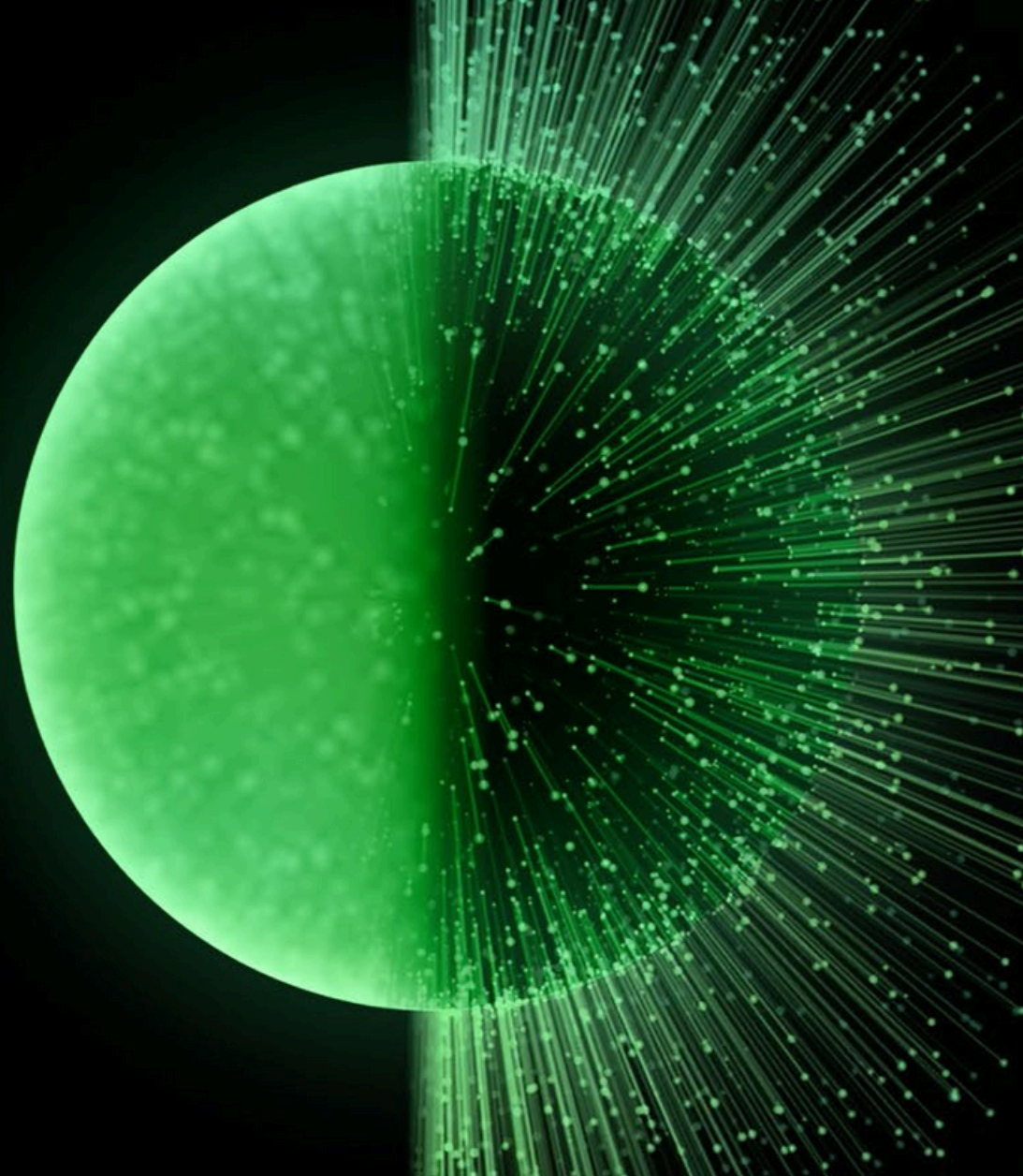


BCG - AI AT WORK

Động lực được tạo ra, nhưng khoảng cách vẫn còn

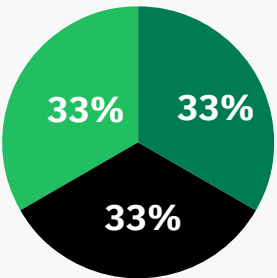
THIRD EDITION | JUNE 2025



Các tiêu chí khảo sát

10,635

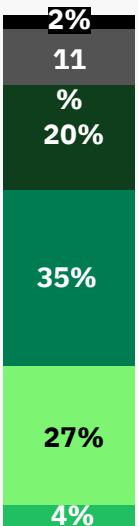
Người tham gia khảo sát



Vị trí

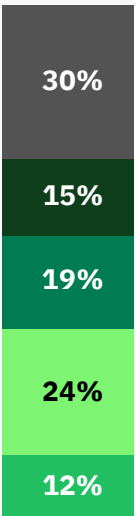
- Chuyên viên¹
- Quản lý
- Lãnh đạo

Thị trường mục tiêu



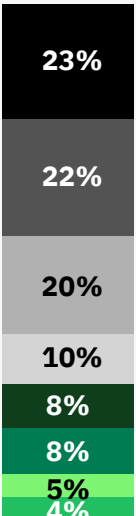
Tuổi

- 65+
- 55-64
- 45-54
- 35-44
- 25-34
- 18-24



Doanh thu của công ty

- >\$5B
- \$2B-\$5B
- \$1B-\$2B
- \$500M-\$1B
- <\$500M



Ngành

- TMT
- Tài chính
- Khác
- Tiêu dùng/Bán lẻ
- Y tế
- Sản xuất
- Năng lượng/Tiện ích
- Khối nhà nước

Ấn Độ	1,031
Brazil	1,021
Anh	1,015
Pháp	1,013
Nhật Bản	1,012
Ý	1,011
Tây Ban Nha	1,010
Đức	1,009
Mỹ	1,002
Trung Đông ²	1,002
Nam Phi	509

Nguồn: AI tại nơi làm việc, 2025 (n=10.635); Phân tích của BCG.

Lưu ý: TMT = công nghệ, truyền thông và viễn thông.

¹ Nhân viên văn phòng cấp cơ sở

² Trung Đông (Kuwait, Qatar, Ả Rập Xê Út, UAE)

Năm phát hiện quan trọng

1

AI giờ đã gắn liền với công việc hằng ngày của chúng ta. Trong khi 72% số người được hỏi sử dụng AI thường xuyên, thì tỷ lệ chấp nhận AI ở cấp Chuyên viên đã chứng lại ở mức 51%.

2

Đào tạo phù hợp, sự dẫn dắt từ lãnh đạo và trang bị đúng công cụ có thể tạo đột phá. Chỉ có 36% nhân viên hài lòng với những gì mà họ được đào tạo về AI.

3

Các quốc gia thuộc khu vực Nam bán cầu tiếp tục có mức độ ứng dụng AI cao hơn. Ấn Độ dẫn đầu với 92% người dùng sử dụng AI thường xuyên.

4

Rào cản tiếp theo: Từ ứng dụng đến tạo ra giá trị bằng việc tái thiết quy trình: Một nửa số người được hỏi cho biết công ty của họ đang bắt đầu tái thiết các quy trình. Các công ty này đầu tư nhiều hơn vào con người - và điều đó đã mang lại kết quả.

