



KANDIDAT

1817

PRØVE

ORG308 1 Personalledelse

Emnekode	ORG308
Vurderingsform	Skriftlig eksamen
Starttid	07.05.2018 09:00
Sluttid	07.05.2018 13:00
Sensurfrist	28.05.2018 02:00
PDF opprettet	28.02.2019 13:41
Opprettet av	Rebecca Stride

☑ **ORG308 generell informasjon**

Emnekode: ORG308

Emnenavn: Personalledelse

Dato: 07.05.2018

Varighet: 4 timer

Tillatte hjelpemidler: Ingen.

Merknader: Kandidaten skal svare på alle tre - 3 - oppgavene.

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?

Velg et alternativ

Ja

Nei

Besvart.

1 ORG308, oppgave 1

Gjør rede for begrepet HR. Drøft påstanden at hard og myk HR utløser ulik atferd i måten man leder og styrer på.

Skriv ditt svar her...

Human resources (HR) er et begrep som har vært i fokus i mange år men hvor tilnærmingene har endret seg.

HR handler om anskaffelse, utvikling og utnyttelse av menneskelige ressurser, eller kompetanse. Kompetanse kan ses på som: kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger for å utføre oppgaver, eller innfri krav og mål (Linda Lai) Denne kompetansen er situasjonsbetinget og ulike kompetasne vil være nødvendig i ulike stillinger.

HR arbeid handler om å tiltrekke seg denne kompetansen og også utvike og utnytte den på riktig måte.

Slikt arbeid omhandler ulike HR aktiviteter. For å forklare dette kommer jeg til å bruke en modell som viser til hvordan ulike HR-aktiviteter kan føre til ulike HR-resultater som igjen kan gi ulike organisatoriske resultater. (Kuuvaas og Dusvik)

HR-aktiviteter	HR-resultater	Organisasjonsresultater
rekruttering	Tilgang på kompetanse	konkuransefortinn
trening og utviklingstiltak	mangfold på arbeidsplassen	ending og innovasjonsevne
Medarbeideroppfølging	utvikling av medarbeiderene	kostnadsreduksjon
	konflikthåndtering	bedre bunnlinjeresultat

Det kan ofte være vanskelig å knytte HR aktiviteter direkte til organisatoriske

resultater på bunnlinjen. Det over er bare en liten del av modellen brukt for å forklare hvordan HR-aktiviteter, fører til HR- resultater(som kan være vanskelig å argumentere økonomisk for) kan bidra til å forbedre organisatoriske resultater også knyttet til bunnlinjeresultat.

Riktig rekruttering kan for eksempel gi bedriften tilgang på riktig kompetanse. Dette kan igjen føre til at bedriften får konkuransefortinn og klarer å forbedre resultatet på bunnlinjen. Rekruttering av nye kan også føre til at bedriften får inn personer med nye ideer og perspektiver som stiller spørsmål med hvordan ting gjøres i dag. Dette kan være positivt for bedriftens evne til å omstille seg og bli bedre på innovasjon.

Denne måten og se på HR aktiviteter gjør at vi kan få en forståelse av at penger brukt på å gjennomføre HR-aktiviteter kan ses på som en investering fremfor en kostnad. Dette er et av skillene mellom myk og hard HR.

Utviklingen av HR arbeid har gjennom tiden generelt vist til en utvikling fra hard til myk HR. Hard HR er preget av kontroll og overvåking. Her har vi byråkratiske organisasjonsstrukturer og lederen er autoritær ut fra sin stilling. Medarbeiderene og HR arbeid blir sett på som en kostnad. Går vi tilbake til Taylorismen kan vi eksemplifisere hard HR og hvordan dette påvirker lederstilen. Fredrick Taylor beskriver medarbeiderene som late og hadde ingen tro på at arbeidet i seg selv kunne gi medarbeiderene motivasjon. Derfor trengte de å kontrolleres overvåkes og styres. Arbeidsoppgavene som ble gitt var enkle og preget av rutine. Menneskene som jobbet i fabrikkene ble sett på som en kostnad for å kunne produsere. Organisasjonsstrukturene var høye og ting ble styrt fra toppen og ned. Avgjørelsene ble tatt på toppen, men medarbeiderene fikk konsekvensen av dem. Medarbeiderne hadde lite medbestemmelse og potensiale ble ikke sett i dem. Lederene som styrte her fokuserte på å nå de organisatoriske resultatene, og det handler om kostnadsreduksjon fremfor investering i å utvikle kompetanse og potensiale på lang sikt.

