



Dipartimento di Impresa e management

*Cattedra Organizzazione e
Gestione delle risorse umane*

L'Individuo e la Performance

RELATORE
Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATO
Oliveti Pierpaolo
Matr. 152971

ANNO ACCADEMICO

2012/2013

Indice

Introduzione pag. 2

CAPITOLO PRIMO

La persona e l'ambiente come determinanti del comportamento organizzativo

- 1.1 La persona, valori e atteggiamenti pag. 5
 - 1.1.1 I valori pag. 9
 - 1.1.2 Gli atteggiamenti pag 10
- 1.2 La motivazione pag 13
- 1.3 Comportamento del singolo individuo come appartenente all'organizzazione pag 19
- 1.4 Comportamento dei gruppi nel contesto che condividono pag 23

CAPITOLO SECONDO

Conseguenze del Comportamento Organizzativo

- 2.1 Definizione di performance e confronto tra performance individuale e performance organizzativa pag 27
 - 2.2 Processi di valutazione pag 32
 - 2.3 Sistema premiante pag 39
 - 2.4 Ruolo delle risorse umane in ambito organizzativo pag 42
 - 2.5 Raggiungimento del vantaggio competitivo pag 47
- Conclusioni pag 53
- Bibliografia pag 55

Introduzione

Il seguente elaborato nasce da una riflessione personale, derivante dal fatto che la società ha subito una notevole trasformazione riguardo al mondo del lavoro. Ci si orienta sempre più verso professioni, che consentono di esprimere al meglio le proprie capacità, impieghi autorealizzativi, da cui l'individuo può non solo trarre soddisfazione, ma rendere il meglio di sé. Si parte dalle regole del lavoro, che sono cambiate; non basta essere preparati ed esperti, ciò che conta è prendere in considerazione il nostro modo di comportarci verso noi stessi e con gli altri. Queste nuove regole sono gli indicatori per poter eccellere nel mondo del lavorativo o perdersi per strada ed, indipendentemente dalla mansione che si svolge, indicano gli aspetti fondamentali della nostra futura carriera sul mercato lavorativo.

Difatti nell'attuale società non è predominante, come in passato, la fiducia verso strumenti tradizionali quali macchinari, strumenti tecnologici, denaro, mercati ed altro, in quanto non vengono ritenuti determinanti per il successo di una organizzazione.

Lo sguardo si rivolge, quindi, su tutte le persone, uomini e donne, che fanno parte delle risorse umane, con il loro entusiasmo, la loro passione per il lavoro, i loro valori, la loro preparazione e professionalità, a determinare lo sviluppo e la crescita di una organizzazione. Sono, infatti, le persone che determinano la differenza e non la tecnologia.

Secondo De Carlo (2010) l'individuo viene considerato come operatore addetto a svolgere un compito specifico; divengono ambiti di studio il carico di lavoro, l'ambiente, gli interessi, le motivazioni, gli atteggiamenti verso il lavoro, nonché le interazioni tra vita lavorativa ed extra lavorativa.

Il seguente elaborato prenderà in esame, come oggetto di studio, la persona, la sua conoscenza, che insieme all'ambiente, lo porta ad assumere un determinato comportamento, che è fonte di un vantaggio competitivo e quindi di una performance.

Pizzorno (1994 – pp. 15-16) definisce la persona come: "una molteplicità di elementi: siano questi individui biologici, ruoli, sé succedutisi nel tempo. Il partecipare di questa persona - biologica, collettiva o di ruolo – a un sistema di relazioni in qualche modo duraturo, farà sorgere l'esigenza di considerarla come una identità duratura. Solo così gli altri potranno avere a che fare con essa, potranno contare sulle sue promesse, farle credito concordare progetti comuni, considerarla responsabile, punirla o premiarla per le azioni compiute. Imputandole però un'identità, gli altri partecipanti al sistema di relazioni dovranno imputarle un interesse: necessariamente, perché la devono considerare un'unità distinta da quella degli altri partecipanti, in quanto avente un'identità specifica sua".

Secondo Fromm (1971) il desiderio di successo e l'impulso a lavorare sono forze senza le quali il capitalismo moderno non avrebbe potuto svilupparsi. Tramite il processo di socializzazione non si realizza uno stato di adattamento statico, un'assunzione di modelli tale da non modificare la struttura della personalità, ma un adattamento dinamico, che suscita nell'uomo nuovi impulsi che vanno ad influenzare la personalità.

Il primo capitolo prende in esame sia la persona che l'ambiente, come determinanti del comportamento organizzativo.

Tale comportamento scaturisce dalla motivazione dell'individuo, visto non come semplice esecutore riferito alla sua prestanza fisica, bensì come persona ricca di valori e di atteggiamenti. Tanto lo porta ad essere

motivato sia nell'ambito del proprio operato che in un contesto di gruppo.

Nel secondo capitolo viene definito il concetto di performance e viene approfondita sia quella individuale che quella organizzativa, facendo particolare riferimento ai processi di valutazione e al sistema premiante. Viene successivamente descritta l'importanza del ruolo che le risorse umane ricoprono in una organizzazione per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo e difficilmente imitabile dalla concorrenza.

“Quando l’uomo nasce
è come una pagina bianca
sulla quale ciascuna cultura
scrive il suo testo”

Erich Fromm

CAPITOLO PRIMO

La persona e l’ambiente come determinanti del comportamento organizzativo

1.1 La persona, valori e atteggiamenti

Molti autorevoli studiosi di psicologia, sociologia ed economia, [Tosi e Pilati, 2008 – Kreitner, Kinicki, 2008 – Latham, 2009] con i loro studi hanno dato un encomiabile contributo all’affermarsi di un sistema economico, non più esclusivamente basato sulla realizzazione di prodotti finiti, derivati soprattutto da un lavoro salariato e dipendente, completamente privo di rapporti causa – effetto tra attività svolta e lavoratore.

Una forma occupazionale che come sostiene Galimberti (1999) rende l’uomo frustrato, che non può riconoscere se stesso in una attività afinalistica, dove non vi è “più alcuna correlazione tra l’attività effettivamente svolta dall’homo faber ed il prodotto che dovrebbe rivestire il ruolo di immagine – guida della sua attività”.

E’ un’attività questa, che fornisce esclusivamente ricchezza materiale, ma che sottrae tempo, energia e motivazione individuale alla creazione autonoma.

Per raggiungere i massimi risultati in un ambiente lavorativo è necessario dunque, non soffocare l’individualità, ma conciliarla con i sistemi produttivi, facendo sì che questa possa emergere.

E’ la persona la più importante risorsa in una organizzazione, per cui se si vuole raggiungere un ottimo vantaggio competitivo è necessario ed

indispensabile saperla gestire al meglio, motivandola e procurandole un benessere personale e favorendo la costruzione del proprio “ego”, in modo tale da pervenire alla sua valorizzazione, al suo rispetto ed allo sviluppo della confidenza, fiducia e cooperazione.

Lewin (1972) ha dato un notevole contributo alla comprensione del comportamento umano con la sua Teoria del campo. Secondo lo studioso, il comportamento umano acquista significato e può essere studiato come parte di un sistema di rapporti tra le persone; questo sistema può essere descritto secondo la nota formula: $C = f(P,A)$ in cui il comportamento di un individuo (C) inserito in un qualsiasi campo è in funzione (f) della personalità del soggetto (P) e dell’ambiente (A) in cui esso è inserito. Le asserzioni fondamentali su cui si basa la teoria sono:

- “Il comportamento deve essere dedotto da una totalità di fatti coesistenti;
- questi fatti coesistenti hanno il carattere di un campo dinamico nella misura in cui lo stato di ciascuna parte di questo campo dipende dalle altre parti”.

Un’organizzazione che “sta bene” non è solo quella con i più alti profitti, o con i migliori indici di redditività. Se vuole collocarsi solidamente in un mercato caratterizzato da instabilità e globalizzazione, deve essere capace di adattarsi ai cambiamenti dell’ambiente, pronta a cogliere anche i segnali esterni più impercettibili di cambiamento per orientare le proprie strategie di mercato. Ciò può avvenire, solo se le relazioni tra le persone che ne fanno parte sono improntate a partecipazione, motivazione, collaborazione, soddisfazione, benessere.

L'individuo ha necessità di trovare stimoli che possano influenzare i suoi comportamenti, i suoi atteggiamenti, per poter crescere sia professionalmente, che socialmente, per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Secondo Fernandèz (2001) l'essere umano è in parte un self-made man, ovvero un individuo che si è fatto da sè, né del tutto determinato, né del tutto indeterminato, che cerca di far convivere il risultato di fattori extra-individuali, congeniti o acquisiti, con le scelte strutturali esercitate a seconda dello stile di vita liberamente scelto.

Dal lavoro di Maslow (1954) si evince che l'uomo nasce con bisogni psicologici specifici, che lo spingono ad essere motivato ed a sviluppare sia i propri interessi che le proprie capacità.

Secondo Deci e Ryan (1985) questi bisogni sono sintetizzabili in: il bisogno di auto-realizzazione e quello di sopportarsi con i suoi simili. Entrambi determinano il raggiungimento del benessere per l'individuo.

Anche Touraine (1984) sociologo francese in "Il ritorno dell'attore sociale" afferma che il titolo più adatto al suo lavoro sarebbe stato " Il ritorno al soggetto", poiché "il soggetto è il nome dell'attore" quando questi si colloca a livello di essere lui "il creatore della propria storia", "costruttore della sua società", elemento vivo nella "produzione dei grandi orientamenti normativi della vita sociale".

Da quanto scritto si evince l'importanza di tenere in considerazione il ruolo centrale che gli individui rivestono all'interno dell'organizzazione stessa e la necessità di vedere la realtà aziendale dal loro punto di vista. L'organizzazione e gli individui, all'interno della stessa, devono essere considerati come due aspetti indivisibili, che necessitano di avere una

crescita contemporanea, parallela, in quanto l'uno non può fare a meno dell'altro.

La persona rappresenta la variabile organizzativa più efficace per gestire il livello e la tipologia di complessità tipica dei processi di innovazione, verso cui devono convergere le attenzioni e gli investimenti dell'organizzazione, se si vuole andare verso la innovazione. Infatti può essere considerata come la fonte di acqua viva, come una immensa ricchezza di energia interna, con cui storicamente realizza se stessa, reagendo sinergicamente con persone diverse, ricca di valori e di atteggiamenti, che differiscono da individuo a individuo.

