



LƯU Ý KHOẢNG CÁCH GIỚI:

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



Khuyến cáo

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

2121 Pennsylvania Avenue, NW.

Washington, DC 20433

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.

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.

Lời tựa

Bà Kim See Lim – Giám đốc Khu vực châu Á Thái Bình Dương, IFC

Năm 2020, có 31 Thống đốc ngân hàng nhà nước được bổ nhiệm, và Việt Nam là quốc gia duy nhất bổ nhiệm một nữ Thống đốc – bà Nguyễn Thị Hồng. Bà Hồng là một trong 18 nữ lãnh đạo trên toàn cầu đảm nhận vị trí đứng đầu một ngân hàng trung ương. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam có truyền thống thúc đẩy bình đẳng giới, dựa trên các số liệu được mô tả trong báo cáo này. IFC tự hào hợp tác cùng Ngân hàng Nhà nước Việt Nam để có thêm nhiều nữ giới tham gia lãnh đạo quản lý trong ngành ngân hàng. Hợp tác này dựa trên mối quan hệ chặt chẽ giữa hai bên trong nhiều thập kỷ qua, và phù hợp với sứ mệnh của chúng tôi hướng tới hỗ trợ phát triển do thành phần tư nhân dẫn đầu, nhằm tạo ra các cơ hội và thị trường mới.

Các nghiên cứu gần đây đều nhấn mạnh vai trò thiết yếu của nữ giới tại nơi làm việc. Là một tổ chức chuyên về đầu tư, chúng tôi hiểu rõ giá trị của việc các tổ chức có một đội ngũ lãnh đạo đa dạng và cân bằng về giới. Chúng tôi thấy rằng các tổ chức như vậy thường có kết quả kinh doanh tốt hơn, đổi mới sáng tạo hơn, có đội ngũ nhân viên đa dạng hơn, cũng như gắn kết người lao động tốt hơn so với các tổ chức có ít hoặc thiếu vắng nữ giới ở các vị trí lãnh đạo. Các tổ chức có nhiều nữ giới ở các vị trí lãnh đạo thường chú trọng nhiều hơn đến các yếu tố xã hội, môi trường, và quản trị, cũng như minh bạch hơn. Ví dụ, tại IFC, chúng tôi lồng ghép các cân nhắc về giới trong quá trình thẩm định đầu tư, với niềm tin rằng những sự chú tâm như vậy sẽ mang lại kết quả kinh doanh tốt hơn cho doanh nghiệp.

Báo cáo này tổng hợp từ một lượng số liệu ấn tượng: thông tin nhân sự từ 18 ngân hàng, và khảo sát trải nghiệm người lao động với gần 40.000 người tham gia. Chúng tôi chân thành cảm ơn NHNN và các ngân hàng đã tham gia và cung cấp các thông tin đầu vào quý giá cho nghiên cứu này. Nghiên cứu chỉ rõ những khoảng trống trong chính sách và thực hành khiến cho nữ giới chưa thực sự phát huy hết tiềm năng của họ tại nơi làm việc. Chúng tôi mong đợi cơ hội làm việc với ngành ngân hàng để tìm kiếm các giải pháp và thực hiện các khuyến nghị mà chúng tôi nêu ra trong báo cáo này. Cùng với nhau, tôi tin là chúng ta có thể đạt được các kết quả mang tính biến chuyển lớn lao, và tăng tốc độ nữ giới tại các thị trường mới nổi và tiềm năng như Việt Nam tham gia đội ngũ lãnh đạo quản lý.

Cá nhân tôi, qua hơn hai thập kỷ làm việc tại IFC, tôi có cơ hội gặp rất nhiều những nữ lãnh đạo có tầm nhìn và tạo ra những thay đổi mạnh mẽ trong ngành tài chính – ngân hàng; do vậy, tôi hy vọng báo cáo này sẽ góp thêm bằng chứng để các ngân hàng cùng hành động để thúc đẩy sự phát triển bền vững ngành ngân hàng, bắt đầu bằng việc tạo dựng môi trường làm việc bình đẳng, hỗ trợ và tôn trọng cho tất cả mọi người.

Bà Nguyễn Thị Hồng – Thống đốc, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

Thúc đẩy bình đẳng giới và gia tăng sự hiện diện của nữ giới tại các vị trí lãnh đạo trong ngành Ngân hàng luôn được Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN) quan tâm. Ngày 31/12/2021, NHNN đã thông qua Kế hoạch thực hiện Chiến lược quốc gia về bình đẳng giới ngành Ngân hàng giai đoạn 2021–2030. Kế hoạch nêu rõ mục tiêu thu hẹp khoảng cách giới, tạo điều kiện, cơ hội bình đẳng cho cán bộ, công chức, viên chức và người lao động ngành Ngân hàng, góp phần tích cực vào sự phát triển bền vững của Ngành và thực hiện hiệu quả Chiến lược quốc gia về bình đẳng giới.

Trước đó, ngày 25/02/2021, NHNN đã ký thỏa thuận hợp tác với IFC để thúc đẩy các sáng kiến nhằm gia tăng số lượng nữ giới ở các vị trí lãnh đạo trong ngành Ngân hàng, hướng tới các tác động tích cực đến tăng trưởng kinh tế bền vững và bao trùm. Giới tính không phải là yếu tố ảnh hưởng đến khả năng lãnh đạo hiệu quả. Lãnh đạo đa dạng giới sẽ mang đến nhiều lợi ích bền vững cho các ngân hàng, từ sức mạnh lãnh đạo cho tới sự đa dạng trong văn hóa lẫn các chỉ số tài chính bền vững. Mặc dù nữ giới chiếm khoảng 60% lực lượng lao động đầu vào tại các ngân hàng Việt Nam nhưng họ nắm giữ chưa đến 30% các vị trí quản lý cấp cao trong Ngành. Do đó, việc nâng tầm phụ nữ trong đội ngũ nhân sự ngành Ngân hàng có ý nghĩa quan trọng, đặc biệt là trong bối cảnh các ngân hàng trong nước phải đối mặt với những thách thức về việc thu hút và giữ chân người tài nhằm đáp ứng các yêu cầu cạnh tranh trên thị trường.

Báo cáo này là một trong những thành quả của sự hợp tác chặt chẽ giữa NHNN và IFC, với mong muốn mang đến cho độc giả một bức tranh tổng thể về vị trí của nữ giới và nam giới trong ngành Ngân hàng Việt Nam, những thách thức mà nữ giới gặp phải cũng như các ý tưởng, giải pháp để thu hút nhiều nữ giới hơn vào các vị trí lãnh đạo và quản lý. Trân trọng cảm ơn các cán bộ, công chức, viên chức, người lao động tại NHNN, các đơn vị trực thuộc và các tổ chức tín dụng trong nước đã tích cực tham gia chia sẻ thông tin đầu vào và các phản hồi để góp phần hoàn thiện báo cáo này.

Kế hoạch thực hiện Chiến lược quốc gia về bình đẳng giới ngành Ngân hàng giai đoạn 2021 - 2030 đang ở những bước khởi đầu. Tuy vậy, với sự đồng hành của Quý vị, chúng ta sẽ cùng tạo ra những chuyển biến tích cực, có ý nghĩa nhằm thu hẹp khoảng cách giới, tạo cơ hội bình đẳng và đa dạng giới, góp phần gia tăng sự hiện diện của nữ giới tại các vị trí lãnh đạo trong ngành Ngân hàng Việt Nam.

Mục lục

Bảng chú giải thuật ngữ	7
Danh mục hình	8
Tóm tắt báo cáo	10
Thông tin chung và Phương pháp nghiên cứu	16
Vị thế của Nữ giới và Nam giới trong Ngành Ngân hàng Việt Nam	18
Đội ngũ lãnh đạo đa dạng về giới mang lại lợi ích cho doanh nghiệp	18
Cân bằng giới thông qua các con số	19
Quá ít nữ giới đảm nhiệm vị trí lãnh đạo cấp cao	20
Bình đẳng giới trong chiến lược của các ngân hàng	21
Nhận thức và cam kết của lãnh đạo	22
Nữ giới thăng tiến thế nào ở nơi làm việc	24
Tuyển dụng và nhập môn	24
Học tập và phát triển	25
Thăng tiến	29
Được ghi nhận và sẵn sàng để thăng tiến	32
Lãnh đạo nam và nữ có được nhìn nhận khác nhau không ?	34
Kỳ vọng tương tự, nhưng nhiều cơ hội hơn cho nam giới	34
Cân bằng Công việc và Cuộc sống Gia đình	36
Tác động của thai sản và chăm sóc con cái đối với tuyển dụng	38
Tiếp cận với phương thức làm việc linh hoạt	39
Tác động của sinh con đối với thăng tiến của nữ giới trong ngành ngân hàng	41
Bảo đảm Môi trường Làm việc An toàn và Tôn trọng	44
Cảm thấy an toàn tại nơi làm việc	46
Cải thiện chính sách tạo dựng môi trường làm việc tôn trọng	47
Lộ trình phía trước: Khuyến nghị đối với các Ngân hàng	50

Bảng chú giải thuật ngữ

Viết tắt	Từ đầy đủ
CEO	Giám đốc Điều hành
EEO	Cơ hội Tuyển dụng Công bằng
FGD	Thảo luận Nhóm Trọng tâm
GBVH	Bạo lực và Quấy rối trên Cơ sở Giới
HR	Nguồn Nhân lực
IFC	Tổ chức Tài chính Quốc tế
ILO	Tổ chức Lao động Quốc tế
OMFIF	Diễn đàn các Định chế Tài chính và Tiền tệ Chính thức
NHNN	Ngân hàng Nhà nước Việt Nam
SDG	Mục tiêu phát triển bền vững

Các cấp độ nhân viên và quản lý trong ngân hàng thương mại:

- (1) Lãnh đạo và Quản lý Cấp cao, trong đó:
 - a) Lãnh đạo Cấp cao: tương đương Thành viên Ban điều hành hoặc Giám đốc, báo cáo lên Tổng Giám đốc
 - b) Cấp cao: tương đương Giám đốc hoặc Phó Giám đốc Khối tại Trụ sở chính và Giám đốc hoặc Phó Giám đốc Chi nhánh
- (2) Quản lý Cấp trung: tương đương Trưởng hoặc Phó trưởng Phòng hoặc Ban tại Trụ sở chính và Chi nhánh
- (3) Quản lý cấp thấp: tương đương Trưởng nhóm hoặc Nhân viên lâu năm
- (4) Cấp độ đầu vào: tương đương Nhân viên hoặc các vị trí không đóng vai trò quản lý

Các cấp cán bộ và quản lý của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam:

- (1) Quản lý Cấp cao: Trưởng hoặc Phó Vụ hoặc Cục, Chi nhánh Tỉnh hoặc Thành phố và các cấp quản lý tương đương
- (2) Quản lý Cấp trung: Trưởng phòng hoặc Phó trưởng Phòng hoặc Cấp quản lý tương đương
- (3) Quản lý Cấp thấp: Chuyên viên
- (4) Cấp độ đầu vào: Nhân viên hoặc Cán bộ không thuộc vị trí quản lý

Danh mục hình

Hình	Nội dung	Trang
Hình 1	Nguồn dữ liệu	16
Hình 2	Thông tin cơ bản về người tham gia khảo sát trải nghiệm người lao động	17
Hình 3	Tỷ lệ nữ giới (%) chia theo cấp quản lý	19
Hình 4	Tỷ lệ nữ giới (%) chia theo bộ phận tại ngân hàng thương mại	19
Hình 5	Tỷ lệ nữ giới được đề bạt, 2018-2020	20
Hình 6	Tỷ lệ nữ giới nắm giữ các vị trí quan trọng như Trưởng phòng/ Ban/ Chi nhánh (%)	20
Hình 7	Việc thực hiện các chính sách và thực hành để thúc đẩy bình đẳng giới tại các ngân hàng	21
Hình 8	Quan điểm bình đẳng giới góp phần tạo nên lợi thế cạnh tranh của các ngân hàng	22
Hình 9	Nhận thức về tuyển dụng công bằng	24
Hình 10	Tiếp cận cơ hội học tập và nhiệm vụ quan trọng	26
Hình 11	Tham gia chương trình cố vấn/ huấn luyện/ phát triển kỹ năng lãnh đạo của tổ chức	27
Hình 12	Mức độ phù hợp của các chương trình phát triển lãnh đạo	28
Hình 13	Các yếu tố hàng đầu được cho là quan trọng nhất để thăng tiến lên cấp quản lý cao hơn	29
Hình 14	Mức độ quen thuộc với các tiêu chí thăng tiến	30
Hình 15	Cơ hội bình đẳng về giới để được đề bạt vào các vị trí lãnh đạo/ quản lý	30
Hình 16	Nhận thức về rào cản tiềm ẩn đối với cơ hội nghề nghiệp, phân chia theo giới	31
Hình 17	Kỳ vọng về thay đổi trong công việc và môi trường làm việc	32
Hình 18	Quan điểm về năng lực lãnh đạo	34
Hình 19	Nhận thức về những đặc điểm nổi bật ở lãnh đạo nữ và nam	35
Hình 20	Quan điểm về khả năng cân bằng giữa công việc và cuộc sống của nữ giới và nam giới	36
Hình 21	Quan điểm về sự linh hoạt cần thiết để cân bằng giữa công việc và cuộc sống trong ngành ngân hàng	37
Hình 22	Tình huống người lao động được hỏi về kế hoạch sinh con	38
Hình 23	Hỗ trợ cân bằng giữa công việc và cuộc sống	40
Hình 24	Lo ngại của người lao động về kế hoạch sinh con	41
Hình 25	Tác động của kế hoạch sinh con đối với phát triển nghề nghiệp của người lao động	41
Hình 26	Thông tin về kế hoạch sinh con	42
Hình 27	Các hành vi quấy rối và bắt nạt tại nơi làm việc	44
Hình 28	Bắt nạt và quấy rối tình dục tại nơi làm việc	46
Hình 29	Chính sách Thúc đẩy Nơi làm việc Tôn trọng	47
Hình 30	Cơ chế giải quyết bắt nạt và quấy rối tình dục tại nơi làm việc	48
Hình 31	Báo cáo trong trường hợp bắt nạt và quấy rối	49



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 chung và Phương pháp nghiên cứu

Báo cáo này cung cấp góc nhìn tổng quan về nữ giới trong ngành ngân hàng Việt Nam, những thách thức mà nữ giới gặp phải và khuyến nghị về cơ hội để thu hút nhiều nữ giới đảm nhiệm các vị trí lãnh đạo.

Báo cáo được xây dựng dựa trên dữ liệu định lượng và định tính được thu thập từ tháng 09 năm 2021 đến tháng 03 năm 2022 (xem Hình 1). Dữ liệu định lượng bao gồm một khảo sát trải nghiệm người lao động với 39.094 phản hồi từ nhân viên tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN) và 50 ngân hàng thương mại và ngân hàng chính sách, cùng với một khảo sát nhân sự với số liệu từ NHNN và 17 ngân hàng thương mại. Công ty tư vấn Deloitte Việt Nam thu thập phản hồi cho khảo sát trải nghiệm người lao động, và phân tích số liệu từ hai bản khảo sát. Sau khi có tổng hợp kết quả bước đầu, nhóm nghiên cứu tiếp tục thu thập dữ liệu định tính thông qua thảo luận nhóm trọng tâm và phỏng vấn sâu với một số đại diện quản lý cấp cao và cấp trung tại một nhóm nhỏ các ngân hàng để xác nhận kết quả của dữ liệu định lượng và thu thập thông tin chuyên sâu cho nghiên cứu.



Hình 1. Nguồn Dữ liệu

Khảo sát trải nghiệm người lao động

39.094

người trả lời
đại diện 50 ngân hàng

Khảo sát nhân sự

18

ngân hàng
bao gồm NHNN

Phỏng vấn lãnh đạo

04

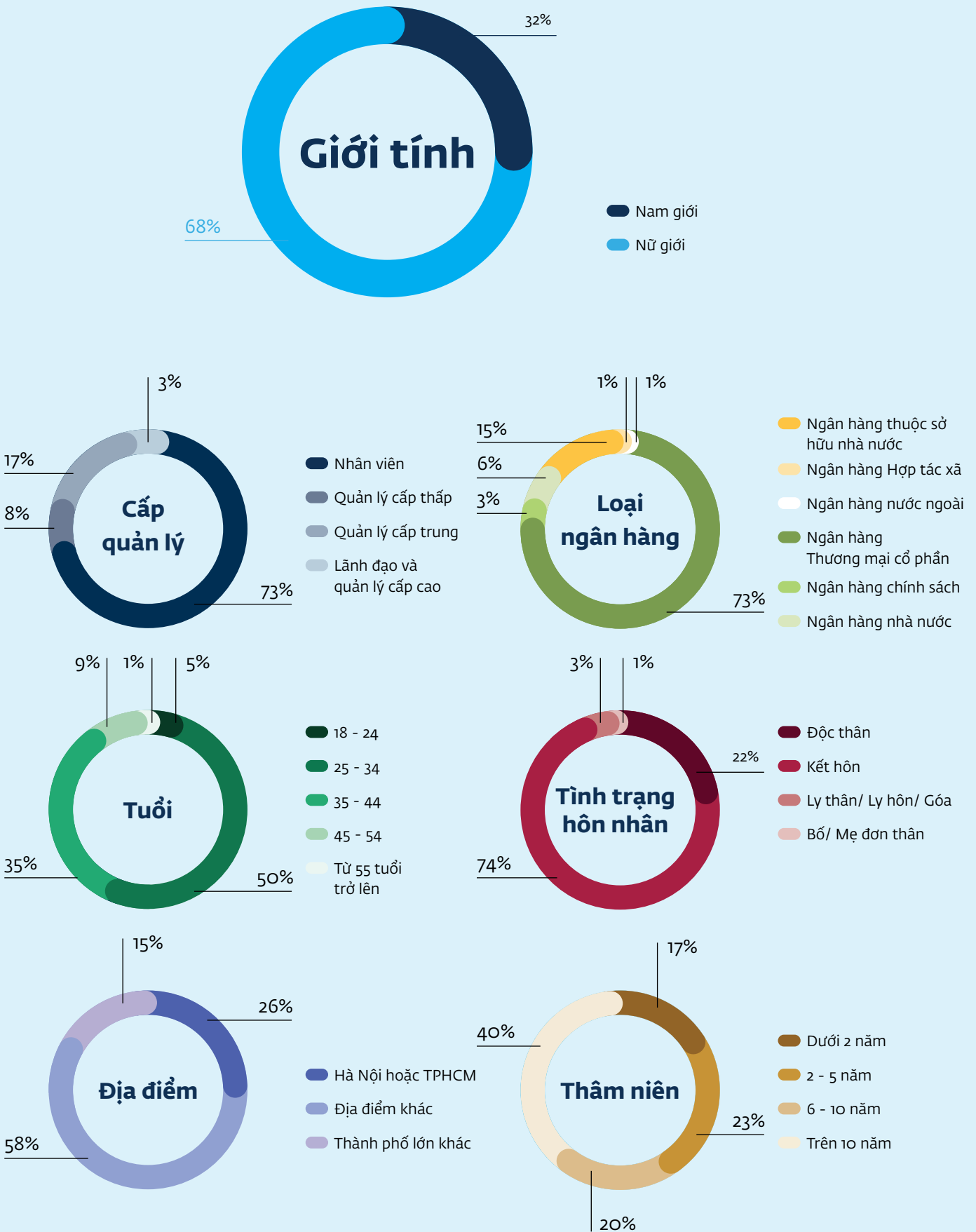
buổi phỏng vấn
với lãnh đạo cấp cao

Thảo luận nhóm tập trung

03

phiên thảo luận
với quản lý cấp trung

Hình 2. Thông tin cơ bản về người tham gia khảo sát trải nghiệm người lao động



Nguồn: Khảo sát trải nghiệm lao động, 2021

Vị thế của Nữ giới và Nam giới trong Ngành Ngân hàng Việt Nam

Thiếu đa dạng giới trong ngành ngân hàng là vấn đề mang tính cấu trúc và tồn tại dai dẳng trên toàn cầu. Trong số 540 tổ chức ngân hàng công và tư trong báo cáo Chỉ số Giới 2021 của Diễn đàn Các Định chế Tài chính và Tiền tệ Chính thức (OMFIF), chỉ có 71 tổ chức (tương đương 13%) do nữ giới đứng đầu và 56 tổ chức (10%) hoàn toàn không có nữ giới trong ban điều hành và hội đồng quản trị. Trong số 31 thống đốc ngân hàng trung ương được bổ nhiệm năm 2020, Việt Nam là quốc gia duy nhất bổ nhiệm một nữ lãnh đạo - bà Nguyễn Thị Hồng, đưa bà trở thành một trong 18 phụ nữ duy nhất trên toàn cầu lãnh đạo ngân hàng trung ương. Trong 50 ngân hàng thương mại trong khuôn khổ báo cáo OMFIF 2021, chỉ có ba ngân hàng (6%) có nữ giới ở vị trí cao nhất, trong khi nữ giới chiếm 15% các vị trí điều hành cấp cao.

