

ĐỀ XUẤT QUY TRÌNH QUẢN LÝ PHÁT TRIỂN CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA ĐỘI NGŨ GIẢNG VIÊN TRƯỜNG ĐẠI HỌC DỰA VÀO CHU TRÌNH CẢI TIẾN CHẤT LƯỢNG

Lê Bình Mỹ⁺,
Phan Võ Quỳnh Như

Trường Đại học Công nghệ Đồng Nai
+Tác giả liên hệ • Email: lebinhmy@dnvu.edu.vn

Article history

Received: 10/3/2023

Accepted: 24/4/2023

Published: 05/6/2023

Keywords

Lecturer, teaching staff,
motivational policy, quality
improving, stakeholders

ABSTRACT

Motivation policy plays an important role in improving the quality of training, scientific research and community service of university lecturers in different stages. The article presents and analyzes the theoretical framework for motivational policies for university lecturers, including: policies to maintain work motivation focusing on salary policy reform, ensuring working conditions, building and maintaining a democratic and effective working environment; and policies to promote work motivation related to evaluation, arrangement, mobilization, professional development, rewarding, disciplining, etc. with university teachers. Accordingly, the author applied the quality improvement cycle “(CCr-EErAAr)PPrDDr” to propose a 3-step management process to develop motivational policies for the teaching staff, including: (1) Identification of quality problems that need improvements; (2) Adjusting and/or designing new policies; (3) Planning and implementing a new policy in accordance with collecting feedback for improvements. The research results contribute to improving the quality of training, scientific research and community service of university lecturers.

1. Mở đầu

Các nghiên cứu gần đây đều khẳng định, chất lượng làm việc/thực hiện/hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng của đội ngũ giảng viên (ĐNGV) trở thành nguồn vốn tri thức và phương tiện rất quan trọng tạo nên uy tín và thương hiệu của trường đại học. Hơn nữa, để nâng cao chất lượng hoạt động của đội ngũ này đòi hỏi có được hệ thống/khung chính sách tạo động lực phù hợp, khả thi luôn là “chìa khóa” của thành công (Sinniah et al., 2022).

Thực tế, khung chính sách tạo động lực làm việc tốt cho ĐNGV trường đại học đều được các quốc gia trên thế giới, trong đó có Việt Nam luôn quan tâm phát triển, tuy nhiên khung chính sách này không bất biến và cần thay đổi để đáp ứng được với mục tiêu và giải pháp chiến lược phát triển đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng của trường đại học cho giai đoạn cụ thể (Onoyase, 2017). Từ thực tiễn đó, bài báo này tập trung trình bày và phân tích bản chất khung và quy trình quản lý phát triển chính sách tạo động lực làm việc cho ĐNGV trường đại học.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Bản chất và khung chính sách tạo động lực làm việc của đội ngũ giảng viên và chu trình cải tiến chất lượng “(CCr-EErAAr)PPrDDr”

Thực tế, hiện nay có nhiều cách hiểu khác nhau, trong đó theo tâm lý học, động lực làm việc là cái thúc đẩy hành động, gắn liền với thỏa mãn nhu cầu cá nhân, có khả năng khơi dậy tính tích cực lao động của giảng viên (GV); dưới góc độ quản lý thì động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện để phát huy và hướng nỗ lực của bản thân để đạt được các mục tiêu của GV và trường đại học... Nhìn chung, có thể hiểu *động lực làm việc* là sự khao khát, tự nguyện của bản thân để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới các mục tiêu của GV đáp ứng được yêu cầu phát triển của trường đại học. Thực tế, các yếu tố duy trì *động lực làm việc* của ĐNGV chủ yếu liên quan đến môi trường làm việc, như: chế độ lương thưởng, chính sách, quy định quản lý và chất lượng giám sát, các mối quan hệ giữa GV với các bên liên quan (các cấp quản lý của trường đại học, khoa, bộ môn; người học; đồng nghiệp; bên sử dụng tốt nghiệp...), công việc ổn định, điều kiện làm việc, cân bằng cuộc sống và công việc...; và các yếu tố thúc đẩy *động lực làm việc* thuộc bên trong công việc của ĐNGV, tạo nên sự thỏa mãn, bao gồm: thành tích cá nhân, địa vị, được thừa nhận, bản thân công việc, trách nhiệm, sự thăng tiến... Như vậy, có thể thấy, để *tạo động lực làm việc* đòi hỏi tác động đến các yếu tố duy trì và thúc đẩy trạng thái nội tại của ĐNGV để hướng dẫn và chỉ đạo hành vi của cá nhân hướng tới sự thỏa

