

LØSNINGSFORSLAG – Øvinger – 12 Ledelse og lederansvar

Ctrl + klikk for å komme til ønsket side.

Læreboka side 252	1
Læreboka side 260	2
Læreboka side 267	3
Læreboka side 272	6

Læreboka side 252

12.2.1

a)

Toppledelsen – tar strategiske beslutninger om produkt og marked.

Mellomledelsen – tar administrative beslutninger knyttet til innkjøp, salg og personalet.

Ledere på operativt nivå – tar daglige og rutinepregede beslutninger om for eksempel kundekontakt, kjøp og arbeidsoppgaver for de ansatte.

b)

Den interne orienteringen angår bedriftens indre liv, slik som eksempelvis arbeidsforholdene til de ansatte. Den eksterne orienteringen angår bedriftens forhold til de ytre omgivelsene, slik som konkurrenter, kunder og lokalsamfunn.

En konflikt her kan oppstå dersom de ansatte opplever et press om større krav til effektivisering ut fra sterkere konkurranse i markedet.

Drift betyr daglige rutiner. Dette er det tradisjonelle og forutsigbare arbeidet alle kjenner til. Endring betyr forandring i den daglige driften. Dette arbeidet er preget av forandring og omstilling ut fra bestemte krav.

En konflikt her kan være innføring av ny teknologi for å øke effektiviteten. Denne innføringen kan bety forandring i arbeidsoppgaver, opplæring og eventuell oppsigelser av ansatte.

12.2.2

a) *Diktatoren* – lederen som suverent tar alle avgjørelser selv uten å diskutere det med andre.

La-skure-lederen – lederen som overlater ansvaret til de ansatte og griper in bare når noe er galt.

Demokraten – lederen som tar de ansatte med på råd og delegerer myndighet. De ansatte har stor frihet under ansvar og de oppmuntres til selvstendighet, virkelyst og ansvarsfølelse.

b) Det er vanskelig å velge én lederstil siden krav til en viss grad er avhengig av forhold som type bedrift, situasjon bedriften er i og den kompetanse de ansatte er i besittelse av. Vurderingen av lederstil er derfor situasjonsbestemt. Likevel er det ledere med demokratisk lederstil som ofte blir framhevet som de beste ledere og som ofte også oppnår de beste resultatene.

c) Dersom bedriften er i en kritisk situasjon der avgjørelser må tas raskt, kan en autoritær ledelse ha en viss betydning. I militære organisasjoner der en gruppe er under press og der raske avgjørelser må tas, kan en slik lederstil vise seg å være mest hensiktsmessig.

12.2.3

Daglig leder Sharif Laman – har det overordnede ansvaret for all drift og personell.

Økonomisjef Marte Vollan – har en rådgivende funksjon innen økonomi. Hun har ikke formell myndighet til personer «nedover» i systemet, hun skal rapportere og samarbeide med daglig leder.

Innkjøpssjef Hans Veiset – har ansvaret for alt innkjøps- og lagerfunksjoner i bedriften.

Produksjonssjef Tore Strand har ansvaret for alle arbeidsoppgaver som er knyttet til produksjonen.

Salgssjef Eli Finnøy har sine oppgaver knyttet til alt som har med salg og markedsføring i bedriften.

