

MÔ HÌNH HÓA TÁC ĐỘNG CỦA CÁC YẾU TỐ TÂM LÝ NHÓM ĐẾN HIỆU SUẤT SỐ CỦA NHÂN VIÊN TRONG CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC

NGUYỄN THỊ THỦY¹ - LÊ HƯƠNG LINH^{1,*}

¹Trường Quốc tế, Đại học Quốc gia Hà Nội

International School, Vietnam National University, Hanoi

*Tác giả liên hệ, Email: linhlh@vnuis.edu.vn

Ngày nhận bài: 22/7/2026

Ngày sửa bài: 18/8/2026

Ngày duyệt đăng bài: 31/8/2026

Tóm tắt:

Nghiên cứu này nhằm tổng hợp cơ sở lý thuyết và đề xuất mô hình nghiên cứu về tác động của các yếu tố tâm lý nhóm đến hiệu suất số của nhân viên trong các trường đại học. Thông qua phương pháp tổng quan tài liệu, nghiên cứu đề xuất các yếu tố tâm lý nhóm gồm gắn kết nhóm, chất lượng tương tác, hỗ trợ trong nhóm và niềm tin trong nhóm tác động đến hiệu suất số của nhân viên thông qua vai trò trung gian của trao quyền tâm lý. Kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung cơ sở lý luận và cung cấp hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu suất số của nhân viên trong bối cảnh chuyển đổi số tại các trường đại học. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu hỗ trợ các nhà quản lý xây dựng môi trường làm việc thúc đẩy hợp tác nhóm, tăng cường trao quyền tâm lý và nâng cao hiệu suất số của đội ngũ nhân viên.

Từ khoá: tâm lý nhóm, hiệu suất số, trao quyền tâm lý, chuyển đổi số, giáo dục đại học

Modeling the effects of team psychological factors on employees' digital performance in universities

Abstract:

This study synthesizes the theoretical foundations and proposes a research model examining the effects of team psychological factors on employees' digital performance in universities. Based on a literature review, the study proposes that team psychological factors, including team cohesion, interaction quality, team support, and team trust, influence employees' digital performance through the mediating role of psychological empowerment. The proposed framework contributes to the theoretical understanding of the relationships among team psychological factors, psychological empowerment, and digital performance, while also providing managerial implications for improving employees' digital performance in the context of digital transformation in higher education. In addition, the findings provide a basis for university administrators to foster a collaborative working environment, strengthen employees' psychological empowerment, and enhance the digital performance of university staff.

Keywords: team psychological factors, digital performance, psychological empowerment, digital transformation, higher education

1. Đặt vấn đề

Chuyển đổi số không chỉ đơn thuần là việc ứng dụng công nghệ mà là một quá trình thay đổi toàn diện các hoạt động, quy trình và văn hóa tổ chức trong trường đại học nhằm tăng hiệu quả đào tạo và quản trị (Lê Thị Tú Oanh & Phạm Thị Hồng Nhung, 2024). Điều này đòi hỏi lãnh đạo, giảng viên và nhân viên phải thích ứng nhanh với môi trường làm việc mới, thay đổi cách thức cộng tác và phối hợp với nhau để hoàn thành nhiệm vụ tổ chức trong bối cảnh số hóa sâu rộng.

Trong bối cảnh chuyển đổi số tại các trường đại học, hiệu suất số của đội ngũ nhân viên ngày càng trở thành yếu tố quan trọng quyết định hiệu quả vận hành và chất lượng quản trị. Tuy nhiên, nhiều yếu tố tâm lý nhóm như gắn kết nhóm và chất lượng tương tác, hỗ trợ trong nhóm, niềm tin trong nhóm và trao quyền tâm lý vẫn chưa được quan tâm đầy đủ trong quá trình thúc đẩy hiệu suất số. Những yếu tố này có thể ảnh hưởng đáng kể đến khả năng thích ứng, phối hợp và thực hiện các nhiệm vụ số của nhân viên. Điều này đặt ra nhu cầu cấp thiết cần xây dựng mô hình nghiên cứu nhằm khám phá và kiểm định toàn diện tác động của các yếu tố tâm lý nhóm đến hiệu suất số của nhân viên trong các trường đại học.

