

Lợi thế kinh nghiệm: Nâng cao năng lực thích ứng của người lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp trong nền kinh tế AI của Đông Nam Á

Basilio Claudio và Fairoz Ahmad
Viện Nghiên cứu Công nghệ vì Cộng đồng



Với sự đóng góp của

- Arifah Sharifuddin, Giám đốc Viện Nghiên cứu Công nghệ vì Cộng đồng
- Citra Nasruddin, Giám đốc Chương trình, Viện Nghiên cứu Công nghệ vì Cộng đồng
- Vicah Villanueva, Chuyên viên Chương trình, Viện Nghiên cứu Công nghệ vì Cộng đồng

Tóm lược

Bản tóm tắt khuyến nghị chính sách này trình bày các khuyến nghị nhằm nâng cao năng lực thích ứng của người lao động văn phòng ở giai đoạn giữa sự nghiệp trong bối cảnh nền kinh tế AI tại Đông Nam Á đang phát triển nhanh chóng. Các khuyến nghị được xây dựng dựa trên kết quả tham vấn của Viện Nghiên cứu Công nghệ vì Cộng đồng với các bên liên quan thuộc khu vực công và tư nhân trong khuôn khổ chuỗi đối thoại *New Models of Work (Mô hình làm việc mới)*, bao gồm 6 tọa đàm cấp quốc gia tại Philippines, Indonesia, Malaysia, Việt Nam, Singapore và Thái Lan, cùng 4 tọa đàm trực tuyến cấp khu vực.

Trong bối cảnh lực lượng lao động khu vực già hóa, việc ứng dụng AI tạo sinh (GenAI) rồi tiếp đến là AI tự chủ (Agentic AI) trong môi trường công việc đang tạo ra nhiều nguy cơ đối với sự ổn định nghề nghiệp và an sinh kinh tế. Dù nhiều lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp rất muốn nâng cao kỹ năng, song họ phải đối mặt với những rào cản lớn mang tính cấu trúc khiến họ khó có thể chuyển nghề thành công, chẳng hạn như thiếu hỗ trợ tìm việc sau đào tạo, chi phí cơ hội cao và khung năng lực quốc gia chậm thay đổi.

Để khắc phục những khoảng trống mang tính hệ thống này, tài liệu này đề xuất xây dựng một hệ sinh thái cải cách dựa trên 3 trụ cột: **Con người (People)**, **Lộ trình (Pathway)** và **Quy trình (Process)**. Trụ cột **Con người** đề cao việc quản lý “sức khỏe nghề nghiệp”, không chỉ dừng ở việc nâng cao kỹ năng ở mức cơ bản mà còn phải có cả hiểu biết về thị trường lao động và kỹ năng chuẩn bị cho phỏng vấn. Trụ cột **Lộ trình** tập trung vào chính sách hỗ trợ chuyển nghề công bằng như trợ cấp đào tạo theo mức thu nhập và bảo hiểm thất nghiệp nhằm giảm thiểu rủi ro tài chính khi đào tạo lại. Trụ cột **Quy trình** nhấn mạnh nhu cầu chủ động hệ thống hóa các kỹ năng bằng công nghệ AI và vận dụng tư duy đón đầu tương lai nhằm đảm bảo tiêu chuẩn năng lực đáp ứng được sự thay đổi của công nghệ. Bằng cách chuyển gánh nặng thích ứng từ từng cá nhân sang toàn bộ hệ sinh thái, Đông Nam Á có thể tận dụng lợi thế kinh nghiệm của lực lượng lao động lành nghề để thúc đẩy năng lực thích ứng trong dài hạn.

1. Lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp tại Đông Nam Á ngày càng dễ bị ảnh hưởng trong bối cảnh AI làm thay đổi thị trường lao động

Sự bùng nổ nhanh chóng của trí tuệ nhân tạo (AI) trên toàn Đông Nam Á đang tái định hình cơ cấu lao động của khu vực. Dữ liệu gần đây từ LinkedIn Economic Graph (2025) cho thấy 57% người lao động Đông Nam Á (khoảng 164 triệu người)¹ đang làm những công việc sẽ được hỗ trợ hoặc bị xáo trộn đáng kể bởi AI.

