



Стопански  
факултет

## Социално- икономически анализи

Книга 2/2020 (18)

Стефка Масалджийска\*  
**ВРЪЗКАТА МЕЖДУ ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ И  
ПОЗИТИВНАТА РАБОТНА СРЕДА**

Stefka Masaldzhiyska  
THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE  
AND A POSITIVE WORKING ENVIRONMENT

**Abstract:** The aim of this article is to explore the important role and the emotional intelligence impact on the working environment including summarized research in theoretical terms and transition to practical terms in selected Bulgarian organizations.

The adopted approach in this article initially covers the relationship between emotions and emotional intelligence, opportunities for increasing emotional intelligence (ways, techniques), emotional intelligence impact on the working environment. On this basis, an empirical research has been done in five Bulgarian business organizations that are successful and have earned high achievements in human resource management. The research provides evidence of a strong emotional intelligence influence on the working environment. It describes the state of the working environment from the standpoint of the emotional intelligence state of the respondents included in it.

**Keywords:** emotions; emotional intelligence; positive working environment.

### Въведение

Проблематиката на емоционалната интелигентност има интензивно научно развитие в последните десетилетия. Широк кръг изследвания на авторитетни чуждестранни учени дава доказателства за нейното важно място и влияние в трудовата дейност на човешките ресурси и резултатите от нея.

Целта на настоящата статия е да се изследват ролята и въздействието на емоционалната интелигентност върху работната среда в пет големи български бизнес организации. Емпиричното изследване се основава на теоретично проучване на емоционалната интелигентност, от една страна, и нейната връзка с работната среда в бизнес организациите, от друга. Синтезираните и цитирани в статията ключови научни определения, постановки и подходи са в основата на разработената от авторката анкета и проведено реално изследване, което предоставя информация относно работната среда, в която служителите от петте организации извършват трудовата си дейност, като във фокуса е влиянието на тяхната емоционална интелигентност върху работната среда.

### 1. За емоционалната интелигентност на работното място

Емоциите оказват влияние върху възприятията, решенията и действията на хората. Те са мощни двигатели на мисълта и въздействат върху поведението на личността и междуличностни-

\* Стефка Масалджийска – асистент, д-р към катедра „Индустриален бизнес“, Бизнес факултет на Университет за национално и световно стопанство, София, e-mail: stefka\_masaldzhiyska@unwe.bg

те отношения. Човешкото поведение в голяма степен е резултат от емоции, за които индивидите често нямат и представа, а когнитивните процеси са мотивирани и силно повлияни от същата тази емоционална сфера<sup>1</sup>. На практика човек не прави нищо без емоции и те са изключително важна част от човешката същност и от човешкото общуване, вкл. и в организационен контекст<sup>2</sup>.

Рационалното и емоционалното съзнание са свързани и през повечето време действат в устойчива хармония. Невроучените разкриват сложни взаимодействия между емоциите и интелекта, демонстрирайки висока степен на взаимозависимост между тях<sup>3</sup>.

Емоционалната интелигентност е резултат от комуникацията между емоционалните и рационалните центрове на мозъка. Тя описва способността на хората да регулират импулсите си, да бъдат съпричастни с другите и да проявяват издръжливост в трудни ситуации. Емоционалната интелигентност свързва човешките емоции и когнитивните способности<sup>4</sup>. Отнесена към организацията, тя е способност да се справя с промени, да постига целите си и да се грижи за хората, които работят и са свързани с нея, както и със заобикалящата я общност<sup>5</sup>. Емоционално интелигентната организация улеснява сътрудничеството и екипната работа и насърчава регулирането на емоциите.

Емоционалната интелигентност представлява способност на хората да осъзнават собствените си емоции и емоциите, които изпитват другите, да контролират емоциите с цел подобряване на социалните и междуличностните отношения, да си служат по подходящ начин с емоционалната информация, да използват емоциите за креативно мислене и повишаване на собствената си мотивация и да проявяват емпатия.

