

A CSAPATON BELÜLI MOTIVÁCIÓ HAJTÓEREJE A TANULÁSBAN ÉS A MUNKAVÉGZÉSBEN

THE DRIVING FORCE OF TEAM MOTIVATION IN LEARNING AND WORKING

Mészáros Ádám⁰⁰⁰⁰⁻⁰⁰⁰²⁻⁵⁶⁵⁰⁻⁰⁴⁴⁸, Dr. habil. Csiszárík-Kocsir Ágnes⁰⁰⁰⁰⁻⁰⁰⁰¹⁻⁵⁴⁵⁴⁻⁷⁸⁴³

¹ Közgazdaságtudományi, Pénzügyi és Számviteli Intézet, Keleti Károly Gazdasági Kar, Óbudai Egyetem, Magyarország

² Közgazdaságtudományi, Pénzügyi és Számviteli Intézet, Keleti Károly Gazdasági Kar, Óbudai Egyetem, Magyarország

<https://doi.org/10.47833/2025.1.ECO.002>

Kulcsszavak:

motiváció, projektszemlélet, oktatás, agile

Keywords:

motivation, project perspective, education, agile

Cikktörténet:

Beérkezett 2024. október 31.

Átdolgozva 2025. január 15.

Elfogadva 2025. január 20.

Összefoglalás

A motiváció egy olyan összetett, multidiszciplináris megközelítésben értelmezendő fogalom, amely olyan belső és külső hajtóerőket foglal magában, melyek ösztönzik az egyént a jobb vagy kitartóbb teljesítményre. A motiváció fogalmát másként értelmezik az egyes tudományterületek: a pszichológia a motivációt a viselkedés energiájaként, míg a neurobiológia dopamin-szintek változásaként definiálja. A motiváció forrása lehet belső vagy külső, a lényeg azonban mindig ugyanaz: az egyéni siker és boldogulás. A motiváció nemcsak a munka világában fontos, hanem kiemelt szereppel bír az oktatási folyamat során is. Ha az egyén már az oktatás során motivált, és jó mintákat lát az oktatóitól és a társaitól, akkor nagyobb eséllyel sajátítja el azon kompetenciákat és készségeket, melyek a munka világában fontosak, különös tekintettel a modernkori elvárásokra. Tanulmányunk célja, hogy bemutassa az egyéni motiváció összefüggéseit egy Magyarországon elvégzett kérdőíves kutatás eredményeinek tükrében. Célunk, hogy bemutassuk, hogy mely tényezők és hogyan befolyásolják az egyének, főként a fiatal felnőttek motivációját, rávilágítva a belső összefüggésekre és a fejlesztési irányokra egyaránt.

Abstract

Motivation is a complex, multidisciplinary concept that encompasses internal and external drivers that motivate individuals to perform better or persevere. The concept of motivation is interpreted differently in different disciplines: psychology defines motivation as the energy of behaviour, while neurobiology defines motivation as changes in dopamine levels. The source of motivation can be internal or external, but the essence is always the same: individual success and happiness. Motivation is not only important in the world of work, but also plays a key role in the educational process. If individuals are motivated during their education and see good examples from their teachers and peers, they are more likely to acquire the competences and skills that are important in the world of work, especially in the context of modern-day expectations. The aim

of our study is to illustrate the correlates of individual motivation in the light of the results of a questionnaire survey conducted in Hungary. Our aim is to show which factors and how they influence the motivation of individuals, especially young adults, highlighting both intrinsic correlations and directions for development.

