

KHOA KINH TẾ  
BỘ MÔN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC



TIỂU LUẬN

MÔN: TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

**Đề tài:**

Khuyến khích vật chất và tinh thần đối với  
người lao động.

# LỜI NÓI ĐẦU

Sự thành công của một tổ chức phụ thuộc lớn vào trình độ thực hiện nhiệm vụ của người lao động. Kết quả và hiệu quả của việc thực hiện nhiệm vụ của người lao động được quy định bởi 3 yếu tố: năng lực, điều kiện làm việc và mức độ động viên. Để thực hiện nhiệm vụ một cách có hiệu quả người lao động phải biết cách giải quyết công việc, phải có môi trường làm việc thuận lợi và phải tích cực, nhiệt tình giải quyết công việc. Nếu yếu tố về điều kiện làm việc được tạo ra bởi tổ chức thì 2 yếu tố năng lực và sự nhiệt tình là ở người lao động. Sự thành công của một tổ chức phụ thuộc vào việc tổ chức có hay không một đội ngũ những người lao động có năng lực và sự nhiệt tình cao.

Động viên người lao động là sự thúc đẩy người ta làm việc. Tác dụng của động viên tùy thuộc vào sự khuyến khích bằng vật chất và tinh thần. Trong nghiên cứu hành vi tổ chức: động viên hay cụ thể hơn là khuyến khích vật chất và tinh thần là chủ đề nhận được sự quan tâm đặc biệt.

Thấy được tầm quan trọng của việc khuyến khích cho người lao động, vì vậy em quyết định nghiên cứu đề tài: ***“Khuyến khích vật chất và tinh thần cho người lao động”*** với mong muốn mình sẽ tìm hiểu và rút ra được những biện pháp khuyến khích tốt nhất cho người lao động để họ làm việc hăng say hơn, đạt được mục tiêu của tổ chức.

Để nghiên cứu đề tài này em sử dụng phương pháp: phân tích tổng hợp dựa trên cơ sở những gì em đã tiếp thu được từ các môn em đã học nói chung, đặc biệt là các môn chuyên ngành và bổ trợ cho chuyên ngành quản trị nhân lực nói riêng, bên cạnh đó có kèm theo các tài liệu bên ngoài liên quan đến đề tài mà em nghiên cứu.

Bộ cục đề tài ngoài phần lời nói đầu và phần kết luận, gồm:

- **Chương I:** Các vấn đề về động lực của sự thoả mãn các nhu cầu vật chất và tinh thần đối với người lao động.

- **Chương II:** Những biện pháp khuyến khích vật chất cho người lao động thông qua tiền lương, tiền thưởng và các chương trình phúc lợi, dịch vụ.

- **Chương III:** Những biện pháp khuyến khích tinh thần đối với người lao động.

# **CHƯƠNG I: CÁC VẤN ĐỀ VỀ ĐỘNG LỰC CỦA SỰ THỎA MÃN**

## **CÁC NHU CẦU VẬT CHẤT VÀ TINH THẦN**

### **I. Động lực và tạo động lực cho người lao động**

#### ***1. Khái niệm về tạo động lực***

Mỗi hoạt động con người đều hướng vào mục đích nhất định. Khi người lao động tham gia vào quá trình sản xuất có nghĩa là họ muốn được thoả mãn những yêu cầu, những đòi hỏi, những mong muốn mà họ chưa có hoặc có nhưng chưa đầy đủ. Sự thoả mãn đó có thể là vật chất hoặc tinh thần.

Việc không ngừng thoả mãn các nhu cầu của con người là một trong những nhân tố quan trọng để làm tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm và hạ giá thành sản phẩm, nâng cao hiệu quả của nền sản xuất xã hội chủ nghĩa và thường xuyên áp dụng các biện pháp khuyến khích vật chất và tinh thần đối với người lao động.

Con người không chỉ khác nhau về khả năng hành động mà còn khác nhau cả về ý chí hành động hay sự thúc đẩy. Sự thúc đẩy con người làm việc phụ thuộc vào sức mạnh của động cơ. Động cơ đôi khi được xác định như nhu cầu, ý muốn, nghị lực hay là sự thôi thúc cá nhân hướng tới mục đích.

Nếu động cơ là yếu tố bên trong quyết định thì động lực là yếu tố biểu hiện ra bên ngoài nhằm thực hiện động cơ lao động đó.

Động cơ được hiểu là sự khao khát và tự nguyện của con người nhằm nâng cao mọi nỗ lực để đạt được mục tiêu hay kết quả cụ thể nào đó.

Động lực chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố như: nhóm yếu tố thuộc về con người và nhóm yếu tố thuộc về môi trường.

## ***2. Bản chất của quá trình tạo động lực (đứng ở góc độ nhu cầu)***

Bản chất của quá trình tạo động lực đó là nhu cầu và sự thoả mãn những nhu cầu đó. Thực chất, nhu cầu của con người tạo ra động cơ thúc đẩy họ tham gia lao động song chính lợi ích mới là động lực trực tiếp thúc đẩy con người làm việc hiệu quả ngày càng cao. Vì vậy đòi hỏi nhà quản lý đặc biệt quan tâm đến lợi ích của người lao động.

### ***2.1. Hệ thống nhu cầu của con người***

Nhu cầu là sự đòi hỏi của các cá nhân và của các tập thể khác nhau muốn có những điều kiện nhất định để sống, để tồn tại và phát triển. Nhu cầu quy định xu hướng lựa chọn các suy nghĩ, sự rung cảm và ý trí của người lao động, nó còn quy định hoạt động xã hội của cá nhân, của giai cấp và của tập thể. Những nhu cầu để sống, tồn tại và phát triển là những nhu cầu thiết yếu cần thiết.

Phân loại hệ thống nhu cầu: theo hệ thống nhu cầu thì có hai loại hệ thống nhu cầu là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần.

- Nhu cầu vật chất: là nhu cầu hàng đầu đảm bảo cho con người lao động có thể sống để tạo ra của cải vật chất và làm nên lịch sử.

Hệ tư tưởng Mác - Ăngghen đã viết: *“Người ta phải sống được rồi mới làm ra lịch sử. Nhưng muốn sống thì trước hết phải có thức ăn, nước uống, nhà cửa, quần áo và một số thức ăn khác nữa”*.

Cùng với sự phát triển của lịch sử, nhu cầu vật chất của con người ngày càng tăng lên cả về số lượng và chất lượng. Trình độ phát triển của xã hội ngày càng cao thì nhu cầu càng nhiều hơn và phức tạp hơn, thậm chí nhu cầu vật chất đơn giản nhất cũng không ngừng thay đổi. Cùng với sự biến đổi của thời gian nhu cầu vật chất chuyển từ yêu cầu về lượng sang yêu cầu về chất (nhu cầu vật chất là nhu cầu phát triển về mặt thể lực).

- Nhu cầu tinh thần: là những điều kiện để con người tồn tại và phát triển về mặt trí lực đây là nhu cầu phong phú và đa dạng. Các loại nhu cầu tinh thần:

+ Trước hết phải kể đến nhu cầu lao động, nhu cầu làm việc có ích, có hiệu quả cho bản thân và cho xã hội. Bằng lao động không những giúp mỗi người đảm bảo cuộc sống của mình mà còn phát triển mọi khả năng của bàn tay và trí tuệ, phát hiện ra ý nghĩa cuộc sống của mình với tư thế làm chủ thiên nhiên và lịch sử.

+ Tiếp theo là các nhu cầu học tập, nhu cầu thẩm mỹ, nhu cầu giao tiếp xã hội, và nhu cầu công bằng xã hội,...

