

ORG308 1 Personalledelse

Kandidat 8927

Oppgaver	Oppgavetype	Vurdering	Status
1 ORG308, forside	Flervalg	Automatisk poengsum	Leveret
2 ORG308, oppgave 1	Skriveoppgave	Manuell poengsum	Leveret
3 ORG308, oppgave 2	Skriveoppgave	Manuell poengsum	Leveret
4 ORG308, oppgave 3	Skriveoppgave	Manuell poengsum	Leveret

ORG308 1 Personalledelse

Emnekode	ORG308	PDF opprettet	12.09.2016 09:31
Vurderingsform	ORG308	Opprettet av	Espen Andersen
Starttidspunkt:	23.05.2016 09:00	Antall sider	12
Sluttidspunkt:	23.05.2016 13:00	Oppgaver inkludert	Ja
Sensurfrist	201606130000	Skriv ut automatisk rettede	Ja

Seksjon 1

1 OPPGAVE

ORG308, forside

Emnekode: ORG308

Emnenavn: Personalledelse

Dato: 23. mai 2016

Varighet: 4 timer

Tillatte hjelpemidler: Ingen

Merknader:

Eksamenen består av **tre** oppgaver.

Alle oppgavene skal besvares og teller likt.

Det forekommer av og til spørsmål om bruk av eksamensbesvarelser til undervisnings- og læringsformål. Universitetet trenger kandidatens tillatelse til at besvarelsen kan benyttes til dette. Besvarelsen vil være anonym.

Tillater du at din eksamensbesvarelse blir brukt til slikt formål?

- Ja
 Nei

ORG308, oppgave 1

Gjør rede for kompetansebegrepet. Drøft utfordringer med å gjennomføre en kompetanseanalyse.

Skriv ditt svar her...

BESVARELSE

Dagen næringsliv er preget av høy konkurranse, hvor effektivitet og høy produksjon er sentrale elementer. Dette medfører at bedriftene er avhenging av å ha kompetente medarbeidere, som kan både bidra til å utføre arbeidsoppgavene sine, samt komme med innovative løsninger. I det nye arbeidslivet ser man at høyere utdanning i arbeidsstyrken har blitt et fundamentalt element. Ikke bare tar mennesker høyere utdanning, de ønsker også en arbeidsplass som kan bidra til en stadig utvikling av den kompetanse de allerede besitter. Kompetanse er altså et svært viktig element i dagens næringsliv, og det er viktig at bedrifter gjennomfører grundige kompetanseanalyser og tilrettelegger for kompetanseutvikling.

Kompetanse defineres som den kunnskapen, de ferdighetene, evnene og holdningene en ansatt besitter. Man deler gjerne kompetanse inn i det man kaller for K-elementene. K-elementene består av kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. Hvor kunnskap innebærer den kunnskapen det enkelte individet har innenfor et spesielt område. Kunnskap kan igjen deles inn i to elementer, dette er tauskunnskap og eksplisitt kunnskap. Tauskunnskap er den kunnskapen et enkelt individ besitter, som er vanskelig å sette ord på - og derfor også vanskelig å overføre til andre. Eksplisitt kunnskap er den kunnskapen man lett kan overføre og beskrive til andre mennesker, og som gjerne også kan skrive ned. Ferdigheter defineres som den kompetansen et individ besitter for å kunne utføre en arbeidsoppgave. Det tredje K-elementet, evner, er gjerne medfødt - og et noe man er spesielt flink til. Evner er noe som kan utvikles gjennom trening. Mens det siste elementet, som er holdninger, innebærer at det er viktig at den enkelte har de riktige holdninger i forhold til arbeidsoppgavene sine. Alle disse elementene går under det man kaller kompetanse. Men ikke nok med disse, man skiller gjerne mellom formell og realkompetanse også. Formell kompetanse er den kompetansen man får gjennom utdanning, som er objektiv og dokumenterbare. Mens realkompetanse er den kompetansen man gjerne har lært seg gjennom å utføre en oppgave. Dette er altså en kompetanse den enkelte besitter, som ikke kan bevises gjennom dokumenter og lignende. Det er også viktig i dagens næringsliv at man har kompetanse som kan brukes innenfor ulike områder, dette kaller man for kompetansesæregenhet.

