

TÁC ĐỘNG CỦA VIỆC SỬ DỤNG GENERATIVE AI ĐẾN SÁNG TẠO MANG TÍNH THAY ĐỔI CỦA NHÂN VIÊN

Tạ Quỳnh Anh

Ngô Ngân Hà

Trần Ngân Hà

Nguyễn Ngọc Tường

Nguyễn Thị Liên Hương

Đại học Kinh tế quốc dân

huongntl.neu@gmail.com

Tóm tắt: Nghiên cứu này được thực hiện nhằm đánh giá tác động của việc sử dụng Generative AI đến Sáng tạo mang tính thay đổi của nhân viên thông qua ba thành phần của Mức tham gia vào quá trình sáng tạo, gồm Xác định vấn đề, Tìm kiếm và lưu trữ thông tin, Hình thành ý tưởng tại các doanh nghiệp ở Việt Nam. Dựa trên phương pháp nghiên cứu định lượng, nhóm tác giả phân tích 364 phiếu khảo sát hợp lệ thu thập từ những nhân viên đã sử dụng Generative AI trong công việc trên một tháng. Dữ liệu được xử lý bằng Cronbach's Alpha, EFA, CFA và mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. Kết quả cho thấy, việc sử dụng Generative AI có tác động trực tiếp thuận chiều đến cả ba thành phần của Mức tham gia vào quá trình sáng tạo, trong đó tác động mạnh nhất là đến Tìm kiếm và lưu trữ thông tin ($\beta = 0,579$), tiếp đến là Xác định vấn đề ($\beta = 0,571$) và Hình thành ý tưởng ($\beta = 0,515$). Đồng thời, cả ba thành phần này đều có tác động trực tiếp thuận chiều đến Sáng tạo mang tính thay đổi, trong đó Hình thành ý tưởng có ảnh hưởng mạnh nhất ($\beta = 0,484$). Mô hình giải thích được 28,1% sự biến thiên của Sáng tạo mang tính thay đổi ($R^2 = 0,281$). Kết quả nghiên cứu hàm ý rằng, doanh nghiệp cần khai thác Generative AI không chỉ như công cụ hỗ trợ năng suất, mà còn như phương tiện thúc đẩy quá trình sáng tạo của nhân viên, từ đó gia tăng các cải tiến thích nghi trong công việc.

Từ khóa: Việc sử dụng Generative AI, sáng tạo mang tính thay đổi, mức tham gia vào quá trình sáng tạo.

THE IMPACT OF GENERATIVE AI USAGE ON EMPLOYEE INCREMENTAL CREATIVITY

Abstract: This study was conducted to examine the impact of Generative AI use on employees' incremental creativity through three dimensions of Creative process engagement, namely Problem identification, Information searching and Encoding, and Idea generation, in Vietnamese enterprises. Using a quantitative approach, the authors analyzed 364 valid survey responses collected from employees who had used Generative AI at work for more than one month. The data were analyzed using Cronbach's Alpha, EFA, CFA, and structural equation modeling (SEM). The results show that Generative AI use has direct positive effects on all three dimensions of creative process engagement, with the strongest effect on Information searching and Encoding ($\beta = 0.579$), followed by Problem identification ($\beta = 0.571$)

and Idea generation ($\beta = 0.515$). At the same time, all three dimensions positively affect employees' incremental creativity, among which Idea generation exerts the strongest influence ($\beta = 0.484$). The model explained 28.1% of the variance in incremental creativity ($R^2 = 0.281$). These findings suggest that firms should not treat Generative AI merely as a productivity-enhancing tool, but also as a means to strengthen employees' creative process engagement. By facilitating how employees identify problems, manage information, and develop ideas, Generative AI can help organizations foster more adaptive improvements and practical innovations in everyday work.

Keywords: Generative AI usage, incremental creativity, creative process engagement.

Mã bài báo: JHS - 324

Ngày nhận bài sửa: 14/03/2026

Ngày nhận bài: 26/02/2026

Ngày duyệt đăng: 20/03/2026

Ngày nhận phản biện: 07/03/2026

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh cạnh tranh, chuyển đổi số và đổi mới mô hình kinh doanh diễn ra liên tục, sáng tạo ngày càng trở thành một năng lực cốt lõi của tổ chức. Tuy nhiên, các nghiên cứu gần đây cho thấy sáng tạo không nên được xem như một cấu trúc đồng nhất, mà cần được phân biệt giữa Sáng tạo mang tính thay đổi và Sáng tạo mang tính đột phá, bởi hai dạng đầu ra này phản ánh mức độ mới mẻ khác nhau và chịu sự chi phối của các cơ chế không hoàn toàn giống nhau (Liu và cộng sự, 2022; Zhang và cộng sự, 2025). Trong đó, Sáng tạo mang tính thay đổi có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong bối cảnh công việc hằng ngày vì gắn với khả năng điều chỉnh, hoàn thiện và thích nghi các ý tưởng, quy trình hoặc cách làm hiện có, từ đó tạo ra những cải tiến thiết thực cho hiệu quả làm việc và năng lực đổi mới liên tục của tổ chức. Sự xuất hiện và phổ biến nhanh của Generative AI (GenAI) đang làm thay đổi đáng kể cách nhân viên tiếp cận công việc và sáng tạo. Theo Feuerriegel và cộng sự (2023), GenAI là các kỹ thuật tính toán có khả năng tạo ra nội dung mới, có ý nghĩa từ dữ liệu đã được huấn luyện; các đầu ra này có thể ở dạng văn bản, hình ảnh, âm thanh, video hoặc mã lập trình (Chinta, 2019; Jovanović và Campbell, 2022; Strzelecki và ElArabawy, 2024). Trong thực tế, các công cụ như ChatGPT, Google Gemini hay Microsoft Copilot không chỉ hỗ trợ tự động hóa tác vụ lặp lại, mà còn can thiệp trực tiếp vào cách nhân viên Xác định vấn đề, Tìm kiếm và lưu trữ thông tin, cũng như Hình thành ý tưởng. Điều đó cho thấy tác động của GenAI đối với sáng tạo không chỉ nằm ở kết quả đầu ra, mà còn nằm ở chính quá trình sáng tạo. Mặt khác, tác động này không hoàn toàn tích cực theo một chiều, bởi Việc sử dụng GenAI quá phụ thuộc có thể dẫn tới quá tải thông tin, suy giảm tư duy độc lập hoặc làm mờ tính nguyên gốc của ý tưởng (Cui và cộng sự, 2026).

Vì vậy, vấn đề quan trọng không chỉ là GenAI có được sử dụng hay không, mà là việc sử dụng công nghệ này được chuyển hóa như thế nào thành kết quả sáng tạo ở cấp độ cá nhân. State of AI 2025 của McKinsey cho thấy, 78% tổ chức đã sử dụng AI trong ít nhất một chức năng kinh doanh, tăng từ 72% vào đầu năm 2024 và 55% của một năm trước đó. Đồng thời, 71% cho biết tổ chức của họ đã thường xuyên sử dụng GenAI trong ít nhất một chức năng kinh doanh. Các tổ chức hiện cũng đang sử dụng AI trong trung bình ba chức năng kinh doanh và McKinsey ước tính GenAI có thể tạo ra giá trị kinh tế tương đương 2,6 đến 4,4 nghìn tỷ USD mỗi năm trên 63 trường hợp sử dụng được phân tích (McKinsey, 2023). Cùng với đó, Future of Jobs 2025 cho biết các biến động kinh tế và công nghệ đang làm gia tăng nhu cầu đối với tư duy sáng tạo trong giai đoạn đến năm 2030. Tại Việt Nam, PwC. (2025) ghi nhận 83% người lao động đã sử dụng AI trong công việc, 38% sử dụng GenAI hằng ngày, cao hơn đáng kể so với mức trung bình toàn cầu là 14%, và 90% người sử dụng AI cho biết năng suất và chất lượng đầu ra công việc được cải thiện rõ rệt. Những con số này cho thấy GenAI đã thâm nhập mạnh vào hành vi lao động thường nhật.

