



Supporto allo studio

Le persone: il comportamento, competenze e motivazione

(con indicazione di riferimento al libro di testo pag. 60-118)

Università Tor Vergata
Anno Accademico 2025/2026



Contenuti

- 1. Le determinanti del comportamento individuale**
- 2. Personalità, valori e emozioni**
- 3. Attitudine e motivazione**
 - 1. Le teorie classiche della motivazione**
 - 2. Le teorie contemporanee di contenuto**
 - 3. Le teorie contemporanee di processo**
 - 4. Le teorie contemporanee situazionali**
- 4. Conoscenze, abilità ed esperienze**



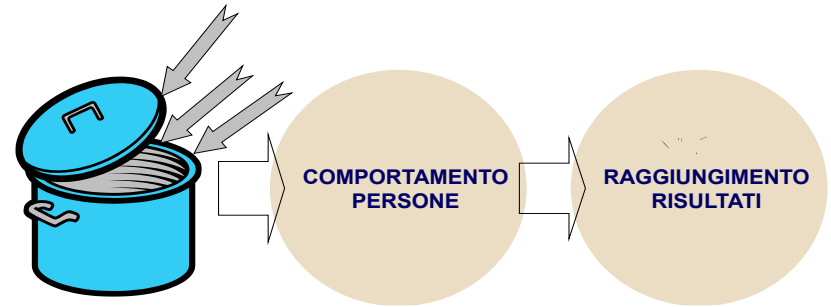
Contenuti

- 1. Le determinanti del comportamento individuale**
- 2. Personalità, valori e emozioni**
- 3. Attitudine e motivazione**
 - 1. Le teorie classiche della motivazione**
 - 2. Le teorie contemporanee di contenuto**
 - 3. Le teorie contemporanee di processo**
 - 4. Le teorie contemporanee situazionali**
- 4. Conoscenze, abilità ed esperienze**

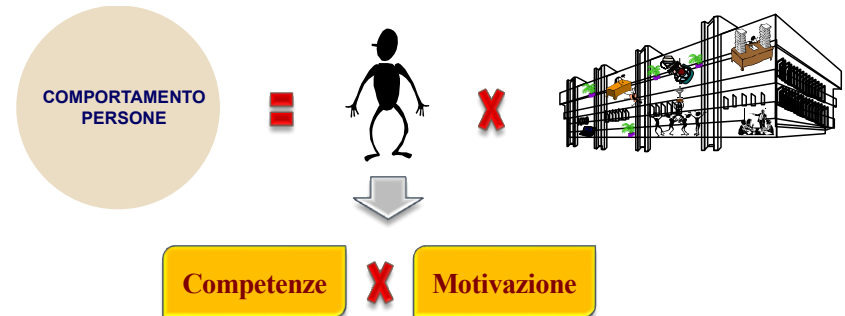


Il fine dell'organizzazione

Le scelte organizzative servono a guidare i comportamenti

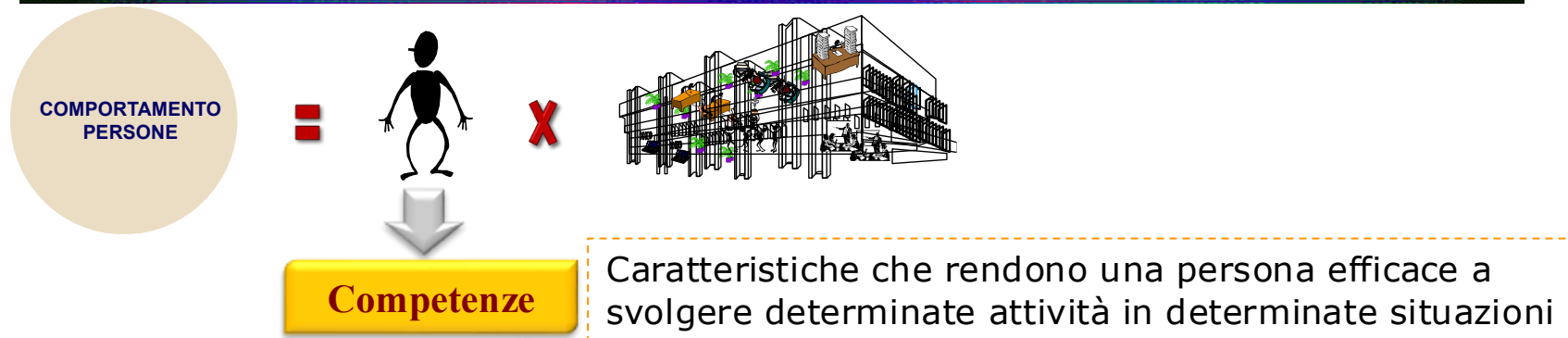


I comportamenti sono determinati dalle competenze, dalla motivazione e...dal contesto nel quale la persona opera





La diversità individuale (1/2)

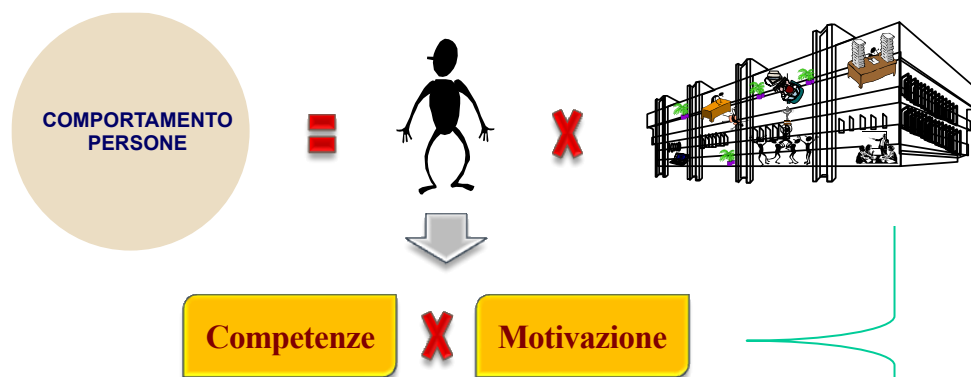


La competenza è:

