



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling for økonomi og ledelse

Filip Furulund

## Masteroppgave

# Modernisering og effektivisering av Forsvarets HR-virksomhet

Modernization and efficiency improvement of the HR-field within  
The Norwegian Armed Forces

Master i offentlig ledelse og styring

2016

Samtykker til utlån hos høyskolebiblioteket	X	JA	NEI
Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage	X	JA	NEI

## Forord

Tidspunktet for å gjennomføre et 3-årig masterstudie ved siden av full jobb ville aldri passe bra. Dette var min tankegang da jeg 2,5 år etter endt bachelorgrad søkte erfaringsbasert masterstudie med 50% studiebelastning. I dag angrer jeg ikke et sekund på at jeg tok dette valget. I løpet av studiet har jeg byttet både jobb og sjefer. Selv om det til tider har vært svært hektisk å kombinere jobb og skole har det vært en stor fordel å ha sjefer som forstår viktigheten av utdanning. Jeg har kunnet bruke enkelte dager og uker av året helt dedikert til skole. Muligheten til å dedikere intensive studieperioder under samlinger, eksamener og masteroppgaven har vært helt avgjørende for å kunne fullføre på normert tid. Jeg vil med dette rette en stor takk til arbeidsgiver som har muliggjort en kombinasjon mellom jobb og skole på en god måte.

Jeg vil fremheve den verdifulle og nyttige hjelpen jeg har fått av min veileder, Jens Petter Madsbu. Du har alltid vært positiv til å møte meg eller svare på mail når det har passet inn i min hverdag. Dette setter jeg utrolig stor pris på. Selv om det mot slutten kunne virke som at tiden begynte å renne fra meg fikk jeg gode og direkte tilbakemeldinger veldig raskt. Dine tilbakemeldinger har muliggjort ferdigstillelse innen normert tid og dannet grunnlaget for at jeg snart kan avslutte et 3-årig utdanningsløp ved siden av full jobb.

Jeg ønsker å takke alle mine informanter som har muliggjort denne studien. Samtlige personer jeg har vært i kontakt med var positive til å bidra til oppgaven.

Jeg vil særlig trekke frem en av informantene som hjalp meg med å finne andre relevante informanter innenfor de ulike temaene jeg har behandler. Uten denne hjelpen ville arbeidet med å finne gode informanter vært betraktelig vanskeligere.

Filip Furulund, 25.februar 2016

# Innhold

<b>1. Innledning.....</b>	<b>10</b>
<b>2. HR-området i Forsvaret.....</b>	<b>13</b>
2.1 Prosjekt 2813 - HRM i FIF.....	13
2.2 Kompetanse for en ny tid.....	13
2.3 Opprettelse av Forsvarets Personell og Vernepliktssenter (FPVS) .....	15
2.4 Ny HR-strategi.....	15
2.5 McKinsey rapporten. ....	16
2.6 Prosjekt effektiv HR. ....	17
2.7 Ny militær ordning. ....	18
2.7 Oppsummering.....	19
<b>3. Teori.....</b>	<b>20</b>
3.1 Sentrale begreper.....	20
3.2 Organisasjonsendring. ....	21
3.3 Ledelse og styring. ....	21
3.4 Teoretiske perspektiver.....	22
3.5 Oversettelse av organisasjonsideer.. ....	25
<b>4. Metode.....</b>	<b>27</b>
4.1 Valg av metode og design.....	27
4.2 Datainnsamling. ....	28
4.3 Datamaterialets kvalitet. ....	29

