



KANDIDAT

2046

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 13:24
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...

Hvordan arbeidslivet er organisert i Norge blir kalt "Den norske modellen". Bakgrunnen for etableringen av denne modellen var lavkonjunktur, arbeidsledighet og konflikter som oppstod etter 1. verdenskrig. En hendelse som særlig bidro til utviklingen av modellen var arbeidskonflikten ved Norsk Hydro i 1931 der ledelsen og ansatte var uenige om lønns- og arbeidsbetingelser. Konflikten førte til såkalt lock-out. I etterkant av denne hendelsen ble det forhandlet frem en Hovedavtale. Dette var den første avtalen i sitt slag i Norge. Den ble innført i 1935.

Den norske modellen hviler på tre grunnleggende pilarer, god økonomisk styring, et godt utviklet velferdssamfunn og et organisert arbeidsliv. Disse tre pilarene legger til grunn en klar og tydelig ansvarsfordeling i det norske samfunnet. Regjeringen og Stortinget er ansvarlig for at nasjonaløkonomien styres på en god måte, på samme vis er regjering og Storting ansvarlig for at norske velferdsordninger sørger for at befolkningen får ytelse dersom man for eksempel ikke er i stand til å arbeide og tjene egne penger. Det organiserte arbeidslivet bestående av parter på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden samarbeider om produktivitet, måten virksomheter organiserer arbeidet på og lønns- og arbeidsbetingelser.

Videre hviler modellen på et etablert avtalehierarki der nevnte Hovedavtale er en avtale inngått mellom regjeringen og de sentrale partene på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. Dette er regjeringen og ulike sentrale arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner, eksempelvis NHO på arbeidsgiversiden og LO eller Akademikerne på arbeidstakersiden. Hovedavtalen regulerer hvem som er parter,

den inneholder formålsbestemmelser om hvordan samarbeidet skal foregå, for eksempel skal samarbeidet være basert på tillit, konstruktiv dialog, respekt for partenes ulike roller og reell medbestemmelse, det vil si at ledelsen skal være tidlig ute med informasjon og at ledelsen skal legge til rette for gode drøftinger og forhandlinger med de tillitsvalgte om konkrete saker som omhandler virksomhetens budsjetter, arbeidsorganisering, endringer i produksjonsmetoder, andre forhold av betydning for de ansattes arbeidssituasjon osv. Hovedavtalen angir på hvilke områder arbeidsgivers styringsrett gjelder, og regulerer hvordan indirekte medvirkning i arbeidslivet skal foregå gjennom tillitsvalgte som representerer egne medlemmer i den enkelte bedrift. Hovedavtaler reforhandles hvert 4 år.

Ved siden av Hovedavtalen er det Hovedtariffavtaler som regulerer lønns- og arbeidsvilkår, eksempelvis på hvilken måte arbeidsgiver og foreninger kan forhandle lønn, hvilke bestemmelser som gjelder for lokale lønnsforhandlinger og innrettingen på andre kompensasjonsordninger. Hovedtariffavtaler utarbeides også mellom de sentrale partene i arbeidslivet. Hovedtariffavtaler reforhandles hvert 2 år. Når en ny avtale er forhandlet frem, gjelder såkalt fredsplikt til en av partene sier opp avtalen. Det betyr at partene ikke har anledning til å bruke virkemidler som streik eller lock-out dersom det skulle oppstå en rettstvist. Selv om partene skulle være uenige i såkalte mellomoppgjør, må forhandlingene løses gjennom mekling eller av arbeidsretten. Når det er hovedoppgjør, det vil si når partene skal forhandle frem en ny avtale, kan interessetvister - dersom mekling hos Riksmeklingsmannen ikke har ført frem - løses gjennom streik eller lock-out. I sjeldne tilfeller griper regjeringen inn med tvungen lønnsnemnd for å verne om liv og helse.

