

ҰЙЫМДАҒЫ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

Эмоционалдық еңбек және интеллект:
Оқыту мақсаттары стратегиялары



Дәрістің мақсаты:

1. Эмоционалдық еңбектің қызметкерлерге көрсетер әсерін анықтау;
2. Аффективті оқиғалар теориясын сипаттау;
3. Эмоционалдық интеллектіні (зияткерлікті) сипаттау;
4. Эмоцияларды реттеу стратегияларын анықтау;
5. Мінез-құлықты ұйымдастыруға қатысты нақты мәселелерге эмоциялар мен көңіл күйге байланысты ұғымдарды қолдану.

Түйін сөздер – эмоционалдық еңбек, эмоционалды диссонанс, үстіртін эмоциялар, саналылық.

Эмоциялық еңбектен бастап, қиындықтарды жеңу стратегияларының көмегімен анықталған эмоциялар мен көңіл күй туралы білетінімізді жинақтайық.

Эмоционалдық еңбек

Қызметкер жұмыс барысында өзінің денсаулығы мен барлық ақыл-ойын пайдаланады. Бірақ жұмыс, сондай-ақ эмоционалдық еңбекті де талап етеді, яғни тұлғааралық қарым-қатынас (транзакция) барысында қызметкердің қалаған эмоцияларды білдіруі. Эмоционалдық еңбек тиімді еңбектің негізгі құрамдас бөлігі болып табылады. Біз стюардессалардың көңілді, жерлеу бюросының директорының мұңды және дәрігерлердің эмоциялық бейтарап болуын күтеміз. Кем дегенде, сіздің менеджерлеріңіз әріптестермен өзара әрекет барысында сізден дұшпандық емес сыпайылықты күтеді.

Эмоциялық көріністерді басқару

Біз білдіретін эмоциялар біздің сол эмоцияларды шынайы бастан өткізетімізді әрдайым дәйектей бермейді. Эмоционалдық еңбекті талдау үшін, біз эмоцияларды сезінетін немесе білдірілетін/көрсетілетін деп бөлеміз.

Шынайы эмоциялар – бұл біздің нағыз эмоцияларымыз. Керісінше, бейнеленетін эмоциялар – бұл, нақты жағдайларда кәсіби қызмет барысында ұйымның қызметкерлерден талап ететін және орынды деп санайтын эмоциялар. Мысалы, зерттеулер көрсеткендей, АҚШ-дағы жұмыс орындарында қызметкерлер әдетте қорқыныш, ашу-ыза, жеккөрушілік пен жаратпаушылық сияқты теріс эмоцияларды басып, бақыт пен толқу сияқты оң эмоцияларды көрсетеді. Сондықтан жаңа қызметкерлерді корпоративтік эмоциялық құндылықтарға үйрету үшін күлкі күні немесе оң эмоциялар күні сияқты шаралар жиі өткізіліп тұрады. Бұл шаралардың басты мәні – қызметкерлерді ұйымның олардан күтетін эмоцияларға ынталандыру. Бұл қызметкерлерді өз эмоцияларын бақылауға үйретеді.

Жалған эмоциялар көрсету/бейнелеу бізден өзіміздің шынайы эмоцияларымызды басуды қажет етеді. Ережелерге бағыну мақсатында жасалынатын беткейлік әрекеттер ішкі сезімдер мен эмоциялық білдіруді жасырады. Беткейлік қолданыс тәсілі, сөзбе-сөз айтқанда, нақты жағдайға тиісті жауапты қызметкер бетіне жамайды, мысалы, сіз шынайы сезінбеген кезде клиентке қарап жымию.

