



---

## **Lezione 3-4**

# La motivazione al lavoro: bisogni e processi

(Cap. 2 - Decastri, 2016)

Università Tor Vergata  
Anno Accademico 2022/2023



# Contenuti

---

## **La motivazione al lavoro (parte prima)**

1. Il concetto di motivazione
2. Il processo motivazionale
3. Le Teorie Motivazionali di contenuto:
  - Maslow
  - Herzberg
  - McClelland
  - McGregor

## **La motivazione al lavoro (parte seconda)**

4. Le Teorie Motivazionali di processo
  - Skinner
  - Vroom
  - Argyris



# Contenuti

---

## **La motivazione al lavoro (parte prima)**

1. Il concetto di motivazione
2. Il processo motivazionale
3. Le Teorie Motivazionali di contenuto:
  - Maslow
  - Herzberg
  - McClelland
  - McGregor

## **La motivazione al lavoro (parte seconda)**

4. Le Teorie Motivazionali di processo
  - Skinner
  - Vroom
  - Argyris

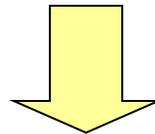


# Lavoro e motivazione

---

Lo studio della motivazione si interessa del perché le persone si comportano:

- in un certo modo
- scelgono un particolare corso di azioni preferendole ad altre
- continuano nell'azione scelta, spesso per un lungo periodo, fronteggiando difficoltà e problemi



*Motivazione come direzione e durata dell'azione*



# Processo Motivazionale

---





# Modello complesso di motivazione dei lavoratori

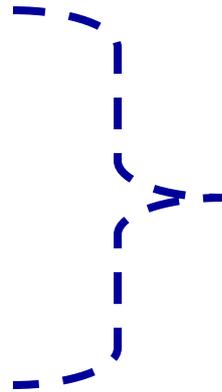
---

- I singoli lavoratori non si comportano come soggetti razionali ed economici, ma sono portatori di molteplici motivazioni e valori
- I singoli lavoratori non si comportano come attori singoli e isolati, motivati solo dal personale tornaconto, bensì come membri di gruppi sociali

