

Động lực làm việc của nhân viên: Nghiên cứu trường hợp tại Hải đội kiểm soát trên biển khu vực miền Nam

Employee's motivation: A case study at the Southern Coastal Control Squadron

Vũ Văn Đông^{1*}, Nguyễn Đình Công², Nguyễn Huy Thắng³

^{1,2,3}Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu

* Email của tác giả liên hệ: [dongvv@bvu.edu.vn]

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 18/11/2021 Ngày nhận lại: 24/12/2021 Duyệt đăng: 14/01/2022	Tạo động lực làm việc cho nhân viên luôn là vấn đề được quan tâm hàng đầu đối với các nhà quản trị nhân sự, vì đây là một trong những yếu tố thúc đẩy sự phát triển của tổ chức, doanh nghiệp. Hải đội kiểm soát trên biển khu vực miền Nam (sau đây gọi là Hải đội 3) có những đặc điểm về nghề nghiệp chuyên biệt so với các ngành nghề khác nên việc mất động lực làm việc của nhân viên là điều rất dễ xảy ra. Bài viết chỉ ra những đặc thù công việc tại Hải đội 3, khung lý thuyết để nghiên cứu động lực làm việc và giải pháp nhằm thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên tại đơn vị.
<i>Từ khóa:</i> Công việc, Công việc an toàn, Cơ hội thăng tiến, Động lực làm việc	ABSTRACT
<i>Keywords:</i> Promotion opportunities, Safe work, Work, Work motivation	Motivating employees to work is always a top concern for human resource managers because this is one of the factors promoting the development of organizations and businesses. The Southern Sea Control Squadron (hereinafter referred to as Squadron 3) has specialized professional characteristics compared to other professions, so the loss of employees' motivation is very likely. The article points out the job characteristics at Squadron 3, a theoretical framework to study the work motivation and solutions to promote employees' motivation at the agency.

1. Giới thiệu

Động lực làm việc (ĐLLV) của nhân viên là chìa khóa thành công của tổ chức. Đó là mức độ cam kết, động lực và năng lượng mà nhân viên của một tổ chức mang lại trong công việc hàng ngày. Nếu không có ĐLLV, các tổ chức, doanh nghiệp sẽ bị giảm năng suất, mức sản lượng thấp hơn và có khả năng tổ chức hoặc doanh nghiệp cũng sẽ không đạt được các mục tiêu quan trọng. Tuy nhiên, ĐLLV của nhân viên không phải lúc nào cũng có thể dễ dàng đạt được mà đó là điều mà các nhà quản trị tại các tổ chức cần nuôi dưỡng và theo dõi.

Trong quá trình làm việc tại Hải đội 3, tác giả nhận thấy mặc dù cán bộ, nhân viên tại đây luôn hoàn thành nhiệm vụ của mình nhưng vẫn chưa cho thấy được sự phấn đấu hết mình của người lao động. Hay nói cách khác, mọi người chỉ cần hoàn thành chỉ tiêu được giao và không có động lực để thực hiện công việc của mình vượt mức kế hoạch. Trong bài

viết này, tác giả mô tả một số đặc điểm cơ bản trong công việc tại Hải đội 3, khảo sát ý kiến của các thành viên trong đơn vị về chính sách tạo động lực tại đây để từ đó đề xuất các giải pháp nhằm thúc đẩy hơn nữa ĐLLV của toàn bộ cán bộ, nhân viên tại Hải đội 3.

2. Đặc điểm công việc tại Hải đội 3

Hải đội 3 có vị trí, chức năng là đơn vị trực thuộc Cục Điều tra chống buôn lậu và trực tiếp tổ chức thực hiện công tác phòng, chống buôn lậu, vận chuyển trái phép hàng hóa qua biên giới trên biển theo địa bàn được phân công. Vì vậy, đặc điểm công việc tại Hải đội 3 vừa mang tính chất của chế độ làm việc của đơn vị Nhà nước (khu vực công), vừa có đặc điểm ngành nghề riêng. Cụ thể như sau:

Thứ nhất, như các đơn vị Nhà nước khác, việc bổ sung nhân lực tại Hải đội 3 chủ yếu bằng hai hình thức là thi tuyển và xét tuyển, với chế độ làm việc thường là biên chế suốt đời. Hình thức hợp đồng làm việc hiện nay cũng chỉ áp dụng trong đơn vị từ 2003 trở lại đây nhưng không nhiều. Đây chính là hạn chế, khiến đơn vị không được phép chủ động trong việc tìm kiếm nhân sự phù hợp với yêu cầu của công việc. Mặt khác, người lao động chỉ cần cố gắng để có được “biên chế” là có thể yên tâm về một công việc “suốt đời”, sau đó họ không cần phấn đấu thêm nữa.