Sostiene Airoidi (1980) che le persone esprimono nell'organizzazione il fabbisogno di identità, stabilità e sviluppo ed afferma che “il punto centrale consiste nel correlare i gradi di produttività e soddisfazioni individuali al livello di identificazione psicologica dell'individuo con l'impresa e/o con il gruppo e/o con il compito”. L'autore definisce il fabbisogno di identità del lavoratore come l'esigenza che l'impresa ponga in atto condizioni organizzative tali da permettergli di conoscere e dominare il proprio ambito organizzativo, di utilizzare le proprie capacità e competenze ed, infine, di mantenere i propri valori personali.

Secondo Gabrielli (2010), tra le molteplici determinanti del comportamento, una rivelanza speciale in ambito organizzativo l'assumono i valori e gli atteggiamenti delle persone. Gli uni e gli altri, seppur con diversa intensità e differenti modalità d'azione, costituiscono una sorta di “infrastruttura” da cui traggono spunto e movimento molti processi psicologici che influenzano la condotta umana anche nei contesti di lavoro.

1.1.1 I valori

Lo studio che riguarda i valori è molto complesso e, nonostante la varietà di discipline che se ne è interessata ed ha approfondito questo tema, sembra che tra gli studiosi ci sia unanime accordo nell'affermare che il comportamento umano, l'individuo, il suo rapporto con la società e le sue interazioni sociali, non possono prescindere dallo studio dei valori. Nella società, quindi e nell'ambito organizzativo, essi hanno un ruolo predominante nell'influenzare il comportamento, nello spingere gli individui ad adottare determinati comportamenti e, a volte, sono orientati da questi.

I valori si possono considerare come mediatori tra le istanze motivazionali più profonde di un individuo ed il contesto sociale nel quale questo è inserito e si è formato.

Secondo Boerchi, Castelli e Gullotta (2000) i valori tendono sempre ad essere stabili con il passare del tempo. Ciò non indica un'immutabilità, né il fatto che i valori siano innati, bensì in un contesto lavorativo, orientato verso la flessibilità, sono un aspetto individuale da tenere largamente in considerazione. Ogni individuo è consapevole dei propri valori.

Secondo Sarchielli (1998) i valori possono essere definiti come un insieme ad elevata stabilità temporale di costrutti ipotetici, che delineano cosa idealmente dovrebbe essere il lavoro rispetto agli scopi, che è possibile – auspicabile perseguire attraverso esso (finalismo); cosa dovrebbe essere giusto fare (etica del lavoro) e cosa attiva direzione e sostiene l'azione ovvero la inibisce, definendo priorità e scelte (valenza motivazionale).

Si possono distinguere due tipi di valori: quelli strumentali, che sono i comportamenti o mezzi per raggiungere degli obiettivi, cioè l'onestà, l'indipendenza e l'ambizione e quelli generali, che rappresentano stati finali o obiettivi di vita desiderata, quali felicità, piacere, saggezza, sicurezza e pace.

Secondo Bellotto (1997), gli individui assumono certi valori come principi guida nella loro vita, ricercano situazioni professionali, che corrispondono a questi valori, e saranno quindi portati a valorizzare alcuni aspetti del lavoro ed a preferire alcune professioni rispetto ad altre.

La persona motivata può, dunque, intraprendere una data professione, che risponde più delle altre alla sua scala di valori, i quali sono il motore decisionale e determinante nelle scelte lavorative.

Super (1981) parla del rapporto individuo – professione, secondo il quale attitudini, personalità, bisogni, interessi ed in particolar modo i valori definiti, come la qualità che le persone cercano nelle attività in cui si impegnano o gli scopi che perseguono, inducono alla possibilità di esercitare una professione piuttosto che un'altra. I valori possono essere considerati mediatori del modo in cui gli individui considerano le risorse messe a disposizione da un'organizzazione ed alcuni esiti, quali la soddisfazione lavorativa, variano in funzione della gerarchia dei valori professionali manifestata dagli individui.

In un ambito organizzativo valori ed atteggiamenti portano alla soddisfazione lavorativa e quindi alla performance lavorativa.

1.1.2 Gli atteggiamenti

Gli atteggiamenti verso il lavoro, in quanto più superficiali, malleabili e specifici hanno il compito di mediare tra sistema di valori e condotta

lavorativa, riguardano aspetti concreti delle situazioni in cui la persona opera e sono più vicini allo spazio decisionale quotidiano.

Goleman (2002) sostiene che un grande impegno consente ai dipendenti di star bene in condizioni di pressione, che per altri – che non sentono una particolare lealtà verso l'organizzazione – sono solo stressanti ed onerosi. Inoltre i dipendenti, che conoscono bene i propri valori guida ed i propri scopi, hanno una percezione chiara – addirittura vivida – della loro effettiva o mancata corrispondenza con quelli dell'organizzazione. Se percepiscono questa corrispondenza, il loro impegno diventa forte e spontaneo.

Le organizzazioni hanno assunto una mentalità nuova dovuta, più che altro, allo sviluppo di un consumo di massa di tipo edonistico; da ciò è scaturito che la riproduzione culturale non avvenga più in modo automatico, ma necessita di azioni sistematiche per adeguarsi a norme, valori, atteggiamenti dei dipendenti al fine di gestire sentimenti e mentalità del personale.

Secondo Payne e Pugh (1976) le condizioni del contesto organizzativo sono le chiavi per comprendere l'atteggiamento dei membri dell'organizzazione, i loro valori e le loro percezioni degli eventi organizzativi.

Viene di seguito riportata una tabella prodotta da Castello (2001) in cui si evidenziano gli atteggiamenti/valori richiesti nel tempo in ambito lavorativo.

La Tradizione	L'Attualità	L'Innovazione
<ul style="list-style-type: none"> -sii fedele -lavora sodo -fai ciò che ti viene richiesto ED AVRAI -un posto sicuro -aumenti di merito costanti nel tempo -tranquillità finanziaria -benefits collegati al tuo status 	<ul style="list-style-type: none"> -non dimetterti -fai il tuo lavoro e talvolta quello degli altri -offriti volontario per lavori di gruppo ED AVRAI -un posto di lavoro se possibile -la piena stima -lo stesso stipendio 	<ul style="list-style-type: none"> -sviluppa le competenze di cui abbiamo bisogno -applicale, aiutandoci ad avere successo -comportati in linea con i nuovi valori ED AVRAI -un ambiente di lavoro ricco di opportunità e sfide -supporto per il tuo sviluppo personale -una professionalità apprezzata sul mercato -premi per il tuo contributo

Fonte: adattamento da G. Castello, (2001), Muoversi in azienda – Competenze ed atteggiamenti adeguati nel mondo delle organizzazioni, F. Angeli, Milano

1.2 La motivazione

La motivazione è un termine generalmente usato in ambito psico-socio-educativo, ma di recente, viene utilizzato anche in ambito manageriale, perché descrive il processo che spinge un individuo verso una determinata meta. La motivazione è, quindi, un motivo “ciò per cui si fa o non si fa qualcosa”¹. Etimologicamente deriva dal termine latino motus, che indica il moto, il movimento che compie un individuo verso qualcosa. Frequentemente la condotta di un individuo è il frutto di più spinte motivazionali verso una direzione o verso un'altra, o che lo spingono semplicemente a stare fermo, che si combinano e si incastrano tra loro a dare, poi, la spinta generale e finale al comportamento.

Affrontare lo studio delle motivazioni risulta difficile per la loro intrinseca caratteristica di fattori interni ed astratti, che portano la persona verso un certo luogo, scelta, atteggiamento o professione, ma che non sono immediatamente osservabili, che si deducono dal comportamento manifesto, che ne consegue.

“Il comportamento umano (.....) è motivato da una serie di cause ed è orientato alla realizzazione di determinati scopi, nonché alla soddisfazione di specifici bisogni mediante singole azioni o una serie di attività tra loro coordinate”.(Anelli, Legrenzi. 2006 pag. 201)

La motivazione al lavoro viene definita come una spinta interiore che stimola, orienta, regola l'individuo ad agire e porre in essere un comportamento caratterizzato da un impegno, da una determinazione e da una perseveranza, che porta l'individuo ad applicarsi con impegno nel lavoro. Può essere descritta in modo ciclico: dall'origine del bisogno, avvertito come una tensione interiore, che si vuole soddisfare

¹ Tratto da: Il nuovo dizionario italiano Garzanti, Garzanti Editore, Milano, 1992, pag. 564

attraverso la ricerca di strumenti idonei, fino al raggiungimento ed alla soddisfazione del bisogno stesso e l'istaurarsi di nuovi ed ulteriori bisogni.

E' un fattore fondamentale che permette il raggiungimento di risultati positivi e degli obiettivi aziendali comuni, punti di riferimento ai quali l'organizzazione deve mirare.

Sono state formulate diverse classificazioni che riguardano le motivazioni: Secondo alcuni studiosi la motivazione coincide con il fabbisogno fisiologico per raggiungere la soddisfazione personale; per altri esiste una motivazione umanistico-esistenziale che distingue bisogni e motivazioni associandole ai valori ed agli ideali; altri ancora associano la motivazione alla libera volontà di ogni individuo; altri affermano che la motivazione è il bisogno dell'individuo di integrarsi con gli altri a formare gruppo ed essere valorizzato all'interno dello stesso.

La *Hierarchy of needs*, meglio conosciuta come gerarchia dei bisogni di Maslow (1954) applicata essenzialmente in diversi ambiti, in particolare in quello lavorativo, 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:

- Bisogni fisiologici, legati alla sopravvivenza immediata
- Bisogni di sicurezza fisica ed emotiva, relativi alla sopravvivenza a lungo termine
- Bisogno di amore e di appartenenza
- Bisogno di stima e di autostima

- 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 quelli gerarchicamente superiori.

