



MOTIVATION

Gruppe 5

DEFINITION

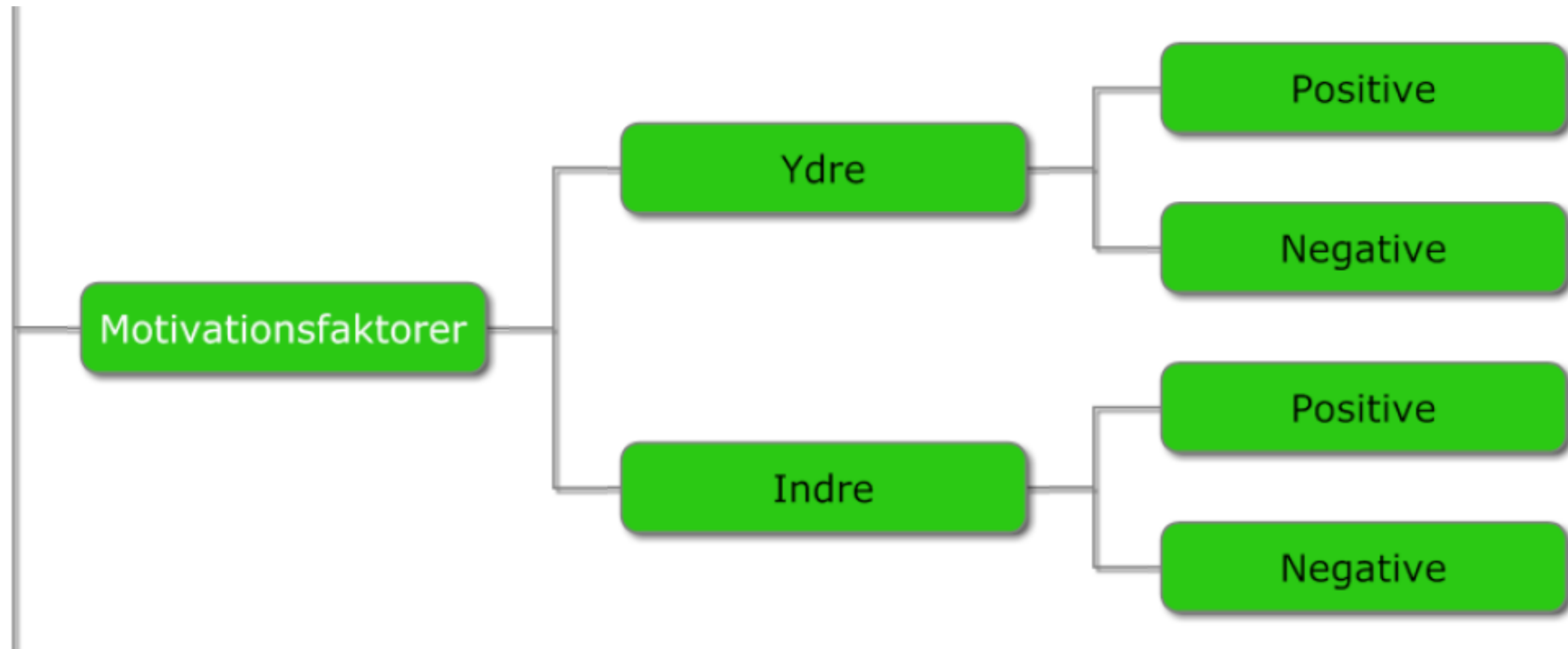
Motivation → Movere (latin) → ...at flytte eller bevæge noget i en bestemt retning eller mod et bestemt mål

”Motivationen er de faktorer i et individ, som vækker, kanaliserer og vedligeholder adfærd i retning mod et mål”

Bernard Weiner 1992

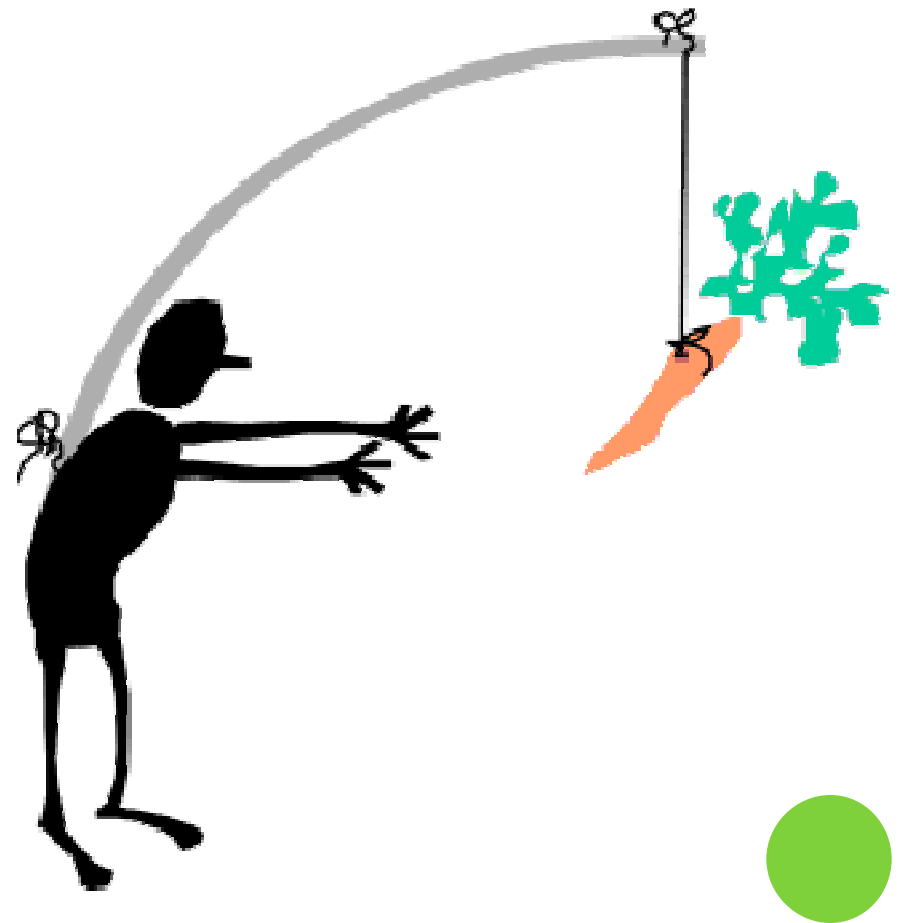


MOTIVATIONSFAKTORER



MOTIVATIONSFAKTORER

- Ydre motivationsfaktorer
- Indre motivationsfaktorer



YDRE MOTIVATIONSFAKTORER

Positive	Negative
Føde, drikke, komfort, penge, frynsegoder, status, anerkendelse, opmærksomhed, spændende jobindhold, godt arbejdsmiljø, mm.	Frygt, smerte, afstraffelse, nedværdigelse, ydmygelse, bebrejdelser, kedeligt jobindhold, dårligt arbejdsmiljø, mm.



INDRE MOTIVATIONSFAKTORER

Positive

Selvudvikling, ønske om at præstere, ønske om videre uddannelse, følelse af et socialt netværk på arbejdspladsen, at føle sig kompetent, mm.

