

## БАСҚАРУ ҚЫЗМЕТІНДЕ КӘСІБИ КОММУНИКАЦИЯНЫ ЭМОЦИОНАЛДЫ ИНТЕЛЛЕКТ НЕГІЗІНДЕ ЖЕТІЛДІРУ

Құспанова Аңсағаным Маратқызы

[abdurrahim2017@mail.ru](mailto:abdurrahim2017@mail.ru)

7М01101 - Педагогика және психология білім бағдарламасының ІІ курс магистранты, Х.Досмұхамедов атындағы Атырау университеті, Атырау қ, Қазақстан Республикасы Ғылыми жетекшісі, п.с.ғ.к., қауымдастырылған профессор - Сабирова Ж.Н.

**Аңдатпа.** Басқару қызметінде кәсіби коммуникацияның сапасы ұйымның жалпы тиімділігі мен жетістігіне тікелей әсер ететін маңызды факторлардың бірі болып табылады. Қазіргі замандағы басқарушылардан тек кәсіби білім мен техникалық дағдылар ғана емес, сондай-ақ эмоционалды құзыреттілік – эмоционалды интеллект (EQ) да талап етіледі. Бұл мақалада басқарушылық қызметте эмоционалды интеллекттің кәсіби коммуникацияны жетілдірудегі рөлі жан-жақты қарастырылады. Эмоционалды интеллекттің негізгі компоненттері – өзін-өзі тану, өзін-өзі басқару, мотивация, эмпатия және әлеуметтік дағдылар – талданып, олардың шешім қабылдау сапасына, командамен жұмыс жасауға және ұйымдық мәдениетке тигізетін ықпалы көрсетіледі. Сонымен қатар, мақалада басқарушылардың EQ деңгейін арттыруға арналған практикалық әдістер мен тәсілдер ұсынылады, соның ішінде күнделікті кәсіби тәжірибеде эмоцияларды тиімді басқару, қызметкерлермен сенімді қарым- қатынас орнату, қақтығыстарды конструктивті шешу және командалық ынтымақтастықты нығайту жолдары қарастырылады. Бұл зерттеу басқарушыларға кәсіби коммуникацияны жетілдіру, ұйым ішіндегі эмоционалды климатты тұрақтандыру және команданың жалпы өнімділігін арттыруға бағытталған нақты ұсыныстар береді.

**Түйін сөздер:** эмоционалды интеллект, кәсіби коммуникация, басқару, көшбасшылық, ұйымдық мәдениет, эмоциялық құзыреттілік, командамен жұмыс.

Қазіргі заманғы басқару қызметі тек әкімшілік немесе ұйымдастырушылық міндеттерді орындаумен шектелмейді. Ұйымның тиімділігі көбіне басқарушының адамдармен дұрыс қарым-қатынас орната алу қабілетіне байланысты. Сондықтан қазіргі менеджерден тек кәсіби білім мен дағды емес, эмоционалды құзыреттілік те талап етіледі. Эмоционалды интеллект (EQ) басқарушының кәсіби құзыреттілігінің негізгі құрамдас бөлігі болып табылады [1,187-б]. Эмоционалды интеллект – бұл жеке адамның өз эмоцияларын, сондай-ақ өзгелердің эмоцияларын түсіну, басқару және мақсатқа сай пайдалану қабілеті [2,34-б]. Басқару қызметінде EQ кәсіби коммуникацияны жетілдірудің тиімді құралы болып саналады, себебі ол шешім қабылдаудан бастап командалық жұмысты үйлестіруге дейінгі барлық процестерде эмоциялық факторларды ескеруге мүмкіндік береді [4,42-б]. Эмоционалды интеллект қызметкерлердің мотивациясын арттыруға, қақтығыстарды азайтуға, сенімділік пен ынтымақтастықты қалыптастыруға ықпал етеді [5,56-б]. Мысалы, жобалық топтағы қиын жағдайларды басқаруда EQ жоғары менеджер қызметкерлердің сезімін ескеріп, тапсырмаларды әділ бөледі, бұл командалық тиімділікті арттырады, стресс пен шиеленісті азайтады [2,76-б].

Эмоционалды интеллект ұғымы соңғы онжылдықтарда психология және менеджмент саласында кеңінен зерттелді. П. Сэловей мен Дж. Мэйер EQ-ны эмоцияларды қабылдау, түсіну және реттеу қабілеті ретінде сипаттайды [1,189-б].

