

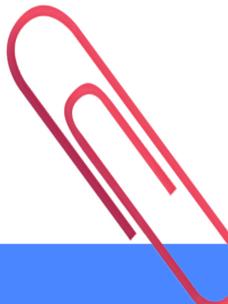
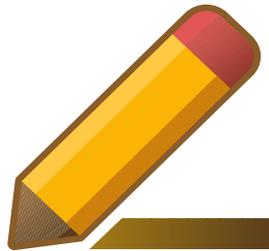


## L'idea di lavoro e di persona nelle organizzazioni

*Dal senso del lavoro alla valorizzazione delle motivazioni nei dipendenti...*



*Dott. Sepe Gianmarco*



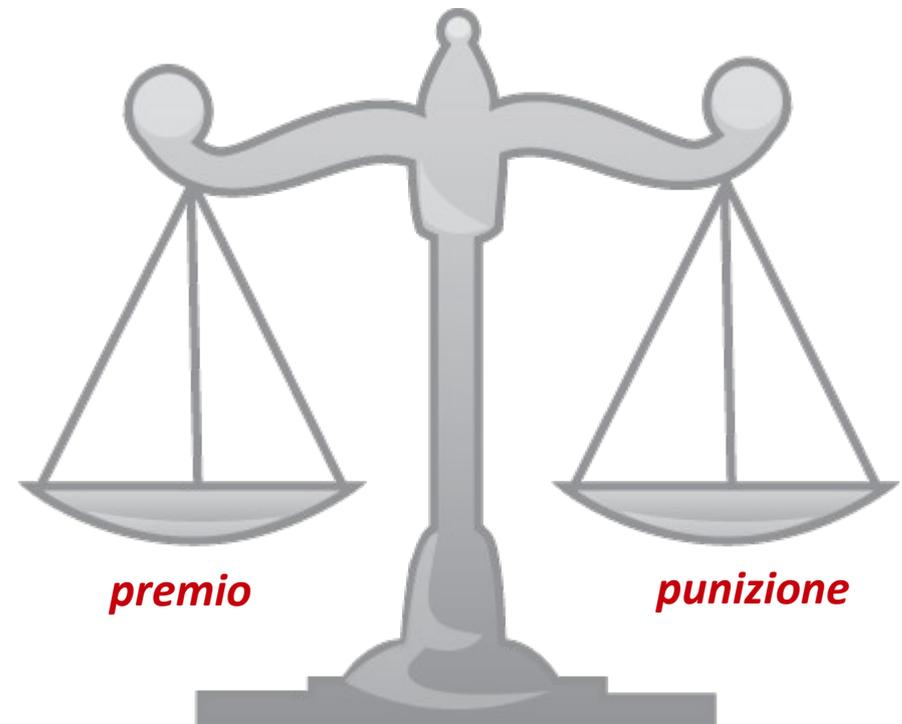
# L'idea di lavoro nell'organizzazione gerarchico burocratica

## Scientific management

- *Nel 1893 Frederick Taylor scriveva: “Abbiamo ridotto il costo di produzione da 75 dollari la tonnellata a 35 dollari; abbiamo aumentato la produzione da 20 tonnellate a 36 al giorno.”*
- *L'ingegnere di Filadelfia dimostrò come lo scientific management cambiò in pochi anni la cultura industriale*
- *Due le idee chiave:*

***1 Riorganizzazione del sistema industriale***

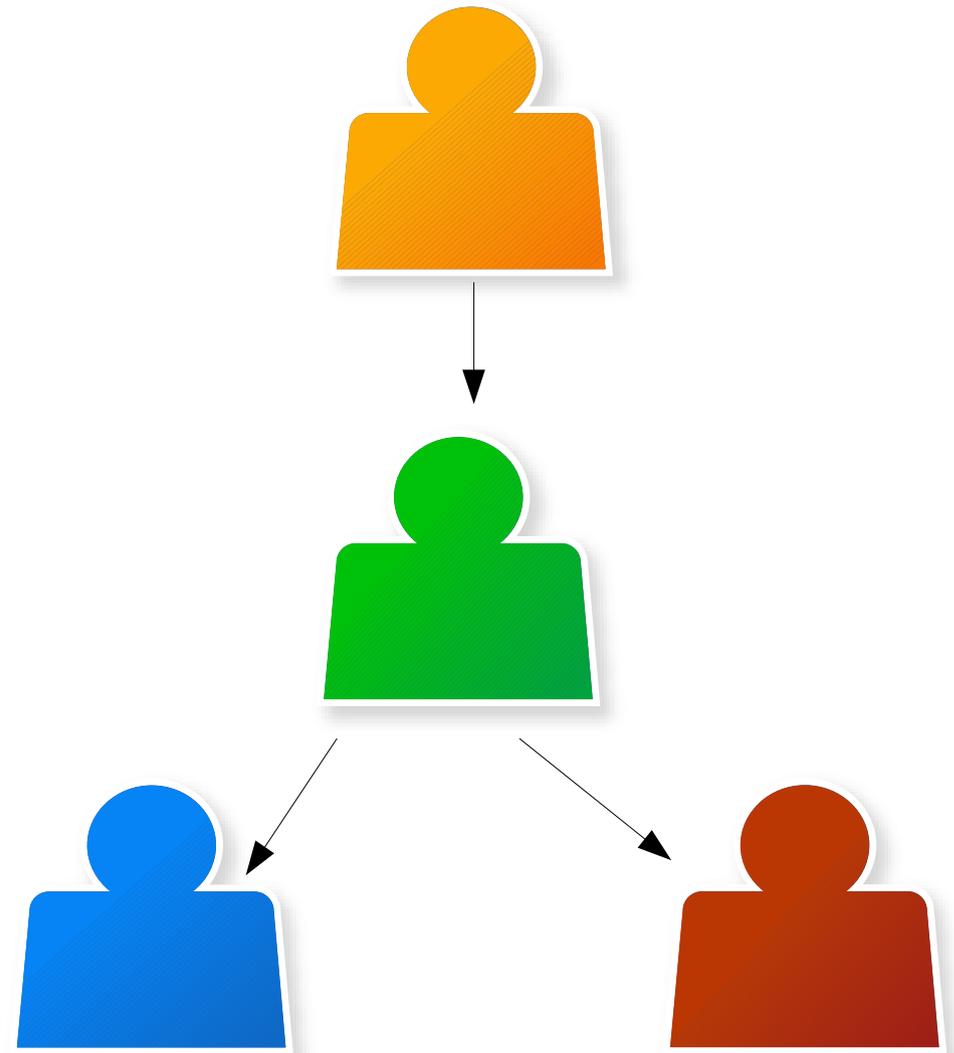
***2 Puntare su un sistema premio punizione.***