5

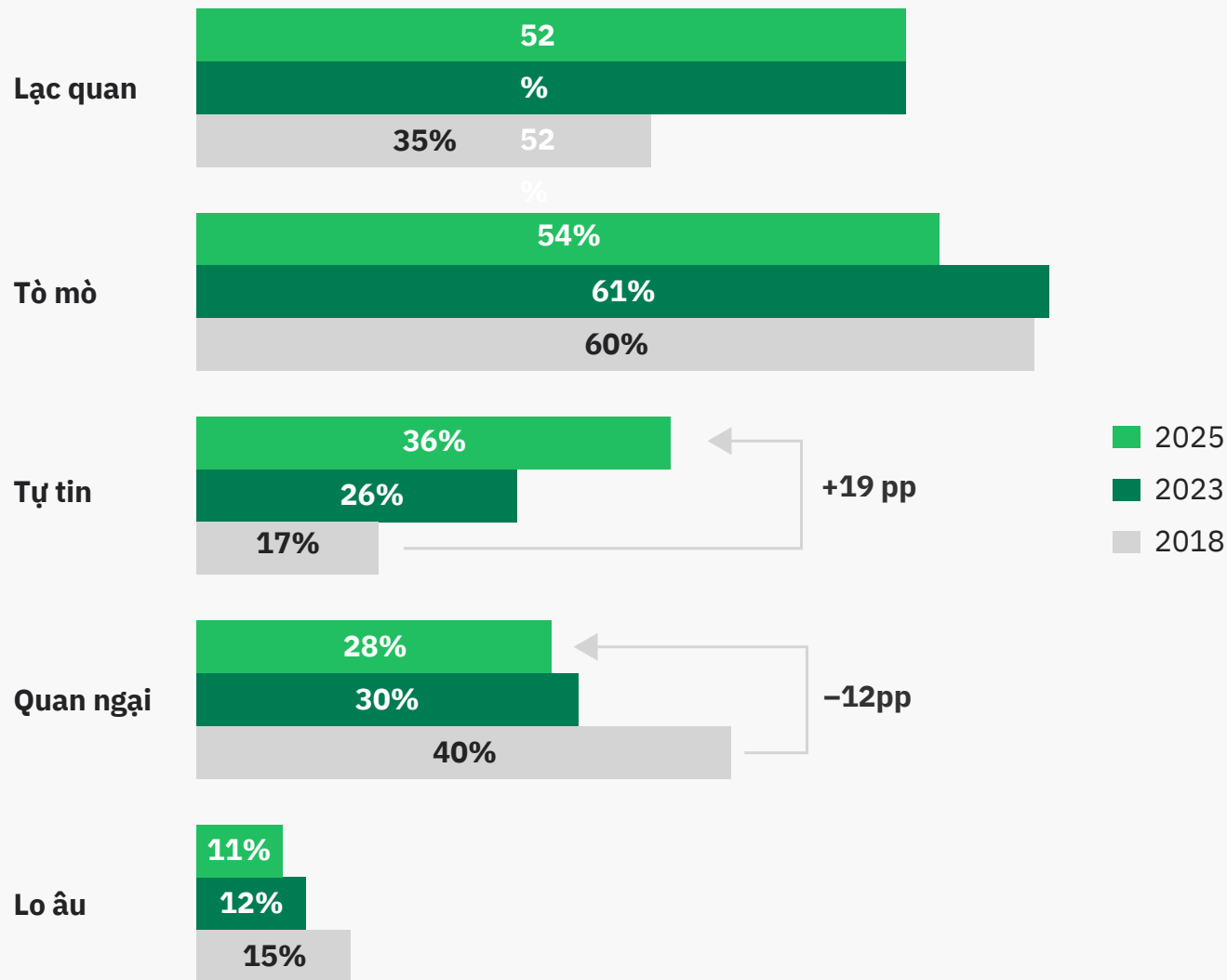
AI agent chưa được triển khai rộng rãi. Thực tế, chỉ 13% cho biết thực sự thấy AI agent được tích hợp vào quy trình làm việc tổng thể.

AI nay đã là một phần của nhịp sống hàng ngày, nhưng cấp chuyên viên đã chạm đến giới hạn ứng dụng.

Khi AI trở nên phổ biến, niềm tin gia tăng và lo ngại dần giảm xuống

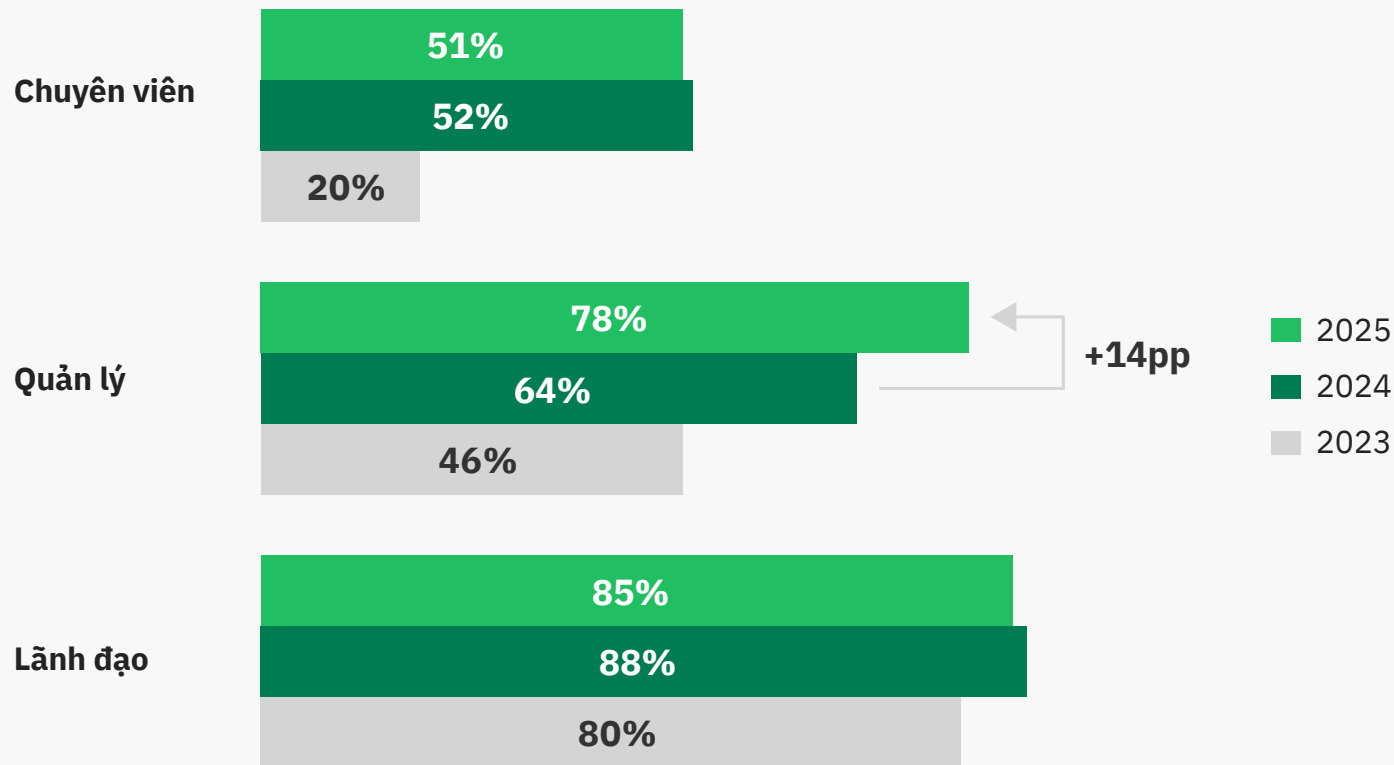
Nguồn: AI tại nơi làm việc, 2025 (n = 10.635); Phân tích từ BCG.

Lưu ý: Tỷ lệ người tham gia khảo sát chọn cảm xúc này là một trong hai cảm xúc mạnh mẽ nhất trong số 7 lựa chọn.



Nhìn chung, việc áp dụng AI khá mạnh mẽ — 72% người được hỏi là người dùng thường xuyên — nhưng đã bị đình trệ đối với cấp chuyên viên

Mức độ sử dụng GenAI thường xuyên ở các cấp độ nhân sự

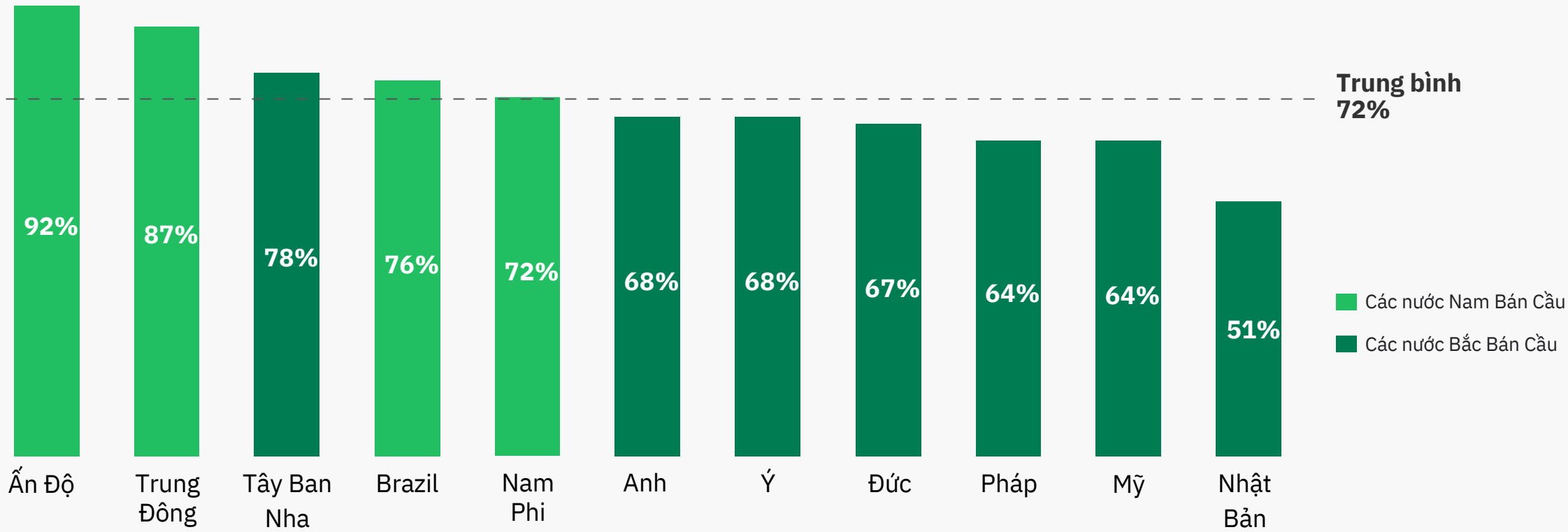


Nguồn: AI tại nơi làm việc, 2025 (n = 10.635); AI tại nơi làm việc, 2024 (n = 13.102); AI tại nơi làm việc, 2023 (n = 12.898); Phân tích của BCG.

