



## РОЛЯТА НА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ

### THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Марияна Банкова

Mariyana Bankova

Тракийски университет – Стара Загора

Trakia university – Stara Zagora

**Abstract:** Modern business organizations operate in a dynamically developing environment, which constantly faces a number of challenges. Human resource management is extremely important for the successful functioning and development of any organization, taking into account the great individual diversity between people in terms of their needs, interests, values, views, etc. Knowing the definition, characteristics and role of emotional intelligence can help managers apply more effective practices for managing the human factor. The development of emotional intelligence, both management and staff, can have a great impact on their performance and improve the microclimate in the organization, helping them to become more productive, more successful, more communicative and more cohesive in their teams. Recognition and management of emotions, coping with conflict situations, resilience to stress and tension at work and the ability to build partnerships are important conditions for both personal development of employees and the development of the organization.

**Keywords:** human resource management, emotional intelligence,

**JEL:** M12, M54

#### Въведение

Всяка организация се нуждае от човешки ресурси, за да постигне своите цели. Ето защо една от основните задачи на мениджърите е да подберат служители, които да притежават необходимите знания, умения, опит, личностни характеристики, здравен статус и т.н. за позициите, които ще заемат. Това обаче не е достатъчно, за да се развива бизнес (Harizanova & co. 2006, p. 55). За да функционира и да се развива успешно организацията, ръководството трябва да умее да управлява ефективно своите човешки ресурси. Хората в днешно време вече не се възприемат само като ресурси, но и като личности, притежаващи определени характеристики, компетентности, ценности, мотивация и др. субективни предпоставки за ефективно професионално функциониране. Това налага мениджърите да развиват своята емоционална интелигентност, така че да могат да управляват своите собствени емоции, а и да разчитат тези на другите, за да ги насочват и да ги използват правилно в деловите ситуации. „Една от основните характеристики на интелекта, която се цени изключително високо на работното място, е чувствителността, която позволява на ефективния мениджър да улавя мълчаливи послания“ (Ivanova 2017, pp. 18–19).

#### Същност на емоционалната интелигентност и нейното приложение в управлението на човешките ресурси

Идеята за емоционалната интелигентност (ЕИ) се заражда още в трудовете на Ч. Дарвин, който разглежда ролята на емоциите като средство за оцеляване и адаптиране. В началото на 20-ти

век, въпреки традиционните разбирания за интелигентността, някои учени започват да признават значението на нейния некогнитивен аспект. В тази връзка, още през 1920 г. Е. Торндайк използва термина „социална интелигентност“. Обикновено се приема, че като понятие емоционалната интелигентност е използвана за пръв път в докторската дисертация на У. Пеин „Изследване на емоцията: Развитието на емоционална интелигентност“ през 1985, но на практика се твърди, че Лойнер употребява термина още през 1966 г. (Vasilev 2017, pp. 41–42).

Майер и Саловей (1997) дефинират емоционалната интелигентност като „способност да се възприемат, оценяват и изразяват точно емоциите, да се генерират чувства, които улесняват мисленето, както и способност да се разбират емоциите и да се регулират с цел насърчаване на емоционалния и интелектуалния растеж“ (Masaldzhiiska 2018, p. 234). Понятието става обект на изследване от тези и много други учени, като най-голяма популярност придобива след публикуването на книгата на Даниъл Голман „Емоционална интелигентност: защо може да има по-голямо значение от IQ“. Според Голман емоционалната интелигентност представлява „възможността да мотивираш себе си, да проявяваш постоянство в трудни моменти, да контролираш импулсите и да отлагаш възнаграждението за усилията си, да регулираш настроеността си и да не позволяваш тревогата да пречи на мисленето, да проявяваш съпричастност и да живееш с надежда“ (Goleman 2011, p. 57).

Емоционалната интелигентност има ключово значение за бизнеса чрез трудовото поведение на хората, тяхната ангажираност и трудов морал. ЕИ представлява набор от способности, които позволяват на хората да приложат правилно емоциите си при разрешаване на проблеми, които на пръв поглед имат чисто рационален характер. В тази връзка може да се направи извод, че разглеждането на емоционалните и интелектуалните способности като една съвкупност оказва влияние върху мисленето, поведението и трудовото представяне на хората. Фистолера (2014) говори за връзката между емоционалната интелигентност и управлението на конфликти на работното място. Тя счита, че ЕИ може да помогне на служителите да изразяват по-добре своите емоции, така че да бъдат по-успешни в работата си и да развият умения да излизат от конфликтни ситуации, преди да е настъпил момента на ескалация. Кармели (2003), от своя страна, твърди, че емоционалната интелигентност допринася за повишаване на алтруистично поведение у служителите, като това им позволява да бъдат положително настроени. Хората с висока емоционална интелигентност са с по-висока удовлетвореност от труда и това допринася за тяхното положително поведение спрямо техните колеги и клиенти. Нещо повече, счита се, че хората с висока ЕИ умеят много по-бързо да разбират и спазват нормите и правилата на организацията, в която работят. А вероятността такива хора да изпитват висок стрес на работното място е значително по-малка от тези с по-ниска емоционална интелигентност. Неслучайно много често чуваме твърдението, че „хората, които се намират под стрес по-трудно се концентрират и не могат да проявят креативност в работата“. Стресът възпира възможността на хората да усетят чувствата и намеренията на другите и това води до загуба на съпричастност, нечувствителност и дори „вътрешно затваряне“, които, от своя страна, са явни признаци за ниска ЕИ (Masaldzhiiska 2018, pp. 234–235).

