



**LƯU Ý KHOẢNG CÁCH GIỚI:**

# **Thúc đẩy nữ giới tham gia các vị trí lãnh đạo ngành ngân hàng Việt Nam**

*Báo cáo tóm tắt*



# Khuyến cáo

---

© International Finance Corporation 2022. Bản quyền tác phẩm được bảo hộ.

2121 Pennsylvania Avenue, NW.

Washington, DC 20433

[www.ifc.org](http://www.ifc.org)

Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) là tổ chức quốc tế được thành lập theo Điều khoản Thỏa thuận giữa các quốc gia thành viên và là thành viên của Nhóm Ngân hàng Thế giới (Nhóm NHTG).

Bản quyền tác phẩm được bảo hộ. Việc sao chép và/hoặc trích dẫn một phần hoặc toàn bộ nội dung của tài liệu mà không được phép có thể vi phạm pháp luật. IFC khuyến khích việc phổ biến các ấn phẩm của IFC và cho phép người sử dụng sao chép nội dung tài liệu cho mục đích giáo dục và phi thương mại, và không phải trả phí, nhưng phải tuân thủ việc ghi nguồn và chúng tôi có thể yêu cầu được thông báo một cách hợp lý.

IFC không đảm bảo tính chính xác, tin cậy, hay hoàn chỉnh của nội dung ấn phẩm này, hoặc về các kết luận hoặc nhận định được mô tả trong ấn phẩm này, và không chịu trách nhiệm đối với mọi thiếu sót hoặc sai sót (bao gồm, nhưng không giới hạn, lỗi đánh máy và lỗi kỹ thuật) trong nội dung hoặc do dựa trên nội dung trong ấn phẩm này. Các đường biên giới, màu sắc, tên gọi và các thông tin khác thể hiện trên các bản đồ trong ấn phẩm này không hàm ý bất kỳ nhận định nào về phía Nhóm Ngân hàng Thế giới liên quan đến địa vị pháp lý của bất kỳ vùng lãnh thổ nào và cũng không thể hiện bất kỳ sự ủng hộ hoặc chấp nhận nào của Ngân hàng đối với những đường biên giới đó. Các phát hiện, diễn giải và kết luận đưa ra trong ấn phẩm này không nhất thiết phản ánh quan điểm của các Giám đốc Điều hành của các thành viên thuộc Nhóm Ngân hàng Thế giới hoặc các chính phủ mà họ đại diện.

Nội dung ấn phẩm này chỉ nhằm mục đích cung cấp thông tin chung và không nhằm mục đích cấu thành tư vấn pháp lý, chứng khoán hoặc đầu tư, quan điểm liên quan đến sự phù hợp của bất kỳ khoản đầu tư nào, hoặc chào mời dưới bất kỳ hình thức nào. IFC hoặc công ty con của IFC có thể đầu tư, cung cấp tư vấn hoặc dịch vụ khác, hoặc có lợi ích tài chính theo cách khác trong doanh nghiệp và các bên nhất định có tên trong tài liệu này.

Tất cả các câu hỏi khác về quyền và giấy phép, bao gồm tác quyền liên quan, đề nghị gửi đến Bộ phận truyền thông IFC, 2121 Pennsylvania Avenue, NW, Washington, DC 20433.

Mọi tên, logo và thương hiệu là tài sản của IFC, và quý vị không được sử dụng bất kỳ tài liệu nào như vậy cho bất kỳ mục đích nào nếu không được IFC chấp thuận rõ ràng bằng văn bản. Ngoài ra, "Tổ chức Tài chính Quốc tế, và "IFC", là thương hiệu đã đăng ký của IFC và được bảo vệ theo luật pháp quốc tế.

Tháng 12 năm 2022

# Lời cảm ơn

---

Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC)—thành viên của Nhóm Ngân hàng Thế giới—là tổ chức phát triển toàn cầu lớn nhất tập trung hỗ trợ khu vực tư nhân ở các nền kinh tế mới nổi. Chúng tôi hoạt động tại trên 100 quốc gia, với năng lực tài chính, chuyên môn và tầm ảnh hưởng của mình, để tạo ra thị trường và cơ hội phát triển ở các quốc gia đang phát triển. Trong năm tài chính 2022, tổng cam kết đầu tư của chúng tôi vào các doanh nghiệp tư nhân và định chế tài chính tại các nước đang phát triển đạt mức kỷ lục 32,8 tỷ USD, giúp khu vực tư nhân đóng góp vai trò quan trọng trong nỗ lực toàn cầu về xóa bỏ đói nghèo cùng cực và thúc đẩy thịnh vượng chung trong bối cảnh các nền kinh tế đang gặp nhiều khó khăn do tác động của các cuộc khủng hoảng kép trên toàn cầu.