Trước sự phát triển này của công nghệ số, người lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp (35-54 tuổi) đã trở thành nhóm đối tượng dễ bị ảnh hưởng. Họ hiện chiếm gần một nửa lực lượng lao động trong khu vực², đồng thời nắm giữ nguồn tri thức quan trọng của tổ chức và đóng vai trò thiết yếu trong việc duy trì sự ổn định của bộ máy lãnh đạo - nền tảng cho việc duy trì hoạt động kinh tế. Gần đây, nhiều ngành đã bắt đầu ứng dụng AI tự chủ, tức các hệ thống trí tuệ nhân tạo có khả năng tự đưa ra quyết định và hành động. Khác với AI truyền thống chỉ phản hồi theo lệnh và phân tích dữ liệu, AI tự chủ có thể tự thiết lập mục tiêu và quản lý đa nhiệm với sự can thiệp của con người ở mức tối thiểu³. Sự chuyển đổi này tác động sâu sắc đến người lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp. Dù kinh nghiệm tích lũy hàng thập kỷ của họ vẫn vô cùng quý giá, nhưng việc tự động hóa đột ngột các chức năng vốn là chuyên môn của họ đang tạo ra khoảng cách ngày càng lớn giữa một bên là kinh nghiệm tích lũy từ trước, và một bên là sự linh hoạt về mặt kỹ thuật mà nền kinh tế ưu tiên AI cần phải có.

2. Những khoảng trống mang tính hệ thống cản trở người lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp chuyển nghề thành công

Người lao động chuyên môn ở giai đoạn giữa sự nghiệp đang đứng trước áp lực thích ứng ngày càng lớn về phát triển kỹ năng cũng như thành thạo các năng lực liên quan đến AI hơn. Sự đình trệ trong sự nghiệp thường bị cho là do bản thân thiếu động lực hoặc không tìm kỹ năng mới để phát triển. Tuy nhiên, nghiên cứu cho thấy thực tế phức tạp hơn vậy. Quá trình chuyển nghề của người lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp bị cản trở bởi nhiều khó khăn mang tính cấu trúc. Dữ liệu cho thấy động lực của bản thân người lao động là cực kỳ lớn, với khoảng 84% lao động chuyên môn tại Đông Nam Á⁴ coi việc nâng cao và đào tạo lại kỹ năng là không thể thiếu để bảo vệ sự nghiệp của mình trong tương lai trước những biến động do AI gây ra. Dù quyết tâm là vậy, nhưng đang tồn tại một khoảng trống lớn trong sự chuẩn bị⁵. Quá trình biến quyết tâm thành hành động liên tục bị trì hoãn bởi các rào cản mang tính hệ thống khiến nỗ lực của bản thân thôi là chưa đủ:

➤ Thiếu dịch vụ hỗ trợ định hướng nghề nghiệp và hỗ trợ tìm việc khi phát triển năng lực cho người lao động

Các chính sách phát triển lực lượng lao động tại Đông Nam Á chưa phát huy được toàn bộ hiệu quả do thiếu dịch vụ hỗ trợ định hướng nghề nghiệp và dịch vụ kết nối với thị trường lao động trong dài hạn⁶. Các chương trình đào tạo thường đánh giá thành công dựa trên số lượng người tham gia hoặc hoàn thành chứng chỉ. Tuy nhiên, các chương trình này cung cấp rất ít dịch vụ hỗ trợ có hệ thống để phát triển năng lực ứng dụng thực tế sau đào tạo và đáp ứng nhu cầu tìm việc, bao gồm: chuẩn bị cho phỏng vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ công việc và kết nối với nhà tuyển dụng. Sau khi gắn bó lâu dài với vị trí của mình, nhiều lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp không còn nắm rõ thị trường việc làm và chưa có mạng lưới quan hệ sâu rộng trong các ngành mới. Điều này tạo ra khoảng trống ở “chặng cuối” kể từ khi phát triển được năng lực mới cho đến khi chính thức được nhận việc.

Nếu không có hệ thống quản lý “sức khỏe nghề nghiệp” tích hợp, người lao động có thể rơi vào tình trạng làm công việc dưới mức năng lực của mình, mất nhiều thời gian tìm việc hoặc không tận dụng triệt để kỹ năng dù đã được đào tạo thành công. .

