

# ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ И ТРУДОВОТО ПОВЕДЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСРУСИ

Автор: Стефка Масалджийска<sup>1</sup>,

## Резюме

*През последните десетилетия се увеличава броят на теоретичните изследвания, които са свързани с психологическите аспекти при управлението на човешките ресурси. В контекста на поведенческите науки е напълно естествена ориентацията на учени и изследователи към вътрешната същност на индивидите, към мисловните процеси и чувства на хората в труда и оттук към произтичащото от тях трудово поведение. В основата на резултатите в трудовата дейност стои определено поведение на служителите. Множество фактори влияят върху поведението на служителите в трудовата им дейност. Емоционалната интелигентност е един от тези фактори, които е ключов и представлява съвкупност от способности и умения, които активизират поведението на служителите на работното място, в посока, удовлетворяваща както организацията, така и тях самите.*

**Ключови думи:** емоционална интелигентност; трудово поведение; трудово представяне

Съвременните бизнес организации функционират в динамична, променяща се и предимно неблагоприятна икономическа, обществена и политическа среда. Това е особена сила е валидно за българските бизнес организации. Стратегическата цел за осигуряване на конкурентоспособност и растеж на индустриалните организации в страната, във висока степен се основава на механизма за постигане на конкурентно

---

<sup>1</sup> Стефка Масалджийска, докторант, катедра Индустриален бизнес, УНСС-София

предимство на човешките ресурси. Актуално направление в управлението на човешките ресурси, с практическа значимост и полезност, е психологическото и по-конкретно свързаното с емоционалната интелигентност и нейното влияние върху трудовото поведение на човешките ресурси и качеството на трудовото им представяне. В научно отношение тази проблематика е богато разработена. Налице са научни доказателства за значимо влияние на емоционалната интелигентност на човешките ресурси върху трудовото им поведение и трудовото им представяне. Същевременно е налице изследователска ниша в методичен и приложен план относно горното влияние. В настоящия доклад фокусът е поставен върху ключови моменти и страни на изследваното влияние в собствено емпирично проучване.

### **1.Емоционална интелигентност и трудово поведение – кратък теоретичен анализ**

Според Синг (2006) емоциите представляват предупредителна система на човешката същност и сложно състояние на човешкия ум, което включва физиологични промени, от една страна, и психологически промени, от друга. Интелигентността той определя като когнитивна способност на човек, т.е. способност да се учи, мисли и разсъждава.

Емоционалната интелигентност се дефинира от Майер и Саловей (1997) като „способност да се възприемат, оценяват и изразяват точно емоциите; способност за генериране на чувства, които улесняват мисълта; способност да се разбират емоциите и да се регулират с цел насърчаване на емоционалния и интелектуалния растеж“. Според Петридес и Фърнам (2000) емоционалната интелигентност е взаимосвързаност от емоционално зависими субективни възприятия и убеждения на личността за устойчивостта и нейните качества, чрез които тя овладява емоциите си. Емоционалната интелигентност според Голман (2001) представлява съвкупност от умения, сред които са: възможността човек да мотивира себе си, да проявява постоянство в трудни моменти, да контролира импулсите си и да отлага възнаграждението за усилията си, да регулира настроенията си и да не позволява тревогата да пречи на мисленето му, да проявява съпричастност и да живее с надежда. Екету и Айонду (2017) определят емоционалната интелигентност като способност да се учат, разбират и прилагат емоционалните знания и умения.

Емоционалната интелигентност има жизнено важно значение за бизнеса, човешкото трудово поведение, качеството на трудовата изява, ангажираността и трудовия морал изобщо. Емоциите, в по-голяма степен от интелектуалните способности, определят мисленето на хората и човешките взаимоотношения<sup>2</sup>. Емоционалната интелигентност е набор от способности, които позволяват емоциите да се използват правилно при вземане на решения и разрешаване на проблеми, които на пръв поглед имат изцяло прагматичен и рационален характер. От тук може да се заключи, че интелектуалните и емоционалните способности в единство влияят на мисленето, поведението и трудовото представяне на служителите. Според Паунов менталните структури, които управляват емоциите и чувствата, имат по-голямо въздействие върху процесите на вземане на решение,

---

<sup>2</sup> Ушева, М. (2012),.

