

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ SẴN SÀNG ỨNG DỤNG TRÍ TUỆ NHÂN TẠO CỦA NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

● BÙI THANH HUYỀN¹ - NGUYỄN NHỰT QUỲNH¹
- NGUYỄN VĂN ĐỨC TRÍ¹ - LÊ THỊ TUYẾT THANH^{1,*}

¹ Trường Đại học Công nghệ Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh

*Tác giả liên hệ, Email: thanhht@hcmute.edu.vn

TÓM TẮT:

Nghiên cứu này nhằm đánh giá tác động của hệ thống làm việc hiệu suất cao và sự kháng cự thay đổi đến sự sẵn sàng ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) của nhân viên văn phòng, đồng thời xem xét vai trò trung gian của lãnh đạo định hướng nhiệm vụ và nỗi lo lắng về AI. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng với mô hình cấu trúc tuyến tính PLS-SEM, dựa trên dữ liệu khảo sát từ 250 nhân viên văn phòng tại TP. Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy, nỗi lo lắng về AI là rào cản đáng kể đối với sự sẵn sàng ứng dụng AI của người lao động, trong khi lãnh đạo định hướng nhiệm vụ và nỗi lo lắng về AI đều đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa các yếu tố tiền đề và sự sẵn sàng ứng dụng AI. Từ các kết quả này, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm giảm bớt tâm lý e ngại công nghệ, tăng cường vai trò của lãnh đạo và thúc đẩy sự sẵn sàng ứng dụng AI trong doanh nghiệp.

Từ khóa: hệ thống làm việc hiệu suất cao, kháng cự thay đổi, AI Readiness, lo lắng về AI, lãnh đạo định hướng nhiệm vụ.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0, trí tuệ nhân tạo (AI) đang trở thành động lực quan trọng thúc đẩy chuyển đổi số trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, hiệu quả triển khai AI không chỉ phụ thuộc vào công nghệ mà còn chịu ảnh hưởng lớn từ sự sẵn sàng ứng dụng AI (AI Readiness) của người lao động. Trên thực tế, nhân viên thường xuất hiện tâm lý kháng cự thay đổi (Resistance to Change) và nỗi sợ

AI (AI Anxiety) do lo ngại mất việc làm, lỗi thời kỹ năng hoặc phải thay đổi thói quen làm việc.

Trong bối cảnh đó, hệ thống làm việc hiệu suất cao (LVHSC) và lãnh đạo định hướng nhiệm vụ (LDDH) được xem là những yếu tố quan trọng giúp định hướng công việc rõ ràng, hỗ trợ nhân viên thích ứng với sự thay đổi và giảm bớt rào cản tâm lý khi tiếp cận công nghệ mới. So với các phong cách lãnh đạo khác, lãnh đạo định hướng nhiệm vụ đặc biệt phù

hợp với quá trình triển khai AI do chú trọng hướng dẫn, phân công và giám sát việc thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến công nghệ.

Tại TP. Hồ Chí Minh, nhu cầu ứng dụng AI trong khối nhân viên văn phòng ngày càng gia tăng do đặc thù công việc thường xuyên sử dụng công nghệ và chịu tác động trực tiếp từ quá trình chuyển đổi số. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện nay vẫn chưa làm rõ cơ chế tác động giữa các yếu tố quản trị và tâm lý đến sự sẵn sàng ứng dụng AI của nhóm lao động này. Vì vậy, nghiên cứu tập trung phân tích mối quan hệ giữa LVHSC, sự kháng cự thay đổi và AI Readiness của nhân viên văn phòng tại TP. Hồ Chí Minh, thông qua vai trò trung gian của AI Anxiety và LDDH bằng phương pháp PLS-SEM.

