



ВРЪЗКА НА УМЕНИЯТА ЗА ПОСТИГАНЕ НА УСПЕХ ПРИ МЕНИДЖЪРИ ОТ СРЕДНИТЕ И ВИСОКИ УПРАВЛЕНСКИ РАВНИЩА С ТЯХНАТА ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ И ЛИЧНОСТНИ ОСОБЕНОСТИ

Красимира Минева, kmineva@bfu.bg
Камелия Станева, kstaneva@bfu.bg
Мария Петрова, mimipetrova077@gmail.com
Бургаски свободен университет

***Резюме:** Целта на настоящото изследване е да установи връзките и взаимните зависимости между уменията за постигане на успех на мениджърите на средни и високи нива в управленската йерархия, техните личностни особености и равнището им на емоционална интелигентност. Предварителните резултати сред мениджъри на високи управленски нива с увреждания показват равнища на емоционална интелигентност над средното за българската популация. Най-високо развити са мениджърските умения, свързани с развитието на екипите и адхокрацията (управление на иновациите, бъдещето и продължаващото усъвършенстване). Най-силно развити са особености на характера като самостоятелност и трансцендентност. Резултатите потвърждават, че емоционалната интелигентност е позитивно свързана с развитието на мениджърските умения. Компоненти на емоционалната интелигентност като Управление на собствените емоции и Управление емоциите на другите заедно със Самостоятелност като характерова особеност оказват влияние върху мениджърската ефективност.*

***Ключови думи:** мениджърски умения и ефективност, емоционална интелигентност, личностни характеристики.*

Въведение

Въпросът за качествата и уменията на ефективните лидери е от изключително значение за организационното представяне и развитие. През последните десетилетия научният интерес е насочен към изясняване влиянието на емоционалната интелигентност като устойчива личностна характеристика върху успехите на лидери и мениджъри.

Прегледът на публикациите през последните 10 г. показва, че връзката между емоционалната интелигентност и ефективността на ръководителите е добре проучена. Авторите на систематичен обзор на литературата потвърждават, че в по-голяма част от проучените изследвания е докладвана силна и позитивна връзка между емоционалната интелигентност и лидерската ефективност (Walter et al., 2012; Nabih et al., 2016), т.е. емоционално интелигентните лидери постигат по-добри бизнес резултати (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). Факторите на емоционалната интелигентност с най-голяма тежест върху лидерската ефективност са Самооценка на емоциите и Използване на емоциите, а най-слаб е ефектът на фактора Саморегулация на емоциите (Nabih et al., 2016). Емоционалната интелигентност повишава управленска-

та ефективност (развиват екипността и насърчават продуктивността) чрез подобряване комуникативните умения на мениджърите (Nguyen et al., 2019).

Предиктори на ефективността на лидерите и мениджърите са компоненти на емоционалната интелигентност като Емоционална чувствителност и Емоционална компетентност; техническите, концептуалните, комуникативните умения и уменията за взаимодействие с хората по кооперативен начин. Най-силен предиктор са концептуалните умения, следвани от уменията, свързани с емоционалната интелигентност. По-значими за издигането в йерархията са концептуалните умения. Емоционалната интелигентност е по-силен предиктор на ефективността на жените, отколкото на мъжете на мениджърски позиции (Lone & Lone, 2018; Muthuveloo et al., 2017). Емоционалната компетентност чрез умениято Управление на отношенията оказва влияние върху ефективността на трансформационното лидерство, т.е. когато лидерите са възприемани като ролеви модели от своите последователи. Това е по-вероятно да се случи при лидери с висока способност за Управление на отношенията (способност да влияят позитивно върху поведението и емоциите на другите) (Görgens-Ekermans & Roux, 2021).

Емоционалната интелигентност влияе върху представянето на мениджърите индиректно, чрез способността им за взимане на решения (Harahap & Ali, 2020) и чрез качеството на взетите стратегически решения (Alzoubi & Aziz, 2021). Високата обща емоционална интелигентност на лидерите не е предиктор на организационното представяне, а само определени нейни аспекти като Самосъзнание, Самоуправление и Осъзнаване емоциите на другите повлияват върху организационния успех (Krén & Séllei, 2021).

