

Organizational behaviour

Comportamento organizzativo: campo di ricerca destinato a comprendere, spiegare e migliorare i comportamenti e le attitudini degli individui e gruppi nelle organizzazioni. Le teorie e i concetti relativi all'OB derivano da diverse discipline: psicologia organizzativa (job performance), psicologia sociale, sociologia, economia. Il legame tra questi campi è esplicitato in un modello integrato sul comportamento che riassume le diverse variabili esplicative dei comportamenti umani all'interno delle organizzazioni, dove, per organizzazione si intende l'insieme delle modalità in cui viene diviso il lavoro in compiti distinti. Fra questi compiti nella mappa si individuano:

- risultati individuali: job performance e organizational commitment: risultati che interessano chi gestisce il gruppo --> che si faccia bene il proprio lavoro e che si sia legati all'impresa).
- Job satisfaction: incide fortemente su job performance e organizational commitment, avendo un effetto più moderato sulla performance e commitment, ovvero a quello che i dipendenti sentono quando pensano al loro lavoro:
- stress: risposte psicologiche alle richieste di lavoro che affrontiamo o vanno oltre le nostre capacità.
- Motivazione: forze che guidano lo sforzo lavorativo del dipendente.
- Verità --> giustizia ed etica, ovvero il grado con cui il dipendente percepisce che l'impresa fa affari con onestà e integrità.
- Learning e decision making: come i dipendenti ottengono conoscenze dal lavoro e come la usano per dare dei giudizi.

Sono le variabili (meccanismi individuali) che incidono direttamente sui 2 risultati, ovvero sulle variabili dipendenti. Hanno tutti effetti forti sul commitment tramite la motivazione e learning e decision making.

	Job performance	organizational commitment
job satisfaction	moderato eff. Positivo	strong positive
Motivazione	strong positive	moderate positive
stress	moderate negative	strong positive
Etica, giustizia	moderate positive	strong positive
learning	moderate positive	positive

Caratteristiche individuali: è importante vedere quali fattori migliorano i meccanismi individuali. Le caratteristiche dei singoli dipendenti sono: personalità (i vari tratti che esprime una persona come ad esempio estroversione, modelli di comportamento). Valori culturali: (credenze condivise e modi di condotta che vi sono in varie culture). Abilità: (abilità cognitive emozionali che i dipendenti portano a lavoro). Queste caratteristiche individuali riassumono quello che i dipendenti sono capaci e possono fare.

Meccanismi organizzativi: non incidono direttamente sulla performance e sul legame, ma sui meccanismi individuali e lo stesso sui meccanismi di gruppo. Il modello integrato riconosce che le squadre, i gruppi fanno parte di più grandi organizzazioni che influenzano le loro soddisfazioni. [organization culture: come sono i valori e norme condivise dall'impresa. Organizational structure: ogni impresa ha una struttura organizzativa che detta come le unità devono comunicare ed altre collegate tra loro. Inoltre il modello integrato riconosce che i dipendenti non lavorano da soli ma in una o più squadre guidate da leader e come quelle individuali; i meccanismi di gruppo influenzano stress, motivazione. Studiare l'OB è molto importante perché può aiutare a tenere un buon prodotto per un lungo termine: può influire sulla filiera produttiva dell'organizzazione e ciò spiega la resource based view (ragione per cui bisogna prima puntare sulle risorse di valore, in grado cioè di creare prodotti a lungo termine per l'impresa; infatti le risorse dell'azienda comprendono quelle finanziarie, fisiche come le macchine e le tecnologie, ma anche quelle relazionali all'OB come conoscenza, decision making).