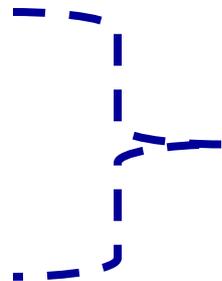


# Le teorie motivazionali

- Maslow
- Herzberg
- McClelland
- McGregor

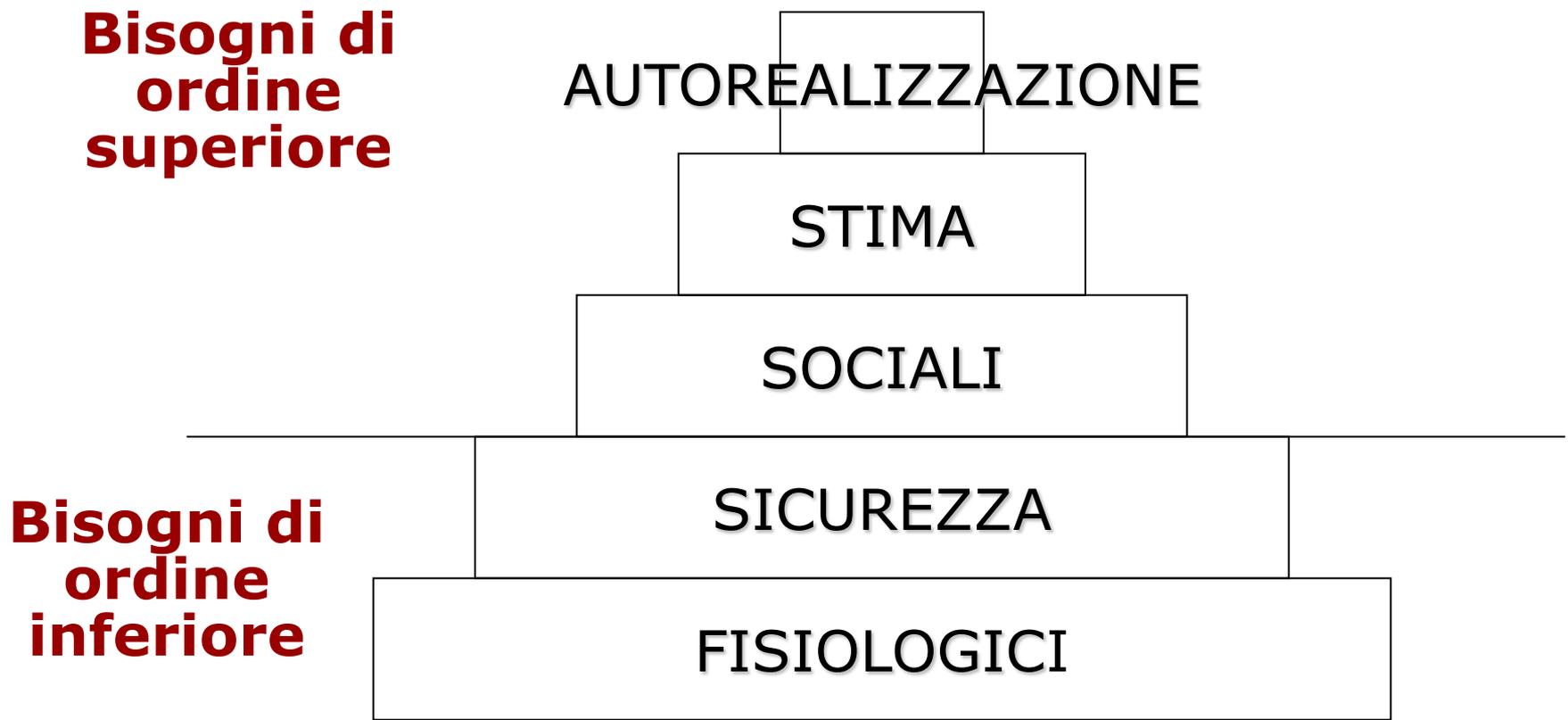


- Skinner
- Vroom
- Argyris





# Gerarchia dei bisogni - Maslow





# Herzberg

## Teoria motivazione/igiene

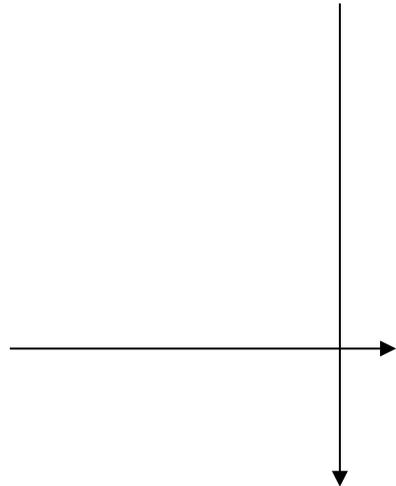
**Fattori ambientali o igienici**

*Non hanno capacità motivante; fanno sentire i loro effetti **solo** in caso di carenza*

*Tali fattori, definiti **soddisfattori**, sono necessari ma non sufficienti ad attivare la motivazione*

