



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DÌ ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di laurea triennale in Economia e Commercio

**MOTIVAZIONE DEL PERSONALE
SVILUPPI TEORICI E PRATICHE**

**STAFF MOTIVATION
THEORETICAL AND PRACTICAL DEVELOPMENTS**

**Relatore:
Prof. Graziano Cucchi**

**Rapporto Finale di:
Vittorio Fragliola**

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1: LA MOTIVAZIONE E TEORIE ASSOCIATE.....	6
1.1 NOZIONE DI MOTIVAZIONE E BISOGNI.....	6
1.2 TEORIE CLASSICHE.....	8
1.2.1 TEORIE DEL CONTENUTO.....	9
- Abraham Maslow.....	9
- Clayton Alderferer.....	11
- Frederick Herzberg.....	12
- David McClelland.....	13
1.2.2 TEORIE DEI PROCESSI.....	14
- John Stacey Adams.....	14
- Victor Vroom.....	15
- Edward Lawler.....	16
- Edwin Locke.....	17
1.2.3 TEORIA DEI COMPORTAMENTI.....	18
1.3 TEORIE RECENTI.....	19
- Membership.....	19
- Involvement.....	20
- Commitment.....	21
CAPITOLO 2: TECNICHE DI MOTIVAZIONE.....	23
2.1 IL JOB DESIGN.....	23
2.2 LA FORMAZIONE.....	24
2.3 LA VALUTAZIONE.....	26
2.4 LA RETRIBUZIONE E I BENEFICI ECONOMICI.....	27
2.5 LA PARTECIPAZIONE NEGLI ACCADIMENTI AZIENDALI.....	29
2.6 ECOSISTEMA LAVORATIVO SANO E TUTELATO.....	31
2.7 IL TEAMWORK.....	32

2.8 LA LEADERSHIP	33
2.9 ELEMENTI DISTINTIVI SOCIALI DELL'ORGANIZZAZIONE.....	34
CONCLUSIONI.....	35
BIBLIOGRAFIA.....	37
SITOGRAFIA.....	38

INTRODUZIONE

“Nulla al mondo può prendere il posto della perseveranza. Non il talento, nulla è più comune di uomini di talento falliti. Non il genio; il genio incompreso è ormai un luogo comune. Non l’istruzione; il mondo è pieno di derelitti istruiti. Solo la perseveranza e la determinazione sono onnipotenti”.¹

Questa storica affermazione appartiene a Calvin Coolidge, trentesimo presidente degli Stati Uniti d’America che governò dal 1923 al 1929 e che si contraddistinse per aver scalato progressivamente tutte le cariche politiche, partendo da consigliere municipale di Northampton fino a diventare, appunto, presidente degli Stati Uniti. Tale impresa fu possibile grazie al suo carattere forte e ostinato ed alla sua convinzione che la determinazione (componente strettamente legata alla motivazione) fosse alla base dei successi dei singoli individui in quanto filo conduttore per la realizzazione dei propri obiettivi.

Traslando il pensiero di Coolidge ai giorni contemporanei è facile comprendere quanto la motivazione, a livello manageriale e di gestione del capitale umano, sia una tematica di centrale importanza in quanto dotarsi di un team di lavoratori partecipi e motivati verso un traguardo comune è essenziale sia per la competitività economica dell’azienda nel mercato di riferimento a cui appartiene, sia per la creazione di un clima lavorativo positivo e fruttuoso.

In queste pagine progressivamente verrà approfondita la tematica motivazionale nella sua accezione di elemento strategico di successo dei sistemi di direzione del personale, tramite una comparazione continua tra conoscenze teoriche ed attività pratiche, per avere una maggior cognizione delle evoluzioni motivazionali in azienda. L’indagine analitica prevede dunque due sezioni strettamente collegate tra loro anche da una progressione cronologica: a tal proposito verranno messe in risalto prima le caratteristiche teoriche inerenti al tema *motivazionale*, poi quelle

¹ www.lefrasi.com

pratiche, desumibili dalle prime e che hanno un elevato valore per quanto riguarda la metodologia gestionale. Il primo capitolo è quindi diretto a creare un ambito di riferimento teorico in cui si vuole sottolineare le competenze che devono essere acquisite dal personale e dal management allo scopo di assicurare efficacia e efficienza in un contesto in continua evoluzione.

In questa ottica, si esporrà un'accezione di **motivazione** che racchiude le varie forme realizzabili, principalmente quelle che mostrano effetti sul piano gestionale, cercando di sviluppare una teoria riepilogativa frutto dell'assimilazione delle particolarità delle teorie che saranno argomentate.

Dopo aver descritto in maniera esaustiva queste fondamentali teoriche, saranno espone dettagliatamente le principali pratiche gestionali per gestire in modo concreto la motivazione.

La componente principale alla base dell'evoluzione che sarà trattata è insita nell'osservazione che i sistemi manageriali si stanno indirizzando verso una gestione delle risorse umane che, partendo dalla "storica" direzione per *obiettivi*, si sposta verso una direzione per *desideri*, in primis quello di esercitare un ruolo importante nelle decisioni strategiche dell'azienda.

Verranno inoltre argomentati in dettaglio i principali elementi della sfera psicologica su cui il management deve lavorare:

- **Relazione**: si intende lo sviluppo di un collegamento tra i dipendenti che favorisca l'interscambio di tecniche e di competenze adeguate, e che permetta di instaurare un'atmosfera serena all'interno del gruppo di lavoro
- **Obiettivi**: inteso come il trasmettere ai lavoratori le strategie aziendali in modo da far collimare gli obiettivi aziendali con quelli individuali
- **Stimoli**: è necessario lavorare sulle componenti emotive dei soggetti per favorire il Teamwork e comportamenti virtuosi;
- **Consapevolezza**: mirata ad incrementare le capacità dei singoli.

CAPITOLO 1

LA MOTIVAZIONE E TEORIE ASSOCIATE

1.1 NOZIONE DI MOTIVAZIONE E BISOGNI

“La motivazione o comportamento motivato è la spinta che porta un individuo a raggiungere determinati obiettivi. È il motore delle azioni.”²

La sopracitata esplicitazione pone in rilievo l'effetto di spinta che la motivazione ha sull'individuo, spingendolo, quasi letteralmente, ad attivarsi per affrontare le proprie sfide finalizzate al raggiungimento di uno scopo ben preciso; da questa definizione comprendiamo come senza l'elemento motivazionale ogni nostro traguardo viene ad essere catalogato come irraggiungibile.

Dal punto di vista etimologico *motivazione* discende dal latino *movere* (“muovere”), a testimonianza del fatto che anche nell'antichità questo concetto fosse assimilabile ad una sorta di movimento “positivo” e che avesse una duplice valenza:

- *interiore*, poiché prevedeva un desiderio di miglioramento della propria persona
- *esteriore*, poiché prevedeva un desiderio di cambiamento della società nel suo complesso.

Il tema motivazionale è stato, ed è tutt'ora, oggetto di studi in diversi settori scientifici, tra cui quello psicologico e sociologico ma, soprattutto in quello dell'organizzazione del personale.