Nhu cầu của con người nói chung và của người lao động nói riêng là vô tận, không có giới hạn và không bao giờ được thoả mãn hoàn toàn. Song sự thoả mãn nhu cầu vật chất và tinh thần dù ít cũng sẽ là động lực thúc đẩy con người tích cực, hăng say, sáng tạo lao động. Chìa khoá để tìm ra động cơ bên trong thúc đẩy con người lao động đó là nghiên cứu hệ thống các nhu cầu của họ và tìm mọi biện pháp để thoả mãn các nhu cầu đó một cách tối ưu.

## 2.2. Lợi ích của con người

Có nhiều cách định nghĩa về lợi ích khác nhau:

- Lợi ích theo quan niệm về giá trị: là tổng thể giá trị vật chất và tinh thần mà người lao động nhận được từ tổ chức hoặc xã hội.

- Lợi ích theo định hướng hoạt động: là tập hợp phức tạp các thiên hướng bao gồm mục đích giá trị, nguyện vọng và các xu hướng, khuynh hướng dẫn đến một người xử sự theo cách này hay cách khác.

- Lợi ích theo quan điểm quản trị: là mức độ thoả mãn nhu cầu của con người trong một điều kiện cụ thể nhất định. Trước hết, là lợi ích kinh tế trong quan hệ giữa những người lao động với nhau và giữa người sử dụng lao động với người lao động trong quá trình sản xuất ra sản phẩm.

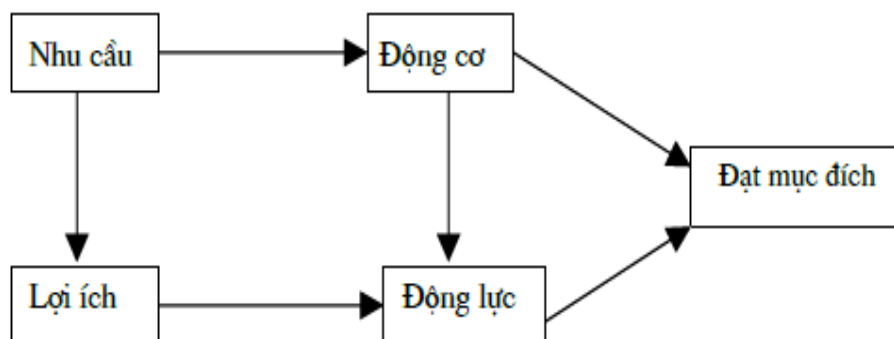
Tương ứng với nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần có lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần. Giữa lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Thông thường sự thoả mãn một nhu cầu vật chất thường dẫn đến sự thoả mãn nhu cầu nào đó về tinh thần và ngược lại. Tương ứng với nhu cầu cá nhân và nhu cầu xã hội có lợi ích cá nhân và lợi ích xã hội. Lợi ích cá nhân gắn liền với việc thoả mãn nhu cầu cá nhân của bản thân người lao động và gia đình họ. Lợi ích xã hội gắn liền với sự thoả mãn nhu cầu của xã hội. Song suy cho cùng thoả mãn nhu cầu của xã hội cũng chỉ là nhằm phục vụ lợi ích của từng cá nhân trong cộng đồng.

Trong mỗi quan hệ giữa lợi ích cá nhân và lợi ích xã hội thì lợi ích cá nhân có tác động trực tiếp tới người lao động và tạo ra sự quan tâm nhiều hơn ở người lao động.

### 2.3. Mối quan hệ giữa nhu cầu và lợi ích

Lợi ích là mức độ thoả mãn nhu cầu của con người, do đó lợi ích tạo ra động lực thúc đẩy người lao động làm việc hăng say hơn, có hiệu quả hơn. Mức độ thoả mãn càng lớn thì tạo ra động lực càng nhiều và ngược lại mức độ thoả mãn càng nhỏ thì động lực tạo ra càng yếu, thậm chí bị triệt tiêu.

Như vậy giữa nhu cầu và lợi ích có mối quan hệ khăng khít, chặt chẽ không thể tách rời. Nếu không có nhu cầu thì không có lợi ích, lợi ích là hình thức biểu hiện của nhu cầu. Nhu cầu tạo ra động cơ thúc đẩy con người tham gia lao động, lợi ích mới là động lực trực tiếp thúc đẩy họ làm việc.



Để tạo ra động lực cho người lao động, nhà quản lý phải chú trọng tạo ra lợi ích cho người lao động phù hợp với nhu cầu mong muốn của họ. Muốn vậy, phải luôn coi sự tác động qua lại giữa lợi ích và nhu cầu là mối quan hệ của cặp phạm trù triết học hình thức và nội dung.

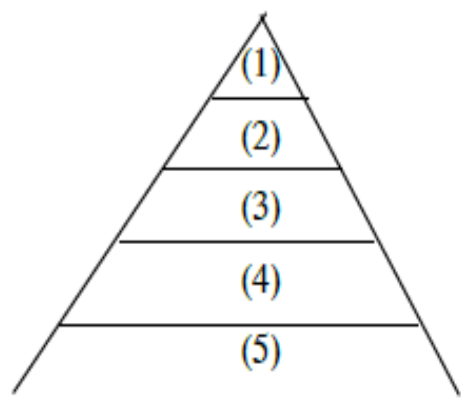
## II. Các học thuyết tạo động lực

Có rất nhiều học thuyết nói về việc tạo động lực, mỗi học thuyết đi sâu vào từng khía cạnh và khai thác các mặt khác nhau của các nhân tố tác động. Các nhà quản lý cũng cần phải biết vận dụng những học thuyết nào và vận dụng như thế nào cho phù hợp với hoàn cảnh công ty, doanh nghiệp mình để từ đó thực hiện một cách có hiệu quả các chính sách về quản lý nguồn nhân lực.

### 1. Các học thuyết nhu cầu

#### 1.1. Học thuyết nhu cầu của A.Maslow

Nhu cầu của con người rất phong phú và đa dạng, do vậy để đáp ứng được nhu cầu đó cũng rất phức tạp. Để làm được điều này Maslow đã chỉ ra rằng: người quản lý cần phải có các biện pháp tìm ra và thoả mãn nhu cầu người lao động và ông đưa ra thuyết nhu cầu theo thứ bậc được biểu diễn dưới hình tháp sau:



(1) Nhu cầu tự thể hiện bản thân.

(2) Nhu cầu tôn trọng.

(3) Nhu cầu xã hội.

(4) Nhu cầu an toàn.

(5) Nhu cầu sinh lý.



(5) Nhu cầu sinh lý là nhu cầu tối cần thiết, là những đòi hỏi cơ bản và là nhu cầu xuất hiện sớm nhất mà con người luôn tìm cách thoả mãn nó. Khi nhu cầu này được thoả mãn thì lại xuất hiện nhu cầu bậc cao hơn.

(4) Nhu cầu an toàn: là nhu cầu xuất hiện ngay sau khi nhu cầu sinh lý được thoả mãn, nhu cầu này muốn được ổn định, được chắc chắn, được bảo vệ khỏi những điều bất chắc hoặc tự bảo vệ mình.

(3) Nhu cầu xã hội (Nhu cầu giao tiếp): khi các nhu cầu sinh lý và an toàn được thoả mãn tới mức nào đó, các nhu cầu xã hội trở nên chiếm ưu thế. Hầu hết mọi người đều muốn có những tác động qua lại, quan hệ và chung sống với những người khác trong những hoàn cảnh mà ở đó họ cảm thấy thích hợp và được mọi người chấp nhận.

(2) Nhu cầu được tôn trọng: là nhu cầu với những địa vị khác nhau được tôn trọng và cũng như tự tôn trọng mình. Nhu cầu được tôn trọng xuất hiện dưới một số hình thức động cơ liên quan là: uy tín và quyền lực.

