BÌNH ĐẲNG GIỚI TRONG CÔNG TÁC CÁN BỘ Ở VIỆT NAM HIỆN NAY

LƯƠNG THU HIỀN
Viện Quyền con người,
Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh

Nhận bài ngày 15/9/2026. Sửa chữa xong 15/10/2026. Duyệt đăng 30/10/2026.

Abstract

Drawing on research conducted by the Centre for Gender and Women's Rights Studies at the Ho Chi Minh National Academy of Politics and an analysis of relevant policy documents, this article examines challenges to gender equality in cadre development and management in Vietnam. It focuses on institutional and implementation gaps, women's double burden, gender stereotypes, barriers in specialized sectors, and the lack of sex-disaggregated data, particularly amid the ongoing streamlining of the state apparatus. The article proposes measures to transform institutional mindsets, improve the policy framework, strengthen accountability, develop gender-responsive data and a public-sector gender equality index, promote female cadres, and foster gender-responsive working environments.

Keywords: *Cadre development and management, gender equality, public sector, Vietnam, women leaders.*

1. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, Việt Nam đã đạt được nhiều thành tựu quan trọng trong thu hẹp khoảng cách giới ở các lĩnh vực như giáo dục, y tế, lao động và việc làm. Tuy nhiên, cũng như nhiều quốc gia trên thế giới, chính trị vẫn là lĩnh vực tồn tại khoảng cách giới lớn và khó thu hẹp nhất, đặc biệt là trong khu vực công. Tỷ lệ phụ nữ tham gia lãnh đạo, quản lý và ra quyết định tuy đã được cải thiện nhưng chưa tương xứng với tiềm năng và vai trò của phụ nữ trong xã hội (World Economic Forum, 2025).

Bảo đảm cơ hội bình đẳng cho phụ nữ và nam giới trong toàn bộ quy trình công tác cán bộ, từ tuyển dụng, quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, luân chuyển đến bổ nhiệm vào các vị trí lãnh đạo, quản lý có ý nghĩa quan trọng đối với việc xây dựng nền hành chính và hệ thống chính trị dân chủ, hiệu lực, hiệu quả và bao trùm. Điều này không chỉ góp phần thực hiện quyền con người, quyền công dân mà còn giúp khai thác hiệu quả nguồn nhân lực chất lượng cao cho phát triển đất nước. Sự đa dạng giới trong lãnh đạo góp phần nâng cao chất lượng quản trị, tăng cường tính đại diện trong quá trình ra quyết định và giúp chính sách công phản ánh đầy đủ hơn nhu cầu của các nhóm xã hội khác nhau (Lương Thu Hiền, 2018; Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, 2018). Đối với Việt Nam, đây còn là yêu cầu nhằm thực hiện các cam kết quốc tế, đặc biệt là Công ước CEDAW, đồng thời hiện thực hóa chủ trương của Đảng (Ban Chấp hành Trung ương, 2007, 2018b; Ban Chấp hành Trung ương, 2018a) và chính sách, pháp luật của Nhà nước (Quốc hội, 2006; Chính phủ, 2021) về phát huy vai trò, tiềm năng của phụ nữ trong hệ thống chính trị.

Trong bối cảnh sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị và yêu cầu xây dựng đội ngũ cán bộ đáp ứng nhiệm vụ trong giai đoạn phát triển mới theo tinh thần Đại hội XIV của Đảng (Đảng Cộng sản Việt Nam, 2026), việc nhận diện những vấn đề đặt ra đối với bình đẳng giới (BĐG) trong công tác cán bộ càng trở nên cấp thiết. Trên cơ sở kế thừa kết quả nghiên cứu của Trung tâm Nghiên cứu Giới và Quyền phụ nữ (GWR), Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh và văn bản chính sách liên quan,

Email: hienthuluong@gmail.com

bài viết phân tích những khó khăn, thách thức chủ yếu, từ đó bước đầu đề xuất một số định hướng giải pháp thúc đẩy BĐG trong công tác cán bộ ở Việt Nam hiện nay.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Những vấn đề đặt ra đối với việc thực hiện bình đẳng giới trong công tác cán bộ