Tiến độ hướng đến bình đẳng giới ở các cấp lãnh đạo quản lý trong doanh nghiệp còn chậm. Theo một nghiên cứu mới đây, nữ giới chỉ nắm giữ khoảng 5% vị trí chủ tịch hội đồng quản trị, 4% vị trí Tổng Giám đốc điều hành (CEO), 13% vị trí Giám đốc Tài chính, và chưa tới 17% vị trí thành viên hội đồng quản trị trên toàn thế giới. Ngoài ra, một nghiên cứu của Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) năm 2020 cho thấy chưa có quốc gia G20 nào đạt được chỉ tiêu thuộc Mục tiêu Phát triển Bền vững (SDG) là có 50% nữ giới ở các vị trí quản lý cấp cao và cấp trung – mức bình quân vẫn dưới 30%.

Trong nghiên cứu này, nữ giới chiếm hơn một nửa (58%) lực lượng lao động tại 18 ngân hàng tham gia khảo sát. Nữ giới vẫn chiếm tỷ lệ cao hơn ở cấp độ đầu vào, tương đương 60% lực lượng lao động, và có tỷ lệ thấp hơn ở các vị trí quản lý và lãnh đạo cấp cao (tương ứng là 33% và 26%) (Hình 3).

Đội ngũ lãnh đạo đa dạng về giới mang lại lợi ích cho doanh nghiệp

Các nghiên cứu cho thấy hiện diện của nữ giới trong cấp quản lý tương quan với lợi nhuận tốt hơn. Nghiên cứu của IFC “Đa dạng Giới trong Hội đồng quản trị ở ASEAN”² được thực hiện tại sáu quốc gia ASEAN – trong đó có Việt Nam - cho thấy doanh nghiệp có trên 30% nữ là thành viên hội đồng quản trị có kết quả tài chính tốt hơn so với doanh nghiệp không có nữ giới trong hội đồng quản trị và doanh nghiệp nơi nữ giới chiếm chưa tới 30% số thành viên hội đồng quản trị. Doanh nghiệp không có nữ giới trong Hội đồng quản trị đạt tỉ số lợi nhuận trên tài sản trung bình 2,4%, trong khi đó, doanh nghiệp có nhiều hơn 30% nữ giới trong Hội đồng quản trị đạt tỉ số lợi nhuận trên tài sản trung bình 3,8%.

Lập luận ủng hộ đa dạng giới ở cấp lãnh đạo không chỉ bao gồm lợi ích tài chính. Việc có nhiều nữ giới tham gia đội ngũ điều hành và hội đồng quản trị làm tăng giá trị cổ đông, giảm nguy cơ gian lận và tham nhũng, cải thiện sự hài lòng của khách hàng và nhân viên, tăng niềm tin của nhà đầu tư, và nâng cao kiến thức và danh tiếng trên thị trường. Ngày càng nhiều nghiên cứu trên toàn cầu cho thấy có nhiều lợi ích kinh doanh gắn với đa dạng giới trong hội đồng quản trị và ban điều hành của doanh nghiệp.

Đại dịch Covid-19 cũng làm nổi bật giá trị không thể phủ nhận của lãnh đạo nữ. Tạp chí *Harvard Business Review* cho biết các nữ lãnh đạo doanh nghiệp được đánh giá tích cực hơn trong cuộc khủng hoảng y tế. Các nữ lãnh đạo ghi điểm cao hơn về kỹ năng lãnh đạo và quản lý khủng hoảng - bao gồm quan tâm đến phúc lợi của người lao động, khả năng truyền cảm hứng và tạo động lực, sự chính trực, linh hoạt, quyết đoán, hợp tác, và đổi mới sáng tạo³.

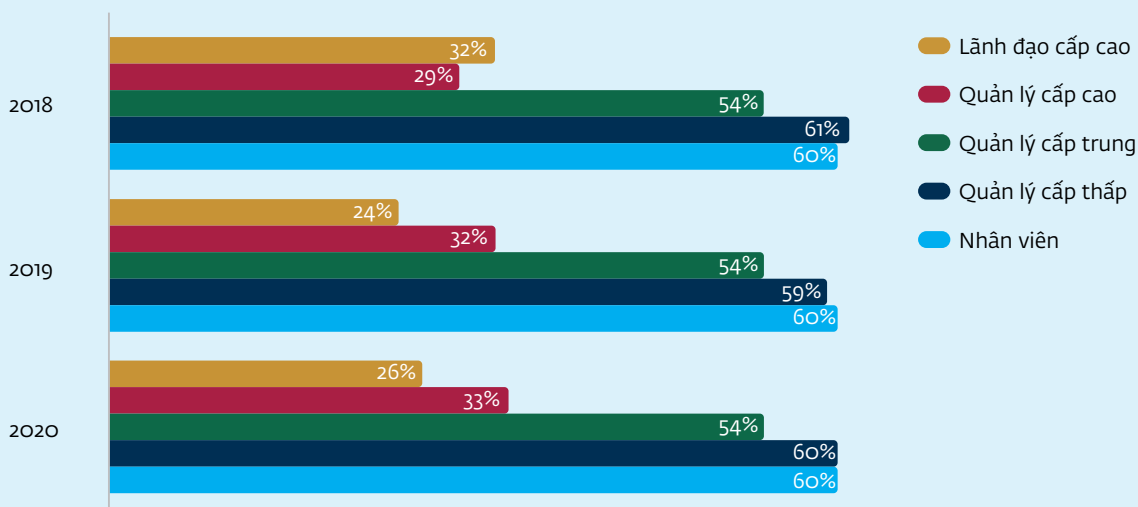
¹ Deloitte, 2021, *Progress at a snail's pace Women in the boardroom: A global perspective*. Tham khảo đường link tài liệu [trực tuyến](#).

² IFC, 2019, *Đa dạng Giới trong Hội đồng Quản trị ở ASEAN*. Tham khảo đường link tài liệu [trực tuyến](#).

³ *Harvard Business Review*, 2020, *Nữ giới là nhà lãnh đạo giỏi hơn trong thời kỳ khủng hoảng*. Tham khảo đường link tài liệu [trực tuyến](#).

Cân bằng giới thông qua các con số

Hình 3. Tỷ lệ nữ giới (%) chia theo cấp quản lý⁴

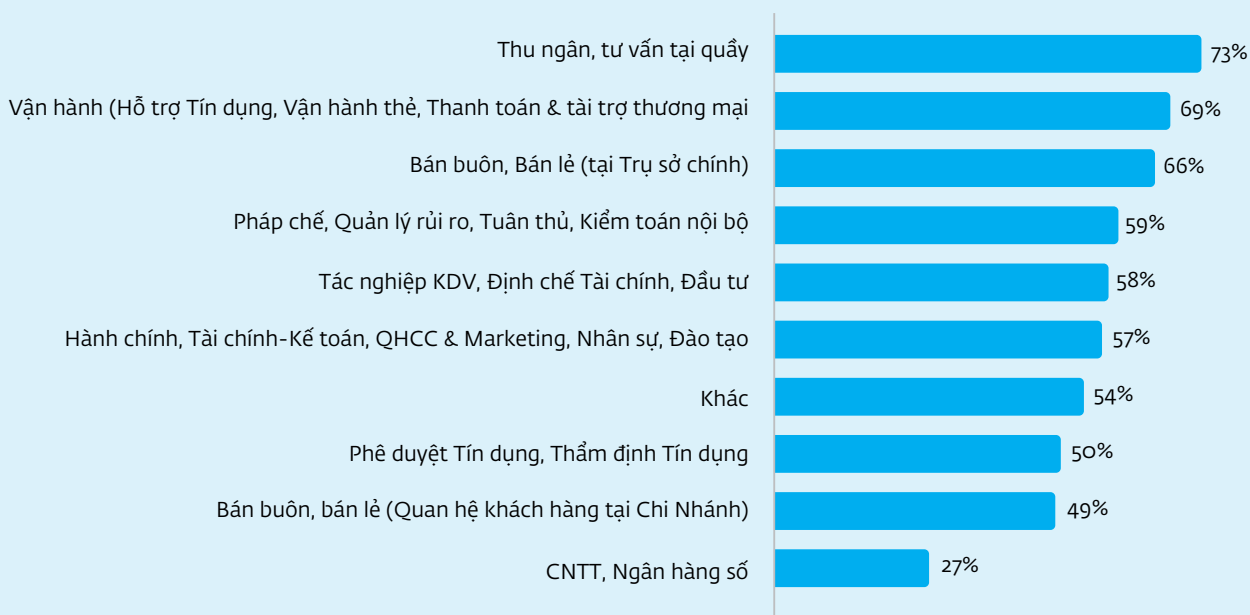


Nguồn: Khảo sát nhân sự, 2021

Nữ giới chiếm số đông ở các vị trí quản lý cấp thấp và có xu hướng hiện diện nhiều hơn ở một số bộ phận nhất định, ví dụ các vị trí tiếp xúc khách hàng như giao dịch viên ngân hàng hoặc tư vấn tại quầy (73%); vận hành (69%); và ngân

hàng bán buôn và ngân hàng bán lẻ (tại Trụ sở chính) (66%). Ngược lại, nữ giới có hiện diện ít hơn hẳn trong lĩnh vực công nghệ thông tin và ngân hàng số (27%) (Hình 4).

Hình 4. Tỷ lệ nữ giới (%) chia theo bộ phận tại ngân hàng thương mại



Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021

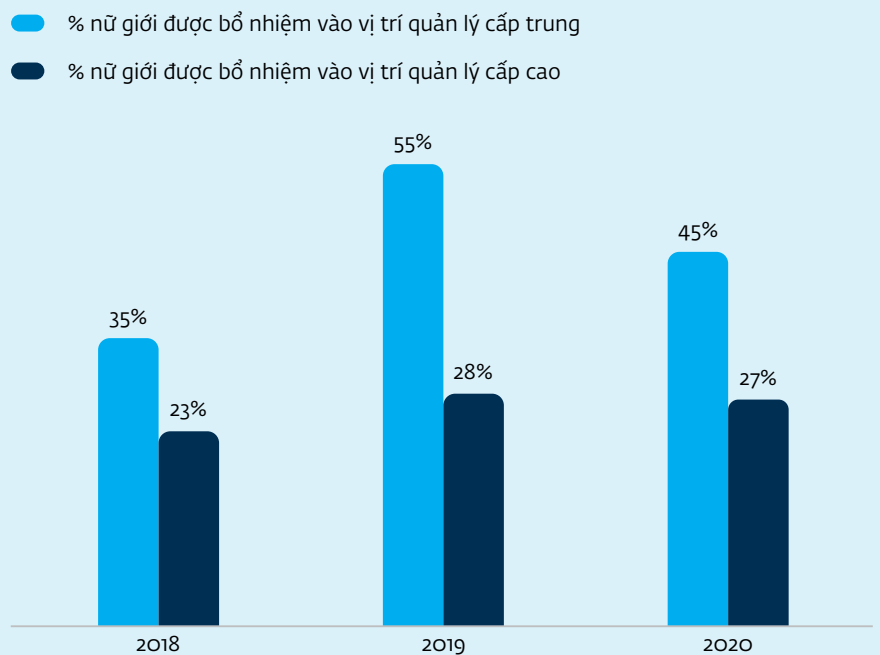
⁴ Đối với Ban kiểm soát, tỷ lệ nữ giới tăng từ 36% lên 38% trong giai đoạn 2018-2020.

Quá ít nữ giới đảm nhiệm vị trí lãnh đạo cấp cao

Tỷ lệ nữ giới trong ngành ngân hàng Việt Nam có xu hướng giảm sau cấp quản lý cấp trung, với nữ giới lần lượt chiếm 33% và 26% vị trí quản lý và lãnh đạo cấp cao (Hình 3). Tỷ lệ nữ giới giảm 21 điểm phần trăm từ vị trí quản lý cấp trung (54%) lên vị trí quản lý cấp cao (33%). Dữ liệu về đề bạt tại bốn ngân hàng từ năm 2018 đến năm 2020 cũng thể hiện xu hướng này. Mặc dù nữ giới và nam giới có khả năng tương đương nhau để thăng tiến lên vị trí quản lý cấp trung, nữ giới chiếm chưa tới một phần ba số trường hợp được bổ nhiệm vào các vị trí quản lý cấp cao (Hình 5).

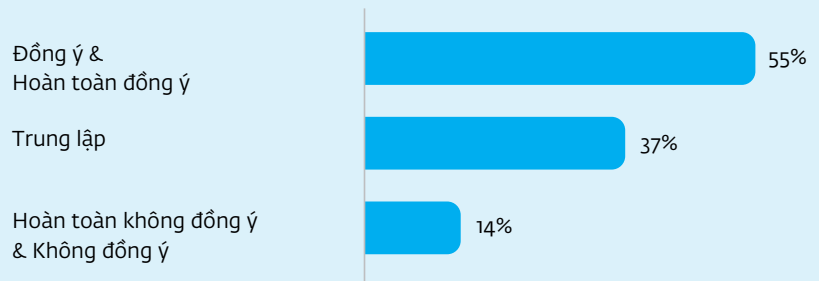
Khi nữ giới thăng tiến dần lên trong sự nghiệp, khả năng nữ giới giữ các vị trí đứng đầu thấp hơn so với nam giới. Ví dụ, ở các phòng, ban hoặc chi nhánh, nữ giới nắm giữ khoảng 1/3 số vị trí đứng đầu ở cấp trung (chiếm 37%) và khoảng 1/10 vị trí đứng đầu ở cấp quản lý và cấp cao (chiếm 14%) (Hình 6). Điều này cho thấy cần có các can thiệp mục tiêu để tăng tỷ lệ nữ giới ở các vị trí này.

Hình 5. Tỷ lệ nữ giới được đề bạt, 2018 - 2020



Nguồn: Khảo sát Nhân sự, 2021. Dữ liệu về đề bạt thu thập từ bốn ngân hàng

Hình 6. Tỷ lệ nữ giới nắm giữ các vị trí quan trọng như Trưởng Phòng/Ban/Chi nhánh (%)



Nguồn: Khảo sát nhân sự, 2021

“*Tại các chi nhánh của chúng tôi, hầu hết Giám đốc Dịch vụ Chi nhánh [tương đương Phó Giám đốc Chi nhánh] là nữ, chiếm khoảng 95% nhân sự toàn ngân hàng cho vị trí đó. Tuy nhiên, đối với vị trí Giám đốc Chi nhánh, con số này giảm mạnh, do nữ giới dường như ít sẵn sàng cho vị trí đó.*

– Nữ thành viên Hội đồng Quản trị tại một ngân hàng thương mại lớn

Bình đẳng giới trong chiến lược của các ngân hàng

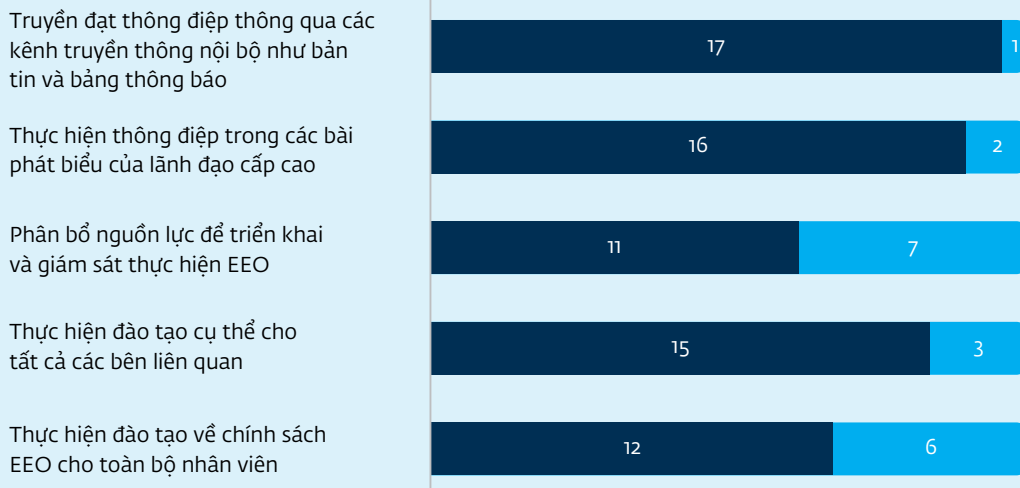
“ Với bản tính linh hoạt, khéo léo nhưng quyết đoán, các nữ lãnh đạo trong ngân hàng chúng tôi đã giải quyết công việc và các mối quan hệ rất linh hoạt và hiệu quả, góp phần cho sự phát triển của Ngân hàng.

– Trưởng phòng Nhân sự tại một ngân hàng thương mại lớn

Tất cả các ngân hàng tham gia nghiên cứu này cho biết đa dạng giới là một phần trong chiến lược kinh doanh hoặc giá trị cốt lõi của ngân hàng mình. Đa số các ngân hàng có chính sách liên quan để thể hiện cam kết thúc đẩy bình đẳng giới. Ví dụ, hầu hết các ngân hàng tham gia (14 trong 18 ngân hàng) có chính sách Cơ hội Làm việc Bình đẳng (EEO) và/hoặc chính sách không phân biệt đối xử. Tuy nhiên, vẫn có một số khoảng trống trong các hoạt động nhằm triển khai chính sách. Một phần ba số ngân hàng tham gia chưa triển khai đào tạo cho người lao động về chính sách EEO và trên một phần ba (7 ngân hàng) chưa phân bổ nguồn lực để thực hiện hoặc giám sát việc thực hiện chính sách (Hình 7). Các ngân hàng vẫn có thể cải thiện hơn nữa việc triển khai những chính sách này để thúc đẩy kết quả bình đẳng và đa dạng giới tại nơi làm việc.

Hình 7. Việc thực hiện các chính sách và thực hành để thúc đẩy bình đẳng giới tại các ngân hàng

Thực hiện đào tạo về Chính sách EEO cho toàn bộ nhân viên



Nguồn: Khảo sát nhân sự, 2021

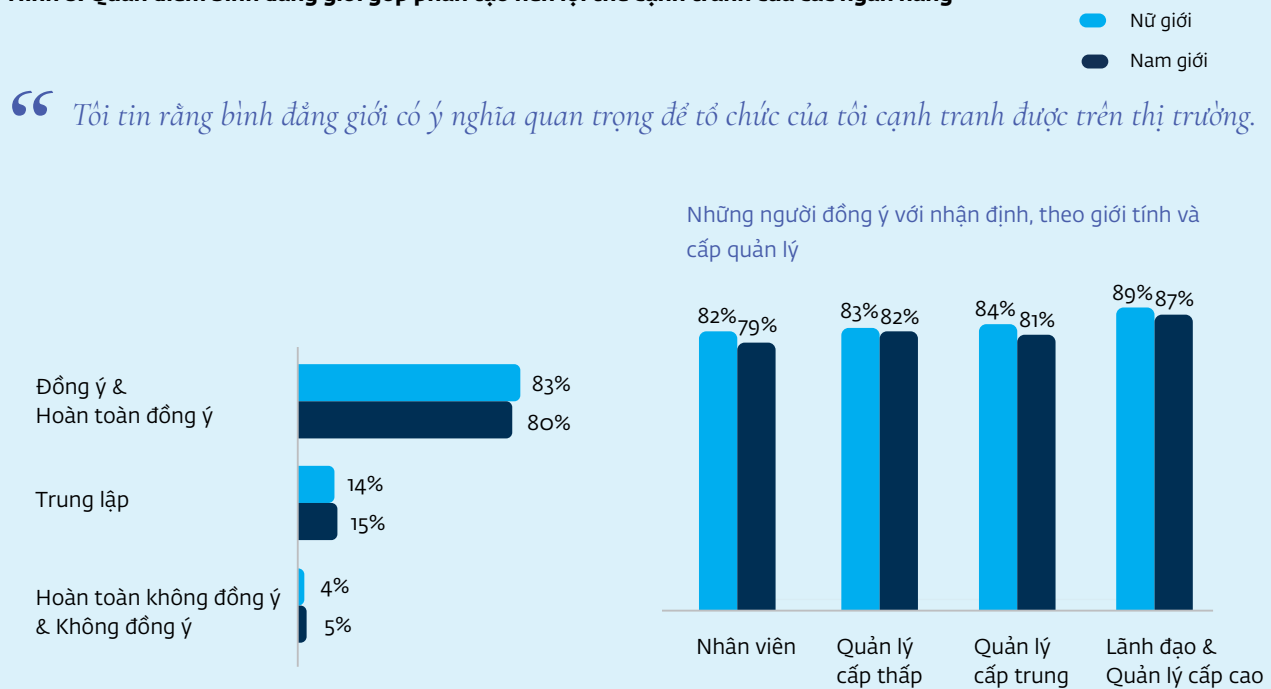
Nhận thức và cam kết của lãnh đạo

Trên 80% người trả lời khảo sát, cũng như hầu hết những người tham gia phỏng vấn sâu và thảo luận nhóm, đều coi bình đẳng giới là yếu tố góp phần tạo nên lợi thế cạnh tranh cho ngân hàng (Hình 8). Lãnh đạo và quản lý cấp cao là nhóm ủng hộ quan điểm này nhiều nhất – gần 90% trong số người tham gia khảo sát, cho thấy lợi ích của bình đẳng giới đã được các lãnh đạo ngân hàng ghi nhận. Phỏng vấn sâu với lãnh đạo một số ngân hàng tiếp tục cho thấy việc đẩy mạnh bình đẳng giới ở tất cả các cấp và vị trí sẽ nâng cao năng suất, mở rộng nguồn nhân tài, tăng cường hoạt động nội bộ và đối ngoại, và cải thiện kết quả kinh doanh chung. Một quản lý cấp cao cho biết, trong bối cảnh chuyển đổi số, kinh nghiệm và chất lượng dịch vụ mà nữ giới cung cấp cho khách hàng được đánh giá rất cao.