La teoria di Maslow presenta una serie di incongruenze, volendola applicare in contesti organizzativi aziendali. Innanzitutto vanno rilevati possibili elementi di contrasto fra il processo evolutivo del lavoratore e quello del contesto aziendale in cui è inserito. Bisogna pertanto tener conto che esiste un conflitto di base tra l'accrescimento psicologico, i bisogni dell'uomo e le esigenze dell'organizzazione. Questo aspetto è dunque uno degli anelli mancanti della teoria Maslowiana. Un altro aspetto critico riguarda il fatto che il modello è fortemente centrato sul meccanismo di autodeterminazione dell'individuo, facendo risalire le spinte motivazionali esclusivamente a fattori interni. Viene così ignorato un principio base universalmente riconosciuto non solo dagli psicologi: per capire a fondo il comportamento non si può prescindere dal fatto che esso risulta essere, la determinante dell'interazione tra l'individuo, con le sue peculiarità, i suoi schemi mentali, e le caratteristiche ambientali. In base a tali critiche si deduce che lo schema di analisi della motivazione di un individuo deve sì focalizzarsi sulla necessaria soddisfazione delle varie categorie di bisogni identificate da Maslow, ma non può avere a priori una struttura gerarchica, né evidenziare una dinamica prevedibile. Queste brevi considerazioni, facilmente determinabili dall'osservazione del mutevole comportamento umano, riducono drasticamente la portata dell'approccio di Maslow in termini di valore predittivo e soprattutto applicativo.

Motivare significa, quindi, fornire dei motivi, sia per rendere ragione della nostra condotta, sia per indurre gli altri ad agire in accordo con le nostre ragioni.

La motivazione è per definizione la forza che spinge a soddisfare le proprie esigenze.

Scrive Bellotto (1997, pp. 83-108) “la motivazione dell’individuo è sempre più intimamente legata alle sue esigenze, è innanzitutto indispensabile che l’azienda fornisca al dipendente la possibilità di crescere professionalmente: le persone devono essere consapevoli che in cambio del loro impegno, l’azienda le aiuterà a conseguire il loro massimo potenziale. Il dipendente deve, inoltre, potersi sentire apprezzato per i risultati conseguiti e coinvolto in prima persona nelle vicende aziendali. Il dipendente deve sentire di volere qualcosa per l’organizzazione, solo così potrà identificarsi con il proprio ruolo, costruirsi una identità lavorativa ed appassionarsi al lavoro che svolge”.

La motivazione dell’individuo è, dunque, anche propositività, generosità ed ambizione, voglia di superare ostacoli attraverso una piena partecipazione.

Secondo Quaglino (1999) occuparsi di motivazione significa capire quali siano le origini di quei processi che esprimono l’agire degli individui, che ne definiscono i moventi ed i motivi e che si propongono di riconoscere tutto ciò che muove e mobilita. Sempre Quaglino propone una definizione generale della motivazione, identificandola come l’energia che alimenta la dinamica dei comportamenti e delle azioni individuali, e la dirige e la orienta verso il conseguimento di finalità generali e specifiche. Prosegue Quaglino nel suo lavoro sullo sviluppo motivazionale nelle organizzazioni e fa una distinzione tra la motivazione al lavoro, intesa come investimento nella realizzazione di

specifiche prestazioni e la motivazione in organizzazione, cioè l'investimento nella relazione tra persone e organizzazione. Gli aspetti che vengono messi in evidenza sembrano unire i bisogni personali con gli scopi dell'organizzazione, esigenza necessaria in qualsiasi organizzazione. Si evidenziano però due aspetti che rendono complessa tale operazione e precisamente la temporalità e l'inafferrabilità. Il primo sottolinea l'importanza di considerare l'unicità e particolarità di ogni sviluppo motivazionale; il secondo, che non è un elemento acquisito, è il risultato di uno stato interno dinamico piuttosto che un attributo stabile di un soggetto o di un gruppo. Proseguendo Quaglino (1996, pag.36) asserisce:“(...) il dialogo motivazionale che si sviluppa tra individuo e organizzazione è in sintesi il riferimento concreto affinché il soddisfacimento delle motivazioni legate ai bisogni ed agli obiettivi individuali diventi il criterio fondamentale per misurare la possibilità di successo dell'organizzazione ed il vincolo si trasformi sempre più in opportunità.”

Sulla base di quanto scritto la motivazione è legata a molteplici fattori, quali: l'impiego di incentivi e la creazione di un ambiente organizzativo stimolante, dove gli individui possono confrontarsi con la loro “motivazione”, come momento di consapevolezza e crescita a concorrere al benessere collettivo. Per questo motivo è necessario intervenire affinché le condizioni organizzative conducano ad una valorizzazione della propria attività.

Se l'individuo gode di opportunità che fanno sviluppare i fattori di motivazione, quali ad esempio una particolare situazione, la crescita professionale, la formazione, il riconoscimento, la partecipazione attiva alle decisioni da prendere, l'informazione e condivisione degli obiettivi

aziendali da raggiungere, la partecipazione a gruppi di lavoro, allora la sua performance sarà influenzata in senso positivo.

Le organizzazioni che si misurano con il traguardo dell'eccellenza sanno bene che riuscire ad assicurarsi un forte investimento motivazionale da parte dei loro dipendenti è condizione vincente.

1.3 Comportamento del singolo individuo come appartenente all'organizzazione

L'indagine e la spiegazione del comportamento di un individuo, della sua personalità, delle sue idee, passa, necessariamente, dal contesto sociale in cui ha vissuto e in cui è inserito. Gli individui con cui viene in rapporto influenzano e, a volte, condizionano pesantemente il suo agire. Questo può avvenire sia in tenera età e sia in età adulta e può determinare dinamiche legate all'interazione dell'individuo con gli altri.

Il comportamento organizzativo è un campo di ricerca atto a comprendere, migliorare, spiegare i comportamenti e le attitudini degli individui e dei gruppi, come appartenenti ad organizzazioni. Come già evidenziato, tra le molteplici determinanti del comportamento, una rilevanza speciale, in ambito organizzativo, l'assumono i valori e gli atteggiamenti delle persone. Si fa riferimento a quello che in dottrina si chiama "capitale sociale", ossia quell'insieme di relazioni sociali, persistenti nel tempo, intrattenute dai membri di un'organizzazione, che implica mutuo riconoscimento tra i medesimi, capacità di mettere in atto comportamenti caratterizzati da reciprocità e cooperazione, condivisione di valori e obiettivi, coesione e spirito di corpo.

Questa forte identità collettiva, che a volte può degenerare in corporativismo, se non indirizzata ad una missione istituzionale, è però nei momenti di crisi e di cambiamento organizzativo un formidabile presidio di efficacia interna ed esterna.

Analogo al concetto di capitale sociale è quello di apprendimento organizzativo, perché comune è il fattore umano su cui si fonda.

Apprendere significa, nel campo dei comportamenti organizzativi, riconoscere un errore e modificare il proprio comportamento per evitare di incorrere nuovamente nell'errore.

Questo comportamento, da individuale diventa collettivo nel momento in cui la modificazione comportamentale è di tutto il gruppo, viene cioè socializzata.

Secondo Gabrielli (2010) il comportamento di un individuo trova, certamente, nell'ambiente numerosi elementi che lo possono influenzare, divenendo così sue determinanti, come ad esempio un processo di fusione tra le diverse società operative del gruppo, che può suscitare ansie e sollecitare emozioni, oppure volendo estendere la portata ed il significato di ambiente agli effetti sul comportamento organizzativo, correlati ad una crisi finanziaria, al suo intrecciarsi con la vita dell'impresa e con quella dell'individuo. Si assisterà ad una giostra tumultuosa di valutazioni, sentimenti e decisioni operative, che troveranno la loro visibilità nel comportamento sul lavoro e nelle relazioni organizzative.

L'appartenenza di un individuo ad un'organizzazione è correlata all'equilibrio tra il rispetto dei bisogni individuali e la condivisione.

Per Quaglino (1996, pp. 70-71) “(...) il nodo cruciale dell'appartenenza organizzativa è, infatti, costantemente rappresentato dall'abilità di mantenere il giusto equilibrio tra il bisogno di indipendenza (identità personale e stima di sé) e il bisogno di condivisione (affiliazione e integrazione) evitando che la ricerca di questo equilibrio esponga a livelli elevati di ansia o, addirittura, fallisca (...)”.

Anche attraverso la cittadinanza organizzativa si costituisce un legame profondo, in termini di ampiezza e intensità. Il coinvolgimento

dell'individuo nel contesto organizzativo è più marcato e supera il concetto di appartenenza in favore del sentimento di riconoscersi come componente importante della struttura e di provare fierezza ed orgoglio per tale appartenenza.

Il legame individuo – organizzazione raggiunge un alto livello di densità e di intensità nel momento in cui tocca la dimensione della fiducia reciproca.

Asserisce Luhmann (1984): "dove c'è fiducia ci sono più possibilità di esperienza e azione e aumentano sia la complessità sia il numero di possibilità che esso può conciliare con la sua struttura, poiché con la fiducia abbiamo a disposizione una più efficace forma di riduzione della complessità".

L'individuo come lavoratore in un'organizzazione offre una prestazione che lo obbliga a svolgere un determinato lavoro che gli viene affidato in cambio della corrispettiva remunerazione contrattuale. In questo caso si parla di prestazione lavorativa, ma oltre a questa, ne esiste un'altra che riguarda intimamente la persona, cioè quello che può dare, con il suo impegno e le sue forze all'organizzazione, senza ulteriore richiesta di ricompensa. Tali comportamenti individuati vengono definiti da Organ (1988) come discrezionali non prescritti direttamente dal ruolo e dalle norme organizzative, particolarmente favorevoli verso l'organizzazione e di grande importanza ai fini dell'efficacia organizzativa. Infatti i risultati di diverse ricerche indicano che gli individui, appartenenti ad organizzazioni, che si dimostrano eccellenti nel processo di coinvolgimento dei propri dipendenti e che, quindi, si sentono rispettati ed apprezzati ed usano spesso il termine "famiglia" per descrivere il loro ambiente lavorativo. Come conseguenza molti di loro si impegnano maggiormente nello svolgimento della loro attività:

rimangono sul posto di lavoro più a lungo di quanto non sia richiesto, si sentono coinvolti nell'andamento degli affari della loro organizzazione e si prodigano anche in suggerimenti per apportare miglioramenti. In poche parole tali imprese ispirano gli individui a partecipare attivamente a tutte le operazioni di business.