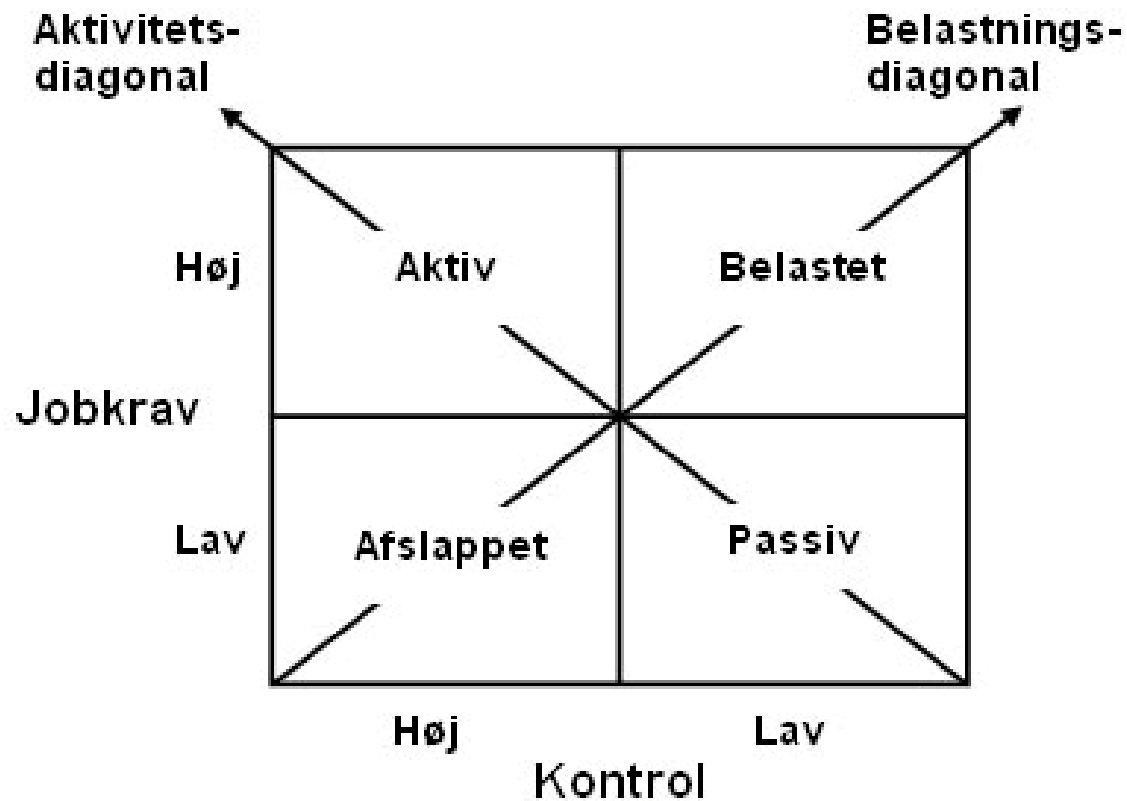
Negative

Ikke formå at præstere, ikke mulighed for selvudvikling, at føle sig inkompetent, mm.

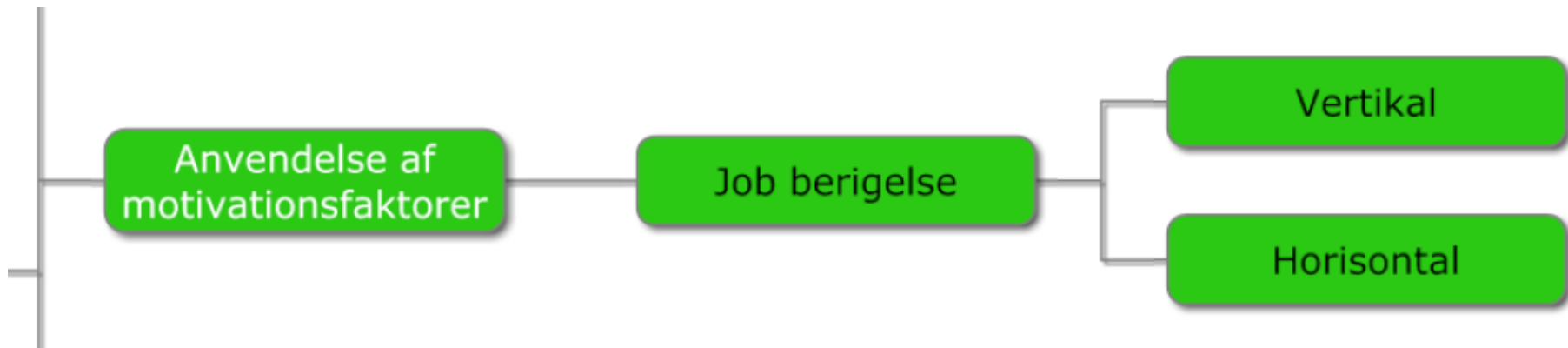


KRAV-KONTROL MODELLEN

- Udviklet af amerikaneren Robert Karasek i slutningen af 70'erne.



ANVENDELSE AF MOTIVATIONSTEORIER OG -FAKTORER



ANVENDELSE AF MOTIVATIONSFAKTORER

EN OVERSIGT

- Positiv feedback
- Belønninger
- Anerkendelse
- Inddrag medarbejdere og giv dem medbestemmelse i projektets gang
- Opfyldelse af medarbejderes behov
- Fastsættelse af arbejdsrelaterede mål
- Uddeleger ansvar
- Opnåelse af virksomhedens mål
- Sejre skal fejres



UDDYBELSE AF MOTIVATIONSFAKTORER

- Positiv feedback
 - Konstruktiv og positiv kritik
 - Fokuser på de ting der er gået godt
- Belønninger
 - bonusser
- Anerkendelse
 - Selvrealisering



UDDYBELSE AF MOTIVATIONSFAKTORER

- Inddrag medarbejdere og giv dem medbestemmelse i projektets gang
- Opfyldelse af medarbejderes behov
- Fastsættelse af arbejdsrelaterede mål
 - Opstille mindre underprojekter med et fast mål



UDDYBELSE AF MOTIVATIONSFAKTORER

- Uddeleger ansvar
- Opnåelse af virksomhedens mål
 - Morale boost
- Sejre skal fejres
 - Champagne på bordet



