

JEL Classification: M21
DOI: 10.46361/2449-2604.7.2.2020.6-17

ემოციების, განწყობის და მოტივაციის როლი ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში

ზურაბ მუშკუდიანი

ბიზნესის ადმინისტრირების
დოქტორი, ასოცირებული
პროფესორი, ბათუმის
ნავიგაციის სასწავლო
უნივერსიტეტი
ბათუმი, საქართველო
z.mushkudiani@bntu.edu.ge
orcid.org/0000-0003-0987-3564

თეიმურაზ ბაბუნაშვილი

ეკონომიკის მეცნიერებათა
დოქტორი, პროფესორი,
საქართველოს ბიზნესის
მეცნიერებათა აკადემიის
პრეზიდენტი
temur.babunashvili@mail.ru
orcid.org/0000-0002-5281-1484

ნათელა ჯანელიძე

ეკონომიკის აკადემიური
დოქტორი, ასისტენტ
პროფესორი, აკაკი
წერეთლის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი
ქუთაისი, საქართველო
natela.janelidze@atsu.edu.ge
orcid.org/0000-0003-0125-8153

შემოსულია რედაქციში:

ივნისი, 2020

რეცენზირებულია:

ივლისი, 2020

ემოციური მოვლენები ძალიან დიდი ხნის განმავლობაში იყო მენეჯმენტის მკვლევართა ინტერესის სფეროს მიღმა დარჩენილი, თუმცა, ამჟამად, ევროპისა და ამერიკის სამეცნიერო საზოგადოება, მენეჯმენტის სფეროში ემოციების შესწავლის კუთხით, ერთგვარ აღზევებას განიცდის. ბოლო ოცი წლის განმავლობაში ჩატარებული კვლევებით დასტურდება, რომ ემოცია ისეთ მმართველობით ფენომენებთანაა კავშირში, როგორცაა სამართლიანობა, შემოქმედება, ინოვაცია, კრეატიულობა, ორგანიზაციული კულტურა და ორგანიზაციის მთლიანობა. თანამედროვე პირობებში ემოციების სოციოლოგიური კვლევის გაღრმავების აუცილებლობა გამართლებულია თუნდაც იმ მოსაზრებით რომ, თანამედროვე საზოგადოების მრავალი მახასიათებელი არ შეიძლება მხოლოდ რაციონალური მიდგომით აიხსნას, მათი გაგება ხშირად ემოციური კონტექსტის გათვალისწინებითაა შესაძლებელი.

საკვანძო სიტყვები: ემოციის ფენომენი, განწყობა, ლ მენეჯმენტი, ორგანიზაცია, მოტივაცია.

JEL Classification: M21

DOI: 10.46361/2449-2604.7.2.2020.6-17

THE ROLE OF EMOTIONS, MOOD AND MOTIVATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ZURAB MUSHKUDIANI

Doctor of Business Administration,
Associate Professor
Batumi Navigation Teaching University
Batumi Georgia
z.mushkudiani@bntu.edu.ge
orcid.org/0000-0003-0987-3564

TEIMURAZ BABUNASHVILI

Doctor of Economics, Professor,
President of the Georgian Academy of
Business Sciences
temur.babunashvili@mail.ru
orcid.org/0000-0002-5281-1484

NATELA JANELIDZE

Academic Doctor of Economics,
Assistant Professor
Akaki Tsereteli State University
Kutaisi Georgia
natela.janeliddze@atsu.edu.ge
orcid.org/0000-0003-0125-8153

Emotional events have long been beyond the scope of interest of management researchers, however, currently the European and American scientific community is experiencing a kind of upsurge in the study of emotions in the field of management. Studies over the past twenty years have shown that emotion is associated with such governance phenomena as fairness, creativity, innovation, creativity, organizational culture, and organizational integrity. The need to deepen the sociological study of emotions in modern conditions is justified even by the view that many features of modern society cannot be explained only by a rational approach, their understanding is often possible in given emotional context.

Keywords: *Phenomenon of Emotion, Mood, HR Management, Organization, Motivation*

Edited by:

June, 2020

Reviewed by:

July, 2020

მენეჯმენტის სფეროში ემოციების შესწავლის კუთხით, ერთგვარ აღზევებას განიცდის. ბოლო ოცი წლის განმავლობაში ჩატარებული კვლევებით დასტურდება, რომ ემოცია ისეთ მმართველობით ფენომენებთანაა კავშირში, როგორცაა სამართლიანობა, შემოქმედება, ინოვაცია, კრეატიულობა, ორგანიზაციული კულტურა და ორგანიზაციის მთლიანობა [6]. თანამედროვე პირობებში ემოციების სოციოლოგიური კვლევის გაღრმავების აუცილებლობა გამართლებულია თუნდაც იმ მოსაზრებით რომ, თანამედროვე საზოგადოების მრავალი მახასიათებელი არ შეიძლება მხოლოდ რაციონალური მიდგომით აიხსნას, მათი გაგება ხშირად ემოციური კონტექსტის გათვალისწინებითაა შესაძლებელი.

ემოციები მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავენ თუ როგორ იქცევიან ადამიანები სამსახურში. ბოლო დრომდე, სამუშაო სივრცეში ემოციებს არ აქცევდნენ ყურადღებას. რატომ? არსებობს ორი შესაძლო პასუხი. პირველი არის რაციონალობის მითი. ბოლო დრომდე, სამუშაო სამყაროს პროტოკოლი ემოციებს ბლოკავდა. შრომის ორგანიზებული მენეჯმენტი არ აძლევდა საშუალებას თანამშრომლებს გამოეხატათ იმედგაცრუება, შიში, სიბრაზე, სიყვარული, სიძულვილი, სიხარული, მწუხარება ან მსგავსი გრძნობები. ფიქრობდნენ, რომ ემოციების განხილვა რაციონალურობის საწინააღმდეგო მოქმედება იქნებოდა.

მიუხედავად იმისა, რომ მკვლევარებმა და მენეჯერებმა იცოდნენ, რომ ემოციები ყოველდღიური ცხოვრების განუყოფელი ნაწილია, ისინი ცდილობდნენ შეექმნათ ისეთი ორგანიზაციები, რომლებიც ფუქსციონირებდნენ ემოციების გარეშე. რა თქმა უნდა, ეს შეუძლებელი იყო. ბევრს სჯეროდა, რომ ნებისმიერი სახის ემოციას მხოლოდ დამანგრეველი ზემოქმედება ქონდა მუსაობის პროცესზე.

