

Corso di

ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELL'IMPRESA

A.A. 2019/2020

Teresa Anna Rita Gentile

Email: tgentile@unicz.it

La motivazione al lavoro: concetti e teorie di base.

Teresa Anna Rita Gentile
Email: tgentile@unicz.it

Agenda:

- **La motivazione: alcune definizioni e distinzioni.**
- **Le teorie motivazionali.**
- **Gli sviluppi recenti.**

La motivazione: alcune definizioni e distinzioni 1/9.

Insieme delle manifestazioni esteriori e direttamente osservabili con cui un individuo risponde a determinate situazioni psicologiche, che dipende da due categorie della psicologia umana:

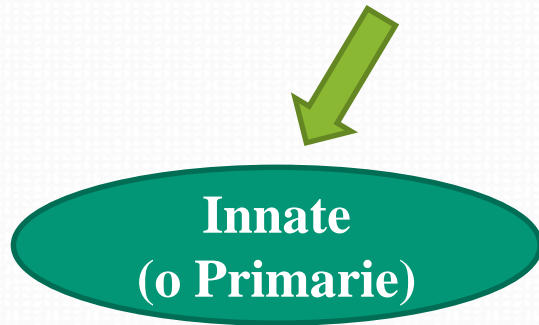
Comportamento \equiv [(Competenze \times Motivazione) \times Contesto]



Anche la Prestazione sarà nulla se.....

Il termine *motivazione* deriva dal latino *movere* (muovere) ed è inteso come il risultato di un processo psicologico che spinge gli individui ad agire; ossia ciò che genera l'avvio, la direzione, l'intensità e la persistenza di un comportamento diretto a uno scopo.

Le motivazioni si dividono in:



si riferiscono ai moti istintivi che assicurano la sopravvivenza dell'individuo; sono essenzialmente uguali per tutti gli uomini, ma si manifestano in modalità molto diverse nelle varie culture.



mutano con l'evolversi dell'uomo; risentono sia dell'ambiente socioculturale, sia dei tratti della personalità individuale.

La motivazione può essere:



Intrinseca

Punta all'interesse e alla gratificazione che l'azione stessa suscita (fare qualcosa perché è gratificante di per sé).



Successo



Estrinseca

Mira a conseguire un premio, a ricercare uno *status* di fronte alle altre persone, colleghi o superiori (fare qualcosa per ottenere qualcosa d'altro in cambio).



Ricompensa

Il termine **Motivazione**...

- *Nel linguaggio comune:* descrive i bisogni, le ragioni o i desideri legati al comportamento umano.
- *Dal punto di vista Manageriale:* rappresenta una serie di attività volte a stimolare negli individui un comportamento tale da produrre i risultati organizzativi attesi.
- *Dal punto di vista Psicologico:* fa riferimento allo stato mentale e interiore di una persona, all'origine, alla persistenza, all'intensità e al fine di un comportamento.

"La motivazione è un processo che governa le scelte fatte dalle persone tra forme alternative di attività volontarie" [Vroom, 1964].

"La motivazione è un complesso processo di forze che attivano, dirigono e sostengono il comportamento" [Avallone, 2003].

"La motivazione è un aspetto dell'individuo che inizia, dirige e sostiene l'azione umana verso una prestazione lavorativa e viene considerata una variabile determinante del comportamento insieme all'abilità, alle conoscenze e ai vincoli situazionali. " [Steers e Porter, 1979].