PAUSE



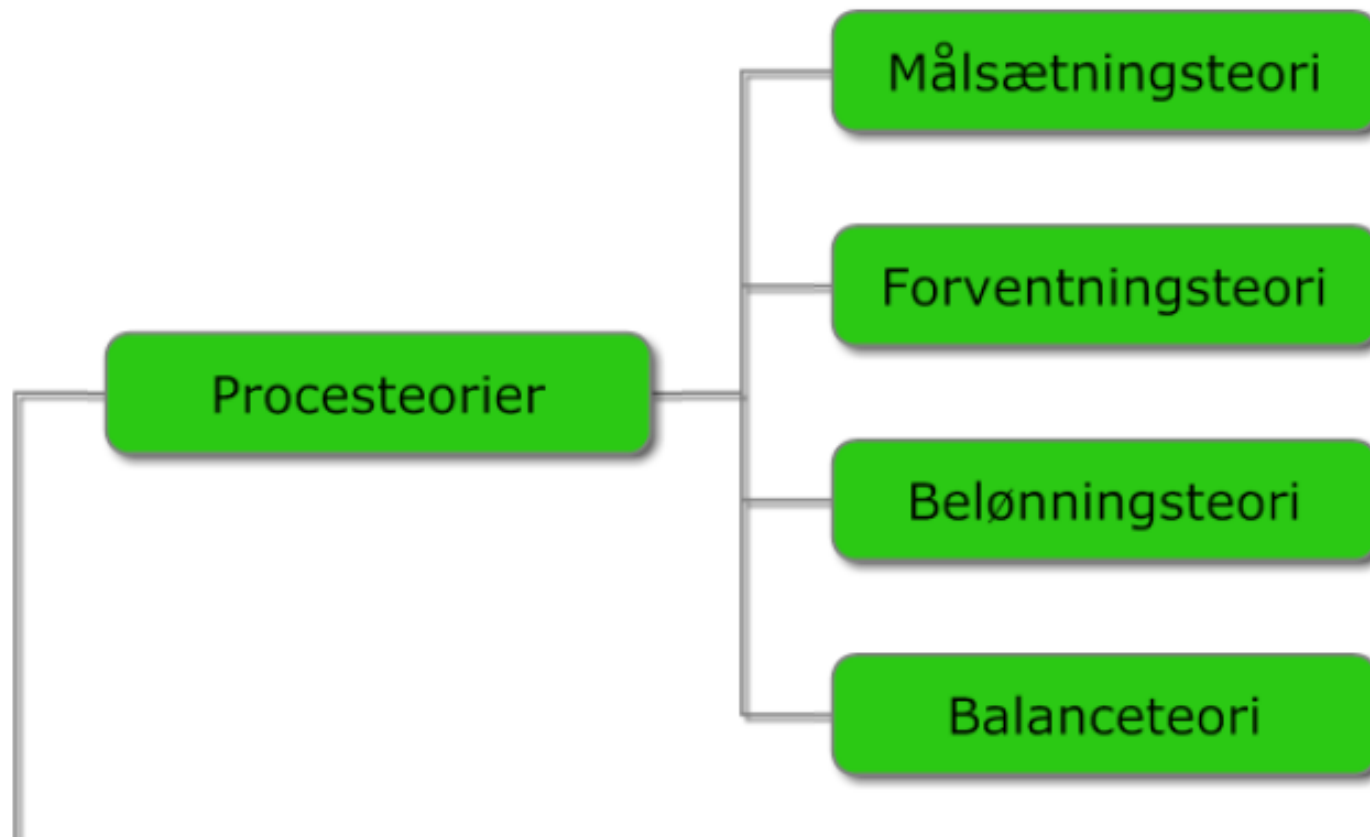
MOTIVATIONSTEORIER



- Motivationsteorier og udvikling.
(Frederick Winslow Taylor 1856-1915)
- Tilfredshedsteorierne (behovsteorierne)
 - *Hvad og hvilke processer motiverer medarbejderen?*
- Procesteorierne
 - *Hvordan og hvorfor medarbejderen motiveres?*
- Motivationsteorierne er komplementære!



PROCESTEORIER



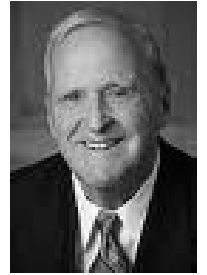
MÅLSÆTNINGSTEORI, EDWIN LOCKE (1938 -)



- **Galileo Galilei** 1564-1642 filosof, fysiker og astronom
”Mål alt, - og gør det målbart, som endnu ikke er det.”
- Mål er den vigtigste motivationsfaktor.
Mennesket motiveres af at blive stillet overfor mål, der er udfordrende, men også opnåelige.
- Mennesker gør de ting, som de bliver målt på
- specielt hvis der er knyttet en belønning eller straf til henholdsvis at opfylde eller ikke at opfylde målet.
- Det er ikke så meget målene i sig selv, der motiverer, men mere udsigten til at få et personligt udbytte for eksempel i form af belønning, udvikling og velvære.



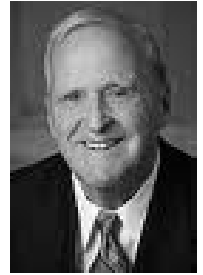
FORVENTNINGSTEORI, VICTOR VROOM (1932 -)



- Vrooms forventningsteori bygger på, at menneskers adfærd styres af antagelser om og personlige forventninger til fremtiden om, at der er en sammenhæng mellem mål og indsats.



FORVENTNINGSTEORI, VICTOR VROOM (1932 -)



Forventningsteoriens udgangspunkt.

- Antagelsen er, at mennesket vil vælge de handlinger, der medfører de relevante resultater, og som giver de største belønninger.

$$\text{Motivation} = F \times V \times I$$

F=Forventning, dvs. menneskets forventning til indsatsen der fører til det ønskede resultat

V=Værdi, dvs. den værdi den pågældende medarbejder tillægger resultat af succes

I=Instrumentalitet dvs. den personlige vurdering for mulige resultater, forfremmelse , løn etc.



FORVENTNINGSTEORI



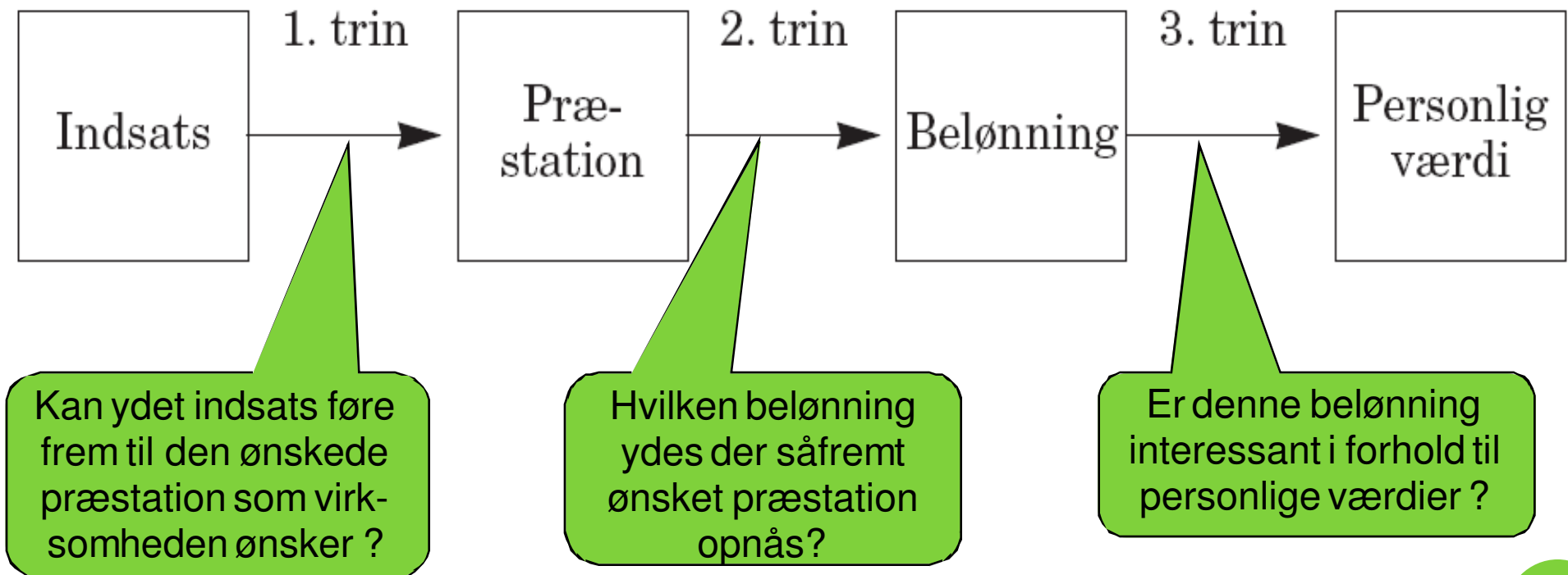
- Vrooms forventningsteori bygger på, at menneskers adfærd styres af antagelser om og personlige forventninger til fremtiden om, at der er en sammenhæng mellem mål og indsats.
- Porter og Lawler har på basis af Vrooms forventningsteori udarbejdet en samlet mere konkret motivationsmodel, der giver et solidt bud på arbejdsmotivation, gennem en nuanceret forståelse af samspillet mellem indsats, præstation og belønning, med plads til individuelle forskelle, erfaringsdannelse og feedback.