მკვლევარებიც თვლიდნენ, რომ ძლიერი ნეგატიური ემოციები, განსაკუთრებით კი გაბრაზება, აქვეითებდა თანამშრომლის მუშაობის უნარს. ისინი იშვიათად თვლიდნენ ემოციებს კონსტრუქციულ და შრომისნაყოფიერების გამზრდელ ფაქტორად. რა თქმა უნდა, ზოგიერთ ემოციას, განსაკუთრებით არასწორ დროს გამოვლენილს, შეუძლია ხელი შეუშალოს შრომის ნაყოფიერებას. მაგრამ თანამშრომლები თავიანთ ემოციებს ყოველდღე ავლენენ მუშაობის პროცესში და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის არც ერთი ნაბიჯი არ იქნება სრულყოფილი, სამუშაო ადგილებზე თანამსრომელთა ქცევაში ემოციების როლის გათვალისწინების გარეშე.

მიმოხილვა

დავახასიათოთ ერთმანეთთან მჭიდროდ გადახლართული სამი ტერმინი: აფექტი, ემოციები და განწყობა.

- აფექტი მოიცავს ფართო გრძნობებს, მათ შორის ემოციებსა და განწყობებს.
- ემოციები არის ინტენსიური გრძნობები, რომელიც მიმართულია ვინმეს ან რაიმეს მიმართ.
- განწყობა ემოციებზე ნაკლები ინტენსიური გრძნობებია და ხშირად (თუმცა არა ყოველთვის) წარმოიქმნება კონკრეტული, მასტიმულირებელი მოვლენის გარეშე,

ექსპერტების უმეტესობის აზრით, ემოციები უფრო სწრაფწარმავალია, ვიდრე განწყობა. მაგალითად, თუ ვინმე უხეშია შენ მიმართ, გაბრაზდები. ეს ინტენსიური შეგრძნება, ალბათ მოდის და საკმაოდ სწრაფად მიდის, შესაძლოა წამებშიც.

როდესაც ცუდ ხასიათზე ხართ, შეიძლება რამდენიმე საათის განმავლობაში თავს ცუდ განწყობაზე გრძნობდეთ. ემოციები კი არის რეაქცია პიროვნების მიმართ. მაგალითად სამსახურში მეგობრის დანახვამ შეიძლე-

ბა გაგახაროთ. ან უხეშ კლიენტთან ურთიერთობამ შეიძლება დაგაღონოთ. ადამიანი გამოხატავს ემოციებს, როდესაც ბედნიერი არის რაიმეზე, გაბრაზებულია ვინმეზე, რადგის ეშინია.” ამის საპირისპიროდ, განწყობა როგორც წესი არ არის მიმართული პირის ან მოვლენისკენ.

ემოციები შეიძლება გადაიზარდოს განწყობებში, როდესაც დაკარგავს კონცენტრაციას იმ მოვლენის ან ობიექტის მიმართ, რომელმაც გამოიწვია გრძნობა. პირიქითაც ასე ხდება. კარგმა ან ცუდმა განწყობამ შეიძლება უფრო ემოციური გახადოს მოვლენის საპასუხოდ რეაგირება.

თო ტერმინია, რომელიც ემოციებსა და განწყობებს მოიცავს. მეორე, ემოციებსა და განწყობებს შორის არსებობს განსხვავებები. ზოგიერთი განსხვავება, რომ ემოციები უფრო მეტად გამოწვეულია კონკრეტული მოვლენით და ემოციები უფრო მგრძნობიარეა, ვიდრე განწყობა - ჩვენ მხოლოდ განვიხილეთ. სხვა განსხვავებები ქვეტექსტურია. მაგალითად, განწყობისგან განსხვავებით, ემოციები, როგორცაა სიბრაზე და ზიზღი, უფრო აშკარად იკვეთება სახის გამომეტყველებით.

მაგალითად, განწყობისგან განსხვავებით, ემოციები, როგორცაა სიბრაზე და ზიზღი,

ნახ. 3

აფექტი, ემოცია, განწყობა



რა არის ემოცია და განწყობა? განვასხვავოთ ემოციები განწყობისაგან. როდესაც კონკრეტული ემოცია ქრება, შეიძლება ზოგადად განიცადოთ განწყობილება. თქვენ არ შეგიძლიათ მიაწეროთ ეს გრძნობა რომელიმე ცალკეულ მოვლენას; უბრალოდ, არ ხართ ნორმალურ მდგომარეობაში. ილუსტრაცია 4-1 აჩვენებს ურთიერთობებს აფექტს, ემოციებსა და განწყობას შორის.

როგორც გრაფიკიდან ჩანს, აფექტი ფარ-

უფრო აშკარად იკვეთება სახის გამომეტყველებით. ასევე, ზოგიერთი მკვლევარი ვარაუდობს, რომ ემოციები შეიძლება იყოს უფრო მოქმედებაზე ორიენტირებული - მათ შეიძლება მიგვიყვანოს სწრაფ რეაქციებამდე. ხოლო განწყობა შეიძლება იყოს უფრო შემეცნებითი, რაც იმას ნიშნავს, რომ ისინი შეიძლება გარკვეულ დროში თან გავაანალიზოთ.

დაბოლოს, ნახაზმა აჩვენა, რომ ემოციე-

ბი და განწყობა მჭიდრო კავშირშია და მათ ერთმანეთზე გავლენის მოხდენა შეუძლიათ. თქვენი ოცნების სამუშაოს მიღებამ შეიძლება გამოიწვიოს სიხარულის ემოცია, რამაც შეიძლება რამდენიმე დღით კარგ განწყობაზე დაგაყენოთ. ანალოგიურად, თუ კარგ ხასიათზე ხართ ან ცუდი განწყობა გაქვთ, შესაძლოა ეს უფრო ინტენსიური პოზიტიური ან უარყოფითი ემოციით განიცადოთ, ვიდრე სხვა დროს. ცუდი განწყობით, თქვენ შეიძლება აფეთქდეთ თანამშრომლის კომენტარის საპასუხოდ, რომელიც ჩვეულებრივ წარმოქმნიდა მხოლოდ რბილ რეაქციას. აფექტი, ემოციები და განწყობა თეორიულად განცალკევებულია; პრაქტიკაში კი განსხვავება ყოველთვის არ არის ნათელი.