Le persone identificate con una organizzazione e che sviluppano un forte senso di appartenenza nei suoi confronti, assumono, dunque, comportamenti favorevoli all'organizzazione e cooperano con gli altri partecipanti più di quanto facciano altri.

In ogni organizzazione ciascuna persona è consapevole di quanto il comportamento individuale e l'impegno personale possano contribuire al successo complessivo dell'azienda.

1.4 Comportamento dei gruppi nel contesto che condividono

Un gruppo di lavoro (working team) è composto da più persone con un elevato livello di interdipendenza che collaborano per il raggiungimento di un obiettivo o l'esecuzione di un compito.

Il termine di membri, con il quale di solito si denotano le persone che compongono un gruppo, richiama alla mente l'immagine di un corpo le cui diverse parti sono allo stesso tempo dipendenti e mobili; ricorda quindi un insieme di elementi fra loro distinti ma che conservano qualcosa in comune e che quindi possono, proprio per questo “ fare” qualcosa insieme. Il gruppo quindi è “ fare “ e “ azione”.

Il gruppo può essere caratterizzato da persone che hanno diverse qualifiche, competenze operative e relazionali, valori, bisogni, obiettivi, personalità, cultura di base, linguaggi, appartenenze sociali, ideali, sogni, aspirazioni, paure, speranze, aspettative, caratteri, stili, emozioni, miti ed altro.

Il gruppo nel tempo si trova ad affrontare quattro fasi temporali²:

- Fase costituente (Forming), in cui prevale la dimensione soggettiva dei membri che compongono il gruppo ed è la fase in cui questo si costituisce.
- Fase di identificazione (Storming); è la fase della conoscenza, in cui gli individui mirano a stabilire rapporti interpersonali affidabili, raccoglie e valuta le proprie risorse umane interne, accettando di uscire dall'anonimato, grazie all'esposizione delle singole esperienze:
- Fase di coagulo (Norming); è caratterizzata dalla voglia di misurarsi dei componenti del gruppo, dalla voglia di dimostrare il proprio livello di incidenza nel gruppo. In questa fase il gruppo è in

² (Forming, Storming, Norming e Performing) sono le quattro fasi per la formazione di un gruppo introdotte per la prima volta nel 1965 dallo psicologo americano Bruce Tuckman, che analizzò i comportamenti di piccoli gruppi.

grado di sperimentare adeguatamente l'intreccio, il confronto, lo scontro, le reazioni delle diverse risorse personali che lo compongono, quindi di gestire le risorse e i conflitti.

- Fase della maturità (Performing); è la fase di affinamento qualitativo. Le persone, ora, riescono non solo ad accettarsi ma anche ad apprezzarsi, pur nella diversità di opinioni. Prevalde il senso di appartenenza al gruppo, il quale è in grado di esprimere un potere organizzativo verificando sistematicamente le risorse dei suoi membri.

L'aspetto più importante in grado di condizionare l'efficacia di un gruppo è quello della motivazione.

Lo sviluppo delle motivazioni può essere favorito dalla consapevolezza della rilevanza del proprio lavoro e di quello della propria organizzazione: sentirsi parte di organizzazioni che contribuiscono a migliorare la vita dei singoli, a favorire lo sviluppo di comunità, a tutelare l'interesse collettivo può certamente essere un elemento di motivazione ed appartenenza soprattutto in una fase come quella attuale di forti cambiamenti sul piano dei bisogni sociali. Tuttavia è anche necessario che le organizzazioni coinvolgano e sappiano riconoscere ai lavoratori il loro valore nel perseguire queste sfide.

La motivazione del singolo nell'organizzazione è condizionata dai suoi bisogni individuali e, per questo, non vanno trascurati.

Le motivazioni personali e le aspettative, in fase di costituzione del gruppo, sono sempre molto forti, poi con il tempo emergeranno sempre di più le motivazioni aziendali.

Infatti il gruppo non è la semplice somma di individui, ma quell'insieme in cui, pur perseguendo obiettivi individuali, c'è unitarietà e realizzazione di un obiettivo comune. E' grazie alla

condivisione e combinazione di informazioni, conoscenze e abilità, che il gruppo tende ad ottenere migliori risultati rispetto ai lavori dei singoli. Partecipare al processo decisionale all'interno del gruppo costituisce fattore motivante nell'attivazione della decisione stessa, riducendo le incertezze e i rischi associati alla decisione.

Secondo Maslow (1954), ogni soggetto nel momento in cui entra a far parte di un gruppo, soddisfa alcuni bisogni di natura psicologica tra cui quello di vedere riconosciuta la propria persona, di sentirsi stimati, di provare sicurezza nel momento in cui si partecipa alla vita di gruppo, di osservare che esiste la possibilità di contribuire alla vita di gruppo sono esigenze che ogni individuo agisce in un gruppo.

Secondo Lewin (1951) il gruppo esiste, pertanto quando gli individui divengono consapevoli che, in qualche modo, il loro destino è collegato a quello del gruppo.

Anche per Quaglino (1992) il bisogno principale del gruppo è quello di esistere, di esserci: si esprime attraverso il senso di appartenenza che i diversi soggetti riescono ad attivare. Di solito si riconosce prestando attenzione alle rappresentazioni operative e simboliche che il gruppo fa di se stesso e si realizza grazie alla condivisione di obiettivi, norme, valori, progetti comuni.

Nel gruppo si è aiutati come si può aiutare, si incontrano ostacoli, ma anche agevolazioni e, questo perché la personalità di ogni individuo entra in contatto con altre personalità, proiettando ed attribuendo ad altri i propri problemi, i propri insuccessi o il proprio aiuto e la propria disponibilità.

Appartenere ad un gruppo significa vedere riconosciuta l'importanza dei propri contributi e nello stesso tempo riuscire ad arrivare a risultati che vanno oltre le proprie capacità, entrambi fattori motivanti.

Le principali caratteristiche professionali, sia individuali che di gruppo in una organizzazione, che permettono di poter esplicitare un comportamento adeguato sono: lo studio e l'esperienza di ciascun membro del gruppo, il saper fare ed il voler fare. Tutto questo porterà il gruppo di lavoro ad esprimere un comportamento di azione, che utilizzando delle risorse disponibili e dei processi operativi, in presenza di condizioni socio-ambientali favorevoli, porterà a dei risultati concreti e, quindi, ad esprimere una reale produttività.

Il lavoro di gruppo è quindi il contesto privilegiato in cui si definiscono obiettivi, si confrontano idee, prospettive ma anche modelli di intervento, si raggiunge un consenso, si prendono decisioni sull'agire organizzativo. Il gruppo di lavoro si costituisce quindi intorno ad un obiettivo, nasce in funzione della necessità di raggiungere un risultato utile per l'organizzazione in cui opera.

I fattori di successo del gruppo, pertanto, sono: la focalizzazione, la creatività, la comunicazione, la sinergia e la soluzione dei conflitti. L'ambiente che si dovrà creare per il successo del gruppo sarà, quindi, caratterizzato da rispetto, fiducia, regole chiare e condivise, valori condivisi, la presenza di una buona guida e l'orientamento costante verso gli obiettivi.

CAPITOLO SECONDO

Conseguenze del Comportamento Organizzativo

2.1 Definizione di performance e confronto tra performance individuale e performance organizzativa

Descrivere il concetto di performance, diventa sempre più complesso, in quanto le organizzazioni si trovano nella situazione di dover migliorare continuamente il proprio livello di competitività.

La competizione tra organizzazioni nella nostra era deve rispondere a grandi sfide, quali: la globalizzazione dei mercati, l'orientamento del cliente, l'orientamento al processo, la produttività.

Il continuo cambiamento dei fattori chiave per la competitività obbliga a monitorare continuamente il comportamento di un'organizzazione. Non ci si può affidare ciecamente alle formule di successo conosciute, a ciò che si ritiene consolidato. Infatti ciò che in un determinato periodo ha portato al successo l'organizzazione, in un altro periodo può determinarne il fallimento.

Il controllo della performance serve ad influenzare se mantenere o meno le proprie decisioni e si pone come obiettivo quello di portare l'organizzazione verso l'eccellenza. Infatti, prima di misurare la performance realizzata, si stabiliscono gli obiettivi, il budget ed i piani operativi.

I sistemi di controllo della performance evitano di ricorrere alla continua supervisione diretta ed a garantire alle varie organizzazioni la necessaria autonomia di azione e di decisione. Diventa in tal modo complicato misurare la performance. E' opportuno, quindi, collegare al sistema di controllo obiettivi di valutazione e motivazione del

personale. Tale collegamento consente di promuovere performance sempre più elevate.

Controllare la performance in un'organizzazione significa prendere in considerazione diverse dimensioni, quali: l'efficacia dell'azione aziendale, l'efficienza, la qualità, la produttività, il benessere di chi lavora, l'innovazione, la redditività, l'adattabilità, ovvero la capacità aziendale di affrontare i cambiamenti.

Il punto di partenza è sempre dato dall'efficienza, innovazione e qualità. Questi fattori costituiscono lo scheletro dell'organizzazione produttiva. L'adattabilità e il benessere dei lavoratori costituiscono, invece, i fattori di equilibrio e di continuità, indispensabili per qualsiasi azienda.

La performance organizzativa deve, dunque, considerare diverse aree di analisi: l'area economica, con i suoi fattori, quali redditività, flusso di cassa e stabilità finanziaria; l'area delle relazioni esterne, con i suoi fattori quali mercato, risorse esterne e limiti legislativi e istituzionali; l'area delle relazioni interne, con i suoi fattori quali l'ottimizzazione dei costi e l'ambiente lavorativo e l'area della capacità di cambiamento, riferita alle strategie necessarie per l'organizzazione ed alle condizioni di trasformazione.

Le organizzazioni che fanno registrare risultati eccellenti hanno capito che la performance si ottiene attraverso l'allineamento di dimensioni diverse, che comporta la sintesi della cultura, degli obiettivi, della missione e delle pratiche di business dell'azienda e del modo in cui l'organizzazione comunica, spiega e ne fa partecipi i propri dipendenti.