Partiamo da queste premesse per definire due tipologie di motivazione:

❖ MOTIVAZIONE ESTRINSECA

Prende forma nel momento in cui l'obiettivo del soggetto è estrinseco al compito che sta svolgendo (raccogliere gratificazioni oppure sfuggire da condizioni avverse)

² www.crescita-personale.it

❖ MOTIVAZIONE INTRINSECA

Il soggetto è stimolato a compiere uno specifico compito in quanto è esso stesso motivante; si sviluppa una irrefrenabile voglia di apprendimento tesa all'acquisizione di nozioni mirate a rendere "raggiungibile" l'obiettivo posto in capo all'individuo in esame.

Sovente gli esperti della materia si sono sottoposti interrogativi su quali fossero le cause che innescassero il processo motivazionale e sulle circostanze che provocassero l'ostinazione del soggetto a raggiungere un determinato traguardo. La soluzione a questi quesiti si trova nel concetto di *bisogni*. Il bisogno è ciò che attiva lo schema motivazionale in quanto incoraggia il singolo a prendere delle decisioni, lo esorta a mettersi in azione per realizzare i propri fini.

Per questi motivi è facilmente comprensibile quanto sia di estrema importanza per coloro i quali si occupano della gestione dell'azienda comprendere e conoscere i bisogni più rilevanti dei lavoratori per poi poterli trasformare in comportamenti che facilitino la realizzazione del bisogno e la conseguente "estremizzazione" della redditività della società.

In tal senso uno dei contributi più rappresentativi fu apportato nel 1987 da Richard Steers e Lyman Porter i quali formularono una teoria che rappresenta la nozione di motivazione mediante tre concetti fondamentali che, ordinati in successione sono: i *bisogni* (anche definiti "aspettative"), il *comportamento* (atto a soddisfare i bisogni) e gli *obiettivi* (che discendono dai bisogni).

In base a questo modello il singolo soggetto ha numerosi bisogni, classificati per la propria importanza (arbitraria tra i vari soggetti); la manifestazione di tali attivanti dà origine ad una condizione di squilibrio interiore che può esser revocata ponendo in essere un atteggiamento mirato al conseguimento dei traguardi che l'individuo si era preposto al sopraggiungimento dei primi bisogni.

C'è però anche una complicazione da considerare; ponendo come veritiero che qualsivoglia schema motivazionale parta dai bisogni, dobbiamo ritenere che essi siano molto complessi da decifrare e che sia di notevole difficoltà comprendere quale determinata motivazione abbia prodotto uno specifico comportamento.

Oltre a ciò bisogna contemplare che la persona in argomento, con alta probabilità dovrà far fronte ad una gran quantità di desideri dissimili e quindi l'atteggiamento che metterà in pratica potrà variare in base a quali deciderà di assecondare.

Successivamente alla prima fase appena descritta c'è una condizione di **equilibrio**: l'individuo, spinto da un incontrollabile desiderio, si è mosso verso il perseguimento del suo intento. In questo momento finale c'è il passaggio da un primo disequilibrio (generato dal bisogno) ad una situazione di equilibrio.

Tuttavia, può accadere che una volta realizzati gli obiettivi predeterminati ci si imbatta nuovamente in uno squilibrio derivante dal fatto che la soddisfazione del bisogno precedente ha fatto spazio ad un bisogno di grado "superiore".

A titolo esemplificativo si può pensare ad un avanzamento di ruolo del lavoratore, il quale piuttosto che consolidarsi, ha in mente, fin da quel momento, il successivo avanzamento professionale.

1.2 TEORIE CLASSICHE

L'obiettivo principale che si pongono le teorie che hanno come oggetto la motivazione è di comprendere quali siano i fattori capaci di "mettere in moto" l'agire dei soggetti. Seguendo l'ordine temporale, ci imbattiamo anzitutto nelle *teorie classiche*, le quali si suddividono in "*teorie del contenuto*", "*teorie dei processi*" e "*teorie dei comportamenti*"; dopodiché abbiamo le *teorie recenti* che si sviluppano nella seconda metà del '900 sino ai giorni odierni.

1.2.1 TEORIE DEL CONTENUTO

Questa corrente di pensiero ha come oggetto di studio principale il *bisogno*, al quale è attribuita la responsabilità della mancanza di equilibrio che è, per il soggetto, causa di incertezza e lo induce a passare all'azione per riequilibrare questa condizione sfavorevole. I bisogni appena richiamati sono affetti da: *complessità* (risultano difficilmente comprensibili e individuabili con precisione), *soggettività* (variano tra individui diversi) e *instabilità* (mutano a seconda dei momenti).

In campo manageriale queste teorie focalizzano la loro attenzione sull'appagamento dei bisogni dei dipendenti, allo scopo di renderli maggiormente produttivi così da conseguire, in ultima istanza, i fini aziendali.

Tali aspettative però non sono facilmente realizzabili grazie alla complessità dei sopradescritti attributi che rendono molto arduo e rilevante il ruolo del dirigente.

Abraham Maslow

Nel 1954 Abraham Maslow formulò il primo grande contributo inerente alla motivazione: lo psicologo descrisse un modello incentrato sulla gerarchia dei bisogni i quali furono classificati in una struttura piramidale. La teoria alla base della piramide prevedeva che l'appagamento dei bisogni elementari fosse il presupposto essenziale per la nascita e per la conseguente soddisfazione dei bisogni "di ordine superiore".



3

Come si evince dal grafico, i bisogni devono essere raggruppati in cinque classi:

- **Bisogni fisici:** connessi letteralmente al “rimanere in vita” (fame, sonno, sete ecc.)
- **Bisogni di sicurezza:** soddisfano il desiderio di protezione del soggetto
- **Bisogni sociali:** hanno l’obiettivo di far sentire l’individuo parte di un collettivo sociale
- **Bisogni di stima:** l’uomo ha l’aspirazione di essere rispettato dai suoi simili, desidera essere stimato per com’è, per le sue azioni e soprattutto desidera avere un riconoscimento sociale.
- **Bisogni di autorealizzazione:** L’individuo vuole esprimersi all’apice delle sue capacità, vuole incarnarsi in ciò che ha sempre desiderato per sé stesso.

³ www.larepubblica.it

Come accennato precedentemente, l'appagamento di questi "needs" dev'essere progressivo, a tal prova i bisogni fisici sono anche detti "primari" al contrario degli altri che sono descritti come "secondari".

A livello manageriale, tale modello incoraggia il "motivatore" in quanto indica che per stimolare profondamente i lavoratori è necessario innanzitutto assicurarsi che i bisogni primari vengano appagati (a titolo esemplificativo possiamo pensare alla stabilità dell'occupazione o un adeguato salario), tuttavia il ruolo del manager si complica nel momento in cui bisogna soddisfare le esigenze poste presso la "punta" della struttura piramidale, in quanto i desideri divengono sempre più mutevoli e personali.

Clayton Alderfer

Clayton Alderfer fu un famoso psicologo che formulò la teoria nota come ERG (Existence, Relatedness, Growth), secondo la quale esistono tre varietà di bisogni:

- **Bisogni di esistenza:** comprendono l'insieme dei bisogni fisici presenti nella piramide di Maslow (tra di essi vi sono il cibo, il sonno, la fame ecc...)
- **Bisogni di relazione:** rappresentano la volontà dell'individuo di far parte di un complesso sociale e sono soddisfatti unicamente dall'appartenenza allo stesso (tra di essi abbiamo l'affetto, la sicurezza ecc...)
- **Bisogni di crescita:** sono riconducibili alla volontà di realizzarsi e di completare un percorso di formazione che sia finalizzato ad aumentare la propria autostima.