mãn - đó là một chuỗi các nhu cầu, khuynh hướng, ham muốn, kích thích để thực hiện các hành vi đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng một cách tích cực nhất (Sinniah et al., 2022; Onoyase, 2017).

Vì vậy, có thể hiểu *khung chính sách tạo động lực làm việc cho ĐNGV* là hệ thống các chính sách, quy định, giải pháp, ... của trường đại học tạo ra khao khát, đam mê, tự nguyện cống hiến làm việc để đạt tới mục tiêu của GV đáp ứng được yêu cầu phát triển đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng của trường đại học cho giai đoạn cụ thể, chủ yếu bao gồm: Nhóm chính sách *duy trì động lực làm việc* tác động lên các yếu tố thuộc nhu cầu cơ bản của ĐNGV, mặc dù không trực tiếp tạo ra động lực làm việc nhưng hướng đến loại bỏ bất mãn, chán nản trong quá trình làm việc, nên hướng đến chính sách cải cách tiền lương, đảm bảo điều kiện làm việc (hiện đại hóa cơ sở vật chất, trang thiết bị, phương tiện làm việc), xây dựng và duy trì môi trường làm việc dân chủ, hiệu quả (văn hóa nhà trường và phong cách lãnh đạo, quản lí...); và Nhóm chính sách *thúc đẩy động lực làm việc* tác động lên các yếu tố để thúc đẩy, khuyến khích, động viên ĐNGV hăng say, nỗ lực thực hiện tốt nhiệm vụ, quyền hạn được giao, nên thường bao gồm các chính sách cơ bản liên quan đến đánh giá, bố trí, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, kỉ luật... (Dunggio, 2021; Lê Bình Mỹ, 2020).

Bên cạnh đó, để có thể cải tiến phát triển khung chính sách tạo động lực cho ĐNGV trường đại học, cần vận dụng *chu trình cải tiến chất lượng* và đưa vào chu trình PDCA của Deming, trong đó: P (Planning) là Lập kế hoạch cải tiến; D (Doing) là Thực hiện kế hoạch cải tiến; C (Checking) là Giám sát, đánh giá chất lượng; A (Acting) là Cải tiến chất lượng (Andrews, 2021). Tuy nhiên, để thực hiện “Cải tiến - A” đòi hỏi “Lập kế hoạch cải tiến - P” trước đó nên cải tiến (A) được thực hiện sau lập kế hoạch (P) và có thể kết hợp “Cải tiến (A)” vào “Thực hiện kế hoạch cải tiến (D)” - tức là có thể rút gọn thành “PDC” thay cho “PDCA”. Mặt khác, trong thực tế, để có thể có được Kế hoạch (Plan) phù hợp, khả thi đòi hỏi thực hiện giám sát, đánh giá thực trạng (C) trước nên có thể sử dụng “CPD” thay cho “PDC”; cần định kì đánh giá (Evaluation) và phân tích (A) kết quả để xác định vấn đề chất lượng cần cải tiến. Vì vậy, cần gắn thêm “E” và “A” thành “(C-EA)PD” (Nguyễn Tiên Hùng, 2022). Trong thực tế, còn được chi tiết thành “(CCr-EErAAr)PPrDDr” (Cr (Checking results) - Là kết quả của giám sát; Er (Evaluating results) - Là kết quả của đánh giá; Pr (Planning results) - Là kết quả của lập kế hoạch; và Dr (Doing results) - Là kết quả của thực hiện) và tùy theo mục đích sử dụng có thể lựa chọn và cấu trúc “(CCr-EEr)PPrDD” theo các cách khác nhau trong các nội dung tiếp theo (Nguyễn Tiên Hùng, 2023).

