

Mô hình Vận hành AI-First: Tái Cấu trúc Tổ chức và Nguồn lực cho Doanh nghiệp Việt

Phần I: Nền tảng - Định nghĩa Tư duy "AI-First" một cách thực tế

Mục 1.1: Từ khẩu hiệu thời thượng đến mô hình kinh doanh: "Mổ xẻ" câu chuyện "AI-First"

Thưa các anh chị CEO, dạo này đi đâu chúng ta cũng nghe người ta nói về "AI-First" (Ưu tiên AI), nghe rất kêu, rất "Tây". Cảm giác như đó là một câu thần chú từ Thung lũng Silicon, hô một tiếng là phải nhét AI vào mọi ngóc ngách của doanh nghiệp.¹ Tuy nhiên, với một doanh nghiệp Việt Nam đang tìm kiếm lợi thế cạnh tranh bền vững, chúng ta cần một cách hiểu thực tế và sâu sắc hơn. Một mô hình vận hành AI-First thực thụ không phải là việc trang bị vài công cụ AI cho các quy trình cũ, mà là một cam kết chiến lược, xem trí tuệ máy móc là xương sống của toàn bộ doanh nghiệp.² Trong mô hình này, AI không chỉ là thứ "thêm thắt" cho sang, mà là tầng nền tảng để xây dựng nên mọi quy trình, quyết định và sự khác biệt trong cạnh tranh.²

Để đi trên con đường này, chúng ta cần phân biệt rõ các cấp độ ứng dụng AI. Nhiều doanh nghiệp hiện nay đang ở mức **"nhận biết AI"**, tức là dùng các công cụ AI riêng lẻ cho các tác vụ đơn giản, ví dụ như một con chatbot trả lời khách hàng cơ bản. Một cách tiếp cận chiến lược hơn là mô hình **"AI hỗ trợ"**, nơi công nghệ được dùng để tăng cường hiệu quả cho các quy trình do con người dẫn dắt. Mô hình này phổ biến trong các ngành mà chuyên môn và óc phán đoán của con người là không thể thay thế, như dịch vụ pháp lý hay tư vấn cấp cao; AI lúc này đóng vai trò như một "phụ lái" (co-pilot), giúp con người làm việc hiệu quả hơn.⁴ Mô hình

"AI-First" đại diện cho cấp độ tích hợp sâu sắc nhất. Với các công ty này, AI là một phần không thể thiếu trong chức năng cốt lõi, trong thiết kế và vận hành. Họ chủ động tìm kiếm cơ hội để tự động hóa và đổi mới, tư duy lại hoàn toàn cách làm việc để tạo ra những quy trình kinh doanh hoàn toàn mới, thông minh và tự động.³

Có một sự khác biệt quan trọng giữa cái mác "AI-First" và nguyên tắc vận hành đằng sau nó. Giống như những câu chuyện công nghệ trước đây như "digital-first" (ưu tiên kỹ thuật số) hay "mobile-first" (ưu tiên di động), sức mạnh của khẩu hiệu "AI-First" rồi

cũng sẽ phai nhạt khi công nghệ trở nên phổ biến.¹ Những công ty thành công nhất không nhất thiết phải tự gọi mình là "công ty AI". Thay vào đó, họ là những tổ chức tập trung vào tăng trưởng, đã tích hợp AI sâu đến mức nó trở thành một thứ như "điện, nước" trong nhà – thiết yếu, âm thầm vận hành và luôn sẵn sàng.¹ Netflix là một ví dụ rất hay. Họ là một công ty giải trí, không phải công ty công nghệ, nhưng việc sử dụng AI một cách xuất sắc cho việc gợi ý phim, cá nhân hóa và mở rộng quy mô chính là trung tâm cho sự thống trị của họ. AI hỗ trợ chiến lược kinh doanh, chứ bản thân nó không phải là chiến lược.¹

Điều này cho thấy một nghịch lý đối với các nhà lãnh đạo: trong khi khẩu hiệu "AI-First" có thể chỉ là nhất thời, việc xây dựng một mô hình vận hành xoay quanh tự động hóa và ra quyết định bằng AI lại là một sự thay đổi cấu trúc vĩnh viễn. Vì vậy, doanh nghiệp Việt không nên tập trung vào việc "thay áo" cho có vẻ ngoài hợp thời, mà phải tập trung vào việc tích hợp AI một cách bài bản, thực tế vào các quy trình cốt lõi, nơi nó mang lại giá trị có thể đo đếm được.⁷ Hành trình này bắt đầu với một điều kiện tiên quyết không thể thương lượng: một hạ tầng dữ liệu đủ mạnh để thu thập, xử lý và phân tích dữ liệu chất lượng cao theo thời gian thực.³ Không có nền tảng dữ liệu vững chắc, mọi sáng kiến AI đều cầm chắc thất bại.⁵ Điều này phải đi đôi với một sự chuyển đổi văn hóa có chủ đích, được dẫn dắt bởi chính ban lãnh đạo, nhằm khuyến khích sự thử nghiệm và đảm bảo mọi cấp trong tổ chức đều đón nhận AI như một ưu tiên chiến lược.²

Bảng 1: So sánh Mô hình Vận hành AI Hỗ trợ và AI-First ⁴

Khía cạnh	Mô hình AI Hỗ trợ	Mô hình AI-First
Cách tiếp cận cốt lõi	Tăng cường các quy trình hiện có do con người dẫn dắt bằng công cụ AI.	Xây dựng các quy trình và mô hình kinh doanh mới từ đầu với AI là trung tâm.
Mục tiêu chính	Tăng hiệu quả, năng suất và độ chính xác của nhân viên.	Tạo ra những cách thức mới, tự động và thông minh để mang lại giá trị; định nghĩa lại quy mô và hiệu quả.
Ví dụ	Công ty luật dùng AI để rà soát hợp đồng; ngân hàng dùng AI hỗ trợ chuyên viên tài chính.	Hệ thống gợi ý của Netflix; logistics dựa trên AI của Amazon; nền tảng cho vay tự động của một startup fintech.
Tốc độ thay đổi	Đổi mới từng bước, cải tiến	Chuyển đổi đột phá, có khả

	dẫn dắt.	năng gây biến động thị trường.
Mức độ rủi ro	Ít đột phá, lợi nhuận trên đầu tư tăng dần.	Đột phá cao, tiềm năng lợi nhuận cấp số nhân, nhưng rủi ro thất bại cũng cao hơn.
Văn hóa tổ chức	Con người dẫn dắt, công nghệ hỗ trợ.	Lấy dữ liệu làm gốc, vận hành theo thuật toán.

