



KANDIDAT

1837

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 13:42
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...

HR står for Human Resources. Alt HR arbeid er arbeid med organisasjonens menneskelige ressurser. HR har mange ulike oppgaver, felles for de ulike oppgavene og aktivitetene er at strategi, mål og visjon har en helt sentral rolle. Personalledelsen har en viktig rolle i utøvelsen av HR-aktiviteter. Personalledelse, også kalt HRM, har det operative ansvaret for å bruke de strategiene og målsettinger som HR-avdelingen fastsetter. HR-avdelingen utfører oppgaver som er ekstremt viktig i alle bedrifter. De jobber med blant annet rekruttering, karriereutvikling og kompetanseutvikling, systemer for lønn og belønning og utarbeidelse av personalpolitikken med alle de ulike delpoltikkene, utvikling og mangfold er også temaer som står sentralt. HR-medarbeiderne setter opp planer og rammebetingelser som skal gi føringer for de ulike aktivitetene. De sentrale oppgavene hvor både HR og personalledelsen spiller den sentrale rollen vil være å rekruttere, beholde og utvikle dyktige medarbeidere. Det handler om å ansette de riktige medarbeiderne, på den riktige tiden, til riktig pris. Her vil det være viktig å se på ansettelse som en investering og ikke bare en kostnad. I tillegg er det viktig at ved utarbeidelsen av planer og retningslinjer å forholde seg til lover og regler.

Det er viktig at alle HR-aktivitetene gjenspeiler og understøtter organisasjonens mål, visjoner og strategier. HR-aktiviteter fører til HR-resultater som igjen vil føre til organisatoriske resultater. Et eksempel på dette er at rekruttering og seleksjon kan føre til økt kompetanse for bedriften som videre fører til organisatoriske resultater som for eksempel økt omsetning eller økning i profitt eller økt konkurransefortinn. Videre ser vi at konkurranseevnen igjen vil være med på å tiltrekke og rekruttere viktige medarbeidere. Et godt samspill mellom de ulike aktivitetene vil være med på å øke effektiviteten til virksomheten.

Ved overgangen til det postindustrielle samfunnet, har informasjon og kunnskap blitt

det som definerer "det nye arbeidslivet". Stadige endringer i samfunnet gjør at målene, strategiene og visjonene hele tiden må endres og utvikles. Slik at virksomheten klarer å holde følge med blant annet den teknologiske og digitale utviklingen som i dag står helt sentralt. I dagens arbeidsliv er kunnskap den viktigste produksjonsfaktoren. Det vil si at det er de ansatte, med sin kompetanse, kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, som ofte blir det avgjørende konkurransefortrinnet for organisasjoner. Sentralt blir dermed kunnskapsmedarbeideren. Kunnskapsmedarbeideren er et av kjennetegnene ved det nye arbeidslivet. Hun eller han har høy utdanning, multikompetanse, med fagkompetanse i bunn, er omgjengelig, takler og liker endringer og omstillinger, selv når det er mye press ellers i organisasjonen. Han eller hun blir motivert av indre faktorer som utfordrende arbeidsoppgaver, muligheter til personlig utvikling og ansvar for arbeidsoppgaver. Flere og flere arbeidsoppgaver blir i dag erstattet med teknologi. En kunnskapsmedarbeider vil derimot være vanskelig å erstatte. En av de viktigste HR-aktivitetene til bedriften blir dermed å tiltrekke, rekruttere og beholde dyktige kunnskapsmedarbeidere.

Hard HR fokuserer på i stor grad på den ytre motivasjonen. Eksempler på ytre motivasjon kan være for eksempel lønn. Dersom man vet at noen blir motivert av lønn, kan man tilby en høyere lønn for å rekruttere og beholde medarbeidere. Det er derimot sjelden at ansatte kun motiveres av ytre faktorer som lønn. Kontroll og styring vil ofte være fremtredende faktorer i ledelse av hard HR. Lederen er ofte autoritær i utøvelsen av hard HR. Når man snakker om myk HR antar man at de ansatte ikke bare motiveres av lønn og belønning og de ytre faktorene. Men at den indre motivasjon er det som er det sentrale for de ansatte. Eksempler på indre motivasjonsfaktorer er for eksempel utfordrende arbeidsoppgaver, autonomi og muligheten til å ha ansvar i utførelsen av arbeidsoppgaver. Ledelse som legger vekt på myk HR har også en mykere tilnærming til ledelsen av de ansatte.

