

Le determinanti della prestazione individuale

$$\text{Prestazione} = F(\text{Motivazione} \times \text{Competenze})$$

← Contesto

Motivazione: insieme dei motivi che ci spingono ad agire, che sono in relazione a diversi obiettivi e interessi che sono guidati dai processi cognitivi ed emotivi

Competenze: insieme delle caratteristiche intellettive dell'individuo, delle abilità (mentali, meccaniche e psicomotorie), del livello delle conoscenze e del grado di utilizzo della tecnologia nello svolgimento dell'attività

Contesto: sistema di fattori situazionali che costituiscono l'ambiente e definiscono le condizioni all'interno delle quali l'attività lavorativa si svolge

Il concetto di competenza individuale

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

La competenza è:

- multifattoriale, frutto dell'interazione di elementi diversi
- causalmente correlata a una prestazione efficace, determinando una prestazione migliore di quella che può manifestare una persona che non possieda quella specifica competenza
- finalizzata a una specifica mansione o situazione
- «invisibile», in quanto tale: la competenza non esiste, esistono un insieme di comportamenti osservabili

Gli elementi costitutivi della competenza individuale

COMPORAMENTO INDIVIDUALE = f (PERSONA X CONTESTO)



LA PERSONALITÀ

- L'insieme relativamente stabile delle caratteristiche psicologiche di una persona, ossia un **modello duraturo di caratteristiche che definiscono l'unicità di una persona** e che influenzano il modo con cui essa interagisce con gli altri e con l'ambiente.
- Un tratto della personalità è una ***particolare tendenza individuale, relativamente stabile e duratura, a reagire a livello emotivo o comportamentale in un determinato modo***; si tratta di ampie predisposizioni a rispondere in modi particolari a determinati stimoli.

LA PERSONALITÀ

I Big Five – cinque grandi fattori della personalità

Numerose ricerche hanno confermato la validità del modello dei “*big five*” e indagini recenti hanno dimostrato che tale modello è altamente affidabile e che la struttura della personalità che esso ipotizza è relativamente stabile per tutto il periodo dell'età adulta.