Mục 1.2: Tiên lệ từ ngành IT - Lập trình Tác tử và Mô hình Kỹ sư Mới

Ví dụ rõ ràng và tiên tiến nhất về mô hình vận hành AI-First đang diễn ra ngay lúc này chính là trong ngành Công nghệ thông tin (IT) và phát triển phần mềm. Sự chuyển đổi này cung cấp một tiên lệ mạnh mẽ cho thấy các bộ phận khác trong doanh nghiệp sẽ phát triển như thế nào. Sự thay đổi bắt đầu với sự ra đời của các **Trợ lý Lập trình AI** (AI Code Assistants), như GitHub Copilot, hoạt động như những "lập trình viên cặp" tinh vi. Các công cụ này đã mang lại những bước nhảy vọt về năng suất, với các nghiên cứu cho thấy chúng có thể giúp lập trình viên hoàn thành các tác vụ như tạo mã, tái cấu trúc và viết tài liệu nhanh hơn 20-50%.⁹ Bằng cách tự động hóa công việc lặp đi lặp lại, các trợ lý này không chỉ tăng tốc quá trình viết mã mà còn cải thiện sự hài lòng của lập trình viên, cho phép các kỹ sư tập trung vào các nhiệm vụ giải quyết vấn đề sáng tạo và hấp dẫn hơn.¹¹

Tuy nhiên, một cuộc cách mạng sâu sắc hơn đang diễn ra với sự trỗi dậy của **AI Tác tử** (Agentic AI). Không giống như các trợ lý chỉ phản hồi các lệnh trực tiếp, AI tác tử là các hệ thống tự trị được thiết kế để hiểu các mục tiêu cấp cao, lập kế hoạch cho các tác vụ đa bước và thực thi các quy trình phức tạp trong toàn bộ Vòng đời Phát triển Phần mềm (SDLC) với sự can thiệp tối thiểu của con người.¹³ Các tác tử này có thể được giao một nhiệm vụ—chẳng hạn như "sửa lỗi này" hoặc "hiện đại hóa đoạn mã cũ này"—và sẽ tự động viết mã, chạy thử nghiệm, phân tích lỗi và thậm chí triển khai giải pháp.¹⁵ Bước nhảy vọt từ hỗ trợ sang tự động hóa này đại diện cho một sự thay đổi cơ bản trong cách phần mềm được tạo ra và bảo trì.¹⁷ Infosys báo cáo rằng các hệ thống tác tử có thể cải thiện 80-90% việc tạo mã cơ sở dữ liệu và có thể giảm các tác vụ từng mất hàng tuần, như tạo các bài kiểm thử đơn vị (unit test), xuống dưới một giờ.¹⁷

Bước nhảy vọt công nghệ này đang gây ra một hiệu ứng gợn sóng đáng kể lên cấu trúc của các tổ chức IT và bản chất của các vai trò kỹ sư. Việc tự động hóa việc viết mã rập khuôn, gỡ lỗi thông thường và kiểm thử cơ bản đã dẫn đến sự sụt giảm mạnh

về nhu cầu đối với các lập trình viên cấp thấp, mới vào nghề. Dữ liệu thị trường gần đây cho thấy sự sụt giảm đáng kể trong các tin tuyển dụng cho các vị trí junior, trong khi nhu cầu về các kỹ sư senior có hơn bảy năm kinh nghiệm lại tăng lên.¹⁸ Điều này tạo ra cái mà người ta gọi là "cú đánh đau cho người mới bắt đầu", vì con đường truyền thống để vào nghề đang bị thu hẹp.¹⁹

Đồng thời, giá trị của các kiến trúc sư và kỹ sư cấp cao lại được khuếch đại. Khi AI tạo ra phần lớn mã, nhiệm vụ quan trọng của con người chuyển từ viết sang quản trị. Các kỹ sư senior giờ đây trở nên thiết yếu để xem xét mã do AI tạo ra, đảm bảo nó đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng và bảo mật, và đưa ra các quyết định kiến trúc phức tạp nằm ngoài khả năng của AI hiện tại.⁹ Điều này đang thúc đẩy các lập trình viên hướng tới trình độ full-stack và yêu cầu họ trở thành "nhà phát triển AI-stack"—những chuyên gia không chỉ hiểu về mã mà còn cả logic kinh doanh, chi phí và các cân nhắc đạo đức khi tích hợp AI vào sản phẩm.⁹ Do đó, các đội ngũ IT đang trở nên tinh gọn hơn và nặng về cấp cao hơn, với tỷ lệ kiến trúc sư senior trên lập trình viên cao hơn, những người giờ đây hoạt động giống như "biên tập viên và người đánh giá" sản phẩm của AI hơn là tác giả của từng dòng mã.¹⁷

Sự chuyển đổi này ảnh hưởng trực tiếp đến chiến lược tuyển dụng. Các công ty không còn ưu tiên ứng viên chỉ dựa trên trình độ của họ trong một ngôn ngữ lập trình cụ thể. Thay vào đó, họ đang tìm kiếm những tài năng có khả năng giải quyết vấn đề trừu tượng hơn, kỹ năng tư duy hệ thống và khả năng đã được chứng minh trong việc tận dụng và quản trị hiệu quả các công cụ AI.¹⁹ Một số công ty, như Salesforce, đã thông báo đóng băng tuyển dụng cho một số vai trò kỹ sư nhất định, cho rằng quyết định này là do năng suất tăng 30% từ các công cụ AI nội bộ của họ.¹⁸

Chuỗi sự kiện này đặt ra một thách thức chiến lược. Việc tự động hóa các công việc cấp thấp, trong khi tăng năng suất ngắn hạn, lại làm xói mòn môi trường đào tạo truyền thống cho thế hệ kỹ sư tiếp theo. Bằng cách giảm số lượng tuyển dụng junior, các công ty có nguy cơ tạo ra sự thiếu hụt nhân tài có kinh nghiệm ở cấp trung và cấp cao trong tương lai.¹⁸ Áp lực này có thể sẽ buộc phải có một sự tư duy lại cơ bản về các chương trình phát triển tài năng của công ty và cuối cùng có thể buộc các cơ sở giáo dục phải chuyển đổi chương trình giảng dạy khoa học máy tính từ các bài tập viết mã thuộc lòng sang thiết kế và quản trị hệ thống lấy AI làm trung tâm.

