

TÁI CƠ CẤU THÙ LAO TRONG DOANH NGHIỆP ĐỂ VƯỢT QUA KHÓ KHĂN

Nguyễn Thị Hương*, Nguyễn Thị Hồng Thắm**

Do tác động của tình hình suy thoái kinh tế ở nhiều quốc gia bên ngoài và sự suy giảm tăng trưởng kéo dài của nền kinh tế trong nước, các doanh nghiệp Việt Nam đang đứng trước rất nhiều khó khăn, đặc biệt là vấn đề vốn kinh doanh. Điều này buộc doanh nghiệp phải cắt giảm nhiều khoản chi tiêu, trong đó có tiền lương, tiền thưởng của người lao động. Để hạn chế những tác động tiêu cực của việc cắt giảm này và tạo điều kiện cho doanh nghiệp vượt qua khó khăn, bài viết đề xuất một số cách thức tái cơ cấu thù lao. Cụ thể, bên cạnh việc giảm lương, thưởng bằng tiền mặt do những khó khăn về vốn, các doanh nghiệp nên tăng cường áp dụng những hình thức thưởng dài hạn bằng công cụ cổ phiếu và tăng cường các loại hình phúc lợi linh hoạt giống như cách một số doanh nghiệp ở Mỹ đã làm.

Từ khóa: cơ cấu thù lao, tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi

Nhiều nghiên cứu gần đây cho thấy khi người lao động được coi là khách hàng bên trong doanh nghiệp, hài lòng với doanh nghiệp thì họ sẽ có khả năng tốt hơn trong việc làm hài lòng các khách hàng bên ngoài, mang lại kết quả kinh doanh tốt hơn cho doanh nghiệp (Papazolomou và Vrontis, 2006). Tuy nhiên, tại Việt Nam, các doanh nghiệp nước ta với nguồn vốn hạn chế thường cắt giảm các khoản chi phí nói chung và các khoản chi phí liên quan đến nguồn nhân lực nói riêng như tiền lương, tiền thưởng và các phúc lợi khác. Nếu việc cắt giảm chi phí được thực hiện đến mức làm thiệt hại đến lợi ích của người lao động trong doanh nghiệp, nó sẽ tác động tiêu cực đến sự hài lòng của người lao động đối với doanh nghiệp, ảnh hưởng không tốt đến kết quả sản xuất kinh doanh của công ty. Vì thế, việc xây dựng một gói thù lao lao động hợp lý, đảm bảo duy trì và thúc đẩy người lao động cống hiến cho doanh nghiệp có ý nghĩa quan trọng. Bài viết này sau phần giới thiệu khái quát về thù lao lao động trên phương diện lý thuyết là phân phân tích thực trạng chung về thù lao lao động trong các doanh nghiệp tại Việt Nam. Phần cuối của bài viết đề cập đến một số cách thức tái cơ cấu thù lao trong các doanh nghiệp nước ta.

1. Khái quát về thù lao lao động

Nhiều nhà nghiên cứu về thù lao lao động đã

thống nhất rằng gói thù lao của người lao động thường bao gồm tiền lương, các dạng phúc lợi cùng tiền thưởng và các quyền chọn cổ phiếu (Mahoney and Thorn, 2006). Theo các tác giả này, tiền lương là phần cố định trong thù lao. Các dạng phúc lợi gồm các lợi ích về chăm sóc y tế, nghỉ hưu hay các lợi ích khác. Thù lao khuyến khích, gồm tiền thưởng và các quyền chọn cổ phiếu, là một công cụ quan trọng để thúc đẩy người lao động đạt được các mục tiêu của tổ chức. Các kế hoạch thù lao khuyến khích lại bao gồm hai bộ phận: các kế hoạch thù lao ngắn hạn và các kế hoạch thù lao dài hạn (Anthony và Govindarajan, 2003). 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 thu được 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 mức 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 năm thực hiện tốt khác thường (*Tức là thực hiện tốt hơn hẳn so với các năm trước đó*), thì ủy ban có thể quyết định chỉ trả một tỷ lệ tiền thưởng nhất định nhỏ hơn kết quả gia tăng của năm hiện tại. Ngược lại, nếu một năm kinh doanh tương đối kém cỏi so với các năm trước đó, thì ủy ban có thể quyết định chỉ trả một tỷ lệ tiền thưởng nhất định nhiều hơn kết quả thu được 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 chỉ được nhận 1/5 số tiền thưởng mà 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, thì các con số tương ứng là 1/3 và 2/3 chứ không còn là 1/5 và 4/5 như trên.

