

TIØ4252 Teknologiledelse

Øving 2: Organisasjonsteori

Organisasjonsanalyse av NTE



Gruppe 26

Eva Tula Larsen Aunet, Jane Bastiansen,
Anine Bodsberg, Jørgen Skjæveland & Erlend Sørli

April 2022

Innledning

Nord-Trøndelag Elektrisitetsverk (NTE) er det største fornybarselskapet nord for Dovre, og leverer tjenester innen energi og energitjenester, telekom, elektro og nett til sine kunder. Selskapet ble grunnlagt av Nord-Trøndelags fylkeskommune i 1919, men eies i dag av de 19 kommunene i tidligere Nord-Trøndelag.^[1] Selskapet har i dag 550 ansatte.^[2]

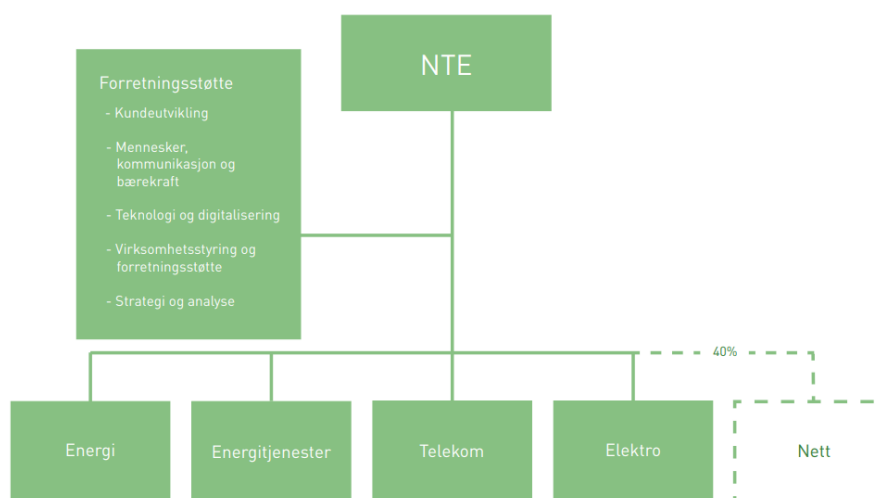
Denne oppgaven er en organisasjonsanalyse av NTE. Innledningsvis blir det sett på hvordan NTE er organisert og samordnet, og hvordan dette påvirker samarbeid, informasjonsflyt og slakk i bedriften. Videre blir NTEs belønningsstruktur drøftet ut ifra Herzbergs tofaktorteori og Mazlows behovshierarki. Det vil også bli sett på hvordan HR-arbeid støtter bedriftsledelse, både generelt og innad i NTE. Til slutt vil det, med utgangspunkt i den norske modellen, bli sett på hvordan NTE følger tradisjoner og reguleringer i det norske arbeidslivet, og hvordan dette påvirker bedriften og dens ansatte.

Organisasjonsstruktur

Organisering av NTE

For en bedrift er det essensielt med en hensiktsmessig organisering som utnytter de ansattes kompetanse, dette for å sikre at bedriften opererer så effektivt som mulig. Organisasjonskartet i Figur 1 viser at NTE-konsernet har valgt å dele seg inn etter forretningsområder. Disse hovedområdene er energi, energitjenester, telekom og elektro, samt delvis nett, hvor NTE har 40 % eierandel i det nye midtnorske strømselskapet Tensio. Denne strukturen kan beskrives som organisering basert på produkt eller tjeneste, og er gunstig når det er stor forskjell på hvordan man jobber for å tilby disse produktene eller tjenestene.

Innad i disse avdelingene som er basert på virksomhetene til NTE, vil det være nødvendig med ytterligere organisering. Fra Henry Mintzberg sine strukturmodeller kan dette gjenkjennes som en divisjonalisert struktur, som er typisk for større konsern. Her har man flere mer eller mindre selvstendige resultatenheter, som hver har sin egen struktur tilpasset sitt forretningsområde. De ulike delene utgjør den operative kjernen i bedriften, som styres av konsernledelsen. Konsernledelsen stiller krav til avkastning og følger opp de ulike avdelingene via mellomledelsen, og sørger for felles systemer og finansiering.^{[3]s. 120-123} Det er viktig at mellomledelsen sikrer god informasjonsflyt mellom alle avdelingene. Slikt blir gjerne vanskeligere desto mer forgreinet organisasjonen er, fordi det i hvert ledd kan oppstå forsinkelser eller forvirringer. NTE har også en stor teknisk støttestab, som ifølge organisasjonskartet i Figur 1 bistår avdelingene innen blant annet teknologi, virksomhetsstyring og analyse.



