

New Development of Motivation Theory: Self-Determination Theory

Dandan Jian, Jinyun Duan, Xianhui Wang

Department of Psychology, Soochow University, Suzhou

Email:fdjdd2005@126.com; mgjyduan@hotmail.com; mnba@yahoo.cn

Received: Feb. 24th, 2011; revised: Mar. 17th, 2011; accepted: Mar. 23rd, 2011.

Abstract: From the perspective of positive psychology, as a starting point to study the relationship between intrinsic motivation and extrinsic motivation and basing on the organismic-dialectical meta-theory, American psychologists Deci and Ryan proposed the self-determination theory. Its arena is the investigation of people's inherent growth tendencies and innate psychological needs, as well as for the conditions that foster those positive processes. It concludes four sub-theories: they are cognitive evaluation theory, organismic integration theory, causality orientations theory and basic psychological needs theory. According to self-determination theory, in order to motivate staffs, we must follow the principles: to mobilize intrinsic motivation of employees as a core, to provide informational and non-controlled supportive environment, to supply the autonomy support of management as a basic way, thus, the employees can realize pursuing for self-determination.

Keywords: Motivation Theory; Self-Determination; Incentive Policy

激励理论新进展——自我决定论¹

简丹丹, 段锦云, 王先辉

苏州大学教育学院心理学系, 苏州, 215123

Email:fdjdd2005@126.com; mgjyduan@hotmail.com; mnba@yahoo.cn

收稿日期: 2011年2月24日; 修回日期: 2011年3月17日; 录用日期: 2011年3月23日

摘要: 美国心理学家 Deci 和 Ryan 从积极心理学角度出发, 以研究内部动机和外部动机的关系为起点, 并基于有机辩证元理论提出了自我决定论。它主要关注个体的内部心理成长趋势和内在心理需要以及促进这些积极心理过程的条件, 包括认知评价理论、有机整合理论、因果定向理论和基本心理需求理论四个亚理论。根据自我决定论, 对员工进行激励时应以调动员工的内在动机为核心, 以满足员工的基本心理需要为基础, 以提供信息性的、非控制性的支持性环境为基调, 以管理上的自主性支持为基本手段, 最终充分实现员工对自我决定的追求。

关键词: 激励理论; 自我决定; 激励策略

1. 引言

如何激发员工的工作动机, 充分调动其工作积极性, 使其高效率地完成工作任务, 是人力资源开发的关键任务。因此, 激励问题一直是管理的核心问题, 其最终目的在于提高企业绩效。激励的英文是“motivate”, 意思是刺激或引起动机, 国内有些学者也将其翻译为“动机”^[1], 是指“通过了解人的需要

和动机, 设计一定的奖惩措施和工作环境, 控制和引导人的行为, 使其积极努力地朝某一目标前进的行为过程”^[2]。

20 世纪初以来, 管理学家、心理学家和社会学家分别从不同角度提出了许多管理激励理论。如以马斯洛的需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论和麦克利兰的成就动机理论等为代表的內容型激励理论。也有以洛克的目标设置理论、斯金纳的强化理论和亚当斯的公平理论等为代表的过程型激励理论。20 世纪 80

