

# 促进工作动机的有效路径：自我决定理论的观点<sup>\*</sup>

张 剑<sup>1</sup> 张建兵<sup>1</sup> 李 跃<sup>1</sup> Edward L. Deci<sup>2</sup>

(<sup>1</sup> 北京科技大学经济管理学院, 北京 100083) (<sup>2</sup> University of Rochester, New York 14627-0266, 美国)

**摘要** 自我决定理论是关于人类行为的动机理论。本文通过分析阐述了自我决定理论的哲学基础, 从有机辩证的视角梳理了自我决定理论的基本思想, 并对组织背景中以自我决定理论为指导框架的工作动机研究进行了综述, 结论认为满足胜任、关系和自主三种心理需要的组织环境因素是增加内部动机并促进外部动机的内化, 进而促进员工的工作绩效与心理健康的有效路径。

**关键词** 自我决定理论; 内部动机; 内化; 工作动机; 心理需要

**分类号** B849; F241

## 1 前言

工作动机指的是一系列激发与工作绩效相关的行为, 并决定这些行为的形式、方向、强度和持续时间的内部与外部力量(Pinder, 1998)。内部动机指的是因为工作本身具有挑战性、趣味性等从而使个体产生的工作欲望。已有研究结果基本一致地认为内部动机具有适应性, 与员工的注意力集中、工作卷入、良好的工作绩效、尤其是创造性存在正相关; 外部动机指的是因为工作以外的内容, 如物质报酬、他人承认或其他与结果相连的因素所导致的工作愿望。关于外部动机对员工工作行为的影响存在分歧: 早在 20 世纪 70 年代 Deci 和 Ryan (1985a)发现外在奖励会对个体随后的兴趣产生削弱作用; 而 1996 年, Eisenberger 和 Cameron 基于元分析, 指出奖励对内部动机的任何削弱效果都能够避免, 奖励可以促进个体的创造性(张剑, 郭德俊, 2003)。前不久, 日本索尼公司的前董事天外伺郎(2007)在《绩效主义毁了索尼》一文中提出追求量化的绩效目标导致索尼公司中激情集团、挑战精神、团队精神消失, 使得索尼由创新先锋沦为落伍者, 从实践的角度揭示出外部动机对内部动机的削弱现象。

外部动机对内部动机到底会产生什么样的影响? 两者的关系如何? 这些问题的解决对人力资源管理实践具有重要的指导意义。因为在企

业目前的管理实践活动中, 外部激励是更多被使用的管理手段, 如物质报酬, 以结果为导向、追求量化的绩效评价方法。如果外部动机确实会削弱内部动机, 意味着很多传统的激励方式会对组织的未来发展产生不利影响。实践活动中还关心的一个问题是, 怎样进行外部激励能够回避外部动机的消极影响, 并能够通过外部激励的方式促进个体的内部动机, 这一问题的解决将从根本上改变管理者的激励理念和方式, 提高激励活动的效果。

自我决定理论是美国学者 Deci 和 Ryan (1985a)在 20 世纪 70 年代末提出的关于人类行为的动机理论, 该理论从有机辩证的角度阐述了外部环境促进内部动机及外部动机内化的过程, 揭示了外在干预影响个体动机的有效路径。

## 2 有机辩证的视角——自我决定理论的哲学基础

自我决定理论为看似分歧的两派理论观点提供了一种整合的框架(Deci & Ryan, 2000, 2004): 以人本主义、心理分析和个体发展等为代表的有机元理论主张内在的、先天的倾向决定着个体行为的机会与方向; 而以行为主义、认知和后现代等为代表的非有机元理论流派则强调环境对个体行为的塑造, 否认或忽视个体的先天倾向作用。自我决定理论从有机的视角, 假定每个个体都有一种先天的、内在的、建设性地完善与整合自我的意识, 也就是说所有个体都具有一种使得自我心灵的各部分成为整体, 并与他人或周围社会成为整体的倾向。这种整合的倾向包括自主与

收稿日期: 2009-05-22

\* 国家自然科学基金资助项目(基金号: 70771009); 中央高校基本科研业务费专项资金资助(FRF-BR-09-013A)。  
通讯作者: 张剑, E-mail: zhangj67@manage.ustb.edu.cn

