

PA

## La motivazione del personale aiuta la performance

by Andrea Margheri, Università degli studi di Trento - 1 Jun 2012

### Più attenzione alla motivazione del personale

Per assicurare servizi di qualità a costi contenuti l'adozione di nuove procedure e strumenti di gestione è un passaggio necessario ma non sufficiente: le amministrazioni pubbliche devono poter contare sull'**apporto dei dipendenti**. La *performance* dei lavoratori è una risorsa critica per l'ente e la **motivazione a continuare a fornire adeguati contributi** deve essere sostenuta e riconosciuta. Si tratta di una prospettiva che richiede una **forte assunzione di responsabilità da parte della dirigenza dell'ente locale**, consapevole che la qualità dei risultati dell'ente è fortemente influenzata dalla qualità dell'impegno e delle competenze possedute dal personale.

I responsabili delle unità organizzative devono **saper guidare** i propri collaboratori **verso un obiettivo comune e partecipato, promuovere condizioni di lavoro favorevoli** (il c.d. clima) e **trasmettere i valori e le informazioni necessarie a orientare** i comportamenti dei dipendenti.

Se si è convinti che le persone siano determinanti per la *performance* dell'ente, allora è importante approfondire anche alcuni aspetti riguardanti il comportamento umano. **Affidarsi alle applicazioni del contratto per guidare il personale oggi non basta**. Al responsabile di un'unità organizzativa serve affinare quelle conoscenze e capacità su temi che lo aiutino a favorire lo sviluppo di comportamenti coordinati dei collaboratori e una cultura sensibile ai cambiamenti richiesti dal contesto e dagli utenti.

Il **tema della motivazione**, la spinta ad agire, è uno di questi e merita di essere approfondito dai responsabili degli enti per le sue implicazioni sulla prestazione dei dipendenti.

### Il ruolo della motivazione nella performance

La motivazione è un tema **difficile per ogni azienda**, a maggior ragione nelle amministrazioni pubbliche, dove il passaggio dall'amministrazione del personale alla gestione del personale non può dirsi appieno realizzato in ogni ente sul piano delle prassi quotidiane. Con i limiti propri di una ricognizione riferita a un campione ristretto di enti, vi è l'impressione che **in diversi enti si fatichi a colmare il divario fra la volontà di dare centralità e valorizzazione alle risorse umane** (richiamata nei vari Rpp, piano strategico, bilancio di mandato, rapporto sul personale) e **le prassi quotidiane**.

Queste ultime, anche involontariamente, spesso smentiscono le alte affermazioni di principio con puntigliose applicazioni formali **che finiscono per deprimere le motivazioni dei dipendenti**. Il rischio è l'affermarsi di un **modello 'neoburocratico' di amministrazione del personale**. Dettato di solito da logiche difensive nei confronti degli organi giurisdizionali e di controllo, e alimentato dalla difficoltà interpretativa della normativa scritta per contenere la spesa del personale che si presta ad interpretazioni contrastanti anche da parte delle fonti più autorevoli.

Per questo motivo, **comprendere le determinanti della motivazione è anche un modo per ripensare la gestione quotidiana del personale**, riflettendo sulle conseguenze di ogni iniziativa in termini di motivazione e, quindi, prestazione dei dipendenti. La *performance* di un ente è condizionata dalle prestazioni dei soggetti che vi lavorano, dal modo in cui accettano gli scopi dell'organizzazione e contribuiscono al loro raggiungimento.

Le prestazioni sono il risultato delle conoscenze, delle capacità e abilità espresse dai lavoratori in un dato contesto (condizioni d'ambiente organizzativo, sociale, psicologico) e secondo una certa **motivazione, vale a dire la spinta ad agire**.