Tra le due teorie trattate sino ad ora esistono diversi punti comuni ma, anche alcune diversità; la prima delle quali consiste nella decisione di non gerarchizzare i bisogni, difatti per Alderfer essi, anche essendo di natura differente, possono esser soddisfatti contemporaneamente. La seconda differenza fondamentale

consiste nel fatto che nel modello ERG il mancato raggiungimento di un obiettivo ingigantisce l'insoddisfazione personale piuttosto che stimolare l'evoluzione motivazionale, come suggeriva Maslow.

Ricollegandoci all'ambito manageriale, è corretto affermare che la teoria di Alderferer concede più potere decisionale ai vertici aziendali in quanto è possibile appagare i bisogni dei dipendenti in modo orizzontale piuttosto che verticale.

Frederick Herzberg

Nel 1959 Herzberg sviluppò un modello che si basa sulla convinzione che esistano unicamente due varietà di bisogni:

- ✓ **Fattori motivanti:** delineano la volontà del soggetto di perfezionarsi e di rendere il proprio contributo personale alla collettività al fine di riuscire a sentirsi accolto e prezioso nel giudizio altrui. Sul piano occupazionale questi propositi fanno sì che l'individuo impieghi il massimo impegno nello svolgimento dei propri compiti per poi vedersi riconosciuto un avanzamento di ruolo o di sentirsi apprezzato dai suoi collaboratori o direttori. La mancanza dei fattori motivanti non dà luogo a delusione o malcontento ma, unicamente ad "assenza di appagamento".
- ✓ **Fattori igienici:** comprendono i bisogni definiti "infimi" i quali, traslati nel contesto societario, richiamano gli elementi fisici e concreti dell'ecosistema aziendale. L'esistenza di tali fattori non causa appagamento ma, essi sono essenziali per avviare un processo motivazionale in quanto rappresentano il punto di partenza di cui il soggetto non può fare a meno.

Le tesi dello psicologo statunitense inducono i vertici aziendali a dotarsi di condizioni lavorative quantomeno accettabili per agevolare la nascita di un

processo motivazionale che sia proficuo sia per il personale che per la dirigenza aziendale.

“Il sistema di ricompense che l’organizzazione offre ai lavoratori deve comprendere non solo fattori correlati ai bisogni di ordine inferiore, chiamati fattori igienici in quanto possono provocare solo l’assenza di soddisfazione. Devono comprendere anche fattori correlati ai bisogni di ordine superiore, chiamati fattori motivanti in quanto producono soddisfazione.”⁴

David McClelland

Lo psicologo statunitense McClelland introdusse un elemento innovativo sostanziale in confronto ai teorizzatori precedentemente analizzati, ovvero teorizzò che l’uomo capta l’urgenza dei bisogni con lo scorrere del tempo e che questi sono il prodotto di un’acquisizione incessante di conoscenze che la persona ingloba nell’arco della sua esistenza.

McClelland designa tre tipologie di bisogni primari:

- ✓ ***Bisogni di successo***
- ✓ ***Bisogni di affiliazione***
- ✓ ***Bisogni di potere***

A ciascun tipo di desiderio è ricollegato un carattere tipico di un determinato soggetto. Possiamo pensare ad un individuo che sente dentro sé un’elevata urgenza di realizzarsi: egli sarà propenso ad un atteggiamento energico e di forte spinta e sarà stimolato verso un avanzamento professionale.

Analogamente, chi sente dentro di sé un bisogno di affiliazione avrà la tendenza ad avviare diversi legami sociali ed ambirà ad avere il consenso della moltitudine nel proprio team di lavoro; in conclusione il soggetto che sente la necessità di

⁴ “ECONOMIA E DIREZIONE DELLE RISORSE UMANE”, G.Costa

avere autorità ambirà a dominare sui suoi simili e, con ogni probabilità, ne diverrà il leader.

La bravura del management consiste nel comprendere a quale categoria appartiene il lavoratore esaminato e, successivamente, indirizzarlo a svolgere il compito a lui più appropriato.

1.2.2 TEORIE DEI PROCESSI

Questa corrente teorica, diversamente da quella illustrata in precedenza, ha come finalità quella di esaminare e contemplare il percorso comportamentale che spinge il soggetto verso la soddisfazione dei bisogni.

John Stacey Adams

Alla base della teoria di Adams vi è un concetto chiave, quello di equità (infatti parliamo di “equity theory”). Lo psicologo sostiene che qualsiasi dipendente vuole, in maniera inderogabile, esser considerato al medesimo livello dei suoi colleghi (a parità di mansioni svolte e determinazione impiegata). Il lavoratore paragona il proprio prodotto con quello dei suoi pari tramite la seguente uguaglianza:

$$\frac{\text{COMPENSO PROPRIO}}{\text{INPUT PROPRIO}} = \frac{\text{COMPENSO ALTRUI}}{\text{INPUT ALTRUI}} \quad ^5$$

Chiaramente l’equità si ottiene nel momento in cui i due membri sono equivalenti. Nella situazione ideale in cui ci fosse equivalenza, il lavoratore tenderà a svolgere con il massimo impegno i suoi compiti e sarà sicuramente invogliato e

⁵ “ELEMENTI DI SOFT HR MANAGEMENT”, Graziano Cucchi

determinato a realizzare gli scopi prefissati. Nel caso in cui i due membri non siano equivalenti, invece, il soggetto genererà nervosismo e agitazione nel gruppo di lavoro compromettendo in tal modo il lavoro dei manager, il cui intento è quello di promuovere e rendere gradevole il clima lavorativo.

Dall'ottica del lavoratore, egli potrà invertire la sua condizione di difficoltà in due modi: ritoccando i fattori dell'uguaglianza o cessando il confronto con i suoi colleghi.

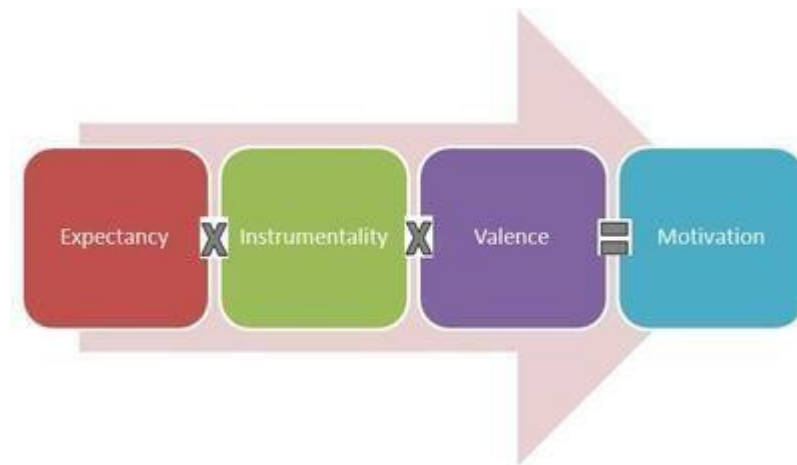
In conclusione, possiamo affermare che è necessario per il management predisporre un progetto retributivo e di avanzamento di carriera che si dimostri equo e imparziale ma, anche incisivo e persuasivo, al fine di concepire una squadra lavorativa non affetta da insoddisfazione e rivalità.

