

# CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA PHỤ NỮ TRONG DOANH NGHIỆP: LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN TẠI VIỆT NAM

VŨ MINH TÚ\*

**Tóm tắt:** Tỷ lệ phụ nữ nắm giữ các vị trí lãnh đạo các doanh nghiệp ngày càng tăng dần ở Việt Nam dù phụ nữ có những rào cản giới đặc thù so với nam giới. Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu lý thuyết và thực tiễn ở Việt Nam tìm hiểu sâu về yếu tố tác động đến năng lực lãnh đạo của phụ nữ trong các tổ chức kinh doanh. Bài viết tổng hợp các mô hình lý thuyết và nghiên cứu tương đồng ở khu vực châu Á, dùng phương pháp tổng hợp, so sánh, đối chiếu với thực tiễn để đề xuất yếu tố tác động đến năng lực lãnh đạo của phụ nữ ở Việt Nam dưới góc độ các yếu tố thành công và rào cản hạn chế. Qua đó, bài viết cũng đưa ra khuyến nghị về mặt chính sách và đề xuất biện pháp thực tế để các tổ chức và cá nhân có thể áp dụng nhằm nâng cao năng lực và tỷ lệ lãnh đạo nữ ở đơn vị mình.

**Từ khóa:** Năng lực lãnh đạo; lãnh đạo; phụ nữ.

**Abstract:** In Vietnam, the percentage of women holding leadership positions in enterprises is increasing, despite specific gender barriers. However, there is no theoretical and practical research to deeply explain the factors affecting the leadership capacity of women in business organizations. This paper synthesizes theoretical models and similar studies in Asia; it then compares the possible situation in Vietnam to propose factors affecting the leadership capacity of Vietnamese women. The article also provides policy recommendations and practical measures for organizations and individuals to improve the leadership capacity and percentage of women.

**Key words:** leadership capacity; leadership; women.

## 1. Đặt vấn đề

Mặc dù số lượng lãnh đạo nữ trong các tổ chức ngày càng tăng nhanh trong 30 năm qua,

\* Ngân hàng TMCP Bản Việt, TP Hồ Chí Minh

phụ nữ vẫn chiếm tỷ lệ rất thấp trong các vị trí lãnh đạo trên toàn thế giới (Catalyst, 2012). So với Mỹ và các nước châu Âu, tỷ lệ phụ nữ trong ban điều hành doanh nghiệp ở các nước châu Á còn thấp hơn nhiều. Trung bình, phụ nữ chỉ chiếm 6% ban lãnh đạo doanh nghiệp ở 10 nền kinh tế lớn nhất châu Á, trong khi tỷ lệ này ở Mỹ là 15% (McKinsey & Company, 2012). Tuy nhiên, có những sự khác biệt quan trọng giữa các nước châu Á. Trong khi phụ nữ chỉ chiếm 8% trong ban điều hành doanh nghiệp ở Trung quốc, 7% ở Singapore, thì ở Ấn độ chỉ còn 5% (Peus và cộng sự, 2015). Ở Việt Nam, tỷ lệ này rất thấp trong các tổ chức và doanh nghiệp lớn, riêng trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ thì tỷ lệ cao hơn, nhưng cũng chỉ chiếm 14% ban quản trị các doanh nghiệp vừa và nhỏ (IFC, 2017).

Trong khi đó, nhiều nghiên cứu cho thấy lãnh đạo nữ có những ưu điểm và tố chất tốt hơn so với lãnh đạo là nam giới về trí tuệ cảm xúc, khả năng liên kết con người và tính linh hoạt. Đây đều là thiên tính trong cách lãnh đạo của nữ giới, và ngay cả các nhà lãnh đạo nam giới cũng được khuyến khích áp dụng để tăng hiệu quả công việc (Peus và cộng sự, 2015). Do đó, nhiều chính phủ và tổ chức tập trung nghiên cứu các yếu tố tác động đến năng lực và sự phát triển khả năng lãnh đạo của phụ nữ, đặc biệt là ở các quốc gia châu Á (McKinsey Company, 2012). Nhiều mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến năng lực lãnh đạo đã được xây dựng và triển khai thành công ở các nước trên thế giới.

