

Organizzazione Aziendale

Capitolo 6, *Motivazione*, di Silvia Bagdadli

Learning goal

Motivazione

Definizione

Teorie del contenuto (cosa motiva)

Teorie del processo (come influenzare la motivazione degli altri)

La relazione fondamentale

Prestazione = motivazione x competenza x
caratteristiche individuali x percezione di ruolo e
fattori situazionali



Oggi ci focalizziamo su $P=f(M)$

Teorie della motivazione

Teorie del contenuto

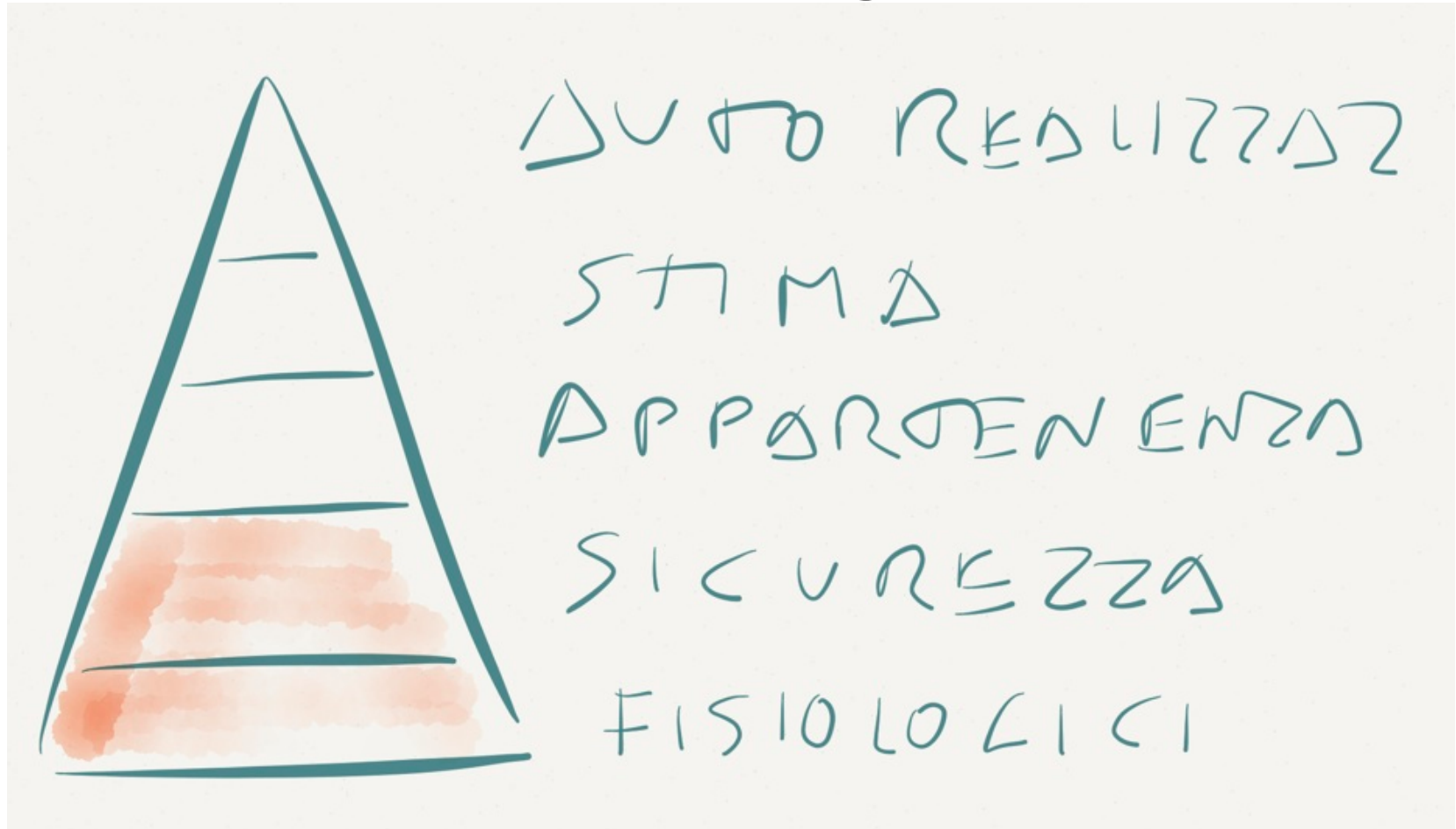
1. Gerarchia dei bisogni (Maslow)
2. Fabbisogni appresi (McClelland)
3. Fattori duali (Herzberg e Hackman)