协同两个方面，所谓自主是指内在组织和整体自我调节的倾向；而协同是通过把自身与别人加以整合的倾向。个体的健康发展有赖于自主与协同功能的相互补充。

自我决定理论虽然承认整合倾向的先天性与内在性，但并不认为这种倾向理所当然地对个体行为产生积极影响。与非有机元理论相似之处在于，自我决定理论认为存在清晰的、可指明的社会环境因素支持或阻碍人类本性的整合过程，由此个体的自我就存在一个从相对积极的、整合的自我到一个高度分散的、有时是被动的、疏离的自我的序列，个体的自我整合状态是社会环境条件的函数。

自我决定理论的另一哲学基础是其辩证的视角，关注活跃的、整合的人类本性与那些培育或是阻碍个体这些本性发挥作用的社会环境之间的相互作用。依据这种视角，社会环境既能够促进个体成长与整合的倾向，又能够破坏、阻止并分裂这些过程，导致人性中更黑暗的行为与内在体验出现。这样一来，人格中的心理成长与整合既不是先天存在，也不是完全由后天塑造，而应当被视为一种需要近端与远端滋养条件的动态潜能，正如 Allport (1961) 所提出的，人格的整合其实是一种程度上的问题，受制于外在的环境条件。自我决定理论补充道，无论个体的心灵达到何种程度的整合，都无法忽视环境因素所产生的支持或阻碍性影响。

有机辩证的思想为工作动机由外在向内在的发展提供了方向与路径，成为一种新兴而积极的动机理论，在工作动机的研究领域中独树一帜。

### 3 外界环境对工作动机的影响机制

自我决定理论以有机辩证为思想基础，发展出认知评价、有机整合、内在需要和因果定向四

个相互联系的子理论，完整阐述了环境因素对个体动机产生影响的路径过程。

#### 3.1 环境因素对内部动机的影响

认知评价理论(Cognitive Evaluation Theory) (Deci, 1975; Deci & Ryan, 1980) 认为环境因素主要通过两种基本的认知过程对内在动机产生影响：第一种导致个体认知过程中的因果关系路径发生改变。物质奖励、时间期限、监督和评价等往往使个体感觉到行为活动缺乏自主性，受到他人的控制，结果削弱内部动机；而工作中的选择机会、民主参与等外部事件使个体感觉到自我决定，将会增强内部动机。第二种是导致胜任知觉的改变，当外在事件令个体感觉到胜任工作而不是削弱他们的胜任感觉时，内部动机将会增强。由此而言，环境因素可以区分为信息性、控制性与去动机性三种类型：信息性的事件促进个体内在的因果知觉与胜任感，由此提高个体内部动机的水平；控制性的事件产生的是一种压力，提高个体外在因果知觉的水平，降低自主的感觉，从而削弱内部动机；去动机事件意味着无效的事件，导致个体产生无胜任力的感觉，这种感觉削弱内部动机。认知评价理论还确定了一种促进个体内在动机的环境因素特点，当个体处于具有安全感和归属感的环境，即处于满足个体关系需要的环境中时，会出现更多的内部动机行为。但与胜任需要和自主需要相比，关系需要是在远端促进内部动机。

#### 3.2 外部动机内化的过程

有机整合理论(Organismic integration theory) 突破传统上的二元动机划分方法，提出个体的自我整合受到环境的影响，是一个从无自我决定到自我决定的连续体(Ryan & Deci, 2000, 2001; Deci et al., 2000, 2004)，见图 1。



图 1 自我决定的连续体，动机的类型及调节的类型

(资料来源: Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Handbook of self-determination research. Page: 16. New York, N.Y.: The University of Rochester Press.)

根据自我的整合程度不同，个体的动机表现为内部动机、外部动机和无动机三种类型。内部动机是指人们受活动本身的兴趣驱动，所推动的行为完全是自主的；外部动机是指人们为了获得某种与自我可分离的结果才去从事一项活动的倾向，是受到外在环境调节的行为驱力；而去动机状态是指不存在任何整合，不存在动机的激发，自我处于高度分散、疏离的情况。外部动机又可以根据自我整合的程度不同而细分为外在调节、内摄调节、认同调节与整合调节四种形式。外在调节和内摄调节的外部动机因为更多的自我决定而被称为控制性动机，如获取报酬、逃避惩罚、避免内疚、羞耻或得到价值的感觉，控制性动机推动的行为常常是为了取得随后伴随的物质的或自我卷入的结果；认同调节、整合调节和内部动机因为更多的自我决定而被称为自主性动机，虽然被归为自主性动机，但认同调节与整合调节仍然是外部动机，没有达到完全自发的、积极的、整合的状态，这些动机推动的行为仍然是为了达到对个体而言非常重要的结果，如社会的价值或存在的意义，而不是单纯以兴趣或乐趣为出发点。外在的自主性动机仍然是工具性的，只不过与自我整合得更好。