Buone politiche di Ob portano ad ottenere migliori performance, tasso di sopravvivenza maggiore delle imprese che non danno importanza all'OB, e personale qualificato che imiega le teorie dell'OB (detto anche human resource managment: utilizza teorie e i principi dell' OB, ed esplora e impiega nelle organizzazioni gli strumenti e le tecniche ispirate a quei principi. Lo strategic managment è focalizzato sulle scelte di business e di strategia competitiva che influenzano la profittabilità nelle organizzazioni). Per la resource base view, le risorse di valore dipendo da diversi fattoir. Una risorsa è preziosa se è rara (così come lo sono le persone motivate e soddisfatte del proprio lavoro; ogni persona inoltre è unica), se è costosa da imitare o inimitabile (una tecnologia ad esempio può dare un vantaggio temporaneo ma poi deve essere imitata). Le persone dunque sono una risorsa preziosa perchè difficile da imitare, perchè ognuna di loro ha un percorso personale, una propria storia (derivata da un insieme di esperienze e conoscenze che vanno a vantaggio dell'impresa); sono una risorsa collettiva ma difficile da riprodurre; prendono parte a numerose piccole decisioni che a differenza di quelle importanti non possono essere visibili ai competitors ma lo sono per i consumatori. Le persone possono creare risorse sociali complesse come la cultura, la reputazione o la fiducia. Sono complesse perchp non è sempre chiaro come si sviluppano ma è chiaro che automaticamente l'impresa se ne impadronisce. L'effettiva gestione dell'OB richiede cosapevolezza, il credere che diverse pratiche sono importanti insieme ad un impegno nel lungo termine per migliorarle può essere riassunto in quello che viene chiamato regola dell'1-ottavo che spiega perchè così poche imprese sono realmente attente a come gestire il loro personale.

Home depot: (sito di shopping online per cose di casa) il 2008 è stato un anno difficile per i dettagliati che vendono cose per la casa; l'inflazione infatti porta le persone a rinunciare a vendere o a comprare le cose per la casa. "Home depot" ebbe u gran calo di profitti e vendite. Sostituì una cultura amichevole su una basata su operazioni centralizzate che evitò un'elevata ridondanza di personale nei magazzini. Bloke fu allora il nuovo CEO e capo delle risorse umane che cercò di sostenere la job performance e l'organizational commitment iniziative come incitare a tagliare i costi nelle operazioni, contare sull'autodirezione e sulla collaborazione. In questo modo riuscì a modificare il modo con cui i dipendenti si identificavano con l'impresa e vedendo il successo dell'impresa come il proprio.

Due sono i risultati dei manager: job performance: cioè i dipendenti facciano bene il proprio lavoro; e organizational commitment: far sì che i lavoratori siano legati all'azienda e vogliano rimanervi.

JOB PERFORMANCE

per job performance si intende il valore di un insieme di comportamenti dell'individuo che contribuisce, negativamente o positivamente, al raggiungimento dei risultati dell'organizzazione. Quindi dipendenti che hanno una buona job performance crescono valore per l'impresa. Sono 3 le dimensioni della job performance:

- task performance: comprende comportamenti del dipendente che sono direttamente attinenti alla trasformazione di risorse organizzative in beni o servizi prodotti dall'organizzazione quindi per esempio è l'insieme di obblighi che i dipendenti devono compiere per continuare ad essere impiegati. Nella task, si parla anche di routine task performance cioè comportamenti ben noti di risposta a circostanze ricorrenti ---> cioè i dipendenti tendono ad agire in modi abituali e programmati che variano poco da un esempio ad un altro. Adaptive task performance, comprende invece il meccanismo di risposta a circostanze nuove, inusuali.

I comportamenti che devono essere messi in atto vengono individuati attraverso la job analysis: i comportamenti che rappresentano la task performance per i diversi lavoratori vengono identificati dalle imprese conducendo una job analysis ovvero si genera una lista di tutte le attività che un lavoro comporta: ogni attività viene controllata da esperti di comportamento in base ad importanza e frequenza dell'attività. Le attività considerate alte in termini di importanza e frequenza vengono trattentute e usate nella task. [processo che permette di trovare l'insieme di comportamenti che rappresentano la task per i diversi lavori. ONET: è un database che include anche le caratteristiche

di molti lavori in termini di comportamenti, conoscenze richieste e abilità. Ovviamente è solo un primo passo nel dedurre gli importanti compiti per un determinato lavoro. Le informazioni nel database relative a quei comportamenti dovrebbero poi essere supportate e integrate con le specifiche esigenze dell'impresa.

