Opportunities." In *Age and Work: Advances in Theory, Methods, and Practice*, Edited by Zacher H. & Rudolph C.W., 259-276. New-York: Routledge, 2022.
- Essackmar, Y. (2016). Herzberg's Motivation Theory-The two-factor theory. Available at: <https://discover.hubpages.com/business/Herzbergs-Theory-Job-Enrichment-and-Enlargement>. (Accessed in 20.09.2022).
- Farla, W., Perizade, B., Zunaidah & Andriana, I. (2022). Career Success: Analysis of the Dimensions. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 647, 252-257.
- George, D., & P. Mallery. *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (16th ed.). New-York: Routledge, 2019.
- Graen, G. (1966). Addendum to «An empirical test of the Herzberg two-factor theory. *Journal of Applied Psychology*, 50 (6), 551-555.
- Hyun, S. & Oh, H. (2011). Reexamination of Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Korean Army Foodservice Operations. *Journal of Foodservice Business Research*, 14 (2), 100-121.
- Juariyah, L. & Saktian, I. (2018). Does Motivators Determine Employees' Job Satisfaction? Testing Herzberg Theory of Motivation in Indonesian Café and Restaurant Context. *The First International Research Conference on Economics and Business, KnE Social Sciences*, 482-490.
- King, N. (1970). Clarification and evaluation of the two-factor theory of job satisfaction. *Psychological Bulletin*, 74 (1), 18-31.
- Kirilina T.Y. & Panina O.I. (2017). Employee motivation management. *Contemporary Problems of Social Work*, 3 (3), 66-73.
- Kotni, P., Devi, V. & Venkateswarlu K. (2018). Application of Herzberg Two-Factor Theory Model for Motivating Retail Salesforce. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 17 (1), 24-42.
- Sithiphand, C. (1983). Testing employee motivation based on Herzberg's motivation-hygiene theory in selected Thai commercial banks. Doctoral dissertation. Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University.
- Stello, C. (2013). Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review.
- Velmurugan, T. & Sankar, G. (2017). A Comparative Study on Motivation Theory with Maslow's Hierarchy theory and Two factor theory in Organization. *Indo-Iranian Journal of Scientific Research*, 1 (1), 204-208.
- Vorobeva, E.A., Mukhoryanova, O.A., Savchenko, I.P., Taranova, I.V. & Shidakova, E.E. (2017). Evaluation of managerial staff as an effective tool of motivation. *Perspectives on the use of New Information and Communication Technology (ICT) in the Modern Economy*, 726, 173-181.
- Wall, T. & Stephenson, G. (1970). Herzberg's two-factor theory of job attitudes: a critical evaluation and some fresh evidence. *Industrial Relations Journal*, 1 (3), 41-65.
- Yousaf, S. (2020). Dissection of Herzberg's Two-Factor Theory to Predict Job Satisfaction: Empirical Evidence from the Telecommunication Industry of Pakistan. *The Lahore Journal of Business*, 8 (2), 85-128.
- Богдан Н. Н. Управление карьерой: Учебное пособие для студентов всех форм обучения по направлению подготовки «Управление персоналом» / Н.Н.Богдан. – Новосибирск: Сибирская академия государственной службы, 2014. – 144 с.
- Гладкова Л.А. Управление карьерой персонала: Учебное пособие / Л. А. Гладкова, С. И. Морозова. – 2-е издание, дополненное и переработанное. – Москва: ООО «Мегapolis», 2020. – 141 с.
- Зарубина Е. В., Петрова Л. Н. Основные теории мотивации // *Аграрное образование и наука*. – 2016. – № 4. – С. 41.
- Кудайбергенов Ж.Б., Келесбаев Д.Н., Изатуллаева Б.С. Влияние практики управления человеческими ресурсами на соответствие сотрудника и организации // *Central Asian Economic Review*. – 2020. – № 1. – С. 100-110.
- Кузнецова Т. В., Ярушева С. А. Мотивационный тест Ф. Герцберга – история и значение // *Общество, экономика, управление*. – 2017. – № 1. – С. 103-106.
- Пахомова Е.В. Понятие «карьера»: анализ определений // *Психология. Психофизиология*. – 2013. – Т. 6. – № 2. – С. 111-115.
- Пешкова Н.Н., Темпель О.А., Темпель Ю.А. Двухфакторная теория мотивации Герцберга как один из методов эффективного управления профессиональной деятельностью человека // *Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы устойчивого развития российских регионов»*. – Тюмень, 16 мая 2014 года. – С. 404-407.
- Шакрtdинова Я.В., Кузяшев А.Н., Рахматуллин Ю.Я. Вклад Фредерика Герцберга в развитие теории трудовой мотивации // *Научный электронный журнал «Меридиан»*. – 2020. – № 2. – С. 189-191.