Victor Vroom

Il modello VIE, teorizzato da Victor Vroom nel 1964, si basa su tre componenti chiave dello sviluppo motivazionale:

- **Valenza:** corrisponde ad una cifra compresa tra -10 e +10 e determina l'importanza che gli individui conferiscono a specifiche retribuzioni e, di conseguenza, l'impegno che essi metteranno in pratica per ottenerle.
- **Aspettativa:** descrive la raggiungibilità di un determinato traguardo: ad essa è attribuito il numero 0 nel caso in cui l'obiettivo sia considerato irrealizzabile, mentre è assegnato il numero 1 qualora l'obiettivo sia giudicato facilmente realizzabile.
- **Strumentalità:** corrisponde ad una cifra compresa tra -1 e +1 ed esprime un valore che fa riferimento al legame tra condotta e retribuzione.

Vroom propone l'evoluzione motivazionale tramite l'uguaglianza:



6

Risulta chiaro che la motivazione è legata positivamente alle componenti appena analizzate e, per di più, se anche un singolo fattore risultasse uguale a zero, la motivazione diverrebbe pari a zero di fatto rendendo inefficaci anche i fattori rimanenti.

A livello manageriale possiamo dedurre che è decisivo per il management comprendere l'importanza che il personale conferisce alle retribuzioni, tenendo sempre conto della raggiungibilità che esso conferisce ai traguardi aziendali.

Edward Lawler

Negli scritti di Edward Lawler emerge che la motivazione è strettamente connessa alla fatica, all'attività svolta e alla remunerazione; analogamente a Vroom, Lawler accentua il legame tra la motivazione e l'aspettativa di buona riuscita dell'attività in corso di svolgimento.

La diversità essenziale emerge nella relazione tra impegno e risultato, a tal proposito per i dipendenti è possibile non esser dotati di abilità o competenze

⁶ www.risorseumanehr.com

particolari per portare a termine uno specifico incarico, oppure è possibile che ci sia una disforme cognizione del traguardo da raggiungere.

In ambito manageriale, tale modello esorta i manager a selezionare accuratamente i dipendenti ai quali assegnare un compito, considerando le loro abilità e competenze e, in aggiunta, approfondisce il modo di comunicare, il quale deve essere necessariamente semplice e diretto.

Edwin Locke

Alla base della teoria di Edwin Locke risiede la convinzione che un soggetto prioritariamente seleziona i traguardi a cui aspira e, di conseguenza, intraprende uno specifico percorso comportamentale che implica un determinato sacrificio.

Le componenti basilari nel modello di Locke sono:

1. **La difficoltà:** si riferisce alla difficoltà dell'incarico da completare. Nel caso in cui il soggetto sia positivamente propenso, più intensa è la complessità del lavoro e più intensa è l'energia impiegata, e, verosimilmente, più corposa dovrà essere la remunerazione.
2. **La specificità:** similmente a quanto già detto, al crescere della specificità di un determinato traguardo cresce anche l'intensità del lavoratore nel conseguirlo; ciò deriva dal fatto che una più dettagliata e comprensibile descrizione del compito da portare a termine avvantaggia il processo di studio e contemplazione dello stesso.
3. **Il consenso sull'obiettivo:** il lavoratore si sentirà maggiormente incentivato nel caso in cui il suo obiettivo è concorde con gli obiettivi aziendali.
4. **Fedeltà verso l'obiettivo:** si intende la determinazione con cui il soggetto esegue la sua mansione.

Da questo modello comprendiamo come per lo psicologo sia fondamentale la condivisione e la partecipazione del personale e, in aggiunta a ciò, queste condizioni potranno essere più rimarcate se lo scopo finale verrà esposto in modo dettagliato ma, facilmente leggibile.

Diventa necessario per i manager coinvolgere i dipendenti nelle valutazioni aziendali, non ignorando però un'adeguata struttura retributiva che stimoli i lavoratori a farli rendere al massimo delle loro capacità allo scopo di soddisfare i bisogni personali e completare gli incarichi a loro affidati.

1.2.3 TEORIA DEI COMPORTAMENTI

Alla base di questa corrente di pensiero il passare all'azione di un soggetto è provocato dagli esiti a cui questo conduce: se sono vantaggiosi l'attività si replicherà, in caso contrario sarà evitata, se ciò risulta ammissibile.

Il rimprovero attribuito a questa corrente di pensiero è che viene approfondita un'argomentazione estremamente vasta ed enigmatica come la motivazione, e i bisogni connessi, come un sistema "passivo" che non indaga meticolosamente sui moventi dell'agire umano.

In ottica lavorativa, è necessario adottare le "leggi" che seguono:

- **Rafforzamento positivo**; prevede di incentivare un determinato comportamento mediante una ricompensa invitante.
- **Rafforzamento negativo**; considera di scoraggiare una specifica azione in quanto collegata ad effetti negativi.
- **Punizione**; formata da un risarcimento per aver infranto le direttive aziendali.
- **Estinzione**; prevede di opporsi cinicamente ad un determinato comportamento allo scopo di inibirlo.

1.3 TEORIE RECENTI

A partire dagli anni '80 l'indagine sulla motivazione in tema amministrativo ha incominciato ad addentrarsi in una strada slegata dalle osservazioni precedentemente analizzate le quali focalizzavano la loro attenzione sull'aspetto psicologico. In quegli anni nascono teorie prevalentemente pratiche e attinenti alla quotidianità di lavoro che conglobavano nuove locuzioni quali leadership, lean organisation ecc... che a breve saranno analizzate.

Membership

Il concetto di appartenenza (da cui "membership") venne analizzato per la prima volta da Howell Baum il quale, come primo passo, studiò e descrisse che cosa si intendesse per lavorare in un complesso aziendale.

Lo studioso suddivise i dipendenti in tre fasce:

1. Quello che si adopera avendo come scopo la retribuzione
2. Quello che si adopera avendo come scopo l'avanzamento professionale
3. Quello che si adopera avendo come scopo il completamento di un incarico

Per entrambe le figure in esame (società e dipendente) è desiderabile la concretizzazione della terza condizione in quanto permette la soddisfazione dei desideri di ambedue le fazioni. In questa teoria quindi, il legame lavorativo viene paragonato ad un accordo tra due soggetti costituito da elementi formali e relazionali: l'appagamento di questi ultimi fa sì che il lavoratore si riconosca come membro di un gruppo e lo sproni a valutare la propria attività come una "mission".

In conclusione, Baum afferma che il culmine dell'appagamento e della motivazione si potrà ottenere soltanto se sarà applicato il tema della "cittadinanza organizzativa" che consiste nel fatto che i lavoratori si adoperino in ogni modo e

con ogni mezzo per far sì che il clima lavorativo sia il più allettante e invitante possibile.

