



Đa dạng Giới Trong Hội đồng Quản trị tại Khu vực ASEAN

Tháng 6, 2019

Hợp tác với



Báo cáo của



Về IFC

IFC — một tổ chức đồng cấp với Ngân hàng Thế giới và 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 hợp tác cùng hơn 2,000 doanh nghiệp tư nhân trên khắp thế giới, sử dụng năng lực tài chính, chuyên môn và tầm ảnh hưởng của mình để kiến tạo các thị trường mới cùng những cơ hội phát triển ở những khu vực thách thức nhất trên thế giới. Trong năm tài chính 2018, tổng đầu tư dài hạn của chúng tôi tại các nước đang phát triển đạt 23 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. Để biết thêm thông tin chi tiết, mời truy cập www.ifc.org.

© Tổ chức Tài chính Quốc tế 2019. Bảo lưu mọi quyền.

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20433

www.ifc.org

Nội dung tài liệu này có bản quyền. Việc sao chép và/hoặc chuyển giao một phần hoặc toàn bộ tài liệu này khi chưa được phép có thể vi phạm pháp luật hiện hành. IFC không bảo đảm về tính chính xác, tin cậy hoặc hoàn chỉnh của nội dung tài liệu này, hoặc của các kết luận hoặc nhận định được mô tả tại đây, và không chịu trách nhiệm hay nghĩa vụ nào về bất kỳ lỗi hoặc sai sót nào (bao gồm, không giới hạn, các lỗi chính in ấn và lỗi kỹ thuật) trong nội dung hoặc về việc sử dụng nội dung tài liệu này.

Những phát hiện, diễn giải, quan điểm, và kết luận trình bày trong tài liệu này là của tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của Ban giám đốc của Tổ chức Tài chính Quốc tế hoặc của Ngân hàng Tái thiết và Phát triển Quốc tế (Ngân hàng Thế giới) hoặc các chính phủ mà những tổ chức này đại diện.

Đa dạng Giới Trong Hội đồng Quản trị tại Khu vực ASEAN



Creating Markets, Creating Opportunities

Mục lục

Danh mục Từ viết tắt	5
Lời dẫn	6
Lời cảm ơn	7
Tóm tắt	8
<i>Các phát hiện chính</i>	8
Các lý do kinh tế về đa dạng giới ở HĐQT	10
<i>Vì sao sự đa dạng về giới trong HĐQT lại quan trọng?</i>	10
<i>Làm thế nào để bảo đảm việc đa dạng giới giúp tăng hiệu quả công việc?</i>	11
Chương 1: Đa dạng giới trong HĐQT tại khu vực ASEAN	12
1.1 Bối cảnh hiện tại ở ASEAN	12
Chương 2: Các yếu tố ảnh hưởng đa dạng giới trong HĐQT tại khu vực ASEAN	19
2.1 Các yếu tố cấp quốc gia thúc đẩy sự đa dạng giới trong HĐQT	19
2.2 Các yếu tố cấp công ty thúc đẩy đa dạng giới trong HĐQT	24
Chương 3: Ảnh hưởng của đa dạng giới trong HĐQT tới hiệu quả công ty	31
3.1 Tác động đến hiệu quả tài chính của công ty	31
3.2 Liên kết giữa đa dạng giới trong HĐQT và hiệu quả tài chính	36
Chương 4: Những trở ngại cho sự tiến bộ về đa dạng giới	41
4.1 Những trở ngại cấp quốc gia ngăn phụ nữ vươn lên vị trí cấp cao	41
4.2. Trở ngại ở cấp công ty ngăn phụ nữ vươn lên vị trí cấp cao	46
Chương 5: Cơ hội để thúc đẩy đa dạng giới trong HĐQT	49
5.1 Cơ hội ở cấp quốc gia để thúc đẩy sự đa dạng giới trong HĐQT	49
5.2 Cơ hội ở cấp độ công ty để thúc đẩy đa dạng giới trong HĐQT	54
5.3 Con đường phía trước: đa dạng sẽ dẫn đến thêm đa dạng	61
Phụ lục 1: Điểm qua số liệu các nước	64
Phụ lục 2: Phương pháp chi tiết để phân tích thống kê	68

Danh mục Từ viết tắt

ADB	Ngân Hàng Phát Triển Châu Á	SG	Singapore
APEC	Diễn đàn Hợp tác Kinh tế châu Á-Thái Bình Dương	SGX	Sở giao dịch Chứng khoán Singapore
ASEAN	Hiệp hội các Quốc gia Đông Nam Á	SSE	Sở giao dịch Chứng khoán Bền vững
CEO	Tổng Giám đốc	SSGA	Công ty Tư vấn Tài chính State Street Global Advisors
CFO	Giám đốc Tài chính	STEM	Khoa học, Công nghệ, Kỹ thuật và Toán học
CSR	Trách nhiệm Xã hội của Doanh nghiệp	TH	Thái Lan
DAC	Ủy ban Hành động Đa dạng hóa	TR	Thomson Reuters
DWN	Mạng lưới Phụ nữ DuPont	UN	Liên Hiệp Quốc
EIU	Bộ phận Dự báo, Phân tích và Tư vấn Rủi ro (EIU) trực thuộc Tập đoàn The Economist (Anh)	UNESCO	Tổ chức Giáo dục, Khoa học, và Văn hóa Liên Hiệp Quốc
ESG	Môi trường, Xã hội và Quản trị	US	Hoa Kỳ
EU	Liên minh Châu Âu	VN	Việt Nam
GES	Diễn đàn Kinh tế Toàn cầu	VIOD	Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam
HOSE	Sở giao dịch Chứng khoán TP HCM	VWEC	Hội đồng Doanh nhân Nữ Việt Nam
ICDM	Viện Thành viên HĐQT Malaysia	WCD	Hội Nữ Thành viên Hội đồng Quản trị
IFC	Tổ chức Tài chính Quốc tế	WEF	Diễn đàn Kinh tế Thế giới
ILO	Tổ chức Lao động Quốc tế		
IMF	Quỹ Tiền tệ Quốc tế		
IN	Indonesia		
MY	Malaysia		
NAWEM	Hiệp hội Nữ Doanh nhân Malaysia		
NUS	Trường đại học Tổng hợp Singapore		
OLS	Bình phương Nhỏ nhất Thông thường		
OECD	Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế		
PH	Philippines		
R&D	Nghiên cứu và phát triển		
ROA	Tỷ suất Sinh lời trên Tổng tài sản		
ROE	Tỷ suất Lợi nhuận trên Vốn chủ sở hữu		
SCWO	Hội đồng Quốc gia các Tổ chức Phụ nữ Singapore		
SDGs	Mục tiêu Phát triển Bền vững		
SEC	Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Philippine		
SET	Sở giao dịch Chứng khoán Thái Lan		

Lời dẫn

Xét về tổng thể, các quốc gia thuộc Hiệp hội các Quốc gia Đông Nam Á (ASEAN) là những ví dụ thành công về phát triển kinh tế vượt bậc. Nhiều nước đã chuyển đổi từ quốc gia nghèo đói và xung đột để trở thành cỗ máy tăng trưởng mạnh mẽ, với đầu tư nước ngoài tăng, thị trường việc làm ổn định, tiêu dùng trong nước tăng và tầng lớp trung lưu ngày một lớn mạnh.

Tuy vậy, những quốc gia này đang đối mặt với một số “cơn gió ngược”. Những thách thức, như biến động thương mại và tăng trưởng chậm thường thu hút sự chú ý lớn từ công luận. Những vấn đề khác, đơn cử như sự thiếu vắng nữ giới trong hội đồng quản trị (HĐQT) của các công ty tại các quốc gia Đông Nam Á và trong quy hoạch lãnh đạo cấp cao, xứng đáng nhận được sự quan tâm nhiều hơn. Trong một báo cáo gần đây, Tổ chức Lao động Quốc tế đã cảnh báo sự tăng trưởng kinh doanh ở châu Á có thể bị ảnh hưởng nặng nề nếu các công ty không tuyển dụng và tạo cơ hội thăng tiến nhiều hơn cho phụ nữ.

Theo nghiên cứu, ngày càng có nhiều bằng chứng toàn cầu chỉ ra lợi ích kinh tế của việc có nhiều đại diện nữ hơn trong HĐQT và trong quản lý cấp cao. Lợi ích bao gồm hiệu quả tài chính mạnh mẽ hơn, quản trị công ty tốt hơn, cải thiện tính công khai và minh bạch, tăng cường mối quan hệ với cộng đồng và với nhân viên, và báo cáo môi trường tích cực, bên cạnh các lợi ích khác nữa.

Báo cáo mới này của Bộ phận dự báo, phân tích và tư vấn rủi ro (EIU) trực thuộc tập đoàn The Economist (Anh) và Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC), có tên gọi **Đa Dạng Giới Trong HĐQT tại Khu vực ASEAN**, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc chú trọng nhiều hơn đến khoảng cách về giới trong cấp cán bộ điều hành và HĐQT của các công ty tại Đông Nam Á. Đây là một phân tích toàn diện gồm hơn 1.000 công ty ở sáu quốc gia trong khu vực ASEAN cộng với Trung Quốc, tìm hiểu tác động đến hiệu quả kinh doanh khi phụ nữ tham gia vào HĐQT. Báo cáo cho thấy sự liên hệ rõ ràng giữa các công ty có nhiều phụ nữ hơn trong HĐQT với hiệu quả tốt hơn về tài chính. Mặc dù bằng chứng về lợi ích kinh tế rõ nét, báo cáo cũng lưu ý rằng tỷ lệ phụ nữ trong HĐQT tại khu vực vẫn còn thấp.

Sự chênh lệch này nhấn mạnh rằng sự thay đổi đáng kể bên trong các HĐQT của Đông Nam Á có thể khó đạt được, do vẫn còn những định kiến về giới và văn hóa nam thống lĩnh. Báo cáo cũng đưa ra các khuyến nghị cụ thể để đẩy nhanh tốc độ thay đổi, bao gồm cả những thay đổi trong suy nghĩ và thái độ cần thiết để tạo ra những thay đổi căn bản.

Sự hỗ trợ của IFC cho nghiên cứu này - là một phần của loạt nghiên cứu toàn cầu về tác động tích cực của đa dạng giới trong lãnh đạo doanh nghiệp - phù hợp với sứ mệnh chủ đạo của tổ chức là thúc đẩy sự phát triển bởi khu vực tư nhân, kiến tạo thị trường và cơ hội. Chúng tôi hy vọng rằng bằng cách khai thác tiềm năng to lớn mà phụ nữ có thể mang lại trong kinh doanh, các công ty Đông Nam Á có thể trở nên mạnh mẽ hơn, bền vững hơn và hấp dẫn hơn đối với các nhà đầu tư. Đối lại, doanh nghiệp tiếp tục là động lực mạnh mẽ của tăng trưởng kinh tế bao trùm, giúp tiếp tục quỹ đạo tích cực trong một khu vực đã chứng kiến hàng triệu người thoát khỏi đói nghèo trong những thập niên gần đây.

Vivek Pathak

Giám Đốc Khu Vực Đông Á và Thái Bình Dương của IFC

Lời cảm ơn

Đa Dạng Giới Trong Hội đồng Quản trị Tại Khu vực ASEAN là một báo cáo của Bộ phận dự báo, phân tích và tư vấn rủi ro (EIU) trực thuộc tập đoàn The Economist (Anh), được ủy quyền bởi Tổ chức Tài chính Quốc tế - International Finance Corporation (IFC). Những phát hiện này dựa trên một đánh giá toàn diện về tài liệu, phân tích dữ liệu cấp công ty và những cuộc phỏng vấn với các chuyên gia hàng đầu trong khu vực. EIU chịu trách nhiệm hoàn toàn về nội dung của báo cáo này, và những phát hiện và quan điểm thể hiện trong báo cáo không nhất thiết phản ánh quan điểm của IFC. Báo cáo là kết quả làm việc của một nhóm các nhà nghiên cứu, nhà kinh tế và người viết, bao gồm các thành viên chính sau đây:

Đội ngũ dự án EIU

Trisha Suresh – *Giám đốc Dự án*
Shreya Mukarji – *Quản lý Dự án*
Devika Saini – *Nhà Kinh Tế*
Conor Griffin – *Cố Vấn*
Rodrigo Aguilera – *Tác Giả*
Ankita Banerjee – *Nhà Nghiên Cứu*

Đội ngũ dự án IFC

J. Chris Razook – *Phụ trách Quản Trị Công Ty Khu Vực Đông Á Thái Bình Dương*
Amy Luinstra – *Phụ trách Chương trình về Giới, Khu Vực Đông Á Thái Bình Dương*
Leyal Savas – *Quản lý Chương trình Tư vấn Quản Trị Công Ty Khu Vực Đông Á Thái Bình Dương*
Yehia El Hussein – *Chuyên gia Quản Trị Công Ty*
Loty Salazar – *Chuyên gia Quản Trị Công Ty*
Keirsten Pedersen – *Chuyên gia Tư vấn Quản Trị Công Ty*
Alexandre Di Miceli Da Silveira – *Chuyên gia Tư vấn Quản Trị Công Ty*

Chúng tôi xin cảm ơn các chuyên gia dưới đây (được liệt kê theo thứ tự bảng chữ cái theo Họ) vì đã đóng góp thời gian và chia sẻ kinh nghiệm của họ:

- Anne Abraham, Người sáng lập & Chủ tịch, LeadWomen Malaysia, và Đồng Sáng Lập Điều Hành, 30% Club Malaysia
- Christopher Bennett, Giám đốc, BPA Australasia Private Limited, Malaysia

- Trần Anh Đào, Phó Tổng giám đốc, Sở giao dịch chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh (HOSE), Việt Nam
- Helen De Guzman, Chủ tịch, Ủy ban Đa dạng và Hòa nhập, Viện Thành viên Hội đồng Quản trị, Philippines
- Richard Eardley, Giám đốc điều hành, Hays, Châu Á
- Ben Ewbank, Giám đốc, Michael Page, Indonesia
- Charlene Ge, Phó Chủ tịch Nhân sự, Khí hậu, Kiểm soát và An ninh, Châu Á, United Technologies, Trung Quốc
- Pauline Ho, Chủ phần hùn (Partner) phụ trách về Dịch vụ bảo đảm và Nhân sự, PwC Malaysia; Thành viên Ban chỉ đạo, 30% club, Malaysia Chapter
- Maan Hontiveros, Chủ tịch, AirAsia, Philippines
- Ada Ingawanij, Cựu Phó Giám đốc Điều hành, Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Thái Lan
- Ricardo Nicanor N Jacinto, Cựu Giám đốc điều hành của ICD
- Marcella Lucas, Giám đốc điều hành, LeadWomen, Malaysia, và thành viên ban chỉ đạo, 30% club, Malaysia
- Harry O'Neill, Chủ phần hùn, CEO và Board Practice, Heidrick & Struggles
- Tom Ostern, Giám đốc điều hành, Hays Malaysia
- Helen Roberts, Giảng viên cao cấp, Đại học Otago, New Zealand
- Mildred Tan, Chủ tịch, Lực lượng Hành động về Đa dạng và Phụ nữ trong Hội đồng Quản trị; Giám đốc điều hành, Ernst & Young Advisory Private Limited
- Bùi Thanh Hà, chuyên gia về chiến lược và sản phẩm mới, Sở giao dịch chứng khoán Hà Nội, Việt Nam
- Ida Tiongson, Chủ tịch, Opal Portfolio Investments (Spv-Amc) Inc., và Thành viên HĐQT, Viện Thành viên HĐQT, Philippines
- Nguyễn Viết Thịnh, Giám đốc Điều hành, Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD)
- Grace Xiao, Lãnh đạo toàn cầu về Quan hệ đối tác công-tư, UCB Trading (Thượng Hải) Co., Ltd.
- Caroline Yang, Lãnh đạo mạng nữ giới, DuPont, Trung Quốc
- Helen Yang, Giám đốc Điều hành, Điện tử & Hình ảnh, Dịch vụ khách hàng, DuPont (Trung Quốc)
- Alicia Yi, Giám đốc Điều hành, thị trường tiêu dùng châu Á-Thái Bình Dương, Korn Ferry International
- Mak Yuen Teen, Phó Giáo sư, Đại học Quốc gia Singapore (NUS), Singapore

Tóm tắt

Trong khi khoảng cách về giới trong việc tham gia thị trường lao động và trình độ học vấn đã được thu hẹp, phụ nữ trên khắp thế giới vẫn vấp phải “bức trần kính” khi cố gắng tiến tới các vị trí cấp cao của công ty, nơi mà số lượng đại diện nữ vẫn còn thấp. Các nhà hoạch định chính sách, lãnh đạo doanh nghiệp, nhà đầu tư tổ chức và các tổ chức kinh doanh của phụ nữ đang ngày càng chú ý đến vấn đề này và đang nỗ lực cải thiện sự đa dạng về giới. Tuy nhiên, tiến độ đã diễn ra chậm hơn mong muốn. Mặc dù ở một số quốc gia ở Tây Âu, phụ nữ hiện nắm giữ 30%-40% số thành viên HĐQT tại một số công ty niêm yết lớn nhất, tỷ lệ này thấp hơn nhiều ở các khu vực khác, bao gồm Đông Nam Á.

Nghiên cứu của chúng tôi đưa ra bằng chứng rằng có phụ nữ ở vị trí lãnh đạo doanh nghiệp sẽ tốt cho kết quả hoạt động của công ty, được khẳng định thông qua phân tích hơn 1.000 công ty từ sáu quốc gia thuộc Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á (ASEAN) là: Indonesia, Malaysia, Philippines, Singapore, Thái Lan và Việt Nam. Chúng tôi cũng bao gồm một thành viên không thuộc khu vực ASEAN là Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa (Trung Quốc) để đưa ra một điểm so sánh. Ngoài việc xác định các mối liên kết thống kê hỗ trợ khẳng định rằng đa dạng giới có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả tài chính của công ty, chúng tôi đã tiến hành tổng hợp các kết quả nghiên cứu đã công bố và thực hiện các phỏng vấn sâu với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp khu vực để hiểu mức độ mà đa dạng giới trong HĐQT ảnh hưởng đến hành vi của doanh nghiệp. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy trong công việc kinh doanh, đa dạng giới trong HĐQT có ảnh hưởng mạnh mẽ và không chỉ đến hiệu quả hoạt động mà còn liên quan đến quản trị doanh nghiệp, uy tín và sự công bằng.

Các phát hiện chính

Tình hình hiện tại ở ASEAN

- Theo phân tích của chúng tôi, Thái Lan là quốc gia có mức độ đa dạng giới cao nhất trong khu vực ASEAN, với phụ nữ nắm giữ 20,4% ghế trong HĐQT của các công ty niêm yết, tiếp theo là Việt Nam (15,4%) và Indonesia (14,9%).
- Ở các vị trí quản lý cấp cao khác, chúng tôi thấy rằng các công ty niêm yết trong ASEAN có kết quả tốt hơn về đa dạng giới. Phụ nữ nắm giữ khoảng 32,8% vị trí quản lý cấp

cao ở Philippines, cao nhất trong khu vực. Tại Thái Lan, phụ nữ nắm giữ khoảng 29,7% vị trí quản lý cấp cao. Indonesia có tỷ lệ nữ giữ ghế chủ tịch cao nhất (11,7%), tiếp theo là Việt Nam (7,8%) và Thái Lan (7,6%). Phát hiện của chúng tôi nhấn mạnh sự chênh lệch giữa tỷ lệ đại diện là phụ nữ trong quản lý cấp cao và trong HĐQT, hàm ý đến các rào cản khác nữa vẫn đang tồn tại trong khu vực dành cho phụ nữ tìm kiếm một vị trí trong HĐQT.

Động lực thúc đẩy đa dạng giới trong HĐQT ở ASEAN

- Chúng tôi thấy rằng đa dạng giới ở cấp HĐQT ảnh hưởng bởi các yếu tố đặc thù của công ty, chẳng hạn như ngành và cơ cấu sở hữu. Nhiều yếu tố khác cũng có thể thúc đẩy các công ty đạt được các mục tiêu đa dạng về giới, chẳng hạn như sự hiện diện của các bên liên quan là các nhà hoạt động xã hội, các nhà đầu tư nước ngoài phổ biến các thông lệ tốt nhất trên toàn cầu và cơ sở khách hàng đa dạng. Mặc dù hầu hết các yếu tố này ít phổ biến hơn tại ASEAN so với Tây Âu, các bằng chứng cho thấy các yếu tố này dần trở nên quan trọng hơn khi các công ty trong khu vực trở nên toàn cầu hơn.

Tác động của đa dạng giới trong HĐQT tại ASEAN

- Trong phân tích tại sáu quốc gia ASEAN, chúng tôi thấy rằng các công ty có hơn 30% thành viên HĐQT là nữ có liên hệ với hiệu quả tài chính tốt hơn so với các công ty không có hoặc có ít hơn 30% số thành viên HĐQT là nữ. Ở những công ty không có phụ nữ trong HĐQT và những công ty có ít hơn 30% số thành viên HĐQT là nữ, tỷ lệ sinh lời trên tài sản (ROA) trung bình là 2,4%. Trong các công ty mà phụ nữ chiếm hơn 30% số thành viên HĐQT, ROA trung bình là 3,8%.
- Thông qua mô hình thống kê, chúng tôi phát hiện ra rằng nếu số nữ giới trong HĐQT của một công ty tăng từ 0 (một hội đồng toàn nam giới) lên có ít nhất một người trong HĐQT, thì ROA có khả năng tăng thêm 1,4%, tất cả các yếu tố khác không đổi. Nếu HĐQT có đến 30% thành viên là nữ, ROA có khả năng tăng 1,2%.
- Phát hiện của chúng tôi ủng hộ lập luận rằng các công ty có tỷ lệ phụ nữ cao hơn trong HĐQT của họ thường dẫn đến hiệu quả tài chính tốt hơn.

Những thách thức, cơ hội và khuyến nghị để nâng cao đa dạng giới tại ASEAN

- Theo những người được chúng tôi phỏng vấn, việc thay đổi quy tắc quản trị doanh nghiệp để thúc đẩy đa dạng giới của HĐQT sẽ tạo ít gánh nặng hơn cho các công ty so với các biện pháp như quy định tỷ lệ đại diện (đã được thực hiện ở nhiều nước Tây Âu). Một số quốc gia đã bắt đầu thay đổi bộ quy tắc quản trị doanh nghiệp của họ, bao gồm Philippines và Singapore, cả hai nước đều bổ sung các nội dung về đa dạng giới trong bộ quy tắc. Các sàn giao dịch chứng khoán cũng có thể đóng vai trò định hướng bằng cách thúc đẩy các biện pháp và mục tiêu về đa dạng giới tại các công ty niêm yết.
- Việc nâng cao đa dạng giới trong HĐQT cũng đòi hỏi các chính sách đảm bảo phụ nữ có cơ hội vươn lên vai trò lãnh đạo cao cấp. Cả tài liệu khu vực và những chuyên gia chúng tôi phỏng vấn đều nhấn mạnh tầm quan trọng của việc giữ chân phụ nữ trong lực lượng lao động, đặc biệt giai đoạn sau trong sự nghiệp của họ, thời điểm nhiều phụ nữ trong khu vực ASEAN rời công việc vì lý do gia đình (ví dụ, để giúp con cái chuẩn bị cho các kỳ thi quan trọng hoặc chăm sóc người thân cao tuổi). Điều này có xu hướng làm suy yếu sự phát triển nghề nghiệp của phụ nữ khi họ quay trở lại với công việc. Sắp xếp công việc linh hoạt cho nhân viên sẽ là một bước tiến đáng hoan nghênh, cũng như thiết lập các chính sách để kéo dài thời gian nghỉ thai sản, bao gồm cả nam giới.
- Phụ nữ trong khu vực ASEAN cũng bị bất lợi bởi định kiến văn hóa về các đặc tính liên quan đến nữ giới. Lao động nữ trong khu vực thường được xem là hay thông cảm, bao dung, được xem là ít phù hợp với các vị trí điều hành, lãnh đạo với phong cách tự tin, quyết đoán thường gắn với các đặc trưng của nam giới. Điều này càng trở nên rõ ràng hơn bởi sự tồn tại của các mạng lưới “anh em” mà nam giới là chủ đạo, và mạng lưới này phần nào đó chi phối quy trình bổ nhiệm thành viên HĐQT. Hướng tới các cơ chế lựa chọn chính thống hơn cho thành viên HĐQT và tạo điều kiện cho các ứng cử viên nữ có nguyện vọng được biết đến nhiều hơn (thông qua mạng lưới liên kết các công ty hoặc thông qua các cơ sở dữ liệu toàn quốc của các thành viên HĐQT nữ hiện tại) có thể giúp giải quyết vấn đề này.
- Tầm quan trọng của cam kết từ lãnh đạo và thay đổi từ trên xuống rất cần được nhấn mạnh. Các công ty cam kết

đa dạng giới trong HĐQT phải truyền chia sẻ những cam kết đó cho các thành viên, xuất phát từ cấp cao nhất của tổ chức, kèm theo một kế hoạch hành động rõ ràng và minh bạch. Bên cạnh đó, cần tập trung vào việc thiết lập các chương trình và kế hoạch phát hiện tài năng để xác định, nuôi dưỡng và bổ nhiệm phụ nữ có tài, và vào việc mời các nhà lãnh đạo nữ làm cố vấn và hình mẫu cho một thế hệ phụ nữ mới trong công ty.

- Cuối cùng, các tổ chức vận động chính sách, cũng như các nhà đầu tư tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc ghi nhận sự cần thiết của đa dạng giới trong HĐQT. Các nhóm quốc tế như Câu lạc bộ 30% và Nữ Lãnh đạo doanh nghiệp (WCD) đã có mặt ở khu vực và đang tích cực thúc đẩy sự hiện diện của nữ giới trong HĐQT, và ở các vị trí lãnh đạo doanh nghiệp nói chung. Tuy nhiên, các tổ chức kinh doanh của phụ nữ trong nước cũng phải đóng vai trò dẫn dắt, vừa điều phối sự tham gia của phụ nữ trong các HĐQT, vừa làm việc cùng với chính phủ để thiết kế và thực hiện các chiến lược cần thiết bằng cách tạo điều kiện cho phụ nữ nhằm thúc đẩy đa dạng giới trong bối cảnh quốc gia của họ.

Tóm lại, cần phải làm nhiều hơn nữa để đạt được mức độ đa dạng giới trong HĐQT tương xứng với vai trò của phụ nữ trong xã hội và tại nơi làm việc trong khu vực ASEAN. Tuy nhiên, chúng tôi đã tìm thấy bằng chứng ở cả cấp quốc gia và cấp công ty rằng các nước ASEAN có tiềm năng đạt được những bước tiến quan trọng để đạt được sự đa dạng giới trong HĐQT trong những năm tới, bằng cách giải quyết cả những rào cản phổ biến ảnh hưởng đến phụ nữ trên thế giới và các rào cản riêng về văn hóa và cấu trúc hiện nay trong khu vực.

Có bằng chứng thuyết phục rằng để sự đa dạng giới trong HĐQT có ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động và hành vi của công ty, phải có một tỉ lệ phụ nữ nhất định ở vị trí lãnh đạo doanh nghiệp. Nếu không đạt được điều này, chúng ta sẽ không gặt hái được những lợi ích to lớn của đa dạng giới.

Chỉ khi các nhà hoạch định chính sách, lãnh đạo doanh nghiệp, và xã hội nói chung nhận rõ được tầm quan trọng của đa dạng giới trong lực lượng lao động, và cam kết hành động để cải thiện, bước tiến của cả khu vực cho đến nay đã tạo đà để phá vỡ “bức trần kính” đang hạn chế nữ giới tham gia HĐQT trong tương lai.

Các lý do kinh tế về đa dạng giới ở HĐQT

Vì sao sự đa dạng về giới trong HĐQT lại quan trọng?

Nghiên cứu này đưa ra lý do chứng minh rằng đa dạng giới trong HĐQT có ảnh hưởng tích cực đến hoạt động của doanh nghiệp trong khu vực ASEAN. Chứng minh được lý do kinh tế là rất cần thiết để giúp doanh nghiệp nắm bắt cơ hội, thúc đẩy đa dạng giới trong HĐQT như là một chiến lược khả thi và cần thiết để thành công, thay vì chỉ đơn giản là một mục tiêu mong muốn có ý nghĩa về mặt đạo đức. Rốt cuộc, thay đổi là không dễ dàng; hoan nghênh đa dạng giới đòi hỏi một sự thay đổi cơ bản trong mô hình văn hóa doanh nghiệp và nỗ lực bổ sung để tìm kiếm tài năng bên ngoài các mạng lưới đã được thiết lập. Tuy nhiên, phần thưởng của sự đa dạng giới trong HĐQT sẽ mang lại nhiều lợi ích để bù đắp cho những nỗ lực này.

Nghiên cứu của chúng tôi nhấn mạnh rằng hiệu quả hoạt động của công ty không phải là lý do duy nhất tại sao chính phủ và các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nên chú trọng tăng cường sự đa dạng. Trước hết, các lý do về xã hội bản chất đã vô cùng rõ nét: các doanh nghiệp trong khu vực ASEAN có lực lượng lao động ngày càng đa dạng, trong đó phụ nữ đóng vai trò quan trọng trong hầu hết các khâu vận hành, từ nhân viên bán hàng cho đến quản lý cấp cao. Không có lý do gì để sự đa dạng này không phản ánh trong chính HĐQT doanh nghiệp. Thứ hai, các nhà lãnh đạo nữ cao cấp có trình độ học vấn tương đương như các đồng nghiệp nam của họ, điều này cho thấy rằng không hề thiếu vắng ứng cử viên nữ tiềm năng.

Cuối cùng, sự hiện diện ngày càng tăng của phụ nữ trong HĐQT giúp mở rộng đội ngũ tài năng mà công ty có thể sử dụng, thúc đẩy hoạt động hiệu quả và mang lại những hiểu



biết độc đáo và quan điểm mới mẻ, khiến việc ra quyết định vững chắc hơn. Ví dụ, phụ nữ mang đến những phẩm chất lãnh đạo khác biệt, mang đến một bộ năng lực đa dạng và toàn diện hơn cho HĐQT. Cũng có thể thấy rằng phụ nữ (nhìn chung) linh hoạt hơn trong quan điểm của họ, cởi mở hơn với cách suy nghĩ khác biệt và ít xu hướng chỉ đạo hơn so với nam giới, tạo điều kiện cho các thảo luận cởi mở giữa các thành viên trong HĐQT, giảm bớt tư duy tập thể, và cải thiện quan hệ giữa các thành viên HĐQT và nhân viên. Bằng chứng cũng cho thấy phụ nữ quan tâm đến việc tham gia vào các vấn đề môi trường, xã hội và quản trị (ESG), điều này rất quan trọng để nâng cao uy tín và sức ảnh hưởng của công ty.

Làm thế nào doanh nghiệp bảo đảm việc đa dạng giới giúp tăng hiệu suất?

Mặc dù các phân tích của chúng tôi cung cấp bằng chứng thuyết phục rằng đa dạng giới trong HĐQT có thể cải thiện hiệu suất của công ty, cũng có một số rào cản có thể ngăn cản việc đa dạng giới tự động dẫn đến lợi nhuận tốt hơn cho doanh nghiệp. Các công ty có thể đảm bảo rằng sự đa dạng sẽ thúc đẩy hiệu suất bằng cách xác định và loại bỏ chính các rào cản đó. Một thách thức cụ thể ở đây là việc “làm cho có” - việc chỉ định phụ nữ chỉ để hoàn thành chỉ tiêu, xoa dịu các

nhà đầu tư cho công ty có vẻ tiến bộ và đa dạng hơn. Doanh nghiệp có thể hạn chế nguy cơ này bằng cách chỉ định phụ nữ dựa trên kỹ năng và thành tích; đảm bảo các đóng góp của phụ nữ không bị xem nhẹ hoặc gạt bỏ. Giả thuyết số đại diện nhất định cũng cho thấy rằng nguy cơ “làm cho có” sẽ giảm đi một khi phụ nữ chiếm một tỷ lệ nhất định số ghế trong HĐQT (nói chung là khoảng 30%).

Xu hướng thiên vị giới của các nhà đầu tư địa phương cũng đặt ra một thách thức ở các quốc gia nơi các thông lệ văn hóa nghi ngờ khả năng lãnh đạo của phụ nữ. Sự hiện diện nhiều hơn của các nhà đầu tư quốc tế có thể giúp giảm bớt sự thiên vị này, vì họ có khả năng xem sự cải thiện về đa dạng giới trong HĐQT là một bước tiến tích cực. Cuối cùng, có một rủi ro là các HĐQT sẽ không tận dụng tối đa các kỹ năng và quan điểm của các thành viên nữ. Ví dụ, phụ nữ cần được trao cơ hội thực sự để đa dạng giới dẫn đến cải thiện hiệu suất, ví dụ, bổ nhiệm họ vào các ủy ban chủ chốt và đưa họ vào các quy trình hoạch định chiến lược và ra quyết định.

Chương 1

Đa dạng giới trong HĐQT tại khu vực ASEAN

Đa dạng giới trong HĐQT đã được cải thiện trên tất cả các khu vực trong hai thập kỷ qua. Đầu những năm 2000, chỉ có một số ít các quốc gia ở Tây Âu nơi phụ nữ nắm giữ hơn 10% số ghế trong HĐQT. Ngày nay, nhiều quốc gia đã vượt quá ngưỡng hai con số. Ngoài ra còn có sự nhận thức ngày càng tăng giữa các doanh nghiệp, chính phủ, các nhà đầu tư tổ chức và công chúng về sự cần thiết phải xây dựng các môi trường làm việc bao trùm hơn nói chung, cho đến các vị trí quản lý cấp cao và HĐQT. Sự đa dạng về giới có thể cung cấp lợi ích cho các công ty và tăng cả số lượng và chất lượng lãnh đạo nữ.

Nghiên cứu này tập trung vào sáu quốc gia trong khu vực ASEAN là: Indonesia, Malaysia, Philippines, Singapore, Thái Lan và Việt Nam. Nghiên cứu cũng bao gồm một thành viên không thuộc khu vực ASEAN là Trung Quốc để đưa ra một điểm so sánh. Hầu hết các quốc gia này đã có những bước tiến quan trọng để nâng cao sự đa dạng giới trong HĐQT. Tuy nhiên, vẫn còn những cơ hội để cải thiện. Ví dụ, ở nhiều quốc gia, một số lượng lớn các công ty vẫn có HĐQT toàn nam. Ngoài ra còn có sự chênh lệch giữa tỷ lệ nữ đại diện trong HĐQT và số lượng phụ nữ ở các vị trí quản lý cấp cao, cho thấy "bức trần kính" lớn hơn cần được gỡ bỏ - cả đối với phụ nữ ở cấp cao nhất.

Trong chương này, chúng tôi tìm hiểu quy mô của đa dạng giới trong khu vực ASEAN.

1.1 BỐI CẢNH HIỆN TẠI Ở ASEAN

Các công ty trên khắp thế giới đang phải đối mặt với nhiều sức ép về việc ai là thành viên HĐQT của họ. Áp lực cũng ngày càng tăng từ các cổ đông và các bên liên quan khác để đảm bảo tăng trưởng kinh doanh bền vững, đòi hỏi sự đa dạng về tư duy và kinh nghiệm ở các cấp quản lý cao nhất. Kể từ khi các nghiên cứu so sánh đầu tiên được thực hiện trong thập kỷ qua, hầu hết các khu vực đã có những tiến bộ quan trọng về đa dạng giới. Tuy nhiên, đại diện nữ trong HĐQT vẫn ở mức thấp so với sự tham gia của họ vào lực lượng lao động và giáo dục đại học, và trong một số trường hợp dưới cả tỉ lệ tham gia của nữ giới trong vị trí quản lý. Ở nhiều quốc gia, các thông lệ văn hóa đã cản trở những nỗ lực để nhằm cải thiện mức độ đa dạng giới. Ở những nơi khác, chính phủ và cơ quan quản lý đã thực hiện các biện pháp chủ động để đảm bảo rằng các doanh nghiệp tạo nhiều điều kiện cho phụ nữ tham gia vào HĐQT, ví dụ, bằng cách quy định các yêu cầu công bố thông tin đối với các công ty niêm yết hoặc bằng các yêu cầu về tỉ lệ thành viên HĐQT là nữ.

ASEAN hiện là một trong những khu vực năng động nhất trên thế giới. Sự tham gia về kinh tế của phụ nữ trong khu vực đã tăng lên, bằng chứng là ngày càng có nhiều phụ nữ tốt nghiệp đại học và gia nhập lực lượng lao động. Tuy nhiên, lãnh đạo ở đỉnh cao của các công ty vẫn thiếu vắng sự hiện diện của nữ giới. Tại cả sáu quốc gia ASEAN trong nghiên cứu này, chúng tôi ghi nhận sự khác biệt đáng kể về mức độ đa dạng giới trong HĐQT. Phân tích của chúng tôi cho thấy Thái Lan là quốc gia đa dạng giới nhất, với phụ nữ nắm giữ 20,4% ghế trong HĐQT các công ty niêm yết, tiếp theo là Việt Nam (15,4%) và Indonesia (14,9%).

Phụ nữ ở các vị trí lãnh đạo doanh nghiệp khu vực ASEAN và Trung Quốc, năm 2017 (% phụ nữ ở các vị trí)

	TRUNG BÌNH ASEAN	INDONESIA	MALAYSIA	PHILIPPINES	SINGAPORE	THÁI LAN	VIỆT NAM	TRUNG QUỐC
Tỉ lệ nằm trong HĐQT*	14.9	14.9	13.5	13.2	11.9	20.4	15.4	12.7
Vị trí trong HĐQT								
Chủ tịch	7.1	11.7	6.1	3.9	5.2	7.6	7.8	4.4
Thành viên điều hành	13.8	***	14.0	12.4	11.8	19.7	11.1	9.7
Thành viên không điều hành	14.3	***	10.4	14.7	11.1	19.7	15.5	11.5
Thành viên độc lập **	13.4	14.6	13.9	8.9	11.3	18.1	***	14.6
Ủy ban kiểm toán	14.6	19.0	11.2	13.1	9.9	19.8	***	18.7
Các vị trí lãnh đạo khác								
Ban giám đốc	25.2	18.4	26.2	32.8	27.2	29.7	16.8	13.5

Nguồn: Phân tích của EIU.