Det er ganske åpenlyst at for å opparbeide seg kompetanse, må det skje en form for læring. Læring defineres som den utviklingen og treningen av et individs kunnskap, evner, ferdigheter og holdninger som et resultat av handling og refleksjon. Kollb (2002) illustrerer læring gjennom et samspill mellom handling, resultat, refleksjon og læring. I følge Kollb vil man altså lære ved å utføre en handling, som man får et resultat

av. Etter resultatet er fremlyst vil man reflektere over det positive eller negative som kom ut av handlingen, og dermed lære av handlingen man utførte.

Når man snakker om læring skiller man gjerne mellom formell læring, læring ved overføring og samskapt læring. Formell læring kan man opparbeide seg gjennom kurs, seminarer etc. Læring ved overføring vil si at man lærer ved å utføre en oppgave, gjerne steg for steg. Mens samskapt læring innebærer at man lærer gjennom teamarbeid. For at en organisasjon skal være i stand til å lære utviklet E. Senge den lærende organisasjonen, som inneholdt fem forutsentninger for læring.

1.

2. Personlig mestring innebærer at hvis en medarbeider skal være i stand til å lære må individet ha en form for personlig mestring. Man snakker da gjerne om at medarbeidere må stadig få utfordringer slik at de kan oppleve en personlig mestring. Dette ble illustrert i et diagram hvor man skilte mellom kjedsomhetssonen, flytssonen og spenningsssonen. Man ønsker at medarbeideren skal få utfordringer i form av arbeidsoppgaver slik at de går inn i spenningsssonen. Men det er ekstremt viktig at de ikke blir for lenge i spenningsssonen da dette kan medføre overbelasting, og utmattelse. Man ønsker heller ikke at medarbeideren skal gå i kjedsomhetssonen, for det kan fort resultere i at medarbeideren ønsker å se etter andre arbeidsplasser. Det skal altså være en flyt mellom flytssonen og spenningsssonen.

3. Mentalemodeller - kognitiv oppfatning av organisasjonen

4. Felles visjon - lærer mot felles mål og visjoner

5. Felles læring - læring i teamarbeid

Agrys og Shön (1978) kom også med forslag til hvordan man kan endre bruksteorier. De la frem det de kaller for enkelkretslæring og dobbeltkretslæring. Enkelkretslæring innebærer at man utifra resultatet av handlingen ønsker å gjøre det bedre, "do better". Mens dobbeltkretslæring handler om at man utifra resultater ønsker å endre handlingemetoden, "do different".

Hvordan den enkelte bedrift legger opp til læring, er avhengig av deres strategi innad i bedriften. Det er enkelte modeller som kan beskrive dette. Jeg snakker da om top-down, bottom-up og middle-up-down modellene. Dette er modeller som beskriver hvordan bedriften utfører deres strategier for endring. Top-down, er en modell hvor ledelsen er dem som sitter med bemyndighet, det er dem som bestemmer hvilke endring som skal gjøres og når den skal gjøres. Denne modellen kan lett møte motstand, da det ikke blir formidlet godt til de ansatte hvorfor endringen skal gjøres, etc. Denne modellen knyttes gjerne til Agrys og Shöns dobbeltkretslære, da det ofte er ledelsen som tar beslutningen om at bedriften skal "do different". Bottom-up modellen innebærer at det er medarbeiderne som tar beslutningene om en endring, det er dem som ofte sitter med mye kompetanse på operative nivå, og "er der det skjer". Denne modellen knyttes gjerne til Agrys og Shöns enkelkretslære. Den siste modellen, middle-up-down, er en modell hvor det er mellomledelsen som tar beslutningen om endring med støtte fra ledelsen og gjennomfører på operativt nivå. Denne modellen kan knyttes til Nonaka og Takuchi sin studie om kunnskapslærende organisasjon, som jeg kommer tilbake til litt senere.