Олар эмоционалды интеллектті жеке тұлғаның өз эмоционалды тәжірибесін тиімді басқару арқылы әлеуметтік және кәсіби өмірде табысқа жетуін қамтамасыз ететін механизм деп қарастырады [1,189-б]. Д. Гоулман бұл ұғымды кеңейтіп, басқару саласындағы маңызын нақты көрсетті [2,45-б]. Гоулман бойынша эмоционалды интеллект басқарушының шешім қабылдау сапасын, командадағы қарым-қатынасты және ұйым ішіндегі психологиялық климатты жақсартуда маңызды рөл атқарады [2,48-б]. Гоулманның теориясына сәйкес эмоционалды интеллект бес компоненттен тұрады, олар басқарушылық қызметте кәсіби коммуникацияны жетілдіруде бір-бірімен байланысты жұмыс істейді:

**1. Өзін-өзі тану** – өз эмоцияларын анықтау және олардың іс-әрекетке ықпалын түсіну қабілеті. Бұл компонент басқарушыға өз реакцияларын бағалап, объективті шешім қабылдауға мүмкіндік береді. Мысалы, командалық жиналыс кезінде реніш немесе қобалжу сезімін тану басқарушыға эмоцияны бақылауға және сабырлы пікір білдіруге көмектеседі [2,51-б].

**2. Өзін-өзі басқару** – стресс немесе қысым жағдайында сабырлы болу және эмоцияларды тиімді басқару дағдысы. Бұл қабілет қақтығыстардың алдын алу, қызметкерлермен сенімді қарым-қатынас орнату және кәсіби шешім қабылдауда маңызды. Мысалы, екі қызметкер арасындағы түсінбеушілікті шешкенде, эмоцияны басқару арқылы басқарушы бейтарап және конструктивті тәсіл қолдана алады [4,63-б].

**3. Мотивация** – мақсатқа жетуге ұмтылу, табандылық көрсету және жеке, сондай-ақ ұйымдық жетістіктерге ұмтылу қабілеті. Мотивациясы жоғары басқарушы өз командасын ынталандырып, қиын жобаларды табысты аяқтауға қол жеткізеді, қызметкерлердің белсенділігін арттырады [5,78-б].

**4. Эмпатия** – басқалардың сезімдері мен қажеттіліктерін түсіну қабілеті. Эмпатиялық басқарушы қызметкерлердің көңіл-күйі мен жағдайын ескеріп, олармен тиімді өзара әрекеттеседі. Мысалы, қызметкердің жеке мәселесін ескеріп, жұмыс кестесін икемдеу оның өнімділігін және ұйымға деген сенімін арттыра алады [2,54-б].

**5. Әлеуметтік дағдылар** – адамдармен тиімді қарым-қатынас орнату, команда ішінде үйлесімділікті қамтамасыз ету және ұйымдық мақсаттарға жетуге ықпал ету қабілеті. Бұл дағды көшбасшылық қасиеттерді дамытып, кәсіби коммуникацияны күшейтеді. Мысалы, әлеуметтік дағдылары мықты басқарушы жобалық топтағы әр түрлі пікірлерді біріктіріп, ортақ шешімге жеткізе алады [4,68-б].

Эмоционалды интеллекттің әр компоненті өз алдына маңызды болса да, олар бір-бірімен тығыз байланысты және біртұтас жүйе ретінде әрекет етеді. Өзін-өзі тану мен өзін-өзі басқару басқарушының шешім қабылдау сапасына, кәсіби жауапкершілігіне және стресс жағдайындағы тұрақтылығына тікелей әсер етсе, эмпатия мен әлеуметтік дағдылар командалық жұмыс пен ұйымдық тиімділікті арттырады. Басқарушы өз эмоцияларын тиімді бақылай білсе, ол қызметкерлердің реакцияларын да дұрыс бағалай алады, бұл ұйым ішіндегі қарым-қатынасты үйлесімді етеді, сенім мен өзара түсіністікті нығайтады және шиеленістердің алдын алады. Мысалы, жобалық топта күтпеген қиындықтар туындаған жағдайда, эмоционалды тұрақтылығы жоғары басқарушы қызметкерлердің қобалжу немесе уайым сезімдерін дұрыс қабылдап, оларға қолдау көрсету арқылы тапсырмаларды тиімді бөле

алады. Кәсіби коммуникация – ұйым ішінде ақпарат алмасу, қызметкерлер арасындағы өзара әрекеттесу және басқарушылық шешімдерді жүзеге асыру процесі. Тиімді коммуникация мына көрсеткіштермен сипатталады:

- Ақпаратты нақты және түсінікті жеткізу. Басқарушы мақсатты, міндеттерді және тапсырмаларды қызметкерлерге түсінікті тілде жеткізсе, түсінбеушіліктер мен қателіктер азаяды.

