

*Empowering lives  
through knowledge and  
imagination.*

MILANO | ITALY

## La motivazione del personale 2013

Federica Bandini

## Concetto fondamentale

- Necessario garantire continua compatibilità tra:
  - Esigenze del sistema organizzativo (ente)
  - Esigenze di individui e gruppi
- Assicurare il soddisfacimento di una sola delle due esigenze è condizione di insuccesso nel medio-lungo periodo

## Motivazione e performance

**PERFORMANCE INDIVIDUALE =**

**MOTIVAZIONE x CAPACITA'**

- Entrambe le componenti sono necessarie ma singolarmente non sufficienti
- E' negativo avere una variabile molto alta e l'altra molto bassa
- Al di là di ogni altra considerazione, promuovere elevati livelli di entrambe le variabili è "conveniente" per l'organizzazione

## Le Teorie motivazionali

- I precursori
  - La Scuola delle relazioni umane (Mayo, 1920)
  - L'organizzazione cooperativa (Barnard, 1938)
- Le Teorie basate sul contenuto (cosa motiva):
  - La Teoria dei bisogni (Maslow, 1943)
  - La Teoria dei fattori duali (Herzberg, 1959)
- Le Teorie basate sul processo (come si motiva)
  - La Teoria dell'aspettativa-valenza (Vroom, 1957)
  - La Teoria del rinforzo
  - La Teoria del goal setting (Locke et alii, 1981)
  - La Teoria della equità organizzativa
  - La teoria dell'autodeterminazione (Deci e Ryan 1985-2001)

## L'organizzazione cooperativa (Barnard, 1938)

- L'organizzazione funziona attraverso un equilibrio tra contributi richiesti agli operatori e ricompense offerte dall'organizzazione
- Per ottenere dagli operatori il contributo richiesto (performance) l'azienda deve offrire ricompense in grado di soddisfare i bisogni degli operatori
- Ciò garantisce la convergenza tra obiettivi aziendali e obiettivi individuali
- Il capo/responsabile è il garante di questo equilibrio nei confronti delle persone che gestisce

# L'organizzazione cooperativa: le ricompense

- **RICOMPENSE GENERALI:**

- Relazioni socio-organizzative soddisfacenti
- Compatibilità tra contenuti di lavoro e attitudini individuali
- Partecipazione significativa delle persone in decisioni organizzative che le riguardano
- Soddisfazione derivante dal fatto di lavorare in un gruppo che condivide gli stessi valori e obiettivi
- Incentivi monetari
- Soddisfacimento di bisogni individuali (orgoglio, senso della missione pubblica, voglia di crescere, ecc.)
- Prestigio e potere

## L'organizzazione cooperativa: l'autorità

- Si sposta il focus da autorità formale a autorità sostanziale (autorevolezza)
- Gli “ordini” del capo sono autorevoli quando:
  - Sono comprensibili
  - Sono coerenti con fini e obiettivi dell'organizzazione
  - Sono sufficientemente compatibili con gli interessi degli operatori coinvolti
  - Sono compatibili con le risorse e non richiedono l'assunzione di rischi inaccettabili

## Le teorie basate sul contenuto

- Le Teorie basate sul contenuto (cosa motiva):
  - La Teoria dei bisogni (Maslow, 1943)
  - La Teoria dei fattori duali (Herzberg, 1959)

## La Teoria dei bisogni (Maslow, 1943)

- Concetti di fondo:
  - gli individui tendono a soddisfare i propri bisogni
  - un bisogno nasce quando l'individuo percepisce una differenza tra la propria situazione attuale e una situazione desiderata
  - quando si verifica un bisogno, la persona è stimolata ad agire per soddisfarlo
  - esiste una gerarchia tra i bisogni di un individuo (alcuni bisogni sono prioritari rispetto ad altri)

## La Teoria dei bisogni (Maslow, 1943)

- La gerarchia dei bisogni:
  - Bisogni fisiologici: legati alla sopravvivenza (es. cibo, riparo, assistenza medica, ....)
  - Bisogni di sicurezza: fisica (es. attrezzature, materiali, PC, fumo, ....) e psicologica (stabilità, lavoro fisso, .....
  - Bisogni di appartenenza: legati all'esigenza di interazione con gli altri, accettazione e approvazione sociale, ....
  - Bisogni di stima (auto e etero stima): soddisfazione personale, sicurezza di sé, status, riconoscimento da parte di altri, reputazione, ....
  - Bisogni di autorealizzazione: desiderio di sviluppare interamente il proprio potenziale (carriera, crescita, potere, autonomia, responsabilità, sfida, conoscenze, ....)