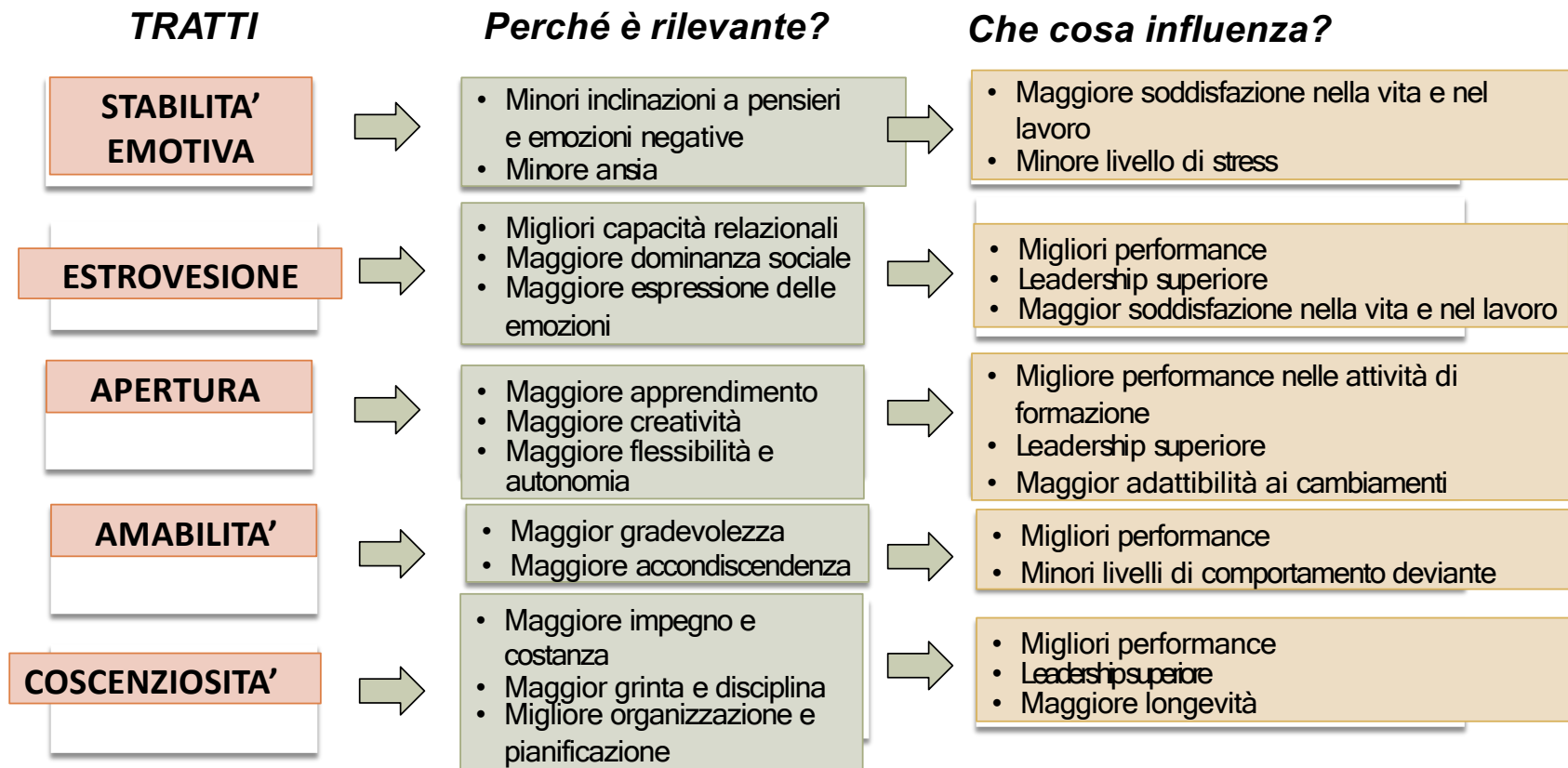
LA PERSONALITÀ

I Big Five

Collegatevi a questo link
e procedete con il test «Big Five»

<https://bigfive-test.com/it>

La personalità



La personalità in ambito organizzativo

I “Big Five” sono impiegati nelle organizzazioni per la valutazione di personalità utili ai fini della selezione del personale.

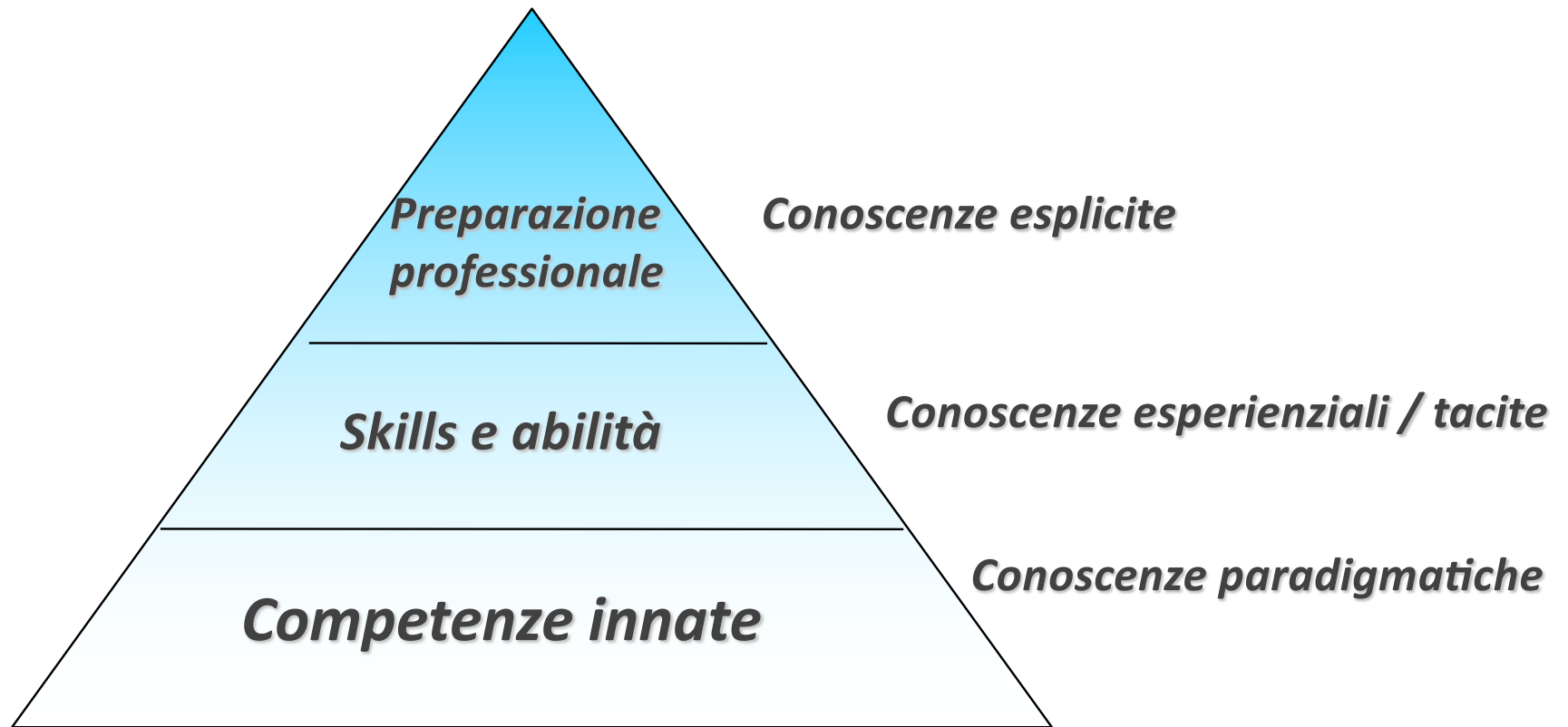
- Sovente **l'estroversione** é una caratteristica di successo sul lavoro per manager, venditori, docenti, e in generale per tutte le posizioni di *front-office* o che richiedono un elevato contatto con gli altri.
- Alcune ricerche dimostrano che **un'alta stabilità emotiva** favorisce lo sviluppo di competenze di supervisione e di controllo.
- La **coscienziosità**, che manifesta tratti associati alla precisione, all'affidabilità e alla persistenza ha un potenziale di successo maggiore; é un elemento di successo sul lavoro e nella formazione per manager, professionisti, poliziotti e lavoratori specializzati.

