



Lezione 3

La motivazione al lavoro: bisogni e processi (parte seconda)

(Cap. 2 - Decastri, 2016)

Università Tor Vergata
Anno Accademico 2015/2016



Contenuti

1. Le Teorie Motivazionali di contenuto (continua)
 - McClelland
 - McGregor
2. Le Teorie Motivazionali di processo
 - Skinner
 - Vroom
 - Argyris



McClelland

Motivazione al successo

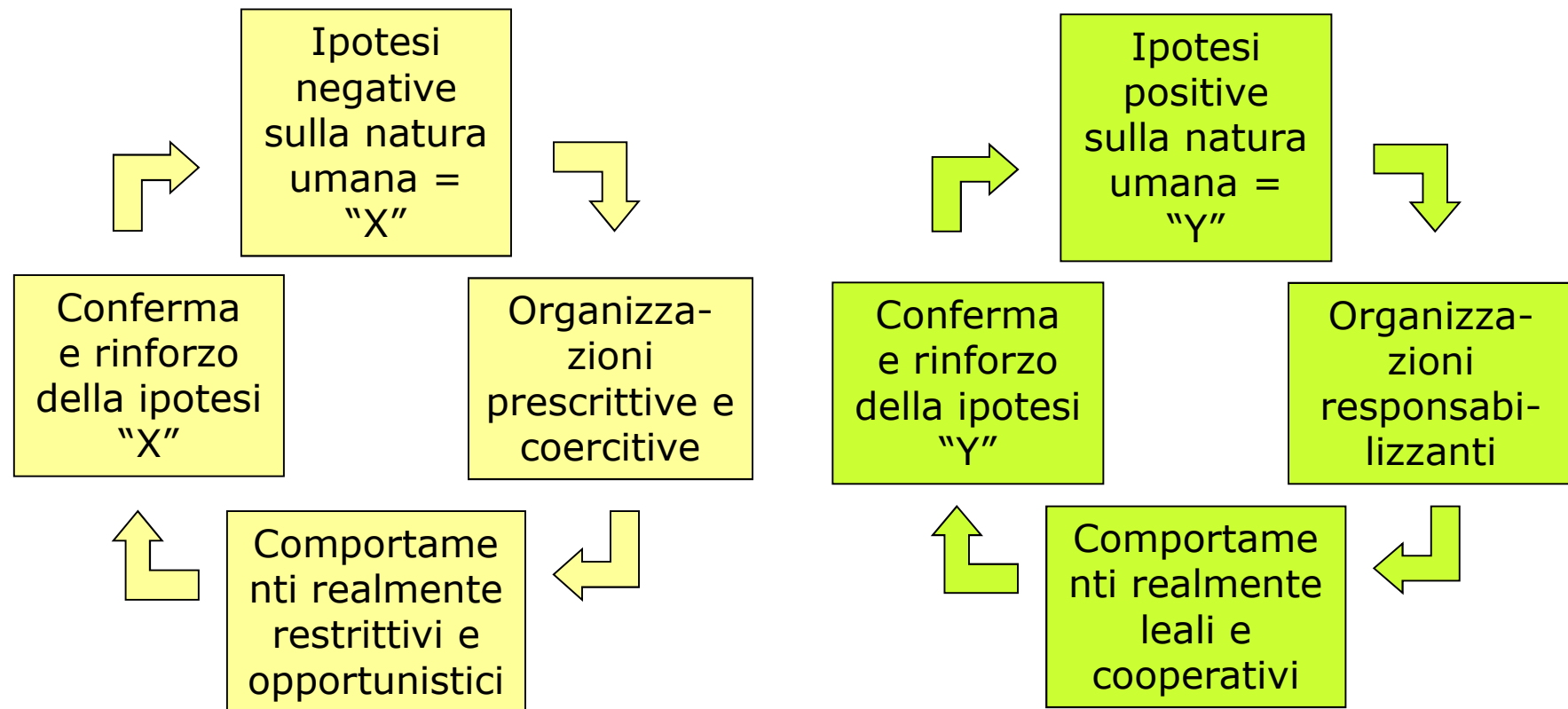
Esistono vari tipi di personalità dalle quali scaturiscono due conseguenze:

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"

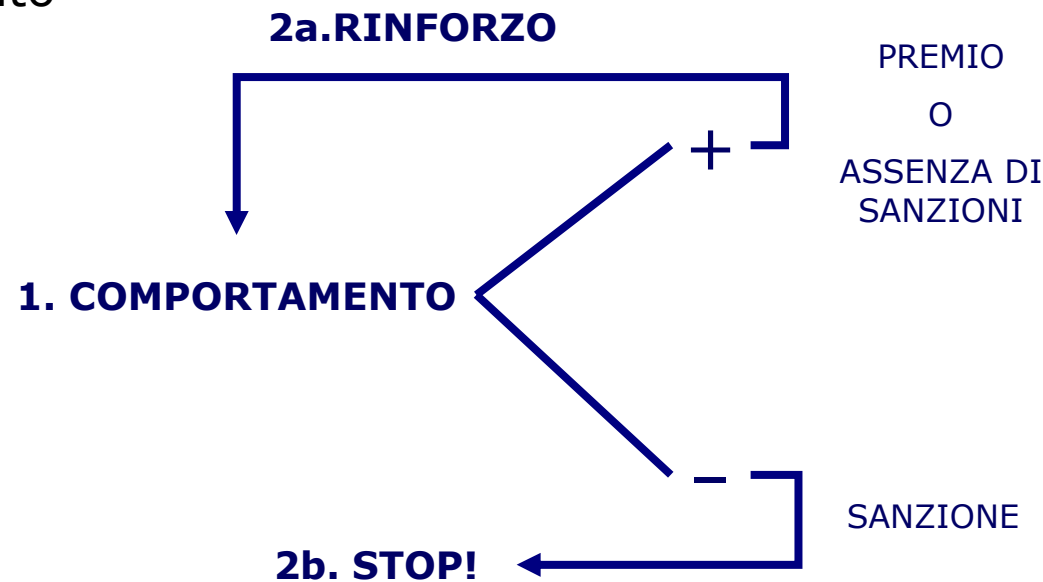




Skinner

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 vogliano incentivare comportamenti desiderati;
- 2. punizioni** se si vuole far estinguere un comportamento indesiderato





Vroom

La teoria aspettativa-valore

$$\text{Motivazione} = \text{aspettativa} \times \text{valenza}$$

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:

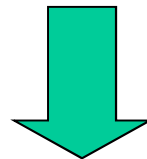
1. **La scelta** è determinata dalla **valenza** dell'occupazione X l'**aspettativa** di successo
2. **La permanenza** è determinata dalla **valenza** del lavoro X l'**aspettativa** di rimanere
3. **Il comportamento (la produttività)** è determinata dalla **valenza** di diversi livelli di performance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

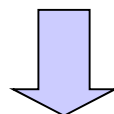
L'organizzazione formale attraverso la specializzazione dei compiti e la frammentazione del lavoro tende a ridurre sempre più il potere dei lavoratori, richiede un atteggiamento passivo, dipendente e subordinato



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