Ngoài ra, sự sáng tạo của nhân viên đang được doanh nghiệp nhìn nhận lại như một tài sản chiến lược không thể và bắt đầu đầu tư vào đó. Theo Adobe (2024) ghi nhận trong State of Creativity Report rằng áp lực sản xuất nội dung ngày càng lớn đang buộc doanh nghiệp phải nhìn nhận lại cách thức nuôi dưỡng tư duy sáng tạo trong nội bộ, đặc biệt khi sự xuất hiện của AI tạo sinh vừa mở ra cơ hội mới vừa đặt ra câu hỏi về vai trò của người sáng tạo trong quy trình làm việc. Không dừng lại ở nhận thức, Diễn đàn Kinh tế thế giới trong Future of Jobs Report (2023) đã xếp tư duy sáng tạo là kỹ năng được săn đón thứ hai trong thị trường lao động tương lai, vượt lên trên nhiều kỹ

năng kỹ thuật, phản ánh kỳ vọng ngày càng rõ ràng của doanh nghiệp rằng sáng tạo không còn là đặc quyền của một vài bộ phận, mà là năng lực cốt lõi cần có ở mọi vị trí. Bên cạnh đó, đặc điểm cấu trúc kinh tế Việt Nam tạo ra bối cảnh đặc thù làm nổi bật tầm quan trọng của Sáng tạo mang tính thay đổi trong doanh nghiệp. Theo World Bank (2023), mặc dù khu vực tư nhân Việt Nam tăng trưởng nhanh, phần lớn doanh nghiệp nội địa vẫn là các doanh nghiệp siêu nhỏ hoặc nhỏ (dưới 50 nhân viên), có năng suất thấp và không có hoạt động đổi mới, trong khi lao động kỹ năng cao chỉ chiếm 7% tổng lực lượng lao động. Cùng với đó, chi tiêu doanh nghiệp cho R&D tại Việt Nam ở mức thấp hơn tất cả các nước trong khu vực và các doanh nghiệp còn tụt hậu trong việc tiếp nhận công nghệ mới. Trong bối cảnh đó, Sáng tạo mang tính thay đổi, khả năng cải tiến có hệ thống các quy trình, sản phẩm và thực hành làm việc hiện có, trở thành dạng sáng tạo phù hợp và khả thi nhất với năng lực thực tế của đại đa số doanh nghiệp Việt Nam, đồng thời có thể tạo ra tác động trực tiếp lên năng suất mà không đòi hỏi nền tảng R&D hay nguồn lực đầu tư lớn.

Khoảng trống nghiên cứu hiện nay cho thấy sự cần thiết phải làm rõ cơ chế đó. Nhiều công trình vẫn tiếp cận AI như một yếu tố công nghệ hoặc điều kiện bối cảnh chung, trong khi chưa phân tích đầy đủ hành vi sử dụng GenAI ở cấp độ cá nhân trong mối liên hệ với đầu ra sáng tạo của nhân viên (Wang và cộng sự, 2025). Đồng thời, không ít nghiên cứu vẫn đo lường sáng tạo như một biến tổng hợp, khiến việc nhận diện tác động của GenAI tới riêng Sáng tạo mang tính thay đổi còn hạn chế (Liu và cộng sự, 2022; Zhang và cộng sự, 2025); Wang và cộng sự, 2025). Trong khi đó, Mức tham gia vào quá trình sáng tạo là một cơ chế gắn với hành vi sáng tạo thực tế, bao gồm ba thành phần quan trọng là Xác định vấn đề, Tìm kiếm và lưu trữ thông tin, Hình thành ý tưởng. Đây cũng chính là những hoạt động mà GenAI có khả năng tác động trực tiếp, điều này đã được Wang và cộng sự (2025) cũng như Wang và Huang (2025) chứng minh trong các nghiên cứu của mình khi chỉ ra mối quan hệ trực tiếp giữa Việc sử dụng GenAI và Mức tham gia vào quá trình sáng tạo. Tuy nhiên, mối quan hệ này vẫn chưa được kiểm định đầy đủ trong một mô hình tập trung vào đầu ra Sáng tạo mang tính thay đổi. Vì vậy, việc nghiên cứu tác động của Việc sử dụng Generative AI tới Sáng tạo mang tính thay đổi thông qua Mức tham gia vào quá trình sáng tạo là cần thiết cả về phương diện học thuật lẫn thực tiễn quản trị.

2. Tổng quan và đề xuất mô hình nghiên cứu

2.1. Tổng quan các công trình nghiên cứu ngoài nước

Tổng quan các nghiên cứu về sự sáng tạo của nhân viên trong tổ chức đã ghi nhận sự dịch chuyển quan trọng từ cách tiếp cận cấu trúc đơn nhất sang việc phân tách các nhân tố đa chiều, trong đó bao gồm Sáng tạo mang tính thay đổi (incremental creativity). Nền tảng của dòng nghiên cứu này có thể truy nguyên từ các luận điểm về phong cách nhận thức của Kirton (1976) khi xác định xu hướng “thích nghi” là khuynh hướng ưu tiên các cải thiện cục bộ nhằm tối ưu hóa hệ thống hiện có. Sau đó, các nghiên cứu của Dewar và Dutton (1986) hay Ekvall (1997) đã củng cố tiền đề này bằng cách chỉ ra rằng, những cải tiến mang tính thay đổi sở hữu cơ chế hình thành riêng biệt, chịu sự chi phối mạnh mẽ từ cấu trúc tổ chức chính quy và các quy trình kiểm soát chặt chẽ. Đồng thời, Oldham và Cummings (1996) cho rằng, “ý tưởng mang tính thích nghi” trong tổ chức là những ý tưởng tập trung vào việc cải thiện quy trình và phương thức làm việc hiện có. Sự thừa nhận dạng đầu ra này đã xác lập ranh giới thực nghiệm ban đầu cho Sáng tạo mang tính thay đổi như một loại hình hiệu suất sáng tạo đặc thù.

Bước ngoặt lý thuyết mang tính quyết định được đánh dấu bởi nghiên cứu về sự sáng tạo cá nhân của Madjar và cộng sự (2011) khi các tác giả chính thức hóa khái niệm này ở cấp độ cá nhân bằng cách áp dụng khung phân loại từ lĩnh vực đổi mới vào hành vi sáng tạo. Sáng tạo mang tính thay đổi từ đó được định nghĩa là “việc thực hiện các thay đổi nhỏ đối với các thực tiễn công việc hiện có” với lập luận rằng, nếu sáng tạo là tiền đề của đổi mới thì cần phân biệt rõ các dạng thức khác nhau của đầu ra sáng tạo (Madjar và cộng sự, 2011; Gilson và cộng sự, 2012). Việc chuẩn hóa khái niệm này đã giúp giải quyết mâu thuẫn trong các phát hiện trước đó và mở đường cho các nghiên cứu sâu hơn. Ở giai đoạn sau, các nghiên cứu có xu hướng tập trung làm rõ cơ chế nhận thức - hành vi với sự sáng tạo. Nghiên cứu của Jaussi và Randel (2014) chỉ ra rằng, việc khai thác nguồn thông tin nội bộ đóng vai trò then chốt trong việc thúc đẩy các Sáng tạo mang tính thay đổi, phản ánh xu hướng tối ưu hóa nguồn lực tri thức sẵn có của tổ chức. Vai trò này được làm rõ hơn qua nghiên cứu của Xu và Wang (2019), khi các tác giả xác định Mức tham gia vào quá trình sáng tạo là cơ chế trung gian giúp chuyển hóa kỳ vọng từ cấp quản lý thành các cải tiến cụ thể. Không chỉ dừng lại ở khía cạnh hiệu suất, Sáng tạo mang tính thay đổi còn được chứng minh là có tác động tích cực đến tâm lý người lao động, cụ thể là làm gia tăng mức độ hạnh phúc nghề nghiệp (Zhang và cộng sự, 2019).

Giai đoạn từ năm 2021 đến nay đánh dấu sự mở rộng biên độ nghiên cứu sang các yếu tố bối cảnh phức hợp hơn. Ren và Song (2024) khẳng định mối liên hệ chặt chẽ giữa Sáng tạo mang tính thay đổi với phong cách thích nghi và động lực ngoại lai, trong khi Kumar và cộng sự (2024) nhấn mạnh rằng, cấu trúc tổ chức và định hướng học hỏi là môi trường nuôi dưỡng hiệu quả dạng thức sáng tạo này. Đặc biệt, những nghiên cứu mới nhất đã bắt đầu tích hợp các yếu tố cá nhân và công nghệ, như vai trò của niềm đam mê công việc và nhận thức về trí tuệ nhân tạo (Wang và cộng sự, 2025), phản ánh sự gia tăng mạnh mẽ về mức độ quan tâm của giới học thuật đối với việc đo lường và phân biệt các loại hình sáng tạo trong bối cảnh liên ngành (Aslam & Liu, 2024; Eloranta và cộng sự, 2024).

Nhìn chung, các nghiên cứu quốc tế về Sáng tạo mang tính thay đổi đã đạt được những bước tiến quan trọng trong việc định danh và xác lập cơ chế vận hành đặc thù, song vẫn tồn tại những khoảng trống lý thuyết đáng chú ý. Thứ nhất, phần lớn các công trình hiện nay chủ yếu tập trung kiểm chứng sức ảnh hưởng của các nhân tố đơn lẻ mà chưa xây dựng được một khung phân tích tích hợp đủ chặt chẽ giữa các yếu tố đầu vào, tiến trình hành vi và kết quả sáng tạo cuối cùng. Thứ hai, sự tập trung quá mức vào bối cảnh tổ chức và phong cách lãnh đạo đã dẫn đến việc thiếu hụt các nghiên cứu sâu về vai trò của đặc điểm cá nhân và năng lực thích ứng của người lao động trước sự bùng nổ của trí tuệ nhân tạo tạo sinh (GenAI). Ngoài ra, do đa số các bằng chứng thực nghiệm được thực hiện tại các quốc gia phát triển, khả năng khái quát hóa lý thuyết tại các nền kinh tế đang phát triển với môi trường lao động biến động cao vẫn là một thách thức cần được giải quyết trong các nghiên cứu tương lai.