Обхватът на ползите от използването на емоционалната интелигентност в работната среда е широк, а предимствата както за служителите, така и за организацията са безспорни. Високата емоционална интелигентност е силно свързана с висока мотивация на служителите, ефективно общуване, справяне със стреса, несигурността и безпокойството и изграждането на по-добри взаимоотношения. Служителите, които притежават високо ниво на емоционална интелигентност, изпитват повече удовлетворение от работата си. Липсата на емоционална интелигентност може да има силно негативно отражение върху комуникацията и вземането на решения на работното място<sup>6</sup>. Когато емоционалната интелигентност е висока, членовете на организацията могат да разберат причинно-следствената връзка между емоциите и събитията и да планират ефективно дейността си. Когато нивото ѝ е ниско, членовете на организацията могат да изпитат „инцидентни емоции“, особено при вземането на решения<sup>7</sup>.

Хората с висока степен на емоционална интелигентност се отличават със силно изразени лидерски и екипни качества, способни са да се разбират по-добре с другите, да са съпричастни и да се свързват лесно с хората около тях. Емоционално интелигентните хора осъзнават факта, че могат да контролират начина, по който да реагират на своите емоции, като се фокусират върху мислите си. Така те поставят фокус върху рационалните реакции. Едно от предимствата на хората с висока емоционална интелигентност е, че по-лесно създават и поддържат междуличностни вза-

<sup>1</sup> Паунов, М. Емоциите на човешкия ресурс. За ролята на емоционалността в управлението и работата с хора. София: ИК-УНСС, 2012, с. 103.

<sup>2</sup> Паунов, М. Емоциите на човешкия ресурс. За ролята на емоционалността в управлението и работата с хора. София: ИК-УНСС, 2012, с. 111.

<sup>3</sup> Phelps, E., Lempert, K. and Sokol-Hessner, P. Emotion and decision making: multiple modulatory neural circuits. *Annual Review of Neuroscience*, Vol. 37, 2014, pp. 263–287. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/3484/71dd46f021c763536b6b592cfc6762638fa1.pdf>.

<sup>4</sup> Mestre, J., MacCann, C., Guil, R. and Roberts, R. Models of cognitive ability and emotion can better inform contemporary emotional intelligence frameworks. *Emotion Review*, Vol. 8, 2016, pp. 322–330.

<sup>5</sup> Стейн, С. Емоционална интелигентност for Dummies, София: Алекс Софт, 2018, с. 210.

<sup>6</sup> Ackerman, C. How to Improve Emotional Intelligence in the Workplace, 2020. Available at: <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-workplace/>.

<sup>7</sup> Côté, S. and Yip, J. Decision-making with emotional intelligence, 2013. Available at: <https://www.ideasforleaders.com/ideas/decision-making-with-emotional-intelligence>.

имоотношения и по-добре се вписват в групови дейности. Те по-добре разбират собственото си психическо състояние, което се отразява положително на управлението на стреса<sup>8</sup>.

Служителите с висока емоционална интелигентност работят по-добре в екип, притежават добри комуникационни умения, споделят идеи и са отворени към идеите на другите, уважават колегите си, доверяват им се и оценяват техните приноси. Те разбират своите силни и слаби страни, използват получаването на обратна връзка за личностно и професионално развитие и се поучават от конструктивната критика. Хората с по-висока емоционална интелигентност управляват времето си по-ефективно, като увеличат максимално своята продуктивност. Те притежават висока вътрешна мотивация и проявяват емпатия<sup>9</sup>.

Сред основните характеристики на емоционалната интелигентност, които оказват силно влияние върху работата на служителите и ръководителите в организацията, могат да бъдат отнесени:

- Емоционална стабилност – способност на служителите да управляват собствените си емоции и да понесат стреса на работното място;
- Екстраверсия – черта на личността, която прави хората по-отворени и по-добри в установяването на отношения с другите;
- Способност за изразяване на емоциите, проява на съпричастност и комбиниране на емоциите с разсъжденията;
- Увереност в способността за справяне с работните задължения;
- Реална самооценка на работата<sup>10</sup>.