Bảng 2: Sự tiến hóa của các vai trò IT trong Kỷ nguyên AI Tác tử⁹

Vai trò truyền thống	Các tác vụ được AI Tác tử tự động hóa	Trách nhiệm mới/phát triển	Kỹ năng tương lai quan trọng
----------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------------

Lập trình viên Junior	Tạo mã rập khuôn, kiểm thử đơn vị, gỡ lỗi cơ bản, viết tài liệu, sửa lỗi đơn giản.	Xem xét và xác thực mã do AI tạo ra, kỹ thuật tạo câu lệnh (prompt engineering), quản lý chuỗi công cụ AI, tập trung học kiến trúc hệ thống.	Tư duy phản biện, quản trị AI, kỹ thuật tạo câu lệnh, tư duy hệ thống, học hỏi nhanh.
Kỹ sư Senior/Staff	Viết mã thông thường, tái cấu trúc, kiểm thử hiệu năng, đánh giá mã ban đầu.	Thiết kế kiến trúc, xem xét và phê duyệt mã phức tạp do AI tạo ra, đặt ra các tiêu chuẩn chất lượng và bảo mật, hướng dẫn sử dụng công cụ AI, giải quyết các vấn đề phức tạp, mới lạ.	Kiến trúc hệ thống, đánh giá mô hình AI, thực hành bảo mật nâng cao, giải quyết vấn đề chiến lược, cố vấn.
Kỹ sư Vận hành (SRE)	Kiểm tra hệ thống, phân tích nhật ký, phân loại sự cố, các tác vụ bảo trì thông thường.	Phát triển công cụ bảo trì chủ động, xây dựng hệ thống phát hiện bất thường dự đoán, thiết kế hệ thống tự phục hồi, quản lý hạ tầng do AI điều khiển.	Mô hình hóa dự đoán, thiết kế khung tự động hóa, quản lý AI-ops, độ tin cậy hệ thống nâng cao.
QA / SDET	Viết và chạy kiểm thử đơn vị, kiểm thử tích hợp, kiểm thử hiệu năng, kiểm thử hồi quy.	Thiết kế chiến lược kiểm thử có "con người trong vòng lặp", xác thực hành vi mô hình AI, tạo các trường hợp kiểm thử cho thiên vị và ranh giới đạo đức của AI, giám sát các cổng chất lượng tự động.	Đạo đức AI, xác thực mô hình, chiến lược kiểm thử phức tạp, nghiên cứu trải nghiệm người dùng (UX).

Phần II: Lộ trình ứng dụng AI thực chiến cho Doanh nghiệp Việt Nam

Thưa các anh chị, đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam, chuyển đổi AI

không phải là một khái niệm xa vời mà là một mệnh lệnh chiến lược ngay trước mắt. Với sự hậu thuẫn mạnh mẽ từ Chính phủ qua các sáng kiến như "Chiến lược Quốc gia về AI" và "AI cho mọi người", cùng với việc đầu tư tư nhân vào AI tăng gấp tám lần trong năm 2024, động lực này là không thể phủ nhận.²¹ Tuy nhiên, con đường áp dụng cũng đầy rẫy những thách thức đặc thù của Việt Nam: chi phí cao, thiếu hụt kỹ năng số trầm trọng, và sự chênh lệch về hạ tầng, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ.²² Để thành công, chúng ta phải vượt ra khỏi các mô hình chung chung và tập trung vào các ứng dụng thực tế, có tác động lớn trong các trụ cột kinh tế chính của Việt Nam.

Mục 2.1: Sản xuất & Chuỗi cung ứng: Mệnh lệnh Nhà máy Thông minh

Khát vọng của Việt Nam đưa ngành sản xuất đóng góp 30% vào GDP phụ thuộc rất nhiều vào việc nắm bắt Công nghiệp 4.0.²⁶ Đất nước đang nhanh chóng tăng tốc chuyển đổi sang sản xuất thông minh, được thúc đẩy bởi chi phí lao động gia tăng và yêu cầu của chuỗi cung ứng toàn cầu.²⁷ Mặc dù các doanh nghiệp lớn có vốn đầu tư nước ngoài như Samsung đã đi tiên phong, các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong nước giờ đây có thể tận dụng các công cụ AI để tiếp cận hơn để cạnh tranh.²⁷

Các ứng dụng thực tế cho nhà sản xuất Việt Nam:

- **Bảo trì dự đoán để giảm thiểu thời gian chết:** Trong nhà máy, máy móc hỏng hóc đột ngột đồng nghĩa với việc sản xuất bị đình trệ và tốn kém. Các hệ thống AI có thể phân tích dữ liệu cảm biến từ máy móc để dự đoán hỏng hóc trước khi chúng xảy ra. Điều này cho phép lên kế hoạch bảo trì một cách chủ động. Thực tế cho thấy phương pháp này có thể giảm tới 30% thời gian ngừng sản xuất, một lợi ích quan trọng để duy trì lịch trình sản xuất chặt chẽ cho các đơn hàng xuất khẩu.²⁹
- **Kiểm soát chất lượng bằng AI:** Việc kiểm tra bằng mắt thường dễ bị lỗi và không nhất quán. Các hệ thống thị giác máy tính do AI cung cấp có thể xác định các lỗi sản phẩm với độ chính xác lên đến 97%, một bước nhảy vọt đáng kể so với các thanh tra viên con người.³⁰ Đối với các công ty Việt Nam trong các lĩnh vực như điện tử hoặc may mặc, điều này có nghĩa là sản phẩm chất lượng cao hơn, ít bị trả lại hơn và uy tín vững chắc hơn trên các thị trường quốc tế cạnh tranh.
- **Tối ưu hóa Chuỗi cung ứng và Tồn kho thông minh:** AI có thể phân tích dữ liệu bán hàng lịch sử, xu hướng thị trường và thậm chí các yếu tố bên ngoài như geopolitical events để giảm sai số dự báo nhu cầu tới 50%.³⁰ Đối với một nhà

phân phối Việt Nam, điều này chuyển thành việc tối ưu hóa mức tồn kho, ngăn chặn vốn bị kẹt trong hàng tồn kho quá mức và tránh mất doanh thu do hết các sản phẩm có nhu cầu cao.³² Ví dụ, dự án "Nhà máy thông minh" của Samsung tại Việt Nam đã giúp 14 công ty địa phương giảm đáng kể thời gian sản xuất và cải thiện kiểm soát tồn kho thông qua các hệ thống giám sát thời gian thực.²⁷