+ *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 sẽ có lãi nếu sau đó họ bán cổ phiếu ở mức giá cao hơn mức giá được trả cho họ. 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 có nghĩa là thưởng một lượng cổ phiếu nhất định cho người lao động khi các mục tiêu dài hạn cụ thể của doanh nghiệp đã đạt được. Thông thường, các mục tiêu nhắm đến là việc đặt ra một tỷ lệ nhất định về mức 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.

Anthony và Govindarajan (2003) còn tổng hợp các kết quả, phát hiện trong nghiên cứu về những khuyến khích của tổ chức, theo đó các tác giả này cho rằng điều cốt yếu để thúc đẩy mọi người hành động theo hướng thực hiện các mục tiêu của tổ chức nằm ở chỗ các khuyến khích của tổ chức có liên quan với các mục tiêu cá nhân. Mọi người chịu ảnh hưởng bởi cả khuyến khích tích cực và tiêu cực. Một khuyến khích tích cực, hay “*thưởng*”, là một hành động làm tăng sự thoả mãn nhu cầu cá nhân. Trái lại, một khuyến khích tiêu cực, hay “*trừng phạt*” là một hành động làm giảm sự thoả mãn các nhu cầu đó. Các khuyến khích mang tính thưởng là những khích lệ nhằm thoả mãn những nhu cầu mà các cá nhân không thể nhận được nếu không tham gia vào tổ chức. Các tổ chức thưởng cho những người lao động theo cách đã được thống nhất. Ngoài ra, các nghiên cứu về thù lao khuyến khích có xu hướng ủng hộ những điều sau:

* Các cá nhân có xu hướng được thúc đẩy mạnh hơn bởi tiềm năng của các phần thưởng kiếm được so với sự lo sợ bị trừng phạt

* Phần thưởng cho từng người là phù hợp. Thù lao bằng tiền là phương tiện quan trọng để thoả mãn nhu cầu. Tuy nhiên, vượt quá sự thoả mãn nhất định, số lượng thù lao không quan trọng bằng việc thưởng

bằng tiền.

* Các khuyến khích trở nên ít hiệu quả hơn khi khoảng thời gian giữa hành động và phản hồi tăng lên. Ở các cấp độ thấp hơn trong tổ chức, khoảng thời gian tốt nhất có thể chỉ là giờ, với các nhà quản trị cấp cao, nó có thể là tháng.

* Các khuyến khích là yếu nhất khi một người tin rằng khuyến khích đó hoặc không thể đạt được hoặc quá dễ đạt được. Các khuyến khích sẽ trở nên hấp dẫn khi nó cần phải nỗ lực mới đạt được mục tiêu và khi một cá nhân xem việc đạt được này là quan trọng đối với nhu cầu của anh ta hay chị ta.

* Khuyến khích được ghi trong kế hoạch ngân sách hay một tuyên bố về mục tiêu sẽ trở nên hấp dẫn nhất khi các nhà quản trị làm việc với cấp trên để đi đến số lượng dự tính trong kế hoạch ngân sách. Các mục đích, mục tiêu, hay các tiêu chuẩn có thể cung cấp các khuyến khích có sức hấp dẫn mạnh mẽ nếu nhà quản trị nhận thấy chúng tốt và cố gắng để đạt được chúng. Sự tận tâm, cố gắng trở nên mạnh nhất khi nó được công khai, khi nhà quản trị đã đồng ý rõ ràng rằng số lượng theo kế hoạch ngân sách là có thể đạt được.