FORVENTNINGSTEORI, VICTOR VROOM (1932 -)



Vroom's tre-trins teori

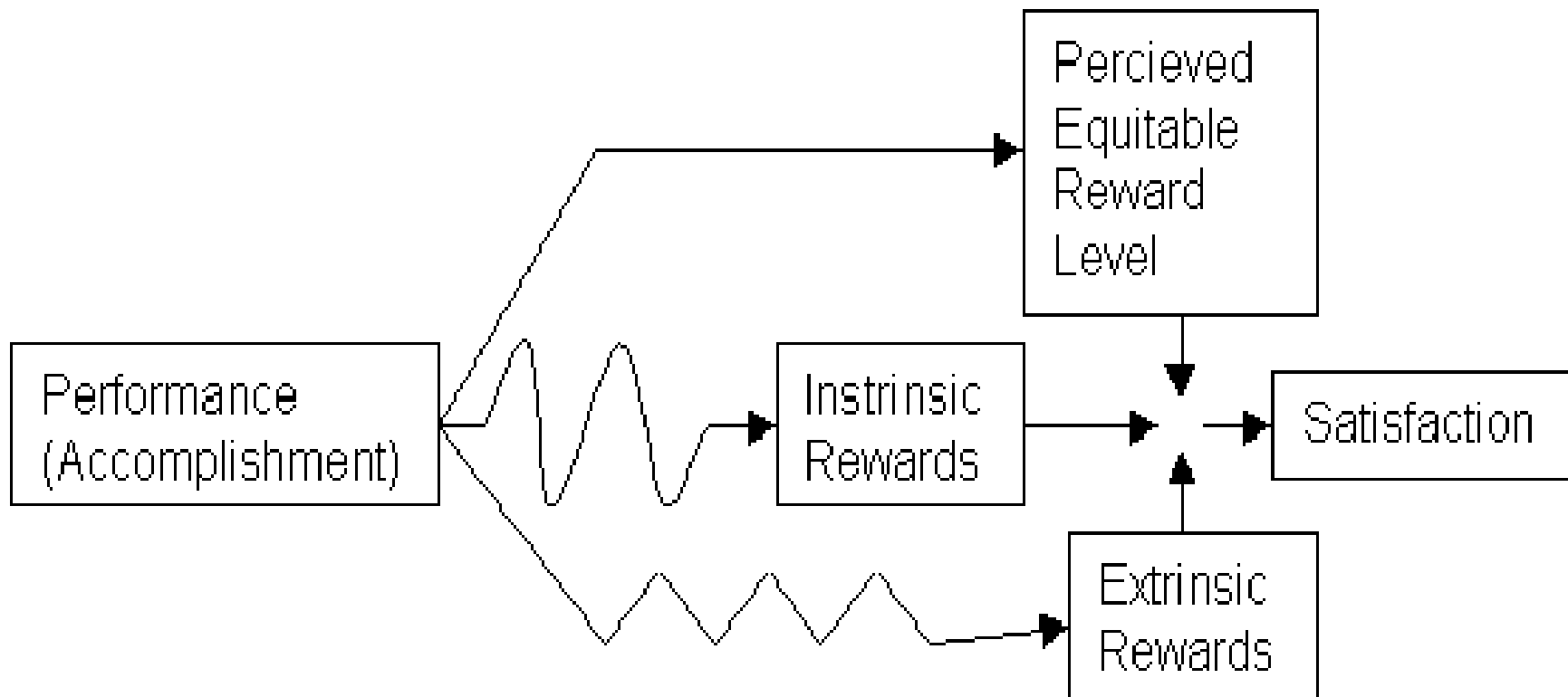


FORVENTNINGSTEORI,

EDWARD EMMET LAWLER (1938 -)



Porter og Lawlers to-trins teori



FORVENTNINGSTEORI,

EDWARD EMMET LAWLER (1938 -)



Porter og Lawlers to-trins teori

Trin 1:

Kan Indsatsen føre til en Præstation?
(I → P)

Ja

Trin 2:

Kan Præstationen føre til en Belønning?
(P → B)
Er Værdien tilstrækkelig stor?
V

Ja

Motivationen tilstede

Nej

Nej

Nej

Motivationen ikke tilstede



BALANCETEORI, FRITZ HEIDER (1896-1988)



○ Antagelse:

Forholdet mellem indsats og udbytte svarer til, hvad andre, i samme situation, opnår.

Mennesker vil ikke kun sammenligne forholdet mellem sin egen indsats og den modtagne belønning.

Mennesker vil typisk sammenligne sig med andre i en tilsvarende situation.

○ Handling:

Hvis en person vurderer, at der ikke er retfærdighed, vil vedkommende forsøge at skabe balance ved at påvirke størrelserne på indsats og belønning enten for sig selv eller for de personer personen sammenligner sig med.

"The nail that sticks out gets hammered down." Japansk ordsprog



BEHOVSTEORIER



MASLOWS BEHOVS TEORI (1943)



- Maslow: Positivist
 Det raske menneske (det aktualiserende menneske)
 Afstumpet menneskesyn
- Udækket behov → hele organismen domineres → føles som det eneste behov der eksisterer
- Behov opdeles i 5 kategorier



5 FORSKELLIGE BEHOV

- 1) Fysiologiske behov – Kost, hvile, varme, læ
- 2) Sikkerhedsbehov – Stabilitet, beskyttelse, struktur, lov og orden
- 3) Behov for tilhørshold – social, kærlighed
- 4) Agtelsesbehov – behov for selvrespekt, selv agtelse og for agtelse af andre
- 5) Selvaktualiserende behov – selvrealiserende
Behov der aldrig forsvinder
Stræber hele tiden efter mere
 - ”What humans can be, they must be”.



BEHOVS HIERARKI TEORIEN



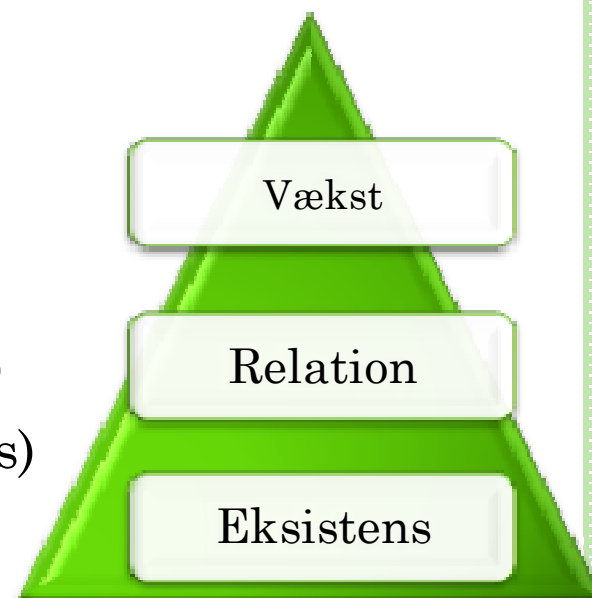
Hovedsætninger:

1. Et behov, der er tilfredsstillet er ikke længere et behov.
2. Et dækket behov er ikke motiverende.



ALDERFERS ERG TEORI (1972)

- Videreudvikling af Maslows behovsteori
- Skelner ml. 3 behov: Eksistens behov (Existence)
Relationsbehov (Relatedness)
Vækstbehov (Growth)



Eksistens behov – Fysiologiske og materielle sikkerheds behov (lige vigtige)

Nulssums-spil - Større behovsdækning for én person => mindre behovsdækning af en anden person.