Som man ser, er læring et svært viktig element når man snakker om kompetanse, men for å vite om man har behov for mer læring i organisasjonen er det viktig å gjennomføre en kompetanse analyse. En kompetanseanalyse innebærer at man analyserer hvilke kompetanse bedriften besitter og hvilke kompetanse bedriften har behov for i fremtiden. Dette kan være en svært omfattende og tidskrevende prosess. Da ikke all kompetanse er åpenlyst. I en kompetanseanalyse skiller man mellom kompetansebehovet, kompetansebeholdning og kompetansegapet. Kompetansebeholdningen er den kompetansen bedriften besitter den dag i dag. Mens kompetansebehovet er den kompetanse bedriften vil trenge i fremtiden. Kompetanse - gapet er forskjellen mellom kompetansebehovet og kompetansebeholdningen. Altså gapet mellom den kompetansen bedriften har i dag, og den kompetansen bedriften har behov for i fremtiden for å kunne utføre de nødvendige arbeidsoppgavene.

Å gjennomføre en kompetanseanalyse kan som sagt være svært omfattende. Når man foreksempel skal analysere hvilke kompetanse bedriften sitter med den dag idag, kan det være vanskelig i forhold til å konkret beskrive den kompetansen den enkelte sitter med. Jeg nevnte tidligere det man kaller for formell kompetanse, som er svært enkelt å analysere da dette er objektivt og dokumenterbart. Men når man snakker om realkompetansen, oppstår det en del utfordringer for den som skal gjennomføre en kompetanseanalyse. Hvordan kan man vite hvilke realkompetanse de enkelte medarbeiderne har hvis man ikke kan belyse dem? I dagens samfunn som er preget av en oljekrise, hvor tusenvis av oljearbeidere må gå kan det være en svært stor utfordring å analysere kompetansebeholdningen. Hvordan skal man avgjøre hvem som skal få bli og hvem som skal gå på grunnlag av kompetanse hvis man ikke kan dokumentere den? Dette resulterer ofte i konflikter, hvor man må ha nøye drøftinger med de ansatte. Hvis man skal bevise en ansattes realkompetanse må man gjerne observere arbeid eller se gjennom resultater den enkelte har utført. I tillegg til dette, nevnte jeg tidligere taus kunnskap og eksplisitt kunnskap. Eksplisitt kunnskap blir på lik linje som formellkunnskap, enkelt å analysere da det er dokumenterbart. Men den tausekunnskapen blir en utfordring. Hvordan skal man analysere en kunnskap som den enkelte ikke klarer å sette ord på? Nonaka og Takuchi foreslår den kunnskapslærende organisasjonen, som skal gjøre taus kunnskap om til eksplisitt kunnskap. Dette mener de kan gjøres gjennom sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering (ikke tid til å definere dessverre). Taus kunnskap er spesielt viktig å gjøre om til eksplisitt kunnskap hvis man skal slippe på en medarbeider, for dette innebærer at medarbeideren tar med seg kunnskap som er verdifull for bedriften.

Kompetansebehovet kan også være en utfordring for dem som skal gjennomføre en kompetanseanalyse. Det er nemlig vanskelig å forutsi hvilke kompetanse man trenger i fremtiden. I dagens næringsliv som er preget av stor konkurranse, er det viktig å være på linje med konkurrentene, og gjerne et steg foran. Derfor er dette en ekstremt viktig del av kompetanseanalysen. Man må se på hva som skal til for å utføre de ulike arbeidsoppgavene. Den største utfordringen kan være å analysere markedet, for så å ta ulike forutsetninger på hva som kommer til å skje, og hvordan bedriften må omstille seg ettersom. Vi ser at kompetanse er et grunnleggende element i dagens samfunn, og blir stadig viktigere med tanke på økt fokus på effektivitet og produktivitet. Man må gjennomføre grundige analyser av hvilke kompetanse bedriftene besitter, og hvilke kompetanse bedriftene har behov for. Man ser også at det er viktig at medarbeiderne får utvikle seg gjennom

personlig mestring, for å kunne beholde på de kompetente medarbeiderne bedriftene har behov for for å konkurrere i fremtiden.

ORG308, oppgave 2

Gjør kort rede for sak versus relasjon i konflikter. Drøft videre hvordan du vil gjennomføre en «vanskelig» personalsamtale i praksis.

Skriv ditt svar her...