Thực tế cho thấy, các trường đại học ngày càng đổi mới với những thay đổi nhanh chóng trong cách làm việc hybrid work, phối hợp trực tuyến, phát triển hệ thống quản lý số... và yêu cầu nhân viên phối hợp nhóm chặt chẽ để triển khai công việc một cách hiệu quả. Vì vậy, nghiên cứu này xem xét mối quan hệ giữa các yếu tố tâm lý nhóm và hiệu suất số nhằm cải thiện bầu không khí làm việc và giúp nhân viên khai thác hiệu quả các hệ thống số trong các trường đại học.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp tổng quan tài liệu, dữ liệu được thu thập từ các cơ sở dữ liệu học thuật uy tín như Web of ScienceDirect, Scopus. Các từ khóa tìm kiếm bao gồm: “Tâm lý nhóm”, “hiệu suất số”, “trao quyền tâm lý”, “chuyển đổi số”, “giáo dục đại học”. Phương pháp sử dụng bao gồm tổng hợp hệ thống và phân tích nội dung định tính nhằm nhận diện các xu hướng nghiên cứu, cơ chế tác động và khoảng trống nghiên cứu.

3. Tổng quan nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

3.1. Tổng quan nghiên cứu trong nước

Các nghiên cứu trong nước tập trung nghiên cứu trên 2 nhóm chính. Nhóm thứ nhất nghiên cứu mối quan hệ giữa nguồn lực tâm lý và hiệu quả công việc. Các nghiên cứu tiêu biểu như Trần Thanh Phong và Phan Đức Dũng (2020), Phạm Ngọc Kim Xuân (2024). Kết quả nghiên cứu củng cố quan điểm cho rằng hiệu suất không chỉ phụ thuộc vào trình độ kỹ thuật hay chuyên môn mà còn bị chi phối bởi trạng thái tâm lý tích cực của cá nhân và nhóm trong môi trường làm việc. Kết quả này có thể là cơ sở để xem xét tác động của các yếu tố tâm lý nhóm tới hiệu suất số của nhân viên. Nhóm thứ hai tiếp cận theo hướng tìm hiểu tác động của các yếu tố vốn tâm lý đến hiệu suất làm việc. Một số nghiên cứu như Nguyễn Thị Hoài Thu và Nguyễn Văn Hiến (2023), Nguyễn Danh Nam, Uông Thị Ngọc Lan (2022) đã cho thấy yếu tố vốn tâm lý và các thành phần của nó đều có tác động thuận chiều, có ý nghĩa thống kê đến hiệu suất làm việc. Các nghiên cứu này có ý nghĩa lý luận quan trọng, củng cố quan điểm khi cho rằng hiệu quả và hiệu suất làm việc không chỉ là kết quả của năng lực chuyên môn mà còn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ trạng thái tâm lý tích cực và môi trường tâm lý chung của tổ chức. Kết quả nghiên cứu theo hướng này là cơ sở quan trọng khi xem xét các yếu tố tâm lý nhóm là nguồn lực tâm lý tập thể, có khả năng tác động đến hiệu suất số của nhân viên.

3.2. Tổng quan nghiên cứu quốc tế

Các nghiên cứu quốc tế tìm hiểu tác động của tâm lý nhóm đến hiệu suất số dựa trên 2 nhóm chính. Nhóm thứ nhất tập trung vào xem xét mối quan hệ giữa nguồn lực tâm lý nhóm và các kết quả ở cấp độ cá