Ở Việt Nam cũng có một số nghiên cứu về đề tài phát triển năng lực lãnh đạo phụ nữ được tiến hành trong thời gian gần đây. Tuy nhiên, chưa có so sánh, đối chiếu với các mô hình trên thế giới. Bài viết nghiên cứu các yếu tố thành công và rào cản đối với phụ nữ trong việc phát triển năng lực lãnh đạo theo các mô hình đã được phát triển ở nước ngoài trong 30 năm qua nhằm đưa ra các khuyến nghị về mặt chính sách cũng như các biện pháp để các tổ chức và cá nhân áp dụng.

## **2. Đối tượng và phương pháp nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của bài viết là các yếu tố thành công và các yếu tố mang tính chất rào cản tác động đến sự hình thành, duy trì và phát triển năng lực lãnh đạo của phụ nữ. Phương pháp nghiên cứu là phương pháp tổng hợp, so sánh, phân tích và đối chiếu với tình hình thực tế trong khu vực và Việt Nam. Các lý thuyết và bài nghiên cứu được tổng hợp, so sánh và trích dẫn từ các nghiên cứu liên quan trên thế giới trong 30 năm qua và so sánh, đối chiếu với thực tiễn.

## **3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận**

### ***Các yếu tố tác động đến năng lực lãnh đạo phụ nữ theo cấp độ***

Trong một nghiên cứu nổi tiếng về các yếu tố tác động đến năng lực của phụ nữ trong các vị trí lãnh đạo, Ragins và Sundstrom (1989) phân biệt các yếu tố thành công lẫn rào cản theo 4 cấp độ phân tích là (1) cá nhân, (2) quan hệ, (3) tổ chức, và (4) hệ thống xã hội. Theo Eagly & Karau (2002), cấp độ 4, hệ thống xã hội có tính bao quát và tác động đến các cấp độ còn lại, cụ thể:

- *Cấp độ hệ thống xã hội* là các yếu tố xã hội chung như các quan niệm chung về giới tính. Các quan niệm của hệ thống xã hội đặt ra tùy theo lịch sử, tập quán, truyền thống văn hóa của từng nước, trong đó các nước châu Á vốn có quan niệm về phụ nữ như một thành viên gia đình chủ yếu có trách nhiệm chăm sóc gia đình chứ không tập trung cho công việc, ngoài ra, phụ nữ không có năng lực nổi trội và không phù hợp để lãnh đạo, quản lý một tập thể lớn.

- *Cấp độ tổ chức* liên quan đến những thông lệ về lựa chọn và bổ nhiệm lãnh đạo. Những tổ chức chưa từng có truyền thống chọn lựa và bổ nhiệm lãnh đạo nữ hoặc đã từng sai lầm trong việc chọn lãnh đạo nữ sẽ tạo ra tác động không tốt với các nữ nhân viên có khả năng phát triển trong tổ chức.

- *Cấp độ quan hệ* tập trung vào mối quan hệ với đồng nghiệp và người thân. Trong cấp độ quan hệ có bao hàm yếu tố “Điển hình tiêu biểu”, là một nhà lãnh đạo, hay một người nổi trội trong tổ chức hoặc trong gia đình đã từng có thành công lớn, có tác động tốt và là tấm gương cho những người phụ nữ có tiềm năng phát triển thành lãnh đạo noi theo (Aryee, 1992).

- *Cấp độ cá nhân* tập trung vào nguồn lực của một cá nhân, ví dụ như khuynh hướng nỗ lực và cảm hứng nghề nghiệp. Trong cấp độ cá nhân cũng bao hàm những nỗ lực và cam kết dành nguồn lực của mình cho công việc và sự nghiệp.