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

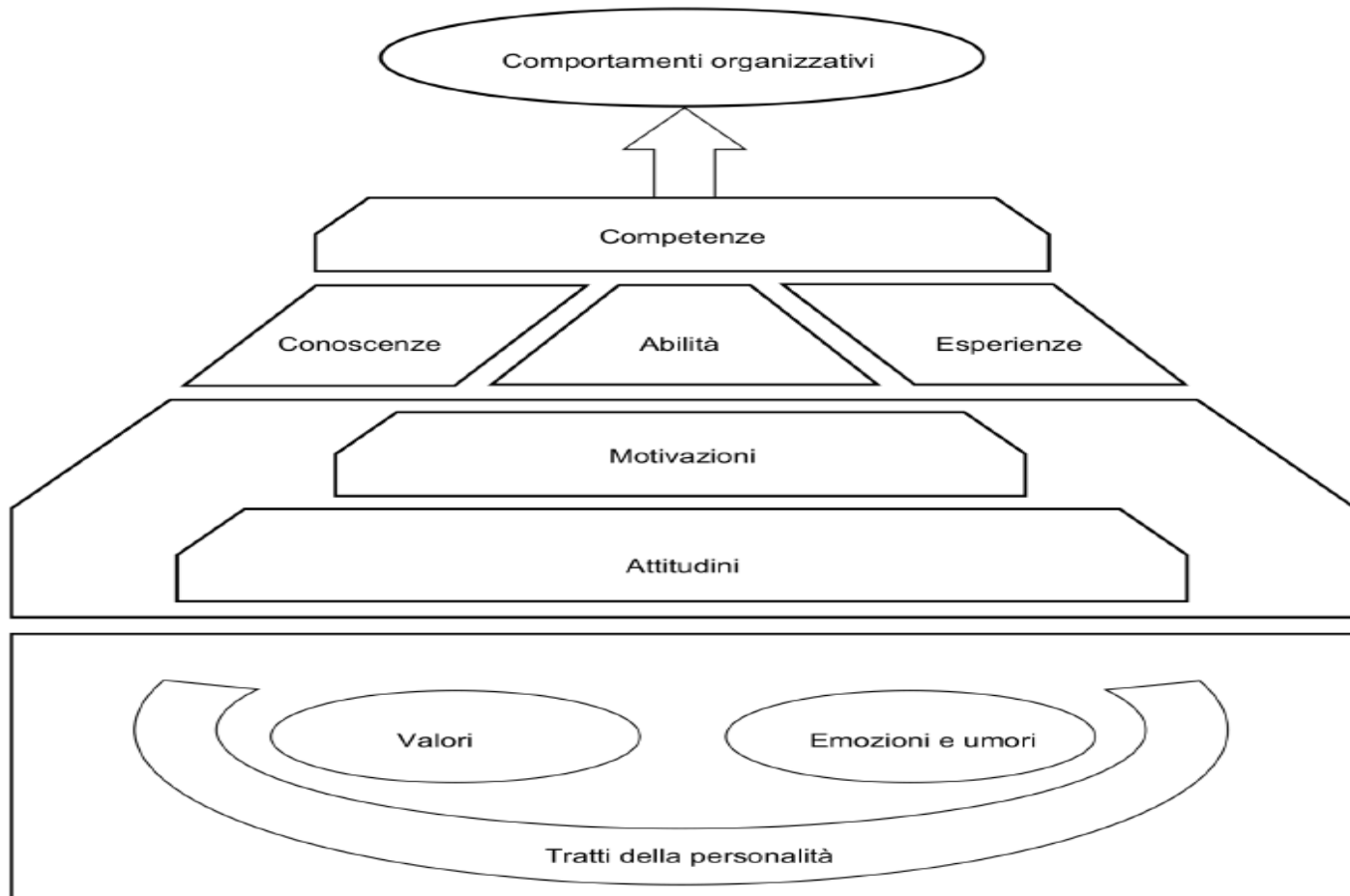
continuano nell'azione scelta, spesso per un lungo periodo, fronteggiando difficoltà e problemi



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



Le determinanti dei comportamenti organizzativi (lato persona)





Contenuti

1. Le determinanti del comportamento individuale
- 2. Personalità, valori e emozioni**
3. Attitudine e motivazione
 1. Le teorie classiche della motivazione
 2. Le teorie contemporanee di contenuto
 3. Le teorie contemporanee di processo
 4. Le teorie contemporanee situazionali
- 4. Conoscenze, abilità ed esperienze**

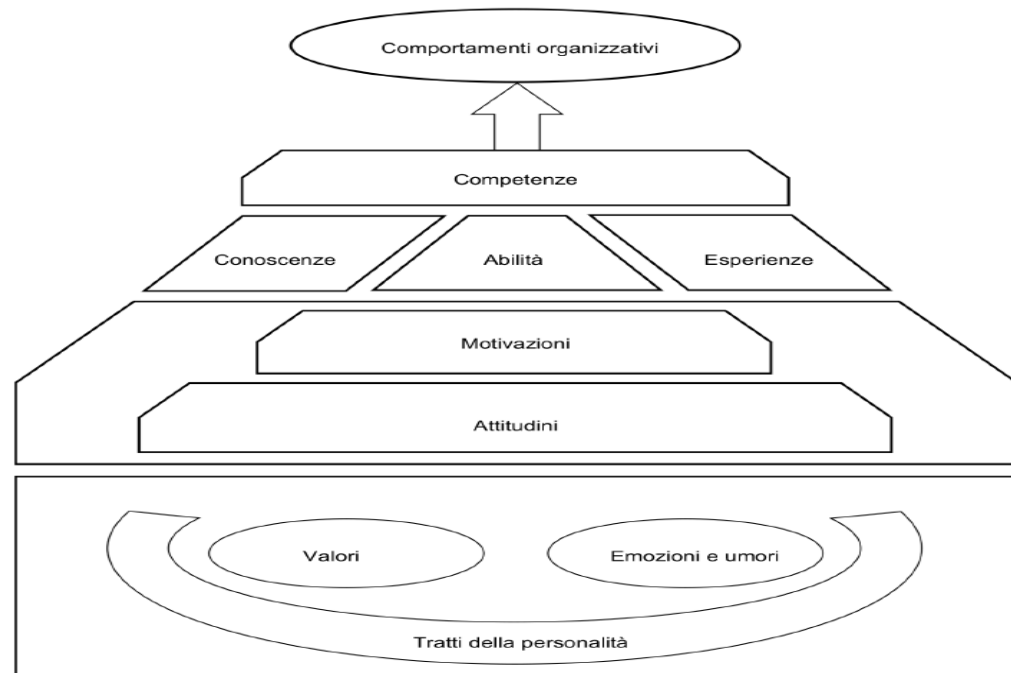


Le radici del comportamento organizzativo

Il comportamento concretamente agito dalla persona nel contesto organizzativo è direttamente e indirettamente condizionato da tre fattori chiave:

- I tratti della personalità;
- I valori ritenuti salienti;
- Le emozioni e gli umori.

L'interazione emergente di questi tre fattori dà linfa al terreno in cui attecchiscono i comportamenti individuali.





La personalità

La **personalità** deriva dalla combinazione di tratti e attributi tendenzialmente stabili, che si collocano alla base delle iniziative intraprese dalla persona per contestualizzare la sua presenza nel contesto sociale in cui agisce.

La **personalità plasma i contenuti dell'azione**, alimentando la percezione di una condizione di equilibrio sul profilo fisico, psicologico e sociale nell'interazione con gli altri.

La personalità può essere analizzata ricorrendo:

- Ai cinque tratti fondamentali della personalità (*Big Five*);
- Alla tassonomia proposta da Briggs e Myers-Briggs.



Personalità: i cinque tratti fondamentali

Si assume che la personalità possa essere rappresentata e analizzata ricorrendo a cinque tratti fondamentali, descrivibili come un *continuum* che spazia tra due poli:

<i>Gradevolezza</i>	Antagonismo e sfiducia	↔	Altruismo e cooperazione
<i>Coscienziosità</i>	Negligenza e incuria	↔	Affidabilità e autodisciplina
<i>Estroversione</i>	Introversione e individualismo	↔	Socialità e interazione
<i>Apertura all'esperienza</i>	Conformismo e chiusura	↔	Creatività e sperimentazione
<i>Stabilità emotiva</i>	Nevroticismo e instabilità	↔	Sicurezza e forza



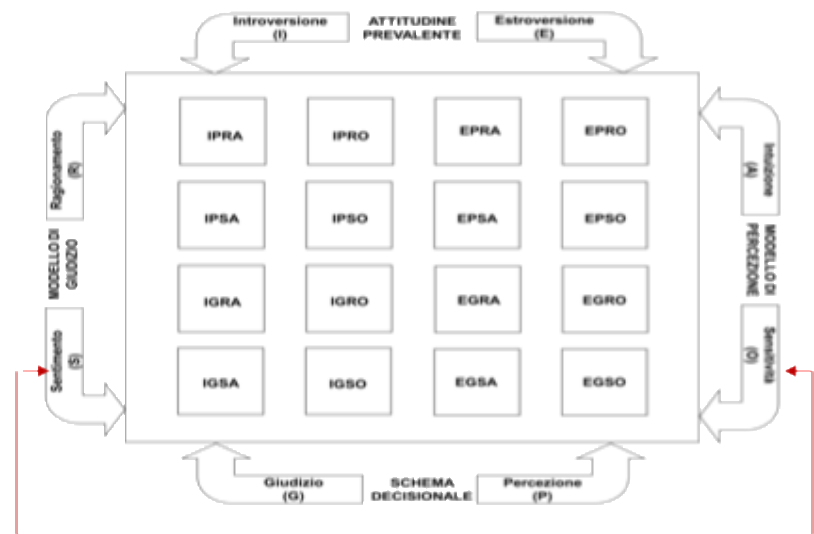
Personalità:

La tassonomia di Briggs e Myers-Briggs

La tassonomia di Briggs e Myers-Briggs prende spunto dalle argomentazioni formulate da Carl Jung.