1. Bevezetés

A motiváció, mint multidiszciplináris fogalom, általában egy olyan belső erőként vagy folyamatként definiálható, amely a célirányos viselkedés kiváltásának és fenntartásának alapvető mozgatórugója [1]. A pszichológia a motivációt egy cél elérésére irányuló viselkedési energiaforrásként definiálja, míg a neurobiológia az extraszinaptikus dopamin neurotranszmitter koncentrációjában látja a motivációs hajtóerő neurofiziológiai alapját. A motiváció fogalma kiterjedhet az olyan külső ingerekre is, amelyek egy adott szituációt bizonyos értelmi keretekbe helyezik az egyén számára [2]. A motiváció fogalma, bár univerzális jellegű, a különböző tudományágakban eltérő definíciókat kap. Az ifjúsági fizikai aktivitás kontextusában az autonóm motiváció egy dinamikus folyamatként értelmezhető, amely a fizikai aktivitás iránti személyes vágyat tükrözi, és az önkép szerves részének tekinti azt [3]. A motiváció fogalmának sokrétűsége és fejlődési átmenetei is megjelennek a kutatásokban, mint például a mesterséges motiváció esetében, amely egy pszichológiai erő, amely az egyént önállóan, fókuszáltan és kitartóan próbálja megoldani egy problémát vagy elsajátítani egy készséget [4]. A külső motivációk olyan környezeti tényezők, amelyek a viselkedést külső megerősítők (például fizetés, státuszszimbólumok) vagy büntetések (például bírság, társadalmi elutasítás) alkalmazásával irányítják [5][6]. A belső motiváció az autonóm motiváció egyik formája, amelyben az egyén saját belső értékei és céljai vezérlik a viselkedését, a viselkedés kiváltó oka az egyén saját érdeklődése, kíváncsisága vagy a tevékenységből fakadó belső kielégülés [7][8]. A belső motiváció, amelyet elsősorban belső tényezők hajtanak, szoros összefüggésben áll az egyén személyes növekedésével és a tanulási folyamatok hatékonyságával, míg a külső motivációk, mint például a jutalom vagy a büntetés, elsősorban a viselkedést szabályozzák, és a teljesítményre gyakorolt hatásuk függ az egyén belső motivációs állapotától [9][10]. A belső és külső motivációk interakciója komplex és gyakran ellentmondásos jellegű. Kutatások kimutatták, hogy a külső motivációk túlzott hangsúlyozása aláássa a belső motivációt, ezáltal csökkentve az egyén belsőleg motivált viselkedésének gyakoriságát [11], a túlságosan nagy mennyiségű és hangsúlyos külső motiváció csökkentheti a belső motivációt és kreativitást [12]. Ezzel szemben ezek együttes, együtt való hatása teljesítmény javító és motiváció fenntartó eredményt érhet el [6] [10], egyes kutatások szerint a külső motiváció növelheti is a belső motivációt [13]. A munkavállalói motiváció növeléséhez elengedhetetlen a belső és külső motivációs tényezők szinergisztikus hatásának kihasználása és ezekre megfelelő stratégia alkotása, amely a szervezeti célok eléréséhez szükséges tartós elkötelezettséget eredményezhet [12]. A belső motiváció kulcsfontosságú szerepet tölt be a projektmenedzsmentben, szignifikáns hatással van a projektcsapat hatékonyságára és a projekt sikeres zárásának valószínűségére [14]. A belső motiváció, mint a viselkedés belső hajtóereje, összefüggésben áll a munkavállalók tartós elköteleződésével és a szervezet számára értékes, kreatív megoldások kidolgozásával [12]. A különféle vezetési stílusok máshogy közelítik meg a motivációt. A transzformációs vezetés a munkavállalók teljesítményére hat a belső motiváció ösztönzésével, de az iszlám vezetés szerint a belső motivációra és így az alkalmazottak teljesítményére az érzelmi intelligencia is hatással van [15][16].

2. Anyag és módszer

A kutatás adatai egy 2024. második és harmadik negyedében megvalósított, online kérdőíves felmérésből származnak. A kérdőív, amely a GDPR előírásainak megfelelően anonim módon került összeállításra, standardizáltan, előtesztelés után került terjesztésre. A hólabda módszerrel történő adatgyűjtés során összesen 948 válasz érkezett. Az elemzés során a „nem