отколкото логиката и разума. Нещо повече – емоциите имат много повече сила да въздействат върху разума, отколкото обратното<sup>3</sup>. Служителите, които разпознават емоциите си и умеят да ги контролират, като в същото време разчитат емоциите на другите са продуктивни, ефективни, работят съсредоточено и постигат по-добри резултати в трудовата дейност.

Отрицателните емоции, които изпитват служителите сериозно застрашават работния процес и могат да бъдат пречка пред повишаване на резултатите в трудовата дейност. Хората, работещи под стрес мислят по-ограничено и губят въображението и творческото си мислене. Стресът намалява способността им да усещат и забелязват чувствата, намеренията и невербалните послания на околните. Това води до “вътрешно затваряне”, липса на съпричастност и нечувствителност, които са признаци на ниска емоционална интелигентност. От друга страна, служителите, носители на висока емоционална интелигентност, имат способността веднага да уловят негативните чувства и се опитват да ги тушират<sup>4</sup>.

Според Куибеман и Розъл (2002) емоционалната интелигентност оказва влияние върху агресията на работното място. Макар да нямат емпирични доказателства авторите заключват, че хората с висока емоционална интелигентност и силен положителен афект е по-вероятно да реагират на възприеманите несправедливости с адаптивно и конструктивно поведение. Тези хора е по-малко вероятно да покажат агресия при възникване на конфликт.

Според Фистолера (2014), когато на работното място присъстват основни емоционални умения, като хармонично възприемане на чувствата на хората, способност да се управляват конфликтите така, че да не ескалират, то ползите за работата и за организацията като цяло са налице. Емоционалната интелигентност помага на служителите в управлението и изразяването на емоциите, така че те да постигат добри резултати и да се справят по-успешно в трудни ситуации.

Служителите с високо ниво на емоционална интелигентност са по-доволни от работата си и имат положително поведение към клиенти и колеги<sup>5</sup>. Кармели (2003) твърди, че емоционалната интелигентност увеличава алтруистичното поведение, което позволява на служителите да показват положително настроение. Служителите с положително настроение са по-склонни да оказват помощ и подкрепа. Когато се чувстват емоционално силни, демонстрират ангажираността си към организацията, в която работят<sup>6</sup>. Емоционалните преживявания на работното място влияят на поведението и нагласите на служителите<sup>7</sup>.

Служителите с високо ниво на емоционална интелигентност са в състояние да разберат организационните норми и правила и да проявяват висока степен на чувствителност към работната среда<sup>8</sup>. Следователно те са по-склонни да показват алтруистично и учтиво поведение, което е в полза на организацията като цяло. Вероятността, такива служители да изпитат висок професионален стрес, е по-малка.

<sup>3</sup> Паунов, М. (2010).

<sup>4</sup> Симеонова, Д. (2006).

<sup>5</sup> Day, A. & Carroll, S. (2004).

<sup>6</sup> Anari, N. (2012).

<sup>7</sup> Jam, F., Sheikh, R., Iqbal, H., Zaidi, B., Anis, Y. & Muzaffar, M. (2011).

<sup>8</sup> Carmeli, A., & Josman, Z. (2006).

Те реагират емоционално положително дори на най-нежеланите ситуации. Според Уонг и Лоу (2002) служителите с високо ниво на емоционална интелигентност могат да моделират реакциите си и са по-ефективни при регулирането на емоциите, така че да постигат желаното емоционално състояние. Куибъмен и Розел (2002) теоретизират, че служителите с ниска степен на емоционална интелигентност са по-малко способни да ограничават отрицателните емоции, предизвикани от негативни ситуации в трудовата дейност и поради това е по-вероятно да реагират по неподходящ начин, което може да навреди на организацията или на другите служители, които работят в нея.