I valori

- Rappresentano principi di base, assunti condivisi a livello di intere società e sottosistemi che difficilmente vengono messi in discussione
- La socializzazione è un processo attraverso il quale un individuo impara e acquisisce valori, atteggiamenti, opinioni, accettando i comportamenti legati ad una cultura, a una società, ad un'organizzazione o ad un gruppo
- In ambito organizzativo, costituiscono la base della cultura organizzativa
- Attraverso la socializzazione organizzativa l'individuo apprende valori, consuetudini e comportamenti richiesti che gli permettono di essere parte integrante dell'organizzazione

... della cultura organizzativa ne parleremo nelle prossime lezioni ...

Stratificazione delle competenze



Specificità e specializzazione delle competenze

La specificità di una competenza rispetto ad un uso o ad un'attività

esprime la differenza tra il valore dei servizi resi in quell'attività rispetto al migliore impiego alternativo.

Risorse che producono maggior valore all'interno di un'organizzazione specifica

La specializzazione di una competenza

esprime il grado di divisione del lavoro



Il possesso di
competenze non
porta
automaticamente al
loro utilizzo.....

La motivazione



La motivazione è la SPINTA ALL' AZIONE (moto ad azione) tramite cui l' individuo è stimolato ad attivare energie operative

Dinamiche di gruppo e motivazione: l'importanza delle relazioni umane

1923-1927: Fase I

Come Taylor, sino agli inizi degli anni '20 Mayo aveva studiato fattori fisici individuali, come la fatica, nel tentativo di determinare la lunghezza e la frequenza dei periodi di riposo più utili per massimizzare la produttività.

Esperimenti presso lo stabilimento della Western Electric di Hawthorne, Chicago, noti come "Esperimenti di Hawthorne": ricerca su una possibile relazione tra ambiente di lavoro (ad esempio, illuminazione) e produttività dei lavoratori.

I ricercatori erano confusi:

- l'illuminazione veniva migliorata solo nella stanza dell'esperimento, facendo registrare un aumento di produttività, Ma, allo stesso tempo, si registravano aumenti di produttività anche nella stanza di controllo.
- Controprova: luce diminuita da 10 a 3 candele nella stanza dell'esperimento, e la produzione va su di nuovo; contemporaneamente, nella stanza di controllo, la produzione con illuminazione costante, aumenta.

Dinamiche di gruppo e motivazione: l'importanza delle relazioni umane

1923-1927: Fase I

I ricercatori si resero conto che i lavoratori producevano di più non per le variazioni apportate alle condizioni di lavoro (illuminazione, durata delle pause e delle giornate lavorative, retribuzione, ecc..) ma perché compiaciuti di essere stati scelti per l'esperimento.

L'aumento di produttività fu quindi attribuito all'attenzione dimostrata ai lavoratori.

Questo risultato alcune ebbe rilevanti implicazioni:

- metodologico: consapevolezza che l'atto di osservazione in sé stesso può influenzare il comportamento
- manageriale: l'attenzione, la comunicazione e l'interazione con i lavoratori poteva portare a maggior produttività

L'interesse scientifico dimostrato dai ricercatori aveva effetti molto positivi sul morale e sul livello di autostima dei lavoratori partecipanti agli esperimenti

Dinamiche di gruppo e motivazione: l'importanza delle relazioni umane

1927-1931 Fase 2

Si invitarono 6 donne a lavorare alla presenza di un osservatore (che non ricopriva il ruolo di supervisore). Mayo apportò frequenti cambiamenti alle condizioni lavorative e lo fece discutendo e spiegando i cambiamenti

Poi, i ricercatori selezionarono 2 delle 6 donne e le invitarono a scegliere altre 4 ragazze.