nhân và cấp độ nhóm, bao gồm hiệu suất làm việc, sự hài lòng, ý định rời bỏ tổ chức (Dawkins và cộng sự (2021), Jiao và cộng sự, 2022). Kết quả chỉ ra, các nguồn lực tâm lý tập thể như lòng tin, sự lạc quan, hy vọng và khả năng phục hồi có tác động thuận chiều lên hiệu suất làm việc cá nhân. Nghiên cứu đã chứng minh nguồn lực tâm lý tại cấp độ nhóm có thể tác động xuyên cấp lên kết quả cá nhân, làm gia tăng hiệu quả công việc cá nhân, củng cố cơ sở lý luận về vai trò tâm lý nhóm trong quản trị hiệu suất. Nhóm thứ hai tập trung nghiên cứu ảnh hưởng của môi trường tâm lý an toàn trong nhóm đến hiệu suất sáng tạo của nhân viên (Edmondson (1999), Frazier và cộng sự (2017), Jin và Peng (2024). Các nghiên cứu này đều nhấn mạnh, an toàn tâm lý nhóm là một nguồn lực tâm lý quan trọng.

Như vậy, các nghiên cứu trong nước và quốc tế đã khẳng định vai trò tích cực của các yếu tố tâm lý nhóm đến hiệu suất số. Đặc biệt, các biến như gắn kết nhóm và chất lượng tương tác, hỗ trợ trong nhóm và niềm tin trong nhóm vẫn chưa được quan tâm đầy đủ trong quá trình thúc đẩy hiệu suất số.

3.3. Giả thuyết nghiên cứu

Gắn kết nhóm và chất lượng tương tác

Gắn kết nhóm và chất lượng tương tác phản ánh mức độ liên kết, phối hợp và duy trì các mối quan hệ tích cực giữa các thành viên trong quá trình thực hiện công việc. Khi các thành viên có sự gắn kết cao và duy trì chất lượng tương tác tích cực, việc chia sẻ tri thức, phối hợp xử lý công việc và thích ứng với các công nghệ mới sẽ diễn ra hiệu quả hơn, từ đó góp phần nâng cao hiệu suất số. Beal và cộng sự (2003) thông qua nghiên cứu tổng hợp đã khẳng định gắn kết nhóm có mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa với hiệu suất nhóm, đặc biệt trong các công việc có mức độ phụ thuộc lẫn nhau. Tiếp đó, Mathieu và cộng sự (2015) chỉ ra sự gắn kết không chỉ cải thiện hiệu suất mà còn tạo ra cơ chế thúc đẩy sự phối hợp và thực hiện nhiệm vụ hiệu quả giữa các thành viên trong nhóm. Trong môi trường làm việc số, Alsharo và cộng sự (2017) cho thấy chất lượng tương tác, chia sẻ tri thức và niềm tin giữa các thành viên là những yếu tố quan trọng nâng cao hiệu quả của các nhóm làm việc ảo thông qua việc tăng cường phối hợp và trao đổi thông tin. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H1: Gắn kết nhóm và chất lượng tương tác có tác động tích cực đến hiệu suất số của nhân viên trong các trường đại học.

Hỗ trợ trong nhóm

Hỗ trợ trong nhóm là mức độ các thành viên sẵn sàng chia sẻ kiến thức, hỗ trợ chuyên môn và phối hợp giải quyết công việc nhằm đạt được mục tiêu chung. Trong bối cảnh chuyển đổi số tại các trường đại học, việc triển khai các hệ thống quản trị, nền tảng dạy học trực tuyến và quy trình làm việc số đòi hỏi nhân viên thường xuyên trao đổi kinh nghiệm, hỗ trợ lẫn nhau và phối hợp xử lý các vấn đề phát sinh. Khi nhận được sự hỗ trợ từ các thành viên trong nhóm, nhân viên có điều kiện tiếp cận nguồn lực, chia sẻ tri thức và nâng cao khả năng thích ứng với công nghệ mới. Chiaburu và Harrison (2008) thông qua nghiên cứu tổng hợp đã khẳng định hỗ trợ từ đồng nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả thực hiện công việc và giảm các hành vi tiêu cực tại nơi làm việc. Bên cạnh đó, Bakker, Demerouti và Verbeke (2004) chỉ ra, sự hỗ trợ từ đồng nghiệp là một nguồn lực công việc quan trọng giúp nâng cao mức độ gắn kết trong công việc và cải thiện hiệu suất của nhân viên. Trong môi trường làm việc dựa trên công nghệ, Alsharo, Gregg và Ramirez (2017) cho thấy việc chia sẻ tri thức và hỗ trợ giữa các thành viên là điều kiện quan trọng giúp nâng cao hiệu quả của các nhóm làm việc ảo thông qua tăng cường phối hợp và thực hiện nhiệm vụ. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H2: Hỗ trợ trong nhóm có tác động tích cực đến hiệu suất số của nhân viên trong các trường đại học.