### **„Ефектът на огледалото“ – мениджърът се усмихва и служителите се усмихват или как емоционално интелигентният мениджър управлява успешни организации**

Работата на ръководителя е свързана с поемането на голяма отговорност, поддържането на интензивни междуличностни взаимоотношения и голяма доза стрес. По тази причина, редица автори представят различни таксономии на професионалните качества на мениджърите, включвайки и емоционални компоненти като емпатия, активност, емоционална съдържаност, комуникативни умения и други. За да се постигне управление на емоционалното състояние е необходимо повишаване на емоционалната грамотност и постигане на емоционална интелигентност (Ivanova 2017, pp. 18–19).

Емоционалната интелигентност на ръководителите е тясно свързана с резултатите от тяхната работа. В книгата „10 задължителни четива по Емоционална интелигентност“ (2020) се посочва, че емоционалният стил на лидера определя поведението и настроението на тези, с които работи чрез т.нар. неврологичен процес „заразително настроение“. Резултатът наподобява твърдението

„Усмихни се и целият свят ще се усмихне с теб“. Настроението на ръководителя рефлектира върху настроението на подчинените му. Така например депресираните и безскрупулни мениджъри създават токсични организации, където служителите са отрицателно настроени, а енергичните и вдъхновяващи ръководители изграждат около себе си екип от позитивни хора, които са готови да ги следват и да преодоляват заедно трудните ситуации в работата. След като се оказва, че поведението и настроението на ръководителя толкова силно въздейства върху успеха на бизнеса, то лидерът трябва да си постави за цел да усъвършенства своето емоционално лидерство, като една от основните му задачи в работата (Harvard business review, 2020, p. 35).

Някои автори свързват ЕИ със справедливостта, като един много важен аспект от взаимоотношенията между ръководител и служител, или иначе казано, защо добрите лидери управляват своите човешки ресурси справедливо? Организациите, които се грижат не само за постигането на определени финансови резултати, но също така държат на справедливостта на процеса, чрез който ги осъществяват, обикновено са по-успешни. Когато лидерите понижават себестойността на решенията, които по-скоро застрашават работата на служителите им и увеличават решенията, които са източник на възможности, толкова по-голяма полза ще имат. Така например много често мениджърите предпочитат да разрешават проблемите в организацията, разчитайки на парите, вместо да потърсят мнението на хората, забравяйки, че това дори няма да им струва нищо, а в същото време ще допринесе те да се чувстват по-значими (Harvard business review, 2020, p. 61).

Травис Брадбъри и Джейн Грийвс, автори на книгата „Емоционалната интелигентност 2.0“ правят широкообхватно изследване за връзката между емоционалната интелигентност и професионалната реализация и достигат до няколко заключения. Първо, високото ниво на емоционална интелигентност се оказва най-силният фактор за добро изпълнение, обяснявайки 58% от постигането на успех във всички професии. Второ, при 90% от най-успешните в изпълнението на работните си задължения, участвали в проучването, се оказва, че са хора с висока емоционална интелигентност, а само 20% от най-зле представилите се хора са с висока ЕИ. В тази връзка може да се направи извод, че човек може да бъде успешен в работата си и с ниска ЕИ, но вероятността да бъде по-успешен при висока емоционална интелигентност е значително по-голяма. Трето, в изследването се установява, че хората с висока ЕИ имат много по-високи доходи на годишна база (Ivanova 2017, p. 30).

### **Успешните мениджъри са тези, които знаят как да разпознават и управляват емоциите на служителите си**

Хората с висока емоционална интелигентност умеят не само да разпознават и управляват своите емоции, така че това да им носи само позитиви, но те умеят и да разчитат емоциите на другите. Това е особено важен аспект в ефективното управление на човешките ресурси. Vasilev (2017) обобщава и някои практически насоки за мениджърите за по-успешно управление на емоциите на служителите им (p. 43):

Информираност дали емоционалното поведение на служителите е провокирано от стила на управление – добрият лидер е този, който инвестира в развитието на умения за работа с хора. Когато проблемът се корени в липсата на такива умения в мениджърите, това може да предизвика сериозни проблеми за организацията.