References

- Achim, I.M., Dragolea, L. & Balan, G. (2013). The importance of employee motivation to increase organizational performance. *Annales universitatis apulensis: Series oeconomica*, 2 (15), 685-691.
- Alam, S.M.I. (2021). Herzberg Motivation-Hygiene Fallacy in Measuring Levels of Job Satisfaction & Dissatisfaction. *Research and Review: Human Resource and Labour Management*, 2 (2), 34-43 DOI: 10.13140/RG.2.2.14597.17129
- Alaverdov, A. R. (2015). Evolution of strategic approaches to motivation of the university teaching staff. *Higher Education in Russia*, 5, 45-53.
- Ataliç, H., Can, A. & Cantürk N. (2016). Herzberg's motivation-hygiene theory applied to high school teachers in Turkey. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 4 (1), 90-97.
- Bogdan N. N. Upravlenie kar'eroj: Uchebnoe posobie dlja studentov vseh form obuchenija po napravleniju podgotovki "Upravlenie personalom" [Career Management: Textbook for students of all forms of study in the direction of training "Personnel Management"] / N.N.Bogdan. – Novosibirsk: Sibirskaja akademija gosudarstvennoj sluzhby, 2014. – 144 s.
- Chan, J.K.L. & Baum, T. (2007). Determination of satisfiers and dissatisfiers using Herzberg's motivator and hygiene factor theory: An exploratory study. *Tourism Culture & Communication*, 2 (7), 117-131.
- DeShields, O., Kara, A. & Kaynak, E. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. *International Journal of Educational Management*, 19 (2), 128-139.
- Dietz, L., Burmeister, A. & Fasbender, U. (2022). "Ability, Motivation, and Opportunities." In *Age and Work: Advances in Theory, Methods, and Practice*, Edited by Zacher H. & Rudolph C.W., 259-276. New-York: Routledge, 2022.
- Essackmar, Y. (2016). Herzberg's Motivation Theory-The two-factor theory. Available at: <https://discover.hubpages.com/business/Herzbergs-Theory-Job-Enrichment-and-Enlargement>. (Accessed in 20.09.2022).
- Farla, W., Perizade, B., Zunaidah & Andriana, I. (2022). Career Success: Analysis of the Dimensions. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 647, 252-257.
- George, D., & P. Mallery. *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (16th ed.). New-York: Routledge, 2019.
- Gladkova L.A. Upravlenie kar'eroj personala: Uchebnoe posobie [Personnel Career Management: Study Guide] / L. A. Gladkova, S. I. Morozova. – 2-e izdanie, dopolnennoe i pererabotannoe. – Moskva: OOO «Megapolis», 2020. – 141 s.
- Graen, G. (1966). Addendum to "An empirical test of the Herzberg two-factor theory. *Journal of Applied Psychology*, 50 (6), 551–555.
- Hyun, S. & Oh, H. (2011). Reexamination of Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Korean Army Foodservice Operations. *Journal of Foodservice Business Research*, 14 (2), 100-121.
- Juariyah, L. & Saktian, I. (2018). Does Motivators Determine Employees' Job Satisfaction? Testing Herzberg Theory of Motivation in Indonesian Café and Restaurant Context. *The First International Research Conference on Economics and Business, KnE Social Sciences*, 482–490.
- King, N. (1970). Clarification and evaluation of the two-factor theory of job satisfaction. *Psychological Bulletin*, 74 (1), 18–31.
- Kirilina T.Y. & Panina O.I. (2017). Employee motivation management. *Contemporary Problems of Social Work*, 3 (3), 66-73.
- Kotni, P., Devi, V. & Venkateswarlu K. (2018). Application of Herzberg Two-Factor Theory Model for Motivating Retail Salesforce. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 17 (1), 24-42.
- Kudajbergenov Zh.B., Kelesbaev D.N., Izatullaeva B.S. Vlijanie praktiki upravlenija chelovecheskimi resursami na sootvetstvie sotrudnika i organizacii [Impact of human resources management practices on person-organization fit] // *Central Asian Economic Review*. – 2020. – № 1. – S. 100-110. // *Central Asian Economic Review*. – 2020. – № 1. – S. 100-110.
- Kuznecova T. V., Jarusheva S. A. Motivacionnyj test F. Gercberga – istorija i znachenie [F. Herzberg's motivational test – history and meaning] // *Obshhestvo, jekonomika, upravlenie*. – 2017. – № 1. – S. 103-106.
- Pahomova E.V. Ponjatje «kar'era»: analiz opredelenij [The concept of "career": analysis of definitions] // *Psihologija. Psihofiziologija*. – 2013. – T. 6. – № 2. – S. 111-115.
- Peshkova N.N., Tempel' O.A., Tempel' Ju.A. Dvuhfaktornaja teorija motivacii Gercberga kak odin iz metodov jeffektivnogo upravlenija professional'noj dejatel'nost'ju cheloveka [Herzberg's two-factor theory of motivation as one of the methods for effective management of a person's professional activity] // *Materialy Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii «Problemy ustojchivogo razvitiya rossijskih regionov»*. – Tjumen', 16 maja 2014 goda. – S. 404-407.
- Shakrtidinova Ja.V., Kuzjashev A.N., Rahmatullin Ju.Ja. Vklad Frederika Gercberga v razvitie teorii trudovoj motivacii [The contribution of Frederick Herzberg to the development of the theory of work motivation] // *Nauchnyj jelektronnyj zhurnal «Meridian»*. – 2020. – № 2. – S. 189-191.
- Sithiphand, C. (1983). Testing employee motivation based on Herzberg's motivation-hygiene theory in selected Thai commercial banks. Doctoral dissertation. Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University.
- Stello, C. (2013). Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review.
- Velmurugan, T. & Sankar, G. (2017). A Comparative Study on Motivation Theory with Maslow's Hierarchy theory and Two factor theory in Organization. *Indo-Iranian Journal of Scientific Research*, 1 (1), 204-208.
- Vorobeva, E.A., Mukhoryanova, O.A., Savchenko, I.P., Taranova, I.V. & Shidakova, E.E. (2017). Evaluation of managerial staff as an effective tool of motivation. *Perspectives on the use of New Information and Communication Technology (ICT) in the Modern Economy*, 726, 173-181.
- Wall, T. & Stephenson, G. (1970). Herzberg's two-factor theory of job attitudes: a critical evaluation and some fresh evidence. *Industrial Relations Journal*, 1 (3), 41-65.
- Yousaf, S. (2020). Dissection of Herzberg's Two-Factor Theory to Predict Job Satisfaction: Empirical Evidence from the Telecommunication Industry of Pakistan. *The Lahore Journal of Business*, 8 (2), 85–128.
- Zarubina E. V., Petrova L. N. Osnovnye teorii motivacii [Basic theories of motivation] // *Agrarnoe obrazovanie i nauka*. – 2016. – №. 4. – S. 41.