Thúc đẩy BĐG trong công tác cán bộ là một tiến trình phức tạp, chịu tác động đồng thời của khuôn khổ pháp luật - chính sách, năng lực thể chế, điều kiện kinh tế - xã hội cũng như các yếu tố văn hóa và quan hệ giới. Mặc dù Việt Nam đã có những tiến bộ quan trọng trong xây dựng cam kết pháp lý và chính trị về BĐG, song sự tham gia bình đẳng và thực chất của phụ nữ trong lãnh đạo, quản lý ở khu vực công vẫn còn gặp nhiều rào cản mang tính cấu trúc, thể chế và văn hóa.

2.1.1. Những thách thức từ khuôn khổ pháp luật và chính sách

Một trong những khó khăn xuất phát từ khuôn khổ pháp luật và chính sách về công tác cán bộ là cách tiếp cận trung tính về giới, giả định rằng nam và nữ có cùng điểm xuất phát và điều kiện tham gia chính trị như nhau. Cách tiếp cận này chưa giải quyết được các rào cản vô hình mà phụ nữ phải đối mặt do các yếu tố lịch sử, văn hóa và phân công lao động giới truyền thống để lại nên có thể vô tình tái sản xuất bất BĐG thay vì khắc phục nó. Bên cạnh đó, một số quy định còn thiên về "bảo vệ phụ nữ" thay vì tiếp cận quyền và trao quyền. Các quy định như tuổi nghỉ hưu thấp hơn, giới hạn độ tuổi đào tạo hoặc quy hoạch cán bộ nữ, trên thực tế lại tạo ra những bất lợi cho phụ nữ trong việc tích lũy kinh nghiệm, thâm niên và cơ hội tiếp cận các vị trí lãnh đạo, quản lý (Chappell & Lương Thu Hiền, 2021). Vì vậy, nguồn cán bộ nữ đủ điều kiện quy hoạch vào các vị trí lãnh đạo cấp cao bị thu hẹp dần qua từng khâu của quy trình. Ngoài ra, giữa các quy định về công tác cán bộ và các quy định về BĐG vẫn còn những điểm chưa thống nhất. Các nguyên tắc BĐG và mục tiêu tăng cường sự tham gia của phụ nữ trong lãnh đạo, quản lý đã được nêu trong Nghị quyết số 11-NQ/TW và Nghị quyết số 26-NQ/TW, song chưa được cụ thể hóa đồng bộ trong các quy định về quy hoạch, đào tạo, luân chuyển và bổ nhiệm cán bộ cũng như trong Chiến lược quốc gia về BĐG giai đoạn 2021-2030 (Ban Chấp hành Trung ương, 2007, 2018b; Chính phủ, 2021). Các biện pháp đặc biệt tạm thời, nhất là hệ thống chỉ tiêu về tỷ lệ nữ tham gia lãnh đạo còn thiếu tính ràng buộc pháp lý, chưa đồng bộ và chưa dựa trên các phân tích khoa học về nguồn cung cán bộ nữ. Nhiều chỉ tiêu mới dừng ở mức định hướng chung, chưa gắn với lộ trình, nguồn lực và chế tài cụ thể nên việc thực hiện phụ thuộc nhiều vào nhận thức và quyết tâm của từng cơ quan, địa phương. Việc thiếu các chỉ tiêu theo chu trình công tác cán bộ, từ tạo nguồn đến bổ nhiệm, làm hạn chế khả năng giám sát và đánh giá hiệu quả thực hiện (Chappell & Lương Thu Hiền, 2021).