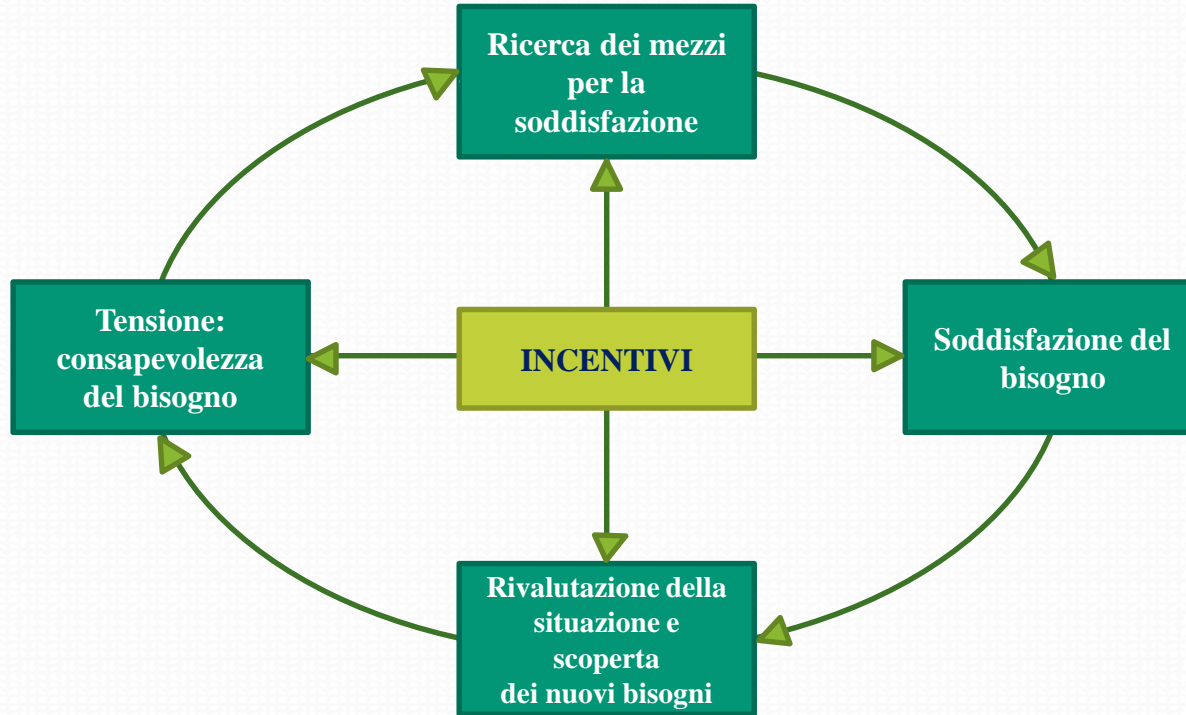
"La motivazione è l'insieme delle influenze immediate che riguardano la direzione, l'intensità e la persistenza di un'azione." [Atkinson, 1957].

"La motivazione al lavoro è un insieme di forze energetiche, proveniente tanto dal profondo dell'essere umano quanto dal suo ambiente, capaci di suscitare il comportamento legato al lavoro, e determinarne la forma, la direzione, l'intensità e la durata" [Pinder, 1998].

Difficoltà nello studio della motivazione...

- 1) **Le motivazioni non possono essere osservate direttamente; la loro identificazione risulta difficoltosa e si rende necessario dedurre la presenza e le caratteristiche attraverso l'analisi del comportamento manifestato. (Comportamenti differenti derivano da una identica motivazione; Comportamenti simili possono trarre origine da diverse motivazioni).**
- 2) **L'individuo possiede una grande varietà di motivazioni, presenti con intensità diverse e talvolta in conflitto l'una contro l'altra.**
- 3) **Le persone sono diverse nella natura delle loro motivazioni e nel modo in cui soddisfano i propri bisogni.**

Il Processo Motivazionale.



Fonte: Adattamento da Decastri, (2016), p. 71.

Il concetto di motivazione è.... spesso associato ad altri, quali quello di:

- 1) **Soddisfazione al lavoro** è uno stato emozionale positivo o piacevole risultante dalla valutazione che una persona fa del proprio lavoro o delle proprie esperienze di lavoro, rapportata alle aspettative che egli aveva sviluppato al loro riguardo.
- 2) **Coinvolgimento o *Job Involvement*** si riferisce al grado di identificazione da parte di una persona nei confronti del lavoro che svolge e quanto essa investe per la realizzazione di se stessa nel senso di accrescere la propria autostima.

Video: La Fabbrica dei Giocattoli.

- ***Titolo:*** *La fabbrica dei giocattoli*
- ***Anno:*** 2014
- ***Regista:*** di Xavier Pons.
- ***Trama:*** Nella regione del Jura, a Lect, c'è una delle prime fabbriche di giocattoli di Francia, fondata più di un secolo fa. Le tecniche di produzione sono ancora quelle tradizionali e gli oggetti vengono lavorati a mano. Nel video è rappresentata la produzione di una trottola di legno...

Video: La Fabbrica dei Giocattoli.