# Scientific management

## Capisaldi

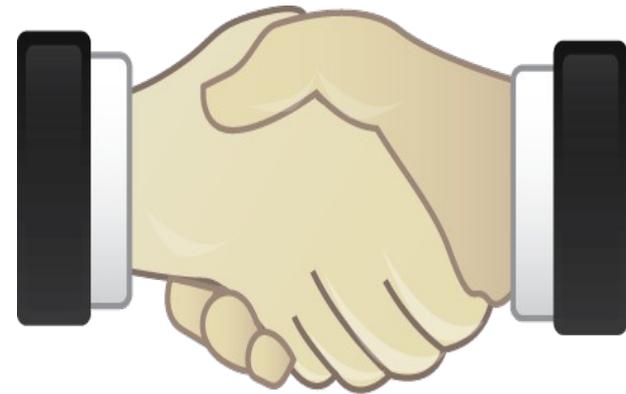
- **1) Ridurre la discrezionalità dei lavoratori e dei capi reparto.**  
*Ogni lavoratore doveva avere pochi e ben definiti compiti; in tal modo si separava il fare, dal pensare, dalla progettazione, dalla creatività; compiti tecnici da affidare ad altri esperti.*
- *Taylor modificando la figura del caporeparto, introdusse quella del caposquadra, l'addetto alla disciplina, l'addetto al controllo; solo quest' ultimo doveva avere rapporti diretti con gli operai, tagliando fuori il caposquadra*



# Scientific management

## Capisaldi

- *2) Taylor era convinto che gli uomini lavorassero solo per soldi e che avessero una congenita tendenza a prendersela comoda.*
- *Il sistema premio-punizione era considerato il più efficace.*
- *A quei tempi il lavoro a cottimo ricopriva un ruolo di primaria importanza nei successi del nuovo metodo di produzione. Il cottimo non era un sistema incentivante come i moderni sistemi MBO, ma un rigido ingranaggio per il controllo della disciplina. Premi a chi produceva di più e licenziamento a chi non teneva il ritmo della produzione.*



# Scientific management

*Con il tempo,*

- *La radicalizzazione della dimensione tecnica del sistema produttivo e il calcolo dei tempi minimi di produzione, che tutti dovevano rispettare e l'introduzione di sistemi concatenati, fino alla catena di montaggio, rese inutili gli incentivi individuali del cottimo, che fu sostituito dal ruolo degli addetti al controllo e alla disciplina.*
- *La conseguenza fu che, non restava altro da fare che ritenere come unico vantaggio, l'ampliamento della torta, in termini di occupazione e ricchezza da distribuire. Basti pensare a quello che avvenne alla Ford di Detroit nel 1913, con il raddoppio del salario, anche se tali azioni secondo gli esperti, servirono a frenare il turnover e la fuga insostenibile dalle fabbriche.*



## Le basi per i modelli che tutti conosciamo...

*Conoscere le basi della cultura organizzativa gerarchico-burocratica, ci permette di comprendere, che il suo effetto è tutt' altro che superato.*

- Le potenzialità di tale sistema, fondato sulla divisione dei compiti, la razionalizzazione e la presenza di regole per routinizzare gli apparati amministrativi fu oggetto di studio agli inizi del 900 da parte di Weber.*
- In questi concetti ancora oggi trovano spazio, con la dovuta e doverosa evoluzione modelli come MBO oppure il planning programming budgeting system;*
- Tali modelli si fondano su principi, che assegnano alla tecnica razionale e scientifica la progettazione dei processi produttivi, degli standard e del sistema di pianificazione e controllo delle attività*



## Agire e non pensare...

*Agli inizi del 900 veniva effettuato un calcolo sulla resistenza fisica dell'operaio.*

- *Le mansioni venivano decise calcolando i tempi nella realizzazione del lavoro*
- *Nella progettazione delle mansioni veniva calcolato anche qualche secondo come coefficiente di recupero, per rendere sostenibile il lavoro svolto.*
- *Un grave errore consisteva nel non calcolare la sostenibilità di tali programmi nel medio/lungo periodo.*
- *Gli effetti sulla salute, nel medio/lungo termine diventeranno un fattore critico*



## Agire e non pensare...

- *Questa strategia partiva da un assunto, in base al quale le procedure standard non andavano modificate, se non dall'alto.*
- *Tutte le funzioni che esulavano dai propri compiti, anche il semplice riflettere, proporre idee, confrontarsi, rilevare un difetto erano inutili e dannose; nessuno era autorizzato a chiedere e nessuno ad ascoltare*
- *Occuparsi dei bisogni delle risorse umane in azienda, delle motivazioni non era considerato un elemento facente parte del funzionamento della macchina, quindi inutile.*
- *Ancora oggi abbiamo aziende con un'impostazione anche se lontana, tuttavia simile.. Tale impostazione si può osservare ove il comando gerarchico e le procedure s'impongono e prevalgono oltre il buon senso e l'esame della realtà*