Le persone sono classificate in termini di:

- Attitudine alle relazioni, che può assumere i connotati di:
 - Introversione (I)
 - Estroversione (E)
- Schema decisionale prediletto, che può essere orientato:
 - al Giudizio (G), che, a sua volta, può essere ispirato dal:
 - Ragionamento (R)
 - Sentimento (S)
 - Alla Percezione (P), che può manifestarsi attraverso:
 - Intuizione (A)
 - Sensazione (O)





I valori personali

I comportamenti individuali sono anche influenzati dai valori di cui le persone sono foriere nelle interazioni con i propri interlocutori.

I valori sono espressione degli assunti rispetto a ciò che è ritenuto giusto, corretto o appropriato nell'ambito di azione esperito dalla persona.

Quantunque durevoli, i **valori possono essere soggetti a un'evoluzione**, la cui direzione dipende dal processo di razionalizzazione intrapreso dall'individuo rispetto a ciò che è ritenuto giusto o sbagliato.



La rappresentazione dei valori personali

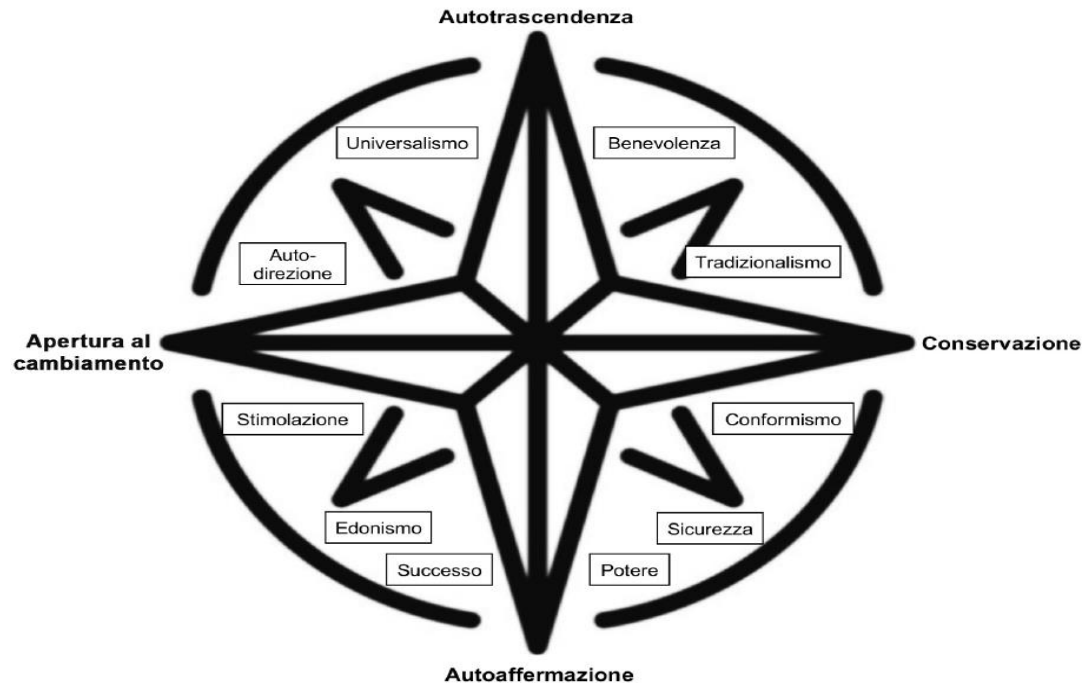
Seguendo l'impostazione suggerita da Schwartz (2012), è possibile individuare i valori basilari attraverso due dimensioni di analisi:

Le finalità alla base dell'azione, che può tendere:

- all'autotrascendenza;
- all'autopreservazione;

Le modalità che ispirano l'azione, che può essere orientata:

- al cambiamento;
- alla preservazione dello *status quo*.





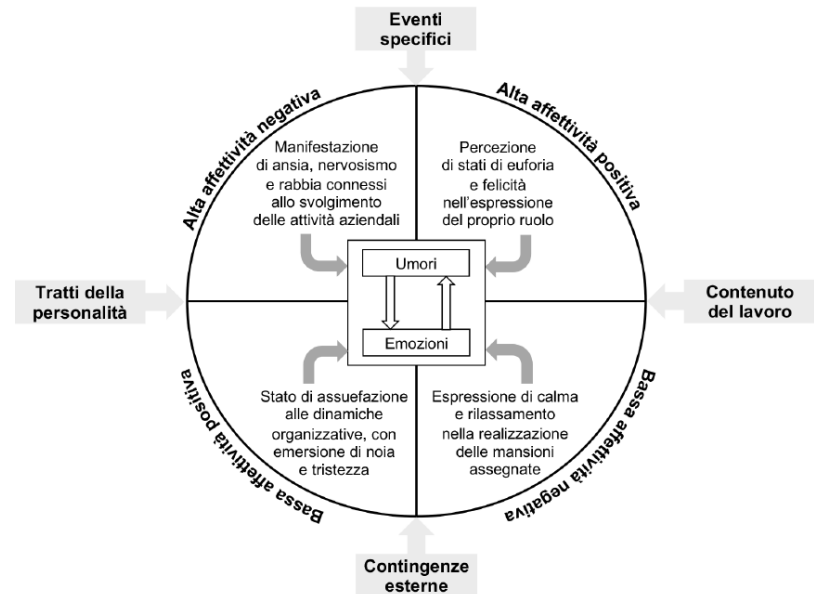
Emozioni e umori

Emozioni e umori giocano un ruolo determinante nell'influencare i comportamenti della persona.

Da un lato, le emozioni sono desunte da una sensazione intensa e ben determinabile sul piano temporale, in quanto riconducibile a uno specifico evento.

Dall'altro lato, gli umori raffigurano uno stato d'animo che trova il suo alimento nelle emozioni e agisce sottotraccia.

Oltre a nutrirsi delle emozioni vissute, gli umori influenzano il modo in cui la persona esperisce gli eventi a cui assiste, acuendo la percezione di particolari emozioni.





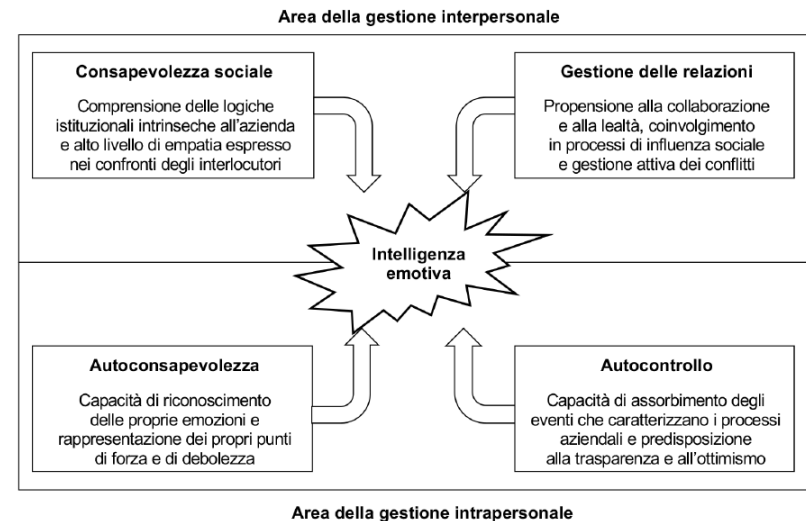
L'intelligenza emotiva

Dal momento che le emozioni sono in grado di influire significativamente sulle dinamiche aziendali, è utile che le persone acquisiscano consapevolezza su come gestirle appropriatamente.

