

MỐI QUAN HỆ GIỮA NĂNG LỰC CẢM XÚC CỦA TRƯỞNG PHÒNG VÀ SỰ HÀI LÒNG VỚI CÔNG VIỆC, CAM KẾT VỚI TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN TẠI PHÒNG GIAO DỊCH TRONG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

Đoàn Xuân Hậu

Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế quốc dân

Email: doanhau.neu@gmail.com; haudx@neu.edu.vn;

Nguyễn Quỳnh Trang

Học viện Ngân hàng

Email: trangnq.hvnh@gmail.com;

Ngày nhận: 5/4/2016

Ngày nhận bản sửa: 25/4/2016

Ngày duyệt đăng: 25/5/2016

Tóm tắt:

Nghiên cứu xem xét ảnh hưởng về năng lực cảm xúc của trưởng phòng giao dịch đến sự hài lòng với công việc, cam kết với tổ chức của nhân viên trong Ngân hàng thương mại Việt Nam. Dữ liệu được thu thập từ 115 phiếu điều tra trưởng phòng giao dịch và 342 phiếu trả lời của nhân viên tại phòng giao dịch trong Ngân hàng thương mại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng, năng lực cảm xúc của trưởng phòng giao dịch có tác động mạnh đến sự hài lòng với công việc của nhân viên và có ảnh hưởng đến mức độ cam kết với tổ chức của nhân viên tại phòng giao dịch trong Ngân hàng thương mại Việt Nam.

Từ khóa: Năng lực cảm xúc, sự hài lòng với công việc, cam kết với tổ chức

The relationship between emotional intelligence of department managers, job satisfaction and commitment to the organization of employees at transaction offices of Vietnamese commercial banks

Abstract:

This study examined the influence of emotional intelligence of department managers on job satisfaction, commitment to the organization of employees in Vietnamese commercial banks. Data were collected from 115 questionnaires for transaction department managers and 342 questionnaires for employees at transaction offices of Vietnamese commercial banks. Research results have shown that emotional intelligence of transaction department managers has a strong impact on job satisfaction and affect the level of commitment to the organization of employees at transaction offices of Vietnamese commercial banks.

Key words: Emotional intelligence, job satisfaction, commitment to organization

1. Giới thiệu

Bower (1970) là một trong những học giả đầu tiên chú ý đến tầm quan trọng của quản lý cấp trung và ông cho rằng các nhà quản trị cấp trung với vai trò là trung gian trong tổ chức sẽ là nhân tố tạo ra thay đổi rất nhiều trong các tổ chức, và nhà quản trị cấp trung được coi là một trong những động lực

chính đối với hoạt động của tổ chức (Mair & Thurner, 2008). Wooldrige & cộng sự (2008) cũng cho rằng nhà quản trị cấp trung có thể đóng một vai trò lớn hơn các nhà quản trị cấp cao trong các hoạt động liên quan đến phát triển năng lực của tổ chức. Và năng lực của các nhà quản trị cấp trung (trong đó có trưởng phòng giao dịch) sẽ ảnh hưởng ngày càng

nhều hơn đến với sự phát triển của các ngân hàng thương mại ở Việt Nam.

Đặc trưng công việc của trưởng phòng giao dịch là thường phải gặp gỡ, trao đổi với cấp trên, đồng nghiệp, nhân viên cấp dưới và đối tác, khách hàng... về các khía cạnh công việc. Để công việc đạt hiệu quả thì trong từng tình huống cụ thể, trưởng phòng giao dịch thường phải nhận biết được trạng thái cảm xúc hiện tại của mình và cũng như thấu hiểu được trạng thái cảm xúc của người khác; từ đó có sự quản lý, kiểm soát tốt cảm xúc của mình cũng như thấu hiểu các trạng thái cảm xúc của người khác; và có những hành động phù hợp với người khác, cũng như đưa ra các phương pháp quản lý cấp dưới, nhân viên theo trạng thái cảm xúc phù hợp. Những trưởng phòng giao dịch làm tốt quá trình cảm xúc trên thường là người có điểm số cao về năng lực cảm xúc.