- Кері байланысты дұрыс ұйымдастыру. Қызметкерлердің ұсыныстарын, пікірлерін тыңдау және конструктивті пікір айту ұйым ішіндегі ашықтықты арттырады [2,72-6].
- Сенімді және ашық қарым-қатынас орнату. Басқарушы қызметкерлерге сенім білдіріп, олардың ой-пікірін ескере білсе, командалық ынтымақтастық күшейеді [5,100-6].
- Эмоционалды тұрақтылықты сақтау және қақтығыстарды конструктивті шешу. Басқарушы шиеленістер кезінде сабырлы болып, объективті шешім қабылдай білсе, команда мүшелері де эмоцияларын тиімді басқарады және ұйымішілік мәселелер тез әрі дұрыс шешіледі [4,115-6].

Сонымен қатар, кәсіби коммуникацияда эмоционалды интеллекттің рөлі ерекше. EQ жоғары деңгейдегі басқарушы қызметкерлердің эмоциялық жағдайын дұрыс түсініп, олардың психологиялық реакцияларын алдын ала сезіне алады. Бұл оған қиындықтар мен қақтығыстарды тиімді басқаруға, командалық жұмыс өнімділігін арттыруға және ұйым ішіндегі жалпы психологиялық климатты тұрақтандыруға мүмкіндік береді [2,80-6]. Эмоционалды интеллект тек қызметкерлермен қарым-қатынас үшін ғана емес, сонымен бірге стратегиялық шешім қабылдау, команда мотивациясын арттыру және ұйымдық мақсаттарға жету үшін де маңызды құрал болып табылады. Мұндай басқарушылық тәсіл нәтижесінде қызметкерлер өздерін қауіпсіз және бағаланған сезінеді, жұмыс процесіне белсенді қатысып, өз идеяларын ашық білдіруге ынталанады. Бұл өз кезегінде ұйымның жалпы тиімділігін арттырып, ұзақ мерзімді перспективада тұрақтылығын қамтамасыз етеді [5,101-6].

Эмоциялардың рөлі коммуникацияда аса маңызды, сондықтан эмоционалды интеллект бұл процестің ажырамас бөлігі болып табылады. EQ жоғары деңгейдегі басқарушы қызметкерлердің эмоционалды жағдайын дұрыс түсініп, олардың сезімдері мен реакцияларын алдын ала болжай алады [2,85-6]. Бұл оған қиындықтар мен қақтығыстарды уақтылы анықтап, оларды конструктивті түрде шешуге мүмкіндік береді. Мысалы, командалық жобада кейбір қызметкерлер тапсырманың күрделілігі немесе уақыт қысқалығы салдарынан қобалжу сезімін білдіруі мүмкін. Эмоционалды интеллектті жақсы меңгерген басқарушы олардың сезімін түсініп, тапсырмаларды әділ бөліп, қосымша ресурстар мен қолдау ұсына алады, сол арқылы қызметкерлердің өнімділігін арттырады және ұйым ішіндегі психологиялық ахуалды тұрақтандырады [4,123-6].

Эмпатия – бұл басқарушының сезімдері мен қажеттіліктерін түсіне білу қабілеті, ол кәсіби қарым-қатынаста шешуші рөл атқарады [2,90-6]. Басқарушы эмпатияны тиімді қолданған кезде қызметкерлердің көңіл-күйін, эмоционалды реакцияларын және жеке жағдайларын ескеріп, өз әрекеттерін соларға бейімдей алады. Мысалы, қызметкер жеке қиындықтарға тап болған жағдайда, басқарушы оның жағдайын ескеріп, жұмыс жүктемесін азайтып немесе икемді кесте ұсына алады. Мұндай әрекеттер сенімділікті арттырып қана қоймай, қызметкерлердің ұйымға деген адалдығын және командалық ынтымақтастығын күшейтеді [5,113-6]. Сонымен қатар, эмоционалды интеллект басқарушыға қызметкерлер арасындағы байланыс пен қарым-қатынасты жақсартуға, олардың кәсіби дамуына ықпал етуге мүмкіндік береді. EQ жоғары деңгейдегі басқарушы ашық диалог жүргізуге, кері байланысты тиімді пайдалануға және команда мүшелерін өз пікірін еркін білдіруге ынталандыруға қабілетті. Бұл тәсіл қызметкерлердің шығармашылық әлеуетін арттырып, ұйым ішіндегі жұмыс атмосферасын үйлесімді және мотивациялық ортаға айналдырады [4,129-6]. Нәтижесінде, эмоционалды интеллект тек жеке басқарушының кәсіби дағдысы ретінде ғана емес, сонымен бірге ұйымдық тиімділікті арттырудың маңызды құралы ретінде қарастырылуы керек.