“ Vì nữ giới chiếm tỷ lệ rất lớn trong ngành ngân hàng, chúng tôi coi bình đẳng giới là một phần 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, số lượng nữ lớn hơn ở các vị trí lãnh đạo đồng nghĩa với việc chúng tôi sử dụng nguồn nhân lực tốt hơn và thu hút được tham gia của 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 và hơn thế nữa.

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

Hình 8: Quan điểm bình đẳng giới góp phần tạo nên lợi thế cạnh tranh của các ngân hàng



Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021

Mặc dù nắm được lợi ích của bình đẳng giới tại nơi làm việc, các ngân hàng vẫn chưa thực sự nắm rõ thế nào là bình đẳng giới trong tổ chức và cách thức ngân hàng có thể tạo dựng nguồn nhân lực đa dạng và cân bằng hơn về giới. Ví dụ, trong khi tất cả các ngân hàng đều đặt ra mục tiêu về tỷ lệ nữ giới và nam giới ở mỗi cấp quản lý trong quy hoạch cán bộ và đã cung cấp các cơ hội đào tạo và phát triển năng lực lãnh đạo cho các cán bộ tiềm năng, khảo sát trải nghiệm người lao động cho thấy nữ giới và nam giới có cơ hội tiếp cận khác nhau với những cơ hội này. Để giải quyết vấn đề này, cần có cách tiếp cận có hệ thống hơn để đáp ứng hiệu quả hơn nhu cầu của lao động nữ trong các ngân hàng.

“ Chúng tôi muốn có nhiều cơ hội hơn để cống hiến và thăng tiến, cũng như được công nhận thành tích một cách công bằng. Cần xóa bỏ rào cản đối với phát triển sự nghiệp của nữ giới liên quan đến quan niệm rằng việc sinh con khiến phụ nữ ít cam kết hơn với công việc và thăng tiến.

- Nữ quản lý cấp trung tại NHNN

“ Ngân hàng nên quy định tỷ lệ nữ tối thiểu tại các vị trí quản lý chủ chốt cả ở chi nhánh và Trụ sở chính.

- Nữ quản lý cấp trung tại một ngân hàng chính sách



Nữ giới thăng tiến thế nào ở nơi làm việc

Tuyển dụng và nhập môn

Lợi ích kinh tế của tuyển dụng bình đẳng

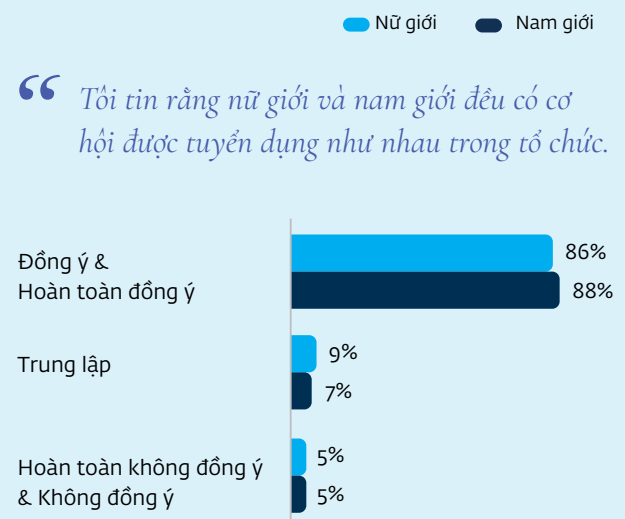
Các tổ chức tìm cách nâng cao năng lực cạnh tranh và tuyển dụng nhân tài tốt nhất có thể bỏ lỡ nhiều cơ hội nếu không đánh giá đúng tiềm năng của nữ giới tại nơi làm việc. Một lực lượng lao động đa dạng và cân bằng về giới sẽ đảm bảo tính đại diện, giúp đơn vị sử dụng lao động nắm được nhu cầu của khách hàng.

Các ngân hàng ở Việt Nam có lực lượng lao động tương đối trẻ - 55% số người trả lời khảo sát thuộc nhóm tuổi 18-24 và 25-34. Nghiên cứu cho thấy nhóm lao động trẻ tuổi quan tâm nhiều hơn đến việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống gia đình cũng như sự hài hòa giữa giá trị của doanh nghiệp và các mục tiêu phát triển cá nhân họ. Để thu hút được những nhân tài tốt nhất - lưu ý rằng cuộc chiến giành nhân tài trong ngành ngân hàng ở Việt Nam rất gay gắt - các ngân hàng nhất thiết phải cải thiện phương thức tuyển dụng⁵.

Để đáp ứng nhu cầu về nhân lực và kỹ năng hiện tại và trong tương lai, các doanh nghiệp đang quan tâm cải thiện các chính sách tuyển dụng và giữ chân người lao động, và nhiều doanh nghiệp nhận thấy là bình đẳng giới là chìa khóa để trở thành nhà tuyển dụng được lựa chọn trên thị trường. Báo cáo toàn cầu SheWorks của IFC (2016)⁶ cho thấy các đơn vị sử dụng lao động có được kết quả kinh doanh tốt hơn chính là những bên đã nỗ lực xác định các khoảng cách giới và có các giải pháp cụ thể để thu hẹp khoảng cách này trong tổ chức.

Các cấp quản lý và người lao động trong ngân hàng đều nhận thấy tầm quan trọng của bình đẳng giới ở nơi làm việc nói chung và của tuyển dụng bình đẳng nói riêng. Hầu hết người lao động tham gia khảo sát cho biết nữ giới và nam giới có cơ hội tuyển dụng như nhau trong các ngân hàng (88% nam giới và 86% nữ giới) (Hình 9). Quan điểm này cũng nhất quán giữa các bộ phận, địa điểm và nhóm tuổi khác nhau, và nhóm ngân hàng họ làm việc.

Hình 9. Nhận thức về tuyển dụng công bằng



Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021

⁵ Deloitte, 2022. Không muốn đánh mất Tài năng thuộc Gen Z và Millennial; Đây là những gì doanh nghiệp cần làm. Tham khảo đường link tài liệu trực tuyến.

⁶ IFC, 2016, SheWorks: Tích hợp các cam kết thông minh về giới trong thực tế tại nơi làm việc. Tham khảo đường link tài liệu trực tuyến.

Học tập và phát triển



Học tập và phát triển có ý nghĩa rất quan trọng đối với cả đơn vị sử dụng lao động và người lao động. Nghiên cứu của Navigos năm 2017⁷ cho thấy việc đảm bảo cơ hội phát triển nghề nghiệp là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu để giữ chân người lao động tại các ngân hàng Việt Nam và là yếu tố hết sức quan trọng để xây dựng nhân tài nội bộ. Học tập và phát triển có thể có nhiều hình thức, như các khóa đào tạo, đào tạo qua công việc, huấn luyện, cố vấn, và tham gia những nhiệm vụ quan trọng. Học tập và phát triển giúp người lao động chuẩn bị cho một vai trò mới hoặc thăng tiến trong tương lai, đồng thời giúp người sử dụng lao động mở rộng nguồn nhân lực để đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Kết quả từ cuộc khảo sát trải nghiệm người lao động cho thấy người lao động coi việc có kỹ năng phù hợp cho công việc, tham gia các nhiệm vụ quan trọng, cùng với các bằng cấp phù hợp là những yếu tố quan trọng nhất để thăng tiến.

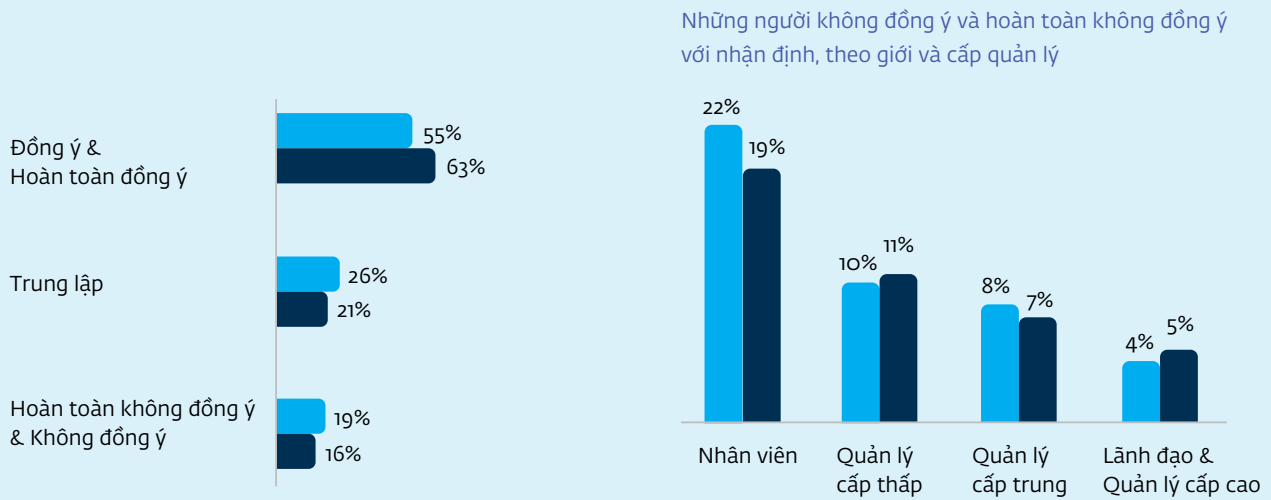
Có chênh lệch đáng kể giữa khả năng tiếp cận cơ hội phát triển nghề nghiệp của nữ giới và nam giới. Hơn một nửa số nữ giới (55%) và gần 2/3 nam giới (63%) cho biết đã có cơ hội đào tạo và học tập cần thiết để được thăng tiến lên vị trí tiếp theo (Hình 10), trong khi gần 1/5 không đồng ý với nhận định này. Về cơ hội tiếp cận các nhiệm vụ quan trọng đối với nghề nghiệp, chênh lệch còn lớn hơn - 10 điểm phần trăm - giữa nữ giới và nam giới. Một trong bốn nữ giới cho rằng họ không được tiếp cận với những cơ hội như vậy. Trong số những người không đồng ý với nhận định, nhân sự ở cấp nhân viên và quản lý cấp thấp cho biết họ có ít cơ hội tiếp cận hơn những cấp khác. Do nam giới và nữ giới đều xác định các yếu tố tương đồng có ảnh hưởng đến phát triển sự nghiệp, hàm ý còn có những nhu cầu về cơ hội phát triển nghề nghiệp chưa được đáp ứng ở cấp nhân viên và quản lý cấp thấp. Do đó, các ngân hàng cần xem xét cách tiếp cận tập trung hơn để đảm bảo nam giới và nữ giới tiếp cận công bằng đến các cơ hội học tập và phát triển nghề nghiệp.

⁷ Navigos Group (2017) *Làm việc trong Ngân hàng: Góc nhìn từ Ứng viên và Nhà tuyển dụng*. Tham khảo đường link tài liệu trực tuyến.

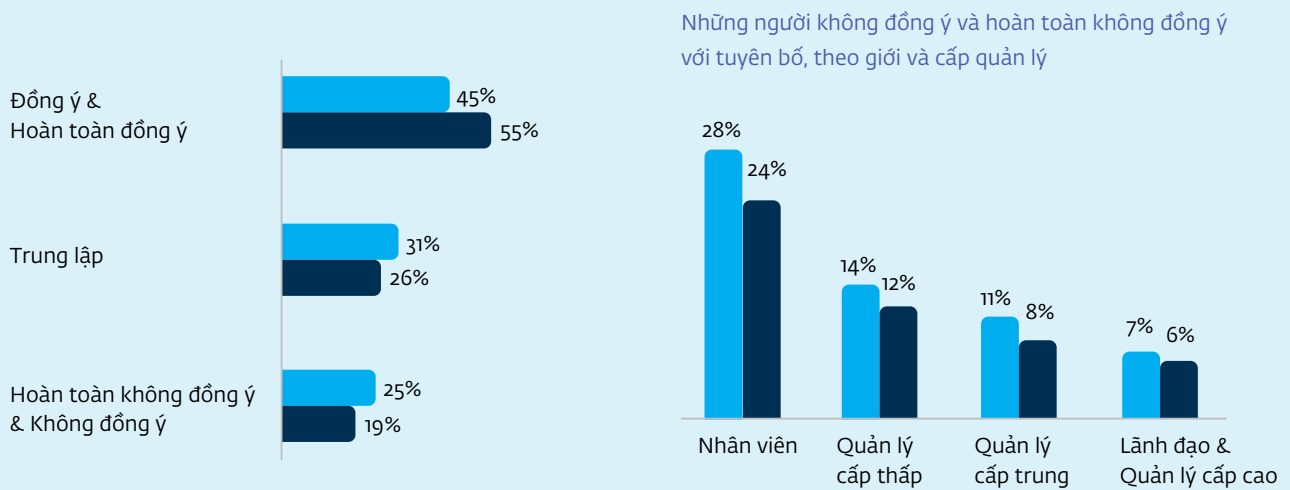
Hình 10. Tiếp cận cơ hội học tập và nhiệm vụ quan trọng

Nữ giới Nam giới

“ Tôi được tham gia các khóa đào tạo và cơ hội tập huấn để chuẩn bị cho vị trí quản lý cấp cao hơn.



“ Tôi được tham gia các nhiệm vụ hoặc dự án quan trọng giúp tôi sẵn sàng cho vị trí tiếp theo trong tổ chức.



Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021

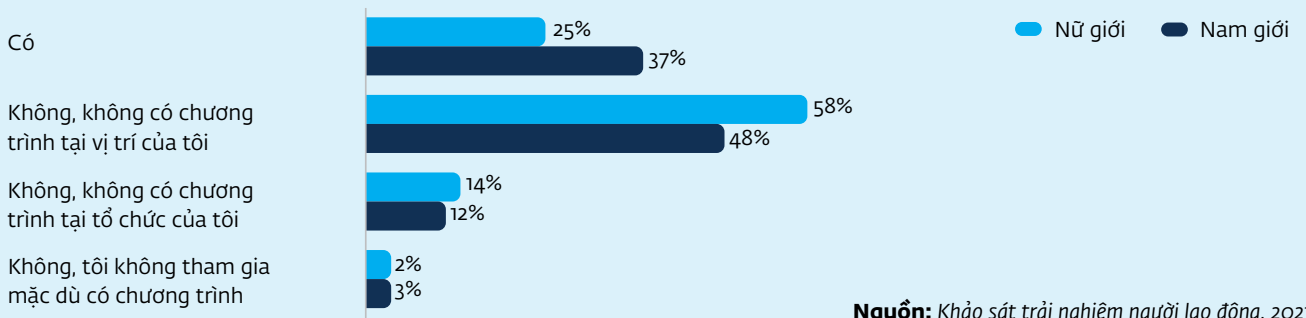
Phát triển kỹ năng lãnh đạo và cố vấn là một yếu tố quan trọng khác để có thể thăng tiến trong sự nghiệp. Tất cả các ngân hàng tham gia đều đã tổ chức một số hình thức đào tạo, cố vấn hoặc huấn luyện, thông dụng nhất là chương trình quản lý tập sự, liên quan đến quy hoạch cán bộ. Sáu ngân hàng có các chương trình cụ thể để phát triển kỹ năng lãnh đạo của nữ giới. Mặc dù việc phát triển kỹ năng lãnh đạo, cố vấn hoặc huấn luyện được đánh giá cao, nữ giới ở tất cả các cấp cho biết cơ hội tiếp cận những chương trình này thấp hơn so với nam giới (Hình 11). Khoảng 1/3 những người trả lời khảo sát đã từng tham gia chương trình cố vấn, huấn luyện, hoặc phát triển kỹ năng lãnh đạo, với số lượng nữ giới tham gia ít hơn đáng kể (25% so với 37%). Đáng chú ý là 72% nữ giới và 60% nam giới cho biết không có cơ hội như vậy cho vị trí của họ hoặc trong tổ chức của họ, hàm ý rằng nhân viên không nhận thức được các cơ hội phát

triển lãnh đạo dành cho mình, trong đó nữ giới ít được biết về các cơ hội này hơn so với nam giới.

Sự khác nhau trong tiếp cận cơ hội phát triển nghề nghiệp giữa nam giới và nữ giới có thể bắt nguồn từ việc thiếu thông tin về các chương trình nói trên, cơ hội chỉ giới hạn cho một số nhóm nhân viên dựa trên mức độ trách nhiệm, vị trí hoặc nhiệm kỳ hoặc do các thực hành trong tổ chức vô tình loại trừ nữ giới khỏi cơ hội phát triển nghề nghiệp. Phản hồi từ khảo sát trải nghiệm người lao động, thảo luận nhóm, và phỏng vấn sâu cho thấy nữ giới mong muốn cải thiện kỹ năng và sẵn sàng cho các vai trò mới. Việc thu hẹp khoảng cách về khả năng tiếp cận cơ hội phát triển nghề nghiệp sẽ có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với các ngân hàng trong việc mở rộng đội ngũ lãnh đạo kế cận và cải thiện mức độ hài lòng của người lao động, đồng thời tạo cơ hội tốt hơn cho nữ giới để phát triển trong công việc.

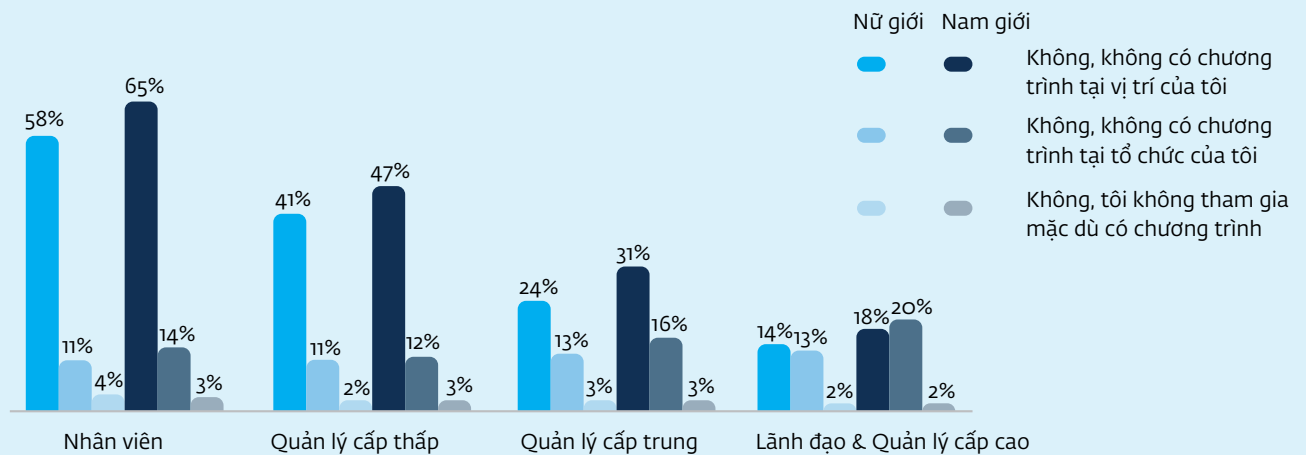
Hình 11. Tham gia chương trình cố vấn/ huấn luyện/ phát triển kỹ năng lãnh đạo của tổ chức

“ Tôi tham gia chương trình cố vấn/huấn luyện/phát triển kỹ năng lãnh đạo của tổ chức.



Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021

Những người không có tiếp cận đến các chương trình cố vấn/ huấn luyện/ phát triển kỹ năng lãnh đạo của tổ chức, chia theo giới tính và cấp quản lý



“ Tôi muốn được đánh giá đúng về kết quả thực sự của mình và có cơ hội tham gia các khóa đào tạo, huấn luyện về kỹ năng và năng lực lãnh đạo.