2.1.2. Những vấn đề đặt ra từ tổ chức thực thi pháp luật và chính sách

Trước hết, nhận thức, trách nhiệm và năng lực của các chủ thể thực thi chính sách BĐG trong công tác cán bộ còn chưa đồng đều. Ở một số nơi, BĐG vẫn được hiểu là "vấn đề của phụ nữ" hoặc là nội dung mang tính phong trào, chưa được coi là yêu cầu cốt lõi của quản trị nhà nước và công tác cán bộ, dẫn đến việc triển khai còn hình thức. Năng lực tham mưu giải pháp đồng bộ nhằm đạt các chỉ tiêu về cán bộ lãnh đạo nữ của một số Ban Vì sự tiến bộ của phụ nữ còn hạn chế; trách nhiệm của người đứng đầu cấp ủy, chính quyền trong chỉ đạo thực hiện các chỉ tiêu này ở một số nơi chưa thật rõ ràng, quyết liệt. Chỉ thị số 21-CT/TW đã chỉ rõ nguyên nhân chủ yếu là do nhận thức, trách nhiệm của một số cấp ủy, chính quyền, nhất là người đứng đầu, còn chưa đầy đủ; công tác kiểm tra, giám sát chưa thường xuyên; Ban Vì sự tiến bộ của phụ nữ ở một số bộ, ngành, địa phương hoạt động chưa hiệu quả (Ban Chấp hành Trung ương, 2018a). Nhận định này cho thấy, để chính sách đi vào cuộc sống, vấn đề then chốt không chỉ nằm ở việc ban hành văn bản mà còn ở vai trò, trách nhiệm của người đứng đầu và năng lực của các cơ quan tham mưu trong toàn bộ quá trình tổ chức thực hiện.

Công tác giám sát, theo dõi và đánh giá việc thực hiện BĐG trong công tác cán bộ còn nhiều hạn chế; hệ thống chỉ số và dữ liệu phân tách giới chưa đầy đủ, thiếu cơ chế trách nhiệm giải trình rõ ràng đối với các cơ quan, tổ chức không đạt chỉ tiêu hoặc chưa thực hiện nghiêm túc các cam kết về BĐG. Việc đánh giá thường dựa trên báo cáo định kỳ mang tính tổng hợp, chưa phản ánh được tỷ lệ nữ ở

từng khâu của chu trình công tác cán bộ cũng như nguyên nhân của những khoảng cách giới còn tồn tại. Bên cạnh đó, việc tiếp cận và phân bổ nguồn lực cho các hoạt động thúc đẩy BĐG trong lĩnh vực chính trị còn hạn chế. Nhiều chương trình, kế hoạch hành động về BĐG chưa được bảo đảm ngân sách, nhân lực và thời gian triển khai tương xứng, làm giảm hiệu quả thực thi chính sách trên thực tế (Trung tâm Nghiên cứu Giới và Quyền phụ nữ [GWR], 2025).

Đáng chú ý, trong bối cảnh sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy gắn với cơ cấu lại đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức, bộ máy thúc đẩy BĐG đang đối mặt với những khó khăn mang tính cấu trúc. Theo tiếp cận quốc tế, bộ máy này giữ vai trò then chốt trong điều phối chính sách, giám sát thực hiện và thúc đẩy trách nhiệm giải trình về giới trong toàn bộ hệ thống chính trị. Quá trình hợp nhất, tinh giản đầu mối có thể làm suy giảm năng lực điều phối liên ngành khi chức năng BĐG bị thu hẹp hoặc phân tán trong các đơn vị đa chức năng. Việc gia tăng nghỉ hưu và điều động cán bộ làm phát sinh nguy cơ đứt gãy đội ngũ có chuyên môn về quản lý nhà nước về BĐG, ảnh hưởng đến chất lượng tham mưu, theo dõi và đánh giá chính sách. Áp lực cắt giảm biên chế và nguồn lực trong giai đoạn chuyển tiếp cũng có thể khiến các hoạt động lồng ghép giới, đào tạo cán bộ và xây dựng dữ liệu giới bị thu hẹp hoặc triển khai mang tính hình thức, điều đặc biệt bất lợi khi các mục tiêu về nữ lãnh đạo đòi hỏi đầu tư dài hạn và tiếp cận theo chu trình công tác cán bộ. Đồng thời, khi số lượng vị trí lãnh đạo, quản lý giảm sau sáp nhập, cạnh tranh cho mỗi vị trí trở nên gay gắt hơn và nếu thiếu các tiêu chí nhạy cảm giới, cán bộ nữ có thể chịu thiệt thòi trong quá trình bố trí, sắp xếp lại nhân sự. Do vậy, cần có cơ chế bảo đảm rõ ràng về đầu mối chịu trách nhiệm, nhân lực chuyên môn và nguồn lực thực thi (GWR, 2026).