BESVARELSE

I det nye arbeidslivet snakker man om at det er mye mer fleksibilitet og man fokuserer mye mer på teamarbeid i forhold til det man gjorde tidligere. Teamarbeid kan beskrives som en gruppe som jobber sammen for å løse en arbeidsoppgave eller et prosjekt. Teamarbeid innebærer altså at ulike mennesker blir satt sammen, dette kan være mennesker med ulike meninger, perspektiver og synspunkt. Det er naturlig at det oppstår konflikter når man sitter sammen for å løse en arbeidsoppgave, hvor man gjerne har ulike meninger om hvordan oppgaven skal løses og ulik forståelse av oppgaven. Man relaterer gjerne konflikter til et negativt element for et teamarbeid, men det kan også være positivt. Her snakker man gjerne om sunne og usunne konflikter. Sunne konflikter kan være godt for arbeidet ved at man diskuterer rundt oppgaven og til slutt kommer frem til en løsning. Usunne konflikter kan gjerne oppstå hvis det er ulike stillinger i gruppen. Det vil si at en med høyere stilling gjerne kan føle seg mektigere, og at han har makt over medlemmene med lavere stillinger.

Man snakker gjerne om sak versus relasjoner i konflikter. Konflikter som oppstår på bakgrunn av relasjoner, er gjerne knyttet til enkeltindividets meninger og personlighet. Man har kanskje dårliger relasjoner med et medlem i grupper i utgangspunktet, og dette kommer tydeligere frem under teamarbeidet. Da snakker man gjerne om vanskelig personer. At det er personligheten til den enkelte det er noe galt med. Men dette trenger nødvendigvis ikke være tilfelle. Vi er ulike mennesker, med ulike synspunkter og da er det naturlig at konflikter oppstår. Mens når det oppstår en sak i konflikter, er det gjerne i forbindelse med selve oppgaven. Man har ulik forståelse for hvordan oppgaven skal løses, og det oppstår en konflikt på bakgrunn av dette.

Når det oppstår en konflikt er det i enkelte tilfeller behov for at arbeidsgiver griper inn. Dette kan skje gjennom en personalsamtale. Dette er en samtale som blir holdt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, hvor man kan diskutere ulike situasjoner som har oppstått, arbeidsmiljø, utviklingsmuligheter og lignende. En personalsamtale deles gjerne inn i to funksjoner, vedlikholdsfunksjonen og planleggingsfunksjonen. Vedlikholdsfunksjonen er den deles av samtalen hvor man har som mål å vedlikeholde de positive elementene en arbeidstaker opplever. Dette er for å skape tillit, og føle seg verdsatt i bedriften. Her gir arbeidsgiver arbeidstaker oppmerksomhet, og man kan gjerne skryte over hva arbeidstaker

har oppnådd. Planleggingsfunksjonen går ut på å planlegge fremtiden til arbeidstaker, dette innebærer foreksempel permisjon eller utvikling til den enkelte arbeidstaker. Kontroll

Å gjennomføre en vanskelig personalsamtale kan være en utfordring for arbeidsgiver. En slik samtale bør foregå formelt, men kan i enkelte tilfeller skje uformelt. I en slik samtale diskuterer man situasjonen eller konflikten som har oppstått. Det er viktig at arbeidsgiver er godt forberedt, slik at dette ikke fremstår som en negativ relasjon for arbeidstaker. Det er ekstremt viktig å vise tillit til den ansatte, slik at den kan føle seg verdsatt. En konflikt som resulterer i en "vanskelig" samtale kan for arbeidstaker føles som noe negativt, og den enkelte vil gjerne føle seg spesielt utsatt. Det er da viktig at arbeidsgiver er klar over omstendighetene før samtalen. Hva er det som har skjedd, hvorfor er det viktig at dere tar denne samtalen? Det viktig at arbeidstaker føler seg hørt av arbeidsgiver. Ikke gå inn i samtalen med en negativ holdning, og ta forutsetninger utifra rykter. Det er viktig at arbeidsgiver "går ut av seg selv", og ser situasjonen fra ulike synspunkt og ikke bare hva han har hørt eller sett. For enkelte kan gjerne formelle samtaler være svært ubehagelig, hvis dette er noe arbeidsgiver er klar over på forhånd kan arbeidsgiver gjerne unngå dette ved å ta en mer uformell samtale. Dette kan gjøres ved at foreksempel arbeidsgiver og arbeidstaker tar en privat lunsj, hvor de diskuterer temaet eller situasjonen som har oppstått.

Ved teamarbeid kan man nesten forvente konflikter, men konflikter er til for å løses. Noen ganger løses den av seg selv, mens andre ganger vil det være behov for at arbeidsgiver griper inn ved å gjennomføre personalsamtaler med de ansatte.

