

ORG109 1 Organisasjonsteori

Kandidat 8239

Oppgaver	Oppgavetype	Vurdering	Status
1 ORG109, forside	Flervalg	Automatisk poengsum	Leveret
2 ORG109, oppgave 1 a)	Skriveoppgave	Manuell poengsum	Leveret
3 ORG109, oppgave 1 b)	Skriveoppgave	Manuell poengsum	Leveret
4 ORG109, oppgave 1 c)	Skriveoppgave	Manuell poengsum	Leveret
5 ORG109, oppgave 2	Skriveoppgave	Manuell poengsum	Leveret

ORG109 1 Organisasjonsteori

Emnekode	ORG109	PDF opprettet	15.03.2017 08:33
Vurderingsform	ORG109	Opprettet av	Digital Eksamen
Starttidspunkt:	08.12.2016 08:45	Antall sider	10
Sluttidspunkt:	08.12.2016 11:45	Oppgaver inkludert	Ja
Sensurfrist	201701020000	Skriv ut automatisk rettede	Ja

ORG109, forside

Emnekode: ORG109

Emnenavn: Organisasjonsteori

Dato: 8. desember

Varighet: 3 timer

Tillatte hjelpemidler:

Ingen

Merknader:

Oppgaven består av to deler.

Oppgave 1 - En caseoppgave der alle delspørsmål skal besvares.

Teller 70 % av total karakteren.

Oppgave 2 - Tre spørsmål der to av disse skal besvares.

Denne oppgaven teller 30 % av total karakteren.

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

ORG109, oppgave 1 a)

Hva slags prinsipp er avdelingen organisert eller gruppert etter?

Skisser en alternativ organisering av avdelingen og redegjør for hva slags prinsipp du her benytter. Hvilke fordeler og ulemper vil være knyttet til den organiseringen du foreslår?

Skriv ditt svar her...

BESVARELSE

Struktur og organisering i organisasjoner er viktig av mange grunner. Det handler i hovedsak om hvem som skal arbeide sammen, hvem som skal sitte på samme fysiske sted, og hvem som skal arbeide med de samme oppgavene. Vi regner hovedsakelig 3 grunner som de viktigste for hvorfor struktur og organisering er viktig organisasjoner; struktur er viktig for spesialisering, koordinering, og stabilitet i arbeidet.

Vi kan skille mellom arbeidsdeling og spesialisering på individnivå og på gruppenivå. Siden det her er snakk om en avdeling på 28 personer, dreier det seg her om et gruppenivå. Vi kan igjen dele organiseringen på gruppenivå etter to prinsipper; det funksjonsbaserte og det markedsbaserte prinsippet.

Avdelingen med ansvar for "Ledelse og organisering i staten" er organisert etter det funksjonsbaserte prinsippet.

Det funksjonsbaserte prinsippet grupperer ansatte/mennesker etter hvilke arbeidsoppgaver de har.