Involvement

Questa corrente di pensiero costituisce un passo successivo al commitment, infatti si sviluppa nel momento in cui il dipendente si “appropria” dell’organizzazione lavorativa e, su questa, possiede un importante livello di controllo.

L’involvement parte dal presupposto che il lavoratore sia intensamente spronato dall’incarico affidatogli e possieda un eccellente grado di autogoverno e “self control”. Il modello di Nadler e Tushman (1989) indica le diverse condizioni che stimolano tale stato:

- È necessario scegliere soggetti inclini alla competizione e al lavoro di squadra
- È appropriato fornire adeguate occasioni di sviluppo personale e una preparazione costante
- È indispensabile la presenza di una leadership nel gruppo di lavoro
- È fondamentale una comunicazione continua e diretta nel team
- È imprescindibile una corrispondenza di informazioni tra le diverse sezioni dell’azienda; inoltre bisogna in ogni caso considerare positivamente la volontà del lavoratore di essere propositivo.

In conclusione, possiamo affermare che per limitare i costi e incrementare il rendimento dei lavoratori è essenziale conferire ad ognuno di essi l’opportunità di essere partecipe nel governo dell’azienda.

Commitment

Il commitment simboleggia “l’intensità relativa all’identificazione psicologica e del coinvolgimento di un individuo rispetto all’organizzazione”⁷; questa corrente si basa su due concetti chiave:

- **Affidamento**: i manager sono decisamente favorevoli a riversare sul dipendente autorità e oneri connessi
- **Affidabilità**: Il soggetto è ritenuto all’altezza nelle valutazioni del management

La suddetta configurazione è propria delle aziende odierne in quanto comporta un’esistenza marginale delle gerarchie e una più alta inclinazione a dotarsi di deleghe.

Teoricamente, esistono tre varietà di commitment:

- ✓ **Affettivo**: il dipendente è lieto e onorato di aver importanza nelle decisioni inerenti all’azienda e ciò, pertanto, assicura impegno e dedizione.
- ✓ **Per continuità**: il lavoratore è obbligato a partecipare nel gruppo di lavoro in quanto ha necessità di soddisfare le proprie esigenze, chiaramente ciò limiterà enormemente il suo esser produttivo.
- ✓ **Normativo**: Il lavoratore percepisce di essere accomunato all’unità aziendale unicamente da doveri “formali”, la conseguenza sarà una ridotta volontà di realizzare gli scopi comuni.

I responsabili, allo scopo di perseguire il commitment affettivo, dispongono di alcuni importanti strumenti, tra i quali la delegazione dei lavoratori oppure l’assistenza dell’individuo diretta ad infondere nello stesso un’elevata autostima. In aggiunta a ciò sussiste la necessità di esplicitare nel dettaglio l’incarico e i compiti da terminare e di rendere partecipe il dipendente nella gestione dell’azienda, così da immedesimarlo in una unità familiare.

⁷“LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: dalla teoria alle persone”, Luca Solari

Il soggetto che mostra un commitment affettivo esibirà queste prerogative:

- **Fedeltà:** nel senso che si “scaglierà” totalmente verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali in quanto li farà propri
- **Prestazione:** intesa come essere produttivo sotto tutti gli aspetti
- **Cittadinanza:** intesa come una tendenza ad aiutare i suoi collaboratori
- **Benessere:** il lavoratore avverte soddisfazione e serenità nel completare le sue mansioni.

CAPITOLO 2

TECNICHE DI MOTIVAZIONE

D'ora in avanti catalogheremo e approfondiremo distintamente le più importanti tecniche di motivazione del personale a livello aziendale.

2.1 IL JOB DESIGN

Il Job Design studia le attività di trasformazione attraverso una logica di exploitation. Per comprendere come è progettato il lavoro è essenziale presentare le nozioni di compito e di mansione: il compito è inteso come una sequenza di operazioni elementari tra di loro connesse; una sequenza ordinata di compiti conferiti ad un lavoratore specifica la sua mansione (o "job").⁸

Il Job Design delinea le proprietà delle mansioni eseguite dal dipendente; gli elementi chiave sono:

- a. **Varietà**: costituisce la diversità del lavoro eseguito
- b. **Autonomia**: rappresenta la facoltà del dipendente di decidere in modo autonomo.
- c. **Contribuzione**: è la facoltà data al dipendente di dare il proprio apporto nella produzione dell'azienda.

Il Job Design rappresenta una soluzione estremamente valida in dote ai dirigenti per incoraggiare l'incentivazione degli impiegati ed accrescerne la produttività.

In ambito concreto riscontriamo tre categorie di approcci:

- ✓ **Approccio scientifico**: si occupa di analizzare in maniera scientifica gli elementi distintivi della mansione (tali tematiche furono introdotte da Taylor nelle prime importanti aziende industriali)
- ✓ **Approccio individualista**: consiste nell'ampliare i compiti del dipendente
- ✓ **Approccio sul lavoro in team**: si vuole ricercare lo sviluppo del teamwork

⁸ "RISORSE UMANE: persone, relazioni e valore" G.Costa, M.Gianecchini, McGraw-Hill

Tra questi, l'approccio maggiormente diffuso è quello individualista, il quale è impiegato tramite il *job enrichment*, la *job rotation* e il *job enlargement*.

- 1) **Job enrichment:** sintetizza un'equa fusione tra l'ottenimento di un apprezzabile rendimento produttivo dal lavoratore e l'attivazione, in esso, di un processo auto realizzativo che stimola quello motivazionale.

Il job enrichment (o anche "arricchimento del lavoro") si concretizza attribuendo al dipendente considerevoli responsabilità e un'apprezzabile pluralità di mansioni. Tale approccio è ritenuto, in maniera unanime, tra quelli maggiormente proficui sia per il lavoratore che per l'azienda, sebbene sia molto complesso concretizzarlo in quanto implica un'approfondita conoscenza dell'individuo ed un meticoloso riesame delle mansioni le quali, nel caso in cui fossero oltremodo debilitanti, potrebbero destabilizzare il rendimento e la motivazione del soggetto.

- 2) **Job rotation:** La cosiddetta "rotazione del lavoro" prevede l'interscambio dei dipendenti nelle varie mansioni da completare.

Questa tecnica risulta indubbiamente stimolante per i dipendenti ma, sfortunatamente, non assicura un rendimento rilevante.

- 3) **Job enlargement:** Siffatta tecnica è analoga a quella antecedente dato che l'incarico di lavoro si estende a diverse fasi della struttura produttiva. Questa estensione stimola lo sviluppo motivazionale del lavoratore, svantaggiando però il grado di rendimento.

2.2 FORMAZIONE

Nel corso degli anni è aumentata la necessità del management di formare costantemente i propri dipendenti a causa dell'affermazione di nuove tecnologie sempre più eterogenee ed articolate. La formazione è intesa come un processo complesso che ha valenze economiche e organizzative; dal punto di vista

economico fa riferimento ad un reale investimento in quanto comporta elevati costi tesi alla “valorizzazione di risorse a produttività ripetuta e differita”⁹.