ORG308, oppgave 3

CSR (Corporate Social Responsibility) og virksomhetens interesser er begreper på vei inn i norske virksomheter. Gjør rede for begrepet interessent, samt hvilke grupper som er de primære interessentene sett fra et personalpolitisk ståsted. Drøft hvordan norske virksomheter kan ta et større samfunnsansvar ved bruk av sin personalpolitikk.

Skriv ditt svar her...

BESVARELSE

Ved økt konkurranse i både lokale og globale markedet, har CSR blitt ett perspektiv de fleste bedrifter kan relatere seg til. Økt globalisering, og flyt av kapital på tvers av landegrenser fører til at bedrifter gjerne må forholde seg til bedrifter som er etablert i andre samfunn og kulturer enn dem selv. CSR står for Corporate Social Responsibility og er et amerikansk konsept, men man ser at dette er et begrep som går igjen over hele verden. I Norge snakker man gjerne om virksomhetens samfunnsansvar. I hvilken grad bedrifter tar et samfunnsansvar utover det økonomiske og juridiske ansvaret.

Man snakker spesielt om at man har et samfunnsansvar ovenfor bedriften interesser. Interesser er alle som blir påvirket av bedriften, dette kan være ansatte, kunder, investorer, myndigheter etc. Man deler gjerne inn i primære og sekundære interesser. De primære interesser er mennesker som har mulighet til å påvirke bedriften direkte og som kan ha en innflytelse på bedriftens ytelse. Fra et personalpolitisk ståsted kan dette foreksempel være ansatte. Ansatte har mulighet til å påvirke hvordan bedriften tar et samfunnsansvar, hvordan deres atferd er etisk riktig osv. Mens sekundære interesser er mennesker som ikke kan påvirke bedriften direkte, men gjerne indirekte. Dette kan for eksempel være kunder eller myndigheter. Kunder kan la være å handle fra bedriften, som vil gå ut over det økonomiske for bedriften, mens myndigheter kan påvirke bedriften i den grad at de setter nye lover og regler, som f.eks ny kvote til miljøutslipp.

Archi Carroll (1991) illustrerer CSR begrepet ved hjelp av en pyramide. Her finner man det økonomiske ansvaret, det juridiske ansvaret, det etiske ansvaret og det filantropiske ansvaret en bedrift har. Det økonomiske ansvaret innebærer i den grad en bedrift har et økonomisk ansvar ovenfor sine interesser. Dette elementet finner man i bunnen av pyramiden, og hvis en bedrift ikke tar på seg det økonomiske ansvaret vil bedriften heller ikke kunne ta ansvaret for etterfølgerne oppover i pyramiden. Det neste steget i pyramiden er det juridiske ansvaret bedriften har, dette betyr i hvilken grad den enkelte bedrift forholder seg til lover og regler. Videre finner man det etiske ansvaret, som innebærer i hvilken grad bedriften tar et etisk ansvar. Dette kan deles inn i virksomhetsnivå, hvor selve bedriften har et ansvar eksternt men de ansatte i bedriften har også et ansvar i forhold til å være etisk ovenfor sine medarbeidere. På toppen av pyramiden

finner vi den man kaller det filantropiske ansvaret som innebærer at bedriften tar ansvar utover det økonomiske, juridiske og etiske ansvaret. Dette kan være i forhold til å gi gaver, donere eller støtte ulike veldedige formål.

Den tredelte bunnlinjen er også et viktig element innenfor CSR. Den består av people, planet and profit. Altså at man må ta et ansvar ovenfor mennesker (arbeidsmiljø, etc), man må ta et ansvar overfor miljøet (miljøutslipp) og man må ta et økonomisk ansvar. Denne modellen bygger i bunn på at man skal være en bærekraftig bedrift, og ta vare på interessenter i dag men også våre etterkommere.