2. Thực trạng chung về thù lao lao động ở Việt Nam

Tại Việt Nam, thù lao lao động chủ yếu bao gồm tiền lương, phúc lợi và tiền thưởng. Tiền lương thường ổn định theo tháng, giúp người lao động duy trì cuộc sống, yên tâm làm việc. Phần phúc lợi chủ yếu gồm các loại hình bảo hiểm bắt buộc như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và kỳ nghỉ hè. Về tiền thưởng, ngoài các khoản thưởng nhân dịp Lễ Tết như Tết dương lịch, 30/4, 1/5, 2/9,... phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam chỉ có tiền thưởng gắn với kết quả của cả năm làm việc, thường được trao vào trước Tết Nguyên đán (Tham, 2011). Những người lao động đã làm việc cho công ty từ một năm trở lên thường nhận được khoản tiền thưởng ít nhất bằng 1 tháng lương. Tuy nhiên, cũng có một số công ty thưởng bằng hiện vật như gạch, gạo, quần áo và ngay cả thẻ điện thoại. Việc thưởng bằng hiện vật này đôi khi lại có tác động tiêu cực đáng kể khi người lao động không sử dụng được nó trong cuộc sống hàng ngày hay trong dịp Tết mà cũng không bán nó đi được. Một số công ty cũng cung cấp một số dạng phúc lợi khác như mua vé ô tô cho những người lao động về nhà đón Tết hoặc dùng xe của công ty để đưa gia đình của những người lao động có hoàn cảnh khó khăn về quê. Ngoài ra, người lao động có thể được thu xếp làm bù để được nghỉ Tết lâu hơn.

Bên cạnh đó, theo kết quả nghiên cứu của Sun và các cộng sự (2010), thì chỉ có 2 – 30 công ty niêm

yết trên thị trường chứng khoán sử dụng cổ phiếu làm phần thưởng cho các giám đốc công ty, vì thế các hình thức thưởng hay khuyến khích dài hạn thường là rất ít, chủ yếu là thưởng bằng tiền mặt và thưởng theo kết quả kinh doanh của năm hiện tại, chứ cũng không có hình thức thưởng tích lũy hay trả dần (Tham, 2012). Vì thế ở nước ta, thuật ngữ *thù lao khuyến khích* gần như đã đồng nghĩa với “tiền thưởng” của năm hiện tại.

Như vậy, trong rất nhiều các hình thức thưởng đang phổ biến ở các quốc gia phát triển, các doanh nghiệp nước ta hầu như mới chỉ có một hình thức thưởng đầu tiên, đó là tiền thưởng trả ngay bằng tiền mặt theo kết quả của năm hiện tại. Điều này làm các doanh nghiệp không tận dụng được những lợi thế của các hình thức thưởng khác như các khoản thưởng chẵn (*tích lũy*), thù lao trả dần hay các quyền chọn cổ phiếu. Nếu các doanh nghiệp áp dụng hình thức thưởng chẵn (*tích lũy*) hoặc thù lao trả dần thì trong một năm khó khăn, làm ăn thua lỗ, người lao động vẫn nhận được tiền thưởng là những khoản thưởng từ các năm làm ăn tốt trước đó chuyển sang. Ngoài ra, các dạng thưởng bằng công cụ cổ phiếu cũng mang lại những lợi ích to lớn trong điều kiện doanh nghiệp khó khăn, thiếu vốn. Chẳng hạn, sở hữu cổ phiếu trong tay đồng nghĩa với việc họ vừa là người lao động, vừa là người sở hữu doanh nghiệp, điều này giúp tăng vị thế của người lao động, thúc đẩy họ gắn bó và làm việc hướng về các mục tiêu dài hạn của công ty. Ngoài ra, nếu người lao động tin rằng sau thời gian khó khăn, công ty sẽ làm ăn tốt lên, cổ phiếu sẽ tăng giá và họ được hưởng lợi thì tác dụng tạo động lực sẽ không khác tiền mặt thưởng ngay. Khi đó, tuy lương, thưởng bằng tiền mặt bị cắt giảm, nhưng nếu việc cắt giảm này được bù đắp một phần bằng việc thưởng cổ phiếu, điều này giúp giảm những tác động tiêu cực của việc giảm lương, thưởng bằng tiền, giúp công ty duy trì và tạo động lực cho người lao động nỗ lực làm việc, cống hiến cho doanh nghiệp. Điều này sẽ giúp doanh nghiệp vượt qua khó khăn tốt hơn.