- **Da dove nasce la motivazione?**
- **Che tipologie di motivazione ci sono?**
- **Che relazioni ci sono tra motivazione e soddisfazione?**
- **Un lavoro ben fatto da cosa può dipendere?**

Le teorie motivazionali....

- sono orientate a spiegare le ragioni dello scambio che avviene tra l'impegno e lo sforzo prodotto (le energie dedicate all'azione) e il risultato raggiunto, ossia ciò che si ottiene in cambio.
- Sono primariamente intese come teorie dei bisogni; per indagare quali sono i fattori che motivano o meno una persona si parte dalla individuazione dei bisogni da questa avvertita.

Le Teorie Motivazionali 2/2.

- 1) Teoria degli Incentivi: Barnard (1938).**
- 2) Teoria della Gerarchia dei bisogni: Maslow (1954).**
- 3) Teoria della Motivazione-Igiene: Herzberg (1959).**
- 4) Teoria X e Teoria Y: McGregor (1960).**
- 5) Teoria della motivazione al successo: McClelland (1961).**

1) Teoria degli Incentivi: Barnard.

Il tipi di incentivi che possono essere offerti da una organizzazione ai propri membri, secondo Barnard, si distinguono in due tipologie:

- a) *Incentivi specifici* definiti tali in quanto possono essere offerti in modo specifico a una persona (Incentivi materiali, Opportunità personali non materiali, Condizioni fisiche, Gratificazioni morali, Associazione «attraente»).
- b) *Incentivi generali*, contrariamente ai precedenti, non possono essere offerti specificatamente a una persona, per questo definiti anche non personali.

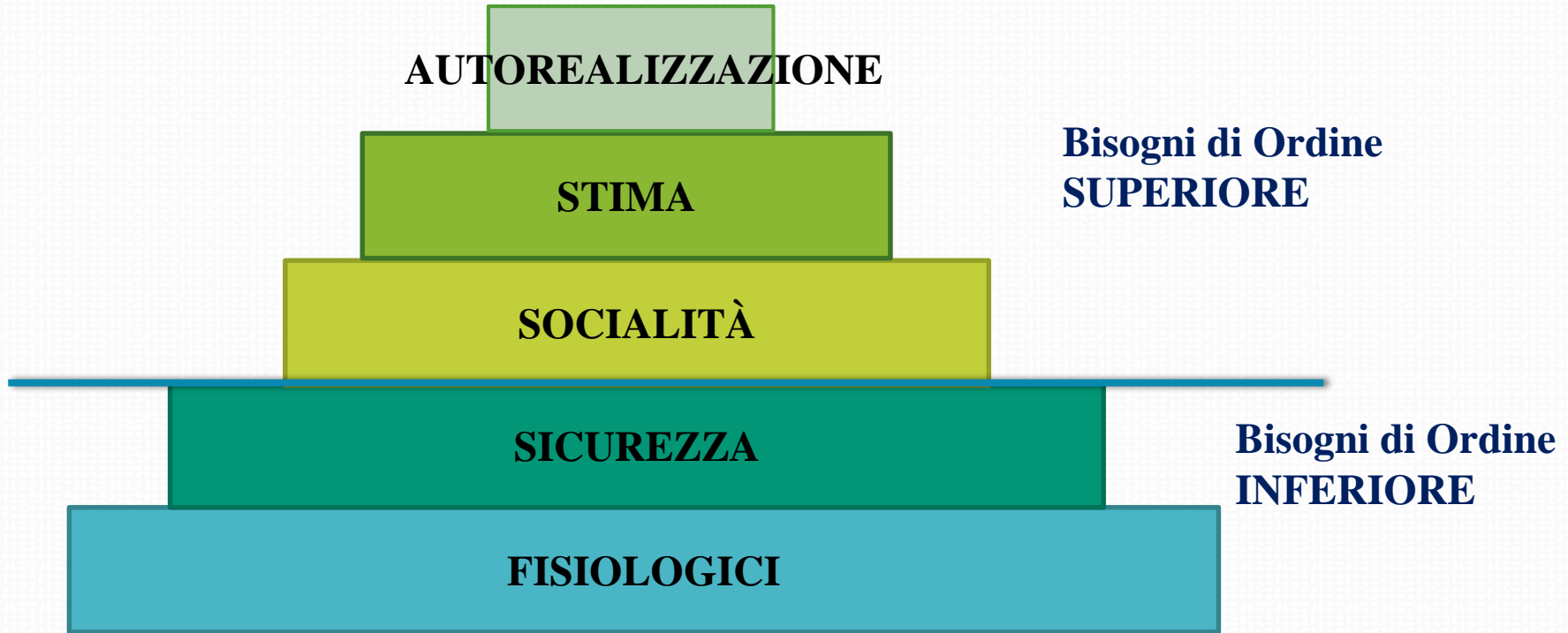


Maslow afferma che le motivazioni dell'uomo si sviluppino in sequenza, secondo una gerarchia di livelli predefiniti di bisogno, elaborando la c.d. «Teoria della gerarchia dei bisogni».