tudom/nem válaszolok” típusú válaszokat kerültek kizárásra az adatbázisból. A kérdőív célcsoportja minden olyan személy, aki preferáltan jelenleg vagy akár korábban folytatott tanulmányokat a területtől és tanulmányi szinttől függetlenül. A felmérés széles körben: közösségi médián, tanulmányi fórumokon, oktatási intézményekben került terjesztésre. A kérdőív elkészítésében, az adatok gyűjtésében, a tervezésben és a statisztikai számításokhoz a következő szoftverek kerültek felhasználásra: Google Űrlapok és Google Táblázatok, Microsoft Excel és IBM SPSS. Az elemzéshez alkalmazott statisztikai vizsgálatok: leíró statisztikák, hisztogram és eloszlás görbe, korreláció- és regresszió vizsgálatok, egyszerű varianciaanalízis (one-way ANOVA), a hozzá kapcsolódó Tukey HSD post-hoc teszt, valamint független mintás t-próba, Levene teszt az egyenlő szórások ellenőrzésére és Cohen's d hatásméret számítás.

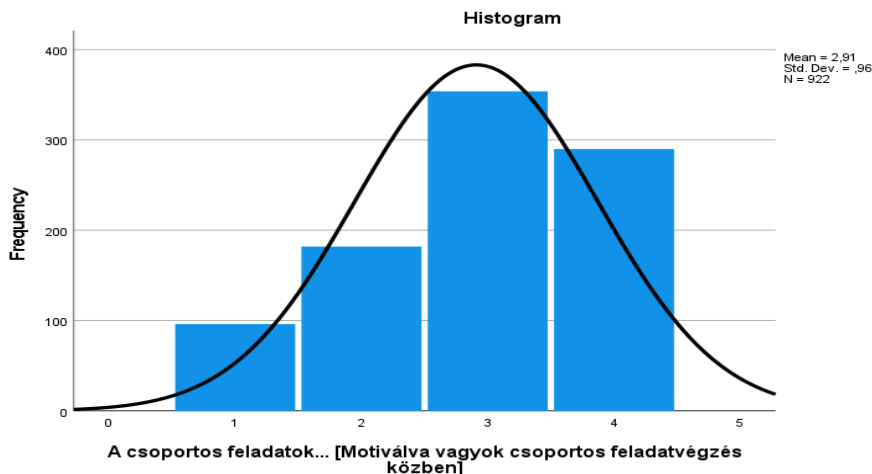
3. Kutatás

A "Motiválva vagyok csoportos feladatvégzés közben" kérdés 1-től 4-ig terjedő skálán lett mérve, ahol az 1 "Egyáltalán nem", a 4 pedig "Teljes mértékben" jelent. A 922 db eredményből a medián és a módusz egyaránt 3, ami azt jelzi, hogy a legtöbb válaszadó 3-as szintű motivációt jelölt meg, azaz "inkább igen" motiváltak a csoportos feladatvégzés során.

1. Táblázat. Csoportos munkavégzés közbeni motiváció (Forrás: saját kutatás, N=922, 2024Q3)

N	Átlag	Medián	Módusz	Szórás	Variancia
922	2,91	3,00	3	0,960	0,921

A normál eloszlás görbéje alapján az eloszlás közel normális, de enyhe jobbra dőlés figyelhető meg, ami arra utal, hogy a válaszadók többsége pozitívan értékeli a csoportos feladatvégzést motivációs szempontból, de van egy kisebb csoport, akik alacsonyabb szintű motivációt éreznek.



1. ábra. A csoportos munka- és feladatvégzés közbeni motiváció normál eloszlása és hisztogramja (Forrás: saját kutatás, IBM SPSS, N=922, 2024Q3)

A vizsgálatok nem mutattak összefüggést a csapatban való motiváció érzet és kor, nem, tanulmányi tagozat vagy tanulmányi szint között. Egy ANOVA vizsgálat eredményei szerint azonban statisztikailag szignifikáns különbség van a különböző évfolyamok között a motivációs szintek tekintetében a csoportos feladatvégzés során.