<b>5. Analyse.....</b>	<b>31</b>
5.1 Bedret effektivitet innenfor HR-området de siste 5 år?.....	32
5.1.1 Deloppsummering.....	36
5.2 Innretningen av Forsvarets HR-virksomhet.....	36
5.2.1 Mer styring enn ledelse.....	37
5.2.2 Mer ledelse enn styring.....	38
5.2.3 Deloppsummering.....	41
5.3 Forsvarets HR-virksomhet etter omstilling og effektivisering.....	42
5.3.1 Prosjekt effektiv HR – hensikt og mandat.....	42
5.3.2 Organisasjonsendringens omfang og konsekvenser.....	43
5.3.4 Deloppsummering.....	46
<b>6. Avsluttende oppsummering.....</b>	<b>47</b>
6.1 Forskningsspørsmål.....	47
6.2 Konklusjon.....	49
6.3 Forslag til videre forskning.....	49
<b>7. Litteraturliste.....</b>	<b>51</b>
<b>8. Vedlegg.....</b>	<b>54</b>
8.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide.....	54
8.2 Vedlegg 2 - Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt.....	55
8.2 Vedlegg 3 - Spørsmål til intervju.....	57

## Norsk sammendrag

Grunnlaget for denne oppgaven har bakgrunn i de senere års arbeid innen forsvarets Human Resources (HR) systemer. HR som fagfelt i Forsvaret har de siste 4 årene blitt satt fokus på. Nylig publiserte rapporter, pågående omstillingsprosesser og prosjekter er retningsgivende for det videre arbeidet som skal forme Forsvarets fremtidige HR-virksomhet.

Stortingsmelding nr. 14 (2012-2013) *Kompetanse for en ny tid*, er den politiske føringen til Forsvaret og har ført til de siste årenes satsing innenfor HR.

I 2014 ferdigstilte Forsvaret prosjekt nummer 2813 - *HRM i FIF* et elektronisk HR-styringsverktøy. Prosjektet skulle forbedre Forsvarets evne til tidsmessig styring og kontroll av de menneskelige ressursene, samtidig som en forventet effektivisering av HR-området skulle medføre betydelige økonomiske besparelser. Målsetningene blir ytterligere forsterket når Forsvarsdepartementet (FD) får overlevert McKinseys rapport om blant annet effektivisering av HR, våren 2015. Konsulentselskapet konkluderte med at forsvaret bør redusere antall ansatte innenfor HR med inntil 25-40%.

Rapporten førte til at prosjekt "effektiv HR" ble startet. Prosjektet har som mandat å redusere HR-området i Forsvaret med cirka 300 årsverk. Årsverkene som frigjøres skal styrke den operative strukturen.

Januar 2016 innførte forsvaret ny personellordning. Den nye personellordningen skal symbolisere en økt satsing på kompetanse og gi spesialister en reell mulighet til å forbli på lavere nivå i organisasjonen hele sin militære karriere.

Min motivasjon for å skrive om denne tematikken var den tilsynelatende paradoksale utfordringen omkring å redusere HR-området samtidig som fagfeltet skal moderniseres og satses på.

Denne observasjonen ligger til grunn for min problemstilling:

*"Forsvarets fremtidige HR-virksomhet: Luftslott eller realistisk og gjennomførbart?"*

Oppgaven er basert på bruk av kvalitativ metode. Datagrunnlaget er dybdeintervjuer med mennesker som har lang, relevant og variert erfaring fra HR i forsvaret. Utvalget jeg har intervjuet representerer strategisk nivå og HR-senteret i Forsvaret.

Informantene har vært direkte involvert i flere av prosjektene som danner grunnlaget for HR-området slik det fremstår i dag og slik det vil bli organisert i fremtiden.

De viktigste funnene i min oppgave er at HR-området på den ene siden innfører større grad av sentralisert administrasjon og fjerner myke HR-oppgaver. På andre områder er utviklingen helt i motsatt retning, avdelingssjefer blir tillagt vesentlig større myndighet og skal utøve arbeidsgiveransvaret.

Forutsetningene for at disse store endringene skal fungere fremstår som uavklart. Et eksempel på dette er mangelfull systemunderstøttelse av nye prosesser. I beste fall vil målsetningen om å effektivisere og modernisere HR-området i Forsvaret bli utsatt, i verste fall blir ikke målsetningen nådd.