2. Cơ sở lý thuyết

Hệ thống làm việc hiệu suất cao (LVHSC) là tập hợp các chính sách và thực hành nhân sự được thiết kế đồng bộ nhằm nâng cao năng lực, động lực và cơ hội tham gia của người lao động. Lãnh đạo định hướng nhiệm vụ (LDDH) là phong cách lãnh đạo tập trung vào việc xác lập mục tiêu, phân công trách nhiệm và giám sát tiến độ thực hiện. Theo lý thuyết Trao đổi xã hội (Homans, 1958), hành vi xã hội là quá trình trao đổi dựa trên kỳ vọng nhận lại phần thưởng tương xứng. Vận dụng vào tổ chức, khi LVHSC cung cấp công cụ và nguồn lực quản trị thuận lợi, nhà quản lý sẽ có xu hướng thực thi LDDH tốt hơn; điều này tương đồng với nghiên cứu của Han et al. (2017) về tác động tích cực của LVHSC đến hành vi lãnh đạo. Thêm vào đó, theo lý thuyết Đường dẫn (House, 1975), phong cách lãnh đạo hiệu quả giúp loại bỏ rào cản công việc. Khi lãnh đạo hướng dẫn cụ thể về AI và hỗ trợ nguồn lực, nhân viên sẽ hiểu rõ kỳ vọng và sẵn sàng hơn trong việc tiếp cận công nghệ mới.

Sự kháng cự thay đổi (KCTD) phản ánh xu hướng cá nhân muốn duy trì sự quen thuộc và né tránh những thay đổi làm gia tăng sự bất định (Oreg, 2003). Lo lắng về trí tuệ nhân tạo (LL) là trạng thái tâm lý bất an khi đối mặt với sự phát triển của AI, bao gồm nỗi sợ bị thay thế công việc và lo ngại về khả năng học hỏi công nghệ mới (Tong et al., 2025). Dựa trên lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (Hobfoll, 1989) về việc con người căng thẳng khi bị đe dọa mất mát nguồn lực, có thể thấy khi KCTD càng cao,

cá nhân càng cảm nhận nguy cơ mất mát lớn, từ đó dẫn đến gia tăng LL.

Sự sẵn sàng ứng dụng trí tuệ nhân tạo (SS) là mức độ cá nhân chuẩn bị đầy đủ về năng lực và thái độ để tiếp nhận, khai thác AI hiệu quả (Li et al., 2023). Theo Mô hình chấp nhận công nghệ (TAM) của Davis (1989), khi LL ở mức cao, cá nhân sẽ đánh giá thấp tính hữu ích và tính dễ sử dụng của công nghệ, từ đó làm giảm sự sẵn sàng ứng dụng AI. Mối liên kết này càng được củng cố khi Venkatesh (2000) xác nhận lo âu làm giảm khả năng kiểm soát công nghệ. Alsheibani et al. (2018) nhấn mạnh, SS phụ thuộc đáng kể vào mức độ chuẩn bị tâm lý.

Tuy nhiên, cần thừa nhận một số quan điểm nghiên cứu khác lại đặt vấn đề về tác động ‘hai mặt’ của nỗi sợ công nghệ. Theo lý thuyết Động lực bảo vệ, khi cá nhân nhận thức được mối đe dọa đi kèm với niềm tin vào tính hiệu quả của các biện pháp phòng ngừa, họ sẽ hình thành động lực để thực hiện các hành vi ứng phó mang tính thích nghi (Rogers, 1975), cụ thể trong bối cảnh này là chủ động tìm kiếm kiến thức mới về AI thay vì né tránh. Bên cạnh đó, sự khác biệt trong việc lựa chọn chiến lược đối phó còn bắt nguồn từ bản chất của lo lắng về AI (LL); tùy thuộc vào việc LL kích thích hành vi tập trung giải quyết vấn đề hay tạo ra sự suy nhược dẫn đến phản ứng chối bỏ (Tong et al., 2025). Trong khuôn khổ nghiên cứu này, nhóm tác giả cho rằng, trong bối cảnh doanh nghiệp tại TP. Hồ Chí Minh, nơi đa số nhân viên văn phòng đang trong giai đoạn đầu tiếp cận AI và chính sách hỗ trợ còn chưa đồng bộ, lo lắng về AI chủ yếu mang tính suy nhược và đóng vai trò là rào cản, phù hợp với lập luận của Tong et al. (2025) và Venkatesh (2000).