- citizenship behaviour: attività volontarie che sono o non sono ricompensate ma che contribuiscono a migliorare la qualità del sistema lavorativo. I buoni citizens sono coloro che mantengono un buon atteggiamento e perfino in tempi difficili. Si distingue in: interpersonali e organizzativi. Sono interpersonali se attuano meccanismi e beneficio dei colleghi e più in generale dell'organizzazione che sono estranee alle normali aspettative di lavoro, in particolare aiuto cortesia e disponibilità alla collaborazione. La seconda categoria comprende i comportamenti organizzativi ovvero comportamenti che vanno a beneficio in modo più esteso all'organizzazione attraverso la difesa e il supporto all'organizzazione ed esprimendo fedeltà; in particolare sono voice, cioè dare suggerimenti per il cambiamento, senso di partecipazione all'impresa ad un livello più profondo del normale, e ottimismo, cioè rappresentare l'impresa in modo positivo quando si è in pubblico. Questo tipo di comportamenti di cittadinanza hanno effetti benefici in termini di qualità del lavoro ed efficacia.
 - Comportamenti controproduttivi: sono comportamenti intenzionalmente posti in essere per ostacolare ed intralciare il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione; se nella citizenship i lavoratori aiutano l'azienda a raggiungere i propri obiettivi, qui fanno l'opposto. Esistono 4 categorie di meccanismi controproduttivi:
 - property deviance: comportamenti che danneggiano il patrimonio dell'organizzazione, come il sabotaggio e il furto.
 - production deviance: diretta a ridurre l'efficienza produttiva dell'organizzazione. (sprechi e abuso di sostanze).
 - political deviance: si riferisce a comportamenti intenzionalmente messi in atto per danneggiare un altro membro dell'organizzazione. (come il gossiping)
 - personal aggression: riguarda l'ostilità verbale e fisica diretta verso altri membri dell'organizzazione. (vere e proprie aggressioni personali, come molestie e abusi.)
- L'evidenza empirica mostra anche che in mettere in atto tali comportamenti costituisce un vero e proprio modello di comportamento e non è un evento sporadico e quindi un dipendente che si impegna in un tipo di comportamento controproducente si impegnerà anche in altri tipi dello stesso comportamento. Come i citizenship anche i controproductive sono rilevanti per ogni tipo di lavoro e spesso sono anche i migliori a svolgere i loro compiti.

Essere un good former vuol dire adempiere alle 3 dimensioni delle job performance: ovvero compiere tutti i compiti delle task, essere collaborativo con gli altri compiendo citizenship behaviour ed evitando i comportamenti controproducenti.

ORGANIZATIONAL COMMITMENT

È il desiderio che ha un dipendente di rimanere membro dell'organizzazione, dove commitment vuol dire legame, appartenenza. È conveniente per l'impresa avere dei dipendenti legati a sé perché ci sono elevati costi di turnover, perché oltre ai costi amministrativi (di separazione), vi sono costi di selezione e reclutamento e costi nascenti dovuti a riduzione di morale e perdita di conoscenza e produttività). L'organizational commitment influenza se il dipendente rimane o meno nell'impresa. I dipendenti che non hanno un senso di appartenenza all'organizzazione mettono in atto withdrawal behaviour ovvero azioni tentate per evitare gli impegni connessi al lavoro. Sono comportamenti di disimpegno che possono culminare nell'abbandono dell'organizzazione. Saranno bassi se organizational commitment è alto. Ci sono 3 tipi di commitment a seconda delle ragioni di legame: affective, continuance, normative--> cioè rimango perché voglio, perché ne ho bisogno o perché

devo. Ognuno di questi è basato su: l'emozione, ragioni di tipo economico o obbligo o riconoscenza. Ognuno esprime diversi tipi di combinazioni. Si danno delle priorità ma non si ritiene importante una sola di queste priorità.

AFFECTIVE: desiderio di rimandare membro dell'impresa per attaccamento emotivo. Coloro i quali esprimono un affettivo tendono ad accettare gli obiettivi e i valori dell'organizzazione e sono disposti a sforzi extra, quindi oltre la loro task, a favore dell'organizzazione. E sentirebbero un senso di tristezza se abbandonassero l'impresa. C'è una moderata correlazione tra affettivo e citizenship: infatti chi è legato in modo affettivo, di solito mette in atto meccanismi di citizenship. Modello erosione: suggerisce che i dipendenti con pochi legami hanno più probabilità di abbandonare l'impresa. Mentre invece il modello dell'influenza sociale suggerisce che i dipendenti che hanno legami diretti con coloro che lasciano, hanno a loro volta più probabilità di lasciare l'organizzazione. Questo vuol dire che la riduzione di affettivo commitment è contagiosa: il danno maggiore si crea se è quello con più legami ad avere qualche malcontento con l'azienda. I tre tipi di organizational commitment combinati danno un complessivo senso di attaccamento psicologico verso l'impresa, (overall organizational commitment). Ognuno da un peso diverso ai 3.