La motivazione **nel pubblico impiego** è un **tema cruciale e allo stesso tempo difficile**. Blocco dei rinnovi contrattuali e a seguire degli stipendi e delle progressioni, vincoli alla formazione, tagli del personale, limiti al turnover e allungamento della vita lavorativa non facilitino il compito di chi è chiamato a guidare il personale. D'altra parte è vero, come vedremo, che la gestione della motivazione

non può essere circoscritta agli strumenti di incentivazione monetaria, alle progressioni orizzontali e verticali, all'istituzione di PO o altri incarichi direttivi. È anche il frutto di un lavoro dei responsabili degli uffici, supportati dal Servizio Personale, per cercare di tirare fuori il meglio dai propri dipendenti. Non è un lavoro facile perché i lavoratori sono uno diverso dall'altro. **È complicata perché non è un fenomeno semplice da spiegare.** Non esiste una ricetta valida in assoluto per motivare il personale, così come non esiste una teoria valida in assoluto. Si possono utilizzare diverse teorie che spieghino i fatti fondamentali e applicando queste teorie alla gestione del personale si possono compiere progressi.

### **Cosa motiva le persone**

Una **buona base teorica può aiutare la pratica**, evitando di inseguire mode o formule magiche che propongono nuovi strumenti o approcci dagli esiti incerti. Le teorie aiutano a riflettere su cosa motiva e come questo avviene. Per capire cosa motiva in questo paragrafo si richiameranno, in modo assolutamente esemplificativo e senza pretesa di esaustività, i **contributi di due famosi studiosi** per stimolare il successivo approfondimento della letteratura sul tema[1]. La motivazione esprime **l'insieme dei motivi che ci spingono ad agire**, che sono in relazione ai nostri diversi obiettivi e interessi e che a loro volta sono guidati da processi cognitivi ed emotivi. Sotto il profilo manageriale è l'attività volta a stimolare negli individui un comportamento tale da produrre risultati (Pilati-Tosi).

In linea generale, **le persone agiscono per soddisfare i propri bisogni**, vale a dire che sono spinti ad agire per ottenere delle ricompense tali da soddisfare i bisogni. **Maslow**, ad esempio, **ha provato a definire una scala gerarchica di cinque livelli di bisogno**. Andando dalla base al vertice della gerarchia troviamo: bisogni fisiologici (fame, sete, sonno ecc.); bisogni di sicurezza fisica ed emotiva (protezione da pericoli, minacce, privazioni ecc.); bisogni di appartenenza (identificazione con il gruppo, rete di relazioni, approvazione degli altri ecc.); bisogni di stima (fiducia in se stessi, indipendenza, status, rispetto per se stesso); bisogni di autorealizzazione (raggiungimento di ciò che uno ritiene capace di diventare).

Si tratta di una **classificazione abbastanza intuitiva e anche traducibile in prassi manageriali**. Ad esempio, i bisogni fisiologici e di sicurezza sono riconducibili alla tipologia del rapporto di lavoro (tempo determinato o indeterminato), alle modalità retributive, alle condizioni assicurative e previdenziali, alle condizioni di sicurezza nell'ambiente di lavoro. Così una progressione professionale consente di soddisfare contemporaneamente esigenze personali diverse, riferibili a bisogni di stima e autorealizzazione. Dal punto di vista motivazionale, **il rapporto tra ente e dipendente nel medio periodo si gioca sulla necessità di sviluppo personale**, quindi sui livelli più alti della scala di Maslow legati alla possibilità di crescita professionale secondo un percorso di apprendimento continuo.

Un **altro autore molto citato**, perché aiuta a impostare la relazione di lavoro secondo la logica motivazionale, è **Herzberg**. Questo autore **distingue tra fattori che prevengono l'insoddisfazione** (Fattori igienici) e **fattori correlati al livello di soddisfazione e prestazione** (Fattori motivanti). I fattori igienici creano insoddisfazione se assenti, ma se presenti riducono l'insoddisfazione senza aumentare la soddisfazione. Sono riferiti, ad esempio, alle politiche direzione, regole (ferie, orari ecc.), supervisione, relazioni con i superiori e i colleghi, livello retributivo, condizioni di lavoro, sicurezza ecc. Questi fattori incoraggiano la permanenza nell'azienda, non incrementano la motivazione e, quindi, la prestazione (Pilati-Tosi). Tale distinzione è utile anche per chiarire la relazione tra aumento retributivo e motivazione dei dipendenti, aspetto di solito sopravvalutato circa gli effetti sulla motivazione e la prestazione nel contesto pubblico. È probabile che gli aumenti siano interpretati come un riconoscimento del lavoro fin qui svolto, con stimoli limitati all'ulteriore incremento della prestazione.