Способността на служителите да разпознават и разбират чувствата на другите, както и да реагират на тези чувства по подходящ начин, изисква определено ниво на „емоционално образование“. Хората с високо ниво на емоционална интелигентност общуват добре, споделят своите намерения, идеи, цели и са по-положително настроени, а всичко това е много важно за резултатите, които постигат служителите на работното място<sup>9</sup>.

Емоционалната интелигентност може да допринесе много на работното място. Все повече изследвания я свързват със създаване на здрави връзки и взаимоотношения между служителите и научно доказват положителна корелация между емоционалната интелигентност и успешните резултати на организацията<sup>10,11</sup>.

## **2.Емпирично изследване на влиянието на емоционалната интелигентност върху трудовото поведение и представяне на човешките ресурси в бизнес организацията**

Представеното в доклада емпирично проучване е направено чрез изследване на 51 служители, които заемат ръководни длъжности в 5 бизнес организации.

**Целта** на представеното изследване е да се установи влиянието на емоционалната интелигентност на ръководителите върху поведението и трудовото им представяне в избраните организации.

**Задачи** на емпиричното изследване

1. Да се анализира и оцени нивото на емоционалната интелигентност на ръководителите в бизнес организацията.

2. Да се изследва влиянието на емоционалната интелигентност върху трудовото представяне на ръководителите в бизнес организацията.

3. Да се изследва влиянието на емоционалната интелигентност върху поведението чрез анализ и оценка на поведенческите („меките“) показатели за оценяване на трудовото представяне на ръководителите в бизнес организацията.

**Хипотези** на емпиричното изследването

**Хипотеза 1:** По-високата степен на емоционална интелигентност на ръководителите е предпоставка за по-доброто им цялостно трудово представяне.

**Хипотеза 2:** По-високата степен на емоционална интелигентност на ръководителите оказва положително влияние върху поведението им в трудовата

<sup>9</sup> Arfara, Ch. & Samanta, I. (2016).

<sup>10</sup> Clarke, N. (2010).

<sup>11</sup> Rozell, E. & Scroggins, W. (2010).

дейност.

## 2.1. Анализ и оценка на нивото на емоционалната интелигентност на ръководителите в бизнес организациите

Емоционалната интелигентност (ЕИ) включва следните пет компонента: *самопознание, самоконтрол, мотивация, емпатия и социални умения*. Всеки от тези компоненти е представен чрез тристепенна Ликертова скала („висока степен“, „средна степен“ и „ниска степен“). Сумирайки оценките на петте компонента за високата, средната и ниската степен са получени три скали „ЕИ-висока степен“, „ЕИ-средна степен“ и „ЕИ-ниска степен“, чийто стойности са изразени в относителни дялове (%).

Направена е **проверка за надеждност на скалите** „ЕИ-висока степен“, „ЕИ-средна степен“ и „ЕИ-ниска степен“ на базата на изчислените коефициенти **Алфа на Кронбах**. Получените резултати са представени в Таблица 1.

**Таблица 1.** Коефициенти на надеждност на скалите за емоционална интелигентност

Скали за емоционална интелигентност	Брой айтеми	Алфа на Кронбах	Mean	Std. Deviation
ЕИ - висока степен	5	0.778	30.08	6.72
ЕИ - средна степен	5	0.534	13.75	4.12
ЕИ - ниска степен	5	0.731	6.18	4.25

За скала „ЕИ-висока степен“, която включва 5 айтема средната стойност на скалата е  $Mean = 30.08$  при стандартно отклонение  $Std. Deviation = 6.72$ . **Коефициентът Алфа на Кронбах** е равен на 0.778. Този коефициент е статистически значим с ниво на значимост  $Sig. F = 0.000 < \alpha = 0.05$ . Той е по-голям от 0.7, следователно между айтемите в скалата съществува **силна вътрешна съгласуваност**.