Focus commitment: si riferisce alle varie persone, luoghi, cose che possono ispirare il desiderio di rimandare membro dell'impresa. Se rimangono sia per i costi, sia per l'affetto verso un collega, sia per il senso di obbligo verso il manager.

CONTINUANCE: si manifesta quando il membro dell'organizzazione è consapevole dei vantaggi economici connessi al restare e dei costi legati al lasciare. Questo tipo di dipendente tende a creare una forma di lealtà positiva verso l'impresa. Ciò che fa aumentare questo tipo di commitment è l'ammontare di investimenti fatti per raggiungere un certo ruolo, e il fatto di avere limitate alternative sul mercato del lavoro: l'abbandono infatti potrebbe vanificare tutti gli sforzi fatti. Non c'è alcuna correlazione con il citizenship.

NORMATIVE: è un rapporto che si costruisce nel tempo e si manifesta per un senso del dovere o attaccamento morale. Se l'abbandono dell'impresa provoca un senso di colpa, allora siamo sotto il normative. Questo senso di dover stare può derivare da orientamenti personali sviluppati nel corso della vita o dalle esperienze passate all'interno dell'impresa nel momento in cui i dipendenti hanno apprezzato che essere fedeli debba essere la norma e non l'eccezione. Per costruire questo tipo di atteggiamento si deve dare al dipendente la percezione di essere in debito verso l'organizzazione, ad esempio spendendo nello sviluppo e nella sua formazione.

Quali sono i drivers, cioè le determinanti dell'organizational commitment? L'impresa, management, la propria area organizzativa, il proprio dirigente, i propri colleghi e il gruppo di lavoro.

Ci sono culture che alimentano uno specifico commitment. Ad esempio, il normative è proprio delle culture dell'estremo oriente. È possibile che col tempo la stessa persona cambi tipo di commitment. Alla fine del percorso si arriverà al normative perché si realizza nel tempo. I withdrawal behaviour potrebbero aversi quando si verificano eventi negativi sul posto di lavoro. A questi eventi negativi si può rispondere in 4 modi: exit (risposta distruttiva); voice o risposta costruttiva; loyalty, cioè si sopporta nonostante il malcontento; neglect (risposta passiva distruttiva in cui l'interesse nel lavoro scema). Queste raccolgono la maggior parte delle possibili risposte ad un negativo evento lavorativo; l'organizational commitment dovrebbe rendere minore la probabilità che si risponda negativamente ad un evento negativo, quindi con una delle risposte distruttive e maggiore la probabilità di incitare a risposte costruttive. Le diverse combinazioni di task e organizational commitment si spiegano come i dipendenti potrebbero rapportarsi a negativi eventi di lavoro:

- stelle: [alto task e alto commitment] --> rappresentano un modello per gli altri impiegati. Sono importanti in situazioni negative perché applicano meccanismi di voice e non meccanismi distruttivi.
- Cittadini: [basso commitment e bassa task] --> si rendono disponibili a svolgere attività extra necessarie per rendere migliore il funzionamento dell'organizzazione. Rispondono ad eventi negativi con loyalty, perché benché non hanno la capacità di stimolare il cambiamento, non vogliono lasciare l'organizzazione.

- lupi solitari: [bassi livelli di commitment e alti di task] --> sono motivati a raggiungere i propri obiettivi, ma che non sono necessariamente rispondenti a quelli dell'organizzazione. Rispondono ad eventi negativi anche con l'exit. Potrebbero ispirare cambiamenti positivi, ma il basso livello di attaccamento all'azienda li rende poco credibili.
- Apatici: [basso commitment e task] --> esprimono il minimo sforzo per conservare la loro posizione lavorativa all'interno dell'organizzazione. Rispondono ad eventi negativi con la negligenza, a causa di scarse capacità di performance, e la loro bassa commitment che impedisce di avere amicizia stabili con i colleghi.

