

Economia e gestione delle imprese

Michela Floris

Università degli Studi di Cagliari



Cosa impareremo oggi

- Funzione di conduzione del personale
- La motivazione
- Teorie sulla motivazione
- Scala gerarchica dei bisogni
- Stili di direzione
- Analisi e arricchimento delle mansioni

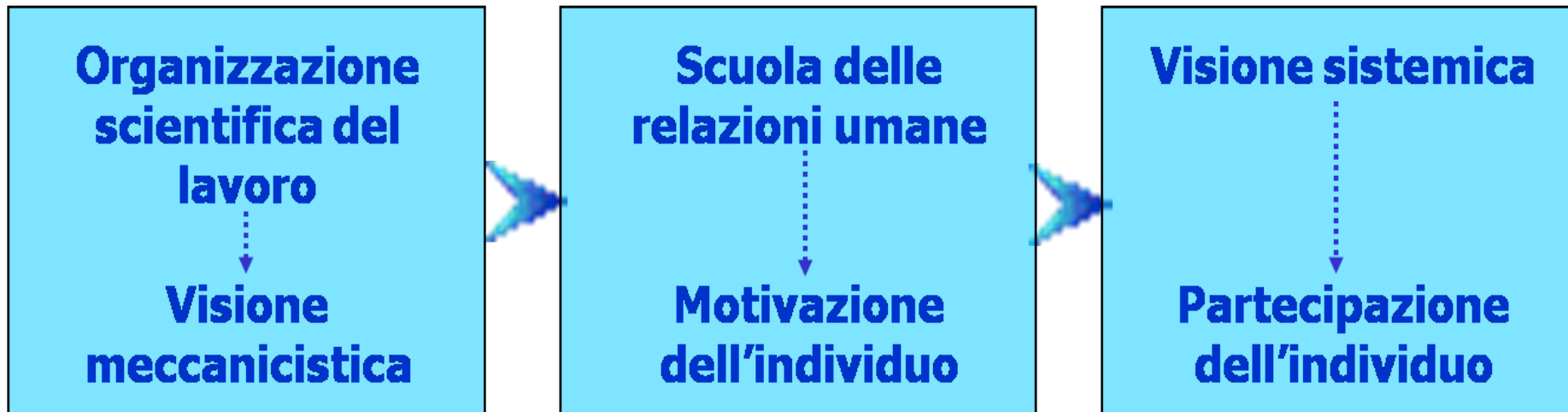
Conduzione del personale

- Ha per obiettivo l'ottenimento del miglior rendimento dell'organizzazione
- Riguarda i problemi di impiego e di guida delle risorse umane presenti nell'impresa
- Dirigere: "Far sì che altri realizzino certe azioni"



Teorie sulla conduzione del personale: il concetto di uomo

TEORIE ORGANIZZATIVE



Come possiamo definire la motivazione



La motivazione

È la spinta all'azione (moto ad agire) finalizzata alla realizzazione di un determinato scopo

**Se vuoi qualcosa che non hai mai avuto...
devi essere pronto a fare qualcosa che non hai mai fatto.**



Motivazione e impresa

- Il processo motivazionale si realizza quando alcuni degli obiettivi dell'organizzazione divengono anche obiettivi del lavoratore che si sente integrato nell'organizzazione