Som vist over legger avtaleverket i Norge til rette for bred medvirkning på områder som er omfattet av bestemmelsene om informasjon, drøftinger og forhandlinger. I utgangspunktet har arbeidsgiver total styringsrett, men denne er innskrenket av bestemmelser i lov og avtaleverk. Indirekte medvirkning vil si at ansatte lar seg representere via en tillitsvalgt i samarbeidsutvalg eller styrer. I Norge er mer enn 50 prosent av alle arbeidstakere organisert i en eller annen fagforening. I Norge er det derfor slik at ansatte har en betydelig påvirkningskraft gjennom tillitsvalgtapparatet. Også arbeidsmiljøloven inneholder bestemmelser om indirekte medvirkning gjennom for eksempel valg av ansattrepresentanter til arbeidsmiljøutvalg eller til rollen som verneombud. I tillegg til påvirkningen gjennom det formelle avtaleverket, trekkes det ofte frem at tillitsvalgte også kan ha en rolle i det såkalte "uregulerte partssamarbeidet", det vil si at tillitsvalgte omgås ledelsen i korridorer og i andre sammenhenger, utenfor de formelle samarbeidsarenaene som er etablert. Samme lov har også bestemmelser som legger til rette for direkte medvirkning, det vil si at hver enkelt ansatt har anledning til påvirke ledelsen om lønns- og arbeidsforhold.

Bedriftsdemokratiet har i tiden etter inngåelsen av den første Hovedavtalen i 1935 medført at norsk arbeidsliv har vært forskånet for alvorlig arbeidskamp. Bestemmelser om fredsplikt, meklingsinstituttet, innskrenkningen av styringsretten på vesentlige områder og målet om å opptre som likeverdige parter har bidratt til god dialog med de ansatte. Det er grunn til å tro at dette medvirker til økt produksjon. Det er lettere å igangsette økt produksjon når de ansatte har blitt "hørt" og har fått anledning til å komme med sine synspunkter. Det øker legitimiteten til beslutningene. Tillitsvalgte kan også ses på som en kritisk masse som ansatte lytter til. Når tillitsvalgte har vært med på å beslutte, er det lettere å få de ansatte med seg. Veien fra beslutning til implementering må antas å bli kortere. Faren for at ansatte ønsker å ta "omkamper" og "bekjempe ledelsen" reduseres. Videre er det grunn til å tro at arbeidsgivere som legger til rette for et godt samarbeid, fremstår som mer attraktive for jobbsøkere. De vil få flere søkere når de lyser ut stillinger. Det er også grunn til å tro at virksomheten drives på en bedre måte, og økt kvalitet i beslutningene nå ansatte tas med på råd. Ofte er informasjonstilfanget i en virksomhet asymmetrisk, ledelsen og ansatte har ikke samme informasjon. Gode beslutninger krever at saken er godt opplyst, da er det en fordel at kunnskapen ansatte har om produksjonsmetoder, markeder osv. også tas med når en beslutning skal tas. I det moderne arbeidslivet som preges av kunnskapsmedarbeidere i omskiftelige markeder, er det også avgjørende at bedriften har evnen til innovasjon og transformasjon av egen virksomhet. Ofte er det de ansatte som kjenner best til diversifisering og innovasjoner, det er derfor avgjørende at denne kunnskapen også blir utnyttet i samarbeidet mellom ledelsen og ansatte. Ved siden av punktene over er det også viktig med et godt samarbeid for å være beredt til uønskede hendelser. Et godt samarbeid internt er vesentlig i et beredskapsperspektiv.

Som redegjort for over har bedriftsdemokratiet mange positive effekter. Som personalleder er det først og fremst svært viktig å kjenne til regelverket på området. Det er viktig at vedkommende har oversikt over egen virksomhet, slik at leder tidlig kan se når de tillitsvalgte bør involveres i saker som dukker opp. Kravet i regelverket er reell innflytelse. Det vil si at de ansatte skal høres og de skal få anledning til å sette seg inn i saker, uttale seg og delta aktivt i en meningsbrytning om konkrete saker. Dersom det er saker som er vanskelige, skal leder sikre at sakene presenteres på en måte som er forståelig for tillitsvalgte. Avtaleverket kan også forstås som et "minimumsrammeverk". God ledelse vil si at ledelsen legger til rette for bred medvirkning gjennom etablerte fora, hyppige møter og gjerne også i mer uformelle settinger som sikrer ansatte en følelse av å delta, være med der det skjer osv. I mange virksomheter opplever de tillitsvalgte at de får for lite informasjon, eller at informasjonen kommer for sent. Det har konsekvenser for muligheten til å sette seg inn i sakene, konferere med eget styre eller medlemmer osv. før saken skal opp til behandling. En dyktig personalleder må være klar over dette, søke aktivt etter informasjon som kan gis videre og tilstrebe at det er et godt og respektfullt klima mellom ledelse og tillitsvalgte.