Herzberg er en av de som har forsket på motivasjon av medarbeidere. Herzberg gjorde en undersøkelse blant en gruppe medarbeidere som resulterte i hans velkjente to-faktor-teori om motivasjons- og hygiene faktorer. Herzberg konkluderte med at motivasjonsfaktorene var det som motiverte de ansatte til bedre arbeid, mens hygiene faktorene er faktorer som ikke i seg selv er motiverende, men dersom de ansatte er misfornøyd med denne faktoren vil de bli demotiverte. Herzberg mente at lønn var et eksempel på en hygienefaktor, altså er ikke høy lønn i seg selv motiverende, men dersom den er for lav vil det føre til demotiverte medarbeidere.

I virkeligheten er det rimelig å anta at organisasjoner bruker en mellomting mellom myk og hard HR. Nyere forskning viser at ansatte motiveres av indre faktorer, noe som understøtter Herzbergs teori om motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. For kunnskapsmedarbeideren vil utfordrende arbeidsoppgaver, muligheter for utvikling og autonomi være store motivasjonsfaktorer. Det kan dermed tenkes at virksomheter, i tillegg til en god lønn, bør være opptatt av å styrke den indre motivasjonsfaktoren og tilby arbeidsoppgaver til fremtidige ansatte, som er både utfordrende og gir medarbeideren ansvar. Slike faktorer kan være med på å gjøre virksomheten til en attraktiv arbeidsplass. Noe som igjen vil øke konkurransefortrinnet til virksomheten. Man kan si at det "myke" bidrar til "harde" resultater. Det kan ofte være behov for at lederen tar et steg tilbake og lar de ansatte få mer ansvaret for arbeidsoppgavene. En autoritær lederstil vil ofte virke demotiverende på de ansattes innsats. Det nye arbeidslivet kjennetegnes blant annet av flatere organisasjonsstrukturer, noe som gjør at det ikke vil være et like stort behov for autoritær ledelse som tidligere.

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...

Et viktig kjennetegn i det nye arbeidslivet er et stort mangfold i arbeidsstokken. I et

samfunn med stadig lavere fødetall, og en økning i den eldre befolkningen, er det viktig å utnytte de ressursene vi som samfunn har for å få flest mulig ut i arbeidslivet. Samtidig som vi må ta vare på og beholde de som allerede er der. På samme måte øker antall innvandrere i Norge. Det er viktig at vi får utnyttet også disse ressursene på best mulig måte. Globalisering og internasjonaliseringen av samfunnet, sammen med økningen av sykefraværet og den eldre befolkningen, gjør at inkludering og mangfoldsarbeid som en viktig personalpolitisk oppgave som er kommet for å bli.

Avtalen om et inkluderende arbeidsliv, IA-avtalen, består av tre hovedmålsettinger. Disse tre målsettingene er (1) reduksjon av trygdeavgifter og en reduksjon av sykefraværet i norske bedrifter. (2) Tilrettelegging og tilpasning slik at flere med nedsatt arbeids- og funksjonsevne, funksjonshemming, kan ta del i arbeidslivet, (3) og i tillegg øke antallet eldre i arbeid. Fordi vi får flere og flere eldre i samfunnet, vil det være avgjørende å beholde også denne gruppen i arbeidslivet for å kunne beholde den kompetanse vi har på arbeidsplassen. På samme måte er det viktig å redusere antall sykefraværende å finne en måte å tilrettelegge slik at også disse får ta del i arbeidslivet. Å være en IA bedrift vil også gi fordeler for virksomhetene. De som er medlem vil for eksempel få muligheten til å blant annet få ressurser fra NAV. Det blir et trepartssamarbeid mellom NAV, arbeidsgiver og arbeidstaker. De som er kritiske til IA mener blant annet at man skal få lov til å være syk, uten å ha dårlig samvittighet for det, og at IA ikke tillater dette.