Goleman (1998) cho rằng *năng lực cảm xúc* (Emotional Intelligence - EI) ảnh hưởng mạnh mẽ hơn IQ đối với sự thành công của cá nhân tại nơi làm việc, đặc biệt là với những người làm công việc lãnh đạo và quản lý. Gần đây, các nhà nghiên cứu và các nhà quản lý cấp cao ngày càng đề cao vai trò, tầm quan trọng của EI đối với nhà lãnh đạo và tổ chức. Một nghiên cứu tiến hành tại Johnson và Johnson, cho thấy rằng các nhà quản lý với EI cao hơn thường đem lại kết quả tốt hơn (Cavallo & Brienza 2001). Ngoài ra, các bằng chứng thực nghiệm cho thấy tầm quan trọng về EI của nhà lãnh đạo trong việc cải thiện thái độ làm việc, hiệu suất công việc của nhân viên cấp dưới (Kappagoda, 2012; Wong & Law, 2002).

Vì thế, trong bối cảnh ngân hàng thương mại ở Việt Nam, phải chăng EI của trưởng phòng giao dịch có ảnh hưởng đến sự hài lòng với công việc và mức độ cam kết với tổ chức của nhân viên tại phòng giao dịch?

2. Cơ sở lý luận và các giả thuyết nghiên cứu

Quan tâm đến năng lực cảm xúc (EI) đã nở rộ trong những năm gần đây, *năng lực cảm xúc của một người được hiểu là năng lực nhận biết, hiểu rõ và làm chủ các cảm xúc của bản thân; năng lực nhận biết (thấu hiểu) cảm xúc của người khác; năng lực vận dụng những thông tin về cảm xúc đó để định hướng suy nghĩ, hành động của bản thân* (Salovey & Mayer, 1990). EI được dự báo là có ảnh hưởng đến sự phát triển tổ chức và phát triển con người; EI cung cấp một cách tiếp cận mới để hiểu và đánh giá hành vi, phong cách quản lý, khả năng, kỹ năng...

của một cá nhân.

Ryback (1998) khẳng định rằng để có thể quản lý hoặc hướng dẫn người khác thành công, các nhà lãnh đạo phải có khả năng đọc được cảm xúc của họ. Những nhà quản trị có EI cao thường có những ảnh hưởng tích cực đến nhân viên cấp dưới. EI cao sẽ cho phép các trưởng phòng giao dịch để đạt được sự tin tưởng và lòng trung thành của nhân viên và kết quả cuối cùng là cải thiện kết quả hoạt động của tổ chức. Trong khi đó, kết quả hoạt động chỉ đạt được khi nhân viên hài lòng với công việc và cũng như cam kết với tổ chức của họ. Điều này phụ thuộc rất nhiều vào việc nhà lãnh đạo sử dụng EI của họ như thế nào để nâng cao sự hài lòng với công việc, mức độ cam kết với tổ chức và sự sẵn sàng thực hiện công việc của nhân viên cấp dưới (Kappagoda, 2012).

Đồng thuận với nhận định trên, Thomas & cộng sự (2006) cũng cho rằng EI của nhà quản lý có một mối tương quan tích cực với sự hài lòng công việc của nhân viên. Trong khi, *sự hài lòng với công việc là những phản ứng cảm xúc tích cực của nhân viên với công việc khi giá trị từ công việc đem lại như mong đợi* (Olsen, 1993). Luddy (2005) cho rằng cùng với các nhân tố khác như vị trí công việc, mối quan hệ với đồng nghiệp, nội dung công việc, sự đãi ngộ và các phần thưởng, cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc / môi trường làm việc thì năng lực của cấp trên là một trong những nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng với công việc của nhân viên. Vì vậy,

H1: Năng lực cảm xúc của trưởng phòng giao dịch có tác động đến sự hài lòng với công việc của nhân viên tại phòng giao dịch trong ngân hàng thương mại Việt Nam