## Engelsk sammendrag (abstract)

The background for this thesis is the Norwegian Armed Forces' work within the Human Resources (HR) systems, the last few years. HR as a workfield within the Armed Forces has been subject for increased focus the last four years. Newly published reports, current reorganizations and projects has been governing for the coming shaping of the HR within the Norwegian Armed Forces.

White paper number 14 (2012-2013) "*competence for the new ages*" is the political guidelines given to the Norwegian Armed Forces from the parliamentary. This led to a large-scale increase in HR commitment. The Norwegian Armed Forces finished a project called "*HRM i FIF*", which is a electronic HR management tool, in 2014. The projects' aim was to improve the Armed Forces' timely management and control of the human resources and give a more efficient HR-field. This was thought to give a economical benefit for the Norwegian Armed Forces. The aim was reinforced when the Defence Department (FD) was given a report from McKinsey Consulting Company in the spring of 2015. The report included various topics, including how to make the HR within the Armed Forces more efficient. McKinsey concluded that the Armed Forces should reduce its employees within HR with 25-40%. The economical benefit would be used to improve the operative structure.

The Armed Forces introduces a new personnel arrangement, January 2016. The new arrangement symbolizes an increase in commitment toward competence and give specialists a actual possibility to remain at lower levels of the Armed Forces their entire career.

My motivation to write this thesis was the apparent paradox between decrease within HR-employees and at the same time increase the commitment and modernize the same field of expertise. This paradox is highlighted in my research question:

*"The future HR-field within the Norwegian Armed Forces: Illusion or realistically and feasible?"*

The thesis is based upon qualitative research. The data basis is interviews with personnel that has long, relevant and varied experience from HR in the Armed Forces.



The personnel that I have interviewed works at the strategic level and the new "HR-center" within the Armed Forces. The personnel have been directly involved with projects that make the basis of how the HR-field is organized today and in the future.

The most important findings in my thesis is that the HR-field on some areas is implementing centralized administration and is removing soft HR tasks. On other fields is the development in the other direction, local commanders are given much more authority and responsibility and is given employer responsibility.

The precondition for these changes to work remains unclarified. An example of this is lack of systemsupport of the new processes. In best case the objective of a more efficient and modern HR-field within the Armed Forces will be delayed, in the worst case the objective will not be reached.

# 1. Innledning

Temaet for denne oppgaven å studere utviklingen av Forsvarets HR-virksomhet de siste 5 årene og hvordan virksomheten er planlagt i fremtiden. Formålet er å forstå hvorfor HR-området i dag er gjennom en omfattende omstilling og effektivisering samt avdekke hvilke metoder Forsvaret velger å bruke for å oppnå ønskede målsetninger. Oppgaven vil belyse faktorer som anses kritiske for at HR-virksomheten kan fungere slik Forsvarets øverste ledelse ønsker. Oppgaven vil presentere funn og predikere mulige utfall i fremtiden som følge av disse. Fremgangsmåten for å besvare mine forskningsspørsmål var innledningsvis å studere sentrale dokumenter, rapporter, tidligere prosjekter og pågående arbeid innenfor forsvarrets HR-virksomhet. Hensikten med dette var å skape meg et bilde av den nåværende situasjonen. Deretter benyttet jeg kvalitativ metode for å innhente data som skaper grunnlag for mine analyser. Forskningsspørsmålene er relatert til tema innenfor HR-strategi, Prosjekt HR-transformasjon/effektiv HR, Kompetanseanalyse, Forsvarets HR-senter og nytt elektronisk HR-system.