2.1.3. Gánh nặng kép và môi trường làm việc chưa thân thiện giới

Gánh nặng kép về lao động sản xuất và tái sản xuất tiếp tục là rào cản lớn đối với sự tham gia lãnh đạo của phụ nữ. Phụ nữ không chỉ tham gia lao động xã hội mà còn gánh vác phần lớn trách nhiệm chăm sóc gia đình, con cái và người phụ thuộc. Trong điều kiện dịch vụ chăm sóc xã hội và chính sách hỗ trợ cân bằng công việc - gia đình còn hạn chế, nhiều phụ nữ gặp khó khăn khi đảm nhiệm các vị trí đòi hỏi cường độ công việc cao và di chuyển nhiều. Điều này càng rõ nét trong giai đoạn sắp xếp, tinh gọn bộ máy hiện nay, khi cán bộ, công chức, viên chức khu vực công thường xuyên làm việc ngoài giờ hành chính và cả vào cuối tuần (GWR, 2025). Trong điều kiện đó, không ít cán bộ nữ có năng lực chủ động từ chối cơ hội luân chuyển, đi học dài hạn hoặc ứng cử vào vị trí cao hơn, không phải do thiếu năng lực hay động lực, mà do thiếu các điều kiện hỗ trợ cần thiết.

2.1.4. Rào cản từ khuôn mẫu văn hóa - xã hội và định kiến giới

Khuôn mẫu văn hóa - xã hội và định kiến giới truyền thống vẫn tồn tại trong môi trường công sở và đời sống xã hội. Những quan niệm như "nam giới phù hợp với lãnh đạo hơn" hoặc "phụ nữ nên ưu tiên gia đình" ảnh hưởng tiêu cực đến quá trình tuyển dụng, quy hoạch, đào tạo, đánh giá và bổ nhiệm cán bộ nữ. Định kiến giới cũng khiến năng lực và đóng góp của phụ nữ có thể bị đánh giá thấp hơn so với nam giới, ngay cả khi họ có trình độ và thành tích tương đương (Chappell & Lương Thu Hiền, 2021). Định kiến giới không chỉ tồn tại ở người đánh giá mà còn có thể được chính phụ nữ nội tâm hóa, thể hiện qua tâm lý ngại ứng cử, ngại đảm nhận nhiệm vụ khó hoặc tự giới hạn kỳ vọng nghề nghiệp. Những yếu tố này cộng hưởng với nhau, khiến khoảng cách giới trong lãnh đạo khó được thu hẹp chỉ bằng các biện pháp hành chính.

2.1.5. Rào cản đối với sự tham gia lãnh đạo của phụ nữ trong các lĩnh vực đặc thù

Trong các lĩnh vực đặc thù như quốc phòng, an ninh, khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số, phụ nữ phải đối mặt với nhiều lớp rào cản. Quan niệm cho rằng đây là những lĩnh vực "phù hợp hơn với nam giới", phụ nữ chỉ nên giữ vai trò hỗ trợ hay cho rằng nam giới giỏi khoa học, công nghệ và toán học hơn nữ giới đã làm giảm cơ hội học tập, đào tạo của phụ nữ, từ đó thu hẹp nguồn đầu vào và cơ hội tham gia vị trí lãnh đạo trong các lĩnh vực này (UNESCO, 2017). Bên cạnh đó, việc thiếu chính sách, chỉ tiêu giới, nguồn lực tài chính và chương trình đào tạo chuyên biệt khiến các cam kết về sự tham gia của phụ nữ khó được triển khai thực chất. Sự thiếu vắng hình mẫu lãnh đạo nữ thành công

cũng làm giảm động lực và kỳ vọng của phụ nữ trẻ, tái sản xuất vòng lặp của khoảng cách giới trong các lĩnh vực chiến lược.