### **Các yếu tố thành công giúp phụ nữ có năng lực lãnh đạo**

Nghiên cứu các yếu tố thành công để nắm giữ vị trí lãnh đạo theo mô hình này cho thấy tầm quan trọng đặc biệt của việc khuyến khích phát triển nghề nghiệp, cũng như những tác động và hỗ trợ của nam giới đối với phụ nữ (Tharenou, 2001). Tuy nhiên, những khám phá này chủ yếu được phân tích qua thực tế ở các nước châu Âu và Úc, trong khi phụ nữ ở châu Á bị hạn chế nhiều hơn bởi những mong đợi truyền thống về vai trò của phụ nữ, ví dụ như chức năng sinh con và chăm sóc gia đình (Lyness & Judiesch, 2008).

Nghiên cứu của Peus và cộng sự (2015) hướng đến năng lực lãnh đạo của phụ nữ ở các nước châu Á, cụ thể là Trung Quốc, Ấn Độ và Singapore cũng tìm hiểu những yếu tố thành công đặc trưng đối với năng lực lãnh đạo của phụ nữ châu Á. Kết hợp nghiên cứu này với các lý thuyết và nghiên cứu thực tế đã được thực hiện ở những nước tương tự, tác giả đề xuất mô hình các yếu tố thành công và rào cản với sự phát triển năng lực lãnh đạo của phụ nữ như sau.

Yếu tố thành công (+)		Yếu tố cản trở (-)
Định hướng thành tích		Quan niệm xã hội
Định hướng học tập	Năng lực lãnh đạo của phụ nữ	Sự ràng buộc kếp về hành vi
Điển hình tiêu biểu		Trách nhiệm chăm sóc gia đình

## ***Định hướng về thành tích***

Hầu hết lãnh đạo phụ nữ ở châu Á thể hiện ý chí sẵn sàng làm việc tận tâm và cống hiến cho công việc để đạt kết quả tốt hơn. Định hướng về thành tựu là sự cam kết dành nỗ lực và thời gian xứng đáng cho công việc và sự nghiệp. Đây là một yếu tố quan trọng tác động đến năng lực lãnh đạo của phụ nữ (Marongiu & Ekehammar, 1999). Một nghiên cứu khác, Heilman (2012) cũng đề cập đến tác động của yếu tố định hướng về thành tựu. Tuy nhiên, ở các nước châu Á, quan niệm của phụ nữ thông thường xác định định hướng thành tựu của mình là trong việc nuôi dạy con cái và chăm sóc gia đình nên mức độ định hướng về thành tựu của phụ nữ châu Á thấp hơn so với phụ nữ châu Âu và Mỹ (Peus & cộng sự, 2015). Ở Việt Nam, chưa có nghiên cứu nào về định hướng thành tựu của phụ nữ và tác động đến năng lực lãnh đạo, tuy nhiên qua các bài báo về tấm gương phụ nữ lãnh đạo, hầu hết các lãnh đạo nữ đều nói về định hướng thành tựu và sự khao khát thành công của mình trong công việc.

## ***Định hướng học tập***

Phụ nữ lãnh đạo đều luôn tìm cách nâng cao kiến thức và kỹ năng. Họ cố gắng học tập và rèn luyện thông qua trao đổi kiến thức với đồng nghiệp, đọc sách, tham dự hội thảo và học từ đối tác (Johnson & cộng sự, 2008). Cả định hướng học tập và định hướng thành tích đều là yếu tố thuộc cấp độ cá nhân, và do mỗi cá nhân phụ nữ xác định và cam kết thực hiện trong công việc và sự nghiệp của mình. Trong bối cảnh Việt Nam, yếu tố định hướng học tập và trình độ tri thức của phụ nữ cũng được xác định là có tác động mạnh đến năng lực lãnh đạo của phụ nữ (Trần Thị Minh Đức & Nguyễn Thị Việt Thanh, 2015).