Thiếu biện pháp hỗ trợ chuyển nghề và chính sách an sinh xã hội

Lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp phải đối mặt với các rào cản tài chính và xã hội lớn hơn so với các nhóm lao động khác⁷ trong quá trình thích ứng với sự thay đổi của công nghệ. Họ chịu áp lực kinh tế lớn hơn đáng kể do trách nhiệm gia đình, sự cạnh tranh từ người lao động trẻ vốn thành thạo công nghệ và thiếu sự hỗ trợ từ tổ chức của mình. Các chính sách hiện tại đã hỗ trợ học phí, nhưng chưa giải quyết được hoàn toàn bài toán chi phí cơ hội về khoản thu nhập bị mất đi hoặc thu nhập không ổn định. Do đó, việc thiếu chính sách an sinh xã hội gắn liền với lộ trình đào tạo lại đã tạo ra rào cản mang tính cấu trúc, khiến người lao động có thể trì hoãn hoặc né tránh yêu cầu thích ứng để tránh tình trạng kinh tế bấp bênh. Điều này làm ảnh hưởng đến cả năng lực thích ứng của từng cá nhân nói riêng lẫn nỗ lực tái cơ cấu nền kinh tế nói chung.

Khung năng lực chậm thay đổi và mang tính đối phó trong bối cảnh nền kinh tế AI phát triển nhanh chóng

Khung kỹ năng và hệ thống công nhận đạt chuẩn quốc gia đang phải đối mặt với thách thức trong việc điều chỉnh chu kỳ cập nhật của cơ quan quản lý nhằm bắt kịp tốc độ thay đổi ngày càng nhanh chóng của ngành công nghiệp AI8. Dù là cơ sở để định lượng kỹ năng, song tính khuôn mẫu của các khung này đôi khi khiến việc cập nhật mang tính đối phó: chỉ điều chỉnh tiêu chuẩn năng lực khi khoảng trống trong thị trường lao động trở nên rõ rệt. Sự trì trệ này làm hạn chế khả năng dự báo các vị trí công việc mới và thiết kế lại lộ trình học tập của hệ thống lao động. Các quy trình có tính chủ động với tầm nhìn hướng tới tương lai hơn có thể giúp người lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp thích ứng tốt hơn trước sự chuyển dịch mang tính cấu trúc.

3. Cải cách hệ sinh thái có thể giúp nâng cao năng lực thích ứng trong dài hạn

Để giải quyết những thách thức đa chiều mà lực lượng lao động lành nghề ở Đông Nam Á phải đối mặt, các nhà hoạch định chính sách phải xác định việc thích ứng là trách nhiệm của cả hệ thống thay vì là trách nhiệm của mỗi cá nhân. Việc người lao động không thể chuyển nghề phản ánh lỗ hổng của hệ sinh thái bao quanh trong việc cung cấp chính sách an sinh, định hướng rõ ràng và sự linh hoạt về thể chế cần thiết. Các khuyến nghị được xây dựng dựa trên 3 trụ cột của quá trình chuyển đổi hệ sinh thái, bao gồm: **Con người (People)**, **Lộ trình (Pathway)** và **Quy trình (Process)**. Trong mô hình này, **Con người** (người lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp đang xây dựng năng lực) sẽ được hỗ trợ bởi **Lộ trình** (chính sách hỗ trợ xã hội và hạ tầng vững chắc góp phần định hướng quá trình chuyển nghề cho người lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp). Cuối cùng, năng lực thích ứng dài hạn sẽ được hỗ trợ bởi **Quy trình** linh hoạt (các phương pháp đa ngành được áp dụng để xác định và kiểm chứng kỹ năng nhằm đảm bảo tương lai việc làm).



3a. Con người

Mở rộng từ nâng cao kỹ năng sang quản lý “sức khỏe nghề nghiệp”

Phát triển nhân lực không chỉ dừng lại ở việc nâng cao kỹ năng, mà còn phải tập trung vào “sức khỏe nghề nghiệp” trong dài hạn bằng cách giúp người lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp chủ động duy trì nghề nghiệp lâu dài trong bối cảnh thị trường đầy biến động. Cần hỗ trợ năng lực kỹ thuật bằng khả năng định hướng để người lao động có thể xác định ngành nghề nào được hỗ trợ bởi AI sẽ phù hợp nhất với lĩnh vực chuyên môn của mình.