Интерес представляват редица признаци за проява на висока емоционална интелигентност на работното място – служителите проявяват състрадателност към своите колеги; взаимно изслушване по време на срещи и открито изразяване на мнение; проява на повече инициативи за промяна; гъвкавост; проява на креативност; осъществяване на срещи извън работното време<sup>11</sup>.

Емоционалната интелигентност е ефективна и въздействаща върху функционирането на организацията, когато е притежавана и използвана от всички нейни членове и особено от тези, които са лидери или са на ръководни позиции. Лидерите с високо ниво на емоционална интелигентност са вдъхновяващи, реагират подходящо на стресови ситуации и управляват по правилен начин собствените си емоции и емоциите на хората, с които работят. Пряко или косвено това води до по-продуктивна и ефективна работна среда<sup>12</sup>.

Сред множеството начини за повишаване на емоционалната интелигентност могат да се открият:

- Повишаване на самопознанието. Повишаването на самопознанието може да се постигне, когато човек непрекъснато обръща внимание на чувствата, които изпитва, и проследява как емоциите влияят на взетите решения и предприетите действия. Освен това е важно човек да прави самоанализ на силните и слабите страни, които притежава.
- Практикуване на самоконтрол. Повишаването на самоконтрола може да се постигне чрез използване на техники, които помагат за справяне със стреса, свързан с работата, като хобита, упражнения и медитация. Важно е човек да бъде реалист и да си дава достатъчно време за планиране и разсъждения преди вземането на решения.

<sup>8</sup> **Радоева, Р.** Какво трябва да знаем за емоционалната интелигентност и защо е важна тя?, 2019. Достъпно на: <https://www.rabota.bg/media/interviews/kakvo-tryabva-da-znaem-za-emocionalnata-inteligentnost-i-zashto-e-vajna-tya>

<sup>9</sup> **Simonovich, J.** The Benefits of Emotional Intelligence in the Workplace, 2018. Available at: <https://www.drinkcoffee.com/benefits-of-emotional-intelligence/>

<sup>10</sup> **Bailey, S.** Emotional intelligence predicts job performance: The 7 traits that help managers relate. Forbes, 2015. Available at: <https://www.forbes.com/sites/sebastianbailey/2015/03/05/emotional-intelligence-predicts-job-performance-the-7-traits-that-help-managers-relate/#7058eee34124>

<sup>11</sup> **Dhanak, U.** 7 great examples of emotional intelligence in the workplace. Available at: <http://www.magazine.today.co.nz/7-great-examples-emotional-intelligence-workplace/>

<sup>12</sup> **Ackerman, C.** How to Improve Emotional Intelligence in the Workplace, 2020. Available at: <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-workplace/>

- Подобряване на социалните умения. Подобряването на социалните умения може да се постигне чрез внимателно слушане на ръководители и колеги и чрез използване и разбиране на невербалната комуникация.
- Проявяване на повече емпатия и фокусиране върху мотивацията.

## **2. Емоционална интелигентност и позитивна работна среда**

Синтезираният анализ на емоционалната интелигентност на човешките ресурси в организацията (вж. т. 1) дава основание за няколко научни извода със значимост за връзките между емоционалната интелигентност и работната среда:

- Емоционалната интелигентност (индивидуална; екипна; организационна) има различни нива, или степени (висока емоционална интелигентност; средна емоционална интелигентност; ниска емоционална интелигентност). Разглеждана като способност на ръководителите и служителите, предполага различия между тях в утвърждаването и развитието на тази важна способност в работна среда.
- Емоционалната интелигентност на служителите намира значимо проявление в тяхното поведение, в трудовата им дейност.
- Тогава, когато екипите обхващат служители с различна степен на емоционална интелигентност, недостигът на поведенчески умения (умения в обхвата на емоционалната интелигентност) на част от служителите по правило води до недостатъчна изява в трудовата им дейност на уменията и потенциала им.
- Казаното за екипите изцяло се отнася и се пренася върху бизнес организацията.