Video: Up and the Hierarchy of Needs.

- **Titolo:** *UP (Film Disney di animazione)*
- **Anno:** 2009
- **Registi:** Pete Docter e Bob Peterson.
- **Trama:** È il 1939 e Carl Fredricksen è un bambino che sogna infinite avventure ispirandosi a Charles Muntz, un esploratore che viaggia in giro per il mondo con i suoi cani, in cerca di animali rari. Mentre Carl corre con il suo palloncino blu per le strade del suo quartiere, incontra Ellie, una bambina il cui sogno è quello di andare in Venezuela alle Cascate Paradiso, luogo in cui Muntz aveva rinvenuto uno scheletro di un uccello gigante, rivelatosi poi un falso. Quella sera Carl promette a Ellie che un giorno la porterà alle Cascate Paradiso. I due non si lasceranno mai, trascorreranno tutta la vita insieme, ma a causa di una brutta malattia che gli porta via la sua amata Ellie, Carl non riuscirà a mantenere la sua promessa. L'uomo invecchia, continuando a vivere nella stessa casa in cui i due si sono conosciuti, ma che ora si trova al centro di un cantiere: la casa, infatti, deve essere abbattuta. Un giorno Carl, divenuto ormai un anziano scorbutico, incontra Russel, scout di 8 anni, che bussa alla sua porta per offrirgli il suo aiuto, ma viene immediatamente messo alla porta. Quello è il giorno dello sfratto: Carl fermo nella sua decisione, spicca il volo con tutta la casa grazie a migliaia di palloncini colorati gonfiati a elio, che sbucano dal tetto diretti alle Cascate Paradiso. Inaspettatamente, durante il volo, Russel rimasto bloccato nella veranda, viene forzatamente fatto entrare in casa. Tra numerose peripezie i due arrivano in Sud America, dove li attendono le Cascate Paradiso. (<https://www.comingsoon.it/film/up/2022/scheda/>).
- Nel video vengono rappresentati i protagonisti della storia nell'ambito della teoria dei bisogni.

Video: Up and the Hierarchy of Needs.



Fonte: Adattamento da Decastri, (2016), p. 79.

Caratteristiche della scala gerarchia di Maslow.

La collocazione lungo una scala gerarchica comporta che:

- **i bisogni si manifestano in sequenza;**
- **quando un bisogno è soddisfatto diminuisce di intensità e cessa di dominare il comportamento.**

Principali Critiche: Maslow.

- 1) **Persone diverse possono avere strutture motivazionali differenti; la diversità può consistere sia nella tipologia di bisogno avvertito, sia nella diversa disposizione lungo la scala gerarchica.**
- 2) **Mancanza di una precisa definizione dei diversi bisogni e alla conseguente soggettività legata al termine «soddisfatto»; non è possibile quantificare la soddisfazione delle persone in relazione a un bisogno.**

3) Teoria della Motivazione-Igiene: Herzberg 1/3.

La ricerca di Herzberg ha per oggetto l'analisi dei fattori che sono all'origine dei sentimenti, rispetto al lavoro, di:

- **Soddisfazione.**
- **Insoddisfazione.**

3) Teoria della Motivazione-Igiene: Herzberg 2/3.

Herzberg, sulla base dei dati raccolti nella sua ricerca riferita agli atteggiamenti dei lavoratori, operò un distinguo tra:



**Fattori
Motivanti**

**Sono quelli connessi ad atteggiamenti
positivi che attengono al contenuto del
lavoro.**

**> Soddisfazione
> Motivazione**



**Fattori
Igienici**

**Sono quelli connessi ad atteggiamenti
negativi che attengono al contesto del
lavoro.**

**Evita Insoddisf.
Non > Motivazione**

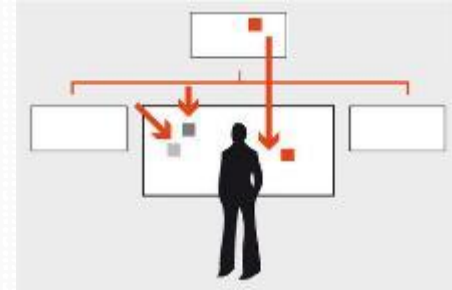
Fattori Motivanti e Fattori Igienici.