Измерени са общите умствени способности, емоционалната интелигентност и личностните характеристики на мениджъри на най-високо и средно равнище. Топ-мениджърите демонстрират по-високи нива на общите умствени способности, Пластичност, Търсене на усещания, докато мениджърите на средно равнище показват по-високи равнища на Стабилност, Контрол и Себеосъзнатост. Най-голяма дискриминантна сила имат компонентите на емоционалната интелигентност – Емоционален контрол, Себеосъзнатост и Емпатия. Общите ментални способности също значимо се различават в двете изследвани групи (Waczynska & Rowiński, 2020). Мениджърската ефективност е свързана със стабилността на мениджърите (невротизъм), но не и с чертите Интроверсия-Екстрроверсия. По-ефективни са стабилните мениджъри (Moghadam et al., 2016). Мениджърите се отличават от работещите на по-ниски равнища в организационната йерархията с по-високи балове на девет личностни характеристики: Отвореност към опита, Съзнателност, Екстрроверсия, Доброжелателност, Емоционална стабилност, Асертивност, Оптимизъм, Ориентация към обслужването на клиенти и Стремеж към работа (Lounsbury et al., 2016).

Сравнението на личностните особености на изпълнителните директори и на служителите на изпълнителски позиции показва, че при мъжете по-високи са равнищата на Екстрроверсия, Емоционална стабилност (подскала Решителност при вземане на решения) и Професионализъм (Ориентация към резултати, Стратегическо мислене и Автономност). Мъжете и жените на ръководни позиции са сходни по личностните си характеристики, но се различават значително като персоналност от служителите на изпълнителски позиции. Тези различия са по-силно изразени при жените-мениджъри (Wille et al., 2018).

Някои от чертите на личността са предиктори на мениджърския успех особено Екстрроверсия и Съзнателност, докато факторът Емоционална стабилност е слабо свързана с критериите за успех на мениджърите. Измерена е връзката между крите-



риите за успех и личностни характеристики, свързани със сферата на бизнеса като Асертивност, Мотивация за лидерство, Социална сензитивност и Перфекционизъм. Асертивността и Лидерската мотивация са свързани с най-голям брой критерии за управленски успех (Bergner et al., 2010). Три от големите личностни суперфактори (Екстроверсия, Невротизъм, Съзнателност) оказват значим ефект върху стила на управление и взимането на решения от мениджърите (Ulgen et al., 2016). Екстроверсия и Отвореност към опита предсказват успехи в изпълнението на проекти, но не и Добронамереност, Невротизъм и Съзнателност (Hussain et al., 2021). Чертите на личността, измервани с въпросника на Майер – Бригс за установяване на психологичния тип (екстроверсия-интроверсия, сетивност – интуиция, мислене-чувстване и съждение – възприятие) не са свързани с успешността на проектните мениджъри (Moore, 2017). Тъмната триада личностни черти (Нарцисизъм, Макиавелизъм и Психопатия) също са свързани с лидерските поведения. Когато стойностите на чертите от тъмната триада са в рамките на нормата, това е свързано с оптимално лидерско поведение. Твърде високите, както и твърде ниските равнища на чертите от тъмната триада, са свързани с изключително неефективно лидерско поведение. Емоционалната нестабилност засилва екстремните и контрапродуктивни тенденции на чертите от тъмната триада (Kaiser et al., 2015).

Подготовката на настоящото емпиричното изследване се основава на възгледите за емоционалната интелигентност на Джон Майер и Питър Саловеи и създаденият от тях четирикомпонентен модел. П. Саловеи и Дж. Майер дефинират емоционалната интелигентност като „способността да наблюдаваме собствените и на другите чувства и емоции, да ги различаваме и да използваме тази информация, за да насочваме мислите и действията си.“ (Salovey & Mayer, 1990, 186 pp. in Nguyen et al., 2019).