ძირითადი, საბაზო ემოციებია; სიბრაზე, ზიზღი, ენთუზიაზმი, შური, შიში, იმედგაცრუება, შეცბუნება, ბედნიერება, სიძულვილი, იმედი, ეჭვიანობა, სიხარული, სიყვარული, სიამაყე, სიურპრიზი და მწუხარება. ბევრი მკვლევარი ცდილობდა მათი ჩამონათვალის შეზღუდვას. ზოგი ამტკიცებს, რომ აზრი არ აქვს აზროვნებას „საბაზისო“ ემოციების გათვალისწინებით, რადგან იმ ემოციებმაც კი, რომელსაც იშვიათად ვხვდებით, მაგალითად შოკი, შეიძლება დიდი გავლენა იქონიოს ჩვენზე.

მკვლევარები, მათ შორის ფილოსოფოსები, ამბობენ, რომ უნივერსალური ემოციები ყველასთვის საერთოა. რენე დეკარტმა, რომელსაც ხშირად უწოდებდნენ თანამედროვე ფილოსოფიის ფუძემდებელს, დაასახელა ექვსი „მარტივი და პრიმიტიული გრძნობა“ ესენია: გაოცება, სიყვარული, სიძულვილი, სურვილი, სიხარული და მწუხარება. დეკარტი ამტკიცებდა, რომ ყველა დანარჩენი ამ ექვსიდან შედგება.

მიუხედავად იმისა, რომ სხვა ფილოსოფოსებმა, როგორცაა ჰიუმი, ჰობსი და სპინოზა, მოახდინეს ემოციების კატეგორიების

ილენტიფიცირება, ემოციების რაოდენობის და ბუნების კვლევა ელოდება თანამედროვე მკვლევარებს. ფსიქოლოგები შეეცადნენ ამოეცნოთ ძირითადი ემოციები სახის გამომეტყველებების შესწავლით.

ზოგიერთი ემოცია ძალიან რთულია, რომ ჩვენს სახეებზე მარტივად იყოს წარმოდგენილი. ბევრი ფიქრობს სიყვარულზე, როგორც მოციის ყველაზე უნივერსალურ მაგალითზე, მაგალითად, მაგრამ მისი გამოხატვა ადვილი არ არის მხოლოდ სახის გამომეტყველებით. კულტურებს ასევე აქვთ ნორმები, რომლებიც განაგებენ ემოციურ გამოხატვას. ემოციის განცდა ყოველთვის არ არის იგივე, რაც მისი ჩვენება. შეერთებულ შტატებსა და ახლო აღმოსავლეთში ადამიანები ღიმილს აღიარებენ, როგორც ბედნიერების და სიხარულის ნიშანს. მაგრამ შუა აღმოსავლეთში ღიმილი ასევე სექსუალური ლტოლვის ნიშნადაც აღიქმება, ამიტომ ქალებმა ისწავლეს მამაკაცებს არ უნდა გაუღიმიონ.

კოლექტივისტურ ქვეყნებში ადამიანები უფრო მეტად თვლიან, რომ სხვისი ემოციური გამოხატულებები კავშირშია მათთან ურთიერთობასთან, ხოლო ინდივიდუალისტური კულტურების ხალხი არ ფიქრობს, რომ სხვისი ემოციური მდგომარეობა რაიმეში ეხება მათ. ამის საპირისპიროდ, ფრანგული საცალო მოსამსახურეები ცნობილნი არიან მომხმარებლებისადმი უხეში დამოკიდებულებით. (როგორც ამას თავად საფრანგეთის მთავრობა ადასტურებს). დღეს მრავალი კომპანია გვთავაზობს სიბრაზის მართვის პროგრამებს, რათა ხალხს შინაგანი გრძნობების რეგულირება ან თუნდაც დამალვა ასწავლოს [2].

ნაკლებად სავარაუდოა, რომ ფსიქოლოგები ან ფილოსოფოსები ბოლომდე შეთანხმდებიან ძირითადი ემოციების ზუსტ ჩამონათვალზე. მიუხედავად ამისა, მრავალი მკვლევარი ეთანხმება ექვს არსებითად უნი-

ვერსალურ ემოციას: სიბრაზეს, შიშს, მწუხარებას, ბედნიერებას, ზიზღს და გაოცებას.

ადამიანი ზოგიერთ მათგანს განუწყვეტლივ აწყდება. ესენია: ბედნიერება, სიურპრიზი, შიში, მწუხარება, სიბრაზე. რაც უფრო ახლოს არის ორი ემოცია ერთმანეთთან მოცემულ კონტინუუმში, მით უფრო სავარაუდოა, რომ ადამიანები მათ ერთმანეთში აურევენ. ჩვენ ზოგჯერ ბედნიერებას შეცდომით სიურპრიზს ვუწოდებთ, მაგრამ იშვიათად გვეშლება ერთმანეთში ბედნიერება და ზიზღი. გარდა ამისა, კულტურულ ფაქტორებს ასევე შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ ინტერპრეტაციებზე.

ემოციების კლასიფიკაციის დროს ვყოფთ მათ პოზიტიურად ან უარყოფითად ემოციებად. პოზიტიური ემოცია, როგორცაა სიხარული და მაღლიერება, გამოხატავს ხელსაყრელ შეფასებას ან განცდას. ნეგატიური ემოციები, როგორცაა სიბრაზე ან დანაშაული, გამოხატავს საპირისპიროს. ემოციები არ შეიძლება იყოს ნეიტრალური. ნეიტრალური ნიშნავს არაემოციურს.

დადებითი და უარყოფითი მხარეები გავლენას ახდენენ სამსახურში და მის მიღმა, რადგან ისინი აყალიბებენ ჩვენს აღქმებს და ეს შეხედულებები შეიძლება გახდეს ჩვენი რეალობა. ერთმა სტიუარდმა ანონიმური ბლოგი გამოაქვეყნა ვებსაიტზე, რომელშიც ნათქვამია: "მე ვმუშაობ იქ, სადაც არსებულ გარემოში ვერ შენარჩუნდება ადამიანის სიცოცხლე. როგორც ითქვა, აქ ცხოვრება ზოგჯერ არ ღირს. . . ფაქტობრივად, მგზავრები შეიძლება იყვნენ მომაბეზრებლები და იდიოტები. ხშირად მექცვიან უპატივცემულოდ, არავინ მისმენს. . . სანამ მე არ დავემუქრები თვითმფრინავიდან ჩამოგდებით."