2.1.6. Thiếu hệ thống dữ liệu phân tách giới cập nhật, liên thông về công tác cán bộ

Một vấn đề quan trọng hiện nay là sự thiếu hụt dữ liệu đầy đủ, cập nhật, đồng bộ và có khả năng chia sẻ trong toàn hệ thống chính trị. Dữ liệu cán bộ có phân tách giới trong quy hoạch, đào tạo, bổ nhiệm, luân chuyển và tham gia lãnh đạo, quản lý ở nhiều cơ quan, địa phương vẫn còn phân tán, chưa được chuẩn hóa và cập nhật thường xuyên. Điều này gây khó khăn cho công tác tham mưu, hoạch định, giám sát chính sách, đồng thời hạn chế khả năng xây dựng chính sách dựa trên bằng chứng và đánh giá thực chất tiến bộ về BĐG trong khu vực công (GWR, 2025; Vijeyarasa et al., 2024). Đặc biệt, việc thiếu dữ liệu theo từng khâu của chu trình công tác cán bộ khiến các cơ quan khó xác định chính xác khâu nào là "điểm nghẽn" làm giảm tỷ lệ nữ, từ đó khó thiết kế các can thiệp có trọng tâm, trọng điểm.

2.2. Định hướng giải pháp thúc đẩy bình đẳng giới trong công tác cán bộ

2.2.1. Đổi mới tư duy về bình đẳng giới trong công tác cán bộ

Yêu cầu đầu tiên là đổi mới tư duy về BĐG trong công tác cán bộ. BĐG cần được nhìn nhận không chỉ như một vấn đề công bằng xã hội hay quyền của phụ nữ mà là nội dung cốt lõi của đổi mới lãnh đạo và quản trị quốc gia. Thúc đẩy sự tham gia lãnh đạo của phụ nữ trong khu vực công cần được xem là giải pháp nâng cao chất lượng hệ thống chính trị, tăng cường tính đại diện, tính chính danh và hiệu quả của quyền lực nhà nước. Đồng thời, cần chuyển từ cách tiếp cận coi phụ nữ là đối tượng cần hỗ trợ sang coi phụ nữ là chủ thể có năng lực, được trao quyền thực chất để tham gia các vị trí ra quyết định chiến lược. Cách tiếp cận này nhấn mạnh việc nâng cao chất lượng, năng lực cho phụ nữ, đồng thời thừa nhận và phát huy những giá trị, kinh nghiệm và góc nhìn đa dạng mà phụ nữ mang lại cho quá trình lãnh đạo, quản lý. Ngoài ra, năng lực lãnh đạo không nên bị giới hạn trong các chuẩn mực truyền thống vốn thường gắn với nam giới mà cần được mở rộng theo hướng bao trùm, coi trọng các năng lực hợp tác, lắng nghe, quản trị dựa trên bằng chứng và thúc đẩy sự tham gia (Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, 2018). Đây là những năng lực ngày càng được coi trọng trong quản trị công hiện đại và phù hợp với yêu cầu đổi mới hệ thống chính trị ở Việt Nam. Đặc biệt, khi số lượng vị trí lãnh đạo, quản lý trong khu vực công giảm đáng kể sau khi sắp xếp bộ máy từ ngày 01/7/2025, việc thúc đẩy BĐG cần chuyển trọng tâm từ cách tiếp cận định lượng, tập trung vào tỷ lệ nữ, sang chú trọng chất lượng tham gia và mức độ ảnh hưởng thực chất của phụ nữ, nhất là trong các quyết định về phân bổ nguồn lực, ngân sách và nhân sự. Trên thực tế, có những trường hợp phụ nữ có mặt trong các cơ quan dân cử hoặc ở vị trí lãnh đạo nhưng chủ yếu phụ trách các lĩnh vực xã hội, ít tham gia sâu vào các quyết định chiến lược. Vì vậy, BĐG cần được nhìn nhận không chỉ ở sự hiện diện mà còn ở vị trí, lĩnh vực phụ trách và mức độ ảnh hưởng của phụ nữ trong hệ thống chính trị.