FATTORI MOTIVANTI	FATTORI IGIENICI
<ul style="list-style-type: none">• Raggiungimento di risultati significativi• Riconoscimento dei risultati raggiunti• Contenuti del lavoro• Livello di responsabilità• Possibilità di promozione e avanzamento professionale	<ul style="list-style-type: none">• Politiche e procedure d'impresa• Modalità di supervisione• Relazioni interpersonali con i pari, i superiori, i subordinati• Ambiente fisico di lavoro• Livello retributivo• Condizioni fisiche e di sicurezza personale• Status

Fonte: Adattamento da Decastri, (2016), p. 82.

3) Teoria della Motivazione-Igiene: Herzberg 3/3.

Per soddisfare i bisogni di ordine superiore, secondo Herzberg, bisogna ricorrere allo strumento del *job enrichment*, consistente nell'arricchimento del lavoro tramite l'unificazione di compiti con contenuti di responsabilità diversi.

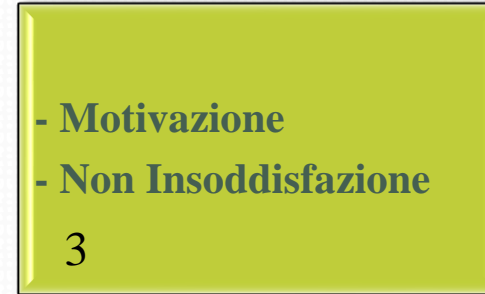
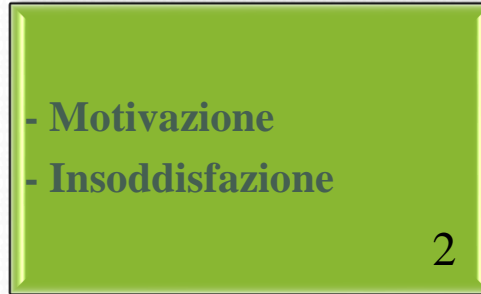


Il ricorso al *job enrichment* consente anche di mantenere elevata la motivazione di quelle persone che non hanno accesso agli itinerari di carriera per diversi motivi (es. un titolo di studio non idoneo).

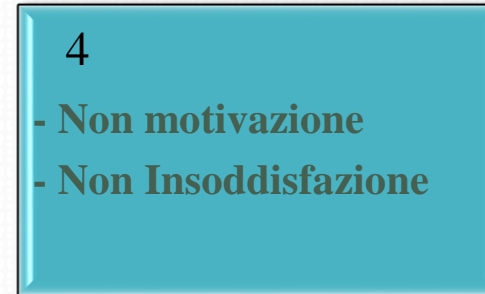
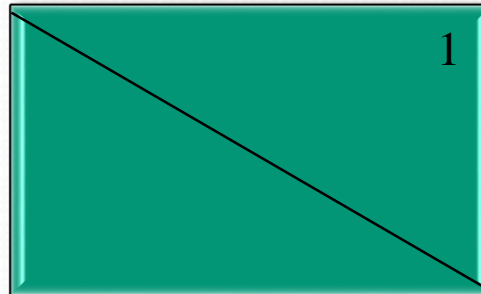
Combinazione di fattori motivanti e fattori igienici.

**FATTORI
MOTIVANTI**

SI



NO



NO

SI

**FATTORI
IGIENICI**

Principali Critiche: Herzberg.

- 1) La metodologia di ricerca (interviste semi-strutturate) utilizzata per raccogliere i dati.
- 2) Interviste condotte in modo da indurre le persone ad associare gli episodi positivi a fattori inerenti alle proprie qualità e quelli negativi a cause che sono al di fuori del loro controllo o della loro responsabilità.
- 3) I risultati delle interviste sembrerebbero essere stati fortemente influenzati dalle interpretazioni date dai valutatori.

Maslow e Herzberg.