Per quanto riguarda la performance individuale, ci si riferisce alle capacità effettivamente dimostrate da un sistema in azione, desumibile

direttamente dal suo comportamento in una specifica situazione. Da ciò si evidenzia il carattere metacognitivo della competenza: il soggetto competente deve essere consapevole di esserlo e può farlo, solo, riflettendo sulle proprie prestazioni.

Secondo Carnegie (1902) “l’unico capitale insostituibile che un’organizzazione possiede è il sapere, è la capacità dei suoi membri. La produttività di questo capitale dipende dall’efficienza con cui i membri condividono le loro competenze con coloro che possono usarle”.

L’organizzazione si impegna a garantire la qualità della vita lavorativa sia dei singoli che del gruppo per raggiungere gli obiettivi stabiliti. Mette a disposizione dei dipendenti strumenti, attrezzature, informazioni e crea le condizioni ottimali perché i dipendenti possano operare e ottimizzare il proprio lavoro.

Le organizzazioni agevolano l’attività dei collaboratori, autorizzandoli, anche, a prendere decisioni inerenti il loro operato, a risolvere problemi ed a cooperare con gli altri colleghi.

La componente individuale e personale è sempre alla base dei risultati e delle performances che si ottengono nel proprio lavoro, determinandone il livello di soddisfacimento. Il risultato più importante che si può ottenere, in questi casi, è una più ampia consapevolezza di se stessi, delle proprie potenzialità e delle proprie aree di miglioramento, è la spinta ad agire per affrontare, in modo propositivo e con convinzione il cambiamento.

E’ necessario, dunque, per ottenere un’eccellente performance individuale, che il personale si senta importante per poter assumere un

comportamento collaborativo e proattivo nei confronti dell'organizzazione.

Tutto ciò viene evidenziato da una relazione, che può essere espressa secondo la nota formula: $Performance = F(Motivazione \times Capacità)$



Figura 1

(Fonte: Tosi, Pilati, 2008)

Come si evince dalla figura 1, le prestazioni di una persona aumentano in maniera proporzionale alla motivazione. Tuttavia, anche in presenza di forte spinta motivazionale, non si possono raggiungere risultati elevati in assenza di capacità, intese secondo Tosi, Pilati, (2008) come “l’insieme delle caratteristiche intellettive dell’individuo, delle abilità e del grado di utilizzo della tecnologia nello svolgimento delle attività”. Allo stesso modo non si può fornire un buon rendimento quando sono presenti delle competenze adeguate, ma lo stimolo ad eseguire un certo compito è totalmente assente.

Le persone, a tutti i livelli operativi, sono l’essenza dell’organizzazione. Il pieno coinvolgimento e la consapevolezza dell’importanza del loro operato è fondamentale per perseguire la loro soddisfazione e, di conseguenza, il miglioramento delle performances individuali ed organizzative.

Un valore fondamentale, che è presente in una organizzazione aperta all'apprendimento, è la continua messa in discussione del suo stato attuale. Ciò determina una produttività maggiore dei dipendenti e, di conseguenza, una maggiore creatività ed un miglioramento continuo della performance individuale. Prestazioni superiori, continuo miglioramento e sviluppo personale, possono essere ottenuti solo da persone impegnate nel raggiungimento di obiettivi organizzativi.

2.2 Processi di valutazione

La valutazione è un'attività cognitiva rivolta a fornire un giudizio su di un'azione o un insieme di azioni coordinate, svolta e destinata a produrre effetti esterni che segue procedure rigorose e codificate.

Questa attività è da ritenere alquanto complessa ed investe il campo delle organizzazioni. Evidenzia aspetti di responsabilità personale e sociale a tutti coloro che sono preposti a prendere decisioni quotidianamente in ambito lavorativo.

La valutazione, con riferimento al personale, è una procedura organica e sistematica per assicurare che su ogni individuo, che opera in un'organizzazione, venga espressa, attraverso strumenti gestionali, che servono sia al valutatore che al valutato, una crescita professionale e lavorativa.

Fa parte di un processo di valorizzazione delle risorse umane, in quanto è il presupposto per rendere esplicito e per quantificare il valore associato alle caratteristiche, ai comportamenti, al ruolo, alla posizione ricoperta ed ai risultati ottenuti dagli individui.

La valutazione viene dunque considerata un processo perché si esplica attraverso una serie di fasi con un inizio e per tutta la durata del periodo di riferimento. Per questo motivo il processo di valutazione viene anche individuato con il termine di performance management, che meglio identifica un processo piuttosto che un'azione limitata nel tempo.

Lo scopo di un sistema di valutazione in un'organizzazione è fondamentalmente quello di contribuire a mantenere quanto più elevato possibile il senso dell'equità percepita nella premialità legata alla rilevazione ed alla verifica del grado di corrispondenza della prestazione lavorativa. Quello che occorre tutelare, ai fini del sostegno

alla motivazione al lavoro, non è solo l'equità sostanziale, ossia la percezione che i propri sforzi ed i propri successi vengano valutati in maniera giusta rispetto a quelli degli altri, ma anche l'equità procedurale.

Siffatta situazione deve, dunque, risultare trasparente e verificabile nella sua articolazione. Deve indicare con chiarezza persone coinvolte, gli strumenti utilizzati, la temporalità, le scale e i sistemi di misurazione adottati.

Una distribuzione di vantaggi, anche se equilibrata, fatica ad essere percepita come tale, se non sono riconosciute come giuste le regole adottate a monte. Questo comporta, nell'ambito del processo di valutazione, assicurare agli interessati, prima che la decisione valutativa venga adottata, la partecipazione al processo, esponendo il proprio punto di vista attraverso un confronto rispettoso ed una trasparenza sulla valutazione ed un'effettiva possibilità di ricorrere avverso la decisione presa.

Per i valutatori della valutazione della performance lavorativa le criticità sono due: decidere la valutazione giusta ed applicarla correttamente.

Per Borgogni, Petitta (2003) “il miglior valutatore sarà colui che conosce l'operato del valutato, chi sta a contatto con lui, chi ne supervisiona il lavoro”.

Borgogni (2008) individua quattro macroaree distinte, collegabili alle principali finalità dei sistemi di valutazione:

- esaminare il lavoro svolto dal collaboratore, valutare la performance fornita e comunicare la valutazione all'interessato;

- migliorare le prestazioni degli individui e favorirne la crescita professionale;
- pianificare il lavoro da svolgere e coinvolgere il dipendente su attese ed esigenze dell'azienda nei confronti del suo ruolo;
- disporre di informazioni per la gestione delle risorse umane.

Il processo di valutazione si è modificato nel tempo. I modelli, basati su dati contabili e parametri economico-finanziari, sono stati per lungo tempo i più diffusi nelle organizzazioni, grazie alla capacità del linguaggio contabile, pur nella parzialità della prospettiva di analisi, di determinare, quantificare e permettere l'interpretazione dei risultati in relazione ai fattori critici di successo delle organizzazioni stesse.

Negli ultimi anni sono state mosse a questi modelli una serie di critiche, riconducibili al fatto che gli stessi trascuravano i fattori immateriali delle attività organizzative, di cui le organizzazioni non erano in grado di coglierne correttamente le dinamiche di creazione e consumo.

Il modello contabile si è dimostrato, quindi, sufficiente solo fino a quando i processi di cui non era in grado di dare una giusta rappresentazione (perdita di competitività, fallimento di una innovazione, ritardo tecnologico), diventarono quelli più significativi nel determinare e nello spiegare il raggiungimento della condizione di economicità.

Per la corretta valutazione della performance organizzativa è diventato necessario rivolgere l'attenzione verso la definizione di nuove misure in grado di unire risultati consuntivi con risultati prospettici, di porre attenzione al breve come al medio e lungo termine, di identificare e misurare, integrando indicatori finanziari con indicatori non finanziari,

le variabili del vantaggio competitivo indispensabili per il raggiungimento di una performance di successo.

Un metodo di valutazione diffuso nelle organizzazioni è quello denominato analisi delle 3P, riferito alla valutazione della posizione, della prestazione e del potenziale.

La valutazione della posizione o valutazione dei ruoli è finalizzata a misurare e comparare il contributo delle diverse posizioni che compongono l'organizzazione al raggiungimento degli obiettivi strategici. Ciascun ruolo, infatti, assume un preciso valore nella struttura determinato dal grado di complessità e di importanza della posizione stessa.

Questa valutazione ha come obiettivo quello di creare un sistema di classificazione del lavoro che permette di retribuire le diverse posizioni organizzative. Viene in genere eseguita al momento della sua assegnazione al lavoratore, a seguito di reclutamento dall'esterno o di mobilità interna. E' opportuno che l'organizzazione sia in grado di attivare un monitoraggio costante in modo da assicurare nel tempo la collocazione ottimale di ciascun individuo.

La valutazione delle prestazioni è incentrata sulla prestazione del dipendente ed è intesa come il contributo da lui fornito all'organizzazione: ciò che ha fatto utilizzando le proprie competenze. Si tratta, quindi, di valutare i comportamenti organizzativi tenuti dall'individuo nello svolgimento della propria attività.

Scrive Gabrielli (2010) "Da un punto di vista generale la valutazione della prestazione è quell'attività di management delle persone che ha la propria focalizzazione sulla task performance e che trova specificazione, almeno nella maggior parte delle pratiche di human

resources management, sia in componenti di tipo più oggettivo (come i risultati o il raggiungimento di obiettivi) sia in componenti attinenti la sfera dei comportamenti e che coinvolgono, quindi, il “come” un’attività viene svolta”.

La principale finalità della valutazione delle prestazioni è quella di far sì che le persone diano contributi utili alle organizzazioni e, quindi, incentivare la produttività del lavoro. Questo determina effetti sia sulle politiche retributive, sia sulla gestione della mobilità interna del personale.

Per valutare la prestazione è quindi necessario definire la prestazione attesa, in termini di risultati e comportamenti organizzativi, dalla persona che ricopre una determinata posizione e metterla a confronto con la prestazione resa ed i comportamenti organizzativi effettivamente tenuti dalla medesima persona. Tale valutazione avviene periodicamente, in genere con cadenza annuale o in presenza di eventi particolari quali una promozione o un trasferimento.