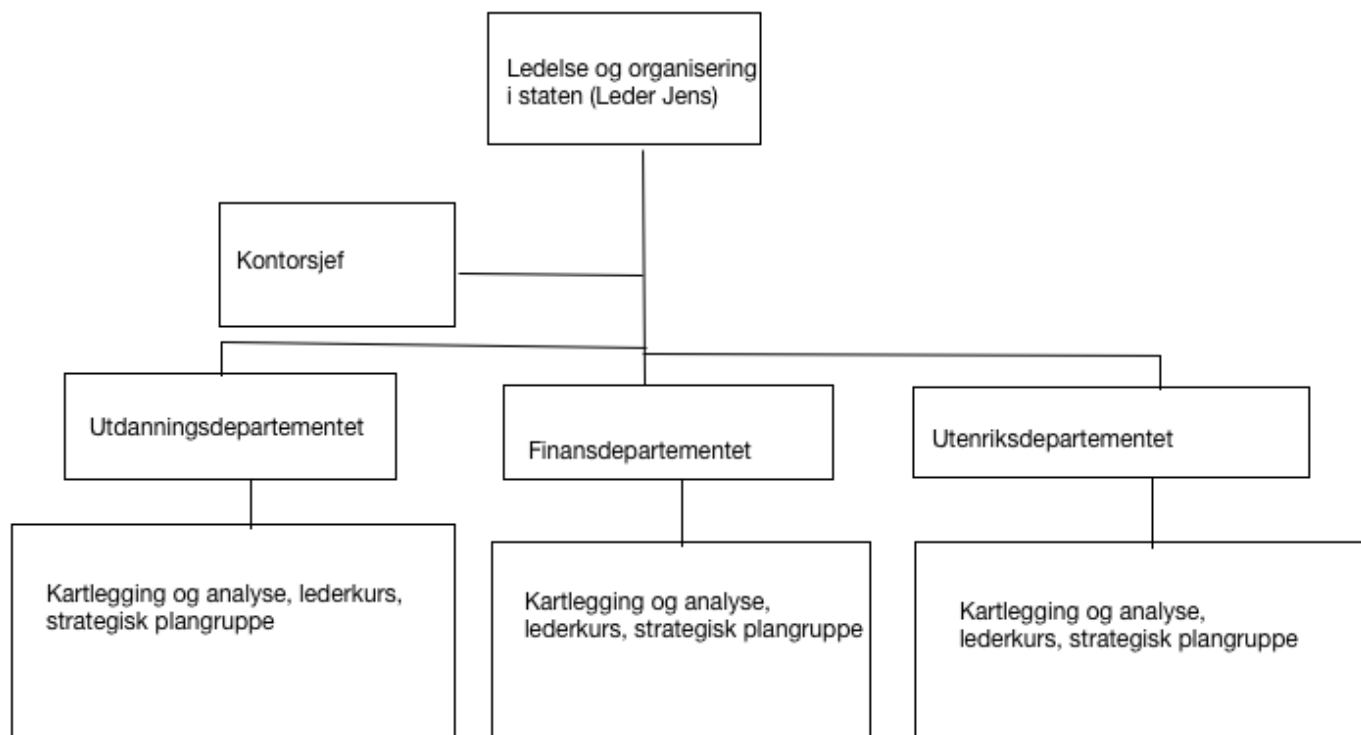
Dette legger blant annet til rette for spesialisering og utvikling av viktig spisskompetanse, og gjør det mulig å utnytte stordriftsfordeler. Avdelingen er delt inn i tre grupper med ansvar for ulike oppgaver; kartlegging og analyse, planlegging og gjennomføring av lederutviklingskurs, samt å følge med på forskning og strategisk komme med forslag til satsingsområder. Dette sammenfaller med det funksjonsbaserte grupperingsprinsippet. Fordi avdelingene er gruppert med fokus på oppgave, vil de ansatte ha mulighet til å spesialisere seg innenfor de ulike oppgavene, slik de her har gjort. Man vil med andre ord kunne gå dypere inn i hver enkelt oppgave. Det kan samtidig føre til mer intern konkurranse og følgende konflikter blant medarbeiderne, fordi fokus hovedsakelig ligger på oppgaven, ikke relasjoner.

For å organisere denne avdelingen på en alternativ måte, velger jeg her å bruke **det markedsbaserte prinsippet**. Denne grupperingen skiller seg fra den funksjonsbaserte ved at den hovedsakelig legger vekt på gruppering etter hvilket geografisk område man retter seg mot, eller hvilke kunder/ brukergrupper man retter seg mot.

Det kommer frem av oppgaven at avdelingens hovedoppgaver er kartlegging av behov for lederutvikling i statlige virksomheter, å tilby lederkurs, samt å komme med strategiske innspill når det gjelder satsingsområder. Avdelingens ansvar omhandler hele statsforvaltningen.

En måte å gruppere etter det markedsbaserte prinsippet, kan eksempelvis være å gruppere etter brukergrupper. I stedet for å rette hovedoppgavene mot hele statsforvaltningen, kan man eksempelvis rette seg mot de ulike departementene og gjennomføre hovedoppgavene spesielt rettet mot hvert enkelt departement.

Strukturen kan for eksempel se slik ut:



Fordelene med dette er at det fører til et sterkere fokus på marked og brukergrupper/kunder, og dermed sklir fokuset til dels vekk fra kun å dreie seg om selve oppgaven. Det markedsbaserte organiseringsprinsippet legger godt til rette for samarbeid i organisasjonen, og det er viktig med gode relasjoner når man jobber ut fra et markedsbasert prinsipp. En annen fordel vil også være at man får bedre kontroll og oversikt over markedet man opererer mot.