За скалата „ЕИ-средна степен“, която включва също 5 айтема средната стойност на скалата е  $Mean = 13.75$  при стандартно отклонение  $Std. Deviation = 4.12$ . **Коефициентът Алфа на Кронбах** е равен на 0.534. ANOVA тестът показва, че той е статистически значим коефициент, тъй като  $Sig. F = 0.000 < \alpha = 0.05$ . Този коефициент по-малък от 0.7, следователно между айтемите, образуващи скалата съществува **средна по сила вътрешна съгласуваност**.

За скала „ЕИ-ниска степен“, която включва 5 айтема средната стойност на скалата е  $Mean = 6.18$  при стандартно отклонение  $Std. Deviation = 4.25$ . **Коефициентът Алфа на Кронбах** е равен на 0.731. ANOVA тестът показва, че този коефициент е статистически значим, т.е. **между айтемите съществува съгласуваност**, тъй като  $Sig. F = 0.000 < \alpha = 0.05$ . Този коефициент по-голям от 0.7, следователно между айтемите, образуващи скалата съществува **силна вътрешна съгласуваност**.

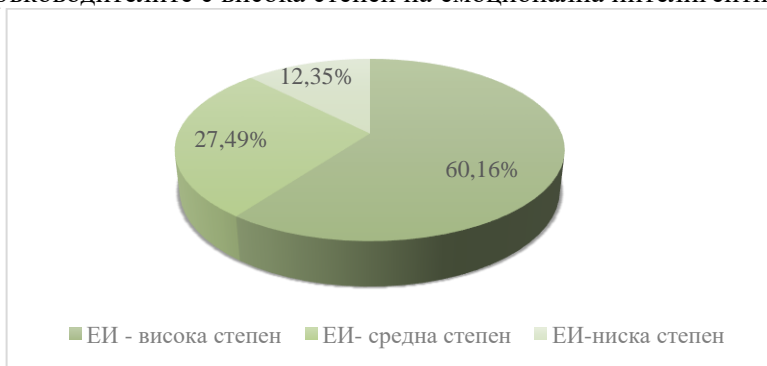
Най-голям е коефициентът Алфа на Кронбах за скала „ЕИ-висока степен“, равен на 0.778, на второ място е коефициентът Алфа на Кронбах за скала „ЕИ-ниска степен“, равен на 0.731, а най-малък е коефициентът Алфа на Кронбах за скалата „ЕИ- средна степен“ – 0.534. Първият и третият коефициент са с висока степен на надеждност, по-голяма от 0.7, докато вторият коефициент е със средна степен на надеждност.

В Таблица 2 е представена дескриптивната статистика на трите скали „ЕИ-висока степен“, „ЕИ-средна степен“ и „ЕИ-ниска степен“, включваща следните величини: средна стойност (*Mean*), стандартна грешка (*Std. Error of Mean*), стандартно отклонение (*Std. Deviation*), минимум (*Minimum*), максимум (*Maximum*), коефициент на асиметрия (*Skewness*) и коефициент на ексцеса (*Kurtosis*).

**Таблица 2.** Дескриптивна статистика на скалите за емоционална интелигентност

		Statistics		
		ЕИ-висока степен (%)	ЕИ-средна степен (%)	ЕИ-ниска степен (%)
N	Valid	51	51	51
	Missing	0	0	0
Mean		60,16	27,49	12,35
Std. Error of Mean		1,882	1,153	1,190
Std. Deviation		13,439	8,235	8,501
Skewness		-1,108	,623	2,364
Std. Error of Skewness		,333	,333	,333
Kurtosis		1,004	-,158	8,874
Std. Error of Kurtosis		,656	,656	,656
Minimum		20	14	2
Maximum		82	46	52

Таблицата показва, че **най-голям е дялът на ръководителите с висока степен на емоционална интелигентност - 60.16%**. Средна степен на емоционална интелигентност притежават 27.49% и само 12.35% са с ниска степен на емоционална интелигентност. Това дава основание анализът да продължи като се изследват ръководителите с висока степен на емоционална интелигентност.