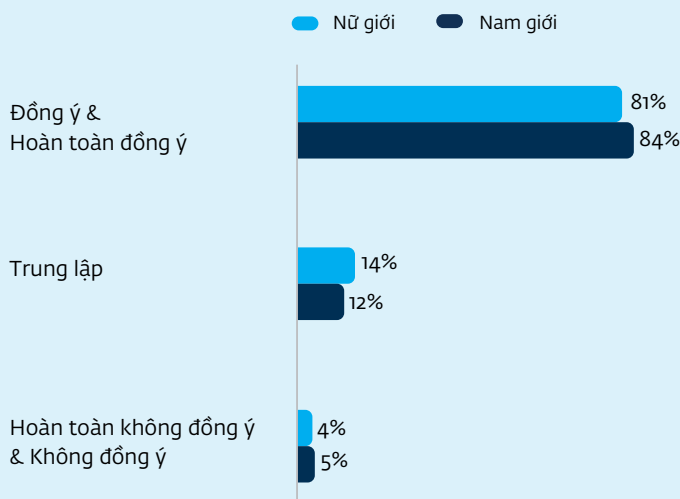
- Nữ, 35-44 tuổi, nhân viên ngân hàng thương mại

“ Tôi muốn có cơ hội phát triển năng lực lãnh đạo, và được đào tạo các kỹ năng mềm khác để có thể cải thiện kỹ năng chung.

- Nữ, 25-34 tuổi, nhân viên ngân hàng thương mại

Hình 12. Mức độ phù hợp của các chương trình phát triển lãnh đạo

“ Tôi tin rằng chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo có xem xét đến các nhu cầu cụ thể của tôi.



Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021



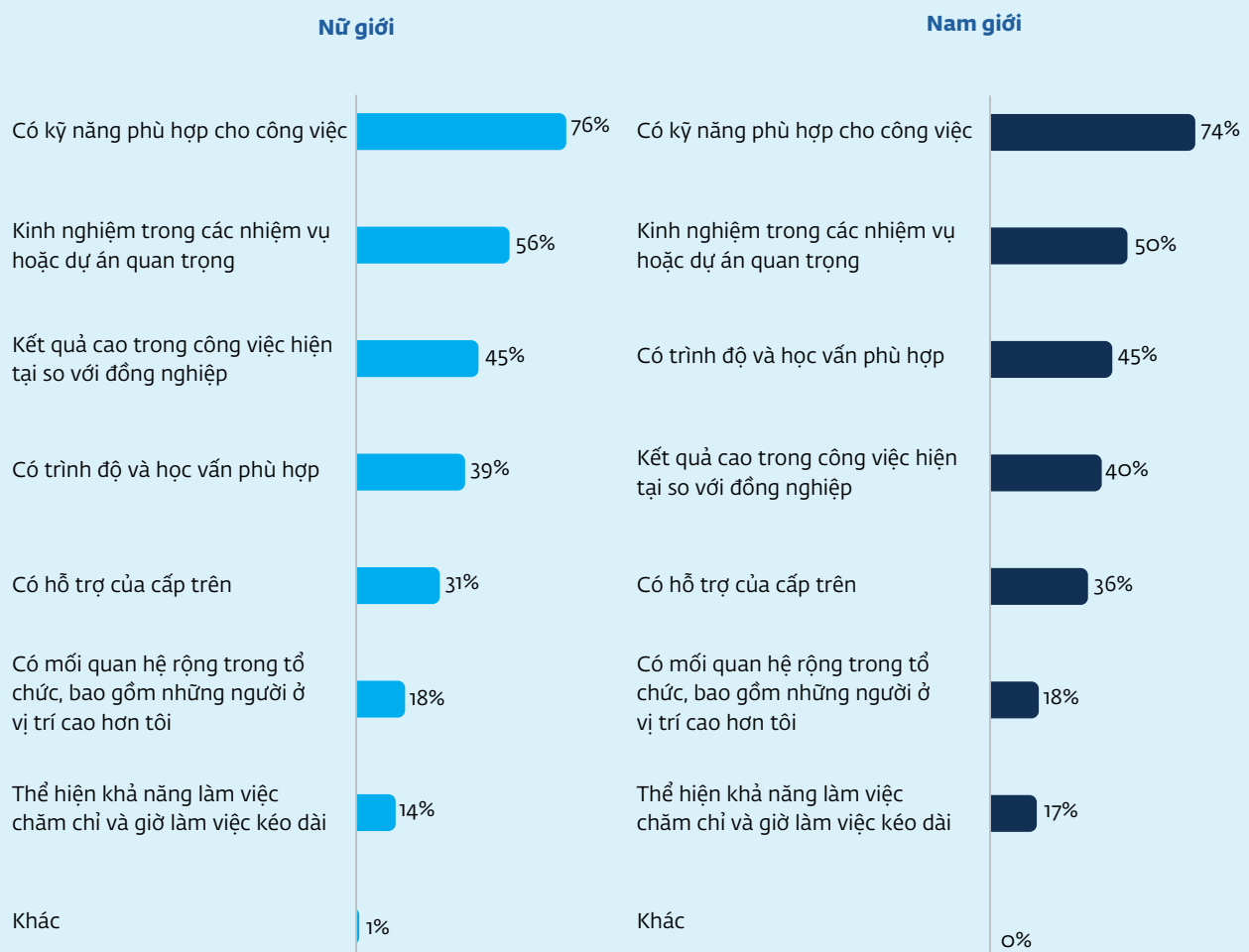
Đối với những người đã tham gia các chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo, đa phần nữ giới và nam giới đều cho rằng các chương trình này đã quan tâm đến nhu cầu của họ (Hình 12).

Thăng tiến

Việc nữ giới tiếp cận các cơ hội học tập và phát triển ít hơn có thể khiến họ gặp bất lợi khi thăng tiến, đặc biệt khi các yếu tố quan trọng hàng đầu để được đề bạt bao gồm các kỹ năng phù hợp, cũng như các kinh nghiệm tham gia các dự án, nhiệm vụ quan trọng (Hình 13). Đồng thời, người lao động nhất thiết phải hiểu rõ về các tiêu chí cần thiết để được đề bạt. Nữ giới tham gia khảo sát thường ít nắm rõ các tiêu chí đề bạt hơn so với nam giới (64% so với 70%), với tỷ lệ thấp nhất là nữ giới ở vị trí

quản lý cấp thấp (Hình 14). Cùng với việc tăng thâm niên trong nghề, nữ giới và nam giới sẽ càng quen thuộc hơn với tiêu chí thăng tiến. Đáng lưu ý là kết quả từ khảo sát trải nghiệm người lao động và thảo luận nhóm trọng tâm cho thấy nữ giới thường xuyên thể hiện sự sẵn sàng để phát triển nghề nghiệp. Do đó, để tạo động lực cho nhân viên mới tiếp cận các vị trí cấp cao hơn, đặc biệt là nữ giới, các ngân hàng cần nỗ lực hơn nữa để bảo đảm truyền thông hiệu quả tới nhân viên cấp dưới.

Hình 13. Các yếu tố hàng đầu được cho là quan trọng nhất để thăng tiến lên cấp quản lý cao hơn



Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021. Tổng số có thể cao hơn 100% do được phép có nhiều lựa chọn

“ Tôi muốn mọi người lao động [ít nhất] phải được biết những điều kiện tối thiểu cần đáp ứng cho lộ trình nghề nghiệp. Người lao động có từ 3 năm kinh nghiệm trở lên cần được huấn luyện riêng nếu muốn thăng tiến.

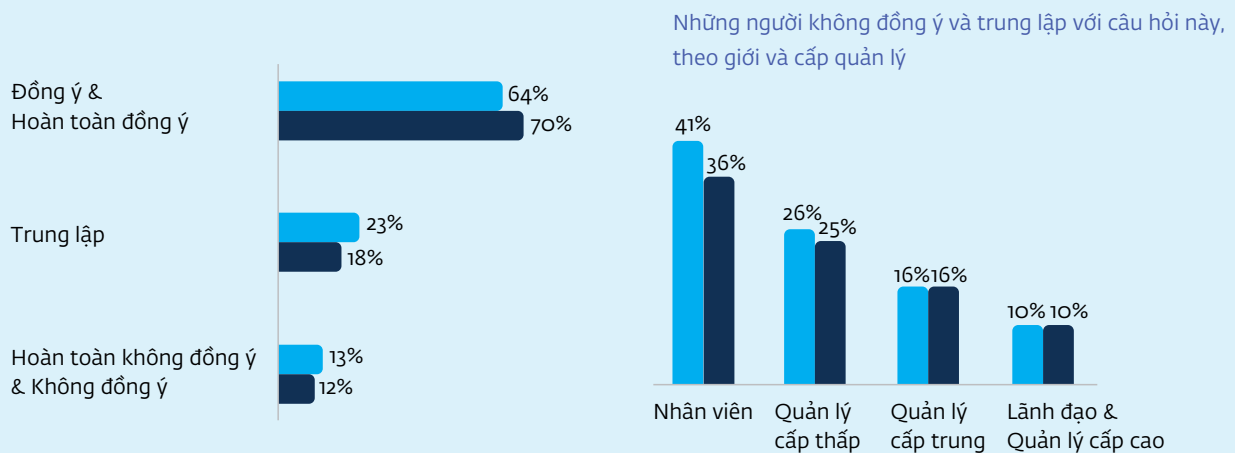
- Nữ, 25-34 tuổi, nhân viên ngân hàng thương mại

“ Tôi cho rằng bất kể vai trò và loại công việc, điều quan trọng là phải đánh giá công bằng. Việc tạo ra một môi trường nơi tất cả mọi người đều tự tin và có thể phát huy hết tiềm năng của mình là rất quan trọng.

- Nữ, 25-34 tuổi, nhân viên ngân hàng thương mại

Hình 14. Mức độ quen thuộc với các tiêu chí thăng tiến

“ Tôi nắm vững các tiêu chuẩn thăng tiến lên vị trí cao hơn trong tổ chức.



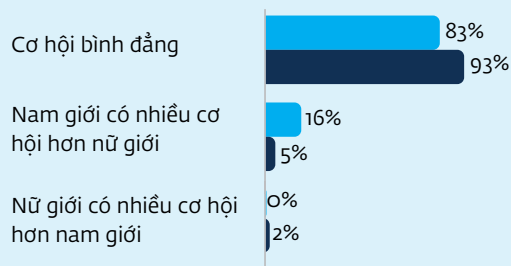
Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021

Nữ giới ít lạc quan hơn so với nam giới về việc có cơ hội bình đẳng được bổ nhiệm vào các vị trí quản lý cấp thấp như trưởng nhóm hoặc trưởng nhóm sản phẩm, hoặc vào các vị trí quản lý cấp cao như trưởng hoặc

phó phòng/ban hoặc chi nhánh, hoặc vị trí lãnh đạo điều hành hoặc thành viên Hội đồng Quản trị (Hình 15). Phát hiện này nhất quán giữa các loại ngân hàng, cấp độ, nhóm tuổi, và thâm niên làm việc.

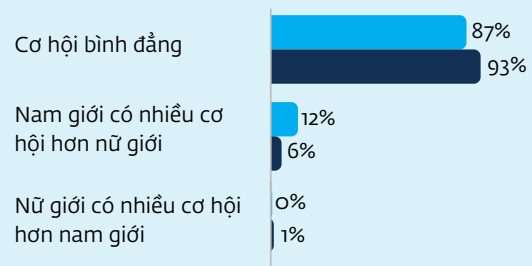
Hình 15. Cơ hội bình đẳng về giới để được đề bạt vào các vị trí lãnh đạo/ quản lý

“ Tôi cho rằng nữ giới và nam giới có cơ hội ngang nhau để được đề bạt vào các vị trí như trưởng nhóm hoặc trưởng nhóm sản phẩm.



Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021

“ Tôi cho rằng nữ giới và nam giới có cơ hội ngang nhau để được đề bạt vào các vị trí quản lý như trưởng phòng, giám đốc chi nhánh, hoặc thành viên BĐH/HĐQT.



Nữ giới cho rằng mình có cơ hội thăng tiến ít hơn nam giới, đồng thời có nhiều rào cản có ảnh hưởng tiêu cực đến sự nghiệp nhiều hơn nam giới (Hình 16). Khó khăn hàng đầu đối với nam giới và nữ giới là giống nhau, gồm việc 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 có thời gian giao thiệp sau giờ làm. Nam giới thường xem các nguyên nhân không gắn với trách nhiệm gia đình gây khó khăn với họ nhiều hơn. Các kết quả này cho thấy định kiến thường gặp cho rằng: để có thể tiến xa trong ngành, người lao động cần phải sẵn sàng đi công tác, làm nhiều giờ và tham gia các hoạt động kết nối mạng lưới.

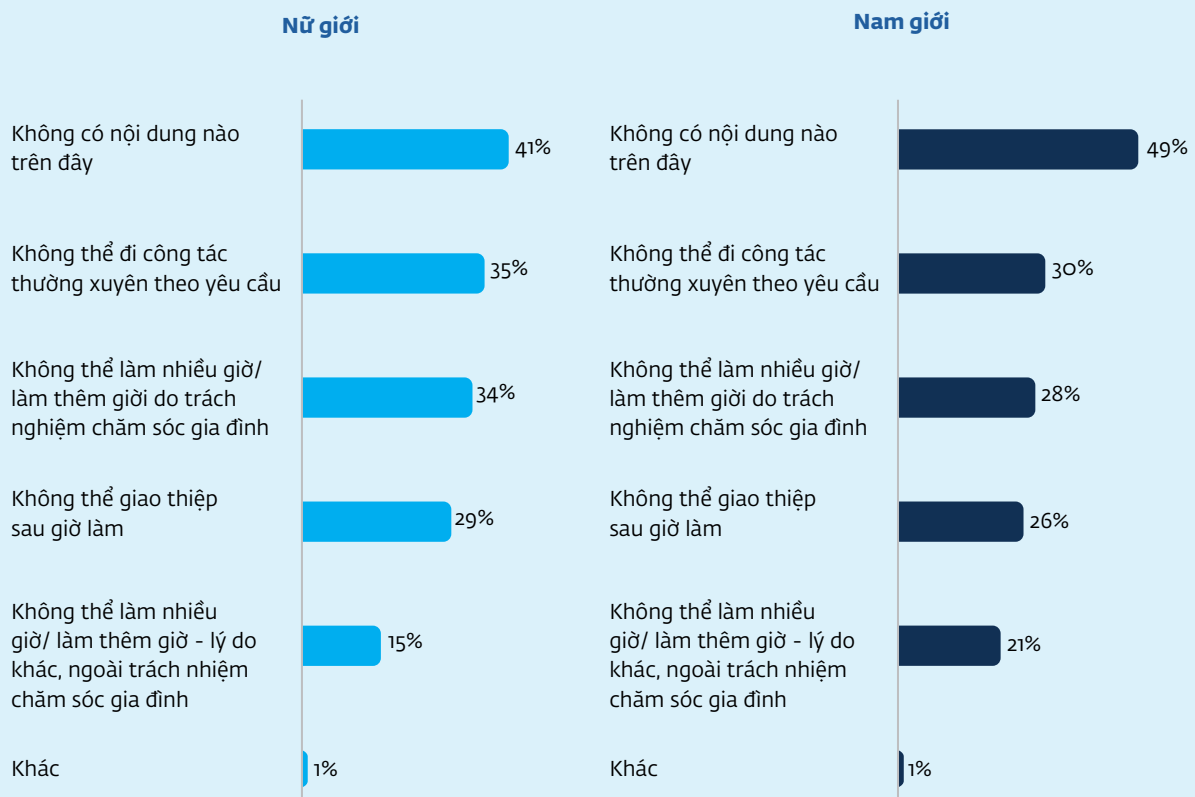
Định kiến này là lý do tại sao một số nữ giới và nam giới lựa chọn không theo đuổi sự nghiệp hoặc vị trí cao hơn trong

ngân hàng. Các ngân hàng cần cân nhắc các giải pháp để giúp người lao động cân bằng giữa công việc và cuộc sống, đồng thời tối ưu hóa các quy trình hoạt động để tăng năng suất, hiệu quả và đảm bảo quy trình thăng tiến công bằng, minh bạch nhằm giải quyết nguy cơ mất nguồn nhân lực.

Cả nữ giới và nam giới đều xác định hai yếu tố thành công hàng đầu giống nhau đối với sự nghiệp - có kỹ năng phù hợp với công việc và kinh nghiệm trong các nhiệm vụ hoặc dự án quan trọng (Hình 13). Tuy nhiên, nữ giới có xu hướng xem trọng kết quả trong công việc hiện tại so với đồng nghiệp hơn, trong khi nam giới coi học vấn và trình độ là các yếu tố quan trọng hơn. Điều này hàm ý rằng nữ giới phải làm việc chăm chỉ hơn so với nam giới để có thể thăng tiến.

Hình 16. Nhận thức về rào cản tiềm ẩn đối với cơ hội nghề nghiệp, phân chia theo giới

“ Tôi cho rằng những điều sau đây sẽ hạn chế cơ hội nghề nghiệp của tôi.



Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021. Tổng số có thể cao hơn 100% do được phép có nhiều lựa chọn

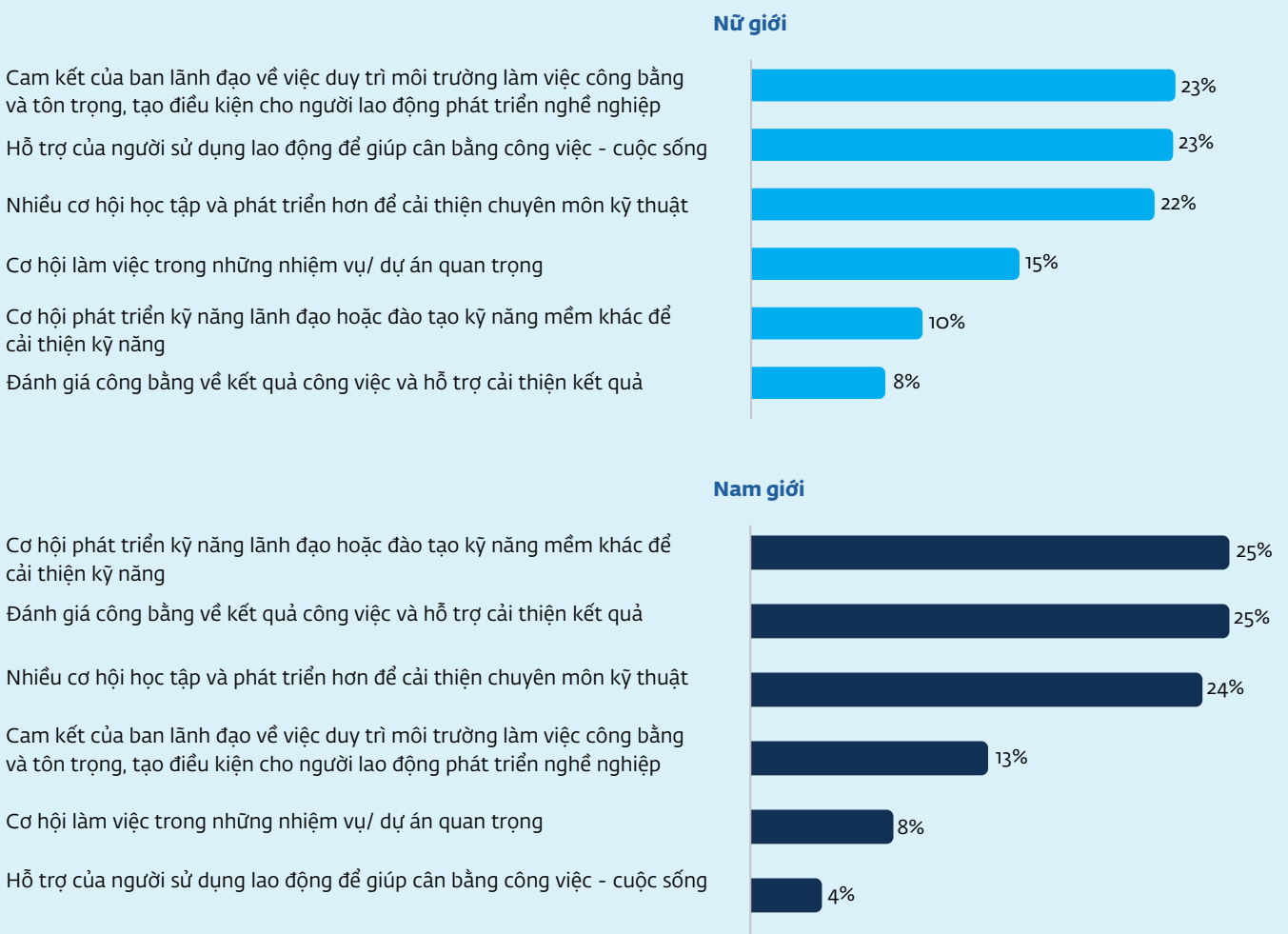
Được ghi nhận và sẵn sàng để thăng tiến

Nữ giới tham gia phỏng vấn tin tưởng vào sự sẵn sàng của tổ chức trong việc đề bạt nữ giới lên các vị trí lãnh đạo và quản lý cấp cao. Những người tham gia cho rằng các quyết định liên quan đến bổ nhiệm được đưa ra dựa trên kết quả công việc và kinh nghiệm của ứng viên, chứ không phải giới tính. Tuy nhiên, nữ giới và nam giới mong muốn các thay đổi khác nhau trong công việc và môi trường làm việc, cho thấy cơ hội thăng tiến có thể không công bằng trên thực tế (Hình 17). Yếu tố hàng đầu mà nữ giới mong muốn thay đổi là cam kết của ban lãnh đạo ngân hàng về môi trường làm việc công bằng và tôn trọng, tạo điều kiện cho người lao động phát

triển nghề nghiệp. Ngược lại, yếu tố này xếp thứ tư trong kỳ vọng của nam giới - nam giới tập trung hơn vào cơ hội học tập và phát triển kỹ năng lãnh đạo và cũng như đánh giá công bằng về kết quả công việc. Điều này gợi ý nam giới và nữ giới đang đánh giá mức độ công bằng của các thực hành trong tổ chức là khác nhau. Trong khi nam giới tập trung hơn vào việc có cơ hội nâng cao kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng lãnh đạo thì nữ giới lại quan tâm nhiều hơn đến môi trường chuyên nghiệp không thiên vị, nơi họ có vai trò rõ rệt hơn và được khuyến khích phát triển tiềm năng.