Disimpegno psicologico: consiste in azioni e comportamenti di fuga mentale dall'ambiente di lavoro, in pratica ci si distrae: day dreaming (il dipendente sembra lavorare ma è distratto dai suoi pensieri). Socializing (chiacchierare su argomenti non lavorativi); looking busy (apparire impegnati sul lavoro, per esempio sistemare la scrivania); moonlighting (usare tempo e risorse di lavoro per svolgere attività personali); cyber loafing (si utilizza internet per motivi personali e non a scopo lavorativo).

Disimpegno fisico: azioni che consentono una fuga fisica dal luogo di lavoro di lunga o breve o durata: ritardi, lunghi breaks, saltare riunioni, assentarsi con finte malattie, abbandono, quindi lasciare volontariamente l'organizzazione. Le più frequenti ragioni di turnover sono 8: soldi, migliori condizioni di lavoro, carriera, famiglia, non soddisfazione, salute. Molte di queste ragioni riflettono un turnover evitabile ad esempio con promozioni, più denaro e migliori situazioni di lavoro. Altre come salute e fattori familiari riflettono una situazione inevitabile che non segnala necessariamente una mancanza di commitment da parte dei dipendenti. C'è una correlazione tra comportamenti di disimpegno psicologico e comportamenti di disimpegno fisico:

a) indipendenza: non sono correlati tra di loro e per diverse ragioni soddisfano bisogni diversi dei dipendenti.

b) compensatorio: ipotizza che i vari comportamenti di disimpegno sono negativamente correlati, infatti mettendone in atto uno è meno probabile che ne metta in atto un'altra).

c) ipotizza sono positivamente correlati, è la teoria maggiormente supportata.

Vedendo il comportamento come una sequenza causale che va da sinistra a destra i comportamenti che sono più vicini tra loro tendono ad essere più altamente correlati.

JOB SATISFACTION

la job performance è fortemente legata positivamente all'organizational commitment, soprattutto all'affective commitment. Più si è soddisfatti del proprio lavoro, più si ha desiderio di rimanere nell'organizzazione. È legata invece in maniera moderata alla job satisfaction, soprattutto ai meccanismi di citizenship behaviour: più si è soddisfatti, più si vogliono aiutare gli altri perché il dipendente avrà un maggior senso di riconoscenza verso l'organizzazione che gli permette di svolgere un lavoro che procura alti livelli di soddisfazione.

Quindi per job satisfaction si intende un meccanismo individuale che colpisce direttamente la job performance e il commitment. È uno stato emotivo piacevole, positivo che deriva dalla valutazione del proprio lavoro e delle esperienze maturate sul lavoro. È quindi cosa pensa il dipendente del suo lavoro. I dipendenti sono soddisfatti quando ottengono dal lavoro cose che per loro hanno valore, dove per valore si intende ciò che le persone vogliono ottenere.

I fattori che influenzano la soddisfazione sono il successo, il riconoscimento, la crescita, il lavoro, la responsabilità e l'avanzamento. Invece, i fattori che influenzano l'insoddisfazione sono lo stipendio, le condizioni di lavoro, la supervisione, i rapporti col capo, i rapporti con i pari e le politiche organizzative.

Secondo la teoria del valore percepito si ipotizza che la soddisfazione dipenda dalla percezione di quanto il lavoro riesca a dare le cose che il dipendente desidera. Secondo questa teoria, le persone valutano la soddisfazione sulla base di specifici aspetti del proprio lavoro. Posta quindi una differenza tra i valori voluti e quelli in possesso, questa differenza viene moltiplicata per l'importanza data al valore. Questa differenza viene ingrandita per valori importanti e minimizzata

per valori poco importanti. Le persone valutano la propria soddisfazione secondo lo stipendio, la promozione, il clima all'interno del posto di lavoro.

