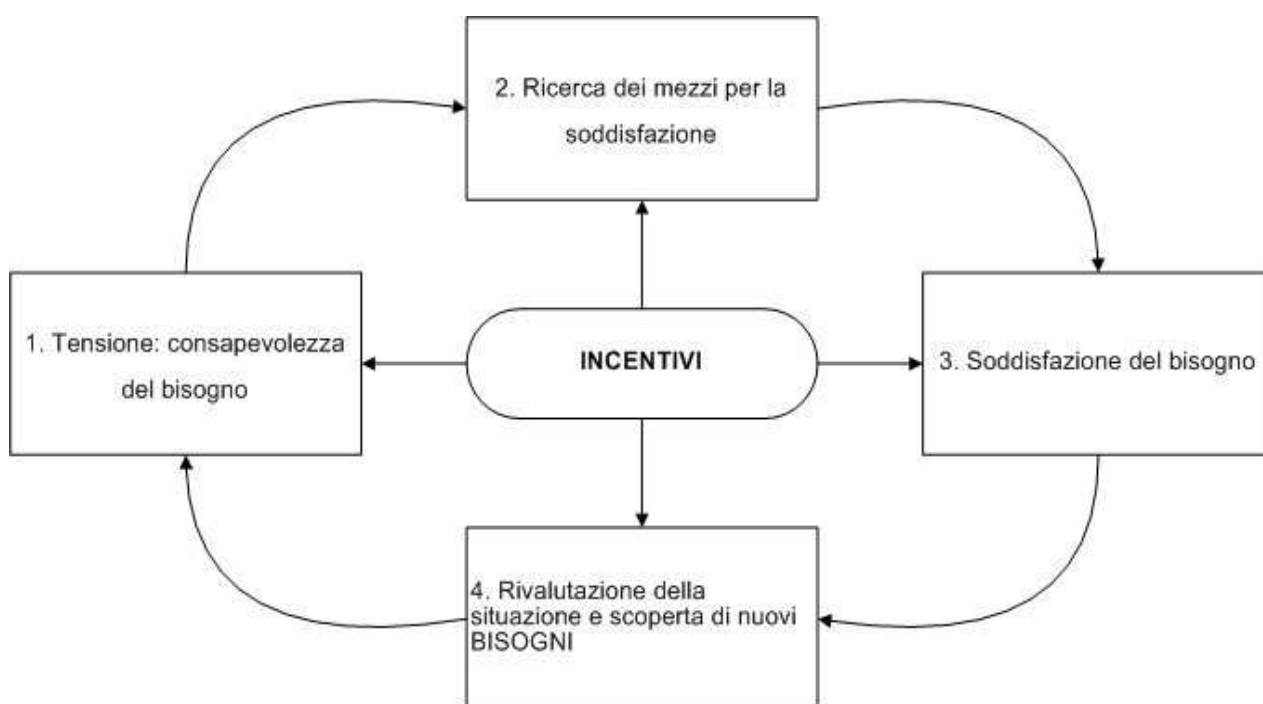


Cenni sulle principali teorie sulla motivazione al lavoro

La motivazione al lavoro può essere definita come la spinta interiore che porta l'individuo ad applicarsi con impegno nel lavoro. Può essere definito come una sorta di forza interna che stimola, regola e sostiene le principali azioni compiute dalla persona e può essere descritto in modo ciclico: dall'origine del bisogno, avvertito come una tensione interiore, l'individuo ricerca in mezzi per poterlo soddisfare; quando il soggetto riesce a soddisfare il proprio bisogno rivaluta la situazione e verifica la presenza di nuovi ed ulteriori bisogni. Essa è intrinseca all'individuo e non può essere indotta dall'esterno. Mediante interventi esterni si riesce a sollecitarla o, al più, ad alimentarla.

Il sistema motivazionale può essere inteso come l'insieme dei bisogni percepiti con varia intensità e le relazioni fra questi e il comportamento. Per definire quali siano gli elementi che governano la motivazione sono state formulate numerose teorie.



Teoria monistica di Taylor

Secondo Frederic Taylor occorre stimolare la motivazione del lavoratore mediante sistemi che incentivino la produttività: le soluzioni da lui proposte hanno riguardato l'introduzione del lavoro a cottimo, della partecipazione ai profitti, la partecipazione al risparmio. Questi sistemi vengono detti monastici e sono rivolti a garantire che ogni lavoratore impieghi sul lavoro tutte le sue energie al fine di mantenere ed incrementare la produttività. Aumentando la produttività infatti il lavoratore può aumentare il proprio stipendio, riuscendo così ad aumentare la propria autostima ed il proprio status. La motivazione procurata dal denaro tuttavia è discutibile.