Si può dunque affermare che la valutazione della prestazione è il processo attraverso cui un’organizzazione misura e valuta sia il raggiungimento degli obiettivi che i comportamenti del titolare di una specifica posizione organizzativa in riferimento ad un periodo temporale definito.

La valutazione del potenziale è incentrata sul potenziale dell’individuo, cioè, sulle competenze inesprese che l’individuo stesso possiede, ma che non sono utilizzate nella posizione da lui attualmente ricoperta. Il concetto di potenziale può essere considerato sotto tre diversi punti di vista. Sotto l’aspetto psicologico rappresenta l’insieme delle energie, delle capacità, delle attitudini presenti in un determinato individuo, ma che non sono richieste dalla posizione che al momento ricopre o non

sono utilizzate per mancanza di esperienza. Sotto l'aspetto organizzativo il potenziale si configura come il confronto tra le caratteristiche di un individuo e i requisiti attitudinali richiesti per ricoprire al meglio una determinata posizione. Sotto l'aspetto culturale può essere considerato come il confronto tra la cultura dell'organizzazione e la cultura dell'individuo, intese nell'accezione di sistemi di valori e di modalità interattive e comunicazionali, nonché di schemi di riferimento comportamentali.

Il patrimonio delle risorse dell'individuo è composto di conoscenze, rappresentazioni sociali, valori, atteggiamenti, motivazioni e da tutti gli elementi costitutivi dell'identità, quali fiducia in sé, stima e autovalutazione. Appare chiara la complessità di tali elementi e, quindi, l'opportunità di una valutazione che tenga conto del potenziale nascosto e non manifesto.

Inoltre, quale elemento caratterizzante, la valutazione del potenziale è rivolta al futuro, mentre la valutazione della posizione è rivolta al presente e quella della prestazione è rivolta al passato.

Secondo Gabrielli (2010) “La valutazione del potenziale viene utilizzata, soprattutto, per supportare i piani di crescita e sviluppo delle persone, per assumere decisioni importanti di carriera, per stabilire nelle fasi di forte discontinuità organizzativa il patrimonio di potenzialità disponibile nell'organizzazione per gestire il cambiamento avuto in riferimento alle capacità che il nuovo scenario di business richiederà”.

La sua finalità è quella di far emergere le possibilità di impiegare con successo l'individuo in altre posizioni, anche di maggiore responsabilità interna e percorsi di carriera.

L'insieme delle informazioni che si ottengono dal processo di valutazione costituisce una fondamentale input per alcune delle principali decisioni riguardanti la gestione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni.

2.3 Sistema premiante

In tutte le organizzazioni esistono delle modalità di premio che costituiscono il sistema premiante. Servono per orientare le prestazioni e la probabilità che l'individuo ricerchi, ripeta spontaneamente il comportamento finalizzato al raggiungimento degli obiettivi organizzativi richiesti.

In una organizzazione è determinante la capacità di utilizzazione delle risorse. Queste devono essere impiegate col solo fine di ottenere al meglio quei risultati prefissati dall'impresa.

L'obiettivo degli strumenti utilizzati all'interno di tale sistema è, quindi, quello di premiare i comportamenti desiderati, disincentivando quelli non desiderati.

Le forme di incentivo e disincentivo, proprio perché devono incidere su bisogni specifici dei lavoratori, sono molteplici. Si distinguono in premi materiali, che possono essere sia monetari come: premi annuali, quote azionarie, partecipazioni agli utili e benefit non monetari. In particolare questi ultimi sono beni o servizi erogati a particolari categorie di lavoratori in aggiunta alla retribuzione monetaria (comprendono l'uso dell'automobile, del cellulare aziendale, pensioni integrative, altro). Incentivi organizzativi, possono essere individuali e quindi volti a supportare apprendimento e sviluppo dei dipendenti (formazione, prospettive di carriera, ecc.) oppure collettivi, quelli legati all'ambiente di lavoro (autonomia, leadership, altro).

Le organizzazioni che considerano il personale un investimento anziché un puro costo e legano le ricompense ai risultati migliorano, spesso, la performance finanziaria a livelli molto alti. Riescono a raggiungere un vantaggio competitivo elevato in quanto tutti operano in

sincronia. Se un'organizzazione procede dal modello della retribuzione base a degli schemi retributivi e premianti più sofisticati, può ottenere dei risultati brillanti perché modifica completamente la natura del lavoro. Invece di assumere una mentalità individualistica ed amministrativa, crea un ambiente lavorativo fondato sul lavoro di gruppo. Nell'economia odierna il lavoro di team ed il problem solving di gruppo sono essenziali.

L'insieme di una buona performance, costruire capacità ed il continuum della retribuzione, costituisce la base di un valido sistema retributivo. La retribuzione base può aiutare l'organizzazione ad acquisire delle capacità, che migliorano lo stock di competenze a disposizione e, quindi, la capacità dell'organizzazione di produrre beni e servizi.

Per quanto riguarda la retribuzione di base, i datori di lavoro sono vincolati dai limiti posti dal contratto collettivo di riferimento per ciascuna categoria contrattuale. Tale strumento, però, non è statico, in quanto si può registrare un passaggio dalla retribuzione base, legata alla posizione, a quella legata all'individuo. Per la prima il livello contributivo viene stabilito con riferimento a quello che paga il mercato per la posizione, mentre nel secondo caso i livelli retributivi fanno riferimento al mercato, al mix di capacità e di competenze posseduto dal titolare della posizione ed alla criticità della persona stessa per l'organizzazione.

Le ricompense basate sulle capacità e sulle competenze sono personalizzate. Oggi nell'ambiente di business vengono utilizzati strumenti che permettono la misurazione e la valutazione delle competenze e delle capacità dei collaboratori.

I riconoscimenti rafforzano il processo di performance management, rappresentano un mezzo efficace per ringraziare i collaboratori e

dimostrare quanto sia apprezzato dall'organizzazione il loro sforzo ed il loro contributo. Quando il morale dell'individuo è elevato, di solito, si ha un'elevata produttività.

I premi, al contrario dei riconoscimenti, che esprimono apprezzamento per un comportamento pregresso andato oltre le aspettative, motivano le persone ad adottare un comportamento coincidente con il raggiungimento degli obiettivi e dei traguardi fissati dall'organizzazione.

Se tra i lavoratori c'è interdipendenza per il raggiungimento dei risultati, è probabile che gli incentivi di gruppo diminuiscono la competizione interna. Gli incentivi individuali premiano, invece, il contributo del singolo, sminuendo il risultato del gruppo.

Molte organizzazioni utilizzano una combinazione di incentivi di gruppo ed individuali, per temperare le negatività di entrambi gli approcci. Non esiste una regola precisa su quali e come utilizzare tali approcci, per cui ogni organizzazione deve strutturare il proprio sistema premiante nel modo più funzionale alla strategia di business, ai comportamenti desiderati ed alla cultura interna. E' essenziale capire i diversi tipi di ricompensa, sapere come e quando utilizzarli e quale è il loro impatto sull'atteggiamento delle persone e dei gruppi.

2.4 Ruolo delle risorse umane in ambito organizzativo

In questi ultimi anni dal settore economico al culturale e, passando per il sociale, si notano un susseguirsi di avvenimenti, di rinnovamenti, che portano a cambiamenti che, a volte stimolano, incuriosiscono, ma spesso disorientano a causa dei parametri di riferimento che, spesso, risultano instabili e fragili, in quanto tendono a cambiare velocemente.

Le profonde trasformazioni socioeconomiche e l'instabilità degli scenari caratterizzati dai ritmi accelerati del cambiamento, ci consentono di affermare che la complessità pervade l'esistenza degli individui. Tale complessità è intesa come difficoltà nell'affrontare problemi generati dall'imprevedibilità. C'è però da dire che l'essere complessi, a volte, può essere visto come un vantaggio, poiché permette di affrontare diverse difficoltà in varie situazioni. L'incertezza e l'effimero hanno significative ricadute e per questo emerge la necessità di creare nuovi interventi e strumenti che vocalizzino l'attenzione sul fattore umano e sulle relazioni interpersonali.

Il mondo delle organizzazioni sta, dunque, rivolgendo la sua attenzione alle risorse umane, poiché la qualità e le competenze di queste ultime costituiscono un reale vantaggio competitivo in tutti i settori aziendali.

Scriva Rullani (2004) "Il ruolo delle risorse umane nella costruzione del vantaggio competitivo è fondamentale e assume un significato più pregnante nell'economia della conoscenza".

Le organizzazioni si sono così trovate ad affrontare una realtà caratterizzata da profonde rivoluzioni tecnologiche, apportando, di conseguenza, dei cambiamenti nelle professioni. L'importanza delle competenze, delle conoscenze e delle capacità di apprendimento continuo si è rivelata fondamentale per le imprese, dimostrando

interesse nello scegliere e nel trattenere le persone con maggiore talento.

Infatti in un contesto sociale necessita che gli individui non abbiano solo conoscenze, ma devono sviluppare nuove conoscenze e competenze per poter divenire artefici del proprio sviluppo professionale e sociale.

Conoscenze che non siano solo superficiali o che riguardino saperi specifici, ma conoscenze, sapere e competenze che afferiscono ad abilità tecniche, sociali, relazionali, fondamentali per garantire un'efficace partecipazione nei contesti di vita e di lavoro.

Riguardo alle Risorse Umane ed allo sviluppo delle potenzialità, scrive Alberici (2006) “La crescente complessità dello scenario economico e sociale, richiede non solo acquisizioni di nuove informazioni, capacità di codificarle, attualizzarle ed utilizzarle al fine dell'orientamento, ma anche un'inedita capacità di produrre e sviluppare nuove conoscenze e competenze, necessarie ad affrontare compiti evolutivi e sociali per lo sviluppo individuale, professionale e civile”.

Le organizzazioni sono gli uomini. Fanno sì che queste siano quelle che sono. Nascono, vivono, sopravvivono, si sviluppano o muoiono, anche per merito o demerito di una delle risorse fondamentali cioè quella umana.

Le Risorse Umane hanno iniziato così ad occupare un ruolo sempre più centrale negli scenari attuali in quanto costituiscono un vero e proprio capitale per le aziende. Una corretta gestione delle Risorse Umane aiuta alla determinazione del successo del business organizzativo e costituisce un elemento fondamentale da tenere in considerazione per la formulazione della strategia dell'organizzazione.