- soddisfazione economica: sentimenti e stati d'animo provati dal dipendente sulla sua paga, includendo anche se sia tanto quanto meriti o sia adeguato alle sue esigenze. Sebbene una paga maggiore sia meglio, molti dipendenti basano questa soddisfazione su un esame accurato dei suoi doveri e della paga dati ai colleghi per operare una comparazione.
- Soddisfazione per le promozioni: ovvero quanto l'organizzazione riesce a dare in termini di politiche di promozione, equità, frequenza. Diversamente dalla paga molto non vogliono promozioni frequenti perché portano a maggiori responsabilità e a maggiori ore di lavoro. Tuttavia altri le desiderano perché sono un mezzo per arrivare al prestigio.
- Soddisfazione della supervisione: stati d'animo dei dipendenti verso i propri supervisori in termini di competenze, educazione.
- Soddisfazione verso i colleghi: stati d'animo verso i colleghi includendo se sono o meno piacevoli, divertenti, di aiuto. Così come per i supervisori, i dipendenti si chiedono quando possono aiutarlo nel fare il suo lavoro.
- Soddisfazione verso il lavoro in se: stati d'animo del dipendente verso i compiti inerenti il suo lavoro includendo se sono interessanti, se sono rispettati, e se fanno uso di abilità chiave tanto che possono sembrare ripetitivi. Questa soddisfazione si concentra su quello che il dipendente fa. Insieme infatti creano una generale job satisfaction, e la soddisfazione dipende dalle singole soddisfazioni ottenute dal lavoro in se: colleghi, supervisore, paga, promozione. Quanto più vado dalla paga al lavoro in se, tanto più sono soddisfatto. C'è quindi una correlazione tra le sfaccettature e l'indice generale della job satisfaction.

Il pregio di questa teoria è che ha una applicabilità pratica perché parte dall'ipotesi che ognuno esprime una soddisfazione che deriva dalla percezione individuale che può essere espressa con delle scale e misurando l'importanza data ai valori, il tutto attraverso dei questionari.

Un'altra teoria tratta delle caratteristiche del lavoro: si considera il lavoro in se, quello che comporta. I suoi contenuti hanno un'incidenza critica sulla soddisfazione. Questa teoria considera le caratteristiche di fondo del lavoro soddisfacenti. La JTC risponde alla domanda: quali tipi di compiti o task sono particolarmente soddisfacenti? VISAF: varietà (numero di differenti attività da svolgere). Identità (il lavoro contempla la possibilità di contribuire ad una parte chiara, visibile, e misurabile dei risultati aziendali). Significatività (concerne l'impatto che il lavoro ha sulle vite di altre persone). Autonomia (il lavoro comporta elevati gradi di libertà, indipendenza e discrezionalità). Feedback (concerne le informazioni che il dipendente riceve sulla bontà e qualità delle proprie prestazioni). Queste variabili incidono su 3 condizioni: (1) significato del lavoro cioè il lavoro è visto come qualcosa che conta secondo il sistema di valori del dipendente. (2) responsabilità dei risultati cioè i dipendenti sentono che sono fondamentali per i risultati raggiunti dalla propria unità organizzativa. (3) conoscenza dei risultati: riguarda la conoscenza di quanto bene o male i dipendenti svolgono il proprio lavoro. Queste 3 teorie a loro volta portano alla soddisfazione in se, ma per ottenere massima soddisfazione non basta basarsi su ciò. Esistono due variabili moderatrici, ovvero che accrescono o riducono la relazione tra variabili dipendenti e indipendenti: conoscenza e abilità e forza del bisogno di autorealizzazione professionale. Sulla base del modello jct per aumentare il livello di soddisfazione si possono adottare più politiche combinate tra di loro quali politiche di arricchimento del lavoro con cui si aumenta la varietà dei compiti previsti nel task (vi saranno costi da sostenere, come costi di aggiornamento); gestione per obiettivi con cui ogni dipendente è responsabile del raggiungimento di obiettivi di produzione, di costo e di ricavo.

Stati d'animo ed emozioni: condizioni vissute dal dipendente durante l'orario di lavoro e che possono sostanzialmente in stati di benessere psicologico e senso di coinvolgimento così come malessere e disaffezione. Sono particolarmente importanti negli emotional labor, cioè lavori in cui i dipendenti trasmettono i loro stati d'animo a coloro con i quali sono a contatto: customer service, venditori, responsabili del personale, public relation.