**Фигура 1.** Разпределение на ръководителите по степени на емоционална интелигентност (%)

Следващата таблица (Таблица 3) представя разпределението на ръководителите по степени на емоционална интелигентност и определящите я компоненти - *самопознание, самоконтрол, мотивация, емпатия и социални умения*.

**Таблица 3.** Разпределение на ръководителите по степени на емоционална интелигентност и определящите я компоненти(%)

Степен на емоционална интелигентност			
Компоненти	ЕИ - висока степен	ЕИ- средна степен	ЕИ-ниска степен
Самопознание	40.8%	36.9%	22.4%
Самоконтрол	46.3%	36.9%	16.9%
Мотивация	70.4%	22.7%	6.9%

Степен на емоционална интелигентност			
Емпатия	68.0%	23.1%	8.8%
Социални умения	75.3%	17.8%	6.9%
<b>Общо:</b>	<b>60.2%</b>	<b>27.4%</b>	<b>12.4%</b>

Сравнявайки относителните дялове по компонентите, за скалата „ЕИ-висока степен“ с най-голям относителен дял са социалните умения – 75.3%, мотивацията със 70.4% и емпатията с 68.0%, докато самоконтролът е на четвърто място с 46.3%, а на последно място е самопознанието с 40.8%.

За скалата „ЕИ-средна степен“ с най-голям относителен дял от 36.9% са самопознанието и самоконтролът, следвани от емпатията с 23.1%, мотивацията с 22.7% и социалните умения със 17.8%.

За скалата „ЕИ-ниска степен“ самопознанието се нарежда на първо място с относителен дял 22.4%, на второ място е самоконтролът с 16.9%, емпатията с 8.8%, мотивацията с 6.9% и социалните умения с 6.9%.

## 2.2.Изследване на влиянието на емоционалната интелигентност върху трудовото представяне

Разглеждат се следните променливи величини:

- независима променлива (фактор) е емоционалната интелигентност висока степен ( $EI_{висока}$ ), измерена в проценти;
- зависимата променлива (резултат) е трудовото представяне (ТП), измерено в проценти.

Търси се линеен корелационен модел от вида

$$\hat{ТП}(\%) = b_0 + b_1 EI_{висока}(\%)$$

Получени са следните резултати:

Таблица 4. ANOVA тест за определяне на корелационна зависимост

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1728,927	1	1728,927	25,124	,000
Residual	3371,940	49	68,815		
Total	5100,867	50			

The independent variable is Емоционална интелигентност-висока степен (%).

ANOVA тестът показва, че между  $EI_{висока}$  (%) и ТП (%) съществува линейна зависимост, тъй като  $Sig. F = 0.000 < \alpha = 0.05$ .

Таблица 5. Коefициенти на модела

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
Емоционална интелигентност-висока степен (%)	,438	,087	,582	5,012	,000
(Constant)	48,229	5,378		8,968	,000

От Таблица 5 се вижда, че константата  $b_0 = 48.229$ . Този коефициент е статистически значим, тъй като за него нивото на значимост  $Sig. t = 0.000 < \alpha = 0.05$ . Регресионният коефициент  $b_1 = 0.438$  е също статистически значим, тъй като

за него нивото на значимост  $\text{Sig. } t = 0.000 < \alpha = 0.05$ .

Следователно полученият линеен корелационен модел има вида

$$\hat{ТП}(\%) = 48.229 + 0.438EI_{\text{висока}}(\%)$$

Регресионният коефициент  $b_1 = 0.438$  е положителен, което означава, че между разглежданите две величини съществува **права зависимост**, т.е. **с нарастването на емоционалната интелигентност  $EI_{\text{висока}}$  (%) нараства и коефициентът на трудовото представяне ТП (%)**. Този коефициент играе роля на **темп на прираста**, т.е. при нарастване на  $EI_{\text{висока}}$  (%) с 1%, **коефициентът на трудовото представяне ТП нараства с 0.438%**.

