MỐI LIÊN HỆ GIỮA SỰ THỎA MÃN NHU CẦU TÂM LÝ CƠ BẢN VÀ ĐỘNG LỰC NỘI TẠI TRONG CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Thị Tình[1], Đinh Phương Duy[2]
[1]Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh
[2]Hội Khoa học Tâm lý - Giáo dục Việt Nam
Email: nguyenthitinh.trainer@gmail.com

Tóm tắt: *Nghiên cứu xác định mối liên hệ giữa sự thỏa mãn nhu cầu tự chủ, năng lực và gắn kết với động lực nội tại của người lao động tại Thành phố Hồ Chí Minh. Thiết kế cắt ngang được thực hiện trên 387 người lao động tuyển chọn thuận tiện. Động lực nội tại được đo bằng thang SWIM; nhu cầu tâm lý được đánh giá bằng Thang Thỏa mãn nhu cầu tâm lý cơ bản trong công việc. Dữ liệu được phân tích bằng tương quan Pearson và hồi quy tuyến tính bội. Kết quả cho thấy động lực nội tại tương quan thuận với tự chủ (r = 0,718), năng lực (r = 0,725) và gắn kết (r = 0,669), đều có p < 0,001. Ba nhu cầu giải thích 60,8% phương sai của động lực nội tại. Năng lực có hệ số dự báo lớn nhất (β = 0,365), tiếp theo là tự chủ (β = 0,333) và gắn kết (β = 0,156). Kết quả phù hợp với Lý thuyết Tự quyết, gợi ý doanh nghiệp chú trọng phát triển chuyên môn, quyền lựa chọn và quan hệ hỗ trợ. Do thiết kế cắt ngang và chọn mẫu thuận tiện, kết quả không cho phép suy luận nhân quả.*

Từ khóa: *nhu cầu tâm lý cơ bản; động lực nội tại; tự chủ; năng lực; gắn kết.*

THE RELATIONSHIP BETWEEN BASIC PSYCHOLOGICAL NEED SATISFACTION AND INTRINSIC WORK MOTIVATION AMONG EMPLOYEES IN HO CHI MINH CITY

Abstract: *This study examined the relationships between satisfaction of the basic psychological needs for autonomy, competence, and relatedness and intrinsic work motivation among employees in Ho Chi Minh City. A cross-sectional survey was conducted with 387 employees recruited through convenience sampling. Intrinsic work motivation was assessed using the Scale of Work Intrinsic Motivation, whereas need satisfaction was measured using the Basic Psychological Need Satisfaction Scale–Work Domain. Pearson correlations and multiple linear regression were applied. Intrinsic work motivation was positively associated with autonomy (r = .718), competence (r = .725), and relatedness (r = .669), all p < .001. Together, the three needs explained 60.8% of the variance in intrinsic work motivation. Competence showed the largest standardized coefficient (β = .365), followed by autonomy (β = .333) and relatedness (β = .156). The findings are consistent with Self-Determination Theory and suggest that organizations should support professional development, appropriate choice, and supportive workplace relationships. Given the cross-sectional design and convenience sampling, the findings indicate statistical associations rather than causal relationships.*

Keywords: *basic psychological need satisfaction; intrinsic work motivation; autonomy; competence; relatedness.*

Nhận bài: 15/06/2026 *Phản biện: 15/07/2026* *Duyệt đăng: 18/07/2026*

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Động lực nội tại trong công việc phản ánh việc cá nhân thực hiện nhiệm vụ vì bản thân quá trình thực hiện đem lại sự hứng thú, thích thú hoặc thỏa mãn tự thân, thay vì chủ yếu nhằm đạt một kết quả tách biệt bên ngoài hoạt động. Khái niệm này khác với hài lòng công việc hoặc cam kết tổ chức: hài lòng là sự đánh giá tổng quát đối với công việc, cam kết phản ánh quan hệ gắn bó với tổ chức, còn động lực nội tại trực tiếp đề cập đến lý do tự thân khiến cá nhân tham gia hoạt động công việc (Gagné & Deci, 2005; Fishbach & Woolley, 2022). Đối với lao động trí óc, động lực nội tại có ý nghĩa đáng kể vì nhiều nhiệm vụ đòi hỏi tự điều chỉnh, học hỏi liên tục, giải quyết vấn đề và duy trì nỗ lực trong điều kiện không thể kiểm soát hoàn toàn bằng quy trình hoặc phần thưởng bên ngoài.