Mục 2.2: Nông nghiệp: Từ làm nông truyền thống đến nông nghiệp chính xác

Nông nghiệp sử dụng 43% lao động của Việt Nam nhưng chỉ đóng góp 18% vào GDP, phần lớn là do quy mô trang trại nhỏ và khả năng tiếp cận công nghệ hạn chế.³³ AI mang đến một cơ hội to lớn để thu hẹp khoảng cách này. Chiến lược quốc gia của chính phủ đã xác định rõ nông nghiệp là mục tiêu cho chuyển đổi số, nhận ra tiềm năng của AI trong việc tăng năng suất và tính bền vững.³⁰

Các ứng dụng thực tế cho nông nghiệp Việt Nam:

- **Canh tác chính xác cho cây trồng giá trị cao:** Đối với các mặt hàng xuất khẩu chủ lực như cà phê, các hệ thống do AI cung cấp có thể thay đổi cuộc chơi. Hệ thống điều khiển trang trại bằng AI của Netafim Việt Nam đã giúp nông dân trồng cà phê tăng năng suất 300% trong vụ thu hoạch đầu tiên bằng cách tối ưu hóa việc tưới tiêu và sử dụng tài nguyên.³⁴ Phân tích đất do AI điều khiển có thể đo độ pH và mức độ dinh dưỡng, cho phép nông dân tối ưu hóa việc chăm sóc cây trồng và cải thiện chất lượng.³⁵
- **Dự báo khí hậu và sâu bệnh:** Thời tiết khó lường và sâu bệnh có thể tàn phá một vụ mùa. Tại Hà Nội, Hợp tác xã Rau sạch Chúc Sơn sử dụng máy ghi dữ liệu iMETOS 3.3 để nhận dữ liệu thời gian thực về tình hình sâu bệnh và dự báo thời tiết chính xác, giúp họ lập kế hoạch canh tác tốt hơn.³⁴ Điều này giúp nông dân chuyển từ thế bị động sang chủ động, giảm rủi ro và tăng hiệu quả.
- **AI cho truy xuất nguồn gốc và chứng nhận chất lượng:** Để cạnh tranh toàn cầu, các sản phẩm nông nghiệp của Việt Nam cần đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế. Các hệ thống do AI điều khiển có thể đảm bảo giám sát trang trại và truy xuất nguồn gốc sản phẩm hiệu quả, xây dựng lòng tin với người mua quốc tế. Một dự án của Aus4Innovation hiện đang trao quyền cho các hộ nông dân nhỏ lẻ với chứng nhận và truy xuất nguồn gốc do AI cung cấp, giúp họ tiếp cận các thị trường mới, sinh lợi hơn.³³

Mục 2.3: Ngân hàng & Tài chính: Xây dựng một trung tâm tài chính thông minh, toàn diện

Ngành tài chính Việt Nam đang trải qua một sự chuyển đổi lớn do AI điều khiển, với mục tiêu của chính phủ là trở thành một Trung tâm Tài chính Quốc tế (IFC) thông minh.³⁶ Với hơn 95% giao dịch tại nhiều ngân hàng hiện được xử lý kỹ thuật số và đầu tư tư nhân vào các startup AI tăng vọt, nền tảng đã được thiết lập.²¹ Các ngân hàng trong nước như Techcombank đã tạo ra doanh thu đáng kể từ các sáng kiến AI, chứng tỏ tính khả thi của mô hình này.³⁹

Các ứng dụng thực tế cho các tổ chức tài chính Việt Nam:

- **Cho vay dựa trên AI cho SME:** Một trở ngại lớn đối với các SME Việt Nam là khả năng tiếp cận vốn. Các ngân hàng truyền thống thường yêu cầu lịch sử tín dụng dày dặn mà nhiều công ty không có. AI đang giải quyết vấn đề này bằng cách phân tích dữ liệu thay thế—chẳng hạn như lịch sử giao dịch, mô hình dòng tiền và thậm chí cả hiệu suất bán hàng thương mại điện tử—để đánh giá mức độ tín nhiệm.⁴⁰ Điều này cho phép các ngân hàng cung cấp các khoản vay phù hợp cho các doanh nghiệp trước đây bị bỏ qua, giải quyết khoảng trống tài trợ thương mại trị giá 90 tỷ USD tại Việt Nam.³⁷
- **Siêu cá nhân hóa dịch vụ ngân hàng:** AI cho phép các ngân hàng chuyển từ tự động hóa đơn giản sang tương tác khách hàng thông minh, được cá nhân hóa. Bằng cách phân tích dữ liệu khách hàng, các ngân hàng có thể cung cấp lời khuyên tài chính phù hợp, đề xuất sản phẩm được cá nhân hóa và hỗ trợ chủ động.³⁷ Ví dụ, Techcombank đã tạo ra gần 40 triệu USD doanh thu gia tăng trong năm 2024 thông qua các sáng kiến AI và dữ liệu, mang lại hơn 500.000 khách hàng tiềm năng chất lượng.³⁹
- **Tăng cường quản lý rủi ro và phát hiện gian lận:** Các thuật toán AI có thể phân tích các giao dịch trong thời gian thực để phát hiện các bất thường và các mô hình đáng ngờ cho thấy hoạt động gian lận hoặc rửa tiền, một chức năng quan trọng để đảm bảo tuân thủ quy định và tính minh bạch.³⁷ Với sự gia tăng của thanh toán kỹ thuật số, bảo mật chủ động này là điều cần thiết để duy trì lòng tin của khách hàng.

Phần III: Trụ cột Con người & Tái cấu trúc Đội ngũ

Để hiện thực hóa mô hình AI-First, sự thay đổi phải đến từ chính cấu trúc và tư duy của đội ngũ. Tại TPG, chúng tôi không xem đây là một dự án nhân sự, mà là một cuộc tái định nghĩa lại bản chất của công việc và giá trị của con người trong tổ chức. Lộ

trình này tập trung vào hai hành động chiến lược: **thay đổi triết lý tuyển dụng và nâng cấp đội ngũ hiện hữu**, và **tái cấu trúc triết để đội ngũ công nghệ**.