*HĐQT của tất cả các quốc gia trừ Indonesia; Hội đồng Thành viên đối với Indonesia

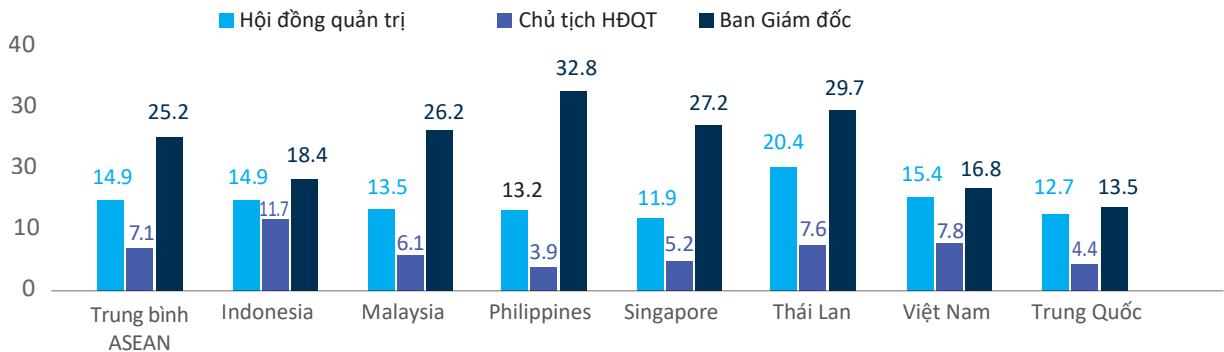
**Thành viên độc lập đối với Indonesia

*** Thiếu dữ liệu do không có sẵn dữ liệu thô

Ở các vị trí quản lý cấp cao khác, chúng tôi thấy rằng các công ty niêm yết trong ASEAN có mức độ đa dạng giới cao hơn. Tại Philippines, phụ nữ nắm giữ 32,8% quản lý cấp cao, cao nhất khu vực. Tại Thái Lan, phụ nữ chiếm 29,7% vị trí quản lý cấp cao, trong khi ở Singapore, phụ nữ nắm giữ 27,2% các vị trí này. Indonesia có tỷ lệ nữ giữ ghế chủ tịch cao nhất (11,7%),

tiếp theo là Việt Nam (7,8%) và Thái Lan (7,6%). Phát hiện của chúng tôi nhấn mạnh sự chênh lệch giữa đại diện phụ nữ trong quản lý cấp cao và trong HĐQT (thể hiện trong hình dưới đây), cho thấy rằng có thêm một số các rào cản trong khu vực cho những phụ nữ tìm kiếm vị trí trong HĐQT.

Tỷ lệ nữ trong HĐQT, chủ tịch và các vị trí quản lý cấp cao (%)



Nguồn: Phân tích của EIU.

Ở cấp độ khu vực ASEAN, chúng tôi thấy rằng, trung bình có 39% các công ty không có thành viên nữ trong HĐQT, 61% công ty có ít nhất một thành viên nữ trong HĐQT, và chỉ có 16% công ty có hơn 30% thành viên HĐQT là nữ. Ở Thái Lan, quốc gia đứng đầu nghiên cứu của chúng tôi, đại đa số (88%) các công ty có ít nhất một phụ nữ trong HĐQT của họ.

Tại Singapore, chỉ có 6% công ty có hơn 30% thành viên HĐQT là nữ và 42% không có phụ nữ trong HĐQT. Số liệu của Trung Quốc tương đương với mức trung bình của ASEAN, đặc biệt là về tỷ lệ các công ty không có phụ nữ trong HĐQT (39% với ASEAN, so với 40% với Trung Quốc) và các công ty có ít nhất một phụ nữ trong HĐQT (61% với ASEAN, so với 60% với Trung Quốc).

Đa dạng giới tại các công ty năm 2017 (% công ty)

	TRUNG BÌNH ASEAN	INDONESIA	MALAYSIA	PHILIPPINES	SINGAPORE	THÁI LAN	VIỆT NAM	TRUNG QUỐC
Nếu HĐQT công ty không có nữ giới	39	60	37	36	42	12	47	40
Nếu HĐQT công ty có ít nhất một thành viên nữ	61	40	63	64	58	88	53	60
Nếu hơn 30% số thành viên HĐQT công ty là nữ	16	31	11	9	6	21	18	11

Nguồn: Phân tích của EIU.

Bối cảnh trên toàn cầu

Khu vực Tây Âu vẫn dẫn đầu thế giới về đa dạng giới ở cấp HĐQT, với phụ nữ nắm giữ hơn 20% số ghế trong nhiều quốc gia và nhiều hơn đáng kể ở các quốc gia như Na Uy (42%), Pháp (40,0%) và Thụy Điển (31,7%)¹. Tiến bộ này phản ánh cách tiếp cận thực tiễn hơn của chính phủ, cũng như thái độ về văn hóa thuận lợi đối với sự đa dạng giới ở quy mô xã hội, trên truyền thông và các tác nhân ảnh hưởng đến các doanh nghiệp, như các nhà đầu tư tổ chức. Tỷ lệ ghế trong HĐQT do phụ nữ nắm giữ tăng gần gấp đôi giữa năm 2010 và 2016 trong các quốc gia thuộc Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD).

Những lợi ích lớn nhất được ghi nhận là ở một số ít các quốc gia Tây Âu đã áp dụng các chính sách để thúc đẩy phát triển bao trùm. Cho đến nay, chính sách chủ động nhất liên quan đến việc sử dụng hạn ngạch giới tính do chính phủ áp đặt, lần đầu tiên được Na Uy đưa ra vào năm 2003. Kể từ khi Pháp và Ý thiết lập hạn ngạch vào năm 2011, tỷ lệ tham gia HĐQT của phụ nữ ở các quốc gia này nắm giữ đã tăng vọt, từ 12% năm 2010 lên 37% vào năm 2016 tại Pháp và từ 5% đến 30% ở Ý.

Trong cùng thời gian, tỷ lệ ghế quản trị do phụ nữ ở Đức nắm giữ đã tăng từ 13% lên 27%, theo OECD². Những kết quả này hoàn toàn trái ngược với Hoa Kỳ, nơi phụ nữ chỉ nắm giữ 14,2% số ghế trong HĐQT. Mặc dù tiên phong về phong trào bình đẳng giới trong HĐQT, nhưng việc thiếu các chính sách chủ động đã dẫn đến việc nước này tụt hậu so với các nước châu Âu trong những năm gần đây, với các nghiên cứu cho thấy rằng tỷ lệ đại diện của nữ trong HĐQT chỉ tăng không đáng kể hoặc thậm chí còn giảm.

Tiến độ còn chậm hơn về mặt tăng số lượng chủ tịch nữ. Theo một nghiên cứu năm 2017, ở Tây Âu, chỉ xấp xỉ 4,4% HĐQT có nữ chủ tịch³— thấp hơn ở Châu Phi, Úc, New Zealand và Trung Đông. Ví dụ, ở Pháp, chỉ có 2,7% công ty có nữ chủ tịch, mặc dù phụ nữ nắm 40% số thành viên HĐQT các công ty được liệt kê trong chỉ số SBF 120 (chỉ số thị trường chứng khoán chính).



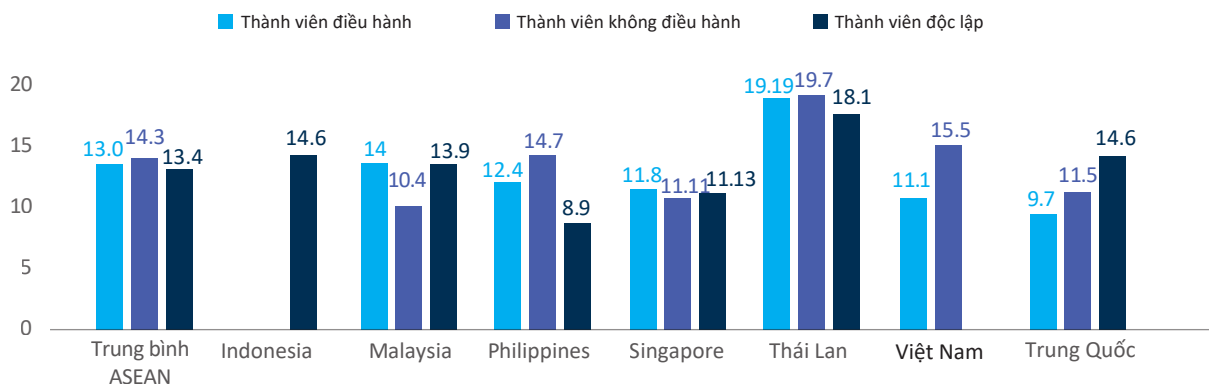
Không có xu hướng nhất quán về các vị trí thuộc HĐQT do phụ nữ nắm giữ

HĐQT công ty bao gồm một tập hợp các thành viên điều hành, thành viên không điều hành và thành viên độc lập. Thành viên điều hành⁴ là thành viên của HĐQT và là người cũng có tham gia quản lý trực tiếp trong công ty. Thành viên không điều hành là thành viên của HĐQT nhưng không tham gia vào các hoạt động hàng ngày của một công ty và không được coi là độc lập (thường là do mối quan hệ với các cổ đông có kiểm soát hoặc có liên quan khác). Thành viên độc lập là thành viên HĐQT không có quan hệ lợi ích trọng yếu trong công ty (không giống như các cổ đông, cựu giám đốc điều hành hoặc thành viên HĐQT, khách hàng, v.v.). Ở hầu hết các nước phương Tây, việc có một số lượng lớn các thành viên độc lập được coi là thông lệ tốt nhất. Thành viên độc lập giúp thúc đẩy quản trị tốt hơn bằng cách tăng cường giám sát đối với bộ máy điều hành công ty; định hướng chiến lược, lập kế hoạch và lập ngân sách; và tuân thủ các yêu cầu pháp lý và quy định. Có ý kiến cho rằng tác động tích cực của các thành viên HĐQT nữ có thể được thể hiện rõ nhất ở các vị trí

thành viên độc lập, đặc biệt là khi nhiều nữ thành viên không điều hành của HĐQT là thành viên đại diện cổ đông gia đình kiểm soát trong các công ty gia đình⁵.

Trong phân tích về đa dạng giới trong các công ty ASEAN đã niêm yết, chúng tôi thấy tỷ lệ nữ thành viên không điều hành của HĐQT cao hơn một chút so với nữ thành viên điều hành, trong phần lớn các quốc gia được nghiên cứu. Chỉ có Malaysia và Singapore không theo xu hướng này, trong khi Thái Lan có hai tỉ lệ thành viên điều hành và thành viên không điều hành như nhau (19,7%), theo hình dưới đây. Ở cấp độ ASEAN nói chung, các số liệu cho các thành viên điều hành và không điều hành gần như ngang bằng. Đây là một sự khác biệt quan trọng giữa ASEAN và các nước phương Tây, nơi tỷ lệ nữ thành viên không điều hành cao hơn đáng kể⁶. Sự phổ biến của các công ty gia đình trong ASEAN, nơi phụ nữ có nhiều khả năng nắm giữ các chức vụ điều hành, là lời giải thích hợp lý nhất cho sự khác biệt này.

Tỷ lệ nữ trong các vị trí thành viên điều hành, không điều hành và độc lập thuộc HĐQT (%)



Nguồn: Phân tích của EIU.

*Không có dữ liệu về các vị trí thành viên điều hành / không điều hành thuộc HĐQT ở Indonesia. Ngoài ra còn thiếu dữ liệu về các vị trí thành viên độc lập thuộc HĐQT tại Việt Nam.

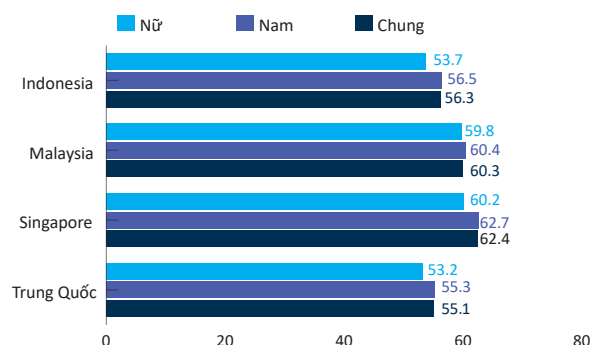
Các tài liệu hiện có, như nghiên cứu của Adams và Ferreira năm 2009 về đa dạng giới cũng đề xuất rằng nữ giới có nhiều khả năng tham gia vào các ủy ban có trách nhiệm giám sát, như kiểm toán, đề cử và ủy ban quản trị; và ít có khả năng ngồi vào ủy ban rủi ro và ủy ban thù lao hơn nam giới⁷. Nếu cho rằng nữ giới thường được bổ nhiệm vào một hội đồng bởi thành viên nam trong hội đồng hiện tại, thì việc nữ giới ít tham gia vào các ủy ban trên có thể phản ánh suy nghĩ chung rằng nữ giới có xu hướng sợ rủi ro hơn nam giới. Điều này có thể đúng một phần⁸ nhưng không phải là lý do duy nhất để từ chối phụ nữ khỏi một vị trí trong các ủy ban này. Thông qua phân tích, chúng tôi thấy rằng phụ nữ chiếm 14,6% số thành viên ủy ban kiểm toán trong khu vực ASEAN nói chung. Thái Lan có tỷ lệ phụ nữ trong các ủy ban kiểm toán cao nhất (19,8%), theo sau là Indonesia (19,0%). Trung Quốc cũng có đại diện nữ tương đối cao trong các ủy ban kiểm toán (18,7%).

Đặc điểm của nữ thành viên HĐQT ở khu vực ASEAN phù hợp với xu hướng toàn cầu

Nghiên cứu của chúng tôi không tổng hợp dữ liệu về đặc điểm của các thành viên nữ thuộc HĐQT trong khu vực ASEAN (như tuổi tác hoặc trình độ học vấn), nhưng các cuộc điều tra toàn cầu khác có thu thập thông tin này. Nghiên cứu cho thấy rằng ngoài những khác biệt nhỏ, các nữ thành viên HĐQT trong ASEAN có xu hướng trẻ hơn so với các đồng nghiệp nam và họ có xu hướng có bằng cấp liên quan đến kinh doanh⁹.

Theo một khảo sát năm 2016 của công ty tuyển dụng cao cấp toàn cầu Egon Zehnder¹⁰, độ tuổi trung bình của các thành viên nữ trong HĐQT ở các nước châu Á là 57,6 tuổi, so với 61 tuổi của các đồng nghiệp nam. Chênh lệch tuổi tác trung bình giữa các thành viên HĐQT nam và nữ ở châu Á là 3,4 năm, cũng thuộc nhóm hẹp nhất thế giới. Đặc biệt đáng chú ý về vấn đề này là Malaysia, với chênh lệch chỉ là 0,6 tuổi. Chênh lệch tuổi tác trên toàn cầu là 3,4 tuổi, với độ tuổi trung bình lần lượt là 61,2 và 57,8 tuổi đối với thành viên HĐQT nam và nữ. Ở Tây Âu, chênh lệch tuổi tác là 3,6 tuổi (nam: 59,1 tuổi, nữ: 55 tuổi). Hoa Kỳ và Canada báo cáo chênh lệch tuổi tác nhỏ hơn (2,9 tuổi) nhưng tuổi trung bình cao hơn một chút (63,7 tuổi đối với nam và 60,8 tuổi đối với nữ).

Tuổi trung bình của thành viên HĐQT đối với các quốc gia châu Á được chọn, năm 2016



Nguồn: Phân tích đa dạng giới về vị trí lãnh đạo toàn cầu năm 2016 (Phụ lục), Egon Zehnder.



Về trình độ, thành viên nam thuộc HĐQT ở một số nước ASEAN có xu hướng có trình độ học vấn cao hơn so với các đồng nghiệp nữ. Điều này trái ngược với một số nước châu Âu, như Vương quốc Anh, nơi trung bình phụ nữ có trình độ học vấn cao hơn¹¹. Ở Singapore chẳng hạn, tỷ lệ thành viên HĐQT nam có bằng thạc sĩ và tiến sĩ cao hơn so với thành viên nữ. Tuy nhiên, ngoại trừ Singapore, sự khác biệt về số lượng nữ giới và nam giới có bằng cử nhân và sau đại học không đặc biệt lớn, điều này cho thấy các nước ASEAN không thiếu phụ nữ có trình độ để tham gia vào HĐQT. Ở Malaysia, khoảng một nửa số thành viên HĐQT cả nam và nữ có bằng cử nhân, và tỷ lệ thành viên nữ có bằng thạc sĩ cao hơn so với thành viên nam. Tỷ lệ nhập học đại học cao hơn đối với nữ giới ở cả sáu nước ASEAN trong nghiên cứu này và ở Trung

Quốc cho thấy nhóm nữ giới tiềm năng trải đều ở toàn bộ lực lượng lao động.

Mặc dù có tỷ lệ ghế trong HĐQT thấp hơn, nhưng đặc điểm của phụ nữ trong HĐQT ở khu vực ASEAN (và ở Trung Quốc) dường như tương tự như ở các nước phương Tây. Trong khi các chương sau tìm hiểu những khó khăn đặc biệt mà phụ nữ trong khu vực phải đối mặt trong việc nắm quyền lãnh đạo, những điểm tương đồng này cho thấy nhiều yếu tố giải thích sự thiếu đa dạng giới có tính chất toàn cầu. Chương tiếp theo thảo luận về các yếu tố này và giải thích cách chúng ảnh hưởng đến sự đa dạng giới ở cả cấp quốc gia và cấp công ty.



Nội dung chính cần lưu ý

Mặc dù ASEAN là một trong những khu vực năng động nhất trên thế giới và sự tham gia vào kinh tế của phụ nữ đã tăng lên, sự lãnh đạo ở cấp cao của các công ty vẫn thiếu sự đa dạng về giới. Theo nghiên cứu của chúng tôi, Thái Lan có sự đa dạng giới cao nhất trong khu vực, với phụ nữ nắm giữ 20,4% số ghế thành viên HĐQT trong các công ty niêm yết, tiếp theo là Việt Nam (15,4%) và Indonesia (14,9%).

GHỊ CHÚ

- 1 Deloitte. (2017). Phụ nữ trong Hội đồng Quản trị: Một góc nhìn toàn cầu. Thông tin lấy từ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/risk/deloitte-cn-ra-cgg-e1-women-in-the-board-room-a-global-perspective-fifth-edition.pdf>
- 2 OECD. Số ghế thuộc HĐQT là nữ ở các công ty niêm yết lớn nhất, Thông tin lấy từ: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54753#>
- 3 Deloitte. (2017). Phụ nữ trong Hội đồng Quản trị: Một góc nhìn toàn cầu. Thông tin lấy từ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/risk/deloitte-cn-ra-cgg-e1-women-in-the-board-room-a-global-perspective-fifth-edition.pdf>
- 4 Có một vài tranh luận về việc liệu trên thực tế các thành viên độc lập và thành viên không điều hành của HĐQT có thực sự hoàn toàn không chịu ảnh hưởng từ phía các thành viên điều hành, nhất là khi họ phải dựa vào thông tin cung cấp từ các thành viên điều hành để giúp ra quyết định. Đây được gọi là “nghịch lý về sự độc lập”. Xem Hooghiemstra, R., & Van Manen, J. (2004). Nghịch lý về sự độc lập: Khả năng (hay không có khả năng) của các thành viên không điều hành tại Hà Lan. Tạp chí Quản trị công ty: Tập san Nghiên cứu Quốc tế, số 12(3), trang 314–324. Thông tin lấy từ: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8683.2004.00372.x>
- 5 Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Phụ nữ trong HĐQT và ảnh hưởng đến quản trị công ty và hiệu quả hoạt động, Tạp chí Kinh tế Tài chính, Số 94, trang 291-309. Thông tin lấy từ: <http://personal.lse.ac.uk/ferreird/gender.pdf>
- 6 Phụ nữ trong Hội đồng Quản trị, KPMG, & Trường Đại học Cranfield (2015), Cải thiện bình đẳng giới trong HĐQT các công ty ở Anh. Nghiên cứu Davies về Phụ nữ trong HĐQT: 5 năm, Thông tin lấy từ: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/482059/BIS-15-585-women-on-boards-davies-review-5-year-summary-october-2015.pdf
- 7 Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Phụ nữ trong HĐQT và ảnh hưởng đến quản trị công ty và hiệu quả hoạt động, Tạp chí Kinh tế Tài chính, Số 94, trang 291-309. Thông tin lấy từ: <http://personal.lse.ac.uk/ferreird/gender.pdf>
- 8 Faccio, M., Marchica, M-T., & Mura, R. (2016). Giới tính của CEO, chấp nhận rủi ro doanh nghiệp và hiệu quả phân bổ vốn doanh nghiệp. Thông tin lấy từ: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2021136
- 9 Egon Zehnder. (2016). Phân tích về sự đa dạng ở HĐQT toàn cầu năm 2016. Thông tin lấy từ: https://www.gbda.online/assets/EZ_2016GBDA_DIGITAL.pdf
- 10 Egon Zehnder. (2016). Phân tích về sự đa dạng ở HĐQT toàn cầu năm 2016 (Phụ lục). Thông tin lấy từ: https://www.gbda.online/assets/EZ_2016GBDA_DIGITAL.pdf; <https://slideplayer.com/slide/12376049/>
- 11 Green Park. (2017). Các nữ lãnh đạo tại 100 công ty lớn nhất trong chỉ số FTSE100 cần có bằng cấp từ các trường đại học danh tiếng gấp ba lần. Thông tin lấy từ: <https://green-park.co.uk/2017/03/13/ftse-100-female-leaders-three-times-likely-need-qualifications-prestigious-university/>

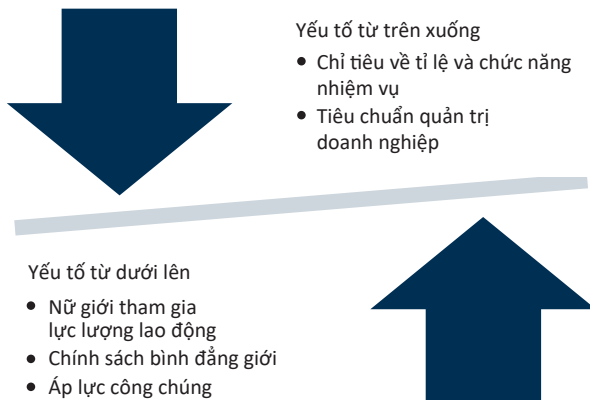
Chương 2

Các yếu tố ảnh hưởng đa dạng giới trong HĐQT tại khu vực ASEAN

Thúc đẩy đa dạng giới đòi hỏi phải có sự kết hợp giữa các sáng kiến cấp quốc gia và cấp công ty. Trong hai thập kỷ qua, những nỗ lực khuyến khích đa dạng giới trong HĐQT đã dựa vào cả hai biện pháp, từ trực tiếp, như đưa ra chỉ tiêu về tỷ lệ về giới, và xây dựng hoặc sửa đổi các tiêu chuẩn quản trị công ty; và các biện pháp gián tiếp, như thúc đẩy sự tham gia lớn hơn của nữ giới trong lực lượng lao động, hay bình đẳng giới nói chung.

Đa dạng giới trong HĐQT cũng bị ảnh hưởng bởi các yếu tố đặc thù của công ty, như ngành và cơ cấu sở hữu. Nhiều yếu tố khác cũng có thể thúc đẩy các công ty hướng tới một mục tiêu đa dạng giới hơn, chẳng hạn như sự hiện diện của các bên liên quan là các nhà vận động xã hội (về bình đẳng giới), các nhà đầu tư nước ngoài phổ biến các thông lệ tốt nhất trên toàn cầu và cơ sở khách hàng đa dạng. Mặc dù hầu hết các yếu tố này ít phổ biến hơn tại ASEAN so với Tây Âu, nhưng có bằng chứng cho thấy chúng sẽ dần dần phát triển về tầm quan trọng khi các công ty trong khu vực trở nên toàn cầu hơn.

Các yếu tố thúc đẩy cấp quốc gia



2.1 Các yếu tố cấp quốc gia thúc đẩy sự đa dạng giới trong HĐQT

Việc thúc đẩy đa dạng giới trong các HĐQT bắt đầu ở cấp quốc gia, với các chính phủ tạo ảnh hưởng đến môi trường cấp công ty thông qua các biện pháp trực tiếp hoặc gián tiếp. Các chỉ tiêu về tỉ lệ nữ và tiêu chuẩn quản trị doanh nghiệp là các công cụ chính sách từ trên xuống phổ biến nhất để tăng cường đa dạng giới trong HĐQT. Các công cụ chính sách khác nhằm phát triển xã hội đa dạng hơn cũng có thể gián tiếp ảnh hưởng đến đa dạng giới trong HĐQT, ví dụ, tăng tỉ lệ nữ tham gia của lực lượng lao động và đưa ra các chính sách bình đẳng giới.

Thay đổi vấn đề từ trên xuống và từ dưới lên

Các nước Tây Âu nói chung đã đi đầu trong việc áp đặt các biện pháp trực tiếp từ trên xuống, trong đó rõ ràng nhất là chỉ tiêu bắt buộc. Na Uy lần đầu tiên thiết lập chỉ tiêu bắt buộc vào năm 2003, và một số quốc gia thuộc Liên minh Châu Âu (EU) đã theo sau. Các chỉ tiêu về tỉ lệ thường đi kèm với sự gia tăng rõ rệt về sự đa dạng giới trong HĐQT, mặc dù tác động của chúng đối với hiệu quả hoạt động của công ty vẫn chưa rõ ràng¹.

Ngoài chỉ tiêu về tỉ lệ, các biện pháp trực tiếp khác bao gồm sửa đổi bộ quy tắc quản trị công ty. Đây được xem là một phương pháp từ trên xuống ít gánh nặng hơn để đạt được sự đa dạng giới trong HĐQT. Các quy định này có thể yêu cầu các công ty công khai số lượng nữ thành viên trong HĐQT của họ, cân nhắc đến yếu tố đa dạng giới trong các quyết định bổ nhiệm các vị trí thành viên HĐQT, và công khai các chính sách của họ về đa dạng giới cũng như tiến độ thực thi chính sách. Cách thức “tuân thủ hoặc giải trình” này- được áp dụng tại các quốc gia như Canada và Vương quốc Anh- cung cấp một bước trung gian giữa việc đạt được chỉ tiêu và thực hiện phương pháp theo thị trường tự do không can thiệp, là biện pháp hợp lý cho các quốc gia vốn lo ngại về những gánh nặng pháp lý liên quan đến chỉ tiêu về tỷ lệ và / hoặc những tác động của chúng đến hiệu suất công ty. Vương quốc Anh lồng

ghép các yêu cầu công bố đa dạng giới trong năm 2012 và kể từ đó, tỷ lệ các vị trí trong HĐQT do phụ nữ nắm giữ đã tăng từ 18,2% lên 26,3% (năm 2016), theo Korn Ferry (một công ty tổ chức nhân sự toàn cầu). Sự tăng trưởng này nhanh hơn đáng kể so với những năm trước. Canada kết hợp đa dạng giới trong các yêu cầu công bố thông tin từ năm 2014 và nhìn thấy sự tăng trưởng nhanh chóng tương tự tỷ lệ nữ thành viên HĐQT, tăng từ 18,3% năm 2014 lên 25% vào năm 2016.

Các chính phủ trong khu vực ASEAN còn chưa tích cực trong việc thúc đẩy đa dạng giới ở cấp HĐQT như các nước Tây Âu, nhưng với một số can thiệp thú vị sẽ chúng ta sẽ có bằng chứng rõ ràng hơn trong những năm tới về việc chính sách nào có thể hoạt động tốt nhất trong khu vực. Malaysia chắc chắn là nước tích cực nhất trong việc theo đuổi sự đa dạng

giới ở cấp HĐQT, là quốc gia đầu tiên trong khu vực (và là một trong số ít trên thế giới, bên ngoài Tây Âu) đặt ra chỉ tiêu về tỷ lệ nữ trong HĐQT. Trong khi đó, tại các quốc gia như Philippines, các cơ quan quản lý của họ đã tích hợp các thông lệ tốt nhất từ Tây Âu vào bộ quy tắc quản trị công ty của họ (xem phần hợp minh hoạ dưới đây). Thái Lan, quốc gia tự hào có tỷ lệ thành viên HĐQT là nữ cao nhất trong nghiên cứu của chúng tôi, cũng đã giới thiệu một loạt các biện pháp nhằm cải thiện sự đa dạng, được thúc đẩy chủ yếu do lĩnh vực kinh doanh. Ở cả ba quốc gia, hầu hết các biện pháp này đều khá mới mẻ và còn quá sớm để đánh giá thành công (hay thất bại). Tuy nhiên, những khó khăn mà chính phủ Malaysia gặp phải khi cố gắng thực thi mục tiêu này cho thấy các biện pháp linh hoạt hơn có thể phù hợp hơn trong khu vực ASEAN.

Các cơ quan quản lý Malaysia, Philippines và Singapore hiện dẫn đầu

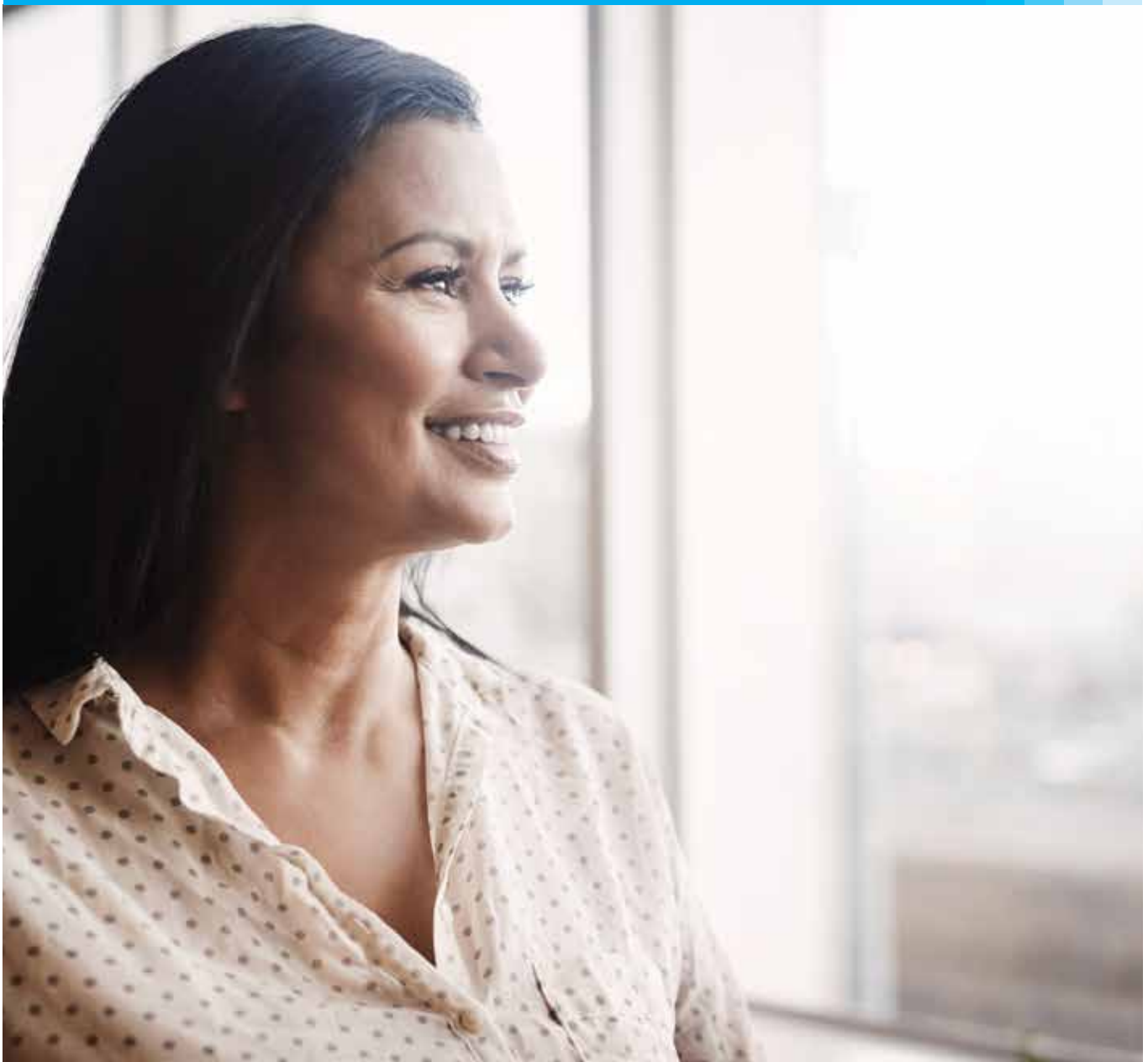
Malaysia đã thiết lập một mục tiêu về giới đầy tham vọng là 30% đại diện thành viên HĐQT là nữ, cần đạt được vào năm 2016. Tuy nhiên, họ đã không thể thực hiện thành công mục tiêu này và từ đó đã lùi thời hạn tới năm 2020. Mục tiêu hiện là 30% đối với Top 100 các công ty niêm yết công khai vào năm 2020. Chính phủ đang tiến thêm một bước để đạt được mục tiêu mới này bằng cách “nêu danh” các công ty niêm yết công khai không bổ nhiệm thêm phụ nữ vào HĐQT. Việc “nêu danh” đã được thực hiện vào tháng 1 năm 2018.

Malaysia cũng là một trong hai vùng lãnh thổ duy nhất ở châu Á (cùng với Hồng Kông) nơi có các hoạt động của Club 30% (Câu lạc bộ 30%) - một chiến dịch toàn cầu trong đó các chủ tịch HĐQT và lãnh đạo doanh nghiệp thúc đẩy mục tiêu 30% đại diện nữ trong HĐQT một cách tự nguyện². Chi nhánh Malaysia của tổ chức này được thành lập vào năm 2015. Mặc dù đã có những nỗ lực cụ thể, nghiên cứu của chúng tôi cho thấy chỉ 13,5% số ghế trong HĐQT ở Malaysia hiện đang do nữ giới nắm giữ, đẩy lên những lo ngại về tốc độ đạt được mục tiêu đã đề ra.

Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Philippines (SEC) đã sửa

đổi bộ quy tắc quản trị công ty cho các công ty niêm yết để khuyến nghị thiết lập các chính sách về đa dạng trong HĐQT, bao gồm (nhưng không giới hạn) đa dạng giới. Bộ quy tắc sửa đổi đặc biệt khuyến nghị tăng số lượng thành viên HĐQT là nữ, bao gồm cả nữ thành viên độc lập. Bộ quy tắc phản ánh những nghiên cứu tổng quan về đa dạng giới trong HĐQT, với các luận điểm cho thấy rằng một hội đồng đa dạng hơn góp phần làm giảm bớt tư duy tập thể, từ đó thúc đẩy việc ra quyết định hiệu quả hơn. Bộ quy tắc bắt đầu có hiệu lực vào tháng 1 năm 2017, vì vậy còn quá sớm để đo lường hiệu quả của nó trong việc thúc đẩy sự đa dạng giới của HĐQT. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy 13,2% số ghế trong HĐQT ở Philippines hiện đang được phụ nữ nắm giữ, một tỷ lệ gần giống với Malaysia, mặc dù quốc gia này không đặt ra mục tiêu cụ thể nào.

Singapore cũng đã áp dụng quan điểm về giới trong lần sửa đổi gần đây nhất về bộ quy tắc quản trị công ty, có hiệu lực vào ngày 1 tháng 1 năm 2019. Bộ quy tắc mới yêu cầu các công ty niêm yết phải công bố công khai chính sách đa dạng trong HĐQT của họ trong các báo cáo thường niên và mô tả tiến trình đạt được các mục tiêu của họ. Bộ quy tắc không đặt các mục tiêu này, mà thay vào đó, gợi ý sử dụng tiêu chí đồng đẳng³.



Việc Thái Lan có tỷ lệ thành viên HĐQT là nữ cao có thể là kết quả ảnh hưởng của những sáng kiến mà nước này đã đưa ra để khuyến khích lãnh đạo nữ. Thái Lan là một trong số ít các quốc gia Đông Á nằm trong Quan Hệ Đối Tác Tương Lai Bình Đẳng (Equal Futures Partnership) và đã thực hiện một số bước ở cấp quốc gia để tuân thủ các yêu cầu của sáng kiến này, nhằm thúc đẩy sự tham gia của phụ nữ vào đời sống công cộng, bao gồm cả đời sống kinh doanh. (Indonesia cũng là một thành viên của quan hệ đối tác này.) Một trong các bước là tạo ra Quỹ Phát Triển Phụ Nữ Quốc Gia, một nguồn

tài chính để cải thiện tiềm năng và cơ hội nghề nghiệp của phụ nữ; và Trung Tâm Ươm Mầm Doanh Nghiệp Nữ, được thành lập để tư vấn cho các nữ doanh nhân và tổ chức các hoạt động để phát triển kiến thức kinh doanh cho phụ nữ trong việc xây dựng sự nghiệp và tiếp cận thông tin và các quyền của họ⁴. Mặc dù nhiều sáng kiến trong số này không phải là thuộc riêng Thái Lan, nhưng rất ít quốc gia ASEAN khác đã thiết lập được một nhóm các biện pháp toàn diện như vậy, điều này cho thấy chúng có thể là một phần nguyên nhân giúp cho việc Thái Lan có tỷ lệ đa dạng giới cao.

Ảnh hưởng của các yếu tố tác động cấp quốc gia trên toàn cầu: xem xét bằng chứng

Có một số yếu tố và chính sách cấp quốc gia có thể tạo điều kiện cho phụ nữ tham gia nhiều hơn vào HĐQT. Thông qua tổng quan tài liệu, chúng tôi đã có thể xác định một số yếu tố và chính sách chính đã được nêu bật trong các nghiên cứu về tác động của chúng đến đa dạng giới trong HĐQT trên toàn cầu. Một số phát hiện chính được tóm tắt dưới đây.