12.2.4 Læreren har løsningsforslag

12.2.5 Dette er din oppgave.

12.2.6 Dette er din oppgave.

12.2.7 Læreren har løsningsforslag

12.2.8 Læreren har løsningsforslag

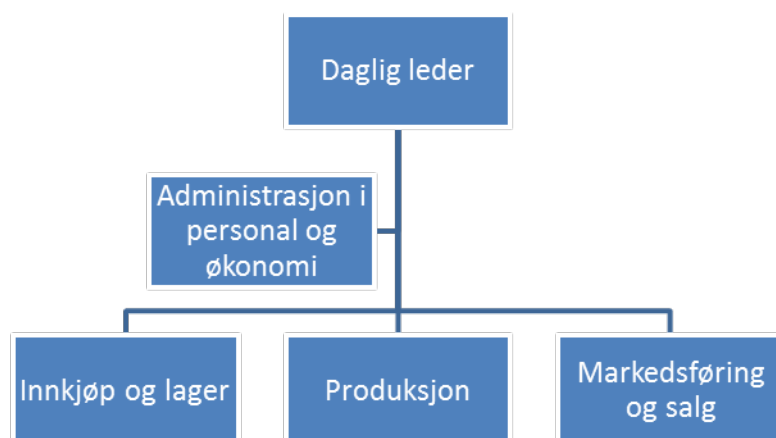
12.2.9 Læreren har løsningsforslag

12.2.10 Læreren har løsningsforslag

Læreboka side 260

12.3.1

- a) Bedriftens mål er å levere gode produkter til fornøyde kunder på en lønnsom måte.
- b) Her er følgende bruk av teknologi: datateknologi, økonomisystem, webside, maskinpark i form av sager, dreiebenker, freser og limebenker, 2 varebiler, 1 lastebil.
- c) Menneskene er de ansatte i bedriften. Bedriften har en daglig leder og en administrasjon på 2 personer. Videre er det ansatte i de tre avdelingene innkjøp og lager, produksjon og markedsføring og salg.
- d) Strukturen gir seg utslag i selve organisasjonskartet:



- e) Bedriften må satse på å lære opp 4 personer fra de som blir overflødige i produksjonen. Spørsmålet er om de andre kan omplasseres til andre avdelinger og om det er behov for dem der. Siden bedriften ligger i et område med få tilbud av industriarbeidsplasser ellers bør bedriften gjøre sitt ytterste for å få til slik omplassering. Dersom dette ikke lar seg gjøre, må personene i første omgang permitteres.

f) Makroomgivelsene kan bli påvirket på følgende måte:

Naturressurser	Bruk av maskineringssenteret kan bety mer miljøvennlig produksjon gjennom større nøyaktighet og effektivitet i bruk av naturressurser.
Teknologi	Bedriften gjør sine erfaringer med bruken av maskineringssenteret og gir tilbakemeldinger til forhandler.
Samfunnsøkonomisk forhold	Bedriften sørger for oppdatering av kompetansen til noen ansatte. På den andre siden kan omstillingen også bety permitteringer og oppsigelser i et område preget av få industriarbeidsplasser ellers.
Kultur	Bedriften utvikler en bedriftskultur som viser at den tar vare på sine ansatte og skaper et godt omdømme i lokalsamfunnet.

g) Rasjonalisering gjennom en slik investering er ett alternativ. Et annet forslag er å møte konkurransen med bedre markedsføring. Den kan også vurderes å innarbeide seg inn i kjede for byggevarer. Eget utsalg kan også være et alternativ.

Bedriften kan også vurdere å «flagge deler av produksjonen ut». Dette betyr at bedriften etablerer seg i et lavkostnadsland for å oppnå fordeler gjennom billig arbeidskraft, rimeligere råvarer, billigere energi og eventuelt gunstigere skatter/avgifter.

12.3.2 Læreren har løsningsforslag

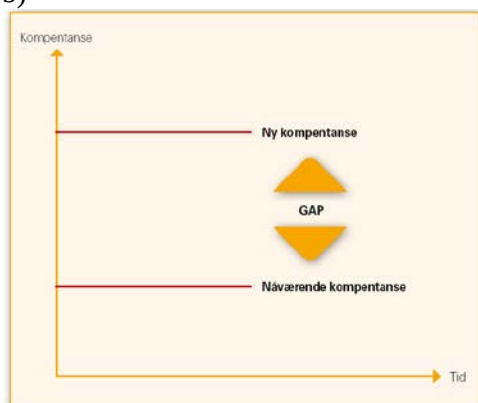
Læreboka side 267

12.4.1 Elevene lager egen løsning.

12.4.2

a) Det er viktig å kartlegge de ansattes kompetanse fordi personalansvarlige må ha oversikt over bedriften til enhver tid.

b)



Gapanalysen går ut på å skaffe seg oversikt over den kompetansen bedriften har i dag og sammenholde den med den kompetansen bedriften trenger for å nå sine mål.

c)

Dette er et signal på at bedriften enten må øke kompetansen på de ansatte eller ansette personer med den nødvendige kompetansen, eventuelt en kombinasjon av begge.