I dagens organisasjoner er det vanlig med et annet syn på menneskene som jobber i organisasjonen. Vi kan si at utviklingen på arbeidskraften og HR aktiviteter har gått fra hard til myk. Dette kan være en konsekvens av ulike ting. I dagens arbeidsliv er kompetanse nøkkelen til konkuransefortinn. Denne kompetansen sitter medarbeideren inne med. Vi bruker begrepet kunnskapsmedarbeideren om medarbeideren med stor kompetanse. Denne medarbeideren har høy utdanning og stiller også krav til videreutdanning på arbeidsplassen. Organisasjonen er avhengig av denne og medarbeideren kjenner til sin plass. Dette gjør det vanskeligere for en leder å komme inn å dirigere og styre en slik medarbeider. Eksempel på dette er hvordan en spesialist på et sykehus har en fagkompetanse som gjør at den selv vet best hvordan oppgavene skal løses, en personalleder kan ikke komme inn å be den gjøre det på en annen måte da den ikke har kompetanse nok til å vite hvordan ting skal gjøres best. Kunnskapsmedarbeideren kan være en årsak som har ført til at synet på menneskelige ressurser har endret seg.

Det kollektive arbeidslivet vi har i Norge bidrar også til å sikre medarbeiderne medvirkning på arbeidsplassen gjennom lov og avtaleverk. Levin skriver at dette har ført til en lederstil som kan gi konkuransefortinn på det globale markedet. Denne lederstilen er preget av myk HR, hvor relasjonen mellom leder og medarbeider er preget av tillitt. Medarbeiderne er friere til å løse utfordringer selv noe og de blir også involvert i prosesser og avgjørelser i organisasjonen. Denne deltakelsen kan styrke innovasjon og endringsevenen til en organisasjon. Da medarbeiderene ikke føler seg overstyrt av lederen sin på samme måte.

Myk HR er preget av en lederstil som utvikler og ser medarbeiderene.

Organisasjonstrukturen er flatere og lederene får et nærmere forhold til medarbeiderene sine. Denne kommunikasjonen og relasjonen mellom leder og medarbeider gjør at konfliktnivået er lavere. Lederen kjenner medarbeiderene sine og vet hvordan de kan fungere best i organisasjonen.

Kunnskapsmedarbeideren vet ofte best selv hvordan ulike utfordringer skal håndteres og medarbeideren kan jobbe mer selvstendig hvor arbeid og ansvar delegeres bort. Ideer kan også komme fra bunnen og opp.

Myk HR handler om samarbeid mellom leder og medarbeider og hvordan de sammen kan utvikle organisasjonen og medarbeideren.

HR aktiviteter blir sett på som en investering og ikke som en kostnad for å overholde lover om personalansvar. Dette synet gjør at organisasjoner iverksetter utviklingstiltak for å utvikle medarbeiderene sine. Med å foreksempel investere mere i en skikkelig rekrutteringsprosess, fremfor å se på det som en kostnad som må til. Kan denne HR aktiviteten bidra til ikke bare at organisasjonen ikke ansetter feil

ansatt (som vil ha være en direkte kostadd), men bidra med at organisasjonen får tilgang på en kompetanse som kan gi dem viktige inntekter og kompetanse i fremtiden som er en investering.