Một số nghiên cứu đã phát hiện ra rằng chỉ tiêu về tỷ lệ bắt buộc một số lượng nữ giới cụ thể trong HĐQT không có ảnh hưởng rõ rệt đến mức độ đa dạng của HĐQT. Mặc dù hữu ích về mặt lý thuyết, một số nghiên cứu kết luận rằng chỉ tiêu về tỷ lệ có thể là một công cụ chính sách quá hẹp để giải quyết một số vấn đề mang tính hệ thống hơn về đại diện thấp của phụ nữ⁵. Chẳng hạn, một nghiên cứu năm 2011 của IFC cho thấy các chỉ tiêu về tỷ lệ lại khuyến khích cách "làm cho có" và thiếu sự cam kết từ các thành viên hội đồng hiện tại⁶. Tuy nhiên, một nghiên cứu năm 2017 của Solimene và cộng sự nhận thấy rằng việc đưa ra các chỉ tiêu về tỷ lệ đã hỗ trợ sự gia tăng đáng kể tỷ lệ nữ giới trong HĐQT của một số công ty lớn nhất Châu Âu⁷.

Các tiêu chuẩn quản trị công ty bao gồm các khuyến nghị về sự đa dạng của HĐQT hầu hết được cho là động lực tích cực tới sự đa dạng trong HĐQT. Adams và Kirchmaier (2013) phát hiện ra rằng sự tồn tại của các bộ quy tắc quản trị công ty có mối tương quan tích cực với sự tham gia của thành viên HĐQT⁸. Tương tự, một nghiên cứu của Thomson Reuters (2016) cho thấy xu hướng khu vực về tỷ lệ nữ tham gia HĐQT chủ yếu được thúc đẩy bởi các yêu cầu mang tính pháp quy⁹. Gallego-Alvarez và các đồng nghiệp (2010) đã xem xét cách tiếp cận quản trị công ty thông qua lăng kính gắn kết xã hội với tăng trưởng kinh tế. Họ lập luận rằng trong khi cách tiếp cận này thúc đẩy sự gắn kết xã hội, các quy định về quản trị công ty chỉ thực sự có tác động kinh tế khi gia tăng giá trị cho doanh nghiệp¹⁰.

Các yếu tố kinh tế vĩ mô khác như sự tham gia nhiều hơn vào lực lượng lao động của nữ giới và các chính sách thúc đẩy bình đẳng giới chính là yếu tố bên ngoài tác động đến sự đa dạng trong HĐQT. Một nghiên cứu năm 2016 của Quỹ Tiền tệ Quốc tế (IMF) cho thấy mối tương quan mạnh mẽ hơn giữa đa dạng giới ở các vị trí quản lý cấp cao và hiệu quả tài chính của các công ty trong các lĩnh vực mà phụ nữ chiếm tỷ trọng lớn hơn trong lực lượng lao động¹¹. Tương tự, một nghiên cứu năm 2016 của Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB) cho thấy các chính sách của chính phủ thúc đẩy đa dạng giới trong lãnh đạo doanh nghiệp đã cải thiện các điều kiện xã hội cần thiết cho bình đẳng giới, điều này có thể ảnh hưởng đến sự đa dạng của HĐQT¹².

Lợi ích của sự đa dạng trong lực lượng lao động

Không có gì đáng ngạc nhiên là các quốc gia khoảng cách giới trong lực lượng lao động thấp thường có xu hướng thể hiện tốt hơn về đa dạng giới trong HĐQT, ngay cả khi không có các biện pháp can thiệp trực tiếp. Một nghiên cứu so sánh năm 2016 về quản trị doanh nghiệp ở Singapore và Việt Nam cho thấy rằng do Việt Nam có tỷ lệ nữ tham gia lực lượng lao động cao hơn nên đa dạng giới trong HĐQT ở Việt Nam cũng cao hơn, mặc dù thực tiễn quản trị công ty kém hơn và cơ sở

thể chế yếu hơn¹³. Nghiên cứu của chúng tôi dường như củng cố phát hiện này: Việt Nam có tỷ lệ nữ giới giữ ghế trong HĐQT cao nhất và đồng thời, tỷ lệ nữ tham gia vào lực lượng lao động cao nhất (gần 80%), theo Báo Cáo Toàn Cầu về Khoảng cách giới của Diễn đàn kinh tế thế giới 2017 (WEF). Thái Lan, nơi có tỷ lệ nữ tham gia của lực lượng lao động là 70%, cũng là một trong những quốc gia có tỷ lệ cao nhất thành viên nữ trong HĐQT

“Chúng tôi thường thích ứng với các xu hướng trên thị trường vốn quốc tế, và về sự đa dạng - chúng tôi cảm thấy rằng đó không chỉ là xu hướng toàn cầu mà còn tăng thêm giá trị cho công ty”.

Ada Ingawanij

Nguyên Phó chủ tịch điều hành, Viện Thành viên Hội đồng Quản trị, Thái Lan

Thành phần lực lượng lao động không phải là yếu tố có tính hệ thống duy nhất giải thích kết quả đa dạng giới; môi trường kinh tế xã hội của một quốc gia cũng có ý nghĩa không kém. Đặc biệt, sự hiện diện của thái độ tiến bộ hơn đối với nữ giới tại nơi làm việc có thể giúp tăng đa dạng giới trong HĐQT. Chính phủ Việt Nam từ lâu đã ủng hộ bình đẳng giới và quốc gia này đạt kết quả tốt hơn so với nhiều nước

bạn ASEAN trên nhiều thước đo bình đẳng¹⁴. Ví dụ, “Chiến lược quốc gia về Bình đẳng giới cho năm 2011-2020” của nước này¹⁵ đặt ra các mục tiêu đầy tham vọng cho phụ nữ tham chính, cũng như trong thị trường lao động. Mặc dù không có mục tiêu cho các vị trí quản lý hàng đầu và các vị trí trong HĐQT, việc thúc đẩy bình đẳng giới theo chiều rộng này tạo ra một môi trường tích cực để đạt được sự đa dạng trong bộ máy quản lý, bao gồm cả trong HĐQT. Điều này được phản ánh trong kết quả từ một nghiên cứu năm 2017¹⁶, cho thấy một tỷ lệ lớn hơn nhiều nữ nhân viên Việt Nam có quan điểm tích cực về các chính sách, nỗ lực và tiến bộ của họ đối với sự đa dạng giới so với phụ nữ tại các nước Malaysia và Singapore giàu có hơn.

Ủy Ban Hành Động Vì Sự Đa Dạng và Hội đồng Các Tổ chức của Phụ nữ Singapore

Singapore đã có những bước tiến đáng kể để tăng đại diện nữ trong HĐQT và đã có số sáng kiến thể hiện cam kết của mình đối với mục tiêu này. Ví dụ, Bộ quy tắc quản trị công ty của Singapore yêu cầu các công ty coi sự đa dạng là một phần không thể thiếu trong quy trình đề cử HĐQT. Hai nhóm vận động ở Singapore đã góp phần nâng cao nhận thức về sự hiện diện còn thấp của phụ nữ trong HĐQT là: Ủy ban Hành động vì sự Đa dạng (DAC) và Hội đồng các Tổ chức của Phụ nữ Singapore (SCWO).

Ủy ban DAC: Vào tháng 8 năm 2016, DAC đã đưa ra khuyến nghị cho Cơ quan Quản lý Tiền tệ Singapore để tăng cường bộ quy tắc quản trị công ty, là vấn đề ưu tiên trước mắt. Tổ chức đã phát triển các hướng dẫn và kế hoạch hành động để đạt được mục tiêu ba cấp đầy tham vọng cho các công ty được niêm yết trên Sàn giao dịch Singapore (SGX): Tỷ lệ đại diện nữ trong HĐQT là 20% vào năm 2020; 25% vào năm 2025; và 30% vào năm 2030¹⁷. Một số công ty đã đạt được mục tiêu này: Mapletree Commercial Trust (đại diện thành viên nữ trong HĐQT là 40%), Singapore Post Limited (40%) và Parkway Life REIT (38%). Các công ty khác đang nhanh chóng thu hẹp khoảng cách, bao gồm Hutchison Port Holdings Trust, Singapore Press Holdings Limited, Singapore Securies Limited, Hi-P International Limited và OUE Commercial Real Investment Trust (tất cả đều có 33% thành viên HĐQT là nữ).

Tổ chức SCWO: SCWO điều hành mạng lưới Women's Register - một nền tảng để kết nối, giáo dục, cố vấn và thúc đẩy các nữ thành viên HĐQT ở mọi lứa tuổi. Bộ phận vận động của tổ chức này có tên là BoardAgender, và nó cung cấp một diễn đàn để nâng cao nhận thức về lợi ích kinh tế của một doanh nghiệp có sự cân bằng về giới. Gần đây, họ đã ra mắt “SG50 Champions of Change” (Những công ty tiên phong về thay đổi trong số 50 công ty lớn nhất trên sàn chứng khoán Singapore), kêu gọi mọi nhà lãnh đạo doanh nghiệp thúc đẩy cân bằng giới tại các doanh nghiệp ở Singapore.

2.2 Các yếu tố cấp công ty thúc đẩy đa dạng giới trong HĐQT

Tính chất hoạt động của doanh nghiệp cũng là yếu tố quan trọng quyết định sự đa dạng giới của HĐQT. Không có hai công ty nào giống hệt nhau, nhưng nghiên cứu đã chỉ ra rằng các yếu tố như ngành mà công ty hoạt động, cơ cấu sở hữu và sự đa dạng trong lãnh đạo có thể xác định khả năng công ty có tỷ lệ thành viên nữ trong HĐQT cao hơn hay thấp hơn. Hiểu được tác động của các yếu tố này giúp dễ dàng kết hợp các chính sách phù hợp để thúc đẩy tiến trình đa dạng giới, đặc biệt là khi một số ngành nhất định hoặc loại hình công ty nhất định có tiến bộ có chậm hơn.

Ngành: Ngành nghề mà một công ty hoạt động thường gắn liền với sự đa dạng giới trong HĐQT. Ví dụ, các công ty sản xuất có xu hướng có mức độ đa dạng thấp hơn so với các công ty trong ngành dịch vụ. Điều này có thể là do các công ty sản xuất có khả năng có tỷ lệ nhân viên nữ thấp hơn, cũng như văn hóa công ty không khuyến khích việc bổ nhiệm nữ giới vào các vị trí quản lý cao cấp và HĐQT.

Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi thấy rằng các ngành hàng tiêu dùng thiết yếu, tiêu dùng không thiết yếu, chăm sóc sức khỏe và tài chính có nhiều khả năng có tỷ lệ phụ nữ cao nhất trong các công ty trên tất cả các quốc gia, với phụ nữ chiếm trung bình 15%-20% số thành viên HĐQT trong các ngành nghề này. Bảng dưới đây liệt kê ba ngành nghề có tỷ lệ thành viên nữ trong HĐQT cao nhất cho mỗi quốc gia trong nghiên cứu của chúng tôi.

Từ góc độ ngành và phù hợp với mô hình toàn cầu, các công ty trong lĩnh vực tài chính và tiêu dùng có mức độ đa dạng giới trong HĐQT cao nhất, trong khi các công ty công nghệ thông tin và tiện ích có HĐQT với đa dạng giới thấp nhất. Đây có thể là kết quả của việc thiếu vắng phụ nữ trong các ngành công nghiệp công nghệ cao và nặng về sản xuất, và hiện diện lớn hơn trong các ngành đòi hỏi sự tham gia trực tiếp nhiều hơn với khách hàng. Một trong những người được phỏng vấn của chúng tôi, bà Grace Xiao, người quản lý toàn cầu về Quan hệ đối tác công tư, Công ty TNHH UCB Trading (Thượng Hải), đã so sánh sự khác biệt giữa các lĩnh vực nam giới thống trị với ngành dược phẩm, ngành mà theo bà có sự hiện diện của rất nhiều nữ bán hàng xuất sắc.

Một nghiên cứu năm 2009¹⁸ được thực hiện ở Đức và Tây Ban Nha cho thấy các ứng cử viên nữ cho các vị trí lãnh đạo bị xem là kém năng lực hơn trong các ngành công nghiệp thường được gắn với nam giới. Một số nghiên cứu cũng chỉ ra rằng các công ty gần gũi hơn với người tiêu dùng cuối cùng, chẳng hạn như các công ty hàng tiêu dùng, có xu hướng tốt hơn về đa dạng giới trong HĐQT, thể hiện ở tỷ lệ nữ thành viên HĐQT cao hơn ở các ngành đó¹⁹. Theo Deloitte (2017)²⁰, các doanh nghiệp ngành hàng tiêu dùng nằm trong số ba ngành hàng đầu có nhiều phụ nữ nắm giữ các ghế của HĐQT nhất tại sáu trong bảy khu vực, trong khi các dịch vụ tài chính được xếp hạng trong топ 3 tại năm trên bảy khu vực.

Đa dạng giới giữa các ngành: ba ngành hàng đầu với sự hiện diện cao nhất của phụ nữ trong HĐQT công ty

XẾP HẠNG	INDONESIA	MALAYSIA	PHILIPPINES	SINGAPORE	THÁI LAN	VIỆT NAM	TRUNG QUỐC
1	Công nghiệp (26%)	Chăm sóc sức khỏe (27%)	Công nghiệp (20%)	Hàng tiêu dùng không thiết yếu (15%)	Hàng tiêu dùng không thiết yếu (24 %)	Hàng tiêu dùng thiết yếu (24%)	Tiện ích công cộng (18%)
2	Bất động sản (20%)	Tài chính (20%)	Tài chính (16%)	Bất động sản (15%)	Hàng tiêu dùng thiết yếu (24%)	Hàng tiêu dùng không thiết yếu (20%)	Hàng tiêu dùng thiết yếu (15%)
3	Hàng tiêu dùng thiết yếu (15%)	Năng lượng (19%)	Hàng tiêu dùng thiết yếu (15%)	Tài chính (14%)	Tài chính (20%)	Bất động sản (19%)	Chăm sóc sức khỏe (14%)

Nguồn: Phân tích của EIU.

“Ai thực sự mua sắm thực phẩm của bạn, và mua sắm quần áo cho mọi người? Nói chung đó là phụ nữ. Chúng tôi biết và chúng tôi có một hiểu biết bản năng về những gì thị trường cần. Nếu bạn ở trong HĐQT và tất cả đều là nam giới và bạn đang quyết định xem, nên phát triển đầu gối nào, hoặc nhắm mục tiêu thị trường nào, thậm chí mua bất động sản, mua nhà, tại sao lại không có thêm một thành viên nữ chứ? Bạn cần quan điểm của họ”.

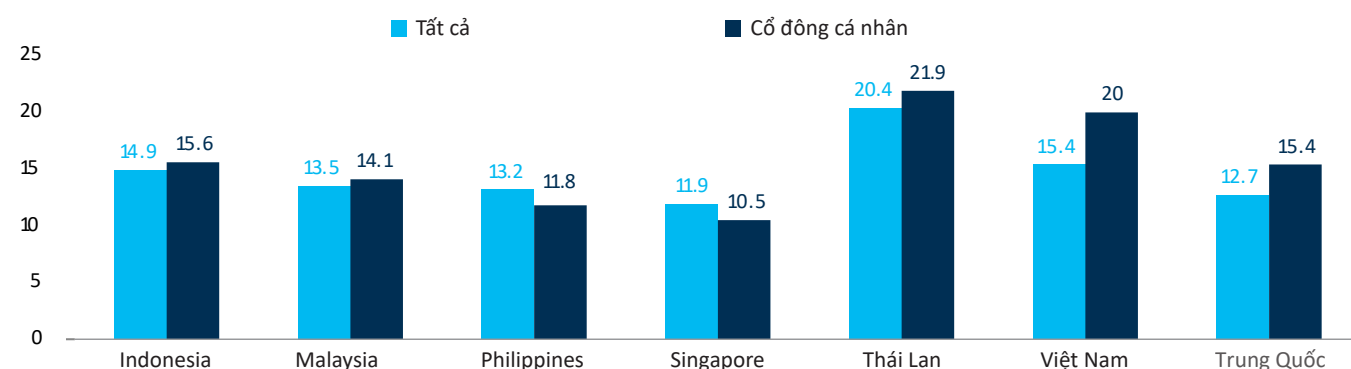
Ida Tionsgon, chủ tịch, Opal Portfolio Investments (Spv-Amc) Inc., và thành viên HĐQT, Viện Thành viên HĐQT Công ty, Philippines

Cấu trúc sở hữu: Có bằng chứng cho thấy các công ty gia đình nhỏ hơn có xu hướng có nhiều phụ nữ hơn trong HĐQT²¹. Điều này phần lớn là do các công ty nhỏ này nguồn nhân lực giới hạn hơn, khiến các thành viên nữ trong gia đình có nhiều khả năng có các vị trí trong HĐQT (và về lâu dài, khuyến khích sự tham gia của những phụ nữ không phải là thành viên gia đình). Ở các quốc gia nơi có ít áp lực của các bên liên quan đến các công ty lớn hơn (như trường hợp của ASEAN), các công ty gia đình quy mô nhỏ này có thể là những công ty làm chuẩn cho đa dạng giới trong HĐQT. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy ở hầu hết các nước ASEAN và Trung Quốc, các công ty có một cổ đông cá nhân duy nhất (thường có nghĩa là công ty gia đình) có tỉ lệ phụ nữ trong HĐQT cao hơn ở tất cả các nước, ngoại trừ: Philippines và Singapore.

Sở hữu gia đình trong công ty cũng có xu hướng thúc đẩy đa dạng giới trong các công ty ASEAN, nơi mà sự tách biệt giữa chủ sở hữu và người quản lý nói chung không rõ ràng như các công ty phương Tây. Một nghiên cứu của Indonesia²² đã thấy mối liên hệ tỷ lệ nghịch giữa các giám đốc điều hành nữ và tổng tài sản của công ty và cho rằng phụ nữ có thể gặp khó khăn để tìm cơ hội thăng tiến trong các công ty lớn hơn, nhưng có thể hưởng lợi từ mối quan hệ gia đình với người sáng lập hoặc kiểm soát cổ đông trong các công ty gia đình nhỏ hơn. Ở Malaysia, các công ty gia đình có nhiều khả năng có thành viên HĐQT là nữ: khoảng bảy trong số mười công ty thuộc sở hữu gia đình ở Malaysia, và các thành viên gia đình chiếm 85% thành viên HĐQT²³. Ở các quốc gia nơi sở hữu gia đình là hình thức chủ đạo của tổ chức doanh nghiệp, đây là một trong những yếu tố chính đóng góp vào tỷ lệ các thành viên nữ trong HĐQT cao hơn.

Sự đa dạng trong lãnh đạo: Phân tích của chúng tôi nhấn mạnh tầm quan trọng của sự đa dạng trong việc thúc đẩy sự đa dạng hơn nữa. Theo một nghiên cứu của Konrad và Kramer (2006), các công ty có ít nhất ba nữ thành viên HĐQT trải qua một sự thay đổi về văn hóa, điều này thúc đẩy sự đa dạng hơn nữa²⁴. Việc nắm giữ nhiều vị trí thành viên HĐQT ở các công ty khác nhau (nơi một thành viên hội đồng tham gia vào nhiều HĐQT cùng một lúc) cũng có thể giúp phổ biến các giá trị của đa dạng giới và các thông lệ tốt nhất về giới. Ở châu Á, các công ty có tổng giám đốc là nữ có 22% đại diện nữ trong HĐQT, so với 7,2% trong các công ty có tổng giám đốc là nam giới²⁵.

Giới thiệu đồng do phụ nữ nắm giữ, theo loại cổ đông so với số liệu chung, 2017 (%)



Nguồn: Phân tích của EIU.

Tác động của các yếu tố ảnh hưởng cấp công ty trên toàn cầu: rà soát bằng chứng

Dựa trên đánh giá về các tài liệu hiện có, chúng tôi đã xác định các yếu tố ảnh hưởng cấp công ty có khả năng tác động đến đa dạng giới trong HĐQT, từ hình ảnh công ty đến mong muốn thu hút nhiều nhà đầu tư hơn. Các nghiên cứu mà chúng tôi đã rà soát nói về một số các yếu tố ảnh hưởng này, bốn trong số đó nổi lên như là yếu tố ảnh hưởng nhất trong các tài liệu. Đầu tiên là sự công nhận của công ty về lợi ích của sự đa dạng giới trong HĐQT. Một nghiên cứu của IFC năm 2010 đã tóm tắt những lợi ích tiềm năng của việc có nhiều phụ nữ tham gia HĐQT, bao gồm hiệu quả tài chính, tập trung vào quản lý rủi ro và hiểu rõ hơn về thị trường tiêu dùng²⁶. Nhận thức được lợi ích như vậy tạo động lực cần thiết cho các công ty để đa dạng hóa HĐQT.

Thứ hai, các công ty có thể thu hút nhiều nhà đầu tư bằng cách tăng thành viên nữ trong HĐQT. Thật vậy, một nghiên cứu của Deloitte năm 2017 cho thấy các nhà đầu tư là một trong những người ủng hộ thay đổi có ảnh hưởng nhất và một số trong đó thậm chí đã phê phán các công ty không có đủ nỗ lực cải thiện đa dạng giới trong HĐQT²⁷. Động lực thứ ba là công ty mong muốn một uy tín hoặc hình ảnh doanh nghiệp tích cực hơn.

Như một nghiên cứu của Credit Suisse năm 2012 đã giải thích, khi một công ty bổ nhiệm nhiều nữ giới vào HĐQT, hành động này sẽ gửi một tín hiệu tích cực đến thị trường về sự tập trung của doanh nghiệp vào quản trị. Hành động này cũng có thể là tín hiệu cho thấy công ty đang làm ăn tốt²⁸. Trong một cuộc khảo sát năm 2008 với 335 công ty châu Âu, 50% số người được hỏi báo cáo rằng một điều lệ về đa dạng có ảnh hưởng có lợi đến danh tiếng của công ty²⁹.

Cuối cùng, hoạt động quyền cổ đông luôn thúc đẩy tăng cường bổ nhiệm nhiều nữ giới hơn vào HĐQT. Một nghiên cứu của Hội nghị chuyên đề kinh tế toàn cầu (GES) năm 2011 cho thấy các cổ đông tổ chức đang nỗ lực đề cử và xây dựng cơ sở dữ liệu của riêng họ về các thành viên HĐQT đa dạng³⁰.

Vai trò của các nhà đầu tư tổ chức

Chính phủ không phải là tác nhân duy nhất đối với những thay đổi trong đa dạng giới; áp lực bên ngoài từ các nhà đầu tư tổ chức để có những HĐQT đa dạng hơn cũng là một yếu tố ngày càng quan trọng. Ví dụ, được phát động bởi các tổ chức như 30% Club, nhiều quỹ đầu tư lớn đã tuyên bố ý định khuyến khích các công ty mà họ đầu tư vào tăng cường đa dạng giới và bỏ phiếu không ủng hộ việc bầu lại các chủ tịch hoặc ủy ban đề cử nếu không làm tốt vấn đề đa dạng. Điều này đã làm các công ty lo ngại hơn về dư luận tiêu cực nếu họ bị nêu tên chỉ mặt. Ví dụ, tại Vương quốc Anh, chủ tịch Ủy ban Chiến lược Công nghiệp, Năng lượng và Nghị viện đã công khai nêu đích danh mười công ty FTSE 350 vẫn duy trì HĐQT toàn nam năm 2018 để “kéo họ ra khỏi thời kỳ tăm tối”³¹. Công ty State Street Global Advisers (SSGA) có trụ sở

tại Hoa Kỳ đã thực hiện chiến dịch nổi tiếng “Fearless Girl” (Cô bé không biết sợ) (đặt bức tượng của một cô gái trước con bò biểu tượng của Phố Wall), công khai đe dọa bỏ phiếu chống lại tất cả các thành viên hội đồng được đề cử của bất kỳ công ty nào nếu không đáp ứng tiêu chí đa dạng giới của họ³². Quỹ hưu trí lớn nhất của Úc, AustralianSuper, cũng đã bắt đầu bỏ phiếu không ủng hộ các thành viên HĐQT các công ty không có đại diện nữ trong HĐQT³³.

Những áp lực này chưa phổ biến trong ASEAN. Thật vậy, nhiều người được chúng tôi phỏng vấn bày tỏ sự thất vọng về thái độ thụ động của nhiều nhà đầu tư tổ chức địa phương đối với đa dạng giới. Tuy nhiên, áp lực này có thể sẽ trở nên mạnh mẽ hơn khi các cuộc thảo luận về đa dạng giới



trở nên phổ biến hơn và khi lợi ích cho hoạt động của công ty bắt đầu được thảo luận và chấp nhận rộng rãi hơn. Đặc biệt, nhu cầu thu hút các nhà đầu tư nước ngoài sẽ hoạt động như một chất xúc tác quan trọng, mang lại nhận thức rõ hơn về các vấn đề giới cho khu vực và giúp bù đắp sự thiếu tích cực của các cổ đông địa phương. Như một trong những người được chúng tôi phỏng vấn tại Việt Nam giải thích:

“Tôi nói chuyện với một số nhà đầu tư nước ngoài đầu tư vào các công ty niêm yết của chúng tôi và họ có quan điểm rằng khi có phụ nữ trong HĐQT, họ cảm thấy rằng công ty hoạt động hiệu quả hơn và có hiệu suất tốt hơn những công ty khác, theo các nhà đầu tư nước ngoài đầu tư vào các công ty niêm yết của chúng tôi, và nói chung tôi tin rằng trong cộng đồng của chúng tôi tại Việt Nam, họ nhận ra có nhiều phụ nữ rất thành công trong kinh doanh.”

Bà Trần Anh Đào
Phó Giám đốc điều hành,
Sở giao dịch chứng khoán
Hồ Chí Minh

Thúc đẩy đa dạng giới trong HĐQT: trường hợp của State Street Global Advisers (SSGA) và BlackRock

Trong những năm gần đây, một số cổ đông tổ chức lớn đã thúc đẩy việc có nhiều đại diện nữ hơn trong HĐQT. Thất vọng vì tốc độ thay đổi chậm chạp, họ đang trực tiếp thực hiện chiến dịch với các công ty nhận đầu tư của mình và cảnh báo rằng họ sẵn sàng bỏ phiếu không bầu cho các thành viên HĐQT nếu công ty không thể hiện cam kết tăng tính đa dạng³⁴.

SSGA và BlackRock là hai công ty đi đầu trong chiến dịch gần đây. SSGA định nghĩa một công ty có “số đại diện nữ tối thiểu” là công ty có ít hơn 15% thành viên HĐQT là phụ nữ. Các công ty như vậy được khuyến khích giải quyết các vấn đề đa dạng của họ để tránh phản ứng dữ dội từ các nhà đầu tư tổ chức bất mãn. SSGA chỉ ra rằng họ đã bỏ phiếu chống các thành viên HĐQT tại hơn 500 công ty không giải quyết được sự thiếu vắng đa dạng giới trong HĐQT. Họ cũng đã ghi nhận sự cải thiện đa dạng giới ở hơn 150 công ty, đạt được thông qua việc không bỏ phiếu hoặc tham gia trao đổi trực tiếp với công ty³⁵. Một hướng dẫn của SSGA từ năm 2017 đã đặt vấn đề này một cách chính thức và xác định đa dạng giới là một cơ chế để đạt được sự lãnh đạo hiệu quả của hội đồng quản trị, nó được coi là “nền tảng của quản trị tốt và kết quả đầu tư tích cực”.³⁶

Tương tự, BlackRock đã sử dụng ấn phẩm hàng năm về các ưu tiên khi tham gia trao đổi trực tiếp với các công ty như một nền tảng để nhấn mạnh tầm quan trọng của sự đa dạng trong HĐQT và đặc biệt là bình đẳng giới. Năm 2018, công ty đã sửa đổi các nguyên tắc bỏ phiếu ủy nhiệm của mình để thể hiện kỳ vọng rằng các công ty cần có ít nhất hai thành viên HĐQT là nữ, đe dọa không bỏ phiếu cho các công ty chọn bỏ qua ý kiến này³⁷. Theo Diễn đàn của Trường Luật Harvard về Quản trị doanh nghiệp và Quy định tài chính, áp lực để đạt sự đa dạng lớn hơn trong HĐQT theo sau một số vụ bê bối kinh doanh đáng chú ý gần đây, và là một phản ứng lịch sử trước số đại diện quá ít của phụ nữ và người da màu trong HĐQT. Các hành động của những nhà đầu tư tổ chức cũng đang được xem là một nỗ lực để thay đổi quan niệm rằng các nhà đầu tư tổ chức là thụ động bằng cách có lập trường tích cực trong việc thúc đẩy các công ty áp dụng các thông lệ quản trị doanh nghiệp tốt nhất³⁸.

Áp lực để xây dựng các HĐQT đa dạng giới hơn cũng sẽ đến từ các công ty và từ các yếu tố ảnh hưởng bên ngoài khác. Ví dụ, ông Harry O'Neill, Chủ phần hùn, Tổng giám đốc và Thông lệ HĐQT, hãng Heidrick & Struggles, giải thích rằng một chủ tịch sáng suốt tập trung vào việc cải thiện sự đa dạng của HĐQT có thể có tác động đáng kể. (Các chương sau thảo luận về tác động tích cực mà một nhà lãnh đạo doanh nghiệp với cam kết thúc đẩy sự đa dạng có thể có trong việc định hình một chương trình nghị sự của công ty bao trùm).

Sự đa dạng trong HĐQT cũng có mối quan hệ chặt chẽ với sự đa dạng trong nhóm khách hàng của một công ty - một sự cân nhắc quan trọng trong ASEAN, nơi phụ nữ ngày càng trở thành người tiêu dùng theo cách riêng của họ³⁹. Một hội đồng đa dạng có nhiều khả năng đáp ứng tốt các nhu cầu của khách hàng đa dạng và nếu một thương hiệu của công ty gắn liền đến sự đa dạng, rủi ro ảnh hưởng đến uy tín là một động lực mạnh mẽ để công ty tiếp tục tăng cường các nỗ lực thúc đẩy phát triển bao trùm.



Nội dung chính cần lưu ý

Chính phủ các nước trong khu vực ASEAN đã chưa tích cực trong việc thúc đẩy đa dạng giới trong HĐQT so với Tây Âu. Malaysia đã áp dụng cách tiếp cận mạnh mẽ nhất và các quốc gia như Philippines, cơ quan quản lý của họ tích hợp một số phương pháp tốt nhất từ Tây Âu vào bộ quy tắc quản trị công ty của họ. Thái Lan, nước tự hào có tỷ lệ thành viên HĐQT là nữ cao nhất trong nghiên cứu của chúng tôi cũng đã giới thiệu các biện pháp sao cho phù hợp với các tiêu chuẩn toàn cầu về đa dạng giới.

Tuy nhiên, chính phủ không phải là tác nhân duy nhất của sự thay đổi khi nói đến đa dạng giới. Áp lực xây dựng đa dạng giới trong HĐQT có thể đến từ các yếu tố bên trong và bên ngoài, ví dụ, áp lực từ các nhà đầu tư tổ chức để có HĐQT đa dạng hơn là một yếu tố ngày càng quan trọng. Các đặc thù riêng của các công ty cũng là yếu tố quan trọng quyết định đa dạng giới của HĐQT.

GHỊ CHÚ

- 1 Ingenta Connect. (2013). Đa dạng giới ở cấp hội đồng quản trị tại Na Uy: Một hạn ngạch cho phụ nữ liệu có cải thiện hiệu suất công ty? Thông tin lấy từ <https://www.ingentaconnect.com/content/routledg/rfec/2013/00000019/00000004/art00006>
- 2 Xem trang web <https://30percentclub.org/>
- 3 Glass Lewis (2018). Singapore ban hành bộ quy tắc quản trị công ty mới. Thông tin lấy từ: <http://www.glasslewis.com/singapore-releases-new-code-of-corporate-governance/>
- 4 Equal Futures. (n.d) Thái Lan. Thông tin lấy từ: <https://www.equal-futures.org/country/thailand>
- 5 Adams, R., & Kirchmaier, T. (2013). Con đường lên đến cấp cao nhất: từ tỷ lệ phụ nữ tham gia lao động đến đa dạng giới trong HĐQT, bài trình bày tại Hội nghị AEA, San Diego. Thông tin lấy từ: [https://www.research.manchester.ac.uk/portal/en/publications/-making-it-to-the-top-from-female-labor-force-participation-to-boardroom-gender-diversity\(02d1b96d-a15a-4010-ab92-ba9a598f4efe\).html](https://www.research.manchester.ac.uk/portal/en/publications/-making-it-to-the-top-from-female-labor-force-participation-to-boardroom-gender-diversity(02d1b96d-a15a-4010-ab92-ba9a598f4efe).html)
- 6 IFC. (2011). Tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của HĐQT. Liệu biện pháp quy định hạn ngạch có phải là câu trả lời? Thông tin lấy từ: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/private+sector+opinion/ps0_21_gender
- 7 Solimene, S., Coluccia, D., & Fontana, S. (2017). Đa dạng giới trong hội đồng quản trị của doanh nghiệp: Một cuộc điều tra thực nghiệm tại các công ty niêm yết của Ý. Palgrave Communications, 3. Thông tin lấy từ <https://www.nature.com/articles/palcomms2016109>
- 8 Adams, R., & Kirchmaier, T. (2013). Tiến lên vị trí hàng đầu: Từ sự tham gia của lực lượng lao động nữ đến đa dạng giới trong HĐQT. Trình bày tại Hội nghị AEA, San Diego. Thams, R., & Kir: [https://www.research.manchester.ac.uk/portal/en/publications/-making-it-to-the-top-from-female-labor-force-participation-to-boardroom-gender-diversity\(02d1b96d-a15a-4010-ab92-ba9a598f4efe\).html](https://www.research.manchester.ac.uk/portal/en/publications/-making-it-to-the-top-from-female-labor-force-participation-to-boardroom-gender-diversity(02d1b96d-a15a-4010-ab92-ba9a598f4efe).html)
- 9 Chanavat, A., & Ramsden, K. (2016). Phân tích mức độ đa dạng giới của HĐQT và hiệu quả. Thông tin lấy từ <https://financial.thomsonreuters.com/content/dam/openweb/documents/pdf/financial/analysis-of-board-diversity.pdf>
- 10 Gallego-Alvarez, I., Garcia-Sanchez, I. M., & Rodriguez-Dominguez, L. (2010). Ảnh hưởng của đa dạng giới đến hiệu suất của công ty. Tạp chí kế toán, 13 (1), 53-88. Thông tin lấy từ https://ac.els-cdn.com/S1138489110700121/1-s2.0-S1138489110700121-main.pdf?_tid=bad8ace0-c071-11e7-8c2f-00000aabb0f01&acdnat=1509698215_1545d667e4c797ee2b08c6a164d3fb7b
- 11 Christiansen, L., Lin, H., Pereira, J., Topalova, P., & Turk, R. (2016). Đa dạng giới ở các vị trí cấp cao và hiệu suất công ty: Bằng chứng từ Châu Âu (Tài liệu IMF 16/50). Thông tin lấy từ <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2016/wp1650.pdf>
- 12 Qian, M. (2016). Sự lãnh đạo của nữ giới và hiệu suất công ty (Tập tài liệu làm việc về kinh tế ADB số 472). Thông tin lấy từ <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/179587/ewp-472.pdf>
- 13 Nguyen, V. T., & Nguyen, A. T. (2016). Cấu trúc quản trị công ty và hiệu quả hoạt động của các công ty Châu Á: Nghiên cứu đối chiếu giữa Singapore và Việt Nam. Tạp chí Tổ chức và Thị trường ở các Nền Kinh tế mới nổi, số 7(2). Thông tin lấy từ: <http://www.om.evaf.vu.lt/index.php?act=uploads.download&file=%2Fw3%2Ft.vu.www4057%2Fwww%2Fcms%2Fuploads%2Ffiles%2F Tuan+Tuan+OMEE-7-2%2814%29.pdf&code=58fa812c0713981ccc615b37c0e7ad19>
- 14 Việt Nam đứng thứ 69 trong Báo Cáo Khoảng Cách Giới toàn cầu của Diễn đàn kinh tế thế giới (WEF) năm 2017, đứng đầu tất cả các nước
- 15 ASEAN trong nghiên cứu của chúng tôi ngoại trừ Singapore (thứ 65) và xếp trước Trung Quốc.
- 16 Chính phủ Việt Nam (2012) Chiến lược quốc gia về bình đẳng giới trong giai đoạn 2011-2020. Thông tin lấy từ <http://www.economica.vn/Portals/0/Documents/National%20strategy%20on%20gender%20equality%20for%20the%202011.pdf>
- 17 Rastogi, V., Jaafar, M., Zemgulys, N., & Rawangban, C. (2017). Hướng đến đa dạng giới tại Đông Nam Á. Thông tin lấy từ: http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Moving-Toward-Gender-Diversity-SEA-Sep-2017_tcm93-177639.pdf
Xem trang web của Ủy Ban Hành động về Đa dạng của Singapore: <http://www.diversityaction.sg/about/diversity-action-committee/>

- 18 Garcia-Retamero, R., & Lopez-Zafra, E. (2006). Những định kiến chống lại phụ nữ ở trong các môi trường trọng nam: Quan niệm về vai trò của giới trong lãnh đạo, 55(1), 51–61. Thông tin lấy từ https://www.researchgate.net/profile/Esther_Lopez-Zafra/publication/226770749_Prejudice_against_Women_in_Male-Congential_Environments_Perceptions_of_Gender_Role_Congruity_in_Leadership/links/0fcfd509383ab6720f000000/Prejudice-against-Women-in-Male-Congential-Environments-Perceptions-of-Gender-Role-Congruity-in-Leadership.pdf
- 19 Credit Suisse. (2016). Chương trình về giới CS Gender 3000: Lợi ích của việc thay đổi. Thông tin lấy từ: <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=5A7755E1-EFDD-1973-A0B5C54AFF3FB0AE>
- 20 Deloitte (2017). Phụ nữ trong hội đồng quản trị: Cái nhìn toàn cầu. Thông tin truy cập từ: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/risk/deloitte-cn-ra-cg-e1-women-in-the-boardroom-a-globalperspective-fifth-edition.pdf>
- 21 Shaffer, L. (2016). Phcom/content/dam/Deloitte/cn/Documents/risk/deloitte-cn-ra-cg-e1-women-in-the-boardroom-a-globalperspective-fifth-edition.pdf <https://www.cnbc.com/2016/06/20/asian-family-businesses-give-women-more-top-roles-nus-study-shows.html>
- 22 Darmadi, S. (2010). Đa dạng ở HĐQT và kết quả hoạt động của công ty: Minh chứng từ Indonesia. . Thông tin lấy từ: <https://ssrn.com/abstract=1727195>
- 23 Azmi, I. A. G., & Barrett, M. A. (2013). Phụ nữ trong HĐQT và kết quả tài chính của công ty: Nghiên cứu ở các công ty vừa và nhỏ của Malaysia. Thông tin lấy từ: https://wbiworldconpro.com/uploads/melbourne-conference-2013/finance/1367487777_346-Ilhaamie.pdf
- 24 Konrad, A. M., & Kramer, V. W. (2006). Cần có bao nhiêu phụ nữ trong HĐQT? Tạp chí Harvard Business Review. Thông tin lấy từ: <https://hbr.org/2006/12/how-many-women-do-boards-need>
- 25 Deloitte. (2017) . Phụ nữ trong HĐQT: Một cái nhìn toàn cầu. Thông tin lấy từ: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/risk/deloitte-cn-ra-cg-e1-women-in-the-boardroom-a-globalperspective-fifth-edition.pdf>
- 26 Arguden, Y. (2010). Đa dạng ở bàn họp cấp cao: Các kỹ năng và kinh nghiệm bổ sung cho nhau. Thông tin lấy từ https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/bc15bd8048a7e686a70fe76060ad5911/IFC_PSO_19_WEB_RES.pdf?MOD=AJPERES
- 27 Deloitte. (2017). Phụ nữ trong HĐQT: Cái nhìn toàn cầu. Thông tin lấy từ: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom5th-edition.html>
- 28 Credit Suisse. (2012). Đa dạng giới và hiệu quả công ty. Thông tin lấy từ: https://www.calstrs.com/sites/main/files/file-attachments/cs-ri_gender_diversity_and_corporate_performance.pdf
- 29 IFC. (2015). Đa dạng giới tại Jordan. Thông tin lấy từ: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/e93318004a0d7ff195cfb7e54d141794/IFC_Jordan_Gender_Report_Sep_2015.pdf?MOD=AJPERES
- 30 Hội nghị Chuyên đề Kinh tế Toàn cầu (GES) 2011. Đa dạng ở HĐQT và quản trị công ty. Các phương án đề xuất trích dẫn từ Hội nghị Chuyên đề Kinh tế Toàn cầu năm 2011. Thông tin lấy từ <https://www.global-economic-symposium.org/solutions/publications/ges-specials/ges-brief-2011-board-diversity-and-corporate-governance>
- 31 Quốc hội Anh (2018). Bình luận của Chủ tịch về mục tiêu phụ nữ trong HĐQT. Thông tin lấy từ: <https://www.parliament.uk/business/committees/-committees-a-z/-commons-select/business-energy-industrial-strategy/news-parliament-2017/chair-comments-hampton-alexander-review-17-19/>
- 32 Whyte, A. (2018). State Street làm nóng vấn đề về các HĐQT toàn nam giới. Thông tin lấy từ: <https://www.institutionalinvestor.com/article/b1b4fh28ys3mr9/State-Street-to-Turn-Up-the-Heat-on-All-Male-Boards>
- 33 Smith, J. (2017). Các quỹ đầu tư hưu trí của Úc muốn tăng tỷ lệ nữ tham gia hội đồng quản trị. Thông tin lấy từ: <https://www.ft.com/content/fa3914c8-41b0-11e7-9d56-25f963e998b2>
- 34 Goodman, A., & O'Kelley, R. (2017) Các nhà đầu tư tổ chức tiên phong thúc đẩy đa dạng giới trong hội đồng quản trị. Thông tin lấy từ: https://www.russellreynolds.com/en/Insights/thought-leadership/Documents/Institutional%20Investors%20Lead%20Push%20for%20Gender-Diverse%20Boards_final.pdf
- 35 Kohn, A. Bieber, E., & Maldonado, M. (2018). Những tiến triển về sự đa dạng trong hội đồng quản trị. Thông tin lấy từ: <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/08/21/board-diversity-developments/>
- 36 Goodman, A., & O'Kelley, R. (2017) Các nhà đầu tư tổ chức tiên phong thúc đẩy đa dạng giới trong hội đồng quản trị. Thông tin lấy từ: https://www.russellreynolds.com/en/Insights/thought-leadership/Documents/Institutional%20Investors%20Lead%20Push%20for%20Gender-Diverse%20Boards_final.pdf
- 37 Kohn, A., Bieber, E., & Maldonado, M. (2018). Những tiến triển về sự đa dạng trong hội đồng quản trị. Thông tin lấy từ: <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/08/21/board-diversity-developments/>
- 38 Skroupa, C. (2018). Từ bị động thành chủ động: Các nhà đầu tư tổ chức thúc đẩy quản trị công ty. Thông tin lấy từ: <https://www.forbes.com/sites/christopherskroupa/2018/08/21/-from-passive-to-active-institutional-investors-promote-corporate-governance/#3b7caf1365b8>
- 39 ASEAN Up. (2016). Sự trỗi dậy của người tiêu dùng giới nữ. Thông tin lấy từ: <https://aseanup.com/rise-female-consumers-asia/>

Chương 3

Ảnh hưởng của đa dạng giới trong hội đồng quản trị tới hiệu quả công ty

Để đưa ra các lợi ích kinh tế của đa dạng giới trong HĐQT, nhiều tác giả đã nghiên cứu thực nghiệm mối quan hệ giữa đa dạng giới và hiệu quả tài chính của doanh nghiệp. Chúng tôi đóng góp thêm kết quả nghiên cứu bằng cách phân tích mối quan hệ ở sáu nước ASEAN và Trung Quốc.