2. Táblázat. A csapaton belüli motiváció és a kitöltő évfolyamának összefüggése (Forrás: One-Way ANOVA, saját kutatás, N=921, 2024Q3)

	Négyzetek összege	df	Négyzet középérték	F	Sig.
Csoportok között	20,762	5	4,152	4,596	0,000
Csoportokon belül	827,585	916	0,903		
Total	848,347	921			

Az 1. évfolyam (1-2 félév) hallgatói szignifikánsan motiváltabbak a csoportos feladatok végzése közben (Mean Difference = 0,400, Sig = 0,000), mint a 2. évfolyam (3-4 félév) hallgatói. A többi évfolyam között nincs szignifikáns különbség. A kitöltők motiváltsága és azt, hogy ők maguk motiválják-e a többi csapattagot korreláció vizsgálattal került elemzésre. A regressziós tesztel kiegészítve (R=0,326, R²=0,107, F=109,251, Sig.=0,000, B=0,355), az eredmények azt mutatják, hogy van egy mérsékelt, de szignifikáns pozitív kapcsolat aközött, hogy valaki mennyire érzi magát motiváltnak csoportos feladatvégzés közben, és aközött, hogy mennyire jellemző rá, hogy motiválja a többi csapattagot. Akik erősebben érzik magukat motivátornak a csapatukban, azok nagyobb valószínűséggel érzik magukat motiváltnak a csoportos feladatvégzés során.

3. Táblázat. A csapaton belüli motiváltság és a motiválás korrelációja (Forrás: saját kutatás, N=910, 2024Q3)

		Motiválva vagyok	Motiválom a többi csapattagot
Motiválva vagyok	Pearson-féle korreláció	1	0,326
	Szignifikancia szint (kétoldali próba)		0,000
	N	922	918
Motiválom a többi csapattagot	Pearson-féle korreláció	0,326	1
	Szignifikancia szint (kétoldali próba)	0,000	
	N	918	938

Az oktatói oldalról történő motiváció hatásának vizsgálatára korreláció elemzés készült. Az eredmények azt mutatják, hogy van egy pozitív kapcsolat a csoportos feladatvégzés közbeni motiváció és az oktatók motivációs támogatása között. Azok a résztvevők, akik úgy érzik, hogy oktatóik támogatják és motiválják őket a csoportos feladatok végrehajtásában, nagyobb valószínűséggel érzik magukat motiváltnak ezeknek a feladatoknak az elvégzése során (R=0,292, R²=0,086, F=83,973, Sig.=0,000, B=0,318).

4. Táblázat. A csapaton belüli motiváltság és az oktatói motiválás korrelációja (Forrás: saját kutatás, N=922, 2024Q3)

		Motiválva vagyok	Az oktatók motiválnak
Motiválva vagyok	Pearson-féle korreláció	1	0,292
	Szignifikancia szint (kétoldali próba)		0,000
	N	922	900
Az oktatók motiválnak	Pearson-féle korreláció	0,292	1
	Szignifikancia szint (kétoldali próba)	0,000	
	N	900	922

A kommunikációs és soft skillek fejlődésére végzett vizsgálat közepes erősségű pozitív korrelációt jelez a két változó között. Ez azt jelenti, hogy minél inkább motiváltak a válaszadók a csoportos feladatvégzés közben, annál inkább érzik úgy, hogy ezek a feladatok segítenek a soft skilljeik fejlesztésében. A regressziós vizsgálattal együtt ($R=0,455$, $R^2=0,207$, $F=232,968$, $Sig.=0,000$, $B=0,527$) az eredmény azt mutatja, hogy a független változó a függő változó varianciájának 20,7%-át magyarázza meg. A csoportos feladatok során szerzett soft skill-ek fejlődése jelentős mértékben hozzájárul a diákok motivációjához a csoportos feladatvégzés közben.