**EQ** басқарушыға командалық үйлесімділікті нығайтуға, қақтығыстарды

жеңіл шешуге және ұйым ішіндегі жалпы психологиялық климатты тұрақтандыруға мүмкіндік береді, бұл өз кезегінде ұйымның ұзақ мерзімді тұрақтылығы мен стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге ықпал етеді [2, 95-6]. Мысалы, топтық жобаны орындау кезінде кейбір қызметкерлерге қосымша қолдау қажет болуы мүмкін. Эмпатиялық басқарушы олардың сезімін ескеріп, тапсырмаларды әділ бөлуді қамтамасыз етіп, қосымша ресурстар немесе кеңестер ұсына алады. Мұндай әрекеттер қызметкерлер арасындағы сенімділік пен ынтымақтастықты арттырып, командалық жұмыстың тиімділігін күшейтеді. Сонымен қатар, эмпатия қызметкерлерге өз идеяларын ашық жеткізуге және жаңа бастамаларға белсенді қатысуға мүмкіндік береді. Басқарушы олардың пікірін тыңдап, түсінгенін көрсеткен сайын ұйым ішіндегі қарым-қатынастың сапасы жақсарып, эмоционалды ахуал тұрақтанады. Эмпатия тек қызметкерлермен байланыс орнатуға ғана емес, сонымен бірге көшбасшылық қабілеттерді нығайтуға да елеулі ықпал етеді [2, 97-6].

Эмоционалды интеллектті жүйелі түрде дамыту басқарушыға командадағы қатынасты нығайтуға, қақтығыстарды жеңіл шешуге және ұйым ішіндегі жалпы психологиялық климатты тұрақтандыруға мүмкіндік береді. **EQ** жоғары деңгейдегі басшылар қызметкерлердің эмоцияларын дұрыс түсініп, олардың мотивациясын арттыра алады, шешім қабылдау процесін әділ және саналы жүргізеді. Мұның нәтижесінде команда мүшелері арасындағы сенім мен өзара түсіністік күшейіп, жұмыс атмосферасы үйлесімді әрі ынталандыратын ортаға айналады. Сондықтан ұйымның ұзақ мерзімді дамуы мен тұрақтылығы үшін басшылардың эмоционалды интеллектін жетілдіру стратегиялық маңызды міндет болып табылады. Бұл тек жеке менеджердің кәсіби өсуіне ғана емес, сонымен бірге ұйымның тиімділігіне және қызметкерлердің эмоционалды әл-ауқатына да тікелей әсер етеді [2, 98-6].

