



KANDIDAT

2020

PRØVE

ORG308 1 Personalledelse

Emnekode	ORG308
Vurderingsform	Skriftlig eksamen
Starttid	08.05.2017 09:00
Sluttid	08.05.2017 13:00
Sensurfrist	31.05.2017 02:00
PDF opprettet	28.02.2019 13:23
Opprettet av	Rebecca Stride

1 ORG308, forside

Emnekode: ORG308

Emnenavn: Personalledelse

Dato: 08.05.2017

Varighet: 4 timer

Tillatte hjelpemidler: Ingen

Merknader:

Eksamen består av tre - 3 - oppgaver.

Kandidaten skal svare på alle tre - 3 - oppgaver.

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

Riktig. 0 av 0 poeng.

2 ORG308 Oppgave 1

Oppgave 1:

Det kollektive arbeidslivet støtter opp om bedriftsdemokratiet. Forklar hvordan.

Drøft hva bedriftsdemokratiet tjener til og hva en personalleder kan bidra med i forhold til virksomhetens medvirkningssystem.

Skriv ditt svar her...

Det kollektive arbeidslivet er betegnelsen på det norske trepartssamarbeidet i arbeidslivet. Samarbeidet er mellom partene i arbeidslivet, representert av arbeidstakerorganisasjoner som LO og Akademikerne, og arbeidsgiverorganisasjoner som NHO og Virke. Sammen med staten utgjør disse tre partene de kollektive arbeidslivet. Trepertssamarbeidet har to hovedmål, å sikre lønn, arbeidstid og individuelle krav. Samt legge til rette et rammeverk for forhandlinger og samarbeid.

Trepertssamarbeidet trekker tilbake til mellomkrigstiden som var preget av en urolig arbeiderbevegelse og hyppige streiker. Det ble særlig åpenbart når daværende forsvarsminister Vidkun Quisling satt inn militære for å dempe streikere i Telemark. I 1935 kom et avtaleverk på plass mellom partene i arbeidslivet og staten.

Her ble det lagt føringer for når, og under hvilke omstendigheter man kunne streike, og hvilke rettigheter arbeiderne fikk.

Reguleringer og representanter

I dag får misfornøyde arbeider kun lov til å streike dersom det oppstår en interessekonflikt - ikke ved en rettslig splid, disse skal løses med rettsmilder. En interessekonflikt oppstår ved inngåelsen av en ny tariffavtale, som er de individuelle avtalene forskjellige bransjer har med sine arbeidsgiverorganisasjoner. En slik tariffavtale inngås annenhvert år, derfor kan man gjerne forutse hvilke perioder det blir mest streik.

Arbeidsgiverorganisasjoner og arbeidstakerorganisasjonene, representantene for de to partene i arbeidslivet, er konfigurert slik at de inngår i forskjellige paraplyorganisasjoner. Innunder NHO ligger for eksempel organisasjonen Norsk Industri, som omfatter lokale arbeidsgivere. Innunder LO ligger det forskjellige forbund, som igjen består av lokale lag innen samme bransje. Mellom de forskjellige leddene inngås det avtaler. Mellom LO, NHO og de andre store partsrepresentantene, inngås det som kalles hovedavtalen. Denne avtalen skal sikre at forhandlinger om lønn gjøres på riktige premisser. Den legger også en del føringer for partene og deres samhandling, som blant annet arbeidsgivers styringsrett. Den kan regnes som de forskjellige tariffavtalenes grunnlov, da den står først i de forskjellige tariffavtalene. §9, omhandler forskjellige spesifiseringer om hvordan og til hvilken grad det skal benyttes medbestemmelse.

Medbestemmelse har grunnlag både i arbeidsmiljøloven og i hovedavtalen. Den innebærer at arbeidstakeren skal kunne få en stemme i avgjørelser som tas av ledelsen. I praksis gjøres dette gjerne med en representant eller tillitsvalgt. Gjennom representantene skal arbeidstakernes hensyn luftes, og det er meningen at representanten skal kunne være med i forhandlinger. Denne typen medbestemmelsesrett og det sterke samholdet mellom partene i arbeidslivet burde ikke tas for gitt og bidrar veldig til at Norge har fått det effektive konkurransefortrinnet vi har.