Questo nuovo insieme di persone venne quindi invitato a lavorare su alcune attività in condizioni decisamente più svantaggiose rispetto alle precedenti.

Ciò nonostante, la massima produttività fu registrata in questa seconda situazione. Perché?

L'oggetto della ricerca era cambiato: gli individui si erano trasformati in un gruppo, che aveva deciso di cooperare, con la sensazione di partecipare liberamente, senza essere sottoposto a comandi o limitazioni.

I lavoratori avevano maggiore autonomia, tra loro parlavano, scherzavano, e cominciarono a frequentarsi anche al di fuori dell'orario di lavoro.

Dinamiche di gruppo e motivazione: l'importanza delle relazioni umane

1931-1932 Fase 3

Esperimenti della “bank wiring observation room”

Scelti 14 lavoratori e la mansione richiedeva il lavoro congiunto di specialisti di cavi, saldatori e addetti al controllo

Risultato:

il gruppo sembrava limitare l'output a un livello predeterminato: al variare delle condizioni, si osservava non tanto un'oscillazione della quantità del lavoro prodotto quanto una certa costanza della stessa, la quale sembrava avere un massimo che il gruppo non superava

Dinamiche di gruppo e motivazione: l'importanza delle relazioni umane

Comportamento/Prestazione = f(Motivazione x Competenze)

C
O
N
T
E
S
T
O

Mayo aveva scoperto che i luoghi di lavoro sono ambienti sociali nei quali le persone sono motivate da molto più che dal semplice salario.

Produttività è determinata da norme sociali, non da capacità fisiologiche

I lavoratori agiscono non come individui ma come membri di un gruppo

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

1. Motivazione a PARTECIPARE (entrare-rimanere-uscire)

2. Motivazione a PRODURRE (livello di contributo da fornire)

Fisioterapia o Massoterapia?

Il dottor Brunelli, responsabile del reparto di riabilitazione dell' Ospedale Centrale, non riusciva più a capire cosa stava accadendo a Paola e così decise di incontrarla e parlarle a quattr'occhi. Paola era la migliore fisioterapista dell'ospedale e anche la persona più cordiale e affidabile del suo reparto. Brunelli aveva partecipato personalmente alla sua selezione e dal momento dell'assunzione l'aveva seguita e incentivata sempre a migliorare. Paola era capace di creare un rapporto speciale con i pazienti, ma anche con i colleghi e con i medici, cosa non sempre facile. Tra l'altro Brunelli aveva affidato a Paola l'incarico di coordinare il reparto di massoterapia e di tenere il contatto con i pazienti. La sua esperienza di fisioterapista poteva infatti essere utile anche in massoterapia, anche se fare massaggi è sicuramente un'attività diversa dalla rieducazione di un arto. Certo che, da quando Paola ricopriva il nuovo incarico, il suo modo di fare era cambiato, aveva assunto degli atteggiamenti diversi dal solito. Qualche volta era arrivata in ritardo, altre volte le era capitato di essere brusca con alcuni pazienti. Insomma non aveva più lo sprint e la grinta di una volta. Brunelli non riusciva proprio a capire... "Tra l'altro", pensava tra sé e sé, "tutte le attrezzature per la massoterapia sono nuove, efficienti, a differenza di quelle del reparto di fisioterapia. Sembra di essere in una bella palestra, anziché in un reparto di ospedale. Bisogna dire poi che i malati non sono così gravi come quelli in trattamento fisioterapico, per non parlare del fatto che il contatto con i medici è del tutto eliminato e quindi sicuramente ciò dovrebbe migliorare la vita lavorativa di Paola. Ma cosa pretende di più?"

• **Perché Paola si sta comportando in questo modo? Quali sono i fattori che dovrebbero motivarla secondo Brunelli? E perché non hanno effetto?**

Teorie del contenuto e del processo

Consentono di spiegare i **motivi** che originano il comportamento degli individui e i **processi** che lo attivano.

Quindi possiamo pensare all'esistenza di **2 approcci**:

CONTENUTO

Quali sono gli elementi che influenzano la motivazione?

Cosa motiva l'individuo?

- Gerarchia dei bisogni
- Fattori duali

PROCESSO

Quali sono i processi decisionali sottostanti la motivazione?