Il rapporto tradizionale tra lavoratore e datore di lavoro si è modificato nel tempo ed è cambiato il modo in cui le aziende gestiscono le Risorse Umane.

Boldizzoni e Paoletti (2006) hanno descritto l'evoluzione delle risorse umane nelle organizzazioni dagli anni cinquanta ai nostri giorni ripartendola in cinque fasi:

- negli anni cinquanta (ricostruzione del sistema industriale) la funzione di direzione del personale era parte della funzione di amministrazione. Ne derivava un utilizzo di strumenti tecnici molto semplici, una scarsa cultura professionale ed una sporadicità nei rapporti con i vertici. Si trattava di una funzione amministrativo-disciplinare totalmente subalterna, in una logica di impresa che traeva profitto dalla non criticità del fattore umano;
- negli anni sessanta (sviluppo del sistema economico) il mercato del lavoro diventa più dinamico. La funzione del personale acquisisce maggiore autonomia e specializzazione, giustificati dall'utilizzo di tecniche di gestione più sofisticate. Le funzioni del personale acquistano alcune responsabilità dirette;
- negli anni settanta (stato di conflitto sindacale) con il peso crescente assunto dalle rappresentanze sindacali, che intervengono su problematiche sino ad allora di esclusiva pertinenza aziendale, la funzione del personale assume visibilità e rilevanza. Il dipendente acquisisce nuove responsabilità e sviluppa innovativi strumenti tecnici. Questa fase si caratterizza per il nuovo ruolo di mediazione tra il personale e la direzione generale basato sulla gerarchia;

- negli anni ottanta (ristrutturazione e sviluppo) si ha lo sviluppo della diffusione delle tecnologie informatiche, che hanno portato al ripensamento della funzione in termini di maggiore proattività per il recupero di produttività e flessibilità. Si ha così la completa istituzionalizzazione della funzione di gestione delle Risorse Umane, che cambia il proprio ruolo, passando dall'ottica di potere ad una di servizio, che gestisce le persone;
- negli anni novanta (qualità e produttività) ci si focalizza sulla valorizzazione dei bisogni, rivolgendo particolare attenzione alla comunicazione interna ed alle potenzialità delle Risorse Umane.

L'apertura ai mercati globali, alle nuove tecnologie, da un lato, porta il lavoratore ad impegnarsi nell'adattamento e nell'accelerazione di nuove conoscenze di strumenti, mezzi e modalità, dall'altro l'organizzazione deve imbatrersi in una sfida competitiva, portando l'innovazione nelle pratiche lavorative per il raggiungimento degli obiettivi.

E', dunque, fondamentale dare la giusta importanza alla Risorsa Umana con le sue competenze ed al sistema organizzativo in prospettiva di una relazione con i suoi collaboratori, per portare ad un elevato livello l'azienda.

Scrive Alberici (2006) "Dalla società fondata sul lavoro siamo passati alla società che apprende", in cui il sapere diviene il nuovo capitale.

Le organizzazioni del nuovo millennio sono organismi dinamici, costrette a reinventarsi nel giro di mesi non più di anni. Tra i comportamenti e le attitudini che caratterizzano l'interpretazione operativa del ruolo delle Risorse Umane per contribuire ad un efficace risultato finale, possiamo individuare:

- l'efficacia operativa, cioè il grado di rispondenza dei risultati all'esigenze operative riducendo al minimo i tentativi di soluzione dei problemi lavorativi evidenti e potenziali;
- l'aderenza alla realtà, cioè il livello di concretezza, realismo, pragmatismo nell'affrontare costruttivamente i problemi posti dal lavoro sulla base di razionalità ed equilibrio emotivo;
- l'innovatività, cioè il livello di efficacia della risposta al cambiamento, in termini di costruttività e capacità propositiva, attraverso la realizzazione di progetti ed azioni orientati al cambiamento delle situazioni di lavoro.

Le parole del futurologo Toffler (1991), che di seguito si riportano, offrono un valido spunto di riflessione e ci fanno riflettere sulla grande importanza del ruolo delle Risorse Umane nelle organizzazioni: “Un tempo, la ricchezza era semplice. O la possedevi oppure no. Era concreta, materiale. Ed era facile comprendere che la ricchezza dava potere ed il potere ricchezza. Era facile perché si fondavano entrambi sulla terra. La terra era il capitale più importante. La terra era qualcosa di finito, nel senso che se qualcuno la usava, nessun altro poteva usarla contemporaneamente. Meglio ancora, era tangibile [...]. Nelle economie avanzate [...] ciò che conta non sono gli immobili o le macchine dell'azienda, ma i contatti e la potenzialità della sua struttura di marketing e della sua forza di vendita, la capacità organizzativa del suo management e la genialità delle idee dei membri del personale [...]. A differenza della terra o delle macchine, che possono essere usate solo da una persona o da una impresa alla volta, la conoscenza può essere impiegata contemporaneamente da molti differenti utilizzatori, e se viene usata con intelligenza, può persino generare maggiore conoscenza. E' intrinsecamente inesauribile e non esclusiva...”

2.5 Raggiungimento del vantaggio competitivo

Uno degli obiettivi principali per un'organizzazione è, senza dubbio, quello di massimizzare il profitto. Molte aziende si sono indirizzate verso l'analisi delle fonti del profitto e dei fattori che determinano le differenze di redditività tra le aziende stesse. Riguardo ciò è importante conoscere come si forma e da cosa nasce la capacità di un'organizzazione di ottenere risultati eccellenti rispetto alle aziende concorrenti all'interno di un determinato settore o mercato.

Da quando la concorrenza si è intensificata, una chiave di successo di un'azienda consiste nella realizzazione di un vantaggio competitivo. Perché questo si verifichi, vengono attualizzate diverse strategie di business, attraverso le singole funzioni operative quali: la ricerca, lo sviluppo, la produzione, le Risorse Umane, il marketing e le vendite.

Come già scritto il vantaggio competitivo è una scelta strategica. Una strategia è formata da una vasta gamma di operazioni e per ottenere un buon risultato bisogna riuscire ad analizzare tali attività e le loro interazioni. Un modello consolidato è quello proposto da Porter (1985) e che prende il nome di "catena del valore". Questa può essere riferita a tutta l'azienda o ad una sua sola area di business e le scompone negli insiemi di attività e sotto-attività attraverso le quali l'impresa cerca di creare valore all'interno del mercato.

Le attività vengono suddivise tra quelle di supporto e quelle primarie. Tra le prime troviamo: attività infrastrutturali, gestione delle Risorse Umane, sviluppo della tecnologia, approvvigionamenti. Tra le seconde troviamo: logistica in entrata, attività produttive, logistica in uscita, marketing, vendite e servizi.

L'attività di pianificazione strategica si sviluppa attraverso un'analisi sistematica nella quale vengono coinvolti diversi soggetti interni ed esterni all'impresa e diverse competenze che mirano al conseguimento del vantaggio competitivo.

Il ruolo del marketing è essenziale nella crescita delle imprese e permette di effettuare tutte quelle azioni necessarie per rendere l'offerta, da parte dell'organizzazione, unica e la domanda, da parte del consumatore, un vivere l'acquisto ed il consumo come un'esperienza unica.

Il marketing mix è l'insieme degli strumenti tattici, controllabili di marketing, che l'impresa utilizza secondo diverse combinazioni allo scopo di generare la risposta che desidera da parte del mercato obiettivo.

Il marketing mix è costituito da qualsiasi azione intrapresa dall'organizzazione per influenzare la domanda relativamente al proprio prodotto. I professori della Harvard Business school Neil Borden e Melarthy hanno suddiviso le svariate possibilità in quattro gruppi di variabili conosciute come le quattro P: product-prodotto, promotion-comunicazione, place-distribuzione, price-prezzo.

Secondo Pellicelli (1997) il marketing mix “consiste nelle politiche tradizionali di prodotto, prezzo, distribuzione e promozione, adattate da un'impresa allo scopo di soddisfare le esigenze dei potenziali clienti al fine ultimo di conseguire un profitto”.

Una risorsa organizzativa per riuscire a soddisfare il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo deve rispondere a tre requisiti: unicità, rarità e inimitabilità da parte della concorrenza. Se una risorsa di valore è posseduta da molte aziende, allora, ognuna di

queste ha la capacità di sfruttare quella risorsa nello stesso modo, così viene implementata una strategia comune che non dà a nessuna azienda un vantaggio competitivo. Infatti se una risorsa è largamente disponibile, all'interno di un settore, può essere una condizione per operare ma non è sufficiente per vincere. Risorse di valore e rare possono essere fonte di vantaggio competitivo sostenibile solo se le aziende, che non possiedono queste risorse, non possono ottenerle, cioè se queste risorse non sono perfettamente imitabili. Le risorse non possono essere imitate per una o più combinazioni di motivi, che sono: condizioni storiche uniche; l'ambiguità del legame tra la risorsa posseduta dall'azienda ed il vantaggio competitivo sostenibile dell'azienda stessa, cioè non risulta chiaro il legame esistente tra risorse e competenze; la complessità sociale, cioè quando i vantaggi competitivi sono basati su fenomeni sociali complessi.

Tra le attività di supporto, la risorsa che più risponde a questi tre requisiti è quella umana.

Da tanto deriva che un'efficace gestione del personale diviene per l'organizzazione un obiettivo primario. La formazione costituisce un trait d'union tra l'azienda e gli individui, in quanto è tesa a valorizzare il personale, vera risorsa e strategia per lo sviluppo dell'azienda. Dal lato teorico, sussistono forti aspettative riguardo alle capacità delle strategie di capitale umano di riflettersi completamente in risultati aziendali. Dal lato empirico si sta, invece, iniziando a capire il processo attraverso cui il sistema di gestione del personale aggiunge valore all'impresa.

L'evoluzione del ruolo delle Risorse Umane, come fonte di vantaggio competitivo, deriva, in modo preponderante, da un'economia basata sempre di più sui servizi, su una maggiore concorrenza, sul progresso

scientifico e tecnologico, che hanno portato veloci cambiamenti nella produzione, nella richiesta e nella vendita di beni e servizi. Contestualmente si assiste al decadimento delle strutture di comando e controllo organizzativo.