## La Teoria dei bisogni (Maslow, 1943)

- Concetti di fondo (segue):
  - un individuo non è stimolato a soddisfare i bisogni superiori (3,4,5) finché non ha soddisfatto i primi (1,2)
  - l'organizzazione deve offrire opportunità di soddisfacimento di bisogni che sono:
    - diversi
    - variano da individuo a individuo
    - possono essere soddisfatti in modi diversi (= esigenza di diversi strumenti organizzativi)

## La Teoria dei fattori duali (Herzberg, 1959)

- Concetto di fondo: esistono due tipi di fattori in grado di influenzare la soddisfazione degli individui rispetto al lavoro
- **FATTORI IGIENICI:**
  - creano insoddisfazione se non sono presenti (sul lavoro)
  - riducono insoddisfazione ma non creano soddisfazione se presenti (sul lavoro)
- **FATTORI MOTIVANTI:**
  - non creano insoddisfazione se assenti (sul lavoro)
  - creano soddisfazione se presenti (sul lavoro)

## La Teoria dei fattori duali (Herzberg, 1959)

FATTORI IGIENICI (legati all'ambiente di lavoro)	FATTORI MOTIVANTI (legati ai contenuti di lavoro)
Condizioni di lavoro	Possibilità di raggiungere risultati significativi Contenuto di lavoro significativo
Politiche aziendali esplicite	Ottenere risultati
Supervisione tecnica e non	Responsabilità
Relazioni interpersonali	Riconoscimento, anche monetario (retrib. variabile)
Salario (retribuzione fissa)	Sviluppo professionale-Opportunità di crescita e promozione (es: contatto con l'utente, passaggio graduale alla partecipazione e alla presa di decisioni, riunioni etc., crescita dell'autonomia)
Sicurezza	

## La Teoria dei fattori duali (Herzberg, 1959)

- Intervenire sui fattori igienici permette di (1) ridurre l'insoddisfazione degli individui rispetto al lavoro; (2) preparare il terreno rispetto ad azioni sui fattori motivanti
- Intervenire sui fattori motivanti significa offrire opportunità di aumento della soddisfazione rispetto al lavoro
- Intervenire sui fattori motivanti **SENZA** aver prima lavorato sui fattori igienici può essere molto controproducente

# La Teoria dell'aspettativa-valenza (Vroom, 1957)

- Concetto di fondo: gli individui pongono il massimo dello sforzo in attività in grado di favorire il perseguimento di risultati personali ritenuti importanti
- La motivazione è quindi funzione di tre variabili:
  - **ASPETTATIVA (A)**: misura in cui l'individuo giudica che il proprio sforzo si tradurrà in un incremento di performance. Aumentare la possibilità che i risultati si verifichino.
  - **VALENZA (V)**: valore (V) che l'individuo attribuisce ai possibili risultati.
  - La soddisfazione del lavoratore è conseguenza del raggiungimento dei risultati per cui ogni individuo è motivato ad agire. Dipende anche dalle aspettative personali e non solo su interventi che riguardano le variabili organizzative e di contesto.

# La Teoria del Goal Setting (Locke et alii, 1981)

- Concetto di fondo: definire obiettivi chiari e sfidanti è un'azione motivante in quanto (ipotesi):
  - Un individuo con obiettivi sfidanti farà meglio di uno con obiettivi modesti
  - Un individuo che riceve obiettivi e istruzioni chiare farà meglio di un altro che riceve aspettative vaghe sul suo contributo
- Condizioni necessarie:
  - Gli obiettivi devono essere difficili ma non impossibili
  - Gli obiettivi devono essere concreti e ben specificati
  - Gli obiettivi devono essere concordati e le persone devono essere autonome nella realizzazione
  - Il feedback è essenziale

## La Teoria della equità organizzativa

- Concetto di fondo: la motivazione degli individui è funzione del grado di equità percepita in relazione a due aspetti:
  - **equità distributiva**: equilibrio tra contributo fornito e ricompense ricevute, anche in relazione agli altri operatori. Ad es. distribuzione di premi monetari
  - **equità procedurale**: correttezza nel modo in cui vengono prese decisioni che influenzano aspetti legati al lavoro. Ad es. modalità con le quali vengono valutate le prestazioni individuali

## La Teoria della equità organizzativa

- Aspetti in grado di influenzare l'equità procedurale (ad es. valutazione prestazioni):
  - **Processo**: trasparenza relativa al processo decisionale e possibilità di esserne parte attiva (ad es. esistenza di un sistema di valutazione che chiarisca ruolo di valutatore e valutato)
  - **Decisione**: possibilità di influenzare il decisore in relazione al contenuto della decisione (ad es. colloquio capo-collaboratore precedente alla valutazione)
  - **Interazione**: qualità della comunicazione tra capo e collaboratore (ad es. per tutti gli aspetti e in tutte le fasi della valutazione)