## ***Điển hình tiêu biểu***

Điển hình tiêu biểu là một hay một số tấm gương thành công trong công việc hay cuộc sống, có tác dụng làm cho phụ nữ phấn đấu và đạt năng lực lãnh đạo, cũng như trở thành nhà lãnh đạo nữ thực sự. Ở châu Âu và Mỹ, hầu hết lãnh đạo nữ đều có điển hình tiêu biểu trong sự nghiệp của mình. Thường thì đó là các nhà lãnh đạo nữ cấp cao. Hầu hết các nhà lãnh đạo nữ ở Mỹ cho biết họ học được từ mẫu hình tiêu biểu, hay thần tượng nữ của họ qua việc quan sát hành động, trò chuyện và nhận lời khuyên từ những mẫu hình tiêu biểu này. Nhưng ở Singapore, các nhà lãnh đạo nữ cho biết yếu tố tác động đến thành công của họ là điển hình từ nhà lãnh đạo nam giới; điều này được lý giải là do ở châu Á, tỷ lệ phụ nữ thành công trong vai trò lãnh đạo là rất ít vào thời gian trước đây (Aryee, 1992). Ở Ấn độ và Trung quốc, mẫu hình tiêu biểu hầu hết là các thần tượng cá nhân, và hầu hết chính là người mẹ của các nhà lãnh đạo nữ (Peus & cộng sự, 2015). Tại hai quốc gia này, vai trò chính được mong đợi của người phụ nữ là làm vợ và làm mẹ, do đó những người mẹ thành công có tác động rất lớn đến thành công của nhà lãnh đạo nữ tiềm năng. Ở Việt Nam, điển hình tiêu biểu cũng là một yếu tố tích cực trong việc hình thành và phát triển năng lực lãnh đạo của phụ nữ, thể hiện qua rất nhiều trường hợp con gái của các nữ lãnh đạo doanh nghiệp cũng là những nữ lãnh đạo thành đạt trong nhiều ngành nghề.

***Một số rào cản***

Rào cản đối với sự thành công của phụ nữ trong vai trò lãnh đạo cũng được chia làm các yếu tố theo cấp độ cá nhân, quan hệ, tổ chức và xã hội. Mức độ tự tin thấp hoặc quan tâm đến cá nhân thấp (cấp độ cá nhân) và sự thiếu kết nối đến các mối quan hệ có lợi hoặc việc thiếu điển hình tiêu biểu (cấp độ quan hệ) cũng như những thông lệ lựa chọn và bổ nhiệm nhân sự ở các tổ chức (cấp độ tổ chức) cũng được nhiều nhà nghiên cứu nêu ra (Peus & cộng sự, 2007). Giữa các yếu tố được xem là trở ngại lớn nhất cho sự thành công của phụ nữ trong vai trò lãnh đạo là quan niệm giới tính (Heilman, 2012). Đó là yếu tố thuộc cấp độ xã hội và có tác động đến các yếu tố ở tất cả các cấp độ khác.

***Quan niệm xã hội về sự hạn chế của phụ nữ***

Quan niệm xã hội về giới tính là những quan điểm chung của xã hội về đặc tính của phụ nữ và đàn ông. Theo tác giả Eagly & Karau (2002), đó là những quan niệm có tính mô tả (ví dụ, đàn ông và phụ nữ là như thế nào) và có tính tập quán (ví dụ: phụ nữ hoặc đàn ông nên hoặc không nên làm gì). Không có sự hòa hợp giữa các thuộc tính mà xã hội quy định người phụ nữ phải có và những thuộc tính cần thiết để nắm giữ vai trò lãnh đạo. Điều này hạn chế cơ hội được tuyển dụng vào những vị trí cao và ảnh hưởng tiêu cực đến đánh giá kết quả của phụ nữ (Heilman, 2012) hoặc đến các quyết định sự nghiệp quan trọng (Stroh & cộng sự, 2000). Ở Việt Nam, cũng như hầu hết các quốc gia châu Á, quan niệm vai trò của người phụ nữ là chăm sóc con cái và gia đình, nên sự hạn chế này mạnh hơn các nước phát triển.

