Organizzazione aziendale

Prof. F. Garraffo

Laurea Triennale in Economia Aziendale

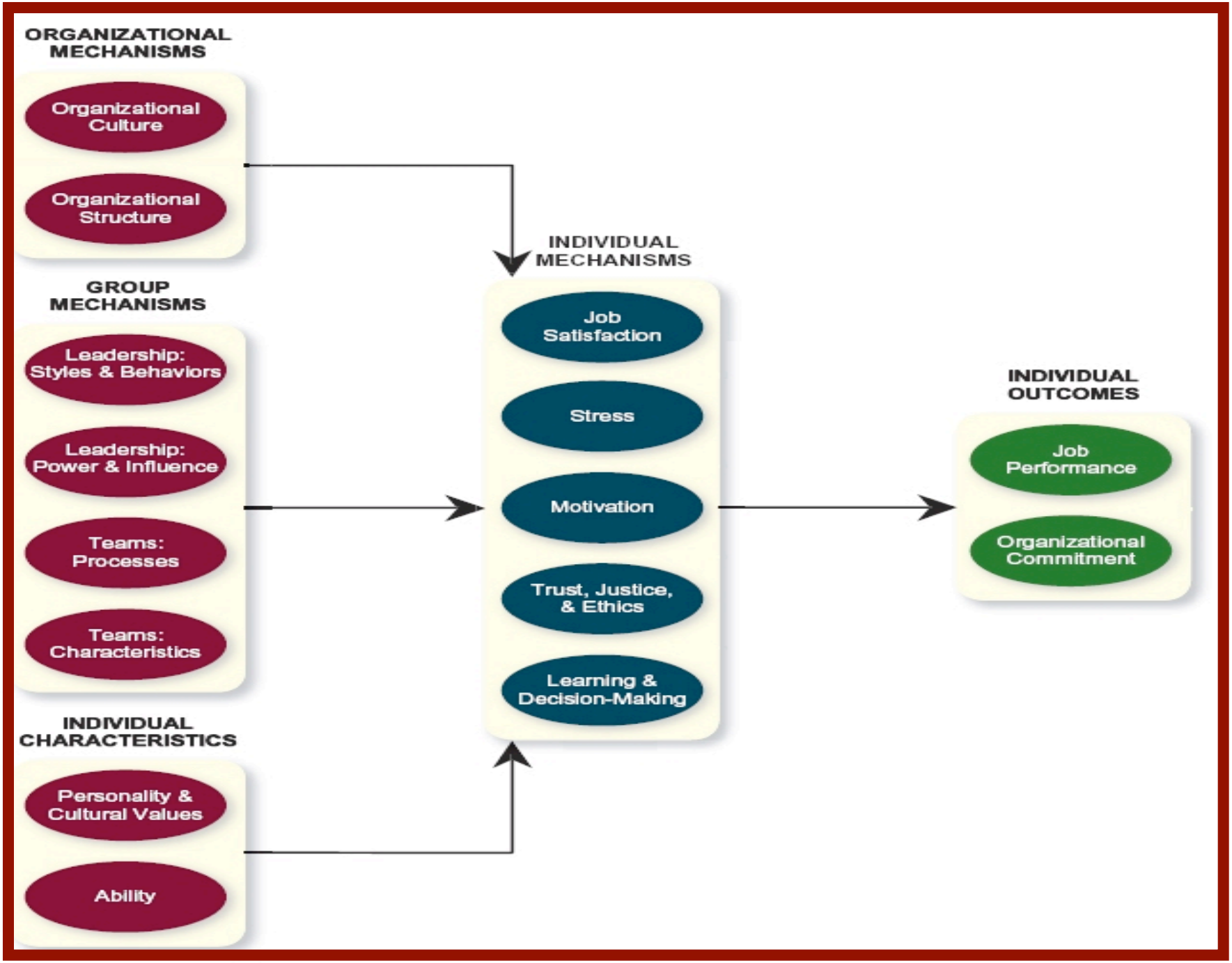
E-mail del corso: OREA1011@gmail.com

Ricevimento: Mercoledì 10-12.30

Facoltà di Economia
Università degli Studi di Catania

Decision making e apprendimento

Copyright © 2010 The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.