Lưu ý: Người dùng thường xuyên = những người sử dụng AI vài lần mỗi tuần hoặc hằng ngày.

Nhân viên ở Nam bán cầu cho thấy khả năng áp dụng các công cụ AI cao hơn

Tỷ lệ người tham gia khảo sát sử dụng AI ít nhất vài lần mỗi tuần



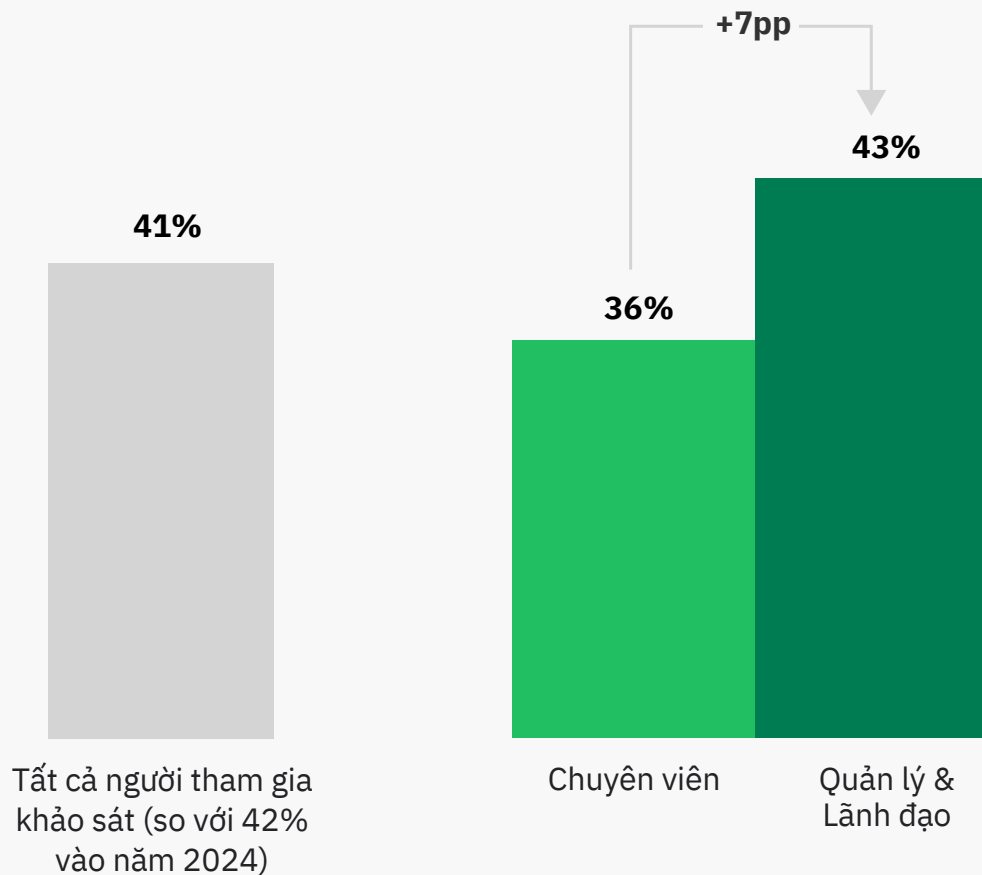
Nguồn: AI tại nơi làm việc, 2025 (n = 10.635); Phân tích từ BCG.

41%

người tham gia khảo sát
lo sợ bị mất việc

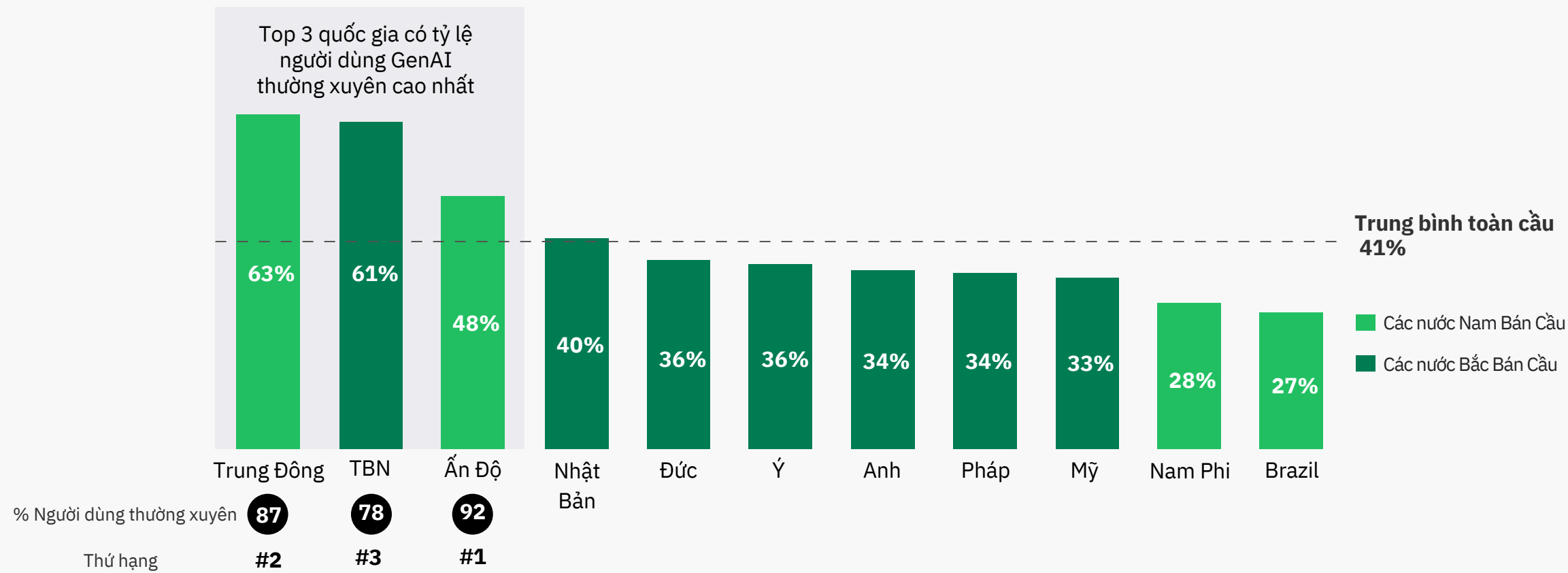
Nguồn: AI tại nơi làm việc, 2025 (n = 10.219); Phân tích từ BCG.
Lưu ý: Chỉ bao gồm người trả lời “chắc chắn” hoặc “có khả năng”.

Tỷ lệ người tham gia khảo sát tin rằng công việc của họ chắc chắn hoặc có khả năng cao sẽ biến mất hoàn toàn trong 10 năm tới



Các quốc gia ứng dụng AI nhiều nhất có nỗi lo mất việc lớn nhất

Tỷ lệ người tham gia lo ngại công việc bị thay thế hoàn toàn trong 10 năm tới



Nguồn: AI tại nơi làm việc, 2025 (n = 10.219); Phân tích từ BCG.
Lưu ý: Chỉ bao gồm người trả lời “chắc chắn” hoặc “có khả năng”.