Al contrario, i **fattori motivanti che incrementano la motivazione** sono: l'arricchimento dei contenuti del lavoro, il livello di responsabilità, la formazione, il riconoscimento dei risultati ottenuti, promozioni, cooptazioni in comitati, gruppi di lavoro. Da qui si potrebbe concludere, ad esempio, che l'effetto degli incentivi monetari è maggiore quando si accompagna con altri meccanismi di ricompensa non monetaria.

### **La motivazione non è uguale per tutti**

Le teorie soprarichiamate aiutano a capire cosa motiva le persone, altre teorie provano a spiegare come questo avviene. La **teoria delle aspettative**, ad esempio, **si basa sulla valutazione della**

**soddisfazione ottenibile da un determinato impegno.** Secondo questa teoria le persone sono disposte a impegnarsi in un'attività sfidante o gravosa nella misura in cui ritengono che i risultati delle loro azioni porteranno ad ottenere gli obiettivi desiderati. In altri termini, la persona compie una valutazione sul fatto che l'impegno produca una prestazione migliore che consenta di ottenere una ricompensa che ripaghi degli sforzi fatti (Pilati-Tosi). **Si tratta di una valutazione soggettiva**, perché esistono opinioni differenti tra le persone circa l'attrattiva di certe ricompense. Una promozione che porti più soldi e status ma anche più responsabilità e carichi di lavoro molto più gravosi può non essere apprezzata da tutti. Questa teoria serve anche a richiamare una realtà nota nel settore pubblico: importi limitati e appiattiti dei premi incentivanti producono un effetto contenuto o nullo sulla motivazione e prestazione dei dipendenti.

La **teoria della giustizia organizzativa** tocca un tema molto avvertito nel settore pubblico perché riguarda la percezione di quanto si venga trattati in modo equo in ambito lavorativo rispetto a quello che si fa e agli altri (Pilati-Tosi). Di conseguenza, **la motivazione è spiegata attraverso confronti intrapersonali** (in rapporto a se stessi) e **interpersonali** (in rapporto agli altri). La teoria distingue tra **giustizia distributiva** e **giustizia procedurale**.

**Giustizia distributiva:** quanto le persone credono di essere trattate in modo equo **in relazione ai risultati del lavoro**, al loro **impegno** e ai loro **sforzi e a quanto ottengono da ciò** (riconoscimenti monetari e non).

**Giustizia procedurale:** quanto le persone credono di essere trattate equamente **in relazione a come sono prese le decisioni circa le materie e i temi che influenzano la loro vita lavorativa**. Ad esempio quali regole per l'assegnazione dei premi individuali o compiti gratificanti, per l'accesso ai percorsi di alta formazione. Si tratta di un tema che nel pubblico impiego è riconducibile in modo diretto al sistema di valutazione, ma riguarda molti aspetti della gestione del personale e del rapporto capo-collaboratore quotidiano che rendono alle volte problematico ricondurre certe scelte al merito.

Le teorie sono state richiamate, senza nessuna pretesa di esaustività, per invitare a riflettere sull'importanza del tema e valutare le modalità alternative di applicazione dei provvedimenti e degli strumenti di gestione del personale in termini di effetti delle possibili azioni sulla motivazione dei dipendenti e, per questa via, sulle loro prestazioni. **Non c'è mai garanzia di successo nella gestione del personale, ma ascoltare e parlare con i dipendenti, chiarire gli obiettivi di lavoro, dare riscontri sul lavoro svolto, riconoscere il lavoro ben fatto, scegliere i "premi" più adatti per ciascuno, trattare con equità, favorire il gioco di squadra, aiuta a costruire un buon clima di lavoro e risultati duraturi.**

---

[1] Per la trattazione di questo e del successivo paragrafo si è fatto riferimento ai capp.3-4 di un agile manuale, cui si rinvia la lettura, anche per i riferimenti bibliografici, della collana Management pubblicata da Università Bocconi editore in collaborazione con Il Sole 24 Ore e la Repubblica: Pilati Tosi, *Organizzazione e gestione delle risorse umane*.