Eksempelet fra southwest airlines viser til et selskap hvor medarbeideren er i fokus. Her mener organisasjonen at dette er en måte de kan bli konkurransedyktige fordi medarbeiderene er produktet de selger. På denne måten ivaretar de medarbeiderene på en måte som gjør at folk ønsker å jobbe i organisasjonen og søker til den. Dette gjør at bedriften får tilgang på riktig kompetanse og også fornøyde medarbeidere som har tilhørighet og indre motivasjon for arbeidet.

Nye lederstrategier som LEAN kan beskrive hvordan myk HR bidrar til en annen lederstil. HR. LEAN er en lederstrategi som handler om kontinuerlige små forbedringer. Feil blir verdsatt (etter de er gjort velt og merke, det oppfordres ikke til å feile med vilje). fordi man kan lære av dem. På denne måten innrømmer lederene og medarbeiderene feil fremfor å skjule dem slik at de senere kan lære av dem.

Myk HR fremmer et syn på medarbeiderene med potensiale,

(Dårlig tid på slutten gjorde at eksemplene og struktren ble dårlig)

Besvart.

2 ORG308, oppgave 2

Inkludering og mangfold er for tiden aktuelle tema. Gjør rede for hva man mener med inkludering og mangfold i arbeidslivet. Drøft hvorfor inkludering og mangfold er en viktig personalpolitisk oppgave.

Skriv ditt svar her...

Inkludering og mangfold er for tiden aktuelle temaer.

Utviklingen i arbeidslivet har ført til endringer. Ellingsæters beskrivelse at vi har gått fra det indisturelle arbeidslivet til et postindisturelt. Dette arbeidslivet er preget av hard konkurranse hvor markedets etterspørsel påvirker aktørene i markedet. Kompetanse(definert i oppgave1) er viktig og det er økende behov for bedrifter og tiltrekke, beholde og utvikle kompetansen. Det moderne arbeidslivet er preget av hyppige endringer og organisasjoner må klare og endre og omstille seg raskt. Organisasjoner trenger å være effektive for å overleve i markedet og fleksibilitet har derfor blitt viktig. En måte å skille fleksibilitet på er:

- numerisk fleksibilitet: Flexibilitet knyttet til arbeidstid og midlertidige ansettelse. Bedrifter som benytter seg av midlertidig ansettelsekontrakter eller har kontrakter som gjør det mulig å variere arbeidsmengde bidrar til at å øke og redusere produksjonsmengde er mulig ved markedsvigninger. Et annet eksempel på numerisk fleksibilitet er outsourcing eller innleieing av arbeidskraft via bemanningsbyrå.

- funksjonell fleksibilitet: handler om hvordan medarbeidere læres opp i å håndtere ulike arbeidsoppgaver på bedriften og arbeiderene møter høyere krav i å kunne meste ulike oppgaver på arbeidsplassen

- økonomisk fleksibilitet: Handler om fleksible belønning og lønnsystemer som gjør bedriftene fleksible i utbetalingen varierer med resultat og/eller produsert mengde.

En annen trend innenfor arbeidslivet er globalisering. Globalisering har visket ut landegenser, noe som fører til økt konkurranse, at kulturer lever side om side og at bedriften ikke nødvendigvis kun kan skaffe kompetanse fra nærmiljøet, men kan outsource deler eller hele avdelinger.

Denne utviklingen har bidrat til at mangfold og inkludering er en viktig personalpolitisk oppgave. Da økningen i effektiviteten i arbeidet og multitasking har ført til utfrysning av enkelte og globaliseringen gjør at både konkurrenter, kunder og arbeidere kommer fra ulike bakgrunner og derfor møter bedriften mennesker fra ulike bakgrunner.

IA(Inkluderende arbeidsliv) avtalen er sentral når det er snakk om inkludering i arbeidslivet. Sandmannutvalget lagde avtalen med hensikt om å snu trenden i sykefraværet på 2000 tallet. Som et kompromiss om å beholde sykkelønnordningen ble IA avtalen opprettet. Avtalen er basert på en lang tradisjon om samarbeid.