Thứ hai, quan hệ lao động giữa người sử dụng lao động (Hải đội 3) và người lao động (cán bộ, nhân viên) không mang tính chất đặc trưng của quan hệ lao động trong cơ chế kinh tế thị trường. Lãnh đạo đơn vị không có cơ chế nào để đưa cán bộ, nhân viên ra khỏi khu vực Nhà nước nếu cán bộ đó không hoàn thành nhiệm vụ hoặc kết quả lao động không hiệu quả. Điều này không những làm trì trệ động lực sáng tạo, phát huy năng lực bản thân của người lao động mà còn kéo theo sự chây ì, ỷ lại trong toàn bộ tổ chức.

Thứ ba, nhiệm vụ chính của Hải đội 3 là thực hiện việc ngăn chặn và bắt giữ các đối tượng buôn lậu trên biển. Xét về tính chất thì đây có thể xem là công việc nặng nhọc, nguy hiểm vì cán bộ, nhân viên phải đối mặt với những rủi ro trên biển như thiên tai, sóng gió và những tình huống nguy hiểm do các đối tượng manh động, chống đối lực lượng chức năng.

Như vậy, từ đặc điểm công việc tại Hải đội 3, có thể thấy công việc tại đây không thật sự tạo được ĐLLV cho người lao động. Trong khi đó, đơn vị giữ vai trò quan trọng trong việc bảo vệ an ninh kinh tế quốc gia. Do đó, việc tạo ĐLLV, kích thích tinh thần sáng tạo, phấn đấu trong công việc tại đơn vị thật sự là chủ đề cần được lãnh đạo Hải đội 3 nghiêm túc xem xét.

3. Lựa chọn mô hình nghiên cứu để đánh giá chính sách tạo động lực làm việc tại Hải đội 3

Để lựa chọn mô hình nghiên cứu phù hợp, tác giả tiến hành nghiên cứu một số lý thuyết nền tảng về việc tạo ĐLLV cho người lao động.

Đầu tiên là lý thuyết về tháp nhu cầu của Abraham Maslow (1942).

Lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow thường được mô tả theo hình kim tự tháp với mức nhu cầu lớn nhất và cơ bản nhất ở dưới cùng và nhu cầu tự thể hiện bản thân ở trên cùng. Theo Maslow (1954), các nhu cầu từ cơ bản đến phức tạp nhất được liệt kê như sau:

- Nhu cầu sinh lý: Các nhu cầu căn bản nhất thuộc về "sinh lý" (physiological) như thở, thức ăn, nước uống, nơi trú ngụ, tình dục, bài tiết, thờ, nghỉ ngơi.
- Nhu cầu an toàn (safety): cần có cảm giác yên tâm về an toàn thân thể, việc làm, gia đình, sức khỏe, tài sản được đảm bảo.

- Nhu cầu được giao lưu tình cảm và được trực thuộc (love/belonging): muốn được trong một nhóm cộng đồng nào đó, muốn có gia đình yên ấm, bạn bè thân hữu tin cậy.

- Nhu cầu được quý trọng, kính mến (esteem): cần có cảm giác được tôn trọng, kính mến, được tin tưởng.

- Nhu cầu về tự thể hiện bản thân cường độ cao (self - actualization): muốn sáng tạo, được thể hiện khả năng, thể hiện bản thân, trình diễn mình, có được và được công nhận là thành đạt.

