

of the personal work of the manager. After all, in the activities of successfully working managers there are common features that can be formulated in the form of principles, practical advice appropriate for this area of management. Measures to improve the working conditions of employees of the administrative apparatus should be aimed at increasing their performance, maintaining health by creating lighting that meets regulatory requirements; the necessary cleanliness; humidity and air temperature; favorable coloring of the room; eliminating noise; establishing the correct work and rest regime, as well as on the basis of the use of modern office equipment. Significant savings in the time managers spend working with information will allow them to devote more time to working with people and social issues.

References:

1. Fedotova, I. V. "Organization Management: Modern Approaches and Technologies." - M.: Infra-M, 2021.
2. Komlev, E. N. Scientific Foundations of Management and Labor Organization. - M.: Higher School, 1998 - 212 p.
3. Ladanov, I. D. Practical Management. - M.: Elnik, 1995 - 286 p.
4. Maitol, S. Economics for Managers. - M.: Delo, 1996 - 199 p.
5. Kotlyar, I. A. "Scientific Foundations of Management: Theories and Practices." - St. Petersburg: Piter, 2020.
6. Garrington, P. R. "Data-Driven Management: Analytics and Decision Making." - M.: Alpina Publisher, 2022.
7. Sorokin, A. N. "Organization of managerial work: theory and practice." - M.: Yurayt, 2019.

МРНТИ 06.77.67

А.В. Гомель, Ж.Г. Шугаипова
Ж.Г. Шугаипова – Phd, ассоциированный профессор
Карагандинский исследовательский университет имени Е.А. Букетова,
Республика Казахстан, г. Караганда, anastasigo@bk.ru

МОТИВАЦИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: РОЛЬ ГИБКОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Стремительно меняющиеся мировые тенденции, политическая, экономическая, социальная обстановки и развитие процесса глобализации и цифровизации, приводит к возрастанию в мире ситуации неопределенности. Все чаще мы можем наблюдать у себя ощущения неуверенности в завтрашнем дне, сомнения не только во внешне-мировой ситуации, но и личные конфликты на основе всеобщей неуверенности в будущем. Е. В. Авдеев и А. А. Радугин в своем научном докладе на тему «Неопределенность – доминантное качество современного общества» подробно рассмотрели феномен неопределенности и конкретизировали связь этого явления с терминами, которыми описывается современное общество в социогуманитарной литературе, а именно: общество постмодерна, неопределенности, риска, потребления, постиндустриальное, информационное, глобализационное, транзитивное. [1] Так, если мы обратимся к такому явлению, как глобализация, то можно установить, что такое глубокое вторжение социальных структур в жизнь человека разрушает разделение между "личным" и "частным". В итоге человек оказывается почти неспособным хотя бы на время отключиться от риска, поскольку он всегда остается угрозой наступления. А если обратимся к концепции «постиндустриального общества», сама приставка «пост» несет в себе определенную долю неопределенности и расплывчатости. В термине «постиндустриальное общество» скрыта двойственность: с одной стороны, он может указывать на самостоятельное, завершённое явление, а с другой — намекать на некий переходный этап, за которым придет новая, полноценная форма общества. Так можно продолжать раскрывать каждый термин и проследивать неоднозначность, тем самым можно увидеть, что каждый из них связан с неопределенностью. Следует заключить, что неопределенность является главным признаком современного общества. Отсюда можно даже охарактеризовать его как общество неопределенности.

Неопределенность- это состояние ограниченности знаний, когда невозможно точно описать существующее состояние и будущий результат. Находясь продолжительное время в неопределенности, общество начинает чувствовать стресс и ощущение потери контроля. Без точных

путей действий и ясного взгляда на будущее сложно понять, в каком направлении следует двигаться. А это приводит к апатии и снижению мотивации. При этом потеря мотивации прослеживается во всех сферах жизни общества, особенно ярко выраженное ее проявление можно заметить в рабочей деятельности людей, начиная с периода получения профессиональных навыков (обучения в высших учебных заведениях) и заканчивая исполнением рабочих обязанностей в организациях. Если посмотреть на эту проблему в глобальном масштабе, то потеря мотивации, следовательно амбиций и инициатив, может привести к пагубным последствиям замедления процесса развития общества, что в свою очередь не может быть допустимо, так как ведет к стагнации всей системы. В связи с этим современные предприятия и учебные заведения в целях избежания такой ситуации должны проводить мероприятия для повышения мотивации своих сотрудников, быстро адаптироваться и реагировать на новые условия, то есть предприятия должны быть гибкими.

