

SELF-CONTROL AT THE WORKPLACE

Stefka Vasileva

University of National and World Economy - Sofia, Bulgaria, stefka_vasileva@unwe.bg

Abstract: More and more managers are realizing the important role and significance of behavioral skills for achieving desired and expected work performance, creating a favorable work environment, maintaining good interpersonal relationships and increasing the competitiveness of the organization. Behavioral skills are primarily psychological in nature, i.e. they are dependent on signs of the psychological state of the person and are of primary importance for the achievement of individual, team and organizational goals. Self-control is a key behavioral skill in the workplace. It is an ability that allows employees to be objective, to consider all circumstances and perspectives, to take reasoned actions and not to react impulsively and in accordance solely based on their own emotional state. The manifestation of self-control affects the qualitative and quantitative performance of work tasks, as well as the results that employees achieve in work. Self-control is an ability necessary to create a positive and functional work environment. Most conflicts and wrong decisions in the workplace are the result of a lack of behavioral skills, including low levels of self-control. Loss of control can have lasting effects and have a profoundly negative impact on the individual and their relationships with the people they work with. Self-control can be measured and improved over time by using a variety of techniques and strategies. The aim of this article is to define self-control, to argue its importance and to present a tool that can be used to identify employees' ability to control their emotions at work. An empirical study was carried out in a large Bulgarian organization with the subject of activity production and trade of confectionery. The study proves that the ability of working persons to maintain self-control has an impact on the achievement of high results in work, the quality performance of managerial, organizational and production activities and, accordingly, the successful functioning of the company in the current variable and increasingly demanding business environment. The tool presented in this article is applicable in any organization, regardless of its size and subject of activity. It can be used to examine the level of self-control of managers, specialists and workers. Through the use of the instrument, the management of the organization can establish the presence of problem areas related to the self-control of the persons employed in the company and, on this basis, take targeted actions in the direction of overcoming them. Involving employees in training related to awareness of the importance of controlling emotions at work, as well as learning specific techniques to improve the ability to exercise self-control, will increase the motivation of employees, which is a prerequisite for increasing their productivity and efficiency at work place.

Keywords: self-control, employees, organization, tool, analysis.

САМОКОНТРОЛ НА РАБОТНОТО МЯСТО

Стефка Василева

Университет за национално и световно стопанство – София, България, stefka_vasileva@unwe.bg

Резюме: Все повече мениджъри осъзнават важната роля и значимостта на поведенческите умения за постигане на желано и очаквано трудово представяне, създаване на благоприятна работна среда, поддържане на добри междуличностни взаимоотношения и повишаване конкурентоспособността на организацията. Поведенческите умения имат предимно психологически характер, т.е. те са зависими от признаци на психологическото състояние на личността и имат първостепенно значение за постигане на индивидуалните, екипните и организационните цели. Самоконтролът е ключово поведенческо умение на работното място. Той е способност, която позволява на служителите да проявяват обективност, да премислят всички обстоятелства и гледни точки, да предприемат обосновани действия и да не реагират импулсивно и в съответствие единствено въз основа на собственото си емоционално състояние. Проявяването на самоконтрол влияе върху качествено и количественото изпълнение на работните задачи, както и върху резултатите, които служителите постигат в трудовата дейност. Самоконтролът е способност, необходима за създаване на положителна и функционална работна среда. Повечето конфликти и погрешни решения на работното място са вследствие липсата на поведенчески умения, в т. число ниски нива на самоконтрол. Загубата на контрол може да има трайни последици и да окаже силно негативно влияние върху индивида и отношенията му с хората, с които работи. Самоконтролът може да бъде измерен и да се подобрява с течение на времето чрез използване на разнообразни техники и стратегии. Целта на настоящата статия е да се дефинира самоконтрола, да се аргументира неговото значение и да се представи инструмент, чрез който може да се установи способността на служителите да контролират емоциите си на работното

място. Проведено е емпирично изследване в голяма българска организация с предмет на дейност производство и търговия на сладкарски изделия. Проучването доказва, че способността на работещите лица да запазват самоконтрол оказва влияние върху постигането на високи резултати в трудовата дейност, качествено извършване на управленските, организационните и производствените дейности и съответно успешното функциониране на компанията в настоящата променлива и все по-взискателна бизнес среда. Инструментът, представен в настоящата статия е приложим във всяка организация, независимо от нейната големина и предмет на дейност. Чрез него може да се изследва нивото на самоконтрол, както на ръководители, така и на специалисти и работници. Чрез използването на инструмента мениджмънта на организацията може да установи наличието на проблемни полета, свързани със самоконтрола на заетите в компанията лица и на тази база да предприеме целенасочени действия в посока на тяхното преодоляване. Включването на служителите в обучения, свързани с осъзнаване важността да се контролират емоциите на работното място, както и усвояване на конкретни техники за подобряване способността за проявяване на самоконтрол, ще повиши мотивацията на служителите, което е предпоставка за повишаване на тяхната производителност и ефективност на работното място.

