

NHỮNG HÌNH THỨC THÙ LAO KHUYẾN KHÍCH TRONG CÁC CÔNG TY CỔ PHẦN: KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VÀ THỰC TIỄN TẠI VIỆT NAM

Th.s Nguyễn Thị Hồng Thắm, PGS.TS Nguyễn Văn Thắng

Đại học Kinh tế Quốc dân

Bài viết này tổng hợp những hình thức thù lao khuyến khích đã phổ biến trong các công ty cổ phần ở những nước phát triển như Mỹ, Hà Lan, Anh và đưa ra phân tích về thực tế những hình thức thù lao khuyến khích trong các công ty cổ phần Việt Nam thông qua tổng hợp 10 cuộc phỏng vấn sâu được tiến hành với những người làm việc trong loại hình doanh nghiệp này.

Từ khóa: Công ty cổ phần, hình thức thù lao khuyến khích

1. Giới thiệu

Học thuyết đại lý (agent theory) được phát minh vào những năm 1960 và từ đó được viết rộng rãi trên các tạp chí khoa học (Anthony và Govindarajan, 2003). Theo đó, mối quan hệ đại lý tồn tại bất kể khi nào một bên (bên đi thuê) thuê bên khác (đại lý) thực hiện một số dịch vụ và ủy quyền cho đại lý việc ra quyết định. Trong công ty cổ phần, các cổ đông là bên đi thuê và giám đốc điều hành là đại lý của họ. Ở cấp độ thấp hơn, giám đốc điều hành là bên đi thuê và các nhà quản trị cấp dưới là những đại lý. Theo lý thuyết đại lý, thù lao (compensation) của nhà quản trị thay đổi trực tiếp theo kết quả của hãng vì các hành động của nhà quản trị là không thể theo dõi được và các cổ đông chào các hợp đồng dựa trên những chỉ tiêu về kết quả có thể nhìn thấy và theo dõi (Jensen và Meckling, 1976). Nói chung, thù lao khuyến khích (incentives) dựa trên kết quả tăng khi khả năng quan sát hay kiểm soát các hành động của nhà quản trị giảm (Sloan, 1993). Có rất nhiều các nghiên cứu được phát triển tốt và được chấp nhận rộng rãi về những hình thức thù lao khuyến khích để đạt được sự hòa hợp giữa các hành vi của nhà quản trị và lợi ích của các cổ đông thông qua việc sử dụng thù lao dựa trên cổ phiếu và các quyền chọn cổ phiếu (share options) (Holmstrom, 1999). Nhiều nghiên cứu kiểm tra sự tồn tại của các

kế hoạch thù lao khuyến khích trong các công ty cổ phần (Smith và Watts, 1992; Gaver và Gaver, 1993). Các kết quả cho thấy, giá trị của các phần thưởng không dùng tiền mặt là khá lớn và có sự khác biệt nhiều giữa các bộ phận so với thù lao bằng tiền mặt (Baber và các cộng sự, 1996). Các hãng sử dụng quyền chọn cổ phiếu làm thù lao lớn hơn khi đối mặt với nhu cầu về vốn và những khó khăn về tài chính. Và các hãng sử dụng các quyền chọn để thu hút và giữ những kiểu lao động cụ thể cũng như để tạo ra các khuyến khích tăng giá trị cho hãng (Pendleton, 2006). Tuy nhiên, ở Việt Nam, mặc dù số lượng và vai trò của các công ty cổ phần đang gia tăng nhanh chóng nhưng chưa một nghiên cứu nào được tiến hành để trả lời câu hỏi về các hình thức khuyến khích trong những công ty này. Vì thế, bài viết sẽ đưa ra câu trả lời sau khi tập hợp kết quả 10 cuộc phỏng vấn sâu những người đang làm việc trong các công ty cổ phần ở Việt Nam.

2. Các kế hoạch thù lao khuyến khích

Theo nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới về thù lao khuyến khích (phạm trù rộng hơn tiền thưởng) thì đây là một công cụ quan trọng để thúc đẩy người lao động đạt được các mục tiêu của tổ chức. Các nhà nghiên cứu đã chỉ ra rằng tổng thù lao (compensation) của một người lao động bao gồm: lương (salary), các lợi ích (benefits) (nghỉ hưu, chăm sóc



sức khỏe...) và thù lao khuyến khích (incentives).