Dựa trên các lập luận lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất như tại Hình 1.

H1: Hệ thống làm việc hiệu suất cao có tác động cùng chiều đến Lãnh đạo định hướng nhiệm vụ.

H2: Sự kháng cự thay đổi có tác động cùng chiều đến lo lắng về trí tuệ nhân tạo.

H3: Lo lắng về trí tuệ nhân tạo có tác động ngược chiều đến Sự sẵn sàng ứng dụng AI.

H4: Lãnh đạo định hướng nhiệm vụ có tác động cùng chiều đến Sự sẵn sàng ứng dụng AI.

H5: Hệ thống làm việc hiệu suất cao có tác động cùng chiều đến Sự sẵn sàng ứng dụng AI thông qua vai trò trung gian của Lãnh đạo định hướng nhiệm vụ.

H6: Sự kháng cự thay đổi có tác động ngược chiều đến Sự sẵn sàng ứng dụng AI thông qua vai trò trung gian của Lo lắng về trí tuệ nhân tạo.

3. Phương pháp nghiên cứu

Dữ liệu được thu thập bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện kết hợp khảo sát trực tuyến qua Google Forms và phỏng vấn trực tiếp, thu về 250 phiếu khảo sát hợp lệ phục vụ cho quá trình phân tích dữ liệu. Phương pháp lấy mẫu thuận tiện được lựa chọn do khó xác định đầy đủ khung mẫu của nhóm nhân viên văn phòng tại TP. Hồ Chí Minh, đồng thời phù hợp với điều kiện thu thập dữ liệu và yêu cầu của mô hình PLS-SEM. Biểu mẫu khảo sát được thiết kế theo thang đo Likert 5 mức độ.

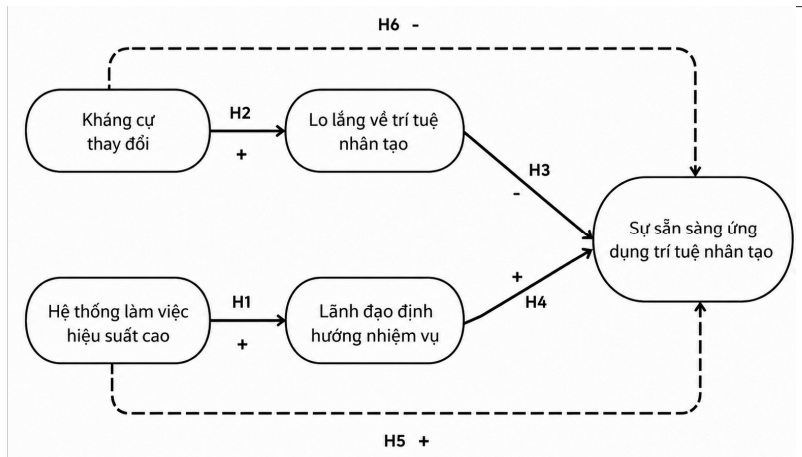
Dữ liệu sau khi sàng lọc và mã hóa được xử lý bằng phần mềm IBM SPSS 27.0 và SmartPLS 4. Nghiên cứu sử dụng thống kê mô tả để phân tích đặc điểm mẫu khảo sát; đồng thời áp dụng mô hình PLS-SEM để đánh giá độ tin cậy và giá trị thang đo thông qua các chỉ số Outer Loading, Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), AVE và HTMT. Bên cạnh đó, kỹ thuật Bootstrapping với 5.000 mẫu lặp lại được sử dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Ngoài ra, nghiên cứu cũng đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến (VIF), mức độ giải thích của mô hình (R^2) và hệ số tác động (f^2) nhằm xác định mức độ ảnh hưởng của các biến trong mô hình nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Khảo sát 250 nhân viên văn phòng tại TP. Hồ Chí Minh cho thấy, mẫu nghiên cứu phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số. Nam chiếm 61,2%, nhóm tuổi 25-35 chiếm 52,8%, chủ yếu có trình độ đại học (70,8%) và thâm niên 1-5 năm (47,6%). Phần lớn làm việc tại doanh nghiệp tư nhân (55,2%), doanh nghiệp nhỏ dưới 50 nhân viên (45,6%). Đáng chú ý, 52% người tham gia thường xuyên sử dụng AI, cho thấy mức độ ứng dụng công nghệ ngày càng phổ biến trong công việc.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