Nowack (2006) cho rằng EI của nhà lãnh đạo tác động đáng kể đến sự hài lòng với công việc và mức độ cam kết với tổ chức của nhân viên. Các nhà lãnh đạo với EI cao thường tác động nhiều hơn đến tinh thần, thái độ làm việc và kết quả thực hiện công việc của nhân viên (Carmeli, 2003; Kappagoda, 2012). Trong khi, *cam kết với tổ chức* của một người nhân viên có thể được hiểu là mức độ đồng nhất và tham gia hết mình của một nhân viên vào tổ chức (Meyer & cộng sự, 1993). Vì vậy,

H2: Năng lực cảm xúc của trưởng phòng giao dịch có tác động đến cam kết với tổ chức của nhân viên tại phòng giao dịch trong ngân hàng thương mại Việt Nam

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Xây dựng phiếu điều tra

Phiếu điều tra được xây dựng dựa trên kết quả tổng quan nghiên cứu và được điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu ở Việt Nam. Phiếu điều tra gồm: phiếu điều tra về EI của trưởng phòng giao dịch; và phiếu điều tra về sự hài lòng với công việc, cam kết với tổ chức của nhân viên tại phòng giao dịch trong ngân hàng thương mại.

Thang đo được sử dụng để đo lường các khái niệm trong nghiên cứu là các thang đo được nhiều công trình khoa học sử dụng và có xác minh kỹ lưỡng về mặt thống kê (bảng 1).

3.2. Mẫu điều tra

Do điều kiện về nguồn lực và tính khả thi trong thu thập dữ liệu, vì thế phạm vi nghiên cứu là phòng giao dịch của ngân hàng thương mại (Vietinbank, Vietcombank, BIDV, Agribank, Mbank) và của một số ngân hàng thương mại không có yếu tố sở hữu của nhà nước (VP Bank, Lienvietpostbank, VIB) ở các tỉnh đồng bằng Sông Hồng. Sau đó, tác giả có lựa chọn mẫu dưới dạng phân tầng (theo phòng giao dịch của từng ngân hàng và đô thị - nông thôn ở từng tỉnh). Trong mỗi phòng giao dịch, tác giả khảo sát trưởng phòng và ngẫu nhiên 3-5 nhân viên.

Trong nghiên cứu này, tác giả đã tiến hành khảo sát ở 125 phòng giao dịch và trong mỗi phòng giao dịch, tác giả phát phiếu điều tra trưởng phòng giao dịch về năng lực cảm xúc của họ; và phát phiếu điều tra 3-5 nhân viên cấp dưới ở phòng giao dịch đó về sự hài lòng với công việc, cam kết với tổ chức của họ. Kết quả thu được 115 phiếu điều tra trưởng phòng giao dịch hợp lệ và thu được 342 phiếu trả lời của nhân viên tại các phòng giao dịch hợp lệ.

Như vậy, tác giả có hai bộ dữ liệu (dữ liệu về năng lực cảm xúc của trưởng phòng giao dịch và dữ liệu về sự hài lòng với công việc, cam kết với tổ chức của nhân viên). Quá trình khớp hai bộ dữ liệu được thực hiện theo cách thức như sau: các nhân viên có điểm số cá nhân về sự hài lòng với công việc, cam kết với tổ chức mà ở phòng giao dịch nào thì được gán điểm số về năng lực cảm xúc của trưởng phòng giao dịch ở phòng giao dịch đó. Nói cách khác, các nhân viên trong cùng một phòng giao

dịch có cùng điểm về năng lực cảm xúc của trưởng phòng giao dịch.

Kết quả khớp số liệu là một file dữ liệu tổng hợp, trong đó nhân viên có các điểm số đánh giá của chính họ về sự hài lòng với công việc, cam kết với tổ chức, và điểm số đánh giá về năng lực cảm xúc của trưởng phòng giao dịch của phòng giao dịch họ làm việc. File dữ liệu này cho phép thực hiện kiểm định các giả thuyết.

