

# Biện pháp tạo động lực cho người lao động ở các doanh nghiệp chế biến nông sản của tỉnh Nghệ An

**Th.s Hồ Xuân Bấy**

*UBND tỉnh Nghệ An*

**GS.TS Nguyễn Thành Độ**

*Đại học Kinh tế Quốc dân*

*Các nghiên cứu gần đây đã đưa ra nhận xét: một tổ chức chỉ có thể đạt được năng suất cao khi có những nhân viên làm việc tích cực và sáng tạo. Điều đó phụ thuộc vào cách thức và phương pháp mà những nhà quản lý sử dụng để tạo động lực lao động cho nhân viên của mình. Phân tích đặc điểm của lao động chỉ ra rằng tiềm năng lao động của người lao động là rất lớn và nó cũng khác nhau ở mỗi con người. Điều này dẫn đến, nếu có các biện pháp tạo động lực cho người lao động một cách đúng đắn và hợp lý, doanh nghiệp sẽ khai thác được tối đa tiềm năng lao động của nhân viên, góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh và mang lại lợi ích tinh thần và vật chất cao hơn cho người lao động.*

*Trong khuôn khổ bài viết này, các tác giả chỉ đề xuất một số biện pháp tạo động lực cho người lao động từ thực tiễn hoạt động của các doanh nghiệp trong ngành chế biến nông sản của tỉnh Nghệ An.*

## **1. Những vấn đề đặt ra**

Nghệ An là tỉnh có diện tích tự nhiên lớn nhất cả nước, với địa hình và các đặc điểm nông hoá thổ nhưỡng rất phù hợp cho sự sinh trưởng và phát triển của các cây công nghiệp ngắn và dài ngày. Với lợi thế đó, Nghệ An đã và đang từng bước hình thành các vùng cây nguyên liệu phù hợp với điều kiện của tỉnh. Theo đó, ngành công nghiệp chế biến nông lâm sản của tỉnh cũng có điều kiện phát triển tốt, nhiều doanh nghiệp có quy mô vừa và lớn làm ăn có hiệu quả, dần khẳng định vị trí trong ngành như: Công ty cổ phần mía đường Nghệ An, Công ty cổ phần thực phẩm - sữa TH,... Hiện nay những ngành này đã có nhiều đóng góp đáng khích lệ vào sự phát triển kinh tế xã hội của tỉnh. Có nhiều yếu tố tác động đến sự phát triển của ngành công nghiệp chế biến nông sản của tỉnh, trong đó chăm lo phát triển đội ngũ lao động đủ về số lượng, phù hợp về cơ cấu, sử dụng hợp lý, tiết kiệm sức lao động và khai thác hợp lý tiềm năng của lực lượng lao động trong các doanh nghiệp có vai trò đặc biệt quan trọng. Qua nghiên cứu thực tế tại một số doanh nghiệp trong ngành,

chúng tôi nhận thấy công tác quản trị nhân sự nói chung, công tác tạo động lực nói riêng được lãnh đạo các doanh nghiệp này đặc biệt quan tâm. Chẳng hạn, việc nghiên cứu xây dựng và từng bước hoàn thiện hệ thù lao lao động ở công ty cổ phần thực phẩm sữa TH đã được lãnh đạo công ty chỉ đạo trực tiếp. Theo đó, hệ thống này đã được xây dựng trên 4 mục tiêu cụ thể rõ ràng, 5 căn cứ và 4 nguyên tắc phù hợp đặc điểm sản xuất kinh doanh và tình hình địa phương. Nội dung của hệ thống thù lao được xác định cho 4 loại lao động có tính đến trình độ và yêu cầu thu hút lao động nước ngoài là chuyên gia người Israel. Tuy vậy, do đặc điểm sản xuất và cung cấp nguyên liệu của ngành và do đó đặc điểm của lao động làm việc trong ngành, do môi trường và điều kiện khác nhau, do tác động của thị trường lao động tại địa phương và do nhiều yếu tố tác động khác nên công tác tạo động lực trong các doanh nghiệp này còn có các hạn chế và tồn tại sau:

*Thứ nhất, về nhận thức, các doanh nghiệp hoạt động ở địa phương có nhiều lao động và lại cách xa các trung tâm kinh tế văn hoá – khoa học kỹ thuật*