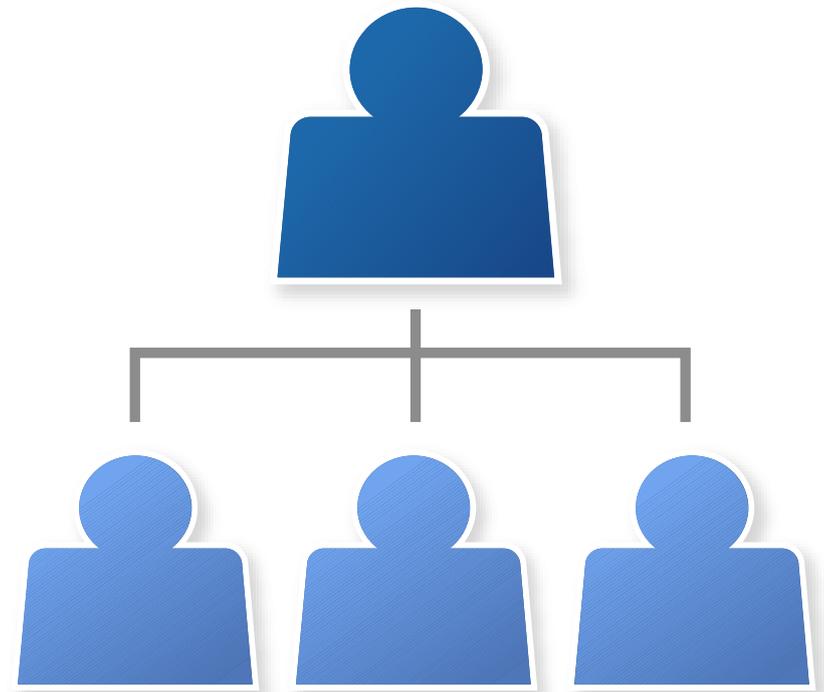
## Agire e non pensare...

- *L'eventuale inadeguatezza di un'attività svolta, non era un motivo sufficiente per mettere in discussione l'attività stessa.*
- *Del resto Gareth Morgan (per spiegare la sua idea di prescrittività del lavoro), riporta l'esempio della politica che veniva attuata in McDonalds, dove ogni dettaglio, nel comportamento del dipendente, che potrebbe aprire le porte alla spontaneità, veniva controllato dalla dirigenza, compresi eventuali sorrisi, espressioni del volto da tenere, modalità di consegna del resto; tutti dettagli comunicati in maniera meticolosa dai controllori*
- *Nelle pmi, le istruzioni non sono mai state così dettagliate, ma il controllo comunque stringente e fondato sull'osservazione diretta del dipendente, spesso al grido di: "Qua si fa come dico io..!!"*



## Il potere: elemento chiave dell'organizzazione burocratica

- *Il potere è da sempre considerato l'elemento chiave dell'organizzazione burocratica.*
- *Il potere si esprime attraverso il controllo*
- *Senza il controllo meticoloso, si riteneva che di nascosto i dipendenti si riappropriassero dei loro spazi, andando contro le istruzioni e il bene dell'organizzazione*
- *Nei sistemi burocratici esiste la presunzione, che tutti facciano quello che dice il capo, anche quando ciò non ha senso...*



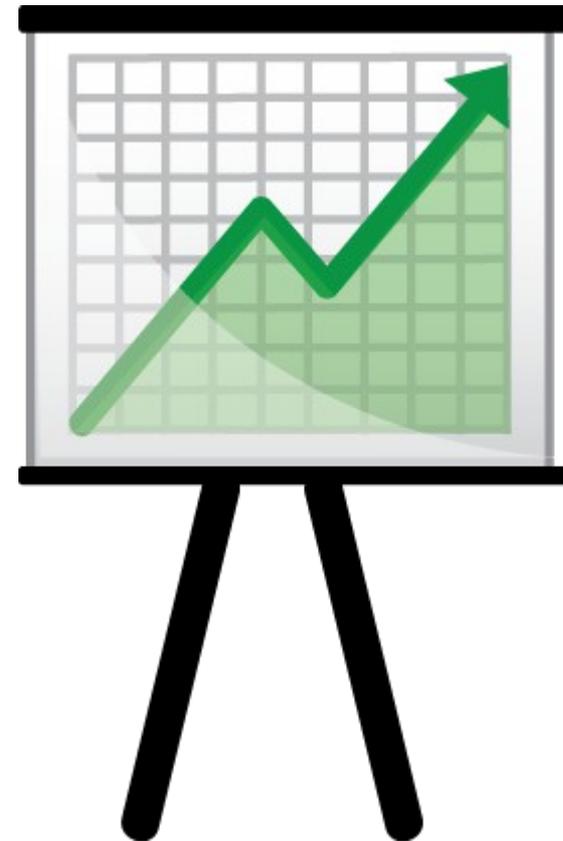
## Il potere: elemento chiave dell'organizzazione burocratica

- *Tuttavia questo controllo è da sempre stato applicato esclusivamente nei lavori di tipo materiale e caratterizzati da procedure fortemente standardizzate (es. catena di montaggio)*
- *Con la diffusione di lavori immateriali, il controllo è diventato sempre più difficile se non impossibile.*
- *Però il mito del controllo del lavoro, può contare oggi sullo sviluppo tecnologico; pensiamo ai gps per controllare gli autisti, software per monitorare l'attività di un addetto al call center etc.*
- *Le organizzazioni gerarchico-burocratiche hanno anche provato ad aumentare i dettagli, le normative, i regolamenti e le sanzioni in caso di violazione...*



## L'illusione del controllo totale

- *Con il passare degli anni, i dipendenti e talvolta gli stessi addetti al controllo, hanno iniziato a disattendere spesso normative e procedure inutili; le circolari sono rimaste disapplicate e all'aumento degli strumenti di controllo è seguita soltanto maggiore finzione e aumento dell'informalità, altrimenti in molti casi l'attività si sarebbe paralizzata.*
- *Sappiamo bene anche noi, che molte normative e regole vanno interpretate in modo elastico, affinché l'obiettivo finale sia raggiunto con successo!*