Để biết thêm thông tin chi tiết, xin truy cập [www.ifc.org](http://www.ifc.org).

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN) là cơ quan ngang bộ của Chính phủ, là Ngân hàng trung ương của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam; thực hiện chức năng quản lý nhà nước về tiền tệ, hoạt động ngân hàng và ngoại hối; thực hiện chức năng của ngân hàng trung ương về phát hành tiền, ngân hàng của các tổ chức tín dụng và cung ứng dịch vụ tiền tệ cho Chính phủ.

Ấn phẩm này được thực hiện trong khuôn khổ quan hệ đối tác giữa IFC với NHNN Việt Nam hướng tới mục tiêu có thêm nhiều nữ giới tham gia các vị trí lãnh đạo và quản lý trong ngành ngân hàng tại Việt Nam. IFC hợp tác với Deloitte Việt Nam để thu thập và phân tích dữ liệu cho nghiên cứu này. Bà Amy Luinstra và Sarah Twigg của IFC và bà Nguyễn Anh Thơ, Phó Tổng Giám đốc Deloitte Việt Nam giám sát tổng thể nghiên cứu. Việc thu thập và phân tích dữ liệu cho báo cáo này do các ông/bà Vũ Thu Hằng, Lê Thùy Dương (IFC) và Nguyễn Lan Phương, Nguyễn Ngọc Thúy, Bùi Thúy Anh và Vũ Hà Thùy Linh (Deloitte Việt Nam) thực hiện. Báo cáo do Simon Drought biên tập và công ty RIO thiết kế theo chỉ đạo của Vũ Thu Hằng và Samurधि Perera (IFC).

Chúng tôi chân thành cảm ơn NHNN đã tạo điều kiện thuận lợi cho sự tham gia của các ngân hàng và cán bộ ngân hàng tại Việt Nam, cũng như đóng góp ý kiến chi tiết để đảm bảo chất lượng của báo cáo. Chúng tôi có lời cảm ơn chân thành đến các ngân hàng đã cung cấp những thông tin quan trọng thông qua khảo sát nhân sự, đến những nữ quản lý cấp cao và cấp trung đã tham gia phỏng vấn và thảo luận nhóm trọng tâm, và đến hàng ngàn cán bộ nhân viên ngành ngân hàng trên khắp Việt Nam đã tham gia khảo sát trải nghiệm người lao động của chúng tôi. Tiếng nói của các bạn đã được lắng nghe và có ý nghĩa quan trọng đối với báo cáo này.

# Tóm tắt báo cáo

Báo cáo này cung cấp tổng quan về vị thế của nữ giới và nam giới trong ngành ngân hàng Việt Nam\*, đồng thời chỉ ra các cơ hội để cải thiện mức độ tham gia của nữ giới trong các vị trí lãnh đạo trong ngành. Báo cáo này dựa trên kết quả của khảo sát trải nghiệm người lao động đã được 39.094 cán bộ nhân viên của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN) và 50 ngân hàng trả lời trực tuyến, cùng với kết quả khảo sát nhân sự với sự tham gia của NHNN và 17 ngân hàng thương mại và ngân hàng chính sách. Deloitte Việt Nam triển khai khảo sát trải nghiệm người lao động và phân tích dữ liệu chung của hai khảo sát. Sau khi có kết quả khảo sát ban đầu, nhóm nghiên cứu thực hiện phỏng vấn sâu với đại diện quản lý cấp cao và cấp trung tại bốn ngân hàng để kiểm chứng các kết quả bước đầu và có thêm góc nhìn thấu đáo cho nghiên cứu. Toàn bộ việc thu thập dữ liệu được thực hiện từ tháng 9/2021 đến tháng 3/2022.