ცხადია, თუ სტიუარდი ცუდ ხასიათზეა, ის გავლენას მოახდენს მგზავრების მის აღქმებზე, რაც, თავის მხრივ, გავლენას მოახდენს მის ქცევაზე. ნეგატიური ემოციები შე-

იძლება უარყოფით განწყობებად გადაიქცეს. ადამიანები ფიქრობენ მოვლენებზე, რომლებმაც შექმნეს ძლიერი ნეგატიური ემოციები ხუთჯერ მეტს, ვიდრე იმ მოვლენებზე, რომლებმაც შექმნეს დადებითი ემოციები. ამიტომ, უნდა ველოდოთ, რომ ადამიანები უფრო ადვილად გაიხსენებენ ნეგატიურ გამოცდილებას, ვიდრე პოზიტიურს. სინამდვილეში, კვლევა აღმოაჩენს პოზიტივის კომპენსაციას, რაც იმას ნიშნავს, რომ ნულოვანი შეყვანის დროს (როდესაც კონკრეტულად არაფერი ხდება), უმეტესობა ინდივიდუალურად განიცდის ზომიერად დადებით განწყობას.

ასე რომ, ადამიანების უმეტესობისთვის პოზიტიური განწყობა გარკვეულწილად უფრო ხშირია, ვიდრე ნეგატიური განწყობა. ასევე მუშაობს პოზიტივის ცვლა. კლიენტთა მომსახურების წარმომადგენელთა ერთმა კვლევამ ბრიტანეთის ქოლცენტრში (სამუშაო, სადაც, ალბათ, ძნელია პოზიტივის შეგრძნება) გამოავლინა, რომ ადამიანებმა განაცხადეს, რომ განიცდიან პოზიტიურ განწყობას დროის 58 პროცენტის განმავლობაში. რამდენად განსხვავდებიან ადამიანები, რომლებიც განიცდიან ამ დადებით და უარყოფით ემოციებს? არსებობს განსხვავება კულტურებში? დიახ. ჩინეთში, ადამიანები აცხადებენ, რომ უფრო ნაკლებ პოზიტიურ და უარყოფით ემოციებს განიცდიან, ვიდრე სხვა კულტურებში მყოფი ადამიანები. ჩინელებთან შედარებით, ტაივანელები უფრო ემსგავსებიან აშშ-ს მუშებს ემოციების გამოხატვის დროს: საშუალოდ, ისინი აფიქსირებენ უფრო დადებით და ნაკლებ უარყოფით ემოციებს, ვიდრე მათი ჩინელი კოლეგები.

კულტურების უმეტესობაში ადამიანები კონკრეტულ პოზიტიურ და უარყოფით ემოციებს განიცდიან, მაგრამ ამ ემოციების სიხშირე და ინტენსივობა გარკვეულწილად მერყეობს. მიუხედავად ამ განსხვავებებისა,

მთელი მსოფლიოდან ადამიანები უარყოფითი და დადებითი ემოციების ინტერპრეტაციას ახდენს. ჩვენ ყველანი ვხედავთ უარყოფით ემოციებს, როგორცაა სიძულვილი, ტერორი, გაბრაზება, საშიში და დამანგრეველი და გვსურს დადებითი ემოციები, როგორცაა სიხარული, სიყვარული და ბედნიერება. თუმცა, ზოგიერთი კულტურა უფრო აფასებს გარკვეულ ემოციებს, ვიდრე სხვები. აშშ – ს კულტურა აფასებს ენთუზიაზმს, ხოლო ჩინელები უარყოფით ემოციებს თვლიან უფრო სასარგებლოდ და კონსტრუქციულად, ვიდრე შეერთებულ შტატებში. ზოგადად სიამაყე პოზიტიური ემოციაა დასავლურ ინდივიდუალისტურ კულტურებში, ისეთში, როგორცაა შეერთებული შტატები, მაგრამ აღმოსავლური კულტურები, როგორცაა ჩინეთი და იაპონია, სიამაყეს მიიჩნევენ არასასურველ მდგომარეობად [4].

ემოციების ფუნქცია. ემოციები გვხდინან ირაციონალურებად? რამდენად ხშირად გვსმენია ვინმეს ნათქვამი “ოჰ, თქვენ უბრალოდ ემოციური ხართ”? ალბათ განაწყენებული იყავით. ცნობილმა ასტრონომმა კარლ საგანმა ერთხელ დაწერა: ”სადაც ძლიერი ემოციები გვაქვს, იქ თავს ვიტყუებთ”. ვარაუდობენ, რომ რაციონალურობა და ემოცია კონფლიქტშია ერთმანეთთან, და თუ ემოციას გამოიჩენთ, აუცილებლად ირაციონალურად იმოქმედებთ. ავტორთა ერთი გუნდი ამტკიცებს, რომ ისეთი ემოციების გამოხატვა, როგორცაა მწუხარება და ტირილი, იმდენად ტოქსიკურია კარიერისთვის, რომ ჯობია დავტოვოთ ოთახი, ვიდრე სხვები გამხდარან ამის მოწმენი.

ამ მიდგომების მიხედვით ადამიანი, რომელიც ახდენს ემოციების დემონსტრირებას რისკავს გამოჩნდეს სუსტი, მყიფე ან ირაციონალური. ამასთან, კვლევები სულ უფრო და უფრო გვიჩვენებს, რომ ემოციები, ფაქტობრივად, შესაძლებელია ძალიანაც მნიშვნე-