Det er en frivillig avtale mellom arbeidstaker (AT) og arbeidsgiver (AG) og NAV. og på nasjonalt plan mellom regjeringen og de store arbeidstaker- og arbeidsgiver foreningene.

IA avtalens bygger på en tro om at arbeidsplassen er beste stede for å finne løsningen på sykefraværet, og at AT og AG best kan gjøre dette sammen. Videre vil NAV kunne bidra med økonomisk støtte. IA avtalen fokuserer på funksjonalitet fremfor hva en medarbeider ikke kan gjøre, og det er opp til arbeidsgiver å omplassere slik at AT kan fortsette i arbeid. Tidlig intervention er også i fokus. IA avtalen har nå også fått et fokus på å inkludere unge i arbeidslivet.

Med trenden på funksjonell fleksibilitet og høyere krav til effektive organisasjoner stiller krav på både AG, men også AT. AT får større press på å mestre ulike oppgaver og intensiviteter i arbeidet øket. Dette kan føre til at flere faller utenfor arbeidslivet. IA avtalen kan bidra med at arbeidsoppgavene kan tilpasses slik at AT kan fortsette i arbeid og ikke faller utenfor. AG har selv ansvar for tidlig iverksette tiltak og å følge disse tiltakene opp.

På denne måten kan IA avtalen bidra med at flere er i jobb lengre, at syke ikke faller utenfor og at unge blir involvert i arbeidslivet. Dette har positiv konsekvens for alle parter. AG og AT kan finne løsning som passer for dem og organisasjonen, og samfunnet tjener på å ha flere i arbeid da den offentlige økonomien er sentral i den norske modellen.

IA avtalens kritikk burde også bli nevnt. Avtalen har møtt kritikk med at det menes at: AT skal ha lov å være syk og at denne avtalen vil bidra med å fjerne de få som ikke kan fortsette i arbeid selv med tiltak helt ut. En annen kritikk er at det høye sykefraværet er ikke et resultat av dårlig ledelse men av at vi lever i en velferstat med høy sysselsetting.

Mangfold omhandler alle minoritetsgrupper i samfunnet: eksempler på dette kan være kvinner, muslimer, homofile. Diskriminering og utestengelse av de marginale gruppene finner vi i Norge og i verden tross ulike lover og konvensjoner. Eksempler er hvordan vi har typiske mann- og kvinne-yrker hvor kvinneyrkene ofte er dårligere betalt. I tillegg til lovene og konvensjonene finnes det også flerevirkemidler som skal hindre at diskriminering i arbeidslivet foregår. Eksempler på dette er kjønnskvote. At diskrimineringen fremdeles finnes er et tegn på at man trenger nye strategier for å få det bort. For å engasjere bedrifter i å inkludere mangfold må man snakke næringslivet språk. Foretningsargumenter for hvorfor økt mangfold kan føre til organisasjonsmessige resultater kan føre til at bedrifter øker mangfoldet på arbeidsplassen. Her kommer begrepet mangfoldledelse(ML) inn.

Mangfoldledelse er et amerikansk begrep som stammer fra raseskille for å inkludere ulike raser i arbeidslivet. ML ledelse er strategisk ledelse som gjør at de ansatte i en bedrift føler seg verdsatt ut i fra sin individuelle ulike kulturelle bakgrunn. Mangfoldledelse har nå for alvor inntred Europa, dette kan handle om globaliseringen som gjør at kulturer lever side om side.

Det finnes utrolig mange argumenter for hvorfor bedrifter burde rekruttere og utvikle mangfold. Det kan bidra med at bedriften kan få riktige kompetanse da de utvider rekrutteringsbasen, det kan også bidra med å øke endring og innovasjons evnen (noe som er viktig i dagens arbeidsliv) da ulike bakgrunner kan se på ting ulikt. . Ansatte med ulik bakgrunn og erfaring kan gjøre at bedriften kan diversifisere produktene de tilbyr i dag, det kan også skape tillit og relasjon til nye kunder. Dette gjør at bedriften kan inntre nye markeder eller utvide eksisterende. Et eksempel på dette er at en barnehage som har ansatte fra ulike minoritetsbakgrunner kan skape tillit hos familier fra disse minoritetsbakgrunnene. Videre så vil mangfold også kunne styrke omdømme til bedriften, dette kan føre til at bedriften kan få ulike og nye investorer eller kunder.