Областите, които обхваща емоционалната интелигентност според четирикомпонентния модел на Дж. Майер и П. Саловеи са следните (Mayer, 2004):

- *Възприемане на емоциите*: това е способност за невербално възприемане и изразяване на емоции и е най-първичната и основна област в модела. Включва разпознаването на базисните емоции като гняв, страх, радост, тъга и щастие по лицевата експресия и по звученето на гласа като основа на възприемането на целия емоционален спектър;
- *Използване на емоциите за подпомагане на мисленето*: способността на емоциите да ръководят и насърчават мисловните процеси като фокусират мисленето върху действително важните за индивида въпроси. Емоциите са необходими за появата и на творческото мислене;
- *Разбиране на емоциите*: това е умението за разбиране значението на емоциите, т.е. правилно декодиране на емоционалните послания и на потенциалните действия, свързани с тях (напр., гневът, който може да бъде разтоварен чрез агресивни действия);
- *Управление на емоциите*: последният компонент на емоционалната интелигентност е способността на хората да контролират своите и тези, на другите хора емоции, за да успяват да постигат личните и социалните си цели и да подпомагат другите в този процес.

Методи

В изследването участват 68 мениджъри на средни и високи управленски равнища в различни фирми и организации от населени места в цялата страна. При подбора на участниците бяха използвани различни онлайн източници: сайтовете на Търговския

регистър, на РУО на МОН за различни населени места, на неправителствени организации, организации за предоставяне на социални услуги, както и лични контакти с представители на местния бизнес. Данните са събрани през май 2024г. чрез онлайн администриране на самооценъчни въпросници. Разпределението по пол на участниците е неравномерно: 32% мъже и 68% жени. 31% от изследваните лица са на възраст до 45 години, 46% се намират във периода между 46 и 55г. и 23% са посочили възраст над 56 г.

За измерване на емоционалната интелигентност е използван въпросника на Шуте (The Schutte Self Report Emotional Intelligence Test (SSEIT) (Schutte et al., 1998), неговото четири-факторно решение (Schutte, et al., 2009). Въпросникът се състои от 33 твърдения с 5-степенна оценъчна скала от Ликертов тип от „напълно съм съгласен“ до „напълно не съм съгласен“. Подскалите на въпросника са Възприятие на емоциите (10 айтема), Управление на собствените емоции (9 айтема), Управление на емоциите на другите (8 айтема), Използване на емоциите (6 айтема). След извършени прав (на български език) и обратен (на английски език) преводи на въпросника бяха направени корекции и анализ на вътрешната консистентност на скалата. Авторът публикува данни за много висока вътрешна надеждност на скалата – 0,90 алфа на Кронбах (Schutte et al., 1998). Нашите резултати за надеждността на преведения на български въпросник (0,873 алфа на Кронбах) се доближават до тези данни.

За измерване на личностните особености бяха използвани само характеровите скали на Темпераментовия и характеров въпросник на Р. Клонингер, адаптиран и стандартизиран от проф. Кр. Калинов (Калинов, 2005). На всяко твърдение респондентите отговарят чрез „да“ или „не“. Скала Самостоятелност (с коефициент на надеждност $\alpha = 0,80$) се състои от 44 айтема, разпределени в пет подскали: Отговорност (8 айтема), Целенасоченост (8 айтема), Находчивост (5 айтема), Себеприемане (11 айтема) и Осъзната втора натура (12 айтема). Скала Кооперативност (с коефициент на надеждност $\alpha = 0,81$) включва също пет подскали: Прием в обществото (8 айтема), Съпричастие (7 айтема), Полезност (8 айтема), Състрадателност (10 айтема) и Полезност (9 айтема). Скала Трансцендентност (с коефициент на надеждност $\alpha = 0,85$) се състои от три подскали Самопожертвователност (11 айтема), Трансперсонална (надличностна) идентификация (9 айтема) и Приемане на свръхестественото (13 айтема).