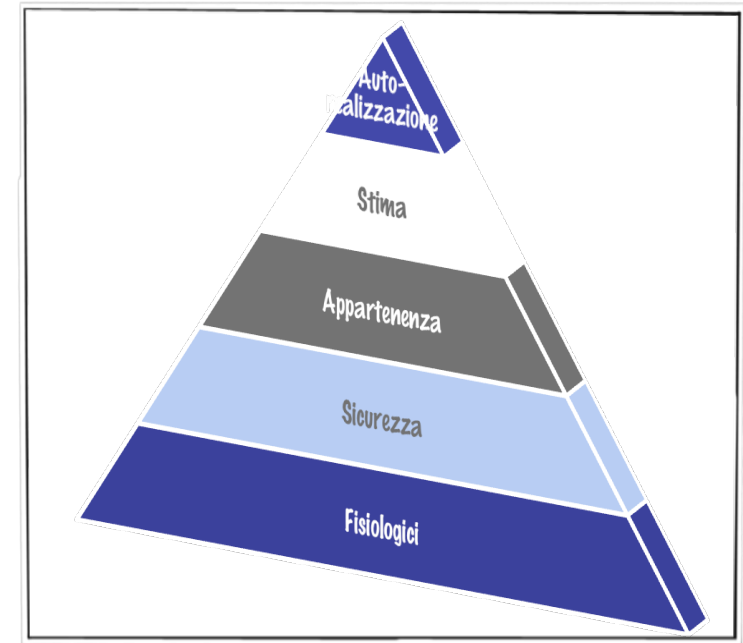
Come motivare l'individuo?

- Goal setting
- Rinforzo

La gerarchia dei bisogni di Maslow

Un bisogno consiste nella percezione di un gap esistente tra un situazione (presente o futura) e uno stato delle cose desiderato e si comincia a percepire uno stato di tensione che si cercherà di ridurre

- I bisogni si suddividono in cinque classi;
- I bisogni si dividono in ordine inferiore e in ordine superiore
- I bisogni di ordine superiore non sono percepiti se prima non sono stati adeguatamente soddisfatti quelli di ordine inferiore
- Critiche (altri bisogni?)



Test: fattori motivazionali di Maslow 1/2

Esercizio: autovalutazione dei bisogni

Leggete le otto affermazioni e segnate con una crocetta il vostro grado di accordo-disaccordo con le singole affermazioni. Non ci sono risposte «giuste» o «sbagliate»; l'obiettivo dell'esercizio è semplicemente quello di organizzare i propri pensieri intorno alle preferenze personali.

	Molto d'accordo	D'accordo	Indifferente	Poco d'accordo	In disaccordo
1. I miei amici contano più di ogni altra cosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Non credo che si debba usare il megafono solo per il gusto di farsi ascoltare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Cercare e scoprire quello che mi rende più felice sono le cose più importanti della mia vita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Preferisco stare molto tempo per conto mio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Un lavoro sicuro e un buon stipendio sono le cose più importanti per me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Inseguire i sogni è uno spreco di tempo e di energie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Divento furioso quando qualcun altro cerca di assumersi il merito di qualcosa che so di aver fatto io	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Non mi preoccupa fare un determinato lavoro o quanto ottengo in cambio, a patto che sia equo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Test: fattori motivazionali di Maslow 2/2

Domanda	MD	D	I	PD	DI		Punteggi	Scala dei bisogni
5	5	4	3	2	1	↘ + =	<input type="checkbox"/>	Sicurezza
8	1	2	3	4	5	↗ + =	<input type="checkbox"/>	Appartenenza
1	5	4	3	2	1	↘ + =	<input type="checkbox"/>	Stima
4	1	2	3	4	5	↗ + =	<input type="checkbox"/>	Autorealizzazione
2	1	2	3	4	5	↘ + =	<input type="checkbox"/>	
7	5	4	3	2	1	↘ + =	<input type="checkbox"/>	
3	5	4	3	2	1	↘ + =	<input type="checkbox"/>	
6	1	2	3	4	5	↗ + =	<input type="checkbox"/>	

Il punteggio va da 2 a 10 per ognuna delle quattro scale di bisogni (o motivi) «di ordine superiore». Restano quindi esclusi i bisogni «di ordine inferiore» e cioè i bisogni fisiologici (cibo, riparo, acqua ecc.).