○ Relationsbehov

Tilhørsforhold

Sikkerhedsbehov – interpersonelle relationer

Ej nulsums-spil – En person får tilfredsstillet sit relationsbehov → den anden person får OGSÅ tilfredsstillet sit relationsbehov

○ Vækstbehov

Agtelsesbehov

Selvaktualiseringsbehov

Dækket vækstbehov → helt menneske

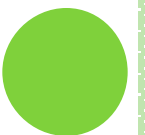


ALDERFER ADSKILLER SIG FRA MASLOW

Alle tre behov er aktive hos alle mennesker

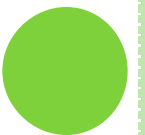
Alle tre behov kan være aktive på én gang

Behov er medfødte (Ej tillært)



FRUSTRATIONS-REGRESSION- HYPOTHESEN

- Hvis man forhindres i at dække et behov → frustrationer → konsekvenser
- Et mislykket behov i at dække et behov → Et andet behov bliver mere dominerende (relationsbehov – materielle behov)



FREDERICK HERZBERG

- Frederick Herzberg (1923-2000)
 - Arbejdspsykolog og professor i organisationsteori
- To-faktor teori
 - Hygiejnefaktorer
 - Motivationsfaktorer
- Job berigelse
 - Vertikal
 - Horizontal



HERZBERGS TO-FAKTOR TEORI

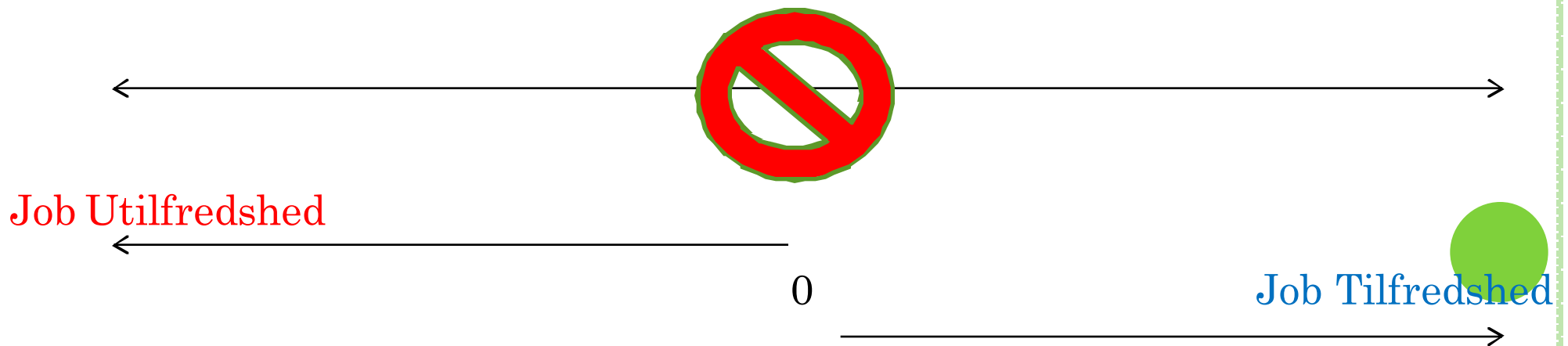
EN TEORI OM TILFREDSHED

- Inspireret af Maslow:

Job tilfredshed, relateret til behov, danner grundlaget for villigheden til at præstere.

Adskiller sig dog ved at se på konkrete faktorer, der opfylder behov, frem for blot at se på behov.

- Hygiejnefaktorer og Motivationsfaktorer bruges til at løse forskellige problemstillinger:



HYGIEJNEFAKTORER VERSUS MOTIVATIONSFAKTORER

Hygiejnefaktorer

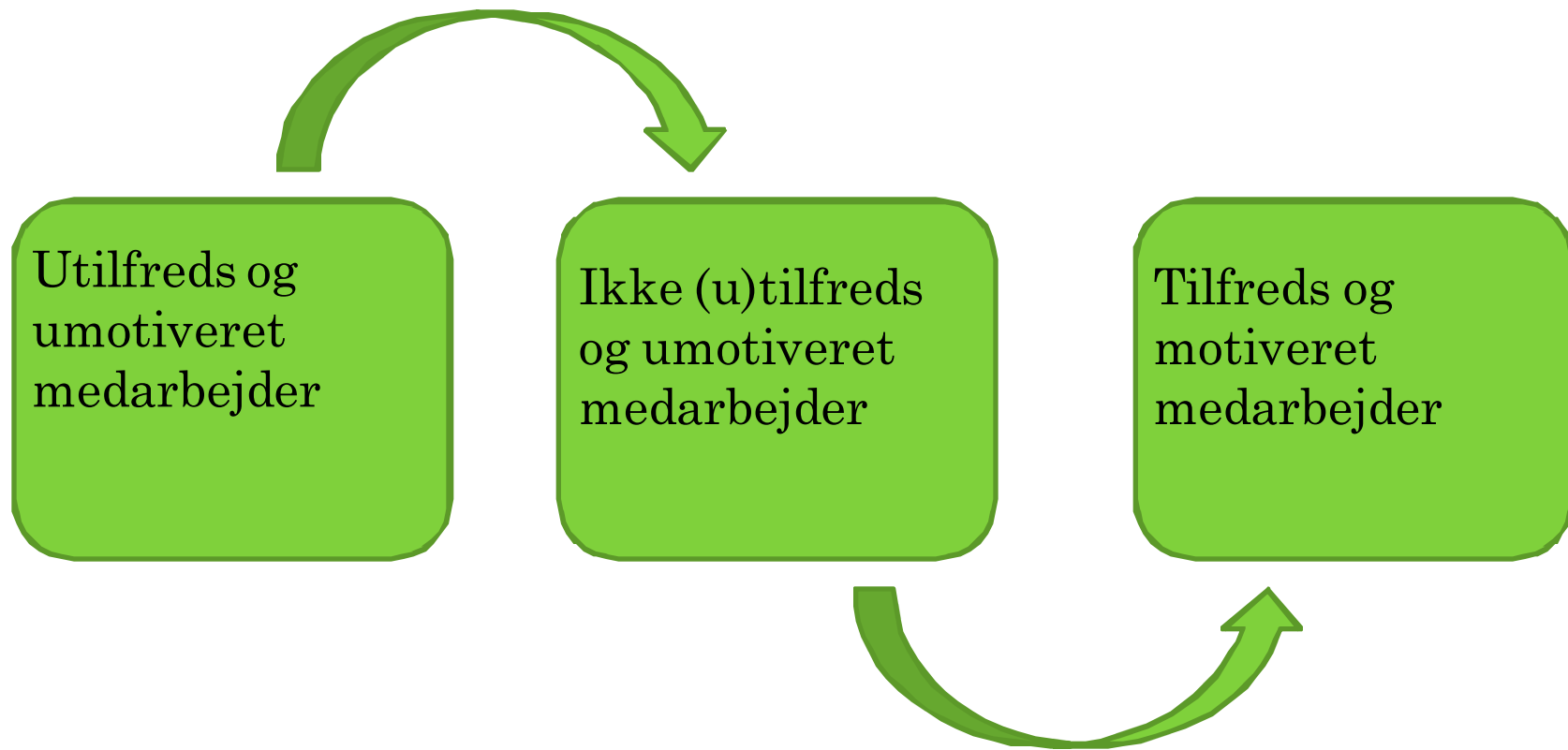
- En serie af faktorer der skaber job tilfredshed hvis de ikke er til stede.
- Er de til stede medfører det ikke nødvendigvis større job tilfredshed.
- Faktorer (Rammerne omkring arbejdet):
 - Løn, job sikkerhed, belysning, ventilation, ledelse osv.

Motivationsfaktorer

- En serie af indre faktorer, der skaber job tilfredshed hvis de er til stede.
- Er de ikke til stede medfører det ikke nødvendigvis job utilfredshed.
- Faktorer (Arbejdets indhold):
 - Ansvar, anerkendelse, personlig vækst, karriere osv.



Hygiejnefaktorer



Motivationsfaktorer



JOB BERIGELSE – FREDERICK HERZBERG

○ Vertikal

- Giver en medarbejder kontrol over deres arbejde

○ Horisontal

- En medarbejder får kontrol over en hel række processer, der til sammen giver et færdigt produkt, med et defineret start og slut punkt.



