



Supporto allo studio n. 1

Le persone: il comportamento,
competenze e motivazione
(con indicazione di riferimento al libro di testo)

Università Tor Vergata
Anno Accademico 2024/2025



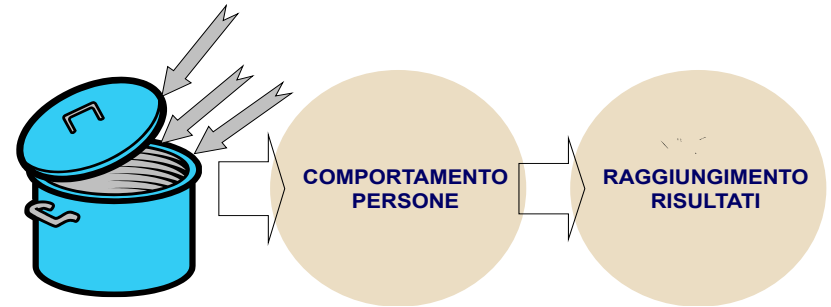
Contenuti

- 1. Le basi del comportamento (rif. pp. Cap.1)**
- 2. Competenza e motivazione (rif. Cap.2)**
- 3. Le teorie di contenuto (rif. Cap.2)**
- 4. Le teorie di processo (rif. Cap.2)**

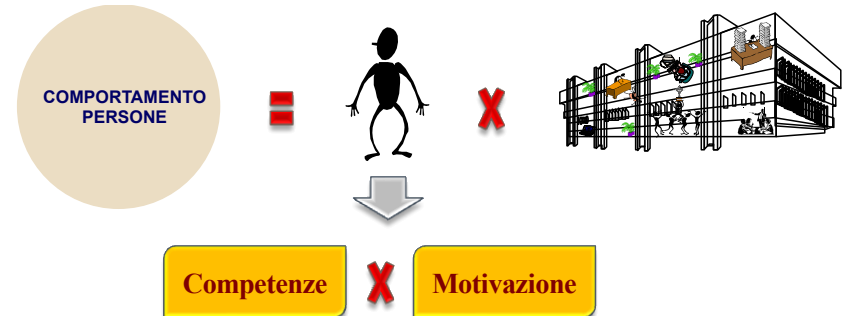


Il fine dell'organizzazione

Le scelte organizzative servono a guidare i comportamenti



I comportamenti sono determinati dalle competenze, dalla motivazione e...dal contesto nel quale la persona opera



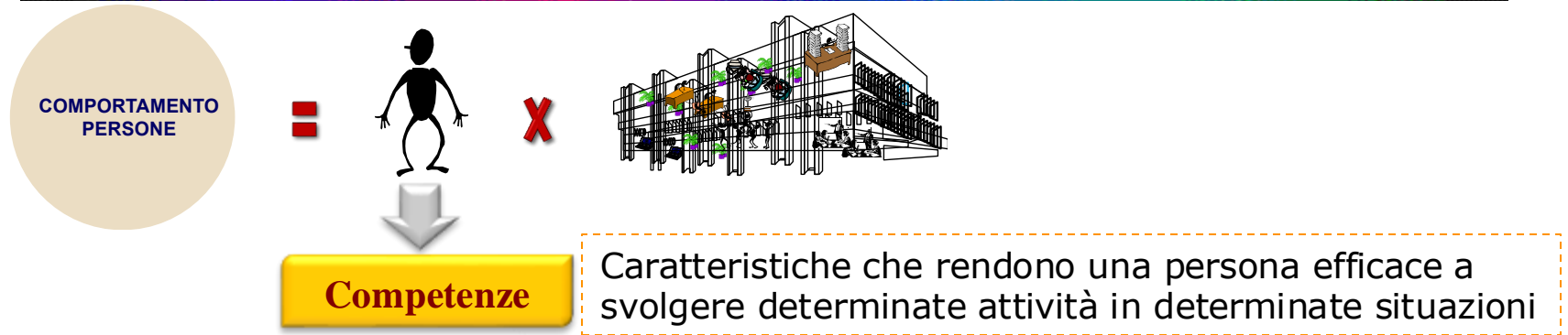


Contenuti

1. Le basi del comportamento (rif. pp. Cap.1)
2. Competenza e motivazione (rif. Cap.2)
3. Le teorie di contenuto (rif. Cap.2)
4. Le teorie di processo (rif. Cap.2)