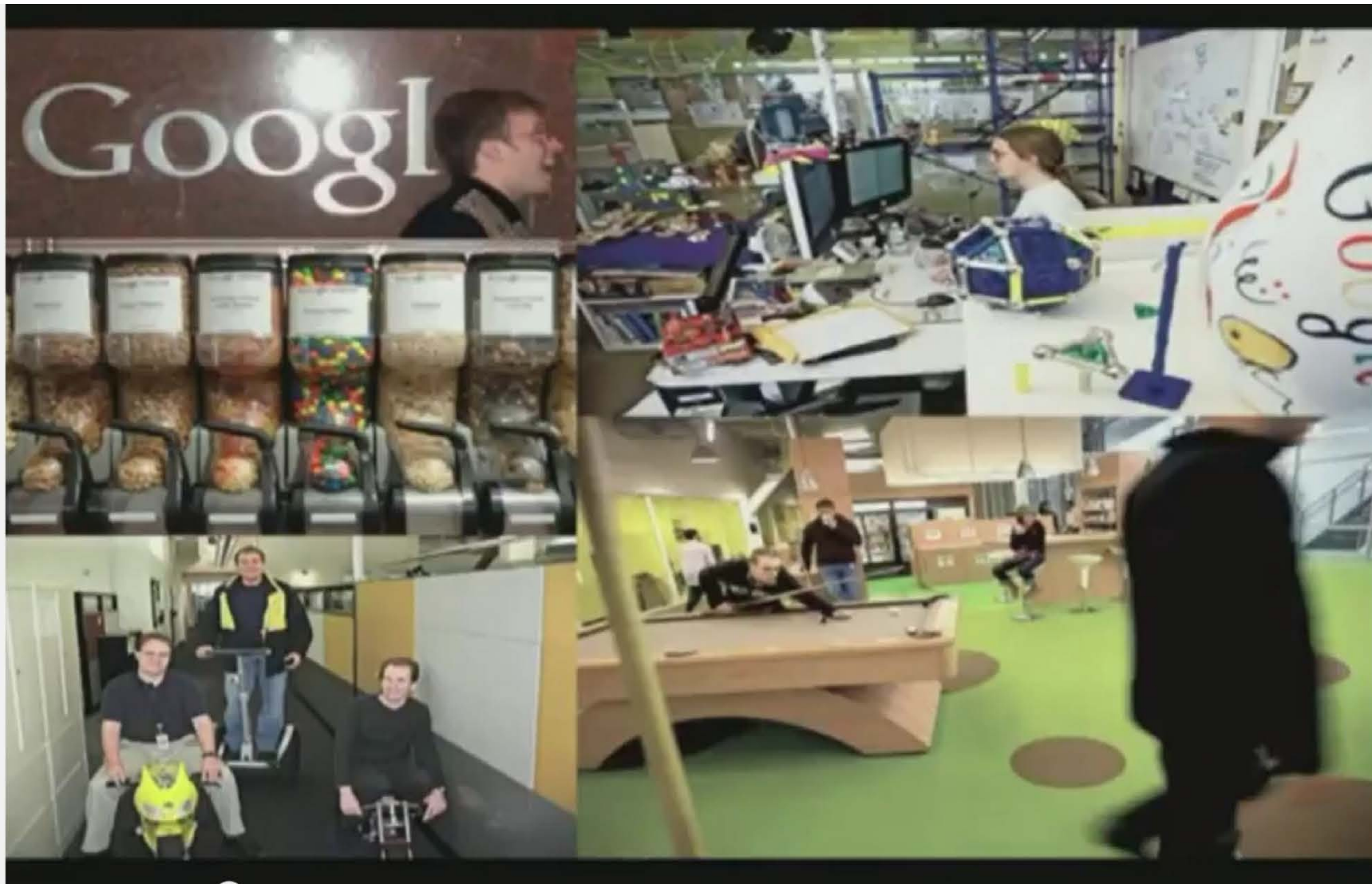
Le motivazioni dei soggetti

Tre persone erano al lavoro in un cantiere edile. Avevano il medesimo compito, ma quando fu loro chiesto quale fosse il loro lavoro, le risposte furono diverse. "Spacco pietre" rispose il primo. "Mi guadagno da vivere" rispose il secondo. "Partecipo alla costruzione di una cattedrale" disse il terzo.