Fonte: Sashkin, Morris, 1984

IL modello dei fattori duali di Herzberg

I bisogni sono classificati in due classi di contenuto: fattori igienici (esigenze materiali, di consumo, di sicurezza e non nocività ambientale) e fattori motivanti (esigenze di crescita, sviluppo professionale);

I **fattori igienici** identificano bisogni percepiti come deficit rispetto ad uno standard e generano insoddisfazione se non trovano risposte;

I **fattori motivanti** identificano bisogni percepiti come surplus e sono generative di spinte positive all'azione per conseguire un'elevata soddisfazione piuttosto che per correggere una situazione negativa.

Il modello dei fattori duali di Herzberg

Fattori ambientali o igienici

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

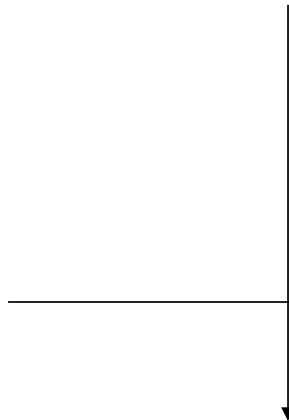
*Tali fattori, definiti **soddisfattori**, sono necessari ma non sufficienti ad attivare la motivazione*

Fattori motivanti

I fattori motivanti producono un'elevata soddisfazione

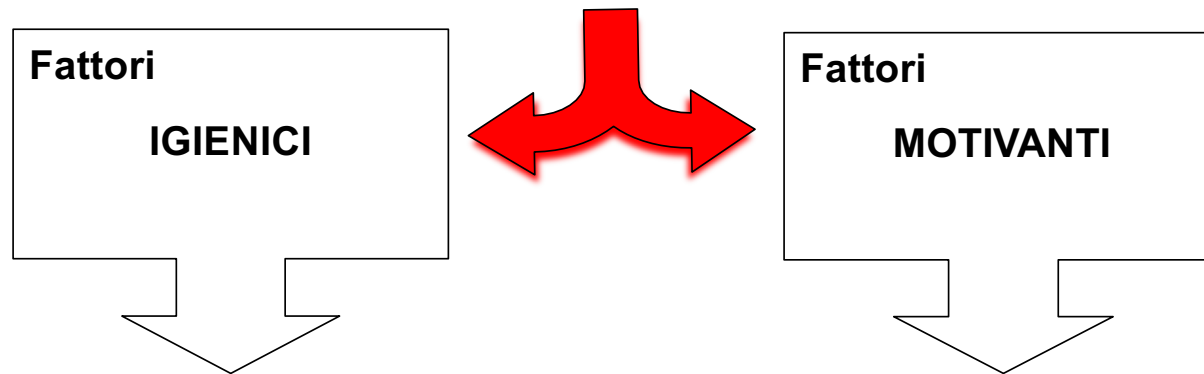
Gli **igienici** sono determinanti nelle decisioni dell'individuo **di entrare nelle organizzazioni**

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



Il modello dei fattori duali di Herzberg

SODDISFAZIONE



Generano insoddisfazione se sono assenti, senza creare soddisfazione se presenti:

- Ambiente fisico di lavoro
- Livello retributivo
- Modalità di supervisione

Producono soddisfazione se sono presenti, senza creare insoddisfazione se sono assenti

- Contenuto del lavoro
- Livello di responsabilità
- Riconoscimento dei risultati raggiunti

Un sistema incentivante impatta sempre positivamente sulla performance?

Si distingue:

- Retribuzione in funzione della posizione = Retribuzione di base o fissa
- Retribuzione in funzione della prestazione = Retribuzione variabile in base alla prestazione

Premio aziendale – MBO (Drucker P., 1954, “The practice of management”)

Retribuzione in funzione della prestazione individuale

Management by objectives (MBO): sistema che parte dalla definizione di risultati standard da raggiungere e impiega tali obiettivi come criteri per valutare il livello di prestazione individuale raggiunta

Un sistema incentivante impatta sempre positivamente sulla performance?

- ✓ L'incentivo può funzionare per **lavori ripetitivi e attività strutturate**: la persona si concentra sul risultato e sul modo migliore per ottenerlo nel minor tempo possibile.
- ✓ Per le **attività non strutturate**, che richiedono l'utilizzo di capacità creative e cognitive, dove le regole sono incerte e le soluzioni varie, questo approccio meccanicistico ha l'effetto opposto.