Степента на развитие на уменията на мениджърите за постигане на ефективност в работата им бе измерена чрез самооценъчен въпросник „Инструмент за оценка на мениджърските умения“ (The Management Skills Assessment Instrument, MSAI), (Cameron, & Quinn, 2006). Въпросникът бе адаптиран за използване в български условия. Направен бе прав превод на твърденията на български език и обратен превод на английски език. След съответните корекции бе извършен анализ на надеждността на въпросника като цяло и по скали. Инструментът за оценка на мениджърските умения се състои от 60 айтема, разпределени в 4 области (квадранти), а всеки квадрант включва по 3 скали с по 5 айтема, които измерват управленските умения в съответния квадрант. Оценъчната скала е от Ликертов тип и е 5-степенна от „напълно съм съгласен“ до „напълно не съм съгласен“. Квадрант Клан се състои от следните скали: Управление на екипи, Управление на междуличностните отношения и Управление развитието на другите. В област Адхокрация уменията измерват следните три скали: Управление на иновациите, Управление на бъдещето и Управление на непрекъснато усъвършенстване; в област Йерархия скалите са: Управление на акултурацията, Управление на системата за контрол и Управление на координацията; последният квадрант Пазар съдържа измерители на уменията за Управление на конкурентноспособността, Енергитизиране на служителите и Управление на обслужването на клиентите.



Авторите на инструмента К. Cameron и R. Quinn са получили следните резултати за вътрешната консистентност на конструирания от тях въпросник по отделните скали (квадранти): на Клана $\alpha = 0,80$; на Адхокрацията $\alpha = 0,79$; на Пазар $\alpha = 0,78$ и на Йерархия $\alpha = 0,78$. Резултатите от анализа на надеждността на преведения на български език въпросник са отлични за въпросника като цяло ($\alpha = 0,947$) и добри по скали (за Йерархия $\alpha = 0,771$; за Пазар $\alpha = 0,740$; за Клан $\alpha = 0,766$ и за Адхокрация $\alpha = 0,801$).

Събрана бе демографска информация и информация за оценка ефективността на мениджърите, която включва въпроси относно пол, възраст, заемана длъжност в организационната йерархия, брой подчинени, брой повишения през последните пет години, процентно увеличение на заплатата през последната година, оценка на цялостното представяне на организацията през последната година в сравнение с предходната, оценка на представянето на екипа през последната година в сравнение с най-силния му конкурент.

Изследователските данни бяха статистически обработени и анализирани с програмния продукт на IBM SPSS Statistics 27. Използвани бяха следните методи: описателна статистика, t-тест за сравнение на средни величини при една извадка, корелационен анализ и линеен регресионен анализ.

Резултати

Обработката на демографската информация показва, че изследваните мениджъри имат предимно между 10 и 12 подчинени; средно 5 повишения за последните 5 години и средно между 16% и 18% увеличение на заплатата през последната една година. Те оценяват представянето на своята организация за последната 1 година като малко по-високо в сравнение с предходната, а представянето на екипа си за последната една година преценяват като донякъде по-добро от най-силния му конкурент. 50 % от участниците са мениджъри на най-високо равнище и 50% работят на управленски позиции на средно равнище.

1. Описателна статистика.

В табл. 1 са представени резултатите от описателна статистика на измерените мениджърски умения в различните квадранти.

Табл. 1. Описателна статистика на измерителите на мениджърските умения.

| | Брой | Средна | Стандартно отклонение |
|---------------------------------------|------|--------|-----------------------|
| Управление на акултурацията | 68 | 21,13 | 3,04 |
| Управление на системата за контрол | 68 | 19,84 | 3,02 |
| Управление на координацията | 68 | 19,34 | 3,62 |
| ЙЕРАРХИЯ | 68 | 60,31 | 8,05 |
| Управление на конкурентноспособността | 68 | 19,91 | 3,02 |