của đất nước (như Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh,...) nên các doanh nghiệp này ít có điều kiện giao lưu, học hỏi kinh nghiệm của trong và ngoài nước. Điều này ít nhiều có ảnh hưởng đến nhận thức của các doanh nghiệp (từ cán bộ quản lý đến người lao động) về vai trò của người lao động và của công tác quản lý sử dụng lao động. Và đó cũng là căn nguyên của một số tồn tại, yếu kém trong công tác này như: công tác tuyển dụng lao động không được coi trọng đúng mức, kỷ luật lao động không được tăng cường, không chú trọng đúng mức đến việc tạo động lực vật chất và tinh thần cho người lao động,... Hậu quả là, đội ngũ lao động dư thừa, trình độ thấp, ý thức và tinh thần trách nhiệm không cao, thậm chí có trường hợp kém ý thức và chây lười lao động. So sánh với các doanh nghiệp cùng ngành của trung ương hoặc các doanh nghiệp của Thanh Hoá, có thể nhận xét, các doanh nghiệp chế biến nông sản của Nghệ An còn chậm về nhận thức và vì vậy kém năng động trong việc vận dụng các công cụ tạo động lực cho người lao động và gắn kết lợi ích giữa người nông dân trồng nguyên liệu với người lao động trong các doanh nghiệp chế biến tạo sự hài hoà và đồng thuận cùng nỗ lực vượt qua khó khăn, phát triển sản xuất bền vững. Thực tế công tác quản trị nhân sự và tạo động lực cho người lao động ở Công ty cổ phần mía đường Thanh Hoá chẳng những là bài học quý cho công ty mía đường Nghệ An mà còn cho các công ty khác trong nước.

*Thứ hai, việc vận dụng các công cụ tạo động lực* như chính sách tiền lương, tiền thưởng, đào tạo phát triển, đề bạt... Các doanh nghiệp chế biến nông sản ở tỉnh Nghệ An chưa tính đến các đặc thù lao động của ngành, đặc thù tính chất sản xuất (theo mùa vụ) yêu cầu về trình độ và vệ sinh công nghiệp nghiêm ngặt, các yếu tố văn hoá và môi trường làm việc đặc thù (có sự xung đột về văn hoá, phong tục) ở một số doanh nghiệp có lao động nước ngoài. Có thể nói, ngoài công ty cổ phần thực phẩm sữa TH có hệ thống thù lao đã tính đến đặc thù lao động nước ngoài, hầu hết các doanh nghiệp khác chưa chú ý đến đặc thù này và cũng chưa thật chú ý đến các chính sách thu hút lao động có trình độ cao về làm việc tại địa phương. Vì vậy, các công cụ tạo động lực chưa phát huy hết tác dụng khuyến khích, động

viên người lao động hăng hái tham gia lao động sản xuất và huy động cao nhất khả năng và năng lực của lao động nước ngoài và lao động thu hút từ các tỉnh thành phố phát triển trong nước.

*Thứ ba, việc thực hiện khuyến khích vật chất và tinh thần* của các doanh nghiệp trong ngành khi thực hiện tạo động lực chưa có căn cứ vững chắc, khoa học. Tại hầu hết các công ty này chưa có phương pháp đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của người lao động một cách khoa học. Hơn 70% số người được hỏi cho rằng kết quả đánh giá chưa sát thực và chưa làm cơ sở cho công tác thù lao và động viên về mặt tinh thần. Vì vậy, khi thực hiện thù lao khuyến khích hoặc đề bạt, đánh giá cán bộ không khách quan, công bằng dẫn đến những diễn biến tư tưởng phức tạp làm thui chột động lực làm việc của mọi người. Chỉ có nghiên cứu xác định các tiêu chuẩn đánh giá đúng, khách quan thì mới có thể khắc phục tình trạng yếu kém đang có xu hướng gia tăng nói trên.

*Thứ tư, chất lượng lao động thấp* cùng với việc nhận thức chưa đầy đủ vai trò của công tác tạo động lực cho người lao động hiện đang là những vấn đề cản trở lớn nhất để các doanh nghiệp chế biến nông sản của tỉnh Nghệ An vươn lên tận dụng các lợi thế của tỉnh phát triển bền vững, tiếp tục có đóng góp xứng đáng vào sự phát triển chung của tỉnh. Chỉ có 35% cán bộ được hỏi cho rằng lãnh đạo công ty đã quan tâm và có các biện pháp sát thực để tác động đến người lao động. Vì vậy, cần nghiên cứu để từng bước tăng cường các mặt quản trị nhân sự, từ hoàn thiện công tác tuyển dụng, bố trí sắp xếp, sử dụng... đến đào tạo, bồi dưỡng năng cao trình độ mọi mặt cho người lao động.

## **2. Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động**

Từ các bất cập trong công tác tạo động lực cho người lao động tại các công ty chế biến nông sản của tỉnh và từ đặc điểm lao động của ngành... có thể và cần phải thực hiện một số giải pháp sau đây nhằm tăng cường công tác tạo động lực cho người lao động.