2.2. Đề xuất mô hình nghiên cứu

Khi xây dựng mô hình nghiên cứu về sáng tạo của nhân viên, điểm xuất phát không nên chỉ là sự hiện diện của một công nghệ mới hay một yếu tố tổ chức riêng lẻ, mà cần dựa vào bản chất của chính hiện tượng sáng tạo. Ở cấp độ cá nhân, sáng tạo của nhân viên không hình thành tức thời như một đầu ra tách rời, mà gắn với cách cá nhân tiếp nhận thông tin, xử lý vấn đề và phát triển ý tưởng trong quá trình làm việc hằng ngày. Đồng thời, các nghiên cứu cũng cho thấy, sáng tạo không nên tiếp cận như một cấu trúc đơn nhất, vì những dạng sáng tạo khác nhau có thể phản ánh những logic hình thành khác nhau (Gilson và cộng sự, 2012; Madjar và cộng sự, 2011). Từ góc nhìn đó, các mô hình nghiên cứu về sáng tạo của nhân viên thường cần được đặt trên ít nhất hai cơ sở: một là cơ sở quá trình, tức làm rõ sáng tạo được hình thành qua những hoạt động nhận thức - hành vi nào; hai là cơ sở

đầu ra, tức xác định nghiên cứu đang hướng tới dạng sáng tạo nào thay vì gộp chung mọi biểu hiện sáng tạo vào một khái niệm khái quát. Cách tiếp cận này đặc biệt có ý nghĩa trong bối cảnh gần đây, khi sáng tạo của nhân viên ngày càng được nhìn nhận như một hiện tượng đa dạng, phụ thuộc không chỉ vào nguồn kích thích từ môi trường làm việc mà còn vào mức độ cá nhân thực sự tham gia vào quá trình sáng tạo (Ren và Song, 2024).

Nhìn từ logic đó, Lý thuyết Nhận thức xã hội cung cấp một điểm tựa thích hợp để lý giải tầng vận động bên trong của mô hình. Bandura (1989) cho rằng, hành vi không hình thành một cách cơ học từ tác nhân bên ngoài, mà được điều tiết thông qua quá trình cá nhân tiếp nhận, diễn giải và chủ động điều chỉnh hành động của mình trong mối quan hệ với môi trường. Khi đặt GenAI vào bối cảnh làm việc, công nghệ này không chỉ đóng vai trò một công cụ hỗ trợ kỹ thuật, mà còn trở thành một phần của môi trường nhận thức số, nơi nhân viên tiếp xúc với thông tin, gợi ý, cấu trúc nội dung và phương án xử lý mới. Bởi vậy, ảnh hưởng của Việc sử dụng GenAI khó có thể được hiểu đầy đủ nếu chỉ nhìn ở đầu ra cuối cùng; nó cần được nhìn qua mức độ cá nhân thực sự tham gia vào quá trình sáng tạo, thể hiện ở việc Xác định vấn đề, Tìm kiếm và lưu trữ thông tin, cũng như Hình thành ý tưởng. Cách lập luận này gắn với quan niệm của Zhang và Bartol (2010) khi xem quá trình sáng tạo là chuỗi hoạt động có chủ đích, trong đó sự đầu tư của cá nhân vào từng công đoạn là điều kiện quan trọng để ý tưởng sáng tạo có thể xuất hiện.

Trong khi đó, nếu nhìn mô hình ở bình diện cấu trúc, mô hình Kích thích - Cơ thể - Phản ứng (S-O-R) lại mở ra một cách tổ chức lập luận khá tự nhiên. Theo Russell và Mehrabian (1978), yếu tố môi trường trước hết xuất hiện như kích thích, sau đó tác động đến trạng thái bên trong của chủ thể, rồi mới biểu hiện thành phản ứng. Đặt vào mô hình này, Việc sử dụng GenAI có thể được xem như kích thích công nghệ, Mức tham gia vào quá trình sáng tạo phản ánh trạng thái trung gian bên trong, còn Sáng tạo mang tính thay đổi là phản ứng đầu ra. Cách hình dung ấy giúp tránh một giả định đơn giản rằng sử dụng công nghệ nhiều hơn sẽ tự động tạo ra sáng tạo nhiều hơn. Trái lại, công nghệ chỉ thực sự có ý nghĩa khi nó làm thay đổi cách cá nhân đi vào quá trình sáng tạo và duy trì sự tham gia của họ trong quá trình đó, trước khi chuyển hóa thành những cải tiến hữu ích trong công việc; tinh thần này cũng khá gần với cách S-O-R đã được vận dụng để giải thích quá trình chuyển từ tác nhân môi trường sang phản ứng hành vi thông qua trạng thái bên trong của cá nhân (Eroglu và

cộng sự, 2001; Vieira, 2013). Theo hướng đó, việc kết nối Lý thuyết Nhận thức xã hội với S-O-R không phải là sự lồng ghép cơ học giữa hai khung lý thuyết, mà là một cách mở ra hai tầng lý giải bổ sung cho cùng một hiện tượng, một tầng đi vào cơ chế nhận thức - hành vi của cá nhân và một tầng giữ cho toàn bộ chuỗi quan hệ từ GenAI đến Sáng tạo mang tính thay đổi được sắp xếp mạch lạc, nhất quán.

Xác định vấn đề được xem là một thành phần của biến lớn Mức tham gia vào quá trình sáng tạo, phản ánh mức độ nhân viên nhận diện, làm rõ và cấu trúc hóa vấn đề trước khi đi vào tìm kiếm thông tin hay Hình thành ý tưởng. Trong bối cảnh công việc tri thức, đây là một giai đoạn quan trọng vì chất lượng của việc Xác định vấn đề ảnh hưởng trực tiếp đến hướng xử lý tiếp theo. Từ góc độ đó, Việc sử dụng GenAI cho các tác vụ liên quan đến công việc có thể trở thành nguồn hỗ trợ đáng kể cho hoạt động này, do công cụ này giúp người dùng phân tích tình huống, hệ thống hóa dữ liệu, làm rõ các yếu tố cốt lõi của nhiệm vụ và gợi ý cách diễn đạt lại vấn đề theo hướng mạch lạc hơn (Wang và cộng sự, 2025; Wang và Huang, 2025). Lập luận này đặc biệt có ý nghĩa trong các nhiệm vụ nghề nghiệp mà nhân viên phải xử lý lượng thông tin lớn, yêu cầu chưa rõ ràng và nhiều yếu tố đan xen. Trong những tình huống như vậy, khó khăn ban đầu thường không nằm ở việc thiếu giải pháp, mà ở chỗ chưa xác định đúng bản chất vấn đề. Việc sử dụng GenAI trong công việc có thể giúp khắc phục điểm nghẽn này bằng cách hỗ trợ tái cấu trúc thông tin, gợi ý các góc nhìn thay thế và làm nổi bật các yếu tố then chốt của tình huống, từ đó nâng cao khả năng Xác định vấn đề một cách rõ ràng và có hệ thống hơn. Kết quả của Wang và cộng sự (2025) và Wang và Huang (2025) cũng ghi nhận tác động trực tiếp và thuận chiều của Việc sử dụng GenAI cho tác vụ liên quan đến công việc đối với Xác định vấn đề. Từ đó, nghiên cứu đề xuất kiểm định giả thuyết sau:

H1: *Việc sử dụng GenAI ảnh hưởng thuận chiều đến Xác định vấn đề*

Tìm kiếm và lưu trữ thông tin là một thành phần của Mức tham gia vào quá trình sáng tạo, phản ánh mức độ nhân viên chủ động tìm kiếm, sàng lọc, tổ chức và duy trì khả năng truy xuất thông tin phục vụ cho việc xử lý nhiệm vụ và phát triển ý tưởng. Trong bối cảnh công việc tri thức, Việc sử dụng GenAI cho các tác vụ liên quan đến công việc có thể hỗ trợ trực tiếp cho hoạt động này nhờ khả năng tìm kiếm, tóm lược, tổng hợp và cấu trúc hóa thông tin theo hướng nhanh hơn và dễ tái sử dụng hơn (Wang và cộng sự, 2025; Wang và Huang, 2025). Về mặt lập luận, mối quan hệ này là hợp lý vì GenAI không chỉ cung cấp thông tin mà còn hỗ trợ nhân viên quản trị thông tin hiệu quả hơn, từ đó làm

giảm gánh nặng nhận thức và tạo điều kiện để họ tham gia sâu hơn vào quá trình sáng tạo. Kết quả của Wang và cộng sự (2025) và Wang và Huang (2025) cũng ghi nhận tác động trực tiếp, thuận chiều của Việc sử dụng GenAI cho công việc đối với Tìm kiếm và lưu trữ thông tin. Vì vậy, nghiên cứu đề xuất kiểm định giả thuyết:

H2: *Việc sử dụng GenAI ảnh hưởng thuận chiều đến Tìm kiếm và lưu trữ thông tin.*