2.2. Quy trình quản lí phát triển chính sách tạo động lực làm việc của đội ngũ giảng viên trường đại học dựa vào chu trình cải tiến chất lượng “(CCr-EErAAr)PPrDDr”

Vận dụng chu trình cải tiến chất lượng “(CCr-EErAAr)PPrDDr” có thể thấy *Quy trình quản lí phát triển chính sách tạo động lực làm việc của ĐNGV cho giai đoạn cụ thể* của trường đại học bao gồm các bước sau (Nguyễn Tiên Hùng, 2023, 2017; Wahyudi, 2022; Dunggio, 2021):

- *Bước 1. Tổ chức xác định vấn đề chất lượng cần cải tiến (EErAAr). Mục tiêu* của bước này nhằm xác định các vấn đề chất lượng cần cải tiến dựa trên tổ chức đánh giá và phân tích các nội dung khung chính sách tạo động lực cho ĐNGV và *sản phẩm* là các vấn đề chất lượng cần cải tiến cho giai đoạn cụ thể.

Vận dụng chu trình cải tiến chất lượng “EErAAr” đòi hỏi trước hết cần tổ chức đánh giá thực trạng các nội dung của khung chính sách tạo động lực trên (E) để xác định các mặt mạnh, hạn chế và nguyên nhân của môi trường bên trong cũng như các cơ hội và thách thức/nguy cơ từ môi trường bên ngoài (Er); tiếp theo, tổ chức phân tích (A) các hạn chế, nguyên nhân để xác định các *vấn đề chất lượng cần cải tiến hiện tại* và thách thức/nguy cơ gắn với các *vấn đề chất lượng tương lai cần cải tiến* (Ar). Thực tế, các vấn đề chất lượng này chủ yếu liên quan đến: cân bằng/thiết kế chính sách mới nào còn thiếu so với khung chính sách tạo động lực cho ĐNGV; điều chỉnh chính sách nào hay loại bỏ cho phù hợp với nhu cầu của ĐNGV để đáp ứng được yêu cầu phát triển đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng của trường đại học cho giai đoạn cụ thể. Bên cạnh đó, để xác định được các vấn đề chất lượng phù hợp, khả thi còn cần tổ chức xem xét mối quan hệ giữa mục tiêu và giải pháp chiến lược phát triển đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng của trường đại học với nhu cầu của các nhóm hưởng dịch vụ GD-ĐT chính (các cấp quản lí trung ương, địa phương, ngành; gia đình, người học; bên sử dụng tốt nghiệp...) trong giai đoạn cụ thể; và đặc biệt, vấn đề chất lượng cần cải tiến còn có thể xuất phát từ nguyên nhân do khâu thiết kế và/hay thực hiện chính sách chưa tốt từ các giai đoạn trước... (Nguyễn Tiên Hùng, 2023; Sinniah et al., 2022).

Cuối cùng, cần lưu ý là còn cần tổ chức thực hiện *đánh giá* (E) và *phân tích* (A) *tác động của chính sách* và sử dụng kết quả này (ErAr) để xác định chính sách nào cần duy trì, đặc biệt là vấn đề chất lượng liên quan đến chính sách nào cần loại bỏ, điều chỉnh hoặc bổ sung... phù hợp với mục tiêu và giải pháp chiến lược phát triển đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng của trường đại học cho giai đoạn cụ thể. Đây là kiểu đánh giá được cấu

trúc nhằm thu thập các minh chứng tập trung vào chất lượng, tính phù hợp của chính sách và thường không chỉ đo/đánh giá chất lượng bên trong mà cả chất lượng bên ngoài. Để đánh giá tác động chính sách thành công, cần thực hiện theo cả 03 giai đoạn: bắt đầu thực hiện, giữa kỳ và kết thúc chính sách. Thời hạn để đánh giá tác động của chính sách có thể hàng năm hoặc nhiều hơn tùy thuộc vào bản chất của chính sách nhưng nhìn chung cần thời gian thực hiện đủ lâu để có thể đem lại các kết quả (Dunggio, 2021; Onoyase, 2017; Nguyễn Tiến Hùng, 2017).