Сондай-ақ күн сайын бейнеленетін үстіртін эмоциялар үйде эмоционалдық сарқылуға, жұмыс пен отбасы арасындағы қақтығысқа, ұйқысыздыққа алып келуі мүмкін. Жұмыс орнындағы күнделікті үстіртін әрекеттер сарқылуы, стрестің/күйзелістің ұлғаюына, жұмыспен қанағаттанудың төмендеуіне алып келеді. Осыны түсіне отырып, тәжірибелі және нәтижелі менеджер күйзеліс қарсаңында тұрған қызметкерлердің демалу және қайта күш жинап, қуатталу мүмкіндігін ойластыруы қажет. Мысалы, нұсқаушы-черлидерлердің үзілістерді өз жұмыстарында қолдануын қарастырған зерттеу, үзілістер кезінде тоқтамай жаттыққандарға қарағанда үзіліс уақыттарын демалыс пен ұйқыға бөлгендердің неғұрлым тиімді болатындағын анықтаған. Шын мәнінде, бұл нейрофизиологияда бұрыннан белгілі құбылыс: реакциялар



ауысушылығы: қозу және тежелу. Егер бұл қағида орындалмаған болса, онда реакциялар бір жаққа ауып, тетіктің жұмыстан шығуына алып келуі мүмкін (қызметкердің созылмалы депрессияға ұшырауы мен оның еңбекке уақытша жарамсыздығы). Осылай ұйым бағалы қызметкерін жоғалтып алуы мүмкін.

Эмоционалдық келіспеушілік және саналылық

Қызметкерлер шынайы эмоцияларын жасырып, жалған эмоцияларды бейнелеуі қажет болған кезде туындайтын сәйкессіздік эмоционалдық диссонанс деп аталады. Ұзақ мерзімді эмоциялық диссонанс кәсіби шаршаудың, еңбек өнімділігінің азаюы мен жұмыспен қанағаттанудың төмендеуінің предикторы болып табылады.

Эмоционалдық диссонанс әсеріне қарсы тұру маңызды. Нидерланды мен Бельгияда жүргізілген зерттеулер үстіртін эмоциялар көрсету қызметкерлер үшін стресске толы болғанымен, саналылық – дәл осы кездегі өзіміздің эмоционалды жағдайымызды объективті түрде әдейі бағалау – эмоциялық сарқылумен теріс корреляцияға ие болып, жұмыспен қанағаттануға оң әсерін тигізетінін дәлелдейді. Адамдар өздерінің эмоциялары мен уайымдары туралы арнайы хабардар болғанда, олар жағдайға жеңіл және объективті қарайды, яғни берілген жағдайды когнитивтік түрде қарастырады. Эмоциялық реакциялар интуитивтік немесе ұйымдастырушылық деңгейде болуы мүмкін. Келесі кезекте талқыланатын эмоционалдық оқиғалар теориясы ұйымдардың ұйым ішінде эмоционалдық реакциялар мен жұмыспен қанағаттануды қарастыратын микроклимат құру қажеттілігі мәселесін шешуде қолданылады.

Эмоционалдық оқиғалар теориясы

Эмоциялар мен көңіл күй біздің жеке бас және еңбек өміріміздің маңызды бөлігі болып табылады. Бірақ олар біздің жұмысымыз және оған қанағаттануымызға қалай әсер етеді? Эмоционалдық оқиғалар теориясы қызметкерлер жұмыс орнында болған жағдайлардағы эмоцияларын өздерінің жұмыспен қанағаттануымен байланыстырады деп болжайды. Айталық, сіз жаңа ғана өз компанияңыздың шығындарды азайтып жатқаны туралы хабар алдыңыз. Сіз өз жұмысыңызды жоғалтып алуыңыз туралы ойландыратын көптеген жағымсыз эмоцияларды бастан кешіруіңіз мүмкін. Осының нәтижесінде, сіз өзіңізді сенімсіз сезініп, жұмыс күнінің көп бөлігін жұмыс жасауға емес, алаңдаушылыққа жұмсауыңыз мүмкін. Сіздің жұмыспен қанағаттануыңыздың төмендейтіні туралы айтпай-ақ қоюға болады.

Жұмыс барысында болатын оқиғалар оң немесе теріс эмоциялар тудырады, оларға қызметкерлер жоғары немесе төмен дәрежедегі қарқындылықпен жауап беруі мүмкін. Эмоционалдық тұрақтылығы төмен адамдар жағымсыз оқиғаларға астам қатты жауап беруге бейім келеді, сондай-ақ, оқиғаға деген эмоционалдық жауап көңіл күйге де тәуелді болуы мүмкін.