**Университет қызметкерлері мен оқытушыларының мотивациясы
және мансаптық басқару мәселелеріне қатысты
САУАЛНАМА**

Құрметті әріптестер,

Зерттеуіміздің аналитикалық бөлімін жүзеге асыру үшін уақыт тауып, университетіңіздегі мотивациялық жүйені талдауға және нәтижелерді бағалауға бағытталған сауалнамамыздың сұрақтарына жауап беруіңізді сұраймыз. Сіздің пікіріңіз зерттеудің ғылыми деңгейін көтеру үшін өте маңызды. Бұл сауалнамада келесі бес нұсқаның ішінен өзіңізге қолайлы нұсқаны тандаңыз. Толық анонимділікке кепілдік беріледі.

Қолдау көрсеткеніңіз үшін рахмет!

1. Жалпы ақпарат:

Жасыңыз: 1 () 20-30; 2 () 31-40; 3 () 41-50; 3 () 50-ден жоғары
Қызметіңіз: 1 () Басшылық; 2 () Оқытушы; 3 () Қызметкер
Жұмыс өтіліңіз: 1 () 1 жылдан аз; 2 () 1-5 жыл арасы; 3 () 6-10 жыл арасы;
 4 () 11 жылдан көп

2. Гигиеналық және ынталандырушы факторлар

№	Гигиеналық факторлар	Толықтай келіспеймін	Орташа				Толықтай келісемін
		1	2	3	4	5	
1	Лайықты жалақы						
2	Басшылықпен және әріптестермен қарым-қатынас						
3	Ұйымның саясаты						
4	Қалыпты жұмыс жағдайы						
5	Ұйымның мәртебесі						
6	Жұмыстың қауіпсіздігі						
	Ынталандырушы факторлар	1	2	3	4	5	
7	Жұмыс нәтижелерін мойындау						
8	Табысқа қол жеткізу						
9	Жұмыста жауапкершілік						
10	Қызықты тапсырмалар						
11	Шешім қабылдау процесіне қатысу						
12	Кәсіби өсу						

3. Мансаптық факторлар

№	Мансаптық факторлар	Толықтай келіспеймін	Орташа				Толықтай келісемін
		1	2	3	4	5	
1	Ұйымның мансаптық саясаты жақсы жасалған						
2	Мансаптық жоғарылау әділетті түрде жүзеге асады						
3	Басшылық тарапынан әрқашан қолдау табамын						
4	Мансапқа жету жолында тренингтер өтіп тұрады						