<https://www.youtube.com/watch?v=rrkrvAUbU9Y>

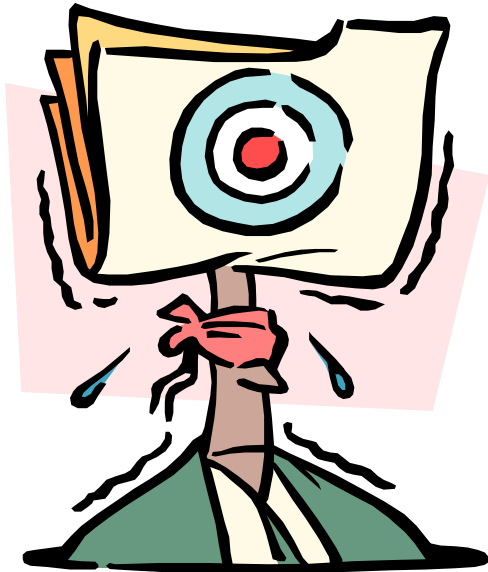
Cosa ci dice la ricerca:

- ✓ Se il compito richiedeva anche un minimo utilizzo di capacità cognitive, un bonus più alto risultava in una performance peggiore

“gli incentivi finanziari possono impattare negativamente sulla performance”.

Il Goal setting

Gli obiettivi sono concepiti come livelli di aspirazione, traguardi da raggiungere che orientano la scelta delle azioni come mezzo per raggiungerli



Il problema centrale affrontato da questi modelli è stato di capire quale livello degli obiettivi si correli a performance più elevate

*Nel Goal setting
il livello delle performance realizzate dipende:*

- ***Dal grado di difficoltà degli obiettivi***

(livelli di aspirazione troppo bassi riducono la ricerca; livelli di aspirazione troppo alti conducono a non agire);

- ***Dal grado di precisione degli obiettivi***

(si è mostrato come propositi generici del tipo “facciamo del nostro meglio” spesso lastricano la strada a far meno bene di quanto si potrebbe);

- ***Dal grado di autodeterminazione degli obiettivi***

(gli obiettivi autodeterminati possono essere più bassi di quelli che fisserebbero gli altri; d'altro lato essi possono essere accettati con maggior convinzione ed impegno).