ORGANIZATIONAL MECHANISMS
Organizational Culture
Organizational Structure
GROUP MECHANISMS
Leadership: Styles & Behaviors
Leadership: Power & Influence
Teams: Processes
Teams: Characteristics
INDIVIDUAL CHARACTERISTICS
Personality & Cultural Values
Ability
INDIVIDUAL MECHANISMS
Job Satisfaction
Stress
Motivation
Trust, Justice, & Ethics
Learning & Decision-Making
INDIVIDUAL OUTCOMES
Job Performance
Organizational Commitment

	Job Performance	Organizational Commitment
Learning	Moderate Positive	Weak positive

Evidenze empiriche sul decision making ed il learning

- Il learning ha una correlazione positiva moderata con la job performance.
  - In particolare, individui che cumulano conoscenze e abilità tendono ad avere una più alta task performance
  - I dipendenti applicano ciò che hanno appreso in situazioni simili e prendono decisioni più efficienti (minore impiego di risorse: finanziarie, tecnologiche, umane, di tempo) ed efficaci (risultati più elevati)
- Il learning ha una correlazione positiva debole con l'organizational commitment.
  - L'apprendimento di conoscenze specialistiche e di abilità è debolmente collegato a più alti livelli di affective commitment. Poco si sa circa gli effetti su continuance e normative.
  - "Rovescio della medaglia": il dipendente capace e abile può sempre "guardare" altrove….

Temi che discuteremo

- Cos'è il decision making
- Quali modelli decisionali sono adottati dagli individui
- Cos'è l'apprendimento
- Quali tipi di conoscenze maturano gli individui
- I rinforzi per l'apprendimento
- Decisioni e gruppi

Decision Making

- ***Decision making*** riguarda la generazione di un set di alternative e la scelta dell'opzione ritenuta utile per rispondere ad una richiesta
- Perché il decision making è legato all'apprendimento?
  - Più conoscenze ed abilità sono possedute dal dipendente, più alta è la probabilità che formuli decisioni accurate

Domanda

- Come vi comportate quando dovete decidere:

  A) come organizzarvi per sostenere un esame all'università?

  B) come prepararvi per sostenere un colloquio di lavoro?

Tipologie di decisioni

- **Programmate e di routine**
  - Ammettono la possibilità di applicare il knowledge: a) cumulato dal dipendente e b) necessario per intraprendere le azioni dirette ad affrontare un problema che si è già manifestato in passato
- **Nuove e/o impreviste**
  - Non rientrano nell'esperienza del dipendente e dunque sperimenterà per la prima volta l'alternativa d'azione scelta per rispondere al problema

Quanto più si occupano posizioni elevate nell'organizzazione tanto più aumentano le decisioni nuove e/o impreviste

Approcci o modelli di Decision Making

Decisioni programmate o di routine

- Cibernetico

Modello cibernetico per decisioni di routine

- Si utilizza il repertorio delle soluzioni che in passato si sono rivelate efficaci

- Si sviluppano:
  - linee guida
  - manuali e procedure

  Si imitano le organizzazioni di successo anche attraverso analisi di benchmarking

Approcci o modelli di Decision Making

Decisioni non di routine

- Razionale-normativo
- Euristico
- Garbage can
- Inconscio-intuitivo

Modello razionale-normativo

Ipotizza che il decisore applichi criteri razionali di scelta nel corso di un processo decisionale caratterizzato da fasi pre-ordinate

- Fasi:
  - Identificazione e definizione del problema
  - Ricerca delle soluzioni alternative, anche sulla base degli errori commessi da terzi in situazioni simili
    - Normativo: non fare così perché altri….
  - Valutazione di ciascuna alternativa secondo criteri di scelta
    - Criteri di valutazione razionale del rischio, dei costi, dei benefici di ciascuna alternativa
  - Scelta della soluzione "ottimale"
  - Implementazione della decisione

Modello razionale-normativo

- Il modello razionale si fonda sul concetto di ottimizzazione, ovvero massimizzazione delle funzioni di utilità del decisore
- Come….
  - Esplora un vasto numero di alternative
  - Esamina tutti gli elementi e valori rilevanti per la scelta
  - Valuta in modo compiuto le conseguenze negative e positive, in termini di costi, rischi e benefici
  - Ricerca nuove info per indagare le alternative
  - Rivaluta le conseguenze positive e negative
  - Sviluppa un piano dettagliato d'implementazione della decisione

Domanda

- Secondo voi, quali problemi nascono quando proviamo ad utilizzare concretamente questo modello per formulare le nostre decisioni?