La diversità individuale: l'idea di competenza (1/2)

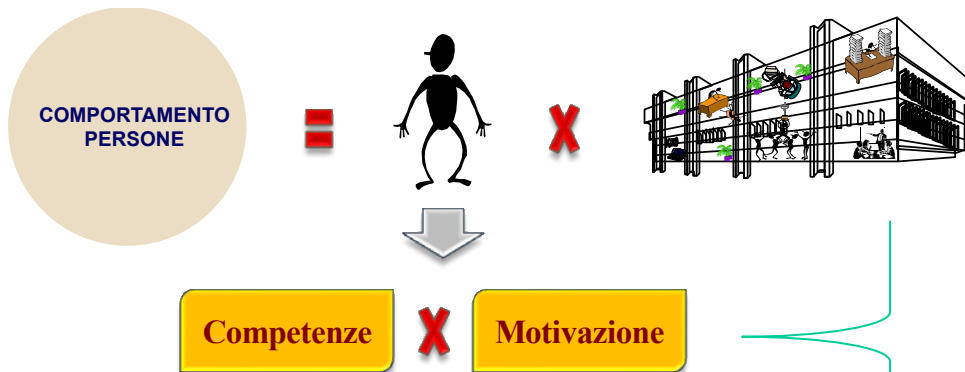


La competenza è:

1. multifattoriale, frutto dell'interazione di elementi diversi;
2. causalmente correlata a una prestazione efficace,;
3. finalizzata a una specifica mansione o situazione



La motivazione individuale: quando la competenza non basta



Competenze = **Caratteristiche** che rendono una persona efficace a svolgere determinate attività

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



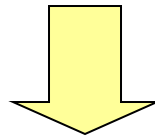
Motivazione come **direzione, intensità e persistenza dell'azione**⁶



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





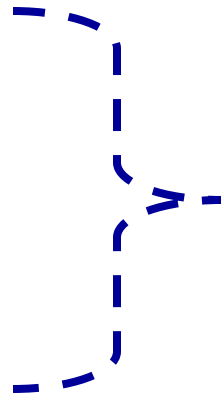
Modello complesso di motivazione dei lavoratori