➤ Xây dựng chương trình với trọng tâm là hiểu biết về thị trường lao động

Cần thúc đẩy các chương trình phát triển sự nghiệp giúp trang bị các năng lực thiết yếu trong việc tìm kiếm cơ hội trên thị trường lao động thay vì chỉ đào tạo kỹ năng kỹ thuật. Ví dụ, Chương trình lộ trình giữa sự nghiệp của Singapore⁹ đào tạo người lao động từ 40 tuổi trở lên cách phân tích thông tin về thị trường lao động, đánh giá vị thế cạnh tranh của bản thân và xác định các ngành liên quan mà họ có thể áp dụng kỹ năng hiện có.

➤ Tăng cường hỗ trợ sức khỏe nghề nghiệp ở chặng cuối kể từ khi học được kỹ năng cho đến khi được nhận việc

Phần lớn các sáng kiến đều tập trung vào đào tạo và nâng cao kỹ năng ở giai đoạn đầu. Trong khi đó, hoạt động hỗ trợ ở giai đoạn cuối gồm chuẩn bị cho phỏng vấn, hỗ trợ xây dựng mối quan hệ và kết nối với nhà tuyển dụng lại được phân bổ ít nguồn lực hơn. Dù sở hữu năng lực cần thiết là bước đầu không thể thiếu, song việc người lao động có được nhận việc hay không thường được quyết định bởi kết quả thể hiện của họ ở các giai đoạn sau trong quá trình tuyển dụng. Kết quả thể hiện xuất sắc ở chặng cuối – nơi kỹ năng tương tác đóng vai trò quan trọng – là yếu tố tạo nên sự khác biệt đối với người lao động chuyển nghề đang tìm việc trong thị trường cạnh tranh gay gắt. Ví dụ, tổ chức phát triển nhân lực phi lợi nhuận Generation Singapore¹⁰ cung cấp các dịch vụ hỗ trợ “chặng cuối” trên thông qua mạng lưới đối tác tuyển dụng của mình, từ đó hỗ trợ kết nối ngay với cộng đồng chuyên môn và thị trường lao động.

➤ Thể chế hóa các dịch vụ quản lý sức khỏe nghề nghiệp tích hợp cho người lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp

Thay vì xem đào tạo kỹ năng và hỗ trợ duy trì sự nghiệp trong dài hạn là các sáng kiến riêng lẻ, các nhà hoạch định chính sách nên xây dựng hệ thống tích hợp các dịch vụ này trên cùng một nền tảng. Chương trình MYMidCareer40 (MYFutureJobs)¹¹ của Malaysia là một ví dụ cho cách tiếp cận tích hợp này. Chương trình cung cấp dịch vụ tư vấn nghề nghiệp cá nhân hóa, kết nối việc làm thông qua AI, huấn luyện, tạo cơ hội xây dựng mối quan hệ và hỗ trợ học phí cho các khóa học nâng cao kỹ năng, từ đó hỗ trợ người lao động từ 40 tuổi trở lên quay trở lại thị trường lao động và chuyển việc.



3b. Lộ trình

Thúc đẩy các chính sách hỗ trợ chuyển nghề công bằng và bền vững

Các chính sách cần phải giải quyết cả các rủi ro kinh tế mà lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp phải đối mặt trong quá trình thích ứng hoặc chuyển sang công việc khác. Chi phí cơ hội của việc tham gia đào tạo thường quá lớn do trách nhiệm tài chính và bốn phận đối với gia đình. Đối với những lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp bị mất việc, chính sách hỗ trợ xã hội lại càng đóng vai trò then chốt trong giai đoạn chuyển đổi trước khi tìm được công việc khác. Để đảm bảo “chuyển nghề công bằng”, cần phải xây dựng các nền tảng có tính hệ thống đóng vai trò là biện pháp an sinh, góp phần đảm bảo sự xáo trộn khi thay đổi công việc không dẫn đến tình trạng kinh tế bấp bênh.