Mangfoldsledelse refererer til at ledelsen må tilrettelegge for og rekruttere ansatte som er innvandrere og mennesker med annen etnisk opprinnelse. Det handler også om likestilling av kvinner og menn. I dag har vi fortsatt de typiske kvinneyrkene som ofte finnes i kommunal sektor, i barnehager og i rengjøringsbransjen.

Mangfoldsledelse har både et nytterperspektiv og et lovpålagt perspektiv. Det lovpålgte perspektivet er at virksomheter har et krav som følge av norsk lov, at alle skal behandles likt, uavhengig av kjønn og etnisk opprinnelse. Nytteperspektivet handler om den nytten en virksomhet kan ha av å ansette et større mangfold av mennesker. Dersom en virksomhet utnytter en slik ressurs på en god måte vil det være fordelaktig for bedriften.

Fordeler ved et økt mangfold på arbeidsplassen er for eksempel at ansatte med en annen etnisk opprinnelse ofte vil ha kunnskaper om andre typer samfunn andre steder i verden. For bedrifter som etablerer seg andre steder i verden vil denne kunnskapen være en god ressurs. Vi lærer på arbeidsplassen og mangfold vil bidra til nyttig læring. Et større mangfold på arbeidsplassen vil også signalisere at bedriften tar sitt samfunnsansvar. Dette vil bidra til å skape et bedre omdømme for bedrifter, og kan også være et konkurransefortrinn ved rekruttering av ansatte, fordi mange mener at et slikt samfunnsansvar bidrar til å gjøre arbeidet mer meningsfullt.

Mangfoldsledelse kan også være en utfordring. På alle steder der mennesker samles, vil det være en større sjans for konflikter. Mennesker har ulike verdier, holdninger og personligheter som vil gjøre at man enklere kan oppleve konflikter. Når i tillegg mennesker har ulike kulturelle bagasjer vil sjansen for konflikter øke. Det er viktig at personalledelsen tiltrettelegger slik at alle ansatte føler seg ivaretatt. På en annen side vil innovasjonsevnen øke der det finnes ulike meninger. På denne måten kan ansatte av ulike kulturer reflektere og diskutere, og fordelen vil være en meningsdanning som kanskje ikke ville skjedd uten disse forskjellene. Språkbarrieren vil også være en utfordring for voksne innvandrere som kommer til Norge og som ikke kan norsk. I et slikt tilfelle er et tiltak å tilby norskundervisning til de ansatte som trenger det. En utfordring for ledelsen vil være at ansatte fra minoritetsgrupper ofte vil ha en annen tilnærming til nettopp utøving av ledelse. Mange vil kanskje være vant til autoritære ledere, og kan ha vanskelig for å akseptere både personer som er yngre enn dem selv og kvinner i ledelsen.

Det blir viktig for ledelsen å tiltrettelegge, slik at alle ansatte blir tatt godt i mot på arbeidsplassen. Dette ansvaret vil også hvile på de andre ansatte i organisasjonen. Mange med annen etnisk opprinnelse vil føle at det er vanskelig å sosialisere seg, mye fordi de ikke behersker koder og språk som er vanlig i Norge. Dermed blir det også viktig å sosialisere medarbeiderne med ulike etniske opprinnelser utenfor arbeidet. Det er også viktig at lederen tiltrettelegger slik at alle medarbeidere har like muligheter til utvikling og karriere.