Blant annet Filstad peker på medbestemmelse som et konkurransefortrinn, da arbeidstakerne vet mye mer om den praktiske gjennomføringen av oppgaver, enn det kanskje ledelsen gjør. Og i den 'nye' økonomien, hvor det er lagt vekt på kunnskapsarbeiderne og den humane kapital er dette enda lettere å rettferdiggjøre, da arbeidstakerne kan være adskillig bedre utdannet og ha større spisskompetanse på feltet. Et godt eksempel var da de ansatte i NHO organiserte seg for ikke så lenge siden. Det er også et poeng at dersom de ansatte, gjennom en representant, får vite hvordan forhandlingene om endringer går. Og hvilke hensyn som blir tatt, blir de mer tilbøyelige til å akseptere endringer i deres disfavør.

Den Norske modellen

Det gode samarbeidet i arbeidslivet er en av de tre pillarene i den Norske modellen, de to andre er økonomisk styring, og universielle velferdsordninger. Samarbeidsordningen i Norge sikrer bedriftsdemokratiet og dets stabilitet. Uten tariffavtaler og hovedavtalen ville det blitt vanskelig å få endret noe som helst, uten at hele landet forsvinner i streik. Et fryktelig godt eksempel på dette er tilstanden i Frankrike. Norge er i prinsippet ganske likt Frankrike, vi tok inspirasjon til vår grunnlov herfra, og arbeidernes dag kommer også fra Frankrike på slutten av 1880-tallet. Men i Frankrike har de ikke like strenge lovreguleringer på streik eller medvirkning, og derfor er det blitt uhyre vanskelig å endre bestemmelser om stillingsvern, lønninger og pensjonsalder uten at forhandlingene eksploderer i en massestreik. Slike tilstander er blitt unngått i Norge, takket være det sterke trepartssamarbeidet og den høye organiseringsgraden blant arbeidsgivere, som bygger kraftig opp under bedriftsdemokratiet.

Bedriftsdemokrati i praksis

Som en personalleder er det viktig å være klare på hvilke lovbestemmelser som finnes, og hvordan man kan bidra til å gjøre en innsats for å inkludere representantene for sine medarbeidere. Ufravikelighetsprinsippet, som er lovfestet i arbeidstvistsloven, slår fast at alle ansatte i en bedrift er bundet av tariffavtalen, selv om de ikke skulle være organisert. Derfor representerer de tillitsvalgte også disse medlemmene av bedriften. Selv om det er fastslått i avtaler og lovgivning er det ikke alle bedrifter som sikrer de tillitsvalgte en mulighet til å delta i diskusjoner. Det vil derfor være fordelaktig å forsikre seg om at det er minst én representant for de ansatte i bedriftens styre, og at representantene får muligheten til å være med på å drøfte viktige avgjørelser. Det er også mulig for personalleder å ha et organ som kan ta imot hendelser utenfor den tillitsvalgte. Ifølge en undersøkelse gjort av et forbund under LO er det en voksende oppslutning om et organisert arbeidsliv. Noe som også vises i at halvparten av alle arbeidstakere er organisert, og halvparten av alle private arbeidsgivere også er det (alle offentlige arbeidsgivere er organisert). Men det er færre av de som ble spurt, som kunne tenke seg å være tillitsvalgte. Bakgrunnen for dette kan være at medvirkningsretten og arbeidsgivers evne til å inkludere representanter er blitt lagt mer vekt på i det siste, noe som fører til at representantene får mer å gjøre. Dette, kombinert med et arbeidsmarked som er i stor endring, med en usikker fremtid, kan bidra til at ønsket om å organisere seg og stille som tillitsvalgt ikke er like fristende som før. På dette feltet kan personalleder

arbeide sammen med tillitsvalgt for å legge bedre til rette for å ivareta sine medarbeideres interesser, dette eksemplifisert med et eget innmeldingssystem. Slik at tillitsvalgt og personalleder sammen kan arbeide med å fremme sine kollegaers hensyn og interesser.