Niềm tin trong nhóm

Niềm tin trong nhóm được hiểu là mức độ các thành viên tin tưởng vào năng lực, sự cam kết của nhau

trong quá trình thực hiện công việc. Trong bối cảnh chuyển đổi số tại các trường đại học, các hoạt động quản trị và chuyên môn ngày càng được thực hiện trên các nền tảng số, đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị và cá nhân. Khi niềm tin được xây dựng, các thành viên sẵn sàng chia sẻ thông tin, phối hợp giải quyết vấn đề và chấp nhận các phương thức làm việc mới. Dirks (1999) cho thấy, niềm tin trong nhóm có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất thông qua việc thúc đẩy hợp tác và giảm xung đột giữa các thành viên. Tiếp đó, De Jong và Elfring (2010) khẳng định niềm tin là điều kiện quan trọng giúp các nhóm làm việc phát huy hiệu quả, đặc biệt khi nhiệm vụ đòi hỏi mức độ phụ thuộc và phối hợp cao. Trong môi trường làm việc ảo, Alsharo, Gregg và Ramirez (2017) chỉ ra, niềm tin giữa các thành viên thúc đẩy chia sẻ tri thức và góp phần nâng cao hiệu quả của nhóm làm việc dựa trên công nghệ. Những kết quả này cho thấy niềm tin trong nhóm là nền tảng quan trọng để nâng cao hiệu suất số của nhân viên trong bối cảnh chuyển đổi số. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H3: Niềm tin trong nhóm có tác động tích cực đến hiệu suất số của nhân viên trong các trường đại học.

Trao quyền tâm lý

Trao quyền tâm lý được hiểu là trạng thái tâm lý tích cực của nhân viên, phản ánh mức độ họ cảm nhận công việc có ý nghĩa, tin tưởng vào năng lực bản thân, có quyền tự chủ trong thực hiện nhiệm vụ và có khả năng tạo ảnh hưởng đến kết quả công việc. Trong bối cảnh chuyển đổi số tại các trường đại học, việc ứng dụng các nền tảng số và đổi mới quy trình quản trị đòi hỏi nhân viên phải chủ động thích ứng, ra quyết định và khai thác hiệu quả các công nghệ mới. Khi nhân viên cảm nhận được trao quyền về mặt tâm lý, họ có xu hướng tích cực tham gia vào quá trình đổi mới, tự tin giải quyết các nhiệm vụ số và nâng cao hiệu quả thực hiện công việc. Spreitzer (1995) cho rằng, trao quyền tâm lý là một cấu trúc gồm 4 thành phần: ý nghĩa công việc, năng lực, quyền tự chủ và mức độ ảnh hưởng, đồng thời là tiền đề quan trọng của các kết quả làm việc tích cực. Tiếp đó, Liden, Wayne và Sparrowe (2000) chứng minh, trao quyền tâm lý đóng vai trò trung gian giữa các đặc điểm công việc và kết quả làm việc, góp phần nâng cao hiệu suất của nhân viên. Seibert, Wang và Courtright (2011) thông qua nghiên cứu tổng hợp cũng khẳng định trao quyền tâm lý có mối quan hệ tích cực với hiệu suất công việc, sự hài lòng và cam kết tổ chức ở cả cấp độ cá nhân và nhóm. Dựa trên những cơ sở lý luận và bằng chứng thực nghiệm này, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H4: Trao quyền tâm lý có tác động tích cực đến hiệu suất số của nhân viên trong các trường đại học.