H.A. Simon (Nobel nel 1978)

- Teoria della razionalità limitata (1947): i decisori semplicemente non hanno le risorse e le abilità per processare tutte le informazioni disponibili e tutte le alternative possibili ai fini della formulazione di una decisione ottimale
  - Modello razionale del decision-making
  - Modello non razionale del comportamento del decisore

Carenza di risorse

- Informazioni disponibili ed altre risorse intangibili (conoscenze tecnico-scientifiche, competenze professionali, etc.)
- Denaro ed altre risorse tangibili
- Tempo a disposizione (time pressure)

Carenza di abilità (the way we think)

- ***Percezione selettiva*** è la tendenza di ognuno di noi di percepire l'ambiente solo se influenza le nostre aspettative ed interessi
- ***Pregiudizio*** è credere che gli altri pensano, percepiscono ed agiscono come noi - "the world works the way we think".

Carenza di abilità (the way we think)

- ***Identità sociale (Social identity theory)*** afferma che le persone si identificano con i gruppi ai quali appartengono e percepiscono o giudicano gli altri sulla base della loro appartenenza al gruppo:
  - Genere, razza, religione, etc.
  - Scienziati, ingegneri, attori, studenti del corso di organizzazione aziendale…...
  - Americani, Italiana, Francesi, Cinesi
  - Leghisti vs. meridionali…
- ***Stereotipi*** si manifestano quando le persone fanno assunzioni sugli altri sulla base della loro appartenenza ad un gruppo sociale

Modello euristico

- Come risultato dei limiti alla razionalità, il decisorse seleziona la prima alternativa considerata soddisfacente

Come si comporta:

a) In situazioni di incertezza, il decisore utilizza l'euristica
b) Regole pratiche e di buon senso che permettono di prendere decisioni
c) La ricerca delle alternative alla soluzione di un problema si fermerà non appena sarà stata individuata la prima soddisfacente

   "soddisfa i criteri minimi ritenuti accettabili"

Modello garbage can (bidone dell'immondizia)

L'organizzazione rappresenta un contesto nel quale:

- ➢Un'idea può essere implementata senza che sia stata pensata intenzionalmente quale soluzione di problemi
- ➢Un problema può continuare a esistere senza che venga affrontato pur esistendo idee per risolverlo

Perché accade ciò?

- Non tutto è controllabile dall'organizzazione così come dagli individui
- Le organizzazioni così come gli individui manifestano inerzie, conflitti, pause, riflessioni….
- Le organizzazioni possono funzionare solo se lavorano per priorità
  - ➢Il tempo e le risorse dell'organizzazione e degli individui sono limitati

Domanda

- E’ ragionevole affermare che alcuni dipendenti, a differenza di altri, prendono decisioni migliori? e perchè?

Apprendimento

- **Apprendimento** è il cambiamento permanente delle conoscenze e delle abilità di un dipendente per effetto dell'esperienza (cognitiva o comportamentale)

Nel corso del tempo l'apprendimento forma le **competenze**

Le conoscenze e abilità che distinguono i dipendenti esperti dagli esordienti

Tipi di conoscenza

- ***Conoscenza esplicita*** è il tipo di informazione ottenuta attraverso l'apprendimento da lettura, ascolto, osservazione, studio, simulazione

- ***Conoscenza tacita*** è il tipo di informazione che i dipendenti apprendono solo attraverso l'esperienza (learning by doing).
  - La parte preponderante delle conoscenze di un'organizzazione è di tipo tacito (si apprendono solo con l'osservazione)

Metodi di apprendimento: rinforzo

- ***Rinforzo (Reinforcement)*** apprendiamo valutando il collegamento tra i nostri comportamenti e le loro conseguenze
  - ***Rinfozi positivi***
    - Ricompense, promozioni, premi, onorificenze, etc.
  - ***Rinforzi negativi***
    - Punizioni

Domanda

- Pensate che un gruppo di persone possa prendere decisioni migliori rispetto al singolo?

Decisioni di gruppo

- **Vantaggi**
  - Maggiori informazioni e conoscenze
  - Può valutare più opzioni alternative
  - Accresce il commitment del singolo
- **Svantaggi**
  - Pressione al conformismo - intolleranza al dissenso
  - Social loafing: tutti responsabili - nessuno responsabile
  - Groupthink: prima il gruppo, poi la decisione
  - Riskshift: si decide di accettare un rischio maggiore o minore
  - Polarizzazione dei punti di vista

Criteri per stabilire se utilizzare il gruppo

- **Criterio della qualità**
  - Sono rilevanti gli aspetti tecnici
  - Occorre utlizzare dati e informazioni
  - Servono valutazioni quantitative

- **Criterio dell'accettabilità**
  - I collaboratori sono toccati dalla decisione
  - Serve condivisione
  - Il commitment sulla decisione è fondamentale