Важна научна постановка в управлението на човешките ресурси третира ключовите фактори за ефективна и продуктивна трудова дейност и съответстващите на нея индивидуални, екипни и организационни резултати. В нея аргументирано са включени факторът „работна среда“ и необходимостта от нейното оптимизиране с оглед постигане на високи индивидуални и екипни цели.

По повод на оптимизираната работна среда в научната литература се ползват различни синоними: позитивна работна среда; благоприятна работна среда; продуктивна работна среда и др. Зад всеки от посочените термини по същество „стои“ разбиране за работна среда, която дава простор пред потенциала, компетентностите и пълноценното себераздаване в трудовата дейност на служителите.

Работната среда, с други думи, обхваща всичко, което включва участието на служителите в работния процес, в т.ч. връзките и взаимодействието с колеги и ръководители, организационната култура, възможностите за личностно развитие, откритата комуникация, признанието за положен труд и силния екипен дух. Позитивната работна среда (респ. благоприятна, продуктивна работна среда) е важна предпоставка служителите да се чувстват добре и мотивирани на работното си място и в екипа и чрез открита комуникация да споделят виждания и гледни точки, свързани с подобряване на работните процеси и постигане на екипните и организационните цели. Откритата двупосочна комуникация насърчава доверието между членовете на екипите и организацията и подобрява техните взаимоотношения. Позитивната работна среда е важна както за психическото и емоционалното здраве на служителите, така и за резултатите, които те постигат, а тя в голяма степен е свързана с нивото на емоционална интелигентност на служителите.

Позитивната работна среда повишава производителността, насърчава развитието, сътрудничеството, проявяването на емпатия, позитивно мислене и постигането на баланс между работата и личния живот. Тя се изгражда чрез отношения между ръководители и служители с нагласи към търсене на решения при възникване на проблеми и към непрекъснато личностно и организационно развитие и усъвършенстване. Позитивната работна среда подпомага осъзнаването на грешките и предприемането на необходимите действия те да не бъдат допускани отново. Тя „кара“ членовете на организацията да се чувстват спокойни и да не изпитват притеснение от споделяне на виждания, идеи, проблеми, лични и професионални успехи.

Положителната работна среда повишава креативността на служителите, защото те чувстват по-малко тревожност по време на работа, което е предпоставка за повече идеи, намиране на реше-

ния, повишаване на ангажираността и желанието им да допринасят за успеха на организацията. Служителите, които се чувстват щастливи, са лоялни към организацията, гордеят се с работата си и по правило постигат резултати над планираните. Оптимизираната работна среда е в основата на приятелски отношения с колегите, чувство за подкрепа, вдъхновение, признание за добре свършената работа, проява на уважение. В организации, които са изградили култура, предразполагаща служителите да се чувстват сигурни и ценени, се наблюдават по-добри социални връзки, проява на съпричастност, сътрудничество и взаимно насърчаване<sup>13</sup>.

Научната литература предлага широк обхват от техники за насърчаване създаването на позитивна работна среда, в която служителите се чувстват ценени и ангажирани, в т.ч.:

- Подобряване на физическото работно пространство.
- Предоставяне на автономия, респ. служителите да имат самостоятелност, като се избягва постоянният контрол в микроуправлението и им се предоставя свобода за вземане на решения, споделяне на идеи и самоуправление на работния процес.
- Подобряване на комуникацията. Лошата комуникация е в основата на множество проблеми, възникващи в организацията. Когато служителите не общуват добре помежду си, възникват неразбирателства и средата на работа е неблагоприятна.
- Създаване на възможности за обучение и развитие. Културата на учене в една организация е двигател за ангажираността и лоялността на служителите.
- Признание на постиженията. Служителите очакват признание за добре свършената работа.
- Осигуряване на гъвкави работни условия. Когато служителите имат добър баланс между работата и личния си живот, те се представят по-добре на работното си място и са по-позитивни по отношение на работата си.
- Насърчаване на по-силни отношения. Хората са социални същества и са по-продуктивни, когато изградят стабилни връзки с другите членове на екипа. Изграждането на добри отношения оказва положителен ефект върху работната среда.
- Визия за бъдещето и ясна цел. Знанието от служителите за визията на организацията и целите ѝ са ключови за наличие на положителна работна атмосфера. За всеки служител е важно да знае какъв е неговият принос за постигане целите на компанията<sup>14</sup>.

Може да се направи извод, че сред съществените предпоставки за състоянието на работната среда в бизнес организации е емоционалната интелигентност на техните човешки ресурси и че високата или повишаващата се емоционална интелигентност способства за постигане на позитивна работна среда в екипите и в организациите като цяло.

В обобщение могат да бъдат изведени редица предимства за организациите, произтичащи от високата, или повишаващата се емоционална интелигентност на служителите и намиращи отражение (влияние) върху оптимизирането на работната среда:

- Ефективна комуникация на екипно и организационно равнище;
- Прогнозиране реакциите на членовете на организацията към негативни новини и произтичащи адекватни действия;
- Успешно управление на екипите в трудни ситуации;
- Разпознаване и преодоляване на потенциални рискове за психичното здраве на служителите;
- Приемане на положителна и негативна обратна връзка;
- Предразполагане на служителите да се чувстват комфортно при споделяне на идеи и проблеми;
- Запазване на оптимизма и позитивното настроение;
- Доверие и лоялност, които повишават ефективността на служителите в работна среда;

<sup>13</sup> **Whalen, C.** The Benefits of a Positive Work Environment, 2020. Available at: <https://officepartnerson-pearl.com/the-benefits-of-a-positive-work-environment/>

<sup>14</sup> **Blackman, A.** How to Create a Positive Work Environment for Your Business, 2018. Available at: <https://business.tutsplus.com/tutorials/create-positive-work-environment--cms-31522>

- Съпричастност и активна ангажираност към екипите и организационните цели и убеденост на служителите в справедливия подход при признаване на техните приноси;
- Разрешаване на конфликти;
- Нарастваща трудова мотивация на служителите.

### 3. Емпирично изследване на връзката между емоционалната интелигентност и работната среда

Емпиричното проучване е направено чрез изследване на 50 служители в 5 български бизнес организации. Във всяка от организациите избраните служители са членове на екип, който съответният мениджмънт оценява като отговарящ на изисквания на екипността и изразяващ „добра практика“ в организацията. Това дава основание емпиричното проучване да не се „затвори“ във всеки отделен екип, а да се фокусира върху респондентите в тяхната цялост.

Целта на представеното в статията проучване е да се установи състоянието на работната среда, в която служителите от петте организации извършват трудовата си дейност, като се изследват ролята и въздействието на емоционалната интелигентност върху работната среда в избраните организации.

Задачи на емпиричното изследване:

1. Да се установи и анализира състоянието на работната среда, в която служителите в петте организации работят.
2. Да се проучи как се чувстват изследваните служители на работното си място (респ. в екипа) и какви са взаимоотношенията им с хората, с които работят в екип.
3. Да се изследва и анализира до каква степен емоциите и емоционалната интелигентност на служителите оказват влияние върху работната среда, в която извършват трудовите си задължения.

В проведеното изследване участват 27 жени и 23 мъже, като най-голям е дялът на респондентите между 36 и 45 години (23 служители, или 46% от всички анкетирани). Повече от половината служители, които участват в проучването, работят над 3 години на настоящото си работно място (28 респонденти или 56% от анкетираните), което е основание да се твърди, че надеждно може да се определи състоянието на работната среда във включените в изследването организации и влиянието на притежаваната от служителите емоционална интелигентност върху тази среда.