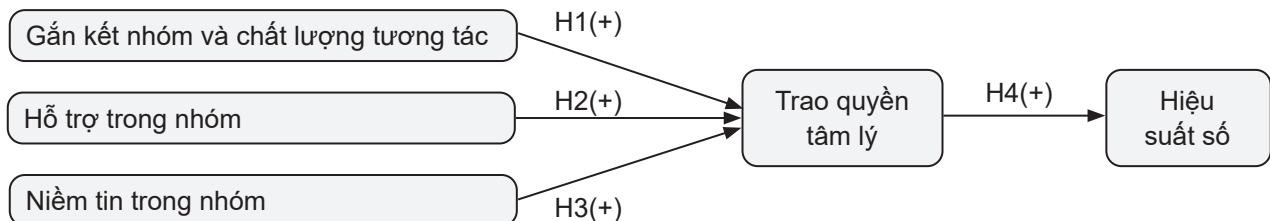
3.4. Mô hình nghiên cứu

Nghiên cứu được xây dựng trên nền tảng của 3 lý thuyết chính gồm: Lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết trao quyền tâm lý và mô hình Nhu cầu - Nguồn lực công việc. Theo Blau (1964), lý thuyết trao đổi xã hội cho rằng các mối quan hệ trong tổ chức được hình thành dựa trên nguyên tắc trao đổi và có đi có lại. Khi nhân viên nhận được sự gắn kết, hỗ trợ và niềm tin từ đồng nghiệp, họ có xu hướng gia tăng cam kết, hợp tác và nỗ lực nhằm nâng cao hiệu quả công việc. Tiếp đó, Spreitzer (1995) cho rằng trao quyền tâm lý phản ánh cảm nhận của nhân viên về ý nghĩa công việc, năng lực bản thân, quyền tự chủ và khả năng tạo ảnh hưởng đến kết quả công việc. Đây được xem là cơ chế tâm lý quan trọng giúp chuyển hóa các nguồn lực từ môi trường làm việc thành động lực và hành vi tích cực. Bên cạnh đó, Bakker và Demerouti (2007) cho rằng các nguồn lực công việc như sự hỗ trợ xã hội, niềm tin và quan hệ hợp tác có khả năng gia tăng động lực, thúc đẩy sự gắn kết trong công việc và cải thiện hiệu suất thực hiện nhiệm vụ. Kết hợp 3 lý thuyết trên cho thấy, các yếu tố tâm lý nhóm có thể tạo ra nguồn lực xã hội tích cực, gia tăng cảm nhận được trao quyền của nhân viên và từ đó nâng cao hiệu suất số trong bối cảnh chuyển đổi số tại các trường đại học.

Những lý thuyết trên được tích hợp nhằm hình thành khung phân tích tổng hợp, giải thích mối quan hệ

giữa gắn kết nhóm và chất lượng tương tác, hỗ trợ trong nhóm, niềm tin trong nhóm và trao quyền tâm lý. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất mô hình nghiên cứu gồm 3 giả thuyết từ H1 đến H4, trong đó các yếu tố này được kỳ vọng có tác động tích cực đến hiệu suất số của nhân viên trong các trường đại học. Mô hình nghiên cứu được tác giả đề xuất như sau:

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



4. Kết luận

Trong bối cảnh chuyển đổi số tại các trường đại học diễn ra ngày càng mạnh mẽ, hiệu suất số của đội ngũ nhân viên trở thành yếu tố quan trọng góp phần nâng cao hiệu quả quản trị và chất lượng hoạt động của nhà trường. Trên cơ sở tổng quan các nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm trong và ngoài nước, nghiên cứu đã đề xuất mô hình các yếu tố tâm lý nhóm tác động đến hiệu suất số của nhân viên trong các trường đại học. Các yếu tố bao gồm: gắn kết nhóm và chất lượng tương tác, hỗ trợ trong nhóm và niềm tin trong nhóm, đồng thời xem xét vai trò trung gian của trao quyền tâm lý trong mối quan hệ giữa các yếu tố tâm lý nhóm và hiệu suất số. Các yếu tố này được kỳ vọng có tác động tích cực đến khả năng thích ứng, phối hợp và thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ trong môi trường làm việc số.