Hình 17. Kỳ vọng về thay đổi trong công việc và môi trường làm việc

“ Tôi mong đợi những thay đổi sau trong công việc và môi trường làm việc trong tương lai gần.



Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021

Những thách thức khác có thể hạn chế khả năng thể hiện của nữ giới tại nơi làm việc bao gồm khả năng tiếp cận loại hình cố vấn hoặc huấn luyện phù hợp. Gần 30% nữ giới lo ngại rằng việc không thể giao thiệp xã hội sau giờ làm việc sẽ cản trở cơ hội thăng tiến của họ (Hình 16). Vì nữ giới ít khi giao tiếp xã hội "chỉ để tạo mối quan hệ", họ không có những lợi thế nhờ mạng lưới quan hệ rộng và do đó có thể bỏ lỡ cơ hội quan trọng để tác động đến các quyết định để bạt không chỉ dựa trên năng lực và sự chính trực của ứng viên mà còn dựa trên các yếu tố khác như mạng lưới và quan hệ xã hội không chính thức.

“ Đối với nhiều phụ nữ, trách nhiệm chăm sóc gia đình và chăm sóc con cái có ảnh hưởng nhiều đến kết quả công việc. Khi có cơ hội thăng tiến, phụ nữ lại bận rộn với con nhỏ. Do đó, đây có thể là một thách thức - ở vị trí lãnh đạo đồng nghĩa với việc xây dựng một mạng lưới các mối quan hệ mạnh mẽ, và nữ giới không có vị thế tốt để làm việc này.

- Nữ, 25-34 tuổi, quản lý cấp trung tại một ngân hàng thương mại



Lãnh đạo nam và nữ có được nhìn nhận khác nhau không?

Kỳ vọng tương tự, nhưng nhiều cơ hội hơn cho nam giới

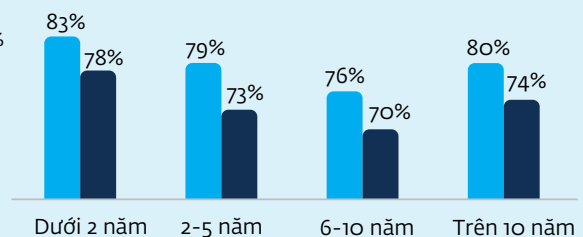
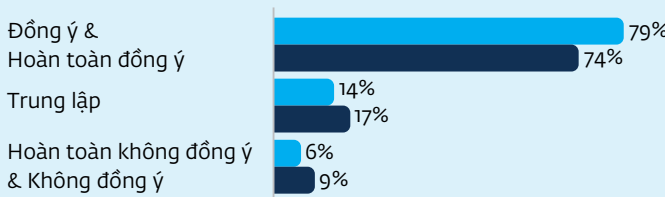
Định kiến tiềm ẩn về khả năng trở thành nhà lãnh đạo giỏi của nữ giới có thể thể hiện dưới nhiều dạng định kiến và chuẩn mực khác nhau về giới, căn cứ nghiên cứu của Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc về vai trò lãnh đạo của nữ giới trong các cơ quan nhà nước và chính trị ở Việt Nam. Theo đó khi có trình độ ngang nhau, một ứng viên nữ cần nỗ lực nhiều hơn so với đồng nghiệp nam để chứng tỏ năng lực và cam kết để được tuyển dụng hoặc đề bạt do niềm tin phổ biến rằng nam giới có năng lực và chuyên tâm hơn nữ giới trong công việc, đặc biệt ở các vị trí lãnh đạo, và nữ giới có đóng góp ít hơn vì họ có trách nhiệm chính trong việc chăm sóc gia đình, hoặc họ có thể phải tạm nghỉ để sinh con⁸.

Khi đánh giá cách thức lãnh đạo của nam giới và nữ giới, khoảng 3/4 số người được hỏi đồng ý rằng nữ giới và nam giới có hiệu quả như nhau trong vai trò lãnh đạo (79% nữ và 74% nam) (Hình 18). Nhận định này nhất quán ở tất cả các cấp quản lý, nhóm tuổi, địa điểm, và thâm niên. Khi được hỏi trực tiếp, người được hỏi có xu hướng đồng ý rằng nam giới lãnh đạo tốt hơn nữ giới (40% nữ giới và 47% nam giới). Khoảng 30% nữ giới và 27% nam giới cho rằng nữ giới lãnh đạo tốt hơn. Niềm tin rằng nam giới có năng lực lãnh đạo hiệu quả hơn đặc biệt phổ biến ở các ngân hàng thương mại.

Hình 18. Quan điểm về năng lực lãnh đạo

“ Tôi tin rằng nữ giới và nam giới đều có hiệu quả như nhau trong vai trò lãnh đạo.

Những người đồng ý và hoàn toàn đồng ý với nhận định, theo giới và thâm niên



“ Tôi nghĩ rằng nam giới nói chung có cách thức lãnh đạo hiệu quả hơn



“ Tôi nghĩ rằng nữ giới nói chung có cách thức lãnh đạo hiệu quả hơn.



Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021

⁸ UNDP. (2012). Tỷ lệ Nữ giới ở vị trí Lãnh đạo ở Việt Nam. Trích dẫn từ Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc. Tham khảo đường link tài liệu trực tuyến.

Định kiến giới của người tham gia khảo sát xung quanh việc ai lãnh đạo tốt hơn có thể bắt nguồn từ kinh nghiệm thực tế, vì các vị trí lãnh đạo ở Việt Nam thường do nam giới đảm nhiệm. Điều này cũng có thể phản ánh kỳ vọng về những phẩm chất mà nhà lãnh đạo hiệu quả nên có, một lần nữa có thể thiên nhiều hơn về đặc điểm nam tính truyền thống, như tự tin và quyết đoán, là chuẩn mực ở các lãnh đạo nam trong nước. Ngược lại, khi người trả lời khảo sát được hỏi về những đặc điểm hàng đầu của các nhà lãnh đạo nữ và nam được cho là hình mẫu, một nhóm các đặc điểm tương tự nhau được xác định là quan trọng nhất bất kể giới tính của người lãnh đạo. Hình mẫu lãnh đạo ở cả hai giới có nhiều điểm tương đồng hơn so với niềm tin thông thường (Hình 19).

Sự tự tin, tầm nhìn, tầm ảnh hưởng, và năng lực giải quyết vấn đề là 4 đặc điểm hàng đầu đối với cả nữ giới và nam giới, theo thứ tự khác nhau. Các lĩnh vực có khác biệt chính liên quan đến việc nữ giới thường được xem là có kỹ năng con người tốt hơn trong khi nam giới thường được xem là thẳng thắn và quyết đoán.

“ Các lãnh đạo nữ thường hiểu rõ hơn và đồng cảm hơn đối với lực lượng lao động, [họ] có thể xây dựng chính sách phù hợp hơn cho người lao động nữ, tăng cường gắn kết giữa người lao động và tổ chức, cũng như tạo ra năng suất lao động tốt hơn.

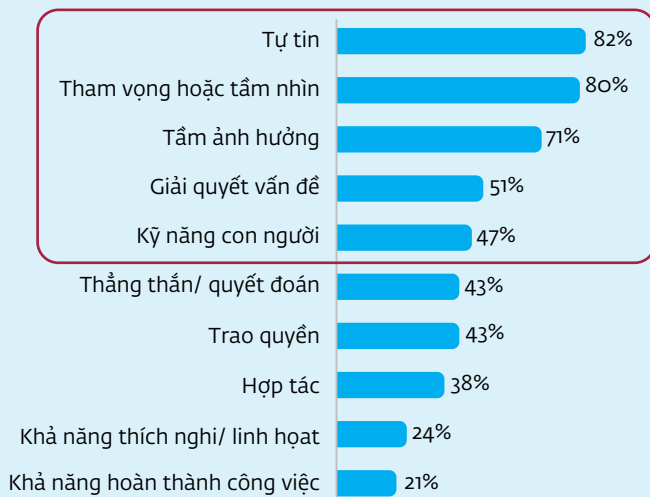
- Giám đốc nhân sự tại ngân hàng nước ngoài

Hình 19. Nhận thức về những đặc điểm nổi bật ở lãnh đạo nữ và nam

● Nữ giới ● Nam giới

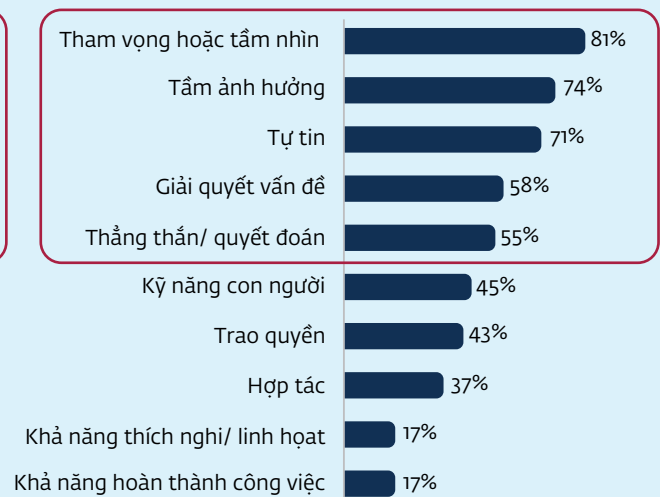
“ Nhận xét về một lãnh đạo nữ mà bạn coi là hình mẫu, đặc điểm nào dưới đây mô tả lãnh đạo nữ chính xác nhất?

5 đặc điểm nổi bật thường thấy ở lãnh đạo nữ



“ Nhận xét về một lãnh đạo nam mà bạn coi là hình mẫu, đặc điểm nào dưới đây mô tả lãnh đạo nam chính xác nhất?

5 đặc điểm nổi bật thường thấy ở lãnh đạo nam



Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021

Cân bằng Công việc và Cuộc sống Gia đình

Nữ giới tham gia khảo sát mong muốn nhìn thấy các hỗ trợ tốt hơn từ tổ chức giúp họ cân bằng tốt hơn giữa công việc và cuộc sống (Hình 17). Trong các phiên thảo luận nhóm trọng tâm, người tham gia cho rằng khối lượng công việc lớn - một trong những đặc điểm nổi bật trong ngành ngân hàng - có ảnh hưởng đến khả năng cân bằng giữa công việc và cuộc sống của mọi nhân viên, nhưng ảnh hưởng tiêu cực hơn đến nữ giới. Trong khảo sát trải nghiệm người lao động, hơn 2/3 số người được hỏi cho rằng nam giới có thể cân bằng giữa sự nghiệp và nhu cầu gia đình, trong khi chỉ hơn một nửa tin rằng

nữ giới có thể làm được điều này (Hình 20). Nữ giới ở cấp độ đầu vào và quản lý cấp thấp có xu hướng kém tin tưởng hơn vào khả năng cân bằng giữa công việc và trách nhiệm cá nhân của bản thân nữ giới.

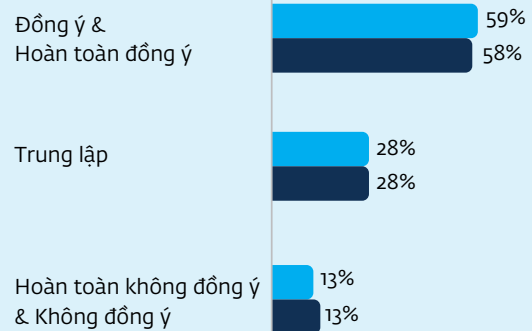
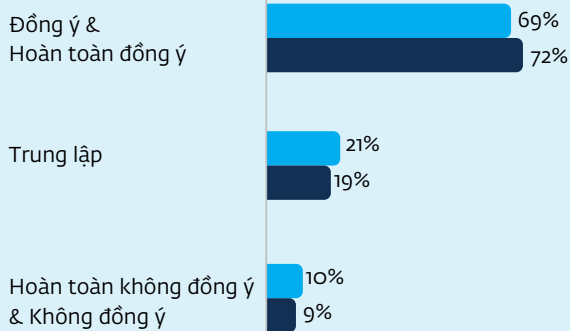
“ [Cần có] hỗ trợ của các nhóm và các phòng/ban để giúp [người lao động] cân bằng giữa công việc tại ngân hàng và cuộc sống riêng.

– Nam, 45-54 tuổi, quản lý cấp thấp của một ngân hàng thương mại

Hình 20. Quan điểm về khả năng cân bằng giữa công việc và cuộc sống của nữ giới và nam giới

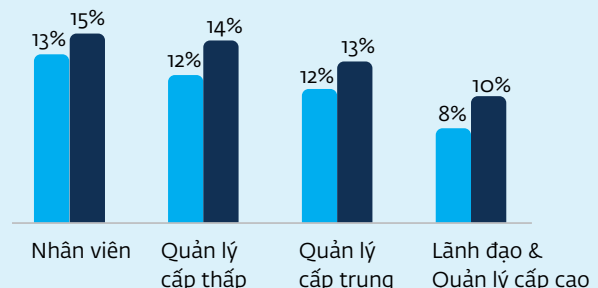
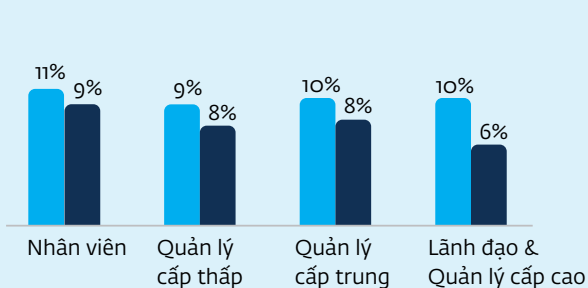
“ Tôi cho rằng nam giới trong ngành ngân hàng có thể cân bằng giữa công việc và gia đình.

“ Tôi cho rằng nữ giới trong ngành ngân hàng có thể cân bằng giữa công việc và gia đình.

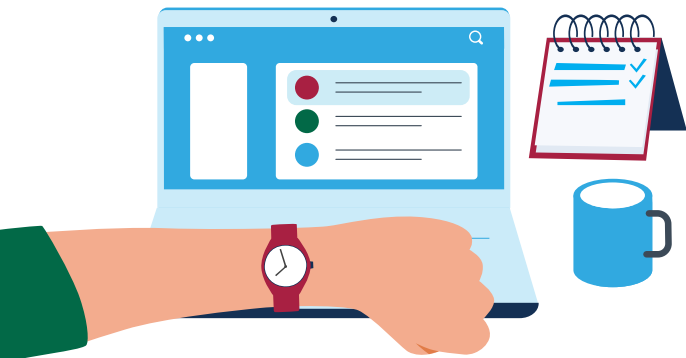


Những người không đồng ý rằng nam giới có thể cân bằng giữa công việc và gia đình, theo giới và cấp quản lý

Những người không đồng ý rằng nữ giới có thể cân bằng giữa công việc và gia đình, theo giới và cấp quản lý



Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021



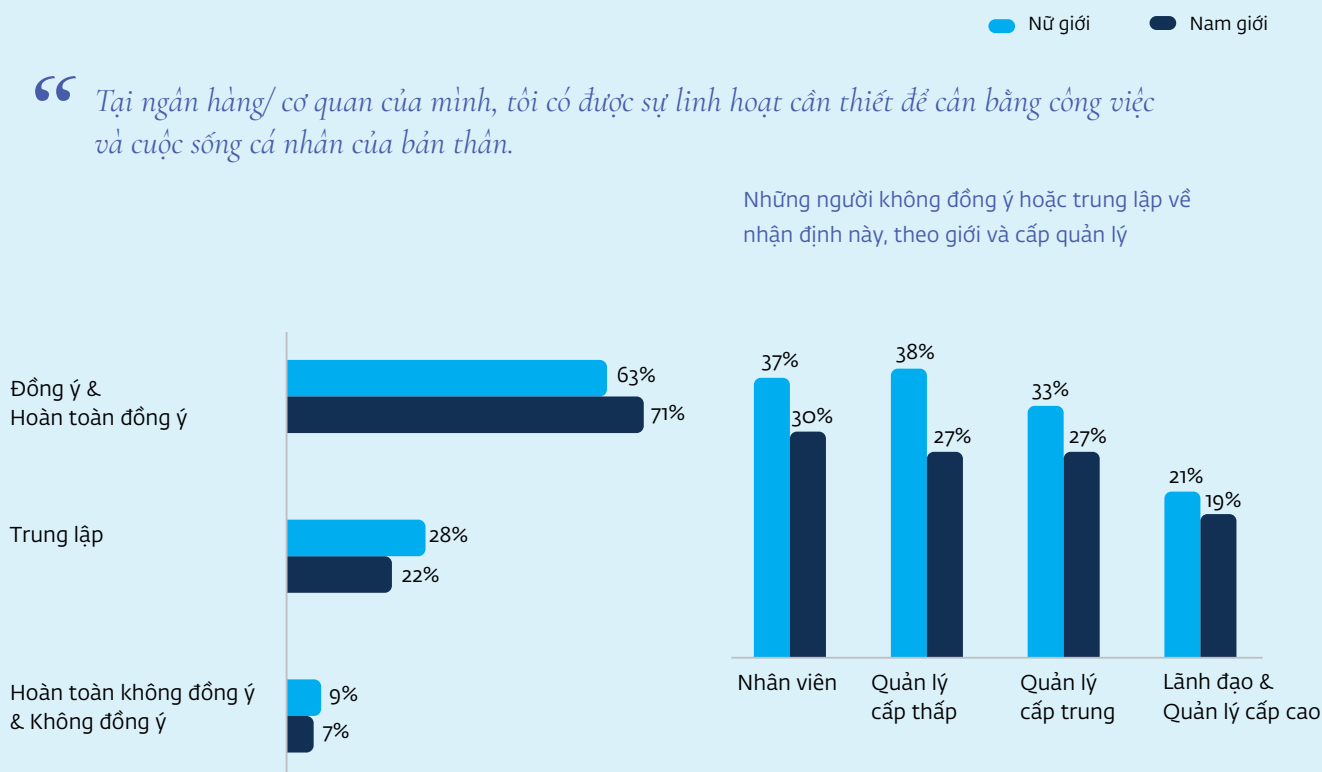
“ Công việc luôn khiến tôi ở lại ngân hàng sau giờ làm để cải thiện kỹ năng, phát triển nhóm khách hàng mục tiêu, rà soát và quản lý công việc chung. Tình trạng này khiến tôi không thể chăm sóc gia đình chu đáo, và trở nên vô trách nhiệm với con cái và sức khỏe của chính mình.

- Nữ, 45-54 tuổi, quản lý cấp trung tại ngân hàng thương mại

Tỷ lệ nữ giới cho biết họ có đủ linh hoạt để cân bằng giữa công việc và cuộc sống ít hơn so với nam giới (63% so với 71% nam giới) (Hình 21). quản lý cấp trung). Một số nữ giới

cho rằng khối lượng công việc tại ngân hàng là một trở ngại đối với cuộc sống gia đình, khiến họ cảm thấy có lỗi vì không chăm sóc con cái đầy đủ.

Hình 21. Quan điểm về sự linh hoạt cần thiết để cân bằng giữa công việc và cuộc sống trong ngành ngân hàng



Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021

Tác động của thai sản và chăm sóc con cái đối với tuyển dụng

Nữ giới và nam giới nhìn chung có nhận thức tích cực về cơ hội tuyển dụng bình đẳng, song kết quả khảo sát cho thấy việc sinh con có thể hạn chế cơ hội tuyển dụng của nữ giới tại các ngân hàng. 13% nữ giới cho biết từng được hỏi về kế hoạch sinh con trong quá trình tuyển dụng, cao hơn gấp đôi so với nam giới (5%). Gần 1 trong 4 nữ giới (24%) và 1 trong 10 nam giới được hỏi về kế hoạch sinh con trong quá trình làm việc (Hình 22). Nữ giới ở cấp nhân viên và quản lý cấp thấp thường bị hỏi về kế hoạch sinh con nhiều nhất, phản ánh thực tế rằng họ đang ở độ tuổi sinh con và dễ bị tổn thương hơn trước vấn đề phân biệt đối xử. Mặc dù tất cả những người tham gia phỏng vấn và thảo luận nhóm trọng tâm đều đồng ý rằng quyết định tuyển dụng cần được đưa ra dựa trên trình độ, kinh nghiệm làm việc, và thái độ chuyên nghiệp của ứng viên, câu hỏi riêng tư liên quan đến kế hoạch sinh con của cá nhân có thể dẫn đến khả năng bị phân biệt đối xử liên quan đến vấn đề này. Việc đặt những câu hỏi như vậy hàm ý rằng kế hoạch sinh con, và gắn với đó là trách nhiệm chăm sóc con cái, có thể được tính đến trong quyết định tuyển dụng, và có thể hạn chế khả năng một số nữ giới được tuyển dụng.