3. Một số đề xuất về tái cơ cấu thù lao trong các doanh nghiệp Việt Nam

Như chúng ta đã nói ở trên, thù lao lao động gồm lương, các khoản phúc lợi và thù lao khuyến khích – bao gồm tiền thưởng và các quyền chọn cổ phiếu. Tái cơ cấu thù lao được hiểu là việc cơ cấu lại, điều chỉnh các bộ phận của gói thù lao sao cho phù hợp, hiệu quả hơn. Khi doanh nghiệp gặp khó khăn về vốn, doanh nghiệp có xu hướng phải cắt giảm lương và thưởng bằng tiền mặt. Để tổng thù lao lao động không thay đổi nhiều, các doanh nghiệp nên tăng

cường phần phúc lợi và các quyền chọn cổ phiếu. Từ tình hình chung về thù lao lao động của các doanh nghiệp trong nước được khái quát ở trên, để giúp doanh nghiệp vượt qua khó khăn trong hoàn cảnh hiện tại, bài viết đưa ra một số đề xuất giúp cơ cấu lại gói thù lao lao động.

Thứ nhất, các doanh nghiệp nên tăng cường áp dụng hình thức thưởng chuyển (*tích lũy*) hay thù lao trả dần và các hình thức thù lao khuyến khích dài hạn khác bằng công cụ cổ phiếu. Các hình thức thưởng này đã phổ biến ở những quốc gia phát triển, mang lại nhiều lợi ích cho các doanh nghiệp áp dụng, đặc biệt trong điều kiện thiếu vốn. Ngoài ra, nó còn mang lại những lợi ích quan trọng khác nếu người lao động bị quan về tình hình doanh nghiệp khó khăn và đang muốn ra đi. Trong trường hợp đó, các doanh nghiệp áp dụng những hình thức thưởng mang tính dài hạn này thì khả năng giữ người lao động ở lại với doanh nghiệp sẽ tốt hơn. Nếu họ rời doanh nghiệp, họ sẽ vẫn còn những khoản thưởng tích lũy hay trả dần hoặc khoản thưởng gắn với cổ phiếu của công ty. Vì thế, việc ra đi sẽ ít dễ dàng hơn. Ngoài ra, các hình thức thưởng dài hạn cũng hạn chế người lao động hành động theo hướng làm phương hại ngay đến lợi ích của doanh nghiệp ngay cả khi họ không làm việc cho doanh nghiệp nữa (Tham, 2012)

Thứ hai, các doanh nghiệp Việt Nam nên xem xét để áp dụng các hình thức phúc lợi linh hoạt giống một số doanh nghiệp nhỏ ở Mỹ đã làm trong điều kiện thiếu vốn. Phần này xin được tập hợp những cách thức mà một số doanh nghiệp ở Mỹ đã làm để tăng cường phúc lợi cho người lao động khi họ thiếu tiền mặt để trả lương, thưởng tương xứng với đóng góp của họ. Theo tổng hợp của Longenecker và các cộng sự, ngày càng có nhiều hãng nhỏ sử dụng các chương trình phúc lợi linh hoạt, cho phép những người lao động chọn các kiểu phúc lợi bổ sung mà họ mong muốn nhận được. Tất cả người lao động nhận một chương trình phúc lợi cơ bản, như bảo hiểm sức khỏe cơ bản và sau đó họ được phép chọn phúc lợi bổ sung nên được chia như thế nào giữa các phương án phụ - ví dụ, phụ cấp chăm sóc con, chăm sóc răng miệng, trích vào quỹ lương hưu và bảo hiểm sức khỏe nâng cao. Một số công ty đã thiết kế các chương trình phúc lợi linh hoạt mà ít tốn kém khác, thích hợp với tình hình cụ thể của họ:

Autumn Harp, một nhà sản xuất các sản phẩm chăm sóc da ở Bristol, Vermont, đã cho phép nhiều lao động làm việc mỗi tuần một ngày ở nhà.

Half Price Books, một chuỗi cửa hàng sách giảm giá ở Dallas, Texas đã cho phép người lao động chọn trang phục bình thường – quần áo chỉ cần sạch

sẽ, gọn gàng và không cần khâu hiệu (*Sau một cuộc tranh luận sôi nổi, công ty đã quyết định rằng người lao động vẫn phải đi giày*)

Kaufer Miller Communications, một hãng viễn thông ở Washington, Seattle định kỳ thuê một chiếc xe và đưa nhân viên của họ đến khu vui chơi

Hot Topic, một chuỗi cửa hàng phụ kiện và trang phục cho biểu diễn âm nhạc ở Pomona, California, đã trao cho người lao động những chiếc vé xem ca nhạc. Để tăng chất lượng của dạng phúc lợi này, những người lao động phải nộp lại một báo cáo về trang phục của các nhóm nhạc và những người hâm mộ.

Gumpert (2003) đã giới thiệu kết quả phỏng vấn một số doanh nhân ở Mỹ, những người thiếu tiền mặt để trả công cho người lao động tương xứng. Và sau đây là những việc mà họ đã làm để lấp vào sự thiếu hụt đó. Theo Gordon Segal: *“Mặc dù thiếu tiền, bạn vẫn có thể thu hút một người lao động tốt bằng việc có ý tưởng kinh doanh lớn, một môi trường tuyệt vời, đối xử với anh ta bằng sự đàng hoàng, tôn trọng, và trao cho nhiều trách nhiệm, những điều này rất cơ bản. Bạn phải có niềm tin vào sự phát triển của công ty và truyền nó cho những người làm việc với bạn để tin vào niềm tin này. Sau đó, mọi người có thể làm việc hướng tới mục tiêu này và cảm thấy tốt về nó”*.

Goerge Kachajian của Silicon Technology đã nhấn mạnh *“Khi bạn không có nhiều tiền, bạn phải đặt chính bạn vào vị trí của người lao động và bạn cố gắng chia sẻ với họ giấc mơ của bạn về những gì doanh nghiệp sẽ đạt được trong tương lai. Nó đòi hỏi nhiều sự giao tiếp và nhiều sự cởi mở, nhiều cuộc họp và sự thảo luận, và bạn không giữ bí mật bất cứ điều gì. Bạn chỉ trình bày tất cả để họ xem doanh nghiệp giống như cách của bạn, cùng tận tụy như bạn. Nếu bạn làm được điều đó, bạn là một nhà quản trị tốt”*

Nhưng dĩ nhiên, sự nhiệt tình, chân thành và tôn trọng có thể chỉ ở một mức nhất định. Phải có thù lao về tài chính. Với những công ty thiếu tiền mặt, thường có một dạng thù lao mà việc cung ứng có sẵn hơn: cổ phiếu. Cổ phiếu của công ty có thể thực sự là một hàng hóa quan trọng với những doanh nhân có thể thuyết phục người lao động rằng công ty sẽ tiếp tục thành công, vì vậy hãy cố gắng làm cho cổ phiếu của doanh nghiệp có giá trị hơn nhiều trong tương lai.