47%

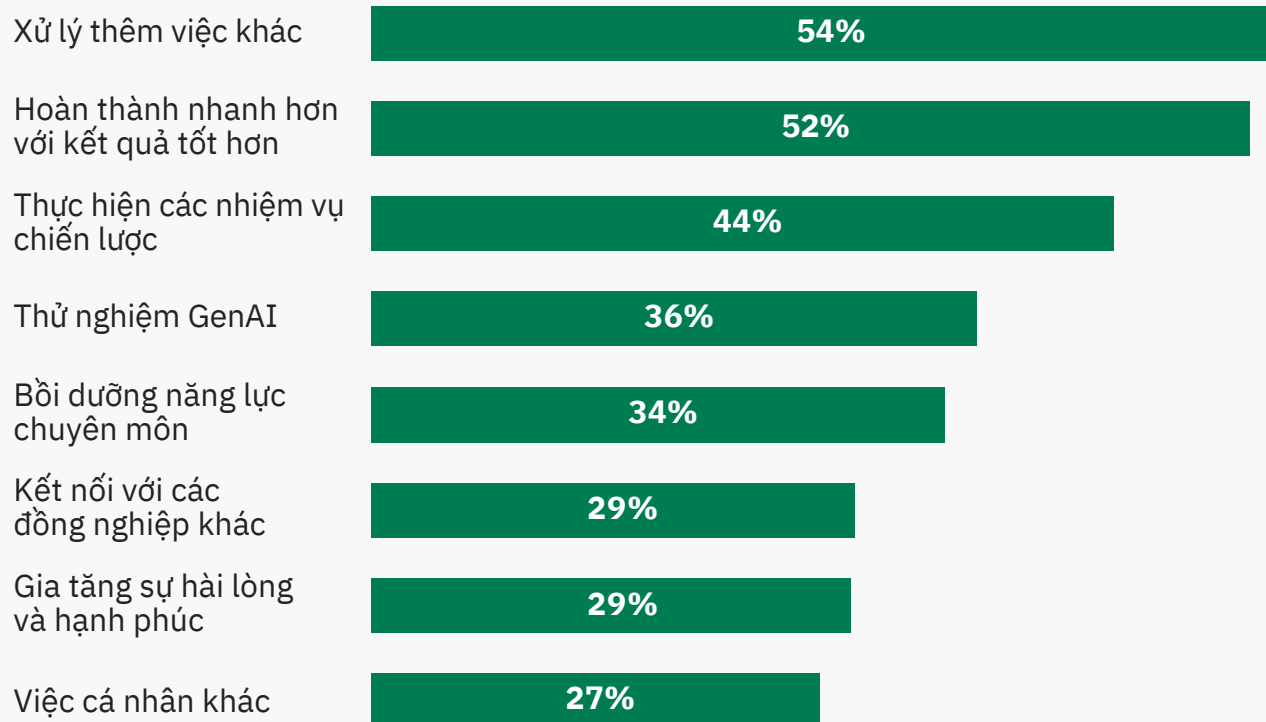
người tham gia
khảo sát cho biết
họ tiết kiệm
được hơn 1 giờ
mỗi ngày nhờ AI¹

Nguồn: AI tại nơi làm việc, 2025 (n = 7.492 người sử dụng GenAI cho công việc); Phân tích từ BCG.

¹Tỷ lệ người trả lời cho biết họ tiết kiệm được ít nhất sáu giờ mỗi tuần nhờ AI.

Chỉ 1/3 được hướng dẫn phân bổ lại thời gian, làm giảm tác động của AI

Tỷ lệ người tham gia khảo sát sử dụng thời gian tiết kiệm được nhờ GenAI vào các hoạt động khác



Thời gian tiết kiệm dùng cho nhiều mục đích

**Đào tạo phù hợp, trang bị đúng công cụ, và
sự hỗ trợ mạnh mẽ từ lãnh đạo – ba yếu tố
then chốt để thúc đẩy việc ứng dụng AI.**

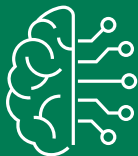
3 thách thức khi mở rộng việc ứng dụng AI

Nguồn: AI tại nơi làm việc, 2025 (n = 3.537); Phân tích từ BCG.
Lưu ý: Ba thách thức hàng đầu do chuyên viên nêu ra.



Không được đào tạo hoặc thiếu kỹ năng

Các buổi đào tạo thường quá ngắn hoặc hời hợt — chỉ 36% nhân viên cho biết họ được trang bị các kỹ năng cần thiết cho chuyển đổi AI.



Hạn chế trong việc tiếp cận các công cụ phù hợp

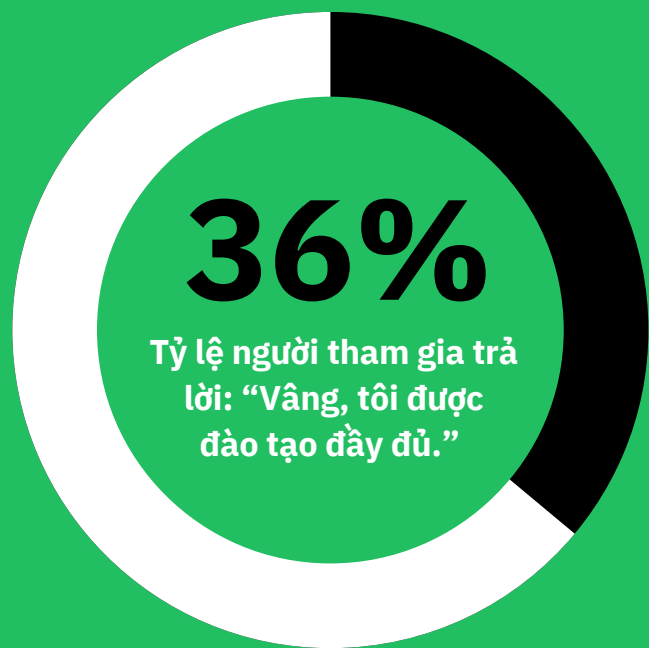
Gần 4 trên 10 nhân viên (37%) cho biết công ty không cung cấp các công cụ phù hợp. Khi các giải pháp nội bộ không đáp ứng, 54% sẵn sàng dùng công cụ AI không được cấp phép, điều làm gia tăng rủi ro bảo mật.



Thiếu sự dẫn dắt từ cấp trên

Chỉ 25% chuyên viên cho biết họ nhận được đủ hỗ trợ, chỉ dẫn từ lãnh đạo về cách thức và thời điểm sử dụng AI trong công việc.

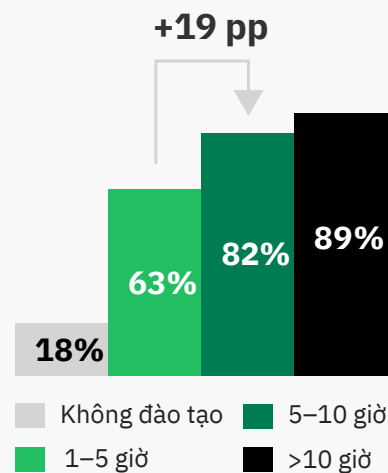
Chỉ 36% nhân viên cảm
thấy được đào tạo bài bản



Ít nhất 5 giờ lên lớp, đào tạo trực tiếp và huấn luyện là yếu tố then chốt của một chương trình đào tạo hiệu quả

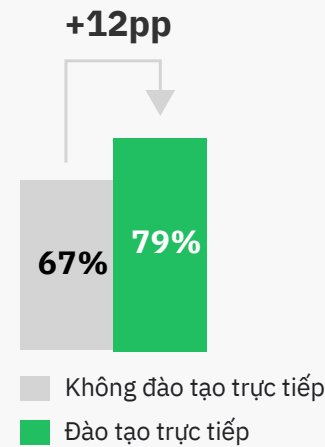
Ít nhất 5 giờ lên lớp

% người dùng thường xuyên¹ phụ thuộc vào thời lượng đào tạo



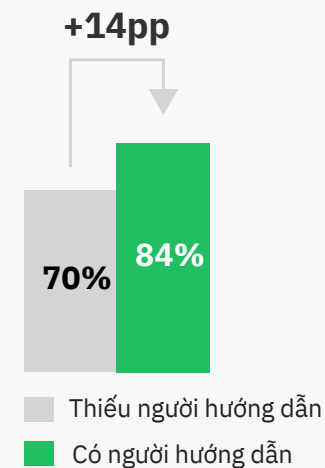
Đào tạo trực tiếp

% người dùng thường xuyên có/không phụ thuộc vào đào tạo trực tiếp



Huấn luyện

% người dùng thường xuyên phụ thuộc vào việc huấn luyện



Ba thành phần này cũng thúc đẩy đáng kể sự tin tưởng của nhân viên vào AI và cải thiện chất lượng đầu ra công việc được hỗ trợ bởi AI.