5. Táblázat. A csapaton belüli motiváltság és a soft skillek fejlődése közötti korreláció (Forrás: saját kutatás, N=922, 2024Q3)

		Motiválva vagyok	Soft skillek fejlődése
Motiválva vagyok	Pearson-féle korreláció	1	0,455
	Szignifikancia szint (kétoldali próba)		0,000
	N	922	894
Soft skillek fejlődése	Pearson-féle korreláció	0,455	1
	Szignifikancia szint (kétoldali próba)	0,000	
	N	894	910

Egy másik vizsgálat alapján bár van pozitív, szignifikáns kapcsolat a csoportos feladatok során érzett motiváció és az állandó csapatra való törekvés között, ez a kapcsolat nem erős ($R=0,128$, $R^2=0,016$, $F=15,247$, $Sig.=0,000$, $B=0,141$). Azok a diákok, akik inkább törekednek egy állandó csapatban dolgozni a tanulmányi idő alatt, valamennyivel motiváltabbak a csoportos feladatvégzés során.

6. Táblázat. A csapaton belüli motiváltság és a soft skillek fejlődése közötti korreláció (Forrás: saját kutatás, N=948, 2024Q3)

		Motiválva vagyok	Ugyanazzal a csapattal dolgoznék
Motiválva vagyok	Pearson-féle korreláció	1	0,128
	Szignifikancia szint (kétoldali próba)		1,000
	N	922	922
Ugyanazzal a csapattal dolgoznék	Pearson-féle korreláció	0,128	1
	Szignifikancia szint (kétoldali próba)	0,000	
	N	922	948

Folytatva a kutatást, egy független mintás T próba eredménye szerint nincs szignifikáns különbség a motiváció szintjében azok között, akik inkább maguk választják meg csapattársaikat, és azok között, akiket beosztanak egy csapatba. Bár a maguk által választott csoportokban a motiváció átlagosan magasabb volt (N=734, Mean=2,94, SD=0,949), a beosztottakkal szemben (N=142, Mean=2,80, SD=0,962) ez a különbség statisztikailag nem jelentős. Ezzel szemben a csoportok összetételének alakulásának vizsgálatának eredményei azt mutatják, hogy szignifikáns különbség van a különböző csapattag-összetételek között a motiváció szintjében. Azok, akik rendszeresen változó csapatokban dolgoznak, alacsonyabb motivációt mutatnak.

7. Táblázat. Csapatösszetétel alakulása és a csapaton belüli motiváltság összefüggése (Forrás: One-Way ANOVA, saját kutatás, N=859, 2024Q3)

	Négyzetek összege	df	Négyzet középérték	F	Sig.
Csoportok között	16,293	3	5,431	6,167	0,000
Csoportokon belül	753,796	856	0,881		
Total	770,088	859			

„Kurzusonként eltérő csapatok (N=236, Mean=2,72, SD=0,947).” és a „Minden kurzusban ugyanabban a csapatban dolgozók (N=90, Mean=3,00, SD=0,899).” esetében a különbség szignifikáns (Sig=0,000), itt a motiváció szintje alacsonyabb azok között, akik kurzusonként eltérő csapatokban dolgoznak. „Kurzusonként eltérő csapatok (N=236, Mean=2,72, SD=0,947)” és a „Többnyire ugyanabban a csapatban dolgozók (N=434, Mean=3,04, SD=0,913)” esetében szintén szignifikáns különbség (Sig=0,000), a motiváció itt is alacsonyabb az eltérő csapatok esetében. A tanulmányok befejezése utáni időszakra vonatkozó kérdések a csapatban való munkavégzésre és a tanulmányok során szerzett csapatmunka tapasztalatok fontosságára vonatkoztak. Az eredmények azt mutatják, hogy a hallgatók jövőbeli munkával kapcsolatos elképzelése a csapatban végzendő munkára, befolyásolja a motivációjukat a csoportos feladatok elvégzése során.

8. Táblázat. Korreláció vizsgálat a csapaton belüli motiváltság és a csapatban való munkavégzés között (Forrás: saját kutatás, N=922, 2024Q3)

		Motiválva vagyok	Csapatban fogok dolgozni
Motiválva vagyok	Pearson-féle korreláció	1	0,411
	Szignifikancia szint (kétoldali próba)		0,000
	N	922	858
Csapatban fogok dolgozni	Pearson-féle korreláció	0,411	1
	Szignifikancia szint (kétoldali próba)	0,000	
	N	858	878