Международна научна конференция
„МУЛТИДИСЦИПЛИНАРНИ ИНОВАЦИИ ЗА СОЦИАЛНИ ПРОМЕНИ:
ОБРАЗОВАТЕЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО“ – 2024

| | | | |
|--|-----------|--------------|-------------|
| Енергизиране на служителите | 68 | 18,12 | 2,37 |
| Управление на обслужването на клиенти | 68 | 21,04 | 2,72 |
| ПАЗАР | 68 | 59,07 | 6,61 |
| Управление на екипите | 68 | 22,54 | 2,35 |
| Управление на междуличностните отношения | 68 | 22,78 | 1,93 |
| Управление на развитието на другите | 68 | 21,25 | 3,03 |
| КЛАН | 68 | 66,57 | 6,14 |
| Управление на иновациите | 68 | 21,59 | 2,75 |
| Управление на бъдещето | 68 | 20,18 | 3,19 |
| Управление на непрекъснатото подобрене | 68 | 21,43 | 2,95 |
| АДХОКРАЦИЯ | 68 | 63,19 | 7,54 |

Поради равния брой айтеми по всяка скала в четирите квадранта е възможно да бъдат коментирани получените средните аритметични стойности. Както се вижда от табл. 1 най-високи са измерените равнища на мениджърските умения в квадрант Клан (Управление на екипите, Управление на междуличностните отношения и Управление на развитието на другите), следвани от уменията в квадрант Адхокрация (Управление на иновациите, Управление на бъдещето и Управление на непрекъснатото подобрене).

Табл. 2. Описателна статистика на характерните особености.

| | пол | Брой | Средна | Стандартно отклонение |
|-----------------|------|------|--------|-----------------------|
| САМОСТОЯТЕЛНОСТ | мъж | 22 | 33,59 | 7,93 |
| | жена | 46 | 35,96 | 6,14 |
| КООПЕРАТИВНОСТ | мъж | 22 | 32,23 | 4,36 |
| | жена | 46 | 33,70 | 3,99 |
| ТРАНСЦЕДЕНТНОСТ | мъж | 22 | 14,60 | 7,88 |
| | жена | 46 | 17,93 | 6,74 |

В табл.2. е представена описателната статистика на чертите на характера. Наличните български норми на характерните особености, публикувани от проф. Кр. Калинов (Калинов, 2005), предоставят възможност за проверката на допускането, че характерните особености на мениджърите се различават от средните величини за българската популация. Резултатите от приложени статистически анализ (t-тест за проверка на хипотези за различия между средните величини при една извадка) се



виждат в табл. 3. От таблица 3 се вижда, че при мъжете и жените на мениджърски позиции равнищата на Самостоятелност и Кооперативност са значимо по-високи от нормите за българската популация, а измерените равнища на Трансцедентност и при двата пола са в рамките на нормата при 95% доверителен интервал. Високите резултати по скала Самостоятелност са характерни за личности, които са зрели, отговорни, независими, силни, целеустремени, ефективни, надеждни, добре интегрирани, конструктивни, себеуверени, с високо самоуважение и подходящи за лидерски позиции (Калинов, 2005).

Табл. 3. Резултати от t-тест за наличие на различия между средните величини на характеровите особености на мениджърите и на характеровите особености в българската популация в зряла възраст диференцирано по пол.

| | t | df | Равнище на значимост (двустрочно) | Различие между средните | 95% доверителен интервал на различieto | |
|--|-------|----|-----------------------------------|-------------------------|--|-----------|
| | | | | | Най-нисък | Най-висок |
| Самостоятелност (мъже) тестова стойност = 27.42 | 3,652 | 21 | ,001 | 6,171 | 2,656 | 9,685 |
| Самостоятелност (жени) тестова стойност = 27.37 | 9,481 | 45 | ,000 | 8,587 | 6,762 | 10,411 |
| Кооперативност (мъже) тестова стойност = 27.61 | 4,963 | 21 | ,000 | 4,617 | 2,682 | 6,552 |
| Кооперативност (жени) тестова стойност = 29.28 | 7,509 | 45 | ,000 | 4,416 | 3,231 | 5,600 |
| Трансцедентност (мъже) тестова стойност =15.23 | -,380 | 21 | ,708 | -,639 | -4,135 | 2,857 |
| Трансцедентност (жени) тестова стойност =16.82 | 1,122 | 45 | ,268 | 1,115 | -,886 | 3,116 |