因为个体具有有机整合的倾向，所以由无自我决定动机向自我决定动机发展的倾向是一种先天趋势，这一过程被称为内化(Deci, Eghrari, Patrick, & Leone, 1944)。有机整合理论认为外部动机的内化并不必然发生，需要外部环境的滋养，那就是满足关系、自主与胜任三大心理需要。要求、报酬、价值肯定对于外部动机的内化相当关键，所以虽然与自主、胜任需求相比，关系的需要要在对内在动机产生影响的过程中位于滋养的远端，但在促进外部动机内化的过程中更为中心。当然，内化的过程也不能缺少胜任需要与自主需要的满足。如果个体在实现目标行为的过程中感受不到胜任，他们就会找到不去行动的借口；而因为自主本身会导致坚持、灵活性和活力，当个体对外在要求体验到选择、意志和自由时内化就更容易发生，所以自主支持是个体将外在的价值转化与整合为自我的基础。

综合而言，当他人的支持性建议使个体感觉到足以胜任当前的工作，满足个体的胜任与关系需要时，外在的价值与规则开始内化；只有当社

会环境还提供了自主支持时，才可能出现整合的调节，自主需要的满足是区分外在或内摄调节还是认同或整合调节的关键。

### 3.3 自我整合的个体差异性影响

外部动机在特定情境下的内化程度除了取决于环境因素的影响外，还受制于个体的内在资源。社会环境对不同个体的自我整合过程影响存在显著性差异。因果定向理论(Causality orientation theory)(Deci & Ryan, 1985b)认为个体存在三种水平的自我整合：自主定向指人们有通过环境的利益价值和环境对自我首创的支持进行自我调整和定向的趋势。自主定向的个体以兴趣、自我认可的价值为基础，在活动中更可能产生内在动机与整合的外在动机；控制定向的个体倾向于受报酬、限期、结构、自我卷入和别人指令的控制，常常表现出外在的和内摄的调节；非个人定向认为无法控制行为的结果和意图，与去动机和有意识行动的缺乏相联系。因果定向理论认为每一种定向相对独立的存在着，与环境因素共同作用于个体动机的内化过程。

### 3.4 促进个体行为动机的环境特征

基本心理需要理论(Basic psychological need theory)是自我决定理论的最近发展(Deci et al., 2000, 2004)，特别强调滋养个体自我整合活动的环境因素的特征，提出胜任、自主与关系三大心理需要的满足是促进个体的人格及认知结构成长与完善的条件，三种心理需要是普适性的，与生俱来，所有个体都为了满足这些需要而努力，并且趋向于满足这些需要的环境。胜任需要，指的是在最适宜的富有挑战性的任务上取得成功并能得到期望的结果(White, 1959)；自主需要，指的是体验选择并感觉自己的行动像个首创者；关系需要，指的是建立一种与别人相互尊重和依赖的感觉(Deci et al., 2000)。心理需要的概念成为联接外部环境与个体动机与行为的核心，当环境因素支持三种心理需要的满足时，就会促进内在动机及外在动机的内化。

综合而言，自我决定理论认为社会环境因素与个体的因果定向共同作用，通过满足个体自主、胜任与关系三大心理需要，促进内部动机，并促进外部动机的内化，结果促进个体的工作行为和心理健康，路径影响过程可以概括为图 2。