**Fattori motivanti**

*I fattori motivanti producono un'elevata soddisfazione*

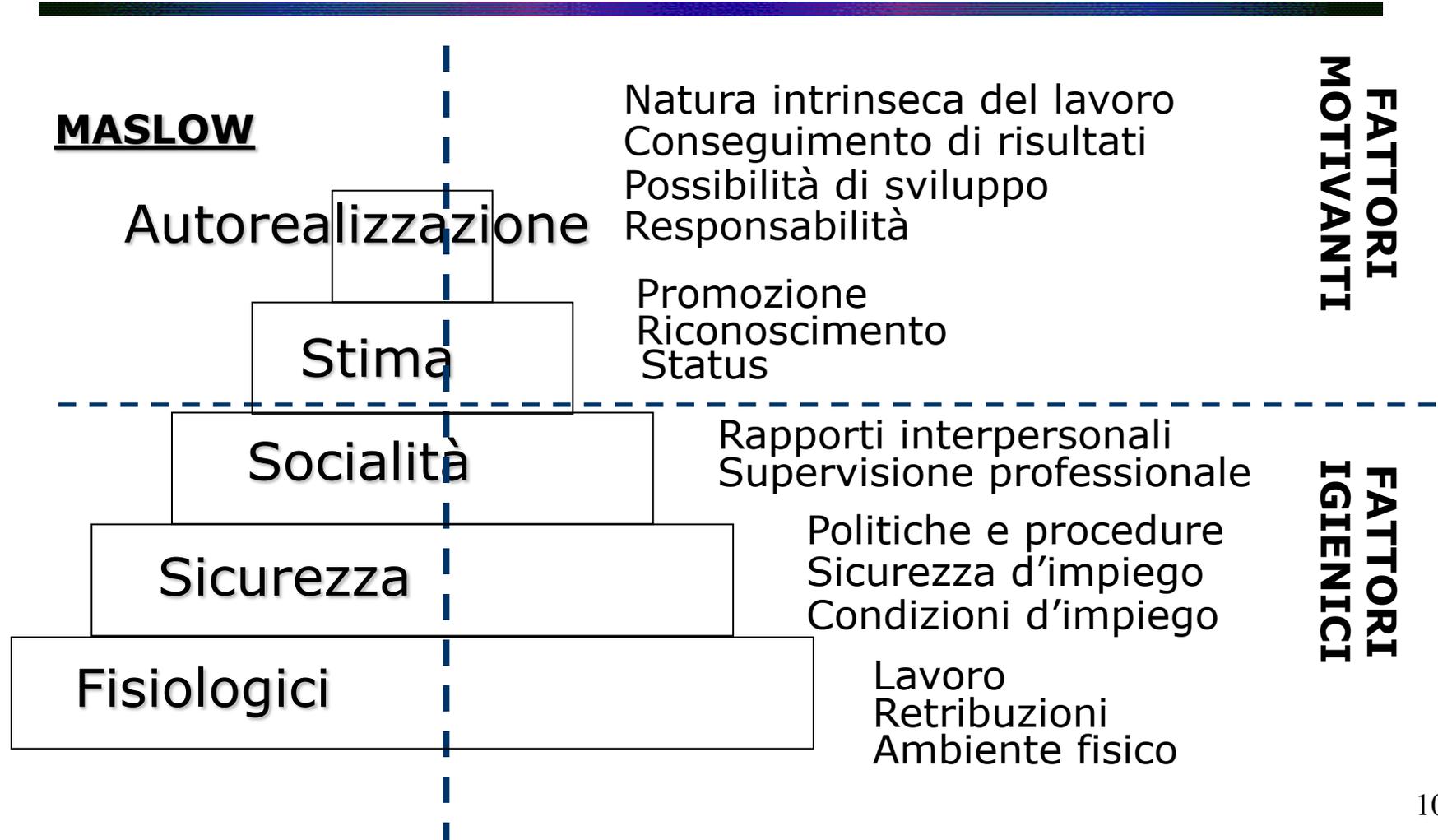


Gli **igienici** sono determinanti nelle decisioni dell'individuo **di entrare nelle organizzazioni**

I **motivanti** sono importanti per la **permanenza e per ottenere certi comportamenti organizzativi**



# Maslow e Herzberg: la fusione





# Maslow e Herzberg: la casistica possibile

In funzione della presenza sia di fattori igienici che di fattori motivanti, si possono presentare tre differenti situazioni

<b>Fattori igienici</b>	NO	<b>Insoddisfazione e motivazione</b>	
	SI	<b>Non Insoddisfazione e motivazione</b>	<b>Non Insoddisfazione e assenza di motivazione</b>
		SI	NO