Similmente ad altri investimenti, anch’essa include un rischio elevato dettato dal fatto che il risultato non è certo ed esiste la possibilità che diventi obsoleto prima che i costi siano recuperati. Inoltre:

- L’investimento è “concretizzato” in una conoscenza che non è utilizzabile esclusivamente dall’impresa ma, anche da altri individui che posseggono una relativa autonomia
- Prevede un investimento che per essere utile necessita di un atteggiamento attivo di individui differenti dall’impresa

Ci sono una moltitudine di sistemi di formazione del personale atti ad incrementare il grado di motivazione; tra le più importanti abbiamo:

- ✚ ***Training sul posto di lavoro:*** un dipendente, dotato di esperienza e competenze, affianca un nuovo assunto trasmettendogli le sue conoscenze.
- ✚ ***Training esterno al posto di lavoro:*** l’azienda pianifica lezioni all’esterno del posto di lavoro mirate all’acquisizione di nozioni pratiche; in questa modalità è fondamentale la partecipazione di elementi esterni.
- ✚ ***Insegnamento a distanza:*** prevede che le conoscenze siano distribuite telematicamente

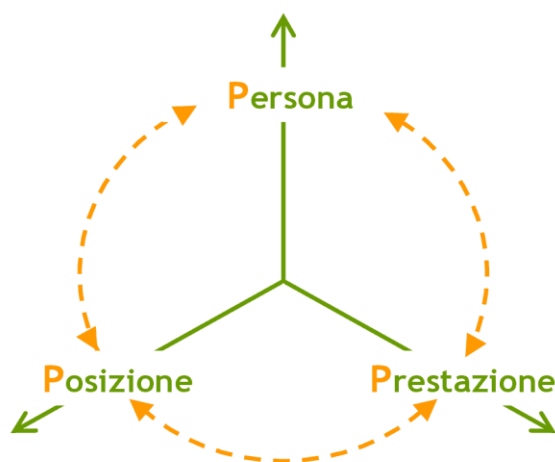
Il processo formativo fa nascere nei lavoratori una potente percezione di fierezza e di appartenenza, in quanto l’individuo è cosciente del fatto che l’azienda realizzi un investimento su di sé che dev’essere contraccambiato comportandosi con serietà e diligenza.

⁹“VALUTAZIONE E MOTIVAZIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE ORGANIZZAZIONI”, L.Borgogni, Franco Angeli Editore

2.3 VALUTAZIONE

La valutazione è parte del processo di valorizzazione del personale in quanto è il punto di partenza che traduce e quantifica le capacità, le azioni, il ruolo e i risultati conseguiti. In azienda però, più comunemente, la valutazione è collegata ad una sorta di controllo; essa quindi può essere manifestazione di un rapporto gerarchico in cui un superiore gestisce un sottoposto. Potrebbe anche essere manifestazione di un rapporto di condivisione, basato sulla comunione di conoscenze e dati e finalizzata al conseguimento di obiettivi prestabiliti oppure manifestazione di un rapporto di scambio. La combinazione delle tre relazioni ricade sulla preferenza delle componenti valutate, ovvero la posizione, la persona e i risultati.¹⁰

Le 3 P della valutazione



¹⁰“RISORSE UMANE: persone,relazioni e valore”, G.Costa, M.Gianecchini, McGraw-Hill

¹¹ www.slideshare.net

La valutazione e il controllo del rendimento del personale hanno una duplice valenza per il management: nel caso di performance apprezzabili, il dipendente sarà esaltato e gratificato economicamente e ciò farà sì che la sua motivazione raggiunga livelli desiderabili. Contrariamente, se il lavoratore non metterà in mostra performance accettabili, sarà “rimproverato” e la sua motivazione cadrà sensibilmente. È indubitabile che per i dirigenti è azzardato mettere in pratica sistemi di valutazione in quanto esiste la possibilità che essi siano dannosi per il clima aziendale.

2.4 LA RETRIBUZIONE E I BENEFICI ECONOMICI

Il tema della retribuzione e del complesso dei benefici economici è sostanziale ed imprescindibile per quanto concerne la sfera motivazionale. Queste tematiche furono analizzate dettagliatamente a partire dalla seconda metà dell’800, anni in cui la remunerazione era contemplata come il solo strumento capace di incrementare la produttività e la volontà di mettersi in mostra da parte del lavoratore (principi Tayloristici).

Chiaramente, nel corso del tempo, diversi approfondimenti in ambito psicologico e manageriale hanno avvalorato l’idea che i dipendenti presentano anche altri bisogni, tenendo sempre conto però della centralità della remunerazione.

Esperimenti pratici hanno palesato che se i dipendenti hanno percezione di essere soddisfatti dal punto di vista economico, essi reagiranno positivamente ad ulteriori piani motivatori. Ne consegue che un salario coerente funge da punto di partenza per dar vita ad una relazione proficua tra azienda e personale.

La dirigenza, nell’optare per un congruo stipendio, ha bisogno di considerare alcuni elementi:

- A. Capacità del dipendente:** fa riferimento alle conoscenze e alle “skills” dell’individuo

- B. Remunerazione dei soci:** Ci dev'essere pari trattamento, a livello retributivo, tra coloro i quali eseguono compiti equivalenti
- C. Realtà aziendale:** Maggiore sarà la grandezza e autorevolezza dell'azienda e maggiore sarà la remunerazione attesa dal lavoratore
- D. Situazione in altre aziende:** è rilevante, in ambito remunerativo, quanto accade in altre aziende similari.

Attualmente esistono una moltitudine di forme di retribuzione, come indicato dall'art. 2099 del Codice civile, tra i più consueti troviamo:

- 1. Retribuzione “a tempo”:** è determinata moltiplicando il corrispettivo pattuito per una unità di tempo (ora, mese o giorno) per il numero delle unità temporali di lavoro svolto.
- 2. Retribuzione “a compartecipazione”:** nella quale il lavoratore è retribuito mediante l'assegnazione di provvigioni sul valore di uno o più affari completati o la partecipazione agli utili aziendali
- 3. Retribuzione “a cottimo”:** “consiste nel legare parte della retribuzione ad un certo risultato produttivo, predeterminato attraverso standard.”¹²
- 4. Retribuzione “in natura”:** rientrano in questa categoria i benefici assegnati dalle aziende ai loro dipendenti (omaggi, viaggi premio ecc.)

Un ulteriore possibile elemento della retribuzione è rappresentato dai “*fringe benefits*” (“benefici accessori”) che fanno riferimento ad elargizioni in natura o in servizi che l'azienda eroga a favore di specifiche classi di lavoratori in aggiunta alla remunerazione primaria. Tra i benefits più frequenti vanno citati l'assistenza sanitaria supplementare, le pensioni integrative, le assicurazioni sulla vita o anche prestiti per l'acquisizione di case o automobili. Tutte queste tipologie di servizi celano una sorta di scambio sociale, una ricompensa per la fedeltà e lealtà dimostrate e hanno un forte valore motivazionale per il dipendente.

¹²“ECONOMIA E DIREZIONE DELLE RISORSE UMANE”, G.Costa

2.5 PARTECIPAZIONE NEGLI ACCADIMENTI AZIENDALI

Nel corso degli anni, il tema della partecipazione del personale negli accadimenti aziendali ha acquistato un'importanza primaria nelle dinamiche motivazionali del capitale umano; ciononostante è complesso definire in maniera oggettiva il concetto di partecipazione. Approssimativamente lo si potrebbe descrivere come il coinvolgimento sincronizzato di lavoratori e direzione nelle valutazioni e nelle disposizioni attinenti al destino dell'azienda; questa descrizione però non rende comprensibile nei particolari la gran quantità di tipi di partecipazione esistenti, a prova di ciò esistono situazioni in cui c'è un coinvolgimento solo figurativo e altre in cui esiste concretamente una conduzione comune.