Besvart.

3 ORG308 Oppgave 2

Oppgave 2:

Atypiske ansettelsesformer er et av flere virkemidler for å oppnå mer fleksibilitet for arbeidsgiver. Redegjør for hva atypiske ansettelsesformer er og gi noen eksempler på denne type ansettelse. Drøft om økt fleksibilitet i arbeidslivet kan være en ulempe for arbeidsmiljøet og hvordan det påvirker de ansatte.

Skriv ditt svar her...

I Norge har det frem til nå nylig vært en tradisjon med fast ansettelse, noe som også kommer frem av arbeidsmiljøloven. Som hevder at arbeid som hovedregel skal være fast.

Men på 70-tallet, etter et oljeprisfall, merket bedriftene at det var tungt å bære på alle de faste ansatte i dårlige tider. Som svar på dette ble nyliberalismen tatt opp som et tema. Det skulle dereguleres. I Norge er man enige om at det ikke ble noe særlig til denne nyliberalismen, den satte større spor i land som USA og Tyskland. Det er likevel ikke fremmed i Norge, å ansette noen midlertidig. Gjennom konsulentoppdrag og prosjekter, har bedrifter klart å få en løsning som omgår den store bølgen av deregulering, og samtidig få tak i arbeidskraft i de periodene den trengs mest. Uten å måtte ansette noen på fast basis.

Slik var det frem til europeisk lovgivning snek seg inn i form av arbeidsmiljølovens §14-9 f). Denne åpner i større grad for midlertidig ansettelse enn tidligere og førte til store uenigheter når den ble innført.

Det er nå mulig å ansette en arbeidstaker midlertidig, selv om arbeidet i utgangspunktet ikke er av midlertidig karakter, så lenge den ikke overstiger en viss prosentandel av de faste ansatte. Et godt eksempel er alle de midlertidig ansatte studentene på UiA. Stillinger som IT-hjelp, bibliotekarer og rådgivere på servicetorget er alle ansatt på midlertidige kontrakter, selv om arbeidet neppe er av noe særlig midlertidig karakter, annet enn at ingen studenter trenger IT-hjelp i sommerferien. På denne måten blir det dog lettere å la de ansattes kontrakter gå ut, i stedet for å si dem opp. Noe som er fordelaktig for arbeidsgiver og student, da studentene ikke alltid vet om de studerer på samme institusjon ved inntak til nye studier.

Aspekter ved midlertidig ansettelse

Det er en pågående diskusjon blant politikerne om denne ordningen er fordelaktig og har noe for seg. På den ene siden holder den arbeidsledigheten nede og åpner for et mer fleksibelt arbeidsmarked, på den andre siden tar den makten fra partene i arbeidslivet, og overlater det til Staten å legge føringene for ansettelsesformer. Dette rører ved balansen i trepartssamarbeidet, og bør ikke tas lett på. Dessuten tilfører den mye usikkerhet for arbeidstaker, som i prinsippet aldri vet når man må søke nytt arbeid. Denne usikkerheten kan påvirke en ansatt, uhensiksmessig stress er selvsagt noe en vil unngå. Samtidig handler det også om arbeidstakers livssituasjon og innstilling til midlertidig arbeid. Midlertidig ansettelse holder kanskje arbeidsledigheten noe kunstig lav, da de midlertidig ansatte ikke egentlig får muligheten til å planlegge så mye, da de mangler sikkerheten. Samtidig er ikke arbeidsledigheten naturlig lav, disse menneskene er faktisk ansatte, og får lønn. Noe de mest sansynlig ikke hadde gjort dersom det ikke var åpnet for midlertidig ansettelse. Denne typen ansatte, som er klar over sin midlertidighet, men aksepterer det som et nødvendig onde, bidrar nok ikke til noen ulempe for arbeidsmiljøet. Det

blir derfor for lett å avskrive midlertidig ansettelse som bare negativt, like urimelig som det blir å bare fokusere på de positive aspektene ved det.