Dette er bedriftens positive sider med mangfoldledelse. Samfunnet har også positive konsekvenser av å få flere i jobb. Flere i arbeid vil være positivt for den offentlige økonomien som vi har i Norge i dag. Videre vil også arbeidslivet være en god måte og integrere innvandrere i samfunnet.

Det skal også nevnes kritikken av mangfoldledelse. ML møter kritikk blant annet på

at organisasjonskultur vanskelig kan endres fra toppen, videre så kan også kulturforskjeller på arbeidsplassen være med på å øke konfliktnivået. Det nevnes også at det er et krevende personallansvar da ulike kulturer også vil ha ulike forventninger til hvordan ting fungerer i organisasjonen. I Norge har vi en lederstil som er bassert på tillit og lav organisasjonsstruktur. Leder har direkte kommunikasjon med medarbeiderne og hører på dem. AT fra andre kulturer kan være vant med en helt annen lederstil noe som utfordrer måten organisasjonen fungerer i dag. Dermed vil et å øke mangfoldet inn til bedriften ikke være nok, det handler også om hvordan man behandler og oppfører seg mot disse ansatte etter ansettelse.

Jeg vil også dra inn eksempelet fra forskning på mangfold i et norsk sykehus. Dette er en artikkel som ser på en arbeidsplass hvor AT kommer fra ulike minoriteter. I artikkelen kommer det frem at retten for å være ulik blir praktisert, mens retten til lik behandling blir kommet ikke tydelig frem. Eksempler på lik behandling er språkkurs i bedriften, eller lederutvikling for folk fra ulike minoritetsbakgrunn. Språkvannskene som man bruker som et argument for å ikke ansette, har disse blitt testet, er det et så stort problem at det ikke kan overkommes? eller gjøres enkle tilretteleggelse for at personen skal ha lik mulighet for å være ansatt? Artikkelen viser også til at strategier og verdier på toppledernivå kan implementere seg hos mellomlederene noe som tyder på at Mangfoldledelse kan implementeres fra toppen og ned.

Nummerisk fleksibilitet kan bidra med å få flere innvandrere i jobb. Flere ansetter innvandrere på midlertidige kontrakter eller gjennom innleid arbeidskraft fra bemanningsbyråer. Dette er positivt for å få mangfoldet inn i arbeidslivet. Men kritiseres for å hindre satsingen på dem. AT på midlertidige kontrakter blir skjedlere investert utviklingstiltak på og de får ofte ikke samme tilhørighet til organisasjonen. Atypiske ansettelsesformer kan dermed by på utfordringer med å få mangfold helt intregret i arbeidslivet.

Mangfold og inkludering i arbeidslivet er en viktig faktor, som drøftet i denne oppgaven kan både AT, AG og samfunnet tjene på å ha flest mulig i arbeid. Utvikling i arbeidslivet tyder på at det både er hensiktsmessig og nødvendig å fokusere på inkludering og mangfold. Med kritikken som er presentert og utfordringene dette kan medføre vil det være viktig å drøfte og å gjøre dette bevisst slik at man kan møte utfordringene på best mulig måte. Det burde også drøfte hva mangfold faktisk innebærer. Som eksempelet fra det norske sykehuset viser til har ikke minoritetene samme muligheter, kan det og ha folk fra ulike minoriteter da kalles mangfold? Både IA avtalen og Mangfoldledelse er frivillig fra bedriftens side og selv om staten og foretningsargumenter er for inkludering og mangfold er det også tydelig at det kan gjøres mere. Derfor er mangfold og inkludering en viktig personalpolitisk oppgave.

Besvart.

