



## THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN ENHANCING TEAM EFFECTIVENESS: AN EMPIRICAL STUDY ON COMMERCIAL BANKS IN HO CHI MINH CITY

**Tran Thi Siem**<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>University of Finance – Marketing

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>DOI: 10.52932/jfm.vi1.282</p> <p><i>Received:</i> May 17, 2022</p> <p><i>Accepted:</i> September 21, 2022</p> <p><i>Published:</i> February 25, 2023</p> <p><b>Keywords:</b> Emotional intelligence; Task Conflict; Teamwork effectiveness.</p>	<p>Emotional intelligence is assessed to have a significant influence on managing task conflicts and increasing teamwork effectiveness. This study aims to test the relationship among the three factors: emotional intelligence, task conflicts, and team effectiveness by using the PLS-SEM analysis technique with a sample of 268 employees at commercial banks in Ho Chi Minh City. The results show that emotional intelligence has the effect of reducing task conflicts and increasing team performance and innovation. Besides that, task conflict shows a tendency to negatively affect team effectiveness. The study suggests some managerial implications for human resource managers at commercial banks who are interested in improving the emotional intelligence of employees and managing task conflicts in the organization.</p>

*\*Corresponding author:*

Email: [transiem@ufm.edu.vn](mailto:transiem@ufm.edu.vn)



## VAI TRÒ CỦA TRÍ TUỆ CẢM XÚC TRONG VIỆC THỨC ĐẨY HIỆU QUẢ LÀM VIỆC NHÓM: NGHIÊN CỨU THỰC TIỄN CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

**Trần Thị Siêm<sup>1\*</sup>**

<sup>1</sup>Trường Đại học Tài chính – Marketing

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>DOI: 10.52932/jfm.vi1.282</p> <p><i>Ngày nhận:</i> 17/05/2022</p> <p><i>Ngày nhận lại:</i> 21/09/2022</p> <p><i>Ngày đăng:</i> 25/02/2023</p> <p><b>Từ khóa:</b> Hiệu quả làm việc nhóm; Trí tuệ cảm xúc; Xung đột nhiệm vụ.</p>	<p>Trí tuệ cảm xúc được đánh giá có ảnh hưởng đáng kể đến việc kiểm soát các xung đột nhiệm vụ và làm gia tăng hiệu quả làm việc nhóm. Nghiên cứu này nhằm kiểm tra mối quan hệ giữa 3 thành tố trên bằng cách sử dụng kỹ thuật phân tích PLS-SEM với mẫu 268 nhân viên tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn TPHCM. Kết quả cho thấy, trí tuệ cảm xúc giúp làm giảm các xung đột nhiệm vụ và gia tăng hiệu suất làm việc cũng như tính đổi mới của nhóm. Bên cạnh đó, xung đột nhiệm vụ cho thấy, xu hướng tác động xấu đến hiệu quả làm việc nhóm. Bài nghiên cứu gợi ý cho các nhà quản lý nhân sự tại các ngân hàng thương mại cần quan tâm đến việc bồi dưỡng trí tuệ cảm xúc cho các nhân viên và kiểm soát các xung đột nhiệm vụ trong tổ chức.</p>

### 1. Giới thiệu

Các công ty nói chung và các ngân hàng thương mại nói riêng luôn đứng trước áp lực phải duy trì khả năng cạnh tranh cao trong thị trường toàn cầu ngày nay bằng cách nâng cao hiệu quả làm việc nhóm. Hiệu quả làm việc nhóm trở thành một trong những yếu tố quan trọng góp phần vào sự tồn tại của doanh

nh nghiệp. Vì vậy, việc tạo ra bầu không khí gắn kết giữa các thành viên trong nhóm và xử lý xung đột nhóm hiệu quả là rất quan trọng. Đặc biệt, xung đột công việc rất phổ biến ở nơi làm việc (Mauersberger và cộng sự, 2020). Bất đồng về ý kiến, ý tưởng hoặc suy nghĩ về nhiệm vụ được gọi là xung đột nhiệm vụ (Desivilya và cộng sự, 2010; De Dreu & Weingart, 2003; Pitafi & Cai, 2018). De Dreu (2006) đã khẳng định mối quan hệ giữa xung đột nhiệm vụ và hiệu quả làm việc nhóm. Tuy nhiên, ảnh hưởng cụ thể của xung đột nhiệm vụ đến hiệu quả của nhóm tốt hay

*\*Tác giả liên hệ:*

Email: [transiem@ufm.edu.vn](mailto:transiem@ufm.edu.vn)

xấu vẫn là một vấn đề gây tranh cãi (Puck & Pregernig, 2014). Nghiên cứu của De Dreu và Weingart (2003) và Medina và cộng sự (2005) cho thấy, xung đột chủ yếu gây bất lợi và làm giảm hiệu quả vì nó khiến các thành viên trong nhóm mất tập trung thực hiện nhiệm vụ, khiến giao tiếp khó khăn hơn và dẫn đến rạn nứt trong các mối quan hệ cá nhân cũng như nghề nghiệp. Ngược lại, De Wit và cộng sự (2012) cho rằng, xung đột liên quan đến nhiệm vụ thường có lợi, bởi chúng thúc đẩy tư duy phản biện, để từ đó đưa ra quyết định tốt hơn (Jehn, 1997).