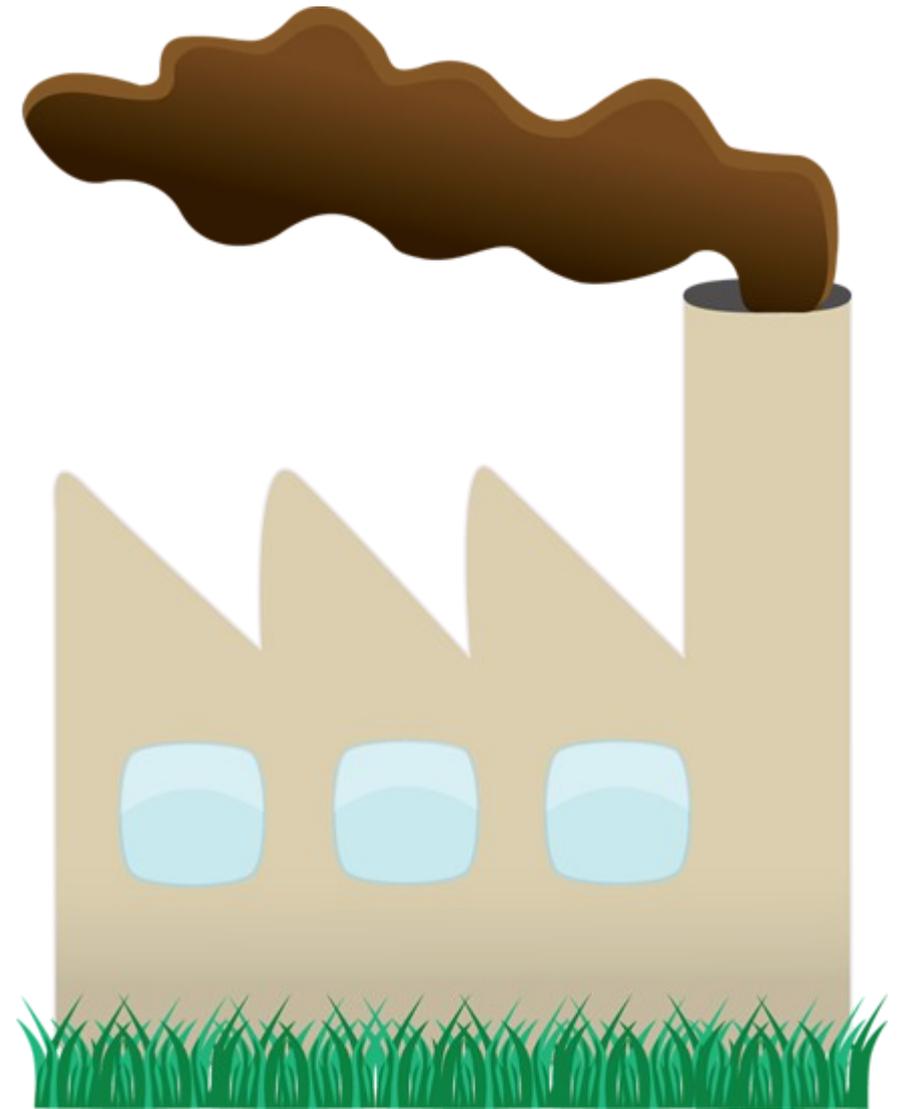


## Il controllo gerarchico-burocratico tende a limitare l'innovazione

- *Conferire potere, livello di autonomia ai propri dipendenti può aiutare a creare una strategia di interdipendenza e di conseguenza, favorire l'innovazione.*
- *La dipendenza totale dei collaboratori dal leader (zero interdipendenza) genera un blocco all'innovazione e non riesce nemmeno a regalare il controllo totale sull'operato dei propri dipendenti, obiettivo che formalmente si promette di avere.*
- *"Le strategie dei subordinati per sfruttare a loro vantaggio le interdipendenze non volute dalla direzione e non permesse dalle regole, ma quotidianamente attuate in fabbriche e uffici, sono state sempre rilevate e studiate nelle organizzazioni (Crozier 1978) e sono stati uno dei punti di maggior fallimento dei capi gerarchici nelle organizzazioni.*
- *Quando dipendenti, scoprono un modo più rapido e meno dispendioso di fare un lavoro, ma sapendo, che a causa di una gerarchia rigida e l'assenza di collaborazione e voce in capitolo nelle strategie aziendali, mantengono il segreto nascosto, fanno credere al capo, che non esiste un metodo più veloce di agire, fin quando non sia lui stesso ad accorgersene...*

## L'idea della persona come macchina

- *Alla base della tradizione culturale gerarchico-burocratica, c'è l'idea del dipendente inteso come macchina, che deve muoversi all'interno di processi complessi calati dall'alto.*
- *Questo avviene quando le organizzazioni mettono in atto procedure in modo scientifico, ma nelle PMI può avvenire in assenza di procedure meticolose e semplicemente considerando la persona come una mera esecutrice e quando tutti i suoi ulteriori contributi, pensieri, idee, se non strettamente attinenti al suo ruolo, vengono ignorati a prescindere dal contenuto.*



## La persona non reagisce come una macchina

- *Le persone non reagiscono mai come macchine e l'insieme di più persone genera relazioni sociali, sia programmate, che non programmate da chi dirige l'organizzazione*
- *Gli ingranaggi pensanti di un'organizzazione hanno una personale visione del lavoro ma non dispongono in genere del potere di cambiare l'organizzazione*
- *I dipendenti invece, in un contesto del genere possono rischiare di cominciare a considerare normale quanto accade e la stessa dipendenza passiva oppure comprendere e fuggire dall'azienda.*
- *In tali contesti emergeranno anche fenomeni di deresponsabilizzazione, la bassa richiesta d'investimenti, la certezza e di conseguenza la protezione delle regole e dello status quo.*



- *L'aspetto curioso e drammatico di tale tipo di approccio è la mancata valorizzazione e partecipazione delle persone al lavoro; si verifica uno spreco di risorse umane, destinate a perdersi nel tempo...*
- *Oggi la sfida negli ambienti di lavoro consiste invece nel rompere l'idea esecutiva e individuale del lavoro stesso, puntare sulla capacità organizzativa, cioè la capacità di fare innovazione attraverso investimenti sulla valorizzazione, formazione, arricchimento e mobilitazione del capitale sociale*
- *E' necessario veicolare le relazioni che i dipendenti creano al lavoro e usano per gestire la conoscenza, utile a risolvere i problemi e afferrare le opportunità che si presentano*



*Il lavoro dovrebbe sempre includere elementi che vanno oltre la fredda rappresentazione dello svolgimento di un'attività meccanica, in modo individuale ed esecutivo...*