3 ORG308, oppgave 3

Noen arbeidstakere mottar fast lønn. Andre arbeidstakere har variabel lønn for eksempel individuell akkordlønn når de produserer mer enn en gitt mengde. Forklar hva fast lønn og individuell akkordlønn er. Drøft hvilke grunner som taler for bruk av fast lønn eller individuell akkordlønn, sett fra arbeidsgivers synspunkt og fra arbeidstakers synspunkt, med hensyn på arbeidets art, prestasjonsvurdering, produktivitet, samarbeid, spesialkompetanse, usikkerhet og rekruttering/turnover.

Skriv ditt svar her...

Det finnes ulike typer lønnsystemer og lønnsordninger. Fast lønn er det vanligste lønnsystemet i Norge i dag: Dette er lønn uavhengig av resultat eller produsert mengde, men avhengig av tidsenhet (månadelønn, timelønn) Individuell akkordlønn: Er en prestasjonslønn som avhenger av produsert mengde. Arbeideren får betalt ut fra hvor mye som produseres eller selges, det vil si pris per enhet gange antall enheter. Denne akkorden er basert på hva medarbeideren selv produserer og uavhengig av hva bedriften eller avdelingen produserer.

For å drøfte fordeler og ulemper med de ulike lønnsystemene kommer jeg til å forkalere lønn ved bruk av prinsipal agentteori og senere drøfte ulike faktorer som påvirker hva som er ideel lønn.

I prinsipal og agent teori kan vi se på arbeidsgiver(AG) som prinsipal og arbeidstaker (AT) som agent. AT er avhengi av hvordan agenten (AT) skal utføre oppdraget/arbeidet. AT og AG har helt eller delvis motstridende ønsker. AG ønsker at AG skal være på et høyes mulig innsatsnivå da resultatet AG får ut fra arbeidskraften er et resultat (F) av ATs innsats (I) og andre faktorer (X). Dette kan skrives som et uttrykk $R=F(I+X)$.

AT innsats på den andre siden er et resultat av slit og "innsatskostnader" som kan ses på som en alternativkostnad i forhold til andre ting AT kunne gjort. Slik som at å legge ned tid og energi i arbeidet kan gå utover tid og energi som kunne blitt benyttet med familie, venner eller med å gjøre andre ting AT ønsker.

Vi kan gå ut fra at for AT så vil et høyt innsatsnivå være et resultat av at den offerer mye innsatskostnader (tid til annet). AT ønsker å ha minst mulig innsatskostnader og vil derfor trekke mot et lavt innsatsnivå.

AG har et ønske om at AT presterer på et høyest mulig innsatsnivå fordi dette vil bedre resultatet.

Incentivlønn (akkordlønn) kan derfor bli benyttet for å øke motivasjonen til AT for å legge inn ekstra innsats og prestere på et høyere innsatsnivå og dermed prestere bedre.

Å innføre innsentiver eller akkordlønn kan få to konsekvenser:

1. AT blir motivert og øker innsats fordi den får individuelt utbytte.
2. Seleksjon og rekruttering: Ansatte som har kompetanse og er effektive i det som skal prestes vil søke mot å arbeide i bedriften da dette er individuelt lønnsomt for dem. Ansatte som ikke klarer å prestere bra vil ikke se det som lønnsomt å jobbe i bedriften og derfor slutte. På denne måten kan dette føre til at bedriften får de beste ansatte.

Disse to konsekvensene tyder på at individuell akkord vil være det beste lønnsystemet. Dette er ikke den hele sannheten da ulike faktorer vil påvirke motivasjon, innsats og resultatet. Jeg skal nå drøfte noen av dem.

En risiko med å innføre akkord er at det kan påvirke kvaliteten av arbeidet.