Trong phân tích của mình, chúng tôi thấy rằng các công ty có nhiều nữ trong HĐQT thường cho thấy hiệu quả tài chính tốt hơn, được đo bằng hai thước đo tài chính sau: Tỷ số lợi nhuận trên tài sản (ROA) và lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE). Trung bình, các công ty ASEAN có hơn 30% thành viên nữ trong HĐQT có ROA trung bình 3,8%, so với 2,4% đối với các công ty không có phụ nữ trong HĐQT. Tương tự, các công ty có hơn 30% thành viên nữ trong HĐQT có ROE trung bình là 6,2%, so với 4,2% đối với các công ty không có phụ nữ trong HĐQT.

Những kết quả này chỉ ra lợi ích kinh tế rõ ràng của việc có nhiều phụ nữ ở các vị trí lãnh đạo doanh nghiệp trong các công ty ASEAN.

3.1 TÁC ĐỘNG ĐẾN HIỆU QUẢ TÀI CHÍNH CỦA CÔNG TY

Các nghiên cứu đã phát hiện ra rằng đa dạng giới trong HĐQT tạo ra giá trị và mang lại cho các công ty lợi thế cạnh tranh, và nhiều người đã liên kết điều này với hiệu quả tài chính vượt trội. Các thành viên nữ trong HĐQT được coi là có tác động tích cực đến khả năng giám sát của HĐQT, mang lại các quan điểm và những kỹ năng khác nhau, thu hút thành công các bên liên quan và giới thiệu các phong cách lãnh đạo khác nhau.

Sự hiện diện của phụ nữ ở các vị trí lãnh đạo cũng liên quan đến sự hài lòng của nhân viên nói chung, điều này dẫn đến một lực lượng lao động có năng suất cao hơn và đóng góp vào sự phát triển của công ty¹. Các chuyên gia khu vực cho biết thêm rằng sự đa dạng trong HĐQT có thể cải thiện hiệu suất và tăng sự đổi mới trong một công ty. Phụ nữ

trong HĐQT cũng được coi là những người góp phần cải thiện các tiêu chuẩn môi trường, xã hội và quản trị (ESG) của công ty, chủ yếu thông qua việc tập trung nhiều hơn vào trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, sự tham gia với cộng đồng, quyền con người và đạo đức.

Thông qua nghiên cứu của mình, chúng tôi đóng góp thêm bằng chứng bằng cách phân tích toàn diện tác động của đa dạng giới đối với hoạt động của công ty tại sáu quốc gia ASEAN. Nghiên cứu của chúng tôi kết hợp phân tích thống kê dữ liệu cấp công ty với các kết quả chính từ các cuộc phỏng vấn với các bên liên quan cao cấp để hiểu tác động của phụ nữ đến các quy trình và hoạt động của công ty, điều này có thể dẫn đến hiệu quả tài chính tốt hơn.

Các chỉ số về hiệu quả tài chính của công ty

Một vài số liệu thường được sử dụng để đo lường hiệu quả tài chính của công ty. Các biện pháp này được chia thành hai loại: các biện pháp dựa trên thông số kế toán và các biện pháp dựa trên thị trường. Các biện pháp dựa trên thông số kế toán được coi là chỉ số tốt để đo lợi nhuận của công ty. Dựa trên đánh giá của mình về các tài liệu hiện có, chúng tôi lưu ý rằng hai biện pháp dựa trên kế toán chặt chẽ được sử dụng thường xuyên nhất để đánh giá hiệu suất: Lợi Nhuận Trên Tài Sản (ROA) và Lợi Nhuận Trên Vốn Chủ Sở Hữu (ROE).

Định nghĩa về các chỉ số chính được lựa chọn cho nghiên cứu của chúng tôi

- **Lợi Nhuận Trên Tài Sản:** Một thước đo ngắn hạn về hiệu suất của công ty, đo lường lợi nhuận ròng mà công ty kiếm được, trước chi phí tiền lãi và thuế, tính theo tỷ lệ phần trăm của tổng tài sản.
- **Lợi Nhuận Trên Vốn Chủ Sở Hữu:** Một thước đo ngắn hạn về hiệu suất của công ty, đo lường thu nhập ròng theo tỷ lệ của tổng vốn chủ sở hữu và chỉ ra mức độ công ty sử dụng các khoản đầu tư để tạo tăng trưởng thu nhập.

Phân tích cấp công ty về mức trung bình cộng đơn giản tại ASEAN cho thấy mối quan hệ chặt chẽ giữa tính đa dạng của HĐQT với hiệu quả tài chính của công ty

Chúng tôi đã xem xét số liệu của 1.836 công ty từ sáu quốc gia ASEAN (Indonesia, Malaysia, Philippines, Singapore, Thái Lan và Việt Nam) và Trung Quốc². Các công ty được đưa vào mẫu phân tích nếu họ công bố thông tin về đại diện nam nữ trong HĐQT cho năm 2017. Đối với sáu quốc gia ASEAN này, trước tiên chúng tôi đã kiểm tra các mô hình về hiệu quả tài chính cho các công ty ở ba cấp độ đa dạng giới:

- Nếu HĐQT công ty không có phụ nữ
- Nếu HĐQT công ty có ít nhất một phụ nữ
- Nếu hơn 30% số thành viên HĐQT công ty là nữ

Khi chúng tôi tính toán trung bình cộng đơn giản, tức là ROE và ROA trung bình của tất cả các công ty ở mỗi cấp độ đa dạng giới, chúng tôi thấy rằng trung bình, các công ty có nhiều phụ nữ trong HĐQT có liên quan đến hiệu quả tài chính cao hơn.

Hiệu quả tài chính của các công ty ở các nước ASEAN và Trung Quốc sử dụng phép tính trung bình cộng đơn giản, 2017 (%)

Khu vực / Quốc gia	Biến số về giới	ROA trung bình	ROE trung bình
ASEAN (6 quốc gia)	Nếu HĐQT công ty không có phụ nữ	2.4	4.2
	Nếu HĐQT công ty có ít nhất một phụ nữ	3.7	5.8
	Nếu hơn 30% số thành viên HĐQT công ty là nữ	3.8	6.2
Trung Quốc	Nếu HĐQT công ty không có phụ nữ	5.7	10.3
	Nếu HĐQT công ty có ít nhất một phụ nữ	5.8	10.7
	Nếu hơn 30% số thành viên HĐQT công ty là nữ	6.0	9.9

Nguồn: Phân tích của EIU.

Có thể thấy, giá trị ROA cho các công ty có ít nhất một thành viên HĐQT là nữ hoặc hơn 30% thành viên HĐQT là nữ cao hơn giá trị ROA đối với các công ty không có phụ nữ trong HĐQT: các công ty mà phụ nữ chiếm hơn 30% thành viên HĐQT có ROA trung bình 3,8%, các công ty có ít nhất một phụ nữ trong HĐQT có ROA trung bình 3,7% và các công ty không có phụ nữ trong HĐQT có ROA trung bình 2,4%. Trong khi xu hướng ở Trung Quốc cũng tương tự, sự khác biệt là nhỏ hơn so với mức trung bình của khu vực ASEAN.

Giá trị ROE cho các công ty có ít nhất một thành viên HĐQT là nữ hoặc hơn 30% thành viên HĐQT là nữ cũng cho thấy cao hơn giá trị ROE cho các công ty không có phụ nữ trong HĐQT: các công ty có phụ nữ chiếm hơn 30% thành viên HĐQT có ROE trung bình là 6,2%, các công ty có ít nhất một phụ nữ trong HĐQT có ROE trung bình là 5,8% và các công ty không có phụ nữ trong HĐQT có ROE trung bình là 4,2%.

Sử dụng mô hình thống kê để kiểm tra mối quan hệ giữa đa dạng giới trong HĐQT và hiệu quả tài chính

Tiếp theo, chúng tôi đã chạy các hồi quy gộp để phân tích tác động thống kê của đa dạng giới đối với hiệu suất tài chính (ROA và ROE). Theo cách tiếp cận này, chúng tôi đã phân tích các nước ASEAN như một nhóm và kiểm soát các hiệu ứng cấp quốc gia (sử dụng các biến giả). Phát hiện của chúng tôi được tóm tắt trong bảng dưới đây.

Tác động tài chính của sự đa dạng giới trong các công ty ASEAN sử dụng mô hình thống kê, 2017

Biến về giới (giữ tất cả các yếu tố khác không đổi)	Tăng biến số tài chính
Nếu HĐQT công ty có ít nhất một phụ nữ	ROA tăng 1,4%
Nếu hơn 30% số thành viên HĐQT công ty là nữ	ROA tăng 1,2%
Nếu có sự gia tăng 10% tỉ lệ phụ nữ ở cả cấp độ HĐQT và quản lý cấp cao	ROA tăng 0,7% ROE tăng 1%
Nếu có sự gia tăng 10% tỉ lệ phụ nữ ở cấp quản lý cao cấp	ROA tăng 0,3% ROE tăng 0,6%

Nguồn: Phân tích của EIU.

Chúng tôi thấy rằng nếu sự đa dạng trong HĐQT của công ty tăng từ 0 (một hội đồng toàn nam) lên có ít nhất một phụ nữ trong HĐQT, ROA có thể sẽ tăng trung bình 1,4%, nếu tất cả các yếu tố khác không đổi. Nếu sự đa dạng của HĐQT tăng lên hơn 30% thành viên HĐQT nữ, ROA có thể sẽ tăng trung bình 1,2%, so với việc có 30% thành viên HĐQT nữ hoặc ít hơn. Kết quả từ hồi quy của chúng tôi hỗ trợ kết quả từ phân tích trước đây của chúng tôi bằng cách sử dụng các mức trung bình cộng đơn giản và củng cố lập luận của chúng tôi rằng các công ty có tỷ lệ phụ nữ cao hơn trong HĐQT của họ thường có liên quan đến hiệu quả tài chính tốt hơn.

Ngoài việc kiểm tra ngưỡng cho sự đa dạng giới của HĐQT, chúng tôi đã phân tích sự gia tăng về đa dạng giới ở cả HĐQT và cấp quản lý có liên quan đến hiệu quả tốt hơn về tài chính của công ty hay không. Phân tích sáu quốc gia ASEAN như một nhóm, chúng tôi thấy rằng tính trung bình thì cứ tăng 10% về đa dạng giới (hiện diện của nữ) với tư cách thành viên HĐQT và các vị trí quản lý cấp cao cộng lại, ROA có thể sẽ tăng 0,7% và ROE có thể sẽ tăng thêm 1%. Trung bình thì, cứ tăng 10% sự đa dạng giới ở các vị trí quản lý cấp cao, chúng tôi thấy rằng ROA có thể sẽ tăng 0,3% và ROE có thể sẽ tăng 0,6%. Trong mọi trường hợp, sự gia tăng đa dạng giới có liên quan tích cực với việc cải thiện hiệu suất tài chính.

Nhìn chung, kết quả thống kê của chúng tôi phù hợp với quan điểm của những chuyên gia được phỏng vấn, những người này nhấn mạnh tác động tích cực của việc có phụ nữ trong HĐQT và ở các vị trí lãnh đạo doanh nghiệp nói chung, đối với hiệu suất chung của công ty. Ví dụ, ông Harry O'Neill, Chủ phần hùn, Tổng giám đốc và Hoạt động của HĐQT, hãng Heidrick & Struggles, lưu ý rằng khi nhìn vào hiệu suất công ty nói chung, các công ty đa dạng có xu hướng hoạt động tốt hơn, so với các công ty thiếu đa dạng. Theo ông, đã có sự cải thiện đáng kể về sự hiện diện của nữ giới; và việc tập trung có được số lượng phù hợp nữ giới tại các vị trí ở cấp độ vận hành. Mối quan hệ có thể có giữa sự đa dạng giới cao hơn và hiệu suất công ty sẽ được khám phá thêm trong phần tiếp theo.

Mối quan hệ giữa đa dạng giới trong HĐQT và hiệu quả tài chính trên toàn cầu

Các tài liệu toàn cầu về tác động của đa dạng giới lên hiệu suất của công ty theo nhiều hướng. Có nhiều nghiên cứu cho thấy một cách thuyết phục sự cải thiện ở ít nhất một trong những chỉ số về hiệu suất trong các công ty có nhiều phụ nữ trong HĐQT của họ. Tuy nhiên, cũng có một số nghiên cứu tìm thấy mối liên hệ tiêu cực hoặc trung lập giữa đa dạng giới và hiệu suất. Nhiều nghiên cứu trong số này phân tích mối quan hệ giữa tính đa dạng và các chỉ số thị trường chứng khoán về giá trị doanh nghiệp, khác với lợi nhuận / hiệu suất về mặt kế toán. Ví dụ, một số tác giả cho rằng phản ứng tiêu cực của thị trường khi bổ nhiệm một phụ nữ vào HĐQT có thể là do định kiến của nhà phân tích hoặc nhà đầu tư, có thể rõ rệt hơn ở một số thị trường và tác động đến kết quả thống kê.

Một báo cáo của Credit Suisse năm 2012 cho thấy các công ty có ít nhất một người phụ nữ trong HĐQT vượt trội hơn so với các công ty không có phụ nữ trong HĐQT trong suốt sáu năm (xét về giá cổ phiếu). Tuy nhiên, hiệu ứng này đã được nhận thấy sau năm 2008 (khi nền kinh tế không ổn định), so với giai đoạn 2005-07 (khi tăng trưởng kinh tế mạnh mẽ). Báo cáo kết luận rằng sự vượt trội về giá cổ phiếu tương đối của các công ty có phụ nữ trong HĐQT có thể không nhất quán, nhưng sự cân bằng lớn hơn trong HĐQT mang lại ít biến động và sự ổn định tốt hơn trong chu kỳ kinh doanh³.

Adams và Ferreira (2009) đã nghiên cứu một nhóm các công ty Mỹ và thấy rằng các nữ thành viên HĐQT hoạt động tốt hơn về mặt tham dự và tham gia các ủy ban, phân bổ nhiều nỗ lực hơn cho trách nhiệm giám sát. Tuy nhiên, kết quả của họ cho thấy tác động trung bình của đa dạng giới đối với hoạt động của doanh nghiệp là tiêu cực⁴.

Ngược lại, nghiên cứu mới nhất từ MSCI ESG cho thấy các công ty có sự lãnh đạo mạnh mẽ từ nữ giới đã tạo ra ROE 10,1% mỗi năm, so với 7,4% của những công ty không có sự lãnh đạo như vậy⁵. Tương tự, một nghiên cứu năm 2015 về phụ nữ trong HĐQT của các công ty Úc đã tìm thấy mối liên hệ tích cực giữa tính đa dạng của HĐQT và hiệu quả tài chính doanh nghiệp (ROE, ROA và Tỷ suất Tobin's q) sau khi kiểm soát một số biến số quản trị và các biến đặc thù của công ty⁶.

Hồi quy cấp quốc gia cho thấy kết quả không rõ ràng cho từng nước ASEAN

Ngoài phân tích cụ thể về ASEAN, chúng tôi đã tiến hành phân tích riêng cho tất cả các quốc gia trong nghiên cứu của mình (sáu quốc gia ASEAN cộng với Trung Quốc). Rất khó để xác định các mô hình rộng khắp các nước ASEAN và Trung

Quốc, nhưng mối quan hệ tích cực giữa đa dạng giới và hiệu quả tài chính đã được tìm thấy. Bảng dưới đây tóm tắt các kết quả quan trọng chính.

Tác động tài chính của đa dạng giới ở cấp quốc gia bằng mô hình thống kê, 2017

Quốc gia	Biến số về giới (giữ tất cả các yếu tố khác không đổi)	Tăng biến số tài chính
Singapore	Nếu có sự gia tăng 10% tỉ lệ phụ nữ ở cả cấp độ HĐQT và quản lý cấp cao Nếu có sự gia tăng 10% tỉ lệ phụ nữ ở cấp quản lý cấp cao	ROA tăng 1,5% ROE tăng 1,8%
Thái Lan	Nếu có sự gia tăng 10% tỉ lệ phụ nữ ở cấp HĐQT	ROA tăng 0,7%
Malaysia	Nếu có sự gia tăng 10% tỉ lệ phụ nữ ở cả cấp độ HĐQT và quản lý cấp cao Nếu có sự gia tăng 10% tỉ lệ phụ nữ ở cấp quản lý cấp cao	ROE tăng 1,6% ROE tăng 1,1 %
Philippines	Nếu có sự gia tăng 10% tỉ lệ phụ nữ ở cấp HĐQT	ROA tăng 2,0%
Trung Quốc	Nếu có sự gia tăng 10% tỉ lệ phụ nữ ở ủy ban kiểm toán	ROA tăng 0,2%

Ghi chú: Chúng tôi chỉ báo cáo kết quả ở cấp quốc gia với những kết quả có ý nghĩa về mặt thống kê. Vì thế thông số trên bảng trên không bao gồm tất cả sáu nước.
Nguồn: Phân tích của EIU.

Chúng tôi thấy rằng cứ tăng 10% về sự đa dạng giới trong HĐQT và các vị trí quản lý cấp cao cộng lại, có khả năng ROE sẽ tăng 1,6% ở Malaysia và ROA tăng 1,5% ở Singapore. Trong trường hợp của các vị trí quản lý cấp cao, cứ tăng 10% về đa dạng giới, chúng tôi thấy rằng có khả năng ROE sẽ tăng 1,1% ở Malaysia và ROE tăng 1,8% ở Singapore. Trong trường

hợp của Trung Quốc, chúng tôi ghi nhận một kết quả tích cực khi kiểm tra tầm quan trọng của tỉ lệ thành viên nữ trong ủy ban kiểm toán: cứ tăng 10% sự đa dạng giới tính trong ủy ban kiểm toán, có khả năng ROA sẽ tăng 0,2%. Điều quan trọng cần lưu ý là mặc dù các hệ số là nhỏ, xu hướng trong mọi trường hợp vẫn tích cực.

Các nghiên cứu thực nghiệm khác về châu Á

Ở khu vực châu Á rộng lớn hơn, một số nghiên cứu đã đánh giá tác động của đa dạng giới đối với hoạt động của công ty. Năm 2015, Korn Ferry đã nghiên cứu mười quốc gia châu Á - Thái Bình Dương và phát hiện ra rằng các công ty mà phụ nữ chiếm từ 10% trở lên thành viên HĐQT có ROE cao hơn (3,6%) và ROA cao hơn (1,3%) so với các công ty có phụ nữ chiếm ít hơn 10% thành viên HĐQT⁷. Năm 2016, ADB⁸ đã tìm thấy kết quả tương tự: ROE cao hơn (3,5%) và ROA (0,9%) trong số các công ty có ít nhất một thành viên HĐQT là nữ.

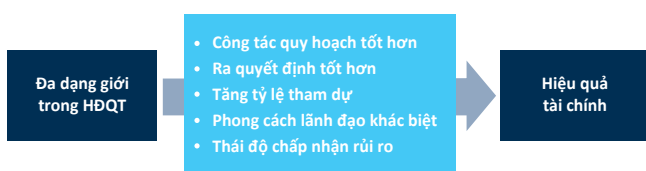
Tuy nhiên, một mối quan hệ tiêu cực đã được quan sát thấy ở một số quốc gia châu Á: nghiên cứu của Korn Ferry và ADB cho thấy sự đa dạng giới của HĐQT có liên quan tỷ lệ nghịch với ROE và ROA ở Malaysia; và một nghiên cứu của ASEAN tập trung vào lĩnh vực ngân hàng cho thấy sự đa dạng về giới có liên quan tỷ lệ nghịch đến kết quả hoạt động của công ty ở Malaysia⁹. Theo những tài liệu này, những kết quả tiêu cực này có thể là do phụ nữ là người sợ chịu rủi ro hơn nam giới, dẫn đến việc các HĐQT có thành viên nữ có xu hướng thực hiện các chiến lược ít rủi ro hơn¹⁰.



Dựa trên thông tin thu được từ cuộc phỏng vấn của chúng tôi với các chuyên gia, Phần 3.2 của báo cáo này xem xét các lý do có thể vì sao sự đa dạng giới tốt hơn có thể liên quan đến cải thiện hiệu quả tài chính của công ty, đặc biệt là đa dạng giới trong HĐQT và quản lý cấp cao.

3.2 Liên kết giữa đa dạng giới trong HĐQT và hiệu quả tài chính

Để hiểu mối liên hệ giữa đa dạng giới của HĐQT và hiệu quả tài chính của công ty và tại sao sự đa dạng giới lớn hơn có thể thúc đẩy hiệu quả tài chính tốt hơn, điều quan trọng là phải xem xét các tác động phi tài chính của thành công dẫn đến hiệu quả tài chính tốt hơn, chẳng hạn như uy tín, việc ra quyết định, chấp nhận rủi ro và phong cách lãnh đạo.



Thông qua cả việc xem xét các tài liệu hiện có và các phát hiện từ những cuộc phỏng vấn, chúng tôi đã xác định được các yếu tố phi tài chính quan trọng sau đây.

Tuyển dụng nhiều phụ nữ mở rộng hơn tiếp cận với nguồn nhân tài chất lượng

Sự hiện diện của nữ giới trong HĐQT có thể tăng thêm giá trị cho hiệu quả của công ty theo nhiều cách. Đầu tiên, khi một công ty cởi mở với việc tuyển dụng các thành viên nữ trong HĐQT, nó sẽ tự động mở rộng nhóm nhân tài mà từ đó công ty có thể thu hút. Điều này cho phép công ty thu hút các tài năng hàng đầu để thúc đẩy vận hành tối ưu. Mở rộng nhóm tài năng là đặc biệt quan trọng trong khu vực ASEAN, nơi có hơn 70% giám đốc điều hành cấp cao nói rằng các công ty chật vật để xây dựng một nguồn cung tài năng hàng đầu ổn định, theo Viện Lãnh đạo Nhân lực (một cơ quan cố vấn có trụ sở tại Singapore). Một số người được phỏng vấn rất lạc quan về nhóm tài năng của khu vực, nói rằng hiện tại có rất nhiều phụ nữ ở các vị trí quản lý cấp cao. Mặc dù số lượng không nhiều như trong nhóm tài năng là nam giới, nhưng có tỷ lệ cao các nữ quản lý cấp cao có thể là thành viên HĐQT.

Quan điểm đa dạng trong việc ra quyết định giảm thiểu các tác động bất lợi của tư duy tập thể

Một hội đồng đa dạng về giới được hưởng lợi từ những hiểu biết độc đáo và quan điểm mới, cho phép ra quyết định mạnh mẽ hơn. Sự đa dạng về giới cũng tạo điều kiện cho cuộc thảo luận cởi mở hơn giữa các thành viên HĐQT, giảm bớt tình trạng tư duy tập thể và cải thiện mối quan hệ giữa các thành viên HĐQT và nhân viên¹¹. Các cuộc phỏng vấn của chúng tôi với các chuyên gia khu vực ủng hộ mạnh mẽ những phát hiện này. Ví dụ, những người được phỏng vấn đồng ý rằng sự hiện diện của các thành viên HĐQT nữ đã làm giảm được lối tư duy nhóm, điều mà họ coi là rất có giá trị, đặc biệt là quan điểm rộng rãi rằng các hội đồng toàn nam thường hoạt động như một loại “mạng lưới đồng môn toàn nam”. Những người được phỏng vấn lưu ý rằng thậm chí đưa một viễn cảnh đa dạng duy nhất vào một nhóm vốn đồng nhất có thể thay đổi việc ra quyết định và ngăn chặn tư duy tập thể, nếu không có sự đa dạng sẽ khuyến khích các cuộc thảo luận ít năng động hơn và ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất. Có nhiều nữ giới trong HĐQT cũng có thể giúp tăng sự đa dạng về nhận thức, góp phần vào việc ra quyết định mạnh mẽ hơn và dẫn đến sự hiểu biết nhiều hơn về yêu cầu và nhu cầu của thị trường toàn cầu. Điều này cho phép các công ty tăng cường khả năng phát hiện các rủi ro về uy tín có thể bị bỏ qua hoàn toàn.

HĐQT với số lượng phụ nữ nhiều hơn có xu hướng quản trị tốt hơn

HĐQT đa dạng giới cũng đã được phát hiện là giúp cải thiện chất lượng quản trị công ty. Ví dụ, sự tham gia của HĐQT được cải thiện, điều đó có nghĩa là các thành viên HĐQT được thông tin tốt hơn và được trang bị tốt hơn để đưa ra quyết định hiệu quả nhằm thúc đẩy hiệu suất. Tỷ lệ tham dự họp hội đồng tốt thường được coi là một dấu hiệu của việc quản trị tốt. Một nghiên cứu của Adams và Ferreira (2009)¹² đã phân tích tỷ lệ dự họp của các thành viên HĐQT nam và nữ ở Hoa Kỳ và thấy rằng khả năng phụ nữ có vấn đề việc tham dự họp ít hơn 30% so với các đồng nghiệp nam. Hơn nữa, các tác giả nhận thấy rằng sự hiện diện của các nữ thành viên đã góp phần giảm 9% các vấn đề về tham dự của thành viên nam.

Số đại diện nữ lớn hơn dẫn đến việc lãnh đạo linh hoạt hơn

So với nam giới, nữ giới được cho là linh hoạt hơn trong quan điểm của họ và cởi mở hơn với những cách nghĩ khác biệt. Họ cũng được coi là ít định hướng chỉ huy, giúp nuôi dưỡng bầu không khí thân thiện và ít đối đầu hơn, không chỉ trong phòng họp mà còn trong các mối quan hệ với nhân viên. Những người được phỏng vấn khẳng định rằng, nhìn chung, phụ nữ thường có **phong cách lãnh đạo khác biệt**. Theo bà Trần Anh Đào, Phó Giám đốc điều hành, Sở giao dịch chứng khoán Hồ Chí Minh (Việt Nam), các cuộc họp HĐQT sẽ thân thiện hơn khi có thành viên HĐQT nữ, vì phụ nữ có xu hướng thu thập ý tưởng từ mọi người và sau đó đi đến kết luận hiệu quả. Phụ nữ cũng được gắn với với các chỉ số cảm xúc tương đối khác nhau và có thể đưa ra những quan điểm không nhất thiết phải hiển nhiên như nam giới, những người thường tập trung hơn vào những điều hữu hình. Các nghiên cứu¹³ đã tuyên bố rằng một số thuộc tính chủ yếu gắn với nam giới hoặc nữ giới, trong khi một số ít thuộc tính được coi là trung lập. Nữ giới được coi là đồng cảm và có trách nhiệm với xã hội hơn, trong khi nam giới được coi là chịu đựng căng thẳng tốt hơn và tự tin hơn.

Phụ nữ được coi là sợ chịu rủi ro hơn nam giới

Người ta thường cho rằng phụ nữ sợ chịu rủi ro hơn nam giới và sự đa dạng tạo ra nhiều hành vi không mạo hiểm. Tuy nhiên, cũng có ý kiến cho rằng ở các vị trí lãnh đạo hàng đầu, nữ giới có **thái độ chấp nhận rủi ro** không khác biệt nhiều so với các đồng nghiệp nam. Ví dụ, Chen và đồng nghiệp (2017)¹⁴ phát hiện ra rằng cấp độ đa dạng giới lớn hơn giữa các công ty niêm yết ở Mỹ có liên quan tỷ lệ thuận đến rủi ro tài chính và có mối liên hệ với rủi ro uy tín thấp hơn (như tránh thuế), trong khi Sila và đồng nghiệp (2016)¹⁵ không thấy bằng chứng nào về mối liên hệ với rủi ro vốn chủ sở hữu. Những người được phỏng vấn ở Philippines thừa nhận rằng nhiều doanh nghiệp lớn ở nước họ được điều hành bởi những người phụ nữ rất có tinh thần kinh doanh và biết cách quản lý rủi ro.

Đại diện nữ nhiều hơn tạo ra một môi trường làm việc minh bạch hơn

Có phụ nữ trong các ủy ban thuộc HĐQT có trách nhiệm giám sát, như các ủy ban kiểm toán, đề cử, thù lao và quản trị công ty, giúp tạo ra một môi trường minh bạch hơn. Một nghiên cứu đã cho thấy mối liên hệ tích cực giữa đa dạng giới trong HĐQT và kết quả hoạt động của doanh nghiệp trong các công ty có khả năng quản trị yếu, điều này cho thấy cam kết giám sát của phụ nữ đóng vai trò quan trọng¹⁶. Một nghiên cứu khác¹⁷ cho thấy các công ty có phụ nữ trong ủy ban kiểm toán có phí kiểm toán thấp hơn, kiểm soát nội bộ hiệu quả hơn và tính toàn vẹn cao hơn trong báo cáo tài chính. Mặc dù một số chuyên gia khu vực của chúng tôi tuyên bố rằng không có sự khác biệt lớn về giới trong thành viên ủy ban, những người khác lại cho rằng phụ nữ có nhiều khả năng đảm nhận vai trò giám sát do xuất thân là kế toán viên hoặc luật sư, phù hợp hơn cho các hoạt động như vậy.

Cải thiện hiệu suất môi trường, xã hội và quản trị

Có bằng chứng đáng xem xét rằng phụ nữ trong HĐQT góp phần cải thiện tiêu chuẩn ESG (môi trường, xã hội và quản trị) của công ty. Một tài liệu đánh giá gần đây của IFC¹⁸ đã thấy mối tương quan tích cực giữa đa dạng giới và cách tiếp cận của các công ty về vấn đề môi trường, như báo cáo và hoạt động môi trường, cũng như theo đuổi các sáng kiến về môi trường. Các công ty đa dạng giới cũng được coi là có tác động xã hội tích cực hơn trong và ngoài công ty trong các lĩnh vực như trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, sự tham gia vào cộng đồng, quyền con người và đạo đức, cũng như cải thiện văn hóa kinh doanh, quan hệ với người lao động và cân bằng cuộc sống và công việc. Các công ty có nhiều thành viên HĐQT là nữ được chứng minh là có các hoạt động quản trị doanh nghiệp tốt hơn, chẳng hạn như kiểm soát nội bộ, minh bạch, đạo đức và tuân thủ. Mặc dù không liên quan trực tiếp đến hiệu suất của công ty, những lợi ích này có thể cải thiện danh tiếng của công ty và giúp đứng vững trước các đối thủ.

Mối liên kết giữa các tiêu chuẩn ESG và sự hiện diện của phụ nữ trong lãnh đạo cấp cao



Nguồn: IFC (2018).

Làm thế nào để bảo đảm rằng đa dạng giới gia tăng hiệu quả hoạt động?

Phân tích của chúng tôi cung cấp bằng chứng thuyết phục rằng sự đa dạng giới có thể cải thiện hiệu suất của công ty. Tuy nhiên, thực tế là nhiều nghiên cứu toàn cầu và khu vực đã không tìm thấy mối liên hệ mang tính kết luận giữa đa dạng và việc cải thiện hiệu suất, chứng tỏ rằng nhiều rào cản có thể ngăn sự đa dạng thể hiện thành hiệu quả cuối cùng tốt hơn cho các doanh nghiệp.

Một thách thức đặc biệt là nguy cơ làm cho có - như việc chỉ định phụ nữ vào các vị trí để hoàn thành các chỉ tiêu về tỷ lệ, xoa dịu các nhà đầu tư hoặc làm cho công ty có vẻ tiến bộ và đa dạng hơn. Những động lực như thế này có thể có nghĩa là phụ nữ không được bổ nhiệm dựa trên kỹ năng hoặc thành tích, hoặc đóng góp của phụ nữ (dù có hợp lệ) bị từ chối hoặc bị xem nhẹ. Tuy nhiên, lý thuyết khối lượng tới hạn cho thấy rằng nguy cơ "làm cho có" giảm đi một khi phụ nữ chiếm một tỷ lệ thành viên hội đồng nhất định (nói chung là khoảng 30%).

Khả năng thiên vị giới tính giữa các nhà đầu tư địa phương cũng đặt ra một thách thức ở các quốc gia nơi các thông lệ văn hóa nghi ngờ khả năng lãnh đạo của phụ nữ. Điều này có thể dẫn đến các nhà đầu tư ủng hộ các công ty nơi hội đồng chủ yếu là nam giới, điều mà họ có thể đánh đồng với sự lãnh đạo tốt hơn. Điều này có thể giúp giải thích lý do tại sao các công ty có thể không thấy sự cải thiện rõ rệt hơn về hiệu suất sau khi tăng tính đa dạng của HĐQT. Ví dụ, các nhà đầu tư có thể có một nhận thức rằng phụ nữ thiếu vốn nhân lực và kinh nghiệm kinh doanh cần thiết để trở thành thành viên HĐQT hiệu quả¹⁹ và có thể phản ứng tiêu cực với việc được đề bạt. Sự hiện diện nhiều hơn của các nhà đầu tư quốc tế có thể giúp giảm bớt định kiến thiên vị này, vì họ có khả năng xem sự cải thiện về đa dạng giới trong HĐQT là một sự phát triển tích cực.