HERZBERG



Fonte: Adattamento da Decastri, (2016), p. 83.

4) Teoria X e Teoria Y: McGregor 1/4.

McGregor parte dal presupposto che esistono due modi opposti di concepire il rapporto tra l'uomo e il suo lavoro, arrivando così all'elaborazione di due teorie che ne riassumono le caratteristiche principali e che ha chiamato Teoria X e Teoria Y.



4) Teoria X e Teoria Y: McGregor 2/4.

- a) **La Teoria X** rappresenta il modo tradizionale di concepire la natura umana, proprio dell'approccio classico dello *Scientific Management*. Questa teoria parte dall'idea che la maggior parte delle persone preferiscano essere guidate, non siano interessate ad assumersi responsabilità e ambiscano soprattutto alla sicurezza.
- b) **La Teoria Y** rappresenta un modello diverso, in cui le persone non sono considerate passive per natura od ostili nei confronti delle esigenze aziendali, anzi possono essere autodisciplinate e creative nel lavoro, se opportunamente motivate.

4) Teoria X e Teoria Y: McGregor 3/4.

Teoria X

Persone scarsamente
affidabili



Stile manageriale adottato



Teoria Y

Persone autodisciplinate
e creative nel lavoro

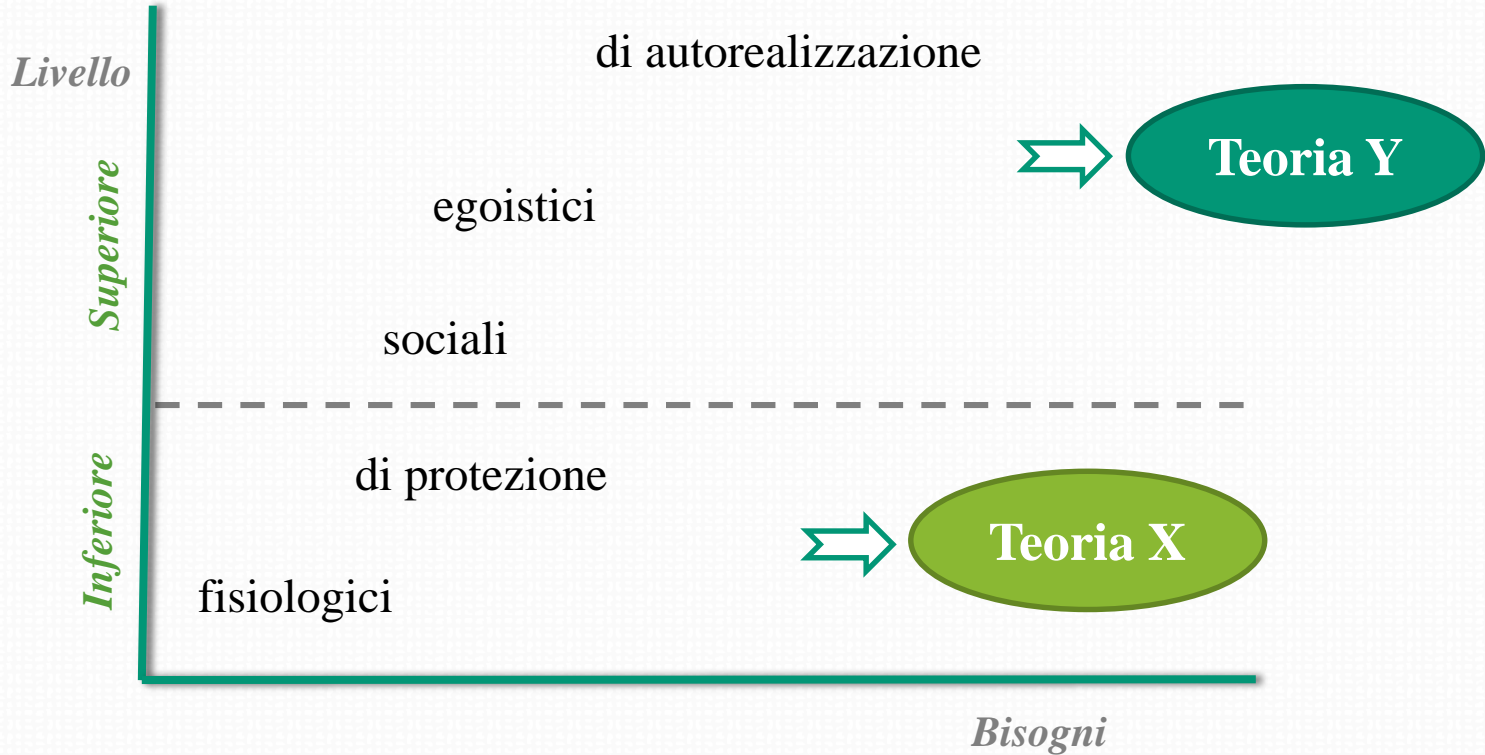


Stile manageriale adottato





L'organizzazione gerarchica dei bisogni: McGregor.



4) Teoria X e Teoria Y: McGregor 4/4.

Tabella 2 - Teoria X e Teoria Y a confronto

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> • L'uomo, in genere, non ama il lavoro e tende a evitare di impegnarsi • La maggior parte delle persone deve essere costretta, guidata, controllata e minacciata da sanzioni per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione • Le persone preferiscono essere guidate per evitare le responsabilità e mirano alla sicurezza nel lavoro • La motivazione si verifica solo ai livelli fisiologici e di sicurezza • Soltanto i capi possono assumersi la responsabilità di decidere e di organizzare i vari fattori produttivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Il lavoro è un'attività naturale e non vi è di norma resistenza agli obiettivi organizzativi • Il controllo e la minaccia non sono gli unici strumenti per indirizzare il comportamento • La gente può disciplinarsi da sola ed essere creativa sul lavoro se opportunamente motivata • La motivazione si verifica ai livelli sociali, della stima e dell'autorealizzazione, oltre che a quelli fisiologici e della sicurezza • I capi devono utilizzare le complesse motivazioni che determinano il comportamento umano e in particolare quella di agire in modo autonomo e responsabilizzato