Một là, nâng cao nhận thức của cán bộ quản trị và của cán bộ công nhân viên trong các công ty về vai

trò và sự cần thiết phải nghiên cứu vận dụng hợp lý các công cụ tạo động lực phù hợp với bối cảnh tình hình và đặc điểm của ngành. Trong điều kiện các công ty chế biến nông sản của Nghệ An, để làm tốt công tác tạo động lực cho người lao động, cần chú trọng giáo dục nâng cao nhận thức trên các mặt chủ yếu sau:

- Mỗi quan hệ giữa nhu cầu của người lao động và động lực thúc đẩy người lao động làm việc. Theo Abraham Maslow - người đi tiên phong của trường phái tư tưởng tôn trọng con người, tôn trọng giá trị sáng tạo của mỗi cá nhân- thì nhu cầu của con người được sắp xếp theo 1 thứ tự từ thấp đến cao. Khi nhu cầu bậc thấp đã được đáp ứng thì một nhu cầu bậc cao sẽ phát sinh và đòi hỏi phải được đáp ứng. Mặt khác, ở mỗi thời điểm khác nhau, nhu cầu của các đối tượng khác nhau cũng khác nhau, điều đó đòi hỏi, khi vận dụng các công cụ tạo động lực cũng phải tùy vào đối tượng hoạt động vào trình độ, vị trí xã hội, trình độ học vấn,... của các đối tượng đó.

- Trong thực tế hoạt động của các doanh nghiệp, có 2 loại động lực chi phối người lao động, đó là động lực vật chất và động lực tinh thần. Hai loại động lực này có mối quan hệ biện chứng với nhau. Tùy thuộc vào điều kiện hoạt động mà loại động lực này nổi lên và có ý nghĩa hơn loại động lực kia và ngược lại. Từ đó, khi vận dụng cần tính đến điều kiện lịch sử cụ thể của từng doanh nghiệp, không nên tuyệt đối hoá loại động lực nào. Một nghiên cứu được tiến hành tại Mỹ vào năm 1946 cho thấy, có sự khác biệt lớn giữa lãnh đạo và nhân viên trong lựa chọn các nhân tố quan trọng nhất quyết định động lực làm việc của nhân viên và sự gắn bó của họ với doanh nghiệp, sự khác biệt lớn này cho thấy nhu cầu của con người rất phức tạp và nếu các nhà lãnh đạo chỉ áp đặt ý chí của mình trong việc đưa ra các chính sách để thoả mãn nhu cầu của nhân viên, các chính sách đó sẽ không đem lại hiệu quả, mà nhiều khi còn phản tác dụng.

- Đặc thù của điều kiện làm việc của lao động trong ngành chế biến nông sản chi phối khá mạnh đến yếu tố tạo động lực cho người lao động. Chẳng hạn, sự cung ứng các nguyên liệu được tiến hành theo mùa vụ sẽ dẫn đến sản xuất bị gián đoạn nếu

không có biện pháp khắc phục, hoặc chất lượng sản phẩm phụ thuộc khá nhiều vào yếu tố thời tiết khí hậu, mặt khác, yêu cầu nghiêm ngặt về vệ sinh an toàn thực phẩm đòi hỏi người lao động phải nghiêm túc chấp hành kỷ luật lao động và quy trình làm việc... Tất cả những điều này cần phải được nhận thức và chú trọng khi vận dụng các công cụ tạo động lực cho người lao động.

Hai là, hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc làm cơ sở cho việc thù lao đúng và khuyến khích tạo động lực. Khi được hỏi, anh chị thấy việc trả lương, thưởng ở công ty đã bảo đảm sự công bằng chưa? Hơn 70% số người được hỏi (trong đó 60% là công nhân, 40% là cán bộ quản lý) trả lời là chưa công bằng. Tất nhiên, để bảo đảm sự công bằng trong phân phối thu nhập, có nhiều yếu tố tác động, song việc đánh giá không chính xác kết quả hoàn thành công việc luôn là nguyên nhân chính cho hiện tượng này. Trong điều kiện các doanh nghiệp chế biến nông sản Nghệ An, theo chúng tôi để đánh giá đúng kết quả hoàn thành công việc của người lao động cần khắc phục các vấn đề chính yếu sau đây:

- Cần hoàn thiện lại bản đánh giá hoàn thành công việc cá nhân của công ty, theo đó cần làm rõ, tiêu chuẩn hoàn thành công việc và làm cho mọi người đều nắm vững. Thực tế cho thấy, hơn 70% số người được hỏi cho rằng họ không hiểu, hoặc hiểu không rõ tiêu chuẩn hoàn thành công việc của mình.

- Tiếp đó, cần hoàn thiện phương pháp đánh giá mức độ hoàn thành công việc hiện tại công ty đang áp dụng. Thực tế cho thấy, từ việc phân công trách nhiệm thực hiện công tác đánh giá, đến bản thân phương pháp đánh giá đang áp dụng đều không giúp đưa lại kết quả xác thực. Có đến 74,5% số người được hỏi cho rằng phương pháp đánh giá hiện nay chưa đưa lại kết quả công bằng. Ở đây cần hoàn thiện 2 vấn đề là: i) Cần kết hợp tự đánh giá với đánh giá qua hệ thống đánh giá chính thức của công ty. Khi có sai lệch lớn cần có đánh giá trung gian để kiểm tra. ii) Về trách nhiệm, cán bộ trực tiếp có thể đánh giá đột xuất, kết quả đánh giá là cơ sở đối thoại xác định chính thức kết quả đánh giá giữa người bị quản lý và cán bộ quản lý.