L'intelligenza emotiva configura un sistema di abilità e competenze che consente alla persona di riconoscere le emozioni che si manifestano a livello individuale e collettivo e di implementare azioni finalizzate al loro governo.

L'intelligenza emotiva si fonda su due meta-competenze:

- La gestione intrapersonale, che si articola in:
 - Autoconsapevolezza;
 - Autocontrollo;
- La gestione interpersonale, che prevede:
 - Consapevolezza sociale;
 - Gestione delle relazioni.





Contenuti

1. Le determinanti del comportamento individuale
2. Personalità, valori e emozioni
- 3. Attitudine e motivazione**
 1. Le teorie classiche della motivazione
 2. Le teorie contemporanee di contenuto
 3. Le teorie contemporanee di processo
 4. Le teorie contemporanee situazionali
4. Conoscenze, abilità ed esperienze



Attitudini e comportamento organizzativo

- Le implicazioni delle attitudini sul comportamento sono mediate dall'intenzione ad agire.
- Le attitudini, in altri termini, esprimono degli stimoli, che non si traducono necessariamente in un comportamento o in un atteggiamento.
- Viepiù, è possibile che un comportamento agito si ripercuota sulle propensioni attitudinali di una persona.
- Questo fenomeno è particolarmente rilevante allorquando l'individuo esperisce situazioni di dissonanza cognitiva, ossia di ambiguità nello svolgimento delle attività aziendali.



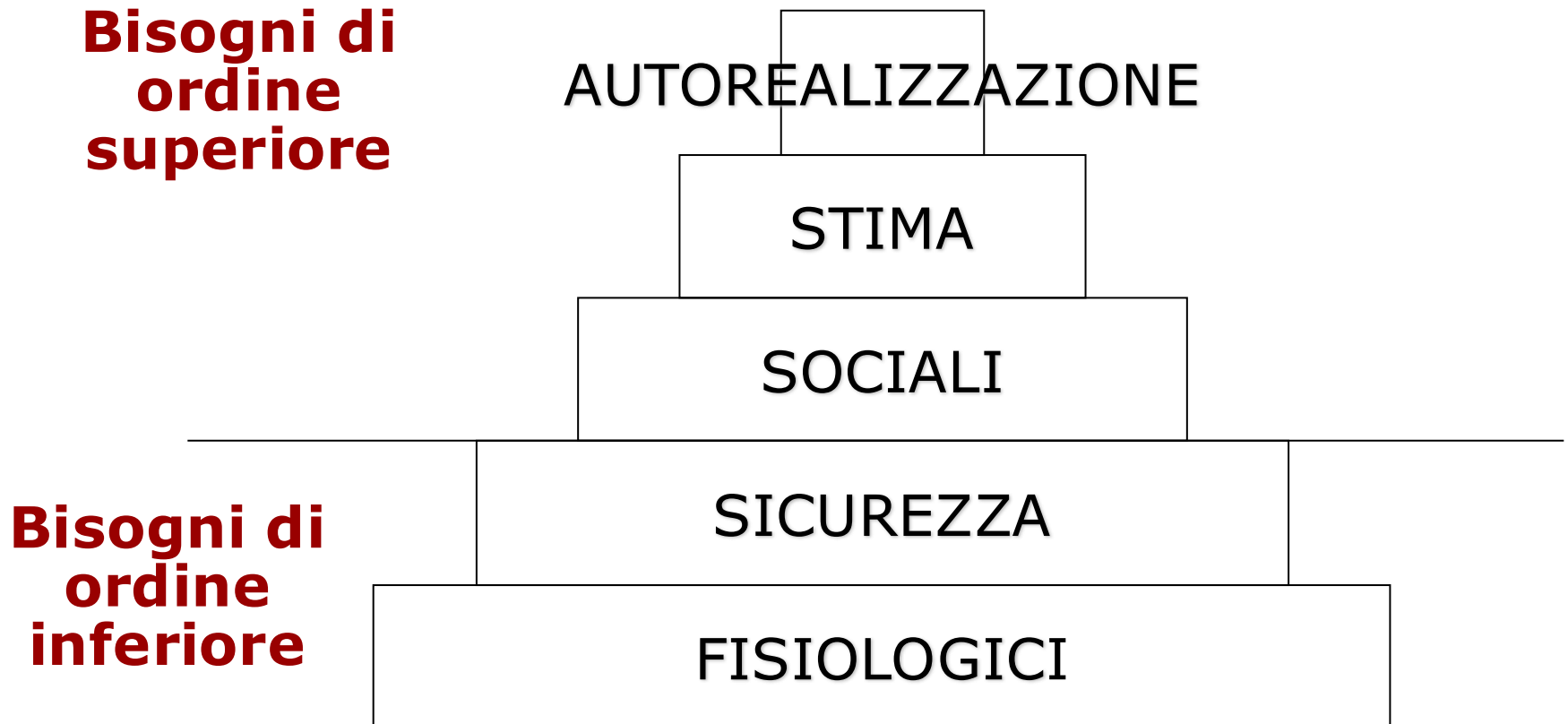
Le attitudini nel contesto lavorativo

Focalizzando l'attenzione su quanto si verifica nel contesto aziendale, è possibile proporre una classificazione delle attitudini in due gruppi:

- **Le attitudini organizzative**, che riguardano l'esperienza con le dinamiche organizzative di rilievo 'macro' e si sostanziano in:
 - Dedizione organizzativa;
 - Sostegno organizzativo percepito;
- **Le attitudini lavorative**, che traggono spunto dalle esperienze che il titolare della posizione individuale vive nello svolgimento delle sue mansioni. Esse comprendono:
 - L'attaccamento al lavoro;
 - Il coinvolgimento lavorativo;
 - La soddisfazione lavorativa.