Mục 3.1: Triết lý nhân sự mới: Tổ chất giá trị hơn kinh nghiệm

Chúng tôi đã thay đổi hoàn toàn quan điểm về việc xây dựng đội ngũ, tập trung vào các nguyên tắc sau:

- **Tuyển dụng dựa trên tiềm năng, không phải quá khứ:** Ưu tiên hàng đầu của chúng tôi là các ứng viên trẻ, có kết quả học tập xuất sắc, nền tảng tư duy STEM tốt, và quan trọng nhất là một **khát khao học hỏi mãnh liệt**. Kinh nghiệm làm việc với một công cụ cụ thể không còn là yếu tố quyết định. Lý do rất rõ ràng: trong kỷ nguyên mới, AI có thể đảm nhận phần "thực thi", còn giá trị lớn nhất của con người nằm ở khả năng "tư duy", "thiết kế" và "chỉ huy" AI.
- **Đầu tư vào nội bộ, không tìm kiếm bên ngoài:** Thay vì tuyển thêm các vị trí như IT Hạ tầng hay DevOps, chúng tôi yêu cầu và tạo điều kiện cho đội ngũ hiện tại học hỏi để chuyển đổi. Chúng tôi dành ngân sách cho việc đào tạo và chấp nhận rằng lãnh đạo phải dành thời gian để kèm cặp, hướng dẫn. Đây là một cam kết rõ ràng: chúng tôi đầu tư vào những con người hiện tại của mình để họ cùng phát triển với tổ chức.

Mục 3.2: Tái cấu trúc đội ngũ: Mô hình "Nhạc trưởng & Dàn nhạc AI"

Đây là bước đi táo bạo nhất, phá vỡ hoàn toàn cấu trúc phòng ban IT truyền thống để tạo ra một mô hình mới, tinh gọn và hiệu quả hơn rất nhiều.

- **Xóa bỏ các vai trò cũ:** Cấu trúc đội phát triển với nhiều tầng lớp không còn phù hợp. Chúng tôi nhận thấy trong mô hình mới, vai trò của **Tester, Business Analyst (BA), và cả các lập trình viên cấp junior/mid-level không còn cần thiết** như trước.
- **Khai sinh vai trò "Orchestrator" (Nhạc trưởng):** Đây là vai trò trung tâm của đội ngũ mới. "Orchestrator" là người có tầm nhìn của một Kiến trúc sư (Architect), khả năng của một người quản lý sản phẩm, và sự am hiểu kỹ thuật của một trưởng nhóm. Nhiệm vụ của họ không phải là viết từng dòng code, mà là thiết kế toàn bộ giải pháp và **"điều phối" một đội ngũ các trợ lý và lập trình viên AI** để thực thi công việc đó.
- **Thay đổi tư duy cốt lõi: "AI là Đồng nghiệp":** Đây là nền tảng cho toàn bộ sự thay đổi. Chúng tôi không gọi AI là "công cụ". Chúng tôi gọi AI là "đồng nghiệp ảo", là "thành viên trong đội ngũ". Sự khác biệt này cực kỳ quan trọng: một công cụ thì bạn có thể chọn dùng hoặc không, nhưng không ai có thể từ chối làm việc với đồng nghiệp của mình. Khi AI là một phần bắt buộc của đội ngũ, việc

tương tác và tận dụng nó trở thành một phần không thể thiếu trong quy trình và văn hóa làm việc hàng ngày.

Phần IV: Nhiệm vụ của CEO: Bốn câu hỏi để dẫn dắt chương trình nghị sự AI-First

Chuyển đổi sang mô hình vận hành AI-First không phải là một dự án công nghệ có thể giao phó; đó là một nhiệm vụ lãnh đạo cơ bản. Đối với một CEO tại Việt Nam, việc điều hướng những phức tạp của chi phí cao, khoảng trống nhân tài và những thay đổi nhanh chóng của thị trường đòi hỏi một cam kết tập trung và cá nhân. Thay vì một khuôn khổ phức tạp, hành trình bắt đầu bằng việc đặt ra những câu hỏi đúng. Dưới đây là bốn câu hỏi thiết yếu mà mọi CEO nên tự hỏi mình để thúc đẩy một cuộc chuyển đổi AI thực tế và có tác động.

1. "Bản thân tôi đã 'chuẩn AI' chưa?"

Một cuộc chuyển đổi AI không thể được lãnh đạo từ xa. Với tư cách là CEO, các anh chị phải làm gương. Điều này có nghĩa là cam kết sử dụng các công cụ AI mỗi ngày, không phải như một sự mới lạ, mà là một phần cốt lõi trong quy trình làm việc của mình—giống như một "tham mưu trưởng kỹ thuật số".⁵⁰ Các anh chị không cần phải trở thành một nhà khoa học dữ liệu, nhưng phải hiểu những điều cơ bản: các mô hình AI được xây dựng như thế nào, chúng học hỏi ra sao, và chúng có khả năng làm gì. Để đẩy nhanh quá trình này, hãy chỉ định một "huấn luyện viên AI cá nhân" trong tổ chức của mình—một chuyên gia đáng tin cậy có thể tuyển chọn các công cụ và xu hướng phù hợp nhất, giúp các anh chị giữ kỷ luật và tập trung vào những gì thực sự quan trọng.⁵⁰ Việc các anh chị trực tiếp áp dụng sẽ gửi đi một thông điệp mạnh mẽ rằng AI là một ưu tiên chiến lược, không chỉ là một sáng kiến IT khác.

2. "Tôi đã xác định được một dự án 'dễ ăn' để chứng minh giá trị chưa?"

Mong muốn khởi động một dự án AI khổng lồ, thay đổi cuộc chơi là một sai lầm phổ biến thường dẫn đến thất bại. Trong bối cảnh Việt Nam, nơi nguồn lực có thể bị hạn chế, một cách tiếp cận thực tế hơn là điều cần thiết. Hãy học hỏi từ Chủ tịch VNG Lê Hồng Minh, người ủng hộ các khoản đầu tư quy mô nhỏ và thực hiện từng bước trên nhiều phòng ban, tập trung vào việc học hỏi và ứng dụng liên tục thay vì ROI ngay lập tức.³⁸ Nhiệm vụ của các anh chị là xác định một vấn đề kinh doanh cụ thể, có tác động cao có thể được giải quyết bằng một công cụ AI dễ tiếp cận.⁵¹ Đó có thể là tự động hóa xử lý hóa đơn, triển khai chatbot dịch vụ khách hàng, hoặc tối ưu hóa các tuyến đường giao hàng. Một chiến thắng nhanh chóng, có thể đo lường được sẽ tạo ra động lực quan trọng, chứng minh giá trị hữu hình và tạo ra cơ sở kinh doanh cho các khoản đầu tư tham vọng hơn nữa.⁵¹

3. "Đội ngũ lãnh đạo của tôi đã thực sự sẵn sàng cho cuộc chuyển đổi này chưa?"