Жалпы алғанда, эмоционалды оқиғалар теориясы екі маңызды жайттарды қозғайды. Біріншіден, эмоциялар жұмыс орнындағы оқиғалардың өнімділікке және қызметкерлердің қанағаттануына қалай әсер ететіндігі туралы құнды ақпарат береді. Екіншіден, қызметкерлер мен менеджерлер әсері тіпті шамалы эмоциялар немесе оларды тудыратын оқиғаларды әрдайым ескеруі қажет. Өйткені олар жинақталуға бейім келеді. Эмоционалдық интеллект/зияткерлік – бұл бізге эмоциялардың жұмысқа деген ықпалын түсінуге көмектесетін тағы бір ұғым.

Эмоционалдық интеллект/зияткерлік

Халықаралық компания бас директоры Терри Апшур-Люпбергер өз мансабының шыңында болған болатын. Олай болса, оның өзін ренжулі және бақытсыз сезінуінің себебі қандай? Оның



жақын досы былай деді: «Терри, сіз күшті жел кезінде оңай сынатын бұтақта отырдыңыз. Сіздің жұмыстан соншалықты қолыңыз босамағандықтан, өзіңіздің жеке құндылықтарыңызбен байланысты жоғалтып алғандықтан, өне-міне дегенде сынып қалайын деп тұрған бұтаққа назар аудармадыңыз». Апшур-Люпбергердің айтуы бойынша, ол өзінің үнемі көңілі қалып, сарқыла беретіндігін аңғармаған. Осының нәтижесінде, оның жұмысына қанағаттануы, өнімділігі, қарым-қатынастары мен нәтижелері зардап шеккен. Ол аталған мәселерді жұмыстан қолы тимегендіктен толықтай сарқылғанға дейін байқамаған. Сонда оның айтқаны: «Көшбасшысы бола тұрып сіз не толықтай назарыңызды аударып, ұйымдағы көңіл күй (өзіңіздікін қоса алғанда) басқарасыз, не оларды мүлдем ескермей, кейін өз бағасын төлейсіз». Осылай Апшур-Люпбергер эмоциялық интеллектінің/зияткерліктің құндылығын түсінген екен.

Эмоциялық интеллект (EI) – бұл (1) өзіндегі және басқалардағы эмоцияларды қабылдауға; (2) олардың мағынасын түсінуге; және (3) тиісінше өз эмоцияларын реттеуге деген адам қабілеті. Өз эмоциялар түсінетін және эмоцияналдық белгілерді оқи алатын адамдар жоғары EI-ге ие. Мысалы, олар не себепті ашулы екендігін білетін және ережелерді бұзбай өздерінің эмоцияларын білдіре алатын адамдар.

Адалдық > Өзіндегі және басқалардағы эмоцияларды қабылдау.

Танымдылық > Эмоциялардың мағынасын түсіну.

Эмоционалдық тұрақтылық > Эмоцияларды басқару.

Бұлар эмоционалдық интеллектің/зияткерліктің каскадты үлгісі.

Мінез-құлықты ұйымдастыру EI-ді түсіну арқылы дамиды, Дегенмен бірнеше зерттеулерде оның маңызды рөл атқаратындығы болжанса да көптеген сұрақтар жауапсыз қалуда. Олардың бірі EI-нің болжамдарымен байланысты. Мысалы, деректер EI-дің жұмыспен корреляцияға ие екенін дәлелдегенмен бұл корреляция деңгейі төмен және эмоционалдық тұрақтылық сияқты сипаттамалармен түсіндірілмейтіндігін айтады. Себебі оны өлшеу қиын. Өйткені ол негізінен өзіне-өзі есеп беру көмегімен анықталады.

Дегенмен EI консалтинг фирмаларында, танымал баспасөзде, тіпті, ғылыми әдебиетте де өте танымал ұғым екенін айтып өту керек.