## Nữ giới chiếm tỷ lệ cao trong ngành ngân hàng Việt Nam, tuy nhiên lại thiếu vắng ở nhiều vị trí lãnh đạo cấp cao

**Nữ giới chiếm 68% tổng số nhân sự tại 18 ngân hàng tham gia khảo sát. Tuy nhiên, nữ giới thường chiếm tỷ lệ cao hơn ở cấp độ đầu vào, khoảng 60% lực lượng lao động, và tỷ lệ thấp hơn nhiều ở các vị trí quản lý cấp cao (33%) và lãnh đạo cấp cao (26%).**

Nữ giới có xu hướng chiếm số đông ở một số bộ phận nhất định, ví dụ các vị trí làm việc trực tiếp với khách hàng như giao dịch viên ngân hàng hoặc tư vấn tại quầy (73%) và các vị trí vận hành (69%), nhưng chiếm tỷ lệ thấp hơn trong các bộ phận khác như công nghệ thông tin và ngân hàng số (27%).

Điều đáng ngạc nhiên là tỷ lệ nữ giới trong ngành ngân hàng giảm sút đáng kể sau quản lý cấp trung, với tỷ lệ nữ giới giảm 21 điểm phần trăm từ quản lý cấp trung (54%) đến quản lý cấp cao (33%). Tỷ lệ nữ giới được đề bạt cũng giảm tương tự. Mặc dù nữ giới và nam giới có khả năng thăng tiến tương đương vào các vị trí quản lý cấp trung, chưa tới một phần ba số lượng nhân sự được đề bạt vào các vị trí quản lý cấp cao là nữ giới.

## Lãnh đạo và người lao động đều ghi nhận lợi ích của bình đẳng giới

**Trên 80% người trả lời khảo sát coi bình đẳng giới là lợi thế cạnh tranh của tổ chức**, trong đó nhóm lãnh đạo và quản lý cấp cao thể hiện sự đồng tình cao nhất. Lãnh đạo ghi nhận việc thúc đẩy bình đẳng giới ở tất cả các cấp và vị trí công việc sẽ cải thiện đội ngũ nhân sự có năng lực, tăng cường hiệu quả hoạt động nội bộ và đối ngoại, cũng như chất lượng kinh doanh nói chung.

“*Vì nữ giới chiếm tỷ lệ rất lớn trong ngành ngân hàng, chúng tôi coi bình đẳng giới là một phân cốt lõi trong chiến lược thúc đẩy năng lực cạnh tranh và năng suất của ngân hàng. Tại ngân hàng chúng tôi, nữ giới có trình độ chuyên môn tốt, tư duy đổi mới sáng tạo, và có đóng góp tích cực cho hoạt động của ngân hàng. Do đó, có thêm nhiều đại diện nữ hơn ở các vị trí lãnh đạo đồng nghĩa với việc chúng tôi sử dụng nguồn nhân lực tốt hơn và có sự gắn kết người lao động tốt hơn. Một khi người lao động, đặc biệt là nữ giới, thấy đóng góp của họ được ghi nhận, họ sẽ có động lực để cải thiện hiệu quả công việc, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và hơn thế nữa.*

**– Quản lý cấp cao tại một ngân hàng thương mại lớn**

\* Trong báo cáo này, chúng tôi sử dụng “ngân hàng thương mại” làm thuật ngữ chung cho ngân hàng quốc doanh, ngân hàng liên doanh, và ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài.



Tất cả các ngân hàng tham gia khảo sát đều cho biết đa dạng giới là một phần trong chiến lược kinh doanh và giá trị cốt lõi của ngân hàng, tuy nhiên mức độ triển khai thực tế có phần khác biệt. Nhiều ngân hàng, dù ghi nhận về tầm quan trọng của bình đẳng giới, chưa nắm rõ cách thức hoặc chưa nỗ lực xây dựng lực lượng lao động và đội ngũ lãnh đạo cân bằng giới hơn. Một số cho rằng ngân hàng mình đã đạt được bình đẳng giới nhờ có tỷ lệ lao động nữ cao. Điều này cho thấy còn nhiều việc phải làm để nâng cao nhận thức trong ngành ngân hàng về những chính sách và thực hành nhằm hỗ trợ thúc đẩy vai trò mạnh mẽ hơn của nữ giới ở cấp lãnh đạo.