Hình thành ý tưởng là một thành phần của Mức tham gia vào quá trình sáng tạo, phản ánh mức độ nhân viên chủ động tạo ra, phát triển và thử nghiệm các ý tưởng mới trong quá trình xử lý nhiệm vụ. Trong bối cảnh chuyển đổi số, Việc sử dụng GenAI cho các tác vụ liên quan đến công việc ngày càng được xem là một nguồn lực nhận thức có thể hỗ trợ trực tiếp cho giai đoạn này, không chỉ nhờ khả năng truy xuất tri thức mà còn ở việc gợi mở liên tưởng, kết hợp thông tin và tạo ra các gợi ý ban đầu cho ý tưởng mới (Held và cộng sự, 2025; Wang và cộng sự, 2025; Wang và Huang, 2025). Về mặt lập luận, mối quan hệ này là hợp lý vì trong công việc, khó khăn của nhân viên thường không nằm ở chỗ hoàn toàn thiếu thông tin, mà ở khả năng kết nối các dữ kiện rời rạc thành phương án có ý nghĩa. GenAI có thể hỗ trợ trực tiếp ở điểm này thông qua việc gợi ý hướng tiếp cận, tạo nháp ý tưởng và mở ra các phương án mà cá nhân chưa nghĩ tới, từ đó làm cho hoạt động Hình thành ý tưởng diễn ra linh hoạt và thường xuyên hơn (Wang và cộng sự, 2025; Wang và Huang, 2025). Kết quả thực nghiệm cũng khá nhất quán khi Wang và cộng sự (2025), Wang và Huang (2025), Held và cộng sự (2025) đều ghi nhận tác động trực tiếp, thuận chiều của Việc sử dụng GenAI cho công việc đối với Hình thành ý tưởng. Từ đó, nghiên cứu đề xuất kiểm định giả thuyết:

H3: *Việc sử dụng GenAI ảnh hưởng thuận chiều đến Hình thành ý tưởng.*

Theo hiểu biết tốt nhất của nhóm tác giả, các nghiên cứu kiểm định trực tiếp mối quan hệ giữa Xác định vấn đề và Sáng tạo mang tính thay đổi vẫn còn hạn chế. Trong số đó, Tolkamp và cộng sự (2022) là một công trình hiếm hoi xem xét cụ thể mối liên hệ này. Các tác giả cho rằng, Sáng tạo mang tính thay đổi chủ yếu diễn ra trong phạm vi khuôn khổ thực hành sẵn có, nên không gian vấn đề thường đã được xác lập trước. Vì vậy, cá nhân ít phải đầu tư mạnh vào giai đoạn Xác định vấn đề. Kết quả thực nghiệm trên mẫu 642 nhân viên từ 25 tổ chức cũng cho thấy Xác định vấn đề không có tác động có ý nghĩa thống kê đến Sáng tạo mang tính thay đổi (Tolkamp và cộng sự, 2022). Tuy nhiên, phát hiện này chưa đủ để phủ nhận hoàn toàn vai trò của Xác định vấn đề. Về bản chất, Sáng tạo mang tính thay đổi vẫn là quá trình cải tiến và hoàn thiện cái đang

có; do đó, việc nhận diện rõ điểm chưa hợp lý, giới hạn hiện tại và cơ hội điều chỉnh vẫn có thể hỗ trợ nhân viên tạo ra các cải tiến thích nghi. Trên cơ sở đó, nghiên cứu này đề xuất kiểm định giả thuyết:

H4: *Xác định vấn đề có tác động thuận chiều đến Sáng tạo mang tính thay đổi.*

Xét đúng trọng tâm của nghiên cứu này, Sáng tạo mang tính thay đổi thường diễn ra trong phạm vi các khuôn khổ thực hành sẵn có, nên nhu cầu mở rộng không gian tri thức có thể thấp hơn so với các dạng sáng tạo đòi hỏi mức độ mới mẻ cao hơn (Tolkamp và cộng sự, 2022). Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là Tìm kiếm và lưu trữ thông tin không quan trọng. Ngay cả trong bối cảnh cải tiến cái đang có, nhân viên vẫn cần tìm kiếm, sàng lọc, tổ chức và huy động thông tin phù hợp để nhận ra điểm có thể điều chỉnh và đề xuất các cải tiến khả thi (Mumford và cộng sự, 1996; Reiter-Palmon và Illies, 2004). Theo nghĩa đó, Tìm kiếm và lưu trữ thông tin vẫn có cơ sở để tác động tích cực đến Sáng tạo mang tính thay đổi. Mặc dù Tolkamp và cộng sự (2022) chưa tìm thấy tác động trực tiếp có ý nghĩa thống kê giữa hai biến, kết quả này chưa đủ để phủ định hoàn toàn mối liên hệ, bởi ảnh hưởng của Tìm kiếm và lưu trữ thông tin có thể mang tính gián tiếp hoặc nhạy với cách đo lường (Mumford và cộng sự, 1996; Tolkamp và cộng sự, 2022). Vì vậy, trong bối cảnh nghiên cứu hiện tại, vẫn có cơ sở để kỳ vọng rằng khi nhân viên chủ động hơn trong việc tìm

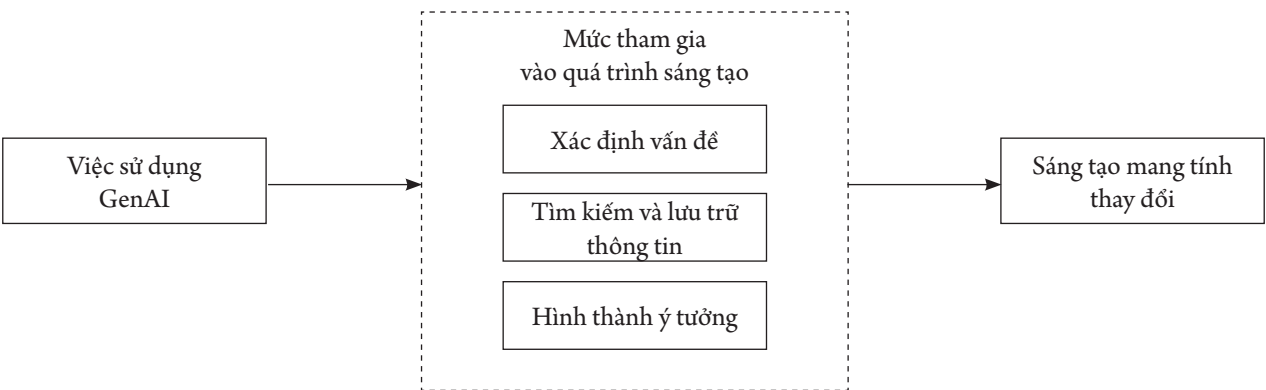
kiếm, tổ chức và duy trì khả năng truy xuất thông tin, họ sẽ có nền tảng tốt hơn để tạo ra các cải tiến phù hợp trong phạm vi công việc hiện hữu. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất kiểm định giả thuyết:

H5: *Tìm kiếm và lưu trữ thông tin có tác động thuận chiều đến Sáng tạo mang tính thay đổi.*

Về logic, Hình thành ý tưởng là giai đoạn gần nhất chuyển các nỗ lực nhận thức trước đó thành những phương án cụ thể có thể được đánh giá về mức độ mới và mức độ hữu ích. Vì vậy, nếu không có Hình thành ý tưởng, quá trình sáng tạo khó tạo ra đầu ra thực chất, dù các bước như Xác định vấn đề hay Tìm kiếm và lưu trữ thông tin được thực hiện tốt đến đâu (Amabile, 1983; Ford, 1996; Tolkamp và cộng sự, 2022). Lập luận này đặc biệt phù hợp với Sáng tạo mang tính thay đổi, bởi dù không đòi hỏi phá vỡ hoàn toàn khuôn khổ hiện hữu, loại sáng tạo này vẫn yêu cầu cá nhân phát triển các phương án mới để điều chỉnh và hoàn thiện thực tiễn sẵn có (Tolkamp và cộng sự, 2022). Bằng chứng thực nghiệm cũng ủng hộ trực tiếp cho mối quan hệ này. Tolkamp và cộng sự (2022) cho thấy, Hình thành ý tưởng có tác động thuận chiều và có ý nghĩa thống kê đến Sáng tạo mang tính thay đổi; đồng thời, biến này còn đóng vai trò như một cơ chế quá trình quan trọng trong chuỗi tác động từ yếu tố bối cảnh đến đầu ra sáng tạo. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất kiểm định giả thuyết:

H6: *Hình thành ý tưởng có tác động thuận chiều đến Sáng tạo mang tính thay đổi.*

Hình 1. Mô hình nghiên cứu



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp lấy mẫu

Đối tượng nghiên cứu là nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp trên phạm vi toàn quốc và có sử dụng GenAI trên 1 tháng. Khác với các nghiên cứu giới hạn trong một nhóm doanh nghiệp theo một tiêu chí cụ thể (ví dụ, chỉ khảo sát nhóm các doanh nghiệp đạt một chứng nhận nhất định), nghiên cứu này hướng đến nhân

viên tại các doanh nghiệp ở Việt Nam có sử dụng GenAI cho các tác vụ liên quan đến công việc, do đó bộ mẫu được kỳ vọng phản ánh sự đa dạng về bối cảnh làm việc và điều kiện sử dụng công nghệ trong thực tiễn. Cụ thể, mẫu được thu thập từ nhân viên thuộc nhiều lĩnh vực hoạt động và loại hình tổ chức khác nhau, có quy mô và địa bàn hoạt động đa dạng, qua đó giúp tăng mức độ bao quát của dữ liệu đối với môi trường doanh nghiệp tại Việt Nam.