Teoria dei bisogni di Maslow

La teoria dei bisogni di Maslow sostiene che il comportamento della persona, anche sul lavoro, tende alla soddisfazione di bisogni ordinati secondo una precisa gerarchia, che egli ha indicato all'interno di una piramide. Partendo dal basso si distinguono le seguenti categorie di bisogni umani:

VALUTAZIONE DEI BISOGNI SUL POSTO DI LAVORO

- bisogni fisiologici, legati alla sopravvivenza immediata (respirare, bere, mangiare, riposare, muoversi);
- bisogni di sicurezza, fisica ed emotiva, relativi alla sopravvivenza a lungo termine (libertà da pericoli, minacce e privazioni provocati da danni fisici, difficoltà economiche, malattia);
- bisogno di amore e di appartenenza, cioè identificazione con il gruppo o l'azienda, e di un ambiente socievole e gradevole (relazioni affettive, accettazione da parte dei pari, riconoscimento come membro del gruppo, stare insieme) ;
- bisogno di stima e autostima (riconoscimento da parte degli altri e rispetto di sé) ;
- bisogno di autorealizzazione

Il comportamento dell'individuo è finalizzato ad appagare prima i bisogni di livello inferiore, la cui soddisfazione cessa di renderli motivanti e che fa emergere i bisogni gerarchicamente superiori. Questa teoria fu molto importante nell'ambito del management del secolo scorso, ma presenta alcuni lati problematici: ciascun individuo, infatti, differisce dagli altri ed avverte e soddisfa i bisogni con modalità differente. Ad esempio mentre per alcune persone sono sufficienti poche ore di sonno per riposare, altre hanno bisogno di molte più ore; mentre la maggior parte delle persone quando ha fame desidera mangiare, altre persone digiunano per soddisfare bisogni più elevati.

Teoria igienico-motivante di Herzberg

Herzberg e colleghi nel 1959 effettuarono uno studio finalizzato ad approfondire le modalità con cui i bisogni di stima e di autorealizzazione si sviluppano. Da questo studio emerse che esistono due ordini di fattori che determinano la insoddisfazione e la soddisfazione del lavoratore. I primi sono detti fattori igienici: questi fattori sono quelli che non motivano, ma che se non trovano soddisfazione producono malcontento ed insoddisfazione. Fanno parte di questa categoria la supervisione da parte dei superiori, le politiche e l'amministrazione dell'azienda, le condizioni di lavoro (orario, riposo settimanale, stipendio), le relazioni con i superiori, i pari ed i subordinati, lo status, la sicurezza del lavoro e gli effetti sulla propria vita personale. La seconda categoria comprende i fattori motivanti e sono quelli che motivano la persona al lavoro. Questi elementi appagano dei bisogni superiori e portano la persona ad una maggiore produttività. Rientrano in questa categoria il riconoscimento, la responsabilità, la crescita professionale, risultati ottenuti, il lavoro in sé, l'avanzamento nella carriera. Anche questa teoria fu oggetto di molte critiche, in quanto fu formulata solo mediante interviste condotte a due categorie di lavoratori (ingegneri e contabili), senza ricorrere anche all'osservazione sul lavoro.

Teoria X e Teoria Y di Mc Gragor Douglas

McGragor elaborò la teoria di Maslow applicandola al management. Egli rilevò che il comportamento del dirigente si modifica in relazione alla concezione che egli ha dell'uomo, distinguendolo in due modalità alle quali diede il nome di Teoria X e di Teoria Y. Nel primo caso il dirigente ritenendo che l'uomo non ama lavorare ed è di natura indolente, pigro, portato a fare il meno possibile, esercita una leadership caratterizzata dall'autorità, dalla supervisione diretta, dal ricorso punizioni, perché solo in questo modo possono essere raggiunti gli obiettivi organizzativi. Secondo la teoria Y, invece, le persone amano lavorare, in quanto la soddisfazione sul lavoro è un valore importante, sono in grado di autogestirsi ed autodirigersi, sono responsabili ed attivi. In questo caso il dirigente ricorre alla delega, esercita una supervisione generale e ricorre ad incentivi positivi, elogi e riconoscimenti. Secondo Mc Gragor il fatto che il lavoratore si comporti come delineato dalla teoria X, piuttosto che dalla teoria Y, dipende dalla sua possibilità di soddisfare i propri bisogni: se non riesce a soddisfare i propri bisogni di ordine inferiore, ossia quelli individuati da Maslow nelle categorie dei bisogni fisiologici e di sicurezza, e da Herzberg nei fattori igienici, tenderà a comportarsi come descritto dalla teoria X, mentre se riesce a soddisfare i propri bisogni di ordine superiore, identificati da Maslow nei bisogni di appartenenza, stima ed autorealizzazione, e da Herzberg nei fattori motivanti, si comporterà come descritto dalla teoria Y.