Personalleder bør også ta initiativ til felles opplæring i avtaleverket. Ofte forstås regelverket på ulike måter. Felles opplæring gir en felles plattform, de har hørt det samme - da er ikke muligheten for å tolke teksten ulikt lenger tilstede. Generelt vil jeg si at personalleder har et særlig ansvar for å forvalte regelverket på en god måte i den enkelte bedrift. Ikke sjelden er kunnskapen om avtaleverket svært lav hos sentrale personer i ledergrupper. Det kan være fordi ledere klatrer oppover i hierarkiet basert på sin fagkompetanse og ikke basert på kunnskaper om Den norske modellen. Likefullt er samarbeidet med ansatte, særlig i tiden fremover når kunnskapssamfunnet griper mer og mer om seg, av avgjørende betydning for å lykkes som bedrift. Derfor må dette ha høyt fokus i alle ledergrupper som har ambisjoner for egen virksomhet.

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...

For å besvare denne oppgaven vil jeg først si litt om det tradisjonelle arbeidslivet. Historisk så har arbeidslivet bestått av relativt stabile virksomheter med tradisjonelle vertikale stillingsstrukturer. I norsk arbeidsliv har den typiske tilsettingsformen vært fast ansettelse på ubestemt tid. Altså at den ansatte jobber for bedriften så den ansatte trives og ikke søker seg bort. Med fast tilsetting etableres en 2-parts relasjon mellom arbeidsgiver og ansatt som er formalisert gjennom en arbeidsavtale.

Det nye arbeidslivet virker imidlertid på en annen måte, og arbeidsgiver ønsker ofte en større fleksibilitet i når man ønsker å utnyttet personellet. En hovedforskjell mellom det gamle og det nye arbeidslivet er anledningen til å tilsette midlertidig. Som følge av endringer i arbeidsmiljøloven er det nå en større adgang til å tilsette midlertidig. I tillegg snakker man om tre former for fleksibilitet, nummerisk, funksjonell og finansiell fleksibilitet. Dersom man ser for seg en virksomhet der aktiviteten, altså behovet for arbeidskraft, varierer i løpet av dagen, uken eller måneden er det ofte ønskelig for arbeidsgiver at ansatte er på jobb når det er noe å gjøre. Typisk kan det da være slik at man jobber på morgenen når det er mye å gjøre, har fri på formiddagen, og kommer igjen på kvelden når arbeidet igjen tar seg opp. Eksempelvis en butikkjobb der det er flest innom når folk passerer butikken fra og til jobb. Å tilpasse arbeidsstyrken på denne måten etter behov kalles nummerisk fleksibilitet. En annen form for fleksibilitet kalles funksjonell, det vil si at man ønsker at ansatte skal kunne utføre flere oppgaver, at man er litt mer "potet", eller utviser ekstrarolleatferd. Fordelen for arbeidsgiver er da at man slipper så mange ansatte

med ulike roller, man kan ha færre som kan utføre hele spekteret av oppgaver. En tredje form er finansiell fleksibilitet, det vil si at man lønner ansatte ulikt etter hva slags type arbeid de utfører. Man kan tenke seg ansatte i administrasjonen som utfører arbeid som ikke lar seg måle på en fornuftig måte, de mottar fastlønn. Derimot har selgere i samme virksomhet grunnlønn med provisjon. På den måten kan bedriften stimulere ansatte på ulike måter, selgere kan tjene mer enn grunnlønn dersom de er flinke, er effektive og sikrer høy inntjening til bedriften.

Sett på bakgrunn av det tradisjonelle arbeidslivet er denne fleksibiliteten i ansettelseskontrakter atypisk, dette er noe nytt. Midlertidige tilsetninger kan føre til at bedrifter investerer mindre i denne gruppen av ansatte. På samme måte kan de som sitter i midlertidige stillinger tenke at jobben kun er for en kortere tid, derfor engasjerer vedkommende seg ikke i hverken oppgavene eller bedriften. Lojaliteten til bedriften er antakelig lavere i denne gruppen enn hos de fast ansatte. Forskning viser imidlertid at midlertidig ansatte, jevnt over, føler en god jobbkvalitet i arbeidet. For bedriften er det mulig å tilpasse organisering og lønnsomhet til egenskaper ved det aktuelle markedet. Mange bedrifter vil nok oppleve det som en fordel. For de ansatte skaper det større usikkerhet og mindre forutsigbarhet i hverdagen. Man kreves å jobbe kun i bestemte perioder eller på bestemte tidspunkter, noe som kan medføre dårlig utnyttelse av den ansattes arbeidsevne eller arbeidsdag.