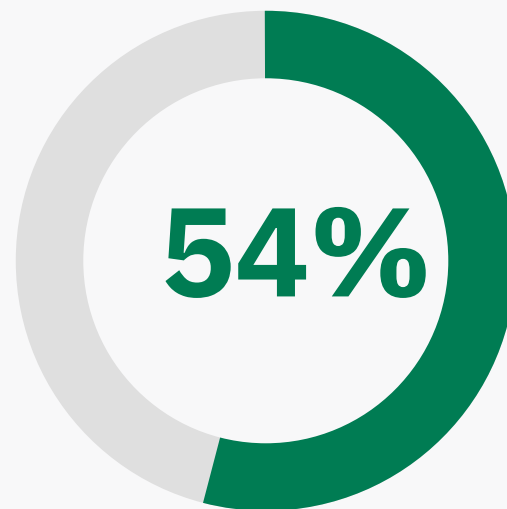
Nguồn: AI tại nơi làm việc, 2025 (n = 10.635); Phân tích của BCG.

Lưu ý: Cách đọc biểu đồ: 79% người được đào tạo hơn 5 giờ là người dùng AI thường xuyên, so với 67% ở nhóm được đào tạo dưới 5 giờ.

¹Dùng AI thường xuyên (hàng ngày hoặc vài lần/tuần)

Thiếu công cụ phù hợp,
doanh nghiệp phải
đối mặt với việc sử
dụng các công cụ AI
không chính thức và
rủi ro bảo mật liên quan

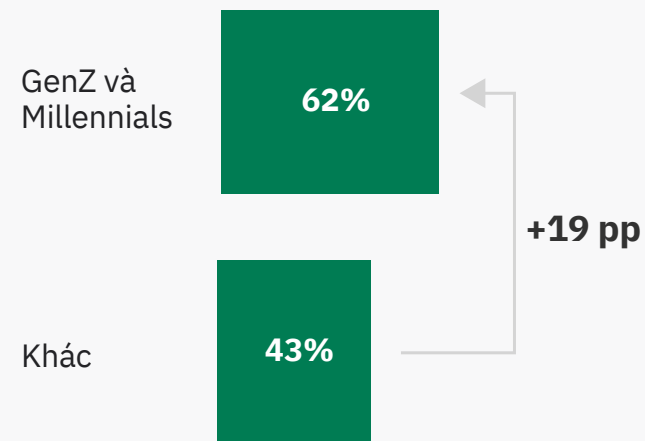
Tỷ lệ người được hỏi sẽ sử dụng
công cụ AI ngay cả khi không được
công ty cho phép



■ Sử dụng AI khi công ty không hỗ trợ

■ Sẽ chờ đợi hoặc không sử dụng AI

GenZ và Millennials có xu hướng
bỏ qua các hạn chế nhiều nhất



Nguồn: AI tại nơi làm việc, 2025 (n = 10.635); Phân tích của BCG.

Lưu ý: "Shadow AI" là việc sử dụng các công cụ, hệ thống hoặc mô hình trí tuệ nhân tạo trong tổ chức mà không có sự biết đến, phê duyệt hoặc quản lý chính thức từ đội ngũ CNTT hoặc dữ liệu trung tâm. GenZ là những người sinh từ năm 1997 đến 2012. Millennials là những người sinh từ năm 1981 đến 1996.

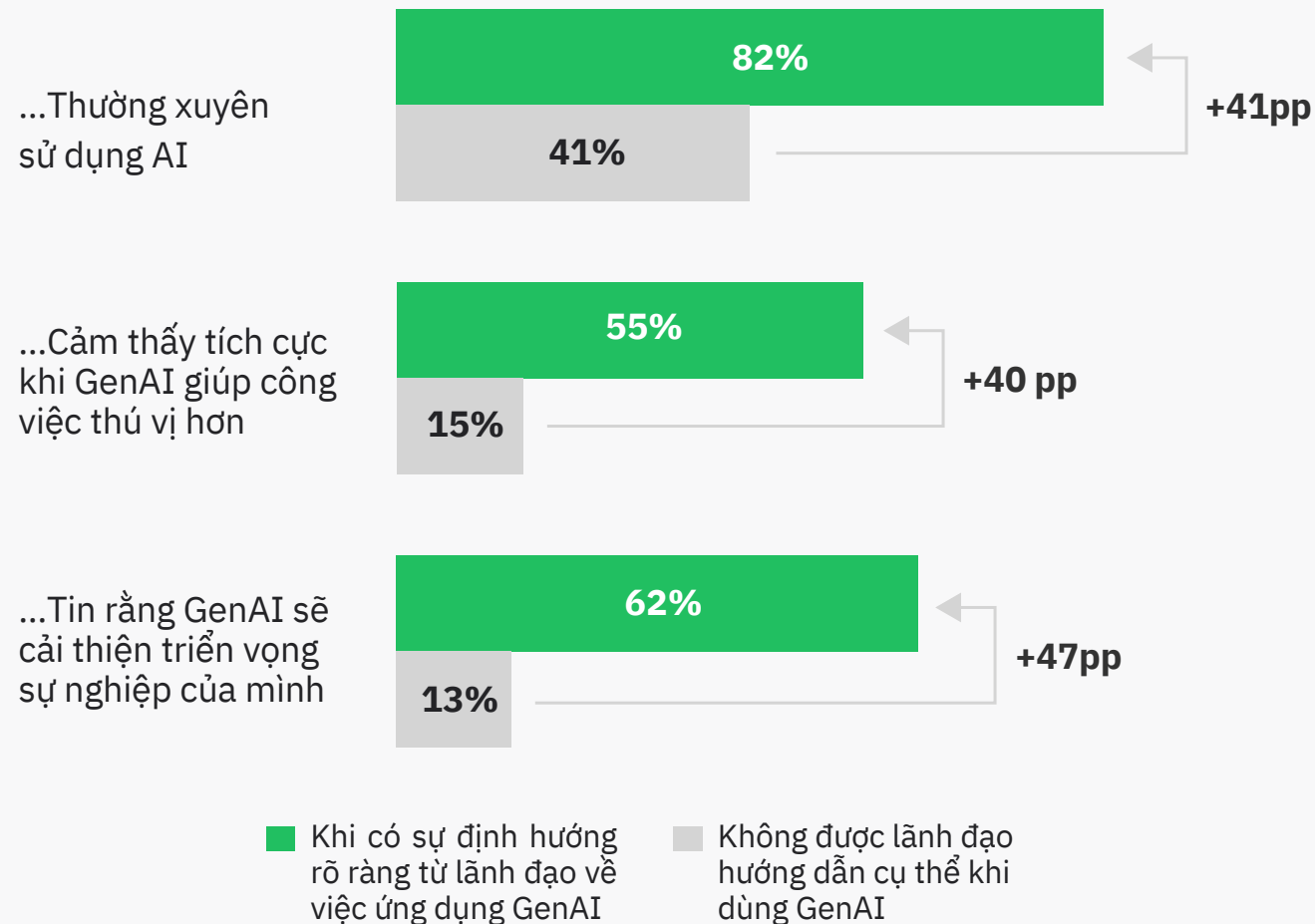
¹n=7039. ²n=3596.

Hỗ trợ từ lãnh đạo rất
quan trọng, nhưng chỉ

25%

chuyên viên được
trải nghiệm điều này

Tỷ lệ nhân viên đang...



Nguồn: AI at Work, 2025 (n = 3.537 nhân viên tuyển đầu); Phân tích của BCG.

Lưu ý: Người dùng AI thường xuyên = những người sử dụng AI hằng ngày hoặc vài lần mỗi tuần.