4.2. Kiểm định mô hình đo lường

4.2.1. Kiểm định độ tin cậy của biến quan sát

Kết quả phân tích cho thấy, tất cả các biến quan sát đều đạt yêu cầu về độ tin cậy với hệ số tải ngoài (Outer Loading) dao động từ 0,719 đến 0,898, đều lớn hơn ngưỡng 0,7 theo khuyến nghị của Hair et al. (2017). Cụ thể, các nhóm biến LVHSC, LDDH, KCTD, LL và SS đều có hệ số tải ngoài ổn định và cao. Do đó, không có biến quan sát nào bị loại khỏi mô hình nghiên cứu.

4.2.2. Kiểm định độ tin cậy nhất quán nội bộ

Độ tin cậy thang đo được đánh giá thông qua Cronbach's Alpha, Composite Reliability (ρ_a) và Composite Reliability (ρ_c). Kết quả cho thấy, Cronbach's Alpha dao động từ 0,833 đến 0,947; ρ_a từ 0,838 đến 0,949; và ρ_c từ 0,886 đến 0,958. Tất cả các giá trị đều vượt ngưỡng 0,7, chứng tỏ các thang đo đạt độ tin cậy cao và đảm bảo tính nhất quán nội bộ.

4.2.3. Kiểm định giá trị hội tụ

Giá trị hội tụ được đánh giá thông qua chỉ số AVE. Kết quả cho thấy, AVE của các biến LVHSC, LDDH, KCTD, LL và SS lần lượt là 0,611; 0,680; 0,668; 0,609; và 0,791. Tất cả đều lớn hơn 0,5 theo tiêu chuẩn của Fornell và Larcker (1981), cho thấy các biến tiềm ẩn giải thích tốt phương sai của biến quan sát, đảm bảo giá trị hội tụ của thang đo. (Bảng 1)

4.2.4. Kiểm định giá trị phân biệt

Giá trị phân biệt của các thang đo được đánh giá thông qua chỉ số Heterotrait-Monotrait Ratio

Bảng 1. Kiểm định độ tin cậy nhất quán nội bộ và giá trị hội tụ của mô hình đo lường

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
KCTD	0.833	0.838	0.889	0.668
LDDH	0.843	0.843	0.895	0.680
LL	0.839	0.844	0.886	0.609
LVHSC	0.872	0.872	0.904	0.611
SS	0.947	0.949	0.958	0.791

(Ghi chú: KCTD: Kháng cự thay đổi, LDDH: Lãnh đạo định hướng nhiệm vụ, LL: Lo lắng về trí tuệ nhân tạo, LVHSC: Hệ thống làm việc hiệu suất cao, SS: Sự sẵn sàng ứng dụng trí tuệ nhân tạo).