Ba là, hoàn thiện chế độ trả lương, thưởng phù

hợp với kết quả hoàn thành công việc và từng đối tượng lao động. Khi được hỏi, anh chị có hài lòng với công tác trả lương, thưởng hiện nay của công ty không? Có tới 67,03% người được hỏi trả lời không hoặc rất không hài lòng. Tất nhiên, 1 chế độ trả lương phù hợp, làm hài lòng đa số người lao động phụ thuộc vào nhiều yếu tố, song kết quả đánh giá luôn đứng ở vị trí hàng đầu. Tại các công ty chế biến nông sản Nghệ An, có đến 75,02% số người được hỏi cho rằng, tiêu chí đánh giá tăng lương hiện nay là chưa phù hợp. Từ thực tế đó, theo chúng tôi, chế độ trả lương, thưởng của công ty nên được hoàn thiện theo các nội dung sau: i) Hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá tăng lương, thống nhất các tiêu chí này với tiêu chuẩn đánh giá hoàn thành nhiệm vụ. ii) Xem xét lại mức lương và thời hạn xét lên lương để hoàn thiện. Có đến 70,01% người lao động cho rằng 2 yếu tố này hiện chưa phù hợp. iii) Trong điều kiện thu hút lao động nước ngoài và lao động có trình độ cao từ các trung tâm về làm việc cần có chế độ lương và các chế độ phụ cấp khác phù hợp và phải làm tốt công tác tư tưởng cho người lao động địa phương.

Bốn là, tạo môi trường làm việc và chú trọng khuyến khích đào tạo phát triển nghề nghiệp và thăng tiến. Kết quả khảo sát thực tế cho thấy chỉ có 32,74% người lao động hài lòng với việc tạo điều kiện và cảm thấy thoải mái khi làm việc, 40,02% người lao động cho rằng môi trường làm việc thân thiện. Kết quả này chứng tỏ cần phải nỗ lực nhiều trong việc bảo đảm điều kiện làm việc và cải thiện môi trường làm việc trong các doanh nghiệp chế

biến nông sản ở Nghệ An. Để hoàn thiện môi trường làm việc theo chúng tôi cần chú trọng các vấn đề sau: i) Cần căn cứ vào yêu cầu bảo đảm an toàn vệ sinh thực phẩm và an toàn lao động để trang bị đủ các điều kiện làm việc cho người lao động tại từng vị trí làm việc. ii) Để tạo môi trường làm việc tốt cần xây dựng văn hoá tổ chức. Kinh nghiệm cho thấy, ở đâu có môi trường làm việc lành mạnh, các chính sách phù hợp, phong cách lãnh đạo hiện đại thì ở đó người lao động luôn cảm thấy thoải mái khi làm việc, họ làm việc hăng say và tạo ra nhiều thành quả lao động. iii) Chú trọng công tác đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động giúp họ có cơ hội thăng tiến trong công việc. Khi được hỏi, có tới 82,0% số người chỉ biết qua hoặc không hiểu về quy chế đào tạo của công ty. Như vậy, quy chế đào tạo khó có thể triển khai có kết quả tốt khi có nhiều người không hiểu về nó. Mặt khác, cần tiến hành xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo, thăng tiến cho người lao động. Đó cũng chính là biện pháp hữu hiệu giữ những người có trình độ cao yên tâm làm việc tại doanh nghiệp, điều mà các công ty trong ngành hiện nay đang gặp khó khăn.

Như đã phân tích ở trên, vấn đề tạo động lực cho người lao động là một vấn đề phức tạp. Để giải quyết thấu đáo vấn đề này, cần có các nghiên cứu toàn diện trên nhiều khía cạnh. Bài viết này mới chỉ đề cập đến một số biện pháp từ thực tiễn tạo động lực cho người lao động trong các doanh nghiệp chế biến nông sản ở tỉnh Nghệ An và từ kết quả khảo sát điểm một số doanh nghiệp trong ngành. □

#### **Tài liệu tham khảo:**

1. Tài liệu phân tích kết quả khảo sát về tạo động lực lao động ở một số doanh nghiệp chế biến nông sản của UBND tỉnh Nghệ An năm 2011.
2. Tuyển mộ và đãi ngộ - Cẩm nang kinh doanh Harvard.
3. <http://www.nhantainhanluc.com>
4. <http://www.cemd.ueh.edu.vn>