Peter Schultz



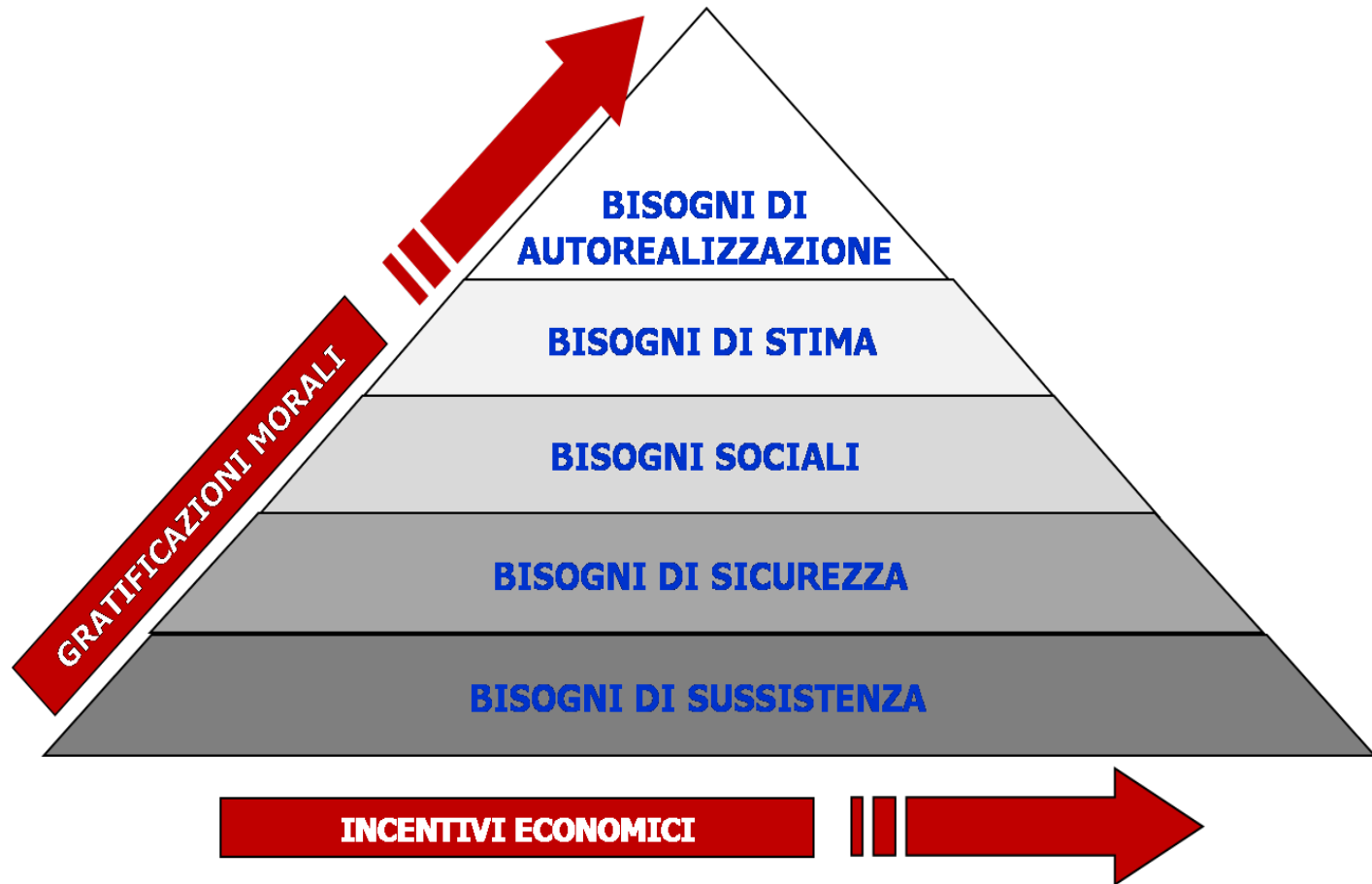
Motivazione e Google



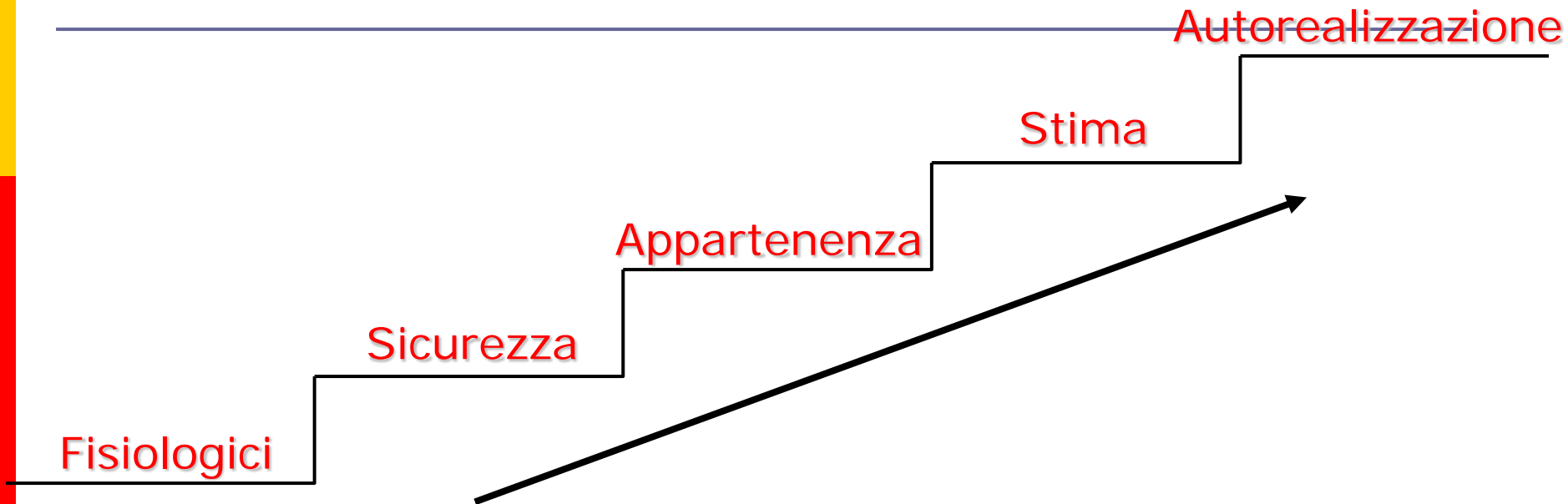
Le teorie sulla motivazione

- Si distingue tra motivazione a produrre ed a partecipare
 - motivazione a partecipare: induce l'individuo ad accettare l'inserimento nell'organizzazione
 - motivazione a produrre: influenza le decisioni inerenti lo sforzo e l'impegno da erogare nell'organizzazione

La gerarchia dei bisogni di Maslow



La gerarchia dei bisogni (Maslow, 1964)



I bisogni vengono soddisfatti rispettando una gerarchia

La soddisfazione dei bisogni superiori può avvenire solo quando quelli inferiori sono soddisfatti

Teoria di Herzberg

- **Bisogni soddisfattivi**: una volta appagati producono gratificazione e stimolano all'azione
 - Es. interesse verso il lavoro svolto; possibilità di avanzamento e promozione etc.
- **Bisogni insoddisfattivi**: se non soddisfatti generano frustrazione e determinano l'inazione (fattori igienici)
 - Relazioni interpersonali; condizioni di lavoro; retribuzione etc.

Le tecniche di incentivazione del personale si differenziano in base all'orizzonte temporale ed alla natura individuale o collettiva.

	Breve periodo	Lungo periodo
<i>Performance individuale</i>	AUMENTI SALARIALI	PIANO DI INCENTIVI
<i>Performance di gruppo</i>	GRATIFICHE	STOCK OPTION

Salvatore Ferragamo

Piano di Stock Grant per il triennio 2012-2013-2014
Assegnazione in favore del top management del Gruppo Ferragamo del diritto a ricevere gratuitamente massime n. 500.000 azioni ordinarie della Società, subordinatamente al raggiungimento di determinati obiettivi di *performance*, al termine del triennio 2012-2013-2014



Stile di direzione

Lo stile di direzione è il modello di governo dei rapporti di lavoro nell'organizzazione

Secondo Mc Gregor lo stile dipende dalla teoria adottata circa il rapporto dell'uomo con il lavoro



Stile di direzione