Analizzeremo ora i modi comunicativi con cui i manager facilitano la partecipazione dei dipendenti nelle valutazioni aziendali:

❖ COMUNICAZIONE VERSO IL BASSO

Si traduce nella consegna della comunicazione in esame dai piani più elevati a quelli sottostanti nell'ordinamento gerarchico dell'azienda. La configurazione con cui si realizza l'interscambio può essere nello stesso tempo orale o scritta: qualora la comunicazione fosse diretta ad un unico soggetto si opterebbe per la formulazione scritta (giornale aziendale o bollettino ufficiale), mentre nel caso in cui fosse indirizzata ad una pluralità di destinatari, si privilegierebbe quella orale (riunioni).

L'obiettivo primario di tale classificazione comunicativa è di rivolgere l'interesse dei dipendenti in direzione dei traguardi aziendali.

❖ COMUNICAZIONE VERSO L'ALTO

In questo tipo di interscambio informativo si vuole incoraggiare la partecipazione dei dipendenti, a tal prova i dati e le indicazioni seguono il verso opposto a quello prima descritto, cioè vengono trasmesse dal basso verso l'alto (dai lavoratori ai dirigenti), avendo sempre il fine ultimo di

perfezionare ed incrementare l'efficienza generale della produzione aziendale. Qualora la proposta provenisse da un unico soggetto, la norma prevede la somministrazione di test periodici al fine di acquisire importanti indicazioni sul punto di vista del dipendente; nel caso in cui i soggetti fossero molteplici invece è prevista la formazione dei cosiddetti “*circoli di qualità*” che consistono nella composizione di team di lavoro finalizzati a sviluppare proposte per aumentare l'efficienza produttiva e a promuovere il lavoro di squadra.

❖ PARTECIPAZIONE FINANZIARIA

Si verifica nel momento in cui viene permesso al lavoratore di acquisire azioni o quote di capitale dell'azienda in cui opera. Questa responsabilità sviluppa nella persona una forte spinta motivazionale in quanto il suo destino è strettamente vincolato all'esito positivo dell'azienda di cui egli stesso è parte.

Tra le diverse varietà di partecipazione finanziaria esistenti, le più diffuse sono:

- ✓ ***Partecipazione al profitto***: si sviluppa erogando ai lavoratori una ricompensa proporzionale al profitto guadagnato dalla società. Il lato vantaggioso di questa partecipazione è l'elasticità della condizione, la quale può variare in rapporto al trend economico della società. Ne deriva che i lavoratori sono incentivati a far sì che l'azienda sia il più possibile produttiva e florida in quanto ciò avvalorerà la loro ricompensa.
- ✓ ***Acquisto di azioni***: questa situazione rende possibile il fatto che i dipendenti si trasformino in veri e propri azionisti della società. Ciò farà sì che essi siano estremamente determinati ad aumentare il valore societario per conseguire una rivalutazione economica dei

propri investimenti finanziari. Lo stock options rappresenta il tipo più diffuso di acquisizione di partecipazioni da parte del personale in quanto prevede che una determinata quantità di azioni dell'impresa sia destinato ai suoi addetti.

2.6 ECOSISTEMA LAVORATIVO SANO E TUTELATO

La tutela e la salubrità dell'ecosistema lavorativo rappresentano il presupposto essenziale dello stimolo motivazionale, infatti, in parallelo a quanto affermato da Herzberg, nel caso in cui non si rispettassero questi due presupposti verrebbe a crearsi una forte percezione di demotivazione nei dipendenti. Si deduce che un ecosistema lavorativo tutelato e sano non assicura motivazione nel personale ma, costituisce il punto di partenza su cui basare le appropriate tecniche motivazionali. Tali condizioni sono dotate di una prerogativa etica ma, anche legale in quanto l'impresario è vincolato per legge a dotarsi di ogni strumento atto ad assicurare ai dipendenti un ambiente lavorativo sano e senza rischi, avendo come fine quello di limitare il più possibile i potenziali pericoli legati all'attività lavorativa.

Dal punto di vista giuridico, si dimostra alquanto importante la direttiva secondo cui nelle imprese aventi un numero maggiore di quindici dipendenti, questi ultimi hanno la possibilità e il dovere di intervenire nelle decisioni relative alla precauzione e diminuzione del pericolo sul luogo di lavoro.

Focalizzandoci sulla salubrità dell'ecosistema lavorativo dobbiamo tener presente che l'impresario ha il dovere di porre le basi affinché il dipendente porti a termine i suoi compiti proteggendo e tutelando la sua condizione fisica e psichica. Per ciò che concerne la prima condizione, vanno considerate, tra le altre cose, la temperatura e le rumorosità presenti sul posto di lavoro, oltre all'impiego di elementi dannosi o proibiti dall'ordinamento giuridico. Per quanto riguarda il

benessere mentale dei dipendenti, è invece necessario che siano scongiurate circostanze di eccessiva agitazione o tensione.

2.7 IL TEAMWORK

“Le conclusioni dello studio del comportamento indicano chiaramente che l’essere umano è un organismo sociale [...] l’uomo vive in gruppo sin dalla nascita e in tale contesto tende a raggiungere molti dei suoi obiettivi.”¹³

Il Teamwork rappresenta una delle tecniche maggiormente impiegate per aumentare la motivazione del personale in quanto è capace di incoraggiare e fortificare i legami interaziendali e di incrementare in modo rilevante il rendimento dei lavoratori. I soggetti facenti parte del gruppo, difatti, possono costantemente misurarsi con i propri collaboratori al fine di acquisire conoscenze biunivoche, incoraggiando la partecipazione e promuovendola anche nelle scelte direzionali.

Le sfumature motivazionali intrinseche al Teamwork sono plurime:

- ✓ Il sentimento competitivo spronerà il lavoratore a “rivaleggiare” con i colleghi al fine di eccellere sugli stessi. Tale atteggiamento incrementerà sostanzialmente l’impegno e il rendimento del soggetto in questione.
- ✓ Il Teamwork può rappresentare per il dipendente sia una discontinuità dalla ripetitività giornaliera sia un’occasione per dare il meglio di sé in una occupazione differente da quella regolarmente svolta.
- ✓ Esiste la possibilità che l’individuo diventi il leader del team; questa condizione sociale gli trasmetterebbe la consapevolezza di dover conseguire specifici risultati dal punto di vista produttivo.

¹³“LEADERSHIP E MOTIVAZIONE NELLE IMPRESE”, D.McGregor, Franco Angeli Editore

2.8 LA LEADERSHIP

Un elemento essenziale che induce i dipendenti ad avere un'elevata produttività e la costante percezione di essere motivati nell'eseguire le proprie mansioni è indubbiamente l'intensità della leadership esercitata dagli amministratori. La qualità imprescindibile di ogni leader dev'essere la capacità di trasmettere ai colleghi un potente senso di attaccamento all'azienda e di spronarli a conseguire traguardi predeterminati.