Per conoscere i livelli di soddisfazione del dipendente si utilizzano focus group, interviste, analisi

degli atteggiamenti (che permettono di avere accurate informazioni sui livelli di soddisfazione come la JDI). Si dovrebbe partire proprio dall'analisi degli atteggiamenti per riflettere su come fare per aumentare la soddisfazione dei dipendenti. La job satisfaction è importante perchè ha un importante impatto sulla job performance ed ha una correlazione negativa con i comportamenti controproducenti. È fortemente correlata con l'affective ed il normative commitment. Con c'è correlazione con il continuance. È fortemente correlata alla life satisfaction (il grado in cui i dipendenti sentono un senso di felicità nella loro vita). Le persone si sentono meglio nella loro vita quando stanno bene anche sul lavoro. La pay satisfaction è una sfaccettatura della job satisfaction ma è un driver di livello di soddisfazione più debole di altre.

SISTEMI DI VALUTAZIONE E RICOMPENSA

Valutazione delle performance: processo con cui l'organizzazione misura e valuta quello che il singolo ha realizzato e come lo ha realizzato, in base e in relazione a quello che sono gli obiettivi stabiliti. È un ciclo continuo perchè alla fine dell'anno tutti i dubbi che costituiscono debolezze e incertezza sul sistema andiamo a migliorare la valutazione dell'anno successivo. Sarà continuo se valutato e valutatore lavorano insieme per stabilire obiettivi e controllare i risultati, mentre un processo di valutazione basato su schemi burocratici fa della valutazione una procedura ripetitiva poco efficace. Il processo di valutazione determina come le persone vengono valutate ed influenza le percezioni che gli individui hanno del proprio valore nell'impresa, ed anche le aspettative del dipendente sulle ricompense che riceveranno.

Affinchè il processo sia efficace devono essere rispettate una serie di condizioni da parte delle organizzazioni (che devono definire i confini dei compiti assegnati, fissare obiettivi coerenti con il task, definire le misure che verranno usate per la valutazione, ad esempio i risultati vengono misurati in termini di profitto, si definisce anche il target e poi deve essere identificato il contributo di ogni singolo ai risultati); del valutatore (che deve acquisire informazioni per elaborare la valutazione, comunicare i risultati al valutato con cui deve migliorare il suo rapporto); del valutato (che deve percepire la comunicazione relativa alla sua prestazione e al comportamento da tenere e deve essere gratificato per gli obiettivi raggiunti). Il sistema di valutazione e ricompensa dal al dipendente qualcosa per soddisfare i suoi bisogni ma l'impresa lo usa per dirigere i loro comportamenti verso la task performance (finalità) e il raggiungimento degli stessi obiettivi ad ha lo scopo di determinare il valore del contributo delle persone e poi collegarlo alla remunerazione.

Criteri di valutazione: concreti (devono essere individuati le cose in cui il dipendente deve essere valutato); oggettivo (cioè devono essere usate misure chiare e quantificabili). completa (Gli indicatori di valutazioni devono essere semplici da capire anche per il valutato). Contingente (ci possono essere fenomeni come l'ingresso sul mercato di nuovi concorrenti che possono influenzare il comportamento del dipendente. Allora il valutatore deve considerare l'influenza di fenomeni interni ed esterni.)

Valutazione dei risultati conseguiti: le misure legate ai risultati sono univoche e quantitative, cioè è una valutazione oggettiva che richiede chiarezza nelle misure di performance e permette di confrontare obiettivi fissati e raggiunti. Il valutatore deve anche valutare oltre i risultati, anche i comportamenti e le competenze del valutato. È un giudizio soggettivo, soggetto spesso a favoritismi (es: valutazione della capacità di problem solving). Il top management deve progettare in modo non vizioso il programma di valutazione e ricompensa. Si tratta di aspetti non misurabili con indici quantitativi infatti un rischio possibile è quello di confusione tra prestazione e potenziale. È fondamentale che i risultati vengano valutati con misure quantitative e qualitative e che la valutazione delle capacità integri l'informazione chiarendo come i risultati sono stati raggiunti.

Quindi le misure della valutazione dei risultati devono essere quantitative, verificabili, univoche e semplici. La valutazione delle capacità invece deve riferirsi a capacità acquisibili o intrinseche della personalità.