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

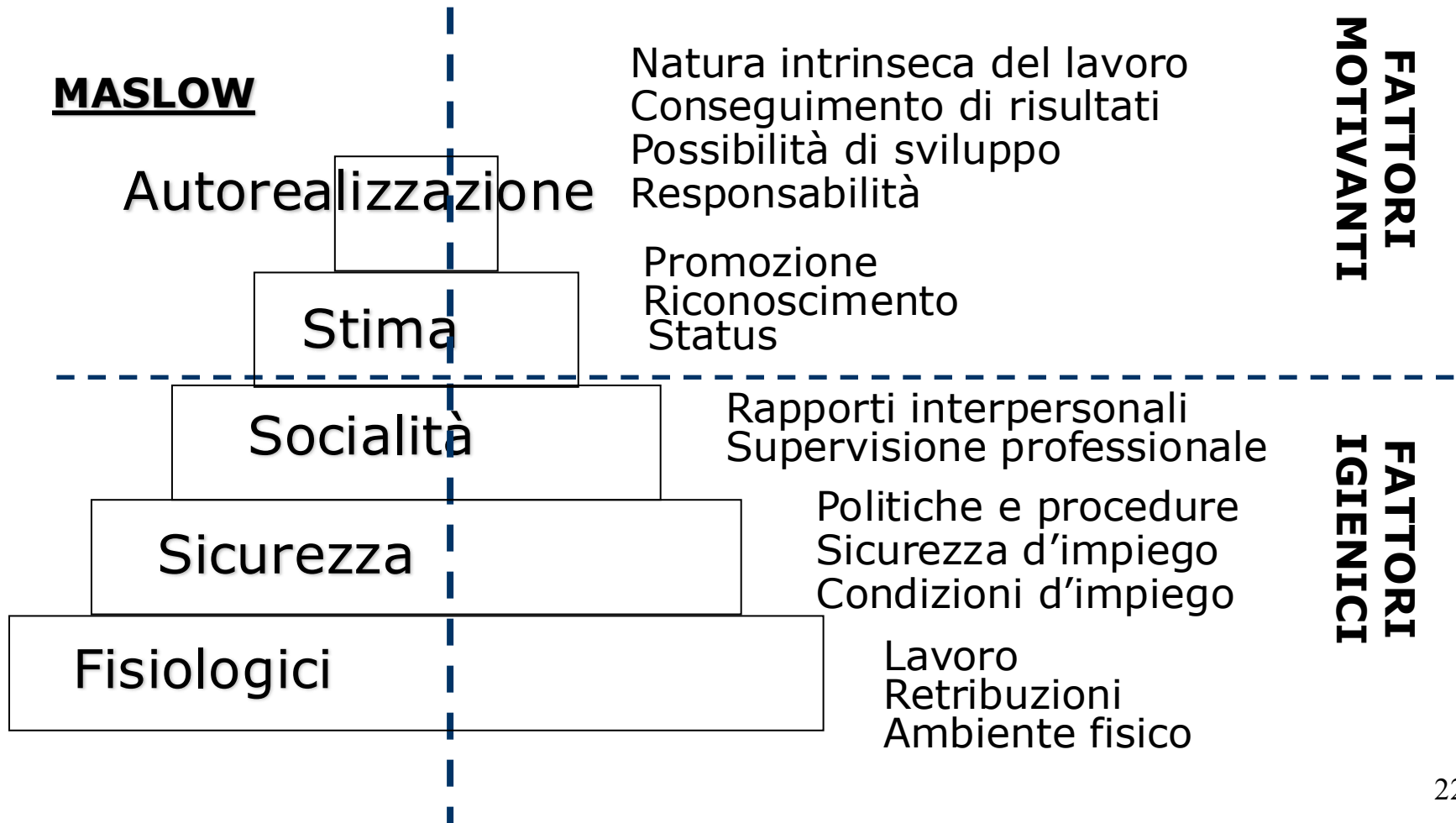
I fattori motivanti producono un'elevata soddisfazione

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

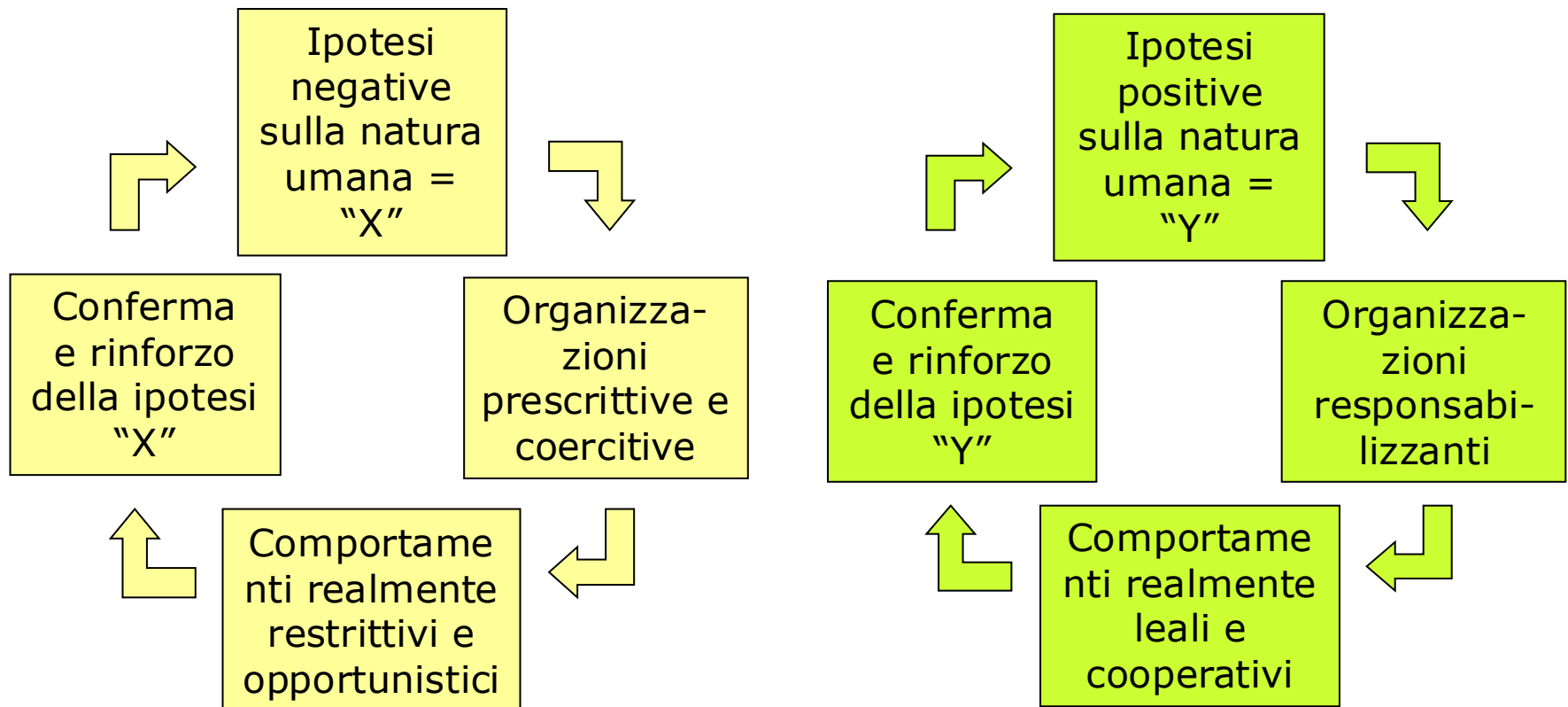
Esistono vari tipi di personalità dalle quali scaturiscono due conseguenze:

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



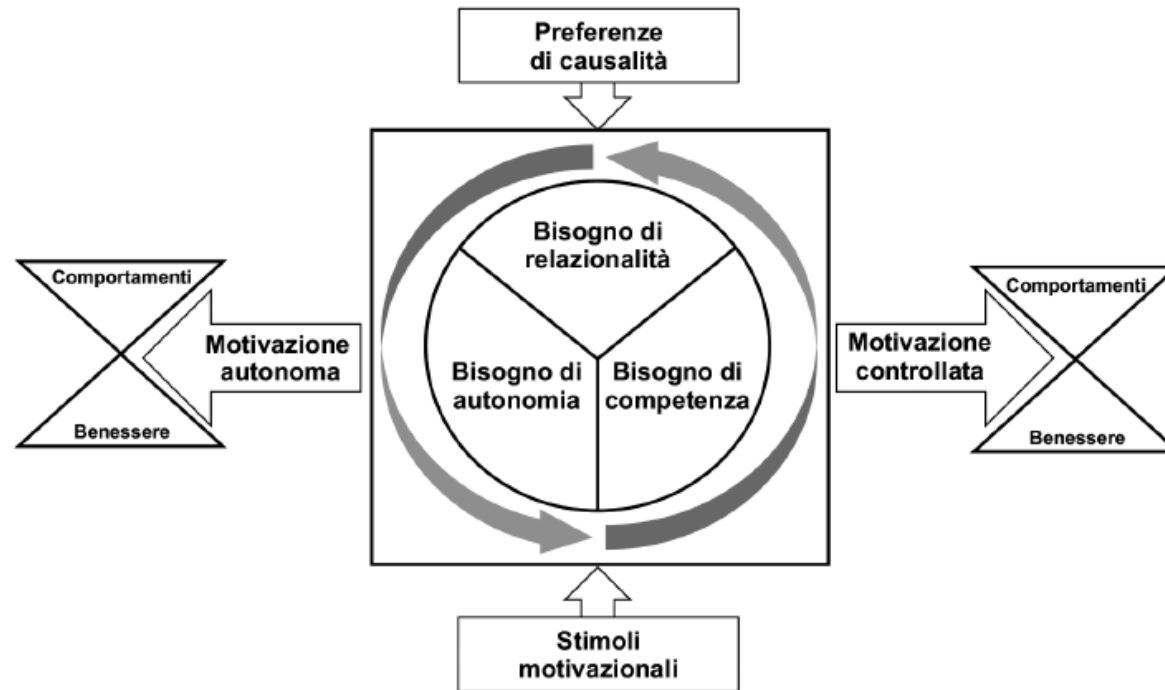
McGregor: Teoria "X" e Teoria "Y"