Figur 1: Organisasjonskart for NTE-konsernet.^{[4]s. 26}

Det finnes mange ulike måter å gruppere ansatte på, og i større bedrifter som NTE vil det være behov for å ta i bruk flere av disse. Som nevnt tidligere, er det tilsynelatende organisering basert på produkt eller tjeneste som er brukt som hovedprinsipp i den overordnede strukturen. Det er rimelig å anta at NTE også organiserer seg basert på funksjon, altså at de som utfører samme type jobb er plassert sammen. Dette er gunstig fordi ansatte med samme type kompetanse kan bistå hverandre og danne sterke fagmiljøer, og de er gjerne enklere å lede siden de ansatte har lik kunnskap.^{[3]s. 107} En utfordring med funksjonsbasert organisering er at det lett kan oppstå slakk når mange skal utføre de samme oppgavene. Dette diskuteres senere i oppgaven.

NTE skal nå ut med tjenestene sine over hele Midt-Norge, og de vil derfor vært nødt til å fordele seg på flere kontorer. En slik organisering basert på geografi kan gjøre det enklere for lokale ledere å tilpasse aktiviteten til lokale forhold.^{[3]s. 108} En ulempe er at kommunikasjon og samarbeid med andre kontorer ofte blir hemmet, ettersom slikt må foregå over nett. Trolig kjenner ikke medarbeiderne hverandre så godt heller, siden de ikke jobber sammen fysisk, og det kan øge bidra til at samarbeidet blir mer utfordrende. I tillegg har NTE en organisering basert på arbeidstid, da de tilbyr tjenester som forutsetter at de må ha ansatte på dagtid, kveldstid, helg og utrykning. Her er det spesielt viktig med god kommunikasjon mellom de ulike skiftene, slik at neste team som kommer på jobb vet hva som har foregått og kan ta det bygge videre på dette.

Samordning og teamarbeid

Samordning innad i en bedrift er vitalt for at organisasjonen skal kunne utføre sine oppgaver tilfredstillende og effektivt. Ulike organisasjoner vil velge ulike strategier for hvordan samordningen best skal foregå. Mintzberg sine fem samordningsprinsipper legger et rammeverk for analyse av NTE sine samordningsstrategier.^{[3]s. 111} NTEs kjernevirksomheter består i stor grad av små og store prosjektarbeid, hvor produktene hovedsaklig er store og små infrastruktur-installasjoner. For å levere disse kjerneoppgavene må de i stor grad bruke teamarbeid. Enten det er NTE-elektro som skal legge det elektriske anlegget i et nytt kontorbygg, eller om NTE-telekom skal legge nytt fiberbredbånd i et tettsted, vil prosjektene måtte utføres i team, ettersom arbeidsmengden og kompetansekravet for en enkeltperson vil bli for stort.

I sin årsrapport fra 2020, forteller NTE at de har som mål å “utvikle seg til å bli en tydeligere endrings- og utviklingsorientert organisasjon.”^{[4]s. 44} Dette innebærer at de ansatte får delegert makt og myndighet gjennom autonome kunnskapsteam. Autonome kryssfunksjonelle team kan være en veldig effektiv arbeidsform, spesielt i bransjer med hyppige markedsendringer, slik som for NTE. Her er ideen at de som sitter tettest på et problem og har mest kunnskap om det, får beslutningsmyndighet og frihet til å styre prosessen gjennom agile arbeidsmetoder. Slike team består gjerne av ansatte med litt ulik kompetanse; dette sikrer at teamet har nok ressurser til å håndtere de skiftende oppgavene. Samtidig er det essensielt at alle på teamet gjør sin del og kommuniserer godt seg imellom - i et slikt team er de helt avhengige av hverandres kompetanse.