- *Bước 2. Tổ chức điều chỉnh và/hay thiết kế mới chính sách (PPrDDrCCr)*. Bước này nhằm mục tiêu điều chỉnh các chính sách hiện hành và/hay thiết kế chính sách mới đảm bảo đáp ứng được nhu cầu của ĐNGV trong mối quan hệ đáp ứng quan tâm các nhóm hưởng dịch vụ GD-ĐT chính ở trên. *Đầu vào* là các vấn đề chất lượng cần cải tiến được xác định từ bước trên, đặc biệt liên quan đến các chính sách cần điều chỉnh và/hay thiết kế mới chính sách; *sản phẩm* là các chính sách hiện hành được điều chỉnh cũng như bổ sung các chính sách mới.

Bên cạnh các chính sách cần duy trì hay loại bỏ, dựa vào chu trình “PPrDDrCCr” trước hết cần xác định *dự thảo nội dung điều chỉnh các chính sách hiện hành và/hay thiết kế mới chính sách* (Pr) được xác định thông qua tổ chức *lập kế hoạch cải tiến* các vấn đề chất lượng trên (P) dựa trên yêu cầu mới về mục tiêu và giải pháp chiến lược cho giai đoạn cụ thể gắn với tận dụng các cơ hội và phát huy mặt mạnh. Đặc biệt, cần phối hợp một số tiếp cận chính sau: *Tiếp cận hệ thống* đòi hỏi thu thập dữ liệu, hình thành dự thảo điều chỉnh/bổ sung chính sách và đặt ưu tiên để lựa chọn... do khung chính sách thường dẫn đến số lượng lớn các dự thảo; *Tiếp cận lớn dần* bắt đầu từ xuất hiện vấn đề chất lượng nhỏ đòi hỏi điều chỉnh/bổ sung chính sách và quá trình này ngày càng lớn lên theo thời gian dẫn tới hình thành các dự thảo lớn hơn...; *Tiếp cận đặc thù* khi vấn đề chất lượng nằm ngoài hệ thống giáo dục, như cải cách thể chế chính trị hay tái cấu trúc nền kinh tế... nên cần có cách tiếp cận đặc thù cho phù hợp; và *Tiếp cận nhập khẩu* để học hỏi kinh nghiệm từ các hệ thống và tổ chức GD-ĐT trên thế giới và vận dụng phù hợp với bối cảnh cụ thể (Wahyudi, 2022; Nguyễn Tiến Hùng, 2017).

Tiếp theo, các *lựa chọn chính sách được điều chỉnh và/hay thiết kế mới* được xác định (Dr) thông qua tổ chức *thực hiện kế hoạch cải tiến* trên (D) đảm bảo tận dụng được cơ hội huy động thế mạnh của các bên liên quan và phát huy mặt mạnh; và các *dự thảo các chính sách* này được hình thành dựa trên một hoặc kết hợp của một số kịch bản của các lựa chọn chính sách (Dr). Sau đó, *dự thảo các chính sách* được tổ chức tham vấn rộng rãi với các bên liên quan, đặc biệt với ĐNGV và/hay tiềm năng liên quan, thông qua một số hình thức, như: nghiên cứu khảo sát bằng phiếu hỏi qua điện thoại, trực tuyến; phỏng vấn các nhóm trọng tâm; tổ chức các hội thảo, diễn đàn... (CD); và sử dụng kết quả này (CrDr) để *phê chuẩn và hướng dẫn thực hiện các chính sách đã được điều chỉnh và/hay bổ sung mới*, đảm bảo đáp ứng được các tiêu chí: *Mong muốn của ĐNGV và tương thích* với ý thức hệ chính trị chi phối và bền vững; *Chấp nhận được* về chi phí nguồn nhân lực, vật lực, tài chính để thực hiện các kịch bản lựa chọn chính sách trên; *Khả thi* về cung cấp và huy động nguồn lực, tài chính và văn hóa thể chế (các nguyên tắc, thủ tục, môi trường) cũng như thời gian để thực hiện; và *bền vững* về ủng hộ chính trị và tài chính trong thời gian dài để đạt tới kết quả (D) (Dunggio, 2021; Nguyễn Tiến Hùng, 2017).