➤ Cung cấp trợ cấp đào tạo theo mức thu nhập để giảm chi phí cơ hội

Chính phủ nên kết hợp các chương trình đào tạo lại kỹ năng cho người lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp với các khoản hỗ trợ thay thế thu nhập hoặc trợ cấp đào tạo để bù vào phần thu nhập bị mất đi trong thời gian đi học hoặc thực tập. Chương trình chuyển nghề SkillsFuture (SCTP) của Singapore¹² hỗ trợ tới 95% học phí và cung cấp trợ cấp đào tạo hàng tháng cho những lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp có đủ điều kiện. Đây là minh chứng cho thấy biện pháp hỗ trợ thu nhập có thể giúp người lao động đang gánh vác trách nhiệm tài chính có thể tham gia chương trình đào tạo lại toàn thời gian mà không phải chịu áp lực kinh tế quá lớn. Việc đưa các khoản trợ cấp đào tạo có hệ thống vào chương trình đào tạo lại kỹ năng sẽ giúp giảm bớt áp lực đánh đổi giữa nhu cầu thu nhập trước mắt và khả năng duy trì việc làm lâu dài.

➤ Tăng cường bảo hiểm thất nghiệp gắn với biện pháp hỗ trợ tái gia nhập thị trường lao động chủ động

Hệ thống an sinh xã hội nên đưa quyền lợi của bảo hiểm thất nghiệp vào lộ trình tư vấn sự nghiệp, kết nối việc làm và đào tạo lại bắt buộc để đẩy nhanh quá trình quay trở lại thị trường lao động. Hệ thống bảo hiểm việc làm (EIS) của Malaysia¹³ cung cấp hỗ trợ tài chính tạm thời cùng các dịch vụ hỗ trợ tái hòa nhập thị trường lao động và cơ chế khuyến khích tham gia đào tạo. Đây là ví dụ về cách trực tiếp gắn biện pháp bảo vệ thu nhập với biện pháp hỗ trợ chuyển nghề có hệ thống. Những hệ thống tích hợp này giúp tránh tình trạng bấp bênh kinh tế kéo dài, đồng thời duy trì tham gia thị trường lao động.

➤ Thành lập quỹ chuyển nghề và điều chuyển nhân lực do ngành đồng tài trợ

Chính phủ nên khuyến khích thành lập các quỹ đào tạo theo ngành có sự đóng góp từ các nhà tuyển dụng để đào tạo lại và điều chuyển những lao động có nguy cơ bị thay thế bởi AI. Việc đưa các quỹ này vào khung quy định chính thức về hỗ trợ chuyển nghề (có thể kết hợp với trợ cấp của nhà nước) sẽ vừa giúp các doanh nghiệp san sẻ chi phí thích ứng, vừa bảo vệ người lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp trước nguy cơ mất việc đột ngột. Ví dụ, Chương trình bảo hiểm mất việc của Indonesia¹⁴ được tài trợ qua một quỹ chung, trong đó tái phân bổ phí bảo hiểm do người sử dụng lao động đóng kết hợp với vốn ban đầu của chính phủ, từ đó san sẻ chi phí thích ứng của lực lượng lao động một cách hiệu quả trên toàn ngành.



3c. Quy trình

Tận dụng cách tiếp cận đa ngành và tư duy đón đầu tương lai

Các nhà hoạch định chính sách cần cải cách các quy trình thể chế quy định cách cụ thể hóa tiêu chuẩn kỹ năng thành lộ trình học. Công tác thiết kế khung năng lực và khung đào tạo cần chuyển từ cập nhật mang tính đối phó sang chủ động dự báo sự chuyển đổi của ngành. Tốc độ ứng dụng AI nhanh chóng khiến kỹ năng kỹ thuật lỗi thời nhanh hơn. Do đó, cần phải có hệ thống để lồng ghép phương pháp tư duy đón đầu tương lai, phân tích khoa học hành vi và dữ liệu động về thị trường lao động vào quá trình thiết kế chương trình giáo dục. Các quy trình mang tính chủ động sẽ đảm bảo hệ thống đào tạo phát triển theo sự thay đổi của công nghệ thay vì bị lỗi thời.