2.2.2. Hoàn thiện thể chế và cơ chế tổ chức thực hiện

Đổi mới tư duy cần song hành với đổi mới thể chế và cơ chế tổ chức thực hiện. Trước hết, cần lồng ghép giới một cách thực chất trong toàn bộ chu trình công tác cán bộ, từ quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng đến bổ nhiệm, sử dụng và đánh giá cán bộ; không chỉ dừng ở việc đặt ra chỉ tiêu về tỷ lệ nữ mà cần cải tiến các quy trình, tiêu chí và công cụ đánh giá theo hướng minh bạch, công bằng và nhạy cảm giới. Thứ hai, cần tăng cường trách nhiệm giải trình của người đứng đầu và của các cơ quan, tổ chức trong hệ thống chính trị; kết quả phát triển đội ngũ cán bộ nữ cần được coi là một tiêu chí trong đánh giá hiệu quả lãnh đạo, quản lý hằng năm và theo nhiệm kỳ. Thứ ba, cần rà soát, sửa đổi các quy định còn tạo bất lợi cho cán bộ nữ, nhất là quy định về độ tuổi trong quy hoạch, đào tạo, luân chuyển và bổ nhiệm, bảo đảm sự thống nhất giữa pháp luật về BĐG và các quy định về công tác cán bộ. Đồng thời, trong quá trình sắp xếp bộ máy cần xác định rõ đầu mối chịu trách nhiệm về BĐG ở từng cấp, bảo đảm duy trì đội ngũ cán bộ có chuyên môn về giới và có tính đến tác động giới khi bố trí, sắp xếp nhân sự.

2.2.3. Xây dựng nền tảng dữ liệu phân tách giới về công tác cán bộ

Cần xây dựng, vận hành hệ thống dữ liệu và chỉ số theo dõi BĐG trong công tác cán bộ dựa trên bằng chứng, làm cơ sở cho việc hoạch định, điều chỉnh và giám sát chính sách cán bộ. Theo hướng này, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, thông qua sáng kiến của Trung tâm Nghiên cứu Giới và Quyền phụ nữ đang nghiên cứu, xây dựng và thí điểm Bộ chỉ số BĐG trong khu vực công. Bộ chỉ số hướng tới hình thành công cụ đo lường, theo dõi và đánh giá một cách hệ thống tình hình thực hiện BĐG trong các cơ quan thuộc hệ thống chính trị; đồng thời cung cấp bằng chứng phục vụ hoạch định chính sách, nâng cao trách nhiệm giải trình và thúc đẩy sự tham gia thực chất của phụ nữ trong lãnh đạo, quản lý (GWR, 2025; Vijeyarasa et al., 2024). Để phát huy hiệu quả, Bộ chỉ số cần được gắn với hệ thống cơ sở dữ liệu cán bộ hiện có, bảo đảm dữ liệu được thu thập định kỳ, chuẩn hóa và có thể so sánh giữa các cơ quan, địa phương và theo thời gian.

2.2.4. Bảo đảm môi trường và điều kiện làm việc thân thiện giới

Vị trí lãnh đạo, quản lý thường gắn với cường độ làm việc cao. Vì vậy, chính sách tạo nguồn cán bộ nữ cần song hành với các biện pháp hỗ trợ cân bằng công việc - cuộc sống và xây dựng môi trường làm việc an toàn, bình đẳng, bao trùm, phòng ngừa quấy rối tình dục tại nơi làm việc. Đây không chỉ là vấn đề phúc lợi mà là điều kiện cấu trúc để phụ nữ có thể duy trì và phát triển sự nghiệp lâu dài. Các cơ quan, tổ chức có thể nghiên cứu áp dụng cơ chế làm việc linh hoạt ở những vị trí phù hợp, hỗ trợ dịch vụ chăm sóc trẻ em, bố trí lịch họp, lịch công tác hợp lý, đồng thời khuyến khích nam giới chia sẻ trách nhiệm gia đình.

2.2.5. Lãnh đạo cơ quan, tổ chức chủ động vận dụng các kỹ năng thúc đẩy bình đẳng giới

Vận dụng kỹ năng ủy quyền có trách nhiệm giới để tạo cơ hội tích lũy kinh nghiệm thực tiễn cho cán bộ nữ (Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, 2018, tr. 137-147). Ủy quyền không chỉ dừng ở giao việc hành chính mà cần bao gồm giao nhiệm vụ có hàm lượng chiến lược, tạo điều kiện để cán bộ nữ tham gia các nhóm ra quyết định và đại diện tổ chức tại các diễn đàn quốc tế. Cách tiếp cận này giúp vượt qua "trần kính kinh nghiệm" - rào cản vô hình khiến phụ nữ khó được xem xét cho các vị trí lãnh đạo do thiếu trải nghiệm chiến lược.