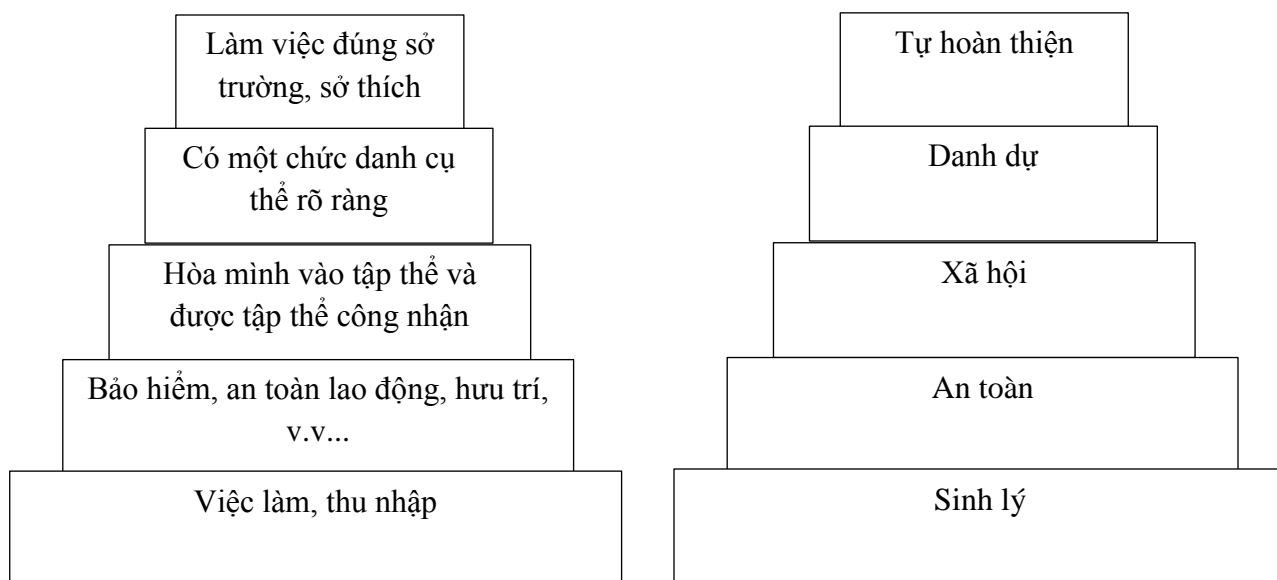
(1) Nhu cầu tự khẳng định mình (tự hoàn thiện mình): Trong tất cả các nhu cầu của Maslow đưa ra có một nhu cầu mà các nhà khoa học về xã hội và hành vi biết ít nhất, đó là khả năng tự khẳng định mình. Tự khẳng định mình là một nhu cầu khó nhận biết và khó xác định nhưng đó lại là nhu cầu trong đó con người được trưởng thành và phát triển cũng như được sáng tạo.

Maslow đã khẳng định:

Mỗi cá nhân lao động có hệ thống nhu cầu khác nhau và nó được thoả mãn bằng những cách, những phương tiện khác nhau.

Về nguyên tắc: con người cần được thoả mãn các nhu cầu ở bậc thấp hơn trước khi được khuyến khích để thoả mãn những nhu cầu ở bậc cao hơn. Hệ thống thứ bậc nhu cầu này được biết đến và áp dụng rộng rãi.

Người quản lý phải quan tâm đến các nhu cầu của người lao động, từ đó có biện pháp để thoả mãn nhu cầu đó một cách hợp lý. Sau đây là một ví dụ cụ thể về việc áp dụng mô hình Maslow trong một doanh nghiệp:



### 1.2. Học thuyết ERG của Alderfer

Cũng dựa vào hệ thống nhu cầu, Alderfer chia hệ thống nhu cầu thành ba loại:

- Nhu cầu tồn tại (Existence);
- Nhu cầu quan hệ (Relatednes);
- Nhu cầu phát triển (Groth).

Tương tự như Maslow, những học thuyết của Alderfer chủ yếu đề cập đến vai trò của ba loại nhu cầu. Ngoài việc thoả mãn các nhu cầu vật chất, công ty phải tạo môi trường để điều hòa và liên kết các mối quan hệ và cũng không ngừng tạo cơ hội cho người lao động học tập và nâng cao trình độ.

### 1.3. Học thuyết nhu cầu của Mc.Cellad

Mc.Cellad chia hệ thống nhu cầu thành ba loại nhu cầu: nhu cầu thành đạt, nhu cầu liên kết và nhu cầu quyền lực.

- Nhu cầu thành đạt: thể hiện mong muốn được vươn lên đạt được. Nhu cầu này chủ yếu tồn tại trong tầng lớp thanh niên.

- Nhu cầu liên kết: là nhu cầu muốn được quan hệ, tiếp xúc, giao tiếp với người xung quanh. nhu cầu này xuất hiện ở mọi tầng lớp.

- Nhu cầu quyền lực: là nhu cầu được chi phối những người xung quanh tức là buộc những người xung quanh chịu sự ảnh hưởng của mình. Nhu cầu này đặc biệt thường xuất hiện ở những người có chức vụ, có quyền lực nhất định.

Học thuyết này đi sâu vào khía cạnh tinh thần và bổ sung cho thuyết của Taylor, qua đó cho thấy nhu cầu của con người ngày càng được nâng cao.

Cả ba học thuyết trên đều xuất phát từ cơ sở là nhu cầu. Việc ứng dụng các học thuyết này vào thực tiễn để thoả mãn những nhu cầu của con người sẽ phản ánh mức độ tạo động lực trong lao động là rất lớn.

## ***2. Học thuyết về sự tăng cường tích cực (B.F.Skinner)***

Học thuyết này dựa trên sự lặp đi, lặp lại những hành động của con người nhằm đưa ra các mức thưởng và phạt khác nhau, tức là đưa ra những cải biến về hành vi con người. Tác giả Skinner đã đưa ra những kết luận sau:

Những hành vi được thưởng có xu hướng lặp đi lặp lại còn những hành vi bị phạt không có xu hướng đó.

Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng, phạt càng ngắn bao nhiêu càng có tác động thay đổi hành vi bấy nhiêu.

Phạt có tác dụng loại trừ hành vi ngoài ý muốn của người quản lý (tích cực), phạt có thể gây ra sự chống đối nào đó từ phía người lao động (tiêu cực).

Do vậy, nên phạt ít hơn thưởng.

Như vậy lời khuyên cho các nhà quản lý là: để tạo động lực cho nhân viên của mình, người quản lý phải thừa nhận những hành vi tốt của người lao động, phải

nhấn mạnh thưởng nhiều hơn phạt. Việc thưởng, phạt phải dựa trên thành tích, hay mắc lỗi của người lao động phù hợp với hành vi của họ, tránh đánh giá sai lệch với hành vi mà họ thực hiện.

### ***3. Học thuyết về sự kỳ vọng (Victor VRoom)***

Học thuyết này chỉ ra rằng: Người lao động có động lực để thực hiện một công việc nhất định khi có đầy đủ các điều kiện sau:

- Có đủ trình độ và năng lực thực hiện công việc;
- Biết trước được kết quả của sự thực hiện công việc là phần thưởng hay sự trừng phạt.
- Sự trừng phạt và sự trả công là có tác dụng tối đa với anh ta.

Học thuyết này nhấn mạnh vào quan hệ nhận thức. Con người mong đợi cái gì và làm như thế nào, sử dụng công cụ gì để đạt được điều đó cho từng động lực là chức năng của sự mong đợi. Một sự nỗ lực nhất định sẽ đem lại một thành tích và một phần thưởng nhất định. Để tạo động lực cho người lao động, nhà quản lý phải biết tạo nên sự kỳ vọng của họ đối với kết quả của phần thưởng. Tạo nên sự hấp dẫn của chính kết quả và phần thưởng đó cũng như giúp cho người lao động hiểu rõ mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích.