“La leadership non consiste in una posizione. È un'autorità di tipo morale e l'autorità morale deriva dal rispettare principi universali e senza tempo.”¹⁴

Nella divulgazione dei propri intenti il leader ha la possibilità di:

- ✚ Far partecipare, nelle discussioni, tutti i soggetti del gruppo di lavoro ed orientarli verso una concezione condivisa con la società
- ✚ Indirizzare le capacità e le energie dei componenti del team in direzione dei traguardi da raggiungere.
- ✚ Rendere chiaro ed esplicito che l'obiettivo prefissato è perfettamente concretizzabile.
- ✚ Affidare razionalmente gli incarichi allo scopo di promuovere una forte percezione di approvazione e responsabilità nei soci.

In aggiunta a queste possibilità, il leader deve promuovere un'ulteriore sequela di azioni finalizzate ad accrescere l'incentivazione, tra cui:

- ✚ Deve possedere l'attitudine ad individuare rapidamente gli obiettivi
- ✚ Dopo esser stati determinati, essi necessitano di subire un processo di adattamento alle propensioni e alle capacità del team.
- ✚ L'esposizione ha una rilevanza imprescindibile, il soggetto che possiede la leadership deve esporre i traguardi in maniera minuziosa e limpida

¹⁴ www.educalingo.com

promuovendo sempre un atteggiamento persuasivo che infonda convinzione nel gruppo.

- ✚ Nel corso dell'esecuzione dei lavori, il leader deve frequentemente dimostrare di possedere gli attributi che lo hanno spinto a raggiungere tale ruolo nella scala gerarchica del team; sfoggiare decisione e convinzione diventa vitale se si vuole cominciare un fruttuoso cammino di crescita lavorativa
- ✚ Ci sono una moltitudine di tipi di leadership quindi bisogna optare per quella maggiormente adeguata.

2.9 ELEMENTI DISTINTIVI SOCIALI DELL'ORGANIZZAZIONE

Per elementi distintivi sociali si intende la rilevanza che l'azienda assegna alla propria eticità e moralità.

Nel luogo aziendale non esistono più le sole direttive del "guadagno economico" e dell'estremizzazione dell'efficienza ma, sussiste anche la concezione in cui l'azienda si sente coinvolta nella realtà socioeconomica che la attornia.

Con queste prerogative viene stilato il "bilancio sociale", il quale costituisce una sintesi delle funzioni extraeconomiche che vengono attuate allo scopo di migliorare la situazione sociale di cui l'azienda fa parte. Questi valori hanno un forte peso sull'incentivazione dei dipendenti in quanto quest'ultimi si immedesimano nei principi morali e sociali dell'impresa e inorgogliscono il soggetto, il quale percepisce di essere accettato in maggior misura dall'ambiente sociale in cui si trova.

CONCLUSIONI

L'Intento del trattato in questione è quello di ordinare cronologicamente e descrivere in modo approfondito i tratti fondamentali alla base del processo di trasformazione del concetto di gestione delle risorse umane in ambito lavorativo. Appare chiaro ed inequivocabile che il segreto del successo aziendale sia insito nella capacità del management di valorizzare ed incentivare il capitale umano a propria disposizione. In tal senso la direzione svolge un ruolo estremamente complesso e decisivo in quanto le è affidato il compito di selezionare scrupolosamente i dipendenti attraverso un'indagine conoscitiva, in modo da porli nelle migliori condizioni per far sì che riescano a mantenere un rendimento che sia il più possibile produttivo e che si basi sull'identificazione e sull'appagamento dei loro bisogni evitando situazioni conflittuali con le finalità aziendali. A tal fine è necessario sempre considerare che non tutti i dipendenti sono mossi da motivazioni simili e che queste, al contrario, si differenziano tra soggetti diversi ma anche all'interno della medesima persona in base alla situazione o al bisogno. Nel seguente testo sono state argomentate in dettaglio le tecniche principali di gestione e valorizzazione del personale; è stato mostrato che esse sono molteplici ed ognuna segue delle linee guida caratteristiche accomunate da finalità comuni che possono essere riassunte nell'individuare, selezionare, motivare, e trattenere persone talentuose nel sistema aziendale. Tali prerogative diventano essenziali per il management, soprattutto in settori contraddistinti da forte instabilità e inclini al cambiamento. In aggiunta, è fondamentale che questi processi vengano eseguiti in una prospettiva circolare, ovvero non bisogna trascurare nessuna fase o si rischia di pregiudicare l'esito dell'intero processo.

Ponendo l'attenzione verso una prospettiva futura, si può prevedere che le tecniche di valorizzazione e di incentivazione delle risorse umane andranno costantemente perfezionandosi anche per merito dell'affermazione di uno straordinario mezzo conoscitivo: i social media. Tale strumento ha un ruolo di

notevole importanza in quanto favorisce la diffusione delle informazioni tra gli individui e rende la cognizione dei bisogni maggiormente immediata e chiara. Risulta evidente che oramai qualsiasi azienda che operi nel mercato deve dotarsi di “un’area social” all’avanguardia da affiancare ai processi organizzativi, e porsi l’interrogativo ed il dovere di investire in questo nuovo settore che cresce giorno dopo giorno: “In media, il 99% delle aziende è presente su Facebook. Il social è praticamente un *must* per tutti (e questa percentuale è più alta anche della media globale, che si ferma a 95%). A seguire, con il 77%, troviamo Instagram, mentre, Twitter e LinkedIn si guadagnano entrambi il favore del 63% delle aziende.”¹⁵

¹⁵ www.blog.hootsuite.com

BIBLIOGRAFIA

- “RISORSE UMANE: PERSONE, RELAZIONI E VALORE”, G.Costa, M.Gianecchini, McGraw-Hill
- “ELEMENTI SI SOFT HR MANAGEMENT”, G.Cucchi, Clua Edizioni Ancona
- “LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: DALLA TEORIA ALLE PERSONE”, L.Solari, Carocci Editore
- “COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE”, B.Bolognini, Carocci Editore
- “LA GESTIONE DEL SISTEMA DELLE RELAZIONI NELLE AZIENDE INDUSTRIALI”, S.Privato, Utet Editore
- “ECONOMIA E DIREZIONE DELLE RISORSE UMANE”, G.Costa, Utet Editore
- “L’INCENTIVAZIONE: IL PIU’ EFFICACE STRUMENTO DI MARKETING PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI AZIENDALI” A.Callegari-A.Rosso, Il Sole 24 Ore Libri Editore
- “LEADERSHIP E MOTIVAZIONE NELLE IMPRESE”, D.McGregor, Franco Angeli Editore
- “LA PSICOLOGIA NELLA SELEZIONE DEL PERSONALE”, Marvin D.Dunnette, Franco Angeli Editore
- “VALUTAZIONE E MOTIVAZIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE ORGANIZZAZIONI”, L.Borgogni, Franco Angeli Editore

SITOGRAFIA

- www.lefrasi.com
- www.crescita-personale.it
- www.larepubblica.it
- www.slideshare.net
- www.blog.hootsuite.com
- www.risorseumanehr.com
- www.educalingo.com