2. Корелационен анализ

Корелационният анализ (табл. 4.) показва наличие на високи и средни значими положителни корелации между емоционалната интелигентност и мениджърските умения от всички области (Адхокрация, Пазар, Клан и Йерархия). Анализът установи слаба значима положителна корелация между Самостоятелност и Йерархия; и средна значима положителна корелация между Самостоятелност и Клан. Тези резултати показват, че компонентите на емоционалната интелигентност са свързани с развитието на управленските умения, които гарантират ефективната работа на мениджърите. Характеровите особености не са от значение за развитието на управленски капацитет с изключение на чертата Самостоятелност, която е свързана с две важни области на управленските умения – Клан (развитие на скипите) и Йерархия (приобщаване към организационната култура, системи за контрол и добра координация на усилията по хоризонтала и вертикала).

Международна научна конференция
„МУЛТИДИСЦИПЛИНАРНИ ИНОВАЦИИ ЗА СОЦИАЛНИ ПРОМЕНИ:
ОБРАЗОВАТЕЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО“ – 2024

Табл. 4. Резултати от корелационния анализ на мениджърски умения, емоционална интелигентност и характерови особености на мениджърите.

| | | Емоционална интелигентност | Самостоятелност | Кооперативност | Трансценденция |
|---------------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------|----------------|----------------|
| Мениджърски умения в ИЕРАРХИЯ | Коефициент на Пирсън | ,417** | ,296* | ,229 | ,138 |
| | Значимост (двустранна) | ,000 | ,014 | ,060 | ,262 |
| | брой | 68 | 68 | 68 | 68 |
| Мениджърски умения в ПАЗАР | Коефициент на Пирсън | ,354** | ,113 | -,020 | ,109 |
| | Значимост (двустранна) | ,003 | ,358 | ,873 | ,376 |
| | брой | 68 | 68 | 68 | 68 |
| Мениджърски умения в КЛАН | Коефициент на Пирсън | ,546** | ,398** | ,338** | ,169 |
| | Значимост (двустранна) | ,000 | ,001 | ,005 | ,169 |
| | брой | 68 | 68 | 68 | 68 |
| Мениджърски умения в АДХОКРАЦИЯ | Коефициент на Пирсън | ,544** | ,212 | ,106 | ,237 |
| | Значимост (двустранна) | ,000 | ,083 | ,390 | ,051 |
| | брой | 68 | 68 | 68 | 68 |

3. Проверка на хипотези за различия между средните величини по пол, възраст и позиция в организационната йерархия.

Сравнението на средните величини на Емоционалната интелигентност при топ-мениджъри (N = 34) и мениджъри на средно равнище (N = 34) в организационната структура не показва наличие на статистически значими различия ($t = 0,404$, $p = 0,688$ при 95% доверителен интервал). Няма значими различия на емоционалната интелигентност и по възрастов признак, между мениджърите на възраст до 50 г. (N = 38) и над 50 г. (N = 29) ($t = 0,175$, $p = 0,862$ при 95% доверителен интервал). При сравнението по полов признак се оказва, че при жените равнището на емоционална интелигентност ($\text{mean} = 139,65$) е значимо по-високо от емоционалната интелигентност на мъжете ($\text{mean} = 132,82$) ($t = -2,278$, $p = 0,026$ при 95% доверителен интервал).

4. Многофакторен линеен регресионен анализ

Резултатите от проведеният регресионен анализ са представени в таблици 5 и 6.