Bên cạnh đó, trí tuệ cảm xúc (Emotional intelligence - EI) cũng được nhận định có tác động đến tính đổi mới và hiệu suất làm việc của nhóm (Lee & Wong, 2019). Theo Mayer và cộng sự (2000), Navas và Vijayakumar (2018), trí tuệ cảm xúc là khả năng theo dõi cảm xúc của chính mình cũng như thao túng cảm xúc của người khác. Nó là một yếu tố quan trọng để thành công trong kinh doanh vì nó thể hiện năng lực của một người trong việc kết nối tốt với những người khác (Finley, 2008; Chan & Mallett, 2011). Trí tuệ cảm xúc xây dựng nền tảng tiêu chuẩn vững chắc trong tương tác của các thành viên nhằm khuyến khích sự tin tưởng, bản sắc nhóm và hiệu suất của nhóm, cho phép các thành viên trong nhóm cộng tác hoặc giải quyết xung đột (Lee & Wong, 2019). Do đó, điều quan trọng là phải hiểu được cảm xúc ảnh hưởng như thế nào đến việc giải quyết xung đột.

Mục tiêu của nghiên cứu này là để tìm hiểu mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc, xung đột nhiệm vụ và hiệu quả làm việc nhóm ở nơi làm việc (được đo lường thông qua 2 tiêu chí: Tính đổi mới và Hiệu suất làm việc của nhóm), bởi vì trí tuệ cảm xúc và xung đột nhiệm vụ được coi là có mối liên hệ với nhau ở nơi làm việc và có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất làm việc và sự sáng tạo của nhóm.

## 2. Tổng quan nghiên cứu

### 2.1. Trí tuệ cảm xúc và hiệu quả làm việc nhóm

Trí tuệ cảm xúc (EI) được định nghĩa là khả năng cảm nhận, thể hiện, diễn giải, quản lý và

sử dụng cảm xúc của chính mình và của người khác (Kotsou và cộng sự, 2019). Mô hình hỗn hợp (đề xuất bởi Goleman, 1998) và mô hình khả năng (đề xuất bởi Mayer và cộng sự (2000)) là hai quan điểm về EI thường được sử dụng nhất đến hiện nay. Tính cách, kỹ năng xã hội, lòng tự trọng, khả năng liên quan đến cảm xúc và các thành phần động lực đều được đưa vào mô hình hỗn hợp của EI (Martí-Vilar và cộng sự, 2019; Kopp & Jekauc, 2018). Mặt khác, mô hình khả năng xem EI là khả năng tham gia vào việc xử lý thông tin phức tạp về cảm xúc của chính mình và của người khác và khả năng sử dụng thông tin này như một sự định hướng cho tư duy và hành vi (Mayer và cộng sự, 2000). Mô hình này chỉ tập trung vào khả năng nhận thức thông tin cảm xúc của một người và việc họ sử dụng nó để thực hiện tư duy. Trong khi mô hình hỗn hợp thường bị chỉ trích là quá bao quát thì mô hình khả năng thường được phổ biến trong cộng đồng học thuật và được chọn để thảo luận ở đây. Từ mô hình khả năng, trí tuệ cảm xúc theo quan điểm của Wong & Law (2002) có thể được vận hành theo bốn khía cạnh: (1) *Tự đánh giá cảm xúc là năng lực của một cá nhân trong việc phát hiện và truyền đạt cảm xúc của chính mình.* (2) *Đánh giá cảm xúc của người khác là khả năng nhận biết cảm xúc thích hợp ở người khác.* (3) *Sử dụng cảm xúc thể hiện việc định hướng cảm xúc đối với các hoạt động tích cực.* (4) *Điều hòa cảm xúc được định nghĩa là khả năng kiểm soát cảm xúc của một người.*

Trí tuệ cảm xúc đã được chứng minh là có tác động đến hiệu suất làm việc của nhóm. Theo Stephens và Carmeli (2016), các nhóm có trí tuệ cảm xúc cao đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp một môi trường hỗ trợ để gia tăng hiệu suất làm việc tốt của nhóm. Lindsjorn và cộng sự (2016), Jamshed và cộng sự (2018), Liu và Liu (2013) cho rằng, năng lực quản lý tâm trạng, suy nghĩ và cảm xúc của các thành viên trong nhóm ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhóm. Hơn nữa, trí tuệ cảm xúc giúp xây dựng tâm trạng làm việc lạc quan (Ashkanasy & Dorris, 2017) và giảm bớt các vấn đề về cảm xúc như căng thẳng và trầm cảm, dẫn đến hiệu suất làm việc nhóm tốt hơn (Greenidge và cộng

sự, 2014). Những phát hiện như vậy cho thấy, trí tuệ cảm xúc có thể được xem là một năng lực có giá trị mà các nhóm sử dụng để thu thập và chia sẻ kiến thức liên quan đến mục tiêu của họ, cũng như để thực hiện các hoạt động nhằm đạt được thành công chung (Barczak và cộng sự, 2010). Một nhóm có trí tuệ cảm xúc cao sẽ tạo ra bầu không khí tình cảm và mang tính xã hội cao, giúp phát triển sự đồng cảm và thái độ tích cực, cải thiện sự hợp tác và thúc đẩy kết quả làm việc tốt hơn (Maqbool và cộng sự, 2017; Rezvani và cộng sự, 2019; Shih và Susanto, 2010). Các thành viên có trí tuệ cảm xúc mạnh thường có nhiều khả năng hoàn thành công việc nhanh hơn, điều này dẫn đến hiệu suất làm việc nhóm cao hơn (Ghuman, 2016).

