

a.a. 2012-2013 Università di Macerata, Dipartimento di Economia e diritto

Corrente delle Relazioni Umane

Corso di Comportamento Manageriale

Prof. Federico Niccolini

Comportamento Manageriale Prof. Federico Niccolini

a.a. 2012-2013 Università di Macerata, Dipartimento di Economia e diritto

Evoluzione paradigmi organizzativi

- Paradigma meccanicistico 
- Paradigma organicistico 
- Paradigma cerebrale 
- Paradigma culturale 

Comportamento Manageriale Prof. Federico Niccolini

a.a. 2012-2013 Università di Macerata, Dipartimento di Economia e diritto

Analisi storico evolutiva

Vecchie e nuove prospettive manageriali

4 Prospettive:



Approccio " Classico - Meccanicistico "



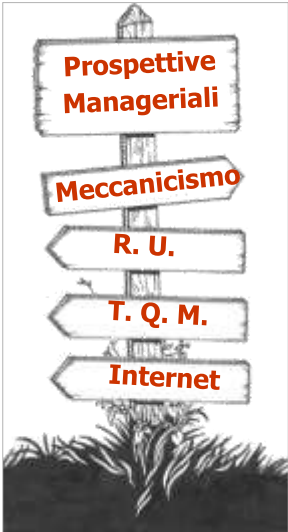
Approccio delle R.U.



Approccio del T.Q.M.



Internet



Comportamento Manageriale Prof. Federico Niccolini

a.a. 2012-2013 Università di Macerata, Dipartimento di Economia e diritto

Approccio classico – meccanicistico

Ipotesi pessimistica o negativa di Mc Gregor - Teoria X):

- *Le persone non amano lavorare*
- *Le persone devono essere costrette con punizioni e minacce*
- *Le persone preferiscono evitare le responsabilità*
- *Le persone mostrano scarsa creatività*



Concezione della persona come oggetto passivo

Comportamento Manageriale Prof. Federico Niccolini



Scuola e Corrente delle Relazioni Umane

Studi di Elton Mayo (1880 – 1949)

Mayo E., *The human problems of industrial civilization*, Harvard Univ. Press, Cambridge, 1933

Momento sorgente, in parte rivisitato

Esperimenti di Hawthorne :

Svolti nello stabilimento di Hawthorne (Chicago) della Western Electric, volti inizialmente a verificare le relazioni tra le condizioni di lavoro e la fatica/noia dei lavoratori

Approccio descrittivo: scienze descrittive → psicologia e sociologia



Principali conclusioni degli esperimenti

Attenzione ai bisogni sociali: in particolare i comportamenti e la produttività dei lavoratori sono influenzati dal soddisfacimento di bisogni sociali

I lavoratori spesso agiscono o reagiscono come membri di un gruppo

L'appartenenza ad un gruppo comporta l'accettazione ed il rispetto di determinate regole sociali

Presenza di attività "non pianificate": esistenza di un'organizzazione informale (in costante rapporto con l'organizzazione formale)

All'interno dei gruppi si vengono ad affermare dei leaders informali

La presenza di scostamenti dalla struttura formale è assai più vasta di quanto la scuola classica non volesse riconoscere. Ciò però non è vista come una deviazione da correggere, ma un elemento da valorizzare, perché può esprimere maggiore funzionalità e contribuire a sorreggere l'organizzazione
(Maggi B., *Razionalità e benessere*, Etas, Milano, 1990: 27)



Teorie Motivazionali

Fine '800 – inizio '900: necessità prevalente dei lavoratori = soddisfazione dei bisogni primari

Motivazione del lavoratore = f^+ (salario)

Politica del personale = pagare il giusto "salario"

Maslow (1954)

Rendimento lavoratori singoli o gruppi = f (soddisfazione dei vari bisogni)

Uomo = organismo anche "psicologico" => mosso dal desiderio di soddisfare anche altri bisogni



Teorie Motivazionali

Maslow (1954)

Scala dei bisogni:

BISOGNI
"DI BASE"

Fisiologici

Per esempio: di cibo, di riposo, di esercizio fisico, di aria, di acqua

Cosa può offrire l'azienda: retribuzione, ferie, permessi, pause, aria pulita, acqua, locali per il riposo ...

Di sicurezza

Per esempio: di protezione, di stabilità.

Cosa può offrire l'azienda: assicurazioni per l'assistenza sanitaria ed infortunistica, piani di carriera e di sviluppo professionale, condizioni di lavoro sicure, piani di risparmio e di previdenza

a.a. 2012-2013 Università di Macerata, Dipartimento di Economia e diritto

BISOGNI "SECONDARI"

Sociali o di Affetto

Per esempio: di accettazione da parte dei colleghi, di appartenenza, di associazione, di amicizia, ...
Cosa può offrire l'azienda: gruppi di lavoro formali ed informali, attività sportive e ricreative ...