Medarbeidere kan ønske å produsere på et høyt kvantum og derfor arbeide så fort at det får konsekvenser for kvaliteten. Er det slik at å produsere et stort kvantum kan påvirke kvaliteten på det som produseres burde ikke akkordlønn brukes. En annen utføring er at akkordlønn kan føre til at AT forter seg med å gjøre arbeidet og derfor overser viktige sikkerhetskontroller som øker risikoen i arbeidet, i arbeid hvor sikkerhet og nøyaktighet er viktige vil derfor fastlønn være med å sikre både kvalitet og redusere risiko. Et eksempel er i byggebransjen hvor både sikkerhet og kvalitet er viktig. Om AT får kunn akkordlønn kan dette motivere til at arbeidet gjennomføres intensivt og dette fører til slurv, eller at ikke viktige sikkerhetsvurderinger tas. I tilfeller hvor kvalitet eller sikkerhet over arbeidet er viktig vil akkordlønn kunne motivere AT til å ta lettvindte og raske løsninger noe som reduserer kvaliteten i arbeidet. Derfor burde fastlønn brukes i de tilfellene.

DNøe arbeid er vanskelig å måle produsert mengde av. Et godt eksempel på dette er HR-arbeid. Som drøftet i oppgave 1, vil HR aktiviteter ofte være vanskelig å knytte direkte til økonomiske resultater og antall "enheter" som produseres å måle. I slike tilfeller vil det ikke være motiverende for AT og jobbe etter akkordlønn og det vil være vanskelig for AG og måle.

I arbeid hvor indre motivasjon er viktig vil også fastlønn være foretrukket. Her kan vi dra i Hertzbergmodell om hygiene og motivasjonsfaktorer. Lønn blir sett på som en hygienefaktor, om den ikke er tilstede kan AT bli demotivert, men den vil ikke i seg selv kunne bidra til motivasjon for arbeidet, da må motivasjonsfaktorene til. (det må påpekes at dette er en teori, og at det også finnes kritikk av den).

Fastlønn bidrar med større forutsigbarhet både for AG som vet hva som skal betales ut, men også for AT som vet hva den får inn. Denne forutsigbarheten er den som kan føre til at AT blir for trygg og ikke føler den må prestere godt fordi den vil ha samme individuelle gevinst uavhengi av egen innsats. Individuell akkord har ikke samme forutsigbarhet verken for AG eller AT. AG kan risikere og ved noen perioder og ha store lønnsutbetalinger, dette kan argumenteres for at er ved tilfeller hvor produsert mengde er høy og derved vil arbeidskraften være mere lønnsom. Ikke all produsert mengde er en direkte inntekt, og inntekten kan også komme senere. Likviditeten til

AG kan derfor være utfordret med individuell akkord da lønningene vil svinge fra periode til periode. Lav forutsigbarhet kan føre til motivasjon om å måtte prestere godt fordi AT er avhengi av inntekt. Likevel kan dette være en årsak som fører til stress og utmattelse for AT.

En annen faktor som vil påvirke hvilken lønn som er foretrukket er knyttet til risikoer utenfor AT og AGs kontroll. Et godt eksempel på dette er en paraplyselger. En paraplyselgers salg vil være avhengi av været, er det en månede med lite nedbør vil AT ikke klare å gjennomføre salg. Dette får konsekvenser for inntekten til AT noe som gjør at den kanskje ikke ønsker ren akkordlønn. I arbeid hvor produsert mengde er avhengi av mye annet en AT innsats vil ren akkord kunne føre til at selger blir demotivert, eller ikke ønsker å jobbe da den er avhengi av inntekt for å overleve.