Theo Lý thuyết Tự quyết (Self-Determination Theory - SDT), chất lượng động lực được hỗ trợ khi ba nhu cầu tâm lý cơ bản được thỏa mãn: tự chủ, năng lực và gắn kết. Tự chủ là cảm nhận hành vi có tính tự nguyện và phù hợp với lựa chọn của cá nhân; năng lực là cảm nhận có khả năng đáp ứng hiệu quả yêu cầu và đạt tiến bộ; gắn kết là cảm nhận được tôn trọng, quan tâm và thuộc về các mối quan hệ có ý nghĩa (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000, 2017). Trong môi trường công việc, tự chủ không đồng nghĩa với thiếu quy tắc mà là có tiếng nói và hiểu lý do của yêu cầu; năng lực được nuôi dưỡng bởi thử thách phù hợp, cơ hội học tập và phản hồi phát triển; còn gắn kết được hình thành qua những quan hệ hỗ trợ và cảm giác được thừa nhận trong tập thể.

Các nghiên cứu trước cho thấy sự thỏa mãn nhu cầu tâm lý tại nơi làm việc liên quan tích cực đến động lực tự chủ, hiệu suất và trạng thái hạnh phúc nghề nghiệp (Baard et al., 2004; Deci et al., 2001). Tổng quan của Van den Broeck và cộng sự (2016) cho thấy ba nhu cầu có quan hệ chặt chẽ nhưng vẫn có thể đóng góp riêng đối với các kết quả nghề nghiệp. Trong bối cảnh Việt Nam, một số nghiên cứu cũng ghi nhận vai trò của động lực nội tại hoặc động lực tự chủ đối với sáng tạo và năng suất lao động (Nguyen et al., 2022; Tam et al., 2022). Tuy nhiên, bằng chứng kiểm định đồng thời sự thỏa mãn tự chủ, năng lực và gắn kết với động lực nội tại của người lao động tại Thành phố Hồ Chí Minh còn hạn chế.

Trong nghiên cứu này, sự thỏa mãn nhu cầu tự chủ, năng lực và gắn kết được xem là ba biến dự báo; động lực nội tại trong công việc là biến kết quả. Các chiều kích được phân tích riêng nhằm xác định mối liên hệ của từng nhu cầu và phần đóng góp riêng của chúng khi được xem xét đồng thời.

Nghiên cứu này nhằm: (1) mô tả mức độ động lực nội tại và sự thỏa mãn ba nhu cầu tâm lý cơ bản; (2) kiểm định mối tương quan giữa từng nhu cầu với động lực nội tại; và (3) xác định đóng góp dự báo riêng của ba nhu cầu khi được đưa đồng thời vào mô hình. Ba giả thuyết được đặt ra: H1 - sự thỏa mãn nhu cầu tự chủ có mối liên hệ thuận với động lực nội tại; H2 - sự thỏa mãn nhu cầu năng lực có mối liên hệ thuận với động lực nội tại; H3 - sự thỏa mãn nhu cầu gắn kết có mối liên hệ thuận với động lực nội tại trong công việc.

II. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Thiết kế và người tham gia

Nghiên cứu sử dụng thiết kế cắt ngang, mô tả – tương quan. Dữ liệu được thu thập từ tháng 7 đến tháng 9 năm 2025 bằng bảng hỏi trực tiếp và trực tuyến. Người tham gia từ 18 tuổi trở lên, đang làm việc tại doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, có thâm niên tại đơn vị hiện tại từ sáu tháng và thực hiện công việc liên quan đến chuyên môn, quản lý, tư vấn, giảng dạy, kỹ thuật hoặc dịch vụ chuyên nghiệp. Mẫu được chọn thuận tiện thông qua các doanh nghiệp và mạng lưới nghề nghiệp.

Trước khi trả lời bảng hỏi, người tham gia được cung cấp thông tin về mục tiêu nghiên cứu, quyền từ chối hoặc dừng tham gia và nguyên tắc bảo mật. Việc tham gia hoàn toàn tự nguyện; bảng hỏi không thu thập thông tin nhận diện trực tiếp và dữ liệu chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu.

Trong 474 phiếu thu nhận, 87 phiếu bị loại do không đáp ứng tiêu chí lựa chọn. Mẫu phân tích gồm 387 người, trong đó nữ chiếm 56,6%, nhóm 26–35 tuổi chiếm 43,9%, người có trình độ đại học chiếm 60,7% và người có thâm niên trên năm năm chiếm 34,4%. Phần lớn người tham gia làm việc tại doanh nghiệp tư nhân (65,9%) và thuộc lĩnh vực dịch vụ – thương mại (48,6%).