Cuối cùng, có một rủi ro là các hội đồng sẽ không tận dụng tối đa những kỹ năng và quan điểm của các thành viên nữ. Phụ nữ cần được trao cơ hội thực sự để đóng góp nhằm giúp cho đa dạng giới đi đến cải thiện hiệu suất. Một khi phụ nữ đã đảm nhận vị trí của họ trong một HĐQT, điều quan trọng là bổ nhiệm họ vào các ủy ban chủ chốt (như ủy ban kiểm toán, tài chính và chiến lược) và đưa họ vào các quy trình hoạch định chiến lược và ra quyết định để tận dụng triệt để các kỹ năng của họ. Một nghiên cứu năm 2008 của McKinsey & Company²⁰ đã xác định 9 hành vi lãnh đạo rất quan trọng để cải thiện hiệu suất tổ chức và thấy rằng nữ giới có nhiều khả năng hơn nam giới trong một số hành vi này, bao gồm là một hình mẫu tốt, truyền cảm hứng cho người khác và khuyến khích nhân viên trong quá trình ra quyết định có sự tham gia. Tạo cơ hội cho các thành viên HĐQT nữ để họ tích cực thực hiện các hành vi lãnh đạo như trên sẽ giúp đa dạng giới của HĐQT thành sự cải thiện hiệu quả hoạt động của công ty.

Có sự đa dạng về giới cũng có thể giúp tạo cảm giác gắn bó cho các nhân viên nữ. Theo Grace Xiao, lãnh đạo toàn cầu về Quan hệ đối tác công-tư, UCB Trading (Thượng Hải) Co., Ltd, đội ngũ lãnh đạo đa dạng giúp củng cố về đạo đức, và giúp các nhân viên cảm thấy họ thuộc về công ty.”

“Nhìn chung là phụ nữ có một phong cách lãnh đạo khác. Tôi nghĩ phụ nữ bao quát hơn, cởi mở hơn với những quan điểm khác nhau. Họ không phải là kiểu nhà lãnh đạo chỉ huy và kiểm soát và vì vậy trao quyền nhiều hơn cho người khác. Tôi nghĩ đó là những đặc điểm rất tốt và với nhiều phụ nữ lãnh đạo hơn, bạn sẽ có văn hóa bao trùm đó. Văn hóa đó lan tỏa từ trên xuống dưới, và mọi người cảm thấy nhiều hơn. Tôi nghĩ điều đó tạo ra một môi trường đẩy mọi người và giúp họ thể hiện những điều tốt nhất. Tôi cho rằng đó là một lý do khiến tôi nghĩ việc có một ban lãnh đạo có độ cân bằng tốt hơn sẽ tạo ra kết quả tốt hơn”.

Helen Yang
Giám đốc điều hành, Điện tử &
Hình ảnh, Dịch vụ khách hàng,
DuPont (Trung Quốc)



Nội dung chính cần lưu ý

Nhìn chung, các công ty có tỷ lệ phụ nữ cao hơn trong HĐQT thường có liên quan đến hiệu quả tài chính lớn hơn, được đo lường thông qua cả ROA và ROE. Trung bình, chúng tôi thấy rằng các công ty ASEAN có HĐQT với hơn 30% thành viên nữ có ROA trung bình là 3,8%, so với 2,4% của các công ty không có phụ nữ trong HĐQT. Tương tự, các công ty có hơn 30% thành viên HĐQT nữ có ROE trung bình là 6,2%, so với 4,2% tại các công ty không có phụ nữ trong HĐQT.

Có tỷ lệ phụ nữ trong HĐQT cao hơn có thể mang lại nhiều lợi ích cho các công ty, bao gồm tiếp cận nhiều tài năng hơn, sự đa dạng trong việc ra quyết định, tạo ra môi trường làm việc minh bạch hơn và cải thiện các tiêu chuẩn ESG.

GHI CHÚ

- IFC. (2018). Phụ nữ lãnh đạo doanh nghiệp giúp tăng hiệu suất ESG (Môi trường, xã hội và quản trị): Các bằng chứng cụ thể đáng lưu ý. Thông tin lấy từ <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/0c46a0b8-cc3b-4da0-8dcf-bde5af9ac166/PSO42.pdf?MOD=AJPERES>
- Dựa trên tính khả dụng của dữ liệu cho tất cả các biến cần thiết để tiến hành phân tích, chúng tôi đã chọn 104 công ty từ Indonesia, 286 từ Malaysia, 85 từ Philippines, 170 từ Singapore, 232 từ Thái Lan, 232 từ Việt Nam và 727 từ Trung Quốc để đưa vào mẫu của mình.
- Credit Suisse. (2012). Đa dạng giới và hiệu quả công ty. Thông tin lấy từ https://www.calstrs.com/sites/main/files/file-attachments/cs-ri_gender_diversity_and_corporate_performance.pdf
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Phụ nữ trong HĐQT và tác động của họ đối với quản trị và hiệu suất. *Tạp Chí Kinh Tế Tài Chính*, số 94, trang 291-309. Thông tin lấy từ <http://personal.lse.ac.uk/ferreird/gender.pdf>
- Lee, L-E., Marshall, R., Rallis, D., & Moscardi, M. (2015). Phụ nữ trong HĐQT: Xu hướng toàn cầu về đa dạng giới trong HĐQT doanh nghiệp. Thông tin lấy từ <https://www.msci.com/documents/10199/04b6f646-d638-4878-9c61-4eb91748a82b>
- Vafaei, A., Ahmed, K., & Mather, P. (2015). Sự đa dạng giới của HĐQT và hiệu quả tài chính trong 500 công ty hàng đầu của Úc. Thông tin lấy từ <https://nest.latrobe/wp-content/uploads/sites/35/2016/04/Vafaei-Ahmed-Mather-2015-Final.pdf>
- Korn Ferry. (2015). Ảnh hưởng của đa dạng giới: Thêm thành viên nữ vào HĐQT tại các nước APAC. Thông tin lấy từ <https://www.kornferry.com/institute/diversity-matters-adding-colour-boards-apac>
- Qian, M. (2016). Sự lãnh đạo của nữ giới và hiệu suất công ty (Tài liệu chưa xuất bản về kinh tế ADB số 472). Thông tin lấy từ <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/179587/ewp-472.pdf>
- Trần Thị Thanh Tú, Hoàng Hữu Lợi & Trần Thị Hoàng Yến. (2015). Mối quan hệ giữa đa dạng giới tính trong HĐQT và hiệu suất của công ty- nghiên cứu trường hợp về ngành ngân hàng ở ASEAN. *Tạp chí nghiên cứu tài chính quốc tế*, 6(2). Thông tin lấy từ: <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijfr/article/viewFile/6844/4099>
- Quy mô mẫu cho nghiên cứu Korn Ferry là 1.000 công ty cho toàn châu Á-Thái Bình Dương và bao gồm các quốc gia không nằm trong nghiên cứu EIU (Úc, New Zealand, Nhật Bản, Ấn Độ, Hồng Kông và Hàn Quốc). Nghiên cứu ADB có quy mô mẫu tương tự và bao gồm các quốc gia tương tự như nghiên cứu Korn Ferry International.
- Yeney Widya Prihatiningtias. (2012). Sự đa dạng giới tính trong HĐQT và hiệu suất công ty: Bằng chứng từ các công ty tài chính niêm yết công khai của Indonesia. Thông tin lấy từ: http://www.canberra.edu.au/researchrepository/file/a669fbb3-5a71-e95b-ac65-7fc71b83691c/1/full_text.pdf
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Phụ nữ trong HĐQT và tác động của họ đối với quản trị và hiệu suất. *Tạp Chí Kinh Tế Tài Chính*, trang 94, trang 291-309. Thông tin lấy từ: <http://personal.lse.ac.uk/ferreird/gender.pdf>
- Andrews, S. (2013). Phụ nữ, lãnh đạo và trí tuệ cảm xúc. Thông tin lấy từ: [http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/TrainingOutsourcing/Women,%20Leadership%20and%20Emotional%20Intelligence%20\(Dec%2013\).pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/TrainingOutsourcing/Women,%20Leadership%20and%20Emotional%20Intelligence%20(Dec%2013).pdf)
- Chen, L. H., Gramlich, J., & Houser, K. A. (2017). Những ảnh hưởng của sự đa dạng giới tính đối với các chiến lược rủi ro của công ty. *Kế toán & Tài chính*. Thông tin lấy từ: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/acfi.12283>
- Sila, V., Gonzalez, A., & Hagendorff, J. (2016). Phụ nữ trong HĐQT: Sự đa dạng giới tính trong phòng họp có ảnh hưởng đến rủi ro của công ty không? *Tạp chí Tài chính doanh nghiệp*, số 36, trang 26-53. Thông tin lấy từ: https://econpapers.repec.org/article/eeecorfin/v_3a36_3ay_3a2016_3ai_3ac_3ap_3a26-53.htm
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Phụ nữ trong HĐQT và tác động của họ đối với quản trị và hiệu suất. *Tạp Chí Kinh Tế Tài Chính*, số 94, trang 291-309. Thông tin lấy từ: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X09001421>
- Ittonen, K., Miettinen, J., & Vahamaa, S. (2010). Đại diện nữ trong ủy ban kiểm toán có ảnh hưởng đến phí kiểm toán? *Tạp chí Tài chính kế toán hàng quý*, 49(3/4), 113–139. Thông tin lấy từ: <https://www.jstor.org/stable/23074633?seq=1/analyze>
- IFC. (2018). Có phụ nữ trong ban lãnh đạo doanh nghiệp tăng hiệu suất ESG: những bằng chứng chứng minh lợi ích kinh tế. Thông tin lấy từ: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/0c46a0b8-cc3b-4da0-8dcf-bde5af9ac166/PSO42.pdf?MOD=AJPERES>
- Dobbin, F., & Jung, J. (2012). Đa dạng giới tính trong HĐQT tập đoàn và hiệu suất cổ phiếu: Khoảng cách năng lực hay sự thiên vị của nhà đầu tư tổ chức? Thông tin lấy từ: https://www.researchgate.net/publication/260864943_Corporate_Board_Gender_Diversity_and_Stock_Performance_The_Competence_Gap_or_Institutional_Investor_Bias
- McKinsey & Company. (2008). Vấn đề phụ nữ 2: Nữ lãnh đạo, một lợi thế cạnh tranh cho tương lai. Thông tin lấy từ https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Women%20matter/Women_matter_oct2008_english.ashx

Chương 4

Những trở ngại cho sự tiến bộ về đa dạng giới

Trong chương này, chúng tôi xác định và phân tích những trở ngại chính tới việc cải thiện đa dạng giới trong khu vực ASEAN, dựa trên đánh giá của chúng tôi về các tài liệu hiện có và các cuộc phỏng vấn với các chuyên gia được lựa chọn. Chúng tôi thấy rằng, so với các đồng nghiệp nam, nữ giới phải đối mặt với một cuộc đấu tranh khó khăn để tiếp cận HĐQT trong khu vực, do sự kết hợp của các trở ngại cấp quốc gia và những rào cản ở cấp độ công ty đã được quan sát rộng rãi trong tài liệu toàn cầu và tại các quốc gia. Ví dụ, các chuẩn mực và truyền thống văn hóa làm tăng nguy cơ nữ giới rời bỏ lực lượng lao động, ảnh hưởng đến các định kiến về năng lực của nữ giới trong lãnh đạo và giảm khả năng nữ giới sẽ được cất nhắc cho các vị trí quản lý cấp cao.

Mặc dù nữ giới ở các nơi khác trên thế giới cũng trải qua một vài những thách thức trong số đó, những yếu tố cấu trúc và văn hóa riêng trong khu vực ASEAN tạo ra những rào cản cộng thêm cho nữ giới, chẳng hạn như nữ giới rời bỏ lực lượng lao động vì lý do gia đình ở những giai đoạn sau này của sự nghiệp, khi họ đang ở vị trí có thâm niên. Những mạng lưới nam giới cũng có sức lan tỏa trong khu vực, ngay cả trong những xã hội công bằng như Singapore.

Không có bằng chứng cho thấy khoảng cách tài năng tồn tại giữa nam và nữ trong khu vực, điều này cho thấy việc đạt được sự đa dạng giới của HĐQT nên là ưu tiên hàng đầu của các doanh nghiệp ASEAN.

4.1 Những trở ngại cấp quốc gia ngăn phụ nữ vươn lên vị trí cao cấp

Phụ nữ châu Á chủ yếu nghỉ việc do áp lực gia đình

Thúc đẩy đa dạng giới trong HĐQT đòi hỏi các chính sách đảm bảo phụ nữ có cơ hội vươn lên vai trò lãnh đạo cấp cao. Cân bằng gia đình và công việc từ lâu đã được công nhận là một rào cản lớn đối với nữ giới để đạt được các tiến bộ trong sự nghiệp. Ngay cả ở các quốc gia phát triển hơn trên thế giới, nơi các cơ sở chăm sóc trẻ em phổ biến rộng rãi hơn và thời gian nghỉ phép của cha mẹ hào phóng hơn, tỷ lệ nữ giới buộc phải rời khỏi nơi làm việc sau khi có con cao hơn nhiều so với nam giới. Hiện tượng này, được gọi là “sự cố đường ống bị rò rỉ”, thường xảy ra khoảng giữa sự nghiệp, có xu hướng làm suy giảm tiến trình nghề nghiệp khi phụ nữ trở lại lực lượng lao động.

Phụ nữ không rời khỏi lực lượng lao động sau khi có con phải

đối mặt với gánh nặng phải là người chăm sóc con cái chính bên cạnh các cam kết ngày càng tăng tại nơi làm việc. Theo những người được phỏng vấn, nữ giới phải vượt qua nhiều trở ngại hơn và “đầu tắt mặt tối” hơn so với nam giới, chủ yếu là do các quy tắc văn hóa quy định có trách nhiệm chăm sóc trẻ em và gia đình cho nữ giới. Một cuộc khảo sát năm 2016¹ cho thấy các hệ thống giáo dục cạnh tranh ở Trung Quốc và Singapore cũng buộc nhiều phụ nữ ở các vị trí cấp cao phải dành thời gian tạm dừng công việc khi con cái họ đến một độ tuổi nhất định để giúp chúng chuẩn bị cho các kỳ thi quan trọng. Rào cản này, được gọi là “bức tường thai sản”, có tác động còn hơn nữa đến sự phát triển sự nghiệp của phụ nữ. Trong khi tại các quốc gia giàu có hơn như Singapore cho phép các sắp xếp công việc linh hoạt để từng bước giải quyết những thách thức này, thì nữ giới thường ít sử dụng những cơ hội này, vì chúng có thể được coi là bằng chứng của việc giảm cam kết với công việc.

“Tại PwC, chúng tôi đã làm một cuộc khảo sát về phụ nữ từ 28 đến 40 tuổi. Mặc dù 82% phụ nữ Malaysia coi trọng sự linh hoạt trong công việc, 47% cảm thấy lo lắng về tác động của việc có con đối với sự nghiệp của họ, điều mà họ gọi là “những đánh đổi khi làm mẹ”. 55% trong số họ cảm thấy rằng họ bị bỏ qua các cơ hội thăng tiến nghề nghiệp. Một số giả định cũng được đưa ra về phụ nữ, ví dụ, cấp trên nghĩ rằng khi phụ nữ kết hôn, họ không thể đi lại hoặc không thể được trao cơ hội ở nước ngoài”.

Pauline Ho
Đối tác Phụ trách Quan hệ và Con người,
PwC Malaysia;
Thành viên Ban chỉ đạo, 30% club,
Bộ phận tại Malaysia

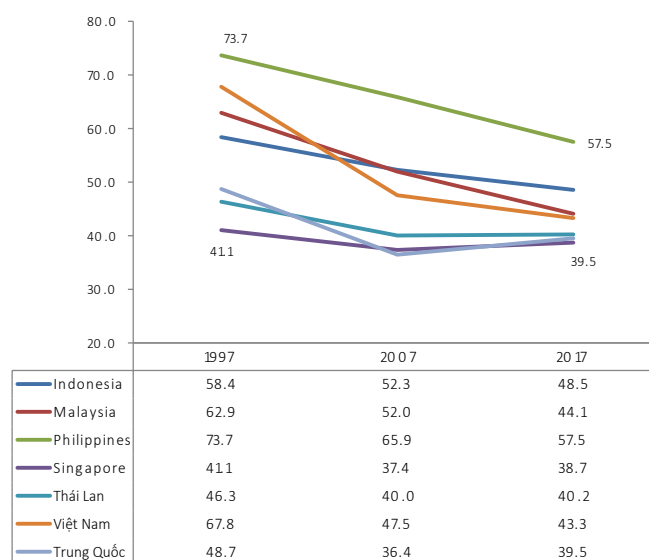
Tổng chung lại, những trách nhiệm này có nghĩa là một số phụ nữ tìm kiếm vị trí quản lý hàng đầu cảm thấy họ phải từ bỏ luôn việc có con. Theo một số người được phỏng vấn, một tỷ lệ lớn các nhà lãnh đạo nữ làm việc ở cấp cao không hề có con.

Nhu cầu chăm sóc cho các thành viên lớn tuổi, thường sống trong cùng một nhà, cũng khiến người phụ nữ trong khu vực bỏ việc. Thời kì đầu trong sự nghiệp của phụ nữ, sự hiện diện của các thành viên gia đình khác (như ông bà) có thể có lợi, vì họ có thể hỗ trợ chăm sóc trẻ em. Tuy nhiên, giai đoạn sau này trong sự nghiệp, phụ nữ phải đối mặt với áp lực phải rời khỏi nơi làm việc để chăm sóc những thành viên gia đình cao tuổi này, thường là ngay trước khi họ có thể chuyển từ vị trí quản lý cấp cao sang cấp giám đốc hoặc HĐQT. Những người được phỏng vấn, đặc biệt là ở Trung Quốc, xác nhận rằng phụ nữ dự kiến sẽ chịu trách nhiệm chăm sóc các thành viên cao tuổi trong gia đình, những người phụ thuộc rất nhiều vào họ vì lý do văn hóa.

Tỷ lệ phụ thuộc của một quốc gia là tỷ lệ người phụ thuộc (người dưới 15 tuổi hoặc trên 64 tuổi) so với dân số trong độ tuổi lao động (những người từ 15 đến 64 tuổi). Như thể hiện

trong hình dưới đây, các tỷ lệ này đang giảm dần ở hầu hết các quốc gia trong nghiên cứu của chúng tôi, nhưng chúng vẫn nằm trong phạm vi 40% - 60%, cho thấy mức độ phụ thuộc tương đối cao.

Tỷ lệ phụ thuộc dựa trên độ tuổi, theo quốc gia, năm 2017 (%)



Nguồn: Dữ liệu ngân hàng thế giới (2017).

Các định kiến phổ biến về các thuộc tính và hành vi của nữ giới vẫn tồn tại

Những định kiến vô thức từ lâu đã được xác định là một yếu tố chính ảnh hưởng đến triển vọng của phụ nữ tại nơi làm việc ở mọi cấp độ. Những quan niệm về khả năng lãnh đạo “tốt” thường tập trung vào những phẩm chất thường thuộc về tính nam, điều này làm suy yếu triển vọng của phụ nữ về thăng tiến lên cấp giám đốc hoặc HĐQT. Các nghiên cứu tập trung vào châu Á² đã phát hiện ra rằng lao động nữ thường được coi là có phẩm chất thông cảm bao dung hơn, được coi là ít phù hợp với các vị trí điều hành hàng đầu hơn là phong cách lãnh đạo tự tin, quyết đoán thường liên quan đến nam giới. Trong thực tế, cách tiếp cận của lãnh đạo nữ thường (nói chung) là hỏi rất nhiều câu hỏi, tìm kiếm góp ý, phản hồi; bao gồm cả đội ngũ vào việc ra quyết định; và xây dựng các mối quan hệ.



Phụ nữ cũng có xu hướng không được khuyến khích thể hiện phong cách lãnh đạo mạnh mẽ hơn nhằm vươn lên cấp lãnh đạo cao nhất, do kết quả của các chuẩn mực văn hóa về hành vi của phụ nữ (ví dụ, không thể chấp nhận được việc hay nói thẳng) hoặc vì họ lo lắng về việc bị coi là “hách dịch”. Những người phấn đấu lên được các vị trí hàng đầu cũng có thể phải chịu định kiến sai lầm rằng sự thăng tiến của họ là kết quả của sự ưu ái đối xử, thay vì phản ánh kỹ năng và kinh nghiệm của họ. Kết quả là, cơ hội thăng tiến lên hàng ngũ lãnh đạo bị hạn chế đối với phụ nữ, bất kể họ có tuân thủ các chuẩn mực văn hóa hay từ chối chúng.

Thách thức về những định kiến vô thức này đã được đưa ra bởi nhiều người được phỏng vấn. Trong bối cảnh Singapore, những người được phỏng vấn lưu ý rằng mặc dù đã có nhiều cuộc thảo luận về tầm quan trọng và lợi ích của sự đa dạng giới trong HĐQT, nhiều công ty vẫn chưa hoàn toàn bị thuyết phục. Một số HĐQT công ty cũng không thoải mái khi bổ nhiệm các thành viên HĐQT mà họ không biết hoặc những người không thể có cùng quan điểm về vai trò của giới trong gia đình và doanh nghiệp. Vẫn còn có những người nhận thức rằng đàn ông là người “có trình độ cao hơn” phụ nữ. Do đó, các nhà lãnh đạo thường là đàn ông, những người lại kết nối tốt hơn với những người đàn ông khác. Alicia Yi, Giám đốc điều hành, Thị trường tiêu dùng châu Á Thái Bình Dương tại Korn Ferry International (Singapore), lưu ý rằng người ta sẽ kỳ vọng sự cân bằng giới tốt hơn nhiều ở cấp lãnh đạo cấp cao tại Singapore, vì phụ nữ chiếm một nửa dân số tốt nghiệp đại học và rất tích cực trong thế giới kinh doanh. Bà xác định những “rào cản và định kiến vô thức” là lý do cho sự thiếu cân bằng giới hiện tại của Singapore tại đội ngũ cấp cao của doanh nghiệp.

Sự khác biệt về giới trong tự đánh giá có thể bao gồm các giả

định khuôn mẫu về nhân viên nữ và cho phép nam giới tự đề đạt mình lên các vị trí hàng đầu, bất kể họ có phù hợp nhất cho vai trò này hay không. Một báo cáo của Credit Suisse năm 2016³ nhấn mạnh các nghiên cứu cho thấy hầu hết sinh viên MBA nữ có xu hướng tự báo cáo thành tích của mình ngang bằng với đồng nghiệp của họ, trong khi hầu hết sinh viên nam tự báo cáo là trên trung bình. Người được phỏng vấn lưu ý rằng thách thức này đặc biệt nghiêm trọng trong các xã hội châu Á, nơi các chuẩn mực văn hóa có nghĩa là phụ nữ có xu hướng xem nhẹ thành tích của họ. Charlene Ge, Phó chủ tịch nhân sự, khí hậu, kiểm soát và an ninh, khu vực Châu Á tại United Technologies (Trung Quốc), giải thích rằng điều này phần nào phản ánh các giá trị truyền thống và sự nghiêm khắc với phụ nữ trong khu vực, nơi họ được khuyến khích không khoe khoang về bản thân hoặc cư xử quá mạnh mẽ. Những người được phỏng vấn khác lưu ý rằng phụ nữ trẻ thường không theo đuổi các vị trí hàng đầu vì họ muốn đợi cho đến khi họ “hoàn hảo” cho vai trò đó, mà lúc đó có thể là quá muộn.

Những người được phỏng vấn lưu ý rằng những kỳ vọng về văn hóa cũng có thể ngăn cản nam giới ủng hộ sự tiến bộ của nữ giới trong công việc. Ví dụ, thái độ tiêu cực đối với việc người chăm sóc là nam có thể ngăn việc nam giới rời bỏ lực lượng lao động để chăm sóc con cái (điều mà đáng lẽ giải phóng phụ nữ để họ tiếp tục làm việc), trong khi những ý tưởng truyền thống về “đàn ông trụ cột” có thể khiến nam giới xấu hổ khi kiếm được ít tiền hơn so với vợ. Người được phỏng vấn nhấn mạnh thêm rằng nữ giới sẽ không bao giờ yêu cầu nam giới giúp họ chăm sóc con cái tại nhà, bởi vì phụ nữ được kỳ vọng sẽ hoàn thành vai trò của người chăm sóc chính. Thay đổi những quan niệm này chắc chắn là một trong những cơ hội lớn nhất để đạt được sự đa dạng giới ở nơi làm việc tại châu Á.

Liệu có đủ nhân tài?

Trong các cuộc thảo luận về đa dạng giới, đôi khi người ta lập luận rằng không có đủ nhân tài là nữ để nâng cao đa dạng giới trong HĐQT và việc thúc đẩy đa dạng giới sẽ dẫn đến việc phụ nữ kém năng lực được trao quyền quản trị, điều này sẽ gây bất lợi cho hiệu suất công ty. Tuy nhiên, bằng chứng cho thấy cái được gọi là khoảng cách tài năng này có thể không

phải là sự thật, ít nhất là ở các nước phát triển. Ví dụ, một nghiên cứu năm 2015 tại Mỹ của MSCI⁴ cho thấy, mặc dù tỷ lệ thành viên HĐQT là nam có kinh nghiệm điều hành cấp cao cao hơn so với nữ giám đốc, nhưng sự khác biệt về kinh nghiệm lãnh đạo không thuộc điều hành cấp cao là không đáng kể giữa hai giới và các nữ thành viên HĐQT thực sự vượt trội nam về trình độ học vấn.

Điều gì làm nên một thành viên HĐQT tốt?

Có thành viên HĐQT nữ trên danh nghĩa không thôi không có lợi cho việc thúc đẩy khả năng của phụ nữ trong kinh doanh và thậm chí có thể gây bất lợi cho hiệu suất công ty. Nhưng điều gì làm nên phẩm chất của một nhà lãnh đạo HĐQT tốt? Rất khó để đánh giá định lượng về chất lượng của các thành viên hội đồng, ngoại trừ trong các lĩnh vực như luôn có mặt đầy đủ; ngoài ra, thành công của một công ty không thể dễ dàng phân bổ vào sự đóng góp của các cá nhân trong HĐQT. Tuy nhiên, có một đồng thuận rộng rãi về những phẩm chất nhất định mà bất kỳ thành viên HĐQT giỏi nào cũng phải có, bất kể thuộc giới nào, bao gồm những điều sau đây.

Cam kết: Sự tham gia có thể được đo lường trực tiếp bằng việc tham dự đầy đủ hay không, nhưng chỉ tham dự các cuộc họp HĐQT là không đủ. Một thành viên HĐQT giỏi phải luôn có sự chuẩn bị, hiểu những thách thức và cơ hội mà công ty phải đối mặt và biết những cách mà họ có thể ảnh hưởng đến việc ra quyết định.

Bối cảnh: Kinh nghiệm là rất quan trọng để trở thành một thành viên HĐQT hiệu quả, nhưng ngày càng nhiều phụ nữ trong HĐQT có nghĩa là nhiều người sẽ lần đầu tiên ngồi trong các cuộc họp hội đồng. Tuy nhiên, ngay cả những người mới đến cũng có thể có những đóng góp có giá trị khi họ ngồi vào đúng HĐQT, ví dụ, các công ty trong cùng ngành hoặc với các mô hình kinh doanh tương tự. Giai đoạn phát triển kinh doanh cũng rất quan trọng, vì kinh nghiệm mang lại lợi ích cho một công ty lớn, đã thành danh có thể không nhất thiết tốt cho một doanh nghiệp mới.

Người hướng dẫn: Đảm nhận vai trò của người hướng dẫn là rất quan trọng đối với các thành viên HĐQT, những người phải tự mình xác định và nuôi dưỡng tài năng trong công ty của họ. Các thành viên hội đồng tốt cam kết truyền lại chuyên môn và kinh nghiệm của họ cho các thế hệ tương lai.

Hãy dũng cảm lên! Một thành viên HĐQT tốt phải sẵn sàng nói ra và thay đổi suy nghĩ. Tuy nhiên, khiêm tốn cũng là một đặc điểm tốt, đặc biệt là người mới, bởi vì tham gia HĐQT là một trải nghiệm học tập liên tục.

Khi xem xét sáu quốc gia ASEAN cộng với Trung Quốc, nghiên cứu của chúng tôi không cho thấy nhiều bằng chứng về khoảng cách năng lực. Hầu hết các quốc gia trong nghiên cứu của chúng tôi đã có tỉ lệ nữ tham gia lực lượng lao động tương đối cao, cũng như một nhóm lớn phụ nữ có trình độ kỹ thuật, mặc dù có bằng chứng về khoảng cách tài năng trong một số ngành nhất định. Khu vực này cũng có số lượng phụ nữ ở các vị trí điều hành cao cấp cao hơn mức trung bình so với các khu vực khác trên thế giới, cũng như số lượng lớn hơn các nữ CEO. Ví dụ, một nghiên cứu năm 2016 của Credit Suisse⁵ cho thấy 5,4% CEO tại các nền kinh tế mới nổi ở châu Á là phụ nữ, cao hơn mức trung bình toàn cầu là 3,9%. Khu vực này cũng có số nữ giám đốc tài chính (CFO) gần gấp đôi so với châu Âu và số lượng nữ giới đứng đầu đơn vị kinh doanh cao hơn Bắc Mỹ. Điều này mang lại cho khu vực một hệ thống tài năng để đạt được đa dạng giới trong HĐQT.

Số liệu về trình độ học vấn của nữ giới trong ASEAN cũng không cho thấy bằng chứng về khoảng cách tài năng: tỷ lệ biết chữ của nữ giới vượt quá 90% ở cả sáu quốc gia và tỷ lệ nhập học đại học ở nữ thậm chí còn cao hơn so với nam giới. Tuy nhiên, khoảng cách về giới bắt đầu xuất hiện khi nhìn vào tỷ lệ tham gia của toàn bộ lao động trẻ và khoảng cách này ngày càng tồi tệ hơn ở cấp quản lý và HĐQT.

Quy hoạch về nhân tài, các nước ASEAN, năm 2017 (%)

Quốc gia	Nữ sinh viên đại học (% sinh viên đại học)	Lao động nữ, tuổi 30-39 (% công nhân, tuổi 30-39)	Lãnh đạo cấp cao (% nữ)	Số ghế HĐQT (% nữ)
Indonesia	51.9	38.2	18.4	14.9
Malaysia	52.3	39.0	26.2	13.5
Philippines	55.5	36.0	32.8	13.2
Singapore	51.6	49.5	27.2	11.9
Thái Lan	57.7	46.9	29.7	20.4
Việt Nam	54.2	49.1	16.8	15.4
Trung bình	53.7	41.2	26.0	15.7

Nguồn: UNESCO, ILO, EIU.

Ở cấp quốc gia, không ai trong số những người được phỏng vấn của chúng tôi trích dẫn việc thiếu tài năng nữ là một hạn chế đối với sự đa dạng giới. Thật vậy, phù hợp với dữ liệu tuyển sinh giáo dục, những người được phỏng vấn lưu ý rằng nữ giới cũng được giáo dục tốt (nếu không muốn nói là tốt hơn) so với nam giới. Tuy nhiên, các báo cáo cũng cho thấy tỷ

lệ bỏ việc khỏi lực lượng lao động ở phụ nữ cao hơn, mặc dù những người này có trình độ giáo dục cần thiết.

Một điều thú vị là dường như không có mối liên hệ chặt chẽ giữa sự đa dạng giới của HĐQT (hoặc sự tham gia của nữ giới trong lực lượng lao động nói chung) và đại diện nữ trong chính trị. Trong nghiên cứu của chúng tôi, Thái Lan thể hiện tốt nhất về sự đa dạng giới của HĐQT nhưng nước này có tỷ lệ phụ nữ thấp nhất trong quốc hội, cũng như số lượng nữ bộ trưởng thấp nhất trong chính phủ. Ngược lại, Singapore thực hiện kém nhất trong số sáu nước ASEAN về sự đa dạng của HĐQT nhưng có tỷ lệ phụ nữ trong quốc hội trên trung bình.

Quy hoạch về nhân tài, các nước ASEAN, năm 2017 (%)

Quốc gia	Số ghế HĐQT (% nữ)	Quốc hội (% số ghế nữ)	Vị trí bộ trưởng (% nữ)
Indonesia	14.9	19.8	22.9
Malaysia	13.5	10.4	5.7
Philippines	13.2	29.5	20.0
Singapore	11.9	23.0	5.6
Thái Lan	20.4	4.8	4.2
Việt Nam	15.4	26.7	9.1
Trung bình	15.7	19.0	11.3

Nguồn: UNESCO, Phân tích của EIU.



Nội dung chính cần lưu ý

Trong ASEAN, phụ nữ phải đối mặt với một cuộc đấu tranh khó khăn để trở thành thành viên HĐQT, so với các đồng nghiệp nam của họ. Mặc dù phụ nữ ở những nơi khác trên thế giới cũng trải qua một số thách thức tương tự, nhưng có những yếu tố cấu trúc và văn hóa riêng biệt trong khu vực ASEAN tạo ra những rào cản bổ sung đối với phụ nữ. Ví dụ, phụ nữ thường được cho là sẽ rời bỏ lực lượng lao động ở giai đoạn sau trong sự nghiệp của họ để chăm sóc các thành viên lớn tuổi trong gia đình, hay gia nhập các mạng lưới nam giới là những rào cản xuyên suốt khắp khu vực. Những kỳ vọng về văn hóa và định kiến vô thức cũng là những yếu tố ngăn cản đặc trưng theo vùng, có thể cản trở sự tiến bộ của phụ nữ trong công việc.

4.2 Trở ngại ở cấp công ty ngăn phụ nữ vươn lên vị trí cao cấp

Quá trình lựa chọn phụ thuộc rất nhiều vào các mạng lưới hiện có và những “mạng lưới truyền thống toàn nam giới”

Quá trình lựa chọn thành viên hội đồng góp phần vào duy trì “bức tường kính” – những rào cản vô hình ở các nước ASEAN. Những người được phỏng vấn đồng ý rằng các ứng cử viên tiềm năng có xu hướng được xác định thông qua các mạng lưới toàn nam giới trong khu vực, thay vì thông qua các quy trình tìm kiếm chính thức hơn để có nhiều khả năng xác định được các ứng cử viên nữ tiềm năng vào hàng ngũ công ty. Vấn đề này cũng được nhấn mạnh trong một nghiên cứu năm 2012 của Indonesia⁶. Harry O’Neill, Chủ phần hùn, Giám đốc điều hành và Thành viên ban quản trị, Heidrick & Struggles, tuyên bố rằng trong khi có rất nhiều phụ nữ có trình độ tốt, họ không có cơ hội được đề bạt vào HĐQT vì các công ty không sử dụng quy trình tìm kiếm chính thức. Thay vào đó, họ tìm thấy những ứng cử viên tiềm năng trong số những người mà các thành viên hội đồng đã kết nối với họ từ trước, và thường những người đó chủ yếu là nam giới. Sự nhấn mạnh vào mối quan hệ bạn bè và kết nối cá nhân cũng có nghĩa là vị trí thành viên HĐQT không phải lúc nào cũng được quyết định dựa trên thành tích. Thay vào đó, vị trí thành

viên có xu hướng được trao cho những gương mặt phù hợp nhất và được nhiều người biết đến.

Cách tiếp cận này dường như là phổ biến trong khu vực, ngay cả ở các quốc gia tự hào là coi trọng nhân tài, chẳng hạn như Singapore. Những người được phỏng vấn ở Singapore lưu ý rằng người Singapore thường tự cho rằng không có sự thiên vị về giới ở nơi làm việc, nhưng số liệu thống kê về cân bằng giới ở cấp độ điều hành cấp cao (C-suite) không ủng hộ suy nghĩ này. Ida Tiongson, chủ tịch, Công ty đầu tư danh mục (Spv-Amc) Inc., cho rằng vấn đề về mạng lưới toàn nam khá trầm trọng ở Philippines bởi thực tế là nhiều trường danh tiếng nhất của đất nước chỉ chấp nhận nam sinh, mãi cho đến gần đây. Giờ đây, khi các trường này chấp nhận nữ sinh, bà Tiongson cho rằng sức mạnh của các mạng lưới này có thể bị giảm bớt ở những thế hệ lãnh đạo tiếp theo.

Các nhà lãnh đạo nữ cần phải trở nên hữu hình

Mặc dù ASEAN có tỷ lệ nữ CEO và quản lý cấp cao cao hơn các nước khác trên thế giới, các rào cản văn hóa được thảo luận trong chương này làm giảm vai trò hình mẫu của các nhà lãnh đạo nữ đối với nữ giới. Vấn đề này không giới hạn ở



châu Á; trong Báo cáo đánh giá Davies Review tại Vương Quốc Anh, nhiều người được hỏi bày tỏ lo ngại về việc thiếu phụ nữ ở các vị trí lãnh đạo cao cấp để làm hình mẫu, điều mà họ cảm thấy là làm hạn chế số lượng nữ giới ở các vị trí cấp cao⁷. Trong nghiên cứu của chúng tôi, những người được phỏng vấn như Grace Xiao, người đứng đầu toàn cầu của Quan hệ đối tác công tư, Công ty TNHH Thương mại UCB (Thương Hải), đã lưu ý tầm quan trọng của các vai trò hình mẫu và cố vấn trong việc khuyến khích phụ nữ tham vọng vào các vị trí cấp cao (“Nếu bạn có thể ở đó, tôi cũng sẽ làm được”). Tầm quan trọng của việc làm cố vấn và các chính sách của công ty được thiết kế để khuyến khích tiếp xúc trực tiếp giữa nhân viên nữ trẻ tuổi với những người ở vị trí cấp cao, cả nam và nữ, là một nội dung xuất hiện thường xuyên trong các cuộc phỏng vấn của chúng tôi và hầu hết những người được phỏng vấn đều đồng ý rằng các kế hoạch đó có hiệu quả trong việc tạo cơ hội cho các tài năng nữ thăng tiến lên vị trí hàng đầu.