I motsetning til det funksjonsbaserte prinsippet vil det her være vanskeligere å dra nytte av eventuelle stordriftsfordeler, og dette kan sees på som en mulig ulempe.

ORG109, oppgave 1 b)

Analyser beskrivelsen over ut teori om makt og konflikt.

Skriv ditt svar her...

BESVARELSE

Maktbruk og konflikt forekommer når det oppstår uenigheter mellom aktører som er avhengige av hverandre.

Når det kommer til makt skilles det mellom to typer av makt; skjult og åpen maktbruk. Åpen maktbruk er måter man kan påvirke og utøve makt på hvor den andre personen også er klar over det, mens utøver man skjult maktbruk gjør man det på en måte hvor den andre personen ikke selv er klar over at den er et offer for maktbruk.

Det kommer frem av oppgaven at de tre lederne for de ulike avdelingene har utviklet en konflikt over hvem som får mest midler, og at én av de tre avdelingene (Tor sin analyseavdeling) fremstår som svært dominerende på dette området. Dette ser Nils og Anne (De to andre avdelingslederne) på som urettferdig. Her kan man si at Tor prøver å bruke makt for å få slutt på konflikten, ved å argumentere og prøve å overtale de andre til at hans maktbruk er rettferdig. Dette er en form for åpen maktbruk som kalles "overtalelse". Dette ser likevel ikke ut til å funke særlig bra, da Anne og Nils reagerer negativt.

Jens prøver herved å utøve "tvangsmakt" ved å prøve å tvinge Tor til å ikke opptre på denne måten ovenfor kollegene sine, da han var svært ufin i formuleringsmåten. Dette er også en form for åpen maktbruk. Tor er fortsatt uenig, og truer med å slutte i stillingen som avdelingsleder. Her bruker han en form for ressursmakt, hvor hans arbeidskraft blir ressursen han har kontroll over. Dette er en viktig ressurs for avdelingen som de selvsagt ikke ønsker å miste, og dette er Tor fullt klar over. Dette blir dermed hans grunnlag for å utøve makt over de andre.

Vi skiller også mellom vertikal og horisontal makt. Vertikal makt kan defineres som makt som blir brukt fra overordnede til underordnede i hierarkiet, derav en såkalt "vertikal" retning. Horisontal makt derimot, brukes av aktører på samme hierarkiske nivå. Når Tor som avdelingsleder prøver å utøve makt over andre avdelingsledere på samme nivå, er dette et eksempel på horisontal makt. Når Jens (leder over alle enheter) utøver makt over Tor som avdelingsleder på et lavere hierarkisk nivå, er dette et eksempel på vertikal makt.

ORG109, oppgave 1 c)

Analyser beskrivelsen over ut fra teorier om motivasjon og ledelse.

Skriv ditt svar her...

BESVARELSE

De ansatte i lederkurs-avdelingen har i det siste vært svært umotiverte og hatt et høyt sykefravær. Dette ønsker lederen Jens å komme til bunns i.

Det kan være mange grunner til at medarbeidere i en bedrift føler seg lite motiverte.

Vi skiller mellom to faktorer som har betydning for trivsel og mistrivsel i en organisasjon; motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer.

Noen motivasjonsfaktorer kan eksempelvis være forfremmelse og anerkjennelse. Det som kjennetegner en motivasjonsfaktor er at den fører til trivsel i den grad den er til stede, men ikke nødvendigvis mistrivsel når den ikke er det. Eksempler på en hygienefaktor kan for eksempel være stabilitet i jobben eller å få utfordrende arbeidsoppgaver. Dette er faktorer som vil føre til mistrivsel dersom den ikke er til stede, men ikke automatisk trivsel dersom de ikke er det.

De ansatte føler seg lite verdsatt og at de ikke får hverken anerkjennelse eller tilbakemelding på arbeidet de utøver. Når ansatte har få motivasjonsfaktorer vil det også si at de har få ting som vil føre til trivsel på arbeidsplassen. At arbeidet er preget av overdreven rutinebruk fører til at de ansatte ikke får utfordret seg selv, noe som fører til mistrivsel.