Ключови думи: самоконтрол, служители, организация, инструмент, анализ.

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Голяма част от човешките ресурси не притежават, в достатъчно висока степен, способността да проявяват самоконтрол на работното място. При проява на неправилно поведение и вземане на емоционално, прибързано и погрешно решение, служителите обикновено се фокусират върху негативните последици, които са произтекли от това, а не върху причините и факторите, които са обусловили неправилните действия, които са предприели. Това е една от водещите причини за пренебрегване значението на самоконтрола и проблемите, които може да предизвика неговата липса. Добрите междуличностни отношения, справянето с конфликтни и стресови ситуации, вземането на правилни решения, качествено изпълнение на работните задачи, доброто трудово представяне, постигането на екипните и организационните цели, зависят от притежаването на многообразие от поведенчески и технически умения, като едно от ключовите поведенчески умения е способността за проявяване на самоконтрол, на работното място.

2. СЪЩНОСТ И ЗНАЧЕНИЕ НА САМОКОНТРОЛА

Самоконтролът е способността да се запазва спокойствие и самообладание при стресови ситуации, въздържане от вземане на необмислени решения и неподходящи емоционални реакции (Николаева, 2020). Способността за самоконтрол позволява на хората да регулират своите импулси, желания, емоции, мисли, поведение и се отнася положително към желаните резултати и отрицателно към нежеланите резултати (van Nooft & Kreemers, 2022). Самоконтролът е способност да се овладяват, регулират и пренасочват негативни емоции и в резултат на това адаптирането към променящата се среда да се случва навременно и без емоционални пречки.

Самоконтролът улеснява инхибирането на нежелано поведение, което позволява придържането към морал, социални норми, правила и разпоредби и стремеж към дългосрочни цели. Въпреки, че способността за самоконтрол варира при отделните личности с течение на времето при някои той обикновено е по-силен, отколкото при други и следователно много проучвания операционализират самоконтрола като личностна черта (De Ridder et al., 2012). Самоконтролът е способността да се изчака с преценката – първо да се мисли, после да се действа (Goleman, 2004, с. 4). Той е комбинация от емоционална регулация, управление на стреса и ниска импулсивност (Petrides & Furnham, 2001) Утвърденото умение за самоконтрол е предпоставка за рационално мислене, което води до вземане на правилни решения (Фърнам, 2012, с. 346).

Доброто самосъзнание е необходимо условие за ефективен самоконтрол, защото правилното реагиране на дадена емоция е възможно само, ако тя е осъзната. Хората с добър самоконтрол първо тълкуват правилно емоциите и после правят избор как да реагират. Това им позволява вземането на конструктивно решение за действие в трудни ситуации, бързо откликване на промените и поемане на инициатива, нужна за постигане на техните цели (Брадбери & Грийвс, 2019, с. 101 - 102). Хората не винаги могат да контролират начина, по който се чувстват, но могат да контролират действията си или да се въздържат от действия след преценка на чувствата си (Барисо, 2021, с. 19). Самоконтролът позволява на хората да се адаптират към ситуационните изисквания, което води до физическо и психическо здраве и добри междуличностни отношения (Tangney, Baumeister & Boone, 2004). При липса на самоконтрол хората имат поведение, което потенциално може да причини дългосрочни щети (Muraven & Slessareva, 2003).

Способността на човек да контролира емоциите си така, че те да подпомагат, а не да пречат на изпълнението на поставените задачи. Това включва човек да се държи добросъвестно, почтено и с ясна отговорност за личното си представяне (Ууд & Толи, 2007, с. 40). Според Ууд и Толи самоконтролът включва пет ключови аспекта: забавяне на преценката и контрол над импулсите; дистанциране от проблема; настойчиво, но не агресивно изразяване на мнение; проявяване на гъвкавост и контрол над невербалната комуникация (Ууд & Толи, 2007, с. 44). Хората, които не успяват да регулират своите емоции или които използват неефективни или неподходящи стратегии, са изложени на по-голям риск от емоционални разстройства (Aldao & Nolen-Hoeksema, 2010). Самоконтролът е един от факторите за успеха на един служител (Petrov & Valov, 2019).