***Sự ràng buộc kép về hành vi***

Vì các quan niệm xã hội mang tính tập quán mà các nhà lãnh đạo nữ phải đối diện với một trói buộc kép: Để được đánh giá là nhà lãnh đạo giỏi, họ phải thể hiện các hành vi xã hội (ví dụ như tự tin, tham vọng); tuy nhiên, để không vi phạm các quan niệm mang tính tập quán xã hội về giới tính, họ phải thể hiện các hành vi phổ quát như tỏ ra ân cần, nhạy cảm và quan tâm đến người khác (Johnson & cộng sự, 2008). Các quan niệm xã hội tương tự quy định phụ nữ nên chăm sóc gia đình; tuy nhiên vai trò chăm sóc người khác không tương thích với vai trò lãnh đạo do việc phải làm việc kéo dài và cam kết cao với công việc (Byron, 2005).

Quan niệm rằng các vai trò lãnh đạo và quản lý nên là nam giới cũng phổ biến ở Mỹ và châu Á (Schein, 2001), nhưng ở châu Á quan niệm này mạnh mẽ hơn. Một số nghiên cứu cho thấy phụ nữ ở châu Á phải đấu tranh rất nhiều để cân bằng giữa gia đình và công việc (ví dụ như nghiên cứu của Lyness & Judiesch, 2008). Các lãnh đạo nữ ở Việt Nam cũng phải cân bằng giữa việc vừa phải thể hiện sự mạnh mẽ và tự tin, vừa phải chứng tỏ sự mềm mỏng, tế nhị và quan tâm người khác.

***Trách nhiệm chăm sóc gia đình***

Rào cản lớn nhất với lãnh đạo nữ là trách nhiệm chăm sóc gia đình. Tuy nhiên, thái độ và chiến lược vượt qua rào cản này của phụ nữ nhìn chung là khác nhau ở các nước. Ở Đức và Mỹ, mặc định phụ nữ có quyền theo đuổi sự nghiệp và cả chăm sóc con cái. Mặc dù điều

này đòi hỏi sự hy sinh về sự nghiệp, nhưng phần lớn họ có thể dễ dàng vượt qua và cân bằng (Peus & Traut, 2008), thông qua sự hỗ trợ từ trợ cấp của nhà nước, hỗ trợ từ người chồng và bạn bè, hoặc từ tổ chức, và có thể ra những quyết định nghề nghiệp như chuyển đổi công việc hoặc chỗ làm khi không thấy phù hợp. Trong khi ở Trung quốc, theo nghiên cứu của Yang & cộng sự (2000), việc hy sinh thời gian chăm sóc gia đình cho công việc của các nhà lãnh đạo nữ được xem là một hành vi ích kỷ. Ở Việt Nam, tương tự như Trung Quốc, các lãnh đạo nữ hầu hết chỉ phát triển năng lực lãnh đạo khi có người chồng hoặc gia đình biết thông cảm và chia sẻ trách nhiệm chăm sóc gia đình của họ.

#### **4. Kết luận và kiến nghị**

Qua phân tổng hợp, so sánh các nghiên cứu trên thế giới và đối chiếu với tình hình thực tế ở các nước châu Á và Việt Nam nêu trên, bài viết đánh giá vai trò của các yếu tố và kiến nghị giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo của phụ nữ Việt Nam như sau:

##### ***Từng bước giảm nhẹ và tháo bỏ các rào cản với năng lực lãnh đạo của phụ nữ***

Quan niệm xã hội về sự hạn chế của phụ nữ: Nhà nước cần có những chính sách tuyên truyền, cổ động bình đẳng giới và tạo điều kiện cho sự phát triển năng lực của phụ nữ. Cần quảng bá những tấm gương và điển hình thành công của phụ nữ, thậm chí trong những lĩnh vực, vị trí lãnh đạo vốn chỉ dành cho nam giới như thuyền trưởng, phi công (Báo Đầu tư, 2014). Các tập đoàn, doanh nghiệp cũng nên tạo điều kiện nâng cao tỷ lệ phụ nữ tham gia lãnh đạo để tận dụng thế mạnh của một tập thể ban lãnh đạo có cả Nam và Nữ. Với những chính sách, chương trình hành động cụ thể như vậy, từng bước quan niệm xã hội sẽ thay đổi và tạo điều kiện thuận lợi cho phụ nữ phát triển năng lực lãnh đạo.

Sự ràng buộc kép về hành vi: Cần tách biệt rõ hành vi của người phụ nữ khi thực hiện công việc lãnh đạo và trong cuộc sống hàng ngày. Các tổ chức, doanh nghiệp nên công bố và quảng bá văn hóa doanh nghiệp, trong đó nói rõ những hành vi được khuyến khích trong công việc, bao gồm những hành vi và thái độ mà một nữ lãnh đạo cần có. Như vậy trong công việc và cuộc sống họ sẽ không bị mắc kẹt giữa sự ràng buộc kép về hành vi và thái độ.

Hỗ trợ và chia sẻ trách nhiệm chăm sóc gia đình: Nhà nước cần có chính sách hỗ trợ cho phụ nữ để giảm nhẹ rào cản phải dành phần lớn công sức cho việc chăm sóc gia đình với các chế độ hỗ trợ cho lao động nữ. Quốc hội Việt Nam đã điều chỉnh chế độ nghỉ hộ sản từ 04 tháng lên 06 tháng, là một chính sách thiết thực để giảm rào cản này với phụ nữ, đặc biệt lãnh đạo nữ. Trong khuôn khổ gia đình, người chồng, người cha cũng cần có sự cảm thông, chia sẻ thiết thực cả về tâm lý lẫn hành động để giảm trách nhiệm chăm sóc gia đình cho phụ nữ.

##### ***Tăng cường các yếu tố thành công với năng lực lãnh đạo của phụ nữ***

Định hướng thành tích: Trong môi trường giáo dục và định hướng nghề nghiệp, nên có chính sách và chương trình giáo dục, phổ biến kiến thức về định hướng nghề nghiệp cho các nữ sinh, đồng thời cũng truyền cho phụ nữ từ khi còn học phổ thông đến đại học về thái độ

tích cực khi có định hướng thành tích và có cam kết với sự nghiệp, nghề nghiệp của mình bên cạnh vai trò chăm sóc gia đình.

**Định hướng học tập:** Là hoạt động được thực hiện suốt đời, phụ nữ cần học để có năng lực, và càng phải tiếp tục học để giữ và tăng cường năng lực lãnh đạo. Trong việc phân bổ nguồn lực và thời gian, cần dành thời gian thích đáng mỗi ngày để cập nhật kiến thức, thông tin và kỹ năng.

**Điển hình tiêu biểu:** Khác với nhiều quốc gia cùng khu vực và hoàn cảnh, Việt Nam có rất nhiều tấm gương điển hình tiêu biểu về phụ nữ thành công và có năng lực lãnh đạo xuất sắc, từ những nhân vật lịch sử như Hai Bà Trưng, Đoàn Thị Điểm,... đến những tấm gương lãnh đạo nữ hiện thời như Chủ tịch quốc hội Nguyễn Thị Kim Ngân, Tổng giám đốc tập đoàn Vinamilk Mai Kiều Liên,... cũng như hàng chục nghìn tấm gương người mẹ, người chị thành đạt cả trong công việc và chăm sóc gia đình. Điều này cần được khuyến khích từ cấp Nhà nước, cụ thể như chính sách đặt tên đường, dựng đài tưởng niệm các Nữ anh hùng, Nữ lãnh đạo xuất sắc,... Trong công tác giáo dục nhà trường, giáo dục gia đình cũng nên xây dựng hình ảnh người mẹ, người lãnh đạo nữ xuất sắc để trẻ em gái ngay từ nhỏ đã có những tấm gương noi theo, thay vì chỉ nhấn mạnh vai trò lãnh đạo của nam giới.