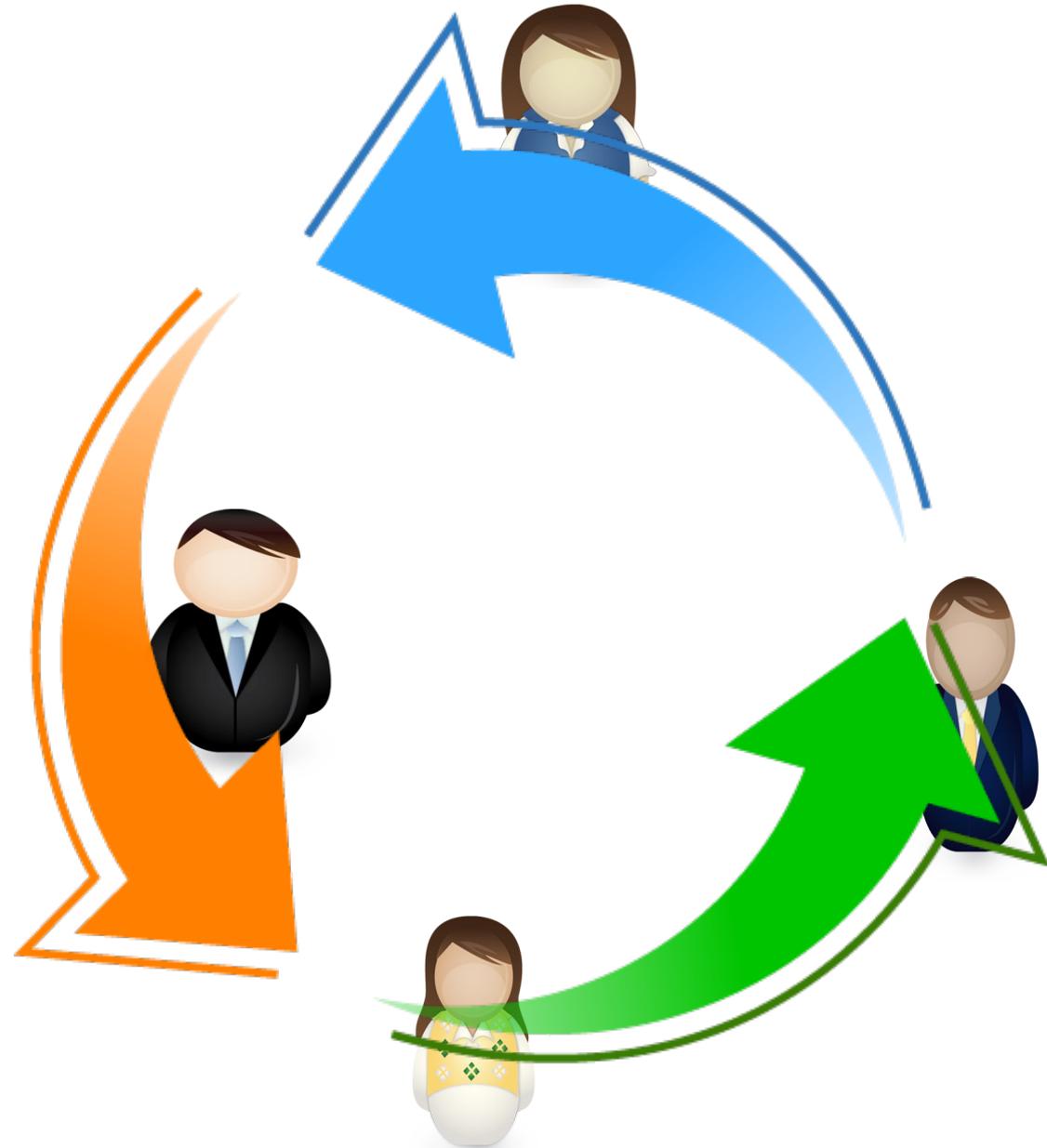
## La situazione odierna nel mondo del lavoro

- *Di fronte a fenomeni di great resignation, casi di turnover patologico, richieste di work life balance e integration, esigenze di fronteggiare competitor e stare al passo con l'innovazione, ci chiediamo se tale approccio sia ancora il più corretto, soprattutto nelle PMI, motore della nostra Italia*