□ Teoria X : Stile autoritario

1. Direzione accentrata fondata sul comando
2. Controllo esterno e supervisione



□ Teoria Y: Stile partecipativo

1. Direzione decentrata fondata sul consenso
2. Creazione della motivazione



Stile di direzione

Quale è lo stile di direzione più applicato nelle imprese moderne?



Stile di direzione

- Nella realtà nessuno dei due stili di direzione è applicato integralmente
- Qualsiasi impresa richiede l'esistenza di una gerarchia attorno a cui costruire, mediante la **motivazione**, dei rapporti di consenso e collaborazione
- Principio del **clan**



La motivazione a produrre ed a partecipare richiedono strumenti differenziati.

**Sistema
premiante**

MOTIVAZIONE A PRODURRE

**Rotazione,
estensione,
arricchimento
delle mansioni**

Il processo motivazionale si realizza quando alcuni degli obiettivi dell'organizzazione divengono anche obiettivi del lavoratore, che si sente "integrato" nell'organizzazione

**Analisi delle
mansioni - *job
analysis***

MOTIVAZIONE A PARTECIPARE

Leadership

Job analysis

Analisi delle mansioni

Studio sistematico e approfondito delle singole posizioni organizzative, diretto a:

- valutare le caratteristiche delle operazioni e dei compiti ad esse connesse;
- Le conoscenze e le capacità richieste all'esecutore;
- Le responsabilità nei confronti delle altre unità organizzative

Mansione

Unità di appartenenza: Serv. Amm. - Reparto Contabilità Industriale

Posizione: Addetto alla contabilità di magazzino

ISTRUZIONE

Diploma di computistica commerciale o preparazione teorica equivalente

ESPERIENZA ED ADDESTRAMENTO

Sei mesi nella posizione

COMPLESSITA' DEI COMPITI

La posizione opera in base a rigide procedure prestabilite. Deve essere in grado di sapere valutare l'esattezza dei dati contenuti nei documenti che gli pervengono, con particolare riguardo ai centri di imputazione ed alle quantità da imputare