Эмоционалды интеллекттің маңызды аспектілерінің бірі – эмоцияларды басқару қабілеті. **EQ** деңгейі жоғары басқарушылар стресс немесе қақтығыс жағдайында өз эмоцияларын бақылап қана қоймай, қызметкерлердің сезімдерін де дұрыс қабылдап, оларды конструктивті жолмен бағыттай алады [2, 100-6]. Мысалы, егер екі қызметкер арасында түсінбеушілік туындаса, эмоцияларды басқару қабілеті бар басқарушы ашық диалог ұйымдастырып, әрбір тараптың ойы мен сезімін тыңдайды. Осылайша, мәселенің түпкі себептері анықталып, шешім әділ әрі тиімді түрде қабылданады. Мұндай тәсіл ұйым ішіндегі қарым-қатынасты тұрақтандырып, қызметкерлердің сенімін арттырады және командалық ынтымақтастықты күшейтеді. Эмоцияларды басқару басқарушыға қиын жағдайларда салмақты шешім қабылдауға және күтпеген проблемаларды бейтарап қабылдауға мүмкіндік береді. Мысал ретінде, жобалық мерзім қысқарған жағдайда қызметкерлердің қобалжу сезімін ескеріп, оларды қолдау арқылы тапсырмаларды тиімді орындауға жағдай жасауға болады [2,102-6]. Эмоционалды интеллект басқарушыға ұйым ішінде сенімге негізделген қарым- қатынас орнатуға мүмкіндік береді. **EQ** жоғары деңгейдегі басқарушы өз командасында ашықтықты, адалдықты және өзара сыйластықты ынталандырады. Мұндай қарым-қатынас қызметкерлердің ұйымға деген сенімін арттырып, олардың өз пікірін еркін білдіруіне жағдай жасайды. Сенімге негізделген мәдениет командалық ынтымақтастықты күшейтеді, қызметкерлердің мотивациясын арттырады және ұжымдағы жалпы эмоционалды климатты жақсартады. Мысалы, басқарушы қызметкерлердің ұсыныстарын тыңдап, оларды бағалаған кезде, қызметкерлер өздерін ұйымның маңызды бөлігі ретінде сезінеді [2,105-6]. Бұл өз кезегінде топ ішіндегі үйлесімділікті арттырып, жобаларды тиімді орындауға жағдай жасайды. Сонымен қатар, сенімді қарым-қатынас қақтығыстарды жеңіл шешуге мүмкіндік береді. Қызметкерлер бір-біріне сеніммен қараған сайын, даулы жағдайларда ашық диалог орнату оңай болып, ұйымдық тиімділіктің жоғарылауына ықпал етеді. Эмоционалды интеллект басқарушыға ұйым ішінде сенімге негізделген қарым-қатынас қалыптастыруға маңызды мүмкіндік береді. **EQ**

деңгейі жоғары басқарушы өз командасында ашықтық пен адалдықты насихаттап, қызметкерлердің пікірін тыңдап, олардың тәжірибесін бағалайды. Мұндай тәсіл қызметкерлерге ұйымның маңызды бөлігі ретінде сезінуге жағдай жасап, олардың мотивациясын арттырады. Сенімге негізделген қарым-қатынас ұйымдық мәдениетті нығайтып, командалық үйлесімділікті күшейтеді. Мысал ретінде, басқарушы қызметкерлердің

ұсыныстарын ескеріп, оларды шешім қабылдау процесіне тартса, топ мүшелері өздерін еркін әрі қауіпсіз сезінеді. Бұл әрекет жұмыс тиімділігін арттырып, ұжымдағы психологиялық климатты тұрақтандыруға ықпал етеді. Одан бөлек, сенімге негізделген қарым-қатынас қақтығыстарды жылдам әрі конструктивті шешуге мүмкіндік береді. Қызметкерлер бір-біріне сеніммен қараған сайын, даулы мәселелерді ашық талқылау жеңілдейді, бұл командалық жұмыс пен ұйымдық өнімділіктің өсуіне тікелей ықпал етеді [2, 95-б]. Эмоционалды интеллект басқарушыға ұйым ішінде сенімге негізделген мәдениет қалыптастыруға мүмкіндік береді. EQ жоғары деңгейдегі басқарушы өз командасында ашықтық пен өзара сыйластықты ынталандырады, қызметкерлердің пікірін тыңдап, олардың ұсыныстарын бағалай алады. Мұндай тәсіл қызметкерлерге ұйымның маңызды бөлігі ретінде сезінуге жағдай жасайды, олардың мотивациясын арттырады және ұйымдық мақсаттарға белсенді қатысуға ынталандырады. Сенімге негізделген қарым-қатынас командалық үйлесімділікті арттыруға септігін тигізеді. Мысал ретінде, басқарушы қызметкерлердің ой-пікірін назарға алып, шешім қабылдау процесіне тартқан кезде, топ мүшелері өздерін еркін әрі қауіпсіз сезінеді. Бұл тәсіл командалық ынтымақтастықты күшейтіп, қызметкерлер арасындағы түсінбеушіліктерді азайтады және ұйым ішіндегі психологиялық климатты тұрақтандырады. Сонымен бірге, сенімге негізделген қарым-қатынас қақтығыстарды тиімді шешуге мүмкіндік береді. Қызметкерлер бір-біріне сеніммен қараған жағдайда, мәселелерді ашық талқылау жеңілдейді, ал конструктивті шешім қабылдау процесі жеделдейді. Нәтижесінде, ұйымның тиімділігі мен жұмыс өнімділігі артып, басқарушының көшбасшылық рөлі нығаяды. Эмоционалды интеллект көшбасшылық дағдыларын жетілдіруде шешуші рөл атқарады. EQ жоғары деңгейдегі басқарушылар өз ұжымында жағымды психологиялық ахуал қалыптастыра алады, бұл қызметкерлердің мотивациясын арттырып, олардың шығармашылық және кәсіби белсенділігін ынталандырады. Басқарушы команда мүшелерінің эмоциялық жағдайын ескеріп, олардың пікірін тыңдап, қолдау көрсеткен кезде, қызметкерлер өздерін бағаланған және маңызды сезінеді. Бұл өз кезегінде топ ішінде сенімділікті нығайтып, ынтымақтастыққа және тиімді командалық жұмысқа жағдай жасайды. Сонымен қатар, эмоционалды интеллект көшбасшыға қиын жағдайларда салмақты шешім қабылдауға, қақтығыстарды бейтарап түрде шешуге мүмкіндік береді. Мысалы, жобалық мерзім қысқарған кезде немесе қарым-қатынаста түсінбеушілік пайда болған жағдайда, эмоционалды басқарушы өз эмоциясын бақылап, қызметкерлердің сезімін ескеріп, жағдайды тиімді реттей алады. Нәтижесінде, эмоционалды интеллекті жоғары басқарушылар ұйымның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуде тиімді көшбасшы болып, ұжымның жалпы өнімділігін арттыра алады және жағымды ұйымдық климатты сақтайды.