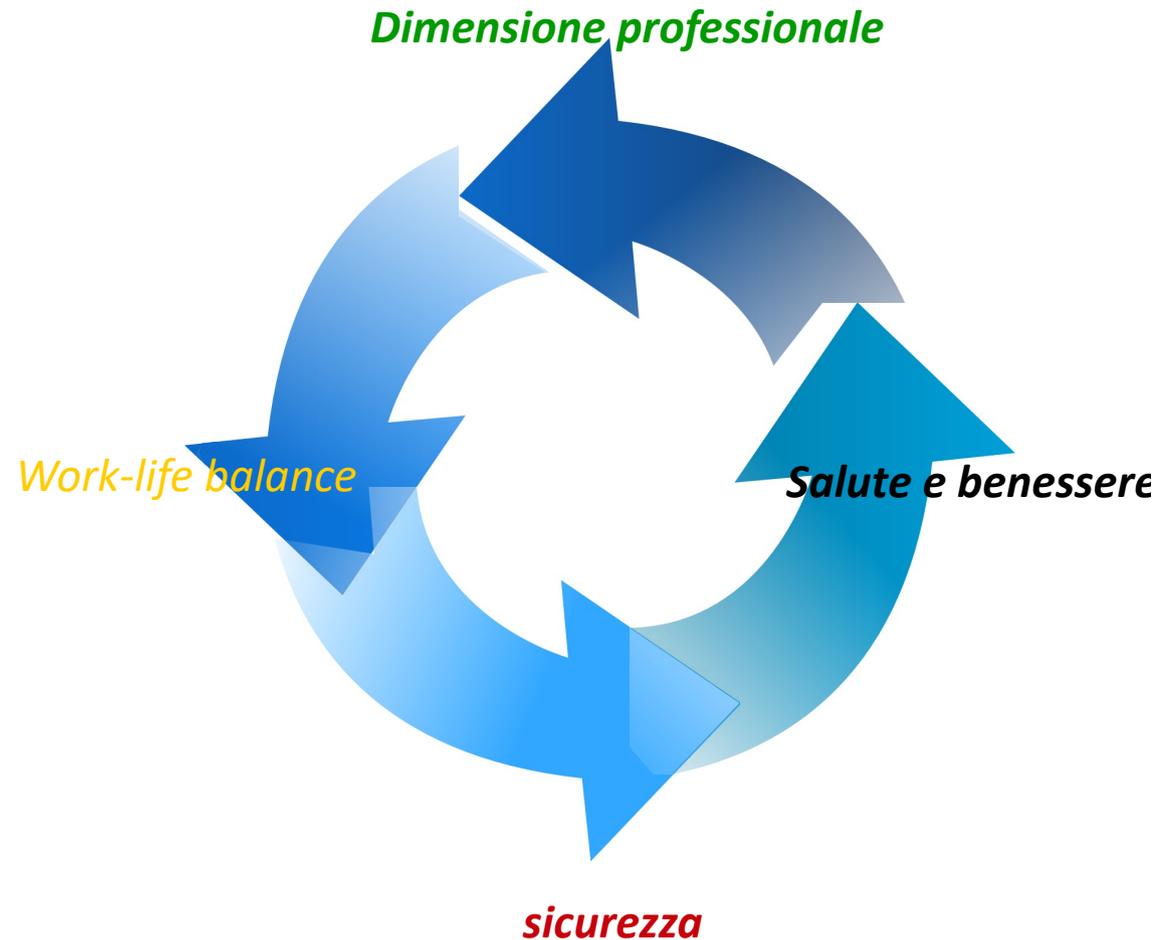
## La sfida odierna

- *La sfida odierna della leadership consiste nel riuscire a creare relazioni utili all'innovazione, coinvolgendo i propri collaboratori sempre più, sia individualmente che collettivamente.*
- *Concentrarsi esclusivamente sulla figura del leader e sulle relazioni con il gruppo o l'individuo è del tutto insufficiente.*
- *Anche in aziende fortemente gerarchizzate e in condizioni di dipendenza totale, deduzioni, azioni, anche della segretaria o di qualunque soggetto subordinato possono modificare le decisioni del leader e possono essere una spinta all'innovazione*



# Il senso del lavoro

- *Recenti analisi hanno individuato 4 elementi fondamentali, che permettono di valutare la qualità del lavoro:*
- **La sicurezza:** *Reddito, posizione sociale e diritti associati al lavoro*
- **Dimensione professionale:** *Essere qualificato, progredire, essere inserito in programmi di formazione e crescita*
- **Salute e benessere:** *Lavorare in un'azienda sana*
- **Work-life balance**



## Parola d'ordine: Personalizzare

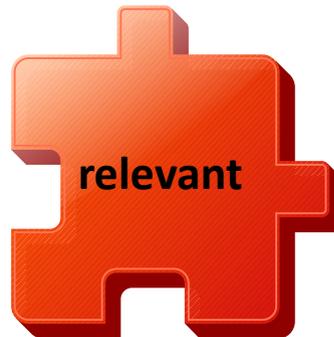
- *Un elemento fondamentale è la **personalizzazione dei compiti e degli obiettivi** da raggiungere*
- *Per ogni team e per ogni singolo componente, deve essere disegnato un **progetto cucito su misura**, che tenga conto anche delle **aspettative, inclinazioni, work-life balance**.*
- *Si viene a creare una **macchina con ingranaggi perfetti**, in cui nulla è lasciato al caso e la crescita dipende dal raggiungimento degli obiettivi di ogni singolo componente.*



# MBO e approccio S-M-A-R-T (Acronimo)

## S.M.A.R.T.

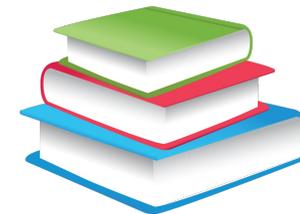
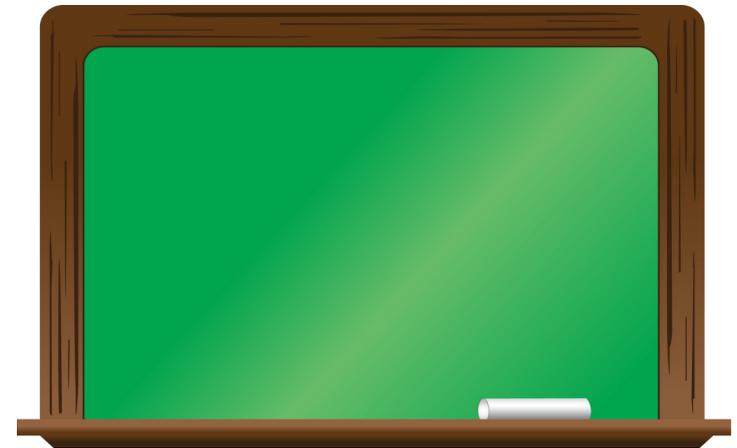
- S.specific
- M.measurable
- A.achievable
- R.relevant
- T. Timely



# Formazione

## Formazione aziendale

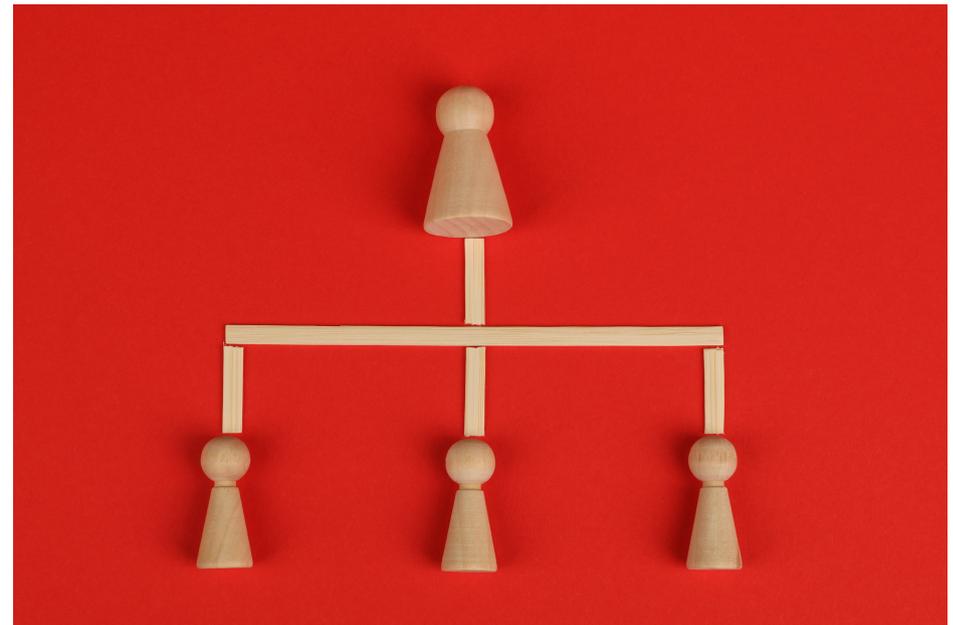
- *Le aziende che puntano sulla formazione riescono a fornire ai membri del proprio team, gli strumenti necessari **per colmare le lacune, affrontare i cambiamenti** figli dall'innovazione tecnologica e migliorare le **soft skill**, che oggi possono fare la differenza nella qualità del lavoro.*
- *La formazione va vissuta come un'**opportunità per l'azienda**, che tocca tutti i livelli di un'impresa e riguarda sia gli aspetti tecnici che le relazioni tra individui.*
- *Investire nelle risorse umane è una scelta strategica che può decretare il **successo o il fallimento di realtà aziendali**.*