Systemer for midlertidighet

Håndteringen av de ansatte er igjen det viktigste, noe akademikere som Ng og Feldman også understreker når det kommer til kompetanseutvikling. I arbeidsmiljøloven er det lagt vekt på at også midlertidige, og deltidsansatte, skal få det samme tilbudet som de faste ansatte får, med tanke på sosial velferd. Dette er punkter som kan forbedre en ansatt, og integrere vedkommende, til tross for sin følelse av midlertidighet. Det er ikke lenge siden det ble åpnet for en videre mulighet for midlertidig ansettelse - det var tilgjengelig før lovendringen også, men bare hvis arbeidet var av 'midlertidig karakter'. De som håndterer midlertidig ansettelser har derfor ikke like lang erfaring som de som lenge har arbeidet for å ivareta de faste ansattes arbeidsmiljø. Noe av problemet er dog at relasjonsmessige bånd knyttes over tid. Robert Putnam legger vekt på dette i sin bok *Bowling alone*. Arbeidslivsforskeren Dave Francis tar det også opp. Relasjoner og godt arbeidsmiljø med gode kommunikasjonsmuligheter opparbeides over tid. Det er ikke noe som er å forvente av en sesongarbeider. Et godt tilrettelagt system, som ivaretar de ansatte, informerer om deres muligheter og tilrettelegger for integrering i beriften, derimot, er noe man som arbeidsgiver kan sette istand på egenhånd. Systemet krever ikke lang tid med relasjonsbygging, det krever bare en flittig personalleder. Økt fleksibilitet i arbeidslivet skaper utfordringer på mange plan. Tillitsvalgte kjenner ikke igjen sine medarbeidere, man mister ressurser i bedriften, integreringsprosessen tar aldri slutt. Dette er problemer som vil tære på de ansatte som er vant til sikkerhet, gode arbeidsrelasjoner og personlig kontakt med sin leder. Spørsmålet er om det er denne typen ansatte hvis stillinger er av midlertidig karakter, og som blir midlertidig ansatte.

Utviklingen mot midlertidighet

Siden 1990-tallet, og introduksjonen av den 'nye' økonomien og paradigmeskiftet fra Tayloristisk arbeidstilnærming til en postindustriell tilnærming til kunnskapsarbeidere, har ikke midlertidig arbeid vært noen fordel for arbeidsgivere. I det 'nye' arbeidslivet ønsker arbeidsgivere heller å holde på sine ansatte, da det i større og større grad er de ansatte i seg selv som skaper verdier for bedriftene, og ikke produksjonsmidlene. Her er det lagt stor vekt på arbeidsrelasjoner og kompetanseutvikling, og hele konfigurasjonen er fullstendig anderledes enn arbeidsplasser hvor midlertidig ansettelse er tilfellet. I dagens samfunn eksisterer disse to virkelighetene parallelt. Rundt ti prosent av den norske arbeidsstokken er å regne som medlemmer av det 'nye' arbeidslivet, hvor arbeidsgiverne må kjempe for å beholde sine ansatte. Med midlertidig ansettelse er situasjonen motsatt. Proletariatet har fått en ny underkategori, nemlig prekeriatet - de midlertidige. Det er mulig for disse to å eksistere likt, fordi begge typer arbeid får søkere. Midlertidig ansettelse er ansett av noen som et midlertidig onde for å kunne opprettholde den høye sysselsettingen, slik er det lenge blitt forsvart i Tyskland. Midlertidig ansettelse påvirker garantert det tradisjonelle arbeidsmiljøet i negativ retning med usikkerhet og svakere relasjoner, samtidig trenger det ikke å være ødeleggende for den individuelle ansatte. Så lenge arbeidsgiver svarer på omstillingen med gode systemer vil ikke den ansatte være utakknemlig for å bli midlertidig ansatt, i stedet vil den være takknemlig for å være ansatt i det hele tatt. For alternativet til midlertidig ansettelse er ikke i alle tilfeller fast stilling.