**Fattori Motivanti**



# McClelland

## Motivazione al successo

---

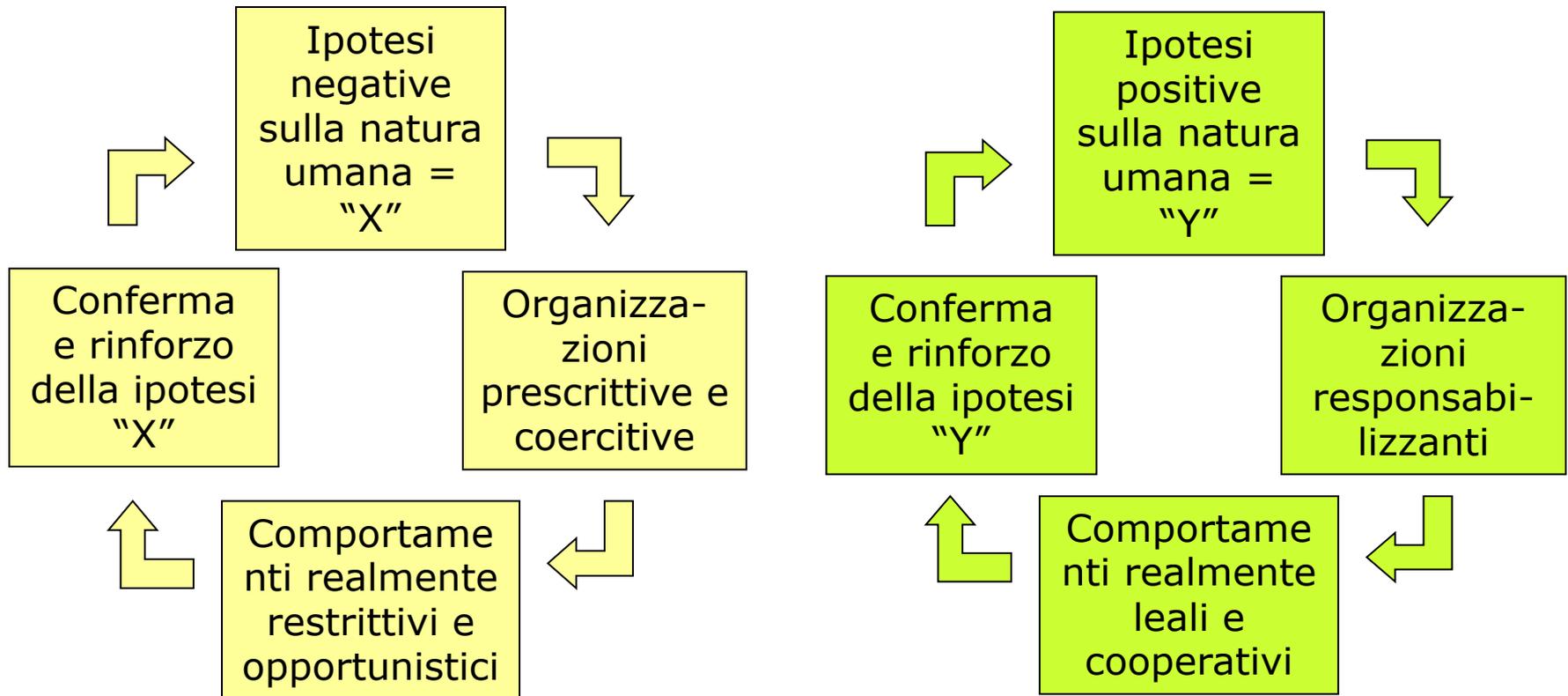
Esistono vari tipi di personalità dalle quali scaturiscono due conseguenze:

1. I bisogni sono percepiti in modo diverso dalle persone
2. Le tre tipologie di bisogni individuate:
  - Bisogni di potere
  - Bisogni di affiliazione
  - Bisogni di successo

NON possono essere ordinate secondo alcuna scala gerarchica



# McGregor: Teoria "X" e Teoria "Y"





# Contenuti

---

## La motivazione al lavoro (parte prima)

1. Il concetto di motivazione
2. Il processo motivazionale
3. Le Teorie Motivazionali di contenuto:
  - Maslow
  - Herzberg
  - McClelland
  - McGregor