Arbeidet med oppgaven er basert på følgende problemstilling:

*”Forsvarets fremtidige HR-virksomhet: Luftslott eller realistisk og gjennomførbart?”*

For å kunne besvare problemstillingen har jeg utformet 3 forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene er bakgrunnen for valgt teori, metode og hvilke spørsmål ble stilt under innsamling av datagrunnlaget. Forskningsspørsmålene er som følger:

1. Har de siste 5 års prosjekter og omstillinger vært med på å bedre effektiviteten innenfor HR-virksomheten i Forsvaret?
2. Innrettes Forsvarets HR-virksomhet til å understøtte økt grad av ledelse eller styring?
3. Vil HR-virksomhet i Forsvaret være bærekraftig etter gjennomføring av prosjekt effektiv HR?

For å forstå hvorfor HR-området i Forsvaret er relevant og dagsaktuell tematikk ønsker jeg å presentere utdrag fra retningsgivende dokumenter.

General Harald Sunde skriver følgende i Forsvarssjefens forord til forsvarrets årsrapport for 2011:

Forsvaret må bli bedre på å forvalte sin egen kompetanse, spesielt fordi vi konkurrerer med resten av samfunnet om å rekruttere de beste. Her har vi startet en stor satsing, som blir videreført med styrke i neste langtidsperiode. Den teknologiske fordyrelsen som ligger i moderniseringen av Forsvarets struktur, skaper også utfordringer for fremtidig drift, og det må arbeides kontinuerlig for å effektivisere virksomheten. (Forsvaret, 2011)

Forsvarsdepartementet fremla i 2013 melding nr. 14 til Stortinget. Tittelen på dokumentet er *kompetanse for en ny tid*. De tre første setningene i innledningen beskriver en ambisjon om økt satsing innenfor kompetanse og ivaretagelse av de ansatte i forsvarssektoren.

*”Forsvarssektoren står foran en ny fase i en lang omstillingsprosess. Det handler om sektorens viktigste ressurs, nemlig menneskene. Det handler om å sette kompetanse i sentrum”* (Forsvarsdepartementet, 2013)

Forsvarsdepartementet erkjenner at kompetanse ikke har vært en område man har fokusert nok på i endringen fra mobiliseringsforsvar til innsatsforsvar og skriver følgende i *kompetanse for en ny tid*:

Til tross for at forsvarssektoren bruker store ressurser på kompetansebygging og utdanning, har ikke kompetanseområdet vært gjenstand for den samme omstillingen som resten av forsvaret. Det er det nødvendig å ta tak i nå, hvis vi skal være forberedt på fremtiden. (Forsvarsdepartementet, 2013)

Tidligere Forsvarssjef, Harald Sunde og FD legger vekt på forhold som Kjell Arne Rørvik (2014) betegner innenfor *sosial* eller *myk HR*. Dette kjennetegnes av mellommenneskelige prosesser, blant annet utvikling av ansatte, motivasjon og kultur i organisasjonen. Jeg vil komme nærmere tilbake til forskjellen mellom *myk* og *hard* HR senere i oppgaven.

Flere mastergradsstudenter har studert HR og kompetansearbeid i Forsvaret tidligere. Jeg vil fremheve to av de nyeste oppgavene som er skrevet henholdsvis i 2013 og 2014. Disse oppgavene er skrevet i samme tidsrom som jeg har avgrenset meg til å arbeide med. Bjørnar Dahler Pedersen og Robert Gabrielsen leverte i 2013 sin masteroppgave med tittelen ”*kompetansestyring i et moderne forsvar*”. Oppgaven tar for seg hvordan kompetanseplanleggingen på strategisk nivå er koblet til øvrige strategier og fremtidige kompetansebehov i Forsvaret. Masteroppgaven avslutter med følgende avsnitt:

Oppgaven har avdekket flere spennende problemstillinger som vi mener at det kan forskes videre på. I en tid der Forsvaret sier de skal satse på kompetanse finner vi det interessant å undersøke hvordan Forsvaret implementerer HR-arbeidet i sin organisasjon. Våre funn viser at Forsvaret ikke har lykket på dette området tidligere. Ved å bygge videre på dette, vil man kanskje kunne finne svar på hva Forsvaret gjør riktig, men også hva de gjør mindre riktig i denne type prosesser.