Lý thuyết của Maslow nhận được nhiều sự ủng hộ của nhiều nhà nghiên cứu, nhà quản trị, cho đến ngày nay học thuyết của Maslow vẫn có giá trị tham khảo, tiền đề của nhiều nghiên cứu khác. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu cho rằng lý thuyết Maslow cũng không chỉ ra được cách thức để hiểu được nhu cầu của con người, vì trong nhiều thời điểm con người có rất nhiều nhu cầu khác nhau. Điều quan trọng hơn, trong học thuyết này, Maslow không đề cập đến mối quan hệ giữa thỏa mãn nhu cầu và kết quả công việc.

Thứ hai là lý thuyết ERG do học giả Clayton Alderfer đưa ra, là một sự bổ sung, sửa đổi thành công cho lý thuyết về Tháp nhu cầu của Abraham Maslow. Còn được biết đến dưới cái tên "Thuyết nhu cầu Tồn tại/Quan hệ/Phát triển" (Existence, Relatedness and Growth).

Thuyết ERG nhận ra 3 kiểu nhu cầu chính của con người:

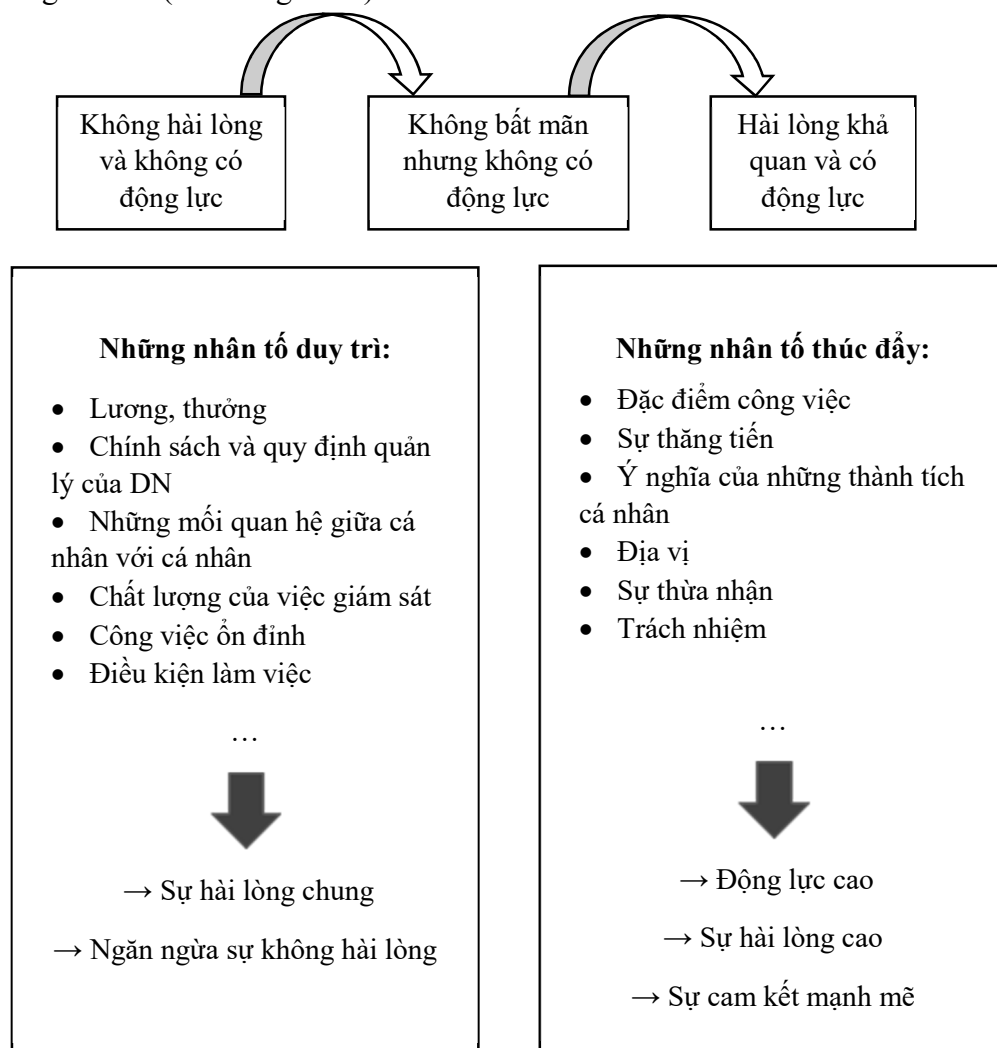
- Nhu cầu tồn tại (Existence needs): Ước muốn khỏe mạnh về thân xác và tinh thần, được đáp ứng đầy đủ các nhu cầu căn bản để sinh tồn như các nhu cầu sinh lý, ăn, mặc, ở, đi lại, học hành... và nhu cầu an toàn.