Azok, akik úgy gondolják, hogy a jövőben csapatban fognak dolgozni, motiváltabbak a csoportos feladatokban. A Pearson-korrelációs együttható értéke 0,411, ami közepes pozitív korrelációt mutat a két változó között. A regressziós teszt alapján ez mérsékelt magyarázó erővel bír ($R=0,128$, $R^2=0,016$, $F=15,247$, $Sig.=0,000$, $B=0,141$). Az utolsó vizsgálatban a korreláció és regresszió vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy a hallgatók motivációja a csoportos feladatvégzés során közepes erősségű pozitív kapcsolatban áll azzal, hogy mennyire tartják fontosnak a csapatmunka tapasztalatait a jövőbeli munkájuk szempontjából ($R=0,356$, $R^2=0,127$, $F=129,093$, $Sig.=0,000$, $B=0,385$).

9. Táblázat. Korreláció vizsgálat a csapaton belüli motiváltság és a tapasztalatok fontossága között (Forrás: saját kutatás, N=922, 2024Q3)

		Motiválva vagyok	Tapasztalatok fontossága
Motiválva vagyok	Pearson-féle korreláció	1	0,356
	Szignifikancia szint (kétoldali próba)		0,000
	N	922	892
Tapasztalatok fontossága	Pearson-féle korreláció	0,356	1
	Szignifikancia szint (kétoldali próba)	0,000	
	N	892	912

Az eredmények alátámasztják, hogy a hallgatók, akik fontosnak tartják a csapatmunka tapasztalatait a jövőbeli karrierjük szempontjából, nagyobb valószínűséggel érznek motivációt a csoportos feladatvégzés során. Ez arra utal, hogy az oktatás során hangsúlyozott csapatmunka relevanciája pozitívan befolyásolja a hallgatók részvételét és elkötelezettségét.

4. Konklúzió

A tanulmányok során tapasztalható motivációs csökkenés, különösen a középső szakaszban, arra utal, hogy az oktatási intézményeknek kiemelt figyelmet kellene fordítaniuk a hallgatók belső motivációjának fenntartására és erősítésére. A hallgatók motivációjának fenntartása érdekében javasolt a kooperatív tanulási feladatok diverzifikálása, a valós problémákhoz való kapcsolódás erősítése, valamint a kognitív kihívások fokozása. Az oktatási intézményeknek a természetes vezetői képességekkel rendelkező tanulókat érdemes lehet

támogatni, és lehetőséget biztosítani számukra, hogy csoportos feladatokban facilitátori szerepet vállaljanak. A csoportos feladatvégzés sikeressége érdekében érdemes lehet motivációs képzéseket szervezni, amelyek erősítik a csapaton belüli támogatást és összetartást. Fontos lenne továbbfejleszteni azokat a stratégiákat, amelyekkel az oktatók hatékonyan tudják növelni a hallgatók csoportos feladatvégzés iránti elkötelezettségét. Ide tartozhatnak például interaktív tanulási módszerek, pozitív visszajelzések, valamint a csapatmunka szellemét erősítő tevékenységek. Az eredmények alapján egyértelmű, hogy az oktatók motivációs szerepe fontos tényező a hallgatók csoportos feladatvégzés iránti motivációjának növelésében, és ezt a szerepet tovább kell erősíteni a hatékonyabb tanulási környezet kialakítása érdekében. Az állandóbb csapattagösszetétel támogatásával a kurzusok során, növelhető hallgatók motivációja a csoportos feladatokban. Integrálni érdemes a tananyagba olyan elemeket, amelyek rávilágítanak a csoportmunka és a csapatban végzett feladatok fontosságára a jövőbeli munkakörnyezetben. Az oktatóknak érdemes tovább erősíteniük a csapatmunka gyakorlati hasznosságát, különösen a jövőbeli karrierre való felkészülés kontextusában, hogy növeljék a hallgatók motivációját.