La teoria dell'autodeterminazione in chiave grafica

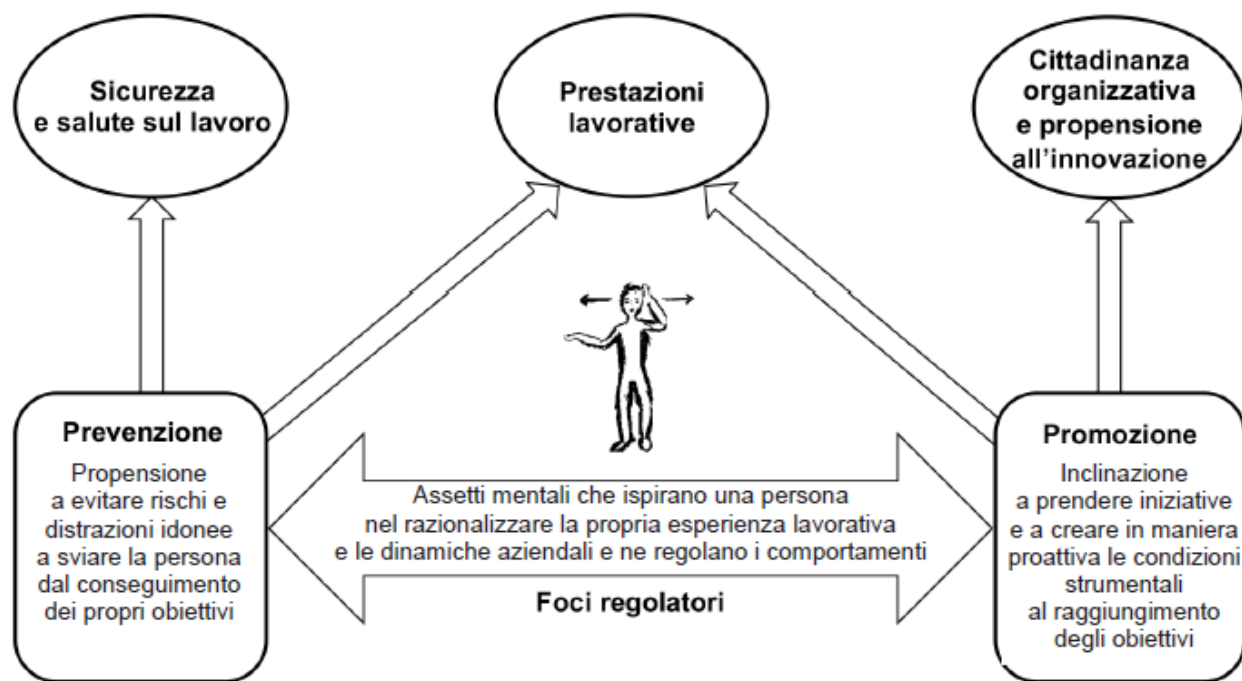
Teorie di
contenuto





Una rappresentazione grafica dei foci regolatori

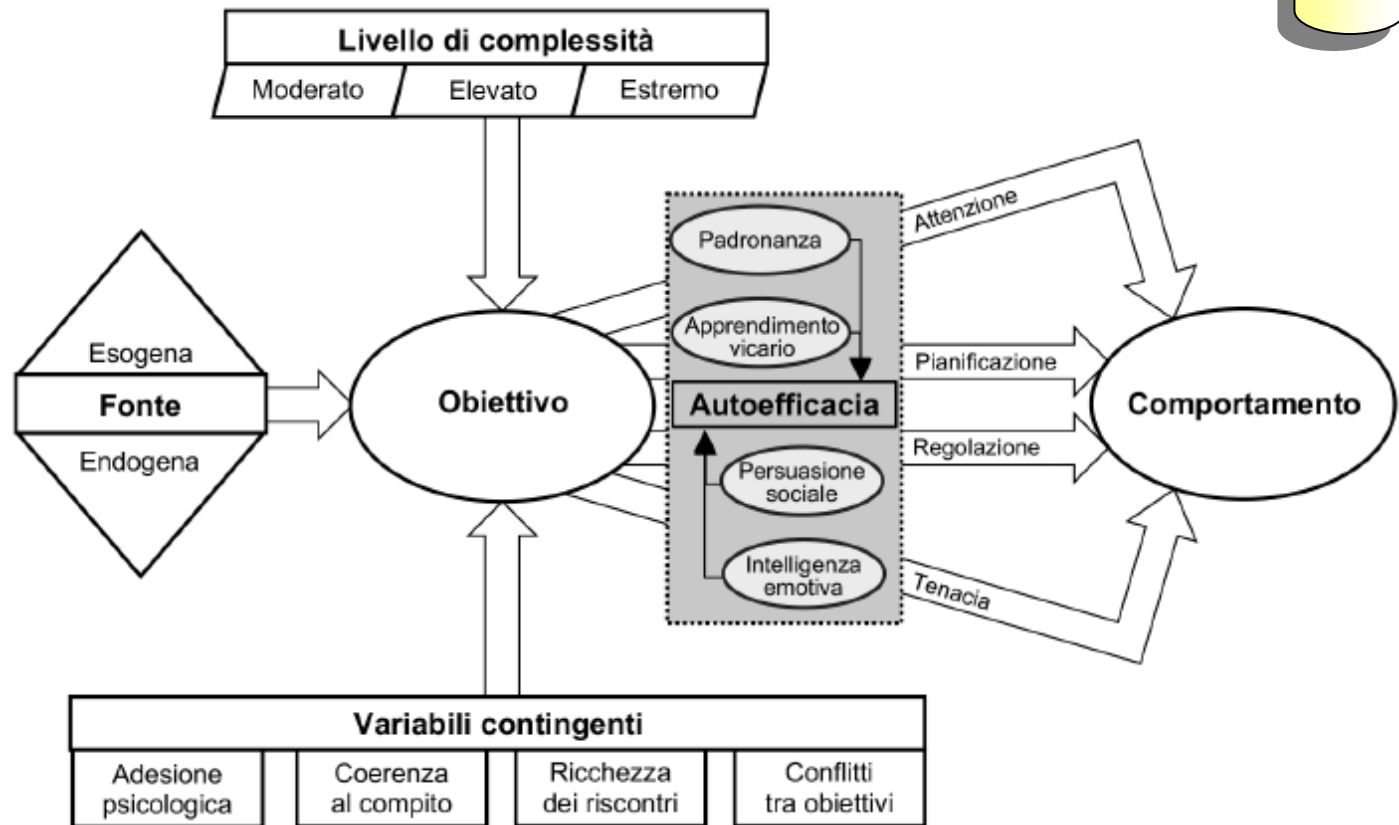
Teorie di
contenuto





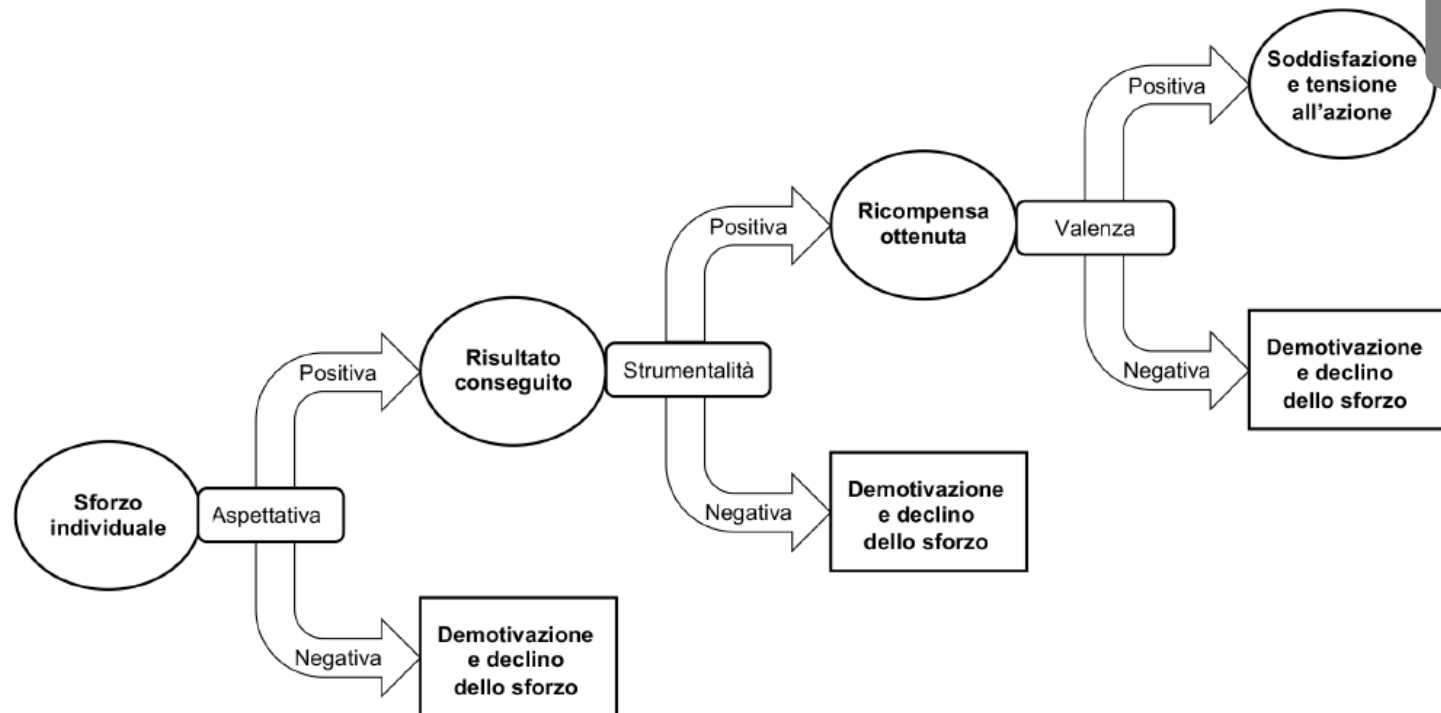
La teoria della fissazione degli obiettivi in veste grafica