Эмоцияларды реттеу

Сізде өзіңізді басыңқы сезінген жағдайларда көңіл күйіңізді көтеруге немесе ашуланған жағдайларда тынышталуға тырысқан кездеріңіз болды ма? Егер солай болса, онда сіз эмоцияларды реттеумен айналысады екенсіз. Эмоциялар реттеудің негізгі түйіні – сіз сезінген эмоцияларды анықтау және өзгерту. Соңғы зерттеулер көрсеткендей, эмоцияларды басқару қабілеті кейбір жұмыс орындары үшін өнімділіктің маңызды предикторы болып табылады.

Өзіңіз байқағаныңыздай, адамдардың барлығы эмоцияларды бірдей жақсы бақылай алмайды. Невротиктердің машақаты көп болғандықтан, олар өз көңіл күйінің олардың эмоцияларды бақылау қабілеттеріне бағынбайтындығын жиі аңғарады. Өзін-өзі төмен бағалайтын адамдар өздерінің басыңқы көңіл күйін жақсартуға сирек талпынады. Өйткені мүмкін олар өздерін жақсы көңіл күйге лайық деп таппайтын шығар.

Жұмыс орнындағы қоршаған ортасы адамның эмоцияларды реттеуге бейімділігіне өз әсерін тигізеді. Мысалы, жас қызметкерлердің жұмыс топтарында жасы үлкен әріптестер болған жағдайда өз эмоцияларын реттеуге ұмтылуы ықтимал.

Эмоционалдық еңбек туралы айтып өткеніміздей, эмоцияларды өзгерту үлкен күш салуды талап етеді, ол өз кезегінде адамды қажытуы мүмкін. Кейде эмоцияны өзгерту әрекеттері оны күшейтіп жіберуі де мүмкін. Мысалы, өз қорқынышыңызды басу үшін сіз өзіңізде қорқыныш сезімін тудыратын жағдайға көп назар аударсаңыз, нәтижесінде, одан бетер қорқа бастауыңыз мүмкін.



Эмоцияларды реттеу тәсілдері

Эмоцияларды реттеумен айналысатын зерттеушілер адамдардың эмоцияларды өзгерту стратегияларын жиі бақылайды. Осындай әдістердің бірі болып эмоцияларды алғашқы кезде қыспаққа алу немесе ескермеу болып табылады. Бұл әдіс ойлануды қысқамерзімді перспективада жеңілдетеді. Дегенмен аталған тәсілдің дағдарыстық жағдайда қатты теріс оқиғаның қатерлі эмоционалды жауап тудыратын кезінде ғана пайдалы болатыны анық. Мысалы, аталған тәсілді қолдану арқылы портфель менеджері акция құнының кенеттен құлдырауы кезінде өзінің эмоционалды реакциясын басып, ары қарай не істеу керектігі жөнінде нақты жоспар жасай алады. Дағдарыстық жағдайларда эмоцияларды басу адамға өз қалпына қайта келуге көмектессе, ал күнделікті қолданылатын эмоцияларды басу әдісі адамның ақыл-ой қабілетіне, эмоциялық қабілетіне, денсаулығы мен қатым-қатынастарына зор теріс ықпалын тигізуі мүмкін.

Эмоцияларды реттеу этикасы

Эмоцияларды реттеудің маңызды этикалық салдары болуы мүмкін. Бір жағынан, кейбір адамдардың өз эмоцияларын бақылау этикалық жөнінен дұрыс емес деп бекітуі мүмкін, өйткені бұл шынайы емес. Екінші жағынан, кейбір адамдар барлық эмоциялар бақылаудың астында болуы тиіс дейді, себебі, өз эмоцияларыңызды бақылау арқылы сіз басқа адамдарға әдептілік танытасыз. Сонымен қатар қандай да бір оқиғаның салдарын өзгертуге мүмкіндік ала аласыз. Аталған екі өзара қарсы дәлелдемелер де, олардың арасындағы басқа дәлелдемелер де этикалық артықшылықтар мен кемшіліктерге ие. Соңғы шешімге өзіміз келуіміз керек.