# Strumenti per favorire la Retention

## Percorsi di carriera

- *La **people review** è un processo mediante il quale, viene definito il progetto professionale di ogni dipendente*
- *Permette di collocare il dipendente al centro dei processi.*
- *E' un altro strumento per motivare e trattenere i dipendenti migliori in azienda*
- *Per creare un percorso di carriera adeguato è **fondamentale** entrare in **profondità** e conoscere le rispettive esigenze di azienda e candidato*



# Un'organizzazione lavorativa in buona salute

Esistono numerosi indicatori e segnali di benessere che ci rivelano quando un'organizzazione lavorativa goda di buona salute:

- Favorire la presenza di un ambiente confortevole
- Comunicare obiettivi professionali in maniera chiara
- Assecondare le caratteristiche e le potenzialità individuali, lodando i pregi.
- Ascoltare attivamente le proposte e le difficoltà dei dipendenti
- Informare costantemente i dipendenti su questioni pertinenti al lavoro
- Prevenire e risolvere le conflittualità interne
- Creare un ambiente fatto di comunicazione e collaborazione
- Supportare i dipendenti al raggiungimento degli obiettivi
- Mostrare equità nel trattamento retributivo e meritocrazia
- Ridurre i livelli di stress
- Stimolare nei dipendenti il senso di appartenenza alla squadra, rimarcando l'utilità del loro lavoro
- Prevenire e ridurre i rischi professionali
- Assegnare obiettivi sostenibili
- Essere in sintonia con le innovazioni tecnologiche e culturali

# Cos'è la motivazione lavorativa

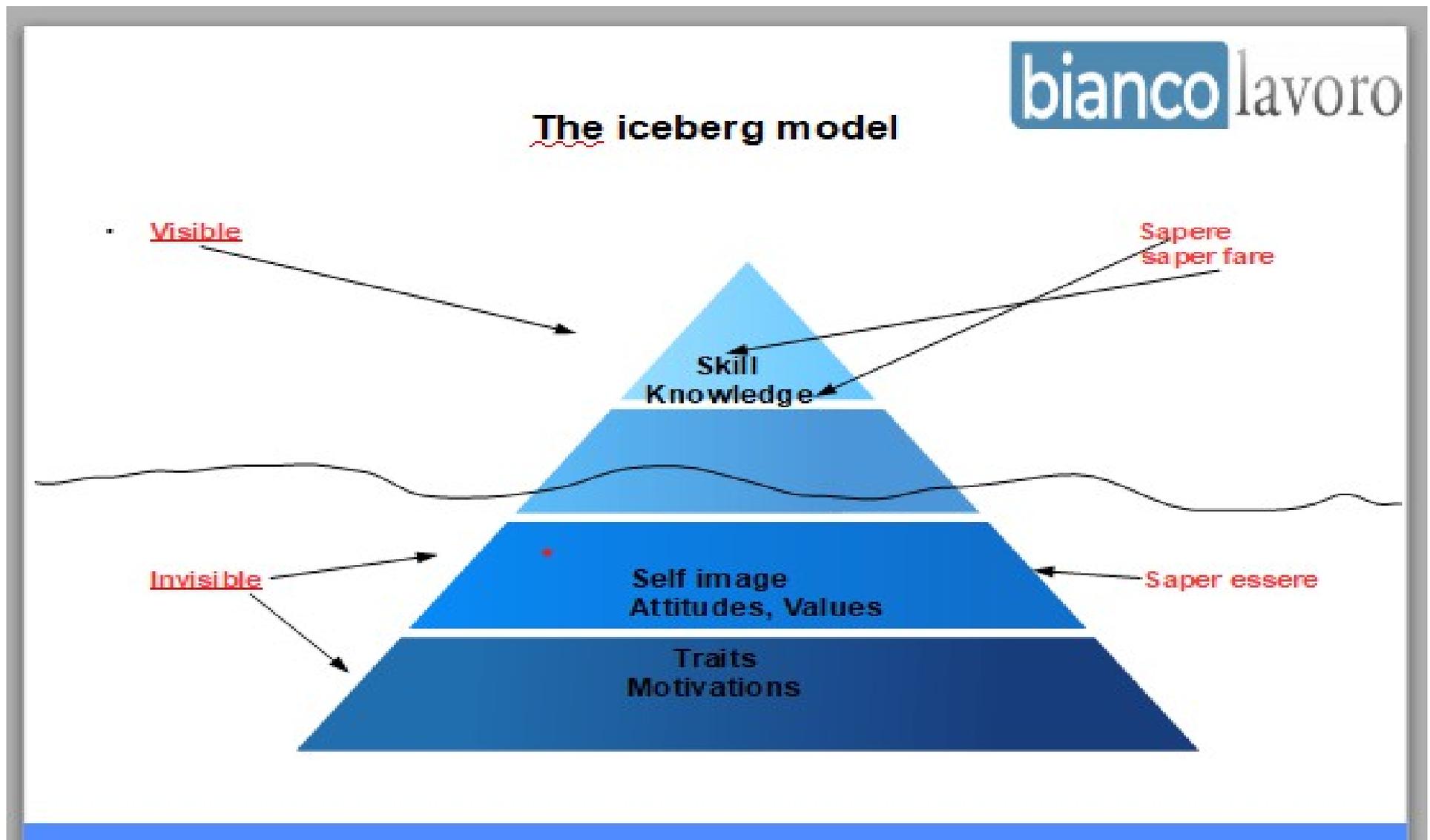
## MOTIVAZIONE

- *E' la **spinta a fare certe cose, a ottenere certi risultati** in un dato momento della vita lavorativa e in quel particolare contesto organizzativo.*
- *E' definibile in base a: **la direzione** (i possibili corsi di attività scelti dall'individuo), **l'intensità** (il livello di sforzo con cui si svolgono le attività scelte) e la **persistenza** (la continuità della prestazione anche a fronte di ostacoli, condizioni difficili o imprevisti)*