Thù lao khuyến khích nói riêng và thù lao nói chung có thể được xác định dựa trên công trạng hay thâm niên. Hệ thống thù lao dựa trên công trạng hay trả công phụ thuộc hoặc thù lao dựa trên kết quả (Banker và các cộng sự, 1996) làm tiền thưởng phụ thuộc một phần vào kết quả của người lao động. Mục đích chính của hệ thống thù lao dựa trên kết quả là làm cho các nỗ lực cá nhân và thù lao gắn chặt với nhau. Các cá nhân được thưởng cho việc đạt được hay vượt qua các mức kết quả được kỳ vọng. Trong cơ cấu tiền công dựa trên thâm niên, các lợi ích được tích lũy theo lòng trung thành và ổn định (Shaw, Gupta và Delevy, 2001).

Theo Jansen và các cộng sự (2008) thì ngoài lương cơ bản và các lợi ích, các khoản thưởng mà nhà quản trị nhận được bao gồm những khoản thưởng theo công thức và các khoản thưởng phát sinh. Những khoản thưởng theo công thức được dựa trên các kết quả kinh doanh định lượng (Ví dụ như lợi nhuận của bộ phận). Các khoản thưởng phát sinh dựa trên đánh giá chủ quan của cấp trên với kết quả của nhà quản trị.

Ngoài ra, thù lao khuyến khích hay tổng thù lao còn có thể được xác định dựa trên kết quả của nhóm hay của cá nhân. Trong các hệ thống thù lao dựa trên cá nhân, các cá nhân được thưởng vì kết quả cá nhân của chính họ và có một mối liên hệ trực tiếp giữa các nỗ lực cá nhân và kết quả (Cable và Judge, 1994). Trong hệ thống này, sự thực hiện công việc và tiền thưởng được gắn liền với đóng góp cá nhân. Mặt khác, các hệ thống tiền công dựa trên nhóm đo việc thực hiện của nhóm và thưởng cho các cá nhân dựa trên việc nhóm đã thực hiện tốt như thế nào (Jaesoo Kim, 2012). Trong các hệ thống tiền công dựa trên nhóm, các tiêu chuẩn về bình đẳng thống trị và các cá nhân được thưởng dựa trên thành tựu của nhóm hơn là sự thực hiện cá nhân của họ.

Theo Anthony và Govindarajan (2003), các kế hoạch thù lao khuyến khích bao gồm hai bộ phận: các kế hoạch thù lao ngắn hạn và các kế hoạch thù lao dài hạn. Những kế hoạch khuyến khích ngắn hạn dựa trên kết quả của năm hiện tại. Còn các kế hoạch dài hạn gắn thù lao với việc hoàn thành nhiệm vụ trong dài hạn và có quan hệ với giá cổ phiếu thông

thường của công ty. Một người lao động có thể được thưởng theo cả hai kế hoạch trên. Phần thưởng trong kế hoạch ngắn hạn thường được trả bằng tiền mặt, và phần thưởng trong kế hoạch dài hạn thường là quyền mua cổ phiếu thông thường của công ty. Các kế hoạch thù lao ngắn hạn bao gồm tiền thưởng, các khoản chuyển, tích lũy và thù lao trả dần. Các kế hoạch khuyến khích dài hạn gồm các quyền mua cổ phiếu, các cổ phiếu không có thực, quyền tăng giá cổ phiếu và các cổ phiếu thực hiện. Cụ thể:

+ *Tiền thưởng*: Tổng số tiền thưởng được trả cho những người lao động có chất lượng cao trong một năm nhất định được gọi là “quỹ thưởng”. Trong kế hoạch khuyến khích ngắn hạn, công ty sẽ quyết định về một công thức được sử dụng để tính quỹ thưởng đó. Công thức này thường có liên quan tới tổng mức lợi nhuận công ty trong năm hiện tại.

+ *Các khoản chuyển (tích lũy)*: Thay vì trả tổng số tiền trong quỹ tiền thưởng, kế hoạch có thể đề nghị một phần tiền thưởng là khoản chuyển hàng năm, được xác định bằng công thức thưởng. Mỗi năm, một ủy ban của ban giám đốc quyết định cộng bao nhiêu vào khoản tích lũy (khoản chuyển), hay bao nhiêu trong khoản chuyển, tích lũy được sử dụng nếu tiền thưởng quá thấp. Phương pháp này có hai ưu điểm: (1) Nó linh hoạt hơn, vì việc thanh toán không được tự động xác định trước bằng công thức và ban giám đốc có thể thực hiện các đánh giá của mình. (2) Nó có thể làm giảm cường độ thay đổi khi việc thanh toán tiền thưởng dựa nghiêm ngặt vào số lượng được tính toán theo công thức mỗi năm. Vì vậy, trong một năm thực hiện tốt khác thường, ủy ban có thể quyết định trả chỉ một tỷ lệ tiền thưởng. Ngược lại, trong một năm tương đối kém cỏi, ủy ban có thể quyết định trả nhiều hơn số lượng từ kết quả của năm hiện tại bằng cách trích từ những khoản chuyển (tích lũy) này.