Regulering og slakk

Slike sammensatte samordningsoppgaver som nevnt ovenfor vil trenge regulering og optimalisering for å unngå unødig slakk. NTEs kjernevirksomheter er team- og prosjektorienterte. Dette muliggjør tillitsbaserte systemer hvor de overordnede i stor grad kan la teamet utøve internkontroll og gjensidig tilpasning. Dette sikrer kompetanseoverføring innad i teamet og viser tillit til de ansattes faglige kompetanse, noe som fremmer selvstendighet, engasjement og motivasjon. Ideelt sett vil dette føre til bedre resultater fra teamet. Lederen vil forhåpentligvis slippe å drive prosesskontroll, og i hvert fall direkte kontroll, som er enda mer inngripende. Dette er fordelaktig da disse metodene er tidkrevende og lite tillitsvekkende overfor de ansatte. Den tillitsbaserte ledelsen i organisasjonen trenger likevel en mulighet til å regulere og forbedre de ansatte og resultatene de produserer. Derfor blir ledelsens oppgave i større grad å drive kvalifikasjonskontroll under ansettelsesprosessen. I tillegg krever de fleste typer samordning en grad av resultatkontroll. Dette er lite ressurskrevende og er derfor en relativt enkel måte for ledelsen å sikre at produktet som leveres er av ønsket kvalitet.^{[3]s. 111-114}

En potensiell ulempe med en slik tillitbasert ledelse er at det kan oppstå slakk og unnaslutning. NTE Telekom vil for eksempel ha flere faser av en installasjon hvor det er ulike faggrupper som skal jobbe på prosjektet. Ofte vil kun én faggruppe kunne jobbe om gangen, fordi det enten er plassmangel eller fordi oppgavene må løses sekvensielt. Dette resulterer i slakk som er vanskelig å unngå. Denne naturlige pausen vil forhåpentligvis motivere de ansatte til å jobbe effektivt når de først skal jobbe. Derfor er ikke denne typen slakk nødvendigvis den viktigste å fjerne. Det er en risiko for at dersom man fjerner for mye slakk i en organisasjon, vil de ansatte bli utbrente, demotiverte og misfornøyde med ledelsen. Slakken i slike kjernevirksomheter er i større grad systematiske enn i administrative oppgaver, hvor slakken er mer usystematisk. Denne usystematiske slakken er noe lettere å kutte i, da arbeidet ikke er fysisk og det ikke er noe hinder i arbeidsmetoden som gjør at det oppstår systemisk slakk. Her er det mulig for en bedrift å spare inn ressurser da denne slakken kan reduseres, så lenge det ikke demotiverer de ansatte unødig.^{[3]s. 117-118}

Ledelse og motivasjon

På NTEs nettsider skriver de at de ønsker å ta vare på sine ansatte ved å tilby spennende arbeidsoppgaver og gode kolleger, og at de har en ambisjon om å bli Midt-Norges mest attraktive arbeidsplass.^[5] For å oppnå dette målet tilbyr NTE sine ansatte konkurransedyktig lønn i tillegg til goder. Belønningsstrukturen i bedriften er derfor fast lønn kombinert med goder til de ansatte.

Lønn

Når man ser på motivasjon av ansatte, er lønn typisk det første man tenker på. I Herzbergs tofaktorteori deles faktorer som påvirker motivasjon inn i to grupper: hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorer påvirker ansattes trivsel på arbeidsplassen, mens motivasjonsfaktorer påvirker motivasjonen eller lysten den ansatte har til å jobbe.^{[3]s. 131-133} Lønn er i en særstilling i Herzbergs tofaktorteori, ettersom den passer inn i begge kategoriene, avhengig av hvordan bedriften lønner arbeidstakerne. Hos NTE er det faste lønninger, og siden ansatte ikke kan få ekstra bonuser når de utfører bra arbeid, blir det en hygienefaktor i bedriften, og den bidrar mer til velferd enn direkte motivasjon. Dersom man ser på lønn i lys av Mazlows behovshierarki kan lønn plasseres innunder trygghetsbehovet, som er et basisbehov. Tanken bak modellen er at dersom de lavere behovene i hierarkiet ikke er fylt, så vil man ikke tilstrebe å fylle de høyere behovene.^{[3]s. 130} I NTE tilbyr de hovedsakelig faste stillinger med fast lønn, noe som skaper forutsigbarhet og trygghet.