### ***4. Học thuyết về sự công bằng (Stacy Adam)***

Học thuyết công bằng phát biểu rằng: *“Mọi cá nhân trong tập thể đều mong muốn có sự công bằng. Mỗi người lao động có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và quyền lợi mà họ được hưởng với sự đóng góp của người khác và quyền lợi mà người khác được hưởng”*. Để từ đó người ta sẽ lựa chọn những hành vi khác nhau.

Học thuyết công bằng thừa nhận rằng các cá nhân không chỉ quan tâm tới khối lượng phần thưởng tuyệt đối mà họ nhận được cho nỗ lực của mình, mà còn

tới cả môi quan hệ giữa khối lượng đó với những gì mà người khác nhận được. Các đầu vào như nỗ lực, kinh nghiệm, trình độ giáo dục và tài năng được đem so sánh với những đầu ra như mức lương, tăng lương, sự công nhận và những yếu tố khác. Khi mọi người nhận thức là có sự chênh lệch trong tỷ suất đầu vào và đầu ra của họ với những người khác, nhất định sẽ có sự căng thẳng. Sự căng thẳng này tạo cơ sở cho động lực, khi mà mọi người phấn đấu giành được cái mà họ coi là công bằng. Chúng ta hiểu rằng không có sự công bằng tuyệt đối. Công bằng ở đây không phải là người lao động được nhận bao nhiêu mà là công bằng được nhận thức, nói khác đi đó là nhận thức của người lao động về sự công bằng.

Như vậy, người quản lý cần phải tạo ra và duy trì sự công bằng trong tập thể, đặc biệt phải rất công bằng trong: phân chia công việc, trong trả công và khi đề bạt, thăng tiến nếu không dễ gây nên bất mãn đối với người lao động.

### ***5. Lý thuyết về hai nhóm nhân tố của F.Herberg***

Học thuyết này dựa trên cơ sở quan điểm tạo động lực là kết quả của sự tác động của nhiều nhân tố. Trong đó có các yếu tố tạo nên sự thoả mãn và không thoả mãn. Bản thân mỗi yếu tố đều bao gồm cả hai mặt trên tùy thuộc vào việc nó được thực hiện như thế nào, được đáp ứng như thế nào, để thấy rõ bản chất của các yếu tố. Học thuyết này phân ra làm hai loại nhân tố có tác dụng tạo động lực là: nhóm yếu tố thúc đẩy và nhóm yếu tố duy trì.

- *Nhóm yếu tố thúc đẩy*: đó là các nhân tố tạo nên sự thoả mãn, sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản thân công việc của người lao động, trách nhiệm và chức năng lao động, sự thăng tiến. Đây chính là năm nhu cầu cơ bản của người lao động khi tham gia làm việc. Đặc điểm nhóm này là: nếu không được thoả mãn thì dẫn đến bất mãn, nếu được thoả mãn thì sẽ có tác dụng tạo động lực.

- *Nhóm yếu tố duy trì*: đó là các yếu tố thuộc về môi trường làm việc của người lao động, các chính sách chế độ quản trị của công ty, sự hướng dẫn công

việc, các quan hệ với con người, các điều kiện làm việc. Các yếu tố này khi được tổ chức tốt thì nó có tác dụng ngăn ngừa sự không thoả mãn đối với công việc của người lao động. Đặc điểm của nhóm này là: nếu không được thoả mãn thì dẫn đến bất mãn, nếu được thoả mãn thì sẽ không còn tác dụng tạo động lực.

## **CHƯƠNG 2: NHỮNG BIỆN PHÁP KHUYẾN KHÍCH VẬT CHẤT CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG THÔNG QUA TIỀN LƯƠNG, TIỀN THƯỜNG VÀ CÁC CHƯƠNG TRÌNH PHÚC LỢI**

### **I. Tiền lương - Vai trò của tiền lương trong công tác tạo động lực cho người lao động**

Tiền lương đối với doanh nghiệp là một phần chi phí của sản xuất kinh doanh. Đối với người lao động, tiền lương là thu nhập từ quá trình lao động, là phần thu nhập chủ yếu của đại đa số lao động trong xã hội, có ảnh hưởng trực tiếp đến mức sống của họ. Tiền lương giúp cho người lao động nuôi sống bản thân và gia đình, là cơ sở để thoả mãn nhu cầu sinh hoạt như: ăn, ở, mặc,... Cũng như nhu cầu xã hội: học tập, giải trí,... Tuy nhiên nhu cầu của con người không ngừng nảy sinh, nhu cầu này được thoả mãn, nhu cầu khác lại xuất hiện ở mức độ cao hơn. Do vậy người lao động đòi hỏi mức lương cao hơn. Phần đầu để nâng cao tiền lương là mục đích của người lao động, mục đích này tạo động lực cho người lao động tích cực làm việc, nâng cao trình độ và khả năng làm việc.

#### ***1. Tiền lương công cụ cơ bản của tạo động lực***

Theo C.Mác: “*Mục đích của nền sản xuất XHCN là nhằm thoả mãn ngày càng đầy đủ hơn những nhu cầu vật chất và tinh thần ngày càng tăng của bản thân người lao động*”. V.I.Lênin cũng khẳng định: “*Nền sản xuất XHCN có mục đích đảm bảo đời sống đầy đủ và sự phát triển tự do và toàn diện cho tất cả mọi thành viên của xã hội*”. Muốn đạt được mục đích đó thì phải không ngừng nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Một trong những nhân tố quan trọng nhất để tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng và hạ giá thành sản phẩm, nâng cao hiệu quả của nền sản xuất XHCN là thường xuyên áp dụng và hoàn thiện các biện pháp khuyến khích người lao động.

Tiền lương là một khâu quan trọng trong cơ chế quản lý kinh tế, thông qua tiền lương những tác động tích cực trong quá trình lao động, trong quá trình tái sản xuất sức lao động được thực hiện. Khả năng sử dụng tiền lương như một đòn bẩy kinh tế hoàn toàn phụ thuộc vào mức độ thoả mãn nhu cầu vật chất cơ bản đối với người lao động của chính tiền lương. Điều đó cũng có nghĩa là: muốn xác định đúng mức tiền lương cần phải căn cứ vào số lượng và chất lượng lao động của mỗi người và của mỗi tập thể lao động. Tiền lương gắn chặt với quy luật nâng cao năng suất lao động và tiết kiệm thời gian lao động. Bởi vì tăng năng suất lao động là cơ sở để tăng tiền lương, đồng thời phân tiết kiệm được do nâng cao năng suất lao động và dùng để tăng lương lại là động lực thúc đẩy chất lượng sản phẩm.

Tiền lương cao sẽ có tác dụng bảo đảm nhất định trong việc thu hút những người tài giỏi xuất sắc, nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ và công nhân trong tổ chức, giữ vững sự ổn định, liêm khiết và hiệu quả cao của họ.

Nâng cao vai trò khuyến khích vật chất của tiền lương, xác định đúng đắn mối quan hệ trực tiếp giữa thu nhập với cống hiến của người lao động hay của tập thể lao động trong sự nghiệp phát triển và nâng cao hiệu quả sản xuất xã hội là đặc điểm chủ yếu của tổ chức tiền lương hiện nay. Với ý nghĩa đó, chính sách tiền lương của một quốc gia hay chế độ hay hình thức tiền lương áp dụng trong một xí nghiệp đều phải quán triệt những nguyên tắc cơ bản sau:

- Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất mở rộng sức lao động. Nghĩa là tiền lương phải đáp ứng được các nhu cầu thiết yếu như: ăn, mặc, ở, đi lại, học tập... của cá nhân người lao động. Điều này bắt nguồn từ bản chất của tiền lương là biểu hiện bằng tiền của giá trị sức lao động. Tiền lương là phần thu nhập chủ yếu của người lao động. Bởi vậy, độ lớn tiền lương không những phải đảm bảo tái sản xuất mở rộng về số lượng và chất lượng lao động của người lao động đã hao phí mà còn phải đảm bảo nuôi sống gia đình họ.