2.2. Công cụ đo lường

Động lực nội tại được đo bằng Thang Động lực nội tại trong công việc (SWIM) gồm 12 mục của Hasandedić và cộng sự (2011), sử dụng thang Likert 5 mức; các mục 5, 8 và 10 được đảo điểm. Điểm trung bình cao hơn phản ánh động lực nội tại cao hơn. Hệ số Cronbach alpha của thang là 0,923.

Sự thỏa mãn nhu cầu tâm lý được đánh giá bằng Thang Thỏa mãn nhu cầu tâm lý cơ bản trong công việc gồm 21 mục, đo ba nhu cầu: tự chủ, năng lực và gắn kết (Deci et al., 2001). Thang đo được dịch xuôi, dịch ngược, hiệu chỉnh ngôn ngữ và khảo sát thử trên 76 người lao động. Sau khi đảo điểm các mục nghịch, mục TC4 bị loại do tương quan biến – tổng thấp (r = 0,159). Phiên bản phân tích còn 20 mục, với hệ số Cronbach alpha lần lượt là 0,746; 0,787 và 0,842 cho ba tiểu thang.

2.3. Phân tích dữ liệu

Dữ liệu được xử lý bằng SPSS 20.0. Thống kê mô tả được sử dụng để tính điểm trung bình, độ lệch chuẩn và hệ số Cronbach alpha. Tương quan Pearson được dùng để kiểm định mối liên hệ giữa ba nhu cầu tâm lý và động lực nội tại. Hồi quy tuyến tính bội theo phương pháp Enter được thực hiện để xác định đóng góp riêng của từng nhu cầu. Mức ý nghĩa thống kê được xác định tại $p < 0,05$. Các giả định của hồi quy được kiểm tra thông qua phân bố phần dư, biểu đồ P–P, scatterplot, chỉ số Durbin–Watson và hệ số phóng đại phương sai.

III. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1. Thống kê mô tả, độ tin cậy và tương quan

Điểm trung bình động lực nội tại là 3,74 (SD = 0,68). Trong ba nhu cầu tâm lý, gắn kết có điểm trung bình cao nhất (M = 3,80; SD = 0,62), tiếp theo là năng lực (M = 3,69; SD = 0,67) và tự chủ (M = 3,62; SD = 0,62). Các hệ số Cronbach alpha nằm trong khoảng 0,746-0,923, cho thấy độ nhất quán nội tại từ chấp nhận được đến rất tốt.

Cả ba nhu cầu đều có tương quan thuận và có ý nghĩa thống kê với động lực nội tại. Năng lực có hệ số tương quan hai biến lớn nhất (r = 0,725), tiếp theo là tự chủ (r = 0,718) và gắn kết (r = 0,669), đều có $p < 0,001$. Tương quan giữa ba nhu cầu dao động từ 0,730 đến 0,739. Các giá trị này cho thấy mức đồng biến cao, do đó cần thận trọng khi so sánh hệ số riêng của từng biến trong hồi quy.

Bảng 1. Thống kê mô tả, độ tin cậy và tương quan giữa các biến nghiên cứu

Biến	1	2	3	4	M	SD	α
1. Động lực nội tại	1				3,74	0,68	0,923
2. Tự chủ	0,718***	1			3,62	0,62	0,746
3. Năng lực	0,725***	0,739***	1		3,69	0,67	0,787
4. Gắn kết	0,669***	0,739***	0,730***	1	3,80	0,62	0,842

*Ghi chú: N = 387; M = điểm trung bình; SD = độ lệch chuẩn; α = Cronbach alpha; *** p < 0,001 (hai phía).*

3.2. Hồi quy tuyến tính bội

Mô hình gồm ba nhu cầu tâm lý có ý nghĩa thống kê, F(3, 383) = 197,940, p < 0,001. Hệ số R = 0,780; R^2 = 0,608 và R^2 hiệu chỉnh = 0,605, cho thấy ba biến giải thích 60,8% phương sai của động lực nội tại trong mẫu. Durbin-Watson đạt 1,776; VIF dao động từ 2,637 đến 2,716 và các biểu đồ phần dư không cho thấy vi phạm nghiêm trọng các giả định hồi quy.

Khi đưa đồng thời ba nhu cầu vào mô hình, cả ba hệ số đều dương và có ý nghĩa. Năng lực có beta chuẩn hóa lớn nhất về mặt số học (β = 0,365), tiếp theo là tự chủ (β = 0,333) và gắn kết (β = 0,156). Tuy nhiên, chênh lệch giữa năng lực và tự chủ nhỏ, trong khi ba biến dự báo tương quan cao; vì vậy chưa thể xếp hạng chắc chắn mức độ quan trọng của hai nhu cầu này. Phương trình hồi quy chưa chuẩn hóa là: Động lực nội tại = 0,387 + 0,366(Tự chủ) + 0,373(Năng lực) + 0,173(Gắn kết).