Търсене на обратна връзка от персонала – много е важно ръководството да е наясно с мнението на своите служители за стила на управление, защото така по-лесно може да се изчистят недостатъците, както и да се покаже, че тяхната дума също се чува и има значение.

Осигуряване на възможност персоналът да разкрие потенциала си – когато хората биват насърчавани да споделят своите идеи, това ги мотивира да работят по-усърдно и работата за тях става по-интересна и приятна.

Поощряване на служителите си за добре свършена работа – много често те се съсредоточават върху грешките и пренебрегват добрите резултати, което демотивира персонала и създава негативни емоции.

Делегиране на повече контрол на персонала – практиката показва, че когато хората чувстват, че не могат да контролират нещо, това рефлектира негативно върху поведението им. Наличието на по-голяма, оптимална отговорност обаче ги мобилизира да работят по-усърдно и да развиват своите умения.

## **„Един за всички и всички за един“ или как груповата емоционална интелигентност подобрява ефективността на съвместната работа**

Високото ниво на емоционална интелигентност на ръководителите е важно също толкова, колкото това и неговите служители. Нещо повече, груповата емоционална интелигентност може да се окаже ключов фактор за тези дейности, в които работата се върши изцяло в екип. Говорейки за групова ЕИ обаче не бива да разбираме сбора на емоционалната интелигентност на отделните хора, а по-скоро нейното изграждане чрез правила, които подкрепят създаването и контрола на емоциите във и извън екипа. Тези правила изграждат групов идентичност, доверие и ефикасност от взаимната работа. Правилата за групов емоционална интелигентност са база за сътрудничество и съдействие между вече създаден екип от квалифицирана работна сила, чрез които да може да се разгърне целия му потенциал. Пример за това е фирмата IDEO, която благодарение на груповата емоционална интелигентност успява да изгради екипи от хора, които да създават най-инновативните стоки при наличие на бюджетни ограничения и поставени под интензивен натиск от спазване на крайни срокове (Harvard business review 2020, p. 97).

### **Заклучение**

Емоционалната интелигентност все повече се осъзнава в нейната ключова роля в управлението на човешки ресурси в наши дни. Ефективният лидер е човек, който освен висок коефициент на когнитивна интелигентност, притежава и високо ниво на емоционална интелигентност. Освен това служителите в една организация също трябва да развиват емоционална интелигентност, защото това ще им помогне да взаимодействат по-лесно, да си сътрудничат помежду си, така че да постигат заедно по-добри резултати в работата.

Чрез усъвършенстване на своята емоционална интелигентност хората могат да станат по-успешни и по-продуктивни в своята работа, също и като знаят как да помогнат на другите в името на общата цел. Serrat цитира Даниъл Голман „Ако вашите емоционални способности не са си на мястото, ако нямате самосъзнание, ако не сте способни да управлявате тревожните си емоции, ако не проявявате емпатия и ако не можете да изграждате ефективни взаимоотношения, тогава е без значение колко сте умен, защото вие няма да стигнете много далеч“ (Serrat, 2017, p. 330).

### **REFERENCES**

1. **Vasilev, V. 2017.** ‘Application of emotional intelligence in the public administration’, Yearbook of the department of Administration and Management, South-West University ‘Neofit Rilski’, Blagoevgrad, pp. 40–46. (in Bulgarian)
2. **Goleman, D. 2011.** ‘Emotional intelligence’, Izdatelstvo ‘Iztok-Zapad’, Sofia. (in Bulgarian)
3. **Ivanova, S. 2017.** ‘Emotional intelligence and human behavior management’, D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Eastern Academic Journal, Issue 4, pp. 17–32. (in Bulgarian)
4. **Masaldzhiiska, S. 2018.** ‘Emotional intelligence and work behavior of human resources’, UNWE, Yearbook of conference ‘Challenges to industrial growth in Bulgaria, pp. 233–244. (in Bulgarian)
5. **Serrat, O. 2017.** ‘Understanding and developing emotional intelligence’, Asian Development Bank, pp. 329–339
6. **Harvard Business Review 2020.** HBR’s 10 must reads on emotional intelligence, Izdatelstvo ‘Hermes’. (in Bulgarian)
7. **Harizanova, M., Boyadzhiev, D. & Mironova, N. 2006.** Human resource management, Izdatelstvo ‘Avangard Prima’. (in Bulgarian)

---

#### **За контакти:**

**Марияна Банкова, докторант**

Служебен адрес: гр. Стара Загора, „Студентски град“,

Тракийски университет – Стара Загора,

Стопански факултет, катедра „Регионално развитие“

Ел. поща: mbankova55@abv.bg

---