Teorie di processo





Le fasi della teoria dell'aspettativa

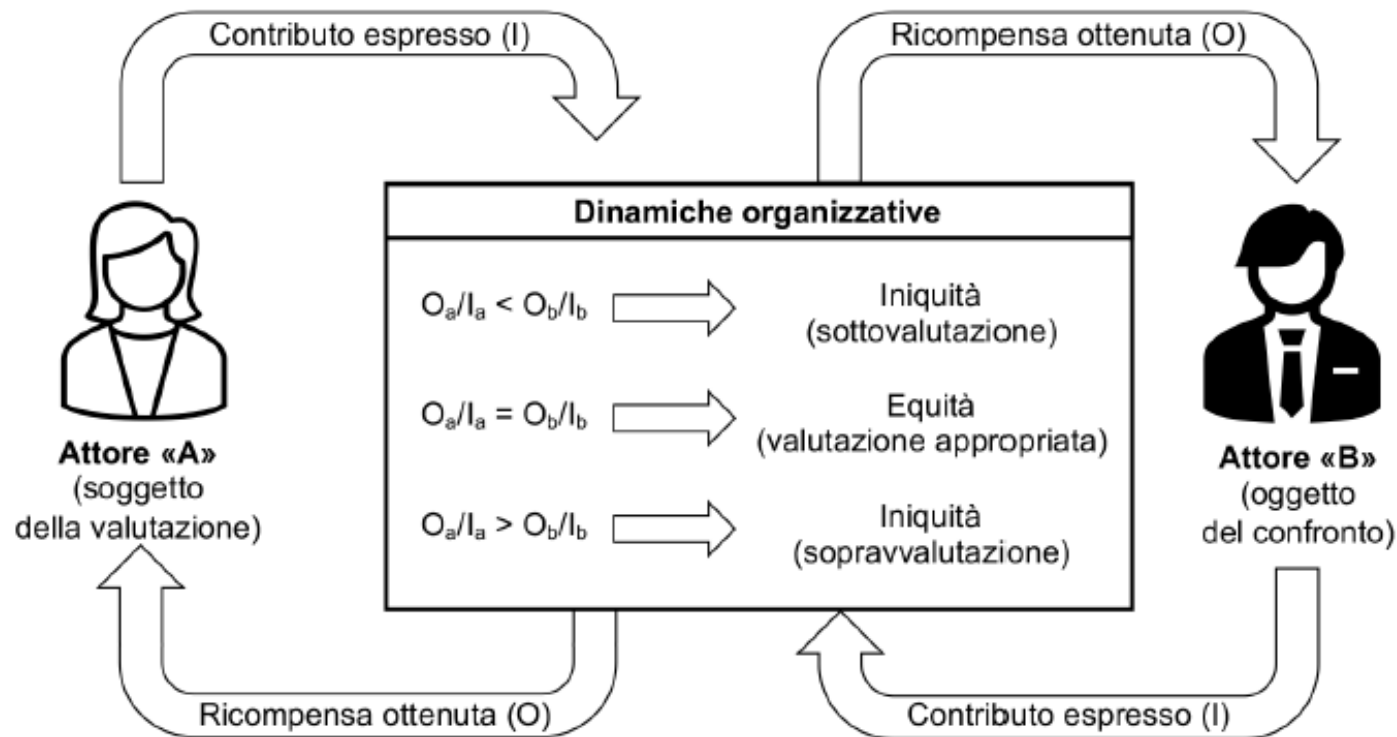


Teorie di processo



La teoria dell'equità in chiave grafica

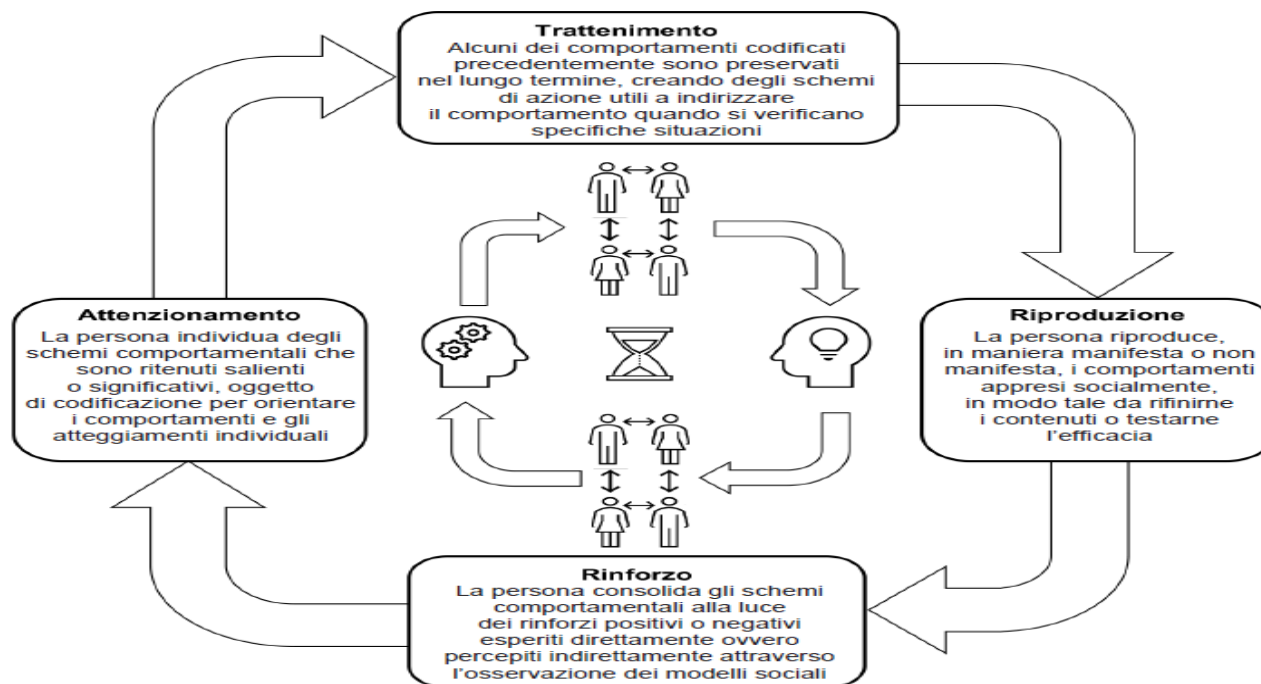
Teorie di
processo





Una rappresentazione grafica della teoria dell'apprendimento sociale

Teorie
«situation
ale»



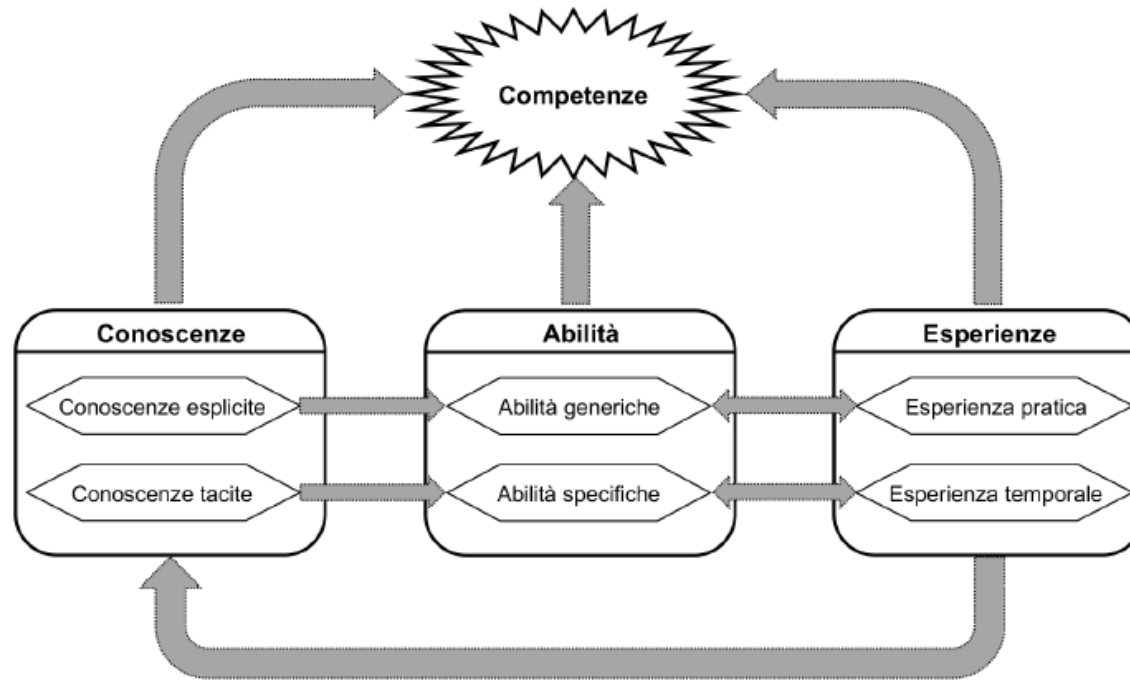


Contenuti

1. Le determinanti del comportamento individuale
2. Personalità, valori e emozioni