Біз мінез-құлықты ұйымдастыруда эмоциялар мен көңіл күйдің рөлін зерттедік, ал енді нақты қосымшаларды қарастырайық.

Эмоциялар мен көңіл күйді пайдалану туралы

Біздің эмоциялар мен көңіл күй туралы түсінігіміз мінез-құлықты ұйымдастыру көптеген аспектілеріне ықпал тигізуі мүмкін. Олардың кейбіреуін қарастырайық.

Іріктеу

Эмоционалды интеллекттің/зияткерліктің маңыздылығының бір дәлелдемесі болып жұмыс берушілер қызметкерлерді жалдау барысында, әсіресе әлеуметтік өзара қарым-қатынаспен тығыз байланысқан жұмыс орнына, эмоционалды интеллектті/зияткерлікті маңызды фактор ретінде ескеруі болып табылады. Шын мәнінде, ЭИ көрсеткіштерін жұмысқа жалдау барысында пайдаланып жатқан жұмыс берушілердің саны күннен күнге артуда. Мысалы, АҚШ-тағы ВВС рекруттарымен жүргізілген зерттеу көрсеткендей, өнімділігі жоғары рекруттер жоғары ЭИ деңгейін көрсеткен. Бұл қорытындыларды пайдалана отырып, ВВС іріктеу өлшемдерін қайта қараған. Басқа зерттеу көрсеткендей, ЭИ жоғары ұпайына ие жалдаушылар басқалармен салыстырғанда 2,6 есе табысты екен.

Шешімдер қабылдау

Көңіл күй мен эмоциялар менеджер қабылдайтын шешімдерге әсер етеді. Оң эмоциялар мен көңіл күй дұрыс шешім қабылдауға көмектеседі. Оң эмоциялар сондай-ақ, мәселелерді шешу дағдыларын күшейтеді, сондықтан позитивті адамдар шешімдерді оңай табады.



Жасампаздық/Креативтік

Басшылықтың мақсаттарының бірі – қызметкерлердің өнімділігін шығармашылық арқылы арттыру. Эмоциялар мен көңіл күй шығармашылыққа да өз әсерін тигізеді екен. Көптеген зерттеулер көрсеткендей, көтеріңкі көңіл күйдегі адамдар басыңқы көңіл күйдегі адамдарға қарағанда креативтікке бейімдеу болып келеді. Көтеріңкі көңіл күйдегі адамдар көп идеялар мен мүмкіндіктер ойлап табады, сонымен қатар, олар өз идеяларын басқалардан ерекше деп санайды.

Мотивация

Бірнеше зерттеулер көңіл күй мен эмоциялардың ынталандыруда маңыздылығын ерекше атап өткен. Тұтынушыларға өндірушілермен кері байланыс ұсыну – шынайы не жалған болсын олардың көңіл күйлеріне әсер етіп, жалпы ынталандыруға ықпалын тигізеді. Мысалы, бір зерттеу барысында Тайвандағы сату бойынша сақтандыру агенттерінің көңіл күйі қарастырылған. Зерттеу нәтижесі бойынша, жақсы көңіл күйдегі агенттер өз әріптестеріне көбірек пайдасын тигізген, ал бұл өз ретінде, олардың өзін-өзі бағалауын жоғарылатып, көңіл күйлерін жақсартқан. Бұл факторлар, өз кезегінде, жоғары сатылым және сапалы есеп беру түрінде өнімділікті арттырған.

Көшбасшылық

Шабыттандыруды мақсат етіп алған көшбасшылар өз қызметкерлерінде үлкен оптимизм, ынтымақтастық және құлшыныс тудырып, әріптестері мен клиенттерге бағытталған оң әлеуметтік өзара қарым-қатынастың орын алуына өз септігін тигізеді. Тайвандық әскери қызметкерлерінің қатысуымен жүргізілген зерттеу көрсеткендей, өнімділікті арттыру үшін трансформацияға бағытталған көшбасшылар өз ізбасарларын жағымды эмоцияларға шабыттандырған.