ლოვანი იყოს რაციონალური აზროვნებისთვის. დიდი ხანია არსებობს ასეთი კავშირის მტკიცებულება. განვიხილოთ ფინას გეიჯი, რკინიგზის თანამშრომელი ვერმონტში. 1848 წლის ერთ სექტემბერს, გეიჯი ასაფეთქებელ სითხეს ასხამდა., 3 – ფუტიანი 7 – დიუმიანი რკინის ბარი მოხვდა მის ქვედა მარცხენა ყბაში და თავის ქალას ზემოთ გამოვიდა. აღსანიშნავია, რომ გეიჯი გადაურჩა თავის ტვინის დაზიანებას. მას ჯერ კიდევ შეეძლო წაეკითხა და ესაუბრა და მიეღო საშუალოზე მაღალი ქულები კოგნიტური უნარების ტესტებზე. ამასთან, გაირკვა, რომ მან დაკარგა ემოციის განცდის უნარი; ის უემოციო იყო ყველაზე სამწუხარო უბედურებებზე ან ყველაზე ბედნიერ შემთხვევებშიც კი. გეიჯის ემოციის გამოხატვის შეუძლებლობამ საბოლოოდ ჩამოართვა მას რაციონალურად აზროვნების შესაძლებლობა. მან დაიწყო ირაციონალური არჩევანის გაკეთება, ხშირად იქცეოდა უადგილოდ და საკუთარი ინტერესების საწინააღმდეგოდ. მიუხედავად იმისა, რომ მისი ინტელექტუალური შესაძლებლობები უბედური შემთხვევის გამო არ იყო დაშავებული, გეიჯმა სამსახური მიატოვა, საბოლოოდ კი ცირკში გადავიდა.

ფინას გეიჯის მაგალითი და ტვინის ტრავმის სხვა მრავალი კვლევა აჩვენებს, რომ ემოციები გადამწყვეტია რაციონალური აზროვნებისთვის. უნდა გვქონდეს იმის უნარი, რომ ემოციები რაციონალური იყოს. რატომ? იმის გამო, რომ ჩვენი ემოციები გვაწვდის მნიშვნელოვან ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ როგორ ვხვდებით ჩვენს გარშემო არსებულ სამყაროს. გვსურს თუ არა მენეჯერმა მიიღოს გადაწყვეტილება თანამშრომლის გათავისუფლების შესახებ, მისი ან თანამშრომლის ემოციებთან დაკავშირებით? კარგი გადაწყვეტილების მიღების გასაღები არის ჩვენს გადაწყვეტილებებში როგორც აზროვნების, ისე გრძნობის გამოყენება. ემოციები

გვეხმარება ფიქრის დროს? კვლევების მზარდი რაოდენობა მიმდინარეობს ემოციების და ზნეობრივ დამოკიდებულებებს შორის კავშირების შესამოწმებლად.

ადრე ითვლებოდა, რომ, ყველაზე მეტად ეთიკური გადაწყვეტილების მიღება ემყარებოდა უმაღლესი დონის შემეცნებით პროცესებს, მაგრამ მორალური ემოციების შესახებ კვლევა სულ უფრო მეტ ექვეყნებში აყენებს ამ პერსპექტივას. მორალური ემოციების მაგალითებია სხვების ტანჯვისადმი სიმპათია, ჩვენი საკუთარი ამორალური საქციელის მიმართ დანაშაულის გრძობა, სხვების მიმართ უსამართლობის გამო აღშფოთება და ზიზღი. მრავალრიცხოვანი გამოკვლევებით ვარაუდობენ, რომ ეს რეაქციები მეტწილად ემყარება გრძობებს, ვიდრე ცივ შემეცნებას.

კომპანიისთვის მოტივირებული ადამიანური რესურსები მნიშვნელობა

მოტივაცია არის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კონცეფცია. უმეტეს ორგანიზაციებში, როგორც წესი, რომ შეიტყონ რომ კონკრეტული თანამშრომელი არ არის მოტივირებული, შესაბამისად, მისი პროდუქტიულობის შეფასება უკანა პლანზე გადადის.

თანამშრომლების მოტივაციის შექმნის მიზნით კომპანიები ხარჯავენ ფულად თანხებს თანამშრომელთა მომზადებაზე, ტრენინგების ჩატარებაზე და დასვენების დონისძიებების მოსაწყობად. მოტივაცია შეიძლება გავიგოთ, როგორც სურვილი ან მამოძრავებელი ძალა, რომ ინდივიდმა შეასრულოს სამუშაო.

მაგალითად, ამოცანის შესრულებისას, მისი შესრულების მოტივაციაა, რომელიც განსაზღვრავს, შეასრულებს თუ არა კონკრეტული ინდივიდი დავალებას მოთხოვნების შესაბამისად, თუ არა. გარდა ამისა, მოტივაციის არარსებობა იწვევს კონკურენტუნარიანობის დაქვეითებას და კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის სურვილის დაკარგვას, რაც თავის მხრივ იწვევს ორგანიზაციისთვის პროდუქტიული რესურსების დაკარგვას. სწორედ ამ მიზეზით ხდება, რომ HR მენეჯერები აქცენტს აკეთებენ იმ თანამშრომლებზე, რომლებსაც აქვთ მაღალი დონის მოტივაცია სამუშაოს შესრულებისთვის. ერთის მხრივ. და მაღალი მოტივაცია აქვთ იმ თანამშრომლებს, რომლებსაც გააჩნიათ მკვეთრად გამოხატული მოტივაცია. მოტივაციასთან დაკავშირებული ემოციური გამოცდილება შესაძლოა ყოველთვის დადებითი არ იყოს, მაგრამ მუხტი მაინც მუსაობს. აქ მოვიყვანდით ქართული ფილმიდან „რეკორდიდან“ ამონარიდს: „შემაგინე და რეკორდს დავამყარებო“.

მოტივაციის მრავალი თეორია არსებობს. მათ შორისაა: ჰერცბერგის ჰიგიენის თეორია, მასლოუს იერარქიის თეორია და მაკგრეგორის თეორია X და თეორია Y.

ჰერცბერგის ჰიგიენის თეორიაში ნათქვამია, რომ თანამშრომლების მოტივაციისთვის აუცილებელია გარკვეული პირობების არსებობა და ამ პირობების არარსებობა ან ჰიგიენის ფაქტორები თანამშრომლების დემოტივირებას ახდენს. აზრი, რაც ამ თეორიაშია გატარებული, არის ის, რომ ჰიგიენის ფაქტორების არსებობა შრომისნაყოფიერების წინაპირობაა და არ არის ეფექტურობის განმსაზღვრელი. მეორეს მხრივ, ამ ფაქტორების არარსებობა ფაქტობრივად დემოტივირებას უკეთებს თანამშრომელს. აქედან გამომდინარე, დასკვნა არის ის, რომ კომპანიებს უნდა ჰქონდეთ ძირითადი პირობები [2]

მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორიას მიაჩნია, რომ ინდივიდები მოტივირებული არიან მოთხოვნილების იერარქიის შესაბამისად, რომელიც იწყება ძირითადი

საჭიროებების დაკმაყოფილებიდან, შემდეგ საუბარია აღიარების საჭიროებაზე და ბოლოს, ხედვის რეალიზაციის აუცილებლობაზე პიროვნების განვითარების უმაღლეს ეტაპზე. წერტილი, რაც ამ თეორიაში გაკეთებული, არის ის, რომ ინდივიდები პროგრესირებენ ერთი ეტაპიდან მეორეზე, იმისდა მიხედვით, თუ რამდენად დაკმაყოფილებულია თითოეული ეტაპის საჭიროებები.