Для того чтобы наглядно рассмотреть данный вопрос, мы провели свое анкетирование преимущественно студентов (55,4% от общего количества анкетированных указано на рис.1), людей, которые начинают свой рабочий путь и активно работающих, с целью точной обоснованности проблемы мотивации в условиях неопределенности. Анкета состояла из вопросов, как открытых, так и закрытых, где приняло участие в опросе 56 респондентов. Мы задались целью узнать мнение респондентов на вопросы касающиеся взаимосвязи данных явлений и выяснить, создаются ли условия на предприятиях и в учебных заведениях для мотивации сотрудников и студентов. Также мы хотели проанализировать главные источники мотивации людей и услышать мнение о том, что люди могут посоветовать современным организациям и учреждениям, для улучшения мотивации своих сотрудников и студентов в условиях неопределенности.

По результатам анкетирования, мы выявили, что люди действительно чувствуют неопределенность и связывают ее с потерей мотивации к работе. Так, на вопрос «Насколько вы чувствуете неопределенность в своей профессиональной жизни (работа/учеба) по 10-ти бальной шкале?», респонденты отметили преимущественно 5 баллов (21,4%), но были и те, кто отметил 8 баллов (19,6%), другие же мнения разделились: 4 балла (10,7%), 3 балла (12,5%), 2 балла (10,7%) и 1 балл (12,5%). То есть по результатам данного опроса, мы можем заметить, что неопределенность – это не что-то невиданное людям, а явление, которое понятно и присутствует в жизни многих. На вопрос «Влияет ли ощущение неопределенности на вашу мотивацию к работе?» большинство ответило, что влияет (67,9%). Мы можем прийти к выводу, что неопределенность действительно тесно связана с процессом мотивации, а потеря мотивации ярко отражается на рабочей деятельности человека.

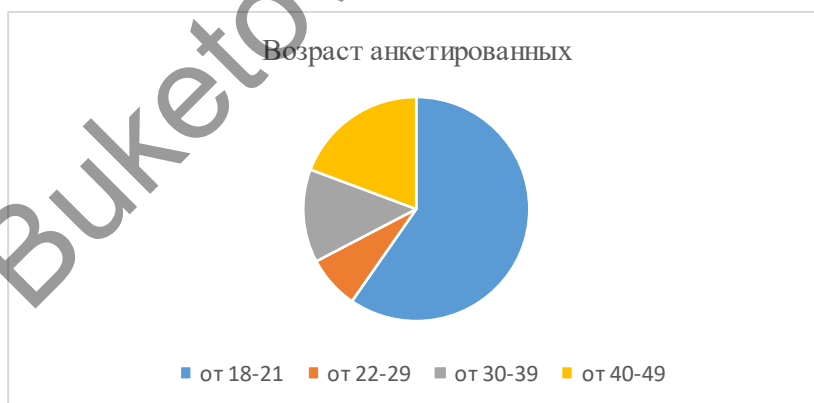


Рисунок 1. Диаграмма на основе анкетирования «Мотивация в условиях неопределенности»
Примечание - составлено автором по источнику [3]

Заявление о сильном влиянии неопределенности на мотивацию, а в последствии мотивации на рабочую деятельность человека мы можем подтвердить опираясь на содержательные теории мотивации, а именно на теорию выдвинутую американским психологом Абрахамом Маслоу в 1943 году. В своей книге «Мотивация и личность» А. Маслоу выделил 5 уровней человеческих потребностей, которые он изобразил в виде пирамиды (рисунок 2).



Рисунок 2. Пирамида потребностей А.Маслоу

Примечание – составлено авторами [3].