Một nghiên cứu gần đây cho thấy chỉ có 32% các nhà lãnh đạo cảm thấy họ có đủ kỹ năng để

triển khai AI.⁵² Sự sẵn sàng của ban điều hành của các anh chị không chỉ dừng lại ở kiến thức kỹ thuật. Các nhà lãnh đạo hiệu quả nhất trong kỷ nguyên AI sở hữu bốn phẩm chất chính: động lực và sự kiên cường, sự tò mò và khả năng thích ứng, tư duy hệ thống, và trí tuệ xã hội.⁵² Với tư cách là CEO, các anh chị phải đánh giá một cách trung thực đội ngũ lãnh đạo của mình dựa trên những phẩm chất này. Họ có thoải mái với việc thử nghiệm và thất bại không? Họ có thể tư duy vượt ra ngoài các phòng ban để hiểu các mối quan hệ tương tác phức tạp không? Họ có trí tuệ cảm xúc để dẫn dắt đội ngũ của mình vượt qua những thay đổi đáng kể không? Nếu có những khoảng trống, ưu tiên của các anh chị là khai phá tiềm năng của họ thông qua các kế hoạch phát triển có cấu trúc hoặc, nếu cần, đưa về những tài năng mới có khả năng quản lý thay đổi đã được chứng minh.⁵²

4. "Tôi đã truyền đạt rõ ràng và lặp đi lặp lại 'lý do tại sao' cho toàn bộ tổ chức của mình chưa?"

Công nghệ một mình không tạo ra sự chuyển đổi; con người mới làm được điều đó. Vai trò quan trọng nhất của các anh chị với tư cách là CEO là kết nối chiến lược AI với mục đích và tầm nhìn rộng lớn hơn của công ty. Các anh chị phải trả lời câu hỏi trong đầu mỗi nhân viên: "Điều này có ý nghĩa gì đối với tôi?" Hãy xây dựng câu chuyện xoay quanh việc hỗ trợ, không phải thay thế. Giải thích cách AI sẽ loại bỏ công việc tẻ nhạt, cho phép nhân viên tập trung vào các nhiệm vụ sáng tạo, chiến lược và thỏa mãn hơn.⁵⁰ Điều này đòi hỏi sự giao tiếp minh bạch và liên tục để xây dựng lòng tin và giúp lực lượng lao động của các anh chị vượt qua những nghi ngờ và nỗi sợ hãi tự nhiên về AI.⁵⁰ Khi mọi người của các anh chị hiểu và tin vào "lý do tại sao", họ sẽ trở thành động lực cho tương lai AI-First của các anh chị.

Phần V: Phụ lục - Nền tảng Tư tưởng cho Sứ mệnh của CEO

Bốn câu hỏi được trình bày trong Phần IV được tổng hợp từ các hướng dẫn chiến lược được công bố bởi các công ty tư vấn và viện nghiên cứu hàng đầu thế giới. Chúng được thiết kế để chắt lọc lý thuyết chuyển đổi phức tạp thành những điểm khởi đầu có thể hành động cho các nhà lãnh đạo cấp cao. Dưới đây là tóm tắt các tài liệu nguồn cốt lõi đã định hình nên khuôn khổ này.

1. Nguồn cho câu hỏi "Bản thân tôi đã 'chuẩn AI' chưa?"

- **Nguồn chính:** *AI Fitness for CEOs* của Boston Consulting Group (BCG)
- **Tóm tắt nguồn:** Bài viết này của BCG cho rằng để một cuộc chuyển đổi AI thành công, các CEO không thể ủy thác nỗ lực. Họ phải đích thân tham gia vào công nghệ để đưa ra các quyết định sáng suốt, thu hút nhân tài hàng đầu và lãnh đạo hiệu quả. Các tác giả đề xuất một "chế độ rèn luyện" có kỷ luật cho các nhà lãnh đạo, bao gồm việc sử dụng các công cụ AI hàng ngày (như một "tham mưu trưởng

kỹ thuật số") và chỉ định một "huấn luyện viên AI cá nhân" để luôn cập nhật và có trách nhiệm.

- **Tầm quan trọng đối với CEO:** Khái niệm này rất quan trọng vì nó định hình lại việc áp dụng AI từ một thách thức công nghệ thành một trách nhiệm lãnh đạo cá nhân. Nó nhấn mạnh rằng sự tham gia trực tiếp của CEO là tín hiệu mạnh mẽ nhất cho tổ chức rằng AI là một ưu tiên chiến lược cốt lõi, từ đó thúc đẩy sự thay đổi văn hóa từ trên xuống.

2. Nguồn cho câu hỏi "Tôi đã xác định được một dự án 'dễ ăn' để chứng minh giá trị chưa?"

- **Nguồn chính:** *CEO AI Guide* của World Wide Technology (WWT) và những chia sẻ của Chủ tịch VNG Lê Hồng Minh trên báo *Tuổi Trẻ*.
- **Tóm tắt nguồn:** Hướng dẫn của WWT khuyên các CEO nên bắt đầu hành trình AI của mình bằng cách xác định những "chiến thắng có tác động cao, nỗ lực thấp" để tạo động lực và chứng minh giá trị trước khi mở rộng quy mô. Điều này được lặp lại bởi kinh nghiệm thực tế của Chủ tịch VNG, người ủng hộ các khoản đầu tư quy mô nhỏ và thực hiện từng bước trên các phòng ban, tập trung vào việc học hỏi liên tục thay vì ROI quy mô lớn ngay lập tức.
- **Tầm quan trọng đối với CEO:** Cách tiếp cận này rất quan trọng đối với các CEO, đặc biệt là trong môi trường hạn chế về vốn như Việt Nam. Nó cung cấp một con đường thực tế, rủi ro thấp để áp dụng AI. Bằng cách tập trung vào một dự án thí điểm hữu hình, một CEO có thể chứng minh các kết quả nhanh chóng, có thể đo lường được, điều này tạo dựng sự đồng thuận trong tổ chức và biện minh cho các khoản đầu tư tiếp theo mà không cần phải đặt cược toàn bộ công ty vào một sáng kiến quy mô lớn chưa được chứng minh.