ამრიგად, ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ თანამშრომლების საჭიროებების გათვალისწინება თითოეულ დონეზე, რათა მომუშავემ შეძლოს საფეხურებზე ასვლა და მოახდინოს საკუთარი თავის რეალიზაცია.

დაბოლოს, მაკგრეგორის მოტივაციის თეორია მიანიშნებს სტაფილოზე და ჯოხზე, ანუ მიდგომაზე, რომელსაც მრავალი მენეჯერი ემხრობა. ამ თეორიაში ნათქვამია, რომ თანამშრომლებს შეუძლიათ მოტივირებული იყვნენ ორმაგად გამოხატული სტრატეგიით, მათ დააჯილდოებენ კარგი სამუშაოსთვის და დასჯიან ცუდი სამუშაოსთვის. თანამშრომლებს აქვთ ძლიერი სტიმული, რომ გააკეთონ, ისევე როგორც შეეწინააღმდეგონ ცუდად მოქმედებას.

თანამშრომლების მოტივაცია მართლაც მნიშვნელოვანია კომპანიების ჯანმრთელობისთვის. მხოლოდ მაშინ, როდესაც თანამშრომლები საკმარისად მოტივირებულნი არიან, მათ შეუძლიათ თავიანთი კონკურენტუნარიანობა დაადასტურონ. როგორც წესი, კომპანიები ყურადღებას ამახვილებენ ანაზღაურებაზე, ანაზღაურებაზე და სარგებელზე, როგორც თანამშრომლების მოტივაციის სტრატეგიაზე. (რაღაც დოზით ამ ფაქტორსაც აქვს მნიშვნელობა). ამასთან, როგორც ვნახეთ, თანამშრომლები მოტივირებულნი არიან ანაზღაურებისგან განსხვავებული ფაქტორებიდან გამომდინარე. შესაბამისად, HRD-ს ფუნქციამ უნდა მიიღოს ეს ფაქტი და შესაბამისად უნდა იმოქმედოს.

ჩვენი აზრით ზედმეტად სასათბურე პირობები თანამშრომელთა პროდუქტიულობის გაზრდას არ ემსახურება, თუმცა ობიექტურობის და სამართლიანობის განცდა მომუშავეებს სასურველია რომ გააჩნდეთ [3].

თანამშრომლები ნებისმიერი წარმატებული ბიზნესის ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტია. რაც უფრო ბედნიერია თანამშრომლები სამსახურში, ბიზნესის ნაკადი უფრო ეფექტური იქნება - ეს ისეთი მარტივია. ამასთან, იმისათვის, რომ თანამშრომლებმა კარგად მოიქცნენ თავიანთი საქმიანობის დროს, ისინი უნდა იყვნენ მოტივირებულები, ჩართულები, პროდუქტიულები და ეფექტურები მუშაობის დროს. უმეტეს შემთხვევაში, ამას განაპირობებს კომპანიის კულტურა და გარემო, სადაც თანამშრომლებს შეუძლიათ კომფორტულად იგრძნონ თავი და მშვიდად შეასრულონ საქმე. რა ხდება მაშინ, როდესაც თანამშრომლების საერთო მოტივაცია კლებულობს თუნდაც კარგი პირობების დროს?

ეს ხდება იქ, სადაც ადამიანური რესურსების მენეჯერები თავიანთ როლს ასრულებენ. ადამიანური რესურსების მენეჯერები პასუხისმგებელნი არიან პოზიტიური განწყობის გაზომვასა და შენარჩუნებაზე მთელს მსოფლიოში და არიან არბიტრები თანამშრომლებსა და ზემო მენეჯმენტს შორის, განსაკუთრებით უფრო დიდ ორგანიზაციებში. ეს სამუშაო არც ისე ადვილია, როგორც ეს შეიძლება ჩანდეს, მაგრამ ცოტა ძალისხმევით და ერთგულებით, ყველა ორგანიზაციას შეუძლია ჰყავდეს ბედნიერი თანამშრომლები. HR მენეჯერებს შეუძლიათ გამოიყენონ თანამშრომლების მოტივაციისთვის შემდეგი ზომები:

მნიშვნელოვანია გვესმოდეს, რომ თანამშრომლები არ არიან მხოლოდ მიზნის მისაღწევად გამოსაყენებელი საშუალები. სინამდვილეში, ისინი კომპანიის ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილი არიან.

ამიტომ არ შეიძლება დისტანციაში გყავდეთ თქვენი თანამშრომლები. ამის ნაცვლად, შეინარჩუნეთ ღია კომუნიკაცია მათთან და გამჭვირვალე იყავით თანამშრომლებთან კომუნიკაციის დროს. თქვენმა თანამშრომლებმა უნდა იცოდნენ, რომ მათ შეუძლიათ ღიად ისაუბრონ თქვენთან და გაგიზიარონ თავიანთი პრობლემები ან საკითხები - რეკრესიების გარეშე. ურთიერთობა ნებისმიერი შედეგით უკეთესი იქნება, ვიდრე უბრალოდ ამ კომუნიკაციის დაიგნორება.

წამით გაიფიქრეთ რატომ მუშაობს ხალხი?