Табл. 5. Резюме на регресионния модел

| Модел | Корелационен коефициент R | Коефициент на детерминация R ² | Изравнен R ² | Стандартна грешка на оценката |
|-------|---------------------------|---|-------------------------|-------------------------------|
| 1 | ,466 ^a | ,217 | ,181 | 1,078 |

a. Предиктори: Самостоятелност, Управление на емоциите на другите, Управление на собствените емоции



Табл. 6. Коефициенти на регресия

| Модел | Нестандартизиран коефициент В | Стандарт на грешка | Стандартизиран коефициент Beta | t-стойност | p | 95,0% доверителен интервал за В | |
|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------------------|------------|------|---------------------------------|-------------|
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 (Constant) | 3,134 | 1,494 | | 2,098 | ,040 | ,150 | 6,119 |
| Управление на собствените емоции | ,114 | ,046 | ,371 | 2,481 | ,016 | ,022 | ,206 |
| Управление на емоциите на другите | -,129 | ,051 | -,361 | -2,524 | ,014 | -,232 | -,027 |
| САМОСТОЯТЕЛНОСТ | ,054 | ,022 | ,309 | 2,434 | ,018 | ,010 | ,098 |

а. Зависима променлива: Оценка на организационното представяне за последната 1 година

Според представения регресионен анализ Ефективността на мениджърите (измерена чрез тяхната оценка на представянето на организацията през последната една година) е повлияна значимо ($p \leq 0.05$) само от някои компоненти на емоционалната интелигентност, като Управление на собствените емоции и Управление на емоциите на другите. От характеровите особености значимо влияние оказва само Самостоятелност. Регресионният модел обяснява 18,1% от вариацията на зависимата променлива с въздействието на независимите променливи (предиктори). Най-силна детерминанта на мениджърската ефективност е Управление на собствените емоции (0,371), на второ място по детерминираща сила е характеристиката Самостоятелност (0,309). На последно място и с негативен знак е Управление на емоциите на другите (-0,361).

Дискусия

Резултатите от настоящото изследване доказват, че определени аспекти на емоционалната интелигентност (Управление на собствените емоции и Управление на емоциите на другите) са предиктори на организационното представяне, но не и общата емоционална интелигентност. До същите изводи достигат Krén и Séllei (Krén & Séllei, 2021), но като фактори, предсказващи успеха те посочват Самосъзнание, Самоуправление и Осъзнаване на емоциите на другите. Силен предиктор на успеха при жените на мениджърски позиции е емоционалната интелигентност за разлика от мъжете (Muthuveloo et al., 2017). Този извод в някаква степен се потвърди от анализа на събраните данни, доколкото при болшинството от изследваните жени-мениджъри през различни индикатори се потвърди, както успешността им, така и по-високото равнище на емоционална интелигентност в сравнение с мъжете.

Заклучение

Настоящото изследване разкри, че изследваната група от мениджъри притежава най-добре развити управленски умения в областите, свързани с екипността (Управление на екипите, Управление на междуличностните отношения и Управление на развитието на другите) и с Адхокрация (Управление на иновациите, Управление на бъдещето и Управление на непрекъснатото подобрене). Равнищата на характеровите

особености Самостоятелност и Кооперативност при мъжете и жените на мениджърски позиции са значимо по-високи от равнищата на тези характеристики в българската популация. Емоционалната интелигентност е положително свързана с мениджърските умения от всички квадранти, докато характерите особености не са от особено значение за развитието на мениджърския капацитет с изключение на характеристиката Самостоятелност. Не бяха открити значими различия в равнищата на емоционалната интелигентност на мениджърите на високи и средни нива в организационната йерархия, нито по възрастов признак (до 50г. и над 50г. възраст). Важен извод е, че емоционалната интелигентност при жените на мениджърски позиции е значимо по-висока в сравнение с равнището ѝ при мъжете. Върху Ефективността на мениджърите влияние оказват три променливи: Управление на собствените емоции, Управление на емоциите на другите и Самостоятелност. Този регресионен модел обяснява 18,1% от вариацията на управленската ефективност.

Получените резултати имат практическа значимост, доколкото могат да послужат при подготовката и успешната реализация на мениджъри на високи и средни равнища в организационната йерархия чрез целенасочени усилия за повишаване на тяхната ефективност.