Fonte: Adattamento da Decastri, (2016), p. 91.

5) Teoria della motivazione al successo: McClelland 1/5.

David McClelland, professore all'Università di Harvard, nella sua opera *The Achieving Society* (1961) ripropone il tema del bisogno quale base della motivazione affermando che:

- i bisogni sono percepiti in modo diverso da persone diverse, in quanto esistono differenti tipi di personalità;
- non è possibile ordinare secondo una scala gerarchica i bisogni degli individui.

5) Teoria della motivazione al successo: McClelland 2/5.

McClelland individua alcune categorie di bisogni a cui associare diversi tipi di motivazione:

- **Bisogni di Successo.**
- **Bisogni di Affiliazione.**
- **Bisogni di Potere.**



5) Teoria della motivazione al successo: McClelland 3/5.

- **Gli individui motivati da Bisogni di Successo** hanno la tendenza a ricercare compiti difficili e con un livello di rischio tale da non compromettere la raggiungibilità dell'obiettivo.
- **Le persone orientate dai Bisogni di Affiliazione** hanno come obiettivo principale quello di essere accettati e amati dagli altri, mettendo in secondo piano il raggiungimento dell'obiettivo aziendale.
- **Le persone motivate dai Bisogni di Potere** hanno come obiettivo quello di influenzare il comportamento delle persone per il mero piacere di farlo, non operano quindi per l'interesse dell'azienda.

5) Teoria della motivazione al successo: McClelland 4/5.

McClelland ha individuato alcune caratteristiche in comune tra le persone motivate al successo:

- **capacità di fissare obiettivi impegnativi, ma raggiungibili;**
- **maggiore preoccupazione per il raggiungimento del successo personale piuttosto che per l'ottenimento di ricompense;**
- **desiderio di ricevere un *feedback* sul proprio operato e non sul proprio atteggiamento.**

Somministrazione del Test dal titolo:
LE INCLINAZIONI MOTIVAZIONALI.



Gli sviluppi recenti 1/2.

Lo sforzo della letteratura più recente in tema motivazionale è quello di sviluppare riflessioni più profonde e integrate in tema di processi e di modalità con cui i bisogni e la loro soddisfazione portano all'azione. I nuovi contributi prendono avvio dalle teorie dinamiche della motivazione e si sviluppano in quell'ambito più individuale e soggettivo, meno strutturato e prescrittivo, quale quello del comportamento discrezionale.