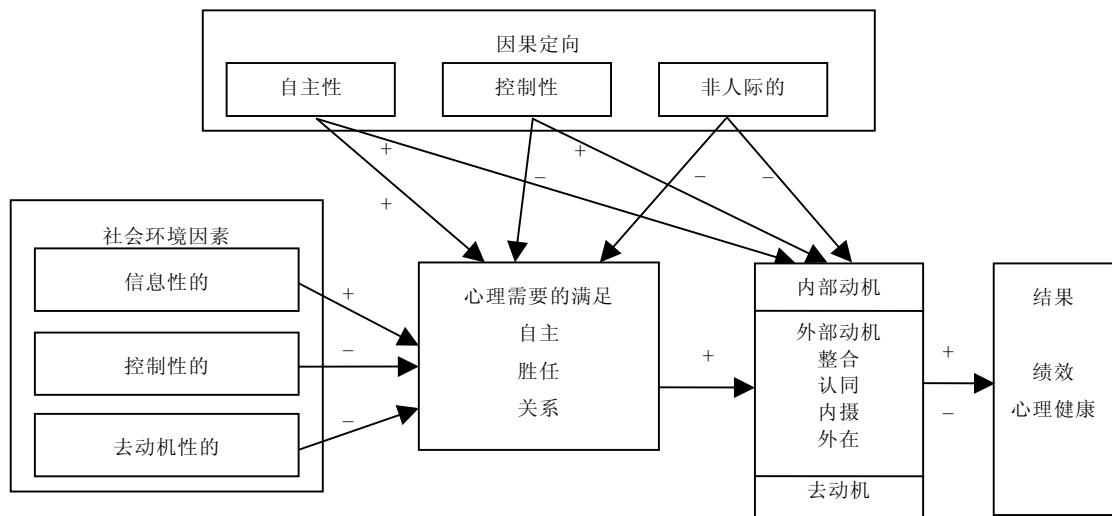


图2 社会环境因素对个体行为影响的因果路径模型

## 4 组织背景中的实证研究

### 4.1 关于工作环境内容的研究

早期研究发现薪酬结构、任务期限或反馈这些社会环境因素确实具有特定功能，人们更可能将任务选择和积极反馈体验为信息性的环境，而更倾向于将绩效工资、最后期限、惩罚的威胁、监视和评价体验为控制性的环境(Deci, Cascio, & Wayne, 1972)。Shriom, Westman 和 Melamed (1999)发现绩效工资计划导致蓝领工人健康状况下降；Deckop 和 Crika (2000)发现在非赢利性的组织中绩效工资导致员工的自主性感受与内在动机下降。这些研究结果表明外在工作动机确实可能削弱内在工作动机。

近期研究结果表明尽管在工作场所中环境因素有特定的功能意义，但事件发生所处的人际关系环境会改变这些事件的功能意义：Ryan (1982)声称积极反馈既可能被体验为信息性的也可能被体验为控制性的，取决于主管的沟通风格；Ryan, Mims 和 Koestner (1983)的研究发现绩效奖励计划可能是信息性的也可能是控制性的，取决于奖励发放的形式；Koestner, Ryan, Bernieri 和 Holt (1984)提出限制性的环境可能是信息性的也可能是控制性的，依赖于人际关系状态。这些研究结果似乎表明推行管理方案时的方式、方法所造成的人际环境更有可能影响到员工的工作动机状态。

### 4.2 关于自主性支持环境的研究

关于人际环境的研究主要集中在自主支持性领导。Deci, Spiegel, Ryan, Koestner 和 Kauffman (1982)将自主支持性领导界定为从承认下属的角度，用非控制性的方法提供相关信息，提供选择机会，反馈意见，鼓励自我启发与自我调节，而不是强迫下属必须按某种特定的方式去行动。他们对管理者进行自主支持性培训，包括对员工的主动性给予最大化的机会(如选择权)，给予非控制性的信息反馈，承认和接受下属，结果发现受训者的自主支持性水平显著性地高于控制组，受训组的下属相应地表现出更高的工作满意度及对公司管理层更多的信任，同时展现出更正面的工作态度。Blais, Brière, Lachance, Riddle 和 Vallerand 的研究(1993)证明当领导被下属感知为自主支持时，会表现出更多的工作满意，更少旷工，以及更好的身体和心理状态；Pajak 和 Glickman (1989)也发现自主支持的管理激发员工的信任和忠诚。Deci 等(2001)采用问卷调查法搜集员工全年的绩效评价指标，运用 HLM 方法处理数据，发现领导的自主支持显著性地预期员工的自主、胜任、关系三种心理需求，最终显著性地预测员工的工作绩效与幸福感。而在 Richer, Blanchard 和 Vallerand 的研究中(2002)还发现来自于同事的关系满足感正向地影响员工的自我决定性工作动机。Senécal, Vallerand 和 Guay

(2001)以 786 名法国人和加拿大人为对象进行的研究表明,配偶的自主支持性活动影响个体在工作和家庭里的自我决定动机,低水平的自我决定动机诱发家庭疏远,进而导致员工的工作—家庭冲突,最终出现情绪耗竭。