- Tiền lương phải thoả thuận giữa người có sức lao động và người sử dụng lao động song luôn phải đảm bảo lớn hơn hoặc bằng mức lương tối thiểu do nhà nước quy định.

- Tiền lương trả cho người lao động phải đảm bảo thoả đáng, công bằng, hợp lý với công sức người lao động, tránh chủ nghĩa bình quân.

Trong ba nguyên tắc trên thì nguyên tắc 1 là quan trọng nhất. Nếu đáp ứng được sẽ tạo ra động lực mạnh mẽ cho người lao động khiến họ hăng say lao động, áp dụng tiên bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất, phát huy tinh thần sáng tạo và gắn bó với công việc, tác động tích cực đến việc phân công lao động trong xã hội và trong từng xí nghiệp.

Trên đây là những đặc điểm cơ bản của tổ chức tiền lương. Tuy nhiên để công tác tiền lương đảm bảo được vai trò tạo động lực thì từ phía người quản lý phải thực hiện những vấn đề sau:

- Bố trí lao động phù hợp với trình độ lành nghề. Khi đó người lao động nhận được tiền lương phù hợp với số lượng và chất lượng lao động đã hao phí, khai thác được tiềm năng trong con người lao động.

- Xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc cụ thể, hợp lý. Qua đó tiến hành đánh giá kết quả công việc được giao. Vì việc đánh giá kết quả lao động cũng được coi là một đòn bẩy tạo động lực trong lao động. Việc đánh giá đúng hiệu quả lao động sẽ giúp cho việc trả lương trong lao động được hợp lý. Điều đó có tác động trực tiếp đối với người lao động.

- Hoàn thiện công tác định mức lao động. Mức lao động chính xác tạo điều kiện trả lương cho công nhân tương xứng với sức lao động họ bỏ ra, khơi dậy sự cố gắng của người lao động. Phần đầu hoàn thành định mức, nâng cao năng suất lao động.

- Hoàn thiện phương pháp xây dựng quỹ lương trên cơ sở quỹ lương theo đơn giá được giao, quỹ lương từ các hoạt động sản xuất kinh doanh ngoài kế hoạch và quỹ lương do cơ quan phân phối (nếu có). Doanh nghiệp tiến hành tính quỹ lương cho các đối tượng theo các hình thức trả lương khác nhau.

## ***2. Tiền lương trong việc duy trì động lực làm việc cho người lao động***

Từ những phân tích ở trên cho thấy rằng quá trình tạo ra động lực cho người lao động là vô cùng quan trọng. Nhưng quá trình tạo ra động lực thực sự có ý nghĩa khi các nhà quản lý phải biết duy trì được những động lực đã tạo ra. Trong một doanh nghiệp có thể có nhiều biện pháp duy trì động lực cho người lao động nhưng thông qua tiền lương có ba biện pháp sau:

- *Trả lương tùy theo mức độ quan trọng của công việc:* Đây là một qui tắc đơn giản và rõ ràng. Tùy theo công việc để trả lương và công nhân được tuyển chọn theo trình độ và khả năng làm việc. Yếu tố duy trì động lực ở đây là những người lương ít, công việc ít quan trọng cũng có thể học hỏi, chịu khó cố gắng làm việc để một ngày nào đó được cử giữ chức vụ quan trọng hơn, tiền lương do đó được cao hơn và khi ở vị trí cao hơn này người lao động tiếp tục cố gắng để được giữ chức vụ quan trọng hơn nữa và do đó tiền lương nhận được cũng cao hơn trước. Quá trình này luôn luôn diễn ra và thông qua đó động lực làm việc của người lao động cũng được duy trì thông xuyên.

- *Trả lương theo thời gian công tác:* Doanh nghiệp phải xây dựng mức lương theo năm công tác thật cụ thể, rõ ràng và qua đó những người làm việc lâu năm thì sẽ nhận được mức lương cao hơn. Theo phương pháp này giúp cho các doanh nghiệp giữ được người lao động ở lại làm việc mà không đi nơi khác, điều đó làm cho người lao động càng hiểu rõ và gắn bó với doanh nghiệp hơn và cũng thông qua đó người lao động sẽ cố gắng, nỗ lực làm việc nâng cao năng suất lao động trong quá trình làm việc tại công ty.

Các nhà quản lý phải thường xuyên cung cấp thông tin về tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp: thông tin về doanh thu bán hàng, lợi nhuận,... cho người lao động biết. Thông qua đó người lao động sẽ nắm rõ tình hình hoạt động của doanh nghiệp, trên cơ sở đó người lao động sẽ ước lượng được tiền lương kỳ vọng của mình trong tháng, quý,... Tránh tình trạng cung cấp sai lệch thông tin, thông tin không chính xác đưa đến cho người lao động một viễn cảnh không có thực. Điều đó làm cho người lao động triệt tiêu động lực làm việc.

### ***3. Thực trạng chính sách tiền lương của Việt Nam hiện nay với những mặt tích cực và tiêu cực***

Năm 1993, Nhà nước đã tiến hành cải cách chính sách tiền lương, trong đó nội dung nổi bật nhất là Nhà nước đã 4 lần điều chỉnh tăng mức lương tối thiểu và ban hành hệ thống thang lương, bảng lương theo ngành nghề và các loại phụ cấp áp dụng thống nhất trong khu vực doanh nghiệp. Cho đến nay nội dung đó đã thể hiện nhiều mặt tích cực song về cơ bản vẫn mang tính chất tạm thời, chưa giải quyết được vấn đề cốt lõi là đảm bảo thu nhập cho người lao động, kích thích sản xuất kinh doanh, đảm bảo tái sản xuất sức lao động.

#### ***3.1. Thực trạng cải cách chính sách tiền lương ở Việt Nam trong những năm qua***

Thực hiện Nghị định của Quốc hội khoá VIII cuối năm 1992, ngày 23/05/1993 Chính phủ đã ban hành Nghị định 55/CP qui định chế độ tiền lương mới. Theo đó mức lương tối thiểu áp dụng chung là 120.000đ/tháng và có hệ số bậc lương từ 1 đến 3. Mức lương này được tính toán trên cơ sở phục vụ nhu cầu tối thiểu của một người theo thời giá năm 1993. Chế độ tiền lương mới góp phần cải thiện thu nhập của người làm công ăn lương... Tuy nhiên trong giai đoạn khởi sắc của nền kinh tế từ 1994 đến 1997 giá cả hàng hoá và dịch vụ trên thị trường tăng nhanh. Cụ thể là năm 1994 chỉ số giá tiêu dùng tăng 14,2%; năm 1995 tăng 12,7%; vào thời điểm đầu năm 1997 giá cả sinh hoạt nên tới 35% so với năm 1993.

