

MOTIVAZIONE AL LAVORO, TEORIA DEL GOAL SETTING E PROGETTI DI INSERIMENTO ORGANIZZATIVO (PIO)

Un'ipotesi di applicazione della riforma Biagi applicata ai contratti di inserimento nelle organizzazioni.

Filippo Ferrari, Aleph Zero Formazione e Ricerca

L'ipotesi alla base del presente intervento è la possibilità di definire un piano di inserimento delle risorse umane nelle organizzazioni che abbia caratteristiche progettuali e sia al tempo stesso motivante nei confronti del neoinserto.

L'ambizione è quella di rendere compatibili le caratteristiche del lavoro a progetto senza vincoli di subordinazione (durata predeterminata, contenuti definiti) con gli aspetti riconoscibili in un piano di sviluppo organizzativo riferito ad un neoinserto. Oltre a ciò, l'ulteriore ambizione è quella di inquadrare complessivamente l'impianto del progetto di inserimento all'interno della teoria del *goal setting*, in particolare per gli aspetti più strettamente legati alla motivazione al lavoro. Partirò da quest'ultimo punto, riferendomi brevemente alla sintesi che Borgogni [1996] propone nel suo intervento all'interno del volume da lei curato.

L'autrice cerca di mettere in relazione la *motivazione* con *la valutazione*, intendendo quest'ultima come il momento di scambio tra capo e collaboratore nel quale nasce una progettazione dell'attività secondo certi obiettivi condivisi, sia di sviluppo che di valutazione.

Per motivazione si intende, invece, 'un aspetto dell'individuo che inizia, dirige, sostiene l'azione umana verso una prestazione lavorativa', e sarà quindi una variabile determinante del comportamento insieme all'abilità, alle conoscenze, ai vincoli situazionali.

È possibile individuare alcune principali *teorie della motivazione*:

Teorie dei bisogni (needs theories): fanno riferimento a bisogni specifici (fisici o psicologici) che devono essere soddisfatti per il benessere o la sopravvivenza dell'organismo;

Teorie del valore (*values theories*), che prendono in considerazione ciò che l'individuo vuole o desidera, e possono esprimere una preferenza o avere carattere morale;

Teoria dell'obiettivo (*goal theories*): per ottenere un certo valore bisogna decidere quali compiti e standard di prestazione scegliere. Si traduce nella tecnica del *goal setting*.

PRINCIPI DI GOAL SETTING

Tale tecnica riprende interamente il concetto di *livello di aspirazione* e lo fonde con alcuni elementi tayloristici (il sistema di premi e obiettivi), superandone però l'eccessiva frammentazione e favorendo l'iniziativa e l'autonomia dei singoli.

Un goal (=obiettivo) è ciò che un individuo sta cercando di raggiungere, e presenta due attributi: contenuto e intensità.

Il *contenuto* è l'oggetto o il risultato che deve essere raggiunto: è importante distinguere tra *task* (=compito) e *goal* (=obiettivo), in quanto il primo indica la parte di lavoro che deve essere fatta, il secondo si riferisce all'ottenimento di uno specifico standard di competenza su un certo compito, di solito entro un tempo limite.

L'*intensità*, continua Borgogni, viene misurata dall'importanza del goal, dal grado di sforzo richiesto, dal contesto nel quale viene assegnato.

Il goal setting è un sistema di gestione che va dall'assegnazione degli obiettivi, alla valutazione e al piano di sviluppo del collaboratore; poggia su due assunti fondamentali:

Gli *obiettivi sfidanti (*challenging*)* conducono a prestazioni più elevate rispetto a quelli facili; Gli *obiettivi specifici* conducono a prestazioni più elevate rispetto a quelli poco chiari ('fai del tuo meglio') o alla mancanza di obiettivi. I goals vaghi sono compatibili con parecchi risultati, compreso quello inferiore alle capacità della persona. Nella teoria del goal setting si presuppone, quindi, una relazione positiva e lineare tra il livello del goal (difficoltà) e livello di prestazione. È però fondamentale considerare la *self-efficacy* (= valutazione che la persona formula circa la sua capacità di portare a termine con successo un compito) come variabile interveniente: l'aspettativa di successo è da considerarsi determinante nella scelta del goal.