В самом низу пирамиды мы можем видеть физиологические потребности, которые связаны с биологической сущностью человека и без которых он не способен функционировать. На втором уровне находится стремление к безопасности и защите, которое связано с поиском человеком стабильности. Именно на этом уровне, опираясь на тему статьи о феномене «неопределенности» современного общества, мы можем понять, что такая потребность, как безопасность, подвержена неудовлетворению. Далее, на третьей ступени находится потребность в социальных контактах, которая предполагает потребность в коммуникации, понимании и любви. После трех первых ступеней, которые относятся к потребностям низшего порядка, выделяют две верхние ступени - высшего порядка. К ним относится четвертая ступень, а именно потребность в оценке себя или же в самосовершенствовании, успехе, уважении и статусе. И пятая ступень - потребность в самовыражении или знании. Как гласит принцип данной пирамиды – пока не удовлетворены потребности низшего порядка, никогда не будет возможным удовлетворить потребности высшего порядка. [2] Из этого следует, что главным стимулом мотивации в профессиональной сфере человека, является удовлетворение потребностей низшего порядка, так, как только после удовлетворения базовых потребностей, человек может переключить свое внимание на карьерный рост, самосовершенствование и самовыражение, то есть проявления амбициозности в профессиональном плане. Как мы сказали ранее, в условиях неопределенности, потребность в безопасности не остается полностью удовлетворенной, следовательно, люди и теряют свою мотивацию в получении знаний и каком-либо карьерном росте.

Целью проведенного анкетирования было выявить не только взаимосвязь мотивации и нестабильности, но и проанализировать основные источники мотивации людей и узнать их рекомендации современным организациям и учреждениям для повышения мотивации сотрудников и студентов в условиях неопределенности.

На заданный респондентам вопрос: «В чем вы обычно находите источники мотивации?», было получено множество ответов, например: «в семье», «от стремления к саморазвитию и желанию улучшить свою жизнь», «в деньгах», «комфорт, в увеличении комфорта», «в признании и конечно финансовая составляющая», «ребенок, учеба, путешествия», «хобби, близкие люди» и многое другое. Тут сразу стоит выделить количество ответов, которые относятся непосредственно к материальным благам (41%) и сделать вывод, что в большей степени для людей важна финансовая составляющая. Другим вопросом был - «Создают ли условия, для вашей мотивации, организации или учреждения, где вы работаете/ обучаетесь?», на что получили ответ «нет» (64,3%) от большинства респондентов (рис 3). Эта тенденция достаточно печальна, учитывая все вышесказанное и то, как мотивация важна для развития.

Помимо личных наблюдений респондентов, был задан вопрос целью которого было услышать их рекомендации современным организациям, для улучшения мотивации сотрудников/ студентов в условиях неопределенности. Ответы были следующие: «создание условий комфорта», «работать над эмоциональным климатом в коллективе и среди руководителе», «создавать гибкие графики», «важно

поощрять небольшие достижения. Возможен был вариант, получения неких бонусы, либо карьерных возможностей. В опросе, как вариант ответа, предлагалось создание благоприятной среды, где люди могли бы свободно выражать свои мысли и идеи, решать вопросы и также разобраться в трудностях», «показывать перспективы профессионального роста и повышения заработной платы», «организация программ по поддержке психологического здоровья, введение гибкого графика работы», «проводить тимбилдинги и тренинги», «вкладывать в развитие своих сотрудников», «внедрение гибкости в профессиональную деятельность» и др.



Рисунок 3. Диаграмма на основе анкетирования «Мотивация в условиях неопределенности»
Примечание - составлено [3]

Здесь бы хотелось выделить то, что для респондентов во многом приветствуют гибкость в организации, как стимул к мотивации. А эта ситуация положительна, так как в условиях неопределенности именно гибкость помогает организации держаться на своей позиции и располагает перспективами роста.

Гибкость в организации подразумевает адаптивные подходы к управлению, позволяющие компании быстро реагировать на изменения внешней среды, так и подстраиваться под потребности сотрудников. Гибкие методы управления достаточно разнообразны и пользуются большой популярностью в нынешнее время, все больше компаний внедряет гибкие методы управления в свою деятельность, тем самым адаптируясь к условиям неопределенности.

В вопросе внедрения гибких методов управления мы обратились к работе Обыденова А.Ю. – «гибкие методы управления в современных организациях», где он выявил условия для успешных методов внедрения гибкого управления в современных организациях с позиции управленческих моделей и организационной культуры. Он описал, что важно обратить свое внимание на управление самоорганизацией любых предприятий, где управляющими параметрами являются так называемые «правила игры». «Правила игры» позволяют организации приблизиться к устойчивым состояниям и режиму функционирования, а само понятие самоорганизации – это обмен правами собственности, ресурсами и обязанностями между различными заинтересованными сторонами на предприятии (сотрудниками). [3]

Когда мы говорим об экономических системах и экономических организациях, то правила игры могут меняться в зависимости от ее предсказуемости, так и непредсказуемости на основе теории сложности. В предсказуемой среде, что интересно, число правил – больше, в то время как в непредсказуемой среде число правил должно быть – меньше. Это связано с тем, что меньшее число правил позволяет увеличить гибкость организации. [4] Помимо этого, меньшее число правил или же «простые правила» в позитивном ключе влияют на мотивацию сотрудников, даже в большей степени на мотивацию и амбициозность именно талантливых сотрудников, а на современном рынке труда идет активная битва за «talants».