Sistema di ricompensa: è composto da un insieme di strumenti in grado di aumentare la probabilità che un soggetto ripeta in modo spontaneo un comportamento finalizzato al raggiungimento degli

obiettivi organizzativi. Una ricompensa quindi incide sulla motivazione attraverso meccanismi di incentivo di incentivo ex ante (stimolare e motivare gli individui affinché pongano in essere comportamenti diretti al raggiungimento dei fini e degli scopi organizzativi) e rinforzo ex post (l'effettiva assegnazione delle ricompense serve a rinforzare lo stesso comportamento nei periodi successivi perché il pensiero del rinforzo farà aumentare la motivazione del dipendente).

Questo sistema di ricompensa ha lo scopo di evidenziare il contributo dell'individuo rinforzando il legame con l'impresa e minimizzare la differenza tra azioni attese e realizzate. Gli incentivi sono informativi (perché danno informazione ai dipendenti su quali sono i risultati importanti per l'impresa e come cercare di raggiungerli), motivazionali (perché stimolano allo svolgimento dei compiti assegnati e ad agire per il bene comune), personal related (perché gli incentivi attraggono personale competente che decide di lavorare nell'impresa sulla base dei sistemi di ricompensa. Gli incentivi devono essere attrattivi per evitare il turnover). I sistemi di valutazione e ricompensa utilizzati dalle imprese possono essere tangibili (ovvero il sistema di retribuzione ricompensa il sistema di promozione – ricompensa); intangibili (attraverso riconoscimenti ed è la prova di future ricompense tangibili date dal sistema di valutazione). La retribuzione è un tipo di ricompensa tangibile: è una ricompensa perché ha la capacità di soddisfare i bisogni umani e quindi in grado di influenzare il comportamento. La possibilità di ottenere denaro è un forte incentivo per il comportamento umano. Prendendo la scala dei bisogni di Maslow, vediamo che la retribuzione ha un'utilità economica (perché il denaro è mezzo di scambio che può essere usato per acquistare beni e servizi che soddisfano i primi 2 bisogni della scala: bisogni fisiologici e di sicurezza) e psicologica (poiché ha un valore anche come simbolo di raggiungimento del successo). La retribuzione quindi va a colmare tutti e 5 i livelli della scala. È anche vero che il valore del denaro è soggettivo perché non si può sapere qual è l'utilità che un individuo dà alla retribuzione. Un incentivo quindi può essere l'aumento di livello di retribuzione percepito ma sistemi di retribuzione possono anche dare dei bonus collegati alla performance in quelle aree dei risultati ritenute chiave (il bonus è calcolato in base agli obiettivi fissati). Dopo aver calcolato la valutazione del dipendente per le misure più frequenti, divido questo risultato per il punteggio massimo. Si trova una percentuale che è la quota di bonus spettante e che viene moltiplicata per il bonus massimo.

Valutazione della retribuzione: all'inizio l'utilità marginale aumenta, poi decresce perché subentrano bisogni come quello di appartenenza. Il valore degli incentivi monetari è dato da determinanti individuali del gruppo e determinanti organizzative (perché il valore dato dipende anche da quanto equa è ritenuta la retribuzione rispetto a quella ottenuta da altri soggetti all'interno dell'impresa).

Promozione: il valore ad essa attribuito dipende dal valore simbolico riconosciuto dagli individui. Qui vado ad agire sui bisogni sociali perché si mira a scalare la vetta della direzione aziendale, ma capire anche quelli tesi ad una maggiore sicurezza; di solito un aumento della retribuzione generalmente si accompagna alla promozione. La promozione ha anche un effetto indiretto poiché quello promosso diventa un esempio per gli altri che cercano di imitarlo (con questo infatti si dà un messaggio all'intera organizzazione). Si ottengono 2 obiettivi perché si ricompensa chi se lo merita e si indirizza il comportamento degli altri (perché gli altri individui analizzano la promozione per capire quali sono i comportamenti che portano ad ottenerla).

Oggi si dà un gran peso a strumenti intangibili che gratifichino e motivino al raggiungimento degli obiettivi. Per costruire un modo efficace gli incentivi retributivi è necessario comprendere la motivazione dell'agire umano: da qui l'importanza dell'autostima, della fiducia, dei premi monetari (come riconoscimenti che vanno a coprire l'intera scala di Maslow dal secondo gradino in poi (ma non i bisogni fisiologici)). Ci sono anche premi non monetari: incentivi per partecipazioni a convention.

Mi raccomando Gisellina, fanne buon uso!!!
buono studio :*