**Rào cản tiếp theo: Tạo ra giá trị
bằng việc tái cấu trúc công việc
với AI**

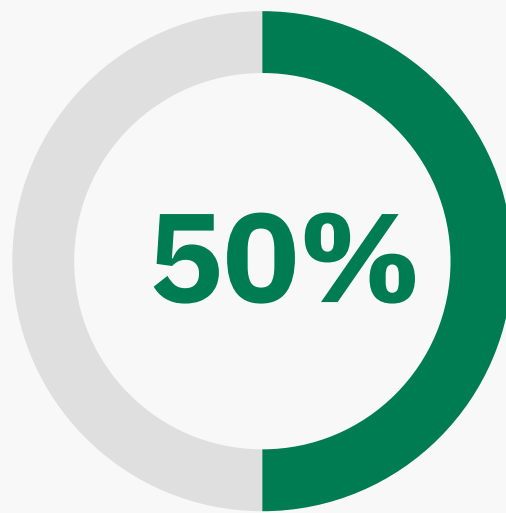
Một nửa số người tham gia khảo sát cho biết công ty của họ đang thiết kế lại quy trình tổng thể

Triển khai



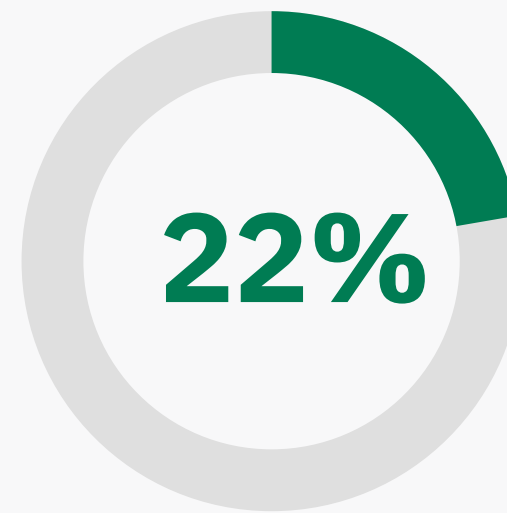
Hỗ trợ việc áp dụng các công cụ GenAI và thúc đẩy năng suất (ví dụ: triển khai ChatGPT, Microsoft Copilot hoặc Mistral LeChat).

Tái cấu trúc



Thiết kế lại toàn bộ quy trình và luồng công việc để tái định hình các chức năng (ví dụ: tái cấu trúc bộ phận nhân sự bằng cách tích hợp AI vào các quy trình cốt lõi).

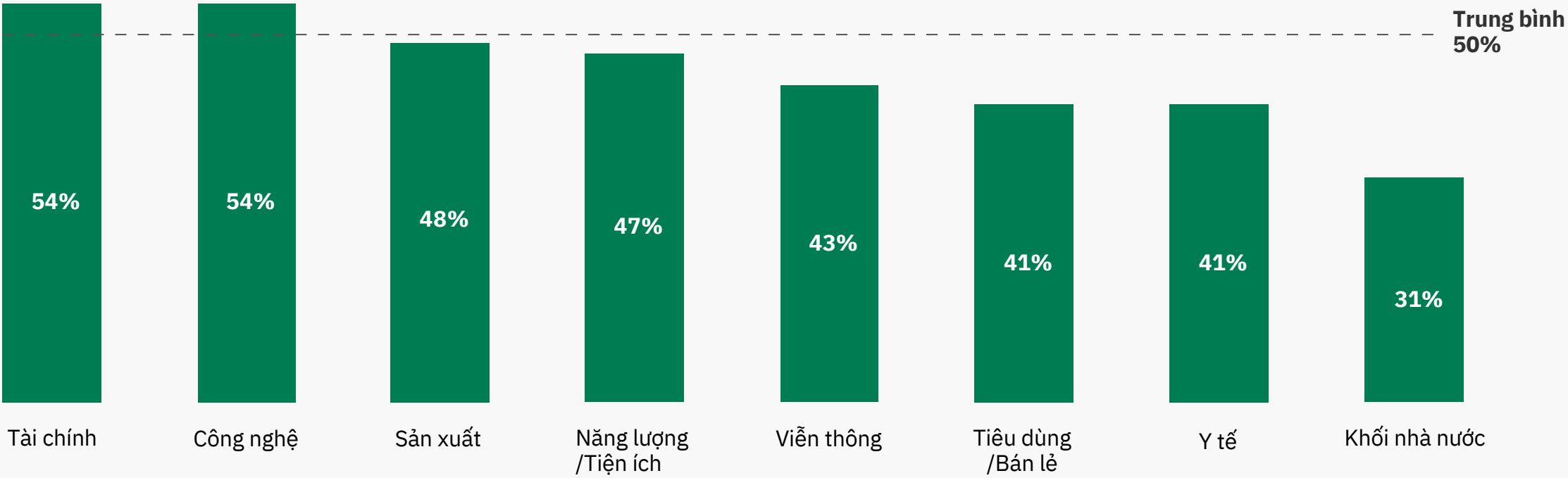
Sáng tạo



Xây dựng và đổi mới mô hình kinh doanh, sản phẩm để thúc đẩy tăng trưởng (ví dụ: tạo ra nguồn doanh thu mới từ các dịch vụ ứng dụng AI).

Tài chính & công nghệ là các lĩnh vực dẫn đầu về tái thiết kế quy trình

Tỷ lệ người tham gia khảo sát theo từng ngành cho biết công ty của họ đang tái thiết kế quy trình làm việc



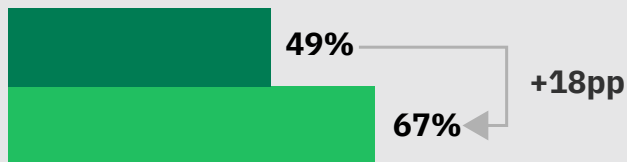
Nguồn: AI tại Nơi Làm Việc, 2025; phân tích của BCG.
Lưu ý: Chỉ hiển thị các ngành có hơn 350 người tham gia khảo sát.

Các công ty tái thiết kế quy trình làm việc đầu tư nhiều hơn vào việc chuyển đổi con người – và điều đó mang lại hiệu quả rõ rệt.

Các công ty đang tái thiết kế quy trình và chức năng với AI...

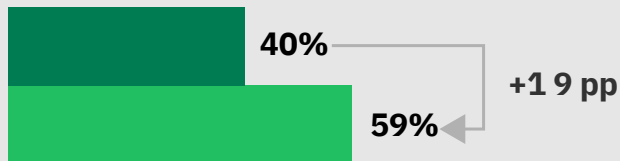
Có sự đào tạo phù hợp

Tỷ lệ nhân viên đã được đào tạo nâng cao kỹ năng từ 5 giờ trở lên



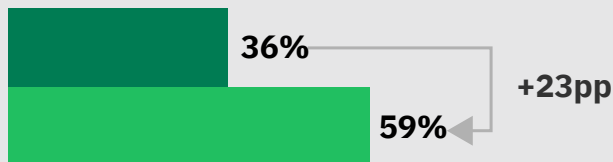
Tăng cường hỗ trợ

Tỷ lệ nhân viên nhận được sự hỗ trợ mạnh mẽ từ lãnh đạo



Theo dõi hiệu quả của AI tốt hơn

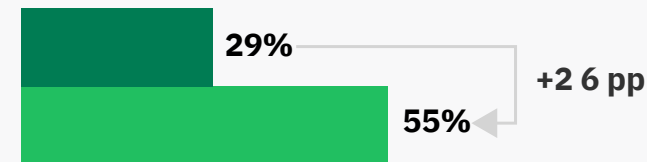
Tỷ lệ nhân viên nhận thấy giá trị do AI tạo ra về mặt tài chính



Kết quả là, nhân viên của họ...

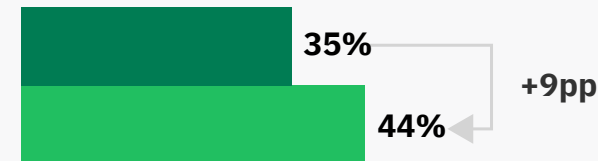
Tiết kiệm nhiều thời gian hơn

Tỷ lệ tiết kiệm được nhiều hơn 1 giờ/ngày



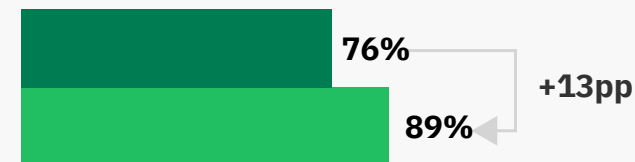
Chuyển đổi nỗ lực sang các nhiệm vụ chiến lược

Tỷ lệ cho rằng đây là một trong 3 tác động hàng đầu của GenAI



Cho rằng AI giúp đưa ra quyết định tốt hơn

Tỷ lệ tin rằng công ty sẽ đưa ra quyết định đúng đắn hơn nhờ vào dữ liệu



■ Nhân viên trong các công ty chỉ tập trung vào việc triển khai công cụ AI¹

■ Nhân viên trong các công ty đang tái thiết kế quy trình làm việc²

Nguồn: AI at Work, 2025; Phân tích của BCG.

Lưu ý: Dữ liệu chỉ phản ánh những người sử dụng AI trong công việc, không bao gồm những người chỉ dùng AI tại nhà.