Сейчас все больше компаний, которые поддерживают современные тенденции, а в условиях нынешней ситуации это необходимо в той или иной сфере не только экономической деятельности на предприятии, но и производственной, активно внедряют технологию «управляемого хаоса». Если мы рассматриваем это с позиции положительных сторон, то хаос в организации может стать сильнейшим источником творческой энергии, обеспечивающий гигантский скачок в инновационном развитии

компании. Так как при этих условиях, таланты могут не сдерживать свою инициативность и делится своим нестандартным взглядом на рыночные тенденции. При этом, в организации будет появляться заинтересованность и самоосознанность того, что именно на плечах каждого лежит судьба компании. Но помимо и положительных последствий, «управляемый хаос» несет в себе негативные стороны, которые при правильном контроле и внедрении направлений можно предотвратить и двигаться по пути позитивных последствий. Хуазанов З.С. в своей работе «Методы управления хаосом» выделил следующие направления и подробно их раскрыл: снижение затрат на хаос, ограничение масштаба хаоса, рост предсказуемости будущих условий, применение многоцелевых технологий, психологическая подстройка под хаос, технология быстрых изменений под новые задачи, обрати хаос в пользу, предупреждение негативных последствий, изучение источников хаоса. [5]

Внедрение «управляемого хаоса» это всего лишь один из способов гибкого управления, но помимо этого, компании оперируют и на других гибких методах. Все эти методы можно так или иначе связать с явлением «управляемого хаоса», но они самостоятельны в отдельности их применения. Так, например, создание гибкого графика работы широко применяется в международной экономической практике. Он подразумевает возможность выбирать время и место работы, включая удаленную занятость или гибридные модели, что позволяет сотрудникам лучше балансировать работу и личную жизнь. Гибридные модели занятости получили большое распространение в кругу компаний, которые могут позволить удаленную работу. К примерам таких компаний можно отнести мировых гигантов, как Google, Microsoft, Apple, которые поддерживают гибкий график и удаленную работу, чтобы повысить креативность и производительность сотрудников. Так как мы по сей день можем наблюдать их достижения во всевозможных новостных каналах, то это может свидетельствовать о том, что эти методы эффективны. Также, как ранее было сказано, гибридные модели дают возможность сотрудникам балансировать и преуспевать как на рабочем месте, так и в личной жизни. Это создает благоприятный климат, что способствует повышению эффективности. Здесь можно вспомнить ответы респондентов, которые отмечали комфорт, как один из главных и действенных путей создания замотивированного коллектива.

Еще одними гибкими методами в организации, которые мы бы хотели отметить, являются адаптивное распределение задач и в соответствие с этим непрерывность обучения и развития персонала. Адаптивное распределение задач подразумевает перераспределение обязанностей и задач в зависимости от изменений во внешней среде или индивидуальных нужд сотрудников, что повышает эффективность и удовлетворенность. Тут необходимо отметить, что для такой адаптивности сотрудники должны быть гибкими сами по себе, а развить гибкость может процесс непрерывного образования, то есть набора опыта. Обеспечение программ обучения, повышения квалификации и развития, которые помогают сотрудникам оставаться конкурентоспособными и адаптироваться к новым требованиям. Сейчас почти нет таких предприятий, которые не вводили бы курсы по повышению квалификации, многие предприятия принуждают своих сотрудников участвовать во всевозможных мероприятиях, связанных с квалификационным ростом. С этим организациям надо быть также предельно осторожными, потому что чрезмерное принуждение может привести к обратному эффекту- демотивации. Здесь бы хотелось отметить еще один гибкий метод, а именно – эмоциональная и психологическая поддержка. Введение программ поддержки, таких как коучинг или психологическая помощь, помогает сотрудникам справляться со стрессом и неуверенностью в условиях перемен. Для того, чтобы добиться больших успехов, нужно иметь большую мотивацию, а ее можно добиться только правильно-выстроенному диалогу с сотрудниками и созданию благоприятного эмоционального климата. Все вышеперечисленные методы гибкости будут не эффективны без этого, очевидно ключевого. Сотрудники должны видеть в организации стабильность, в условиях все мировой нестабильности, а это требует не малых усилий. Когда люди перестают видеть стабильность в глобальном, они теряют амбиции, цель компаний в таком случае показать, что перспективы есть. Создание коллективных связей с помощью проведения тимбилдингов, корпоративных мероприятий, искоренение нездорово-высокой дистанции и мистификации власти и преобразование прозрачности управленческих решений располагает персонал к эффективной деятельности на предприятии.