3. Nguồn cho câu hỏi "Đội ngũ lãnh đạo của tôi đã thực sự sẵn sàng cho cuộc chuyển đổi này chưa?"

- **Nguồn chính:** Hướng dẫn *AI Readiness* từ Diễn đàn Quản trị Doanh nghiệp của Trường Luật Harvard và phân tích của Gartner về khoảng trống kỹ năng AI của C-suite
- **Tóm tắt nguồn:** Hướng dẫn của Harvard cho rằng sự sẵn sàng của lãnh đạo đối với AI không chỉ là kiến thức kỹ thuật. Nó xác định bốn phẩm chất quan trọng đối với các nhà lãnh đạo chuyển đổi: động lực và sự kiên cường, sự tò mò và khả năng thích ứng, tư duy hệ thống, và trí tuệ xã hội. Nghiên cứu của Gartner củng cố điều này, lưu ý rằng trong khi 83% CEO thấy được tiềm năng của AI, họ lại nghi ngờ C-suite của mình có đủ "sự nhạy bén về AI" để thực thi.
- **Tầm quan trọng đối với CEO:** Cái nhìn sâu sắc này rất quan trọng vì nó hướng sự chú ý của CEO đến yếu tố con người trong đội ngũ lãnh đạo của họ. Một chiến

lược AI sẽ thất bại nếu đội ngũ điều hành thiếu tư duy để điều hướng sự mơ hồ, thúc đẩy sự thay đổi và tư duy vượt ra ngoài các phòng ban. Nó thúc đẩy CEO đánh giá các năng lực lãnh đạo cốt lõi của đội ngũ mình, không chỉ là kỹ năng kỹ thuật, như là yếu tố chính cho phép một cuộc chuyển đổi thành công.

4. Nguồn cho câu hỏi "Tôi đã truyền đạt rõ ràng và lặp đi lặp lại 'lý do tại sao' chưa?"

- **Nguồn chính:** *AI Fitness for CEOs* của Boston Consulting Group (BCG)
- **Tóm tắt nguồn:** Bài viết này của BCG nhấn mạnh rằng công việc quan trọng nhất của một CEO là kết nối chiến lược AI với mục đích rộng lớn hơn của công ty. Nhà lãnh đạo phải trình bày rõ "lý do tại sao lớn hơn" của AI, giải thích lợi ích của nó cho tổ chức và giúp nhân viên vượt qua những nghi ngờ và nỗi sợ hãi về công nghệ.
- **Tầm quan trọng đối với CEO:** Đây là một lời nhắc nhở quan trọng rằng việc triển khai công nghệ về cơ bản là một thách thức về quản lý thay đổi. Sự phản kháng của nhân viên là một rào cản lớn đối với việc áp dụng. Bằng cách định hình AI như một công cụ hỗ trợ giải phóng con người cho những công việc có giá trị hơn, CEO có thể xây dựng lòng tin, nuôi dưỡng một văn hóa tích cực và sắp xếp toàn bộ tổ chức đứng sau cuộc chuyển đổi, biến sự phản kháng tiềm tàng thành sự hỗ trợ tích cực.

Nguồn trích dẫn

1. Why Growth-First Will Surpass AI-First - Advertising Week, truy cập vào tháng 6 26, 2025, <https://advertisingweek.com/why-growth-first-will-surpass-ai-first/>
2. The AI-First Company: Why Traditional Models May Soon Be Obsolete, truy cập vào tháng 6 26, 2025, <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2025/04/22/the-ai-first-company-why-traditional-models-may-soon-be-obsolete/>
3. The Importance of AI and Crypto-First Approaches - A.Capital Ventures, truy cập vào tháng 6 26, 2025, <https://acapital.com/2024/03/the-importance-of-ai-and-crypto-first-approaches>
4. AI-First vs. AI-Augmented: What's the Right Operating Model for Your Business? | ItSoli, truy cập vào tháng 6 26, 2025, <https://itsoli.ai/ai-first-vs-ai-augmented-choosing-the-right-model/>
5. How to Find The Right AI Development Company - Saigon Technology, truy cập vào tháng 6 26, 2025, <https://saigontechnology.com/blog/how-to-find-the-right-ai-development-company/>
6. AI for Digital Transformation - IBM, truy cập vào tháng 6 26, 2025, <https://www.ibm.com/think/topics/ai-transformation>
7. The AI Of Everything: Making Implementation Decisions Amid Global Uncertainty

- Forbes, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2025/06/17/the-ai-of-everything-making-implementation-decisions-amid-global-uncertainty/>
- 8. Why businesses should adopt an AI-first mindset - Launch Consulting Group, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://www.launchconsulting.com/posts/the-top-5-benefits-of-adopting-an-ai-first-mindset-in-business-and-how-to-get-employees-on-board>
- 9. AI-enabled software development fuels innovation | McKinsey, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/how-an-ai-enabled-software-product-development-life-cycle-will-fuel-innovation>
- 10. The Transformative Impact of AI Code Assistants in Modern Software Development, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://bastakiss.com/blog/artificial-intelligence-15/the-transformative-impact-of-ai-code-assistants-in-modern-software-development-723>
- 11. 6 limitations of AI code assistants and why developers should be cautious - All Things Open, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://allthingsopen.org/articles/ai-code-assistants-limitations>
- 12. allthingsopen.org, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://allthingsopen.org/articles/ai-code-assistants-limitations#:~:text=It's%20easy%20to%20see%20why,from%20creative%20problem%2Dsolving%20tasks.>
- 13. Emerging agentic AI trends reshaping software development - GitLab, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://about.gitlab.com/the-source/ai/emerging-agentic-ai-trends-reshaping-software-development/>
- 14. How Agentic AI Will Disrupt Your Software Delivery Lifecycle ..., truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://linearb.io/blog/how-agentic-ai-will-disrupt-your-software-delivery-lifecycle>
- 15. Empowering Software Development with Agentic AI - XenonStack, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://www.xenonstack.com/blog/agentic-ai-software-development>
- 16. Agentic DevOps: Evolving software development with GitHub Copilot and Microsoft Azure, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://azure.microsoft.com/en-us/blog/agentic-devops-evolving-software-development-with-github-copilot-and-microsoft-azure/>
- 17. Beyond augmentation: Agentic AI for software development - Infosys, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://www.infosys.com/iki/perspectives/agentic-ai-software-development.html>
- 18. Future of Software Engineering in an AI-Driven World - Aura, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://blog.getaura.ai/future-of-software-engineering-in-an-ai-driven-world>
- 19. How AI is already shaking up the job market - Morning Brew, truy cập vào tháng 6 26, 2025,

<https://www.morningbrew.com/stories/2025/05/02/how-ai-is-already-shaking-up-the-job-market>