Midlertidighet i fremtiden

Det er en utfordring mange har sett, at arbeidslivet er i endring. I fremtiden kommer det ikke til å finnes like mange industriarbeidsplasser i Norge. En kombinasjon av robotisering og utflagging kommer til å endre hele bransjer. Dette blir en utfordring for Norge, som i stor grad har basert seg på en 'arbeidslinje'. Vi har gjort store inngrep i vår natur på grunnlag av en vedvarende arbeidslinje. Alle politikere måles etter deres mulighet til å skape arbeidsplasser. Dersom det ikke lenger er mulig å ansette arbeidstakere, fordi arbeidet ikke er av midlertidig karakter, kan det føre til utfordringer i Norsk økonomi. Samtidig vil man gjerne beholde arbeidstakers rettigheter til et sikkert liv. Å arbeide som ung på en midlertidig kontrakt er ingen stor utfordring, men når man er ansvarlig for andre blir det noe annet. Så lenge en baserer samfunnet på arbeid, blir en nødt til å ty til midlertidige ansettelser for å beholde en lav arbeidsledighet. Dette vil føre til et annet samspill blant de ansatte, og det krever mer av arbeidsgiver, både med tanke på integrering i bedriften og sosialiseringsansvar. Men for de aller fleste er denne ekstra innsatsen bedre enn arbeidsledighet.

Besvart.

4 ORG308 Oppgave 3

Oppgave 3:

Redegjør for ulike tilnærminger til organisasjonslæring.

Drøft hvordan organisasjonslæring kan forstås som en kombinasjon av individuell, kollektiv og organisatorisk læring. Bruk gjerne eksempler.

Skriv ditt svar her...

Organisasjonslæring er definert av Peter Senge som en konstant utvikling mot en bedre organisasjon.

Rundt 70-tallet kom den første oppslutningen rundt organisasjonslæring, da rundt begrepet 'lærende organisasjoner'. Dette begrepet omfattet organisasjonens evne til å ta læring fra forskjellige hendelser, og inkorporere det i videre utvikling. Fokuset var mer ledelsesrettet, det handlet om hva ledelsen kunne lære av de forskjellige situasjonene. Dette eksemplifisert ved Agyris og Schön, som utviklet teorien om dobbelkretslæring. Enkeltkretslæring handler om hvilke mål og virkemidler man bruker for å oppnå resultater. Hvis man ikke oppnår sine ønskede resultater, må man ettergå sine virkemidler og mål for å forbedre disse. I dobbelkretslæring fokuserer man mer på hvilke holdninger og verdier som ligger til grunn for verktøyene brukt til å nå målene. De mente at det var gjennom denne prosessen at en organisasjon lærte seg ting. Det var særlig lagt vekt på organisasjonens læringspotensiale i en endringsprosess, og det var ment at læring i hovedsak besto av endring.

Senges femte pillar

Peter Senge, mannen som best definerte organisasjonslæring, kom på slutten av 70-tallet med en litt annen tolkning. Han hadde fem 'pillarer' han mente bidro til organisasjonslæring, det var samspillet mellom momenter som læring i team, og praksislæring, som bidro til at en organisasjon lærte. Den viktigste 'pillaren' var Systemtenkning, Senges femte pillar. Som handlet om å kunne sette alle disse forskjellige læringsteknikkene i system, å kunne bruke de i riktige situasjoner, og å kunne overføre de mellom enhetene i organisasjonene. Dette var en litt annen, og ny tilnærming til organisasjonslæring enn tidligere, som fokuserte litt mer på den individuelle kunnskap.