Khi có những chính sách khuyến khích, hỗ trợ của Nhà nước và các tổ chức; phụ nữ cần phấn đấu nỗ lực để cải thiện các yếu tố cá nhân (định hướng thành tích, định hướng học tập) sẽ củng cố, tăng cường năng lực lãnh đạo và liên tục phát triển ở vị trí lãnh đạo nữ.

### ***Hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai***

Do hạn chế về thời gian và nguồn lực, bài viết chủ yếu nghiên cứu qua phương pháp tổng hợp, đối chiếu cơ sở lý luận những nghiên cứu về năng lực phụ nữ trong 30 năm qua ở các quốc gia có điều kiện tương tự như Việt Nam. Do đó, những phân tích và đề xuất mô hình cũng như các khuyến nghị, giải pháp cần có phân tích định lượng để chứng minh hoặc điều chỉnh thích hợp. Hướng nghiên cứu tương lai là khảo sát thực tế phụ nữ trong vai trò lãnh đạo và cả những phụ nữ không thành công trong vai trò lãnh đạo ở các vùng miền, với bảng câu hỏi khảo sát chi tiết về những yếu tố tác động đến thành công, dữ liệu thu thập được sẽ được phân tích và kiểm định định lượng để bổ sung cho nghiên cứu này.

### **Tài liệu tham khảo**

1. Công ty Tài chính Quốc tế, IFC, (2017). *Báo cáo Doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ tại Việt Nam: Nhận thức và Tiềm năng.*
2. Báo Đầu Tư (2014): <http://baodautu.vn/ngam-nhung-nu-phi-cong-viet-nam-duyen-dang-xinh-dep-d20709.html>
3. Trần Thị Minh Đức & Nguyễn Thị Việt Thanh (2015). Nữ trí thức với công tác lãnh đạo quản lý. *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Khoa học Xã hội và Nhân văn*, Tập 31, Số 3.

4. Aryee, S. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict among married professional women: Evidence from Singapore. *Human Relations*.
5. Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*.
6. Catalyst (2012) <http://www.catalyst.org/knowledge/2012-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors>.
7. Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*.
8. Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*.
9. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
10. Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
11. Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (2008). Can a manager have a life and a career? International and multisource perspectives on work-life balance and career advancement potential. *Journal of Applied Psychology*.
12. Marongiu, S., & Ekehammar, B. (1999). Internal and external influences on women's and men's entry into management. *Journal of Managerial Psychology*.
13. McKinsey Company (2012). Lấy từ: [http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/Organization/PDFs/Women\\_Matter\\_Asia.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/Organization/PDFs/Women_Matter_Asia.ashx)
14. Peus, C., & Traut-Mattausch, E. (2008). Manager and mommy? A cross-cultural comparison. *Journal of Managerial Psychology*.
15. Peus, C., Braun, S & Knipfer, K. (2015). On becoming a leader in Asia and America: empirical evidence from women managers. *Leadership quarterly*.
16. Ragins, B. R., & Sundstrom, E. (1989). Gender and power in organizations: A longitudinal perspective. *Psychological Bulletin*.
17. Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*.
18. Stroh, L. K., Varma, A., & Vally-Durbin, S. J. (2000). Women and expatriation: Revisiting Adler's findings. In: M. Davidson & R. Burke (Eds.), *Women in management: Current research issues* (Vol. 2, pp. 104-119).
19. Tharenou, P. (2001). Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? *Academy of Management Journal*.
20. Yang, N., Chen, C. C., Choi, J., & Zou, Y. (2000). Sources of work-family conflict: A Sino-U.S. comparison of the effects of work and family demands. *Academy of Management Journal*.