*Giả thuyết H1: Trí tuệ cảm xúc có tác động tích cực đến hiệu suất làm việc nhóm.*

Trí tuệ cảm xúc cũng có thể đóng góp đáng kể vào sự đổi mới của nhóm. Trí tuệ cảm xúc cho phép mọi người đối phó với những thách thức phức tạp, cũng như áp dụng sự sáng tạo trong nghề nghiệp của họ (Parke và cộng sự, 2015). Trí tuệ cảm xúc hỗ trợ các thành viên trong nhóm điều phối cảm xúc và duy trì kết nối tốt giữa các cá nhân. Trí tuệ cảm xúc thúc đẩy giao tiếp cởi mở, chia sẻ kiến thức và những đột phá, trao đổi ý tưởng và giải quyết những thách thức (Lee & Wong, 2019). Theo Suliman và Al-Shaikh (2007), những nhân viên có trí tuệ cảm xúc cao thường có xu hướng sẵn sàng sáng tạo và đổi mới hơn các nhân viên có trí tuệ cảm xúc thấp; bởi vì để sáng tạo và đưa ra được các sáng kiến tốt thì chúng ta cần có sự phối hợp với đồng đội và hiểu được cảm xúc của họ.

*Giả thuyết H2: Trí tuệ cảm xúc có tác động tích cực đến tính đổi mới của nhóm.*

## **2.2. Xung đột nhiệm vụ và trí tuệ cảm xúc**

Xung đột nhiệm vụ xảy ra khi các thành viên trong nhóm bất đồng về phương hướng, nội dung hoặc mục tiêu của công việc. Nhân viên thường sử dụng các cụm từ như “*tranh chấp công việc*” và “*bất đồng trong công việc*” để mô tả những vấn đề này (Jehn & Bendersky, 2003).

Khi đối mặt với xung đột tại nơi làm việc, những người thông minh về cảm xúc thường hiểu rõ quan điểm của người khác, điều chỉnh cảm xúc của chính họ và hiếm khi duy trì những cảm xúc tiêu cực tại nơi làm việc (Pooya và cộng sự, 2013). Do đó, họ sẽ có thể đối phó với căng thẳng hiệu quả hơn và đạt được kết quả làm việc tốt hơn (Schlaerth và cộng sự, 2013). Nhân viên có trí tuệ cảm xúc mạnh mẽ hiểu cách giải thích niềm tin của họ tốt hơn, ngay cả khi họ không đồng ý với người khác, cũng như cách làm cho ý kiến khác biệt của họ trở nên dễ chấp nhận hơn (Zhang và cộng sự, 2015). Theo Stephens và Carmeli (2016) và Clarke (2010), những cá nhân thông minh về mặt cảm xúc cũng nhiệt tình hơn trong việc hoàn thành các nhiệm vụ khó và thường động viên khuyến khích nhân viên, đồng nghiệp của họ, dẫn đến khả năng thích ứng và chấp nhận cao trong việc ứng phó với các hoạt động khó khăn.

Trí tuệ cảm xúc cải thiện khả năng phối hợp nhóm, tiếp thu các quan điểm khác nhau và không khuyến khích các thành viên trong nhóm tham gia vào các cuộc tranh luận cá nhân. Theo George (2002), trí tuệ cảm xúc hỗ trợ các thành viên trong nhóm đưa ra các cách giải quyết mới và ngăn chặn tình trạng xung đột trực diện. Theo Jordan và Troth (2004), Ayoko và cộng sự (2008), các nhóm thông minh về mặt cảm xúc có thể sử dụng các phương pháp quản lý xung đột theo định hướng hợp tác để giảm bớt căng thẳng. Thêm vào đó, Khosravi và cộng sự (2020) đã tìm thấy tác động âm của trí tuệ cảm xúc lên các loại hình xung đột (bao gồm xung đột nhiệm vụ, xung đột mối quan hệ, xung đột tiến trình) đối với mẫu 365 thành viên nhóm dự án. Do đó, bài nghiên cứu này cũng kỳ vọng giả thuyết như sau:

*Giả thuyết H3: Trí tuệ cảm xúc có tác dụng làm giảm xung đột nhiệm vụ.*

## **2.3. Xung đột nhiệm vụ và hiệu quả của nhóm**

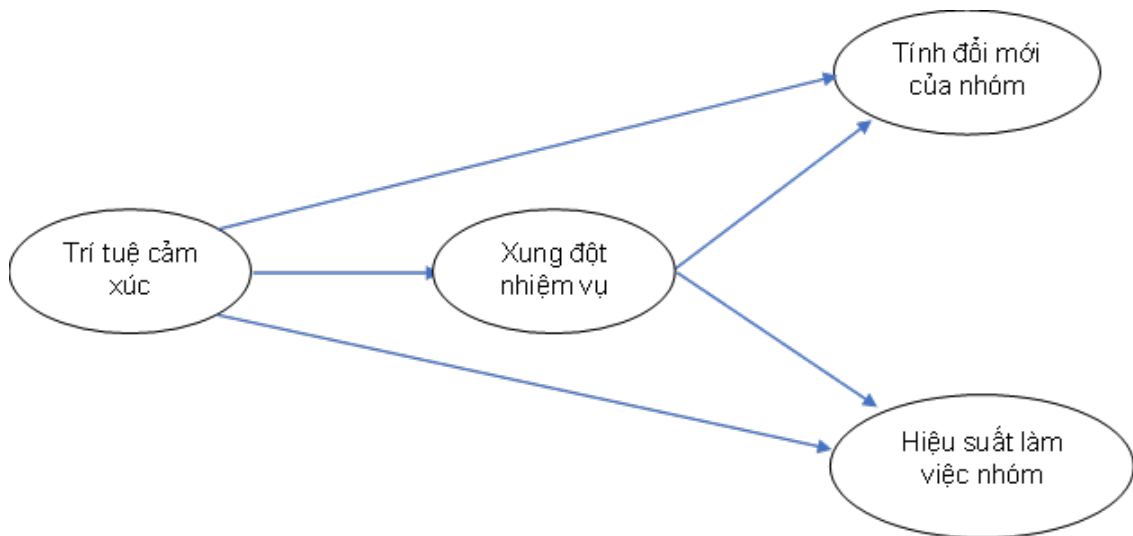
Các nghiên cứu trước cho thấy, các kết quả khác nhau về mối liên hệ giữa xung đột nhiệm vụ và hiệu quả làm việc nhóm (Puck & Peregny, 2014; De Dreu & Weingart, 2003; Medina và cộng sự, 2005; De Wit và cộng sự,