3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Phương pháp xử lý dữ liệu được thực hiện bao gồm: thống kê mô tả, phân tích nhân tố khám phá (EFA), đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach alpha, phân tích tương quan và hồi quy – kiểm định các giả thuyết.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả mẫu

Với phương pháp lấy mẫu thuận tiện, tác giả đã thu thập được 125 bản trả lời của trưởng phòng giao dịch và 342 bản trả lời của nhân viên. Về trưởng phòng giao dịch tham gia trả lời có tuổi trung bình là 35 tuổi; trình độ học vấn tập trung ở hai nhóm trình độ là 3- đại học và 4 – Thạc sĩ; thâm niên công tác cao nhất là 18 năm, thấp nhất có thâm niên công tác là 5 năm; Trong đó, về phía nhân viên tham gia trả lời có tuổi trung bình là 27 tuổi, trình độ học vấn tập trung nhiều ở trình độ đại học, thâm niên công tác cao nhất là 23 năm và thấp nhất là 1 năm.

Kiểm định dạng phân phối của các thang đo

Thông qua kết quả thu được cho thấy: các giá trị nhỏ nhất (Min) và giá trị lớn nhất (Max) của thang đo nằm trong khoảng từ 1 đến 5, điều này hàm ý không có giới hạn về mặt biến động đối với các thang đo được sử dụng và thang đo phù hợp, đảm bảo yêu cầu thực hiện kiểm định và phân tích tiếp theo.

4.2. Kiểm định giá trị của biến

Bằng phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA, kết quả giá trị KMO và Bartlett của kiểm định biến độc lập là 0.715 (> 0.5) và P-value < 0.05. Ngoài ra cho thấy các giá trị Factor loadings đều >

Bảng 1: Thang đo các biến trong mô hình

Biến	Nguồn
Năng lực cảm xúc	thang đo SSRI do Schutte & cộng sự (1998) xây dựng
Sự hài lòng với công việc	Judge & cộng sự (2005)
Cam kết với tổ chức	Meyer & cộng sự (1993)

0.5. Các kết quả trên dẫn đến kết luận là các thang đo đều có giá trị cao khi được sử dụng để đo lường các biến tương ứng.

4.3. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Kiểm định độ tin cậy là kiểm định liệu các thang đo sử dụng có phù hợp với biến tương ứng không. Phương pháp thống kê được sử dụng để kiểm định độ tin cậy là hệ số Cronbach'Alpha, qua đó các biến không phù hợp sẽ bị loại nếu hệ số tương quan biến – tổng nhỏ hơn 0.3.

Kết quả kiểm định độ tin cậy với thang đo cho thấy các thang đo đều đảm bảo yêu cầu thực hiện kiểm định và phân tích tiếp theo bởi vì hệ số Cronbach's Alpha đều lớn hơn > 0.6; Hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) đều > 0.3.

4.4. Kiểm định giả thuyết

Tác giả sẽ tiến hành kiểm định 3 mô hình hồi quy đa biến dựa trên bảng dữ liệu của 115 trưởng phòng giao dịch và 342 nhân viên cấp dưới. Trong đó: (i) *Biến độc lập* là EI của trưởng phòng giao dịch trong ngân hàng thương mại Việt Nam và *biến kiểm soát* là thâm niên công tác, giới tính, trình độ học vấn của nhân viên; (ii) *Biến phụ thuộc* (Y) ở từng mô hình lần lượt là Sự hài lòng với công việc của nhân viên; Cam kết với tổ chức của nhân viên. Kết quả hồi quy các mô hình được trình bày trong các bảng 2 và 3.

Kết quả bảng 2 cho thấy:

Những nhân viên có thâm niên công tác lâu hơn thường hài lòng với công việc hiện tại cao hơn so với những người có thâm niên công tác tại ngân hàng ít hơn; trình độ học vấn của nhân viên có tác động (+) nhất định đến sự hài lòng với công việc của người đó; Và chưa có cơ sở để khẳng định sự khác biệt về mức độ hài lòng với công việc giữa nam giới và nữ giới tại phòng giao dịch.