3. МЕТОД ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ

Инструментът за установяване способността за самоконтрол на служителите, на работното им място, е въпросник, разработен от авторката на статията. Въпросите в него описват ситуации, които непрекъснато, или често възникват в работния процес. Дори респондентите да не са попадали никога в точно същата ситуация, то те би трябвало да могат да си представят (да предвидят) как биха реагирали, доверявайки се на опита си от аналогични ситуации. Въпросите дават възможност да се установи и измери способността на служителите да управляват и контролират емоционалното си състояние и да овладяват негативните си емоции.

Въпрос 1: Изпращате имейл на Ваш колега, който предполага отговор. Минава известно време, но Вие все още не сте получили обратна връзка. Как ще реагирате?

- A. Звъните на човека по телефона и нервно искате обяснение защо още не е отговорил на имейла Ви.
- B. Звъните на човека и го питате дали всичко е наред, защото сте му пратили имейл преди няколко часа и все още нямате отговор на него.
- C. Не предприемате нищо. Решавате да изчакате още известно време преди да потърсите човека, защото си давате сметка, че той има основателна причина за забавяне на отговора.

Въпрос 2: Поставяте работна задача на стажант от Вашия екип. Той е изпълнил задачата, но резултата не отговаря на Вашите очаквания. Как ще реагирате?

- A. Веднага заявявате на човека, че сте изключително недоволен от неговата работа.
- B. Провеждате разговор с човека, в който спокойно му обяснявате допуснатите грешки при изпълнение на поставената задача.
- C. Заявявате на човека, че сте крайно разочарован от работата му по отношение на конкретната работна задача и искате обяснение от него защо резултата, които се очаква не е постигнат.

Въпрос 3: Ако член на екипа, от който сте част Ви подражни с някоя своя постъпка каква ще бъде Вашата реакция?

- A. Директно му заявявате, че това което прави Ви дразни.
- B. Овладявате отрицателните емоции от неговото поведение и продължавате работата си, съсредоточавайки вниманието си върху нещо друго.
- C. Продължавате да го наблюдавате мълчаливо и след като дълго време не виждате промяна в поведението му, изразявате раздразнението си от него.

Въпрос 4: Присъствате на работно съвещание. Изразявате мнение по определен проблем, но Ваш колега Ви прекъсва, за да вземе отношение по въпроса. Какво ще направите?

- A. Възмутени сте от поведението на Вашия колега, но не казвате нищо и го оставяте да се изкаже.
- B. След като колегата Ви се изкаже му правите забележка и отново взимате думата.
- C. Изразявате възмущението си на секундата и му заявявате, че след като Вие се изкажете той може да вземе думата.

Въпрос 5: Възниква трудност на работното място. Как реагирате?

- A. Запазвате пълно спокойствие и обмисляте начини за справяне със ситуацията.
- B. Чувствате се стресиран от ситуацията, но се опитвате да мислите за справянето с нея.
- C. Изпадате в отчаяние и се блокират мисловните Ви способности.

Въпрос 6: Имате нова идея, свързана с работния процес, която споделяте с вашия ръководител, но той не е оптимистично настроен към Вашето предложение. Как ще реагирате?

- A. Аргументирате положителните ефекти от реализацията на идеята и се опитвате да я отстоите.
- B. Ядосан сте от виждането на вашия ръководител и това е изписано на лицето Ви. Напукате кабинета му без коментар.
- C. Ядосан сте и си го изкарвате на другите членове на екипа, въпреки че знаете колко е неправилно това.

Въпрос 7: Започвате спор с Ваш колега, който в даден момент достига екстремна точка. Какво ще направите?