#### 4.3 关于工作动机内化的研究

研究发现自主支持性的环境确实支持员工对工作价值的整合与内化: Lynch, Plant 和 Ryan (2005)发现,那些感知到来自主管更多的自主性支持的员工较感知到来自主管更多的控制性支持的员工体现出更多的内在化动机。Deci 等(1994)发现当给人们提供完成任务的理由、了解他们对任务的感受以及给他们提供完成任务的选择时,员工会对起初并不感兴趣的活动变得感兴趣。Gagné, Koestner 和 Zuckman (2000)对加拿大的一个正在进行组织变革的电信企业进行研究,发现使员工知悉即将来临的组织变革并解释组织变革的必要性能够帮助员工预想组织未来的状况,这可以减轻他们的恐惧感;让员工了解关于组织变革的感受并倾听他们的恐惧能够在很大程度上获得员工的信任;通过允许员工参与决策来提供一些关于怎么实施变革的选择能够使员工参与到变革过程中。

#### 4.4 内在心理需要的核心价值检验

研究证明基本心理需要的满足是影响员工工作行为的核心内容: Ilardi, Leone, Kasser 和 Ryan (1993)发现那些对自主、胜任和关系等需要体验过更大的全面满意度的员工显示出更积极的工作态度、更高的自尊和更好的幸福感; Kasser, Davey 和 Ryan (1992)发现,在被监督的工作环境中那些对自主、胜任力和关系等需要具有更高满意度的员工比那些具有较低满意度的员工能够在工作上花费更多的时间; Baard, Deci 和 Ryan (2004)的研究表明人们在工作中对胜任、自主和关系等需要的满足会影响工作中的绩效表现和心理调整,同时感觉到自主支持和具有自主因果定向的员工在工作中更会去寻求内在需要满足的机会。Van den Broeck, Vansteenkiste, Witte 和 Lens 的研究(2008)发现基本心理需要完全解释工作资源与工作倦怠之间的关系,且部分地解释工作需求和倦怠、工作资源和充满活力之间的关系,而且该研究进一步证实基本心理需要的满足能够强有力地解释众多社会环境和个体特征(例如,

领导风格、工作环境、员工个人内在工作价值取向等)是怎样对工作幸福感和工作绩效产生影响的。Deci 等(2001)以保加利亚的国有企业为研究对象,以美国私营企业作为比较样本,发现在两个国家中需要满足的程度和工作绩效,幸福感均成正相关关系,表明在政治、经济、价值体系完全分歧的文化背景下,内在基本心理需要始终是员工的工作绩效与主观幸福感的重要预测因素。

#### 4.5 工作动机与有效的工作行为之间的关系

McGraw (1978)提出工作场所中的任务可以区分为相对简单与相对复杂两种类型,前者是一些简单运算、重复劳动就可以完成的任务;而后者涉及到创造性、启发性的问题解决,可自由发挥的空间更大。Amabile (1985)等人的研究发现主动动机促进相对复杂的工作行为,而控制性的动机在普通的任务(相对机械的任务活动)中表现出短期优势。Grodnick 和 Ryan (1987)报告说控制性动机对简单任务的促进优势在 1 周以内就会消失。Koestner 和 Losier (2002)发现内在动机对本来就有兴趣的工作任务产生很好的促进效果;而自主的外在动机对那些本来不感兴趣但是很重要的任务产生较好的促进效果; Ilardi 等人(1993)对制鞋工人的研究中发现,主动动机在简单的工作任务中对工作绩效虽然不表现出显著性的促进作用,但却与工作满意度和主观幸福感显著地正相关。

### 5 分析与讨论

三种基本心理需要的观点是自我决定理论的核心。传统的工作动机理论将心理需要视作个体差异,认为心理需要的类型与强度决定个体的差异,应用研究常常检验心理需要或心理需要与工作特征的交互作用对工作动机、工作满意度及工作成果的预期(e.g., Hackman & Lawler, 1971; McClelland & Burnham, 1976),指出有效的工作激励方法是把握员工特定的心理需要。自我决定理论将胜任、自主与关系三种心理需要界定为普适性的,是实现人类个体最理想的发展与整合的滋养成品,对所有人而言都非常重要。所以自我决定理论指导下的应用研究关注的不是心理需要的强度差异导致的不同结果,而是社会环境中个体需要的满足程度的差异所导致的结果。由此有力地将社会环境因素与个体的行为联接到一起,为界定促进内部动机及其外部动机内化的社会