Nguồn: Tác giả phân tích và tổng hợp

(HTMT) theo đề xuất của Henseler et al. (2015), nhằm khắc phục hạn chế của các phương pháp truyền thống như Fornell-Larcker và cross-loading. Theo Hair et al. (2017), HTMT là tiêu chí tin cậy trong PLS-SEM với ngưỡng chấp nhận $< 0,85$ (ngghiêm ngặt) hoặc $< 0,90$ (mức chấp nhận). Kết quả cho thấy tất cả các giá trị HTMT đều nhỏ hơn 0,85, dao động từ 0,138 đến 0,756, chứng tỏ các khái niệm nghiên cứu có sự phân biệt rõ ràng và không bị chồng lấn. Tổng thể, thang đo đạt giá trị phân biệt tốt, đảm bảo độ tin cậy và tính hợp lệ của mô hình PLS-SEM. (Bảng 2)

nhỏ hơn ngưỡng 3 theo Hair et al. (2019). Điều này cho thấy, mô hình không xảy ra đa cộng tuyến, đảm bảo độ tin cậy của các ước lượng. Bên cạnh đó, kết quả R^2 cho thấy mô hình đạt mức độ giải thích trung bình đối với LDDH ($R^2 = 0,426$) và LL ($R^2 = 0,404$), trong khi khả năng giải thích đối với SS còn hạn chế ($R^2 = 0,189$). Các biến trong mô hình giải thích được 42,6% biến thiên của LDDH, 40,4% biến thiên của LL và 18,9% biến thiên của SS. (Bảng 3)

4.3.2. Kiểm định hệ số đường dẫn trong mô hình cấu trúc và đánh giá hệ số độ lớn ảnh hưởng f^2

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc được thực

Bảng 2. Kết quả kiểm định chỉ số tương quan HTMT

	KCTD	LDDH	LL	LVHSC	SS
KCTD					
LDDH	0.181				
LL	0.756	0.163			
LVHSC	0.164	0.756	0.138		
SS	0.551	0.370	0.274	0.315	

(Ghi chú: KCTD: Kháng cự thay đổi, LDDH: Lãnh đạo định hướng nhiệm vụ, LL: Lo lắng về trí tuệ nhân tạo, LVHSC: Hệ thống làm việc hiệu suất cao, SS: Sự sẵn sàng ứng dụng trí tuệ nhân tạo)

Nguồn: Tác giả phân tích và tổng hợp

4.3. Kiểm định mô hình cấu trúc

4.3.1. Kiểm định đa cộng tuyến (VIF) và đánh giá hệ số xác định R^2

Hiện tượng đa cộng tuyến được đánh giá qua hệ số VIF, với kết quả dao động từ 1,000 đến 1,010 và đều

hiện bằng phương pháp Bootstrapping trong PLS-SEM theo khuyến nghị của Hair et al. (2017, 2021). Kết quả cho thấy cả 6 giả thuyết đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$), khẳng định độ tin cậy của mô hình. Cụ thể, LVHSC có tác động mạnh đến

Bảng 3. Kết quả kiểm định đa cộng tuyến (VIF) và hệ số xác định R²

Biến phụ thuộc	Biến độc lập tác động	Hệ số VIF nội sinh	R ²	R ² hiệu chỉnh
LDDH	LVHSC	1.000	0.426	0.423
LL	KCTD	1.000	0.404	0.402
SS	LDDH	1.010	0.189	0.182
	LL	1.010	-	-

(Ghi chú: KCTD: Kháng cự thay đổi, LDDH: Lãnh đạo định hướng nhiệm vụ, LL: Lo lắng về trí tuệ nhân tạo, LVHSC: Hệ thống làm việc hiệu suất cao, SS: Sự sẵn sàng ứng dụng trí tuệ nhân tạo)

Nguồn: Tác giả phân tích và tổng hợp

LDDH ($\beta = 0,652$; $p = 0,000$; $f^2 = 0,741$), cho thấy ảnh hưởng rất lớn. KCTD cũng tác động mạnh đến LL ($\beta = 0,636$; $p = 0,000$; $f^2 = 0,679$), là mối quan hệ có mức ảnh hưởng lớn. Đối với biến SS, LDDH có tác động tích cực ($\beta = 0,359$; $p = 0,000$; $f^2 = 0,157$), trong khi LL tác động ngược chiều ($\beta = -0,284$; $p = 0,003$; $f^2 = 0,098$).