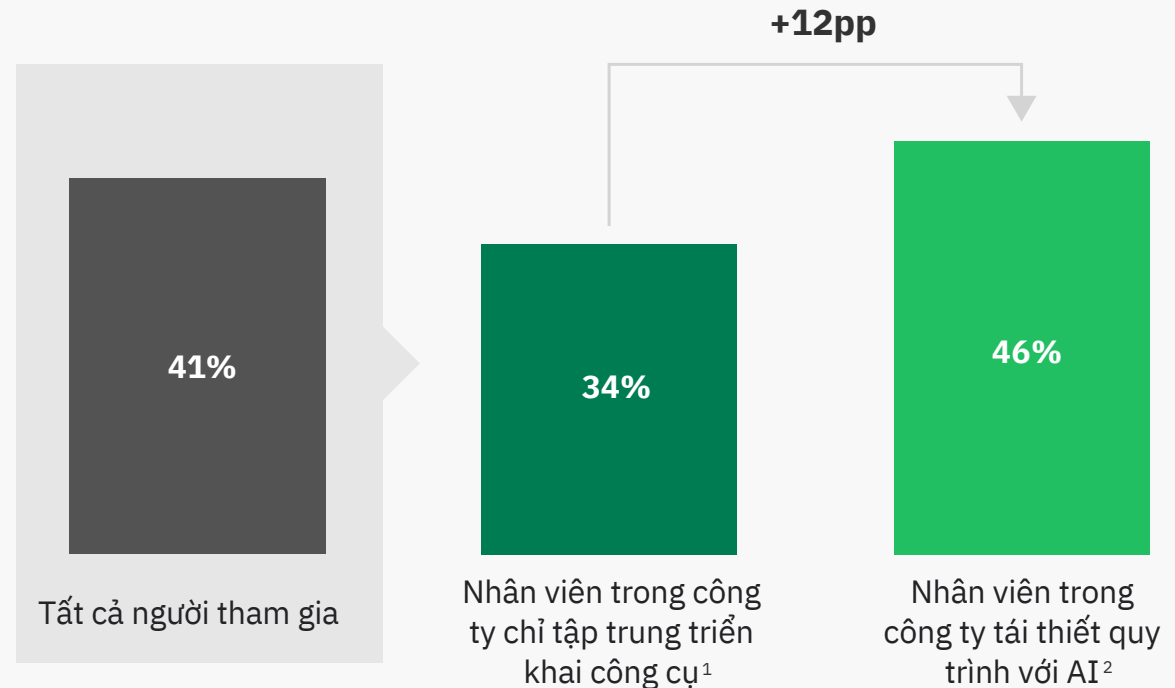
¹Công ty chỉ thực hiện triển khai công cụ AI có sẵn (Deploy only) (số mẫu = 1.830).

²Công ty đang thực hiện một số hoạt động thiết kế lại quy trình làm việc toàn diện (Reshape) hoặc sáng tạo mô hình kinh doanh mới dựa trên AI (Invent).

Công ty cũng có thể đang triển khai công cụ AI (Deploy) (số mẫu = 5.350).

Nhân viên ở các công ty đang tái thiết quy trình là nhóm cảm thấy dễ bị mất việc nhất – càng nhấn mạnh sự cần thiết của truyền thông rõ ràng và đào tạo nâng cao kỹ năng phù hợp.

Tỷ lệ người trả lời tin rằng công việc của họ chắc chắn hoặc có khả năng biến mất hoàn toàn trong vòng mười năm tới



Nguồn: AI at Work, 2025 (số mẫu = 10.365); Phân tích của BCG.

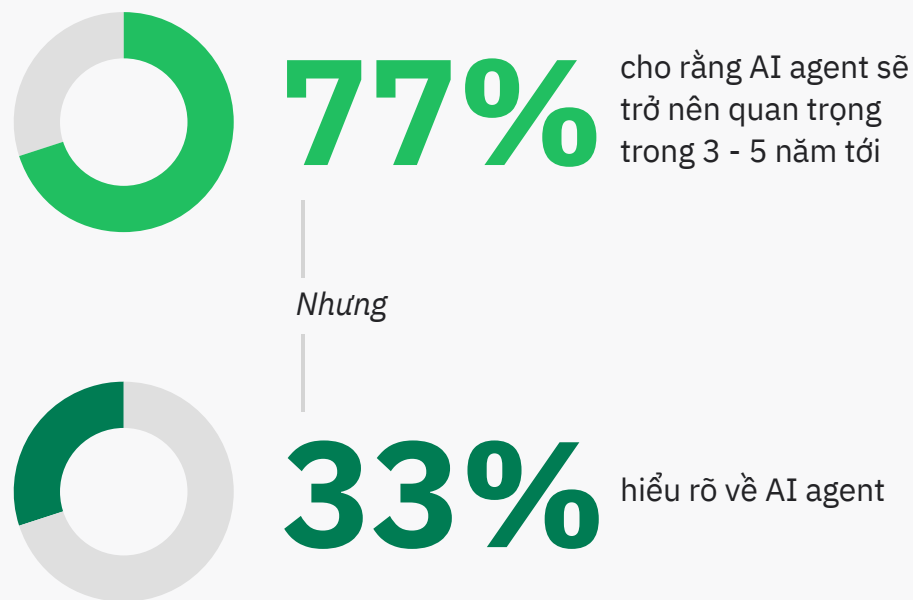
¹ Công ty chỉ thực hiện triển khai công cụ AI có sẵn (Deploy only) (số mẫu = 2.551).

² Công ty đang thực hiện một số hoạt động thiết kế lại quy trình làm việc toàn diện hoặc sáng tạo mô hình kinh doanh mới dựa trên AI. Công ty cũng có thể đang triển khai công cụ AI (số mẫu = 6.450).

**AI Agent: Đầy hứa hẹn, nhưng chưa được
triển khai rộng rãi.**

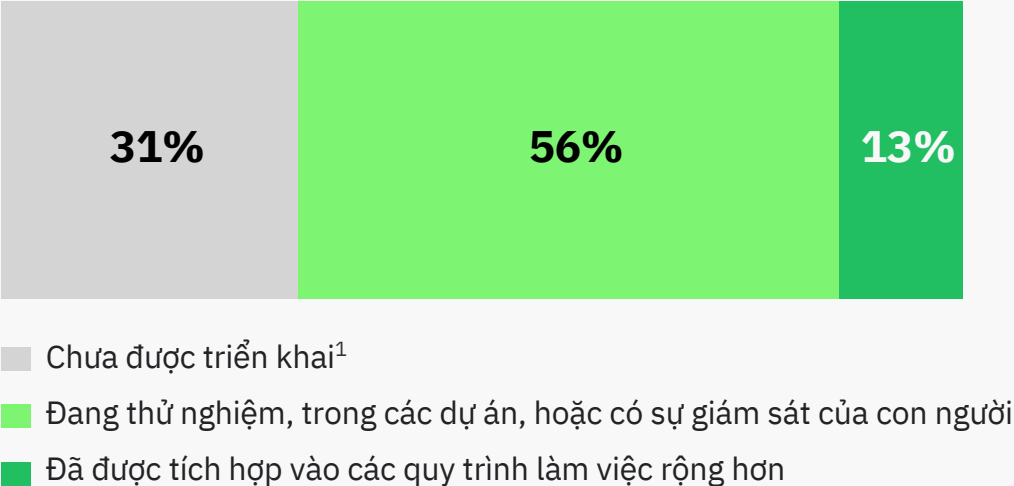
AI Agent vẫn đang ở giai đoạn sơ khai: Chỉ 13% người tham gia khảo sát thấy chúng trong quy trình làm việc

Nhân viên nhận thấy tiềm năng, nhưng chưa hiểu rõ về AI Agent



Hầu hết các công ty vẫn đang trong giai đoạn thử nghiệm

Phần trăm số người được hỏi nói rằng AI agent:

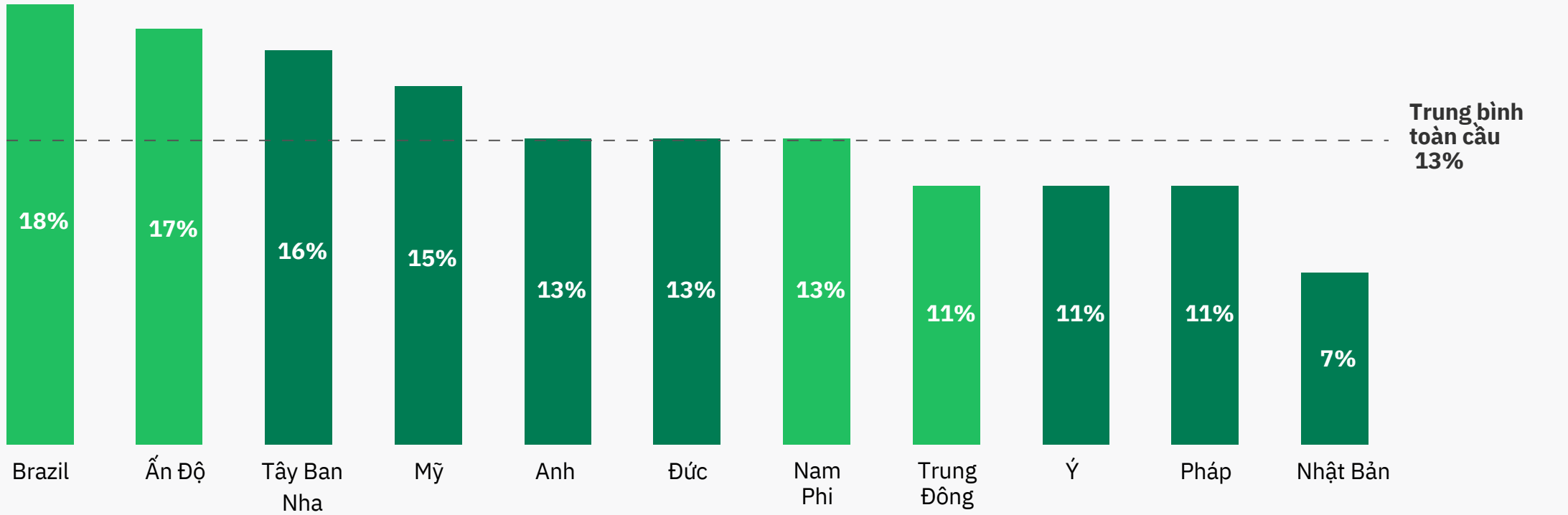


Nguồn: AI tại nơi làm việc, 2025 (n=10.370); Phân tích của BCG.

¹Bao gồm các câu trả lời không chắc chắn.

Brazil, Ấn Độ, Tây Ban Nha và Hoa Kỳ đang dẫn đầu việc sử dụng AI agent

Tỷ lệ người được hỏi cho biết công ty của họ đang tích hợp các AI agent vào quy trình làm việc

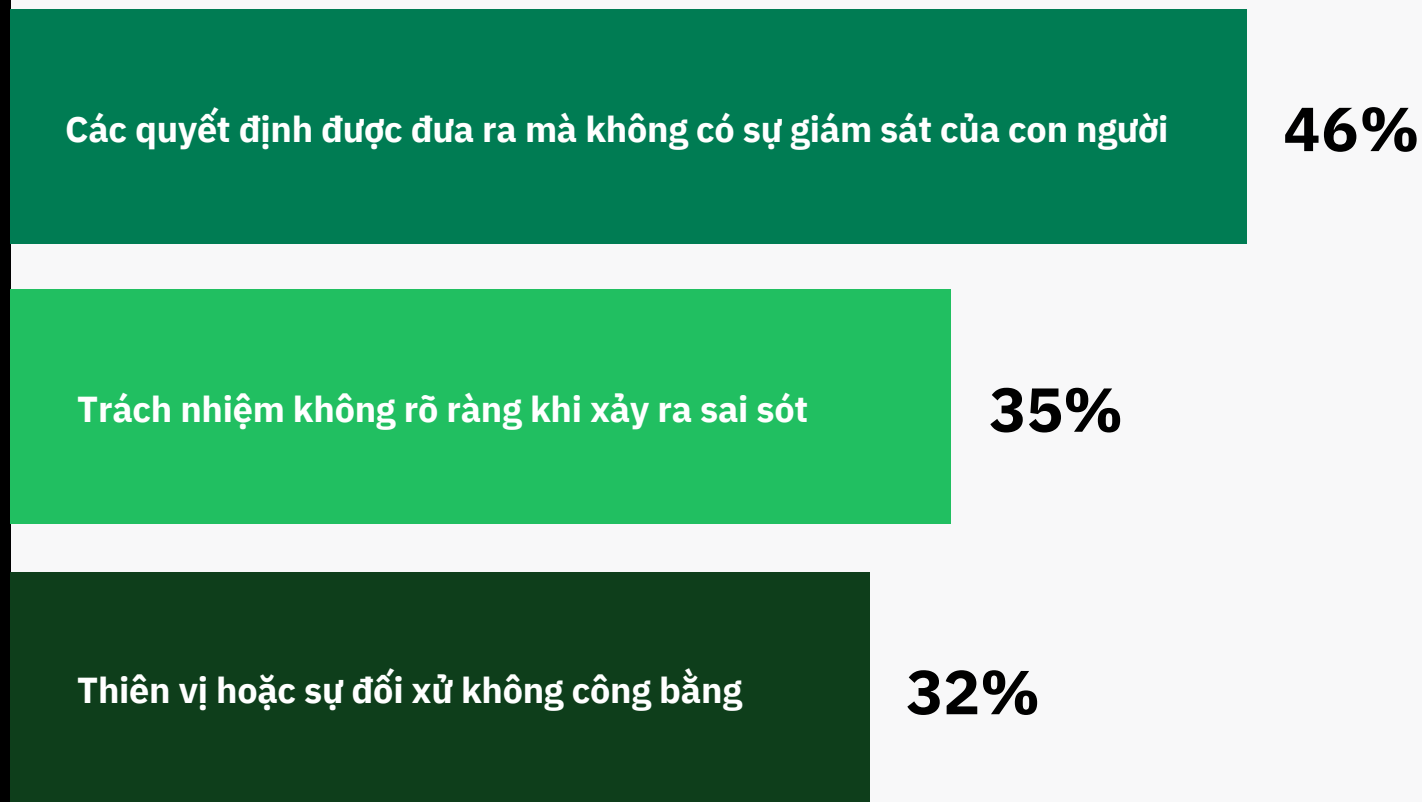


Nguồn: AI tại nơi làm việc, 2025 (n=10.635); Phân tích của BCG.
Lưu ý: Chữ "n" tương ứng với các thông số khảo sát theo từng quốc gia.

■ Các nước Nam Bán Cầu
■ Các nước Bắc Bán Cầu

**Thiếu sự giám sát
của con người,
trách nhiệm giải
trình không rõ ràng
và nguy cơ thiên vị -
các nhân viên đang
cảnh báo về
AI agent**

Ba mối lo ngại hàng đầu về các hệ thống AI



Nguồn: AI tại nơi làm việc, 2025 (n=10.635); Phân tích của BCG.

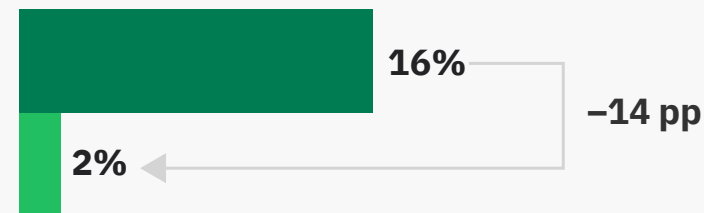
Khi nhân viên trở nên quen thuộc hơn với AI agent, họ sẽ nhìn nhận chúng như một công cụ giá trị thay vì một mối đe dọa

Nhân viên đang xem AI agent là...

...Một công cụ có thể hỗ trợ và cộng tác với người lao động



...Một mối đe dọa tiềm tàng đối với công việc của họ



■ Nhân viên đã biết đến AI agent, nhưng không chắc chắn về việc chúng thực sự làm gì¹

■ Nhân viên hiểu rõ về các AI agent và có thể giải thích cách chúng hoạt động²

Nguồn: AI tại nơi làm việc, 2025 (n=10.635); Phân tích của BCG.

¹n=3,459; ²n=1,436.

Chiến lược ứng phó cho các nhà lãnh đạo

1

Đừng đánh giá thấp tầm quan trọng của đào tạo. Hãy cam kết mức độ đầu tư, thời gian và sự hỗ trợ từ lãnh đạo phù hợp.

2

Hãy theo dõi giá trị mà bạn đang tạo ra với các cải tiến từ AI về năng suất, chất lượng và sự hài lòng của nhân viên.

3

Đầu tư vào con người để tái thiết quy trình làm việc và khai phá giá trị của AI. Hãy dự đoán tác động của AI tới công việc, người lao động và nguồn lực. Xây dựng năng lực đào tạo và tái đào tạo để hỗ trợ việc triển khai nguồn lực hiệu quả.

4

Thử nghiệm các AI agent một cách nghiêm ngặt để đẩy nhanh quá trình tích lũy kinh nghiệm. Theo dõi tác động và rủi ro tiềm ẩn thông qua việc thử nghiệm A/B.



BCGX | BCG

bcg.com