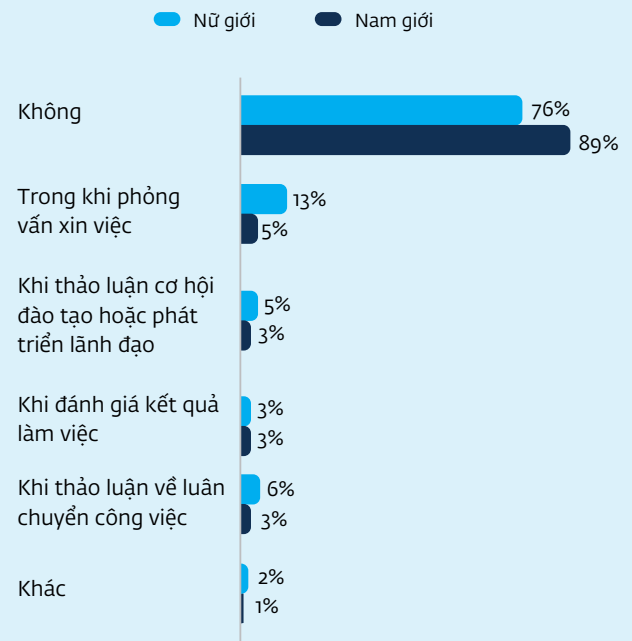
Phân biệt giới tính tiềm ẩn trong quá trình tuyển dụng cũng được phản ánh trong thực tế ở nhiều ngân hàng, theo đó nhân viên nữ chuẩn bị vào làm việc được yêu cầu cam kết không sinh con trong những năm đầu bắt đầu vị trí mới.

“ Một số ngân hàng có chính sách hạn chế quyền lợi của nhân viên nữ khi sinh con, như cắt tiền thưởng, chậm tăng lương, không có cơ hội thăng tiến; và không khuyến khích nhân viên sinh con nếu có thời gian làm việc dưới 2 năm. Nhân viên cần ký cam kết để bảo đảm tuân thủ đầy đủ các chính sách bằng văn bản của ngân hàng. Chế độ/chính sách này cần được bãi bỏ để tạo điều kiện công bằng cho phát triển của nữ giới.

- Nữ, 25-34 tuổi, nhân viên một ngân hàng thương mại

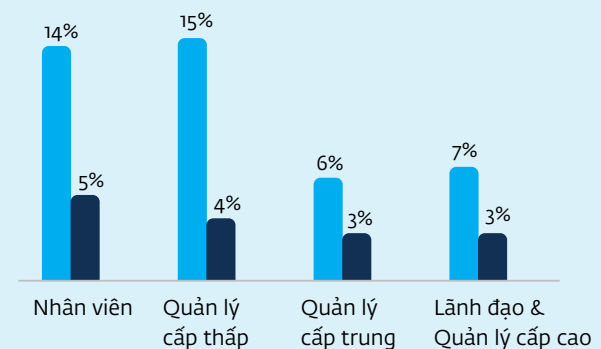
Hình 22. Tình huống người lao động được hỏi về kế hoạch sinh con

“ Tôi từng được bộ phận nhân sự hoặc cấp trên hỏi về kế hoạch sinh con, trong các tình huống sau.



(*) Tổng số liệu cao hơn 100% do người trả lời có nhiều lựa chọn

Những người đã được hỏi trong phỏng vấn tuyển dụng, theo giới và cấp quản lý



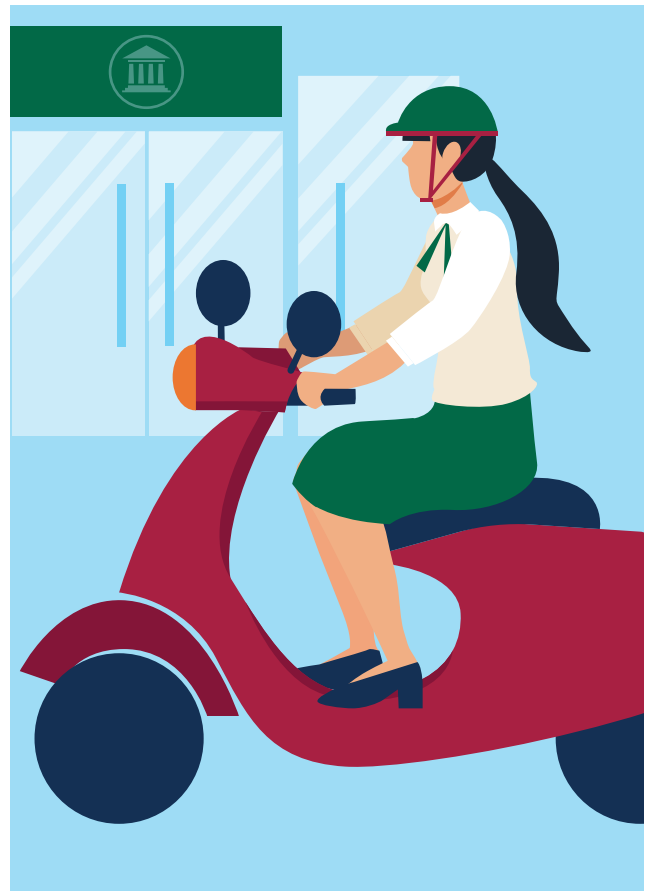
Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021

Tiếp cận với phương thức làm việc linh hoạt

Trách nhiệm gia đình có thể là rào cản đối với thăng tiến của nữ giới, do vậy cần có các chính sách thân thiện với gia đình để giúp người lao động cân bằng cuộc sống và công việc, bao gồm: giờ làm việc linh hoạt, giải pháp chăm sóc con em người lao động, nghỉ thai sản cho cha mẹ, và chăm sóc người cao tuổi. Sự cần thiết của phương thức làm việc linh hoạt đã được công nhận và thúc đẩy rộng rãi ở Việt Nam để ứng phó với đại dịch COVID-19 và đáp ứng các yêu cầu về giãn cách và cách ly⁹.

Do đó, ngày càng nhiều ngân hàng bắt đầu triển khai các hình thức làm việc linh hoạt để giúp nhân viên quản lý công việc và trách nhiệm cá nhân, với 16 trong số 18 ngân hàng tham gia có ít nhất một hình thức làm việc linh hoạt dành cho nhân viên. Năm trong số 18 ngân hàng đã thực hiện áp dụng tất cả các hình thức làm việc linh hoạt, bao gồm giờ làm việc linh hoạt, làm việc bán thời gian, chia sẻ công việc, làm việc tại nhà, và địa điểm làm việc linh hoạt. Làm việc tại nhà là phương án phổ biến nhất, trong khi làm việc bán thời gian ít phổ biến hơn cả. Nhiều ngân hàng thương mại cổ phần có chính sách làm việc linh hoạt chính thức hơn so với ngân hàng thuộc sở hữu Nhà nước.

Nam giới và nữ giới sử dụng các hình thức làm việc linh hoạt khá phổ biến, với trên 90% cho biết đã sử dụng một số hình thức làm việc linh hoạt (Hình 23). Tỷ lệ nam giới sử dụng các phương án làm việc linh hoạt cao hơn nữ giới, với chênh lệch đáng kể nhất là sử dụng thời gian linh hoạt (75% so với 55%), làm việc tại nhà (57% so với 35%), và địa điểm làm việc linh hoạt (44% so với 17%). Khi so sánh mức sử dụng các phương thức làm việc linh hoạt theo giới và theo cấp quản lý, nữ giới từ nhân viên đến quản lý cấp trung sử dụng những cơ chế này ít nhất. Điều đáng ngạc nhiên là số người cho biết họ nắm được các hình thức làm việc linh hoạt trong ngân hàng (tương đương 2/3 số người trả lời) ít hơn số người đã sử dụng ít



nhất một phương án làm việc linh hoạt. Nữ giới nắm được thông tin về các hình thức làm việc linh hoạt ít hơn nam giới. Điều này cho thấy người lao động được định hướng sử dụng một hình thức linh hoạt nhất định thay vì chọn phương án phù hợp nhất với hoàn cảnh của mình, hoặc họ có thể không nhận thức được về các phương án sẵn có.

Nghiên cứu cho thấy có thể có những khó khăn về văn hóa và thực tiễn cản trở người lao động tận dụng các chương trình làm việc linh hoạt. Ví dụ, vẫn có tâm lý phân biệt gắn với giờ làm việc linh hoạt hoặc làm việc tại nhà, với quan điểm rằng đó thường được coi là lựa chọn của những “bà mẹ” hoặc nhân viên ít tham vọng¹⁰.

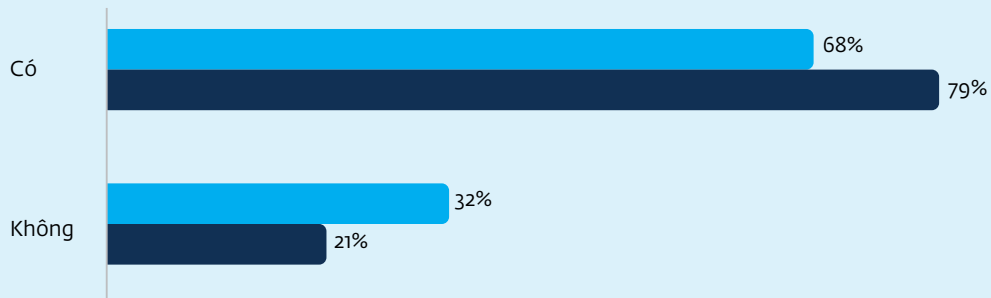
⁹ YouGov & Grove HR, 2022: “Ứng viên Việt Nam muốn gì năm 2022”.

¹⁰ Oliver Wyman. (2016). *Nữ giới trong ngành Dịch vụ Tài chính 2016*.

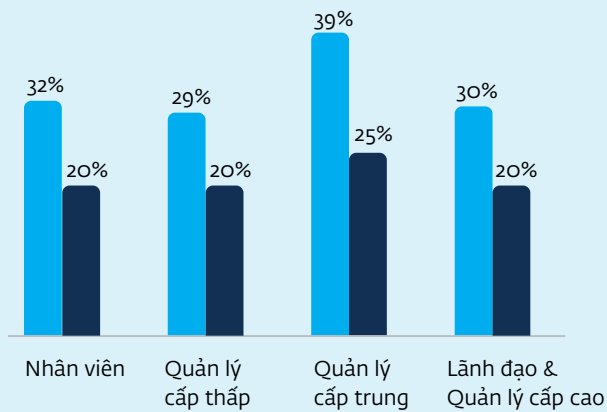
Hình 23. Hỗ trợ cân bằng giữa công việc và cuộc sống

● Nữ giới ● Nam giới

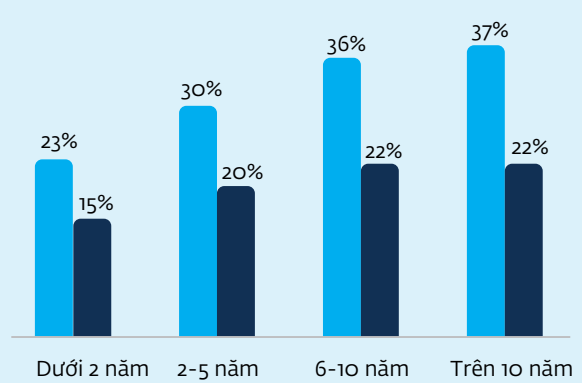
“ Tôi biết rằng ngân hàng/ cơ quan của tôi có các cơ chế làm việc linh hoạt.



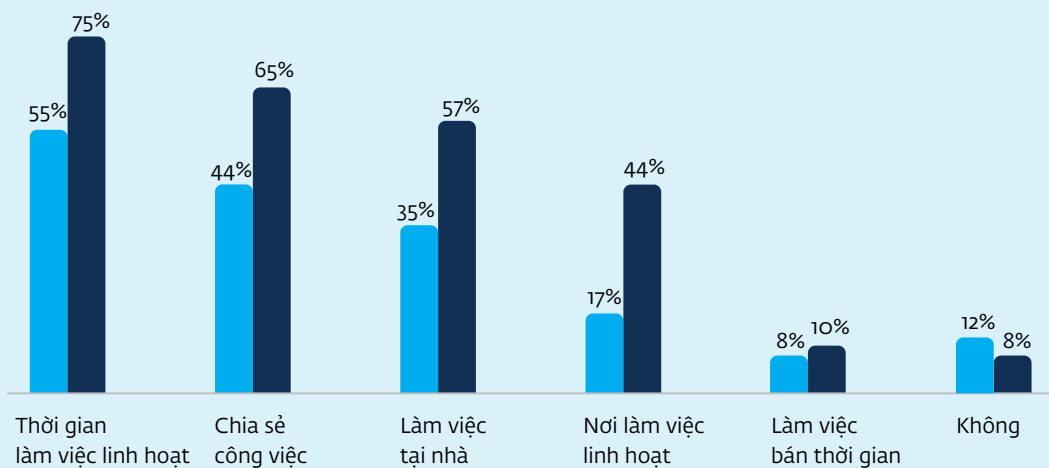
Những người không biết về sắp xếp làm việc linh hoạt tại ngân hàng mình, theo giới và cấp quản lý



Những người không biết về sắp xếp làm việc linh hoạt tại ngân hàng mình, theo giới và thâm niên



“ Tôi tận dụng được các cơ chế làm việc linh hoạt trong tổ chức.



Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021

Tác động của sinh con đối với thăng tiến của nữ giới trong ngành ngân hàng

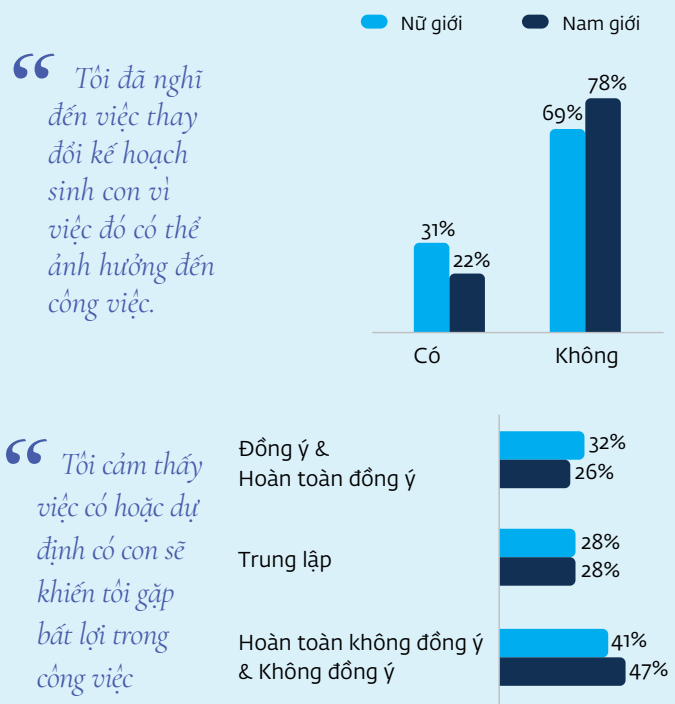
Các chuẩn mực xã hội mạnh mẽ đồng nghĩa với việc nữ giới tiếp tục chịu trách nhiệm chính về chăm sóc con cái và người thân già yếu cũng như trách nhiệm khác đối với gia đình. Khoảng 1/3 số người tham gia khảo sát cho biết việc có hoặc dự định có con sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến triển vọng sự nghiệp của họ, trong đó tỷ lệ nữ giới cao hơn so với nam giới (32 so với 26%) (Hình 25). Ngoài ra, 31% nữ giới cho biết họ từng cân nhắc hoãn kế hoạch sinh con do tác động bất lợi đến công việc, cao hơn so với nam giới (Hình 24).

Điều này không gây ngạc nhiên vì nhiều nữ giới tham gia khảo sát đã từng gặp câu hỏi liên quan đến kế hoạch sinh con trong các cuộc phỏng vấn hơn so với các đồng nghiệp nam (Hình 26). Ở đây có thể có sự phân biệt đối xử tiềm tàng liên quan đến việc sinh và chăm sóc con cái. Một số nữ giới được hỏi về kế hoạch sinh con vào đầu năm dưới hình thức khảo sát nhân viên nội bộ.

“ Vì tôi là mẹ, là con gái, là vợ, tôi luôn mong muốn ngân hàng có thể sắp xếp giờ làm việc linh hoạt vào đầu ngày, như ca làm việc từ 9 giờ sáng đến 6 giờ tối hoặc tương tự. Nhờ đó, tôi có thể hoàn thành tốt công việc cũng như trách nhiệm với gia đình.

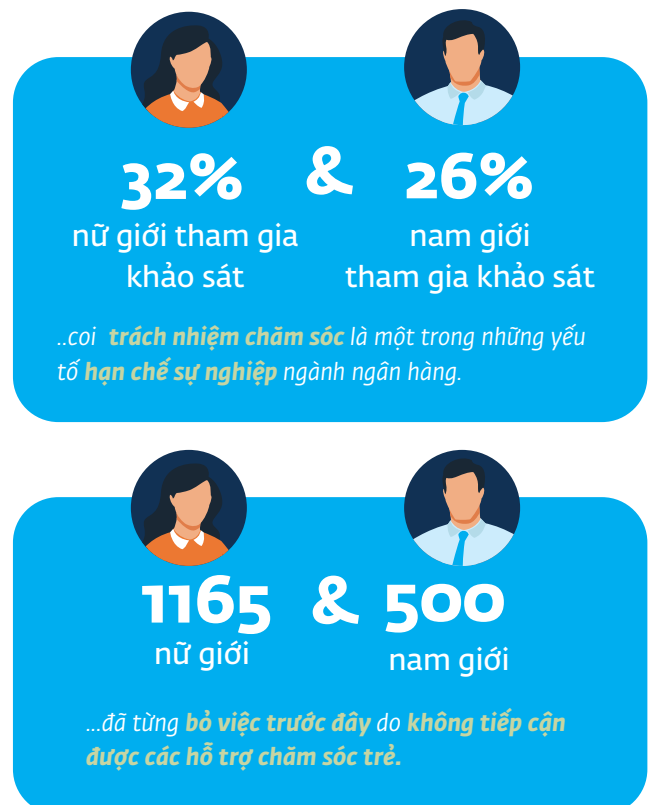
- Nữ, 35-44 tuổi, quản lý cấp thấp ngân hàng thương mại

Hình 24. Lo ngại của nhân viên về kế hoạch sinh con



Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021

Hình 25. Tác động của kế hoạch sinh con đối với phát triển nghề nghiệp của người lao động



Định kiến giới tiềm ẩn liên quan đến kế hoạch sinh con có thể ảnh hưởng đến việc tiếp cận các cơ hội tập huấn và phát triển kỹ năng lãnh đạo. Hình 26 cho thấy nữ giới có khả năng bị hỏi về kế hoạch sinh con cao gấp hai lần nam giới khi thảo luận về đào tạo hoặc phát triển kỹ năng lãnh đạo, và nữ giới ở vị trí quản lý cấp thấp thường gặp phải câu hỏi này nhất (16%), tiếp theo là nữ giới ở vị trí quản lý cấp trung (12%).

Ngoài trách nhiệm chăm sóc, các yếu tố hàng đầu hạn chế việc thăng tiến của nam giới và nữ giới trong công việc gồm có: 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 có thời gian giao thiệp sau giờ làm (Hình 16). Tuy nhiên, tỷ lệ nữ giới đề cập đến những rào cản này luôn cao hơn so với nam giới. Đa phần nữ giới ở cấp độ đầu vào hoặc làm công việc về vận hành tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh cho biết việc "không thể làm việc nhiều giờ/ làm thêm giờ do có trách nhiệm chăm sóc gia đình" là rào cản đối với phát triển nghề nghiệp.