Таблица 6. Коефициенти R, R<sup>2</sup> и Std. Error of the Estimate

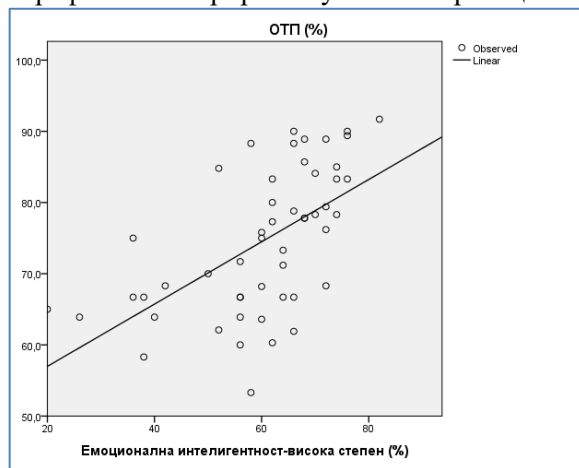
Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.582	.339	.325	8.295
The independent variable is Емоционална интелигентност-висока степен (%).			

**Коефициентът на корелация**, изразяващ силата на корелационната зависимост е  $R = 0.582 < 0.7$ . Той показва, че между  $EI_{\text{висока}}$  (%) и ТП (%) съществува **средна корелация**.

**Коефициентът на детерминация**  $R^2 = 0.339 = 33.9\%$ . Той показва, че 33.9% от изменението на **трудовете представяне се определят от изменението на фактора  $EI_{\text{висока}}$  (%)**.

**Стандартната грешка на модела** е  $\text{Std. Error of the Estimate} = 8.295$  (%).

Следващата графика илюстрира получената корелационна зависимост.



Фигура 2. Линеен корелационен модел между  $EI_{\text{висока}}$  (%) и ТП (%).

Линейната зависимост  $\hat{ТП}(\%) = 48.229 + 0.438EI_{\text{висока}}(\%)$  показва, че нарастването на емоционалната интелигентност е предпоставка за по-добро трудово представяне, което потвърждава Хипотеза 1.



**2.3.Изследване на влиянието на емоционалната интелигентност върху поведението чрез анализ и оценка на поведенческите („меките“) показатели за оценяване на трудовото представяне на ръководителите в бизнес организациите.**

Разглеждат се следните променливи величини:

- независима променлива (фактор) е емоционална интелигентност висока степен ( $EI_{висока}$ ), измерена в проценти;
- зависимата променлива (резултат) са поведенческите умения (ПУ), измерени в проценти.

Търси се линеен корелационен модел от вида

$$\hat{ПУ}(\%) = b_0 + b_1 EI_{висока}(\%)$$

Получени са следните резултати:

**Таблица 7.** ANOVA тест за определяне на корелационна зависимост

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2750,753	1	2750,753	25,205	,000
Residual	5347,667	49	109,136		
Total	8098,420	50			

The independent variable is Емоционална интелигентност-висока степен (%).

ANOVA тестът показва, че между  $EI_{висока}(\%)$  и ПУ (%) съществува линейна корелация, тъй като  $Sig. F = 0.000 < \alpha = 0.05$ .

**Таблица 8.** Коefициенти на модела

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Емоционална интелигентност-висока степен (%)	,552	,110	,583	5,020	,000
(Constant)	37,985	6,773		5,608	,000

От Таблица 8 се вижда, че константата  $b_0 = 37.985$ . Този коефициент е статистически значим, тъй като за него нивото на значимост  $Sig. t = 0.000 < \alpha = 0.05$ . Регресионният коефициент  $b_1 = 0.552$  е също статистически значим, тъй като за него нивото на значимост  $Sig. t = 0.000 < \alpha = 0.05$ .