➤ Xây dựng khung năng lực có khả năng thích ứng dựa trên dữ liệu lao động theo thời gian thực

Để có thể liên tục cập nhật tiêu chuẩn kỹ năng, chính phủ nên đưa các phân tích, đánh giá dựa trên dữ liệu lao động theo thời gian thực (báo cáo việc làm, xu hướng tuyển dụng trên thị trường và sự thay đổi về yêu cầu kỹ năng trong thông báo tuyển dụng) vào khung năng lực quốc gia. Hệ sinh thái ứng dụng AI “Học để hành nghề” đang hình thành của Thái Lan¹⁵ tích hợp các công cụ đo lường năng lực bằng AI và dữ liệu thị trường lao động, từ đó trực tiếp kết nối lộ trình giáo dục với nhu cầu tuyển dụng thực tế.

➤ Lồng ghép tư duy đón đầu tương lai và hoạch định theo kịch bản vào khung kỹ năng quốc gia

Dù hoạch định theo kịch bản (scenario planning) thường là một phần tiêu chuẩn trong thiết kế chính sách, song cơ quan quản lý lao động cần tiến xa hơn bằng cách thể chế hóa cả các phương pháp tư duy đón đầu tương lai một cách bài bản trong toàn bộ hệ sinh thái. Tư duy đón đầu tương lai là phương pháp được áp dụng rộng rãi để nghiên cứu một cách có hệ thống các kịch bản có thể xảy ra, có khả năng cao xảy ra và mong muốn xảy ra, từ đó đánh giá mức độ phù hợp của chính sách hiện tại và cung cấp cơ sở để ra quyết định dài hạn. Trên thực tế, việc thể chế hóa các phương pháp này có nghĩa là đưa chúng vào chu kỳ hoạch định hiện tại và nâng cao năng lực của đội ngũ nhân sự để áp dụng các phương pháp này một cách nhất quán. Sáng kiến SkillsFuture của Singapore¹⁶ sử dụng thông tin về thị trường lao động và kết quả dự báo tương lai để cung cấp lộ trình nâng cao kỹ năng kèm theo trợ cấp. Báo cáo thường niên “Nhu cầu kỹ năng cho nền kinh tế tương lai” của sáng kiến này xác định và phân tích các công nghệ mới, lộ trình sự nghiệp và các công cụ liên quan đến AI theo từng vị trí công việc cụ thể.

Đông Nam Á cần trang bị cho người lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp kiến thức, năng lực và công cụ để thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng trong công việc. Việc thích ứng với AI một cách bao trùm không thể chỉ dựa vào nỗ lực phát triển năng lực của từng cá nhân, mà phải dựa trên năng lực thích ứng chung của toàn bộ lực lượng lao động. Có thể tạo ra thay đổi có tính hệ thống bằng cách phối hợp cải cách, trong đó bao gồm hệ thống quản lý sức khỏe nghề nghiệp lấy con người làm trung tâm, lộ trình an sinh xã hội giúp chuyển nghề công bằng và quy trình thể chế linh hoạt có khả năng dự báo nhu cầu kỹ năng trong tương lai. Bằng cách thực hiện những thay đổi này, Đông Nam Á vừa có thể thúc đẩy tiến bộ công nghệ, vừa khẳng định vai trò nguồn lực chiến lược của lực lượng lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp đối với sự tăng trưởng bền vững và bao trùm.