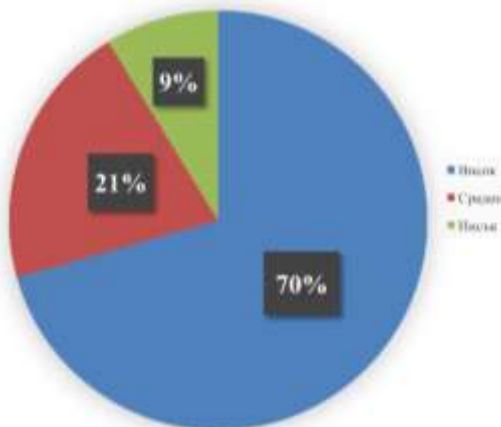
- А. Започвате да повишавате тон, защото не Ви издържат нервите.
В. Запазвате спокойствие и не си позволявате да повишите тон, въпреки че спорът става „ожесточен“.
С. Прекратявате спора със спокоен тон, за да може и двамата да се успокоите.
- Въпрос 8:** Закъснявате за важно съвещание, защото довършвате неотложна задача. Какво ще направите?
А. Ще довършите изпълнението на задачата, опитвайки се да не мислите, че закъснявате за съвещанието.
В. Довършвате задачата си спокойно, знаейки, че е неотложна и важна, а съвещанието „няма да избяга“.
С. Завършвате нервно изпълнението на задачата по най-бързия начин, без много да я мислите и „хуквате“ към съвещанието.
- Въпрос 9:** Назначават нов член във Вашия екип. Вие не харесвате поведението му на работното място. Какво ще направите?
А. Заявявате му директно пред целия екип, че не одобрявате неговото поведение.
В. Не предприемате никакви действия засега, отдавайки поведението му на това, че е на ново място, сред нови хора и в момента е в процес на адаптация.
С. Провеждате разговор насаме с новия служител, в който му обяснявате, че в екипа има изградени правила на поведение и общуване.
- Въпрос 10:** Присъствате на работно съвещание, което не може да започне, защото Ваш колега, който е важен участник в него закъснява. Как ще реагирате?
А. Непрекъснато питате другите присъстващи до кога възнамеряват да чакат закъсняващия.
В. Седите си спокойно на мястото и препрочитате работните материали за предстоящото съвещание, докато чакате колегата Ви да пристигне.
С. Не казвате нито дума, докато чакате, но в момента, в който закъсняващият колега се появява, отправяте остра забележка към него.
- Въпросникът е предназначен за извадка, която съдържа представители на всички категории персонал в организацията (ръководители, специалисти и работници). Резултатите от въпросника за всички респонденти, изразени в проценти (%), се обработват посредством Microsoft Excel. На база обобщените резултати може да се определи способността на служителите да запазват самоконтрол, както и при необходимост да се изведат препоръки за подобряване на тази способност чрез работещи техники.

4. ЕМПИРИЧНИ РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЯ

Емпиричното изследване, за измерване способността на служителите да запазват самоконтрол, е проведено в организация „Бета“ ООД (условно наименование). Организацията е с предмет на дейност производство и търговия на сладкарски изделия. Компанията се развива успешно, непрекъснато разширява асортимента си, открива нови търговски обекти и производствени цехове. Доставка продукти както в цяла България, така и до 11 страни в Европа. Производствените бази на компанията са оборудвани с модерни и високо технологични производствени линии и апаратури.

Респондентите, които участват в изследването са 50 лица (10 ръководителя, 20 специалиста и 20 работника). Измерването на способността за запазване на самоконтрол от респондентите е извършено с помощта на представения в трета точка на статията въпросник. Резултатите от въпросника показват, че 70% от лицата, участвали в изследването притежават способността „самоконтрол“, 21% от респондентите умеят да се контролират в дадени ситуации и 9% са лицата, които не умеят да контролират емоциите си.

Диаграма 1. Ниво на самоконтрол



Служителите, които притежават способност да се контролират на работното място (70% от респондентите, участвали в изследването), запазват спокойствие и мислят по-добре в стресови и кризисни ситуации, което им помага да се справят ефективно с тях. Поведението им предразполага хората, с които работят, което е предпоставка за изграждане на доверие и споделяне на информация, която е свързана с работата или с личния живот. Служителите, които притежават високо ниво на самоконтрол, тълкуват и използват емоциите по подходящ начин, като насочват поведението си в правилната посока. Те обективно оценяват алтернативите и вземат обмислени решения. Високите нива на самоконтрол помагат при изпълнението на спешни и неотложни задачи, които често възникват на работното място. Служителите се съсредоточават по-лесно, не позволяват странични фактори да отвличат вниманието им, използват пълния си потенциал и се фокусират изцяло върху изпълнението на задачите. Служителите, които умеят да контролират емоциите си проявяват търпение, разбиране и приемане на гледната точка на другите хора, като по този начин изграждат и поддържат добри междуличностни отношения.