2012; Jehn, 1997). Xung đột nhiệm vụ ở mức độ vừa phải có thể thúc đẩy hiệu suất của nhóm bằng cách tăng tốc độ phân phối thông tin, kích thích sự sáng tạo, khả năng cạnh tranh bình đẳng và tư duy phản biện giữa các cá nhân (Neck & Manz, 2010; Jiang và cộng sự, 2013). Nhưng khi nó chứa đựng những cảm xúc tiêu cực dữ dội, sẽ gây rối loạn chức năng tổ chức. De Dreu & Weingart (2003) cũng chứng minh, xung đột nhiệm vụ có ảnh hưởng bất lợi đến hiệu quả làm việc nhóm. Theo Carnevale và Probst (1998), xung đột nhiệm vụ cao làm giảm trách nhiệm của các thành viên trong nhóm, ngăn họ làm việc thành công hoặc đưa ra những ý tưởng mới và giải pháp thay thế. Ngoài

ra, khi xung đột nhiệm vụ leo thang, các nhóm ngày càng khó hình thành và duy trì sự gắn kết. Hơn thế, theo lập luận của Puck và Peregernig (2014) cho thấy bằng chứng về mối quan hệ âm chiếm ưu thế hơn trong nhiều nghiên cứu trước đây. Do đó, bài nghiên cứu này đề xuất xung đột nhiệm vụ làm giảm hiệu quả làm việc nhóm (bao gồm hiệu suất làm việc nhóm và tính đổi mới của nhóm), tương tự như nghiên cứu của Lee và Wong (2019).

*Giả thuyết H4: Xung đột nhiệm vụ có tác động tiêu cực đến hiệu suất làm việc nhóm.*

*Giả thuyết H5: Xung đột nhiệm vụ có tác động tiêu cực đến tính đổi mới của nhóm.*



**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu đề xuất

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Thu thập dữ liệu

Dữ liệu để phân tích mô hình nghiên cứu được thu thập thông qua khảo sát các nhân viên ngân hàng thương mại trên địa bàn TPHCM. Các câu hỏi khảo sát được hình thành dựa trên các bài nghiên cứu trước. Năm chuyên gia đang quản lý nhân sự tại các ngân hàng đã được mời để đánh giá chất lượng của bảng câu hỏi sơ bộ. Các đề xuất của họ được cân nhắc để chỉnh sửa phiên bản tiếp theo. Một mẫu thuận tiện gồm 50 nhân viên ngân hàng thương mại có kinh

nghiệm làm việc từ 1 năm trở lên được chọn làm người tham gia khảo sát thử. Họ được yêu cầu phản hồi về tính rõ ràng và mức độ dễ hiểu của bảng câu hỏi. Bảng khảo sát cuối cùng được hoàn chỉnh dựa trên các ý kiến góp ý này.

Cuộc khảo sát chính thức được hoàn thành trong ba tuần. Những người tham gia được chọn theo cách lấy mẫu thuận tiện. Đối tượng tham gia là những người đã làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn TPHCM từ 1 năm trở lên. Thông tin được thu thập thông qua các phiếu khảo sát giấy được phát trực tiếp hoặc thông qua google form. Tác giả tiếp



cận các nhân viên ngân hàng này nhờ vào các mối quan hệ sẵn có. Bên cạnh đó, để gia tăng số lượng phiếu khảo sát được thực hiện thì tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu phát triển mầm (snowball sampling) thông qua việc khuyến khích người đã tham gia giới thiệu cho người kế tiếp. Có khoảng 300 người đã trả lời, nhưng chỉ 268 bảng câu hỏi sẽ được sử dụng để phân tích vì một số bảng khảo sát không hợp lệ đã bị loại bỏ do thiếu thông tin hoặc chỉ một phương án trả lời cho tất cả các câu hỏi.

Bảng 1 (xem online) cho thấy, các đặc điểm nhân khẩu học của những người được hỏi. Nam giới chiếm 39,9% trên tổng số mẫu, trong khi nữ giới chiếm 60,1%. Những người tham gia ở độ tuổi dưới 30 tuổi chiếm khoảng 52,3%; 29,8% ở độ tuổi từ 30 đến 40; chỉ 18% ở độ tuổi ngoài 40. Phần lớn (63,4%) có bằng cử nhân trở lên. Hơn nữa, hơn 50% số người được hỏi đã làm việc dưới ba năm.

### 3.2. Thang đo

*Trí tuệ cảm xúc của nhóm* được xây dựng dựa theo nghiên cứu của Wong & Law (2002), Choi và cộng sự (2019), và Khalid và cộng sự (2018). Các nghiên cứu này kiểm tra trí tuệ cảm xúc bằng cách sử dụng bộ thang đo WLEIS, được xây dựng như một cấu trúc bậc cao bao gồm bốn nhân tố thành phần: (1) đánh giá cảm xúc bản thân (SEA), (2) đánh giá cảm xúc của người khác (OEA), (3) sử dụng cảm xúc (UOE) và (4) điều phối cảm xúc (ROE).

*Tính đổi mới của nhóm* được phỏng theo Anderson và West (1998), sử dụng thang điểm Likert bảy điểm với bốn mục (Anderson & West, 1998). “Nhóm của tôi luôn hướng tới việc tìm kiếm các giải pháp mới” và “Nhóm của tôi cởi mở và nhanh nhạy với sự thay đổi” là hai ví dụ về tính đổi mới của nhóm.