Irodalomjegyzék

- [1.] Saeedi, M., Rafii, F., Parvizy, S.: Academic Motivation in Nursing Students: A Hybrid Concept Analysis, *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 2019, Vol. 24, No. 5, p. 315.
- [2.] Medeiros, A.B., Teixeira, J.: The concept of motivation and its implication in addictive disorders, *European Psychiatry*, 2021, Vol. 64, No. S1, p. S572, <https://doi.org/10.1192/j.eurpsy.2021.1525>
- [3.] Palmer, K., Robbins, L.B., Ling, J., Kao, T.-S.A., Voskuil, V.R., Smith, A.L.: Adolescent Autonomous Motivation for Physical Activity: A Concept Analysis, *Journal of Pediatric Nursing*, 2020, Vol. 54, pp. e36–e46.
- [4.] Morgan, G.A., Harmon, R.J., Maslin-Cole, C.A.: Mastery Motivation: Definition and Measurement, *Early Education & Development*, 1990, Vol. 1, No. 5, pp. 318–339.
- [5.] Feng, X., Fu, S., Qin, J.: Determinants of Consumers' Attitudes Toward Mobile Advertising: The Mediating Roles of Intrinsic and Extrinsic Motivations, *Computers in Human Behavior*, 2016, Vol. 63, pp. 334–341.
- [6.] Hashiguchi, N., Kubota, Y., Sengoku, S., Kitahara, S., Lim, Y., Kodama, K.: Age-Dependent Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivations on Construction Worker Performance, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2020, Vol. 18, No. 1, p. 111. <https://doi.org/10.3390/ijerph18010111>
- [7.] Cooper, M.: The Intrinsic Foundations of Extrinsic Motivations and Goals, *Journal of Humanistic Psychology*, 2012, Vol. 53, No. 2, pp. 153–171.
- [8.] Mirolli, M., Baldassarre, G.: Functions and Mechanisms of Intrinsic Motivations, *Springer Berlin Heidelberg*, 2012, pp. 49–72.
- [9.] Antonioli, D., Nicolli, F., Rizzo, U., Ramaciotti, L.: The Effect of Intrinsic and Extrinsic Motivations on Academics' Entrepreneurial Intention, *Administrative Sciences*, 2016, Vol. 6, No. 4, p. 15. <https://doi.org/10.3390/admsci6040015>
- [10.] Serin, H.: The Use of Extrinsic and Intrinsic Motivations to Enhance Student Achievement in Educational Settings, *International Journal of Social Sciences and Educational Studies*, 2018, Vol. 5, No. 1. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v5i1p191>
- [11.] Giger, N., De Vries, C., Lanz, S.: The Motivational Basis of Constituency Work: How Intrinsic and Extrinsic Motivations Interact, *Political Science Research and Methods*, 2019, Vol. 8, No. 3, pp. 493–508. 10.1017/psrm.2019.19
- [12.] Pandya, J.D.: Intrinsic & Extrinsic Motivation & Its Impact on Organizational Performance at Rajkot City: A Review, *Journal of Management Research and Analysis*, 2024, Vol. 11, No. 1, pp. 46–53. <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2024.009>
- [13.] Akbar, S., Ahmad, K., Khan, I.U., Rehman, A.U.: Effect of Intrinsic and Extrinsic Motivation on the Project Success: An Empirical Investigation from Uncontrolled Ongoing Projects of Pakistani Telecom & IT Industry, SSRN, 2014. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2496798>
- [14.] Tyulkubayeva, A.K., Nurseiytova, G.B., Sugirova, G.S.: Motivation in Project Management: Systematic Review of the Literature, *The Economy: Strategy and Practice*, 2023, Vol. 18, No. 3, pp. 110–124. <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2023-3-110-124>
- [15.] Udin, U.: A Mediation-Moderation Model of Transformational Leadership and Intrinsic Work Motivation for Nurturing Employee Performance, *Journal of Social Economics Research*, 2023, Vol. 10, No. 2, pp. 22–33.
- [16.] Kuncoro, W., Putra, A.E.: The Improvement of Employee Performance Through Islamic Leadership, Emotional Quotient, and Intrinsic Motivation, *International Business Research*, 2020, Vol. 13, No. 2, p. 90. <https://doi.org/10.5539/ibr.v13n2p90>