McGREGOR TEORI X, Y

- Douglas McGregor (1906-1964)
- Psykolog og ledelsesforsker



McGREGOR TEORI X,Y

X

Ingen arbejdslyst

Skal Kontrolleres/
trues/tvinges

Ansvarssky

Uambitiøs

Y

Arbejdslyst

Initiativtagende

Accepterer samt
søger ansvar

Beslutningstagende





Ledelsen står for
organisering

Styring

Kontrolleres



Ledelsen står for
organisering

Konsekvens

Udviklingsmuligheder



WARRS VITAMINMODEL

○ Peter Warrs (1997)

• Vitaminmodellen

- Mulighed for kontrol
- Mulighed for at bruge sine færdigheder
- Eksternt generede mål
- Variation og afveksling
- Omgivelsesmæssig klarhed
- Tilgængelighed i forhold til penge
- Fysisk sikkerhed
- Mulighed for interpersonel kontakt
- Værdsat social position

• For store mængder → Negativ effekt



Warrs vitaminmodel (ledertilpasset)

	Optimale forhold	Belastede forhold
Krav	<ul style="list-style-type: none">• Klarhed• Udfordring	<ul style="list-style-type: none">• Uklarhed• For små/for store• Modstridende krav
Udviklingsmuligheder	<ul style="list-style-type: none">• Udvikles og bruges	<ul style="list-style-type: none">• For store krav til ny viden og kunnen
Arbejdets tilrettelæggelse	<ul style="list-style-type: none">• Variation• Mening og sammenhæng• Klarhed i arbejdsrollen• Tydelig feed-back - klarhed i kommunikation• Indflydelse og kontrol over eget arbejde• Målopfyldelse	<ul style="list-style-type: none">• Overstimulation• Opsplittede opgaver uden sammenhæng• Snæver lederrolle, usikkerhed om forventninger og rollekonflikt• Manglende eller modsigelsesfyldt feed-back• Manglende indflydelse og kontrol/for stort ansvar• Uafsluttede og udflydende opgaver
Samarbejde	<ul style="list-style-type: none">• Tydelig og omsorgsfuld topledelse• Støtte til selvværd• Værdsættelse og anerkendelse fra andre• Tilhørsforhold socialt• Social kontakt	<ul style="list-style-type: none">• Utydelig og »uretfærdig« topledelse• Manglende støtte• Manglende anerkendelse og respekt• Konflikter med medarbejdere• Manglende kontakt
Værdsættelse	<ul style="list-style-type: none">• Feed-back• Organisatorisk betydning• Sammenhæng mellem indsats og resultat	<ul style="list-style-type: none">• Manglende viden om betydningen af egen indsats

HACKMAN & OLDFHAMS

JOBDESIGNTEORI

- Fremkommet i et forsøg på at designe jobbet, så arbejdet i sig selv er motiverende for medarbejderen.

Modellen

Fem Centrale Jobkarakteristika

→ Kritiske psykologiske tilstande

→ Resultater

Værktøj

Motivationspotentiale Score (MPS) – et mål for:

- Arbejdsmotivation
- Tilfredshed



Centrale Jobkarakteristika

Krav til forskellige færdigheder

Opgavens identitet

Opgavens betydning

Autonomi

Feedback fra selve arbejdet

Kritiske psykologiske tilstande

Oplevelse af meningsfyldt arbejde

Oplevelse af ansvar for resultatet af

Viden om de faktiske resultater af det udførte arbejde

Resultater

Høj indre arbejdsmotivation

Høj væksttilfredshed

Høj generel arbejdstilfredshed

Høj effektivitet i arbejdet

EKSEMPEL – DE CENTRALE JOBKARAKTERISTIKA

Et skib ligger ud for Sydamerika, ude af stand til at sejle...



Men kan det måles hvor motiverende et arbejde er?



MOTIVATIONSPOTENTIALE SCORE (MPS)

- Mål for hvor motiverende arbejdet er

 Hvor motiveret medarbejderen er!

$$MPS = \left[\frac{\text{Krav til forskellige færdigheder} + \text{Opgavens identitet} + \text{Opgavens betydning}}{3} \right] \cdot \text{Autonomi} \cdot \text{Feedback fra selve arbejdet}$$

Opgave

- Centrale jobkarakteristika angives på en skala fra 1 til 7
- Gennemsnit = 120-130