Bảng 2. Kết quả hồi quy dự báo động lực nội tại trong công việc

Biến dự báo	B	SE	95% CI của B	β	t	p	VIF
Hằng số	0,387	0,143	[0,106; 0,668]	—	2,702	0,007	—
Tự chủ	0,366	0,058	[0,252; 0,480]	0,333	6,312	< 0,001	2,716
Năng lực	0,373	0,053	[0,269; 0,477]	0,365	7,020	< 0,001	2,639
Gắn kết	0,173	0,057	[0,061; 0,285]	0,156	3,005	0,003	2,637

Ghi chú: Biến phụ thuộc là động lực nội tại; R = 0,780; R^2 = 0,608; R^2 hiệu chỉnh = 0,605; F(3, 383) = 197,940; p < 0,001; Durbin-Watson = 1,776. Khoảng tin cậy 95% được tính theo phân phối t với df = 383.

IV. BÀN LUẬN

Kết quả ủng hộ cả ba giả thuyết: sự thỏa mãn tự chủ, năng lực và gắn kết đều liên quan thuận với động lực nội tại. Phát hiện này phù hợp với luận điểm của SDT rằng người lao động có nhiều khả năng tham gia công việc vì hứng thú và thỏa mãn tự thân khi họ cảm thấy hành vi có tính tự nguyện, bản thân có khả năng làm chủ nhiệm vụ và được kết nối với người khác (Deci & Ryan, 1985; Gagné & Deci, 2005). Mức tương quan từ 0,669 đến 0,725 cho thấy ba nhu cầu có quan hệ đáng kể với động lực nội tại trong mẫu, đồng thời nhất quán với các nghiên cứu của Baard và cộng sự (2004), Deci và cộng sự (2001) và tổng quan của Van den Broeck và cộng sự (2016).

Năng lực có beta chuẩn hóa lớn nhất về mặt số học. Với lao động trí óc, cảm nhận có thể xử lý nhiệm vụ, tiến bộ và sử dụng chuyên môn có thể góp phần làm cho quá trình làm việc trở nên hấp dẫn. Tuy nhiên, hệ số chưa chuẩn hóa của năng lực (B = 0,373) và tự chủ (B = 0,366) gần như tương đương, còn chênh lệch beta chỉ là 0,032. Do đó, kết quả không cung cấp đủ căn cứ để xếp hạng chắc chắn năng lực cao hơn tự chủ. Phát hiện phù hợp hơn với cách hiểu rằng cả cơ hội làm chủ chuyên môn và trải nghiệm tự nguyện đều có vai trò nổi bật, trong khi phần đóng góp riêng của từng nhu cầu chịu ảnh hưởng bởi phương sai chung giữa ba cấu trúc.

Gắn kết có điểm trung bình cao nhất và tương quan hai biến tương đối lớn với động lực nội tại, nhưng beta riêng nhỏ hơn khi tự chủ và năng lực được kiểm soát. Điều này có thể phản ánh phần phương sai chung đáng kể: môi trường quan hệ tích cực thường đồng thời giúp nhân viên được lắng nghe, nhận phản hồi và tiếp cận hỗ trợ chuyên môn. Vì vậy, beta nhỏ hơn không đồng nghĩa gắn kết là nhu cầu thứ yếu. Quan hệ tôn trọng có thể tạo nền tảng xã hội để người lao động sử dụng quyền tự chủ và đối diện với thử thách; giả thuyết này cần được kiểm định trực tiếp trong các nghiên cứu tiếp theo.

Mô hình giải thích 60,8% phương sai của động lực nội tại, cho thấy giá trị dự báo lớn trong

mẫu. Tuy nhiên, R^2 cao cần được diễn giải thận trọng vì các biến được thu thập bằng tự báo cáo, cùng nguồn và cùng thời điểm; sai lệch phương pháp chung có thể làm tăng tương quan quan sát (Podsakoff et al., 2003). Mô hình cũng chưa kiểm soát đặc điểm nhiệm vụ, phong cách lãnh đạo, loại hình doanh nghiệp hoặc các nguồn động lực khác. Do thiết kế cắt ngang, hướng quan hệ ngược cũng có thể xảy ra: người có động lực nội tại cao có thể đánh giá môi trường công việc tích cực hơn.