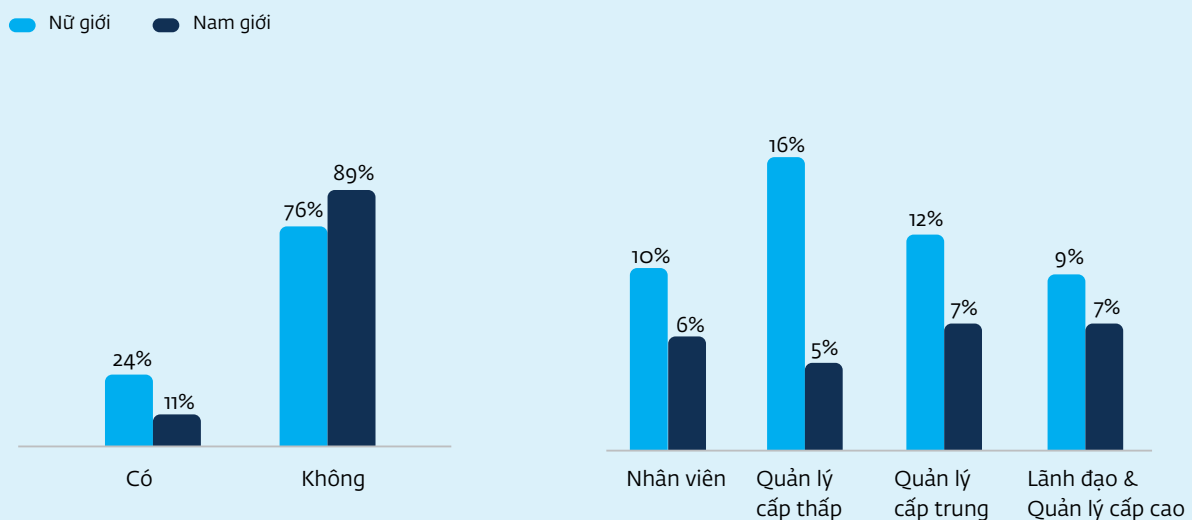
“ Khi công việc tại Chi nhánh quá tải và [có thể] thiếu nhân sự, nữ nhân viên phải gửi kế hoạch sinh con [cho ngân hàng] thông qua việc đăng ký hoặc cam kết miệng, chứ không phải cam kết bằng văn bản vì việc đó vi phạm Bộ luật Lao động.

- Nữ, 35-44 tuổi, nhân viên ngân hàng thương mại

Trong một số trường hợp, người lao động chọn từ bỏ việc làm để chăm sóc con cái. Tuy là tỷ lệ nhỏ so với lực lượng lao động ngành ngân hàng nhưng khoảng 6% nam giới và 7% nữ giới tham gia khảo sát (tương đương 500 nam giới và 1.165 nữ giới) từng phải nghỉ việc do không có dịch vụ chăm sóc trẻ.

Hình 26. Thông tin về kế hoạch sinh con

“ Tôi từng được bộ phận nhân sự hoặc cấp trên hỏi về kế hoạch sinh con của mình.



Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021

“ Nữ giới ở vị trí lãnh đạo thường vất vả hơn nam giới vì phụ nữ không chỉ tập trung cho sự nghiệp mà còn phải chăm lo cho gia đình. Nếu Ngân hàng cho phép nữ giới làm việc theo thời gian và địa điểm linh hoạt, nữ giới có thể cân bằng giữa công việc và nghĩa vụ gia đình; nhờ đó có thể có đóng góp nhiều hơn cho Ngân hàng.

- Nữ, 25-34 tuổi, quản lý cấp trung tại ngân hàng thương mại

Thiếu hỗ trợ cho nữ giới 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. Tất cả các ngân hàng tham gia nghiên cứu đều có chính sách để bảo đảm sau thời gian nghỉ sinh, nữ giới được trở lại vị trí cũ hoặc tương đương, tuân thủ quy định của Bộ luật Lao động Việt Nam¹¹. Trên thực tế, kết quả khảo sát cho thấy dù nữ giới có thể quay trở lại công việc tương đương, họ có thể bị đánh giá kết quả công việc thấp hơn trong năm nghỉ thai sản. Định kiến tiềm ẩn trong đánh giá kết quả công việc sẽ không chỉ cản trở cơ hội tương lai của nữ giới mà còn có thể ảnh hưởng tiêu cực đến đánh giá của những người khác về khả năng của nữ giới để vừa sinh con vừa phát triển sự nghiệp.

“ Hãy xóa bỏ định kiến rằng năng lực và kết quả công việc của nữ giới trong thời kỳ mang thai hoặc chăm sóc trẻ sơ sinh sẽ thấp hơn đồng nghiệp khác.

- Nữ, 35-44 tuổi, quản lý cấp trung tại ngân hàng thương mại

“ Tôi thực sự hy vọng nữ giới trong thời gian nghỉ sinh có thể được đánh giá [kết quả công việc tổng thể] tương tự như khi họ đi làm.

- Nữ, 35-44 tuổi, quản lý cấp dưới tại ngân hàng thương mại

¹¹ Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội, Bộ luật Lao động Việt Nam (Số 45/2019/QH14).

Bảo đảm Môi trường Làm việc An toàn và Tôn trọng

Môi trường làm việc an toàn và tôn trọng có vai trò hết sức cần thiết để xây dựng và hỗ trợ một lực lượng lao động bình đẳng và bảo đảm mọi người lao động đều có thể phát triển về lâu dài. Nghiên cứu của IFC đối với các doanh nghiệp ở Châu Phi, Đông Á - Thái Bình Dương, Mỹ Latinh, Trung Đông, Bắc Phi và Nam Á cho thấy việc giải quyết bạo lực và quấy rối trên cơ sở giới không chỉ cần thiết về khía cạnh xã hội và đạo đức mà còn là cần thiết về kinh tế. Tại Việt Nam, gần 2/3 (63%) nữ giới đã từng trải qua ít nhất một hình thức bạo lực về thể chất, tình cảm, tình dục, hoặc kinh tế, hành vi kiểm soát của chồng hoặc người sống cùng; và hơn 1 trong số 10 nữ giới (11%) đã từng bị người khác bạo hành thể chất kể từ tuổi 15¹². Thiệt hại về kinh tế do bạo lực đối với nữ giới chiếm 1,81% tổng sản phẩm quốc nội¹³.

Bạo lực và quấy rối trên cơ sở giới ảnh hưởng trực tiếp đến từng cá nhân, gia đình, và cộng đồng và có thể tác động tiêu cực đến kết quả tài chính của doanh nghiệp, bao gồm ngân hàng. Bạo lực và quấy rối trên cơ sở giới có thể làm tăng rủi ro về sức khỏe và an toàn¹⁴, làm giảm năng suất của người lao động, khiến người lao động vắng mặt đột xuất hoặc làm việc không tập trung, giảm gắn bó và trung thành, gây ra tỷ lệ nghỉ việc cao, làm tổn hại hình ảnh chung, uy tín của doanh nghiệp và giấy phép xã hội để hoạt động.

Hình 27 dưới đây mô tả các hành vi thường được xem là quấy rối và bắt nạt tại nơi làm việc.

Hình 27. Các hành vi quấy rối và bắt nạt tại nơi làm việc

Bắt nạt	<p>Hành vi lặp đi lặp lại và bất hợp lý hướng đến một người lao động hoặc nhóm người lao động, gây rủi ro đối với sức khỏe và an toàn. Hành vi này có thể bao gồm¹⁵:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ngôn ngữ hoặc nhận xét có tính lăng mạ, xúc phạm, hung hăng, đe dọa, hoặc sỉ nhục• Chỉ trích hoặc phàn nàn vô lý, chế giễu và làm bẽ mặt• Liên tục dọa sa thải hoặc các hình phạt nghiêm khắc khác không có lý do• Làm nhục, đùa cợt hoặc khởi xướng việc đùa cợt đối với một cá nhân• Đưa tin đồn thất thiệt hoặc ác ý về một cá nhân• Cố ý loại trừ một cá nhân khỏi các hoạt động liên quan đến công việc• Đặt ra thời hạn không hợp lý, liên tục thay đổi thời hạn hoặc giao các nhiệm vụ ở dưới mức hoặc vượt quá trình độ kỹ năng của một cá nhân ở mức bất hợp lý• Cố ý thay đổi sắp xếp công việc để gây bất tiện cho một hoặc nhiều người lao động nhất định• Phá hoại công việc của một cá nhân• Can thiệp vào tài sản riêng của một cá nhân
Bạo lực trên cơ sở giới	<p>Bạo lực và quấy rối nhằm vào những người vì giới hoặc giới tính của họ, hoặc ảnh hưởng đến một giới hoặc giới tính cụ thể một cách quá mức.</p>

¹² Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội, GSO và UNFPA. (2020). *Nghiên cứu quốc gia về bạo lực đối với nữ giới ở Việt Nam 2019*.

¹³ UNFPA và Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội (2021). *Tóm tắt chính sách về chi phí kinh tế do bạo lực đối với nữ giới*. Tham khảo đường link tài liệu [trực tuyến](#).

¹⁴ EBRD, CDC, IFC. (2020). *Giải quyết Bạo lực và Quấy rối Trên Cơ sở Giới (BLVH) trong Khu vực Tư nhân*. Tham khảo đường link tài liệu [trực tuyến](#).

¹⁵ IFC (2019) *Nơi làm việc tôn trọng: Tìm hiểu chi phí của bắt nạt và quấy rối tình dục đối với doanh nghiệp tại Myanmar*. Tham khảo đường link tài liệu [trực tuyến](#).

Bạo lực trực tuyến	Bị bạo lực được thực hiện, được hỗ trợ, hoặc làm trầm trọng thêm một phần hoặc toàn bộ do sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông, như điện thoại di động và điện thoại thông minh, internet, các nền tảng truyền thông xã hội hoặc email ¹⁶ .
Quấy rối tình dục	Hành vi có tính chất tình dục không mong muốn khiến một cá nhân cảm thấy bị xúc phạm, sỉ nhục và/hoặc bị đe dọa. Hành vi này có thể bao gồm ¹⁷ : <ul style="list-style-type: none"> • Bình luận hay đùa cợt có hàm ý về tình dục • Lời mời quan hệ tình dục không mong muốn • Yêu cầu dai dẳng một cá nhân đi hẹn hò • Câu hỏi khó chịu về vấn đề tình dục hoặc cơ thể của một cá nhân • Tán tỉnh không phù hợp trên các trang mạng xã hội • Hình ảnh khiêu dâm rõ ràng như áp phích, hình nền, email, bài đăng trên Facebook, tin nhắn bao gồm SMS, Viber, Messenger, WhatsApp • Truy cập các website khiêu dâm ở nơi làm việc • Tiếp xúc hoặc thực hiện hành vi có hàm ý về tình dục ngoài giờ làm việc • Những hành vi cũng sẽ là hành vi phạm tội theo luật hình sự • Hành vi đụng chạm, ôm, hoặc hôn không được sự đồng ý • Hành vi vượt ve không cần thiết, như cố tình vượt lưng người khác • Nhìn chằm chằm hoặc liếc mắt đưa tình
Bạo lực và quấy rối tại nơi làm việc	Một loạt các hành vi và hành động không được chấp nhận, hoặc các đe dọa, đơn lẻ hoặc lặp đi lặp lại, nhằm mục đích, dẫn đến, hoặc có khả năng dẫn đến tổn hại về thể chất, tâm lý, tình dục hoặc kinh tế, và bao gồm bạo lực trên cơ sở giới và quấy rối. Những hành vi này có liên quan đến hoặc phát sinh ngoài công việc, bao gồm: <ul style="list-style-type: none"> • tại nơi làm việc, bao gồm không gian công cộng và riêng tư ở nơi làm việc • ở nơi người lao động được trả lương, nghỉ ngơi giữa giờ hoặc ăn uống, hoặc sử dụng thiết bị vệ sinh, giặt giũ, và thay đồ; • ở nơi người lao động được trả lương, nghỉ ngơi giữa giờ hoặc ăn uống, hoặc sử dụng thiết bị vệ sinh, giặt giũ, và thay đồ; • trong các chuyến đi liên quan đến công việc, du lịch, đào tạo, sự kiện hoặc hoạt động xã hội; • thông qua truyền thông liên quan đến công việc, bao gồm cả việc truyền thông có thể thực hiện nhờ công nghệ thông tin và truyền thông; • ở nơi ở do người sử dụng lao động cung cấp; • khi đến và rời chỗ làm¹⁸. Công ước 190 của Tổ chức Lao động Quốc tế ghi nhận rằng bạo lực gia đình có thể ảnh hưởng đến việc làm, năng suất cũng như sức khỏe và an toàn, và các chính phủ, tổ chức của người sử dụng lao động và người lao động, cũng như các tổ chức trên thị trường lao động có thể hỗ trợ ¹⁹ .

¹⁶ Định nghĩa trích dẫn từ Báo cáo của Báo cáo viên Đặc biệt của Liên hợp quốc (2018) về bạo lực đối với nữ giới, nguyên nhân và hậu quả của bạo lực trực tuyến đối với nữ giới và trẻ em gái từ góc độ nhân quyền. Tham khảo đường link tài liệu [trực tuyến](#).

¹⁷ IFC (2019), Nơi làm việc tôn trọng: Tìm hiểu chi phí của bất nạt và quấy rối tình dục đối với doanh nghiệp tại Myanmar. Tham khảo đường link tài liệu [trực tuyến](#).

¹⁸ Định nghĩa trích dẫn từ: Tổ chức Lao động Quốc tế (2021) Bạo lực và quấy rối ở nơi làm việc: Hướng dẫn về Công ước số 190 và Khuyến nghị số 206. Tham khảo đường link tài liệu [trực tuyến](#).

¹⁹ Tổ chức Lao động Quốc tế (2019), Công ước Xóa bỏ Bạo lực và Quấy rối trong Thế giới Việc làm số 190. Tham khảo đường link tài liệu [trực tuyến](#).

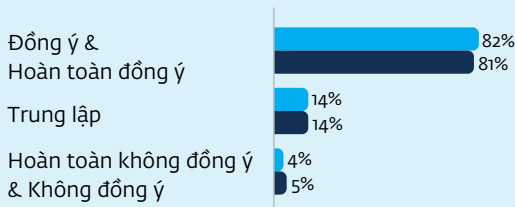
Cảm thấy an toàn tại nơi làm việc

Trên 80% người trả lời cho biết họ cảm thấy an toàn ở nơi làm việc (Hình 27). Tuy nhiên, khi được hỏi về tình trạng bị bắt nạt, gần 1 trong 5 số người được hỏi cho biết đã từng chứng kiến hành vi bắt nạt, và trên 1 trong số 10 người đã từng trải qua những hành vi như vậy tại nơi làm việc, với tỷ lệ trả lời tương tự giữa nữ và nam giới. Bị bắt nạt dường

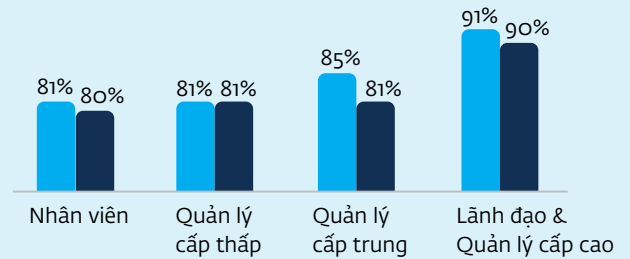
như phổ biến hơn từ nhân viên cấp dưới đến quản lý cấp trung. Chưa tới 2% cho biết đã từng bị quấy rối tình dục, trong khi tỷ lệ cao hơn một chút đã từng chứng kiến hành vi như vậy (3% nữ giới và 4% nam giới), có lẽ điều này cho thấy sự miễn cưỡng khi báo cáo về những hành vi đó hoặc thiếu hiểu biết về những gì cấu thành quấy rối tình dục.

Hình 28. Bắt nạt và quấy rối tình dục tại nơi làm việc

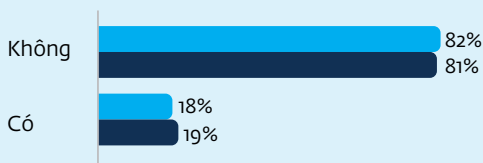
“ Tôi cảm thấy an toàn ở nơi làm việc.



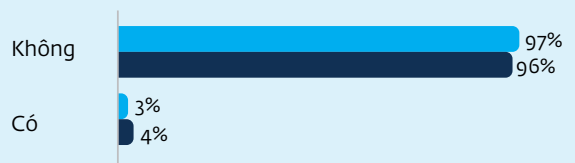
Những người đồng ý và hoàn toàn đồng ý, theo giới và cấp quản lý:



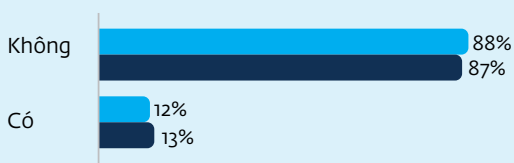
“ Tôi đã chứng kiến hành vi bắt nạt tại nơi làm việc.



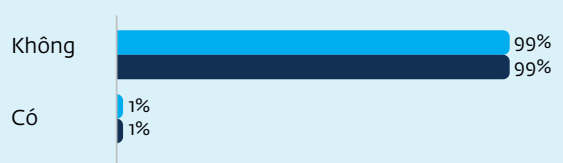
“ Tôi đã chứng kiến hành vi quấy rối tình dục tại nơi làm việc.



“ Tôi từng bị bắt nạt tại nơi làm việc.



“ Tôi từng bị quấy rối tình dục tại nơi làm việc.



Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021

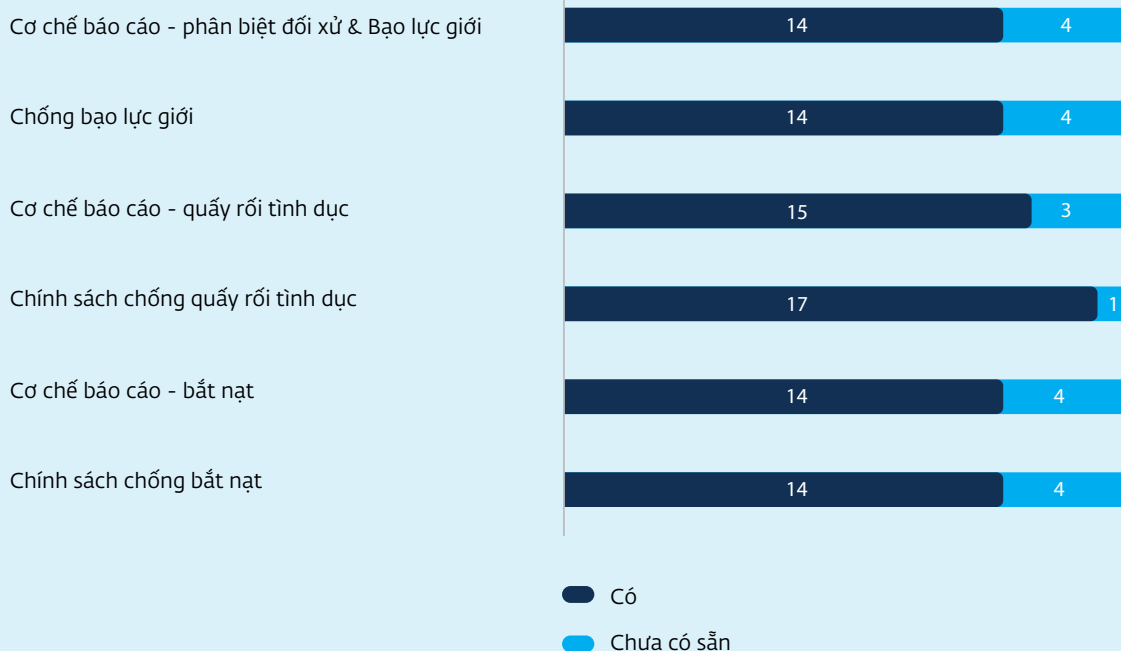
Cải thiện chính sách tạo dựng môi trường làm việc tôn trọng



Trừ 1 trong số 18, toàn bộ ngân hàng tham gia cho biết đã thực hiện chính sách chống quấy rối tình dục và 14 ngân hàng đã thực hiện chính sách chống bắt nạt và chống bạo lực giới (Hình 29). Những người trả lời khảo sát cho rằng người sử dụng lao động cần truyền thông về những chính sách này cho người lao động thông qua một số kênh như gửi thông điệp trong bài phát biểu của lãnh đạo cấp cao, bản tin, đào tạo cho toàn bộ người lao động, hoặc thông qua các chiến dịch truyền thông nội bộ để nâng cao nhận thức của người lao động.

Hình 29: Chính sách Thúc đẩy Nơi làm việc Tôn trọng

Số ngân hàng có chính sách thúc đẩy nơi làm việc tôn trọng



Nguồn: Khảo sát Nhân sự, 2021

Trong hầu hết các trường hợp (14 trong số 18 ngân hàng), những chính sách này đi kèm với cơ chế báo cáo để khuyến khích người lao động báo cáo về các vụ việc bạo lực giới, phân biệt đối xử, bắt nạt, hoặc quấy rối tình dục. Phản hồi của người lao động cho thấy trong nhiều trường hợp những cơ chế này không hiệu quả như mong muốn (Hình 30). Trên 2/3 tổng số nhân viên đồng ý rằng ngân hàng có đủ cơ chế để giải quyết khiếu nại của người lao động.