- Nhu cầu giao tiếp (Relatedness needs): Ước muốn thỏa mãn trong quan hệ với mọi người. Mỗi người đều có những ham muốn thiết lập và duy trì các mối quan hệ cá nhân khác nhau. Ước tính một người thường bỏ ra khoảng phân nửa quỹ thời gian để giao tiếp với các quan hệ mà họ hướng tới.

- Nhu cầu phát triển (Growth needs): Ước muốn tăng trưởng và phát triển cá nhân trong cả cuộc sống và công việc. Các công việc, chuyên môn và cao hơn nữa là sự nghiệp riêng sẽ đảm bảo đáp ứng đáng kể sự thỏa mãn của nhu cầu phát triển.

Mặc dù được xây dựng trên cơ sở Tháp nhu cầu của Maslow và là một sự bổ trợ tốt cho mô hình tháp này, nhưng trên thực tế có nhiều nghiên cứu hỗ trợ thuyết ERG hơn thuyết của Maslow. Thuyết ERG của Alderfer cũng chỉ ra rằng thường xuyên có nhiều hơn một nhu cầu có thể ảnh hưởng và tác động trong cùng một con người, vào cùng một thời gian. Nếu những nhu cầu ở mức cao không được đáp ứng đủ, khao khát thỏa mãn những nhu cầu ở mức dưới (của mô hình) sẽ tăng cao. Clayton Alderfer xác định hiện tượng này trong một thuật ngữ chuyên môn rất nổi tiếng là "mức độ lẩn át của thất vọng và e sợ" (frustration & shy aggression dimension). Sự liên quan của nó đến công việc là: thậm chí khi các nhu cầu ở cấp độ cao không được thỏa mãn thì công việc vẫn đảm bảo cho những nhu cầu sinh lý ở cấp thấp, và cá nhân sẽ tập trung vào các nhu cầu này. Tại thời điểm này, nếu một điều gì đó xảy ra đe dọa đến công việc hiện tại, những nhu cầu cơ bản của cá nhân sẽ bị đe dọa nghiêm trọng. Nếu không có những nhân tố nhằm giải tỏa nỗi lo lắng, một cá nhân có thể rơi vào tình trạng tuyệt vọng và hoảng loạn. Bên cạnh đó, thuyết ERG giải thích được tại sao các nhân viên hay tìm kiếm mức lương cao hơn và điều kiện làm việc tốt hơn ngay cả khi những điều kiện này là tốt và đạt các tiêu chuẩn của thị trường lao động. Khi các nhân viên chưa cảm thấy thỏa mãn với nhu cầu giao tiếp và nhu cầu tăng trưởng hiện tại, họ sẽ tìm cách được thỏa mãn.

Tiếp theo là lý thuyết hai yếu tố của Herzberg (1959). Ông đã chứng minh rằng hành vi của con người bị ảnh hưởng bởi hai nhóm yếu tố là yếu tố hài lòng và yếu tố không hài lòng. Ông tin rằng những yếu tố đó dẫn đến động lực của con người và sự hài lòng trong công việc tại nơi làm việc và sự vắng mặt của chúng không gây ra sự bất mãn nhưng cũng không phải là động lực. Dựa trên lý thuyết, Herzberg cũng chỉ ra hai thành phần góp phần tạo nên trạng thái hài lòng và không hài lòng, được gọi là yếu tố thúc đẩy và yếu tố duy trì như trong Hình 1 (Herzberg 1987).



Hình 1: Lý thuyết hai yếu tố về ĐLLV (Nguồn: Weiner, 2012)

Thuyết 2 yếu tố của Herzberg cũng có những ấn ý quan trọng đối với các nhà quản lý là cần xoá bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn cho NLĐ và giúp họ tìm thấy sự hài lòng.