12.4.3

- a) Fordi det globaliserte samfunn betyr stor flyt av mennesker, varer og tjenester over hele verden. Dette forutsetter kjennskap til ulike språk, kulturer og forretningsskikker.
- b) Andre forhold kan være:
- o Endring i bedriftens mål
 - o Endring i bedriftens struktur
 - o Endring i bedriftens teknologi
 - o Endring i bedriftens omgivelser.

12.4.4

- a) Hensikten er at personalansvarlig i bedriften og medarbeideren kan snakke fritt sammen om arbeidsmiljøet slik som medarbeideren opplever det. Det er viktig å finne ut om medarbeideren trives og om det eventuelt er ønsker om forandringer.
- b) Bedriftens personalansvarlig og medarbeideren.

12.4.5 Elevene lager egen løsning.

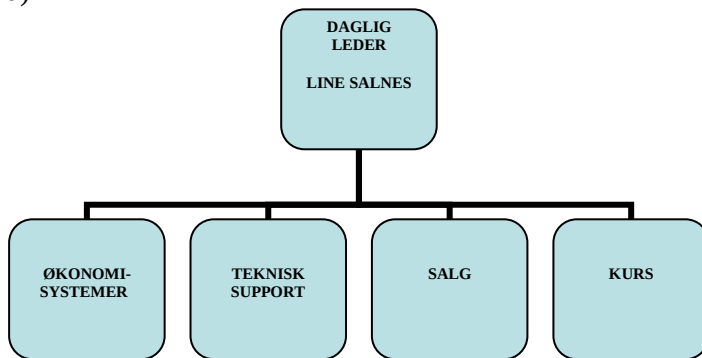
Forslag til skjema:

Tema	Notater før samtalen	Notater etter samtalen
Hvordan oppfatter du de fysiske forholdene på skolen? • Lokaltetene? • Pultene? • Stolene? • Inneklimaet? • Belysningen? • Utstyret? • Kantineforholdene?		
Hvordan oppfatter du de psykososiale forholdene ved skolen? • Forholdet til medelevene? • Forholdet til lærerne? • Trivsel? • Samarbeidsklimaet? • Tilbakemelding på det du presterer på skolen?		

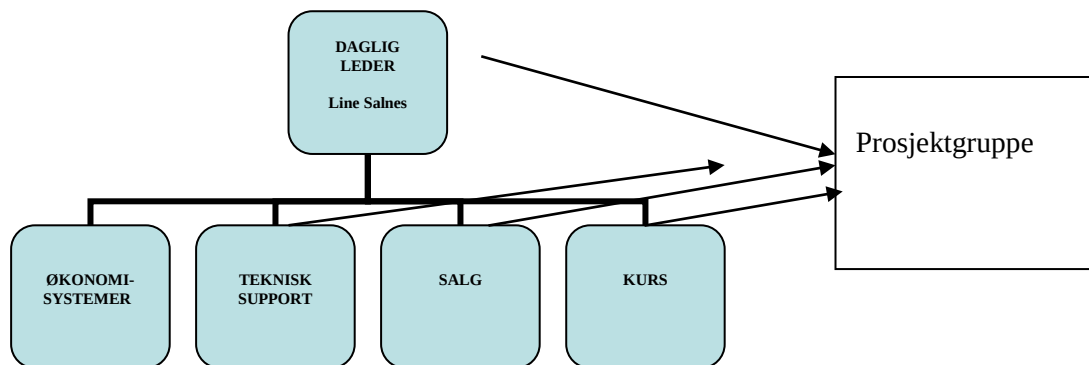
12.4.6 Elevene lager egen løsning.**12.4.7 Læreren har løsningsforslag****12.4.8 Læreren har løsningsforslag**

12.4.9

a)



b) Arbeid i tilknytning til hjemme – PC-ordningen kan organiseres som prosjekt. Da oppretter bedriften et prosjekt der personer fra flere avdelinger er med. Når arbeidet er utført vil prosjektgruppen opphøre, til neste oppdrag.



c)

Dette kan dreie seg om:

- Nye produkter
- Nye dataløsninger
- Nye krav til sertifiseringer for selgere og teknikere
- Stadig større datakunnskap blant kundene
- Hard konkurranse

d)

Kompetanseutviklingen kan skje på følgende måte:

Intern opplæring:

- Rettledning gjennom fadderordning
- Deltakelse i diskusjonsgrupper
- Rollespill
- Jobbrotasjon - skifte på arbeidsoppgaver
- Jobbutvidelse – får nye arbeidsoppgaver og utfordringer.
- Trainee – opplæring for å kvalifisere framtidige medarbeidere.