- *Bước 3. Tổ chức lập và thực hiện khung chính sách mới và phản hồi cải tiến (PPrDCCrDr)*. Mục tiêu nhằm tạo động lực làm việc cho ĐNGV gắn với kiểm tra/giám sát theo tiến trình thực hiện và phản hồi tiếp tục cải tiến. *Đầu vào* là khung chính sách tạo động lực mới, bao gồm các chính sách được duy trì, chính sách được điều chỉnh và bổ sung/thiết kế mới ở bước trên và *sản phẩm* là kết quả đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng của GV đáp ứng yêu cầu phát triển trường đại học cho giai đoạn cụ thể.

Vận dụng chu trình “(PPrDCCrDr)” cho thấy, sau khi khung chính sách mới được ban hành thì cần tổ chức *lập kế hoạch để thực hiện* (P), bao gồm (Pr): Mục tiêu/chi tiêu gắn với giải pháp và nguồn lực cần có để thực hiện và kế hoạch này được chi tiết thành chương trình hành động theo 6WIH: Ai/đơn vị nào (Who) phối hợp với ai/đơn vị nào (Whom) theo nội dung chính sách nào (What) thực hiện tại đâu (Where), khi nào (When) theo cách/giải pháp được thực hiện gắn với sử dụng, huy động các nguồn lực, tài chính như thế nào (How). Cần lưu ý mục tiêu/chi tiêu này cần đáp ứng yêu cầu SMART (Specific - Cụ thể, dễ hiểu; Measurable - Đo lường/đánh giá được; Attainable - Có thể đạt được; Relevant - Thực tế/khả thi; và Time-Bound - Giới hạn thời gian hoàn thành) để có thể đo/đánh giá được trong thực tiễn.

Tiếp theo, tổ chức *thực hiện kế hoạch* trên (D) cần gắn với xây dựng và vận hành được một hệ thống thường xuyên thu thập thông tin của các bên liên quan, đặc biệt từ ĐNGV để giám sát (C) kịp thời phát hiện ra các sai sót hay vấn đề chất lượng theo tiến trình thực hiện (Cr) và phản hồi cải tiến (Dr). Vì vậy, cần thiết lập được hệ thống giao tiếp thông tin hai chiều giữa các bên liên quan và tổ chức thực hiện kế hoạch chỉ thành công khi hình thành được

liên minh chính trị giữa các bên liên quan cùng tham gia, đóng góp nguồn nhân lực, vật lực tài chính để thực hiện thành công khung chính sách tạo động lực mới cho ĐNGV (Nguyễn Tiến Hùng, 2023; Wahyudi, 2022).

Vì vậy, cần có các hoạt động tuyên truyền, thuyết phục để các bên liên quan không chỉ nhận thức được tầm quan trọng mà còn cam kết và hỗ trợ các nguồn lực để cùng nhau thực hiện; và cần tổ chức thiết kế được hệ thống các tiêu chí và chỉ báo chất lượng theo các nội dung/hoạt động của các bước trên cũng như hệ thống giao tiếp thông tin giữa các bên liên quan, như: bản tin, website của trường đại học, tổ chức hội thảo, gặp gỡ giữa trường đại học với các bên liên quan (Sinniah et al., 2022; Dunggio, 2021).

3. Kết luận

Trên đây trình bày và phân tích bản chất và đề xuất quy trình phát triển chính sách tạo động lực cho ĐNGV dựa vào Chu trình cải tiến chất lượng “(EErAAR)PPrDDr” theo 03 bước, bao gồm tổ chức (1) Xác định các vấn đề chất lượng cần cải tiến hiện tại và tiềm ẩn tương lai (EErAAR), (2) Điều chỉnh và/hay thiết kế mới chính sách (PPrDDr) và (3) Lập kế hoạch và thực hiện khung chính sách mới gắn với phản hồi cải tiến (PPrDCCrDr).