Эмоционалды интеллект басқарушылық қабілеттерді нығайтуда маңызды рөл атқарады. EQ деңгейі жоғары басшылар қиын жағдайларда саналы және байсалды шешім қабылдауға қабілетті болады, бұл шешімдердің сапасын айтарлықтай жақсартады. Сонымен қатар, эмоцияларды дұрыс басқару қызметкерлердің мотивациясын арттыруға ықпал етіп, олардың өз міндеттеріне жауапкершілікпен қарауын қамтамасыз етеді. Эмоционалды интеллект ұжымдағы стресс деңгейін төмендетуге көмектеседі, өйткені басшы мен команда мүшелері арасындағы қарым-

қатынас сенімге негізделеді және қақтығыстар тиімді шешіледі. Сондай-ақ EQ командалық жұмысты күшейтеді, қызметкерлер арасындағы өзара түсіністік пен ынтымақтастықты арттырады, бұл жалпы ұйымдық тиімділіктің өсуіне тікелей әсер етеді. Эмоциялық интеллектті жетілдіру үшін бірнеше тиімді әдістер бар. Біріншіден, тренингтер мен коучинг бағдарламалары эмоцияларды дұрыс тануға, оларды басқаруға және тиімді коммуникация дағдыларын дамытуға мүмкіндік береді. Екіншіден, өзін-өзі талдау әдісі күнделікті тәжірибеден сабақ алуға және өз эмоционалды реакцияларын бақылауға көмектеседі. Үшіншіден, рөлдік ойындар мен практикалық жаттығулар эмоционалды қабілеттерді нақты өмір жағдайларында қолдануға мүмкіндік береді. Төртіншіден, кері байланыс алу – қызметкерлердің пікірін ескеру арқылы өз басқарушылық стилін жетілдірудің маңызды құралы болып табылады.

Басқарушыларға кәсіби коммуникация мен эмоционалды интеллектті дамыту мақсатында бірнеше нақты және тиімді әдістер ұсынылады. Біріншіден, аптасына бір рет қызметкерлермен «ашық пікір алмасу» сессияларын өткізу пайдалы. Мұндай кездесулер барысында қызметкерлер өз ой-пікірлерін еркін жеткізіп, бір-бірін түсіну мүмкіндігіне ие болады. Бұл тәсіл командалық қарым-қатынасты нығайтып қана қоймай, қызметкерлердің ұйымға деген сенімін арттырады және ұжымдық мәдениетті тұрақтандыруға үлес қосады. Екіншіден, шешім қабылдаған кезде қызметкерлердің эмоцияларын ескерудің маңызы зор. Басқарушы әр қызметкердің көңіл-күйін, қажеттіліктерін және мүдделерін назарға ала отырып, шешім қабылдаса, бұл команданың ынтымақтастығы мен өнімділігін елеулі түрде арттырады. Эмоциялық факторларды ескермеу керісінше стресс пен қақтығыстың пайда болуына әкелуі мүмкін. Сондықтан эмоционалды интеллектті пайдалану шешім қабылдау процесін әділ, саналы және үйлесімді етеді. Үшіншіден, қақтығыс туындаған жағдайда басқарушы алдымен барлық тарапты мұқият тыңдауы керек. Содан кейін олардың жағдайын түсініп, эмоциялық факторларды ескеріп, тек содан кейін тиімді шешім ұсыну қажет. Мұндай тәсіл қызметкерлер арасындағы сенімді қарым-қатынасты сақтауға,