Teorie del processo

1. Rinforzo (Skinner)
2. Goal setting (Locke)
3. Aspettativa/Valenza (Vroom)
4. Equità (Adams)

Teorie del contenuto (cosa motiva gli individui)

Gerarchia dei bisogni, Maslow



Fabbisogni appresi, *McClelland*

I bisogni da soddisfare sono: successo, potere, affiliazione

Novità rispetto agli altri modelli:

- Bisogni **appresi (e non innati/universali)**
- Gli individui manifestano tutti questi bisogni, alcuni in modo **dominante** (a seconda delle esperienze di socializzazione e apprendimento che abbiamo avuto)

Fattori duali: i fattori che portano alla soddisfazione sono diversi da quelli che portano alla insoddisfazione

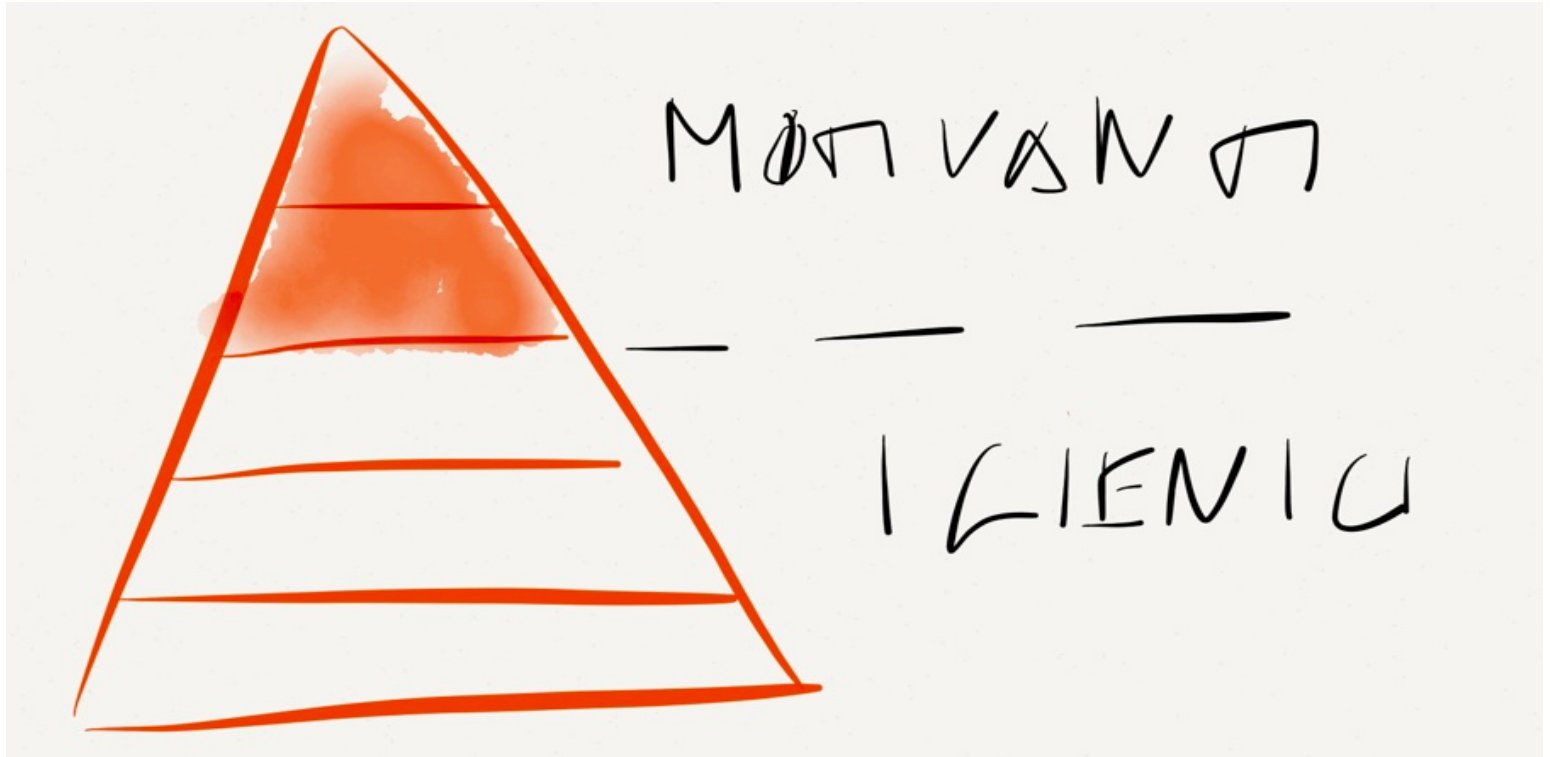


Le caratteristiche di un compito motivante

- **Varietà** - il lavoro richiede attività differenti per portarlo a termine e differenti capacità e talenti
- **Identità** - il lavoro consente di svolgere un'attività dall'inizio alla fine con un risultato identificabile
- **Significatività** - il lavoro ha un impatto sulle vite o sul lavoro di altre persone
- **Autonomia** - il lavoro consente una sostanziale libertà, indipendenza e discrezione nella programmazione delle attività e nella scelta delle procedure da utilizzare
- **Feedback** - l'individuo riceve chiare e dirette informazioni sull'efficacia della sua prestazione

(Fonte: Oldham e Hackman Pearce 1997)

Maslow vs Herzberg



Critiche a Herzberg


Critiche

Differenze individuali e di ruolo

- Come Maslow, Herzberg assume che tutti siamo motivati dalle stesse cose
- Herzberg si è concentrato su certi ruoli organizzativi elevati
 - Esempio: ma le condizioni di lavoro sono un fattore igienico per tutti?

Problema nella metodologia

- Errore di attribuzione
 - Le situazioni positive sono attribuite al contenuto del lavoro (più vicine a noi stessi); le situazioni negative al contesto



Teorie del processo (come influenzare la motivazione d'altri)

Teoria dei rinforzi (Skinner, 1938)

- La motivazione è influenzata dalla gestione delle conseguenze dei comportamenti
- Le conseguenze possono essere:
 - Premi o rinforzi: danno conferme all'individuo e fanno in modo che il comportamento si ripeta
 - Punizioni: riducono la probabilità che il comportamento sia ripetuto

Goal Setting

- Principi:
 - Gli individui sono motivati ad agire in base alle caratteristiche degli obiettivi che gli sono assegnati
 - La domanda fondamentale per questa teoria è: come gli obiettivi che l'organizzazione assegna agli individui influenzano la loro motivazione e la loro prestazione?