Cần lưu ý là chính sách trước khi được ban hành cần dựa trên dự thảo các kịch bản lựa chọn chính sách và được phân tích, đánh giá, tham vấn với các bên liên quan kỹ lưỡng. Tiếp theo, việc thực hiện chính sách giáo dục cần được lập kế hoạch mềm dẻo, linh hoạt, phù hợp với bối cảnh và điều kiện cụ thể của trường đại học; trong quá trình thực hiện cần không chỉ kiểm soát theo tiến trình thực hiện mà còn cần đánh giá tác động của chính sách và phản hồi kịp thời kết quả tới các bên liên quan để tiếp tục loại bỏ, điều chỉnh, bổ sung chính sách mới. Thực tế, quy trình phát triển chính sách tạo động lực làm việc của ĐNGV cần được xem như một chu trình không bao giờ kết thúc và một cách lý tưởng thì một khi quá trình thực hiện hoàn thành gắn với các kết quả chính sách đã có thì quá trình đánh giá tác động của chính sách lại bắt đầu và dẫn đến tiềm năng cho một quy trình chính sách mới.

Bên cạnh đó, để đảm bảo tính phù hợp, khả thi trong quá trình phát triển, đặc biệt liên quan đến điều chỉnh và/hay thiết kế mới chính sách luôn cần trả lời các câu hỏi sau: Các hoạt động/nội dung đã được thực hiện như thế nào, có được thực hiện thông qua tất cả các bước đánh giá và phân tích chính sách liên quan đến hiện trạng, dự thảo, thực hiện và tham vấn chính sách không? Chúng được xuất phát và kế thừa như thế nào từ chính sách của giai đoạn trước đó? Nhất quán như thế nào với các chính sách của các lĩnh vực khác? Có đảm bảo đo/đánh giá được không? Phù hợp, khả thi với mục tiêu và giải pháp chiến lược phát triển đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng của trường đại học cho giai đoạn cụ thể như thế nào?... Cần huy động sự tham gia của các bên liên quan, đặc biệt là ĐNGV tham gia vào quá trình này ngay từ đầu. Cuối cùng, dựa vào quy trình trên, trường đại học cần tiếp tục nghiên cứu, vận dụng vào bối cảnh cụ thể của nhà trường để phát triển (loại bỏ; điều chỉnh, thiết kế mới chính sách; thực hiện và tiếp tục cải tiến) được khung chính sách tạo động lực đáp ứng được nhu cầu của ĐNGV cho từng giai đoạn cụ thể.

Tài liệu tham khảo

- Andrews, L. (2021). *PDCA: Plan, Do, Check, Act*. SensTrx Sam.
- Dunggio, T. (2021). Work Motivation on Lecturer Achievement: Job Satisfaction as Mediating Variables. *Jurnal Manajemen*, 25(2), 312-327. <https://doi.org/10.24912/jm.v25i2.742>
- Nguyễn Tiến Hùng (2023). Đề xuất khung lý thuyết về phát triển đội ngũ giảng viên trường đại học theo tiếp cận quản lý nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực. *Tạp chí Giáo dục*, 23(8), 8-12.
- Nguyễn Tiến Hùng (2022). Chu trình tổ chức cải tiến chất lượng liên tục “C-EPD” trong đảm bảo chất lượng cơ sở giáo dục. *Tạp chí Khoa học giáo dục Việt Nam*, 18(9), 1-6.
- Nguyễn Tiến Hùng (2017). Quy trình phát triển chính sách giáo dục. *Tạp chí Khoa học giáo dục*, 136, 22-25.
- Lê Bình Mỹ (2020). Tạo động lực làm việc cho giảng viên ngành Công nghệ thông tin tại trường đại học. *Tạp chí Thiết bị Giáo dục, số đặc biệt tháng 7*, 42-44.
- Onoyase, A. (2017). Motivation and Job Performance of Lecturers of Tertiary Institutions in Nigeria: Implication for Counseling. *World Journal of Educational Research*, 4(2), 280-289. <https://doi.org/10.22158/wjer.v4n2p280>
- Sinniah, S., Al Mamun, A., Md Salleh, M. F., Makhbul, Z. K. M., & Hayat, N. (2022). Modeling the Significance of Motivation on Job Satisfaction and Performance Among the Academicians: The Use of Hybrid Structural Equation Modeling-Artificial Neural Network Analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 935822. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.935822>
- Wahyudi, W. (2022). Five components of work motivation in the achievement of lecturer performance. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(2), 466-473. <https://doi.org/10.37481/sjr.v5i2.528>