Ngoài ra, kết quả kiểm định tác động gián tiếp cho thấy KCTD ảnh hưởng tiêu cực đến SS thông qua LL ($\beta = -0,180$; $p = 0,009$), trong khi LVHSC ảnh hưởng tích cực đến SS thông qua LDDH ($\beta = 0,234$; $p = 0,002$). Đáng chú ý, giả thuyết H1 đạt hệ số kích thước ảnh hưởng $f^2 = 0,741$ - mức cao nhất trong mô hình và vượt xa ngưỡng 0,35 theo Hair et al. (2021), qua đó cho thấy, hệ thống làm việc hiệu suất cao tác động rất mạnh đến lãnh đạo định hướng nhiệm vụ.

Bên cạnh đó, kết quả phân tích tác động gián tiếp chỉ ra, LVHSC ảnh hưởng tích cực đến sự sẵn sàng ứng dụng AI thông qua vai trò trung gian của lãnh

đạo định hướng nhiệm vụ, trong khi KCTD lại tác động tiêu cực đến sự sẵn sàng ứng dụng AI thông qua lo lắng về AI. Những phát hiện này làm nổi bật vai trò trung gian quan trọng của lãnh đạo định hướng nhiệm vụ và lo lắng về AI trong mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức và mức độ sẵn sàng ứng dụng AI của nhân viên. Đồng thời, kết quả cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc triển khai hiệu quả hệ thống làm việc hiệu suất cao trong việc định hình hành vi và thái độ của nhân viên trong tổ chức. (Bảng 4)

5. Kết luận và kiến nghị

Kết quả phân tích PLS-SEM từ 250 nhân viên văn phòng tại TP. Hồ Chí Minh cho thấy, hệ thống làm việc hiệu suất cao có tác động tích cực đến lãnh đạo định hướng nhiệm vụ và sự sẵn sàng ứng dụng AI của người lao động, trong khi sự kháng cự thay đổi làm gia tăng nỗi lo lắng về AI và làm giảm mức độ sẵn sàng ứng dụng công nghệ. Bên cạnh đó, lãnh đạo định hướng nhiệm vụ và nỗi lo lắng về AI đóng vai trò

Bảng 4. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu và tác động gián tiếp

Giả thuyết	Quan hệ tác động	Hệ số đường dẫn (O)	P-values	Hệ số f ²
H1	LVHSC → LDDH	0.652	0.000	0.741
H2	KCTD → LL	0.636	0.000	0.679
H3	LL → SS	-0.284	0.003	0.098
H4	LDDH → SS	0.359	0.000	0.157
H5	LVHSC → LDDH → SS	0.234	0.002	-
H6	KCTD → LL → SS	-0.180	0.009	-

(Ghi chú: KCTD: Kháng cự thay đổi, LDDH: Lãnh đạo định hướng nhiệm vụ, LL: Lo lắng về trí tuệ nhân tạo, LVHSC: Hệ thống làm việc hiệu suất cao, SS: Sự sẵn sàng ứng dụng trí tuệ nhân tạo)

Nguồn: Tác giả phân tích và tổng hợp

trung gian quan trọng, trong đó nỗi lo lắng về AI là rào cản đáng kể đối với quá trình thích ứng và ứng dụng AI của nhân viên.