Ekstern opplæring

- Deltakelse på kurs og seminarer
- Videreutdannelse på skoler, høyskoler eller universitet.

12.4.10 Læreren har løsningsforslag

Læreboka side 272

12.5.1

Oppgaven har fokus på både *kompetanseutvikling* og *organisasjonslæring*. Kompetanse er et uttrykk som beskriver hvordan en ansatte bruker sin kunnskap og sine ferdigheter. Kompetanseutvikling vil si alle tiltak for å utvikle og bedre de ansattes evne og ferdigheter til å løse problemer i en jobbsituasjon.

Line bør aller først klarlegge hvilken kompetanse bedriften trenger i framtida. Dette kan hun gjøre ved å lage en såkalt «Gap-analyse». Gjennom en slik analyse får hun svar på hvilken kompetanse de ansattes har og hvilken kompetanse som er påkrevet i framtida. Et eventuelt gap mellom disse to danner grunnlaget for den kompetanseutvikling som bør finne sted.

Gjennom medarbeidersamtalen bør også Line ta opp med hver ansatt hva som kan bli deres framtidige roller og hvilken videreutvikling av deres kompetanse hun vil kreve av dem. Siden slik videreutvikling krever tid og ressurser av både bedriften og de ansatte selv, bør det utarbeides en systematisk plan for dette. En slik videreutvikling bør også knyttes til de ansattes framtidige lønnsutvikling.

Det er vanlig å snakke om kompetanseutvikling både internt og eksternt:

En kortversjon av intern opplæring kan bestå av følgende tiltak:

- Veiledning gjennom fadderordning
- Deltakelse i diskusjonsgrupper
- Rollespill
- Jobbrotasjon - skifte på arbeidsoppgaver
- Jobbutvidelse – får nye arbeidsoppgaver og utfordringer.
- Trainee – opplæring for å kvalifisere framtidige medarbeidere.

Eksterne opplæringstiltak kan være følgende:

- Deltakelse på kurs og seminarer
- Videreutdannelse på videregående skoler, høyskoler eller universitet.

Organisasjonslæring forutsetter at organisasjonen kan tilpasse seg nye utfordringer gjennom å utnytte felles kunnskap og erfaringer. Dette innebærer at teorien får en praktisk verdi for de ansatte gjennom et sosialt fellesskap. Det må gis rom for å dele kunnskap gjennom sosiale relasjoner. Dette er læring gjennom erfaringer utført i praktiske handlinger.

Lines utfordring i IT-Service blir å legge til rette rent organisasjonsmessig for deling av «taus kunnskap». Dette kan skje gjennom felles arbeid der de ansatte kan «ta etter» de med større kunnskap og ferdigheter om bestemte arbeidsområder.

De ansatte kan eksempelvis observere hvordan andre arbeider og slik sett kunne ha fordel av å lære gjennom observasjon og eventuelt samtaler. Slik «taus kunnskap» er ikke alltid enkelt å formidle til andre. Derfor er også læring gjennom mer uformelle sosiale fellesskap i arbeidet ofte like verdifullt. Da skjer læring spontant og uformelt uten at det verken formelt eller organisasjonsmessig er lagt opp til det. Ikke rent sjelden er det nettopp slik store deler av «taus kunnskap» deles mellom ansatte.

Det er verdt å påpeke at organisasjonen har ikke gjennomgått noen organisasjonslæring før den nye kompetansen til medarbeiderne har ført til nye handlinger og holdninger i en arbeidssituasjon. De ansatte må med andre ord vise i praksis at de har endret på sin arbeidsmåte og arbeidsmetodikk.