Tóm lại, các lý thuyết về động lực, đặc biệt là lý thuyết về động lực của NLĐ, có thể khác nhau về bản chất và khác nhau về ý nghĩa. Tuy nhiên, tất cả chúng đều có chung một số đặc điểm, chẳng hạn như động lực có thể xuất phát từ các yếu tố bên trong hoặc các yếu tố bên ngoài và các lý thuyết cho đến nay đã chứng minh giá trị vượt trội của động lực nội tại từ quan điểm của một cá nhân hơn là những thứ bên ngoài (ví dụ như tiền) như chúng ta thường giả định.

Ba lý thuyết về động lực của Abraham Maslow, Clayton Alderfer và F. Herzberg đều có sự liên kết với nhau, theo đó nếu nhu cầu của một người ở một cấp độ cụ thể bị chặn lại

thì cần tập trung vào việc thỏa mãn nhu cầu ở các cấp độ khác (Mullins, 2006). Mỗi liên hệ giữa các lý thuyết nhu cầu được thể hiện trong Bảng 1 dưới đây.

Bảng 1

Liên kết các lý thuyết về động lực của Maslow, Alderfer và Herzberg

Lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow	Lý thuyết ERG của Alderfer	Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg
Sinh lý	Tồn tại	Yếu tố duy trì
An toàn		
Giao lưu tình cảm	Giao tiếp	Yếu tố thúc đẩy
Được tôn trọng		
Thể hiện bản thân	Phát triển	

(Nguồn: Mullins, 2006)

Mặc dù tất cả các lý thuyết này sẽ được sử dụng làm cơ sở cho nghiên cứu của đề tài, trọng tâm tác giả sẽ sử dụng lý thuyết hai yếu tố của Herzberg. Mô hình này sẽ được sử dụng để xác định và yếu tố nào có ảnh hưởng nhiều nhất đến động lực của nhân viên tại Hải đội 3. Để thiết lập bảng khảo sát, tác giả tiến hành phỏng vấn lấy ý kiến của 12 cán bộ là những người có kinh nghiệm trong Hải đội 3 và các Hải đội khác trong nước hiện đang giữ vị trí quan trọng. Từ đó tác giả đưa ra các tiêu chí để cán bộ, nhân viên tại Hải đội 3 đánh giá. Tác giả tiến hành khảo sát 93 cán bộ, nhân viên đang làm việc tại Hải đội 3. Tác giả sử dụng bảng câu hỏi cho điểm (theo quy ước: 1: Hoàn toàn không đồng ý; 2: Không đồng ý; 3: Bình thường; 4: Đồng ý; 5: Hoàn toàn đồng ý) để cán bộ, nhân viên đánh giá. Do số lượng cán bộ, nhân viên làm việc tại Hải đội 3 hạn chế nên tác giả không tiến hành phân tích bằng SPSS 2.0 mà chỉ phân tích dữ liệu thu thập được theo phương pháp thống kê, xác định trọng số và điểm trung bình.

Căn cứ vào mô hình nghiên cứu đã lựa chọn, tác giả tiến hành khảo sát 93 cán bộ, nhân viên làm việc tại Hải đội 3 trên cơ sở xây dựng bảng khảo sát hai yếu tố chính là Nhóm các yếu tố thúc đẩy và Nhóm các nhân tố duy trì. Trong đó:

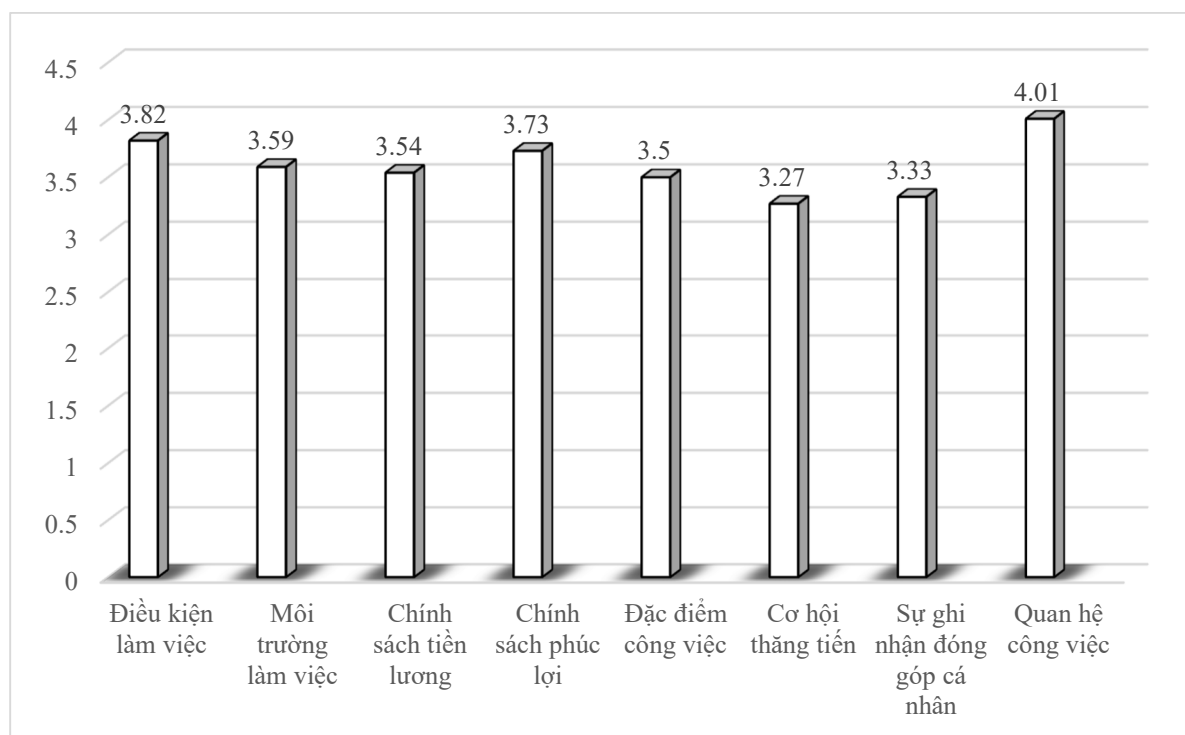
- Nhóm các yếu tố thúc đẩy bao gồm: Đặc điểm công việc; Cơ hội thăng tiến; Sự ghi nhận đóng góp cá nhân; Quan hệ công việc.

- Nhóm các yếu tố duy trì bao gồm: Điều kiện làm việc; Môi trường làm việc; Chính sách tiền lương; Chính sách phúc lợi.

4. Đánh giá chung về chính sách tạo động lực làm việc tại Hải đội 3

4.1. Kết quả đạt được

Nhìn chung, đa số cán bộ, nhân viên tại Hải đội 3 đều đánh giá khá tốt về chính sách tạo ĐLLV tại đơn vị. Về nhóm yếu tố duy trì ĐLLV, yếu tố “Môi trường làm việc” được đánh giá cao hơn so với yếu tố “Tiền lương”. Trong nhóm yếu tố thúc đẩy ĐLLV thì yếu tố “Quan hệ công việc” được đánh giá cao nhất, và đây cũng là yếu tố cao nhất trong 8 yếu tố được khảo sát.



Hình 2: Đánh giá trung bình về chính sách tạo DLLV tại Hải đội 3 (Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát)

Có thể thấy chính sách tạo DLLV chính tại Hải đội 3 là thông qua các hoạt động động viên về tinh thần, bao gồm thiết lập mối quan hệ thân thiện nơi làm việc và môi trường làm việc. Sự thoải mái, thân tình trong quan hệ giữa các đồng nghiệp với nhau tạo được tâm lý yên tâm cho cán bộ, nhân viên, đặc biệt là những người đã có gia đình. Bên cạnh đó, các chính sách khác có liên quan đến việc tạo DLLV như tiền lương, phúc lợi, phân công công việc,... đều được công bố công khai và thực hiện một cách minh bạch. Nhân viên nắm được cách tính toán và chi trả các khoản liên quan đến tiền lương và phụ cấp nên không có tình trạng bất bình, đổ kỵ nhau.