基金项目: 国家自然科学基金项目(70902056), 教育部人文社科一般项目, 苏州大学“211工程”三期重点项目。

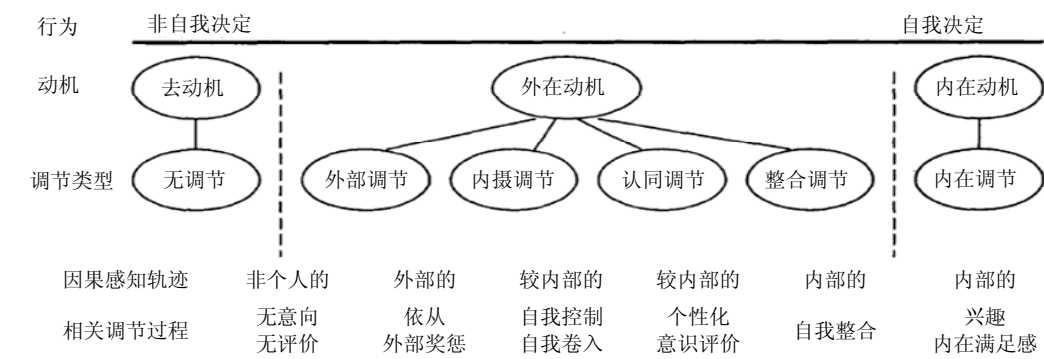


Figure 1. Self-determination continuum: different types of motivation and corresponding regulation type & causal perception and corresponding process

图 1. 自我决定连续体：不同的动机类型和相应的调节类型以及因果感知和相应的过程

年代，美国心理学家 Deci 和 Ryan 从积极心理学角度出发，以研究内部动机和外部动机的关系为起点，并基于有机辩证元理论 (organismic-dialectical meta-theory) 提出了自我决定论^[3] (self-determination theory, SDT)。它代表了当前管理激励理论的发展趋势，并广泛应用于组织管理、教育、体育和心理咨询等领域。

2. 自我决定论的基本内容

自我决定论使用传统实证方法来探索人类动机和个性，强调个体内部心理资源卷入对个性发展和自我行为调节的重要性^[4]。该理论主要关注个体的内部心理成长趋势和内在心理需要以及促进这些积极心理过程的条件。自我决定意味着对发起和调节自己的行为的一种自主选择。目前比较普遍的观点认为，自我决定论包含以下四个亚理论：认知评价理论、有机整合理论、因果定向理论和基本心理需求理论。

2.1. 认知评价理论

Deci 于 1975 年在其著作《内在动机》一书里，提出了认知评价理论 (cognitive evaluation theory, CET)。根据动机来源的不同，Deci 将动机分为内在动机 (intrinsic motivation) 与外在动机 (extrinsic motivation)。认知评价理论阐述的是内在动机的影响因素，特别是社会和环境因素对内在动机的影响。CET 注重胜任和自主等个体的基本需要，并且强调有助于产生胜任感的社会环境事件（如奖励）能加强内在动机。

资料来源：R. M. Ryan, & E. L. Deci. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 2000, 55: 68-78.

该理论又进一步指出，只有当这种胜任感源于自我决定行为时才能加强内在动机。最初的实验室研究表明，奖励、报酬和其它外在事件会降低内在动机。进一步的研究表明，不仅仅具体的奖励，威胁、期限、指令、压力评价和强制性目标也会降低内在动机，因为这些都将引起个体的外部控制感。此外，归属需要也与内在动机相联系，当个体的安全感和归属感越强，其内在动机也越强^[5]。

2.2. 有机整合理论

有机整合理论 (organismic integration theory, OIT) 详细区分了不同形式的外在动机，并且探讨促进或阻碍行为规则内化和整合的背景因素。图 1 呈现了不同的动机类型，按自我决定的程度从左到右形成一个自我决定连续体^[6]。最左边是去动机 (motivation)，是一种缺乏行为意向的状态。最右边是内在动机，它是高度自主的且代表自我决定的原型。处于二者之间的是外在动机，根据行为的自主程度又将其划分为四种类型：(1) 外部调节，它的自主程度最低，相应的行为是为了满足外在要求和得到奖励；(2) 内摄调节，它对社会规则进行一定程度的吸收，相应的行为是为了避免内疚或焦虑或者实现自我肯定，但它仍具有一定程度的外控因果感知；(3) 认同调节，是一种更自主的外在动机形式，它反应了对行为目标或社会规则的意识性评估，当个体认为行为是重要的，它就会被接受；(4) 整合调节，是一种最自主的形式，规则被自我完全同化，它与内在动机有很多相似之处，但其相应的行为是为了得到直接结果而不是内在满足感。