RESPONSABILITA' PER LE DECISIONI

Alla posizione non è richiesto di prendere decisioni. Un errore della posizione può falsare i risultati contabili col pericolo di orientare la direzione verso scelte non opportune. Va tuttavia osservato che le eventuali anomalie contabili, quando fossero particolarmente rilevanti, sono oggetto di un riesame dettagliato da parte di posizioni superiori, prima che vengano prese decisioni di merito

RESPONSABILITA' PER LA SICUREZZA DI ALTRI

Praticamente trascurabile

RESPONSABILITA' PER IL LAVORO DI ALTRI

Nessuna

RESPONSABILITA' PER IL RAPPORTO CON GLI ALTRI

Normali rapporti d'ufficio con colleghi dell'unità di appartenenza e con personale del Magazzino ovvero delle unità organizzative interessate all'esame dei dati contabili

RESPONSABILITA' PER LE INFORMAZIONI RISERVATE

Conosce la situazione patrimoniale della Società per quanto riguarda il Magazzino, conosce il prezzo di acquisto dei materiali

AFFATICAMENTO MENTALE

Il lavoro presenta caratteristiche di monotonia. La posizione è tenuta ad eseguire frequenti conteggi ed a controllare gruppi innumerevoli di cifre. Deve compilare o consultare tabelle costituite da molte voci

SFORZO FISICO

Praticamente trascurabile

RISCHI DI INFORTUNO

Praticamente trascurabile

RESPONSABILITA' PER IL RAPPORTO CON GLI ALTRI

Normali rapporti d'ufficio con colleghi dell'unità di appartenenza e con personale del Magazzino ovvero delle unità organizzative interessate all'esame dei dati contabili

CONDIZIONI AMBIENTALI

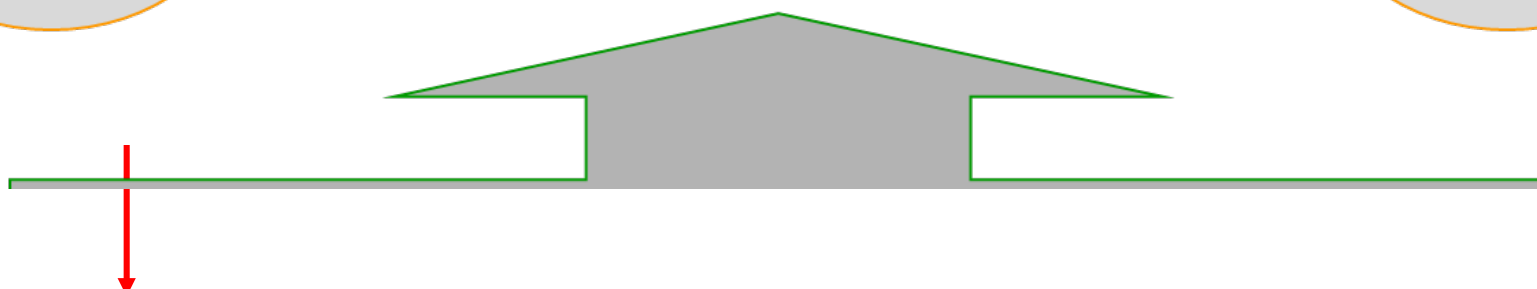
Opera prevalentemente in ambiente d'ufficio; a volte è richiesta la sua presenza in magazzino o all'aperto per l'esecuzione degli interventi fisici

Motivazione a produrre

**Sistema
premiante**

MOTIVAZIONE A PRODURRE

**Rotazione,
estensione,
arricchimento
delle mansioni**



Possibilità offerta in termini di sviluppo di carriera a chi dimostri di avere più capacità professionale e maggiore volontà di impegnarsi

Motivazione e analisi delle mansioni

Analisi delle mansioni

La motivazione del personale può essere migliorata operando sulle mansioni (*job analysis*):

- ampliamento della mansione (*job enlargement*)
- arricchimento della mansione (*job enrichment*)
- rotazione delle mansioni (*job rotation*)

Cosa abbiamo imparato oggi

- Funzione di conduzione del personale
- La motivazione
- Teorie sulla motivazione
- Scala gerarchica dei bisogni
- Stili di direzione
- Analisi e arricchimento delle mansioni