Các công ty nhỏ hơn, thuộc sở hữu gia đình, lại có một vấn đề khác về đóng góp hữu hình của nữ giới: thiếu thành viên HĐQT nữ không phải là thành viên gia đình. Thành viên HĐQT nữ trong các công ty này có xu hướng đến từ các gia đình sở hữu chúng, tạo ra một định kiến chung chung rằng các vị trí sẽ được trao chủ yếu cho các thành viên trong gia đình. Điều này có thể ngăn cản những phụ nữ khác ở các vị trí cấp cao có tham vọng trở thành thành viên HĐQT. Các chương trình đào tạo và cố vấn trong các công ty này cũng có xu hướng thiên vị cho các thành viên gia đình hoặc những người được chuẩn bị để đại diện cho các lợi ích của gia đình. Ricardo Nicanor N Jacinto, cựu Giám đốc điều hành của ICD tại Philippines, lưu ý rằng có đến một nửa số phụ nữ trong các chương trình đào tạo trong các công ty trên rơi vào hai loại này, để lại ít cơ hội hơn cho phụ nữ bên ngoài gia đình đạt đến đỉnh cao.

Việc vắng bóng các nhà lãnh đạo nữ cũng là một vấn đề trong các ngành công nghiệp có truyền thống thuộc về nam giới, chẳng hạn như ngành ít có sự tương tác với khách hàng và thân chủ, trong khi đây là một lĩnh vực mà các nhà lãnh đạo nữ có xu hướng nổi trội. Nhiều ngành trong số này thuộc các lĩnh vực khoa học, công nghệ, kỹ thuật và toán học (STEM), trong đó phụ nữ thường có tỉ lệ tham gia thấp hơn trung bình và thường phải vật lộn để đạt được các vị trí hàng đầu. Báo cáo năm 2015 của Tổ chức Giáo dục, Khoa học và Văn

hóa Liên Hợp Quốc (UNESCO) về phụ nữ trong ngành STEM ở Châu Á⁸ đã nhấn mạnh đến các vấn đề tâm lý xã hội như các định kiến có xu hướng ảnh hưởng đến động lực và sự tự tin của nữ giới, khiến họ không theo đuổi sự nghiệp trong các lĩnh vực hấp dẫn này, ngay cả khi họ làm tốt như nam giới trong các môn học này ở trường.

Chương cuối cùng trong báo cáo này khám phá các cơ hội để thúc đẩy sự đa dạng giới trong HĐQT, cần nhắc đến vô số thách thức và trở ngại đã được thảo luận trong chương này. Kinh nghiệm của các công ty vốn coi trọng sự đa dạng giới và kinh nghiệm của các quốc gia đang nỗ lực tích hợp sự đa dạng vào hoạch định chính sách, cho thấy rằng không có thách thức nào trong số này là không thể vượt qua, ngay cả khi việc thay đổi sẽ cần nhiều thời gian.



Nội dung chính cần lưu ý

Trong ASEAN, quá trình lựa chọn thành viên HĐQT thường là một phần lý do duy trì rào cản. Các ứng cử viên tiềm năng có xu hướng được xác định thông qua các mạng lưới do nam giới thống trị trong khu vực, thay vì thông qua các quy trình tìm kiếm chính thức hơn. Các công ty nhỏ hơn, thuộc sở hữu gia đình - có số lượng lớn ở các nước ASEAN - cũng gặp phải vấn đề riêng về hiện diện của nữ giới: thiếu thành viên HĐQT nữ không phải là thành viên gia đình. Trong các công ty này, các thành viên HĐQT nữ có xu hướng đến từ các gia đình sở hữu chúng, có khả năng ngăn cản những phụ nữ bên ngoài theo đuổi các cơ hội lãnh đạo cấp cao.

GHI CHÚ

- 1 Willis Towers Watson. (2016). Lãnh đạo phụ nữ ở Châu Á Thái Bình Dương. Thông tin lấy từ: <https://www.willistowerswatson.com/en/insights/2016/09/Women-in-leadership-in-Asia-Pacific>
- 2 Willis Towers Watson. (2016). Lãnh đạo của nữ giới ở Châu Á Thái Bình Dương. Thông tin lấy từ: <https://www.willistowerswatson.com/en/insights/2016/09/Women-in-leadership-in-Asia-Pacific>
- 3 Credit Suisse. (2016). CS Gender 3000: Phần thưởng cho thay đổi: báo cáo phân tích tác động của đại diện nữ trong phòng họp và quản lý cấp cao. Thông tin lấy từ: https://www.credit-suisse.com/corporate/en/media/news/articles/media-releases/2016/09/en/csri-gender-3000.html?t=55_0.437909142359756
- 4 Lee, L-E., Marshall, R., Rallis, D., & Moscardi, M. (2015). Phụ nữ trong HĐQT: Xu hướng toàn cầu về đa dạng giới trong HĐQT doanh nghiệp. Thông tin lấy từ: <https://www.msci.com/documents/10199/04b6f646-d638-4878-9c61-4eb91748a82b>
- 5 Credit Suisse (2016). Ý tưởng tiên phong từ nghiên cứu của Credit Suisse và các chuyên gia hàng đầu thế giới. Thông tin lấy từ: <https://glg.it/assets/docs/csri-gender-3000.pdf>
- 6 Đại học Quốc gia Singapore (NUS), Trung tâm Quản trị Công ty, Thể chế và Tổ chức, Trường Kinh doanh NUS. (2012). Báo cáo đa dạng giới trong HĐQT ở Indonesia năm 2012: Dấu chân nữ giới trong các công ty niêm yết IDX. Thông tin lấy từ: <https://bschool.nus.edu.sg/Portals/0/images/CGIO/Report/Indonesia%20Boardroom%20Diversity%20Report.pdf>
- 7 Chính phủ Anh. (2011). Phụ nữ trong HĐQT. Thông tin lấy từ: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf
- 8 UNESCO Bangkok. (2015). Một công thức phức tạp: Phụ nữ trong khoa học, công nghệ, kỹ thuật và toán học ở châu Á. Thông tin lấy từ: <http://www.unesco-bkk.org/resources/e-library/publications/article/a-complex-formula-girls-and-women-in-science-technology-engineering-and-mathematics-in-asia-1/>

Chương 5

Cơ hội để thúc đẩy đa dạng giới trong HĐQT

Mặc dù các rào cản hiện tại ngăn phụ nữ vươn lên các vị trí cấp cao ở các nước ASEAN, nhưng có rất nhiều cơ hội để đạt được tiến bộ nhằm đạt được sự đa dạng giới lớn hơn trong HĐQT. Một số chính sách rất quan trọng để tạo ra những thay đổi này, chẳng hạn như mở rộng chế độ thai sản cho cả nam giới và thay đổi các quy tắc quản trị công ty để bao gồm việc công khai về đa dạng giới. Các công ty và lãnh đạo doanh nghiệp cũng phải cam kết cải thiện sự đa dạng (ví dụ, thông qua các chương trình hướng dẫn và tài trợ), và phải chủ động trong việc quảng bá lợi ích của sự đa dạng cho các đồng nghiệp. Cuối cùng, phụ nữ có thể thiết lập mạng lưới nội bộ và liên công ty để tạo điều kiện cho các hỗ trợ giữa đồng nghiệp ngang hàng, và quảng bá các kỹ năng và kinh nghiệm của họ.

Trong chương này, chúng tôi xác định và phân tích các cơ hội chính để tăng cường sự đa dạng giới trong HĐQT trong khu vực, ở cả cấp quốc gia và cấp công ty. Nhiều công ty ở các nước ASEAN đã có những câu chuyện thành công, ưu tiên đa dạng giới và thực hiện các bước cụ thể để loại bỏ các rào cản. Tuy nhiên, cần phải làm nhiều hơn nữa để đảm bảo rằng phụ nữ có được các vị trí xứng đáng trong HĐQT các công ty.

5.1 Cơ hội ở cấp quốc gia để thúc đẩy sự đa dạng giới trong HĐQT

Bộ quy tắc quản trị công ty là sự can thiệp công khai hiệu quả nhất về chi phí

Trong số những người được phỏng vấn, việc thay đổi các bộ quy tắc quản trị công ty để thúc đẩy đa dạng giới trong HĐQT thường được xem là cơ chế chính để tăng số đại diện nữ trong HĐQT. Ở một mức độ lớn hơn, điều này là do việc dựa vào quản trị công ty được coi là ít tạo gánh nặng cho các công ty hơn là các biện pháp như tạo ra các chỉ tiêu về tỷ lệ. Một nghiên cứu của Hội Nghị Chuyên Đề Kinh Tế Toàn Cầu năm 2012¹ cũng lập luận rằng việc lồng ghép ngôn ngữ đa dạng giới trong các bộ quy tắc này củng cố hình ảnh các công ty là có năng lực cạnh tranh và đổi mới. Những thay đổi trong bộ quy tắc quản trị công ty đã tạo ra kết quả cực kỳ đáng khích lệ ở các nước châu Âu như Phần Lan, nơi đã đạt được mức độ đa dạng giới cao mà không áp dụng các chỉ tiêu bắt buộc về tỷ lệ nữ.

Trong khu vực ASEAN, các nhà quản lý Philippines đã đưa thêm ngôn ngữ đa dạng giới vào quy tắc quản trị công ty của họ. Các quốc gia khác trong nghiên cứu của chúng tôi vẫn

chưa làm được điều này. Ví dụ, các mục tiêu và yêu cầu về đa dạng giới không được đưa vào bộ quy tắc quản trị công ty sửa đổi của Singapore (có hiệu lực năm 2019), mặc dù điều đó khuyến khích các công ty tăng cường các quy trình tìm kiếm của họ “vượt ra khỏi vòng liên hệ thân cận của mình”². Điều này nhấn mạnh cơ hội cho các cơ quan quản lý trong khu vực áp dụng cách tiếp cận chủ động hơn đối với đa dạng giới, đặc biệt là khi các nhà đầu tư địa phương không đóng vai trò tích cực trong việc thúc đẩy thay đổi. Những người được phỏng vấn cho rằng mạng lưới các nhà đầu tư địa phương, dù là tổ chức hay cá nhân, nói chung thụ động hơn trong khu vực, và không chỉ liên quan đến đa dạng giới. Họ nhấn mạnh các cơ hội cho các nhà đầu tư để đảm nhận vai trò tích cực hơn trong việc thúc đẩy sự đa dạng giới trong HĐQT, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đảm bảo sự đồng thuận của nhà đầu tư tổ chức. Ví dụ, các nhà đầu tư tổ chức có thể được khuyến khích đặt câu hỏi về sự đa dạng giới tại các cuộc họp chung hàng năm của các công ty có hội đồng toàn nam hoặc có số đại diện nữ hạn chế (ví dụ, trong đó phụ nữ chiếm ít hơn 30% thành viên HĐQT).

“[Ở Thái Lan] nhận thức và cải thiện đa dạng giới thực sự diễn ra song song với những cải tiến toàn diện về các thông lệ quản trị công ty vì chúng tôi đã tích cực làm việc này trong 20 năm qua. Vì vậy, các cơ quan quản lý đang thực sự hỗ trợ, đầu tư và giáo dục tất cả các công ty về các nguyên tắc và thông lệ tốt trong quản trị công ty... Các công ty đều có lộ trình nếu muốn cải thiện quản trị doanh nghiệp hay muốn thực hành thì các yếu tố chính là gì. Đó không chỉ là khía cạnh văn hóa, mà còn về giáo dục và vận động của các cơ quan quản lý”.

Ada Ingawanij, Nguyên Phó
chủ tịch điều hành, Viện Thành viên
HĐQT Thái Lan

Tuy nhiên, ngay cả với các bộ quy chế chặt chẽ hơn, các công ty không niềm yết vẫn sẽ đối mặt với ít yêu cầu hơn về những gì họ cần công bố công khai và những gì họ được truyền cảm hứng để đạt được về sự đa dạng. Điều này có nghĩa là tác động của những thay đổi đối với các quy tắc quản trị công ty có thể mất nhiều thời gian hơn để tạo ảnh hưởng đến các công ty gia đình quy mô nhỏ hơn, vốn là một phần quan trọng trong bối cảnh kinh doanh trong khu vực ASEAN. Alicia Yi, giám đốc điều hành, Thị trường tiêu dùng châu Á Thái Bình Dương tại Korn Ferry International (Singapore), lưu ý rằng sự quan tâm vào đa dạng giới trong các công ty gia đình trong khu vực vẫn còn chưa cao, và trong khi không có công ty nào trong số này rõ ràng “chống lại” sự đa dạng, họ không có xu hướng thực hiện đánh giá chặt chẽ khi lựa chọn thành viên HĐQT. Thay vào đó, họ thường chỉ định những người mà họ biết và tin tưởng, thay vì tìm kiếm các ứng viên đáp ứng các yêu cầu của HĐQT về mặt kinh doanh và thị trường nói chung. Vấn đề này cũng liên quan đến việc lựa chọn thành viên HĐQT nữ. Mak Yuen Teen, phó giáo sư tại Đại học Quốc gia Singapore, lưu ý rằng nhiều thành viên HĐQT không điều hành là một phần hoặc có liên quan đến gia đình sáng lập.

Sức mạnh của các mạng lưới: Câu lạc bộ 30% Club

Malaysia là quốc gia ASEAN duy nhất trong nghiên cứu của chúng tôi có mục tiêu về giới chính thức do chính phủ ban hành. Vào năm 2004, họ đã đưa ra một chính sách quốc gia nhằm đạt được ít nhất 30% đại diện nữ giới ở các vai trò ra quyết định trong khu vực công. Năm 2011, nội các Malaysia đã mở rộng chính sách cho khu vực tư nhân, yêu cầu phụ nữ nắm giữ 30% vị trí quản lý cấp cao trong các công ty có hơn 250 nhân viên.

Vào năm 2015, Malaysia đã thành lập Tổ chức thành viên Câu lạc bộ 30% Club - một sáng kiến toàn cầu nhằm đạt được ít nhất 30% thành viên nữ trong HĐQT của các công ty trong nhóm FTSE 100, con số đủ lớn cần thiết để thúc đẩy sự đa dạng hơn nữa. Câu lạc bộ hỗ trợ thay đổi tự nguyện bền vững, do doanh nghiệp lãnh đạo được thiết kế để cải thiện sự mất cân bằng giới hiện tại trong HĐQT. Tại Malaysia, các thành viên bao gồm chủ tịch các HĐQT và các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cam kết đưa nhiều phụ nữ hơn vào các HĐQT ở Malaysia. Ngoài ra, có sự hợp tác mạnh mẽ với các cơ quan quản lý bao gồm Ủy ban Chứng khoán và Bursa (sàn giao dịch chứng khoán) theo Anne Abraham, Người sáng lập & Chủ tịch, LeadWomen Malaysia, và đồng sáng lập điều hành, 30% Club Malaysia, đã góp phần vào sự thay đổi đáng kể về số lượng phụ nữ trong HĐQT của 100 công ty niêm yết công khai hàng đầu tại Malaysia trong 2 năm qua.

Vào tháng 7 năm 2017, Câu lạc bộ 30% đã khởi động một chương trình cố vấn với PwC Malaysia, nơi những phụ nữ được xác định là “sẵn sàng vào HĐQT” đã được ghép với các giám đốc có kinh nghiệm hoặc các thành viên hội đồng hiện có. Chương trình đặt mục tiêu cố vấn cho 100 phụ nữ vào năm 2020. Theo Pauline Ho, Chủ phần hùn và Giám đốc nhân sự, PwC Malaysia; Thành viên Ban chỉ đạo, 30% Club, Malaysia Chapter, câu lạc bộ giải quyết các yếu tố về phía cung và cầu bằng cách tập trung vào ba trụ cột: trụ cột HĐQT, qua đó câu lạc bộ giải quyết vấn đề nhu cầu bằng cách tổ chức các hội nghị bàn tròn xây dựng nhận thức với hội đồng hoặc ủy ban đề cử; trụ cột nhân tài, qua đó câu lạc bộ xác định các ứng cử viên nữ sẵn sàng tham gia hội đồng và làm việc với các cá nhân trong các chương trình xây dựng năng lực và cố vấn; và trụ cột nghiên cứu, qua đó câu lạc bộ tìm cách thu thập dữ liệu và xác định các cơ hội tiếp theo cho sự đa dạng thông qua sự hợp tác với các tổ chức nghiên cứu (ví dụ: thu thập dữ liệu về các thành viên HĐQT có thể sắp hết nhiệm kỳ để có thể bố trí nữ ứng cử viên phù hợp)

Sự cần thiết của các chính sách thân thiện với gia đình, cũng như các thay đổi về định kiến về mặt văn hóa – xã hội

Các tài liệu toàn cầu và khu vực, cũng như những người được chúng tôi phỏng vấn, nhấn mạnh sự cần thiết của các chính sách giúp phụ nữ ở các nước ASEAN làm tốt các trách nhiệm lãnh đạo doanh nghiệp và trách nhiệm trong gia đình. Như chương trước đã giải thích, việc có con có thể ít thách thức hơn ở châu Á so với các khu vực khác trên thế giới, vì có nhiều thành viên gia đình, như ông bà, thường sống trong cùng một nhà và có thể giúp đỡ chăm sóc trẻ. Do đó, một số người được phỏng vấn mô tả môi trường này có lợi cho phụ nữ làm việc theo nhiều cách. Những người được phỏng vấn từ Malaysia thảo luận về tầm quan trọng của các chế độ hỗ trợ tại nơi làm việc ở nước này, bao gồm giờ làm việc linh hoạt cho cha mẹ và bình đẳng về lương thưởng, vượt trên cả những yêu cầu của luật... Tuy nhiên, chủ yếu vẫn là phụ nữ phải đối mặt với gánh nặng gấp đôi khi vừa làm việc và chăm sóc con cái, cùng với trách nhiệm bổ sung là chăm sóc người thân cao tuổi. Sự chồng chất các trách nhiệm gia đình này làm mất đi thời gian và công sức mà phụ nữ trong khu vực có thể dành cho công việc, về lâu dài sẽ ảnh hưởng đến khả năng họ đạt được các vị trí hàng đầu trong quản lý điều hành (C-suite) hoặc trong HĐQT.

Nghỉ có lương của cha mẹ, theo quốc gia

Quốc gia	Thời gian mẹ nghỉ thai sản được trả lương	Thời gian bố nghỉ thai sản được trả lương
Indonesia	12 tuần (90 ngày)	<3 tuần
Malaysia	(60 ngày)	Nghỉ không hưởng lương
Philippines	8–9.5 tuần (60–78 ngày)	<3 tuần
Singapore	16 tuần (120 ngày)	<3 tuần
Thái Lan	12 tuần (90 ngày)	Nghỉ không hưởng lương
Việt Nam	16 tuần (120 ngày)	<3 tuần
Trung Quốc	12 tuần (90 ngày)	Nghỉ không hưởng lương

Nguồn: Chỉ số giới tính của Liên hợp quốc (2018), Trung tâm chính sách thể giới (2016).

Trong số các chiến lược khác nhau có thể được thực hiện ở cấp quốc gia để giải quyết vấn đề này, các chính sách hỗ trợ nam giới đóng vai trò lớn hơn trong chăm sóc con cái là rất quan trọng. Như đã thảo luận trước đó, điều này sẽ đòi hỏi một sự tiến bộ đáng kể về thái độ văn hóa, điều này khó có thể được thực hiện đầy đủ trong một thể hệ (bằng chứng là ở nhiều nơi trên thế giới, tốc độ thay đổi khá chậm, ngoại trừ một số quốc gia Scandinavi). Một số người được chúng tôi

phỏng vấn ghi nhận sự khác biệt rõ rệt giữa thời gian nghỉ thai sản của cha và mẹ là đặc biệt có vấn đề, với nhiều công ty cung cấp thời gian nghỉ của cha ít hơn rất nhiều so với mẹ. Pháp luật hiện hành ở các quốc gia trong nghiên cứu của chúng tôi xác nhận rằng nam giới có quyền lợi hạn chế về chế độ nghỉ làm cha. Trong khi tất cả các nước ASEAN cho phép lao động nữ ít nhất 60 ngày nghỉ thai sản có lương - và lên tới tối đa sáu tháng tại Việt Nam - chỉ có Indonesia, Philippines và Singapore chính phủ quy định hình thức nghỉ thai sản có lương cho cha bắt buộc trong khu vực tư nhân. Điều này nhấn mạnh cơ hội cho các chính phủ trong khu vực thiết lập các quy định về luật về chế độ thai sản cho cả nữ giới và nam giới, báo hiệu rằng trách nhiệm chăm sóc trẻ em nên được chia sẻ giữa cha mẹ, thay vì là trách nhiệm của riêng phụ nữ.

Giảm tỷ lệ sinh ở nhiều quốc gia trong khu vực cũng có thể giúp giảm trách nhiệm gia đình đối với phụ nữ và tăng cơ hội ở lại trong lực lượng lao động. Trong số các quốc gia trong nghiên cứu của chúng tôi, Trung Quốc, Singapore, Thái Lan và Việt Nam đều có tỷ lệ sinh dưới hai con/phụ nữ, như được mô tả trong bảng dưới đây³, và tỉ lệ tương ứng tại Indonesia và Malaysia cũng không còn quá xa. Tại Trung Quốc, Chính sách Một Con hiện bị bãi bỏ đã giúp thay đổi thái độ đối với phụ nữ và đảm bảo rằng các bé gái nhận được nhiều cơ hội giống như bé trai.

Tổng tỷ suất sinh, 2016

Quốc gia	Tổng tỷ suất sinh (số trẻ em sinh ra / phụ nữ)
Indonesia	2.3
Malaysia	2.0
Philippines	2.9
Singapore	1.2
Thái Lan	1.5
Việt Nam	2.0
Trung Quốc	1.6

Nguồn: Ngân hàng Thế giới (2016).

Những người được phỏng vấn cũng cho rằng những thay đổi có thể được thực hiện đối với các hệ thống giáo dục để tăng số lượng phụ nữ trong các lĩnh vực STEM. Maan Honveros, chủ tịch, AirAsia (Philippines), lưu ý rằng Filipina CEO Circle (mạng lưới CEO tại Philippines) đã tập trung vào các trường học và tham gia vào các bài giảng và hội thảo để khuyến khích phụ nữ bước vào các lĩnh vực khoa học và công nghệ nhiều hơn.

Cách tiếp cận mới của Thái Lan

Ở mối quan hệ tương tác giữa công ty và nhà đầu tư, các sàn giao dịch chứng khoán có vai trò đặc biệt để tác động đến thị trường vốn và tiếp tục thực hiện mục tiêu tăng tỷ lệ nữ trong HĐQT, và nhìn chung ở các vị trí lãnh đạo cấp cao⁴. Sáng kiến của Sàn giao dịch chứng khoán bền vững (SSE) của Liên hợp quốc (UN) giúp các sàn giao dịch chứng khoán trên toàn thế giới phát triển các phương pháp phù hợp với các Mục tiêu phát triển bền vững (SDGs), bao gồm các mục tiêu cụ thể về giới.

Vào tháng 3 năm 2018, Sở giao dịch chứng khoán Thái Lan (SET) đã báo hiệu cam kết của mình đối với đa dạng giới bằng cách tham gia vào chiến dịch “Rung chuông vì bình đẳng giới 2018”, thực hiện bởi các sàn giao dịch chứng khoán trên toàn thế giới. Chủ tịch SET Kesara Manchusree đã dẫn đầu các nhà lãnh đạo doanh nghiệp rung chuông tại buổi khai mạc phiên giao dịch thị trường buổi chiều tại Bangkok⁵ và tuyên bố rằng SET đã khuyến khích các công ty bổ nhiệm nhiều phụ nữ hơn vào HĐQT và các vị trí quản lý hàng đầu của họ - một hành động giúp tăng cường và phát triển bền vững các doanh nghiệp ở Thái Lan. SET cũng đã hợp tác với các tổ chức học thuật như Đại học Kasetsart và Đại học Chulalongkorn để ủy thác các nghiên cứu liên quan đến sự đa dạng của HĐQT tại các công ty niêm yết của Thái Lan⁶.

Hai công ty niêm yết của Thái Lan, Thai International PCL và Central Group, nằm trong số hơn 1.000 công ty trên toàn thế giới đã ký “Tuyên bố ủng hộ của Giám đốc điều hành” cho các “Nguyên tắc Tăng quyền Nữ giới” của Cơ quan Liên Hợp Quốc về Bình đẳng giới và Trao quyền cho phụ nữ (UN Women). Những nguyên tắc này đưa ra chuẩn mực cho lãnh đạo doanh nghiệp, đảm bảo đối xử công bằng giữa phụ nữ và nam giới tại nơi làm việc, và đảm bảo sức khỏe và phúc lợi của nhân viên nữ và tăng cường giáo dục và đào tạo cho họ, cùng với những điều khác⁷.

Bớt dần ủng hộ với các chỉ tiêu về tỷ lệ

Mặc dù đã có một số quan tâm trong việc áp dụng chỉ tiêu về tỷ lệ trong khu vực, những thách thức mà Malaysia gặp phải khi đưa ra chỉ tiêu đã khiến cho việc thu hút sự hỗ trợ trên toàn khu vực trở nên khó khăn hơn. Dù đâu đó có sự thống nhất rằng nguồn nhân tài nữ là đủ lớn để đáp ứng các chỉ tiêu về tỷ lệ, nhưng có một lo ngại rằng quá trình tìm kiếm và đề cử không đầy đủ có thể sẽ khiến cho việc đưa ra các chỉ tiêu về tỷ lệ chỉ mang tính danh nghĩa.

Nhìn chung, những người được phỏng vấn đưa ra nhiều ý kiến trái chiều về chỉ tiêu về tỷ lệ. Một số người giải thích rằng họ không ủng hộ các chỉ tiêu về tỷ lệ một cách chính thức vì họ cảm thấy đây không hẳn là cách làm đúng nhằm đạt được mục đích về đa dạng giới. Thay vào đó, họ cảm thấy sự hướng dẫn và khuyến khích từ các nhà quản lý sẽ là một bước tiến tích cực hơn, bao gồm tìm kiếm các giải thích từ các hội đồng toàn nam về lý do thiếu vắng sự đa dạng trong HĐQT.

Tuy nhiên, những người được phỏng vấn khác cho rằng các hội đồng toàn nam có khả năng giữ nguyên như vậy trừ khi họ bị buộc phải thay đổi. Ví dụ, một số người được phỏng vấn cho rằng sẽ không có gì xảy ra nếu không có hình phạt nào cho các doanh nghiệp hoặc ngăn ngại với việc cải thiện đa dạng giới trong HĐQT, hoặc không cởi mở với ý tưởng rằng đa dạng sẽ cải thiện hiệu quả. Vì thế, một số người được phỏng vấn lập luận rằng sự thay đổi không như mong muốn nếu không áp dụng các chỉ tiêu về tỷ lệ chính thức, và việc “chờ đợi” sự thay đổi thái độ về sự đa dạng sẽ không mang lại kết quả nào. Một đánh giá của Malaysia cho thấy đây là một lo ngại hợp lý: chỉ 185 trong số 870 (21,3%) công ty được khảo sát năm 2015 công bố chính sách đa dạng HĐQT của họ sau những thay đổi đối với quản trị công ty ở nước này⁸. Do đó, một số người được phỏng vấn cho rằng có lẽ nên khuyến khích việc áp dụng chỉ tiêu về tỷ lệ, điều này ít nhất sẽ cho phép nghiên cứu và tranh luận về việc chúng có tác dụng hay không.

Những sáng kiến cấp quốc gia nhằm thúc đẩy đa dạng giới trong HĐQT, 2018

Quốc gia/Sáng kiến	Indonesia	Malaysia	Philippines	Singapore	Thái Lan	Việt Nam	Trung Quốc
Có các khuyến nghị về quản trị công ty			✓	✓	✓		
Có mục tiêu chính thức về đa dạng giới		✓					
Luật nghị thi hành bắt buộc có/không lương	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Luật quy định chi trả bình đẳng cho nam nữ Cho các công việc ngang bằng			✓			✓	
Luật không phân biệt đối xử giới bắt buộc trong tuyển dụng						✓	✓
Có các điều không phân biệt đối xử về giới trong hiến pháp		✓			✓	✓	
> 20% số ghế quốc hội do phụ nữ nắm giữ			✓	✓			✓

Nguồn: Dữ liệu Ngân hàng Thế giới (2018), do EIU tổng hợp

Sở giao dịch chứng khoán có thể làm những gì chính phủ chưa làm

Thông qua các cơ quan quản lý tài chính, các chính phủ có thể đóng một vai trò quan trọng trong việc thiết lập nền tảng cho sự đa dạng giới bằng cách thay đổi các quy tắc quản trị công ty. Tuy nhiên, như chúng ta đã thấy, những nỗ lực này vẫn còn trong giai đoạn trứng nước ở ASEAN. Thay vì chờ đợi cho đến khi các cơ quan quản lý nhận ra tầm quan trọng của việc thúc đẩy đa dạng giới, HĐQT của các sàn giao dịch chứng khoán có thể đi đầu trong việc thúc đẩy minh bạch thông tin các mục tiêu đa dạng giới, trả lương công bằng, chế độ thai sản và chính sách làm việc linh hoạt, và có thể giúp thúc đẩy kết nối và đào tạo dành cho nữ lãnh đạo⁹. Các sàn giao dịch chứng khoán chủ động để cải thiện đa dạng giới của HĐQT nhiều khả năng nhận được sự quan tâm tích cực của công chúng và sự chú ý từ các nhà đầu tư, khuyến khích các sàn giao dịch khác làm theo. Có một nữ giám đốc sàn giao dịch

chứng khoán cũng có thể có tác dụng tốt. Giám đốc trước đây của Sở giao dịch chứng khoán Thái Lan, bà Kesara Manchusuree (2014 -2018), là nhân vật đáng chú ý vì những nỗ lực của bà nhằm thúc đẩy các tiêu chuẩn ESG cho các công ty niêm yết¹⁰.

Các sàn giao dịch chứng khoán cũng có thể tham gia vào các nỗ lực toàn cầu để thúc đẩy đa dạng giới, như sự kiện “Rung chuông vì bình đẳng giới” diễn ra hàng năm vào Ngày Quốc tế Phụ nữ. Năm ngoái, 65 sàn giao dịch chứng khoán trên toàn thế giới đã tham gia vào sự kiện này, bao gồm cả các sàn ở Philippines, Singapore và Thái Lan¹¹. Buổi lễ này được tổ chức một phần bởi sáng kiến “Sàn chứng khoán bền vững”, một nỗ lực do Liên Hợp Quốc lãnh đạo nhằm thúc đẩy đầu tư bền vững và thúc đẩy các mục tiêu ESG.



Để nữ giới được biết đến: tầm quan trọng của cơ sở danh bạ và dữ liệu

Chia sẻ rộng rãi những nỗ lực của những phụ nữ đã có vị trí trong HĐQT có thể là một cách đơn giản nhưng hiệu quả để mở rộng nhóm tài năng nữ cho các công ty đang tìm cách lấp đầy các ghế trống. IFC gần đây đã xuất bản dữ liệu lần đầu tiên xuất hiện tại Sri Lanka: Phụ nữ trong HĐQT của các công ty được niêm yết tại Sở giao dịch chứng khoán Colombo¹². Danh bạ liệt kê tất cả những người phụ nữ hiện đang phục vụ trong HĐQT của các công ty niêm yết trong nước, nêu chi tiết quá trình thăng tiến cá nhân của họ và các ngành mà họ phục vụ. Trong nhiều trường hợp, tiểu sử ngắn (bao gồm vai trò của họ trong các ủy ban thuộc hội đồng và thành tích kinh doanh) cũng được cung cấp. Các danh bạ như thế này có thể giảm bớt đáng kể gánh nặng tìm kiếm ứng viên nữ phù hợp cho các vị trí trong HĐQT.

Ngoài các danh bạ, việc có thêm dữ liệu phân tách theo giới có thể giúp các nhóm vận động, các nhà nghiên cứu và phương tiện truyền thông hiểu được mức độ đa dạng giới hiện tại và theo dõi tiến trình theo thời gian. Hiện tại, phần lớn các nghiên cứu về đa dạng giới trong khu vực xuất phát từ các nghiên cứu đơn lẻ, với dữ liệu và các phát hiện mất dần tính liên quan theo thời gian. Các cơ quan thống kê quốc gia nên đóng vai trò thu thập thông tin các chỉ số về giới,

nhưng các tổ chức khác (như sàn giao dịch chứng khoán địa phương và phòng thương mại) cũng có thể là nguồn quan trọng để cập nhật thường xuyên dữ liệu liên quan đến giới.

“Rào cản đối với các lãnh đạo nữ cần được giải quyết bằng cách tập trung vào việc tìm ra các cơ hội thay vì đặt phụ nữ vào các vị trí quan trọng như một giải pháp hỗ trợ tạm thời”.

Mildred Tan
Chủ tịch, Lực lượng đặc biệt về Phụ nữ trong HĐQT; Giám đốc điều hành của Ernst & Young Advisory Private Limited

5.2 Cơ hội ở cấp độ công ty để thúc đẩy đa dạng giới trong HĐQT

Thay đổi phải bắt đầu từ bên trong công ty và các nhà lãnh đạo cấp cao cần đóng vai trò lớn hơn

Ở cấp độ công ty, điều quan trọng là ban lãnh đạo hỗ trợ đa dạng giới trong HĐQT và chủ động áp dụng các chiến lược để theo đuổi mục tiêu này. Theo một nghiên cứu năm 2016 của

McKinsey & Company, cam kết của CEO là một trong ba “vũ khí bí mật”, giúp các công ty đó dẫn đầu về đa dạng giới. Nghiên cứu cho thấy một CEO - dù nam hay nữ - cam kết giúp biến đa dạng giới trở thành ưu tiên chiến lược của công ty; và các nhà quản lý cấp cao cũng đồng quan điểm trong ưu tiên này (mặc dù hiệu ứng nhỏ giọt sẽ yếu đi ở cấp quản lý tầm trung). Một nghiên cứu năm 2011 của Hội Nghị Chuyên Đề Kinh Tế Toàn Cầu¹³ đã đặc biệt nhấn mạnh tầm quan trọng của việc có một “nhà tiên phong thay đổi” là nam giới, dẫn chiếu một chiến lược của Ủy ban Nhân quyền Úc nhằm tuyển dụng các CEO nam ủng hộ sự đa dạng giới trong lãnh đạo công ty của họ.

Những người được chúng tôi phỏng vấn cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của cam kết lãnh đạo và thay đổi từ trên xuống, công nhận rằng cam kết lãnh đạo doanh nghiệp nói riêng là một đặc điểm chung của các thông lệ tốt nhất. Một tuyên bố rõ ràng về ý định, được hỗ trợ bởi một kế hoạch hành động rõ ràng và minh bạch và được truyền đạt từ cấp cao nhất của tổ chức, được xác định là bước đầu tiên và quan trọng nhất để đạt được thay đổi của tổ chức. Là lãnh đạo của các tổ chức, các hội đồng phải tạo ra một nền văn hóa bao trùm, mở rộng cho sự đa dạng và trao đổi, và phải cam kết thúc đẩy thay đổi trên các chương trình nghị sự của họ. Cũng cần có sự tập trung rõ ràng vào việc thiết lập các chương trình và kế hoạch hỗ trợ tài năng để xác định, nuôi dưỡng và phát huy tài năng nữ, đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải hiểu những rào cản đối với sự phát triển nghề nghiệp của phụ nữ và thực hiện các bước cần thiết để tháo dỡ chúng.

Tìm kiếm sự hỗ trợ này trong các công ty có tư duy truyền thống với lãnh đạo do nam giới thống trị có thể là một thách thức, vì nó đòi hỏi sự hiểu biết mạnh mẽ về giá trị của đa dạng giới. Theo một số người được phỏng vấn, các tổng giám đốc đã từng đi du học có xu hướng quốc tế hơn và có nhiều khả năng cởi mở hơn với ý tưởng có phụ nữ ở các vị trí lãnh đạo cấp cao. Tuy nhiên, nói chung thì, các nhà sáng lập và lãnh đạo nam có xu hướng rất truyền thống, dẫn đến các công ty được quản lý theo theo hướng truyền thống hơn. Mặc dù vậy, vẫn có cơ hội để xây dựng sự hỗ trợ quan trọng cho đa dạng giới trong HĐQT doanh nghiệp trong khu vực. Ví dụ, có thể tổ chức những hội thảo với các giám đốc điều hành kinh doanh hàng đầu, các cơ quan tuyển dụng và hiệp hội doanh nghiệp để chia sẻ dữ liệu khách quan và hiểu biết về lợi ích của đa dạng giới, bao gồm cả tác động của nó đối

với hoạt động của công ty. Maan Honveros, chủ tịch, AirAsia, Philippines đã nhấn mạnh vai trò quan trọng mà hiệp hội các giám đốc đã làm trong việc triển khai các hội thảo và hội nghị chuyên đề như vậy.

Ngoài ra còn có một số cơ hội khác ở cấp độ công ty để cải thiện sự đa dạng giới trong HĐQT tại các nước ASEAN. Ví dụ, chính thức hóa và cải thiện các quy trình tìm kiếm và đề cử cho các vị trí trong hội đồng sẽ đảm bảo rằng các quy trình này minh bạch và toàn diện hơn. Các hội đồng và ủy ban đề cử của họ phải có ý thức mở rộng các tiêu chí tìm kiếm của mình và đưa ra một nhóm ứng cử viên nam và nữ đa dạng hơn để xem xét. Những người được phỏng vấn lưu ý rằng các hội đồng cũng nên thử thách các ủy ban đề cử và đội quản lý của họ để tìm kiếm các ứng cử viên hoặc HĐQT không giống với hồ sơ hiện tại của các nhà lãnh đạo. Alicia Yi, giám đốc điều hành, thị trường tiêu dùng châu Á Thái Bình Dương tại Korn Ferry International (Singapore), nhấn mạnh ý nghĩa của việc khuyến khích các công ty tích cực tìm kiếm tài năng đa dạng ở mọi cấp độ. Bà đề xuất rằng các công ty có thể đạt được điều này bằng nhiều cách, bao gồm yêu cầu các nhà lãnh đạo cấp cao nhận trách nhiệm giải trình với sự đa dạng ở mọi cấp quản lý, giám sát và khuyến khích sự đa dạng và đào tạo để mọi người hiểu tầm quan trọng của sự đa dạng.