Eksempelene over er basert på 2-partsrelasjoner mellom bedrift og ansatt. I det nye arbeidslivet er det også blitt mer vanlig å leie inn arbeidskraft fra vikarbyråer. Dette kan beskrives som en 3-partsrelasjon mellom bedrift, ordinært ansatte og innleide medarbeidere.

Et mer fragmentert og heterogent arbeidsliv kan gi mange ulike effekter på arbeidsmiljøet. Miljøer der det er mange midlertidig ansatte og innleide medarbeider, kan ofte være mer konfliktfylte enn andre. Faste ansatte kan oppfatte andre grupper ansatte som truende, de kan oppleve at de bringer med seg en annen kultur enn den de selv står for, de kan oppleve at andre grupper ansatte kommer for "å ta" jobbene deres. Arbeidskultur er ofte definert av de som har vært på et sted lenge, når man møter andre holdninger og verdier fra nye ansattgrupper, kan dette virke truende på egen posisjon i bedriften, egen forståelse av virksomheten og jobbidentitet. Forskning har også vist at bedrifter med mange midlertidige eller innleide ansatte oftere opplever sikkerhetsbrudd, eller brudd på andre rutiner som ikke er like godt kjent blant nye ansattgrupper. I praksis kan også kravene til nye ansattgrupper som rekrutteres til midlertidige stillinger, eller leies inn, være "forenklet" eller ikke like høye som for andre grupper, noe som kan skape grobunn for segregering og bidra til mindre kunnskapsdeling mellom fast ansatte og øvrige grupper.

Den norske modellen er basert på 2-partssamarbeid. Det betyr at ledelsen samarbeider med både fast og midlertidig ansatt i henhold til avtaleverket. 3-partsrelasjoner med innleide arbeidstagere gjør at denne gruppen ansatte faller utenfor modellen. På den måten faller innleide på mange måter litt utenfor bedriftsdemokratiet. De har ingen som representerer seg overfor ledelsen. Fra et arbeidstakersynspunkt i den enkelte bedrift er det uheldig.

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 kan defineres som en organisasjons evne til å tilpasse seg endrede omgivelser for å oppnå suksess. Det er mange ulike retninger innenfor organisasjonslæring. Cathrine Filstad har etablert et rammeverk som redegjør for hovedretningene innenfor dette emnet. Hun beskriver feltet som bestående av fire

perspektiver; den lærende organisasjon, individuell kognitiv læring, arbeidsplasslæring og sosio-kulturell eller situert læring.

Den lærende organisasjon forbindes gjerne med teoretikere som Peter Senge, Argyris & Schön med flere. Peter Senge har en femdelte modell, de såkalte fem disiplinene som han mente måtte være tilstede for at en organisasjon skulle være en lærende organisasjon. Den første disiplinen gikk på individuell læring, altså individets evne til å lære og stadig være i en utvikling. Den andre disiplinen kalte han mentale modeller. En forutsetning for å kunne lære, det vil si endre på allerede etablerte tankemønstre og forestillinger, var at disse tankemønstrene ble identifisert og formulert. På en måte må de "hentes frem" før man kan at stilling til dem, tolke dem og beslutte at det er behov for endre dem. Hans tredje disiplin kalte han felles visjon, det vil si at man i fellesskap etablerer en visjon som er motiverende, klar, akseptert og forstått av den gruppen som skal jobbe mot å realisere visjonen. Det er avgjørende viktig at visjonen er slik at den klarer å mobilisere gruppen til en felles innsats mot målet. Hans fjerde disiplin er felles læring. Med det mente han at læring opptrer i grupper, det er i kollektive settinger at meninger utveksles, spisses, lar seg endre også videre. Han mente blant annet at arbeid i prosjekter og grupper er viktig slik at læring og endring skjer i kollektive fora. Hans femte og viktigste disiplin kalte han helhets- og systemforståelse. Denne disiplinen hadde en integrerende rolle, her var det viktig å se hvordan de ulike momentene i systemet påvirket hverandre. For Senge var det viktig at alle disse disiplinene virket side om side, de skulle virke parallelt, ikke sekvensielt. På den måten ville bedriften få etablert en læringskultur som ville gjøre bedriften til en lærende organisasjon.

Redegjørelsen over viser hvordan Senge var opptatt av både individuelle og kollektive prosesser som måtte være tilstede for at en bedrift skulle kunne være en lærende organisasjon. Individuell læring er ofte forstått som en nødvendig men ikke tilstrekkelig forutsetning for læring. Modellen til Senge viser at den kan ikke stå alene, men må virke sammen med kollektive prosesser for å kunne komme til nytte i en kollektiv sammenheng, og på et bedriftsnivå.