Le Risorse Umane sono, dunque, una riserva immateriale che crea valore sin da quando inizia a far parte dell'organizzazione ed è motivata nell'eseguire il proprio lavoro, nell'essere autonoma e nell'essere ricompensata per l'impegno che mostra nel perseguire gli obiettivi aziendali.

Il processo innovativo, in una concezione ampia, può essere definito come l'insieme di tutte le attività che contribuiscono alla produzione di nuovi prodotti e servizi e di nuovi metodi di produzione.

Le fonti dalle quali possono scaturire nuove idee utili all'impresa possono essere suddivise in esterne ed interne. Le fonti esterne comprendono: i consumatori (tramite loro feedback, attraverso l'analisi dei loro bisogni, ecc.), le possibilità derivanti dallo sviluppo di internet (sempre dal punto di vista di singoli consumatori, ma anche di più ampie comunità virtuali), i rapporti con i fornitori e chi opera nei canali distributivi ed infine alcuni sistemi industriali come ad esempio i settori industriali italiani. Le fonti interne all'impresa consistono: nella possibilità di interagire con consumatori esperti, nei focus group, nell'analisi delle esperienze, nell'osservazione partecipante, nell'indagine contestuale e nel brain storming.

Tutte le tipologie sopra elencate fanno principalmente riferimento a possibilità di ottenere nuove idee per quanto riguarda la sfera dei prodotti.

L'innovazione, se ben sfruttata, può essere un ottimo mezzo per ottenere un vantaggio competitivo. Il vantaggio competitivo è strettamente legato alla redditività di un'impresa rispetto ai concorrenti. Dunque l'innovazione può avere un effetto importante sulla redditività. L'innovazione influenza vari soggetti nel mercato: sicuramente l'innovatore, ma anche i consumatori, gli imitatori e i fornitori. Il modo in cui si distribuisce la redditività su questi soggetti prende il nome di regime di appropriabilità. I fattori rilevanti nell'appropriazione del valore creato dall'innovazione sono: i diritti di proprietà, le risorse complementari, le caratteristiche della tecnologia ed il lead time.

Un'impresa può appropriarsi dei rendimenti derivanti dall'innovazione tramite i diritti di proprietà su di essa. La proprietà viene tutelata tramite i brevetti, i diritti d'autore, i marchi registrati e i segreti industriali.

Per risorse complementari si intendono le risorse che riguardano le capacità finanziarie di produrre e di commercializzare una innovazione. Se un'impresa è in possesso di tutte queste capacità e se queste sono specifiche e non generiche, le sue possibilità di ottenere un elevato margine di redditività sono molto alte.

In base al tipo ed al livello di tecnologia che viene coinvolto nell'innovazione si hanno diverse possibilità di ottenere un vantaggio competitivo. Le caratteristiche legate alla tecnologia che hanno rilevanza nel garantire una maggiore redditività sono la conoscenza e la complessità.

Il concetto di essere i primi a sviluppare e commercializzare una innovazione può portare ad un vantaggio competitivo. Questo può avvenire se si sfruttano i vantaggi immediati attraverso investimenti in attività cruciali (investimenti finanziari, di marketing, in nuove

tecnologie, ecc.) e sfruttando l'esperienza che si può cumulare prima che i concorrenti attivino delle contromosse.

La nascita delle innovazioni dipende dalla conoscenza e dalla creatività. Il processo creativo ha luogo solo se l'impresa è pronta a incentivarlo e sfruttarlo. La creatività riguarda le nuove relazioni tra concetti e oggetti già esistenti e da queste scaturiscono invenzioni e intuizioni. La creatività, inoltre, è una capacità personale. Risulta evidente, quindi, che una strategia atta all'innovazione deve essere in grado di stimolare i dipendenti verso il processo creativo e che ci si debba dotare di una struttura organizzativa in grado di gestire e coordinare in modo efficace sia la creatività, sia la parte operativa ed amministrativa.

Conclusioni

In questo elaborato ho trattato il tema del comportamento organizzativo, definito da determinanti quali ambiente e persona, quest'ultima con i suoi valori, atteggiamenti e motivazioni e delle conseguenze che da esso scaturiscono a livello di performance e di ricaduta sulle organizzazioni.

Nel passaggio da un'economia industriale ad una economia basata sulla conoscenza e competenza, ciò che prima era considerato primario, oggi non lo è più. Si è evidenziato come il capitale umano risulti fondamentale per il successo di ogni azienda. Per riuscire ad ottenere vantaggio competitivo dalla propria forza lavoro assume un'importanza fondamentale la funzione delle Risorse Umane. Questa non si deve solo occupare dell'amministrazione del personale, ma deve assumere un ruolo strategico nella formulazione degli obiettivi aziendali allo scopo di ottenere performance ottimali. Vengono quindi elaborati dei criteri affinché i dipendenti più meritevoli usufruiscano di particolari benefici e vengano progettati percorsi di carriera per dare più stimolo ai propri collaboratori a dare il massimo nel proprio lavoro in modo che possano identificarsi con l'organizzazione. L'importanza, il grande apporto fornito dalle persone è un dato di fatto ormai noto. Infatti oggi rappresentano veramente le risorse su cui le aziende possono centrare il proprio successo e la propria forza.

A conclusione di questo mio lavoro vorrei proporre una parte del discorso che Steve Jobs, CEO di Apple Computer, tenne alla Stanford University in occasione della consegna dei diplomi, celebratasi il 12 giugno 2005: “.....dovete trovare ciò che amate. E questo è tanto vero per il vostro lavoro quanto per chi vi ama. Il lavoro riempirà gran parte della vostra vita e l'unico modo per essere veramente soddisfatti è

quello di fare ciò che pensate sia il lavoro migliore. E l'unico modo per fare il lavoro migliore è amare quello che fate. Se non lo avete ancora trovato, continuate a cercare. Non vi fermate. Come tutti gli affari di cuore lo saprete quando lo troverete. E come nelle migliori relazioni, diventerà sempre migliore al passare degli anni. Quindi, continuate a cercarlo fino a quando non lo avrete trovato. Non fermatevi.....”

Bibliografia

Airoldi G. (1980), *I sistemi operativi*, Giuffrè, Milano

Alberici A. (2006), *L'educazione degli adulti*, pag. 10 – pag. 74, Carocci, Roma

Allcorn S. (1992), *Codependency in the Workplace*, Quorum Books, Westport, Conn.

Bellotto M. (1997), *Valori e lavoro dimensioni psico-sociali dello sviluppo personale*, Franco Angeli, Milano

Boerchi D., Castelli C., Gullotta A. (2000), *I valori professionali per l'orientamento in exursus teorico e un nuovo inventario sui valori professionali – Giornale Italiano di psicologia dell'orientamento*, 1/2000, pagg. 21-34

Borgogni L. (2008), *Valutazione e motivazione delle Risorse Umane nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano

Borgogni L., Petitta L. (2008), *Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni*, Carocci, Roma

Capucci U. (1999), *Le regole del gioco delle competitività e le competenze come fattore di successo in business, strategie, competenze*, a cura di Capucci V., Guerini A. e ass. (1999), Milano

Carnegie A. (1902), *The Empire of Business*, Manhattan Press, New York

Castello G. (2001), *Muoversi in azienda – Competenze e atteggiamenti adeguati nel mondo delle aziende*, Franco Angeli, Milano

De Carlo N. (2010), *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni*, vol. IV, Franco Angeli, Milano

Deci e Ryan (1985), *da il Manuale di psicologia generale*, a cura di Mecacci L., Giunti, Firenze

Fernandez F.A. (2001), *Il talento creativo – tratti e caratteristiche del genio*, Dedalo, Bari

Fromm E. (1971), *Avere o essere*, Mondadori, Milano

- Gabrielli G. (2010), *People management, Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Franco Angeli, Milano
- Galimberti V. (1999), *Psiche e Techne*, Feltrinelli, Milano
- Goleman D. (2000), *Lavorare con intelligenza emotiva, come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*, Rizzoli, Milano
- Lewin K. (1951), *Field Theory in social science*, Harper e Row (trad.it. Teoria e Sperimentazione in Psicologia sociale), Il Mulino, Milano
- Lewin K. (1972), *I conflitti sociali: saggi di dinamica di gruppo*, Franco Angeli, Milano
- Luhmann N. (1984), *Soziale systeme – Grundflines all gemeinem theorie*, Subrkamp Verlag, Frankfurt am Main, trad. it. (1990) *Sistemi sociali, fondamenti di una teoria generale*, Il Mulino, Bologna
- Maslow A. (1992), *Motivazione e personalità*, Armando, Roma
- Organ D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: Te Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, Mass
- Payne R. L. e Pugh D. S. (1976), *Organizational structure and climate*, in Dunnette M. D., ed. *Handbook of Industrial and organizational psychology*, Rand Mc Nally, Chicago
- Pellicelli G. (1997), *Il marketing dei servizi*, Utet, Torino
- Pizzorno A. (1994), pagg. 15-16, *In Governare l'incertezza: Scelte pubbliche e cambiamento istituzionale* di A. Vannucci (2004), Rubettino, Soveria M. (CZ)
- Porter M. (1985), *The competitive advantage* New York, Free Press (trad. it. *Il vantaggio competitivo*, Comunità (1987), Milano
- Quaglino G. P. (1999), *Voglia di fare, motivati per essere nell'organizzazione*, Guerini e Ass., Milano
- Quaglino G. P. (1996), *Psicodinamica della vita organizzativa*, Cortina, Milano
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza, creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma

Sarchielli G. (1998), *Divenire lavoratore: il lavoro come contesto di socializzazione*, in Depolo M. (a cura di) *L'ingresso nel mondo del lavoro. I comportamenti di individui e organizzazione*, Carocci, Roma

Sarchielli G. (2003), *Psicologia del lavoro*, Il Mulino, Bologna

Super D. E. (1981), *La percezione dell'importanza del lavoro*, *Psicologia italiana* 3

Toffler A. (1991), *La Dinamica del Potere*, Sperling e Kupfer, Milano

Tosi H. e Pilati M., (2008), *Comportamento organizzativo*, Egea, Milano

Touraine A. (1984), *Il ritorno dell'attore sociale*, Paris, trad. it.(1988), Riuniti, Roma