Почти всички от участващите в изследването респонденти са посочили, че средата, в която работят, непрекъснато или почти винаги е позитивна и се чувстват добре на работното си място. Получените резултати не са изненадващи. Включените в изследването бизнес организации отчитат високи финансови и икономически резултати всяка година, което е видимо от годишните им финансови отчети. Тези резултати несъмнено в голяма степен произтичат от благоприятната работна среда в организациите, която е силен мотивиращ фактор за голямата част от работещите и е ключова за ефективна екипна работа (Табл. 1.).

Таблица 1. Състояние на работната среда

	Никога	Рядко	Понякога	Почти винаги	Винаги
Средата, в която работите е позитивна	0	2	3	20	25
Чувствате се добре на работното си място	0	2	2	22	24

За постигане на високи резултати както индивидуални, така и екипни от първостепенно значение е обстановката в организацията да бъде спокойна и предразполагаща служителите да „дават“ най-доброто от себе си, непрекъснато да се развиват и да подобряват своите технически и поведенчески умения. Спокойствието на работното място в голяма степен предопределя поддържането на позитивна работна среда и е пряко свързано с емоционалното състояние на членовете

на екипа, в основата на което „лежи“ разбирането и управляването на емоциите. Изследваните служители имат висок фрустрационен толеранс към стресови събития, което спомага за вземането на бързи решения, обработване на обширна информация и намиране на правилна посока за действие. Резултатите от проучването показват, че по-голямата част от изследваните служители работят в спокойна обстановка, като понякога са натоварени по време на работа, но рядко работят под голям стрес и напрежение (Табл. 2.).

**Таблица 2.** Работна обстановка, натоварване и работа под стрес и напрежение

	Никога	Рядко	Понякога	Почти винаги	Винаги
Обстановката в организацията, в която работите, е спокойна	0	4	7	20	19
Прекалено сте натоварени по време на работа	7	18	22	3	0
Работите под голям стрес и напрежение	17	21	8	4	0

Резултатите от проведеното изследване показват, че участващите в него рядко са в конфликтни ситуации, разбират се помежду си и се чувстват част от резултатно функциониращ екип. Появата на конфликти не е притеснителна, защото служителите се справят с тях, без да допускат задълбочаването им или предизвикването на по-сериозни проблеми. Разбирателството между респондентите и усещането им, че работят в екип до голяма степен се дължат на тяхната емоционална интелигентност и социалните им умения (Табл. 3.).

**Таблица 3.** Възникващи конфликти на работното място и степен на разбирателство между членовете на екипа

	Никога	Рядко	Понякога	Почти винаги	Винаги
В организацията, в която работите, възникват конфликти	10	25	11	2	2
Разбирате се с хората, с които работите	0	1	3	19	27
Чувствате, че сте част от резултатно функциониращ екип	0	2	3	20	25

По-голямата част от служителите чувстват, че колегите им са загрижени за тях, изградените взаимоотношения са открити и честни и членовете на екипа са позитивни. Постигането на подобен тип отношения и изпитването на силни положителни емоции показват наличие на висока емоционална интелигентност сред членовете на екипа и са в основата на създаване и поддържане на положителна работна среда (Табл. 4.).

**Таблица 4.** Взаимоотношения между членовете на екипа и проява на позитивизъм и загриженост

	Никога	Рядко	Понякога	Почти винаги	Винаги
Чувствате, че колегите Ви са загрижени за Вас	1	1	4	19	25
Взаимоотношенията между членовете на Вашия екип са открити и честни	0	1	7	10	32
Членовете на екипа, в който работите, са позитивни и радостни	0	2	8	17	23

Позитивната работна среда и откритите взаимоотношения вдъхновяват хората и ги мотивират към следване на предварително поставените от екипа им цели. Работната среда предразполага към по-голяма решителност при вземане на решения и предприемане на важни за екипа и организацията дейности. При вземането на решения и постигането на разбирателство членовете на екипа спокойно изказват мнението си и споделят идеи с хората, с които работят. Това показва наличие на екипна емоционална интелигентност и работа в спокойна и позитивна среда (Табл. 5.).