Man snakker gjerne om at Norge er en velferdstat, vi er opptatt av samhold og at konflikter skal løses i felleskap. Samhandling omtales gjerne som en av suksessfaktorene i den norske modellen. Vi er opptatt av at alle skal bli behandlet likt, og vi har lover og rettigheter som styrker arbeiderne. Vi har sykehus ordninger samt gratis skolegang, dette er bare få eksempler som beviser Norge som en velferdsstat. Samfunnsborgerne tar et samfunnsansvar ved å betale skatt. Allikavel ser man at flere statseide selskaper den siste tiden har blitt tatt for korrupsjon, dette inkluderer Statoil, Telenor og DNB, som gjerne sees på som noen av de største selskapene i Norge. Betyr dette at vi i Norge er for naive? Er det virkelig slik at vi som betrakter oss selv som velferdstat, trosser dette ved å handle uetisk? Norge kan gjerne sees på som en kontrast til den amerikanske modellen. Statene omtales gjerne som et liberalistisk samfunn, hvor det er mye mindre reguleringer, og mindre rettigheter for den enkelte arbeider. Her ser man at bedrifter tar samfunnsansvar, ikke for det de må, men for å opprettholde et visst omdømme. De har ikke de samme ordningene som vi har i Norge. Skal det tas et samfunnsansvar er det bedriftene som er ansvarlig for dette. Her er det valgfritt om man ønsker å inkludere interessentene i drøftelser, og ansatte sees på som en del av interessentene. Når det hele tiden blir belyst i media om norske statseide bedrifter som handler uetisk kan man stille et spørsmålstegn til om vi er så flinke som vi skal ha det til når det gjelder å ta samfunnsansvar. Det blir derfor mer og mer viktig at man fokuserer på at slike hendelser ikke skal gjenta seg, det skaper nemlig utrygghet og man mister tillit til bedriftene.

I Norge har man plikt i henhold til regnskapsloven å rapportere hvilke samfunnsansvar den enkelte virksomhet tar. Men hvordan kan norske virksomheter ta et større samfunnsansvar ved bruk av sin personalpolitikk? Man snakker gjerne om mangfoldledelse som har blitt et større fokus de siste årene. Mangfoldledelse går ut på å inkludere flere av minoritetsgruppene i arbeidslivet. Minoritetsgruppene er de marginaliserte gruppene i samfunnet, dette kan for eksempel være etniske minoriteter, tidligere kriminelle, såkalte "drop outs", kvinner, seniorer, etc. Man ønsker altså å inkludere flere av dem som gjerne har falt ut av samfunnet - få dem inn igjen, samt å få inn dem som aldri har fått innpass. Man ønsker å minske diskrimineringen av enkelte mennesker i arbeidslivet. I Norge har man ulike lover og regler som fremmer økt likestilling og minsker diskriminering. Men hva skal til for at den enkelte bedriften ikke indirekte marginaliserer grupper på tross av denne? Jo, man må snakke næringslivets språk. Dette er spesielt på grunnlag av at økt fokus på likestilling og minskning av diskriminering ikke blir vektlagt hvis dette ikke er til fordel for bedriften selv. Men man finner mange argumenter for mangfoldledelse som også appellerer til næringslivet. Ved å inkludere marginaliserte grupper kan man nemlig utnytte kompetanse som ikke er utnyttet tidligere, for

mange av menneskene som sitter med gjerne funksjonshemninger kan ha høy kompetanse som kan være til nytte for bedriften. I tillegg vil inkludering av ulike type mennesker øke kreativiteten på arbeidsplassen som kan forsterke bedriftens evne til å være innovativ samt dens utvikling. Et annet argument som støtter opp mangfoldledelse kan være at man matcher kundegruppen sin, det kan være en stor fordel for bedriften å ha ulike kulturer som kundene kan kjenne seg igjen i. I tillegg kan bedriften øke sitt omdømme ved å inkludere mangfoldige grupper. Omdømme er spesielt viktig når man skal få investorer, i tillegg ser man en økende tendens til at kunder velger bedrifter utifra omdømme. Ved å fokusere på mangfoldledelse i personalpolitikk kan det føre til at norske virksomheter tar et større samfunnsansvar ved å inkludere flere mennesker som har en tendens til å falle utenfor arbeidslivet.