EI của trưởng phòng giao dịch có tác động (+) đến sự hài lòng với công việc của nhân viên (hệ số Beta = 0.525, P-value < 0.05) và giải thích được 44,2% sự biến động của sự hài lòng với công việc của nhân viên (R Square = 0.442, Sig.F = .000^a < .005) (Xem bảng 2). Điều này cho thấy EI của trưởng phòng giao dịch trong có tác động đến sự hài lòng với công việc của nhân viên tại phòng giao dịch trong ngân hàng thương mại Việt Nam. Như vậy, *giả thuyết H1 được ủng hộ*.

Kết quả kiểm định hồi quy tương quan cho thấy (xem bảng 3).

- Những nhân viên có thâm niên công tác lâu hơn thường có mức độ cam kết với tổ chức cao hơn (hệ số Beta = 0.119, P-value < 0.05); những nhân viên có trình độ học vấn cao thường có mức độ cam kết với tổ chức cao hơn so với những người có trình độ

Bảng 2: Kiểm định mối quan hệ giữa EI của trưởng phòng giao dịch và sự hài lòng với công việc của nhân viên

	Tham số ước lượng		Tham số ước lượng chuẩn hóa	Sig.	Thống kê cộng tuyến	
	B	Std. Error	Beta		Tolerance	VIF
Hằng số	.780	.059				
Biến kiểm soát						
Thâm niên công tác	.155	.002	.135	.000	.774	1.291
Giới tính	-.005	.007	-.010	.438	.961	1.041
Trình độ học vấn	.102	.007	.088	.001	.840	1.190
Biến độc lập						
Năng lực cảm xúc	.774	.013	.525	.000	.764	1.308
R Square				.442		
F				1.378E3		
Sig.F				.000 ^a		

Nguồn: Kết quả phân tích từ số liệu khảo sát của tác giả

Bảng 3: Kiểm định mối quan hệ giữa EI của trưởng phòng giao dịch và cam kết với tổ chức của nhân viên

	Tham số ước lượng		Tham số ước lượng chuẩn hóa	Sig.	Thông kê cộng tuyến	
	B	Std. Error	Beta		Tolerance	VIF
Hằng số	.424	.139		.000		
Biến kiểm soát						
Thâm niên công tác	.121	.004	.119	.000	.774	1.291
Giới tính	-.014	.017	-.015	.629	.961	1.041
Trình độ học vấn	.055	.017	.057	.015	.840	1.190
Biến độc lập						
Năng lực cảm xúc	.165	.030	.163	.032	.764	1.308
R Square	.110					
F	205.818					
Sig.F	.000 ^a					

học vấn thấp hơn (hệ số Beta = 0.057, P-value = $0.015 < 0.05$); chưa có cơ sở để khẳng định sự khác biệt về mức độ cam kết với tổ chức giữa nam giới và nữ giới tại phòng giao dịch (P-value= $0.629 > 0.05$)

- EI của trưởng phòng giao dịch có tác động (+) đến mức độ cam kết với tổ chức của nhân viên (hệ số Beta= 0.163, P-value= $0.032 < 0.05$) và giải thích được 11% sự biến động về mức độ cam kết với tổ chức của nhân viên (R Square = 0.110, Sig.F = $.000a < .005$). (Xem bảng 3). Điều này cho thấy EI của trưởng phòng giao dịch có tác động đến cam kết với tổ chức của nhân viên tại phòng giao dịch trong ngân hàng thương mại Việt Nam. Như vậy, *giả thuyết H2 được ủng hộ*.

5. Kết luận

Nghiên cứu này đã kiểm tra sự ảnh hưởng về EI của trưởng phòng giao dịch đến sự hài lòng với công việc, cam kết với tổ chức của nhân viên trong ngân hàng thương mại ở Việt Nam. Kết quả nghiên cứu đã khẳng định nhận định trên, kết quả đó cũng đồng thuận với những nghiên cứu trước: cụ thể trưởng phòng giao dịch có thể hiểu và nhận thức được cảm xúc của chính mình, và kiểm soát áp lực và các cảm xúc tiêu cực (Kafetsios & Zampetakis, 2008), và cảm giác thất vọng, (Sy & cộng sự, 2006),

chắc chắn có thể có mối quan hệ tốt với các đồng nghiệp và các giám sát viên, mà kết thúc trong việc gia tăng sự hài lòng công việc (Wong & Law, năm 2002), cam kết với tổ chức (Sy & cộng sự, 2006).