Оң эмоциялармен бөлісетін көшбасшылары тасбыстырақ болып есептелсе, ал олардың ізбасарлары осы оң ортада жұмысты шығармашылықпен атқарады екен.

Ал көшбасшылар мұңды болғанда жағдай қандай болар екен? Зерттеу көрсеткендей, егер көшбасшылары мұңды болса, онда қызметкерлердің талдау өнімділігінің артатындығы анықталған. Бұл құбылыс қызметкерлердің көшбасшыға көмек көрсету мақсатында берілген тапсырмаларды мұқият қадағалап орындағандықтан болар.

Клиенттерге қызмет көрсету

Жұмыстағы эмоционалдық жағдайдың деңгейі клиенттерге қызмет көрсету сапасына әсер етеді, бұл, өз кезегінде, клиенттердің қанағаттанушылығы мен олардың қайта жүгіну көрсеткіштеріне әсер етеді. Бұл нәтиже, ең алдымен, эмоционалдық әсерлілікке негізделген – эмоциялардың «жұғымдылық» ерекшелігі. Біреу позитивті болып, күлімсіреген не күлген кезде сіз де оңтайлы әрекет етуге бейімдірек боласыз. Әрине, осы жағдайдың керісіншесі де дұрыс.

Жұмыс орнындағы девиантты/ауытқымалы мінез-құлық

Қандай да бір ұйымда көп уақыт жұмыс жасаған кез келген адам, адамдардың бекітілген қағидаларды бұзып, ұйымға, ұйым мүшелеріне сес көрсетуі мүмкін екендігін түсінеді. Бұл табыссыз мінез-құлық негізінде әртүрлі жағымсыз эмоциялар екендігі анық. Теріс эмоциялар әсеріндегі адамдар басқа адамдармен салыстырғанда қысқа мерзімді девиантты мінез-құлық танытуға бейімдірек келеді. Мысалы, өсек айту немесе Ғаламторда уақытты босқа өткізу,



дегенмен теріс эмоциялар сондай-ақ, неғұрлым күрделі жағдайларға да алып келуі әбден мүмкін.

Резюме/қысқаша мазмұндама

Сезім мен көңіл күй бір-біріне ұқсас, өйткені олар табиғаты бойынша ұқсас. Бірақ олар сондай-ақ, әртүрлі: көңіл күй эмоцияларға қарағанда жалпы тарапты және берілген жағдайға байланысы әлсіз. Күн уақыты, стресстік оқиғалар және ұйқыдағы түс эмоциялар мен көңіл күйге әсер ететін факторлардың бірі болып табылады. Эмоциялық еңбек зерттеуі, эмоционалды оқиғалар теориясы, эмоционалдық интеллект/зияткерлік және эмоциялық реттеу адамдардың эмоцияларды қалай бақылайтындығын түсінуге көмектеседі.

Менеджерлерге арналған ұсынымдар:

- эмоцияларды жұмыс орнының табиғи бөлігі деп тану және эмоцияларды жақсы басқарудың эмоциялардан еркін ортаның қалыптасуына пара-пар деп ұйғармау.
- оң эмоциялар мен көңіл күй үлгілерін мүмкіндігінше қолдану арқылы қызметкерлерді ынталандыруға және олардың тиімді шешімдер қабылдауына, шығармашылық деңгейлерінің арттыруына себеп болу.
- қызметкерлердің позитивтілігін арттыру мақсатында кері байланыстың орнатылуын қамтамасыз ету. Әрине, бұл сондай-ақ, позитивті көңіл күйге бейім қызметкерлер жалдауға себептеседі.
- қызмет көрсету секторында клиенттермен өзара қарым-қатынас пен келіссөздер барысын жақсарту мақсатында оң эмоциялардың қолданылуын ынталандыру.
- әріптестеріңіз және басқа да адамдардың мінез-құлығын болжау қабілетіңізді айтарлықтай жақсарту үшін эмоциялар мен көңіл күй рөлін түсіну.

Дәрісте қолданылған материалдар

Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge кітабынан алынды.