4.2. Hạn chế

Mặc dù cán bộ, nhân viên tại Hải đội 3 đánh giá khá tốt về chính sách tạo DLLV tại đơn vị, nhưng đánh giá một cách tổng quan thì sự đánh giá đang nằm ở mức “vừa đủ”, nghĩa là cán bộ, nhân viên không phàn nàn gì nhưng thật ra cũng DLLV của họ cũng không thật sự là quá tốt. Hay nói cách khác, cán bộ nhân viên chỉ là đang nỗ lực để hoàn thành nhiệm vụ được giao chứ chưa có động lực để vượt chỉ tiêu được đề ra. Một số hạn chế trong việc tạo DLLV tại Hải đội 3 bao gồm:

Thứ nhất, các hoạt động đào tạo nâng cao trình độ của cán bộ, nhân viên còn rất ít. Chủ yếu là cán bộ, nhân viên có nhu cầu được nâng cao năng lực chuyên môn của mình sẽ tự đăng ký đi học, và đơn vị tạo điều kiện bằng cách sắp xếp thời gian làm việc hợp lý để họ có thể vừa hoàn thành công việc, vừa hoàn thành khóa học của mình. Ngoài ra, các khóa học đào tạo về kỹ năng mềm như kỹ năng tin học, ngoại ngữ, đặc biệt là kỹ năng làm việc theo hệ thống đảm bảo chất lượng ISO thì đơn vị chưa chú trọng tổ chức.

Thứ hai, mặc dù cách chi trả các khoản khen thưởng được công khai nhưng tiêu chí để đánh giá khen thưởng lại khá mơ hồ và nhân viên chưa thực sự hiểu rõ. Bên cạnh đó, hiện

nay đơn vị chưa xây dựng bộ tiêu chí đánh giá kết quả làm việc cụ thể cho từng phòng ban, do đó việc khen thưởng các tập thể cuối năm cũng chưa thật sự có tính thuyết phục.

Thứ ba, do đặc thù công việc nên tính cạnh tranh trong công việc không cao. Điều này có lợi ở chỗ tạo được môi trường làm việc thân thiện, tuy nhiên lại có hạn chế là không thúc đẩy được sự phấn đấu của các cá nhân. Đa số nhân viên sẽ làm việc theo tiêu chí “an toàn”, nghĩa là: không phấn đấu nhiều, không phạm lỗi gì, chỉ cần hoàn thành xong nhiệm vụ của mình. Do đó, môi trường làm việc tại đơn vị chưa thật sự năng động.

Thứ tư, do chưa có chính sách khen thưởng cụ thể cho những ý tưởng cải tiến nên cán bộ, nhân viên không có động lực, từ đó kìm hãm sự sáng tạo trong công việc. Trên thực tế, những ý tưởng nhỏ dù chưa đủ tiêu chí để được công nhận là sáng kiến nhưng có thể mang lại những hiệu quả rất lớn trong công việc như: rút thời gian thực hiện công việc, tiết kiệm chi phí hoạt động,...

Thứ năm, các hoạt động gắn kết tình cảm đồng nghiệp và thực hiện trách nhiệm xã hội của đơn vị như các chương trình từ thiện, các hoạt động thể thao cộng đồng,... còn hạn chế.

Thứ sáu, là phương tiện vận tải đường biển của đơn vị còn hạn chế, dễ hư hỏng, đồng thời kinh phí phục vụ cho việc kiểm soát trên biển còn hạn chế, từ đó ảnh hưởng đến quá trình thực thi nhiệm vụ cũng như ĐLLV của nhân viên Đội tàu thuyền và Đội tham mưu, những người trực tiếp làm nhiệm vụ.

5. Giải pháp thúc đẩy động lực làm việc cho cán bộ, nhân viên tại Hải đội 3

Để thúc đẩy ĐLLV cho cán bộ, nhân viên tại Hải đội 3, tác giả đề xuất một số giải pháp sau:

Thứ nhất, xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động và thúc đẩy sự sáng tạo, khuyến khích cạnh tranh giữa các cá nhân và giữa các phòng, ban trong đơn vị thông qua việc áp dụng triết lý Kaizen-5S, đưa các ý tưởng cải tiến vào tiêu chí đánh giá khen thưởng cuối năm,...