+ *Thù lao trả dần*: Mặc dù số lượng tiền thưởng được tính toán hàng năm, việc thanh toán cho những người nhận có thể trải ra trên một khoảng thời gian là một vài năm, chẳng hạn 5 năm. Theo đó, các nhà quản trị hay người lao động nhận chỉ một phần năm tiền thưởng trong năm họ kiếm được. Phần còn lại 4/5 được trả đều trong 4 năm tiếp theo. Vì thế sau khi nhà quản trị đã làm việc theo kế hoạch 5 năm,

tiền thưởng bao gồm 1/5 tiền thưởng của năm hiện tại cộng với 1/5 của từng khoản tiền thưởng trong 4 năm trước. Một số công ty lại chọn thời kỳ trả dần chỉ là 3 năm.

+ *Quyền mua cổ phiếu*: Là quyền mua một số lượng cổ phiếu ở, hay sau một ngày nhất định trong tương lai (ngày thực hiện) tại mức giá được thông qua ở thời điểm quyền mua được ban cho (thường là giá thị trường hiện tại hay 95% giá thị trường hiện tại). Lợi ích khuyến khích chính của kế hoạch quyền mua cổ phiếu là chúng gắn trực tiếp công sức của người lao động với kết quả trong dài hạn cũng như ngắn hạn của công ty. Người lao động có lãi nếu sau đó họ bán cổ phiếu ở mức giá cao hơn giá được trả cho nó. Không giống như một số phương án thay thế được đề cập dưới đây, quyền mua cổ phiếu này mang lại cho người lao động nguồn vốn mà họ có thể giữ lại, ngay cả nếu họ rời công ty.

+ *Các cổ phiếu không có thực*: Một kế hoạch cổ phiếu không có thực thưởng cho người lao động một lượng cổ phiếu, tuy nhiên việc này chỉ được ghi trong sổ sách kế toán. Cuối mỗi thời kỳ nhất định (khoảng 5 năm) người lao động được quyền nhận một phần thưởng ngang bằng với sự đánh giá giá trị thị trường của cổ phiếu từ ngày thưởng. Giải thưởng này có thể là tiền mặt, cổ phiếu hay cả hai.

+ *Quyền tăng giá cổ phiếu*: Là quyền nhận các thanh toán bằng tiền mặt dựa trên việc tăng giá trị cổ phiếu từ thời gian thưởng đến tận một ngày cụ thể trong tương lai. Quyền tăng giá cổ phiếu và các cổ phiếu không có thực là các kiểu tiền thưởng bằng tiền mặt trả dần trong đó số lượng tiền thưởng phụ thuộc vào giá cả thị trường của cổ phiếu công ty.

+ *Các cổ phiếu thực hiện*: Kế hoạch cổ phiếu thực hiện thưởng một lượng cổ phiếu nhất định cho người lao động khi các mục tiêu dài hạn cụ thể đã đạt được. Thông thường, các mục tiêu là việc đạt được một tỷ lệ nhất định trong sự gia tăng lợi nhuận trên cổ phiếu trong khoảng thời gian 3 đến 5 năm. Vì thế, chúng không chịu ảnh hưởng bởi giá của cổ phiếu.

3. Liên hệ với thực tiễn các hình thức thù lao khuyến khích trong những công ty cổ phần ở Việt Nam

Tác giả bài viết đã tiến hành mười cuộc phỏng vấn sâu với mười người đang làm việc trong các công ty cổ phần. Ba người trong số họ là giám đốc, hai người là trưởng phòng và năm người là nhân viên trong các phòng ban chức năng. Với những người là nhân viên tham gia phỏng vấn, thì tại công ty của họ, mặc dù quy mô khoản thưởng có thể bí mật nhưng nguyên tắc, hình thức thưởng được công bố rộng rãi trong toàn công ty. Bốn trên mười công ty này đã niêm yết cổ phiếu trên sàn chứng khoán. Các công ty cổ phần này hoạt động trong các lĩnh vực ngân hàng, chứng khoán, nội thất, viễn thông, sản xuất bao bì carton, may mặc và xây dựng. Số năm hoạt động dao động từ hai đến hai mươi lăm năm.