Các doanh nghiệp cần lưu ý rằng không phải tất cả các lợi ích đều đắt. Nhiều công ty có thể chào những lợi ích quan trọng cho những người lao động, mà thoạt nhìn, có thể dường như không đủ để được xếp vào nhóm các lợi ích. Một công ty đã áp dụng

lịch trình làm việc linh hoạt, cho phép một bà mẹ có con nhỏ đến công ty bất kể lúc nào từ 7 giờ đến 10 giờ sáng và về sau 8 giờ làm việc. Việc cho phép người mẹ có cơ hội để đưa con đến trường trong một số ngày và có người giữ trẻ hộ để đến sớm vào một số ngày khác có thể quan trọng hơn nhiều bất kỳ loại phúc lợi phổ biến nào doanh nghiệp có thể cung cấp.

Các lợi ích vô hình như thế với người lao động thường quan trọng hơn những lợi ích hữu hình thông thường khác. Các lợi ích vô hình có thể bao gồm sự giảm giá đối với hàng hóa của công ty, tiếp cận xe của công ty vào những ngày cuối tuần và các cuộc đi dã ngoại hay đi nghỉ hè khác của công ty. Chúng bị hạn chế chỉ bởi sự tưởng tượng của các nhà quản trị doanh nghiệp (Gumpert, 2003). □

Tài liệu tham khảo:

Anthony and Govindarajan (2003), *Management Control Systems*, McGraw Hill.

Gumpert (2003), *How to really start your own business*, Lauson Publishing.

Longenecker, Moore and Petty (2003), *Small Business Management, an entrepreneurial emphasis*, 12th Edition, Thomson South-western.

Mahoney and Thorn (2006), *an examination of structure of executive compensation and corporate social responsibility: a Canadian investigation*, *Journal of Business Ethics*, 69, pp 149-162

Papasolomou, Vrontis (2006), *Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry*, *The Journal of Product and Brand Management* 15. 1, pp 37-47.

Sun, Zhao, Yang (2010), *Executive compensation in Asia: A critical review and outlook*, *Asia Pac J Manag*, 27, pp 775-802.

Nguyễn Văn Thắng, Nguyễn Thị Hồng Thắm (2012), *Những hình thức thù lao khuyến khích trong các công ty cổ phần: Kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn tại Việt Nam*, *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, số 181 (II), tháng 07/2012.

Nguyễn Thị Hồng Thắm (2011), *Tiền thưởng cuối năm của các doanh nghiệp*, *Tạp chí Thương mại*, Số 35, Tháng 12/2011, trang 46 – 48.

Nguyễn Thị Hồng Thắm (2012), *Tác động của công tác thưởng tới quản trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp*, *Kỷ yếu hội thảo quốc gia: Quản trị quan hệ khách hàng - lý thuyết và thực tiễn ứng dụng ở Việt Nam*, NXB ĐH Kinh tế quốc dân, 2012, trang 148-155.

Le Hung Vong, *Many employers lack funds for Tet bonuses*, *Vietnamnews.vn*, đọc 17/12/2012

Restructuring corporate compensation in Vietnam to overcome difficulties

Abstract

Because of the influence of the recession in many countries and slower growth in our country's economy, many Vietnamese enterprises faces a lot of difficulties, especially in business funding. This forces enterprises to cut or decrease cost, including salary, reward... To minimize the negative effects of decreasing cost and help enterprises to overcome problems, this paper will draw some proposals to restructure compensation systems. In particularly, besides decreasing salary and bonus in cash, enterprises should apply other forms of compensation, such as long-term incentives by stock and use flexible benefits, similar to what many American enterprises has done.

Thông tin tác giả:

* **Nguyễn Thị Hương**, Phó giáo sư, tiến sĩ

- Nơi công tác: Viện Thương mại và Kinh doanh quốc tế, trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: huong.gs@gmail.com

** **Nguyễn Thị Hồng Thắm**, Thạc sĩ

- Nơi công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: nththam2003@yahoo.com