конфликтілерді конструктивті түрде шешуге және ұжымдағы психологиялық тұрақтылықты қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Сонымен қатар, бұл әдіс қызметкерлердің өз идеяларын ашық жеткізуіне, бастамаларға белсенді қатысуына жағдай жасайды. Төртіншіден, эмоционалды интеллектті дамыту үшін басқарушыларға өзін-өзі талдау және кәсіби дамуға арналған арнайы жаттығулар ұсынылады. Мысалы, күнделікті тәжірибеде өз эмоцияларын бақылау, стресс жағдайларындағы реакцияларын бағалау, рөлдік ойындар арқылы түрлі басқарушылық сценарийлерді тәжірибеден өткізу EQ деңгейін арттырады. Сонымен қатар, кері байланыс алу да маңызды әдіс болып табылады: қызметкерлердің пікірін ескеру арқылы басқарушы өз басқарушылық стилін жетілдіре алады және командадағы қарым-қатынасты оңтайландырады. Эмоционалды интеллектті практикада қолдану басқарушыға командадағы қатынасты нығайтуға, қақтығыстарды жеңіл шешуге және ұйым ішіндегі жалпы психологиялық климатты тұрақтандыруға мүмкіндік береді. EQ деңгейі жоғары басшылар қызметкерлердің эмоцияларын дұрыс түсініп, олардың мотивациясын арттыра алады, сонымен қатар шешім қабылдау процесін саналы, әділ және үйлесімді жүргізеді. Бұл өз кезегінде команда мүшелері арасындағы сенім мен өзара түсіністікті нығайтып, жұмыс атмосферасын үйлесімді және ынталандыратын ортаға айналдырады. Сонымен қатар, эмоционалды интеллекттің жүйелі түрде дамуы ұйымның стратегиялық мақсаттарына жетуге де ықпал етеді. Басшылар EQ дағдыларын үнемі жетілдірген жағдайда, командадағы шығармашылық әлеует ашылады, қызметкерлер өз идеяларын еркін ұсына алады, жаңа жобаларға белсенді қатысады, ал шешім қабылдау сапасы едәуір жоғарылайды. Эмоционалды интеллект

тек жеке менеджердің кәсіби өсуіне емес, сонымен бірге ұйымның тиімділігіне, ұжымның үйлесімділігіне және қызметкерлердің эмоционалды әл-ауқатына тікелей әсер етеді. Сондықтан ұйымның ұзақ мерзімді дамуы мен тұрақтылығы үшін басшылардың эмоционалды интеллектін жетілдіру стратегиялық маңызды міндет болып табылады. Жүйелі түрде жүргізілген EQ дамыту бағдарламалары командалық ынтымақтастықты күшейтеді, қызметкерлердің мотивациясын арттырады, қақтығыстарды конструктивті шешуге жағдай жасайды және жалпы ұйымдық өнімділікті айтарлықтай жақсартады. Мұның нәтижесінде басқарушылар өз ұжымында жағымды психологиялық ахуал қалыптастырып, тиімді көшбасшылықты жүзеге асыра алады.

#### **ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ:**

1. Сэловей П., Мэйер Дж. Эмоционалды интеллект. – Imagination, Cognition and Personality, 1990.
2. Гоулман Д. Эмоционалды интеллект. – Нью-Йорк: Bantam Books, 1995.
3. Роббинс С.П. Ұйымдық мінез-құлық. – Pearson Education, 2017.
4. Брэдберри Т., Гривз Дж. Эмоционалды интеллект 2.0. – TalentSmart, 2009.
5. Бойацис Р. Білікті менеджер. – Wiley, 2008.