Tổng hợp kết quả mười cuộc phỏng vấn sâu về những hình thức thù lao khuyến khích trong các công ty cổ phần Việt Nam cho thấy những điểm chung như sau:

- 8 trên 10 công ty có người tham gia phỏng vấn vừa có thưởng theo công thức vừa có thưởng phát sinh. Tuy nhiên tỷ lệ thưởng phát sinh khá nhỏ.

- Thù lao khuyến khích được xác định dựa trên cả công trạng và thâm niên, tuy nhiên công trạng được các công ty coi trọng hơn, bằng chứng là những người trả lời phỏng vấn thường dẫn kết quả công việc là tiêu chí đầu tiên và được nhấn mạnh để xác định tiền thưởng.

- Tiền mặt vẫn là hình thức thù lao khuyến khích phổ biến nhất, trong cả công ty mới hoạt động được hơn 2 năm hay cả những công ty đã niêm yết trên sàn chứng khoán. Chỉ 1 trên 10 công ty có hình thức giống với thù lao khuyến khích trả dần, tuy nhiên việc trả dần chỉ được kéo dài trong khoảng một năm, với mục đích “giữ một món cho gia đình người lao động, không họ tiêu hết và tăng cường trách nhiệm của người lao động”. Trong gói thù lao khuyến khích ngắn hạn, các công ty chưa sử dụng các khoản chuyển tích lũy hay thù lao trả dần. Nguyên nhân được lý giải là vì tâm lý của người lao động luôn thích “nhận ngay và nhận toàn bộ phần thưởng”.

- Với bốn công ty đã niêm yết cổ phiếu trên sàn chứng khoán, theo lý thuyết, họ đã có thể sử dụng các hình thức thù lao khuyến khích dài hạn. Tuy



nhân, chỉ ba người đến từ bốn công ty này cho biết công ty của họ có thưởng cho những người lao động dưới hình thức quyền mua cổ phiếu. Họ được mua với giá thấp hơn giá thị trường hiện tại. Một công ty còn lại có quy mô khá lớn, có thương hiệu và đã niêm yết trên sàn chứng khoán, nhưng người lao động chỉ được thưởng bằng tiền mặt, thưởng vào cuối năm. Quyền mua cổ phiếu chỉ được áp dụng cho cấp trưởng phòng trở lên và với số lượng nhỏ. Các hình thức thù lao khuyến khích dài hạn khác như cổ phiếu không có thực, quyền tăng giá cổ phiếu hay cổ phiếu thực hiện chưa được công ty nào áp dụng trong số những công ty có người tham gia trả lời phỏng vấn.

- Các cuộc phỏng vấn cho thấy có ba nguyên

nhân chính dẫn đến thực tiễn thù lao khuyến khích trong các công ty này, đó là hiểu biết của công ty về những hình thức khuyến khích “chưa biết”, “chưa nghĩ ra”, văn hóa “tâm lý, người lao động không thích” và quy mô của công ty.

Như vậy, những phát hiện ban đầu về thù lao khuyến khích trong các công ty cổ phần cho thấy tuy các hình thức này trên thế giới đã phát triển mạnh nhưng ở Việt Nam, các hình thức khuyến khích còn khá đơn giản, chưa tận dụng hết những ưu điểm của sự đa dạng hình thức khuyến khích trong loại hình doanh nghiệp này trong khi các dạng thù lao có thể quan trọng hơn số lượng của nó trong thu hút và thúc đẩy những người tài năng (Jensen và Murphy, 1990). □

Tài liệu tham khảo:

1. Anthony R. N and Vijay Govindarajan (2003), *Management Control Systems*, McGraw Hill.
2. Baber W.R, Janakiraman, Kang (1996), Investment opportunities and structure of executive compensation, *Journal of Accounting and Economics*, pages 297-318
3. Gaver and Gaver (1993), Additional evidence on the association between the investment opportunity set and corporate financing, dividend and compensation policies, *Journal of Accounting and Economics* 16, 125-160
4. Jansen, Merchant and Wim A. Van der Stede, National differences in incentive compensation practices: The differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands, *Accounting, Organizations and Society* 34 (1) (2008), pp 58-84
5. Jensen and Meckling (1976), Theory of the firm, managerial behavior, agent costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics* 3, 305-360
6. Jensen, M and K. Murphy (1990), Performance pay and top-management incentives, *Journal of Political Economy* 98 225-264
7. Joesoo Kim (2012), Endogenous leadership in incentive contracts, *Journal of Economic Behavior and Organization* 82, 256-266
8. Sloan (1993), Accounting earnings and top executive compensation, *Journal of Accounting and Economics* 16, pages 55-100
9. Smith and Watts (1992), The investment opportunity set and corporate financing, dividend and compensation policies, *Journal of Financial Economics* 32, 263-292