Begge modellene viser at fastlønn i NTE gjør at de ansatte føler seg trygge i bedriften. Dette fører til at de ansatte opprettholder et minstenivå av motivasjon for arbeidet, og det er mindre sannsynlig at de bytter arbeidsplass. En negativ side ved fastlønn er at man risikerer at de ansatte ikke har tilstrekkelig ytre motivasjon til å prestere på sitt beste. En annen løsning kunne vært prestasjonsbasert lønn, men dette er vanskelig å implementere i NTE, ettersom de tilbyr et bredt spekter av tjenester, som ofte kan variere stort fra oppdrag til oppdrag. En slik lønningsordning kan øke motivasjonen de ansatte har til å utføre arbeidet, men samtidig også bidra til mistrivsel fordi det skaper konkurranse mellom kolleger. Derfor vil det, i NTE sitt tilfelle, være mest gunstig med fastlønn.

Goder

På NTEs nettsider^[6] og i stillingsutlysningene^[7] tilbyr de blant annet rause pensjons- og forsikringsordninger, mulighet for hjemmekontor, fleksibel arbeidstid og kompetanseheving, ansattrabatt og firmahytter. I tillegg arrangerer de sosiale og faglige sammenkomster for sine medarbeidere. Sett i lys av Herzbergs tofaktorteori, vil de aller fleste av disse godene være hygienefaktorer. De sørger for god moral blant ansatte på arbeidsplassen og holder dem motiverte. Et bra sosialt miljø og goder som kan benyttes både i og utenfor arbeidstid sørger for at arbeidstakerene er positivt innstilt overfor NTE. Spesielt vil gode pensjonsordninger skape

trygghet for arbeidstakeren. Dersom hygienefaktorer er tilstede på et tilstrekkelig nivå er det likevel viktig å huske på at det ikke gir gevinst å tilby mer av dem, og at arbeidsgiver da bare vil tape økonomisk.

Karrieremuligheter og mulighet for kompetanseheving vil ifølge Herzbergs tofaktorteori være motivasjonsfaktorer, da dette går innunder læring og anerkjennelse. Under Maslows behovshierarki ligger karrieremuligheter under anerkjennelse og selvrealisering. Ved å rykke oppover i selskapet øker man statusen sin, samtidig som at en forfremmelse bekrefter at man har gjort en god jobb. Disse trinnene er høyt oppe i behovspyramiden, og de lavtstående trinnene må derfor være oppfylt for at disse godene skal ha noen effekt. I NTE sitt tilfelle ser det ut til at disse er oppfylt, og derfor vil godene ha en effekt på motivasjonen.

Å jobbe i NTE

I motivasjonsteori er det også mulig å skille mellom arbeidstakerens indre og ytre motivasjon til å utføre arbeidet. Motivasjonsfaktorene diskutert ovenfor er eksempler på ytre motivasjon, mens indre motivasjon oppstår når en person jobber med oppgaver av egen fri vilje. Dette skjer ved at personen oppfatter oppgavene som relevante og interessante å jobbe med.^{[3]s. 135} Indre motivasjon henger sammen med det øverste trinnet i Maslows behovshierarki, som handler om selvrealisering. I Herzbergs tofaktorteori går den indre motivasjonen innunder motiveringsfaktorer da den omhandler selve arbeidet som blir utført.

På sine nettsider^[5] fremstår NTE som et fremtidsrettet selskap, for eksempel ved at de jobber med å nå FNs bærekraftsmål. De jobber kontinuerlig med å utvikle grønnere løsninger på driften deres.^[8] Dette er noe mange i dagens samfunn brenner for, og for mange av de ansatte i NTE vil dette bidra til indre motivasjon for å utføre sine arbeidsoppgaver. Generelt sett ansees indre motivasjon som mer verdifull enn ytre motivasjon, da de som ønsker å gå på jobb fordi de liker arbeidsoppgavene ofte legger en større innsats i arbeidet enn de som kun går på jobb fordi de trenger lønnen.