 - Tra obiettivi, motivazione e prestazione c'è una relazione curvilinea

Goal setting

Obiettivi per essere motivanti devono essere:

- Difficili (sfidanti, non impossibili)
- Specifici, non generici
- Partecipati (partecipare a definirli, avere tante informazioni su di essi, avere la possibilità di definire in modo autonomo come raggiungerli)
- Associati ad un processo di feedback (il dipendente deve sapere se e come sta raggiungendo gli obiettivi)

Aspettativa-Valenza, Vroom&Yetton

- Principi

- Gli individui indirizzano i propri sforzi (e sono motivati) verso le attività che li portano ad ottenere i risultati più **vantaggiosi**. Cioè le attività che ritengono di poter gestire con le loro competenze e che possono produrre conseguenze positive e desiderabili
 - Esempio: se date ad un venditore il bonus di fine anno sulla base di quante auto ha venduto (e non sul fatto che ha introdotto delle tecniche di vendita innovative), lui concentrerà i suoi sforzi nel vendere e non nell'innovare
- Gli individui sono in grado di “calcolare” i costi e i benefici delle diverse alternative e di agire in base alla più vantaggiosa

Aspettativa-Valenza, Vroom&Yetton

- **Aspettativa:** è probabilità di raggiungere un obiettivo
 - Aspettativa di sforzo-prestazione: probabilità che lo sforzo porterà a vendere 100 automobili
 - Aspettativa prestazione-risultato: probabilità che la vendita di 100 automobili porterà a ricevere il bonus di fine anno
- **Valenza:** è il valore attribuito al raggiungimento di un obiettivo (valore monetario o intangibile)

**Motivazione secondo questa teoria:
valenza X aspettativa**

Aspettativa-Valenza, Vroom&Yetton

Critiche

- La teoria dell'aspettativa valenza assume delle “capacità razionali” dell'individuo che sono poco plausibili quando si considerano processi motivazionali molto complessi:
 - Prendere in considerazione tutte le alternative...
 - Considerare i loro costi/benefici...
 - Scegliere l'alternativa più vantaggiosa...
- Benefici immateriali considerati solo se quantificabili

Equità (teoria)

- La motivazione ha anche una radice sociale, derivante dalla comparazione tra sé ed altri
- La percezione di equità, influenza la motivazione dei lavoratori
- La giustizia è di due tipi
 - **distributiva**: rapporto tra contributi e ricompense
 - **procedurale**: equità dei processi con cui vengono distribuiti i risultati

Una prospettiva integrata: meta modello di Locke (1997)