Norske virksomheter kan også ta et større samfunnsansvar ved å bli en IA-bedrift. Ved å være en IA bedrift betyr at man blir en del av IA avtalen, altså et inkluderende arbeidsliv. IA avtalen har sin bakgrunn fra at den norske stat så en stadig økende sykelønnsutbetaling, og bestemte seg for å sette ned et utvalg som skulle fremlegge en helheltlig tillitspakke. Samvann utvalget la i 2001 frem denne IA-avtalen som en tillitspakke, som skulle være et kompromiss om at man ikke skulle røre trygdeutbetalingene så lenge IA-avtalen var operativ. IA-avtalens hovedformål er altså å redusere trygdeutbetalingene, ved å inkludere flere av dem som er brukere av trygdeutbetalingene i næringslivet, samt å ta vare på de eldre og bevare dem lengre i arbeidslivet. På nasjonalt nivå er IA avtalen et trepartssamarbeid mellom staten, arbeidsgiver organisasjonene og arbeidstaker organisasjonene. På virksomhetsnivå er IA-avtalen et trepartssamarbeid mellom arbeidsgiver, arbeidstaker v/tillitsvalgte og NAV. Staten har altså ansvar for velferd, arbeidsgiver har ansvar for å ta et samfunnsansvar og arbeidstaker har ansvar for å informere om sin funksjonsevne. Ved å være en IA bedrift får man en rekke fordeler, man får foreksempel en egenkontakt person hos NAV som kan bidra med råd, samt at man kan få økonomisk støtte. Ved å være en IA-bedriften vil man altså få en del fordeler selv, i tillegg til at man bidrar til samfunnet ved å inkludere mennesker som er brukere av trygdeutbetalinger. Men for å kunne inkludere flere, er det viktig å tilrettelegge for dette i bedriften. Man skal foreksempel etter 8 ukers sykemelding lage en tilretteleggingsplan for å få den enkelte tilbake i arbeid. Det er bevist at det er mindre sannsynlighet for at en ansatt kommer tilbake i arbeid hvis man overskredder disse 8ukene. Derfor er det veldig viktig med tilrettelegging for den ansatte. Igjen ser man at ved å inkludere flere vil norske virksomheter ta et samfunnsansvar ved å redusere trygdeutbetalingene og få flere i arbeidslivet igjen, noe som også kan være en fordel for bedriften i form av godene man får utav det.

Samfunnsansvar handler også om hvordan man er oppmerksom på arbeidsmiljøet til datterselskap eller leverandører. Hvis en norsk virksomhet skal ta et større samfunnsansvar i sin personalpolitikk er det derfor også viktig å se på hvordan datterselskapene deres behandler deres ansatte. Man ser foreksempel tendenser til at ikke-vestlige land har bruk av barnarbeid, og svært dårlige arbeidsforhold. Et eksempel på dette er Hennes og Mauritz fabrikk i Bangladesj, hvor arbeiderne rapporterte stadig over de dårlige forholdene de måtte arbeide under. Fabrikken var felleferdige og arbeiderne følte seg uttrygge. Dette ble ikke tatt seriøst, og resulterte i flere hundre dødsfall når fabrikken falt om. Dette illustrerer bare hvor viktig det er at man tar et samfunnsansvar ikke bare lokalt men også globalt. Stormberg er foreksempel et

prakteksemplar på hvordan man kan ta et samfunnsansvar. De har lagt opp sin personalpolitikk slik at 25% av dem som blir ansatt i Stormberg er mennesker som har falt ut av samfunnet på en eller annen måte.

Bedrifter må også ta et samfunnsansvar i form av miljøet, som man ser i den tredelte bunnlinjen. I Norge har man en kvote på miljøutslipp, men bedrifter må allikavel være klar over sitt miljøutslipp og rapportere dette. Det er viktig at personalansvarlig formidler retningslinjer ovenfor sine medarbeidere for hvordan bedriften skal forholde seg til miljøet.

Man ser at CSR, virksomhetens samfunnsansvar, er ekstremt viktig å inkludere i sin personalpolitikk. Dette med hensyn på deres interesser og miljøet. Carolls pyramide, og den tredelte bunnlinjen kan være modeller man kan følge for å ta et godt samfunnsansvar. Personalansvarlige må ta samfunnsansvar både globalt og lokalt. Lokalt kan de altså fokusere på mangfoldledelse, og bli en IA bedrift. Mens globalt kan man sette opp retningslinjer for datterselskaper når det kommer til arbeidsmiljø, barnearbeid og miljøutslipp. Jeg kan konkludere med at samfunnsansvar er en viktig del av personalpolitikken, og bør prioriteres.