Dữ liệu sơ cấp được thu thập theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện từ tháng 11 của năm 2025 đến tháng 1 năm 2026 thông qua hình thức phiếu khảo sát. Các tiêu chí sàng lọc được đưa vào phần thông tin chung của bảng hỏi với chủ đích nhằm đảm bảo mức độ phù hợp của người tham gia với bối cảnh nghiên cứu, bao gồm: (i) đã đi làm tại doanh nghiệp; (ii) đã từng sử dụng công cụ Generative AI (như ChatGPT, Gemini, Midjourney,...); và (iii) có thời gian sử dụng Generative AI tối thiểu trên một tháng. Song song, bảng hỏi được phân phối theo phương pháp thuận tiện qua nhiều kênh khác nhau (chẳng hạn các nhóm nghề nghiệp, cộng đồng chuyên môn, nền tảng mạng xã hội và mạng lưới quan hệ cá nhân) nhằm mở rộng độ bao phủ và thúc đẩy sự đa dạng của mẫu theo các đặc điểm nền như giới tính, độ tuổi, thâm niên, lĩnh vực công việc và loại hình tổ chức. Cách tiếp cận này giúp giảm thiểu phần nào sự thiên lệch do phụ thuộc vào một kênh tiếp cận duy nhất, đồng thời tăng mức độ bao quát của bộ mẫu trong phạm vi nghiên cứu.

Trong nghiên cứu này, quy mô mẫu được xác định theo khuyến nghị của Hair Jnr và cộng sự (2010) về tỷ

lệ giữa số quan sát và số biến quan sát trong phân tích nhân tố. Cỡ mẫu tối thiểu được đề xuất bằng 5 lần số biến quan sát và mức tốt hơn là 10 quan sát cho 1 biến để tăng độ ổn định ước lượng. Với 18 biến quan sát, cỡ mẫu tối thiểu là $N = 5 \times 18 = 90$ và mức kỳ vọng là $N = 10 \times 18 = 180$. Về thực tế, nghiên cứu thu thập 482 phản hồi trên phạm vi toàn quốc. Sau khi sàng lọc và làm sạch dữ liệu, nhóm thu về 364 mẫu hợp lệ (75,5%) để đưa vào phân tích. Quy mô mẫu $n = 364$ vượt ngưỡng tối thiểu (90) và cao hơn mức kỳ vọng (180), đáp ứng yêu cầu cho các phân tích EFA, CFA và SEM với độ ổn định tốt hơn, qua đó tăng độ tin cậy khi diễn giải kết quả và khả năng áp dụng cho các bối cảnh tương đồng.

3.2. Thiết kế bảng hỏi

Bảng câu hỏi được xây dựng dựa trên các nghiên cứu đã được xác thực và được công bố trên những tạp chí uy tín với số lượng trích dẫn cao. Sau đó, bảng câu hỏi được chỉnh sửa lại cho phù hợp với đặc thù văn hóa và ngôn ngữ của Việt Nam. Trước khi triển khai khảo sát chính thức, nhóm nghiên cứu đã tiến hành một thử nghiệm với 30 người tham gia để hiệu chỉnh ngôn từ và cách diễn đạt, đảm bảo tính phù hợp với bối cảnh nghiên cứu trong nước.

Bảng 1. Thang đo kế thừa

Biến	Mã hóa	Thang đo	Kế thừa
Việc sử dụng Generative AI	wr_ga	Trong công việc hằng ngày, tôi sử dụng trợ lý GenAI để lấy ý tưởng nhằm tham gia những cuộc thảo luận liên quan đến công việc.	Zhang và cộng sự (2019); Sun và cộng sự (2022)
		Trong công việc hằng ngày, tôi sử dụng trợ lý GenAI để tìm ra giải pháp cho các vấn đề trong công việc.	
		Trong công việc hằng ngày, tôi sử dụng trợ lý GenAI để giải đáp những câu hỏi liên quan đến công việc.	
		Trong công việc hằng ngày, tôi sử dụng trợ lý GenAI để tiếp thu kiến thức liên quan đến công việc.	
Xác định vấn đề	cpe_pi	Tôi dành một khoảng thời gian hợp lý để hiểu rõ bản chất của vấn đề.	Zhang và Bartol (2010)
		Tôi xem xét vấn đề từ nhiều góc nhìn khác nhau.	
		Tôi chia một vấn đề hoặc nhiệm vụ khó thành các phần nhỏ để hiểu rõ nó hơn.	
Tìm kiếm và lưu trữ thông tin	cpe_ise	Tôi tham khảo nhiều loại thông tin khác nhau.	
		Tôi tìm kiếm thông tin từ nhiều nguồn khác nhau (ví dụ: kinh nghiệm của bản thân, kinh nghiệm của người khác, tài liệu, Internet v.v...).	
		Tôi lưu trữ nhiều thông tin chi tiết về lĩnh vực chuyên môn của mình để sử dụng trong tương lai.	
Hình thành ý tưởng	cpe_ig	Tôi xem xét các thông tin từ nhiều nguồn khác nhau để tạo ra những ý tưởng mới.	
		Tôi tìm kiếm mối liên kết giữa các giải pháp đến từ những lĩnh vực tưởng chừng như không liên quan.	
		Tôi tạo ra nhiều phương án để giải quyết một vấn đề trước khi chốt được giải pháp cuối cùng.	
		Tôi nghĩ ra nhiều giải pháp mới mẻ, không đi theo lối mòn.	
		Tôi dành nhiều thời gian để tìm kiếm thông tin nhằm kiến tạo những ý tưởng mới.	
Sáng tạo mang tính thay đổi	ec_ic	Tôi giới thiệu chỉnh các ý tưởng có sẵn để phù hợp hơn với công việc	Madjar và cộng sự (2011)
		Tôi có thể dễ dàng điều chỉnh các quy trình làm việc hiện có để phù hợp với nhu cầu của tình huống hiện tại.	
		Tôi có thể sử dụng các ý tưởng (công việc) hiện có theo cách mới phù hợp hơn.	

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Sau khi thu thập, dữ liệu được xử lý theo một quy trình hệ thống nhằm đảm bảo tính chính xác và khách quan của kết quả nghiên cứu. Ban đầu, dữ liệu được làm sạch bằng cách loại bỏ các trường hợp thiếu sót hoặc không hợp lệ. Sau đó, kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's alpha. Để xác định cấu trúc ẩn của các biến, nhóm nghiên cứu áp dụng phân tích nhân tố khám phá (EFA) và tiếp tục kiểm định mô hình đo lường qua phân tích nhân tố khẳng định (CFA). Cuối cùng, các mối quan hệ giữa các biến được kiểm định qua mô hình cấu trúc (SEM). Quá trình phân tích dữ liệu được thực hiện bằng phần mềm SPSS 22, AMOS 21.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê tần suất

Kết quả thống kê tần suất cho thấy, bộ mẫu nghiên cứu gồm 364 quan sát hợp lệ, phản ánh khá rõ chân dung của nhóm nhân viên đang sử dụng GenAI trong bối cảnh doanh nghiệp hiện nay. Mẫu có tỷ lệ nữ cao hơn nam (59,63% so với 40,37%), tập trung mạnh ở nhóm dưới 30 tuổi (72,99%), có trình độ đại học trở lên chiếm tỷ trọng rất lớn (91,98%) và phân bố nhiều ở các lĩnh vực có cường độ xử lý tri thức cao như marketing/truyền thông (22,73%), giáo dục/đào tạo (20,86%) và công nghệ thông tin/phần mềm (13,10%). Về kinh nghiệm làm việc, nhóm dưới 2 năm chiếm 63,37%, còn về vị trí công tác, thực tập sinh, nhân viên part-time và nhân viên full-time chiếm tỷ lệ chủ đạo, trong khi nhóm quản lý cấp trung và cấp cao chiếm tỷ trọng nhỏ hơn.

Đáng chú ý, 79,41% người trả lời cho biết mục đích sử dụng AI chủ yếu gắn với tác vụ công việc.

4.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo cho thấy mức độ đồng nhất nội tại của các thang đo khá cao đối với hầu hết các biến. Cụ thể, Cronbach's Alpha của tất cả thang đo đều đạt trên 0,8 (Việc sử dụng GenAI: 0,806; Xác định vấn đề: 0,802; Tìm kiếm và lưu trữ thông tin: 0,830; Hình thành ý tưởng: 0,831; Sáng tạo mang tính thay đổi: 0,819). Hệ số tương quan biến tổng của từng quan sát trong các thang đo đều lớn hơn 0,3, đạt yêu cầu theo Nunnally và Bernstein (1994), do đó không có chỉ báo nào bị loại tại bước này.

4.3. Kiểm định nhân tố khám phá EFA

Kết quả kiểm định EFA cho thấy, giá trị KMO là $1 > 0,905 > 0,5$, Sig Bartlett's Test = $0,000 < 0,05$, như vậy phân tích nhân tố khám phá EFA là phù hợp. Tổng phương sai trích là $67,385\% > 50\%$. Các quan sát hội tụ thành 5 nhân tố với độ phân biệt tốt, tất cả biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,4, đạt mức quan trọng theo Hair và cộng sự (1998). Như vậy, tất cả biến quan sát đều được giữ lại để tiến hành kiểm định nhân tố khẳng định (CFA).