- 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



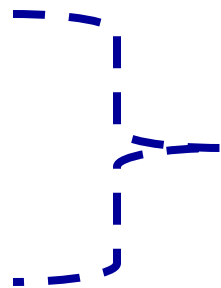
Le teorie motivazionali

- Maslow
- Herzberg
- McClelland
- McGregor



Teorie di
contenuto

- Skinner
- Vroom
- Argyris



Teorie di
processo

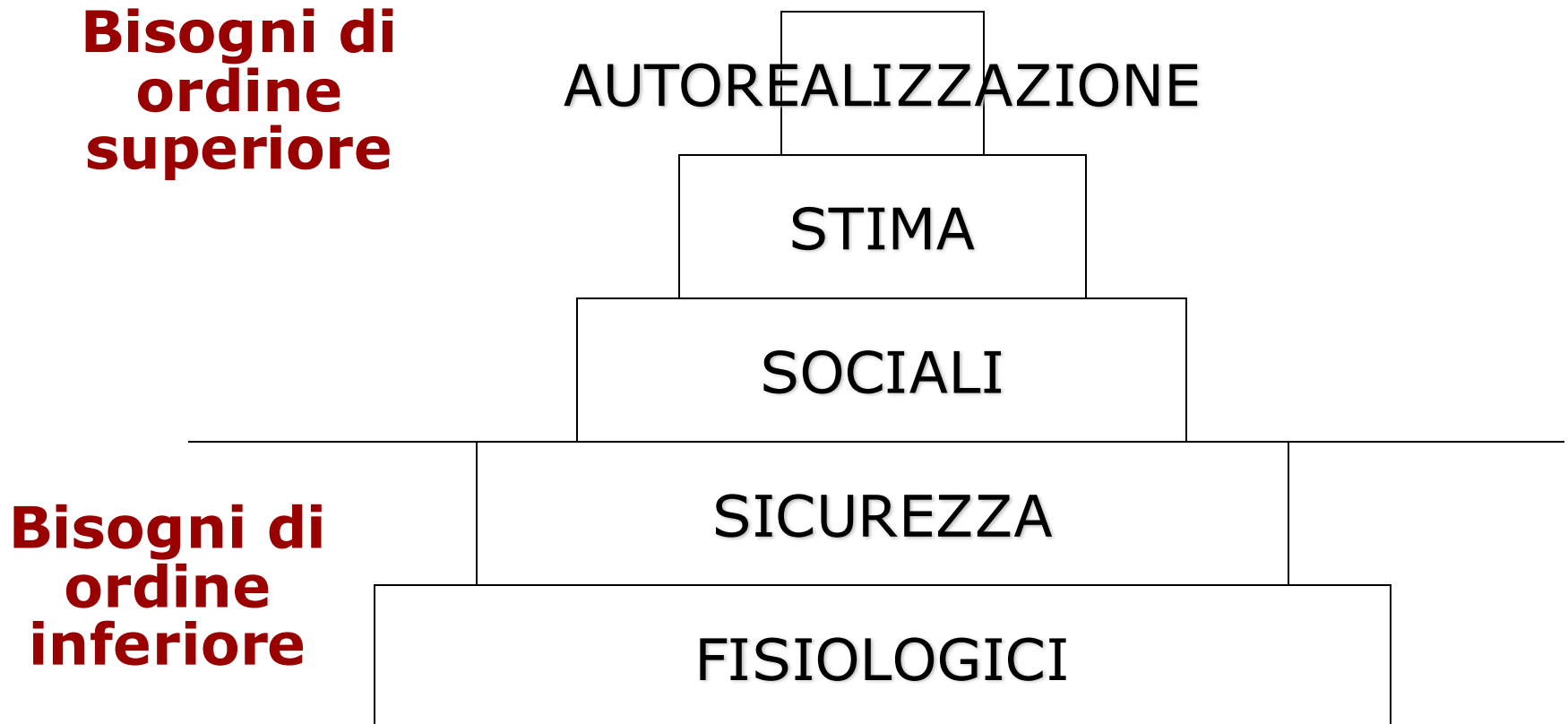


Contenuti

1. Le basi del comportamento (rif. pp. Cap.1)
2. Competenza e motivazione (rif. Cap.2)
- 3. Le teorie di contenuto (rif. Cap.2)**
- 4. Le teorie di processo (rif. Cap.2)**



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

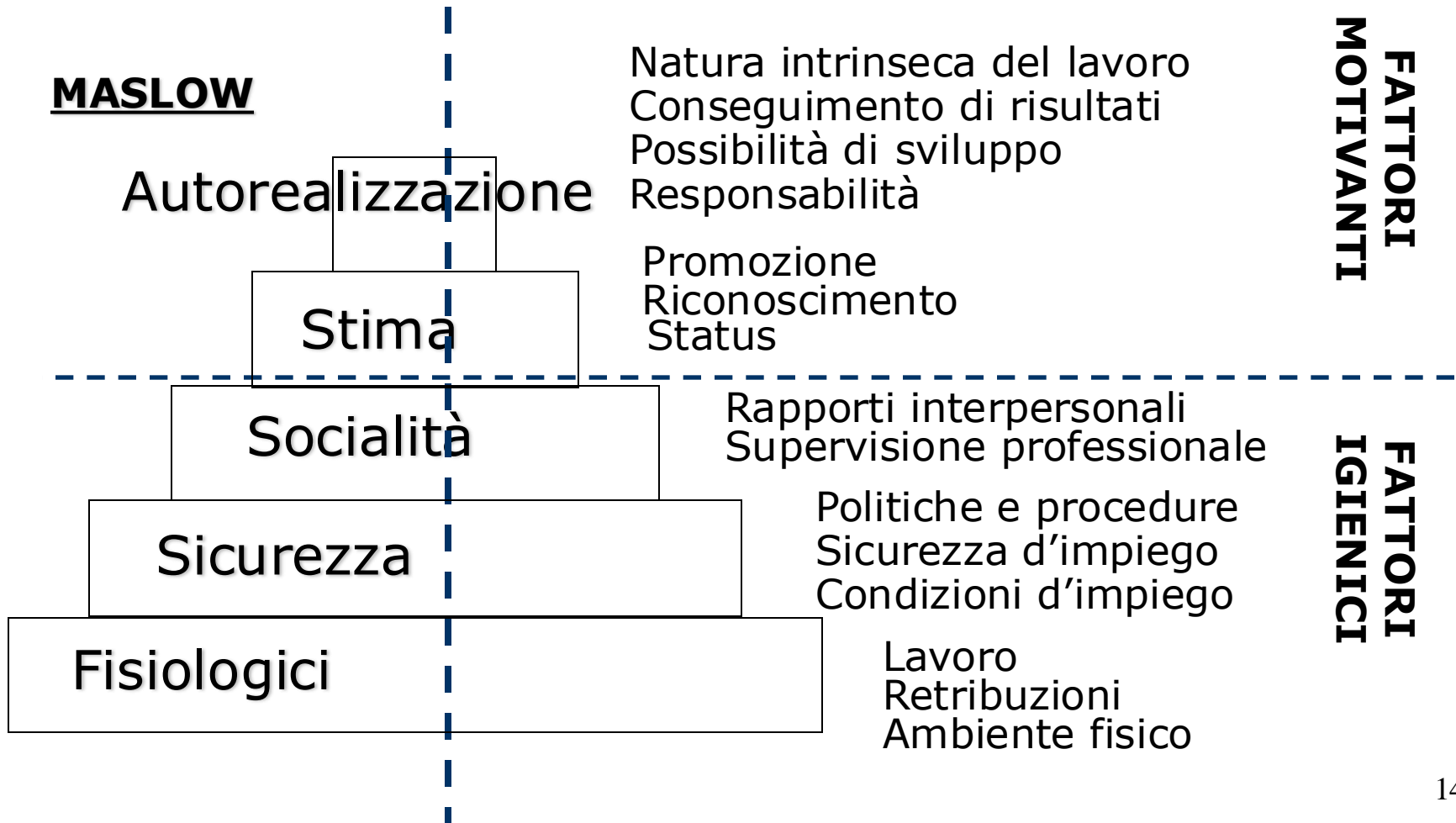
I fattori motivanti producono un'elevata soddisfazione