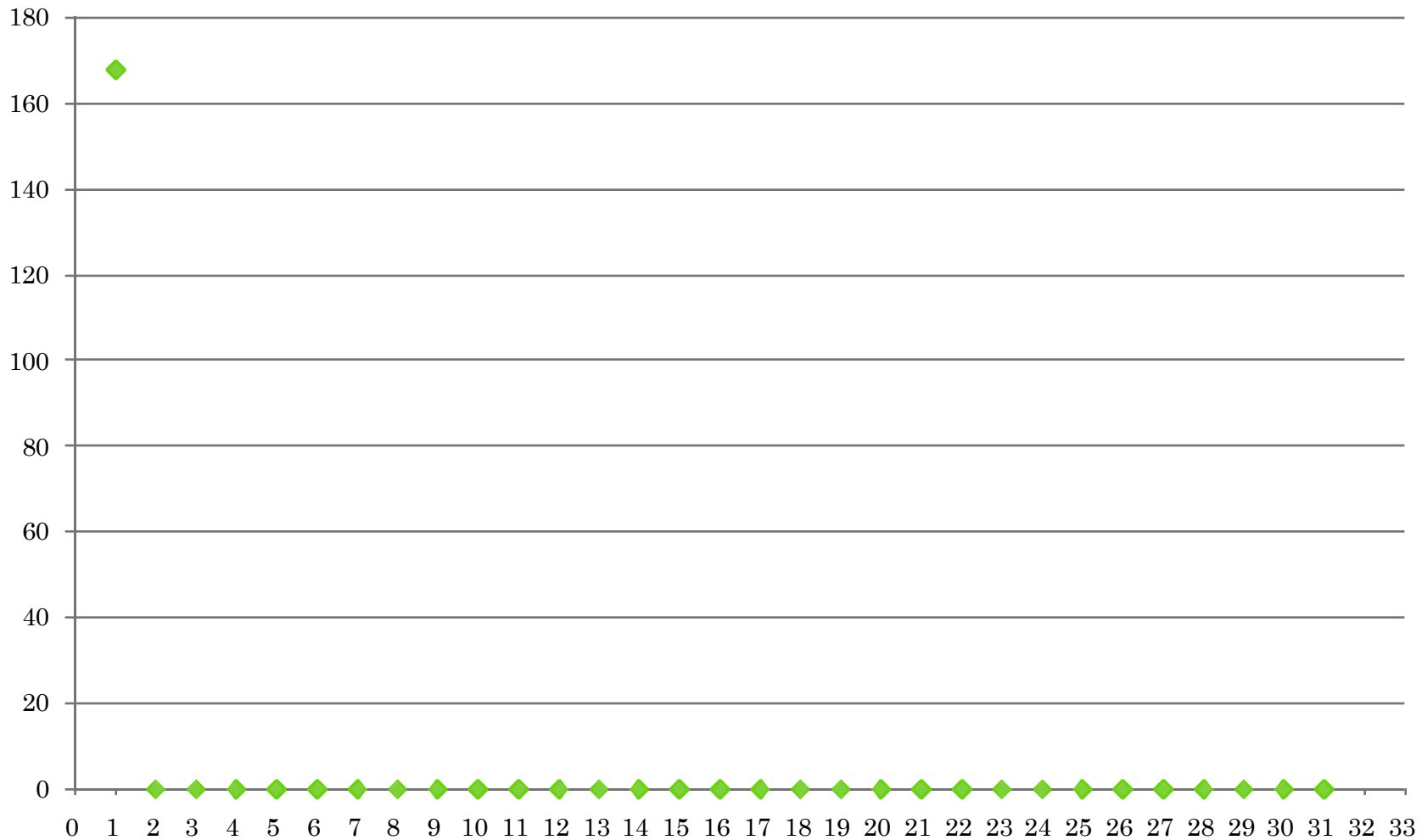


PAUSE



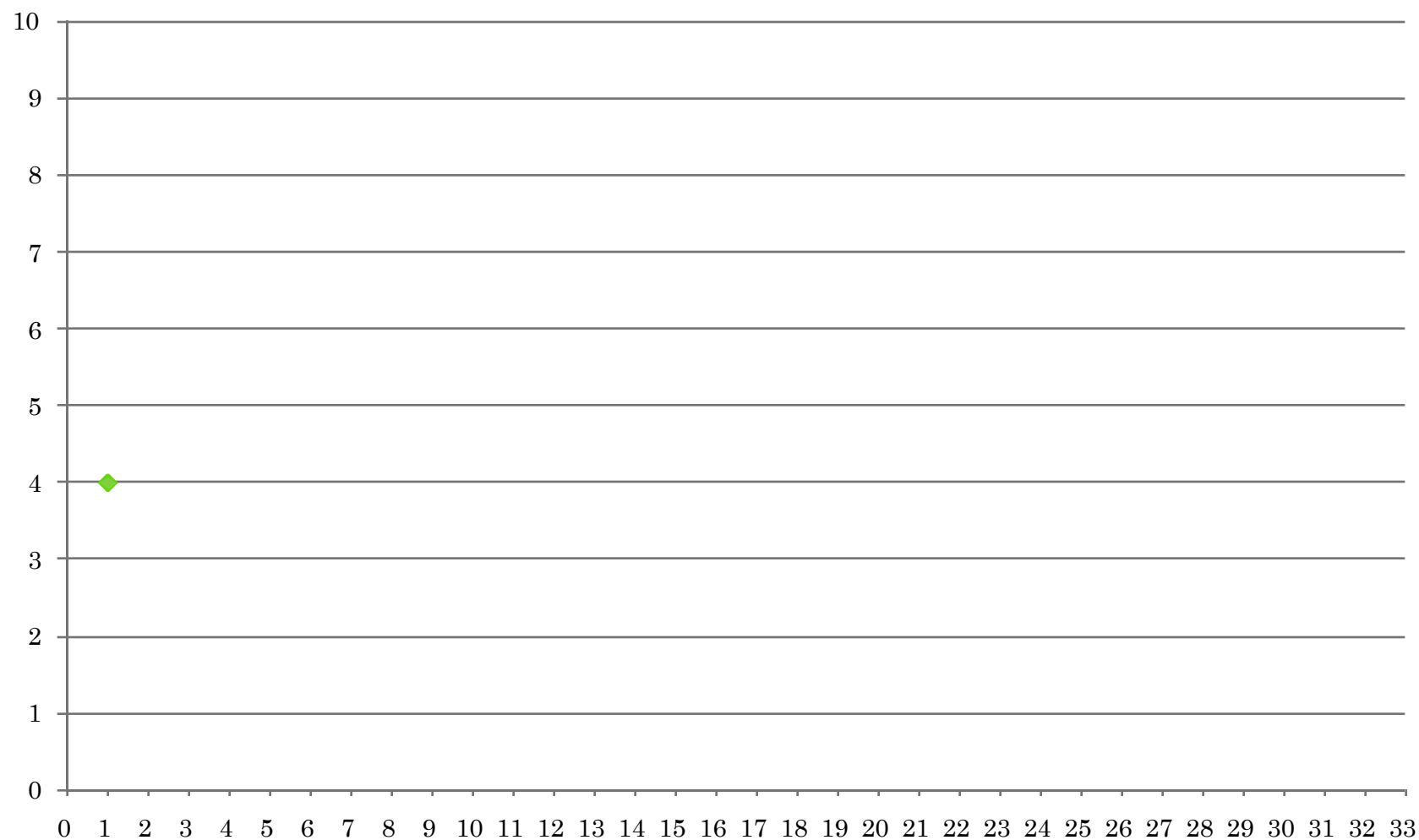
MOTIVATIONSPOTENTIALIALE SCORE

Motivationspotentiale Score



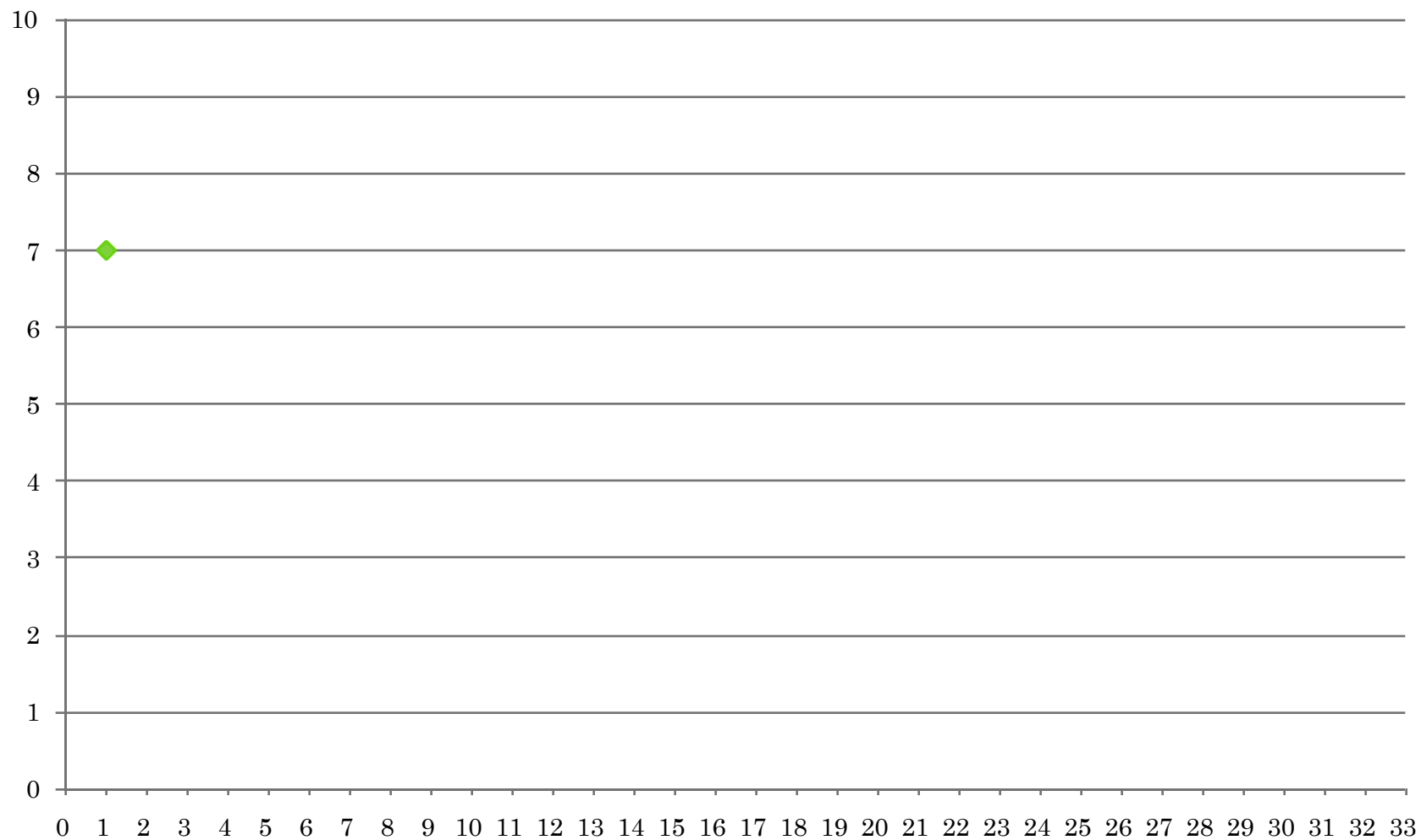
MPS – KRAV TIL FORSKELLIGE FÆRDIGHEDER

Krav til forskellige færdigheder