Xây dựng và thực hiện chương trình hướng dẫn (mentoring) cho cán bộ nữ tại cơ quan, tổ chức (Hawkesworth & Lương Thu Hiền, 2021; Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, 2018, tr. 147-158). Nghiên cứu quốc tế cho thấy hướng dẫn giúp nâng cao năng lực, trong khi bảo trợ, giới thiệu phát triển lãnh đạo có tác động trực tiếp đến cơ hội thăng tiến của phụ nữ (Catalyst, 2020). Ở những lĩnh vực phụ nữ tham gia lãnh đạo còn khiêm tốn, lãnh đạo cơ quan có thể cân nhắc thể chế hóa các chương trình hướng dẫn nội bộ có lồng ghép giới và khuyến khích nam lãnh đạo tham gia vai trò người hướng dẫn, góp phần thay đổi chuẩn mực giới trong tổ chức.

2.2.6. Tạo nguồn cán bộ nữ trong các lĩnh vực đặc thù

Trong bối cảnh Việt Nam đẩy mạnh hội nhập quốc tế và tham gia ngày càng sâu vào các vấn đề hòa bình, an ninh, khoa học - công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số, tạo nguồn cán bộ nữ trong các lĩnh vực đặc thù trở thành nội dung chiến lược của công tác cán bộ. Việc triển khai Chương trình nghị sự Phụ nữ, Hòa bình và An ninh dựa trên Nghị quyết 1325 của Hội đồng Bảo an Liên hợp quốc cùng với Kế hoạch hành động quốc gia của Việt Nam đã góp phần thừa nhận sự tham gia thực chất của phụ nữ là điều kiện quan trọng để nâng cao chất lượng ra quyết định và bảo đảm an ninh con người (United Nations Security Council, 2000). Nếu không có can thiệp chính sách, phụ nữ thường bị "rò rỉ" khỏi chuỗi phát triển sự nghiệp ở các ngành khoa học, công nghệ, kỹ thuật và toán học (STEM), quốc phòng và an ninh ngay từ giai đoạn đầu (UNESCO, 2017). Do đó, cần xây dựng cơ chế phát hiện và bồi dưỡng sớm cán bộ nữ tiềm năng trong các lĩnh vực này, bao gồm: lồng ghép tiêu chí giới trong tuyển chọn học viên các chương trình đào tạo chuyên sâu, học bổng trong và ngoài nước; chủ động tạo "nguồn cán bộ tài năng" dành cho nữ thay vì chờ đợi sự tự vươn lên trong môi trường cạnh tranh còn chưa bình đẳng về giới; tăng cường giới thiệu, lan tỏa các hình mẫu lãnh đạo nữ thành công trong các lĩnh vực này nhằm truyền cảm hứng cho thế hệ cán bộ nữ trẻ.

3. Kết luận

Thúc đẩy BĐG trong công tác cán bộ là yêu cầu khách quan, vừa nhằm thực hiện quyền con người và các cam kết quốc tế của Việt Nam, vừa góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ và hiệu lực, hiệu quả của hệ thống chính trị. Việc thực hiện BĐG trong công tác cán bộ hiện nay vẫn đối mặt với nhiều thách thức đan xen: khuôn khổ pháp luật, chính sách còn mang tính trung tính hoặc thiên về bảo vệ; tổ chức thực thi chưa đồng bộ, thiếu cơ chế giám sát và trách nhiệm giải trình; gánh nặng kép và định kiến giới vẫn tồn tại; dữ liệu phân tách giới còn thiếu và phân tán. Quá trình sắp xếp, tinh gọn bộ máy vừa đặt ra thách thức mới, vừa mở ra cơ hội thiết kế lại công tác cán bộ theo hướng minh bạch và nhạy cảm giới. Vì vậy, cần thực hiện đồng bộ các giải pháp: đổi mới tư duy; hoàn thiện thể chế và tăng cường trách nhiệm giải trình của người đứng đầu; xây dựng nền tảng dữ liệu và Bộ chỉ số BĐG trong khu vực công; bảo đảm môi trường làm việc thân thiện giới; phát huy vai trò của lãnh đạo cơ quan trong ủy quyền, hướng dẫn và tạo nguồn cán bộ nữ, nhất là trong các lĩnh vực đặc thù. Qua đó, góp phần chuyển từ bảo đảm sự hiện diện sang nâng cao vai trò và ảnh hưởng thực chất của phụ nữ trong lãnh đạo, quản lý, đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước trong giai đoạn mới.