**Таблица 5.** Ниво на вдъхновение, устременост и решителност на служителите и възможност за споделяне на мнения и идеи

	Никога	Рядко	Понякога	Почти винаги	Винаги
Членовете на екипа, в който работите, са вдъхновени, устремени и решителни	0	2	14	18	16
Имате възможност спокойно да изказвате мнение и да споделяте идеи с колегите	1	0	6	14	29

39 от служителите разчитат на хората, с които работят, което е от първостепенно значение за ефективната работа в екип. Комуникацията доказано е в основата на изграждане и поддържане на резултатно функциониращи екипи. Според 44 респонденти, което е близо 100%, общуването между членовете на организацията, в която работят, е ясно и ефективно (Табл. 6.).

**Таблица 6.** Общуване между служителите

	Никога	Рядко	Понякога	Почти винаги	Винаги
Общуването между членовете на организацията, в която работите, е ясно и ефективно	0	3	3	20	24

Проведеното изследване показва, че служителите се разбират с ръководителите, които ги подкрепят в работата и им дават обратна връзка за всичко, което е свързано с изпълнение на трудовите им задължения и работните им задачи. Ръководителите направляват взаимоотношенията в трудовата дейност на ръководените екипи и оказват подкрепа и помощ на членовете им. Ръководителите разбират нуждите на служителите си и им дават своевременно и регулярно конструктивна обратна връзка. Подобен тип поведение показва наличие на емоционална интелигентност и ясно осъзнаване от мениджърите на важноста да се грижат за своите подчинени. На база получените резултати може да се заключи, че ръководителите на включените в изследването респонденти



притежават високо ниво на емоционална интелигентност и допринасят значително за поддържане на позитивна работна среда в организацията (Табл. 7.).

**Таблица 7.** Отношения между ръководители и служители

	Никога	Рядко	Понякога	Почти винаги	Винаги
Имате добри отношения с Вашия ръководител	0	0	4	15	31
Вашият ръководител Ви подкрепя в работата	0	0	6	13	31
Вашият ръководител Ви дава обратна връзка за всичко, което е свързано с Вашите работни задължения и отговорности	0	1	8	15	26

Мениджмънтът на изследваните бизнес организации несъмнено е постигнал „добри практики“ относно връзката между емоционалната интелигентност на служителите и работната среда. Добрите практики са резултат от политиката към човешките ресурси, която е съобразена с актуалния проблем за влиянието на емоционалната интелигентност на служителите върху работната им среда и съответните реални постижения в тази област.

### Заклучение

Синтезирано представеното емпирично проучване се основава на разработена собствена анкета и позволява да се направят следните изводи:

- Позитивната работна среда е предпоставка служителите в бизнес организациите да се чувстват добре и да са мотивирани за постигане на високи индивидуални и общоекипни резултати.
- Спокойствието по време на работа и ниските нива на стрес и напрежение подтикват служителите да постигнат желаните и очаквани от тях резултати и да полагат усилия непрекъснато да повишават своите компетентности, респ. технически и поведенчески способности.
- Високата емоционална интелигентност спомага за бързо и ефективно преодоляване на възникващи конфликти между членовете на екипите и отгук за поддържане на продуктивна работна среда.
- Откритите и честни взаимоотношения между членовете на екипите, резултат от емоционалната интелигентност, са в основата на изграждането и поддържането на позитивна работна среда.
- Комуникацията се приема като ключово поведенческо умение, върху което емоциите и емоционалната интелигентност оказват силно влияние. Общуването е ясно и открито, а отношенията между членовете на екипите са позитивни, работната среда е по-благоприятна.
- Влиянието и по-точно положителното влияние на високата емоционална интелигентност на членовете на изследваните екипи върху работната среда, придобила характеристиките „позитивна, благоприятна работна среда“, е и основание да се твърди, че е осигурен преход от формални екипи към истински, реални екипи.