## La motivazione al lavoro (parte seconda)

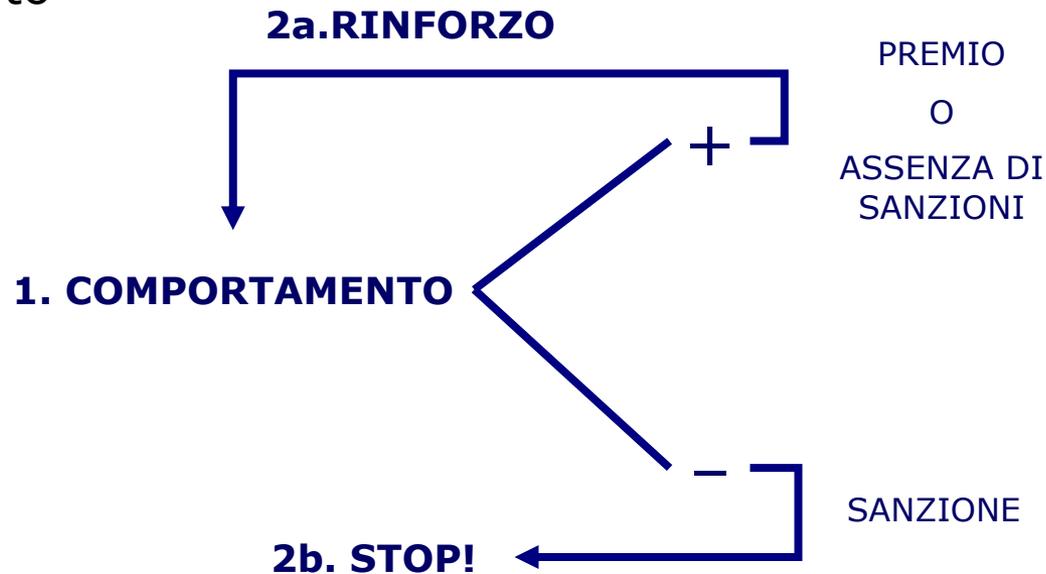
4. Le Teorie Motivazionali di processo
  - Skinner
  - Vroom
  - Argyris



# Skinner

E' possibile influenzare il comportamento degli individui attraverso l'utilizzo di particolari **incentivi**, rappresentati da:

- 1. rinforzi positivi** o **negativi** nel caso in cui si vogliono incentivare comportamenti desiderati;
- 2. punizioni** se si vuole far estinguere un comportamento indesiderato





# Vroom

## La teoria aspettativa-valore

**Motivazione = aspettativa x valenza**

La **forza dell'aspettativa** deriva dai valori e dalle esperienze dell'individuo

La **valenza dell'incentivo**, che determina un orientamento affettivo verso determinati risultati, è data dalla soddisfazione anticipata



# Vroom

Ipotesi rispetto alle scelte occupazionali dell'individuo:

- 1. La scelta** è determinata dalla **valenza** dell'occupazione X l'**aspettativa** di successo
- 2. La permanenza** è determinata dalla **valenza** del lavoro X l'**aspettativa** di rimanere
- 3. Il comportamento (la produttività)** è determinata dalla **valenza** di diversi livelli di performance X l'**aspettativa** di successo

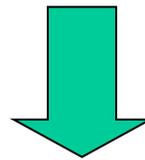


# Argyris

---

La logica dell'individuo e la logica dell'organizzazione appaiono contrapposte in un circolo vizioso

Esiste un'incompatibilità tra le necessità degli individui e i requisiti dell'organizzazione formale



**CONFLITTO E ANTAGONISMO**



# Argyris

## Individuo - Organizzazione

L'uomo tende a svilupparsi da uno stato di passività, di dipendenza dagli altri, di interessi vaghi, casuali e superficiali, di visualità limitata nel tempo, di subordinazione rispetto alla famiglia e alla società... a uno stato crescente di attività, di relativa indipendenza, di interessi profondi, di visuale a lungo periodo, di autocoscienza e controllo, di comportamento differenziato in relazione alle differenti situazioni

L'organizzazione formale attraverso la specializzazione dei compiti e la frammentazione del lavoro tende a ridurre sempre più il potere dei lavoratori, richiede un atteggiamento passivo, dipendente e subordinato

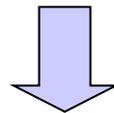


## Argyris: la ricetta

---

### **Radicale ridefinizione dei compiti lavorativi**

- Non per via gerarchica e formale
- Attraverso la creazione di gruppi informali di lavoro che si auto-gestiscono in modo partecipativo e democratico



L'apprendimento individuale perviene alla sua completa realizzazione solo quando si trasforma in apprendimento organizzativo