Tài liệu tham khảo

Ban Chấp hành Trung ương (2007). *Nghị quyết số 11-NQ/TW ngày 27/4/2007 của Bộ Chính trị về công tác phụ nữ thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*.

Ban Chấp hành Trung ương (2018a). *Chỉ thị số 21-CT/TW ngày 20/01/2018 của Ban Bí thư về tiếp tục đẩy mạnh công tác phụ nữ trong tình hình mới*.

Ban Chấp hành Trung ương (2018b). *Nghị quyết số 26-NQ/TW ngày 19/5/2018 về tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược, đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ*.

Catalyst. (2020). *Mentoring and sponsorship: Unlocking the power of relationships for women leaders*. Catalyst.

Chappell, L., & Lương Thu Hiền (đồng chủ biên, 2021). *Vươn tới đỉnh cao: Tăng cường cơ hội lãnh đạo của nữ giới trong chính trị và hành chính công ở Việt Nam*. NXB Khoa học xã hội.

Chính phủ (2021). *Nghị quyết số 28/NQ-CP ngày 03/3/2021 ban hành Chiến lược quốc gia về bình đẳng giới giai đoạn 2021-2030*.

Đảng Cộng sản Việt Nam (2026). *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIV* (tập 1). NXB Chính trị Quốc gia Sự thật.

Hawkesworth, M., & Lương Thu Hiền (2021). *Kỹ năng xây dựng chương trình hướng dẫn cán bộ nữ*. NXB Khoa học xã hội.

Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh (2018). *Giáo trình Giới trong lãnh đạo, quản lý* (Dùng cho hệ đào tạo Cao cấp lý luận chính trị). NXB Lý luận Chính trị.

Lương Thu Hiền (2018). Tầm quan trọng của lãnh đạo nữ nhìn từ các lý luận hiện đại. *Tạp chí Lý luận chính trị*, (3), 60-66.

Quốc hội (2006). *Luật Bình đẳng giới*. Luật số 73/2006/QH11, ngày 29/11/2006.

Trung tâm Nghiên cứu Giới và Quyền phụ nữ (2025). *Báo cáo nghiên cứu thí điểm Khung thu thập dữ liệu cho Bộ chỉ số bình đẳng giới trong khu vực công tại Việt Nam* (Báo cáo lưu hành nội bộ), Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh.

Trung tâm Nghiên cứu Giới và Quyền phụ nữ (2026). *Báo cáo nghiên cứu tác động giới của quá trình sắp xếp, tinh gọn bộ máy đối với sự tham gia lãnh đạo, quản lý của phụ nữ trong khu vực công và bộ máy thúc đẩy bình đẳng giới tại Việt Nam* (Dự thảo, lưu hành nội bộ), Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh.

UNESCO. (2017). *Cracking the code: Girls' and women's education in science, technology, engineering and mathematics (STEM)*. UNESCO.

United Nations Security Council. (2000). *Resolution 1325 (2000) on women, peace and security* (S/RES/1325).

Vijeyarasa, R., Lương Thu Hiền, Quinn, L., & Châu Mỹ Linh (2024). *Tăng cường trách nhiệm giải trình về lãnh đạo nữ trong khu vực công ở Việt Nam: Khung nghiên cứu để thu thập dữ liệu định tính và định lượng*. NXB Khoa học xã hội.

World Economic Forum. (2025). *Global gender gap report 2025*. https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/.