Những kết quả trên hàm ý rằng với EI cao giúp trưởng phòng giao dịch thực hiện tốt các vai trò quan trọng của mình như vai trò trong giao tiếp nhân sự (vai trò người đại diện, nhà lãnh đạo và người kết nối). Với EI cao giúp trưởng phòng giao dịch hiểu được cấp dưới đang cảm thấy thế nào, tại sao họ cảm thấy như vậy và làm thế nào quản lý những cảm giác đó. Từ đó, nhà quản trị sẽ giao công việc phù hợp, cũng như biết cách để duy trì sự nhiệt tình, đáng tin cậy và truyền nghị lực cho nhân viên để giúp họ đạt hiệu quả cao hơn trong công việc và qua đó nâng cao kết quả hoạt động của tổ chức. Đồng thời, kết quả nghiên cứu là cơ sở khoa học và minh chứng để các ngân hàng thương mại ở Việt Nam thấy được cần tổ chức các khóa đào tạo về EI và hướng đến nâng cao EI của trưởng phòng giao dịch; đồng thời trong đánh giá kết quả hoạt động, năng lực quản lý/ điều hành của trưởng phòng giao dịch nên áp dụng thêm tiêu chí về mức độ hài lòng với công việc, cam kết với tổ chức của nhân viên cấp dưới. □

Tài liệu tham khảo

- Bower, J.L. (1970), *Managing the resource allocation process*, Harvard University Press, Boston.
- Carmeli, A. (2003), 'The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers', *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788–813.
- Cavallo, K. & Brienza, D. (2001), 'Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: The emotional intelligence and leadership study', *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, retrieved on November, 6th2004, from <http://www.eiconsortium.org/reports/jj_ei_study.html>.
- Goleman, D. (1998), *Working with emotional intelligence*, Bantam Books, New York.
- Kappagoda, U.W.M.R.S. (2012), 'Emotional Intelligence and its impact on task performance and contextual performance in the banking sector in Sri Lanka', *International journal of research in computer application and Management*, 2(4), 32-36.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Erez, A. & Locke, E.A. (2005), 'Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment', *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257-268
- Kafetsios, K. & Zampetakis, L.A. (2008), 'Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affective at work', *Personality Individual Differences*, 44(3), 712-722.
- Luddy, N. (2005), *Job satisfaction amongst employees at a public health institution in the Western Cape*, Mini-thesis for Magister Commercii in the Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape.
- Mair, J. & Thurner, C. (2008), 'Going global: How middle managers approach the process in medium-sized firms', *Strategic Change*, 17, 83–99.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993), 'Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization', *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Nowack, K. (2006), 'Emotional Intelligence: Leaders Make a Difference', *HR Trends*, 17, 40-42
- Olsen, D. (1993), 'Work satisfaction and stress in the first and third year of academic appointment', *Journal of Higher Education*, 64(4), 453-471.
- Ryback, D. (1998), *Successful Leadership is more than IQ: Putting Emotional Intelligence to work*, Butterworth-Heinemann, United States of America.
- Salovey, P. & Mayer, J. (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.
- Sy, T., Tram, S. & O'Hara, L.A. (2006), 'Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance', *Journal of Vocational Behaviour*, 68, 461-473.
- Thomas, S., Susanna, T. & Linda, A. (2006), 'Relation of employees and manager Emotional Intelligence to Job satisfaction and Performance', *Journal of Vocational Behaviour*, 68(3), 461- 473.
- Wong, C. & Law, K.S. (2002), 'The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study', *Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274.
- Wooldrige, B., Schmid, T., & Floyd, S.W. (2008), 'The middle management perspective on strategy process: Contributions synthesis, and future research', *Journal of Management*, 34(6), 1190–1221.