Nghiên cứu góp phần bổ sung cơ sở lý luận về mối quan hệ giữa các yếu tố tâm lý nhóm, trao quyền tâm lý và hiệu suất số của nhân viên trong bối cảnh chuyển đổi số giáo dục đại học. Bên cạnh ý nghĩa học thuật, nghiên cứu cũng cung cấp hàm ý quản trị cho các trường đại học trong việc xây dựng môi trường làm việc gắn kết, tăng cường hỗ trợ và niềm tin trong nhóm, đồng thời thúc đẩy trao quyền tâm lý nhằm nâng cao hiệu suất số của đội ngũ nhân viên và góp phần thực hiện thành công chuyển đổi số trong giáo dục đại học. Ngoài ra, mô hình nghiên cứu được đề xuất là cơ sở để triển khai các nghiên cứu thực nghiệm nhằm kiểm định mối quan hệ giữa các biến trong những bối cảnh tổ chức khác nhau. Nghiên cứu cũng tạo tiền đề cho việc phát triển các chính sách quản trị nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu chuyển đổi số, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của các cơ sở giáo dục đại học ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Lê Thị Tú Oanh, & Phạm Thị Hồng Nhung. (2024). Chuyển đổi số trong giáo dục đại học: Tổng quan và xu hướng. JPD - Tạp chí Nghiên cứu Chính sách và Phát triển, 02(2024), 15-16.
- Nguyễn Thị Hoài Thu, & Nguyễn Văn Hiến. (2023). Tác động của yếu tố vốn tâm lý đến hiệu suất làm việc của giảng viên các trường đại học khu vực Thành phố Hồ Chí Minh. Tạp chí Nghiên cứu Tài chính - Marketing, 14(5), 59-71. <https://doi.org/10.52932/jfm.vi5.353>
- Phạm Ngọc Kim Xuân (2024). Vốn tâm lý (Psychological Capital) tác động đến hiệu suất công việc (Job Performance) của công chức tại Ủy ban nhân dân huyện Củ Chi. Digital Repository, University of Economics Ho Chi Minh City.
- Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual Team Effectiveness: The Role of Knowledge Sharing and Trust. Information & Management, 54(4), 479-490. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.10.005>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. Human Resource Management, 43(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.989>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J. L., Sanderson, K., & Schütz, B. (2021). A cross-level model of team-level psychological capital (PsyCap) and individual- and team-level outcomes. *Journal of Management & Organization*, 27(2), 397-416. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.27>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Jiao, H., Zhang, Y., Wang, J., & Yang, Y. (2022). How does team psychological capital influence team performance? The mediating role of team learning behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 1072158. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.1072158/full>
- Jin, H., & Peng, Y. (2024). The impact of team psychological safety on employee innovative performance: The mediating role of communication behavior. *PLoS ONE*, 19(10), e0306629. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306629>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.85.3.407>
- Mathieu, J. E., Kukenberger, M. R., D'Innocenzo, L., & Reilly, G. (2015). Modeling Reciprocal Team Cohesion-Performance Relationships, as Impacted by Shared Leadership and Members' Competence. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 713-734. <https://doi.org/10.1037/a0038898>
- Nam, N. D., & Uông, T. N. (2022). The relationship between psychological capital, job satisfaction, and organisational commitment of officers: Evidence from Fisheries Sub-Department of Kien Giang province. *Science & Technology Development Journal - Economics, Law and Management*, 6(2), <https://scholar.dlu.edu.vn/thuvienso/bitstream/DLU123456789/173370/1/CTv149V6S220222400.pdf>
- Trần Thanh Phong, & Phan Đức Dũng (2020). Psychological Capital Affecting Job Performance - A Study at Some Universities in the South. *Journal of Science and Technology*, 56(3). <https://vjol.info.vn/index.php/dhcnhn/article/view/51634>
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21443317/>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>