ამკარა პასუხი არის საკუთარი თავის ფინანსური მხარდაჭერა. შესაძლოა, მათ ასევე აქვთ სხვისი დახმარების იმედიც (მაგალითად, ოჯახის) ან შესაძლოა ისინი ცდილობენ თანხების დაგროვებას მთელი ცხოვრების ოცნების შესასრულებლად. ეს პირადი მიზეზები ადამიანებს უბიძგებს მუშაობაში. და პირიქით, თუ მათ პირად ცხოვრებაში რაიმე სირთულე აქვთ, ცხადია, რომ ეს აისახება მათ სამუშაოზე. თუ თქვენ დაეხმარებით მათ ამ გამოწვევების გადალახვაში - თუნდაც მოუსმინოთ - ისინი უდავოდ მადლობლები იქნებიან და ამის სანაცვლოდ, უფრო მოტივირებულნი იქნებიან სამსახურში. დარწმუნდით, რომ თქვენს თანამშრომლებს უწევთ რჩევებს და დახმარებას, როდესაც ეს დაჭირდებათ, და დარწმუნებული იყავით, რომ თქვენი თანამშრომლები ბედნიერები და მოტივირებულნი იქნებიან.

აჩვენეთ თქვენი მადლიერება. ყველა თანამშრომელს უხარია აღიარება სამუშაო ადგილზე. როდესაც მათ იციან, რომ მათი შრომა შეუმჩნეველიარ იქნება, თანამშრომლები თავს მოტივირებულად იგრძნობენ, რომ გააგრძელონ თავიანთი სამუშაო. მადლობა გადაუხადეთ თქვენს თანამშრომლებს იმ სამუშაოსთვის, რასაც აკეთებენ, პირადად ან წერილობით, ან ორივე. იყავი გულწრფელი

და აჩვენეთ, თუ რამდენს ნიშნავს მათი ძალისხმევა კომპანიისთვის. მიულოცეთ მათ სამუშაოს წარმატებით დასრულება, მნიშვნელოვან ეტაპზე გადასვლა ან მნიშვნელოვანი ბიზნეს მიზნის მიღწევა. თუ მათი ძალისხმევა აღინიშნა, მაგრამ პროექტი შეცდა, ზოგჯერ ამის აღიარებაც ღირს.

დასაქმებულთა დაფასების გრძელი გზა მიდის თანამშრომელთა მოტივაციისკენ. უფრო მარტივად რომ ვთქვათ, რაც უფრო მეტად აღიარებთ მათ შენატანებს, უფრო მოტივირებულნი იქნებიან ისინი ახალი გამოწვევების წინაშე.

უფრო მეტიც, ჰკითხეთ მათ მოსაზრებები:

- X- ზე რა აზრის ხართ?
- ფიქრობთ, რომ ჩვენ შეგვიძლია რამის გაუმჯობესება?
- არის თუ არა ბიზნესის პროცესები, რომელთა გაუმჯობესება შეგვიძლია?

საქმე იმაშია, რომ თქვენი თანამშრომლები უკეთესად იგრძნობენ თავს, როდესაც იციან, რომ თქვენ აფასებთ მათ საქმიანობას და აფასებთ მათ მოსაზრებებს.

ყურადღება გაამახვილეთ ცხოვრებისა და საქმიანობის ბალანსზე. თითოეული ჩვენგანი ცდილობს სრულყოფილი წონასწორობის პოვნას ჩვენს სამუშაოებსა და პირად ცხოვრებას შორის. სამუშაო-ცხოვრების ბალანსის დადგენა ხშირად შეიძლება საკმაოდ რთული იყოს. ამასთან, როგორც HR მენეჯერისთვის, არ უნდა იყოს თქვენთვის რთული, რომ დაეხმაროთ თქვენს თანამშრომლებს ბედნიერ ცხოვრების ორგანიზებაში. მაგალითად, ყველას სჭირდება გარკვეული დრო დასვენებისთვის, მეგობრებისა და ოჯახისთვის.

ჩვეული შვებულების დღეების გარდა, თქვენი თანამშრომლები ასევე შეგიძლიათ დააჯილდოოთ დამატებითი შვებულების დღეებით, მათი შესრულებისა და მიღწევების გათვალისწინებით. გარდა ამისა, თქვენ

შეგიძლიათ შესთავაზოთ თქვენს თანამშრომლებს მოქნილი სამუშაო საათები, რათა მათ შეარჩიონ როდის დაიწყონ და დაასრულონ მუშაობა. ამ გზით თქვენ შეიძლება დაეხმაროთ ვინმეს შვილების სკოლაში წაყვანისას, ან დაავადებულ ნათესავზე ზრუნვისას. ყოველივე ამის შემდეგ, მნიშვნელობა არ აქვს, როდის მოდიან ან მიდიან თანამშრომლები, როდესაც მათი ყოველდღიური დავალებები წარმატებით სრულდება. როგორც ნათქვამია, ვინ არ გაიღებს საუკეთესოს სამსახურში, როდესაც კომპანია, რომელზეც ისინი მუშაობენ, ზრუნავს მათზე და ეხმარება მათ სამუშაოსა და ცხოვრების და ბალანსის შენარჩუნებაში.

თანამშრომლები თქვენი ორგანიზაციის ნაწილია და მათი მნიშვნელობა კომპანიისთვის ფასდაუდებელია. თქვენს თანამშრომლებს აქვთ უნიკალური უნიკალური ხედვა კომპანიის საქმიანობის შესახებ შესახებ და შესაძლოა ისეთი რამ დაინახონ, რისი ამოცნობაც ზედა მენეჯმენტს ძალიანაც გაუჭირდებოდა. თანამშრომლების ჩართვა გადაწყვეტილების მიღებაში - განსაკუთრებით ისეთ გადაწყვეტილებებში, რომლებიც მათ ან მათი ექსპერტიზის სფეროებს ეხება - დიდი მოტივატორია. ამ გზით, თქვენს თანამშრომლებს არამარტო ექნებათ მიზნის განზრახვა, არამედ ექნებათ ჩართულობის გრძნობაც და იგრძნობენ, რომ ორგანიზაციის მიერ მათი ეფექტიანობის შეფასება სათანადოდ ხორციელდება.

თქვენი თანამშრომლების პერფორმანსიდან ღირებული მოსაზრების მიღების გარდა, უფრო მეტი გამოცდილება მიიღება მათი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართვის შედეგად. ეს ხელს უწყობს მუშაკებსა და მენეჯერებს შორის ნდობის ჩამოყალიბებას და ის ასევე საშუალებას აძლევს მენეჯერებს დაამყარონ უფრო მეტი პერსონალური ურთიერთობა თანამშრომლებთან. უფრო მე-

ტიც, ეს ურთიერთობები ხელს უწყობს გუნდური თანამშრომლობის გაღრმავებას, რაც თანამშრომლებს განაწყობს ორგანიზაციის სხვა წევრებთან ერთად ისე იმუშაონ, რომ ეფექტური და ინოვაციური გზები იპოვონ გამოწვევებისა და დაბრკოლებების დასაძლევად.