3. Attitudine e motivazione
 1. Le teorie classiche della motivazione
 2. Le teorie contemporanee di contenuto
 3. Le teorie contemporanee di processo
 4. Le teorie contemporanee situazionali
4. **Conoscenze, abilità ed esperienze**

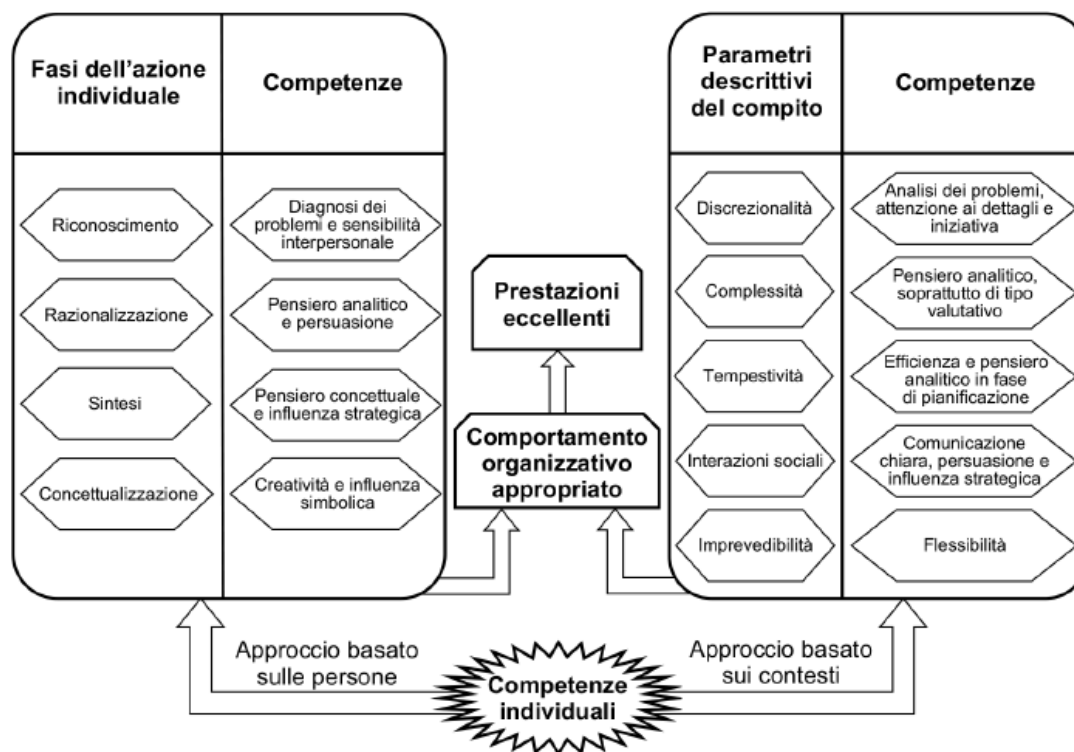


La congiunzione di conoscenze, abilità ed esperienze in competenze





Un confronto tra i due approcci





La tassonomia di competenze proposta da Bartram (2005)