Per comprendere perché il goal setting influenzi la prestazione è necessario considerare tre mediatori o *meccanismi causali*, attraverso i quali i goal regolano l'azione della persona:

Un goal accettato *canalizza l'attenzione* verso le attività rilevanti e attiva competenze disponibili e che altrimenti non sarebbero utilizzate;

Un goal specifico *regola l'investimento di energia*, in funzione della difficoltà del compito;

Un goal regola la *persistenza* nelle situazioni dove non vengono imposti limiti di tempo, ossia determina la tenacia di fronte a ostacoli.

Se i primi meccanismi sono inefficaci, il goal *stimola lo sviluppo di strategie e piani d'azione*.

In breve, se una persona si impegna nel raggiungimento del goal, la prestazione migliora perché il goal fornisce un meccanismo di regolazione che permette di osservare, monitorare, valutare soggettivamente e adattare il proprio comportamento agli standard prefissati.

Variabile rilevante è anche il *tempo intercorrente tra l'assegnazione dell'obiettivo e la sua realizzazione*. Pare che] gli obiettivi ravvicinati, come sotto-obiettivi di quelli distanti, servano come efficaci regolatori del Sé e interessano la prestazione in almeno quattro modi:

Aumentano la forza della self-efficacy iniziale nel portare a termine il compito;

Aumenta la self-efficacy nel momento in cui si raggiunge il goal;

Aumenta il livello di soddisfazione;

Aumenta la perseveranza.

MODERATORI DELLA RELAZIONE GOAL - PRESTAZIONE

Si intendono come moderatori quegli elementi che possono facilitare o ostacolare la traduzione del goal in prestazione di successo.

L'impegno (commitment): è il grado con cui la persona è attaccata al goal. Si possono considerare due classi di fattori: la self-efficacy (la convinzione di farcela) e la rilevanza del goal (valori);

La *self-efficacy*: oltre a essere un moderatore del goal, è un costrutto teorico a sé stante, con effetto diretto sulla prestazione.

Le fonti della self-efficacy possono essere diverse:

Mastery experience (padronanza dell'esperienza): un forte senso di efficacia si sviluppa attraverso esperienze in cui gli ostacoli vengono superati attraverso la perseveranza;

Esperienze vicarie: vedere persone simili a sé aver successo fa aumentare le credenze in riferimento alle proprie possibilità di farcela;

Persuasione sociale: le persone che vengono persuase verbalmente di possedere le capacità di far fronte alle attività attivano uno sforzo maggiore;

Riduzione dello stress e modifica degli stati emotivi: le persone con alta self-efficacy vedono l'attivazione emotiva come un fattore energizzante;

Feed-back: la conoscenza dei propri risultati è un altro moderatore del goal sulla prestazione;

Abilità: la relazione tra goal e prestazione è più forte nei soggetti con elevate abilità. In particolare, chi vede le proprie competenze come acquisibili e migliorabili si assegna goal stimolanti e ottiene prestazioni elevate, gli altri che considerano le abilità come stabili interpretano gli errori come indicatori di modesta capacità e, in conseguenza di ciò, si assegnano obiettivi più bassi;

Vincoli situazionali: se la situazione può essere controllata, goal elevati motivano una persona a superare gli ostacoli, soprattutto in presenza di impegno sostenuto e self-efficacy.

GOAL - SETTING E PERCORSO DI INSERIMENTO NELL'ORGANIZZAZIONE

Il goal setting è, in concreto, utilizzabile come principi guida di un percorso di inserimento nelle organizzazioni che si snoda attraverso le seguenti fasi [Ferrari, 2003]:

Definizione delle aree chiave di prestazione e degli indicatori che misurano il grado in cui l'area è stata raggiunta.