4.4. Kiểm định nhân tố khẳng định CFA

Theo Hair Jnr và cộng sự (2010), kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA) cho thấy mô hình đạt mức độ phù hợp cao với dữ liệu sau 3 lần chạy và loại hai quan sát chưa đạt tại bước kiểm định độ hội tụ và phân biệt dùng bảng Fornell & Larcker là ISE3 và PI3.

Bảng 2. Kết quả kiểm định Fornell & Larcker về độ hội tụ và phân biệt lần 3

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	cpe_ig	cpe_ise	wr_ga	ec_ic	cpe_pi
cpe_ig	0,833	0,554	0,505	0,833	0,744				
cpe_ise	0,838	0,721	0,610	0,844	0,553***	0,849			
wr_ga	0,813	0,524	0,286	0,831	0,382***	0,450***	0,724		
ec_ic	0,823	0,608	0,501	0,827	0,708***	0,648***	0,534***	0,779	
cpe_pi	0,784	0,645	0,610	0,796	0,710***	0,781***	0,418***	0,654***	0,803

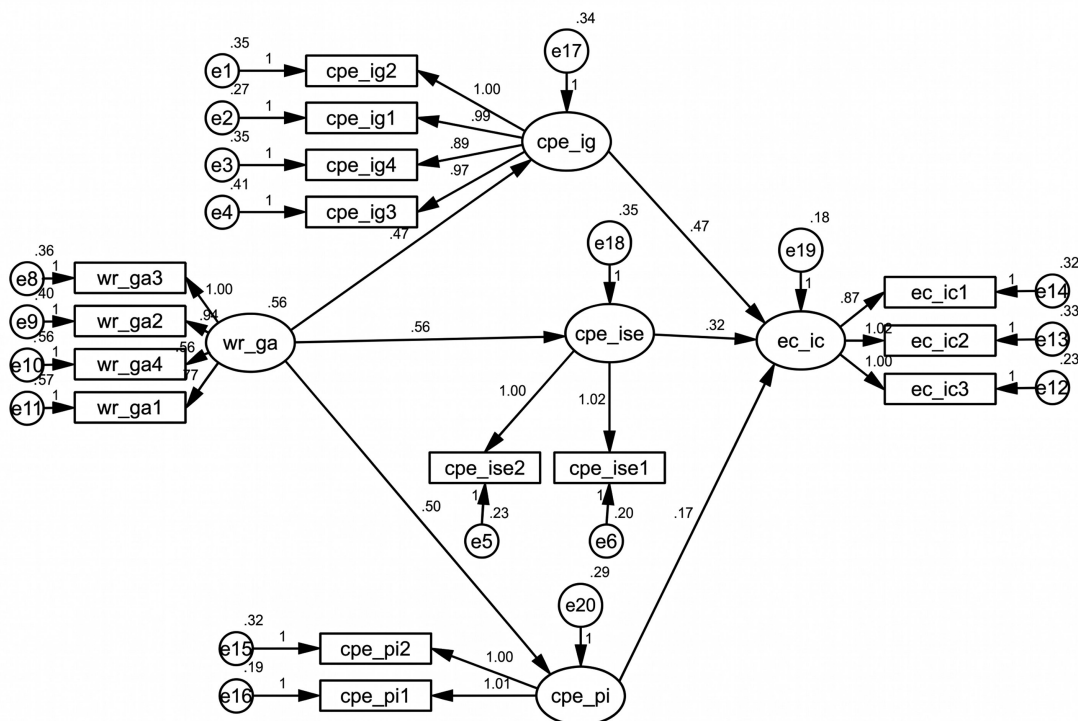
Nguồn: Kết quả chạy mô hình

Chỉ số độ phù hợp mô hình tại lần CFA thứ 3 như sau $CMIN/df = 2,185 (\leq 3)$ là tốt; $GFI = 0,935 (\geq 0,9)$ là tốt; $CFI = 0,960 (\geq 0,95)$ là rất tốt; $RMSEA = 0,057 (\leq 0,08)$ là tốt. Xét giá trị P (p-value) đều $< 0,05$ (lấy

mức ý nghĩa là 5%), tất cả biến quan sát còn lại đều có ý nghĩa trong mô hình. Kiểm định độ phân biệt và hội tụ bằng Fornell & Larcker lần 3 cũng cho thấy không còn quan ngại nào khác.

4.5. Kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Hình 2. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM



Nguồn: Kết quả chạy mô hình

Theo Hair Jnr và cộng sự (2010), kết quả phân tích cho thấy mô hình đạt mức độ phù hợp với dữ liệu $CMIN/df = 4,903$ (≤ 5) là chấp nhận được (Baumgartner và Homburg, 1996). Theo tiêu chuẩn chặt hơn, CFI thường được kỳ vọng đạt từ 0,90 và lý tưởng là gần 0,95; nhưng Hu và Bentler (1999) cho rằng kết luận về độ phù hợp của mô hình nên được xem xét trên tổ hợp các chỉ số thay vì dựa riêng vào một chỉ số đơn lẻ. Mặc dù chỉ số GFI = 0,861 và CFI = 0,872 chưa đạt ngưỡng 0,90, mô hình vẫn có thể được xem là đạt mức độ phù hợp khi đánh giá trên tổng thể nhiều chỉ số phù hợp. Cụ thể, đối với GFI, một số nghiên cứu cho rằng giá trị lớn hơn 0,80 vẫn có thể được chấp nhận trong các nghiên cứu SEM ứng dụng (Baumgartner và Homburg, 1996; Doll và cộng sự, 1994). Tương tự, đối với CFI, một số tài liệu và nghiên cứu thực nghiệm xem khoảng 0,80–0,89 là mức phù hợp hợp lý, trong khi từ 0,90 trở lên phản ánh mức phù hợp tốt (Mejía Trejo và cộng sự, 2016; Segars và Grover, 1993). Vì vậy, với việc cả GFI và CFI đều lớn hơn 0,80, đồng thời các

chỉ số khác như $CMIN/df = 4,903$ và RMSEA nằm trong giới hạn chấp nhận được, có thể kết luận rằng mô hình nghiên cứu đạt mức độ phù hợp chấp nhận được với dữ liệu.

Kết quả kiểm định giả thuyết cho thấy các giả thuyết đưa ra đều được chấp thuận. Trong nhóm ảnh hưởng của Việc sử dụng Generative AI đến ba thành phần của Mức tham gia vào quá trình sáng tạo, ba mối quan hệ này cũng là các tác động mạnh nhất trong mô hình, với ảnh hưởng mạnh nhất là tới Tìm kiếm và lưu trữ thông tin ($\beta=0,579$), thứ hai là tới Xác định vấn đề ($\beta=0,571$), và thứ ba là tới Hình thành ý tưởng ($\beta=0,515$). Sau đó lần lượt là tác động của ba thành phần này đến Sáng tạo mang tính thay đổi của nhân viên, với tác động mạnh thứ tư là từ Hình thành ý tưởng ($\beta=0,484$), thứ năm là từ Tìm kiếm và lưu trữ thông tin ($\beta=0,357$), và cuối cùng là từ Xác định vấn đề ($\beta=0,167$). Ngoài ra, giá trị R bình phương lên Sáng tạo mang tính thay đổi là 0,281, như vậy các biến trong mô hình giải thích được 28,1% sự biến thiên của Sáng tạo mang tính thay đổi.

Bảng 3. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Mối quan hệ	Giả thuyết	P-value	β chuẩn hóa	Trạng thái
cpe_pi <- wr_ga	H1	0,000	0,571	Chấp nhận
cpe_ise <- wr_ga	H2	0,000	0,579	Chấp nhận
cpe_ig <- wr_ga	H3	0,000	0,515	Chấp nhận
ec_ic <- cpe_pi	H4	0,003	0,167	Chấp nhận
ec_ic <- cpe_ise	H5	0,000	0,357	Chấp nhận
ec_ic <- cpe_ig	H6	0,000	0,484	Chấp nhận

Chú thích: wr_ga: Việc sử dụng GenAI; cpe_pi: Xác định vấn đề; cpe_ise: Tìm kiếm và lưu trữ thông tin; cpe_ig: Hình thành ý tưởng; ec_ic: Sáng tạo mang tính thay đổi.

5. Thảo luận và hàm ý nghiên cứu

Kết quả cho thấy, tác động của Việc sử dụng GenAI đến Tìm kiếm và lưu trữ thông tin là mạnh nhất trong mô hình ($\beta=0,579$). Kết quả này nhìn chung không nằm ngoài kỳ vọng và phù hợp với các công trình đi trước của Wang và cộng sự (2025) và Wang và Huang (2025). Sự tương đồng này là hợp lý vì về bản chất, GenAI đặc biệt mạnh ở chức năng hỗ trợ truy xuất, tóm lược, tổng hợp và tái cấu trúc thông tin, nên khi được sử dụng trong công việc, công cụ này trước hết làm gia tăng khả năng tìm kiếm, sàng lọc và duy trì khả năng truy xuất thông tin của nhân viên. Trong bối cảnh công việc tri thức, đây cũng là khâu mà lợi thế công nghệ của GenAI biểu hiện rõ và trực tiếp nhất, do đó việc mối quan hệ này trở thành tác động mạnh nhất trong mô hình là một phát hiện có cơ sở.