რამდენიმე სიტყვით შევეხებით პანდემიური კრიზისის გამოწვევებს. მისი უარყოფითი მხარეების შესახებ ბევრი დაიწერა. პირველ რიგში კორონა ვირუსი ადამიანის სიცოცხლისდამი მიმართული საფრთხეა. იზოლირებული ცხოვრების წესი და მუშაობის დისტანციურ რეჟიმზე გადასვლაც ადამიანების ემოციურ მდგომარეობას დიდად არ უხდება. მიუხედავად ყველაფრისა, გავიხსენოთ გამოთქმა: „რაც არ გვკლავს, გვაძლიერებს“ [6]. ყველა გამოწვევაში დევს შესაძლებლობის მარცვალი. პანდემიური კრიზისის პერიოდი შეიძლება ერთგვარ ახალ ტალღადაც მოვიაზროთ ქართულ საგანმანათლებლო სივრცეში. ერთბაშად მოხდა ელექტრონული დისტანციური სასწავლო პლატფორმების ათვისება და დანერგვა ქვეყნის სკოლებსა და უნივერსიტეტებში. თითოეული მასწავლებლისა და პროფესორის სამუშაო პროცესი გამჭვირვალე და საჯარო გახდა.

ორგანიზაციის რიგებში ზრდის და წინსვლის შესაძლებლობა, თანამშრომლებს უღვიძებს საკუთარი თავის საუკეთესო ვარიანტის შექმნისკენ. კარიერულ წინსვლასთან და სამუშაოს უკეთესი პირობების შექმნასთან დაკავშირებულ დაპირებებს ყველა თანამშრომელიც მოუთმენლად ელის. ამასთან, თქვენი თანამშრომლების ინვესტიციისთვის სისხლი, ოფლი და ცრემლი არ არის კარგი გზა მათი მოტივაციისთვის.

ამის ნაცვლად, დაეხმარეთ მათ, შესთავაზეთ დამატებითი ტრენინგი, კურსები და სემინარები, რომლებიც ხელს შეუწყობენ და

გააფართოებენ მათ ცოდნას. ნება მიეცით, ისწავლონ ახალი უნარები და მიეცეთ შანსი იპოვნონ თქვენი ორგანიზაციის ფარგლებში იდეალური როლები. ამ გზით, თქვენი თანამშრომლები არა მხოლოდ მოტივირებულნი იქნებიან უფრო მეტს მიაღწიონ, ისინი რეალურად გახდებიან უფრო ეფექტურები და პროდუქტიულები.

დასკვნა

ამრიგად, მოცემულ ნაშრომში განვსაზღვრეთ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები. ჩამოვაცალიბეთ თანამშრომელთა სარგებლიანობისა და ეფექტურობის გაზრდის გზები, შევხებთ მენეჯმენტის დაგეგმვის პროცესს როგორც მიმდინარე პერიოდისთვის ისე სტრატეგიულ ჭრილში.

მიუხედავად იმისა, რომ მკვლევარებმა და მენეჯერებმა იცოდნენ, რომ ემოციები ყოველდღიური ცხოვრების განუყოფელი ნაწილია, ისინი ცდილობდნენ შეექმნათ ისეთი ორგანიზაციები, რომლებიც ფუნქციონირებდნენ ემოციების გარეშე. რა თქმა უნდა, ეს შეუძლებელი იყო. ბევრს სჯეროდა, რომ ნებისმიერი სახის ემოციას მხოლოდ დამანგ-

რეველი ზემოქმედება ქონდა მუსაობის პროცესზე.

მკვლევარებიც თვლიდნენ, რომ ძლიერი ნეგატიური ემოციები,, განსაკუთრებით კი გაბრაზება, აქვეითებდა თანამშრომლის მუშაობის უნარს. ისინი იშვიათად თვლიდნენ ემოციებს კონსტრუქციულ და შრომისნაყოფიერების გამზრდელ ფაქტორად. რა თქმა უნდა, ზოგიერთ ემოციას, განსაკუთრებით არასწორ დროს გამოვლენილს, შეუძლია ხელი შეუშალოს შრომის ნაყოფიერებას. მაგრამ თანამშრომლები თავიანთ ემოციებს ყოველდღე ავლენენ მუშაობის პროცესში და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის არც ერთი ნაბიჯი არ იქნება სრულყოფილი, სამუშაო ადგილებზე თანამშრომელთა ქცევაში ემოციების როლის გათვალისწინების გარეშე. ამ მიზნით დავახასიათეთ აფექტი, ემოციები და განწყობა.

შემდეგ ყველაფერი ეს დავუკავშირეთ მომუშავეს მოტივირებულობის საკითხის შესწავლას და დავასკვნით, რომ მოტივირებული თანამშრომელი უზარმაზარი რესურსია კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის საქმეში.

REFERENCES/ლიტერატურა

- [1] **Todd Henneman**, "Is HR at Its Breaking Point?" *WorkforceManagement*, March 22, 2013, pp. 29–33.
- [2] **Dave Ulrich**, "The New HR Organization," *WorkforceManagement*, December 10, 2007, pp. 40–44, and Dave
- [3] **Akhvlediani, M., Mushkudiani, Z., Nikabadze, S.** (2020). Whether we need emotions in business or not. *Access journal*, ACCESS Press, 1(1): 71-78
- [4] "Technology to Play Role in Updating HR Delivery Services, Report Finds," *BloombergBNA Bulletin to Management*, September 4, 2012, p. 281.
- [5] *Talent Management Leads in Top HR Concerns*, "Compensation & Benefits Review, May/June 2007, p. 12;
- [6] **Ulrich**, "The 21st-Century HR Organization," *Human Resource Management* 47, no. 4 (Winter 2008), pp. 829–850.
- [7] **Beyer J. Ni** no D. Culture as a source, expression, and reinforce of emotions in Organizations
- [8] **R. L. Payne & C. L. Cooper** (Eds), *Emotions at Work: Theory, Research, and Applications for Management*. Chichester, UK: Wiley, 2001.