4.1. Hàm ý thực tiễn

Kết quả cho thấy doanh nghiệp nên đồng thời hỗ trợ nhu cầu năng lực, tự chủ và gắn kết của người lao động. Cảm giác năng lực có thể được củng cố thông qua nhiệm vụ phù hợp, cơ hội phát triển kỹ năng, tiêu chuẩn rõ ràng và phản hồi mang tính xây dựng. Tự chủ được tăng cường khi người lao động có quyền lựa chọn cách thực hiện công việc, được tham gia đề xuất cải tiến và hiểu rõ lý do của các yêu cầu. Bên cạnh đó, môi trường làm việc tôn trọng, hợp tác và công bằng sẽ góp phần duy trì cảm giác gắn kết. Tuy nhiên, các biện pháp này cần được tiếp tục kiểm định bằng nghiên cứu dọc hoặc nghiên cứu can thiệp.

4.2. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu sử dụng thiết kế cắt ngang và chọn mẫu thuận tiện nên chưa cho phép suy luận quan hệ nhân quả, đồng thời hạn chế khả năng khái quát cho toàn bộ người lao động tại Thành phố Hồ Chí Minh. Các thang đo mới chủ yếu được kiểm tra độ tin cậy, chưa xác nhận đầy đủ cấu trúc và giá trị phân biệt; việc loại mục TC4 dựa trên chính mẫu nghiên cứu cũng có thể làm tăng tính phụ thuộc mẫu. Ngoài ra, dữ liệu tự báo cáo cùng thời điểm có nguy cơ sai lệch phương pháp chung và mô hình chưa kiểm soát các đặc điểm công việc, tổ chức.

Các nghiên cứu tiếp theo nên sử dụng mẫu đại diện hơn, kiểm định mô hình đo lường trên mẫu độc lập, kết hợp nhiều nguồn dữ liệu và áp dụng thiết kế dọc hoặc thực nghiệm để làm rõ hơn mối quan hệ giữa các nhu cầu tâm lý và động lực nội tại.

V. KẾT LUẬN

Sự thỏa mãn nhu cầu tự chủ, năng lực và gắn kết đều có mối liên hệ thuận với động lực nội tại trong công việc của người lao động tại Thành phố Hồ Chí Minh. Ba nhu cầu giải thích 60,8% phương sai của động lực nội tại trong mẫu. Năng lực có beta chuẩn hóa lớn nhất về mặt số học, nhưng mức chênh lệch nhỏ so với tự chủ và tương quan cao giữa các biến không cho phép khẳng định chắc chắn nhu cầu nào quan trọng hơn. Kết quả gợi ý các chính sách tạo động lực có thể xem xét đồng thời khuyến khích vật chất và những điều kiện công việc hỗ trợ cảm giác làm chủ chuyên môn, quyền lựa chọn phù hợp và quan hệ tôn trọng. Các kết luận cung cấp bằng chứng liên hệ và định hướng thực tiễn trong phạm vi mẫu nghiên cứu, không xác lập quan hệ nhân quả.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

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(10), 2045–2068. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum Press. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7

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: A cross-cultural study of self-determination. Personality and Social Psychology Bulletin, 27(8), 930–942. https://doi.org/10.1177/0146167201278002

Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9, 339–363. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331–362. https://doi.org/10.1002/job.322

Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2, 489–521. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418

Hasandedić, L., Hadžić, A., Hindija, A., Miljanović, Lj., & Repišti, S. (2011). Validacija Skale intrinzične motivacije za posao i Skale idealizirane percepcije sebe i organizacije [Validation of the Scale of Work Intrinsic Motivation and the Scale of Idealized Perception of Oneself and the Organization; conference abstract]. 20. Dani Ramira i Zorana Bujasa, Zagreb, Croatia.

Nguyen, T. P. L., Nguyen, T. T., Nguyen, T. D., & Nguyen, T. V. H. (2022). Psychological empowerment and employee

creativity in Vietnam telecommunication enterprises: The mediating role of intrinsic work motivation. Journal of Organizational Behavior Research, 7(2), 132–142. https://doi.org/10.51847/0xkWbKBEHE

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. The Guilford Press. https://doi.org/10.1521/978.14625/28806

Tam, N. V., Watanabe, T., & Hai, N. L. (2022). Importance of autonomous motivation in construction labor productivity improvement in Vietnam: A self-determination theory perspective. Buildings, 12(6), Article 763. https://doi.org/10.3390/buildings12060763

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. Journal of Management, 42(5), 1195–1229. https://doi.org/10.1177/0149206316632058

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83(4), 981–1002. https://doi.org/10.1348/096317909X481382