*Hiệu suất làm việc nhóm.* Bốn câu hỏi của Hackman (1987) được sử dụng để đo lường hiệu suất làm việc nhóm. “Nhóm của tôi có hiệu suất làm việc tốt trong toàn tổ chức” và “Nhóm của tôi đạt được các mục tiêu với hiệu suất cao” là hai ví dụ.

*Xung đột nhiệm vụ* trong nhóm được đánh giá bằng cách sử dụng các câu hỏi tham khảo từ Jehn và Mannix (2001) với thang đo Likert bảy điểm, với 1 = “hoàn toàn không có” và 7 = “rất nhiều”. “Có bao nhiêu xung đột về ý tưởng trong nhóm của bạn?” và “Tần suất mà bạn nhận được những bất đồng liên quan đến công việc bạn đang thực hiện?” là hai mục tiêu biểu cho xung đột nhiệm vụ.

### 3.3. Phân tích dữ liệu

Để đánh giá mô hình nghiên cứu, kỹ thuật phân tích hai bước do Anderson và Gerbing (1988) đề xuất được áp dụng với SmartPLS phiên bản 3.0. Trước hết, việc đánh giá mô hình đo lường để xem xét độ tin cậy của thang đo. Các thang đo sẽ được kiểm tra tính đơn hướng, độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Sau đó, bài nghiên cứu tiến hành đánh giá mô hình cấu trúc bao gồm: (1) đánh giá vấn đề đa cộng tuyến của mô hình cấu trúc; (2) đánh giá mức ý nghĩa và sự liên quan của các mối liên hệ trong mô hình cấu trúc; (3) đánh giá hệ số xác định  $R^2$ ; (4) đánh giá hệ số tác động  $f^2$ ; (5) đánh giá sự liên quan của dự báo  $Q^2$  (Hair và cộng sự, 2017).

## 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

### 4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Đầu tiên, độ tin cậy và tính giá trị được đánh giá. Độ tin cậy của thang đo là tiêu chí đầu tiên được sử dụng để xem xét mức độ phù hợp của thang đo. Hệ số Cronbach’s Alpha và hệ số tải nhân tố (Factor loading) được sử dụng để đánh giá mức độ phù hợp của thang đo. Phương sai trích trung bình (AVE) và độ tin cậy tổng hợp (CR) cho các nhân tố bậc nhất được sử dụng để xác định giá trị hội tụ. Theo kết quả ở bảng 2 (xem online), hệ số Cronbach’s Alpha, hệ số tải nhân tố, độ tin cậy tổng hợp đều lớn hơn 0,7 và các giá trị AVE lớn hơn 0,5. Điều này cho thấy, độ tin cậy và tính giá trị hội tụ đã được khẳng định (Hair và cộng sự, 2017).

Nhân tố trí tuệ cảm xúc là một nhân tố bậc hai được tạo thành từ bốn nhân tố thành phần theo dạng mô hình nguyên nhân. Trong phân

tích đo lường, có hai loại mô hình đo lường gồm mô hình kết quả (reflective measurement model) và mô hình nguyên nhân (formative measurement model). CR, AVE và các hệ số tải nhân tố chủ yếu hỗ trợ trong việc đánh giá độ hội tụ cho các cấu trúc mô hình kết quả, hơn là các cấu trúc mô hình nguyên nhân bậc cao (Diamantopoulos và cộng sự, 2008). Trong khi đó, bài nghiên cứu này sẽ theo hướng dẫn của Hair và cộng sự (2017) để tiến hành đánh giá đa cộng tuyến, trọng số và mức ý nghĩa của nhân tố bậc hai, như được trình bày trong Bảng 3 (xem online). Kết quả cho thấy, không có hiện tượng đa cộng tuyến ở đây vì hệ số phóng đại phương sai (VIF) nhỏ hơn 5 (Hair và cộng sự, 2017). Giá trị t lớn hơn 1,96 (giá trị p <0,05) minh chứng hệ số của các nhân tố thành phần có ý nghĩa thống kê.

Trong Bảng 4 và 5 (xem online), tính giá trị phân biệt cũng được phân tích. Các giá trị Fornell-Larcker trên đường chéo (Bảng 4, xem online) đều lớn hơn các giá trị khác nằm trên đường thẳng và đường ngang, chứng tỏ các nhân tố có giá trị phân biệt (Hair và cộng sự, 2017). Trong khi, chỉ tiêu Fornell-Larcker còn nhiều hạn chế, Henseler và Fassott (2010) cũng đề xuất thêm Heterotrait-Monotrait (HTMT) nên được sử dụng để đo giá trị phân biệt ở giá trị giới hạn 0,85. Theo kết quả được trình bày tại Bảng 5 (xem online), tất cả các giá trị đều nhỏ hơn 0,85, chứng minh giá trị phân biệt giữa các nhân tố được đưa vào mô hình nghiên cứu.

#### 4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Hệ số tác động và giá trị p được sử dụng để đánh giá mô hình cấu trúc (Hair và cộng sự, 2017). Bảng 6 chứng minh rằng, trí tuệ cảm xúc cải thiện hiệu suất làm việc nhóm ( $\beta = 0,495$ , P-value <0,01) và tính đổi mới của nhóm ( $\beta = 0,527$ , P-value <0,01). Những phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu trước đây của Shih và Susanto (2010) và Suliman và Al-Shaikh (2007). Những người có trí tuệ cảm xúc thường nhận diện được vấn đề mà nhóm đang làm việc gặp phải cũng như các nguyên nhân ảnh hưởng đến hiệu suất nhóm làm việc. Từ đó, họ kiểm soát được trạng thái tâm lý của bản thân

trước những tình huống khó khăn này, và đưa ra được các phương án để phối hợp tốt nhất với đồng nghiệp trong việc giải quyết các vấn đề công việc.