Individuell akkord kan ha positivt utfall på hvor mye innsats en AT legger ned. Men i arbeid hvor samarbeid er viktig vil slik lønn kunne føre til å nedprioritere å hjelpe andre for å selv kunne prestere bedre. Er det foreksempel en bedrift som har ulike selgere på ulike produkter hvor alle har ndividuell akkord ut fra salg av sitt pordukt, vil dette føre til at selger nedprioriterer samarbeid for å kunne tjene mere penger selv. Den vil da mulig ikke dele erfaringer og tips til andre selgere som kunne ført til at bedriften totalt sett hadde høyere salg. Derfor vil individuell akkord ikke være hensiktsmessig i arbeid hvor samarbeid er viktig. I slike tilfeller kan teambonuser eller teambaserte akkorder være mer heniktsmessig. Dette gjør at alle jobber mot en felles resultat og bygger hverandre opp. Det kan også skape et gruppepress hvor man blir motivert ikka bare av lønn men også at man ikke ønsker å "svikte" de andre på arbeidsplassen. En kritikk av dette er at også de som gjør produserer/selger/leverer mindre vil få betalt det samme som de beste og kan derfor føre til demotivasjon.

Tidligere ble det beskrevet at ikke alt arbeid er knyttet til produsert mengde og kan være vanskelig å måle. Lederoppgaver et et annet eksempel på dette. En deler har ofte overordnede oppgaver og ansvar. Ledere kan derfor bli tilbudt lønninger basert på resultat. Dette vil si at de år utbetalt en andel av resultatet. Dette skal kunne motivere lederene til å gjøre oppgavene slik at bedriften prduserer best mulig resultat. Utfordning med dette ønnsystemet er at ledere kan ta beslutninger som er gode på kortsiktig men ikke langsiktig basis for å selv få økonomisk utbytte. Eller så er det en risiko til å knyttet til at dette kan være motiverende i å manipulere regnskapstall for å vise til bedre resultater. En løsning på kortsiktige valg av ledere kan være å tilby aksjeandeler som en belønning. Dette skan motivere lederene til å forvalte selskapet for eierenes beste.

ovenfor har vi drøftet ren individuell akkord (også vært innom team akkord) og fastlønn. Det er også mulig å kombinere løsniner altså ha fastlønn med ulike tillegg. Slike tillegg kan motivere ansatte men bidrar med å øke forutsigbarheten til AT og AG. Dette kan være individuelle tillegg som annsinitet eller individuell akkord, ellers kan det være teambasert.

Lønn blir drad frem som noe som kan tiltrekke seg og beholde riktig kompetanse og arbeidskraft, men også som noe som også kan brukes som motivasjon til medarbeidene. Belønningssystemer trenger ikke kun og omhandle lønn men kan også være andre frynsegoder. Eksempler på frynsegoder er: forsikring, helsetilbur, barnehageplass, kantine, firmahytte. For at et frynsegode skal være heniktsmessig er det avhengi at det blir benyttet og er ønsket av AT. Ofte er slike goder mer økonomisk å kjøpe til store arbeidsplasser. Et godt eksempel er forsikring som per person kan bli tilbudt til en lavere pris da forsikringselskapet både får lavere administrasjonskotadder (1 salg til en bedrift mot salg til hver enkeltperson), og de slipper seleksjonsutfordringen (kun de som trenger det kjøper det og derav høyere utbetaling, også de friskeste har forsikring). For AT vil det at bedriften tilbyr slike goder kunne være lønnsomt og derav bidra til å gjøre arbeidsplassen attraktiv. Frynsegoder vil variere fra sted til sted og tid til tid. Går vi 10 år tilbake i tid da barnehageplass var en utfordning i norge ble Barnehageplass hos bedrifter sett på som e tsvært attraktivt frynsegode. Videre så kan vi gå til USA som ikke har en like god offentlig velferdsordning som oss ha større etterspørsel etter helseforsikring.

Ut fra drøftet over ser vi at ulike faktorer påvirker hva som er ideelt lønnsystem for AT og AG sise. Ulike faktorer vil påvirke hva som er motiverende av lønn. Når lønn skal fastsettes er det viktig å tenke på arbeidets art og behov til medarbeiderene. Det burde også nevnes avslutningsvis at Lønn ikke er den eneste faktoren som

påvirker hvor AT ønsker å jobbe eller hvilken motivasjon som legges ned. Andre faktorer som frynsegoder, trivsel, karriæremuligheter og andre ting vil også ha konsekvens på motivasjon og innsats AT legger ned.

Besvart.