环境因素提供了更为清晰的标准，由此，激发员工工作动机的管理活动变成为致力于满足员工的胜任、自主和关系三种心理需要的环境因素的改造。

外在动机内化的思想对工作动机的激发极富价值。在工作场所中完全由兴趣和愉悦等内在动机推动的工作行为是极少见的，大多数工作行为都是由物质奖励、晋升、监督管理等外在动机推动的，对工作的初始兴趣和乐趣也会随时间的推移、工作的熟悉而减少，所以相形于内在动机，自主性的外部动机在工作场所中更常见，对员工工作行为的激励作用更显著。自我决定理论是唯一阐述外在动机内化机理的工作动机理论，提出满足胜任、自主与关系三种心理需要的信息性环境因素增强内在动机并滋养自主性外部动机的产生，从而为动机转化的管理性干预提供了明确路径。

实证研究证明在组织环境中满足三种心理需要确实是促进员工工作动机的有效路径：关于工作环境内容的研究确定出信息性与控制性环境的类型，并提出自主支持性的工作方法能够改变工作环境内容的性质；关于自主性支持环境的研究确定出自主支持领导的特征，并证明了自主支持性的领导环境对员工的心理需要满足及自主性工作动机的正向影响；工作动机内化的研究发现了提供自主支持导致外在价值的内化；大量关于心理需要的检验证明了内在心理需要的普遍性及其与员工心理健康与工作绩效之间的正相关；工作动机与有效的工作行为之间的关系研究细分了工作类型，揭示出内在动机与自主性工作动机对复杂性和创造性工作的促进作用，而控制性外在动机对简单的、重复性的工作产生短期的促进作用，这一研究结果正可以用来解释采用追求量化的绩效评价管理方法导致索尼公司中创新精神衰落的现象，表明对今天组织中从事复杂的创造性劳动的知识型员工而言更有效的管理方法是采用内部及自主性工作动机的激发方式。

尽管多年来关于自我决定理论的研究取得了丰富的成果，但无论是理论本身还是在组织背景中的应用研究都有待深入和扩展：(1) 作为基础性的动机理论，自我决定理论与其他的动机理论，如目前颇具影响的成就目标理论是什么样的

关系，几乎没有研究对此进行比较与探讨。成就目标理论以传统上的趋近与回避作为基本的划分方法，更能够反映动机的功能，所以容易被理解；而自我决定理论的内化是典型的心理学专业术语，因为艰涩与深奥而影响其推广与应用。事实上内部与外部动机和成就目标理论中的掌握与成绩二分目标存在共同内涵，如果能够将自我决定理论与成就目标等其他基础性动机理论予以整合，更有可能真实地解释人类行为的动力基础。(2) 相形于自主支持性领导与心理需要的核心价值研究，外部工作动机内化的实证研究数量比较少，这与外部动机的内化是一个动态过程，需要采用纵向研究去探讨，所以研究难度更大是密切相关的。(3) 关于工作动机与有效的工作行为之间的关系研究极具应用前景，如依据自我决定理论得出的如下假设：“自主的外部动机会较为有效地预测持续从事无趣但成就驱动的任务，然而内部动机会较为有效地预测持续从事有趣的任务”，“控制性动机较自主性动机而言在非结构化的工作中会产生较低的绩效，但是在结构化的工作中将会产生同等甚至较好的短期绩效”，如果能够在工作场所中被实证，对工作设计、人事配置、绩效评价等人力资源管理活动具有重要的指导价值。但到目前为止并没有专门研究去检验这些假设。(4) 环境因素与个体差异的交互性影响始终是个体行为研究中不可忽视的内容，而在组织背景中关于因果定向及其与工作环境因素的交互作用研究还不多，是有着较高的自主定向的人在自主支持的环境中会显示更好的工作结果，还是有着较高的控制性定向的人在控制的环境中会显示更好的工作结果，此类问题还没有取得答案。

尽管如此，有机的哲学观使得自我决定理论对人的本性具有积极、善意的假设，符合现代人本管理思潮；辩证的思想突破了形而上学机械论的禁锢，强调社会环境对人的潜能所发挥的作用，与组织行为研究领域中的社会心理学倾向一致；促进内部动机和外部动机内化的主张尤其适用于那些从事复杂的创造性工作的知识型员工的管理。深厚的哲学基础及其对当今时代的顺应性使得自我决定理论在工作动机研究领域中表现出强劲的生命力。