Следователно полученият линеен корелационен модел има вида

$$\hat{ПУ}(\%) = 37.985 + 0.552 EI_{висока}(\%)$$

Регресионният коефициент  $b_1 = 0.552$  е положителен, което означава, че между разглежданите две величини съществува **права зависимост**, т.е. **с нарастването на емоционалната интелигентност  $EI_{висока}$  (%) нарастват и коефициентът на поведенческите умения ПУ (%)**. Този коефициент играе роля на **темп на прираста**, т.е. при нарастване на  $EI_{висока}$  (%) с **1%**, **коефициентът на**

**поведенческите умения ПУ нараства с 0.552%.**

**Таблица 9.** Коэффициенти R, R<sup>2</sup> и Std. Error of the Estimate

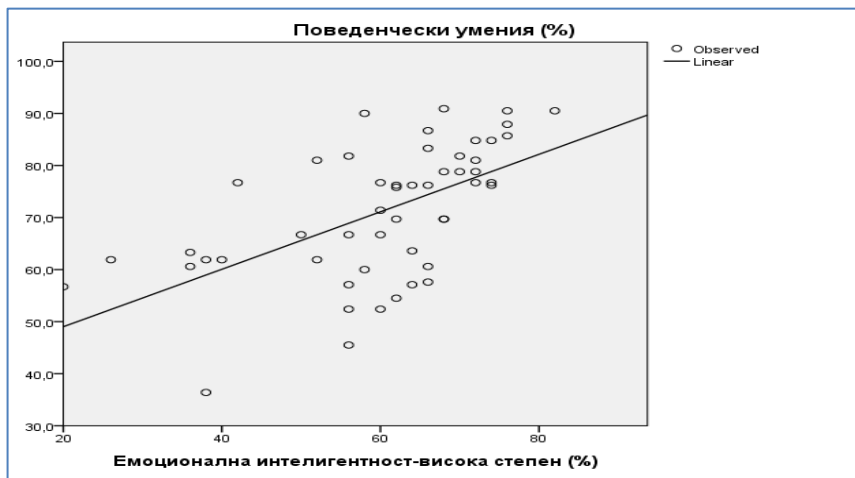
Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.583	.340	.326	10.447

The independent variable is Емоционална интелигентност-висока степен (%).

**Коэффициентът на корелация е  $R = 0.583 < 0.7$ .** Той показва, че между  $EI_{висока}$  (%) и ПУ (%) съществува **средна корелация**.

**Коэффициентът на детерминация  $R^2 = 0.340 = 34.0\%$ .** Той показва, че 34.0% от изменението на **поведенческите умения зависи от изменението на фактора  $EI_{висока}$  (%)**.

**Стандартната грешка на модела е  $Std. Error of the Estimate = 10.447$  (%)**. Следващата графика илюстрира получената корелационна зависимост.



**Фигура 3.** Линейна корелационна зависимост между  $EI_{висока}$  (%) и ПУ (%).

Линейната зависимост  $\hat{ПУ}(\%) = 37.985 + 0.552EI_{висока}(\%)$  показва, че с нарастване на емоционалната интелигентност нарастват и поведенческите умения, т.е. по-високата степен на емоционална интелигентност оказва положително влияние върху поведението на ръководителите в трудовата им дейност, което потвърждава Хипотеза 2.

Синтезирано представеното емпирично проучване се основава на разработена собствена методика на изследване. То дава основание да се направят следните изводи:

- Преходът от научни постановки и подходи към методика за изследване и емпирично проучване на влиянието на емоционалната интелигентност на човешките ресурси върху трудовото им поведение и трудовото им представяне е възможна задача с практическа значимост.
- Решаването на горната задача преминава през етапи, стъпки и особено

подходящи методи за установяване на:

- нивото на емоционалната интелигентност на ръководителите в бизнес организациите като ключови фигури в тях;
- нивото на трудово представяне на ръководителите;
- влиянието на емоционалната интелигентност върху трудовото представяне на ръководителите.