A partire dallo sviluppo della mission organizzativa, vengono stabiliti i comportamenti critici per il conseguimento del successo delle posizioni organizzative (cfr. fase 2 – Analisi del profilo esperto)

La fase di definizione degli obiettivi quindi prevede *l'individuazione di obiettivi specifici per ogni collaboratore*, in funzione delle sue potenzialità e di quelle di mercato, in base a tempi, priorità, livello di coinvolgimento (individuale o del gruppo) a breve e lungo termine; La fase successiva è quella di *assegnazione degli obiettivi al collaboratore* in cui la relazione preesistente tra il capo e il collaboratore diventa determinante per la realizzazione di un progetto condiviso e per un'adesione sostanziale e non di compiacenza che impegni il collaboratore a realizzarlo (cfr. fase 4 – Stesura del PIO).

Una volta concordati gli obiettivi tra capo e collaboratore si procede ad un'azione di *verifica periodica e di feedback (coaching)* sullo stato di avanzamento rispetto al piano di obiettivi concordati. I principali obiettivi del programma di goal setting sono quelli di *coaching* e di *counseling* al collaboratore per favorire un processo di miglioramento progressivo.

Si perviene quindi alla fase di *valutazione della prestazione* dove, attraverso l'esame degli obiettivi raggiunti e di quelli da raggiungere, viene concordato un piano di sviluppo futuro.

Come scegliere gli obiettivi del PIO, da riportare in seguito sul contratto a progetto? Un problema da tenere presente nel momento in cui si definisce e sottoscrive, da parte dell'azienda e del neoinserto, un progetto di inserimento, è il legame tra soddisfazione lavorativa e livello della prestazione. Gli autori propongono una serie di soluzioni, a cui faccio rapido cenno. In una prima ipotesi, è possibile assegnare obiettivi modesti, per avere risultati certi ma anche, conseguentemente, modesti; un altro suggerimento può essere quello di assegnare obiettivi basati su un sistema a due vie: un obiettivo minimo stimolante ma completamente raggiungibile, per fornire gratificazione certa, ed un obiettivo più elevato, verso cui tendere. Infine, si può prevedere di premiare il conseguimento di un successo parziale, commisurandolo al coefficiente di difficoltà del compito: raggiungere l'80% di un obiettivo che vale 100 è più apprezzato del raggiungimento del 100% di un obiettivo che vale 50.

CONTRATTI A PROGETTO E OBIETTIVI DI SVILUPPO

La novità, e vorrei dire il punto di forza, del modello qui proposto è la possibilità di recepire, all'interno di un contratto a progetto finalizzato all'inserimento lavorativo, obiettivi di sviluppo che siano non esclusivamente di performance professionale ma, anche, formativi. Si suggerisce, in altre parole, di accogliere una logica da contratto a *causa mista* all'interno del contratto a progetto, i contenuti del quale, quindi, indicheranno oltre alle attività che il neoinserto è tenuto a svolgere, anche gli obiettivi formativi e le modalità per raggiungerli, nonché, naturalmente, la parte economica.

In sintesi, un contratto a progetto realizzato seguendo siffatta logica potrà prevedere quattro parti distinte, ciascuna con esplicita indicazione di tempi e modalità di raggiungimento:

Parte economica: l'indicazione del compenso totale, e delle eventuali modalità di erogazione (mensile, bimestrale, soluzione unica o altro), percepito dal neoinserto nel periodo indicato dal contratto;

Parte operativa: le attività, necessariamente coordinate con quelle dell'organizzazione, nelle quali verrà impegnato il neoinserto;

Parte formativa: gli obiettivi di crescita professionale e di sviluppo di competenze da raggiungersi alla scadenza del contratto, con relativi contenuti formativi e modalità di formazione/apprendimento, nonché le modalità di verifica prevista;

Eventuali benefits accessori che si ritiene di offrire al neoinserto (utilizzo di PC portatili, polizze assicurative particolari e/o integrative, uso del telefono, copertura e rimborso spese e quant'altro).

Bologna, 21 novembre 2003

Riferimenti Bibliografici

Borgogni L., (1996), *Valutazione e motivazione delle risorse umane in azienda*, Angeli, Milano;

Ferrari, F., (gennaio 2004), *Neofiti e inserimento in azienda*, Angeli, Milano.