Литература:

- Калинов, К. (2005). *Надеждност, валидност и факторна структура на температуровия и характеровия въпросник при българската популация*. София : Нов български университет.
- Alzoubi, H. M., & Aziz, R. (2021). Does emotional intelligence contribute to quality of strategic decisions? The mediating role of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 130. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020130>
- Baczynska, A. K., & Rowiński, T. (2020). Personality, Analytical, and Emotional Intelligence Among Top and Middle Managers. *Central European Management Journal*, 28(2). DOI: 10.7206/cemj.2658-0845.19
- Bergner, S., Neubauer, A. C., & Kreuzthaler, A. (2010). Broad and narrow personality traits for predicting managerial success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(2), 177-199. <https://doi.org/10.1080/13594320902819728>
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9 (10), e20356. doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e20356
- Görgens-Ekermans, G., & Roux, C. (2021). Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate:(How) does emotional intelligence matter to effective leadership?. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1279. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1279>
- Harahap, E. H., & Ali, H. (2020). Managerial performance model through decision making and emotional intelligence in Paluta district. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 1(2), 264-274. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v1i2.299>



- Hussain, A., Jamil, M., Farooq, M. U., Asim, M., Rafique, M. Z., & Pruncu, C. I. (2021). Project managers' personality and project success: Moderating role of external environmental factors. *Sustainability*, 13(16), 9477. <https://doi.org/10.3390/su13169477>
- Kaiser, R. B., LeBreton, J. M., & Hogan, J. (2015). The dark side of personality and extreme leader behavior. *Applied Psychology*, 64(1), 55-92. <https://doi.org/10.1111/apps.12024>
- Krén, H., & Séllei, B. (2021). The role of emotional intelligence in organizational performance. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29(1), 1-9.
- Lone, M. A., & Lone, A. H. (2018). Does emotional intelligence predict leadership effectiveness? An exploration in non-Western context. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 28-39.
- Lounsbury, J. W., Sundstrom, E. D., Gibson, L. W., Loveland, J. M., & Drost, A. W. (2016). Core personality traits of managers. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 434-450. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2014-0092>.
- Mayer, John D., „What is Emotional Intelligence?“ (2004). UNH *Personality Lab*. 8. https://scholars.unh.edu/personality_lab/8
- Moore, S. E. (2017). The relationship between project success and personality characteristics of US project managers (Doctoral dissertation, Capella University).
- Muthueloo, R., Chiek, K. C., & Ping, T. A. (2017). An empirical analysis of the perceived skills in predicting managerial effectiveness: the Malaysian perspective. *Global Business and Management Research*, 9(4s), 41-59.
- Moghadam, S. K., Maktabipour, A., & Zade, M. M. (2016). Observing the Effect of Personality Characteristics on the Performance and Effectiveness of Nasooz Gostaran Company Managers. *International Journal of Scientific Management & Development*, 4(1).
- Nabih, Y., Metwally, A. H., & Nawar, Y. S. (2016). Emotional intelligence as a predictor of leadership effectiveness. *The Business & Management Review*, 7(5), 133.)
- Nguyen, T., White, S., Hall, K., & Bell, R. (2019). Emotional intelligence and managerial communication. *American Journal of Management*, 19(2), 54-63. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3737206>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence: Imagination, Cognition and Personality, 9(3), 185-211.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 25(2), 167-177. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., & Bhullar, N. (2009). The assessing emotions scale. In *Assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications* (pp. 119-134). Boston, MA: Springer US. DOI: 10.1007/978-0-387-88370-0_7
- Ülgen, B., Sağlam, M., & Tuğsal, T. (2016). Managers' personality traits over management styles and decision-making styles. *International Journal of Commerce and Finance*, 2(1), 125-136. <https://ijcf.ticaret.edu.tr/index.php/ijcf/article/view/26>
- Walter, F., Humphrey, R. H., & Cole, M. S. (2012). Unleashing leadership potential: Toward an evidence-based management of emotional intelligence. *Organizational Dynamics*, 41(3), 212-219. DOI:10.1016/j.orgdyn.2012.03.002
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., Vrijdags, A., & Trbovic, N. (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success?. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>