## Nữ giới nhìn chung có cơ hội tuyển dụng bình đẳng. Tuy nhiên, nữ giới tiếp cận ít hơn đến các cơ hội học tập và phát triển, và triển vọng thăng tiến bị thu hẹp khi tăng thâm niên

**Gần 9/10 người lao động cho rằng nữ giới và nam giới có cơ hội tuyển dụng tương đương nhau ở các ngân hàng.** Bên cạnh các phản hồi tích cực, nghiên cứu này chỉ ra một số thực hành nhất định có thể hạn chế cơ hội tuyển dụng của nữ giới tại các ngân hàng tham gia khảo sát. Ví dụ, 13% nữ giới cho biết đã từng được hỏi về kế hoạch sinh con trong quá trình tuyển dụng, cao hơn gấp đôi so với nam giới. Việc đặt những câu hỏi như vậy hàm ý rằng kế hoạch sinh con, và cùng với đó là trách nhiệm chăm sóc con cái, có thể là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định tuyển dụng, do đó có thể hạn chế khả năng một số lao động nữ được nhận việc.

**Nữ giới ở tất cả các cấp bậc cho biết họ tiếp cận các hình thức đào tạo, phát triển, và cơ hội thăng tiến nghề nghiệp ít hơn so với nam giới.** Tỷ lệ nữ giới cho biết được tiếp cận với các cơ hội đào tạo và học tập để chuẩn bị cho vị trí tiếp theo hoặc đảm nhiệm các nhiệm vụ có ý nghĩa quan trọng giúp thăng tiến trong nghề nghiệp thấp hơn 10 điểm phần trăm so với nam giới. Nhân viên ở cấp thấp hoặc không nắm giữ các vị trí quản lý (được gọi chung là “nhân viên” trong khảo sát này) là nhóm có phản hồi thấp nhất về cơ hội tham gia tập huấn hoặc các nhiệm vụ quan trọng giúp họ thăng tiến trong nghề nghiệp. Tương tự, khoảng 1/3 người tham gia khảo sát cho biết họ có cơ hội tiếp cận các chương trình cố vấn, huấn luyện, và phát triển kỹ năng lãnh đạo, trong đó, tỷ lệ nữ giới tham gia thấp hơn đáng kể (25% nữ giới so với 37% nam giới). Nhân viên và quản lý cấp thấp ít khi được tham gia các chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo, khi 2/3 nhân viên nữ và gần một nửa nữ quản lý cấp thấp cho biết không có chương trình nào như vậy dành cho họ (so với 55% nhân viên nam và 41% nam quản lý cấp thấp). Khoảng trống trong tiếp cận cơ hội cho thấy có nhiều việc cần làm để đảm bảo người lao động ở mọi cấp bậc và vị trí có tiếp cận đến các cơ hội học tập và phát triển cần thiết để thăng tiến, đặc biệt là tiếp cận công bằng giữa các giới.

**Nhìn chung, nữ giới ít lạc quan hơn về cơ hội thăng tiến bình đẳng so với nam giới.** Tỷ lệ nữ giới nắm rõ các tiêu chí thăng tiến thấp hơn so với nam giới, và họ cũng ít lạc quan hơn so với nam giới về cơ hội thăng tiến bình đẳng ở các vị trí quản lý cấp thấp như trưởng nhóm, trưởng nhóm sản phẩm, hoặc các vị trí phó hoặc trưởng phòng tại chi nhánh hoặc cấp phòng/ban. Trong khi cả hai giới đều xác định ba rào cản lớn nhất đối với thăng tiến như nhau - không có khả năng đi công tác thường xuyên theo yêu cầu, không thể làm việc nhiều giờ/làm thêm giờ do trách nhiệm chăm sóc gia đình, và không thể tham gia các hoạt động giao tiếp xã hội sau giờ làm - trong mọi trường hợp, tỷ lệ nữ giới xem những rào cản này ảnh hưởng đến họ cao hơn hẳn so với nam giới. Điều này gợi ý rằng người lao động hình dung rằng họ cần phải sẵn sàng đi công tác thường xuyên, làm việc nhiều giờ, và thường xuyên giao thiệp xã hội để thăng tiến trong ngành ngân hàng ở Việt Nam.