Argyris & Schön har også en todelt teori som de kaller enkrets- og tokretslæring. Enkretslæring vil si at man har etablerte og vedtatte mål. Produksjonen optimaliseres i forhold til disse. Man er opptatt av å utnytte ressursene best mulig for å nå de målene som er vedtatt. Viktig å merke seg her at man spør ikke om målene er de rette, fokus er å gjøre tingene riktig. Tradisjonelt kan man tenke seg en slik type tekning som nyttig når man serieproduserer varer der alle enhetene skal være like. Man vet hvordan sluttresultatet skal være.

Motsatsen til denne modellen er tokretslæring der man hele tiden stiller spørsmål ved om målet er riktig. Altså, man stiller spørsmålet hvorfor man gjør ting, istedet for hvordan man gjør ting. Bilprodusenter som Toyota har nedfelt denne typen logikk i sin Kayzen-metodikk. Resultatet av å spørre hvorfor er at man hele tiden får ny kunnskap som gjør at man vurderer om man gjør de rette tingene, altså om man produserer bilen på rett måte eller om man produserer den rette bilen i forhold til hva markedet vil ha. Dobbelkretslæring er nødvendig for å kunne utforske etablerte prosesser, diversifisere produkter til nye kundegrupper osv. Typisk for blant annet Toyota var at man etablerte team som jobbet sammen i tokretsprosesser for å involvere flere relevante grupper som mekanikere, designere og ledelse.

Nonaka og Takeuchi har en nyttig og relevant teori og taus og eksplisitt kunnskap. Typisk for mange virksomheter er at mye av kunnskapen om hvordan man gjør ting, hva som gjelder her, hva skal man mene om ting - er taus, det vil si ikke uttalt. Sosialiseringen av nyansatte i bedriften sikrer på mange måter at denne tause kunnskapen overføres til andre, og til nyansatte. Utdelingen for mange virksomheter er å få eksternalisert taus kunnskap til eksplisitt kunnskap, sistnevnte er å få formulert kunnskapen for eksempel gjennom skriftlig rutiner. Her kan man se en sammenheng til Senges andre disiplin, man må få kunnskapen om hva som gjelder "frem i lyset". Gjennom å eksternalisere kunnskap, kan man kombinere ulike typer kunnskap - og gjennom det skape nye kunnskap. En fjerde prosess som kalles internalisering oppstår når man gjør eksplisitt kunnskap til taus kunnskap. Hensikten med å nevne denne teorien er å synliggjøre at eksplisitt kunnskap er en forutsetning for hvordan kollektive læringsprosesser kan virke i en organisasjon for å utnytte og utforske bedriftens muligheter for inntjening og konkurranse.

I et læringsperspektiv er det også andre tilnærminger, individuell læring er som

tidligere nevnt sett på som en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning for lærende organisasjoner. Psykologiske teorier har kastet lys over hvordan mennesket lærer når man deltar på kurs eller andre trenings- og utviklingstiltak som bedriften kan sette iverk. Likefullt er det avgjørende på hvilken måte bedriften "tar imot" den ansatte når man kommer tilbake fra kurset. Det er fordelaktig at bedriften har et bevisst forhold til at kunnskap må deles for å kunne bli tatt i bruk. Den måten bedriften legger opp til deling av kunnskap på kalles ofte situert læring.

I tillegg er arbeidsplasslæring en av Filstads retninger som går ut på at bedriften kan etablere mentorordninger, traineeprogrammet osv som kan bidra til at ansatte lærer gjennom praktisk jobbutførelse.

Hvorvidt en bedrift kan sies å være en lærende organisasjon avhenger derfor at det skjer aktiviteter både på det individuelle planet, eksempelvis kurs, arbeidsplass trening osv, at det er etablert arenaer for å dele kunnskap og at det finnes fora eller prosesser der man kan "sette på agendaen" eller uttale spørsmål som hvordan er det her?, hva gjør vi?, hvordan gjør vi ting? Gjør vi de rette tingene? Videre er det helt nødvendig at organisasjonen har en klar visjon eller en form for ledestjerne, noe som har fokus. At ledelsen kommer på banen og definerer noe slikt, gir engasjementet retning og skaper indre mobilisering. Man kan etablere team og andre læringsarenaer som støtter opp om engasjementet og læringsprosessene, og dette må settes inn i en større systemisk sammenheng. Hele HR-systemet må understøtte dette.

Besvart.