Việc khuyến khích các chương trình cố vấn trong các công ty cũng là một cơ chế quan trọng để tăng số lượng phụ nữ trong quản lý cấp cao. Một số người được phỏng vấn từ các công ty như United Technologies (Trung Quốc) và Heidrick & Struggles nêu ra rằng phụ nữ có nhiều khả năng đạt được các vị trí cấp cao hơn nếu họ đã tham gia vào một chương trình như vậy. Các chương trình cố vấn có thể truyền cảm hứng cho các nhà lãnh đạo nữ tìm kiếm sự động viên và huấn luyện cần thiết để theo đuổi một vị trí trong hội đồng, cũng như đưa họ lên tầm ngắm để cuối cùng thăng chức lên HĐQT. Có đồng thời một nữ cố vấn và một nhà tiên phong là nam giới được coi là một sự kết hợp đặc biệt mạnh mẽ.

“Để chuyển sang vai trò cao hơn, hầu hết chúng ta có thể có một người quản lý, người cố vấn hoặc người hướng dẫn giỏi để tạo điều kiện cho việc thăng tiến - ai đó có thể bảo trợ cho bạn, theo một cách nào đó, để tiến lên trong sự nghiệp... Nói chung, các công ty sẽ sắp xếp hoạt động tương đương như chương trình cố vấn, với những người từ bên trong và bên ngoài công ty.

Grace Xiao
người đứng đầu toàn cầu của Quan hệ
đối tác công tư, Công ty TNHH Thương
mại UCB (Thượng Hải)

Quy hoạch và mạng lưới cho phụ nữ tạo thay đổi cuộc chơi

Các công ty có thể chủ động phát triển một kế hoạch nhân tài nữ dài hạn, tập trung vào các ứng cử viên nội bộ và bên ngoài với chuyên môn phù hợp, thay vì những người có kinh nghiệm trong hội đồng trước đây. Sau khi xác định các ứng cử viên này, các công ty có thể cung cấp chương trình đào tạo dành riêng cho HĐQT và thực hiện các bước để tránh “rò rỉ”, ví dụ, bằng cách bắt đầu một chương trình quay trở lại làm việc dành riêng cho những phụ nữ đã nghỉ làm. Nhiều công ty lớn đã phần nào áp dụng cách làm này về mặt quản lý, cố gắng xác định các ứng cử viên tài năng cho C-suite (cấp quản lý điều hành). Ví dụ, Pauline Ho, Chủ Phần hùn, Dịch vụ đảm bảo và Nhân sự, PwC Malaysia; Thành viên Ban chỉ đạo, Câu lạc bộ 30%, Malaysia Chapter, đã mô tả các “buổi giao lưu” được tổ chức bởi nhóm làm việc sáng kiến về kế hoạch hỗ trợ của Câu lạc bộ 30% tại các công ty lớn, nơi họ nói chuyện với các CEO và khuyến khích những phụ nữ tài năng có thể tham gia C-suite trong trung hạn và có khả năng trở thành ứng cử viên HĐQT trong dài hạn. Các sáng kiến tương tự có thể được đưa ra với sự tập trung cụ thể vào các thành viên hội đồng tương lai, không chỉ trong các công ty lớn, các công ty niêm yết và các công ty đa quốc gia, mà trong bất kỳ công ty nào thấy giá trị của sự đa dạng.

Những người được phỏng vấn cũng thảo luận về tầm quan trọng của việc đưa ra các chính sách sẽ giúp giữ chân nhân viên nữ và hy vọng cung cấp cho công ty một nhóm ứng viên

lớn hơn để lựa chọn khi bổ nhiệm thành viên HĐQT trong tương lai. Các chính sách có thể bao gồm cung cấp giờ làm việc linh hoạt, thúc đẩy bình đẳng giới trong toàn doanh nghiệp và tổ chức các sự kiện đa dạng.

Trong các công ty mà những nỗ lực đó bị hạn chế, phụ nữ có thể thiết lập mạng lưới của riêng mình chéo giữa các công ty để hỗ trợ các thành viên HĐQT nữ tiềm năng trong việc thăng tiến sự nghiệp thông qua hỗ trợ ngang hàng. Điều này củng cố khả năng đạt được số lượng lãnh đạo nữ đủ lớn có ý nghĩa cần thiết để đạt được sự đa dạng trong HĐQT và sự đa dạng hơn ở công sở nói chung. Ví dụ, một nghiên cứu của Úc¹⁴ cho thấy các hội đồng có nhiều khả năng đạt được mục tiêu 30% thành viên là nữ khi họ bổ nhiệm một thành viên đã từng ngồi trong một HĐQT khác đã đạt được mục tiêu đó. Trong ASEAN, nơi các mạng lưới nam giới đang tồn tại rất nhiều trong xã hội, việc tạo ra các mạng lưới nữ có thể là một cách rất hiệu quả để có được chỗ đứng, đặc biệt nếu phụ nữ cởi mở với các cơ hội vượt ra ngoài các công ty của họ.

“Tôi thuộc một tổ chức có tên là Filipina CEO Circle, và một trong những mục tiêu của chúng tôi là cố gắng đưa nhiều phụ nữ vào C-Suite. Tôi đang cố gắng để đưa nhiều phụ nữ vào bộ phận kỹ thuật và vào buồng lái, và trong hai năm qua, chúng tôi đã tích cực bắt đầu tuyển dụng phụ nữ và khiến họ quan tâm đến sự nghiệp trong ngành hàng không, với tư cách là phi công và kỹ sư”.

Maan Hontiveros
Chủ tịch, AirAsia (Philippines)

Cách tiếp cận ba khía cạnh hỗ trợ của DuPont ở Trung Quốc

DuPont, một công ty hóa chất toàn cầu, đã xây dựng một nền văn hóa tổ chức nhằm phấn đấu để đạt được sự cân bằng lành mạnh giữa cuộc sống và công việc cho tất cả nhân viên. Đặc biệt, các văn phòng toàn cầu đều có Mạng lưới Phụ nữ DuPont (DWN), chuyên thu hút và giữ chân phụ nữ bằng cách tăng cơ hội kết nối. Mạng này hoạt động theo cơ chế tự nguyện và mở cửa cho tất cả nhân viên trên toàn cầu.

Theo Caroline Yang, lãnh đạo Mạng lưới Phụ nữ DuPont tại Trung Quốc, DWN tập trung vào ba khía cạnh hỗ trợ cho nhân viên nữ của mình:

- **Năng lực:** Cung cấp cho nhân viên các buổi đào tạo và cố vấn được dẫn dắt bởi các nhà lãnh đạo cấp cao hoặc các diễn giả bên ngoài, thường được phân chia theo quy trình làm việc hoặc chức năng
- **Chia sẻ về cuộc sống:** Tạo không gian cho nhân viên chia sẻ kinh nghiệm cá nhân với nhau, chẳng hạn như cách họ duy trì cân bằng cuộc sống với công việc và vượt qua các tình huống khó khăn
- **Mạng lưới:** Thiết kế cơ hội cho nhân viên mở rộng mạng lưới của họ ra ngoài các đơn vị kinh doanh và tham gia với các công ty tương tự trong khu vực

Vào cuối năm 2016, DuPont Trung Quốc đã thành lập một ban chỉ đạo gồm các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cấp cao, những người chính thức đóng góp cho DWN một cách thường xuyên. Bà Yang tin rằng DWN ở Trung Quốc đã có thể làm giảm định kiến vô thức đối với phụ nữ, cải thiện sự tự tin của họ để theo đuổi các vai trò cao cấp hơn và tăng cơ hội cho phụ nữ chuyển sang các vị trí quản lý cấp cao.

Hầu hết các quốc gia đã có sẵn một số loại mạng lưới các thành viên HĐQT quốc gia, nơi các nữ lãnh đạo có thể đóng vai trò thúc đẩy sự đa dạng. Ví dụ, Viện Thành viên HĐQT Công ty Malaysia (ICDM) có một nhóm các nữ thành viên. Malaysia cũng đã được hưởng lợi từ Chương trình Nữ Thành viên HĐQT (WDP), giúp phụ nữ chuyển sang các vị trí lãnh đạo cấp cao thông qua các hội thảo và sự kiện phát triển lãnh đạo và kết nối, đưa các ứng viên tiềm năng vào các nhiệm vụ giám đốc. Helen De Guzman, chủ tịch, Ủy ban Đa dạng và Hòa nhập, Viện Thành viên HĐQT Công ty, Philippines, lưu ý những nỗ lực tương tự cũng được thực hiện bởi Viện, bao gồm giới thiệu chính sách đa dạng và hòa nhập của HĐQT để cải thiện sự tuân thủ và tạo ra nhận thức. Điều này có thể khuyến khích nhiều HĐQT ở Philippines chào đón sự đa dạng, đặc biệt là đa dạng về giới.

Việt Nam là quốc gia gần đây nhất thành lập viện riêng, là Viện Thành viên HĐQT Việt Nam (VIOD), được thành lập vào tháng 4 năm 2018. Sẽ mất thời gian để vạch ra các chiến lược

cụ thể về đa dạng giới, nhưng quốc gia này đã thực hiện một số bước đi quan trọng. Theo ghi nhận của bà Trần Anh Đào, Phó Giám đốc điều hành, Sở giao dịch chứng khoán Hồ Chí Minh, thì Phòng Thương mại Việt Nam có một hội đồng cụ thể dành cho phụ nữ, nơi thực hiện các chương trình lãnh đạo; và Việt Nam có các tổ chức cụ thể cho phụ nữ ở mỗi thành phố và trong mỗi công ty, theo luật lao động.

Các nhóm vận động cũng có thể thúc đẩy đa dạng giới

Các nhóm và hội đồng chuyên về sự đa dạng đã giúp thúc đẩy đa dạng giới trong HĐQT ở nhiều quốc gia khác nhau¹⁵. Điều này bao gồm các tổ chức vận động chuyên biệt như Liên minh Ba mươi phần trăm, 2020 Phụ Nữ Trong HĐQT Ở Hoa Kỳ, và Câu lạc bộ 30% ở Vương quốc Anh, tất cả đều thực hiện các sáng kiến khác nhau nhằm tăng sự đa dạng về giới. Ví dụ, chiến dịch thư “Adopt a Company” (Nhận một công ty) của Liên Minh Ba Mươi Phần Trăm¹⁶ nhắm vào hơn 150 công ty niêm yết lớn không có nữ giới trong HĐQT và đã khiến 22 công ty trong số đó bổ nhiệm nữ giới vào các vị trí trong HĐQT. Để đối phó với sự thờ ơ ở cấp liên bang về sự đa dạng giới trong HĐQT, 2020 Phụ Nữ Trong HĐQT đã quyết định vận động chính quyền bang ở Hoa Kỳ và đã thành công trong việc thông qua một nghị quyết ở bang Illinois, thúc giục các công ty cần có số lượng phụ nữ tối thiểu trong HĐQT của họ.

Mạng lưới Nữ Thành viên HĐQT: vai trò của các mạng lưới phụ nữ toàn cầu

Hiện tại, có khá ít các tổ chức vận động trong ASEAN, mặc dù khu vực này có đại diện của các tổ chức quốc tế khác nhau. Một ví dụ là tổ chức Nữ Lãnh đạo trong Doanh nghiệp (Women Corporate Director - WCD), có trụ sở tại Hoa Kỳ, một mạng lưới toàn cầu gồm các nữ lãnh đạo doanh nghiệp, bao gồm tổng giám đốc, thành viên HĐQT và vị trí điều hành cấp cao. WCD nhằm mục đích tăng sự hiện diện của nữ giới trong HĐQT và phát triển hệ thống quy hoạch cung cấp các thành viên HĐQT nữ có trình độ thông qua vận động và cố vấn. WCD hiện có 80 nhánh trên toàn thế giới, bao gồm ở Indonesia, Malaysia, Philippines và Singapore, cũng như Trung Quốc. Một ví dụ thứ hai là Liên đoàn các Nữ Doanh nhân và các Phụ nữ Chuyên nghiệp Quốc tế (International Federation of Business and Professional Women - BPW), có số lượng thành viên toàn cầu khoảng một phần tư triệu lãnh đạo doanh nghiệp nữ. Liên đoàn này tập trung vào phát triển mạng lưới, xây dựng kỹ năng và vận động để phát huy vai trò của phụ nữ trong nền kinh tế và có nhiều liên đoàn địa phương, bao gồm ở Thái Lan và Singapore, cũng như các câu lạc bộ liên kết ở Malaysia, Philippines và Trung Quốc.

Câu lạc bộ 30% đã thiết lập một câu lạc bộ thành viên ở Malaysia, nhưng chưa rõ về việc liệu họ có lên kế hoạch mở các thành viên khác tại châu Á hay không. Trong khi đó, Ủy ban Hành động vì sự Đa dạng Singapore (DAC) đưa ra một khuôn mẫu tốt về cách các nhóm vận động có thể hoạt động trong bối cảnh Đông Nam Á. DAC được lãnh đạo bởi Giám đốc điều hành của Sở giao dịch chứng khoán Singapore (SGX), người được chỉ định bởi quốc hội, đảm bảo rằng các khuyến nghị của ủy ban sẽ tới được cấp cao nhất của khu vực tư nhân và đại chúng. Họ đã thiết lập một kế hoạch sáu bước để đạt được mục tiêu cuối cùng là 30% đại diện HĐQT nữ vào năm 2030, bao gồm thêm yêu cầu công bố thông tin về đa dạng trong HĐQT vào bộ quy tắc quản trị công ty, giúp các công ty hiểu sâu hơn về lợi ích của sự đa dạng, phát triển cuộc trò chuyện địa phương về phụ nữ trên diễn đàn, và làm việc với các tổ chức hỗ trợ cam kết về sự đa dạng của hội đồng. DAC đã chính thức khuyến nghị nhiều thay đổi liên quan đến vấn đề về giới trong bộ quy tắc quản trị công ty, mặc dù những điều này không được xem xét trong phiên bản mới nhất. Mildred Tan, Chủ tịch Lực lượng đặc biệt về đa dạng giới trong HĐQT và Giám đốc điều hành của Ernst & Young Advisory Private Limited, cũng tham khảo “Tuyên Bố Về Thông lệ Tốt Trong Việc Tìm Kiếm Ứng Viên Cho HĐQT” của DAC, trong đó cung cấp một bộ hướng dẫn cho các ứng cử viên nữ nổi bật và được lựa chọn theo tiêu chí để đảm bảo sự phù hợp nhất giữa HĐQT và các kỹ năng, kinh nghiệm và tính cách của ứng viên.

Mặc dù công việc của DAC chắc chắn là một bước đi đúng hướng, những người được phỏng vấn lưu ý rằng có nhiều cơ hội cải thiện công bố thông tin về đa dạng giới, tăng cường nhận thức và ưu tiên yếu tố đa dạng giới trong HĐQT. Các nhóm đầu tư cũng có thể đóng một vai trò quan trọng và ngày càng nhận thức được sự cần thiết phải kết hợp đa dạng giới vào các chương trình nghị sự của mình. Ví dụ, Hội Đồng Các Quỹ Đầu Tư Hưu Trí Úc đã kêu gọi thực hiện 30% ghế trong HĐQT là nữ và gần đây đã khuyến nghị bỏ phiếu chống cho các thành viên được bầu lại trong các công ty ít có sự đa dạng giới trong HĐQT.

Cuối cùng, các tổ chức phụ nữ địa phương có thể đóng một vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự đa dạng giới của HĐQT bằng cách cung cấp các cơ hội kết nối và ủng hộ các cơ hội bình đẳng cho phụ nữ trong thế giới kinh doanh (ngay cả khi chủ trương này không tập trung nghiêm ngặt vào số đại diện nữ trong HĐQT, như DAC). Hầu hết mọi quốc gia lớn

trong khu vực đều có ít nhất một tổ chức thuộc loại này, điều này giúp khuyến khích sự hợp tác của phụ nữ và xây dựng sự hiểu biết sâu sắc hơn về các vấn đề địa phương mà phụ nữ phải đối mặt trong kinh doanh, thường có thể thiếu trong các tổ chức toàn cầu. Nhiều người trong số họ hợp tác với các tổ chức khu vực hoặc quốc tế như Hợp tác kinh tế châu Á-Thái Bình Dương (APEC) hoặc là các chi nhánh địa phương của các nhóm toàn cầu như BPW.

Ví dụ về các tổ chức kinh doanh dành cho phụ nữ ở các địa phương

Quốc gia	Tên
Indonesia	Hiệp hội nữ doanh nhân Indonesia
Malaysia	Hiệp hội quốc gia dành cho nữ doanh nhân Malaysia (NAWEM)
Philippines	Hội đồng nữ doanh nhân Philippines
Singapore	Tổ chức Hội đồng Phụ nữ Singapore (SWCO)
Thái Lan	Bangkok Now, Liên đoàn Nữ doanh nhân và Chuyên nghiệp Thái Lan
Việt Nam	Hội đồng doanh nhân nữ Việt Nam (VWEC)

Nguồn: Nhiều nguồn.

LeadWomen (Tổ chức Các nữ lãnh đạo) ở Malaysia: chuẩn bị hành trang cho phụ nữ tới các vị trí trong HĐQT

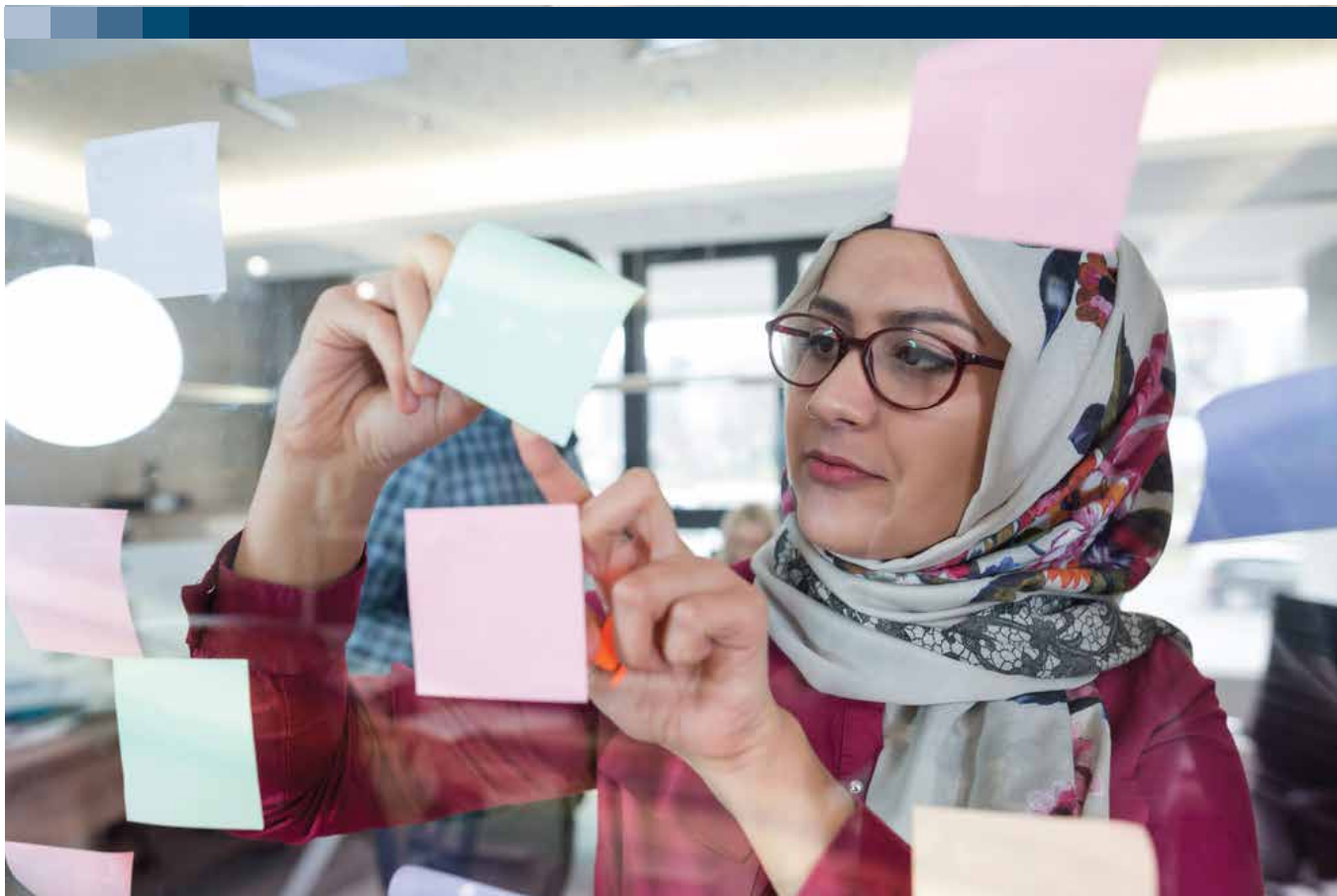
Được thành lập vào năm 2011 (năm chính phủ Malaysia công bố mục tiêu 30% phụ nữ trong HĐQT, LeadWomen cung cấp một nền tảng trao quyền cho phụ nữ lớn mạnh và phát triển như những người lãnh đạo và các hình mẫu. Tổ chức này đang làm cho quá trình tìm kiếm và bổ nhiệm HĐQT ở Malaysia trở nên sáng tạo hơn bằng cách tập hợp các ứng cử viên nữ có năng lực với các tập đoàn tiềm năng, tạo điều kiện đưa phụ nữ có năng lực vào vị trí lãnh đạo cấp cao và các vị trí trong HĐQT cho các công ty tư nhân, phi lợi nhuận và niêm yết¹⁷.

LeadWomen khởi đầu là một trong những đối tác thực thi cho một sáng kiến của chính phủ, đã đào tạo hơn 800 phụ nữ để sẵn sàng tham gia HĐQT thông qua chương trình nữ giám đốc. Tập trung vào việc tăng số lượng phụ nữ ở các vị trí trong HĐQT, giờ đây, LeadWomen cung cấp giải pháp toàn diện cho các hội đồng tìm kiếm các ứng cử viên chất lượng cao và các ứng cử viên tìm kiếm các vị trí giám đốc. Họ hợp tác chặt chẽ với nhiều đối tác (bao gồm chính phủ liên bang, địa phương và tiểu bang) để tổ chức các sự kiện đào tạo và kết nối, tăng cường sự hiện diện của các nữ lãnh đạo để cơ hội vào HĐQT. Một số sự kiện phổ biến của họ bao gồm “Bữa Trưa Quyền Lực” và “Mạng Lưới Quyền Lực”, mang những người ra quyết định quan trọng tới với các ứng cử viên nữ, tăng khả năng được nhận diện của phụ nữ và cơ hội được đưa vào HĐQT. Giám đốc điều hành của LeadWomen, Tiến sĩ Marcella Lucas, nhấn mạnh Chương trình Các Nữ Lãnh đạo - ghi đậm dấu ấn tổ chức, nơi trang bị cho phụ nữ các kỹ năng mềm và kỹ thuật cần thiết để tham gia và thành công trong HĐQT. Chương trình bao gồm các lĩnh vực sau:

- Vai trò và trách nhiệm của một thành viên HĐQT
- Hiểu biết về quản trị công ty và rủi ro doanh nghiệp
- Quản lý tài chính
- Hiểu về các góc độ khác nhau của hội đồng (văn hóa, hành vi, tính cách) và khác biệt về giới
- Tạo sự hiện diện tích cực trong HĐQT

Điểm nhấn của chương trình một cuộc họp HĐQT mô phỏng, nơi các thành viên HĐQT đóng vai trò quan sát viên và cung cấp phản hồi trực tiếp. Tiếp theo là bữa ăn trưa kết nối với các công ty đang tích cực tìm kiếm các nữ lãnh đạo, cũng như một buổi hướng dẫn làm mạnh hồ sơ để giúp các ứng viên chuẩn bị cho việc ứng tuyển vào vị trí trong HĐQT.

Năm nay, tổ chức này đang tìm cách mở rộng dấu ấn của mình trên toàn cầu và đã ra mắt lần đầu tiên Chương Trình Phụ Nữ Trong HĐQT Toàn Cầu và các hợp tác với các tổ chức đa phương đang có những bước đi tương tự. Ví dụ, Ủy ban Châu Âu đã giới thiệu “Cam kết Phụ nữ trong HĐQT ở Châu Âu”, chương trình kêu gọi đến năm 2020, phụ nữ sẽ nắm giữ 40% số thành viên HĐQT; và OECD cũng đã đưa ra “Những Khuyến nghị về Giới”, khuyến khích các chính sách tăng cường sự cân bằng về giới ở quản lý cấp cao và trong HĐQT.



Những nỗ lực này nêu bật một cơ hội quan trọng để ASEAN thiết lập chương trình nghị sự khu vực của riêng họ về sự đa dạng giới, bao gồm thiết lập các tiêu chuẩn cho các quốc gia thành viên mong muốn và khuyến khích thành lập các nhóm vận động để hỗ trợ và thúc đẩy chương trình nghị sự này.

Tạo điều kiện làm việc linh hoạt và giúp phụ nữ trở lại làm việc

Làm cho đời sống công việc đủ linh hoạt để phù hợp với trách nhiệm làm cha mẹ và các trách nhiệm khác có thể là một bước dài hướng tới việc giữ cho phụ nữ trên con đường sự nghiệp để cuối cùng họ có thể khao khát trở thành thành viên HĐQT. Mặc dù nhiều quốc gia châu Âu hiện có luật pháp quốc gia tạo điều kiện cho công việc linh hoạt, nhưng trong hầu hết các trường hợp, điều này được thực hiện với sự đồng ý của công ty, mà họ có thể từ chối đưa ra vì lý do hoạt động. Tại Vương quốc Anh, luật làm việc linh hoạt được giới thiệu vào năm 2014 cho phép tất cả nhân viên (không chỉ phụ huynh và người chăm sóc) có quyền hợp pháp để yêu cầu sắp xếp làm việc linh hoạt¹⁸.

Dù có hoặc không có các quy định tương tự trong luật, các công ty trong khu vực ASEAN phải chấp nhận yêu cầu công việc linh hoạt, đặc biệt là từ nhân viên nữ của họ, những người thường phải chịu nhiều trách nhiệm gia đình hơn nam giới. Điều này nên bao gồm cung cấp giờ làm việc thân thiện với trẻ nhỏ, hoặc giờ làm việc có thể phù hợp với các bốn phần gia đình khác; làm việc tại nhà; làm việc từ xa; hoặc sắp xếp để làm việc bán thời gian trên cơ sở tạm thời. Hơn nữa, các công ty nên công khai sự sẵn sàng chấp nhận công việc linh hoạt và nhấn mạnh lợi ích kinh tế của việc này (tức là giữ chân nhân viên nữ tài năng) để tránh bất kỳ ấn tượng nào về việc phụ nữ nhận được lợi thế “không công bằng” từ những sự sắp xếp này.

Trong trường hợp nhân viên nữ chọn nghỉ việc, thì các chương trình “trở lại với công việc” (như chương trình thực tập của họ đang được chấp nhận như một cách ngày càng phổ biến để giúp phụ nữ khác tái hòa nhập vào lực lượng lao động). Đây có thể xem là những đợt thử việc cấp cao, được thiết kế để giúp các chuyên gia cao cấp có kinh nghiệm trở lại làm việc sau kỳ nghỉ việc kéo dài. Việc này thường được thực hiện trên cơ sở tạm thời (ba đến sáu tháng), với khả năng

được tuyển dụng vĩnh viễn vào cuối đợt. Kỳ trở lại cũng giúp giảm bớt sự phân biệt tuổi tác trong quá trình tuyển dụng, mà một nghiên cứu gần đây cho thấy đặc biệt phân biệt đối với phụ nữ nói riêng⁹. Kỳ trở lại làm việc vẫn còn trong giai đoạn trứng nước, ngay cả ở châu Âu và Hoa Kỳ, và hầu hết chỉ giới hạn trong các lĩnh vực như tài chính, tư vấn và công nghệ. Tuy nhiên, chúng đại diện cho một lựa chọn đặc biệt hấp dẫn đối với các công ty ASEAN, do khu vực có nguy cơ cao hơn với phụ nữ rời khỏi lực lượng lao động trong khi ở vị trí thâm niên.



Nội dung chính cần lưu ý

Có nhiều cơ hội để hỗ trợ và cải thiện sự đa dạng giới của HĐQT, bao gồm cải thiện các chính sách nghỉ phép của cha mẹ và thay đổi các bộ quy tắc quản trị công ty để yêu cầu công bố thông tin đa dạng giới. Việc giảm tỷ lệ sinh ở nhiều quốc gia trong khu vực cũng có thể giúp giảm trách nhiệm gia đình đối với phụ nữ và tăng cơ hội cho họ ở lại lực lượng lao động. Hiệu lực và tính hữu dụng của các chỉ tiêu về tỷ lệ chính thức vẫn còn được tranh luận rộng rãi, và ưu tiên cho các giải pháp quản trị công ty vẫn tồn tại trên toàn khu vực.

Ở cấp độ công ty, điều quan trọng là lãnh đạo hỗ trợ đa dạng giới trong HĐQT và chủ động áp dụng các chiến lược để tăng tỷ lệ phụ nữ trong HĐQT và lãnh đạo cấp cao. Các công ty cũng có thể chủ động phát triển một hệ thống quy hoạch hỗ trợ tài năng nữ dài hạn, tập trung vào các ứng cử viên nội bộ và bên ngoài với chuyên môn phù hợp. Cũng có phạm vi cho các tổ chức vận động đóng một vai trò quan trọng trong khu vực ASEAN.

5.3 Con đường phía trước: đa dạng sẽ dẫn đến thêm đa dạng

Cần phải làm nhiều hơn nữa để đạt được mức độ đa dạng giới trong HĐQT tương xứng với vai trò của phụ nữ trong xã hội và tại nơi làm việc trong khu vực ASEAN. Tuy nhiên, có nhiều sáng kiến thành công ở cả cấp quốc gia và cấp công ty gợi ý rằng các nước ASEAN có tiềm năng đạt được những bước tiến quan trọng để đạt được sự đa dạng giới trong những năm tới, bằng cách giải quyết cả những rào cản phổ biến ảnh hưởng đến phụ nữ trên thế giới và các rào cản riêng về văn hóa và cấu trúc hiện nay trong khu vực.

Thể hiện cam kết rõ ràng đối với sự đa dạng giới là rất quan trọng. Có bằng chứng cho thấy sự đa dạng có xu hướng tự thúc đẩy sự đa dạng hơn nữa, khuyến khích tìm kiếm tài năng rộng rãi và toàn diện hơn trong hàng ngũ của một công ty. Một khi đạt được đến mức độ có ý nghĩa, sự thúc đẩy để tăng tính đa dạng thậm chí sẽ có xu hướng trở thành tự động. Alicia Yi, giám đốc điều hành, thị trường tiêu dùng châu Á-Thái Bình Dương, Korn Ferry International, giải thích: “Sự đa dạng của HĐQT có xu hướng phản ánh thực tiễn chung của công ty. Nếu một công ty tiến bộ ở cấp độ HĐQT, khả năng là họ cũng tiến bộ ở cấp cao hơn, cũng như trong cách họ phát triển khả năng lãnh đạo. Cách họ nhìn vào nhân tài và sự đa dạng rõ ràng là một trong những lĩnh vực mà họ nổi trội”.

Các thành viên hội đồng nam trẻ hơn dường như cởi mở hơn với đa dạng giới so với các đồng nghiệp có thâm niên hơn của họ, đó là một dấu hiệu khả quan cho thấy các chuẩn mực văn hóa ăn sâu có thể đang dần thay đổi. Helen De Guzman, chủ tịch, Ủy ban Đa dạng và Hòa nhập HĐQT, Viện Thành viên HĐQT, Philippines, lưu ý rằng, “mặc dù có ý kiến về câu lạc bộ nam giới, sự phản đối chính đối với đa dạng giới trong HĐQT đến từ các thành viên cao cấp, những người lớn tuổi hơn. Nếu bạn có những người nam giới trẻ hơn trong HĐQT, họ sẽ cởi mở hơn với các nữ thành viên”. Ngay cả khi thái độ bắt đầu thay đổi, tiếp tục truyền đạt lợi ích của đa dạng giới trong HĐQT, đặc biệt là đối với các thành viên HĐQT nam, cả trẻ và lớn tuổi đều rất quan trọng để đạt được số đại diện nữ lớn hơn trong HĐQT. Tạo ra một môi trường đáng khích lệ cũng có thể giúp các nữ lãnh đạo trẻ trở nên quyết đoán hơn và khao khát những vị trí lãnh đạo mà họ cảm thấy nằm trong tầm tay mình.



Nâng cao nhận thức về lợi ích của đa dạng giới trong HĐQT là điều cần thiết trong khu vực ASEAN, để các nhà lãnh đạo có thể bắt đầu thực hiện các bước để đưa các quốc gia và công ty của họ đi đúng hướng, và đẩy nhanh tốc độ thay đổi khi

tiến trình đã được thực hiện. Chúng tôi hy vọng rằng nghiên cứu này sẽ giúp khẳng định lý do kinh tế của việc nên có nhiều phụ nữ trong HĐQT và ở các vị trí lãnh đạo doanh nghiệp nói chung.