Từ kết quả nghiên cứu, doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng hệ thống quản trị và môi trường làm việc hỗ trợ quá trình chuyển đổi số. Đặc biệt, lãnh đạo định hướng nhiệm vụ không chỉ dừng ở việc phân công công việc mà cần chủ động tổ chức các buổi đào tạo, workshop và hướng dẫn kỹ năng ứng dụng AI trong công việc, giúp nhân viên hiểu rõ lợi ích của công nghệ và giảm bớt tâm lý e ngại khi tiếp cận AI. Đồng thời, doanh nghiệp cần truyền thông minh bạch về mục tiêu triển khai AI, xây dựng lộ trình chuyển đổi số phù hợp và tạo cơ hội để người lao động tham gia vào quá trình đổi mới, từ đó hạn

chế sự kháng cự thay đổi và nâng cao mức độ sẵn sàng ứng dụng AI.

Bên cạnh đó, người lao động cũng cần chủ động nâng cao năng lực số, cập nhật kiến thức và kỹ năng liên quan đến AI để thích ứng với yêu cầu mới của thị trường lao động. Mặc dù nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm về các yếu tố ảnh hưởng đến sự sẵn sàng ứng dụng AI, phạm vi khảo sát vẫn giới hạn ở nhân viên văn phòng tại TP. Hồ Chí Minh và sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng quy mô khảo sát sang nhiều ngành nghề và địa phương khác, đồng thời xem xét bổ sung các biến điều tiết hoặc biến trung gian khác để nâng cao khả năng khái quát hóa của mô hình ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Alsheibani, S., Cheung, Y., & Messom, C. (2018). Artificial intelligence adoption: AI-readiness at firm-level. *Proceedings of the Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*, 37. <https://aisel.aisnet.org/pacis2018/37/>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Han, J. H., Liao, H., Taylor, M. S., & Kim, S. (2017). Effects of high-performance work systems on transformational leadership and team performance: Investigating the moderating roles of organizational orientations. *Human Resource Management*, 57(5), 1065-1082. <https://doi.org/10.1002/hrm.21886>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path-goal theory of leadership* (Technical Report No. TR-75-67). Washington University, Department of Psychology.

- Li, C., Ashraf, S., Amin, S., & Safdar, M. (2023). Consequence of resistance to change on AI readiness: Mediating-moderating role of task-oriented leadership and high-performance work system in the hospitality sector. *SAGE Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231217731>
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Rogers, R. W. (1975). A protection motivation theory of fear appeals and attitude change. *The Journal of Psychology*, 91(1), 93-114. <https://doi.org/10.1080/00223980.1975.9915803>
- Tong, H., Yu, J., & Shou, M. (2025). Mitigating the effect of AI anxiety on employees' creativity: A social cognitive perspective. *Springer Nature Business & Economics*, 1(1). <https://doi.org/10.1007/s44362-025-00006-5>
- Venkatesh, V. (2000). Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model. *Information Systems Research*, 11(4), 342-365. <https://doi.org/10.1287/isre.11.4.342.11872>

Ngày nhận bài: 11/5/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 28/5/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 10/6/2026

FACTORS AFFECTING OFFICE EMPLOYEES' READINESS TO ADOPT ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HO CHI MINH CITY

- BUI THANH HUYEN¹
- NGUYEN NHUT QUYNH¹
- NGUYEN VAN DUC TRI¹
- LE THI TUYET THANH^{1,*}

¹Ho Chi Minh City University of Technology and Education

*Email: thanhltt@hcmute.edu.vn

ABSTRACT:

In the context of increasing AI adoption in enterprises, employees' readiness to use AI has become a key determinant of digital transformation effectiveness. This study evaluates the impact of high-performance work systems and resistance to change on AI readiness, while examining the mediating roles of task-oriented leadership and AI anxiety. Using a quantitative approach with PLS-SEM based on data from 250 office employees in Ho Chi Minh City, the results indicate that AI anxiety is a significant barrier to AI readiness. Meanwhile, task-oriented leadership and AI anxiety play important mediating roles in the relationship between antecedents and AI readiness. The study proposes managerial implications to reduce technology-related anxiety, strengthen leadership roles, and enhance AI readiness within organizations.

Keywords: high-performance work system, resistance to change, AI readiness, AI anxiety, task-oriented leadership.