Tiếp theo, trí tuệ cảm xúc có tác dụng làm giảm xung đột nhiệm vụ ( $\beta = -0,211$ , P-value <0,01), ủng hộ giả thuyết H3. Phát hiện này tương thích với Khosravi và cộng sự (2020), cho thấy việc hiểu, điều chỉnh và quản lý cảm xúc tiêu cực có thể cải thiện xung đột giữa các nhân viên. Những người thông minh về cảm xúc có kỹ năng điều tiết cảm xúc của họ trong quá trình làm việc nhóm, cũng như hiểu được cảm xúc và cảm nhận của người khác trong các tình huống của công việc. Nó cho phép họ thiết lập mối quan hệ hợp tác lâu dài với đồng nghiệp và thúc đẩy một môi trường làm việc hài hòa, làm nền tảng cho các ý tưởng và giải pháp mới (Suliman & Al-Shaikh, 2007). Đây là điều kiện để dung hòa các mâu thuẫn cá nhân phát sinh trong quá trình tương tác công việc, tạo được sự kết nối giữa các cá nhân trong một đội nhóm tốt hơn.

Cuối cùng, xung đột nhiệm vụ làm giảm hiệu suất làm việc nhóm ( $\beta = -0,196$ , P-value =0,006) cũng như khả năng sáng tạo của nhóm ( $\beta = -0,234$ , P-value <0,01), phù hợp với luận của De Dreu và Weingart (2003). Trong khi nhiều nghiên cứu trước đây ở phương Tây và Hoa Kỳ cho rằng, xung đột nhiệm vụ cải thiện khả năng sáng tạo và hiệu suất của nhóm, thì những mối tương quan này bị đảo ngược trong nghiên cứu này. Theo các nghiên cứu về xung đột ở các nước phát triển phương Tây, việc duy trì sự tranh luận hay xung đột ở một mức độ thấp cho phép làm tăng hiệu quả làm việc nhóm. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu này phù hợp hơn với văn hóa phương Đông, cụ thể là các tổ chức/công ty tại Việt Nam. Các mâu thuẫn nhiệm vụ thường xuất phát hoặc tác động đến các mối quan hệ giữa các thành viên rất nhiều, gây ảnh hưởng đến tinh thần đoàn kết và phát triển nhóm.

Hơn nữa, hiệu ứng tác động  $f^2$  với các mức 0,02; 0,15 và 0,35 lần lượt được sử dụng để mô tả các mức ảnh hưởng nhỏ, trung bình và lớn

(Chin, 1998). Bảng 6 cho thấy, các giá trị  $f^2$  đều lớn hơn 0,02. Ngoài ra, tất cả các giá trị  $Q^2$  đều lớn hơn 0, cho thấy rằng, mô hình là phù hợp (Hair và cộng sự, 2017).

**Bảng 6.** Kết quả phân tích của mô hình cấu trúc

Giả thuyết	Hệ số ( $\beta$ )	Giá trị P	$f^2$	Kết luận
H1: Trí tuệ cảm xúc → Hiệu suất làm việc nhóm	0,495	0,000	0.348	chấp nhận
H2: Trí tuệ cảm xúc → Tính đổi mới của nhóm	0,527	0,000	0.432	chấp nhận
H3: Trí tuệ cảm xúc → Xung đột nhiệm vụ	-0,211	0,000	0.047	chấp nhận
H4: Xung đột nhiệm vụ → Hiệu suất làm việc nhóm	-0,196	0,006	0.055	chấp nhận
H5: Xung đột nhiệm vụ → Tính đổi mới của nhóm	-0,234	0,000	0.085	chấp nhận

**Bảng 7.** Ảnh hưởng trung gian của xung đột nhiệm vụ

Đường dẫn	Hệ số ( $\beta$ )	Giá trị t	P_values
Trí tuệ cảm xúc → xung đột nhiệm vụ → Hiệu suất làm việc nhóm	0,042	2,097	0,036
Trí tuệ cảm xúc → xung đột nhiệm vụ → Tính đổi mới của nhóm	0,049	2,662	0,008

Theo kết quả phân tích tại Bảng 7 còn cho thấy, xung đột nhiệm vụ đóng vai trò như nhân tố trung gian trong mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và hiệu quả làm việc nhóm (gồm hiệu suất làm việc và tính đổi mới của nhóm). Trí tuệ cảm xúc có tác dụng làm giảm các căng thẳng trong công việc, từ đó làm gia tăng hiệu quả làm việc trong nhóm. Điều này ngụ ý rằng, việc vận dụng trí tuệ cảm xúc để tiết chế các xung đột nhiệm vụ có ý nghĩa quan trọng đối với sự thành công làm việc nhóm.

**5. Phần kết luận và hàm ý quản trị**

**5.1. Kết luận**

Mục đích của nghiên cứu này là điều tra mối liên hệ giữa trí tuệ cảm xúc, xung đột nhiệm vụ và hiệu quả làm việc nhóm tại các ngân hàng ở TPHCM. Kết quả nghiên cứu cho thấy, trí tuệ cảm xúc có tác động trực tiếp đến xung đột nhiệm vụ và hiệu quả làm việc nhóm (gồm hiệu suất làm việc và tính đổi mới của nhóm). Bên cạnh đó, kết quả phân tích cũng khẳng định vai trò trung gian của xung đột nhiệm vụ trong mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và hiệu quả

làm việc nhóm. Do đó, trí tuệ cảm xúc có khả năng làm tăng hiệu quả làm việc nhóm thông qua việc hỗ trợ kiểm soát các xung đột nhiệm vụ.

**5.2. Hàm ý quản trị**

Những phát hiện từ nghiên cứu này có ý nghĩa về mặt quản lý.