В обобщение може да се отбележи, че изследваната проблематика обхваща част от актуално за съвременните условия направление на управлението на човешките ресурси в бизнес организациите. Разкритата връзка между емоционалната интелигентност на служителите и работната им среда е ориентир за други подобни изследвания, а установяването на „проблемни полета“ в тази връзка в бизнес организациите и тяхното преодоляване може да допринесе за ефективна индивидуална и екипна дейност в тях и постигане на високи организационни цели.

## ЛИТЕРАТУРА

1. **Паунов, М.** Емоциите на човешкия ресурс. За ролята на емоционалността в управлението и работата с хора. София: ИК-УНСС, 2012. // **Paunov, M.** Emotsiite na choveshkia resurs. Za rolyata na emotsionalnosta v upravlenieto i robotata s hora. Sofia: IK-UNSS, 2012.
2. **Радоева, Р.** Какво трябва да знаем за емоционалната интелигентност и защо е важна тя?, 2019. Достъпно на: <https://www.rabota.bg/media/interviews/kakvo-tryabva-da-znaem-za-emocionalnata-inteligenost-i-zashto-e-vajna-tya>. // **Radoeva, R.** Kakvo tryabva da znam za emotsionalnata inteligenost i zashto e vazhna tya?, 2019. Dostapno na: <https://www.rabota.bg/media/interviews/kakvo-tryabva-da-znaem-za-emocionalnata-inteligenost-i-zashto-e-vajna-tya>
3. **Стейн, С.** Емоционална интелигентност for Dummies. София: Алекс Софт, 2018, с. 210. // **Steyn, S.** Emotsionalna inteligenost for Dummies. Sofia: Aleks Soft, 2018, s. 210.
4. **Ackerman, C.** How to Improve Emotional Intelligence in the Workplace, 2020. Available at: <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-workplace/>
5. **Bailey, S.** Emotional intelligence predicts job performance: The 7 traits that help managers relate. Forbes, 2015. Available at: <https://www.forbes.com/sites/sebastianbailey/2015/03/05/emotional-intelligence-predicts-job-performance-the-7-traits-that-help-managers-relate/#7058eee34124>
6. **Blackman, A.** How to Create a Positive Work Environment for Your Business, 2018. Available at: <https://business.tutsplus.com/tutorials/create-positive-work-environment--cms-31522>
7. **Côté, S. and Yip, J.** Decision-making with emotional intelligence, 2013. Available at: <https://www.ideasforleaders.com/ideas/decision-making-with-emotional-intelligence>.
8. **Dhanak, U.** 7 great examples of emotional intelligence in the workplace. Available at: <http://www.magazinstoday.co.nz/7-great-examples-emotional-intelligence-workplace/>
9. **Mestre, J., MacCann, C., Guil, R. and Roberts, R.** Models of cognitive ability and emotion can better inform contemporary emotional intelligence frameworks. *Emotion Review*, Vol. 8, 2016, pp. 322–330.
10. **Phelps, E., Lempert, K. and Sokol-Hessner, P.** Emotion and decision making: multiple modulatory neural circuits. *Annual Review of Neuroscience*, Vol. 37, 2014, pp. 263–287. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/3484/71dd46f021c763536b6b592cfc6762638fa1.pdf>.
11. **Simonovich, J.** The Benefits of Emotional Intelligence in the Workplace, 2018. Available at: <https://www.drinkcoffee.com/benefits-of-emotional-intelligence/>
12. **Whalen, C.** The Benefits of a Positive Work Environment, 2020. Available at: <https://officepartnersonpearl.com/the-benefits-of-a-positive-work-environment/>