Trước tình hình đó ngày 02/01/1997, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 06/CP bù trượt giá 20% bằng cách tăng lương tối thiểu lên 144.000đ/tháng; đối với các doanh nghiệp nhà nước mức tiền lương tối thiểu có thể cao hơn nhưng không vượt quá 2,5 lần mức lương tối thiểu chung. Đầu năm 2000, Chính phủ tiếp tục nâng lương tối thiểu lên 25% áp dụng cho các đối tượng hưởng lương từ ngân sách là 180.000đ/tháng. Tháng 01/2001 tiền lương tối thiểu một lần nữa được điều chỉnh lên 210.000đ/tháng, đồng thời mở rộng bội số tiền lương làm cho người có bội số càng cao thì lương càng cao. Song song với việc điều chỉnh tiền lương tối thiểu, chính sách tiền lương tại các khu vực doanh nghiệp cũng từng bước được điều chỉnh. Đối với khu vực doanh nghiệp nhà nước, Nghị định 28/CP của Chính phủ ngày 08/03/1997 cho phép các doanh nghiệp lập quỹ lương hàng năm dựa trên lao động định biên, mức lương tối thiểu doanh nghiệp lựa chọn, hệ số cấp bậc công việc bình quân và hệ số các khoản phụ cấp tính trong đơn giá tiền lương. Đến ngày 28/03/2001, Chính phủ ban hành Nghị định 03/CP về quản lý tiền lương và thu nhập trong các doanh nghiệp nhà nước thay thế Nghị định 28/CP. Theo Nghị định 03/CP, quyền trả lương, tăng lương của các doanh nghiệp nhà nước đã được mở rộng hơn, lương tối thiểu có thể cao gấp 3 lần mức lương tối thiểu chung tức là 630.000đ/tháng. Đối với các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, Nhà nước quản lý và ban hành mức lương tối thiểu, còn các quy định khác chỉ mang tính hướng dẫn và trao quyền chủ động cho doanh nghiệp tự quyết định cho phù hợp với quan hệ cung cầu thị trường. Đối với các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, Nhà nước chỉ thống nhất quản lý mức lương tối thiểu nhằm bảo vệ quyền lợi cho người lao động còn các quy định khác chỉ mang tính định hướng giống như khu vực có vốn đầu tư nước ngoài.

### *3.2. Những mặt tích cực trong cải cách chính sách tiền lương ở Việt Nam*

Qua 8 năm cải cách chính sách tiền lương ở Việt Nam có thể thấy rõ các mặt tích cực:

- Việc tiền tệ hoá tiền lương và thay đổi cơ cấu tiền lương đã cơ bản xoá bỏ chế độ bao cấp và bảo đảm công bằng hơn về thu nhập, góp phần rất lớn trong việc tạo động lực cho người lao động.

- Kết hợp việc điều chỉnh tiền lương tối thiểu theo mức độ trượt giá với mở rộng bội số tiền lương đã phần nào bổ sung thu nhập cho người lao động, khắc phục được tính bình quân trong chế độ trả lương, bước đầu phù hợp với điều kiện kinh tế xã hội của đất nước. Xét về góc độ tạo động lực thì sự điều chỉnh này đã làm cho người lao động chuyên tâm và quá trình lao động hơn.

### *3.3. Những mặt hạn chế trong cải các chính sách tiền lương ở Việt Nam*

- Mặc dù tiền lương đã được nâng lên nhưng giá cả sinh hoạt cũng tăng lên, nên tiền lương thực tế vẫn có xu hướng giảm sút. Nếu so sánh chỉ số lương tối thiểu với hệ số nhu cầu tối thiểu cần đạt được thì chỉ số này còn rất thấp nếu năm 1993 đạt 0,7 thì năm 1995 còn 0,5; năm 1999 là 0,58; năm 2000 là 0,59; năm 2001 là 0,68. Xét rộng ra năm 2001 thu nhập bình quân của một người lao động làm công ăn lương đạt 847.000đ/tháng, mức lương này phải nuôi 1,8 người (kể cả người lao động) nên bình quân thu nhập của một nhân khẩu trong khu vực này chỉ đạt 400.000đ/tháng tương ứng 31,3USD. Như vậy bình quân mỗi người chỉ có chi có hơn 1\$/ ngày để sinh sống. Theo tiêu chuẩn quốc tế thì mức thu nhập đó chỉ qua ranh giới đói nghèo.

- Thực tế cho thấy mức lương hiện nay chưa đảm bảo tái sản xuất sức lao động, chưa bù đắp được các chi phí thiết yếu của bản thân người lao động, chưa kể đến gia đình họ, tiền lương thấp là nguyên nhân khiến nhiều cơ quan, đơn vị phải tìm cách tăng thêm thu nhập cho người lao động. Phần nào làm mất ý nghĩa của tiền lương, đặc biệt là ý nghĩa tạo động lực của tiền lương. Với một cơ chế tiền lương như ở Việt Nam hiện nay thì chưa đáp ứng được đầy đủ các nhu cầu cơ bản của người lao động nên đã phần nào làm giảm bớt vai trò tạo động lực của tiền lương.

Thực tế đó buộc chúng ta phải xây dựng một chế độ tiền lương hợp lý hơn. Và để thực sự có được một chế độ tiền lương hợp lý chúng ta phải tìm hiểu những nguyên nhân dẫn đến tình trạng trên. Nguyên nhân quan trọng nhất là: chúng ta chưa coi chi phí tiền lương là đầu tư cho người lao động, đầu tư cho nguồn nhân lực mà chỉ coi đó là một khoản chi cho tiêu dùng cá nhân. Khi cải cách chính sách tiền lương không có cơ chế để tạo nguồn mà chỉ nặng về cân đối ngân sách. Công tác quản lý tiền lương và thu nhập còn nhiều bất cập chưa được giải quyết.

## **II. Tiền thưởng - Sử dụng các hình thức thưởng hợp lý để khuyến khích lao động**

Tiền thưởng là khoản tiền lương bổ sung nhằm tạo động lực kích thích đối với người lao động để họ quan tâm đến việc nâng cao năng suất lao động và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh ở doanh nghiệp. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thoả mãn nhu cầu vật chất cho người lao động và ở chừng mực nào đó tiền thưởng còn có tác dụng khuyến khích về tinh thần. Trong thực tế có những hình thức tiền thưởng được áp dụng hiện nay:

- Thưởng hoàn thành vọt mức kế hoạch sản xuất.
- Thưởng phát minh sáng kiến của cải tiến kỹ thuật.
- Thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu.
- Thưởng nâng cao chất lượng sản phẩm.
- Thưởng nâng cao năng suất lao động.
- Thưởng do thường xuyên tuân thủ nội quy của công ty: thường xuyên đi làm đúng giờ, thái độ làm việc nghiêm túc,...
- Thưởng lương tháng thứ 13.
- Thưởng khác.

Để thực hiện các hình thức thưởng yêu cầu đặt ra là cần lựa chọn hợp lý các hình thức tiền thưởng; thưởng phải kịp thời, thoả đáng và công bằng (thể hiện ở mức tiền thưởng, điều kiện thưởng và quy chế thưởng).

Đề tiền thưởng có ý nghĩa hơn trong việc khuyến vật chất cho người lao động thì:

+ Tiền thưởng cũng phải gắn liền với số lượng và chất lượng công việc mà người lao động đã hoàn thành.

+ Tiền thưởng phải đạt được tác động tâm lý nhất định đối với người lao động tức là mức tiền thưởng phải đảm bảo ý nghĩa nào đó trong cuộc sống của người lao động.

+ Tiền thưởng chỉ chiếm từ 20 đến 30% trong tổng thu nhập thì sẽ đảm bảo công bằng kích thích giữa tiền lương và tiền thưởng dẫn đến hiệu quả cao. Nếu vượt quá giới hạn trên thì sẽ giảm sự kích thích của tiền lương dẫn tới hiệu quả chung giảm.

Nhà tổ chức và quản lý lao động phải là người biết kết hợp, áp dụng chế độ tiền lương và hình thức thưởng tích cực nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu vật chất cho người lao động. Do đó tất yếu tạo ra được động lực to lớn trong lao động sáng tạo. Nhưng xét về góc độ tâm lý và sự phát triển không phải lúc nào động lực tiền lương, tiền thưởng cũng có ý nghĩa tích cực tuyệt đối nên cần áp dụng các chế độ thích hợp đủ để tạo ra động lực lao động.