(Sarchielli 2003)



# Iceberg model



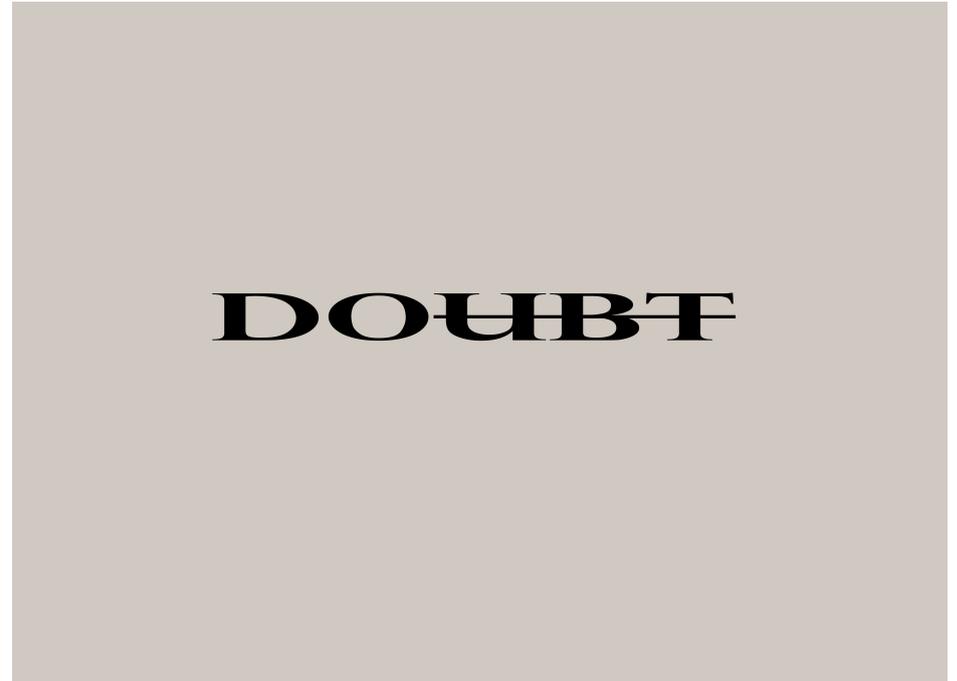
## Interesse per la motivazione a sostegno della condotta lavorativa

- *L'interesse per le motivazioni a sostegno della condotta lavorativa, si è sviluppato di pari passo con la rivoluzione industriale*
- *La letteratura scientifica ha accumulato numerose informazioni, sulle **determinanti** del comportamento umano nei contesti lavorativi, in particolare su quelle **che possono attrarre o spingere il comportamento** in una determinata direzione*
- ***Non esiste ancora oggi un quadro completo** e molti quesiti restano ancora aperti*
- ***Chi gestisce o seleziona personale è molto interessato a comprendere tali meccanismi**, in modo da migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione ed evitare condotte che possono intaccare i risultati attesi*

## Cosa significa essere motivati?

*Essere motivati è un concetto molto diverso da persona a persona e mutevole nei diversi momenti della propria carriera professionale.*

- *La variabile è molto elevata*
- *Esistono numerosi modelli e studi, a riprova della grande difficoltà di individuare una teoria unitaria e condivisa da tutti.*
- *Il termine motivazione al lavoro è inoltre molto generico, dovendo accomunare una serie di fattori interni ed esterni, che possono influenzare la condotta umana nei contesti di lavoro e che iniziano già in fase di selezione (es. contratto psicologico) a svolgere il loro ruolo...*



## Alcuni parametri per provare a definire una condotta motivata

Lo studio della motivazione al lavoro riguarda **forze** che hanno diversa origine e che **influenzano la condotta lavorativa** determinandone la:

- **DIREZIONE**
- **INTENSITA'**
- **PERSISTENZA**



- **DIREZIONE**  
*Possibili corsi di attività scelti dal lavoratore, funzionali ai propri obiettivi, a quelli dell'azienda o ad entrambi.*
- **INTENSITA'**  
*Livello di sforzo*
- **PERSISTENZA**  
*Come viene attuata la prestazione con continuità, anche di fronte a ostacoli/imprevisti*

## La spinta motivazionale esterna

- *Tra i fattori motivazionali vanno tenuti in considerazione anche quelli non sociali, come i mezzi, gli strumenti, che implicano differente attrattiva e quindi influenza nelle scelte motivazionali nell'impegno e nella persistenza*
- *In sostanza appare riduttivo concentrarsi unicamente sulle motivazioni individuali, dimenticando l'interscambio tra persona e contesto lavorativo quotidiano.*



## Conclusioni

- *Il mondo del lavoro sta cambiando e con esso, l'approccio alla gestione dei dipendenti e alla leadership, di chi si occupa di "persone" e opera nel nostro settore*
- *Per comprendere fino in fondo tale cambiamento e ciò che si cela dietro il senso del lavoro, la motivazione e i nuovi modelli di leadership è fondamentale conoscere il passato e chiedersi come siamo arrivati fin qui...*
- *E' necessario conoscere quello che veniva definito "scientific management", che ancora oggi, sebbene superato è alla base di alcune nuove tecniche di gestione del personale*
- *Analizzare i vari modelli di leadership, che si sono succeduti nel tempo, ci permette invece di conoscere la sfida odierna, che consiste nel riuscire a creare relazioni utili all'innovazione, coinvolgendo i propri collaboratori sempre più, sia individualmente che collettivamente.*
- *Di fronte a fenomeni di great resignation, casi di turnover patologico, richieste di work life balance e integration, esigenze di fronteggiare competitor e stare al passo con l'innovazione, è fondamentale imparare a scegliere modelli di leadership vincenti, valorizzare i dipendenti, indagare il senso del lavoro, mantenendo sempre elevata la spinta motivazionale del proprio team*