## 参考文献

- 天外伺郎. (2007). 绩效主义毁了索尼. *中国企业家*, 4(4), 38–40.
- 张剑, 郭德俊. (2003). 内部动机与外部动机的关系. *心理科学进展*, 11(5), 545–550.
- Allport, G. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Amabile, T. M. (1985). Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 393–399.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045–2068.
- Blais, M. R., Brière, N. M., Lachance, L., Riddle, A. S., & Vallerand, R. J. (1993). The Blais' inventory of motivations for work. *Revue Québécoise de Psychologie*, 14, 185–215.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Cascio, W. F., & Wayne F. (1972). *Changes in intrinsic motivation as a function of negative feedback and threats*. Eastern Psychological Association Meeting in Boston, Massachusetts.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62, 119–142.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985a). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985b). The general causality orientations scale: Self determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109–134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of self-determination research*. New York, N.Y.: The University of Rochester Press.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930–942.
- Deci, E. L., Spiegel, N. H., Ryan, R. M., Koestner, R., & Kauffman, M. (1982). Effects of performance standards on teaching styles: Behavior of controlling teachers. *Journal of Educational Psychology*, 74, 852–859.
- Deckop, J. R., & Cirka, C. C. (2000). The risk and reward of a double-edgedsword: Effects of a merit payprogram on intrinsic motivation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(3), 400–418.
- Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality or myth? *American Psychologist*, 51, 1153–1166.
- Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1843–1852.
- Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1987). Autonomy in early adolescents' learning: An experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 890–898.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259–286.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789–1805.
- Kasser, T., Davey, Jack., & Ryan, R. M. (1992). Motivation and employee-supervisor discrepancies in a psychiatric vocational rehabilitation setting. *Rehabilitation Psychology*, 37, 175–188.
- Koestner, R., & Losier, G. F. (2002). Distinguishing three ways of being internally motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. In R. Koestner, & G.F. Losier (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 101–121). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Koestner, R., Ryan, R. M., Bernieri, F., & Holt, K. (1984). Setting limits on children's behavior: The differential effects of controlling vs. informational styles on intrinsic motivation and creativity. *Journal of Personality*, 52(3), 233–248.
- Lynch, M. F., Plant, R. W., & Ryan, R. M. (2005). Psychological needs and threat to safety: Implications for staff and patients in a psychiatric hospital for youth. *Professional Psychological Research and Practice*, 36(4), 415–425.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54, 100–110.
- McGraw, K. (1978). The detrimental effects of reward on performance: A literature review and a prediction model. In M. R. Lepper, & D. Greene (Eds.), *The hidden costs of reward* (pp. 33–60). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Pajak, E., & Glickman, C. D. (1989). Informational and controlling language in simulated supervisory conferences. *American Educational Research Journal*, 26, 93–106.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall Press.

- Richer, S. F., Blanchard, C. & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2089–2113.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 450–461.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 67–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
- Ryan, R. M., Mims, V., & Koestner, R. (1983). Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1079–1091.
- Shirom, A., Westman, M. & Melamed, S. (1999). The effects of pay systems on blue-collar employees' emotional distress: The mediating effects of objective and subjective work monotony. *Human Relations*, 52, 1077–1097.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277–294.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297–333.

## An Effective Path for Promoting Work Motivation: The Self-determination Theory Perspective

ZHANG Jian<sup>1</sup> ZHANG Jian-Bing<sup>1</sup> LI Yue<sup>1</sup> Edward L. Deci<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>School of Economy and Management, University of Science & Technology, Beijing 100083, China)

(<sup>2</sup>Department of Clinical & Social Psychology, University of Rochester, New York 14627-0266, USA)

**Abstract:** Self-determination Theory focuses on the motivation of human behaviors and the conditions within organizations that promote optimal motivation. This review discusses the philosophical basis of SDT, which uses organismic and dialectical assumptions. It also summarizes research on work motivation in organizations that has been guided by SDT. The research confirms the SDT perspective which suggests that organizational factors that support satisfaction of employees' basic psychological needs for autonomy, competence and relatedness will promote intrinsic motivation and the internalization of extrinsic motivation, which will in turn promote effective performance and psychological health in organizations.

**Key words:** Self-determination Theory; intrinsic motivation; internalization; work motivation; psychological need