Đối với mối quan hệ giữa Việc sử dụng GenAI và Xác định vấn đề ($\beta=0,571$), kết quả nghiên cứu cũng không nằm ngoài kỳ vọng và nhất quán với Wang và cộng sự (2025) cũng như Wang và Huang (2025). Điều này cho thấy, GenAI không chỉ hỗ trợ tiếp cận thông tin mà còn giúp nhân viên tái cấu trúc tình huống, làm rõ yêu cầu nhiệm vụ và nhận diện các yếu tố cốt lõi của vấn đề. Trong môi trường làm việc hiện nay, khi người lao động thường phải xử lý nhiều nhiệm vụ có thông tin phân tán và yêu cầu chưa hoàn toàn rõ ràng, khả năng hỗ trợ làm sáng rõ vấn đề của GenAI trở nên đặc biệt có ý nghĩa. Vì vậy, việc tác động của Việc sử dụng GenAI đến Xác định vấn đề đứng thứ hai về độ mạnh trong mô hình là phù hợp với logic lý thuyết và không vượt ra ngoài những gì có thể kỳ vọng từ các nghiên cứu trước.

Kết quả về ảnh hưởng của Việc sử dụng Generative AI đến Hình thành ý tưởng ($\beta=0,515$) tiếp tục cho thấy sự tương đồng với các công trình trước, cụ thể

là Wang và cộng sự (2025), Wang và Huang (2025), và Held và cộng sự (2025). Theo đó, phát hiện này không nằm ngoài kỳ vọng, bởi GenAI có khả năng gợi mở liên tưởng, tạo nháp ý tưởng và đề xuất các hướng tiếp cận ban đầu, qua đó hỗ trợ trực tiếp cho giai đoạn Hình thành ý tưởng. Tuy nhiên, việc hệ số tác động của mối quan hệ này thấp hơn hai mối quan hệ còn lại trong nhóm Mức tham gia vào quá trình sáng tạo cũng là một kết quả đáng chú ý. Điều này hàm ý rằng, GenAI có thể đặc biệt hữu ích ở các khâu chuẩn bị nhận thức như tìm kiếm thông tin và làm rõ vấn đề, trong khi việc chuyển hóa các đầu vào đó thành ý tưởng cụ thể vẫn đòi hỏi sự tham gia chủ động hơn từ bản thân nhân viên. Nói cách khác, kết quả này vừa thống nhất với nghiên cứu trước, vừa gợi ý rằng vai trò của con người vẫn đặc biệt quan trọng ở giai đoạn phát triển ý tưởng.

Đối với nhóm tác động từ các thành phần của Mức tham gia vào quá trình sáng tạo đến Sáng tạo mang tính thay đổi, Hình thành ý tưởng là mối quan hệ mạnh nhất ($\beta=0,484$). Kết quả này không nằm ngoài kỳ vọng và phù hợp với lập luận của Amabile (1983), Ford (1996) và kết quả thực nghiệm của Tolkamp và cộng sự (2022). Đây là mối quan hệ gần nhất với đầu ra sáng tạo, bởi Hình thành ý tưởng chính là giai đoạn chuyển các nỗ lực nhận thức trước đó thành những phương án cụ thể có thể được xem xét, điều chỉnh và áp dụng vào thực tiễn công việc. Với Sáng tạo mang tính thay đổi, vốn nhấn mạnh vào cải tiến và hoàn thiện cái đang có, vai trò trung tâm của Hình thành ý tưởng càng trở nên rõ hơn. Vì vậy, việc mối quan hệ này có tác động mạnh nhất trong nhóm các biến quá trình là phù hợp với cả lý thuyết lẫn các công trình đi trước.

Khác với xu hướng trên, kết quả cho thấy Tìm kiếm và lưu trữ thông tin có tác động thuận chiều

đến Sáng tạo mang tính thay đổi ($\beta=0,357$), trong khi Tolkamp và cộng sự (2022) chưa tìm thấy tác động trực tiếp có ý nghĩa thống kê. Như vậy, phát hiện hiện tại có sự khác biệt nhất định so với công trình đi trước. Một cách giải thích hợp lý là trong bối cảnh Việt Nam, nơi môi trường làm việc còn đang biến đổi nhanh theo hướng số hóa, chuẩn hóa và thích nghi liên tục, các cải tiến trong công việc thường gắn rất chặt với khả năng tiếp cận, tổ chức và huy động thông tin phù hợp. Nói cách khác, đối với nhân viên Việt Nam, việc Tìm kiếm và lưu trữ thông tin có thể không chỉ là hoạt động hỗ trợ nền, mà đã trở thành một điều kiện trực tiếp để nhận ra điểm cần điều chỉnh và đề xuất các cải tiến khả thi. Khác biệt này cũng có thể phản ánh rằng, trong bối cảnh tổ chức tại Việt Nam, nơi tri thức làm việc đôi khi còn phân tán, phụ thuộc vào kinh nghiệm cá nhân hoặc chưa được hệ thống hóa đầy đủ, nhân viên nào làm tốt hơn ở khâu thông tin sẽ có lợi thế rõ rệt hơn trong việc tạo ra Sáng tạo mang tính thay đổi.

Tương tự, kết quả cho thấy Xác định vấn đề có tác động thuận chiều đến Sáng tạo mang tính thay đổi ($\beta=0,167$), trong khi Tolkamp và cộng sự (2022) chưa ghi nhận tác động có ý nghĩa thống kê. Đây cũng là một phát hiện khác với công trình đi trước, dù mức độ tác động trong nghiên cứu này là yếu nhất trong mô hình. Sự khác biệt đó có thể được lý giải từ đặc điểm bối cảnh Việt Nam, nơi nhiều nhiệm vụ công việc tuy diễn ra trong khuôn khổ sẵn có nhưng vẫn thường tồn tại sự mơ hồ nhất định về yêu cầu, quy trình hoặc tiêu chuẩn thực hiện. Trong điều kiện như vậy, việc xác định đúng bản chất vấn đề, nhận diện rõ điểm chưa hợp lý và hiểu được giới hạn của công việc có thể trở thành tiền đề quan trọng để thực hiện các điều chỉnh thích nghi. Do đó, khác với bối cảnh mà không gian vấn đề đã được xác lập rất chặt, tại Việt Nam, ngay cả đối với Sáng tạo mang tính thay đổi, Xác định vấn đề vẫn có thể tạo ra giá trị riêng. Tuy vậy, do hệ số tác động của mối quan hệ này thấp hơn Hình thành ý tưởng và Tìm kiếm và lưu trữ thông tin, kết quả cũng đồng thời cho thấy Xác định vấn đề có vai trò tích cực nhưng không phải là cơ chế nổi trội nhất đối với Sáng tạo mang tính thay đổi.

Từ các kết quả nghiên cứu, có thể rút ra hai đóng góp chính về mặt lý luận. Thứ nhất, nghiên cứu góp phần củng cố lập luận rằng, tác động của Việc sử dụng GenAI đến Sáng tạo mang tính thay đổi của nhân viên không nên được nhìn nhận như một quan hệ trực tiếp đơn giản, mà cần được lý giải thông qua các cơ chế quá trình cụ thể của Mức tham gia vào quá trình sáng tạo.

Việc cả ba thành phần gồm Tìm kiếm và lưu trữ thông tin, Xác định vấn đề và Hình thành ý tưởng đều chịu ảnh hưởng thuận chiều từ Việc sử dụng GenAI, đồng thời tiếp tục tác động thuận chiều đến Sáng tạo mang tính thay đổi, cho thấy GenAI trước hết làm thay đổi cách nhân viên tham gia vào quá trình sáng tạo rồi mới góp phần hình thành đầu ra sáng tạo. Thứ hai, nghiên cứu bổ sung bằng chứng rằng trong bối cảnh Việt Nam, các thành phần của Mức tham gia vào quá trình sáng tạo không có vai trò ngang nhau đối với Sáng tạo mang tính thay đổi. Cụ thể, Hình thành ý tưởng là cấu phần có ảnh hưởng mạnh nhất, tiếp đến là Tìm kiếm và lưu trữ thông tin, trong khi Xác định vấn đề tuy có tác động yếu hơn nhưng vẫn có ý nghĩa. Kết quả này giúp làm rõ hơn cấu trúc bên trong của quá trình sáng tạo và cho thấy Sáng tạo mang tính thay đổi được hình thành chủ yếu từ giai đoạn phát triển ý tưởng, nhưng vẫn cần nền tảng từ hoạt động thông tin và nhận diện vấn đề.

Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu gợi ra hai hàm ý chính. Thứ nhất, doanh nghiệp không nên xem GenAI chỉ là công cụ hỗ trợ đẩy nhanh tiến độ công việc, mà cần khai thác nó như một phương tiện hỗ trợ trực tiếp cho quá trình sáng tạo của nhân viên ở ba khâu gồm Tìm kiếm và lưu trữ thông tin, Xác định vấn đề và Hình thành ý tưởng. Tuy nhiên, do mức độ tác động của ba mối quan hệ này là khác nhau, tổ chức cần ưu tiên triển khai từ những khâu mà GenAI tạo ra ảnh hưởng mạnh hơn. Cụ thể, doanh nghiệp có thể ban hành hướng dẫn sử dụng GenAI cho từng nhóm nhiệm vụ như tìm kiếm tài liệu, tóm tắt báo cáo, tổng hợp dữ liệu phân tán, xây dựng kho tri thức nội bộ và chuẩn hóa đầu vào trước khi xử lý công việc; đồng thời yêu cầu nhân viên sử dụng GenAI ở giai đoạn đầu của nhiệm vụ để làm rõ yêu cầu, phân tách vấn đề, xác định nguyên nhân cốt lõi và gợi ý các hướng tiếp cận ban đầu. Đi kèm với đó, doanh nghiệp nên triển khai các chương trình đào tạo về kỹ năng đặt lệnh, đánh giá độ tin cậy của đầu ra và cách sử dụng GenAI theo quy trình công việc thực tế thay vì sử dụng một cách tự phát. Kỳ vọng của các giải pháp này là giúp nhân viên rút ngắn thời gian xử lý thông tin, nâng cao chất lượng xác định vấn đề và tạo nền tảng tốt hơn cho việc phát triển ý tưởng trong công việc. Thứ hai, nếu mục tiêu là thúc đẩy Sáng tạo mang tính thay đổi, nhà quản trị cần thiết kế các cơ chế cụ thể để hỗ trợ nhân viên chuyển hóa thông tin và nhận thức vấn đề thành các đề xuất cải tiến khả thi. Theo đó, doanh nghiệp có thể tổ chức các buổi thảo luận ý tưởng có hỗ trợ của GenAI, yêu cầu mỗi bản phân tích vấn đề phải đi kèm một số

phương án hành động, thiết lập quy trình tiếp nhận và phản hồi sáng kiến nội bộ, cũng như cho phép thử nghiệm các ý tưởng khả thi ở quy mô nhỏ trước khi áp dụng rộng hơn. Như vậy, kỳ vọng thực tiễn không phải là để GenAI thay thế con người trong sáng tạo, mà là giúp nhân viên hình thành các ý tưởng phù hợp hơn, khả thi hơn và có giá trị ứng dụng cao hơn đối với nhu cầu thực tế của tổ chức.

6. Hạn chế và hướng nghiên cứu tương lai

Kết quả nghiên cứu chỉ ra các biến trong mô hình mới chỉ giải thích được 28,1% sự biến thiên của Sáng tạo mang tính thay đổi. Do đó, các nghiên cứu sau này có thể mở rộng phạm vi mẫu và khảo sát thêm các biến trung gian khác như Niềm tin vào năng lực sáng tạo của bản thân để có thể giải thích một cách toàn diện và sâu sắc hơn những nội hàm có liên quan.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Adobe. (2024). *State of Creativity Report 2024*. Adobe for Business. <https://business.adobe.com/resources/sdk/state-of-creativity-report-2024.html>
- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity: A componential conceptualization* [doi:10.1037/0022-3514.45.2.357]. American Psychological Association.
- Aslam, Y., & Liu, Z. (2024). The Spectrum of Creativity in Scientific Research: A Scientometric Analysis of Incremental and Radical Creativity. *NUML International Journal of Business & Management*, 19(2).
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9), 1175.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Chinta, S. (2019). The role of generative AI in oracle database automation: Revolutionizing data management and analytics. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 4(1), 10-30574.
- Cui, S., Wang, L., Cao, W., & Zhu, T. (2026). Gain or loss? The dual effects of dependence on AI on employee's creativity. *International Journal of Information Management*, 87, 103001.
- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management science*, 32(11), 1422-1433.
- Doll, W. J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS quarterly*, 18(4), 453-461.
- Ekvall, G. (1997). Organizational conditions and levels of creativity. *Creativity and Innovation Management*, 6(4), 195-205.
- Eloranta, V., Hakanen, E., & Shaw, C. (2024). Teaching for paradigm shifts: Supporting the drivers of radical creativity in management education. *Educational Research Review*, 45, 100641.
- Eroglu, S. A., Machleit, K. A., & Davis, L. M. (2001). Atmospheric qualities of online retailing: A conceptual model and implications. *Journal of business research*, 54(2), 177-184.
- Feuerriegel, S., Hartmann, J., Janiesch, C., & Zschech, P. (2023). Generative AI. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4443189>
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of management review*, 21(4), 1112-1142.
- Forum, W. E. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- Gilson, L. L., Lim, H. S., D'Innocenzo, L., & Moye, N. (2012). One size does not fit all: Managing radical and incremental creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46(3), 168-191.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Held, P., Heubeck, T., & Meckl, R. (2025). The influence of individuals' capability to use generative AI on their idea generation: the mediating role of cognitive information-processing styles. *European Journal of Innovation Management*, 28(10), 5376-5399.
- Hu, L. t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Jauss, K. S., & Randel, A. E. (2014). Where to look? Creative self-efficacy, knowledge retrieval, and incremental and radical creativity. *Creativity Research Journal*, 26(4), 400-410.
- Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of applied psychology*, 61(5), 622.
- Kumar, N., Jin, Y., & Liu, Z. (2024). *The nexus between servant leadership and employee's creative deviance for creativity inside learning and performance goal-oriented organizations*. *Management Decision*, 62(4), 1117-1137.
- Jovanović, M., & Campbell, M. (2022). Generative artificial intelligence: Trends and prospects. *Computer*, 55(10), 107-112.

- Liu, W., Li, J. W., & Zhou, Q. W. (2022). Cognitive and social mechanisms: the role of emotions in creativity through work-based learning from a functionalist perspective. *Chinese Management Studies*, 16(2), 334-355.
- Madjar, N., Greenberg, E., & Chen, Z. (2011). Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance. *Journal of applied psychology*, 96(4), 730.
- McKinsey. (2023). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>
- McKinsey. (2025). *The state of AI: How organizations are rewiring to capture value*. [www.mckinsey.com.https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai#/](https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai#/)
- Mejía Trejo, J., Sánchez Gutiérrez, J., & Maldonado Guzman, G. (2016). La administración del conocimiento y la innovación. *Contaduría y administración*, 61(3), 456-477.
- Mumford, M. D., Baughman, W. A., Supinski, E. P., & Maher, M. A. (1996). Process-based measures of creative problem-solving skills: II. Information encoding. *Creativity Research Journal*, 9(1), 77-88.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management Journal*, 39(3), 607-634.
- PwC. (2025). *PwC's Global Workforce Hopes and Fears Survey 2025: Rewiring the future of work*. <https://www.pwc.com/vn/en/publications/vietnam-publications/hopes-fears-vietnam-2025.html>
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The leadership quarterly*, 15(1), 55-77.
- Ren, F., & Song, Z. (2024). Employee radical and incremental creativity: a systematic review. *The Journal of Creative Behavior*, 58(2), 297-308.
- Russell, J. A., & Mehrabian, A. (1978). Approach-avoidance and affiliation as functions of the emotion-eliciting quality of an environment. *Environment and behavior*, 10(3), 355-387.
- Segars, A. H., & Grover, V. (1993). Re-examining perceived ease of use and usefulness: A confirmatory factor analysis. *MIS quarterly*, 17(4), 517-525.
- Strzelecki, A., & ElArabawy, S. (2024). Investigation of the moderation effect of gender and study level on the acceptance and use of generative AI by higher education students: Comparative evidence from Poland and Egypt. *British Journal of Educational Technology*, 55(3), 1209-1230.
- Sun, Y., Wu, L., & Jeyaraj, A. (2022). Moderating role of enterprise social media use in work engagement. *Information Processing & Management*, 59(1), 102793.
- Tolkamp, G., Vriend, T., Verwaeren, B., Reiter-Palmon, R., & Nijstad, B. (2022). Disentangling the creative process: An examination of differential antecedents and outcomes for specific process elements. *Journal of Business and Psychology*, 37(6), 1329-1346.
- Vieira, V. A. (2013). Stimuli-organism-response framework: A meta-analytic review in the store environment. *Journal of business research*, 66(9), 1420-1426.
- Wang, R., Zhang, Z., Zhao, W., Li, S. B., & Pan, Y. (2025). Exploring the relationship between generative AI usage and employee creativity: a dual-pathway mediation model. *European Journal of Innovation Management*, 1-25.
- Wang, S., & Huang, Y. (2025). Facilitation or Inhibition: The Impact of Generative Artificial Intelligence on College Students' Creativity. *Frontiers of Education in China*, 20(1), 38.
- World Bank. (2023). *Promoting innovative entrepreneurship in Viet Nam: An ecosystem diagnostic*. In World Bank eBooks. <https://doi.org/10.1596/40694>
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Xu, F., & Wang, X. (2019). *Leader creativity expectations and follower radical creativity: Based on the perspective of creative process*. *Chinese Management Studies*, 13(1), 214-234.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
- Zhang, X., Ma, L., Xu, B., & Xu, F. (2019). How social media usage affects employees' job satisfaction and turnover intention: An empirical study in China. *Information & Management*, 56(6), 103136.
- Zhang, X., Yu, P., & Ma, L. (2025). How and when generative AI use affects employee incremental and radical creativity: an empirical study in China. *European Journal of Innovation Management*.