*(Gabrielsen & Pedersen 2013)*

Frank Tore Laugen og Line Engø leverte sin masteroppgave våren 2014. Temaet for oppgaven er omorganisering av Forsvarets HR-virksomhet, hvor Vernepliktsverket (VPV) og Forsvarets Personell Tjenester (FPT) ble sammenslått til Forsvarets Personell og Verneplikts Senter (FPVS). Oppgaven gjør rede for effekter på fagmiljø, ivaretagelse av ansattes rettigheter og plikter, samt kostnader forbundet med fysisk samlokalisering. Oppgavens funn er at sammenslåingen påvirker fagmiljøet i negativ retning, de ansattes rettigheter og plikter i mindre grad ble ivaretatt og at kostnadsestimatene for flytting er mangelfulle. (Engø & Laugen 2014)

Oppgaven til Gabrielsen og Pedersen ble skrevet samme år som ”kompetanse for en ny tid” ble gitt ut. Studien er formet av dette og er skrevet på et tidspunkt hvor Forsvaret selv uttalte at HR-virksomheten skulle satses på. Engø og Laugen leverte sin oppgave 6 måneder senere og fokuserer i stor grad på økonomiske betraktninger som følge av sammenslåing og omorganisering. Det er nå gått henholdsvis 2 og 2,5 år siden studiene ble skrevet og det er skjedd svært mye innenfor HR-virksomheten i løpet av denne perioden.

Det er relevant å kjenne til hvilke uttalte ambisjoner og satsningsområder som er kommunisert fra FD og Forsvarets øverste ledelse. Bakgrunnen for dette er å kunne observere hvorvidt ambisjonene faktisk innfris i praksis. Min problemstilling er basert på den tilsynelatende dreiningen fra satsing til effektivisering og nedbemanning innenfor HR-området som er introdusert de siste 2 årene. Tidligere relevante masteroppgaver er skrevet på et tidspunkt hvor satsing og modernisering i stor grad var i fokus. Min oppgave blir skrevet på et tidspunkt hvor effektivisering og økonomisk besparelse i stor grad er overordnet målsetning. Mitt videre arbeid vil belyse hvorvidt ambisjonsnivået omkring satsing og kvalitetsheving fra 2013 er videreført eller prioritert ned som følge av en målsetning om effektivisering.

## **2. HR-området i Forsvaret**

Hensikten med dette kapittelet er å gi leseren en oversikt over hvordan HR-området i forsvaret har utviklet seg de siste 5 år. Kapittelet vil redegjøre for hva som har vært bakgrunnen for nåværende status, pågående arbeid innenfor HR-området og ønsket målsetning innenfor ulike aktiviteter. Kapittelet skaper grunnlag for å forstå hvorfor HR-området i dag er gjennom en omfattende omstilling og effektivisering.

Dagsaktuelle utfordringer relatert til HR i forsvaret og ytre rammevilkår er sentrale temaer som vil presenteres.

Forsvaret er en av totalt fem underlagte etater under FD.

De fire andre etatene er forsvarsbygg (FB), nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM), forsvarets forskningsinstitutt (FFI) og den nyopprettede materielletaten - Forsvarsmateriell (FM). (Forsvarsdepartementet, 2016)

Forsvaret er den desidert største av underlagte disse. FD V er øverste nivå for all HR-virksomhet innad i forsvarssektoren. Underliggende etater har imidlertid ingen felles måte å organisere HR-virksomheten på og de benytter ulike elektroniske systemer for å understøtte. Dette fører til at overføringsverdien av mine funn i varierende grad er relevante på tvers av etatene innad i forsvarssektoren. Med bakgrunn i dette har jeg begrenset temaet til kun å omhandle HR i Forsvaret. De neste delkapitlene tar for seg sentrale hendelser innenfor HR-området i Forsvaret presentert i kronologisk rekkefølge.