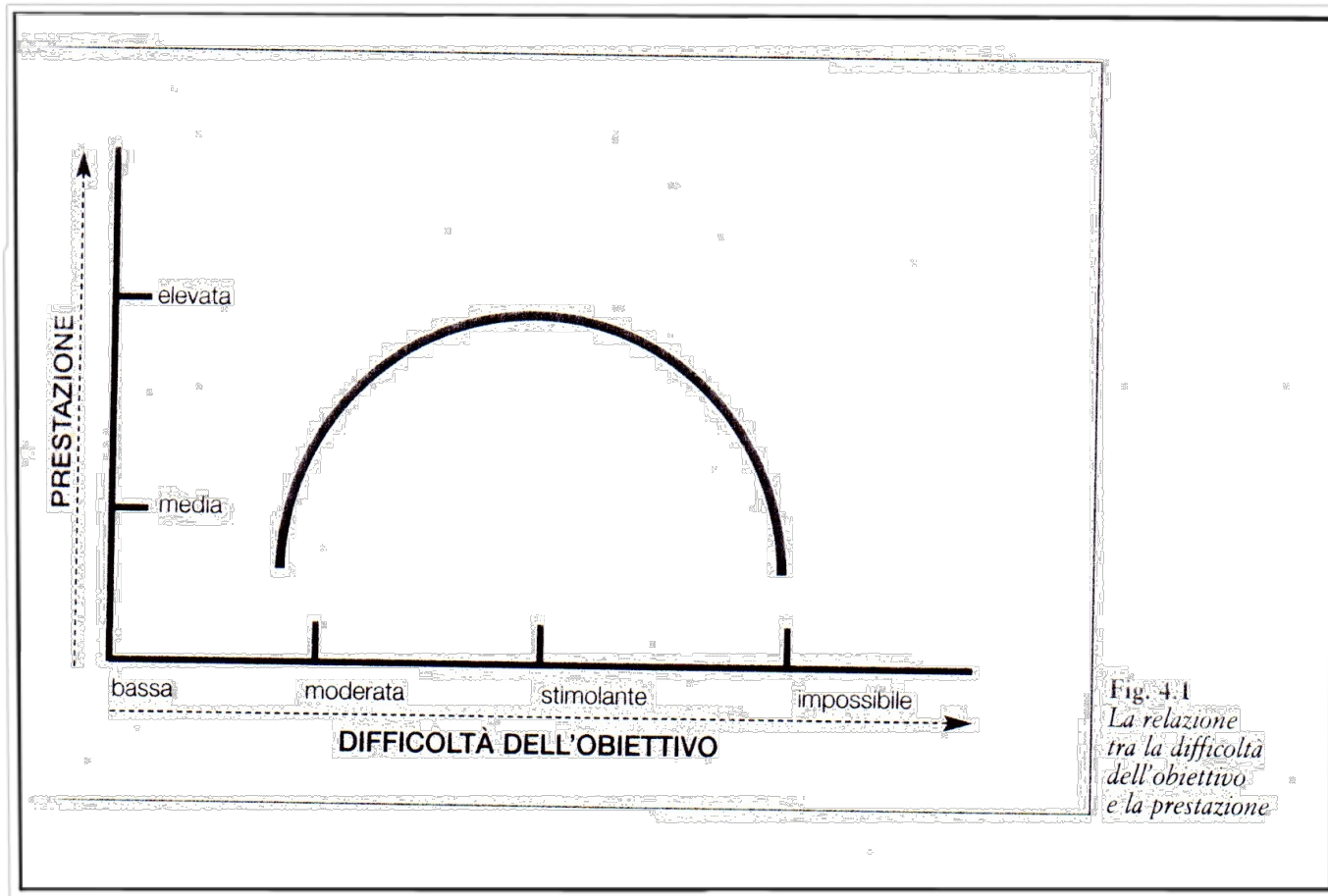


Fig. 4.1
*La relazione
tra la difficoltà
dell'obiettivo
e la prestazione*

I Modelli del rinforzo

- *Definiscono il problema come scostamento di uno stato di “non funzionamento” da uno di “funzionamento”;*
- *Si basano sul principio del rinforzo. Infatti le azioni che fanno registrare effetti positivi vengono ritenute in memoria come corrette e ripetute in successive simili occasioni;*
- *Comportano un risparmio di energia cognitiva ma sono applicabili solo a situazioni decisionali che si ripetono con caratteristiche simili nel tempo e ad azioni facilmente reversibili.*

Teoria del rinforzo

<i>Uso del rinforzo</i>	<i>Incoraggiare i comportamenti desiderati</i>	<i>Eliminare i comportamenti indesiderati</i>
<i>Attivo</i>	<i>Rinforzo positivo</i>	<i>Punizione</i>
<i>Passivo</i>	<i>Rinforzo negativo (astenersi dalla punizione)</i>	<i>Estinzione (astenersi dal rinforzo positivo)</i>

“Tutta la davanti” di Paolo Virzi (2008)

<https://www.youtube.com/watch?v=E21ACv400Mg>

Public speaking

Silvestro continuava a rimuginare tra sé e sé. Era convinto di avere subito un'ingiustizia. Insomma, il lavoro era di tutti, era del team e tutti avevano contribuito. «Ascolta Silvestro, non devi prendertela ogni volta per questa storia». Francesca, team member nello stesso progetto, cercava ogni volta di calmarlo. «Ascoltami Francesca, una volta per tutte: ormai è la terza volta che Mino fa la presentazione allo *steering committee* sullo stato di avanzamento del nostro progetto. E una volta ha usato le slide, e un'altra volta le metafore e i filmati, e oggi pure una simulazione virtuale? La prossima volta cosa farà? Un viaggetto su Marte? Alla fine i membri dello *steering committee* penseranno che il contributo migliore è del nostro "presentatore"».

«D'accordo, ma se la cosa ti disturba veramente, perché non ne parli con franchezza a July, la nostra team leader?» «Ecco, buona idea, ne parlo domani, in riunione!»

L'indomani in riunione Silvestro comunicò a tutti il suo disagio e la sua demotivazione: «Ecco, adesso vi ho spiegato tutto. Ragazzi, davvero non è certo mia intenzione rovinare il clima interno, ma non si era detto che il nostro motto era il classico di Dumas, *tutti per uno e uno per tutti?*».

July sorrise e con la sua solita flemma british così intervenne: «Silvestro, *my dear, thanks for sharing*. Con il tuo intervento rinsaldi la nostra coesione e confermi il nostro motto. Come tutti noi sappiamo, Mino ha le maggiori attitudini e capacità di parlare in pubblico, oltre che essere appassionato di IT e fare teatro nel tempo libero. Comprendo benissimo il tuo punto di vista, ma credimi non c'erano tempo e soldi per chiedere a quelli del personale un po' di budget per farvi fare un corso di formazione sulla comunicazione efficace e public speaking. Ho quindi pensato che tutto il team avrebbe avuto un vantaggio dalle abilità specifiche di Mino e per questo ho deciso di affidargli quell'incarico».

«Beh», pensò Silvestro, «bastava saperlo!»

- Quali elementi creavano demotivazione in Silvestro?
- Come giudicate il consiglio di Francesca?
- Qual è l'obiettivo della comunicazione di July?

Possibili domande di esame

1. Il concetto di competenza
2. La motivazione al lavoro
3. Il modello della gerarchia dei bisogni di Maslow
4. Il modello dei fattori duali di Herzberg
5. Il goal setting