En viktig oppgave for ledelsen er å forhindre sjansen for diskriminering i

arbeidslivet. Antidiskrimineringslovgivningen i Norge står sentralt i målet om å forhindre diskriminering. Diskriminering er ulovlig. Det er forsket på diskriminering i rekrutteringsprosessen. Forskningsresultatene viser at diskriminering likevel skjer i rekrutterings- og ansettelsesprosessen. Noen av funnene var for eksempel at norskfødte med annen etnisk kultur sjeldnere ble innkalt til intervju enn andre norskfødte med norsk navn og like kvalifikasjoner. Dette viser at diskriminering fortsatt skjer i dag. Det betyr at personalledelsen blir viktig i arbeidet med å rekruttere innvandrere og mennesker med annen etnisk opprinnelse. Et mulig tiltak er lovlig forskjellsbehandling, det betyr at det er lov å forskjellsbehandle, dersom man for eksempel har to kandidater med ellers like kvalifikasjoner, å ansette den som er mest utsatt for diskriminering. I staten og kommunesektoren er dette innført som et tiltak på mange arbeidsplasser. Også de ansatte har et ansvar med å forhindre diskriminering, ved å ta ansvar for egne handlinger og holdninger.

Det er svært få med annen etnisk opprinnelse i lederstillinger. Samtidig som det også er færre kvinner enn menn i lederposisjoner. Begrepet glasstak brukes gjerne til å forklare hvorfor noen med ellers like forutsetninger ikke har sjansen til å nå helt til topps.

De to formene for inkludering (IA og mangfoldsledelse) gjør at vi i fremtiden har tilgang på de ressursene som trengs for å beholde og utvikle velferdsstaten. Ved å inkludere flere i arbeidslivet, og passe på at ikke antallet som faller utenfor øker, kan bedriftene forbedre sin konkurransevne og få tilgang på den kompetansen som arbeidslivet i dag krever. Som nevnt er lavere fødetall og økt eldre befolkning store grunner til at vi bør inkludere flest mulig i arbeidslivet. Personalledelsen må tilrettelegge for gruppene som har større sjanse for å falle utenfor arbeidslivet, og utvikle disse slik at alle får sin plass i det nye arbeidslivet. Brukes ressursene riktig og gir lederen rom for utvikling, vil økt mangfold være et konkurransefortrinn for organisasjoner.

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...

Lønn utgjør den viktigste kilden til inntekt for de fleste arbeidstakere. Et lønnsystem kan være et konkurransefortrinn for bedrifter dersom de har det rette systemet. Lønnsystemet kan bidra til å rekruttere og beholde dyktige medarbeidere. I utarbeidelse av lønnspolitikken er det viktig for organisasjoner å bestemme seg for om de for eksempel ønsker å være lønnsledende, altså tilby den høyeste lønnen i markedet. Eller om de ønsker å tilby andre goder eller tillegg, som tillegg til den faste lønnen.

Fast lønn er det lønnsystemet som er mest vanlig i dagens arbeidsliv. Fast lønn vil si at arbeidstaker utfører et arbeid for arbeidsgiver, arbeidstaker oppholder seg gjerne i lokalene til arbeidsgiver. Arbeidstaker og arbeidsgiver står dermed i et bytteforhold, der arbeidstaker har en kompetanse og noen ferdigheter som arbeidsgiver behøver, og arbeidsgiver er villig til å betale en fast pris for dette. Tariffavtalen gir en del føringer for hvordan lønnsystemet skal utarbeides. I det offentlige vil lønnen være basert på stillingskategorier, stillingskoder osv. I privat sektor, vil de bedriftene som ikke er omfattet av en tariffavtale, ha et lønnsystem som baserer seg på den individuelle arbeidskontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

For arbeidsgiver vil bruk av fast lønn bety at arbeidsgiver alltid vil vite hva som skal utbetales i lønninger. For arbeidstaker vil fast lønn bety at han eller hun alltid vet

hvor stort beløp som vil innebetales på konto. For begge parter skaper dette en stabilitet. Fordi lønn utgjør den viktigste inntekstkilden til arbeidstakere, vil det å ha en fast lønn å forholde seg til være en fordel, og arbeidstaker vil slippe bekymringer som ellers ville kommet ved å ikke vite hvor mye man kommer til å tjene den neste måneden.