## Sistemi premianti non retributivi

- Puntare sull'identità aziendale e sul senso di appartenenza
- Promuovere progetti formativi (come partecipante e/o come docente)
- Assegnare responsabilità gestionale di progetti a priorità aziendale
- Favorire l'innovazione tecnologica presso le UU.OO.
- Appartenere ad un gruppo di lavoro
- Partecipare a momenti di programmazione interaziendale
- Promuovere l'immagine di alcune attività che meglio interpretano le linee strategiche aziendali

## La teoria dell'autodeterminazione: Deci & Ryan (1985)

- L'essere umano è visto come un organismo attivo che tende a realizzare le proprie capacità e a sviluppare armonicamente i vari aspetti della sua personalità (approccio motivazionale al sé).
- Tale tendenza si sviluppa in interazione con l'ambiente, che può ostacolarla o favorirla.

## Esistono tre bisogni fondamentali innati

- bisogno di competenza (sentirsi efficace nelle interazioni con l'ambiente e nell'esercitare ed esprimere le proprie capacità);
- bisogno di autonomia (sentirsi in grado di compiere delle scelte, di impegnarsi in attività che nascono dalla propria volontà e non sono causate o imposte dalla volontà altrui);
- bisogno di relazioni con gli altri (sentirsi integrati con gli altri, sentirsi appartenenti a un gruppo o una comunità, star bene con gli altri).



- Solo se il soggetto vive in un ambiente che promuove la sua autodeterminazione (possibilità di soddisfare i suoi bisogni fondamentali), avrà la possibilità di accrescere la sua motivazione e sviluppare un senso del sé unitario e integrato

## Deci e Ryan (1985) distinguono tra:

1. **Motivazione Intrinseca** che ci spinge a svolgere delle attività per se stesse, senza cercare una ricompensa esterna, hanno origine all'interno degli individui e attivano comportamenti essi stessi portatori di benessere, indipendentemente da rinforzi esterni;
2. **Motivazione Estrinseca** che dipende da ricompense adeguate.  
L'uso degli incentivi può attivare una motivazione estrinseca che può dare buoni risultati quando le persone devono svolgere compiti che non li attraggono. Una motivazione estrinseca però non è duratura e occorre individuare un supporto motivazionale intrinseco.

## La ricompensa può dunque avere sia effetti:

### Negativi:

- ❑ quando un'attività o un compito vengono percepiti come strumentali ad ottenere una ricompensa;
- ❑ quando la ricompensa viene percepita come una forma di controllo esterno e quindi di limitazione;
- ❑ quando è associata a un'attività sgradevole;

### Positivi:

- ❑ quando la ricompensa viene percepita come una informazione o un riconoscimento simbolico di competenza;
- ❑ quando si configura come apprezzamento o feedback per un compito eseguito o rispetto alla capacità di eseguire un compito.

## Teoria dell' integrazione organismica Deci e Ryan (1985)

- Tendenza degli organismi ad interiorizzare le esperienze, cioè a trasformare la regolazione esterna dei comportamenti in regolazione interna; la regolazione interna permette l'attuazione di comportamenti autodeterminati e accresce la motivazione intrinseca.
- Il passaggio da una regolazione esterna a una interna è graduale, dipende dalla soddisfazione del bisogno di relazioni, spiega il modo in cui interessi, valori e obiettivi diventano parte del Sé.

## Sei livelli:

1. **Nessuna regolazione:** associata alla amotivazione.
2. **Regolazione esterna:** il comportamento è attuato per ottenere rinforzi / evitare punizioni (esempio: studio per evitare punizioni);
3. **Regolazione introiettata:** il comportamento è interiorizzato, ma non accettato come proprio; è attuato per evitare senso di colpa e vergogna o per aumentare la propria autostima (esempio: studio perché voglio che i miei insegnanti pensino che sono bravo);

## Segue:

1. **Regolazione per identificazione:** si attribuisce valore ad un comportamento e ci si percepisce autonomi quando lo si attua (esempio: studio perché per me è importante);
2. **Regolazione integrata:** il comportamento ha un alto valore ed è congruente con valori ed obiettivi personali ma è ancora funzionale a raggiungere un obiettivo importante (esempio: studio perché voglio capire).

I tipi di regolazione da 2 a 5 sono associati alla motivazione estrinseca.

1. **Regolazione intrinseca:** (esempio: studio perché mi piace).

La regolazione intrinseca è associata alla motivazione intrinseca.

## Conclusioni

- Gli individui che manifestano una maggiore inclinazione per le motivazioni intrinseche dichiarano sistematicamente di conseguire un maggior benessere rispetto agli individui che manifestano maggiore inclinazioni per le motivazioni estrinseche
- “paradosso della felicità” (Bruni 2002) perseguire il benessere materiale non garantisce la felicità, la razionalità non sembra essere in grado di massimizzare il benessere