## Định kiến giới khó thay đổi về việc ai là nhà lãnh đạo giỏi

Mặc dù khoảng 3/4 số người được hỏi đồng ý rằng giới tính không phải là một yếu tố ảnh hưởng đến khả năng lãnh đạo hiệu quả, khi được hỏi sâu hơn, người được hỏi thường cho rằng nam giới lãnh đạo tốt hơn nữ giới. Tỷ lệ nữ giới đồng ý với nhận định rằng nam giới lãnh đạo tốt hơn nữ giới cao hơn 10 điểm phần trăm so với các phương án khác, và tỷ lệ nam giới đồng ý cao hơn 20 điểm phần trăm. Dù vậy, những người tham gia khảo sát đều chỉ ra các đặc điểm tương tự nhau với hình mẫu lãnh đạo nam giới hay nữ giới, gồm có sự tự tin, tầm nhìn, ảnh hưởng, và năng lực giải quyết vấn đề.

## Nữ giới và nam giới đối mặt với thách thức nhằm cân bằng giữa công việc và cuộc sống gia đình

**Nữ giới tham gia khảo sát mong muốn có các hỗ trợ tốt hơn để giúp họ cân bằng giữa công việc và cuộc sống gia đình.**

Hầu hết người tham gia cho rằng khối lượng công việc lớn là đặc thù công việc trong ngành ngân hàng ở Việt Nam. Điều này có ảnh hưởng tiêu cực đến khả năng cân bằng giữa công việc và cuộc sống của người lao động nói chung, vì theo truyền thống nữ giới được kỳ vọng là người đảm nhận phần lớn trách nhiệm chăm sóc con cái và gia đình. Tỷ lệ nữ giới cho biết họ có đủ sự linh hoạt để cân bằng giữa công việc và cuộc sống ít hơn so với nam giới (63% nữ giới và 71% nam giới). Thách thức trong cân bằng công việc và gia đình là rõ rệt nhất ở nhóm nhân viên và quản lý cấp thấp.

## Nam giới sử dụng các hình thức làm việc linh hoạt nhiều hơn nữ giới

**16 ngân hàng tham gia khảo sát cho biết áp dụng ít nhất một hình thức làm việc linh hoạt dành cho người lao động, và khoảng 70% số người được hỏi có biết về hình thức làm việc linh hoạt tại nơi họ làm việc.** Theo kết quả khảo sát trải nghiệm người lao động, tỷ lệ nữ giới biết về chính sách này thấp hơn nam giới (68% nữ so với 79% nam). Trong số những người trả lời câu hỏi về công việc linh hoạt, 90% cho biết đã sử dụng ít nhất một hình thức làm việc linh hoạt, nhưng một số cho biết những phương án này chỉ được áp dụng trong đại dịch COVID-19. Một điểm thú vị là nam giới có xu hướng sử dụng các hình thức làm việc linh hoạt nhiều hơn nữ giới, như thời gian linh hoạt (75% nam giới so với 55% nữ giới), làm việc tại nhà (57% so với 35%), và nơi làm việc linh hoạt (44% so với 17%). Điều này gợi ý rằng người lao động sử dụng một số hình thức làm việc linh hoạt nhất định thay vì chọn phương án phù hợp nhất với hoàn cảnh của họ.





## Nữ giới đối mặt với phân biệt đối xử khi sinh con

**Tại tất cả các ngân hàng đều có các bằng chứng cho thấy nữ giới có thể gặp phải tình trạng phân biệt đối xử công khai và vô thức do trách nhiệm sinh và chăm sóc con cái.** Gần 1/4 nữ giới và 1/10 nam giới được hỏi về kế hoạch sinh con tại một thời điểm nào đó trong quá trình làm việc. Khả năng nữ giới nhận câu hỏi về kế hoạch sinh con trong khi trao đổi về đào tạo hoặc phát triển kỹ năng lãnh đạo gần gấp đôi nam giới. Nữ giới ở vị trí quản lý cấp thấp thường gặp câu hỏi này nhiều nhất, có thể do họ đang trong độ tuổi sinh con. Hơn 1/3 số người được hỏi cho biết việc có hoặc dự định có con sẽ gây bất lợi cho họ trong công việc; 34% nữ giới và 28% nam giới coi trách nhiệm chăm sóc con cái là một trong những yếu tố hạn chế sự nghiệp của họ trong ngành ngân hàng. Không quá ngạc nhiên khi 31% nữ giới cho biết họ đã cân nhắc việc hoãn kế hoạch sinh con do lo ngại việc sinh con khiến họ gặp bất lợi trong công việc.