Thứ hai, cải thiện điều kiện làm việc cho nhóm nhân viên thuộc Đội tham mưu và Đội tàu thuyền như: đầu tư thêm tàu mới, thiết lập mạng lưới cộng tác viên từ các chủ tàu cá hỗ trợ cho công tác trinh sát, đơn giản hóa các thủ tục liên quan đến việc thuê tàu cá để trinh sát,...

Thứ ba, xây dựng sơ đồ thăng tiến cũng như tiêu chuẩn và quy trình đánh giá cán bộ, nhân viên thông qua chỉ số đánh giá hiệu quả công việc (Key Performance Index – KPI) cho từng nhóm nhân viên. Điều này tạo sự minh bạch cho việc thăng chức, tăng lương cho một cá nhân nào đó và tránh được tình trạng nhân viên cảm thấy bất công trong quá trình đánh giá kết quả công việc của cá nhân.

Thứ tư, hoàn thiện chính sách phúc lợi thông qua các giải pháp như: bổ sung hoặc hỗ trợ một phần bảo hiểm khám chữa bệnh hàng năm (của các công ty như PVI, FWD,...) cho cán bộ, nhân viên; nâng gói kiểm tra sức khỏe định kỳ hàng năm cho cán bộ nhân viên; khẩn trương làm các thủ tục cần thiết để có thể tiến hành tiêm vaccine Covid-19 cho cán bộ, nhân viên tại đơn vị... Có như thế, cán bộ nhân viên mới thật sự yên tâm rằng mình đã được “bảo vệ” và tập trung tâm trí để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Thứ năm, trước khi phân phối khoản chi theo kết quả lao động, lãnh đạo Hải đội 3 cần xây dựng cơ chế đánh giá kết quả làm việc theo từng tháng, trong đó quy định rõ mức thưởng

cũng như mức phạt cho từng trường hợp. Theo đó, căn cứ vào lỗi sai phạm như chất lượng công việc hoặc tiến độ hoàn thành công việc để đưa ra các điểm giảm trừ tương ứng. Cách làm này có ưu điểm là thực hiện phân phối thưởng theo kết quả lao động cho đúng mức đóng góp của cán bộ, nhân viên mà không căn cứ vào thâm niên làm việc của nhân viên. Bên cạnh đó, tránh được tình trạng cào bằng thu nhập theo kết quả làm việc (vì cùng một vị trí công việc nhưng kết quả lao động khác nhau thì mức thu nhập cũng khác nhau).

Thứ sáu, tăng tiết kiệm các khoản chi trong vận hành khối văn phòng để tăng quỹ bổ sung thu nhập cho nhân viên. Những khoản có thể tiết kiệm được bao gồm: điện, nước, văn phòng phẩm và chi phí thông tin liên lạc.

Ngoài ra, Hải đội 3 cũng cần tham mưu cho các đơn vị cấp trên về việc cần thay đổi chính sách tuyển dụng nhân lực, bổ sung thêm các khóa đào tạo nhằm nâng cao trình độ cho cán bộ, nhân viên. Bên cạnh đó, Hải đội 3 cũng cần áp dụng tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2015 trong việc quản lý các hoạt động của đơn vị.

Tài liệu tham khảo

Hoàng Thị Hồng Lộc, Nguyễn Quốc Nghi (2014). Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, Số 32 (2014), Trang: 97-105

Nguyễn Hữu Thân (2006). *Quản Trị Nhân Sự*. NXB Thống Kê

Nguyễn Quyết Thắng, Đào Thị Nha Trang (2020). Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức tại Cục Hải quan tỉnh Bình Dương. *Tạp chí Công Thương - Các kết quả nghiên cứu khoa học và ứng dụng công nghệ*, Số 27, tháng 11 năm 2020

Nguyễn Thị Thu Trang (2013). Các nhân tố ảnh hưởng tới việc động viên nhân viên tại công ty dịch vụ công ích quận 10, thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học xã hội và nhân văn*, số 8 tháng 3/2013 (55-63)

Vũ Thị Uyên (2007). *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020*. Luận án Tiến sĩ Kinh tế

Tài liệu nội bộ của Hải đội kiểm soát trên biển khu vực miền Nam

Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. Free Press, New York

Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B., (1959). *Motivation to Work*. John Wiley and Sons Inc., New York

Herzberg, F. 1987. One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*, 65, 5.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row, Publishers, Inc.