HR som lederstøtte

En av de aller viktigste lederoppgavene er å bidra til å motivere de ansatte. For å oppnå dette er god kommunikasjon helt sentralt, og her er HR-arbeid svært viktig. Begrepet HR (Human Resources) innbefatter kort alle tiltak en bedrift gjør overfor de ansatte. Et annet ord for dette er personalledelse. Dette arbeidet innebærer flere forskjellige prosesser, som motivering, rekruttering, administrasjon og utvikling av ansatte, samt avslutning av arbeidsforhold og håndtering av personalkonflikter.^{[3]s. 148}

Primæroppgaven til HR er å drive med lederstøtte, og i større bedrifter som NTE er det vanligvis en HR-avdeling som håndterer mye av det operasjonelle personalarbeidet. Da er det lederne som setter rammebetingelser for HR-arbeidet, mens selve arbeidet med utforming av rutiner og systemer, samt oppfølging gjøres av ansatte i HR-avdelingen. Altså kan HR-arbeidet på generell basis gi støtte til linjelederne ved at de kan lene seg på dokumentasjon, rutiner og systemer. Disse beskriver blant annet hvordan ledelsen skal opptre i møte med de ansatte.^{[3]s. 148-149} Et eksempel på dette er medarbeidersamtaler. Slike samtaler er et verdifullt verktøy når det kommer til utvikling av de ansatte, og her vil det som regel være HR som har kompetanse angående hva som skal tas opp og som sørger for at samtalen finner sted, mens det er ledelsen som har selve samtalen.^{[3]s. 152} Når det kommer til rekruttering av ansatte er det også nødvendig med et samarbeid mellom HR og lederne. Det er en lederjobb å diskutere hvilke behov en stilling skal dekke, mens HR-avdelingen gir hjelp og råd til hvilke formaliteter som må følges i for eksempel utvelgelsen av nye ansatte. HR-arbeidet bidrar også til lederstøtte innen administrasjon av ansatte. For eksempel har alle ansatte en personalliste som inneholder sentral informasjon om den ansattes arbeidsforhold. Det er en lederoppgave å bestemme hvilken informasjon som skal tas vare på og hvordan den skal brukes, mens det er administrasjonen sin oppgave å legge informasjonen inn.^{[3]s. 149-150}

I 2020 ansatte NTE en ny HR-sjef, som tidligere har jobbet som fagsjef for rekruttering og omstilling og som leder for eksterne kunnskapsrelasjoner i NTE.^[9] Hennes tidligere erfaring innen ledelse i NTE gir henne innsikt i hvilke deler av lederarbeidet som behøver støtte fra HR. Dette gir økt gjensidig forståelse og kan bedre samarbeidet mellom HR og ledelsen.

Den norske modellen

Den norske modellen beskriver det norske arbeidslivet, som på mange måter skiller seg fra arbeidslivet i andre land, særlig utenfor Norden. Godt samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, samt lov- og avtalefestede velferdsordninger, er eksempler på viktige kjennetegn ved arbeidslivet i Norge. For å tydeliggjøre definisjonen av fenomenet, kan den norske modellen deles videre inn i tre modeller: velferdsstatsmodellen, arbeidslivsmodellen og samarbeidsmodellen.^{[3]s. 182-198}

Velferdsstatsmodellen omhandler goder og rettigheter som er lovregulerte av staten, og som en arbeidstaker har krav på. Eksempler på dette er retten til ferie, fødselspermisjon, arbeidsledighetstrygd og sykelønn. I mange andre land er ikke slike rettigheter lovfestet, men må forhandles frem mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Dermed lønner det seg ikke som arbeidsgiver å gi arbeidstakerne gode vilkår, da dette koster penger, og dermed svekker konkurranseevnen. Til tross for at norske bedrifter tilbyr gode arbeidsvilkår, svekker ikke dette konkurransedyktigheten på det norske markedet, fordi alle de norske bedriftene er underlagt de samme lovene. Norske bedrifter har i tillegg tradisjon for å tilby sine ansatte goder utover de lovpålagte. I NTE blir ansatte blant annet tilbudt jobbtelefon og firmabil, ansatttrabatter og tilgang til firmahytter.^[5] Slike goder kan blant annet bidra til å jevne ut forskjeller mellom ansatte og ledelsen, samt skape tilhørighet til bedriften og kollegiet, noe som igjen kan bedre samarbeidet innad i bedriften.