**Thiếu các hỗ trợ cho lao động nữ trong thời kỳ mang thai và sau khi nghỉ thai sản cũng có thể hạn chế thăng tiến của nữ giới trong ngành ngân hàng.** Mặc dù tất cả các ngân hàng đều có chính sách hỗ trợ nữ giới trở lại làm việc sau thời gian nghỉ sinh, kết quả khảo sát trải nghiệm người lao động và thảo luận nhóm trọng tâm cho thấy hiệu quả công việc của nữ giới được xem là thấp hơn trong thời gian mang thai và sau khi nghỉ sinh. Một số nữ giới nhắc đến có thỏa thuận ngầm với đơn vị sử dụng lao động về việc không nghỉ thai sản trong vòng một hoặc hai năm đầu tiên làm việc.

## Các ngân hàng có thể nỗ lực hơn nữa để đảm bảo môi trường làm việc an toàn và tôn trọng

Trên 80% số người tham gia khảo sát cho biết họ cảm thấy an toàn tại nơi làm việc. Tuy nhiên, gần 1/5 cho biết đã từng chứng kiến hành vi bắt nạt, 1/10 đã từng bị bắt nạt và tỷ lệ tương đương nhau giữa nam giới và nữ giới. Một số rất ít người cho biết đã gặp hoặc chứng kiến hành vi quấy rối tình dục. Chỉ có một ngân hàng tham gia khảo sát cho biết chưa có chính sách phòng chống quấy rối tình dục. 14 ngân hàng đã thực hiện chính sách chống phân biệt đối xử, trong đó hầu hết đều bao gồm cơ chế khuyến khích báo cáo mọi trường hợp quấy rối hoặc phân biệt đối xử. Tuy nhiên, kết quả khảo sát cho thấy trong hầu hết các trường hợp, những cơ chế này chưa hiệu quả như mong muốn hoặc người lao động không biết về bất kỳ kênh báo cáo nào. Những người từng bị bắt nạt hoặc quấy rối tình dục đều kỳ vọng ngân hàng của họ sẽ giải quyết tốt hơn. Các ngân hàng còn phải nỗ lực nhiều hơn nữa để làm giảm tác động của những hành vi như vậy và bảo đảm có môi trường làm việc an toàn và tôn trọng cho tất cả mọi người.

## Khuyến nghị

Nhìn chung, các ngân hàng tham gia nghiên cứu đã có một số bước tiến hướng đến bình đẳng giới. Để cải thiện hơn nữa các kết quả đã đạt được và thu hẹp khoảng cách giới còn lại, báo cáo đưa ra các khuyến nghị dưới đây, hướng tới việc có nhiều nữ giới tham gia các vị trí lãnh đạo và quản lý cấp cao, vì đây là nơi có khoảng cách giới lớn nhất.

**1** **Thể hiện cam kết về đa dạng và hòa nhập.** Mặc dù hầu hết các ngân hàng trong báo cáo này coi bình đẳng giới là một ưu tiên chiến lược, rất ít ngân hàng đưa ra giải pháp thực tế giúp đưa những cam kết đó thành quy định hoặc các thực hành trong nội bộ tổ chức. Các ngân hàng có thể thực hiện các bước sau đây để chuyển vấn đề giới từ mức độ ưu tiên chung thành một phần trong DNA của tổ chức, bao gồm:

- 1.1.** Phân tích dữ liệu nhân sự về nữ giới và nam giới trong tổ chức và ở cấp lãnh đạo
- 1.2.** Xây dựng chiến lược đa dạng và hòa nhập đi kèm với kế hoạch thực hiện.
- 1.3.** Lập quy hoạch cán bộ có tính đến bình đẳng giới.
- 1.4.** Đưa ra các cam kết công khai về giới.
- 1.5.** Gắn trách nhiệm thúc đẩy kết quả bình đẳng giới cho lãnh đạo ở các cấp.