Доказателствата от емпиричното проучване потвърждават въведените цел, задачи и хипотези. Особено важно и полезно за бизнес практиката е, че подобни емпирични проучвания съдържат потенциал за мениджмънта на индустриалните организации за системно повишаване на емоционалната интелигентност на човешките ресурси и произтичащо от това подобряване на трудовото им представяне.

Има основание да се твърди, че служители с висока емоционална интелигентност и оптимално трудово представяне принадлежат към човешкия капитал на организациите и са тяхно конкурентно предимство.

### **Използвана литература:**

1. Голман, Д. (2011). Емоционалната интелигентност, София: Изток – Запад, с.57.
2. Паунов, М. (2010). Емоции, организационно поведение и човешки ресурси, „Авангард Прима“, София, с. 212.
3. Симеонова, Д. (2006). Възпитавайте емоционално интелигентни служители, Available at [https://www.karieri.bg/management/261528\\_vuzpitavaite\\_emocionalno\\_inteligentni\\_slujiteli/](https://www.karieri.bg/management/261528_vuzpitavaite_emocionalno_inteligentni_slujiteli/), [accessed on: 12.07.2018].
4. Ушева, М. (2012)., Емоционалният интелект – определящ фактор за развитието на иновационно лидерство в съвременния мениджмънт, Управление и устойчиво развитие 1, (32), с. 140 – 145.
5. Фистолера, П. (2014). Овладеване на емоциите или как емоционалната интелигентност пречи и помага в корпоративния свят, Available at [http://www.capital.bg/politika\\_i\\_ikonomika/bulgaria/2014/05/21/2304638\\_ovladiavane\\_na\\_e\\_mociiite/](http://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/bulgaria/2014/05/21/2304638_ovladiavane_na_e_mociiite/), [accessed on: 12.07.2018].
6. Anari, N. (2012). Teachers: emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 24, Issue 4, p. 256-269.
7. Arfara, Ch. & Samanta, I. (2016)., The impact of emotional intelligence on improving team-working: the case of Public Sector (National Centre for Public Administration and Local Government - N.C.P.A.L.G.), 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, Dubai, UAE, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230, p. 167 – 175.
8. Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, Issue 8, p. 788-813.
9. Carmeli, A., & Josman, Z. (2006). The relationship among emotional intelligence, task performance and organizational citizenship behaviors. *Human Performance*, Vol. 19, Issue 4, p. 403–409.
10. Clarke, N. (2010). Emotional intelligence abilities and their relationships with team processes. *Team Performance Management*, Vol. 16, Issue 1/2, p. 6-32.

11. Day, A. & Carroll, S. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, Vol. 36, Issue 6, p. 1443-1458.
12. Eketu, C. & Ayondu, O. (2017). Devolving the Thought on Workplace Emotions for Gainful Research: A Theoretical Reflection. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, Vol. 6, Issue 3, p. 1 – 14.
13. Jam, F., Sheikh, R., Iqbal, H., Zaidi, B., Anis, Y. & Muzaffar, M. (2011). Combined effects of perception of politics and political skill on employee job outcomes. *African Journal of Business Management* Vol. 5, Issue 23, p. 9896-9904.
14. Petrides, K. & Furnham A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence, *Personality and Individual Differences*, Vol. 29, Issue 2, p. 313 – 320.
15. Quebbeman, A. & Rozell, E. (2002). Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact of behavior choice. *Human Resource Management Review*, Vol. 12, Issue 1, p. 125–143.
16. Rozell, E. & Scroggins, W. (2010). How much is too much? The role of emotional intelligence in self- managed work team satisfaction and group processes. *Team Performance Management*, Vol. 16, Issue 1/2, p. 33-49.
17. Singh, D. (2006). *Emotional intelligence at work – A professional guide* (3rd Ed.), New Delhi: Sage Publications, p.30.
18. Salovey, P. & Sluyter, D., (1997). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, New York: Basic Books, p.10.
19. Wong, C. & Law, K. (2002). The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, Issue 3, p. 243–274.