For at ansatte skal trives må de se formål, mening, og muligheter med arbeidet de utfører, som kan illustreres i en trestegs modell. De må ha et tydelig mål å jobbe mot, de må føle at jobben de gjør er meningsfull, og de må ha muligheter til å påvirke hvordan oppgaven skal utføres.

Det er mange tiltak som kan settes i verk for å bedre motivere de ansatte og gi dem lyst til å komme på jobb. Det er veldig vanlig å bruke lønn som en motivasjonsfaktor, og vi skiller mellom fast og ytelsesbasert lønn. For å hjelpe ansatte som sliter med motivasjon, kan det være en idé å innføre kollektive ytelsesbaserte lønninger. Dette vil da være lønninger som utbetales til alle i gruppen etter gode resultater på en utført oppgave. Dette virker som et ekstra "klapp på skulderen" eller en ekstra bonus for god jobb, og kommer som et tillegg til fastlønnen (som ofte kan virke demotiverende).

Vi skiller også mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon kommer av et indre ønske om å gjøre noe bra, det kommer altså av oppriktig interesse for det man gjør, og det er der motivasjonen hentes fra. Ytre motivasjon kommer av goder man får ved å utføre arbeidet, det er knyttet til tanken om belønning for arbeidet. I denne oppgaven ser det ut som bedriftens ansatte har et oppriktig ønske om å gjøre det bra på

jobb, men det som hindrer og demotiverer dem er urettferdig behandling, samt mangel på anerkjennelse og et variert og meningsfullt arbeid. Det foreligger dermed indre motivasjon hos de ansatte. (Det er eksempelvis ingen som klager på dårlig lønn)

Jens som leder forsøker her å finne frem de beste tiltakene for å motivere og holde på medarbeiderne, som er selve formålet i teorien om HRM - også kalt Human Resource Management (styring av menneskelige ressurser). Når det snakkes om HRM snakkes det også ofte om HRD - kalt Human Resource Development (utvikling av menneskelige ressurser). Noen ser på disse to praksisene som likeverdige og forenelige, mens andre ser på HRD som en underkategori av HRM.

For at motivasjonen i avdelingen skal ha endt opp så dårlig som den har gjort, er det grunn til å tro at ledere og overordnede har gjort noe for å minske motivasjonen hos de ansatte, eller unnlatt å gjøre noe for å bedre den. Som leder har Jens trolig lagt større fokus på en god utførelse av oppgaven enn relasjoner til ansatte. Dette er to dimensjoner man kan kategorisere lederens fokus etter (fokus på produksjon, fokus på relasjon). Han har vært svært lite synlig for sine underordnede, noe som har ført til at de har kjent på tap av anerkjennelse. Jens prøver nå å snu dette om fra et dominerende produksjonsfokus til et sterkere relasjonsfokus.

Dette tyder på at Jens allerede har utfylt noen av kravene i den såkalte "femfaktormodellen" - altså fem faktorer som kjennetegner en god leder: Han er samarbeidsvillig, og han er åpen for endringer i organisasjonen. Jens anerkjenner at det her må til en endring for å bedre kunne motivere sine ansatte. Det er også grunn til å tro at Jens er en ekstrovert person, da han ikke har noe problem med å ta kontakt og snakke med ansatte. Disse tre trekkene er alle eksempler på faktorer i femfaktormodellen.

Som nevnt finnes det mange tiltak som vil bedre de ansattes motivasjon - man kan eksempelvis gi mer gruppebelønninger og ytelsesbasert lønn, man må sørge for at ansatte føler at arbeidsoppgavene er utfordrende og meningsfulle, man må sørge for at ansatte ikke føler seg urettferdig behandlet (f.eks ved at andre og likeverdige avdelinger får fler goder og mer anerkjennelse for utførelse av en like viktig arbeidsoppgave), og man må legge til rette for tilbakemeldinger og kontroll på arbeidet som blir gjort så de ansatte kan veiledes i riktig retning og få en pekepinn på hvor bra det de gjør faktisk er.

ORG109, oppgave 2

Besvar to av de tre følgende spørsmålene (maks en halv side per spørsmål)

- a) Redegjør for fenomenet målforskyvning.
- b) Redegjør kort for begrepet sub-kultur, og beskriv hvordan slike sub-kulturer kan utvikles.
- c) Redegjør for hva en kommunikasjonskanal er og hvilken rolle slike kanaler spiller i kommunikasjonsprosessen.