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

Fattori igienici	NO	Insoddisfazione e motivazione	
	SI	Non Insoddisfazione e motivazione	Non Insoddisfazione e assenza di motivazione
		SI	NO
		Fattori Motivanti	



McClelland

Motivazione al successo

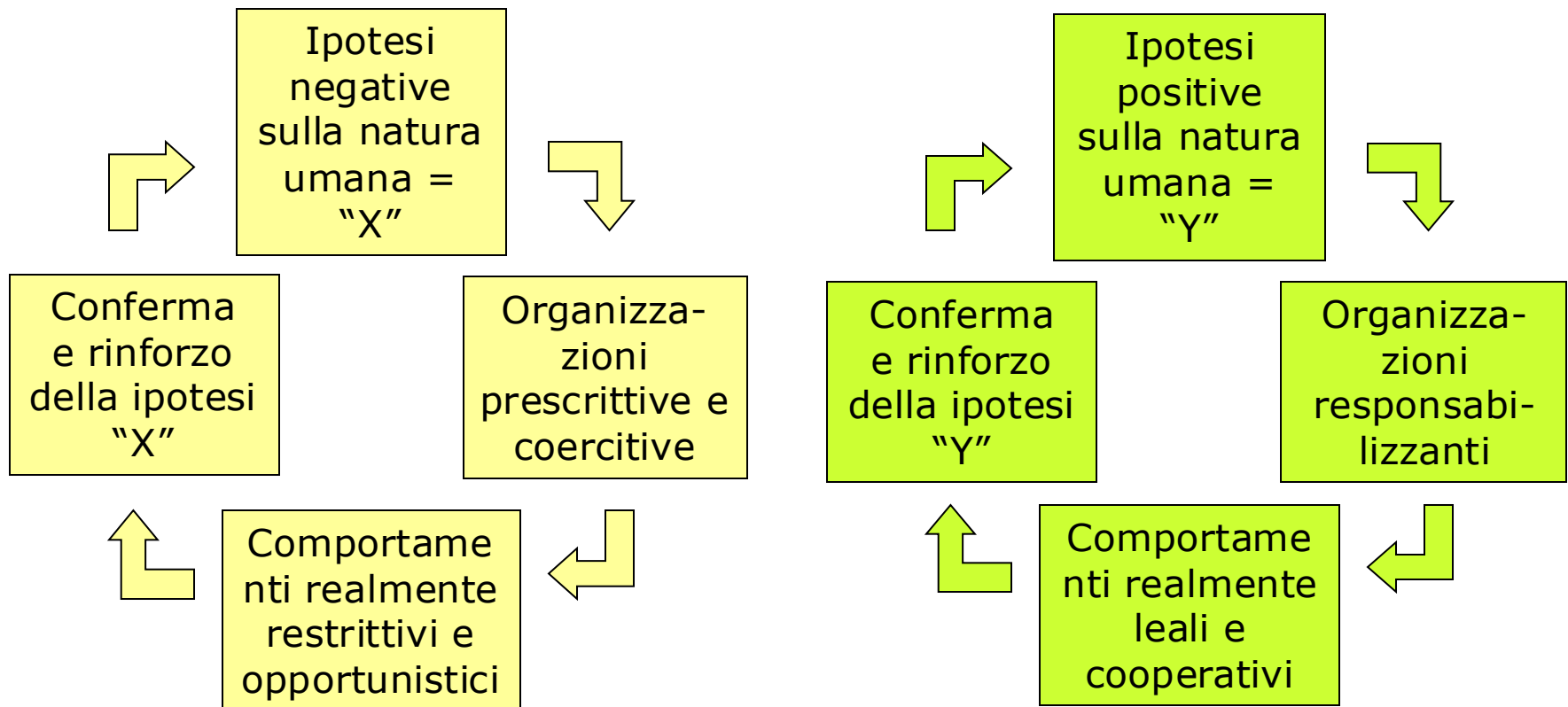
Esistono vari tipi di personalità dalle quali scaturiscono due conseguenze:

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

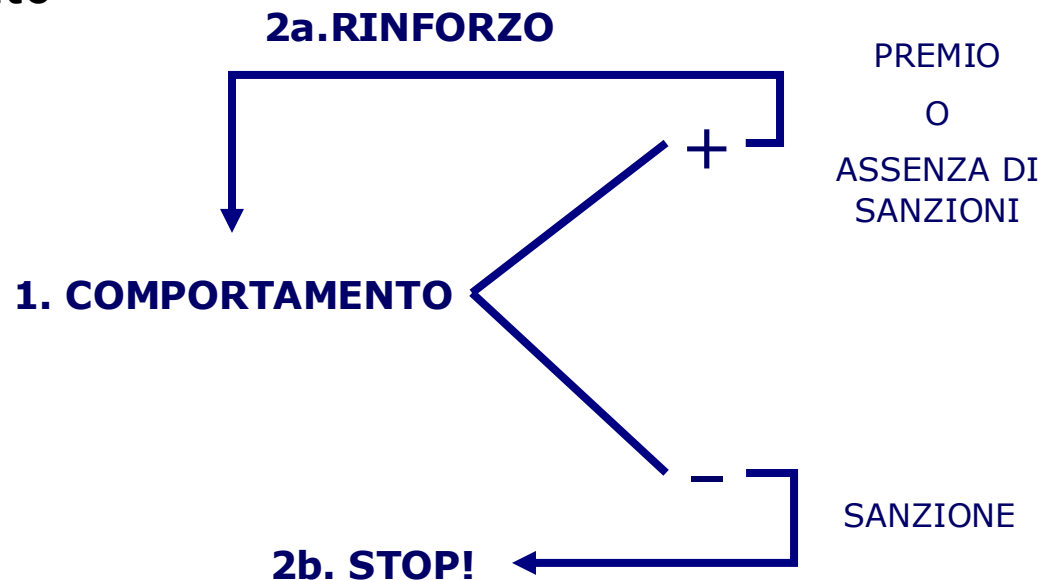
1. **Le basi del comportamento (rif. pp. Cap.1)**
2. **Competenza e motivazione (rif. Cap.2)**
3. **Le teorie di contenuto (rif. Cap.2)**
4. **Le teorie di processo (rif. Cap.2)**



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:

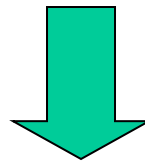
1. **La scelta** è determinata dalla **valenza** dell'occupazione X l'**aspettativa** di successo
2. **La permanenza** è determinata dalla **valenza** del lavoro X l'**aspettativa** di rimanere
3. **Il comportamento (la produttività)** è determinata dalla **valenza** di diversi livelli di performance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

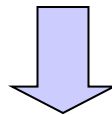
L'organizzazione formale attraverso la specializzazione dei compiti e la frammentazione del lavoro tende a ridurre sempre più il potere dei lavoratori, richiede un atteggiamento passivo, dipendente e subordinato



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