*Thứ nhất*, bởi vì trí tuệ cảm xúc có tác động âm đến xung đột nhiệm vụ nên việc hiểu và quản lý cảm xúc hiệu quả là một yếu tố rất quan trọng đối với những nhà quản lý đội nhóm. Các nguyên tắc đồng cảm, kỹ năng kiểm soát cảm xúc và quản lý xung đột nên được đào tạo cho các nhóm có xu hướng phản ứng tiêu cực trước các cuộc đối đầu. Các nhà quản lý nên thực hiện các chương trình phát triển trí tuệ cảm xúc của nhân viên. Trí tuệ cảm xúc cá nhân thể hiện theo bốn cách: cá nhân có thể kiểm tra mức độ cảm xúc của chính họ, đánh giá mức độ cảm xúc của người khác, hiểu cách sử dụng cảm xúc của họ và quản lý cảm xúc của chính họ. Quản lý trí tuệ cảm xúc của các thành viên trong nhóm giúp phát triển và củng cố các mối liên kết bền chặt trong nhóm, tạo ra bầu không



khí làm việc thân thiện, hợp tác và giảm xung đột nhiệm vụ trong nhóm.

Bên cạnh việc tập trung tuyển dụng các nhân viên có năng lực chuyên môn thì các nhà tuyển dụng tại các ngân hàng nên quan tâm nhiều hơn đến trí tuệ cảm xúc thông qua các bài kiểm tra tuyển dụng, hoặc theo dõi quan sát đánh giá nhân viên trong giai đoạn thử việc để tìm kiếm các ứng viên có trí tuệ cảm xúc tốt. Bởi vì những nhân viên có trí tuệ cảm xúc tốt thường có khả năng nhận biết được tình hình thực tế của công ty, dễ đồng cảm với đồng nghiệp và người quản lý; từ đó có khả năng duy trì và gắn kết với tổ chức lâu dài. Đặc biệt, trong giai đoạn khủng hoảng, khó khăn, dịch bệnh, tinh thần thiếu hiểu và chia sẻ từ nhân viên đối với doanh nghiệp là điều rất đáng trân trọng và giúp doanh nghiệp vượt qua được nghịch cảnh. Việc bồi dưỡng và tập huấn về trí tuệ cảm xúc cũng cần được thực hiện định kỳ thông qua các khóa huấn luyện phù hợp với từng vị trí công việc, đặc biệt là các bộ phận có mức độ tiếp xúc với khách hàng thường xuyên hoặc chịu áp lực công việc cao. Bên cạnh đó, việc tập trung tạo dựng một môi trường tốt cũng góp phần làm tăng khả năng trí tuệ cảm xúc của nhân viên, cụ thể như môi trường thân thiện, đồng cảm chia sẻ, môi trường tôn vinh tinh thần làm việc nhóm.

*Thứ hai*, ảnh hưởng của xung đột nhiệm vụ lên hiệu quả làm việc nhóm là âm, cho nên các nhà quản lý nhân sự hoặc các trưởng nhóm tại các ngân hàng thương mại nên nên quan tâm đến cách thức mà đồng đội của họ phản ứng với các xung đột nhiệm vụ và có các biện pháp cần thiết để kiểm soát xung đột. Họ cần nỗ lực giảm thiểu tần suất và mức độ nghiêm trọng của các xung đột trong công việc. Việc vận dụng các chiến lược quản trị xung đột đa dạng là cần thiết để điều phối các bất đồng trong

công việc. Khi căng thẳng và tranh chấp giữa các thành viên trong nhóm được loại bỏ, họ sẽ có tiếng nói chung và có mục tiêu chung để thúc đẩy hiệu suất của nhóm, nảy sinh ý tưởng mới hoặc tư duy sáng tạo. Hơn thế, việc kiểm soát xung đột nên được thực hiện ở giai đoạn ngăn ngừa hơn là tìm kiếm các giải pháp khắc phục hậu quả khi xung đột phát sinh. Điều này có thể được thực hiện thông qua việc ban hành các quy định, quy chế minh bạch công khai, có bảng mô tả và bảng phân công công việc cụ thể và rõ ràng cho từng chức danh công việc.

*Cuối cùng*, với vai trò trung gian của xung đột nhiệm vụ trong mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và hiệu quả làm việc nhóm, các nhà quản trị nên xem trí tuệ cảm xúc như một công cụ để điều phối các xung đột trong công việc, bố trí những người có kinh nghiệm giải quyết xung đột hay những người đóng vai trò hòa giải tham vào các nhóm làm việc, các nhóm dự án. Họ đóng vai trò là những nhân sự làm hòa các xung đột xảy ra và từ đó thúc đẩy hiệu quả làm việc nhóm tốt hơn.

### 5.3. Hạn chế nghiên cứu

Nghiên cứu này chỉ mới khảo sát các nhân viên làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn TPHCM. Các nghiên cứu trong tương lai nên phát triển phạm vi khảo sát rộng hơn hoặc các nhóm và các tình huống tổ chức đa dạng hơn nên là trọng tâm của nghiên cứu trong tương lai để kiểm chứng những phát hiện từ nghiên cứu này, vì các loại nhóm khác nhau và các thành phần bối cảnh của nhóm có thể chi phối các mối quan hệ nói trên. Bên cạnh xung đột về nhiệm vụ, các loại hình xung đột khác như xung đột tiến trình, xung đột trong mối quan hệ cũng là những nhân tố cần được quan tâm để thể hiện rõ hơn sự tác động của vấn đề xung đột giữa cá nhân trong môi trường làm việc.

### Tài liệu tham khảo

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258.

- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67-90.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. (2008). The influence of team emotional intelligence climate on conflict and team members' reactions to conflict. *Small Group Research*, 39(2), 121-149.
- Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332-345.
- Carnevale, P. J., & Probst, T. M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1300–1309.
- Chan, J. T., & Mallett, C. J. (2011). The value of emotional intelligence for high performance coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 6(3), 315-328.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Choi, H. M., Mohammad, A. A., & Kim, W. G. (2019). Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 199-208.
- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. *Project Management Journal*, 41(2), 5-20.
- De Dreu, C. K. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- De Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390.
- Desivilya, H. S., Somech, A., & Lidgoster, H. (2010). Innovation and conflict management in work teams: The effects of team identification and task and relationship conflict. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3(1), 28-48.
- Diamantopoulos, A., Riefler, P., & Roth, K. P. (2008). Advancing formative measurement models. *Journal of business research*, 61(12), 1203-1218.
- Finley, D. C. (2008). 5 Ways to Increase Your Emotional Intelligence. *Journal of Financial Planning*, 20.
- George, J. M. (2002). Affect regulation in groups and teams. *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*, 183-217.
- Ghuman, U. (2016). An empirical examination of group emotional intelligence in public sector workgroups. *Team Performance Management*, 22(1), 51-74.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Greenidge, D., Devonish, D., & Alleyne, P. (2014). The relationship between ability-based emotional intelligence and contextual performance and counterproductive work behaviors: A test of the mediating effects of job satisfaction. *Human Performance*, 27(3), 225-242.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In *Handbook of Organizational Behavior*, ed. JW Lorsch.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Sage Publications.
- Henseler, J., & Fassott, G. (2010). Testing Moderating Effects in PLS Path Models: An Illustration of Available Procedures. *Springer Handbooks of Computational Statistics Series, II*, 713-735.
- Jamshed, S., Abu Bakar, R., & Nazri, M. (2018). Emotionally intelligent teams: Can emotional intelligence enhance performance. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 23-33.

- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jiang, J. Y., Zhang, X., & Tjosvold, D. (2013). Emotion regulation as a boundary condition of the relationship between team conflict and performance: A multi-level examination. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 714-734.
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17(2), 195-218.
- Khalid, J., Khaleel, M., Ali, A. J., & Islam, M. S. (2018). Multiple dimensions of emotional intelligence and their impacts on organizational commitment and job performance. *International Journal of Ethics and Systems*, 34(2), 221-232
- Khosravi, P., Rezvani, A., & Ashkanasy, N. M. (2020). Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects. *International Journal of Project Management*, 38(1), 36-46.
- Kopp, A., & Jekauc, D. (2018). The influence of emotional intelligence on performance in competitive sports: a meta-analytical investigation. *Sports*, 6(4), 175.
- Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren, A., Grégoire, J., & Leys, C. (2019). Improving emotional intelligence: A systematic review of existing work and future challenges. *Emotion Review*, 11(2), 151-165.
- Lee, C., & Wong, C. S. (2019). The effect of team emotional intelligence on team process and effectiveness. *Journal of Management & Organization*, 25(6), 844-859.
- Lindsjørn, Y., Sjøberg, D.I., Dingsøy, T., Bergersen, G.R. and Dybå, T. (2016). Teamwork quality and project success in software development: a survey of agile development teams. *Journal of Systems and Software*, 122(6), 274-286.
- Liu, X. Y., & Liu, J. (2013). Effects of team leader emotional intelligence and team emotional climate on team member job satisfaction. *Nankai Business Review International*, 4(3), 180-198.
- Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The impact of emotional intelligence, project managers' competencies, and transformational leadership on project success: An empirical perspective. *Project Management Journal*, 48(3), 58-75.
- Martí-Vilar, M., Serrano-Pastor, L., & Sala, F. G. (2019). Emotional, cultural and cognitive variables of prosocial behaviour. *Current Psychology*, 38(4), 912-919.
- Mauersberger, H., Hess, U., & Hoppe, A. (2020). Measuring task conflicts as they occur: a real-time assessment of task conflicts and their immediate affective, cognitive and social consequences. *Journal of Business and Psychology*, 35(6), 813-830.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396-420). Cambridge University Press.
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of managerial psychology*.
- Navas, M. S., & Vijayakumar, M. (2018). Emotional intelligence: A review of emotional intelligence effect on organizational commitment, job satisfaction and job stress. *International Journal of Advance Scientific Research & Development*, 5(6), 1-7.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Pearson.
- Parke, M. R., Seo, M. G., & Sherf, E. N. (2015). Regulating and facilitating: the role of emotional intelligence in maintaining and using positive affect for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 917.

- Pitafi, A. H., Liu, H., & Cai, Z. (2018). Investigating the relationship between workplace conflict and employee agility: The role of enterprise social media. *Telematics and Informatics*, 35(8), 2157-2172.
- Pooya, A., Barfoei, H. R., Kargozar, N., & Maleki, F. (2013). Relationship between emotional intelligence and conflict management strategies. *Research Journal of Recent Sciences*, 2(7), 37-42.
- Puck, J., & Pregonig, U. (2014). The effect of task conflict and cooperation on performance of teams: Are the results similar for different task types?. *European Management Journal*, 32(6), 870-878.
- Rezvani, A., Barrett, R., & Khosravi, P. (2019). Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1), 120-137.
- Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126-136.
- Shih, H. A., & Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International journal of conflict management*, 21(2), 147-168
- Stephens, J.P. and Carmeli, A. (2016). The positive effect of expressing negative emotions on knowledge creation capability and performance of project teams. *International Journal of Project Management*, 34(5), 862-873.
- Suliman, A. M., & Al-Shaikh, F. N. (2007). Emotional intelligence at work: Links to conflict and innovation. *Employee Relations*, 29(2), 208-220.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274.
- Zhang, S. J., Chen, Y. Q., & Sun, H. (2015). Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance: An empirical study of Chinese employees. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 450-478.