Tuy nhiên, khi chỉ xem xét câu trả lời của những người cho biết đã từng bị bắt nạt hoặc quấy rối tình dục, tỷ lệ hài lòng giảm đáng kể, xuống mức 37% nữ giới và 43% nam giới từng bị bắt nạt, và 41% nữ giới và 58% nam giới từng bị quấy rối tình dục đồng ý với cách giải quyết của tổ chức. Nữ giới không cho rằng cơ chế báo cáo đã đầy đủ, đặc biệt là những người từng bị bắt nạt hoặc quấy rối hoặc người lao động ở các vị trí vận hành (Hình 30).

Khả năng báo cáo về những hành vi này một cách an toàn và bảo mật là rất cần thiết để giải quyết sự cố và bảo đảm an toàn cho người lao động. Nếu không có cơ chế báo cáo an toàn và bảo mật, vấn đề của người lao động có thể không được giải quyết và ngoài tầm kiểm soát.

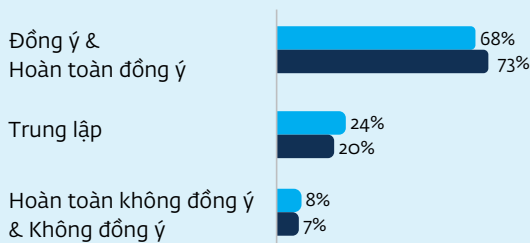
“Tôi đề nghị [nên có] một ứng dụng, website, khảo sát, hoặc cơ chế kín đáo và an toàn để người lao động phản ánh môi trường làm việc thực tế hoặc hành vi của đồng nghiệp mà không sợ bị trả thù, và quy định nghiêm ngặt đối với các trường hợp bắt nạt. Hình thức xử phạt những hành vi này nên dựa trên ý kiến người lao động.

- Nữ, 25-34 tuổi, nhân viên ngân hàng thương mại

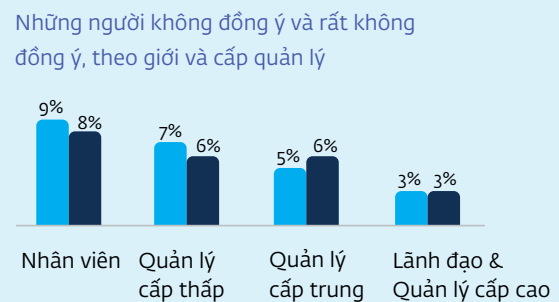
Hình 30. Cơ chế giải quyết bắt nạt và quấy rối tình dục tại nơi làm việc

● Nữ giới ● Nam giới

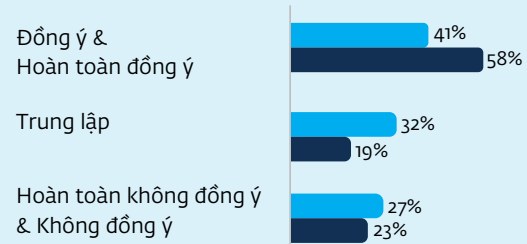
“Tôi cảm thấy doanh nghiệp có cơ chế thích hợp để giải quyết những khiếu nại của người lao động.



Câu trả lời của những người từng bị bắt nạt tại nơi làm việc



Câu trả lời của những người từng bị quấy rối tình dục tại nơi làm việc



Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021

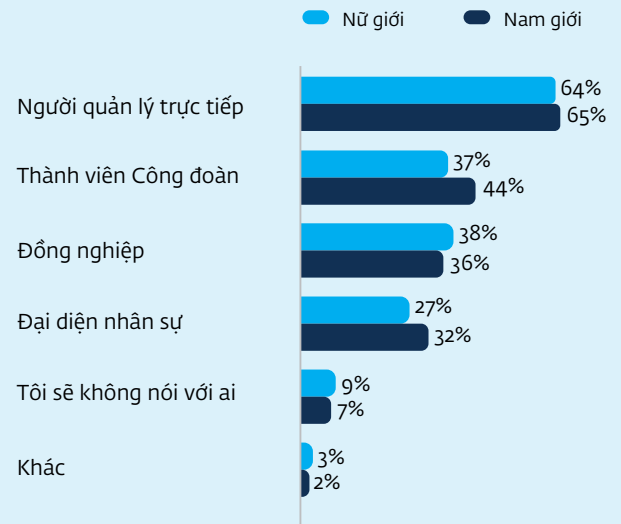
Về việc báo cáo hành vi bắt nạt hoặc quấy rối, khoảng 2/3 nói rằng sẽ báo cáo với người quản lý trực tiếp. Tuy nhiên, những người đã từng bị bắt nạt hoặc quấy rối tình dục nhiều khả năng sẽ nói chuyện với đồng nghiệp hơn, và lựa chọn này có tỷ lệ cao nhất trong số những người từng bị quấy rối tình dục (Hình 31). Tỷ lệ cao những người từng bị bắt nạt hoặc quấy rối tình dục xác nhận rằng họ không báo cáo với bất kỳ ai, với tỷ lệ nữ giới cao hơn cho biết họ sẽ giữ im lặng (28% nữ giới so với 23% nam giới liên quan đến hành vi bắt nạt và 34% nữ giới và 8% nam giới liên quan đến quấy rối tình dục). Kết quả này củng cố phát hiện rằng mặc dù hầu hết các doanh nghiệp đều có cơ chế báo cáo, những cơ chế này chưa đáp ứng được nhu cầu của người lao động và do đó không khuyến khích việc báo cáo về hành vi bắt nạt hoặc quấy rối tình dục. Lý do khiến người lao động không muốn báo cáo qua các kênh chính thức có thể là do lo ngại về việc không được tôn trọng, sợ mất việc, bị trả thù, hoặc bị kỳ thị nếu thông tin bị công khai. Xem xét sâu hơn kết quả khảo sát trải nghiệm người lao động, một tỷ lệ đáng chú ý những người được hỏi cho biết họ sẽ nói chuyện với vợ/chồng, gia đình, hoặc bạn thân nếu họ trải qua hoặc chứng kiến hành vi bắt nạt hoặc quấy rối tình dục. Điều này có thể gây rủi ro về danh tiếng đối với người sử dụng lao động vì có thể tạo ra nhận thức của công chúng rằng đó không phải là môi trường làm việc an toàn.

“Tôi sẽ không nói với bất kỳ cá nhân hoặc bộ phận nào trong ngân hàng, bởi vì tôi nghĩ quy trình giải quyết không đầy đủ và không chu đáo sẽ gây tổn hại đến danh tiếng của chính tôi.”

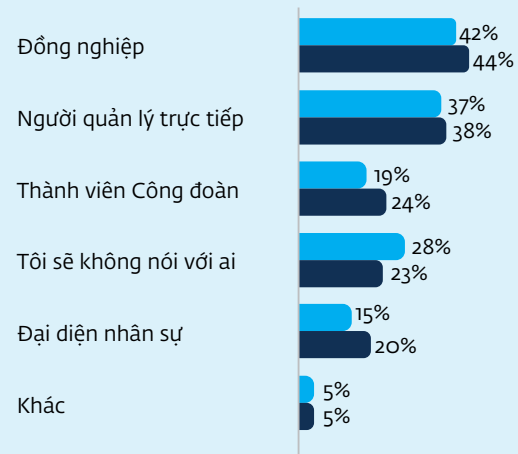
- Nữ, 25-34 tuổi, nhân viên ngân hàng thương mại

Hình 31. Báo cáo trong trường hợp bắt nạt và quấy rối

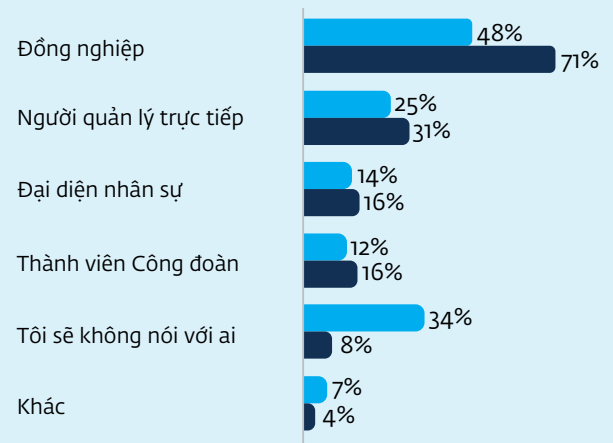
“ Nếu tôi gặp trường hợp bắt nạt hoặc quấy rối, tôi có thể nói chuyện với:



Câu trả lời của những người đã từng bị bắt nạt tại nơi làm việc



Câu trả lời của những người từng bị quấy rối tình dục tại nơi làm việc



Nguồn: Khảo sát trải nghiệm người lao động, 2021

Lộ trình phía trước: Khuyến nghị đối với các Ngân hàng

Nhìn chung, các ngân hàng trong nghiên cứu đã có tiến bộ hướng đến bình đẳng giới. Để cải thiện hơn nữa những tiến bộ này và giúp thu hẹp khoảng cách giới còn lại, dưới đây là các khuyến nghị dựa trên thực hành tốt để cải thiện hiện diện của nữ giới ở các vị trí lãnh đạo và quản lý cấp cao, vì đây là những vị trí có khoảng cách giới lớn nhất.

Các khuyến nghị có thể được phân loại thành bốn nhóm lớn:

- 1. Thể hiện cam kết về đa dạng và hòa nhập**
- 2. Thu hẹp khoảng cách giới liên quan đến tiếp cận cơ hội đào tạo và phát triển kỹ năng lãnh đạo**
- 3. Đẩy mạnh các hoạt động thân thiện với gia đình và sự linh hoạt**
- 4. Cải thiện nơi làm việc tôn trọng.**

1 Thể hiện cam kết về đa dạng và hòa nhập

Mặc dù hầu hết các ngân hàng trong báo cáo nghiên cứu này coi bình đẳng giới là một phần trong các ưu tiên chiến lược, hầu như chưa ngân hàng nào thực hiện các bước thực tế để chuyển những cam kết đó thành quy định nội bộ hoặc đưa vào hoạt động. Các ngân hàng có thể thực hiện một số bước sau đây để dịch chuyển vấn đề giới từ mức độ ưu tiên cao thành một phần của DNA ngân hàng, bao gồm:

- 1.1. Phân tích dữ liệu nguồn nhân lực về nữ và nam giới trong tổ chức và ở cấp lãnh đạo.** Các ngân hàng nên định kỳ rà soát tình hình nữ giới và nam giới trong tổ chức, bao gồm phân tích xem hai giới gia nhập và rời khỏi trong tổ chức ở cấp nào cũng như lộ trình thăng tiến ở tất cả các cấp. Đánh giá này sẽ giúp xác định các lĩnh vực cụ thể có thể cản trở các hành động mục tiêu.
- 1.2. Chiến lược và kế hoạch thực hiện đa dạng và hòa nhập.** Đa dạng và hòa nhập cần trở thành một phần cốt lõi của chiến lược kinh doanh và gắn liền trong các hoạt động của tổ chức. Thiết lập một chiến lược đa dạng và hòa nhập, trong đó vạch ra các mục tiêu tổng thể và cách thức để thực hiện được những mục tiêu đó, có ý nghĩa quan trọng để bảo đảm thực hiện trên thực tế. Điều này có thể bao gồm việc đặt ra các mục tiêu về tỷ lệ nhất định nữ giới và nam giới, với một khung thời gian xác định để đạt được những mục tiêu đó.
- 1.3. Lập quy hoạch cán bộ có tính đến bình đẳng giới.** Trong khuôn khổ chiến lược đa dạng và hòa nhập, hoặc riêng biệt, các doanh nghiệp nên tích hợp vấn đề giới trong quy hoạch cán bộ của ngân hàng. Nội dung này có ý nghĩa rất quan trọng trong việc bảo đảm đạt được các mục tiêu về giới. Quy hoạch cán bộ cũng phải phù hợp với phương thức đào tạo và phát triển của ngân hàng để bảo đảm những cá nhân là đối tượng quy hoạch cho các vị trí quản lý được chuẩn bị sẵn sàng để đảm nhận vai trò khi được bổ nhiệm.
- 1.4. Đưa ra cam kết công khai về bình đẳng giới.** Với việc đưa ra cam kết công khai về bình đẳng giới, các tổ chức có thể định vị mình là nhà tuyển dụng và ngân hàng được ưa thích. Việc này cũng nên bao gồm việc Tổng Giám đốc và các lãnh đạo cấp cao khác phát biểu công khai về tầm quan trọng của bình đẳng giới đối với tổ chức.

1.5. Gắn trách nhiệm về thúc đẩy kết quả bình đẳng giới cho các lãnh đạo cấp cao. Điều này đồng nghĩa với việc thúc đẩy các nhà quản lý cấp cao bằng cách đưa mục tiêu hoặc hoạt động về giới trong mục tiêu và chỉ số kết quả hoạt động chính của họ. Những kết quả này nên tập trung vào kết quả liên quan đến sự hiện diện (kết quả tuyển dụng, thăng tiến, và luân chuyển) và trải nghiệm hàng ngày (kết quả về gắn kết của nhân viên, công bằng, và an toàn về tâm lý).

2 Thu hẹp khoảng cách giới liên quan đến 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. Các ngân hàng cần giải quyết những khoảng cách này để đảm bảo có nguồn nhân lực nữ có năng lực và kinh nghiệm để đảm nhận các vị trí lãnh đạo cấp cao. Những hoạt động sau đây có thể giúp thu hẹp những khoảng cách này.

2.1. Tiến hành đánh giá nhu cầu đào tạo theo giới. Xác định những lĩnh vực mà nữ giới và nam giới có thể có yêu cầu hoặc nhu cầu đào tạo khác nhau và thiết kế các chương trình đào tạo và phát triển để đáp ứng những yêu cầu hoặc nhu cầu này. Việc này cũng cần kết hợp với việc lập danh mục những kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết để chuẩn bị cho vai trò quản lý, bảo đảm nội dung đào tạo được thiết kế để đáp ứng những nhu cầu đó và mọi nhân viên đều có thể tiếp cận chương trình đào tạo cần thiết để tiến bộ trong sự nghiệp. Điều này bao gồm việc đảm bảo rằng thời gian và địa điểm của cơ hội đào tạo thuận tiện cho đối tượng 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. Sau khi hoàn thành đánh giá nhu cầu đào tạo và xây dựng nội dung đào tạo phù hợp để đáp ứng những nhu cầu đó, cần thông báo rõ ràng cho mọi người lao động về các khóa đào tạo này cùng với thông tin về cách thức người lao động có thể tiếp cận khóa học. Việc truyền thông có thể bao gồm các bản tin hoặc gửi email định kỳ cho người lao động, liệt kê các khóa đào tạo sẵn có và điều kiện tiên quyết để tham gia. Việc đánh giá kết quả công việc cần bao gồm nội dung thảo luận về đào tạo và phát triển với người lao động ở tất cả các cấp và vị trí.

2.3. Truyền thông rõ ràng về tiêu chí thăng tiến giữa các cấp. Trình bày rõ ràng kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết cho từng cấp/loại công việc và bảo đảm để người lao động ở tất cả các cấp đều nhận thức được các yêu cầu để chuyển lên cấp tiếp theo hoặc các nhóm công việc khác.

2.4. Thực hiện đánh giá định kỳ tất cả các chương trình đào tạo và phát triển. Việc đánh giá sẽ giúp đảm bảo nữ giới và nam giới được tiếp cận các chương trình này với tốc độ tương đương và thực hiện các điều chỉnh khi cần thiết. Việc đánh giá cũng sẽ giúp bảo đảm tỷ lệ phù hợp nữ giới và nam giới tham gia vào các chương trình này để thực hiện các mục tiêu đa dạng và hòa nhập và quy hoạch cán bộ, như đề cập tại Khuyến nghị 1.

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

Nghiên cứu này xác định rõ thách thức đối với người lao động trong toàn ngành ngân hàng là cân bằng giữa công việc và cuộc sống gia đình, trong đó nữ giới phải đối mặt với những thách thức rõ rệt hơn. Nữ giới, cũng như nam giới tuy ở mức độ thấp hơn, cũng phải đối mặt với phân biệt đối xử rộng rãi - cả rõ ràng và vô thức - do việc sinh con và đóng vai trò chính trong chăm sóc con cái và gia đình. Điều này có tác động tiêu cực đến nữ giới trong quá trình tuyển dụng, tiếp cận các cơ hội đào tạo và vị trí lãnh đạo, cũng như cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp. Các ngân hàng có thể thực hiện những bước dưới đây để giải quyết những khoảng cách này và có được môi trường làm việc thân thiện với gia đình, nơi mọi người lao động, bao gồm các bố mẹ và bố mẹ trong tương lai, có khả năng phát triển.

3.1. Áp dụng các chính sách và thực hành để cải thiện môi trường làm việc thân thiện với gia đình.

Những chính sách và thực hành này có thể bao gồm một số hoặc toàn bộ những nội dung sau:

- Áp dụng chế độ nghỉ thai sản dành cho những người mới làm bố, khuyến khích các nam lãnh đạo cấp cao sử dụng chế độ nghỉ thai sản để chứng minh tầm quan trọng và khuyến khích nam giới sử dụng chế độ này.
- Áp dụng nghỉ phép việc gia đình mà người lao động có thể sử dụng để xử lý mọi vấn đề đột xuất liên quan đến gia đình, như chăm sóc trẻ hoặc thành viên khác trong gia đình bị ốm hoặc trông trẻ khi không có dịch vụ trông trẻ thông thường. Khuyến khích các ông bố nghỉ phép việc gia đình giống như các bà mẹ. Cung cấp hoặc hỗ trợ tiếp cận đến các dịch vụ chăm sóc con em người lao động. Hỗ trợ này có thể có nhiều hình thức bao gồm: tiếp cận dịch vụ trông trẻ tại nơi làm việc; ưu tiên dịch vụ trông trẻ bên ngoài, gần nơi làm việc; hỗ trợ tài chính để người lao động sử dụng dịch vụ hỗ trợ trông trẻ phù hợp; hoặc tiếp cận dịch vụ trông trẻ dự phòng khi dịch vụ trông trẻ thường xuyên bị gián đoạn.
- Cung cấp các phương thức làm việc linh hoạt do nhân viên chủ động. Những sắp xếp này có thể bao gồm điều chỉnh thời gian bắt đầu và kết thúc giờ làm việc để cho phép bố mẹ xử lý thời gian đưa đón con tại trường hoặc cho phép linh hoạt về địa điểm làm việc để cân bằng công việc với trách nhiệm chăm sóc gia đình.

- #### 3.2. Không cho phép việc trao đổi về kế hoạch sinh con trong phỏng vấn tuyển dụng, đào tạo, hoặc thăng tiến.
- Các ngân hàng nên xây dựng hướng dẫn rõ ràng để hạn chế mọi hình thức thảo luận hoặc câu hỏi liên quan đến kế hoạch sinh con và kế hoạch gia đình trong khi thảo luận về tuyển dụng, đào tạo, và thăng tiến. Hướng dẫn này cần được hỗ trợ triển khai thông qua đào tạo cho toàn bộ nhân sự và người quản lý tham gia tuyển dụng cũng như tất cả kiểm soát viên và người quản lý trực tiếp về nội dung của những hướng dẫn đó và hậu quả tiêu cực tiềm ẩn của những thảo luận đó.

- 3.3. Đẩy mạnh số hóa quy trình làm việc.** Số hóa quy trình làm việc thường gắn với việc cải thiện hiệu quả, nhờ đó có thể giúp cải thiện cân bằng giữa công việc và cuộc sống và giảm thời gian làm thêm giờ. Các quy trình số hóa có thể bao gồm các quy trình không sử dụng giấy tờ tại nơi làm việc và sắp xếp làm việc từ xa (tại nhà), có thể gắn với quá trình chuyển đổi kỹ thuật số của ngân hàng nói chung. Do đó, các ngân hàng có thể cân nhắc việc để nữ giới tham gia ngay từ đầu khi chuẩn bị cho những quá trình này, bao gồm việc cung cấp cho nữ giới cơ hội học tập và phát triển về số hóa ở các cấp độ khác nhau theo định hướng lãnh đạo phù hợp.

4 Thúc đẩy nơi 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. Tình trạng này có thể ảnh hưởng đến khả năng của ngân hàng trong việc cung cấp môi trường làm việc an toàn cho nhân viên.

Để giải quyết vấn đề bạo lực và quấy rối tại nơi làm việc và tác động của vấn đề này đối với hoạt động kinh doanh, ngân hàng có thể triển khai các biện pháp ứng phó tại nơi làm việc theo thông lệ tốt để thiết lập nơi làm việc an toàn và có tính hỗ trợ. Những biện pháp chính bao gồm:

- 4.1.** Bảo đảm để lãnh đạo ngân hàng làm gương về hành vi tôn trọng và khuyến khích người lao động cho biết về hành vi bạo lực và quấy rối tại nơi làm việc.
- 4.2.** Tăng cường các chính sách và quy trình, đặc biệt những chính sách về chống bắt nạt và quấy rối tại nơi làm việc, và có 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, chống lại việc 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 của người lao động và cách thức ứng phó của ngân hàng. Chính sách và quy trình cần được rà soát định kỳ.

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

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

Website: www.ifc.org/gender/EAP



Creating Markets, Creating Opportunities