Служителите с ниско ниво на самоконтрол (9% от лицата, участвали в проучването) действат импулсивно, прибрзано и не обмислят думите и действията си. На работното място това води до създаване на конфликти или задълбочаване на вече възникнали такива. В работата ежедневно се налага да се вземат решения, които имат краткотрайни или дълготрайни последици и, които влияят на развитието и конкурентоспособността на организацията. Служителите, които не умеят да контролират емоциите си, често вземат погрешни решения и не изграждат добри междуличностни отношения.

Служителите с ниски нива на самоконтрол, както и техните ръководители, е необходимо да предприемат целенасочени действия в посока подобряване на способността за контролиране на емоциите. Тази необходимост произтича от множеството негативни последици на индивидуално, екипно и организационно ниво, които могат да настъпят вследствие липсата на самоконтрол, на част от заетите лица в компанията. Способността на служителите да запазват самоконтрол може да се подобри чрез посещаване на обучения, свързани с темата и/или чрез усвояване и използване на техники за повишаване на самоконтрола. В настоящата статия са представени няколко ефективни начина за повишаване на самоконтрола: обмисляне на рисковете и негативните последици, които могат да настъпят от не умение за запазване на самоконтрол в определени ситуации; подхождане с оптимизъм към всяко начинание; отделяне на време за почивка с цел възстановяване на умствения потенциал и личната мотивация, в моментите на силна умора и пренатоварване; осмисляне на ситуацията преди предприемане на определени действия; запазване на самообладание при възникване на стресова или кризисна ситуация.

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Притежаването и използването на поведенчески умения от служителите е задължително условие за превръщането им в конкурентно предимство на организацията. Самоконтролът е основно поведенческо умение, което може да се измери и развива при необходимост. Човешките ресурси, които притежават високи нива на самоконтрол, носят добавена стойност за организацията, в която работят и допринасят за подобряване на нейното финансово състояние и благоприятна работна среда. Емпиричното изследване показва, че преобладаваща част от заетите лица в организация „Бета“ ООД притежават високи нива на самоконтрол, което е ключова предпоставка за постигане на високи резултати в трудовата дейност и качествено и навременно извършване на работните задачи. Способността на служителите да контролират емоциите е една от причините за успешното функциониране на организацията, повишаването на нейната конкурентоспособност, ниското текучество на персонала и високата мотивация на заетите лица.

ЛИТЕРАТУРА

- Aldao, A., & Nolen-Hoeksema, S. (2010). Specificity of cognitive emotion regulation strategies: A transdiagnostic examination. *Behaviour Research and Therapy*, 48(10), 974-983.
- De Ridder, D., Lensvelt-Mulders, G., Finkenauer, C., Stok, M., & Baumeister, R. (2012). Taking stock of self-control: A meta-analysis of how trait self-control relates to a wide range of behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 16(1), 76-99.
- Goleman, D. (2004). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*.
- Muraven, M., & Slessareva, E. (2003). Mechanisms of selfcontrol failure: Motivation and limited resources. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 894 -906.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425 – 448.

- Petrov, P., & Valov, N. (2019). Digitalization of Banking Services and Methodology for Building and Functioning of Fintech Companies. *Известия на Съюза на учените - Варна. Серия Икономически науки*, 8(1), 110 – 117.
- Tangney, J. P., Baumeister, R. F., & Boone, A. L. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades and interpersonal success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 271–322.
- van Hoof, E. A. J., & Kreemers, L. M. (2022). Stop and start control at work: Differential validity of two types of self-control for work behavior and emotion regulation. *International Journal of Selection and Assessment*, 30, 265–280.
- Барисо, Д. (2021). *Практическо ръководство по емоционална интелигентност*. Пловдив: Хермес.
- Брадбери, Т., & Грийвс, Д. (2019). *Емоционална интелигентност 2.0*. София: Изток-Запад.
- Николаева, В. (2020). Leadership, Coaching and Emotional Intelligence of the Leader - Possible Relations, Dissonances and Realizations. *Известия на Съюза на учените-Варна, Серия икономически науки*, 9(1), 137-146.
- Ууд, Р., & Толи, Х. (2007). *Професионални тестове за емоционална интелигентност*. София: Локус.
- Фърнам, Е. (2012). *Индивидуалните различия на работното място – Изследване и обясняване*. София: Изток-Запад.