## **2.1 Prosjekt 2813 - HRM i FIF**

Felles Integrert Forvaltningssystem (FIF) er et ny-innført elektronisk styringsverktøy som omhandler Human Resource Management (HRM), materiell og økonomi.

Høsten 2010 la Forsvaret ut åpen anbudskonkurranse i den hensikt å inngå rammeavtale for konsulentbistand i forbindelse med et kommende prosjekt. Prosjektet skulle modernisere Forsvarets totale personellforvaltning og fikk navnet P2813 (Prosjektnummer 2813) - HRM i FIF. Effektmålene som oppgis i konkurransegrunnlaget til P2813 er følgende:

- Bidra til bedret styring og kontroll av personellressursene, og derigjennom virksomheten i forsvaret.
  - Rasjonalisering av HR-området i Forsvaret.
- (Doffin, 2010)

Prosjekt 2813 startet januar 2011 og det endelige produktet var planlagt implementert høsten 2013.

## **2.2 Kompetanse for en ny tid**

Som tidligere beskrevet fremla FD melding nr. 14 til Stortinget, mars 2013. FD skriver følgende i innledningen på kapittel 2:

”Kompetanse er den mest kritiske faktoren for at forsvarssektoren skal løse sine oppgaver. Dette må i større grad gjenspeiles kvaliteten, langsiktigheten og systematikken i prosessene som skal sektoren nødvendig kompetanse i dag og i fremtiden” (FD, 2013)

Stortingsmeldingen tegner et bilde av at HR-området i Forsvaret nå skal få sin etterlengtede renessanse. Ordlyd som satsing, bygge opp og utvikle går igjen i dokumentet. Effektivisering og modernisering er knyttet opp mot personellforvaltning og departementet mener at dette skal oppnås ved hjelp av HRM i FIF.

## **2.3 Opprettelse av Forsvarets Personell og Vernepliktscenter (FPVS)**

Høsten 2013 ble avdelingene Vernepliktsverket (VPV) og Forsvarets personelltjenester (FPT) slått sammen og dannet den nye avdelingen FPVS. FPVS blir ofte omtalt som HR-senteret som representerer at avdelingen skal være den sentrale HR-avdelingen for Forsvaret. VPV hadde tidligere jobbet utelukkende med vernepliktsprosesser og FPT jobbet kun med ansatte i Forsvaret. Målet for sammenslåingen var en samlokalisering basert på en antatt effektiviseringsgevinst. Effektiviseringen skulle oppnås ved å slå sammen fagmiljøer innenfor HR-området og samtidig ta i bruk nytt elektronisk HR-system.

Med bakgrunn i at P2813 var forsinket ble samlokaliseringen utsatt på ubestemt tid. Dette førte til at den nye avdelingen i realiteten kun ble sammenslått i navn og ikke organisatorisk. Vernepliktsdelen av FPVS forble på Hamar og de som jobbet med ansatte fortsatte å være i Oslo. Den kvantitative målsetningen i P2813 var å kutte HR-området med 128,5 årsverk som følge av innføring av nytt HRM-system. For at dette skulle kunne realiseres var sammenslåing av FPVS en forutsetning. Kuttene ble ikke gjennomført med bakgrunn i forsinkelsen i prosjektet. (Engø & Laugen 2014)

## **2.4 Ny HR-strategi**

FD ga i mars 2014 ut ny HR-strategi for forsvarssektoren. Strategien presenterer 3 hovedmål som FD mener er avgjørende for å kunne bli en moderne kompetanseorganisasjon. Hovedmål 1 fokuserer på gode ledere som mobiliserer sine ansatte til gjennomføring, dette skal føre til økt operativ evne.

Hovedmål 2 fremhever at forsvarssektoren må ha en god kunnskap om hvilken kompetanse sektoren har, hva man trenger i fremtiden og hvordan kompetansen anvendes. Videre tillegges rekruttering og målrettet karriereutvikling mye vekt.