### **III. Xây dựng các chương trình phúc lợi và dịch vụ**

Phúc lợi hay còn gọi là lương bổng đãi ngộ gián tiếp về mặt tài chính, đó là khoản tiền trả gián tiếp cho người lao động ngoài tiền lương, tiền thưởng nhằm hỗ trợ cuộc sống và động viên tinh thần cho người lao động. Phúc lợi gồm hai phần chính: phúc lợi theo pháp luật quy định và phúc lợi do các công ty tự nguyện áp

dụng, một phần nhằm kích thích động viên nhân viên làm việc và một phần nhằm duy trì lôi cuốn người có tội về làm việc cho công ty.

Phúc lợi do pháp luật quy định ở đây là phần bảo hiểm xã hội mà các công ty, các doanh nghiệp phải thực hiện cho nhân viên của mình. Nó bao gồm 5 chế độ sau:

- Chế độ trợ cấp ốm đau.
- Chế độ tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp.
- Chế độ hưu trí.
- Chế độ thai sản.
- Chế độ tử tuất.

Người lao động tham gia BHXH với mong muốn có thể duy trì và ổn định cuộc sống khi bị mất sức lao động tạm thời: ốm đau, thai sản, tai nạn lao động,... hoặc hết tuổi lao động: hưu trí, về già,... Nói tóm lại, BHXH là sự bảo đảm về vật chất cho người lao động thông qua cá chế độ BHXH nhằm góp phần ổn định đời sống của người lao động và gia đình họ. BHXH là một hoạt động mang tính xã hội rất cao trên cơ sở có sự tham gia đóng góp của người lao động, người sử dụng lao động và sự quản lý, bảo hộ của Nhà nước. BHXH là một nhu cầu của nhân dân trong xã hội. Điều đó xuất phát từ nhu cầu cần được bảo đảm an toàn trong cuộc sống và làm việc của người lao động. Nhu cầu này ngày càng trở nên thường xuyên tự nhiên và chính đáng của con người. Chính vì vậy, làm tốt công tác BHXH sẽ góp phần làm cho người lao động yên tâm làm việc và đó cũng là một yếu tố làm cho năng suất lao động được nâng cao.

Ngoài những chương trình phúc lợi do pháp luật quy định (BHXH) thì trong các doanh nghiệp thường có một số hình thức tự nguyện nhằm khuyến khích nhân viên làm việc, an tâm công tác và gắn bó với cơ quan nhiều hơn: chương trình bảo hiểm y tế, chương trình bảo vệ sức khỏe, trợ cấp độc hại, trợ cấp nguy hiểm,...



Dịch vụ: đó là chương trình mà các doanh nghiệp thực hiện cũng nhằm khuyến khích nhân viên làm việc, gắn bó với công việc được giao, nhằm tạo cho cuộc sống của nhân viên khả quan hơn với các chương trình thể dục thể thao, các câu lạc bộ, chi phí đi lại hoặc có xe đưa đón công nhân, trợ cấp giáo dục, các công trình bệnh viện, nhà trẻ, khu chăm sóc người già,...

Các chương trình phúc lợi càng mạnh cũng là một trong những nhân tố khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn. Nhưng việc xây dựng các chương trình phúc lợi phải dựa trên nguyên tắc: xây dựng trong khả năng tài chính của doanh nghiệp, thực hiện công bằng với mọi người và được sự tham khảo và ủng hộ của người lao động. Có như vậy thì chương trình phúc lợi và dịch vụ mới là động lực kích thích người lao động làm việc tốt hơn.

## **CHƯƠNG 3: CÁC BIỆN PHÁP KHUYẾN KHÍCH TINH THẦN** **CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG**

Bên cạnh khuyến khích về vật chất, việc khuyến khích tinh thần cũng đóng một vai trò rất quan trọng. Những biện pháp nhằm thoả mãn những nhu cầu về mặt tinh thần nhằm góp phần khuyến khích họ hăng say lao động, phát huy sáng kiến, áp dụng các biện pháp cải tiến kỹ thuật, kinh nghiệm tiên tiến nhằm tăng năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

### **I. Khuyến khích về tinh thần thể hiện qua các yếu tố**

#### ***1. Việc làm***

Con người vừa là mục tiêu vừa là động lực của sự phát triển kinh tế xã hội. Nhưng con người chỉ trở thành động lực cho sự phát triển khi và chỉ khi họ có điều kiện đã sử dụng sức lao động của họ để tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội. Quá trình kết hợp sức lao động và điều kiện sản xuất là quá trình người lao động làm việc hay nói cách khác là khi họ có được việc làm. Đảm bảo việc làm cho mỗi người lao động thực chất tạo ra niềm vui, niềm phấn khởi, sự yên tâm trong lao động cho cá nhân và tập thể lao động. Khi con người có sức lao động mà không được tham gia vào lao động thì họ sẽ không có cơ hội phát huy tính sáng tạo, khả năng lao động của mình trong sản xuất, làm cho cuộc sống mất ý nghĩa.

#### ***2. Điều kiện và môi trường lao động***

Quá trình lao động của con người bao giờ cũng diễn ra trong một môi trường sản xuất nhất định. Nơi ấy bao gồm các điều kiện quy định về không khí, độ ẩm, tiếng ồn, công cụ, dụng cụ làm việc,... Những yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp đến công việc của người lao động. Với điều kiện và môi trường xấu nằm trên tiêu chuẩn cho phép, công tác bảo hộ không bảo đảm (vệ sinh, an toàn lao động không bảo đảm),... sẽ làm giảm năng suất lao động, gây tâm trạng chán nản mệt mỏi về công

việc. Một điều kiện lao động lý tưởng và môi trường đảm bảo sẽ là nguồn động lực rất lớn cho người lao động hăng say và an tâm làm việc. Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần phải tiến hành đồng bộ các biện pháp để cải thiện điều kiện và môi trường làm việc tức là đưa tất cả các nhân tố về điều kiện và môi trường làm việc vào trạng thái tối ưu để chúng không dẫn đến sự vi phạm vào các hoạt động sống của con người và ngược lại có tác động củng cố sức khỏe, nâng cao sự hứng thú trong lao động, tạo điều kiện giáo dục tinh thần lao động cộng sản chủ nghĩa cho người lao động dẫn tới năng suất lao động được nâng cao.

### ***3. Đào tạo và phát triển người lao động***

Chúng ta đang sống trong một thời đại mà nhịp độ thay đổi diễn ra với tốc độ chóng mặt - đó là thời đại bùng nổ công nghệ, bùng nổ thông tin. Những bùng nổ này đã tác động nhanh chóng đến nền sản xuất, đến cách quản lý, đến nếp sống và suy nghĩ của mọi người trong xí nghiệp. Và cũng chính sự bùng nổ này mà các cấp lãnh đạo thấy cần phải trang bị cho mọi người các kiến thức và kỹ năng mới để theo kịp với sự thay đổi. Nhu cầu đào tạo và phát triển trở nên cấp bách hơn bao giờ hết. Những hoạt động đào tạo và phát triển cho người lao động nhằm nâng cao và cập nhật kiến thức mới cho công nhân viên để họ an tâm và tự tin vào bản thân tay nghề của mình khi làm việc. Mặt khác cho công nhân đi học hoặc đào tạo công nhân bằng hình thức nào đó tạo cho họ một cảm giác về vai trò của mình trong công ty và cũng cho họ thấy được mối quan tâm của công ty với họ và từ đó tạo cho họ sự gắn bó với công ty hơn và tích cực làm việc hơn.