Подводя итог, хотелось бы отметить, что современное общество переживает постоянные изменения под влиянием глобализации, цифровизации и нестабильной социальной и экономической ситуации, что усиливает общую неопределенность. Эти условия отрицательно влияют на мотивацию людей, особенно в сфере профессиональной деятельности. На примере нашего исследования, проводимого среди отечественных респондентов мы видим, что сотрудники и студенты теряют

мотивацию из-за отсутствия стабильности, что затрудняет достижение личных и профессиональных целей. Следовательно, современные организации должны применять гибкие методы управления, внедрять адаптивные подходы и поддерживать эмоциональное состояние сотрудников для повышения мотивации и устойчивости в условиях неопределенности.

Список литературы:

1. Е. В. Авдеенко, А. А. Радугин «НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ – ДОМИНАНТНОЕ КАЧЕСТВО СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА» - 2022г.
2. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2019. — 400 с
3. Опрос респондентов
4. Обыденнова А.Ю. Гибкие методы управления в современных организациях// Креативная экономика – 2021- том15
5. Эйзенхарт К, Сулл Д. Стратегия как свод простых правил. В сб.: Передовые подходы к стратегии бизнеса. / Harvard Business Review.- М.: Альпина Бизнес Букс. 2007
6. Хусаинов З.С. Методы управления хаосом// Креативная экономика- 2018- том 12

IRTI

B. Shafie¹

English Language Division, Centre for Languages and Pre-University Academic Development (CELPAD),
International Islamic University Malaysia,
Malaysia, Kuala Lumpur, bukharishafie@iium.edu.my

R. S. A. Abd Rashid²

English Language Division, Centre for Languages and Pre-University Academic Development (CELPAD),
International Islamic University Malaysia,
Malaysia, Kuala Lumpur, ruzai_syarilili@iium.edu.my

S. Ashimkhanova³

Karaganda Research University named after E.A. Buketov,
Republic of Kazakhstan, Karaganda, symbatzakariya@gmail.com

*Corresponding author email: bukharishafie@iium.edu.my

**INVESTIGATING INDIVIDUALISTIC-COLLECTIVISTIC ORIENTATIONS BETWEEN
UNIVERSITY EMPLOYEES IN MALAYSIA AND KAZAKHSTAN**

ABSTRACT

This study explores the individualistic-collectivistic orientations among university employees in a selected public university in Malaysia and Kazakhstan, examining horizontal and vertical dimensions of cultural preferences. Utilizing an independent groups t-test methodology, the research surveyed 62 employees (31 from each country) to analyse their cultural orientation tendencies. The findings revealed statistically significant differences in horizontal and vertical collectivism, with Malaysian respondents demonstrating higher horizontal collectivism ($t=2.05$, $p=0.045$) and significantly higher vertical collectivism ($t=5.74$, $p=0.000$) compared to their Kazakhstani counterparts. In contrast, horizontal and vertical individualism showed no statistically significant differences between the two groups. Marginally, Kazakhstani participants exhibited slightly higher mean scores in both horizontal (5.2225 vs. 5.0988) and vertical (3.8488 vs. 3.7013) individualism dimensions. Through the examination of cultural orientation patterns in Malaysia and Kazakhstan, the study offers transformative strategies for multinational educational institutions to develop more nuanced, culturally intelligent organizational structures that enhance cross-cultural communication and respect intricate cultural nuances, thereby improving institutional effectiveness and employee engagement. Even though the study's primary strength lies in its comparative cross-cultural design, its limited sample size ($N=62$) and focus on two specific public higher education institutions represent notable limitations, suggesting the need for broader, more comprehensive research to generalize findings across diverse cultural contexts.

Keywords: Individualism, Collectivism, Cross-Cultural Studies, Higher Education, Organizational Behaviour

1.0 INTRODUCTION