有机整合理论还探讨了促进外在动机整合的三个影响因素。首先,归属感是整合的最重要变量。当个体处在能体验到归属感的环境里时,整合最容易产生。其次,胜任感也会影响整合。当个体感觉行为是有效的,他更可能采取与社会群体价值观相一致的行为。最后,自主感是促进整合的关键变量。个体必须掌握目标和价值观的综合意义才能进行整合,这一深层次的过程有利于产生选择感、自由意志和自主感。因此,自主支持有助于价值观内化。

2.3. 因果定向理论

因果定向理论(causality orientations theory)描述的是个体差异对动机的影响,Deci和Ryan(1985)认为,根据个体自主程度和意志卷入程度可区分出三种水平的因果定向,分别是自主定向、控制定向和非个人定向,它们均独立存在于不同个体身上。自主定向与内在动机相对应,“具有自主定向的个体会利用获得的信息进行选择并进行自我调节以达到自身的既定目标,表现出很高的自我决定性”^[7];控制定向指个体对控制性环境的定向;非个人定向与去动机相对应,非个人定向个体认为行为结果与运气相联系,是不可控的,因此其行为通常是漫无目的的。因此,根据“这些不同的偏重倾向在一定程度上可以对个体的心理和选择作出预测”^[7]。

2.4. 基本心理需求理论

Deci和Ryan在总结归纳以往研究的基础上于2000年提出基本心理需求理论(basic psychological needs theory),它包括三种基本的内部心理需要,胜任需要(competence)、自主需要(autonomy)和归属需要(relatedness),这三种需要跨情境和跨文化的存在着。它们有助于个体天生长成和发展倾向的发挥、社会建设性发展以及人格健全。当这些需要得到满足,会加强个体的心理健康并且起到自我激励的作用;但当需要挫败就会导致动机消失。归属需要相当于马斯洛需要层次理论中的爱与归属的需要;而胜任需要与自我效能感相联系;自主需要即自我决定的需要,是动机的主要来源。基本心理需求理论是自我决定论的核心理论,是其它三个理论的基石。

3. 基于自我决定论的激励策略

目前普遍为人们所知的激励技术主要有:根据目标设置理论制定的目标管理方案;与强化理论相联系的员工认可方案;与动机理论(双因素理论和ERG理论)相挂钩的员工卷入方案(如员工持股计划);与期望理论预测相一致的浮动工资方案(如奖金)等等。由于自我决定论的新颖性,因此,目前为止尚未有学者专门针对自我决定论提出一个系统的有效激励技术。但作为激励理论的新发展趋势,它依然可以解释以往的激励技术。因为个体有“胜任”的需要,所以要及时对员工进行认可以及给予能使员工产生胜任感的“奖金”或“技能工资”;“归属”需要使员工迫切想要卷入公司的管理,进而使其真正体验到归属感;弹性福利的自主选择权充分满足了员工的“自主”需要,是真正意义上的自我决定。

自我决定论表明,“自我决定的潜能可以引导人们从事感兴趣的、有益于能力发展的行为,这种对自我决定的追求就构成了人类行为的内在动机^[8]”,这正是激励的起点所在。在进行激励管理时,只有充分调动员工的内在动机或者使其外在动机充分内化,才能使员工长期积极、高效地投入到工作中,而外在动机的激励效果往往只是短暂的。自我决定论指出,外在的具体奖励(如报酬和奖品)会降低人们的内在动机,但如果导致这些奖励的行为是自主的,那么就会增强内在动机。因此,管理者需慎用薪酬激励。