### ***4. Xây dựng định mức***

Định mức lao động là quá trình xác định các mức lao động hay đó là quá trình xác định các hao phí thời gian cần thiết để hoàn thành một đơn vị khối lượng công việc hoặc sản xuất một đơn vị sản phẩm trong điều kiện tổ chức kỹ thuật xác định cho người công nhân có trình độ lành nghề phù hợp với mức độ phức tạp của công

việc. Như vậy, định mức là căn cứ để tính lương, xét thưởng cho công nhân và đó cũng là công cụ để đánh giá đúng khả năng của công nhân.

Việc xây dựng định mức phải không được quá cao hoặc quá thấp. Nếu định mức quá cao sẽ làm cho người lao động cảm thấy khó khăn, mệt mỏi và tỏ thái độ bất mãn. Ngược lại, nếu định mức quá thấp sẽ làm cho họ trở nên chậm chạp và không phát huy hết khả năng lao động của mình. Do vậy công tác xây dựng định mức có căn cứ khoa học là một công tác rất cần thiết.

### ***5. Môi quan hệ trong lao động (hay còn gọi là bầu không khí trong tập thể)***

Bầu không khí trong tập thể của công ty bao gồm các mối quan hệ như: quan hệ giữa người lãnh đạo với công nhân, quan hệ giữa những người công nhân với nhau,... Các mối quan hệ này tốt sẽ tạo ra môi trường ấm cúng, bầu không khí hòa thuận, thân thiện, mọi người cùng nhau góp ý, xây dựng xí nghiệp. Người giỏi giúp đỡ người yếu hoàn thành công việc, cấp trên gần gũi với cấp dưới, cấp dưới hoàn thành tốt các quy định của cấp trên đề ra,... Như vậy người lao động sẽ cảm thấy thoải mái khi đến nơi làm việc và tại đó họ sẽ làm việc hăng say, nhiệt tình làm việc điều này tạo ra năng suất lao động tăng lên và như vậy tạo cho hoạt động của xí nghiệp tốt hơn, đó cũng chính là mục tiêu hay mong muốn của các nhà quản lý. Ngược lại, các mối quan hệ này xấu đi sẽ ảnh hưởng rất lớn tới xí nghiệp, nội bộ lục đục, xích mích xảy ra liên tục làm công việc đình trệ, công nhân không nhiệt tình làm việc và như vậy dẫn tới năng suất lao động thấp ảnh hưởng xấu đến hoạt động sản xuất của xí nghiệp.

### ***6. Các yếu tố công bằng xã hội***

Theo học thuyết về sự công bằng của S.Adam: Mọi cá nhân trong tập thể đều muốn có sự công bằng. Mỗi người lao động thông có xu hướng so sánh sự đóng góp và quyền lợi mà họ được hưởng với sự đóng góp và quyền lợi của người khác.

Các quyền lợi được hưởng như: tiền lương, thưởng và các chế độ phúc lợi xã hội, điều kiện làm việc, cơ hội thăng tiến,... Sự đóng góp thể hiện ở mặt số lượng và chất lượng công việc mà người lao động hoàn thành, sự nỗ lực của bản thân, trách nhiệm và sáng kiến. Như vậy, các yếu tố công bằng xã hội là nhu cầu tinh thần không thể thiếu được đối với người lao động trong tập thể. Cần thực hiện công bằng trong đánh giá, trong trả lương, trả thưởng và cả trong kỷ luật,... việc thoả mãn những nhu cầu công bằng đó là tôn trọng người lao động và trở thành động lực khuyến khích tinh thần cho người lao động.

## **II. Các hình thức khuyến khích về tinh thần**

- Xây dựng các phong trào thi đua: tặng danh hiệu chiến sỹ thi đua, anh hùng lao động, lao động tiên tiến,...

- Xây dựng và áp dụng các hình thức khen thưởng như: giấy khen, bằng khen, huân chương, huy chương,...

Khuyến khích tinh thần là vấn đề tổng hợp, phức tạp nhng nếu biết tổ chức thì sẽ tạo động lực về tinh thần không kém gì so với khuyến khích về vật chất. Không nên quá coi trọng khuyến khích vật chất hay tinh thần mà phải kết hợp chặt chẽ giữa hai loại khuyến khích đó với nhau mới có thể tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động.

Xuất phát từ những phân tích về cơ sở của vấn đề tạo động lực ở trên cho thấy mục đích sâu xa của quá trình làm việc của người lao động là nhằm thoả mãn các nhu cầu của mình. Sự thoả mãn này có được thông qua những kết quả, những phần thưởng mà người lao động nhận được từ tổ chức. Những kết quả phần thưởng nay có thể là vật chất và cũng có thể là tinh thần. Và cũng xuất phát từ thực tiễn xã hội đó là con người cần có việc làm để sống. Đời sống vật chất cần phải đủ đảm bảo cho cá nhân và gia đình người lao động.

***Những điều cần quan tâm để giải quyết khuyến khích cho người lao động:***

- Xác định nhu cầu là nguồn gốc, yếu tố kích thích lao động. Muốn kích thích lao động làm việc tốt thì tất yếu phải quan tâm tới tất cả các nhu cầu của người lao động.

- Trong điều kiện hiện nay, đa số người lao động còn có mức sống trung bình và khó khăn cho nên việc quan tâm đến nhu cầu vật chất (tiền lương, tiền thưởng,...) là bức xúc hơn, nâng cao thu nhập cho người lao động phải được coi là mục tiêu phấn đấu của bất kỳ tổ chức nào.

- Gắn trách nhiệm và thu nhập thực tế người lao động với số lượng và chất lượng công việc mà họ đã hoàn thành.

- Tin tưởng vào người lao động, giao quyền tự chủ cho họ trong việc thực hiện công việc được giao sẽ có tác dụng kích thích tích cực sáng tạo của họ.

- Điều kiện lao động nề nếp và cách thức tổ chức lao động có ảnh hưởng đến sự ham mê công việc của người lao động.

- Cùng với việc quan tâm đến nhu cầu vật chất của người lao động những người lãnh đạo cũng cần chú ý đến các nhu cầu tinh thần của họ.

## KẾT LUẬN

Thời gian trôi đi, điều kiện lịch sử có những biến đổi và sự nhận thức về tầm quan trọng của việc khuyến khích vật chất và tinh thần cho người lao động cũng thay đổi theo. Các nhà quản lý trước đây chỉ chú ý đến khuyến khích vật chất cho người lao động mà coi nhẹ yếu tố tinh thần nhưng đến nay thì hầu hết các nhà quản lý đều đã nhận ra thiếu sót đó và họ cũng đã biết là phải nắm được các nhu cầu và yêu cầu cấp thiết của người lao động hay nói khác đi là phải nắm được động cơ, động lực thúc đẩy người lao động làm việc, để từ đó có các chính sách quản lý phù hợp vừa thoả mãn được mục tiêu, cũng như yêu cầu cấp thiết của người lao động và thực hiện được mục tiêu chung của đơn vị mình.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. **Giáo trình Quản trị nhân lực** - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
2. **Quản trị nhân sự** - Nguyễn Hữu Thân.
3. **101 bí quyết thành công khuyến khích nhân viên** - Khánh Sơn biên dịch  
- NXB Thanh niên 2001.
4. **Giáo trình Kinh tế Lao động** - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân - NXB Lao động – xã hội - năm 2000.
5. **Quản trị nhân sự** - Trần Kim Dung.
6. **Giáo trình Quản trị doanh nghiệp** - NXB Thống Kê.
7. **Giáo trình Phân tích lao động - xã hội.**
8. **Giáo trình Tổ chức Lao động khoa học trong xí nghiệp** - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân - NXB Giáo dục 1994.
9. Các Nghị định về tiền lương của Chính phủ.