Fast lønn vil som oftest si at man får en fast lønn i måneden etter arbeidstid. Arbeidstaker blir ikke bedømt ut fra prestasjon, men ut fra arbeidstiden. For arbeidstaker vil dette skape et rolig og avslappet arbeidsmiljø med lite stress. Selv om arbeidstaker vil oppleve stabilitet, kan også for rolig og avslappende tempo bidra til redusert effektivitet og innovasjonsevne, fordi de ansatte kanskje blir for avslappet i forhold til sine arbeidsoppgaver.

Fordi fast lønn bidrar til et rolig arbeidsmiljø, gjerne med lite konflikter, kan det tenkes at produktiviteten til enkeltindividet ikke er på sitt høyeste og den samlede effektiviteten til virksomheten synker. Nettopp fordi arbeidstakerne ikke får ekstra betalt for verken produktivitet, resultat eller prestasjon. Fast lønn bidrar til samarbeid og lite konflikter på arbeidsplassen. For begge parter vil dette være positivt. Samtidig kan ulike meninger, holdninger og positive motsetninger bidra til å øke effektivitet. Det vil si at dersom bedriften ønsker fremre som innovative, kan det oppstå problemer i forhold til at arbeidsmiljøet blir for bedagelig. For at en virksomhet skal kunne være innovativ, trengs det ulike meninger og holdninger, samt ulike måter å reflektere og diskutere på.

Fordi arbeidstakerne er sikret en bestemt lønn i måneden, gjør dette at usikkerheten til medarbeiderne er på et minimum. En høy fast lønn kan bidra til rekrutteringen av ansatte. Lønn kan være et virkemiddel for å tiltrekke seg nødvendige ressurser, altså medarbeidere. Ved bruk av fast lønn vil den negative turnoveren i bedriften ofte være lav. Et viktig prinsipp i norsk arbeidsliv er at lønnen skal oppleves som rettferdig for alle de ansatte. Det er nødvendig med et differensiert lønnsystem i dagen arbeidsliv. Det vil for eksempel si at noen stillinger er bedre lønnet enn andre. Det er som regel enighet og aksept om at; vanskeligere oppgaver belønnes bedre enn enkle oppgaver, høy utdanning belønnes høyere enn de som er lavt utdannede, mens de som er i høyere stillinger belønnes bedre enn de i lavere stillinger, samt at bedre prestasjoner belønnes bedre enn dårlige prestasjoner. Det er også enighet om at ledere bør få mer lønn enn de som ikke er ledere. Hvor mye denne forskjellen skal være er det derimot uenigheter om.

I dag bruker mange arbeidsgivere tillegg til den faste lønnen i sitt belønningssystem. Disse tilleggene kan være for eksempel variable tillegg, individuelle variable tillegg, eller kjøpsoposisjon på aksjer som gir den ansatte en innebetaling av virksomhetens eventuelle overskudd. Slike tillegg kan bidra til å øke den ansattes motivasjon. Det finnes i tillegg andre goder som bedriften kan bruke i sitt belønningssystem som for eksempel å gi de ansatte PC/mobil, fri kantine, ekstra feriedager eller gode pensjonsordninger som en slags bonus. Slike goder er også et virkemiddel for å tiltrekke dyktige medarbeidere, som virksomheten behøver.

Prinsipal-agent-teorien kan brukes til å forklare sammenhengen mellom begrepene prestasjonslønn og fast lønn. Prinsipalen representerer arbeidsgiver og agenten representerer arbeidstaker. Prinsipalen og agenten står i et bytteforhold. Agenten besitter kunnskaper og ferdigheter som prinsipalen trenger, og prinsipalen er villig til å betale for dette. Det forutsettes at prinsipalen og agenten har motstridende mål hvor prinsipalen ønsker å betale minst mulig for arbeidet, mens agenten vil legge ned minst mulig innsats i arbeidet. Av denne teorien ser man at det vil det være mest fordelaktig for arbeidsgiver å belønne ansatte ved hjelp av en lav fast lønn med høyt prestasjonstillegg. I virkeligheten er det nok ikke så enkelt som dette.