20. AI is Coming for Software Engineering Jobs: What Market Trends Reveal. - Demandteq, truy cập vào tháng 6 26, 2025, <https://demandteq.com/ai-is-coming-for-software-engineering-jobs-what-market-trends-reveal/>
21. Vietnam's AI Leap: From Startups to Sectoral Transformation - Cross ..., truy cập vào tháng 6 26, 2025, <https://crosstechcom.com/vietnam-ai-strategic-growth/>
22. Digital Transformation In Vietnam: A Rapidly Growing Frontier, truy cập vào tháng 6 26, 2025, <https://savvycomsoftware.com/blog/digital-transformation-in-vietnam/>
23. What ASEAN offers the world in the Intelligent Age | World Economic Forum, truy cập vào tháng 6 26, 2025, <https://www.weforum.org/stories/2025/01/what-asean-offers-the-world-intelligent-age/>
24. How AI is transforming Vietnam's marketing landscape - RMIT ..., truy cập vào tháng 6 26, 2025, <https://www.rmit.edu.vn/news/all-news/2025/mar/how-ai-is-transforming-vietnam-marketing-landscape>
25. Discover What Hinders DX or Digital Transformation In Vietnam | FieldCheck, truy cập vào tháng 6 26, 2025, <https://fieldcheck.biz/library/digital-transformation-in-viet-nam.html>
26. What is AI, and why does it matter for Vietnam's future? | AI for Vietnam, truy cập vào tháng 6 26, 2025, <https://www.aiforvietnam.org/what-is-ai-and-why-does-it-matter-for-vietnam-future/>
27. Vietnam Smart Manufacturing Gains Momentum, truy cập vào tháng 6 26, 2025, <https://marketresearchvietnam.com/insights/articles/vietnam-smart-manufacturing-gains-momentum>
28. Industry 4.0 in Viet Nam - Asia Society, truy cập vào tháng 6 26, 2025, <https://asiasociety.org/sites/default/files/2023-05/atih-industry-4-0-in-vietnam.pdf>
29. Firm-Level Technology Adoption in Vietnam - World Bank Document, truy cập vào tháng 6 26, 2025, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/498501615216149075/pdf/Firm-Level-Technology-Adoption-in-Vietnam.pdf>
30. Vietnam Digital Readiness Report - PwC, truy cập vào tháng 6 26, 2025, <https://www.pwc.com/vn/en/publications/2021/pwc-vietnam-digital-readiness-report-en.pdf>
31. Use Cases of AI in Vietnam's Manufacturing Industry - BytePlus, truy cập vào tháng 6 26, 2025, <https://www.byteplus.com/en/topic/421538>
32. Opportunities and challenges for digital transformation in Vietnam | US ABC, truy cập vào tháng 6 26, 2025, <https://www.usasean.org/article/opportunities-and-challenges-digital-transformation-vietnam>

33. Empowering smallholder farmers through AI: A new era for ..., truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://blogs.griffith.edu.au/asiainsights/empowering-smallholder-farmers-through-ai-a-new-era-for-vietnams-agriculture/>
34. Hanoi promotes AI in agricultural production, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://hanoitimes.vn/hanoi-promotes-ai-in-agricultural-production-323268.html>
35. AI Driving Sustainable Agriculture in Vietnam - TMA Solutions, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://www.tmasolutions.com/news/ai-driving-sustainable-agriculture-in-vietnam>
36. britchamvn.glueup.com, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
[https://britchamvn.glueup.com/event/redefining-finance-in-vietnam-with-ai-143189/#:~:text=In%20today's%20fast%20Devolving%20technological.International%20Financial%20Centre%20\(IFC\).](https://britchamvn.glueup.com/event/redefining-finance-in-vietnam-with-ai-143189/#:~:text=In%20today's%20fast%20Devolving%20technological.International%20Financial%20Centre%20(IFC).)
37. Effective AI in banking and finance factor a prerequisite, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://vir.com.vn/effective-ai-in-banking-and-finance-factor-a-prerequisite-129040-129040.html>
38. AI triggers great transformation in Vietnam's banking and finance sector - Tuổi trẻ news, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://news.tuoitre.vn/ai-triggers-great-transformation-in-vietnams-banking-and-finance-sector-103250409192347191.htm>
39. Vietnam's finance sector faces digitalisation challenges despite eased regulation, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://asianbankingandfinance.net/event-news/vietnams-finance-sector-faces-digitalisation-challenges-despite-eased-regulation>
40. The Current Status and Proposed Solutions For Human ... - Insyma 22, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
https://insyma.org/proceedings/files/original/articles/5.%20Vietnam_DOAN.pdf
41. Vietnam: Harnessing AI to Build Resilient Succession Teams - OpenGov Asia, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://opengovasia.com/2025/05/19/vietnam-harnessing-ai-to-build-resilient-succession-teams/>
42. How Companies Can Prepare for an AI-First Future | BCG, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://www.bcg.com/publications/2025/how-companies-can-prepare-for-ai-first-future>
43. Vietnamese businesses lead global shift toward AI hiring, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://vietnamnews.vn/economy/1719504/vietnamese-businesses-lead-global-shift-toward-ai-hiring.html>
44. The Impact of AI on Organizational Structure - FlexOS, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://www.flexos.work/ai-in-hr-today/the-impact-of-ai-on-organizational-structure>

45. Companies Step Up Reskilling in the Era of AI - Entrepreneur, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://www.entrepreneur.com/en-in/growth-strategies/companies-step-up-reskilling-in-the-era-of-ai/493558>
46. Industry 4.0 The case of Vietnam, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
https://avpi.org.au/wp-content/uploads/2024/02/Industry-4_The-Case-of-Vietnam.pdf
47. Factors affecting artificial intelligence (AI) adoption ... - Emerald Insight, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jabs-08-2024-0444/full/pdf?title=factors-affecting-artificial-intelligence-ai-adoption-in-the-talent-acquisition-process-the-case-of-vietnams-medium-sized-firms>
48. Southeast Asia's AI moment: Empowering human capital and regional transformation, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://technode.global/2025/06/24/southeast-asias-ai-moment-empowering-human-capital-and-regional-transformation/>
49. Vietnam: Empowering SMEs for a Technology-Driven Future ..., truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://opengovasia.com/2025/06/23/vietnam-empowering-smes-for-a-technology-driven-future/>
50. AI Fitness for CEOs: Building Digital Strength | BCG, truy cập vào tháng 6 26, 2025, <https://www.bcg.com/publications/2025/ai-fitness-for-ceos>
51. A Guide for CEOs to Accelerate AI Excitement and Adoption - WWT, truy cập vào tháng 6 26, 2025, <https://www.wwt.com/wwt-research/ceo-guide-to-ai>
52. AI Readiness: The Four Steps CEOs Need to Take to Build AI ..., truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://corpgov.law.harvard.edu/2025/04/19/ai-readiness-the-four-steps-ceos-needed-to-take-to-build-ai-powered-organizations/>
53. How To Narrow Your C-suite's AI Skills Gap - Gartner, truy cập vào tháng 6 26, 2025,
<https://www.gartner.com/en/articles/how-to-narrow-your-c-suites-ai-skills-gap>