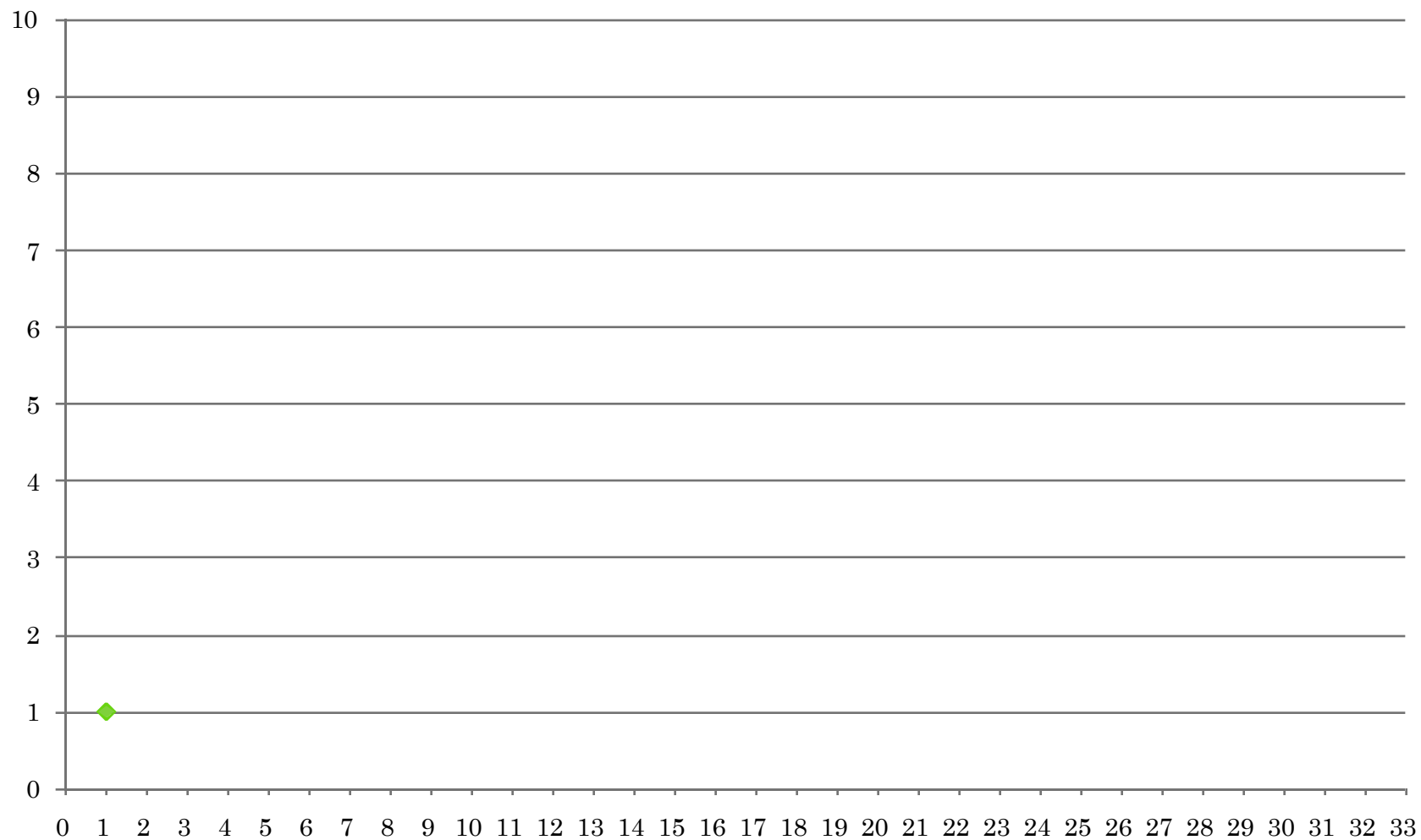
MPS – OPGAENS IDENTITET

Opgavens identitet



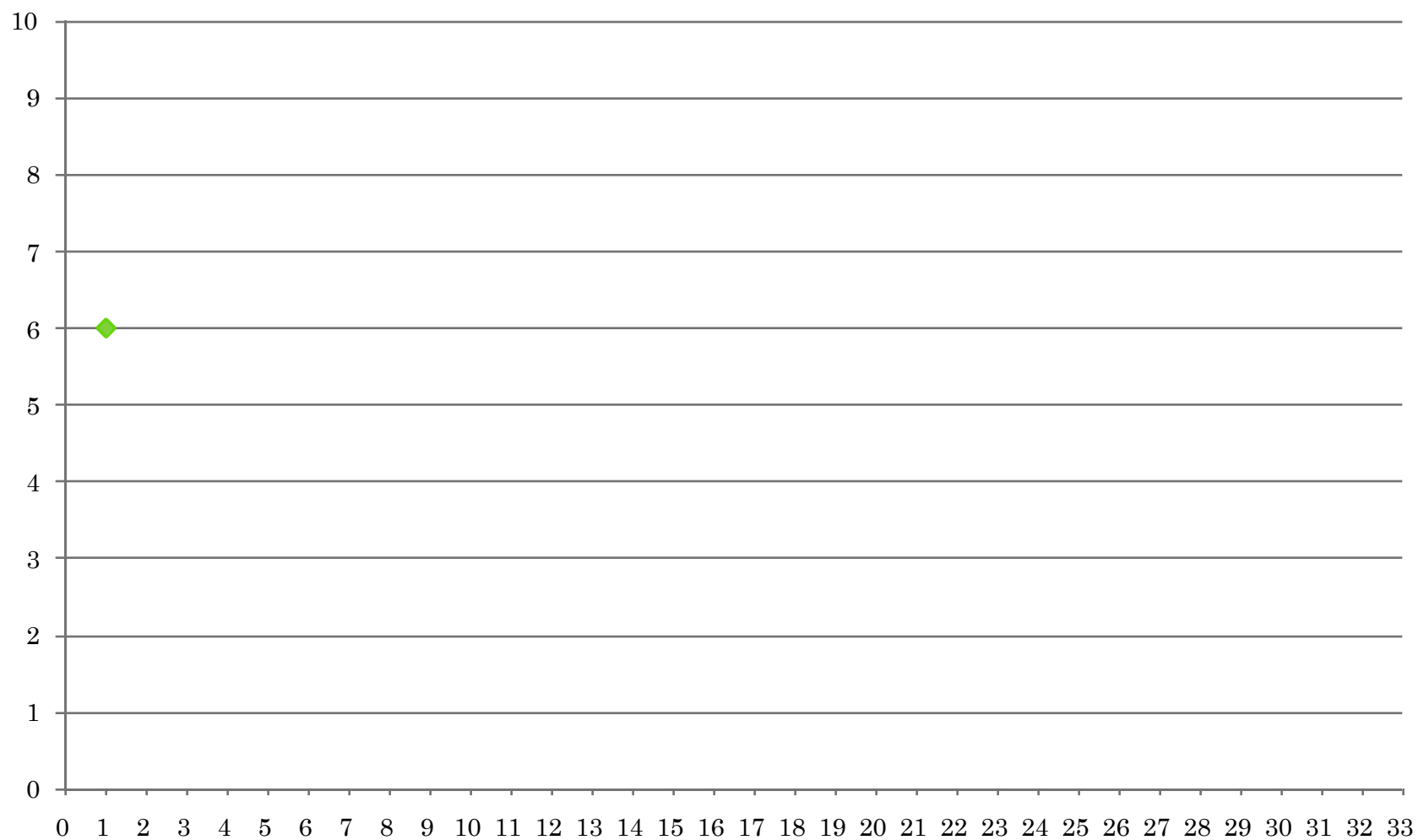
MPS – OPGAENS BETYDNING

Opgavens betydning



MPS - AUTONOMI

Autonomi



MPS – FEEDBACK FRA SELVE ARBEJDET

Feedback fra selve arbejdet