郭桂梅和段兴民^[7]对自我决定论在组织行为领域的应用进行总结,指出管理上的自主性支持与员工的绩效相联系,“管理上的自主性支持是指,从承认下属的角度,用非控制性的方法提供相关的信息,提供选择机会,并鼓励自我启发,而不是强迫下属必须按某种特定的方式去行动”。管理上的自主性支持给员工营造了自由和非控制性的支持性气氛,使员工在工作中充分体验到自主感,进而实现了自我决定的愿望。因此,“自主性支持(而非控制)型的工作环境和管理工作方法会提高基本心理需求的满足程度、促进内在动机、促使外在动机的充分内化、提升自主型动机,进而会导致更高的坚持性、有效的绩效、工作满意度、积极的工作态度、组织承诺和心理健康”。

此外,加强组织团队的建设以及团体氛围的塑造将大大增强员工的归属感;在分配工作任务时,依据

员工的能力差异给其分配中等难度的任务,将有助于提高他们的胜任感。总之,在依据自我决定论制定激励策略时,我们应遵循以调动员工的内在动机为核心,以满足员工的基本心理需要(归属需要、胜任需要和自主需要)为基础,以提供信息性的、非控制性的支持性环境为基调,以管理上的自主性支持为基本手段,最终充分实现员工对自我决定的追求。

4. 总结与评价

员工激励是一个重要的组织管理问题,具有较高的理论与实践价值。在大多数企业中,从经营者、管理者到普通员工都存在着激励不足的问题。以往研究发现,员工激励过程不仅需要个体具有相应自我激励,更需要外界社会环境的培育和支持才可能有效运转。管理者须重视两点:(1)外界的社会环境因素对个体激励存在正反两方面结果,即良好的社会环境会激发员工正向行为,如组织创新氛围可有效地提高员工的创造性^[9];反之,负性的外界氛围可能阻碍员工的工作动机,例如辱虐管理(abusive supervision)会降低下属的角色外行为^[10]。(2)外界社会环境最终还是通过个体心理状态而提高或降低员工工作动机,因而在实施组织激励措施同时,也要加强员工自我激励的提升,如组织认同感、心理安全感和心理授权等。另外,系统观点认为,工作是人生活的一部分,应从人的生活这个整体去认识工作,即对个体的激励要从企业全局这个角度把握。因此,各组织或单位应从自身企业文化出发,不仅要考虑某一个因素对员工的行为影响程

度,还要统筹兼顾各种因素,有时还要考虑到社会经济文化环境的差异。在跨国公司的激励模型设计中,社会经济文化环境这个问题更为突出^[3]。

5. 致谢

本研究得到了国家自然科学基金青年项目(编号:70902056),教育部人文社科青年项目(编号:09YJCZH087)和苏州大学“211工程”三期重点项目的资助,特此致谢。

参考文献 (References)

- [1] 斯蒂芬·P., 罗宾斯著, 孙建敏, 李原等译. 组织行为学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1997: 169-171.
- [2] 李昌宝, 张阳. 管理过程中的激励模型[J]. 南开管理评论, 1999, 5: 52-55.
- [3] E. L. Deci, R. M. Ryan. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum, 1985.
- [4] R. M. Ryan, J. Kuhl, and E. L. Deci. Nature and autonomy: Organizational view of social and neurobiological aspects of self-regulation in behavior and development. *Development and Psychopathology*, 1997, 9: 701-728.
- [5] E. L. Deci, J. P. Connell, and R. M. Ryan. Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74(4): 580-590.
- [6] R. M. Ryan, and E. L. Deci, Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 2000, 55(1): 68-78.
- [7] 郭桂梅, 段兴民. 自我决定理论及其在组织行为领域的应用分析[J]. *经济管理*, 2008, 30(6): 24-29.
- [8] 刘海燕, 闫荣双, 郭德俊. 认知动机理论的新近展——自我决定论[J]. *心理科学*, 2003, 26(6): 1115-1116.
- [9] 王先辉, 段锦云, 田晓明等. 员工创造性: 概念、形成机制及总结展望[J]. *心理科学进展*, 2010, 18(5): 760-768.
- [10] 朱月龙, 段锦云, 凌斌. 辱虐管理的概念界定与影响因素及结果探讨. *外国经济与管理*, 2009, 31(12): 25-32.