GHỊ CHÚ

- 1 Hội nghị chuyên đề kinh tế toàn cầu. (2012). Đa dạng giới trong HĐQT với quản trị công ty. Thông tin lấy từ: <https://www.global-economic-symposium.org/solutions/publications/ges-specials/ges-brief-2011-board-diversity-and-corporate-governance>
- 2 Glass Lewis. (2018). Singapore phát hành bộ quy tắc mới về quản trị công ty. Thông tin lấy từ: <http://www.glasslewis.com/singapore-releases-new-code-of-corporate-governance/>
- 3 Tỷ lệ sinh sản, tổng số (sinh trên mỗi phụ nữ), dữ liệu của Ngân hàng Thế giới. Thông tin lấy từ: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN>
- 4 SSE Initiative. (2017). Làm thế nào các sàn chứng khoán có thể thúc đẩy bình đẳng giới. Thông tin lấy từ: <https://www.unpri.org/Uploads/g/z/q/How-stock-exchanges-can-advance-gender-equality.pdf>
- 5 Cơ quan Phụ nữ LHQ. (2018). Sàn giao dịch chứng khoán Thái Lan cam kết giúp phụ nữ vươn lên trong các doanh nghiệp. Thông tin lấy từ: <http://asiapacific.unwomen.org/en/news-and-events/stories/2018/03/thai-stock-exchanges-commit-to-help-women-rise-up-in-businesses>
- 6 Inlakorn, S., Lhaopadchan, S., & Sabsombat, N. (2018). Sự đa dạng trong HĐQT của các công ty niêm yết ra công chúng tại Thái Lan. Thông tin lấy từ: https://www.set.or.th/dat/vdoArticle/attachFile/AttachFile_1495692931176.pdf
- 7 Cơ quan Phụ nữ LHQ- Châu Á và Thái Bình Dương. (2018). Sàn giao dịch chứng khoán Thái Lan cam kết giúp phụ nữ vươn lên trong các doanh nghiệp. Thông tin lấy từ: <http://asiapacific.unwomen.org/en/news-and-events/stories/2018/03/thai-stock-exchanges-commit-to-help-women-rise-up-in-businesses>
- 8 MSWG. (2015). Báo cáo quản trị công ty Malaysia-ASEAN. Thông tin lấy từ: https://www.mswg.org.my/sites/default/files/MSWG_2015_ASEAN_C-G_SCORECARD_Web_version_0.pdf
- 9 Sáng kiến sàn giao dịch chứng khoán bền vững. (2017). Làm thế nào các sàn chứng khoán có thể thúc đẩy bình đẳng giới. Thông tin lấy từ: https://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/sse_gender_equality_2017_report.pdf
- 10 Tài chính vốn quốc tế. (2017). CFI.co gặp chủ tịch sàn giao dịch chứng khoán Thái Lan: Kesara Manchesree. Thông tin lấy từ: <https://cfi.co/corporate-leaders/2017/09/cfi-co-meets-the-president-of-the-stock-exchange-of-thailand-kesara-manchesree/>
- 11 Sáng kiến sàn giao dịch chứng khoán bền vững. (2018). Năm 2018 phát động bình đẳng giới. Thông tin lấy từ: http://www.sseinitiative.org/gender_equality_2018/
- 12 IFC. (2018). Phụ nữ trong hội đồng quản trị của các công ty niêm yết tại sàn giao dịch chứng khoán Colombo. Thông tin lấy từ: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/93bdfdd0-8804-4d82-afce-9eb87cf93a2a/Women_on_Boards_of_Companies_Listed_at_Colombo_Stock_Exchange.pdf?MOD=AJPERES
- 13 Hội nghị chuyên đề kinh tế toàn cầu. (2012). Đa dạng trong HĐQT và quản trị công ty. Thông tin lấy từ: <https://www.global-economic-symposium.org/solutions/publications/ges-specials/ges-brief-2011-board-diversity-and-corporate-governance>
- 14 Gilding, M., Lusher, D., & Bird, H. (2018). “Lan truyền mạng lưới” là chìa khóa để có được số lượng phụ nữ đầy đủ hơn trong HĐQT. Thông tin lấy từ: <https://theconversation.com/network-contagion-is-key-to-getting-healthier-numbers-of-women-on-company-boards-99600>
- 15 Lee, L-E., Marshall, R., Rallis, D., & Moscardi, M. (2015). Phụ nữ trong HĐQT: Xu hướng toàn cầu về đa dạng giới trong HĐQT doanh nghiệp. Thông tin lấy từ: <https://www.msci.com/documents/10199/04b6f646-d638-4878-9c61-4eb91748a82b>
- 16 Liên minh 30 phần trăm. (2017). Thư nhà đầu tư gửi công ty. Thông tin lấy từ: <https://www.30percentcoalition.org/simplepagemenu/thirty-percent-coalition-investors-letter-to-companies-2017>
- 17 Lead Women. (không ghi rõ ngày). Về chúng tôi. Thông tin lấy từ: <https://lead-women.com/about-us/>
- 18 Chính phủ Anh. (không ghi rõ ngày). Làm việc linh hoạt. Thông tin lấy từ: <https://www.gov.uk/flexible-working>
- 19 Neumark, D., Burn, I., & Button, P. (2017). Người lao động lớn tuổi có khó khăn hơn khi tìm việc làm không? Bằng chứng mới và được cải thiện từ một thí nghiệm thực địa (Tài liệu làm việc NBER số 21669). Thông tin lấy từ: <https://www.nber.org/papers/w21669>

Phụ lục 1: Điểm qua số liệu các nước

Indonesia

	Trung bình ASEAN (%)	Indonesia (%)
Tỉ lệ tham gia HĐQT	14.9	14.9
Chủ tịch HĐQT	7.1	11.7
Ban giám đốc	25.2	18.4
Thành viên độc lập	13.4	14.6
Ủy ban kiểm toán	14.6	19.0

Ghi chú: Không có các vị trí HĐQT khác ở Indonesia

Ba ngành công nghiệp hàng đầu có tỷ lệ phụ nữ cao nhất trong HĐQT:



Công nghiệp

26%



Bất động sản

20%



Hàng tiêu dùng thiết yếu

15%



Các công ty có ít nhất một phụ nữ trong HĐQT

40%

Các công ty chỉ có một phụ nữ trong HĐQT

28%

Các công ty có số lượng nam và nữ bằng nhau trong HĐQT

3%

Malaysia

	Trung bình ASEAN (%)	Malaysia (%)
Tỉ lệ tham gia HĐQT	14.9	13.5
Chủ tịch HĐQT	7.1	6.1
Ban giám đốc	25.2	26.2
Thành viên HĐQT điều hành	13.8	14.0
Thành viên HĐQT không điều hành	14.3	10.4
Thành viên HĐQT độc lập	13.4	13.9
Ủy ban kiểm toán	14.6	11.2



Các công ty có ít nhất một phụ nữ trong HĐQT

63%

Các công ty chỉ có một phụ nữ trong HĐQT

40%

Các công ty có số lượng nam và nữ bằng nhau trong HĐQT

0.3%

Ba ngành công nghiệp hàng đầu có tỷ lệ phụ nữ cao nhất trong HĐQT:



Chăm sóc sức khỏe

27%



Tài chính

20%



Năng lượng

19%

Philippines

	Trung bình ASEAN (%)	Philippines (%)
Tỉ lệ tham gia HĐQT	14.9	13.2
Chủ tịch HĐQT	7.1	3.9
Ban giám đốc	25.2	32.8
Thành viên HĐQT điều hành	13.8	12.4
Thành viên HĐQT không điều hành	14.3	14.7
Thành viên HĐQT độc lập	13.4	8.9
Ủy ban kiểm toán	14.6	13.1



Các công ty có ít nhất một phụ nữ trong HĐQT **64%**

Các công ty chỉ có một phụ nữ trong HĐQT **32%**

Các công ty có số lượng nam và nữ bằng nhau trong HĐQT **2%**

Ba ngành công nghiệp hàng đầu có tỷ lệ phụ nữ cao nhất trong HĐQT:



Công nghiệp

20%



Tài chính

16%



Hàng tiêu dùng thiết yếu

15%

Singapore

	Trung bình ASEAN (%)	Singapore (%)
Tỉ lệ tham gia HĐQT	14.9	11.9
Chủ tịch HĐQT	7.1	5.2
Ban giám đốc	25.2	27.2
Thành viên HĐQT điều hành	13.8	11.8
Thành viên HĐQT không điều hành	14.3	11.1
Thành viên HĐQT độc lập	13.4	11.3
Ủy ban kiểm toán	14.6	9.9



Các công ty có ít nhất một phụ nữ trong HĐQT **58%**

Các công ty chỉ có một phụ nữ trong HĐQT **43%**

Các công ty có số lượng nam và nữ bằng nhau trong HĐQT **0%**

Ba ngành công nghiệp hàng đầu có tỷ lệ phụ nữ cao nhất trong HĐQT:



Hàng tiêu dùng không thiết yếu

14%



Bất động sản

14%



Tài chính

14%

Thái Lan

	Trung bình ASEAN (%)	Thái Lan (%)
Tỉ lệ tham gia HĐQT	14.9	20.4
Chủ tịch HĐQT	7.1	7.6
Ban giám đốc	25.2	29.7
Thành viên HĐQT điều hành	13.8	19.7
Thành viên HĐQT không điều hành	14.3	19.7
Thành viên HĐQT độc lập	13.4	18.1
Ủy ban kiểm toán	14.6	19.8



Các công ty có ít nhất một phụ nữ trong HĐQT

88%

Các công ty chỉ có một phụ nữ trong HĐQT

29%

Các công ty có số lượng nam và nữ bằng nhau trong HĐQT

1.5%

Ba ngành công nghiệp hàng đầu có tỷ lệ phụ nữ cao nhất trong HĐQT:



Hàng tiêu dùng không thiết yếu

24%



Hàng tiêu dùng thiết yếu

24%



Tài chính

20%

Việt Nam

	Trung bình ASEAN (%)	Việt Nam (%)
Tỉ lệ tham gia HĐQT	14.9	15.4
Chủ tịch HĐQT	7.1	7.8
Senior management	25.2	16.8
Thành viên HĐQT điều hành	13.8	11.1
Thành viên HĐQT không điều hành	14.3	15.5



Các công ty có ít nhất một phụ nữ trong HĐQT

53%

Các công ty chỉ có một phụ nữ trong HĐQT

31%

Các công ty có số lượng nam và nữ bằng nhau trong HĐQT

2%

Ghi chú: Không có thông tin về các vị trí HĐQT khác tại Việt Nam

Ba ngành công nghiệp hàng đầu có tỷ lệ phụ nữ cao nhất trong HĐQT:



Hàng tiêu dùng thiết yếu

24%



Hàng tiêu dùng không thiết yếu

20%



Bất động sản

19%

Trung Quốc

	Trung bình ASEAN (%)	Trung Quốc (%)
Tỉ lệ tham gia HĐQT	14.9	12.7
Chủ tịch HĐQT	7.1	4.4
Ban giám đốc	25.2	13.5
Thành viên HĐQT điều hành	13.8	9.7
Thành viên HĐQT không điều hành	14.3	11.5
Thành viên HĐQT độc lập	13.4	14.6
Ủy ban kiểm toán	14.6	18.7



Các công ty có ít nhất một phụ nữ trong HĐQT

60%

Các công ty chỉ có một phụ nữ trong HĐQT

37%

Các công ty có số lượng nam và nữ bằng nhau trong HĐQT

1.4%

Ba ngành công nghiệp hàng đầu có tỷ lệ phụ nữ cao nhất trong HĐQT:



Tiện ích
công cộng

18%



Hàng tiêu dùng
thiết yếu

15%



Chăm sóc
sức khỏe

14%

Phụ lục 2: Phương pháp chi tiết để phân tích thống kê

Nguồn dữ liệu và lựa chọn mẫu

Chúng tôi đã sử dụng dữ liệu được mua từ Thomson Reuters (TR), nơi có kho lưu trữ dữ liệu giới cụ thể của từng công ty có sẵn từ năm 2012 đến 2018. Tuy nhiên, dữ liệu giới cho bất kỳ một công ty nào chỉ có sẵn trong một năm (tức là dữ liệu về giới cho một công ty có thể được cập nhật lần cuối vào năm 2012, trong khi dữ liệu cho các công ty khác có thể chỉ được cập nhật một lần giữa các năm 2013 và 2018). Chúng tôi lưu ý rằng mẫu lớn nhất các công ty có cả dữ liệu về giới và tài chính đến từ năm 2017. Để đảm bảo rằng mẫu của chúng tôi thống nhất trong một năm, chúng tôi đã quyết định tập trung phân tích của mình vào chỉ những công ty có dữ liệu giới có sẵn cho năm 2017.

Mẫu cuối cùng được chọn để phân tích mô tả của chúng tôi bao gồm 2.308 công ty. Tổng kích thước mẫu được sử dụng trong phân tích thống kê là 1.836 công ty. Chúng tôi đã xóa các công ty thiếu điểm dữ liệu cần thiết cho phân tích thống kê ra khỏi mẫu của chúng tôi (ví dụ: tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu, là một biến kiểm soát trong hồi quy của chúng tôi). Để phân tích thống kê, chúng tôi đã tạo các bộ dữ liệu riêng biệt theo quốc gia, ngành công nghiệp, v.v. từ mẫu này của 1.836 công ty. Về phạm vi địa lý, phân tích thống kê của chúng tôi bao gồm Singapore, Philippines, Indonesia, Trung Quốc, Việt Nam, Malaysia và Thái Lan.

Phương pháp: phân tích cấp khu vực

Để đi đến phân tích cấp khu vực, chúng tôi đã kết hợp dữ liệu giới và tài chính của bảy quốc gia: Trung Quốc, Malaysia, Việt Nam, Philippines, Thái Lan, Indonesia và Singapore. Trong trường hợp của Indonesia, dữ liệu cho các hội đồng thành viên đã được kết hợp với bảng dữ liệu của hội đồng quản trị để phân tích. Chúng tôi đã sử dụng các mô hình hồi quy bình phương nhỏ nhất (OLS), bao gồm các biến kiểm soát, để kiểm tra xem sự đa dạng giới ở bảy quốc gia này có liên quan về mặt thống kê với hiệu quả tài chính của công ty hay không. Chúng tôi cũng bao gồm các biến giả ở mức quốc gia trong mô hình¹.

$$\text{Firm_Perform} = \beta_0 + \beta_1 * \text{genderpercent} + \beta_2 * \text{fsize} + \beta_3 * \text{fage} + \beta_4 * \text{levratio} + \beta_5 * \text{persshareholder} + \beta_6 * \text{bsize} + \beta_7 * \text{bindep} + \beta_8 * \text{MY} + \beta_9 * \text{TH} + \beta_{10} * \text{SG} + \beta_{11} * \text{PH} + \beta_{12} * \text{IN} + \beta_{13} * \text{VN} + \epsilon \quad (1)$$

Trong phương trình hồi quy ở trên (1), biến số *Firm_Perform* đề cập đến hiệu suất tài chính của một công ty, được đo bằng Lợi nhuận trên tài sản (ROA) và Lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE). *fsize* là logarit tự nhiên của tổng tài sản được coi là biến proxy (thay thế) cho quy mô doanh nghiệp, trong khi *fage* là logarit tự nhiên của số năm kể từ ngày thành lập công ty. *levratio* là tỷ lệ của tổng nợ công ty trên tổng vốn chủ sở hữu và đã được xem xét ở dạng logarit tự nhiên. *persshareholder* là tỷ lệ phần trăm của cổ đông lớn nhất, trong khi *bsize* là logarit tự nhiên của tổng số thành viên HĐQT của công ty. Cuối cùng, *bindep* là tỷ lệ của các thành viên độc lập trên tổng số thành viên HĐQT. MY, TH, SG, PH, IN và VN là các biến giả đại diện cho quốc gia. *genderpercent* đề cập đến các biến proxy khác nhau về đa dạng giới trong một công ty, được xác định trong bảng dưới đây.

Biến giới tính (%)	Định nghĩa
Tỷ lệ nữ thành viên HĐQT trong HĐQT	Số thành viên HĐQT nữ chia cho tổng số thành viên HĐQT * 100
Tỷ lệ nữ thành viên điều hành trong HĐQT	Số thành viên HĐQT nữ được phân loại là thành viên điều hành chia cho tổng số thành viên điều hành của HĐQT * 100
Tỷ lệ nữ thành viên không điều hành trong HĐQT	Số thành viên HĐQT nữ được phân loại là thành viên không điều hành chia cho tổng số thành viên không điều hành của HĐQT * 100
Tỷ lệ nữ thành viên độc lập trong HĐQT	Số thành viên HĐQT nữ được phân loại là thành viên độc lập chia cho tổng số thành viên độc lập của HĐQT * 100
Tỷ lệ nữ trong các vị trí quản lý cấp cao	Số lượng thành viên nữ trong quản lý cấp cao chia cho tổng số thành viên trong quản lý cấp cao * 100

Ngoài việc kiểm tra mối quan hệ giữa hiệu suất tài chính vững chắc và phụ nữ ở các vị trí nêu trên, chúng tôi đã phân tích mối quan hệ giữa hiệu suất tài chính vững chắc và sự hiện diện của một người phụ nữ làm chủ tịch HĐQT. Để kiểm tra mối quan hệ này, genderdummy đã được giới thiệu như một biến giả trong phương trình hồi quy (1).

Biến giới tính (biến giả)	Định nghĩa
Sự hiện diện của một người phụ nữ làm chủ tịch HĐQT	Để nắm bắt sự hiện diện của một người phụ nữ làm chủ tịch HĐQT trong công ty, giới tính là một biến số nhị phân bằng 1 nếu công ty có một ghế nữ chủ tịch HĐQT và 0 nếu không có.

Hiệu suất công ty: các biến phụ thuộc

Chúng tôi bao gồm hai biện pháp dựa trên kế toán về hiệu quả tài chính: ROA và ROE. ROA được tính bằng tỷ lệ phần trăm thu nhập ròng chia cho tổng tài sản của cùng năm, trong khi ROE được tính bằng tỷ lệ phần trăm thu nhập ròng chia cho tổng vốn chủ sở hữu của cùng một năm.

Biến đo lường đa dạng giới: các biến độc lập

Chúng tôi sử dụng sự đa dạng giới là biến giải thích trong hồi quy của mình. Đầu tiên, chúng tôi đã thử nghiệm tỷ lệ phụ nữ trong HĐQT và sau đó mở rộng phân tích để bao gồm tỷ lệ phụ nữ trong vai trò thành viên điều hành, thành viên không điều hành và thành viên độc lập của HĐQT. Chúng tôi đã sử dụng tỷ lệ phụ nữ ở các vị trí quản lý cấp cao như một biến proxy (thay thế). Sau đó, chúng tôi đã mở rộng nghiên cứu của mình để phân tích sự hiện diện của phụ nữ tại ghế chủ tịch HĐQT (biến giả).

Chúng tôi đã sử dụng từng biến này để kiểm tra xem tỷ lệ cao hơn/sự hiện diện của phụ nữ ở các vị trí lãnh đạo doanh nghiệp khác nhau có dẫn đến hiệu quả tài chính tốt hơn cho một công ty hay không.

Biến kiểm soát

Dựa trên đánh giá của chúng tôi về tài liệu hiện có, cũng như tính khả dụng của dữ liệu trên tất cả các quốc gia, chúng tôi đã chọn một số khía cạnh nhất định của quản trị công ty và cơ cấu sở hữu để đưa vào mô hình hồi quy của chúng tôi làm

biến kiểm soát. Trong khi tài liệu trình bày quan điểm trái chiều về bản chất của mối quan hệ giữa hiệu suất của công ty và các biến này, mỗi biến được cho là có tác động đến hiệu suất tài chính theo cách này hay cách khác

Tuổi công ty: Tuổi công ty thường được sử dụng trong các nghiên cứu quản trị công ty vì nó được dự đoán có mối quan hệ tích cực với lợi nhuận và giá trị doanh nghiệp. Điều này có thể được quy cho công ty có thêm kinh nghiệm dẫn đến việc học được nhiều điều hơn. Các công ty có thể đầu tư vào nghiên cứu và phát triển (R&D), thuê thêm tài nguyên và chuyên môn hóa, từ đó cho phép thu được nhiều lợi nhuận hơn và nâng cao giá trị. Nhiều nghiên cứu đã coi tuổi công ty là một biến kiểm soát. Đối với nghiên cứu của mình, chúng tôi đã xem xét độ tuổi công ty ở dạng logarit tự nhiên của nó, cũng đã được sử dụng trong nhiều nghiên cứu khác.

Quy mô công ty: Quy mô công ty cũng thường được sử dụng trong nghiên cứu quản trị công ty như một biến kiểm soát. Tuy nhiên, tài liệu cho thấy kết quả hỗn hợp khi đánh giá hướng của mối quan hệ giữa quy mô doanh nghiệp và hiệu quả tài chính, vì các nghiên cứu trước đây đưa ra bằng chứng mâu thuẫn. Một số nghiên cứu cho thấy các công ty lớn hơn được hưởng tăng trưởng cao hơn và giá trị doanh nghiệp tăng lên do dễ dàng tiếp cận tín dụng và quy mô kinh tế. Đối với nghiên cứu của mình, chúng tôi bao gồm quy mô doanh nghiệp bằng cách sử dụng tổng tài sản, được xem xét ở dạng logarit tự nhiên. Các nghiên cứu đề xuất sử dụng dạng logarit tự nhiên để chuẩn hóa dữ liệu và giảm thiểu giá trị của độ lệch chuẩn.

Đòn bẩy tài chính: Đòn bẩy được sử dụng để đánh giá sự ổn định tài chính hoặc ổn định tài chính dài hạn của một công ty. Khi đòn bẩy ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất của công ty, chúng tôi đã quyết định đưa nó vào làm một trong những biến kiểm soát trong nghiên cứu của mình. Chúng tôi lưu ý rằng một số nghiên cứu đã đo lường đòn bẩy bằng logarit tự nhiên của tỷ lệ tổng tài sản trên tổng nợ. Các nghiên cứu khác sử dụng tỷ lệ tổng nợ chia cho vốn chủ sở hữu. Chúng tôi theo cách tiếp cận thứ hai. Chúng tôi đã xem xét đòn bẩy dưới dạng logarit tự nhiên của nó để giảm thiểu ảnh hưởng của các điểm ngoại lai.

Tỷ lệ cổ phần của cổ đông cá nhân lớn nhất: Một số nghiên cứu cung cấp bằng chứng về mối liên hệ tích cực đáng kể

giữa cổ phần của các nhà đầu tư lớn và hiệu quả hoạt động của công ty. Các nhà đầu tư có quyền sở hữu cổ phần lớn được cho là có mối quan tâm mạnh mẽ trong việc tối đa hóa giá trị doanh nghiệp trong khi theo đuổi các mục tiêu tài chính của họ, làm cho nó trở thành một biến số quan trọng cần được thêm vào.

Kích thước HĐQT: Mối liên hệ giữa số lượng thành viên trong HĐQT và lợi thế cạnh tranh của công ty có vẻ là một vấn đề gây tranh cãi trong tài liệu. Một số nghiên cứu cho thấy số lượng thành viên HĐQT nhỏ hơn dẫn đến hiệu quả tài chính tốt hơn, trong khi những nghiên cứu khác cho rằng có mối liên hệ tỷ lệ nghịch giữa hai biến. Tuy nhiên, chúng tôi lưu ý rằng kích thước HĐQT được kết hợp trong hầu hết các nghiên cứu như một biến kiểm soát.

Thành viên độc lập của HĐQT: Trong trường hợp có các thành viên độc lập trong HĐQT, bằng chứng thực nghiệm trình bày kết quả không thống nhất. Một số nghiên cứu cho thấy các thành viên độc lập của HĐQT có liên quan tích cực đến hiệu suất công ty, trong khi những nghiên cứu khác thể hiện mối quan hệ tiêu cực. Thành viên độc lập được coi là có giá trị trong vai trò hướng dẫn và giám sát thực hành báo cáo tài chính của công ty, nhưng một số nghiên cứu báo cáo không có mối quan hệ đáng kể giữa tỷ lệ thành viên độc lập hoặc không điều hành của HĐQT và hiệu suất công ty. Để kiểm soát mọi tác động có thể xảy ra, chúng tôi quyết định đưa biến này vào nghiên cứu của mình.

Loại bỏ các điểm ngoại lai

Để đảm bảo rằng những phát hiện của mình không bị sai lệch do kết quả của các điểm ngoại lai của ROA và ROE, chúng tôi đã sử dụng phương pháp đồ họa của các biểu đồ phân tán để loại bỏ các điểm này trong các tập dữ liệu. Chúng tôi đã xem xét phạm vi phân bố chủ yếu mà hầu hết các điểm dữ liệu đều có mặt và loại bỏ ra khỏi mẫu các điểm dữ liệu ở ngoài hai cực của phạm vi này. Tuy nhiên, phạm vi là khác nhau từ biến này sang biến khác và từ nước này sang nước khác.

Ví dụ, trong trường hợp của Trung Quốc, chúng tôi đã loại bỏ các điểm dữ liệu của công ty đối với ROA vượt quá phạm vi quan sát từ -25% đến 4%. Chúng tôi đã chọn các giá trị này vì các điểm dữ liệu tối đa được nhóm xung quanh phạm vi này. Đối với Indonesia, phạm vi quan sát được đối với ROA là từ

biến này sang biến khác và từ nước này sang nước khác.

Ví dụ, trong trường hợp của Trung Quốc, chúng tôi đã loại bỏ các điểm dữ liệu của công ty đối với ROA vượt quá phạm vi quan sát từ -25% đến 4%. Chúng tôi đã chọn các giá trị này vì các điểm dữ liệu tối đa được nhóm xung quanh phạm vi này. Đối với Indonesia, phạm vi quan sát được đối với ROA là từ -15% đến 2%. Tương tự như vậy, chúng tôi đã loại bỏ bất kỳ điểm dữ liệu nào cho ROA vượt quá phạm vi này.

Để ngăn chặn mọi thay đổi dữ liệu, chúng tôi đã quyết định chống lại việc thu nhỏ các giá trị cực và ưu tiên xem xét các giá trị dữ liệu như hiện tại.

Kiểm thử biên mạnh

Giới thiệu các biến giả khác: Để kiểm thử biên mạnh của các ước tính của mình, chúng tôi đã sử dụng bốn biến proxy thay thế cho sự đa dạng giới tính. Sau đó chúng tôi đã chạy mô hình của mình một cách riêng biệt bằng cách sử dụng các biến giả này. Tuy nhiên, các bộ hiệu suất và các biến kiểm soát của công ty vẫn giữ nguyên trong mô hình. Chúng tôi cũng bao gồm các biến giả quốc gia. Phương trình hồi quy của chúng tôi như sau:

$$\text{Firm_Perform} = \beta_0 + \beta_1 * \text{genderdummy} + \beta_2 * \text{fsize} + \beta_3 * \text{fage} + \beta_4 * \text{levratio} + \beta_5 * \text{persshareholder} + \beta_6 * \text{bsize} + \beta_7 * \text{bindep} + \beta_8 * \text{MY} + \beta_9 * \text{TH} + \beta_{10} * \text{SG} + \beta_{11} * \text{PH} + \beta_{12} * \text{IN} + \beta_{13} * \text{VN} + \epsilon$$

(2)

Trong phương trình, genderdummy đề cập đến các biến giả khác nhau về sự đa dạng giới tính trong một công ty. Chúng được định nghĩa như sau:

Biến	Định nghĩa
Sự hiện diện của ít nhất một người phụ nữ trên trong HĐQT	genderdummy là một biến nhị phân bằng 1 nếu công ty có ít nhất một phụ nữ trong HĐQT và 0 nếu không có
Phụ nữ chiếm hơn 30% thành viên HĐQT	genderdummy là một biến nhị phân bằng 1 nếu công ty có hơn 30% thành viên HĐQT nữ và 0 nếu không như vậy

Tiếp theo, chúng tôi đã kết hợp dữ liệu cho HĐQT và các vị trí quản lý cấp cao và thực hiện các hồi quy bổ sung như một kiểm thử biên mạnh khác, sử dụng phương trình sau:

$$\text{Firm_Perform} = \beta_0 + \beta_1 * \text{genderpercent} + \beta_2 * \text{fsize} + \beta_3 * \text{fage} + \beta_4 * \text{levratio} + \beta_5 * \text{persshareholder} + \beta_6 * \text{bsize} + \beta_7 * \text{bindep} + \beta_8 * \text{MY} + \beta_9 * \text{TH} + \beta_{10} * \text{SG} + \beta_{11} * \text{PH} + \beta_{12} * \text{IN} + \beta_{13} * \text{VN} + \epsilon \quad (3)$$

Ở đây, genderpercent đề cập đến tỷ lệ phụ nữ ở cả hai vị trí trong HĐQT và quản lý cấp cao trong công ty. Nó được định nghĩa như sau:

Biến	Định nghĩa
Tỷ lệ phụ nữ ở cả hai vị trí HĐQT và quản lý cấp cao	Số lượng nữ trong cả hai vị trí HĐQT và quản lý cấp cao trong HĐQT và quản lý cấp cao * 100

Hạng mục để phân tích

Ngoài việc làm mô hình cho các vị trí lãnh đạo cấp cao khác nhau cho phụ nữ ở mỗi quốc gia, chúng tôi cũng đã phân tích tác động của phụ nữ ở các vị trí lãnh đạo doanh nghiệp đối với hoạt động tài chính của công ty giữa các công ty với các đặc điểm khác biệt. Chúng tôi đã thử nghiệm các đặc điểm này như các biến điều tiết trong hồi quy, kiểm tra mối quan hệ giữa đa dạng giới và hiệu quả tài chính vững chắc. Các biến phân loại này được định nghĩa như sau:

- o **Loại hình ngành nghề:** Hàng tiêu dùng không thiết yếu, công nghiệp, vật liệu, chăm sóc sức khỏe, vv
- o **Loại cổ đông:** Các công ty có cổ đông lớn nhất là một cá nhân
- o **Quy mô công ty:** Doanh nghiệp lớn so với doanh nghiệp nhỏ

Chúng tôi đã sử dụng hàm tứ phân vị (quartile) để xác định phạm vi cao và thấp của quy mô doanh nghiệp. Các công ty có số liệu rơi vào nhóm phân vị thứ ba (75%) trở lên được phân loại là loại “lớn”, trong khi các công ty có số liệu thuộc nhóm phân vị thứ nhất (25%) trở xuống được phân loại là nhóm “nhỏ”. Chúng tôi đánh giá quy mô công ty bằng cách sử dụng tổng tài sản.

Để giới thiệu các danh mục này dưới dạng các biến điều tiết trong phân tích của chúng tôi, một biến giả tương tác của biến đa dạng giới và biến điều tiết đã được thêm vào phương trình. Nếu sự tương tác giữa biến giới tính và biến điều tiết có ý nghĩa thống kê, danh mục được coi là biến điều tiết và do đó việc điều tiết được hỗ trợ. Nếu nó không có ý

nghĩa thống kê, danh mục không được coi là biến điều tiết và việc điều tiết không được hỗ trợ.

Biến điều tiết: loại ngành nghề

Các phương trình hồi quy sau đây đã được phát triển khi xem xét loại ngành nghề như một biến điều tiết. Các biến proxy cho sự đa dạng giới, với hiệu suất của công ty và các biến kiểm soát, vẫn giữ nguyên.

$$\text{Firm_Perform} = \beta_0 + \beta_1 * \text{genderpercent} + \beta_2 * \text{fsize} + \beta_3 * \text{fage} + \beta_4 * \text{levratio} + \beta_5 * \text{persshareholder} + \beta_6 * \text{bsize} + \beta_7 * \text{bindep} + \beta_8 * \text{MY} + \beta_9 * \text{TH} + \beta_{10} * \text{SG} + \beta_{11} * \text{PH} + \beta_{12} * \text{IN} + \beta_{13} * \text{VN} + \beta_i * \text{industrytypej} * \text{genderpercent} + \epsilon \quad (4)$$

$$\text{Firm_Perform} = \beta_0 + \beta_1 * \text{genderdummy} + \beta_2 * \text{fsize} + \beta_3 * \text{fage} + \beta_4 * \text{levratio} + \beta_5 * \text{persshareholder} + \beta_6 * \text{bsize} + \beta_7 * \text{bindep} + \beta_8 * \text{MY} + \beta_9 * \text{TH} + \beta_{10} * \text{SG} + \beta_{11} * \text{PH} + \beta_{12} * \text{IN} + \beta_{13} * \text{VN} + \beta_i * \text{industrytypej} * \text{genderdummy} + \epsilon \quad (5)$$

Ở đây, industrytypej trong cụm tương tác được giới thiệu như một biến giả. Nó đề cập đến các nhóm ngành khác nhau như mặt hàng thiết yếu, vật liệu, hàng tiêu dùng không thiết yếu, y tế, tài chính, bất động sản, tiện ích, viễn thông và công nghệ thông tin.²

Biến điều tiết: loại cổ đông

Các phương trình hồi quy sau được phát triển khi xem xét loại cổ đông như một biến điều tiết. Các biến proxy của đa dạng giới, với hiệu suất của công ty và các biến kiểm soát, vẫn giữ nguyên.

$$\text{Firm_Perform} = \beta_0 + \beta_1 * \text{genderpercent} + \beta_2 * \text{fsize} + \beta_3 * \text{fage} + \beta_4 * \text{levratio} + \beta_5 * \text{persshareholder} + \beta_6 * \text{bsize} + \beta_7 * \text{bindep} + \beta_8 * \text{MY} + \beta_9 * \text{TH} + \beta_{10} * \text{SG} + \beta_{11} * \text{PH} + \beta_{12} * \text{IN} + \beta_{13} * \text{VN} + \beta_i * \text{shareholdertypej} * \text{genderpercent} + \epsilon \quad (6)$$

$$\text{Firm_Perform} = \beta_0 + \beta_1 * \text{genderdummy} + \beta_2 * \text{fsize} + \beta_3 * \text{fage} + \beta_4 * \text{levratio} + \beta_5 * \text{persshareholder} + \beta_6 * \text{bsize} + \beta_7 * \text{bindep} + \beta_8 * \text{MY} + \beta_9 * \text{TH} + \beta_{10} * \text{SG} + \beta_{11} * \text{PH} + \beta_{12} * \text{IN} + \beta_{13} * \text{VN} + \beta_i * \text{shareholdertypej} * \text{genderdummy} + \epsilon \quad (7)$$

¹² Các loại nghề của ngành công nghiệp đã được coi là một danh mục cơ sở vì nó có số lượng quan sát tối đa.

Ở đây, *shareholdertypej* trong cụm tương tác được giới thiệu như một biến nhị phân. Nó bằng 1 nếu cổ đông lớn nhất của công ty là một nhà đầu tư cá nhân và 0 với các trường hợp khác.

Biến điều tiết: quy mô công ty

Các phương trình hồi quy sau đây đã được phát triển khi xem xét quy mô công ty như một biến điều tiết. Các biến proxy của đa dạng giới, với hiệu suất của công ty và các biến kiểm soát, vẫn giữ nguyên.

$$\text{Firm_Perform} = \beta_0 + \beta_1 * \text{genderpercent} + \beta_2 * \text{fsize} + \beta_3 * \text{fage} + \beta_4 * \text{levratio} + \beta_5 * \text{persshareholder} + \beta_6 * \text{bsize} + \beta_7 * \text{bindep} + \beta_8 * \text{MY} + \beta_9 * \text{TH} + \beta_{10} * \text{SG} + \beta_{11} * \text{PH} + \beta_{12} * \text{IN} + \beta_{13} * \text{VN} + \beta_i * \text{firmsizej} * \text{genderpercent} + \varepsilon \quad (8)$$

$$\text{Firm_Perform} = \beta_0 + \beta_1 * \text{genderdummy} + \beta_2 * \text{fsize} + \beta_3 * \text{fage} + \beta_4 * \text{levratio} + \beta_5 * \text{persshareholder} + \beta_6 * \text{bsize} + \beta_7 * \text{bindep} + \beta_8 * \text{MY} + \beta_9 * \text{TH} + \beta_{10} * \text{SG} + \beta_{11} * \text{PH} + \beta_{12} * \text{IN} + \beta_{13} * \text{VN} + \beta_i * \text{firmsizej} * \text{genderdummy} + \varepsilon \quad (9)$$

Ở đây, *firmsizej* trong cụm tương tác được giới thiệu như một biến giả. Nó đề cập đến quy mô công ty như doanh nghiệp lớn và doanh nghiệp nhỏ.³

Biến điều tiết: quy mô công ty

Để đi đến phân tích cấp quốc gia, chúng tôi đã đánh giá bộ dữ liệu cho từng quốc gia một cách riêng biệt. Bảy quốc gia đã được đánh giá là: Indonesia, Singapore, Malaysia, Thái Lan, Trung Quốc, Việt Nam và Philippines. Một mô hình hồi quy OLS mặt cắt ngang tương tự trong khu vực đã được sử dụng để kiểm tra xem sự đa dạng giới ở mỗi quốc gia trong bảy quốc gia này có liên quan đến thống kê với hiệu quả tài chính của công ty hay không. Các biến kiểm soát và proxy đa dạng giới vẫn như cũ.

$$\text{Firm_Perform} = \beta_0 + \beta_1 * \text{genderpercent} + \beta_2 * \text{fsize} + \beta_3 * \text{fage} + \beta_4 * \text{levratio} + \beta_5 * \text{persshareholder} + \beta_6 * \text{bsize} + \beta_7 * \text{bindep} + \varepsilon \quad (10)$$

$$\text{Firm_Perform} = \beta_0 + \beta_1 * \text{genderdummy} + \beta_2 * \text{fsize} + \beta_3 * \text{fage} + \beta_4 * \text{levratio} + \beta_5 * \text{persshareholder} + \beta_6 * \text{bsize} + \beta_7 * \text{bindep} + \varepsilon \quad (11)$$

Trong phân tích cấp quốc gia, chúng tôi tiếp tục mở rộng nghiên cứu để phân tích sự hiện diện của phụ nữ trong ủy ban kiểm toán. Chúng tôi đã sử dụng từng proxy giới tính để kiểm tra xem tỷ lệ phụ nữ cao hơn ở các vị trí lãnh đạo doanh nghiệp khác nhau có dẫn đến hiệu quả tài chính tốt hơn của một công ty hay không. Chúng tôi đã chạy các hồi quy này dựa trên tính khả dụng của dữ liệu cho từng quốc gia, dẫn đến các cỡ mẫu khác nhau.

Hạng mục để phân tích

Ngoài việc làm mô hình cho các vị trí lãnh đạo cấp cao khác nhau của phụ nữ ở mỗi quốc gia, chúng tôi cũng đã phân tích tác động của phụ nữ ở các vị trí lãnh đạo doanh nghiệp đối với hoạt động tài chính của công ty đối với các công ty với những đặc điểm khác nhau:

- o Loại hình ngành nghề: Hàng tiêu dùng không thiết yếu, công nghiệp, vật liệu, chăm sóc sức khỏe, vv...
- o Loại cổ đông: Các công ty có cổ đông lớn nhất là một cá nhân
- o Quy mô công ty: Doanh nghiệp lớn so với doanh nghiệp nhỏ

Đối với các danh mục phụ của mình, chúng tôi đã sử dụng các tứ phân vị để xác định phạm vi công ty lớn và nhỏ. Các công ty có số liệu rơi vào nhóm phân vị thứ ba (75%) trở lên được phân loại là loại “lớn”, trong khi các công ty có số liệu thuộc nhóm phân vị thứ nhất (25%) trở xuống được phân loại là nhóm “nhỏ”.

Chúng tôi đã tạo các bộ dữ liệu riêng cho từng danh mục và chạy hồi quy cho từng quốc gia và từng danh mục riêng biệt. Ví dụ, đối với các công ty lớn ở Trung Quốc (sử dụng ROA làm biến tài chính), chúng tôi đã lọc và chỉ chọn những công ty đáp ứng các tiêu chí (phân vị thứ ba (75%) trở lên). Sau đó chúng tôi đã chạy từng hồi quy bằng cách sử dụng tập dữ liệu này làm mẫu cơ sở.

³Kích thước công ty “trung bình” đã được coi là một danh mục cơ sở vì nó có số lượng quan sát tối đa.

Các biến điều tiết để giải thích rõ hơn mối quan hệ giữa tính đa dạng và hiệu suất của công ty

Một biến điều tiết là gì?

Biến điều tiết là biến thứ ba có thể có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa biến độc lập và biến phụ thuộc. Nếu kết quả hồi quy sau khi đưa ra biến thứ ba này là có ý nghĩa, thì có thể nói là có tác động ngẫu nhiên của biến điều tiết đối với mối quan hệ giữa các biến phụ thuộc và biến độc lập. Hướng của mối quan hệ có thể là tích cực hoặc tiêu cực.

Để tính toán các biến bổ sung như ngành công nghiệp, quy mô doanh nghiệp và loại cổ đông khi phân tích mối quan hệ giữa hiệu suất công ty và đa dạng giới, chúng tôi đã giới thiệu các biến điều tiết vào phân tích của mình. Mặc dù nhiều trong số các mối quan hệ này có ý nghĩa thống kê, nhưng cần lưu ý rằng trong hầu hết các trường hợp, hiệu quả là nhỏ, dẫn đến những diễn giải yếu trong các biến phân loại hạng mục được phân tích.

Điểm mấu chốt trong phân tích của chúng tôi khi sử dụng các biến điều tiết là mối quan hệ chủ yếu tích cực giữa sự đa dạng giới tính lớn hơn và hiệu quả tài chính tốt hơn, được đo bằng cả hai số liệu tài chính: ROA và ROE. Ví dụ, chúng tôi thấy rằng khi chúng tôi giới thiệu ngành nghề là biến điều tiết trong khi kiểm tra mối quan hệ giữa ROA và ROE (biến tài chính) và đa dạng giới trong HĐQT và các vị trí quản lý cấp cao, loại ngành nghề có tác động đáng kể đến mối quan hệ này như trong ngành viễn thông. Mối quan hệ được ghi nhận là tích cực trong trường hợp của cả hai biến tài chính. Ngược lại, chúng tôi thấy rằng khi giới thiệu ngành là biến điều tiết trong khi kiểm tra mối quan hệ giữa ROA (biến tài chính) và đa dạng giới trong HĐQT và các vị trí quản lý cấp cao, loại ngành nghề có tác động đáng kể đến mối quan hệ này trong lĩnh vực viễn

thông, nhưng hiệu quả là tiêu cực. Do đó không đưa ra được kết luận. Chúng tôi lưu ý các xu hướng tương tự khi giới thiệu loại cổ đông và quy mô doanh nghiệp dưới dạng các biến điều tiết.

Tuy nhiên, nhìn chung thì mối quan hệ giữa đa dạng giới và hiệu quả tài chính chủ yếu là tích cực, so với các trường hợp có mối quan hệ tiêu cực.

GHỊ CHÚ

- 1 Trung Quốc được coi là một quốc gia cơ sở vì có số lượng quan sát tối đa.
- 2 Các loại nghề của ngành “công nghiệp” đã được coi là một danh mục cơ sở vì nó có số lượng quan sát tối đa.
- 3 Kích thước công ty “trung bình” đã được coi là một danh mục cơ sở vì nó có số lượng quan sát tối đa.