Frederick Taylor utviklet "Scientific management" eller vitenskapelig bedriftsledelse. Taylor var en av de som hadde mye å si for begrepet akkordlønn. Ved individuell akkordlønn mottar arbeidstakeren en pris per produserte enhet multiplisert med antall enheter. Akkordlønn er et gammelt og utdatert lønnsystem, og brukes sjelden i dagens arbeidsliv. Arbeidsplasser som tok i bruk akkordlønn baserte seg i stor grad på masseproduksjon, standardiserte arbeidsoppgaver og kontroll av oppgavene samt samlebåndproduksjon. Dette er også grunnen til at et slikt lønnsystem ikke lenger brukes. Fordi vi har gått over fra det industrielle samfunnet til det postindustrielle samfunnet der masseproduksjon og standardiserte arbeidoppgaver ikke lenger er det som definerer arbeidslivet. I dag er produksjon av informasjon og

tjenester det som legges vekt på. Samt at kunnskapsmedarbeideren den viktigste produksjonsfaktoren vi har i dagens arbeidsliv.

Ved bruk av akkordlønn er prestasjon og produktivitet det viktigste for å tjene penger. Det kan tenkes at på kort sikt vil en arbeidsgiver nyte godt av dette ved at det produseres store mengder på kort tid. For arbeidstakeren vil dette medføre stress og kanskje til og med risiko for egen helse som følge av dette, fordi man er villig til å riskere mer fordi arbeidet bare avhenger av egen produktivitet. For arbeidsgiveren vil dermed bruk av akkordlønn være lite lønnsomt på sikt. Ved bruk av akkordlønn vil det være mer fokus på egen inntjening, fremfor samarbeid og samhandling med andre ansatte. I tillegg til at virksomhetens strategier og målsettinger ikke blir lagt særlig stor vekt på av medarbeiderne. Dette kan føre til et dårlig arbeidsmiljø for hele virksomheten, samt at virksomhetens overordnede mål ikke blir nådd.

Det vil i liten grad være bruk for spesialkompetanse fordi arbeidsoppgavene som regel er standardiserte ved bruk av akkordlønn. Dette medfører lite eller ingen personlig utvikling for medarbeiderne. For virksomheten kan det føre til misfornøyde medarbeidere, fordi vi vet at medarbeidere motiveres av både utfordringer og utviklingsmuligheter, noe som sjelden finnes på slike arbeidsplasser. Med tanke på inntjening vil det være stor usikkerhet for de ansatte. Det er ikke alltid de ansatte vil klare å produsere nok på den tiden som er til rådighet. Og belønningen vil variere deretter, fra dag til dag og måned til måned. Det er rimelig å tro at turnoveren vil være høyere ved akkordlønn enn fast lønn på grunn av prestasjonskravet og usikkerheten som medarbeiderne er rammet av ved bruk av akkordlønn.

Andre typer lønssystemer som baserer seg på innsatsen til de ansatte er resultatlønn og prestasjonslønn, som i likehet med akkordlønn gjør det mulig for medarbeiderne å påvirke arbeidsresultatet. Bruk av fast lønn i kombinasjon med prestasjons eller resultatlønn kan være en annen måte utforme belønningssystemet på som både vil opprettholde stabilitet, og samtidig øke motivasjonen. Bruk av akkordlønn vil fungere best der ledelsen utøver kontroll og hvor de ansatte er opptatt av ytre motivasjon. Ytre motivasjon fordi de selv har muligheten til å påvirke egen inntjening. I det nye arbeidslivet, hvor kunnskapsmedarbeideren er den viktigste produksjonsfaktoren, vil nok ikke akkordlønn være det best alternativet. Mye fordi en kunnskapsmedarbeider motiveres av indre faktorer som utfordrende arbeidsoppgaver, ansvar og muligheter for personlig utvikling.

Besvart.