Skriv ditt svar her...

BESVARELSE

a) Målforskyvning kan defineres som en forskyvning av hvilke mål som blir sett på som viktigst i en organisasjon.

Vi skiller mellom tre måter av målforskyvning:

1. **Sub-optimalisering** - Dette dreier seg om optimalisering av delmål med målforskyvning som konsekvens. Det dreier seg ofte om ulike oppfatninger innad i organisasjonen om hvilke mål som faktisk er de viktigste. Et eksempel på dette er at ansatte rett og slett får et så sterkt fokus på delmålene de arbeider mot, at de glemmer å se det store bildet (altså å jobbe mot organisasjonens overordnede hovedmål og visjon).
2. **Overdrevent regelfokus** - Kalles også ofte "regelrytteri". Med et overdrevent regelfokus blir det viktigere å følge reglene for hvordan ting skal gjøres riktig enn å faktisk jobbe mot målet. Et eksempel på dette kan være utfylling av rubrikker i et skjema for en pasient på sykehus. Driver man med regelrytteri vil man være mer opptatt av at absolutt alle rubrikkene skal være utfyllt riktig, enn å kanskje hoppe over noen fordi de ikke er relevante for den aktuelle pasienten.
3. **Overmåling** - Dreier seg om å måle det som lettest lar seg måle, og å lese av resultater ut fra dette. Vi mennesker har en tendens til å gjøre det som er lettest for oss. Et eksempel på overmåling kan være å måle et sykehus' effektivitet ut fra antall "liggedøgn" per pasient. Her vil man gå ut fra at et sykehus med få liggedøgn er et effektivt sykehus, men det er ikke nødvendigvis slik, da noen sykehus kanskje har en større andel langtidssyke pasienter enn andre. Det vil ikke være verken etisk eller hensiktsmessig å fokusere på å få syke pasienter ut så fort som overhodet mulig. Dermed gir ikke antall "liggedøgn" et godt nok mål på effektivitet.

c) Kommunikasjon regnes som den viktigste prosessen i alle organisasjoner og kan illustreres i "kommunikasjonsmodellen". Modellen beskriver hvordan et budskap sendes gjennom en valgfri kanal fra aktør A, til aktør B, som deretter må tolke meldingen. For å oppnå toveiskommunikasjon må aktør B sende et nytt budskap (et svar) tilbake til aktør A gjennom en valgfri kanal. Aktør A må deretter tolke tilbakemeldingen. En kommunikasjonskanal er altså middelet man bruker til å formulere det ønskelige budskapet gjennom. En kommunikasjonskanal kan være alt fra elektroniske kanaler som e-post, SMS, MMS, chatmeldinger, videosamtaler, telefonsamtaler osv., men det kan også være muntlig kommunikasjon, formelle rapporter, skriftlige brev osv.

Valg av riktig kommunikasjonskanal spiller en stor rolle i kommunikasjonsprosessen, og vi snakker ofte om en kanals evne til å formidle "rik" informasjon. Å formidle "rik" informasjon har å gjøre med hvor raskt man kan gi tilbakemelding på informasjonen, hvor mange ulike signaler kanalen formidler, eller hvor lett det er å tilpasse meldingen til den andre parten. Eksempler på kanaler som i liten grad formidler rik informasjon, er formelle rapporter og e-poster. Den aller beste formen for å formidle rik informasjon vil i motsetning til dette være ansikt-til-ansikt kommunikasjon, men videochatsamtaler er også en god kanal. Å se motparten ansikt til ansikt vil alltid være den beste kommunikasjonsmåten for å best kunne tolke budskapet og minske støy. Elektroniske kommunikasjonsskaler kan være asynkrone eller synkrone. En melding mottatt gjennom en asynkron kanal leses uavhengig av når den ble sendt. (Eks. e-post) Et eksempel på en synkron kanal er eksempelvis en telefonsamtale. Når man sender budskap gjennom elektroniske kanaler er derfor dette også et viktig element man bør ta stilling til, da elektroniske kanaler stadig blir mer og mer brukt og opphever avhengigheten av tid og sted for kommunikasjon. Man kan nå kommunisere uten å oppholde seg på samme fysiske sted.