- 1) *Il concetto di identificazione.*
- 2) *Il modello di Galbraith.*
- 3) *Processo di Empowerment.*
- 4) *Leadership trasformativa.*

1) Il concetto di identificazione 1/3.

Il concetto di identificazione è inteso come il livello più profondo di appartenenza all'organizzazione che, dunque, spinge le persone ad atteggiamenti imprenditoriali e proattivi, propri di organizzazioni in cui il controllo gerarchico perde importanza per lasciare spazio all'iniziativa delle persone.

1) Il concetto di identificazione 2/3.

Due gli elementi su cui far leva per favorire l'identificazione del soggetto con l'organizzazione:

- la percezione che il soggetto ha dell'identità organizzativa (cioè dei valori, della cultura, e in generale degli attributi dell'organizzazione che figurano come centrali, durevoli e distintivi);
- la percezione dell'immagine esterna (cioè il modo in cui i membri pensano che gli *outsider* vedano l'organizzazione).

1) Il concetto di identificazione 3/3.

L'identificazione dipende dalla presenza di condizioni gestionali quali:

- la *conoscenza* del sistema organizzativo, delle strategie, del significato del lavoro di ciascuno;
- l'*informazione* relativa ai processi produttivi, alla qualità attesa/realizzata, agli atteggiamenti/comportamenti dei clienti, ai risultati di business, agli eventi interni/esterni;
- il *potere* come discrezionalità e autonomia di agire, prendere decisioni, organizzare le proprie attività in ogni loro aspetto;
- la *ricompensa* in termini di ritorno di risultato di *business*, crescita delle proprie capacità, orgoglio per il contributo al funzionamento dell'organizzazione.

2) Galbraith: Sistema incentivi-comportamenti 1/3.

Il Modello proposto da Galbraith si basa su diversi assunti:

- mansioni differenti richiedono anche tipi di comportamento differenti;
- gli individui non assumono spontaneamente tutti i comportamenti necessari per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.



2) Galbraith: Sistema incentivi-comportamenti 2/3.

Gli incentivi si distinguono in:



Estrinseci

non derivano dallo svolgimento del compito in sé.



Intrinseci

la soddisfazione deriva proprio dallo svolgimento di un compito.

Incentivi estrinseci	Incentivi intrinseci
Accettazione delle regole.	Identificazione con il compito.
Incentivi di «impresa».	Identificazione con gli obiettivi.
Incentivi di gruppo.	
Incentivi individuali.	



3) Processo di *Empowerment* 1/2.

È un processo, individuale e organizzativo, attraverso il quale le persone, a partire da una qualche situazione di svantaggio e di dipendenza non emancipante, vengono rese “potenti” (*empowered*), ovvero rafforzano la propria capacità di scelta, autodeterminazione e autoregolazione, sviluppando parallelamente il sentimento del proprio valore e del controllo sulla situazione di lavoro, la propria autostima e autoefficacia.

3) Processo di *Empowerment* 2/2.

Il compito affidato diviene fonte di responsabilizzazione e di attivazione di energie positive in presenza delle seguenti condizioni:

- **l'impatto della propria prestazione sul risultato finale;**
- **il sentimento della propria competenza personale;**
- **la significatività e la rilevanza della propria azione;**
- **la possibilità di scelta e di autodeterminazione.**

4) *Leadership* trasformatzionale 1/2.

Il *leader* trasformatzionale è la persona che riesce a:

- **motivare gli altri a fare di più di quanto originariamente essi si aspettassero di poter fare.**
- **"trasformare" gli altri in termini di sviluppo e di attivazione delle proprie potenzialità.**

4) *Leadership* trasformatzionale 2/2.

I *leader* trasformatzionali sono coloro che non si fermano alla gestione delle attività quotidiane ma cercano invece di ricordare – a sé e ai propri collaboratori – gli obiettivi da raggiungere come gruppo o come organizzazione.

Riferimenti bibliografici.

Decastri, M. (a cura di) (2016). Leggere le organizzazioni. Le teorie e i modelli per capire. Manuale di organizzazione aziendale I. Milano, Guerini.

Gabrielli, G., Profili, S. (2016). Organizzazione e gestione delle risorse umane. Seconda Edizione, Torino, Isedi.

Costa G., Nacamulli R.C.D. (a cura di) *Manuale di organizzazione aziendale. Volume 3. I processi, i sistemi e le funzioni aziendali.* Torino, UTET Libreria.