Di Stima

Per esempio: di indipendenza, di espressione delle proprie competenze, di riconoscimento, di rispetto da parte dei colleghi, di prestigio.
Cosa può offrire l'azienda : potere, prestigio, riconoscimenti, lode, premi ed avanzamenti di carriera

Di Autorealizzazione

Ad esempio: di espressione delle proprie potenzialità, di conoscenza, di espressione della creatività.
Cosa può offrire l'azienda: compiti interessanti, possibilità di formazione, lavoro creativo, occasioni di sviluppo delle capacità individuali

CFR: MEGGINSON L., MOSLEY D., PIETRI Jr P, *Management*, 1998, pag. 538

Comportamento ManagerialeProf. Federico Niccolini

a.a. 2012-2013 Università di Macerata, Dipartimento di Economia e diritto

Motivazione solo monetaria ⇒ Limita lo sviluppo della persone ai livelli più bassi nella scala dei bisogni

Obiettivi della progettazione delle mansioni:

- a) Migliorare il raggiungimento degli obiettivi organizzativi
- b) favorire la crescita del personale

⇓

Arricchimento della mansione: maggior significato, autonomia, responsabilità, riconoscimento

⇓

Ruolo cruciale della gestione delle Risorse Umane

Comportamento ManagerialeProf. Federico Niccolini



Corrente delle Risorse Umane

Studi della Follet

Concezione diversa della persona, fatta di bisogni ed attitudini.
Prime visioni democratiche e cooperative del lavoro

Teoria di Mc Gregor. Ipotesi Y:

Il lavoro è un'attività naturale per le persone
Se ricompensate, le persone si impegnano negli obiettivi
Se coinvolte negli obiettivi, le persone sono capaci di autocontrollo e direz.
Il dipendente può imparare ad assumersi responsabilità
Di norma le persone sono creative e ingegnose

Critiche: eccessiva semplificazione e determinismo. La soddisfazione dei dipendenti non implica sempre maggiore impegno e performance

Eredità positiva: concezione della persona come soggetto sociale attivo e visione umanizzata dell'ambiente di lavoro



Corrente del T. Q. M.

Miglioramento (qualitativo) complessivo e continuo dei processi organizzativi e degli output (prodotti e servizi), centrato sul cliente e guidato dai lavoratori (riadattato da Shonberger)

Nasce spontaneamente in Giappone



Processo mimetico negli USA e nel resto del mondo, stimolato dai successi nipponici (in particolare nell'elettronica e nell'automotive)





Contributo sistematizzante di Deming: 7 principi

1. La qualità ruota attorno al *cliente*: occorre ascoltarne e recepirne le esigenze esplicite, implicite e latenti
Il cliente è il riferimento iniziale e finale per la qualità
2. La qualità si crea dall'*origine*: essa dipende più dall'origine dei processi produttivi che dai controlli ex-post (costosissimi anche in termini di rifacimenti o di ritiri).
 - Importanza della formazione nelle tecniche di *controllo di processo*
3. La qualità è un concetto *sistemico* e non individuale (regola 85-15).
La qualità si ottiene se e solo se la maggior parte della collettività è motivata a tal fine
4. Qualità e *partecipazione* aziendale sono un binomio inscindibile



Contributo sistematizzante di Deming: 7 principi

- 3-4. Implicazioni
 - Importanza del *lavoro di squadra* (e della relativa formazione)
 - Leadership motivante, che evita punizioni (soprattutto pubbliche) ed eccessi di ordini
5. Anche qualità e *continuo miglioramento* (ed impegno) sono un binomio inscindibile
6. La qualità ha bisogno della *cultura* (sistemica) della qualità

Critiche: 1. approccio talvolta acritico e universalistico
2. omogeneizzazione ed errori mimetici (es. settore pubblico)
3. elevati tassi di insuccesso settoriale



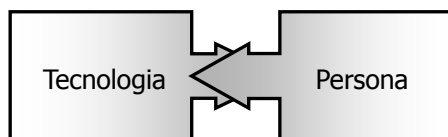
Centralità della persona



La rivoluzione della tecnologia digitale: I.T. e Internet

E-business: riguarda moltissimi aspetti della vita organizzativa

Assestamento tra persone e I.T.



Principali implicazioni

a) Ambientali : aumento *turbolenza*

b) Economiche : diminuzione dei *costi di comunicazione e gestione della conoscenza esplicita*

c) Organizzative :

1. "Routinizzazione del cambiamento": vincere le resistenze
2. Virtualizzazione della struttura organizzativa: team virtuali, organizzazioni virtuali (dispersione geografica)
3. Progettazione del lavoro
4. Attenzione all'*etica* : maggiori "possibilità" di comportamenti irresponsabili - possibili riflessi negativi
5. *Knowledge management* : maggiori possibilità di archiviazione e distribuzione di conoscenza esplicita; e-training; e-learning



Principali implicazioni

d) Manageriali :

- *E-management* : creazione , motivazione, guida di team dispersi (include software di supporto nel fissare gli obiettivi e verificarne il raggiungimento)
- *E-communication* : e-mail
- *E-work* : telelavoro
- *Delega decisionale* : empowerment per minor TFA (Time For Answer)
- *Conflitto e stress* : tecniche per la gestione