Arbeidslivsmodellen beskriver trepartssamarbeidet mellom arbeidstakerorganisasjoner, arbeidsgiverorganisasjoner og staten. I Norge er arbeidslivet relativt sterkt regulert av staten, med bestemmelser om arbeidstakernes rett til blant annet medvirkning, arbeidstidsbestemmelser og arbeidsmiljø. NTE tilbyr blant annet fleksibel arbeidstid og mulighet for hjemmekontor til sine ansatte.^[5] På NTEs nettsider står det også at "vi er opptatt av at våre ansatte har muligheten til å påvirke sitt eget arbeid, sin egen lønn, teknologivalg og metode".^[6] Det er tydelig at NTE retter seg etter arbeidslivsmodellen, og ellers er opptatt av at sine ansatte skal kunne forme egen arbeidssituasjon og eget arbeid. Som tidligere nevnt er NTE organisert etter forretningsområder hvor arbeidet for å levere produktet eller tjenesten varierer betydelig. Det er rimelig å anta at ledelsen har et mer overordnet ansvar i selskapet, mens det faglige ansvaret ligger ved de ulike avdelingene og deres ansatte. Derfor er det svært viktig for NTE at ansatte har medvirkning og medbestemmelse i arbeidet de utfører.

Samarbeidsmodellen handler om samspillet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker på virksomhetsnivå. I norske bedrifter består samspillet blant annet av direkte kommunikasjon mellom ledelse og ansatte, god konflikthåndtering, høy grad av profesjonalisering, og representativ medbestemmelse. NTE har en bedriftsforsamling bestående av 18 medlemmer, der seks av medlemmene er valgt blant de ansatte. Bedriftsforsamlingen møtes to ganger i året, og fører tilsyn med styret og administrasjonen.^[2] En slik ordning bidrar til god kommunikasjonsflyt mellom ledelsen og de ansatte, og gir de ansatte en følelse av medbestemmelse. Dokumenter fra bedriftsforsamlingsmøtene publiseres på NTEs nettside, og dette bidrar til å skape åpenhet både innad i bedriften og utad til samfunnet. Dette er spesielt viktig for NTE, som oppgir at deres kjerneverdier er "åpen, nær og pålitelig."^{[4]s. 8}

Referanser

- [1] NTE, "Om NTE." Hentet 27.03.22 fra <https://nte.no/om-nte>.
- [2] NTE, "Organisasjon og eiere." Hentet 27.03.22 fra <https://nte.no/om-nte/organisasjon-og-eiere>.
- [3] T. Torvatn, M. Rolfsen, T. A. Heggernes og R. Sørheim, *Teknologiledelse - for ingeniørstudenter*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS, 2016.
- [4] NTE, "Års- og bærekraftrapport 2020." Hentet 22.03.22 fra https://assets.ctfassets.net/wjuvvn17b6p4/5XdfzBvQ6iW33DczsPqgMF/c657060cfe9c4ed582e31447a035a4d2/A_rs-og-b__rekraftrapport-2020.pdf.
- [5] NTE, "Hvorfor skal du velge NTE." Hentet 26.03.22 fra <https://nte.no/om-nte/karriere/hvorfor-skal-du-velge-nte>.
- [6] NTE, "Karriere i NTE." Hentet 27.03.22 fra <https://nte.no/om-nte/karriere>.
- [7] NTE, "Senior nettverksingeniør telekom." Hentet 26.03.22 fra <https://nte.easycruit.com/vacancy/2912345/221417>.
- [8] NTE, "Bærekraft i NTE." Hentet 29.03.22 fra <https://nte.no/om-nte/barekraft-i-nte>.
- [9] G. Haugnes, "Hun blir ny HR-sjef i NTE." Hentet 22.03.22 fra <https://www.europower-energi.no/nytt-om-navn/hun-blir-ny-hr-sjef-i-nte/2-1-799252>.