**2** **Thu hẹp khoảng cách giới trong tiếp cận cơ hội học tập và phát triển.** Nghiên cứu nêu rõ một số khoảng cách giới trong tiếp cận cơ hội học tập và phát triển. Thu hẹp khoảng cách giới này giúp các ngân hàng có thể đảm bảo có nguồn cán bộ nữ có trình độ và kinh nghiệm sẵn sàng đảm nhận các vị trí lãnh đạo cấp cao. Những hoạt động sau đây có thể giúp thu hẹp khoảng cách giới nêu trên:

- 2.1.** Đánh giá nhu cầu đào tạo có phân tách giới, thiết kế và cung cấp khóa đào tạo phù hợp để đáp ứng nhu cầu của người tham gia.
- 2.2.** Truyền thông rõ ràng về cơ hội đào tạo và phát triển dành cho từng vị trí và cho tất cả các cấp.
- 2.3.** Truyền thông rõ ràng về tiêu chí thăng tiến giữa các cấp.
- 2.4.** Thực hiện đánh giá định kỳ tất cả các chương trình đào tạo và phát triển.



**3 Không phân biệt đối xử, cải thiện các thực hành thân thiện với gia đình và khuyến khích các phương án làm việc linh hoạt.** Cân bằng giữa công việc và cuộc sống gia đình có ý nghĩa quan trọng đối với cả hai giới, tuy nhiên, điều này khó khăn hơn đối với nữ giới. Nữ giới cũng phải đối mặt với phân biệt đối xử phổ biến – cả rõ ràng và vô thức – do việc sinh con cũng như vai trò chính yếu của họ trong việc chăm sóc con cái và gia đình. Các ngân hàng có thể thực hiện những bước sau đây để giải quyết khoảng cách này và tạo dựng được môi trường làm việc thân thiện với gia đình, nơi mọi người lao động đều có thể phát huy hết tiềm năng của họ:

- 3.1.** Áp dụng các chính sách và thực hành thúc đẩy môi trường làm việc thân thiện với gia đình.
- 3.2.** Không cho phép nhắc đến kế hoạch sinh con trong phỏng vấn tuyển dụng, đào tạo, hoặc thăng tiến.
- 3.3.** Đẩy mạnh số hóa quy trình làm việc.

**4 Xây dựng môi trường làm việc tôn trọng.** Nghiên cứu cho thấy việc bắt nạt và quấy rối tại nơi làm việc có xảy ra ở các ngân hàng tham gia khảo sát. Việc này ảnh hưởng đến môi trường làm việc an toàn mà các ngân hàng đang tạo dựng cho nhân viên của mình. Để giải quyết vấn đề bạo lực và quấy rối tại nơi làm việc và hạn chế tác động của vấn đề này đối với hoạt động kinh doanh, các ngân hàng có thể:

- 4.1.** Đảm bảo lãnh đạo ngân hàng làm mẫu các hành vi tôn trọng và khuyến khích người lao động báo cáo các hành vi bạo lực và quấy rối tại nơi làm việc.
- 4.2.** Cải thiện chính sách và quy trình, đặc biệt là chính sách và quy trình về chống bắt nạt và quấy rối tại nơi làm việc, và áp dụng cơ chế báo cáo và hỗ trợ người lao động.
- 4.3.** Nâng cao nhận thức của người lao động thông qua đào tạo và cung cấp thông tin, hạn chế tâm lý đổ lỗi cho nạn nhân và khuyến khích người lao động báo cáo hành vi bắt nạt và quấy rối tại nơi làm việc và tìm kiếm hỗ trợ.
- 4.4.** Giám sát và đánh giá các trường hợp báo cáo và cách thức ứng phó. Thực hiện rà soát định kỳ đối với các chính sách và quy trình.



## Thông tin liên hệ

### **Đông Á và Thái Bình Dương**

Amy Luinstra

Giám đốc Khu vực

Nhóm Giới và Phát triển Kinh tế Bao trùm

Điện thoại: +84 24 3937 8776

Email: [aluinstra@ifc.org](mailto:aluinstra@ifc.org)

### **Việt Nam**

Vũ Thu Hằng

Cán bộ chương trình

Nhóm Giới và Phát triển Kinh tế Bao trùm

Điện thoại: +84 24 3937 8749

Email: [hvu5@ifc.org](mailto:hvu5@ifc.org)

**Website:** [www.ifc.org/gender/EAP](http://www.ifc.org/gender/EAP)



*Creating Markets, Creating Opportunities*