Tài liệu tham khảo

1	Chohan, A. (Ngày 16 tháng 8 năm 2025). Understanding how AI impacts jobs and skills in ASEAN (Tìm hiểu tác động của AI đến việc làm và kỹ năng trong khu vực Đông Nam Á). Access Partnership. https://accesspartnership.com/opinion/understanding-how-ai-impacts-jobs-and-skills-in-asean/
2	Ban Thư ký ASEAN. (2024). Báo cáo ASEAN Key Figures – 2024. https://asean.org/serial/asean-key-figures-2024/
3	What is agentic AI? Definition and differentiators. (AI tự chủ là gì? Định nghĩa và các yếu tố tạo nên sự khác biệt) (không ghi năm). Google Cloud. https://cloud.google.com/discover/what-is-agentic-ai
4	77% of professionals in Southeast Asia plan to upskill in 2023 (77% người lao động chuyên môn ở Đông Nam Á có kế hoạch nâng cao kỹ năng trong năm 2023). (Ngày 23 tháng 8 năm 2023). HR Asia. https://hr.asia/asean/77-of-professionals-in-southeast-asia-plan-to-upskill-in-2023/
5	Joshi, R. R. (Ngày 8 tháng 1 năm 2025). How midcareer workers in Singapore are pivoting with new skills (Những người lao động ở giai đoạn giữa sự nghiệp ở Singapore chuyển nghề thông qua trang bị những kỹ năng mới như thế nào). People Matters. https://sea.peplemattersglobal.com/news/employee-skilling/how-midcareer-workers-in-singapore-are-pivoting-with-new-skills-43829
6	OECD. (2023). OECD Skills Strategy Southeast Asia: Skills for a Post-COVID recovery and growth (Chiến lược phát triển kỹ năng của OECD tại Đông Nam Á: Kỹ năng cho giai đoạn phục hồi và tăng trưởng hậu COVID). In OECD Skills Studies. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/support-materials/2023/03/oecd-skills-strategy-southeast-asia_c50c9e28/OECD-Skills-Strategy-Southeast-Asia-Highlights.pdf
7	Mittal, S. (Ngày 25 tháng 3 năm 2025). The AI disruption: Why mid-career professionals must reskill or risk obsolescence (Thách thức từ AI: Vì sao người lao động chuyên môn ở giai đoạn giữa sự nghiệp cần tái trang bị kỹ năng nếu không muốn bị đào thải). People Matters. https://www.peplematters.in/article/employee-skilling/the-ai-disruption-why-mid-career-professionals-must-reskill-or-risk-obsolescence-44901
8	Vettori, O., & Warm, J. (2025). The race for AI skills as an obstacle course: Institutional challenges and low threshold suggestions (Cuộc đua năng lực AI và hành trình vượt chướng ngại vật: Các thách thức mang tính thể chế và giải pháp mang tính khả thi cao). Project Leadership and Society, 6, 100183. https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100183
9	Workforce Singapore. (không ghi năm). Mid-Career Individuals (Người lao động ở giữa giai đoạn sự nghiệp) Mid-Career Pathways Programme (Chương trình lộ trình giữa sự nghiệp của Singapore). https://www.wsg.gov.sg/home/individuals/attachment-placement-programmes/mid-career-pathways-programme-for-mature-mid-career-individuals
10	Generation Singapore. (không ghi năm). Empowering employment through training (Mở rộng cơ hội việc làm thông qua đào tạo). Truy cập ngày 24 tháng 10 năm 2024 tại https://singapore.generation.org/
11	MYFutureJobs. (Ngày 29 tháng 4 năm 2024). MYMidCareer40 - Employers - MYFutureJobs. https://myfuturejobs.gov.my/mymidcareer40/

References

12	Chương trình chuyển nghề SkillsFuture (SCTP) myskillsfuture.gov.sg. (không ghi năm). https://www.myskillsfuture.gov.sg/content/portal/en/header/faqs/SkillsFutureCareerTransitionProgramme.html
13	Employment insurance. (không ghi năm). https://www.perkeso.gov.my/en/our-services/protection/employment-insurance.html
14	Muhyiddin, Wijaya, A. F., Putra, F., & Wike. (2024). Chương trình bảo hiểm mất việc của Indonesia (JKP): Evaluating challenges and opportunities for worker welfare and market integration (Đánh giá cơ hội và thách thức về phúc lợi người lao động và hội nhập thị trường). Tạp chí Indonesia Sustainable Development Planning, 5(3), 266–277. https://doi.org/10.46456/jisdep.v5i3.634
15	Future CFO. (Ngày 6 tháng 2 năm 2026). Government-backed AI initiative to build a future-ready workforce in Thailand (Sáng kiến AI do chính phủ bảo trợ nhằm xây dựng lực lượng lao động có khả năng đón đầu tương lai tại Thái Lan). FutureCFO. https://futurecio.tech/government-backed-ai-initiative-to-build-a-future-ready-workforce-in-thailand/
16	SkillsFuture Singapore Trang chủ. (không ghi năm). SkillsFuture SG. https://www.skillsfuture.gov.sg/