Nyere organisasjonslæring

I nyere tenkning er fokuset gått bort fra lærende organisasjoner, og beveget seg mot organisasjonslæring. Jacobsen og Thorsvik definerer det som summen av individuell læring satt i system og delt inn i organisasjonen. De skiller mellom fire forskjellige kilder til organisasjonslæring i sin matrise, i boken *Hvordan organisasjoner fungerer*. Her skiller det mellom typen kunnskap som deles, og hvordan den deles. Skillet går mellom taus og eksplisiv kunnskap, og på formidlingsformen, enten teoretisk, eller eksternalisert formidling. I Jacobsen og Thorsviks definisjon begrenser ikke organisasjonslæring seg til ledelsen, eller en med evne til å kunne sette alt i system. Her handler det mest om evnen til å kunne formidle kunnskapen. Det er ikke like viktig -ifølge dem- å ha kunnskapen i system, så lenge man effektivt kan dele den kunnskapen som blir ervervet i organisasjonen, mellom dens medlemmer. Filstad er en annen akademiker som deler Jacobsen og Thorsviks oppfatning av at organisasjonslæring foregår i prosesser inn i organisasjonen, mellom alle dens medlemmer, samtidig. Her deles det dog inn i fem forskjellige retninger, hvor det skiller mellom praktiske og kognitive tilnærminger, og om læringen foregår på individuelt plan, på et sosialt plan, eller om den er simulert eller ikke. I bunn og grunn beskriver modellene det samme. En type konstant pågående prosess hvor medlemmene i organisasjonen lærer fra ulike hold, ulik kunnskap.

Organisasjonslæring eller lærende organisasjoner?

Fokuset den senere tiden har som vist beveget seg fra fokuset på læring i

organisasjonen i helhet, til å fokusere på den individuelle kunnskap, og evne til kunnskapsdeling. Dette er i tråd med at arbeidslivet, og deretter arbeidslivsforskere, har vist en utvikling mot kunnskapsarbeideren. Tidligere kan det være at det faktisk kun var organisasjonens ledelse som hadde evne til å lære noe særlig nytt, i alle fall var dette tilfellet før 'the toyota method' for fullt introduserte 'læring fra gulvet' som konsept for forbedrede praksiser. En slik oppfatning av arbeidslivet ville i alle fall lagt til rette for teorien om dobbelkretslæring, som ikke fokuserte i like stor grad på hva den individuelle arbeidstaker kunne bidra med i organisasjonsmessig kunnskapsformidling og forbedring. I senere tid har det dog utviklet seg et større fokus på den individuelle ansattes kunnskaper, og hva en kan bidra med i fellesskap. Det betyr ikke at dersom alle de ansatte er individuelt kunnskapsrike, så vil organisasjonen lære.

Ifølge de nye teoretikerne er det selve utvekslingen av kunnskap som fører til organisasjonslæring. Dette flytter dog ikke fokuset fra læring gjennom endring, men snur litt på det og inkluderer det i en større sammenheng. Man kan lære gjennom endring, men man kan også endre seg gjennom læring. Det er ikke lenger slik at ledelsen 'fomler i mørket' og må revurdere sin hele eksistens om en går på en smell, endringene har heller en begrunnelse i kunnskap som er kommet frem fra organisasjonen. Og dersom ledelsen skulle gjøre noen valg feil, er det ikke bare deres ansvar å forsøke å endre det. Det er hele organisasjonens kollektive ansvar, basert på den kollektive kunnskapen organisasjonen består av. Slik er organisasjonslæring utviklet seg fra organisasjonen sett på fra et lederperspektiv, med hele organisasjonen som ett, til de kollektive prosessene som inngår i læring. Til en kombinasjon, representert ved Filstad, Jacobsen og Thorsvik. Hvor de individuelle læring bidrar, i kollektive og sosiale prosesser, til å i sum utgjøre organisasjonslæring.

Besvart.