Hovedmål 3 beskriver at en kultur for kontinuerlig forbedring må dyrkes. Hensikten er å frigjøre tid og ressurser til mer operativ evne. Fremgangsmåten som skisseres for å nå dette målet er at den enkelte medarbeider foreslår forbedringer og leter etter nye måter å løse sine oppgaver på. (FD, 2014)

Med bakgrunn i at FDs HR-strategi er sektorovergripende så Forsvaret det hensiktsmessig å revidere sin allerede eksisterende HR-strategi. Forsvarets nye HR-strategi ble publisert 01.06.2015 og fremstår som mer spisset for Forsvaret som etat (Informant 1).

Hensikten med strategien er å sikre at det langsiktige HR-arbeidet samsvarer med Forsvarets strategiske målsetninger og støtter opp under den operative evnen. Veivalgene som gjøres på HR-området skal bidra til å utvikle Forsvaret på en langsiktig og bærekraftig måte. (Forsvaret, 2015)

Forsvarets HR-strategi presenterer i likhet med FDs strategi 3 hovedmål for å oppnå sin hensikt.

Hovedmål 1 tar opp viktigheten av å ha rett kompetanse på rett tid, og i rett mengde, for produksjons- og styrkestrukturen. Metoder som beskrives for å oppnå dette er å sikre oversikt over Forsvarets kompetansebehov nå og i fremtiden, utvikle evnen til å tilpasse seg endrede rammevilkår og forbedre personellforvaltningen gjennom ny teknologi.

Hovedmål 2 beskriver viktigheten av gode ledere som skaper engasjement og motivasjon for å løse Forsvarets oppgaver. For å oppnå dette synliggjøres viktigheten av både ledelse og styring. Ledelse i form av å være gode rollemodeller og kulturbærere og styring i form av å utøve rollen som arbeidsgiver på en forutsigbar og helhetlig måte.

Hovedmål 3 beskriver viktigheten av en god organisasjonskultur. Kulturen skal skape rom for at våre ledere og medarbeidere skaper operativ evne gjennom å forstå og forsterke våre verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. (Forsvaret, 2015)

Bakgrunnen for at HR-strategien for Forsvaret presenteres er å kunne se den i sammenheng med observasjonene som blir gjort i mitt datagrunnlag. Dersom HR-strategien er godt utformet og anvendes i praksis vil dette vises gjennom konkrete handlinger i det pågående omstillingsarbeidet.

## **2.5 McKinsey rapporten**

FD innbød den 21. Juli 2014 til anbudskonkurranse om bistand til modernisering og effektivisering av forsvarssektoren. Hensikten med anskaffelsen var å identifisere, kvantifisere og beskrive potensialet for ytterligere modernisering og effektivisering av utvalgte forvaltningsområder og funksjoner i forsvarssektoren. McKinsey ble valgt som leverandør og startet sitt arbeid 6.oktober 2014. Sluttrapporten ble overbragt FD mars 2015. Rapporten blir heretter omtalt som ”McKinsey rapporten”. (McKinsey, 2015)



Jeg ønsker å fokusere på delkapittel 6.5 i McKinsey rapporten når jeg videre aktualiserer problemstillingen. Konsulentselskapets første punkt for forbedring av personellforvaltningen er å gjennomføre en langsiktig kartlegging av kompetansebehov. I rapporten fremkommer det også at McKinsey har identifisert at forsvaret bør kutte sine nå 1060 årsverk innenfor HR med 25-40 %. Bakgrunnen for denne reduksjonen er å frigjøre årsverk til operative stillinger. (McKinsey, 2015) FD har operasjonalisert denne anbefalingen og gitt oppdrag til Forsvarsstaben om å etablere en egen prosjektgruppe som skal gjennomføre reduksjonen. Prosjektet ble startet høsten 2015.

## **2.6 Prosjekt effektiv HR**

1. september 2015 etablerte Sjef Forsvarsstaben på oppdrag fra FD et prosjekt som skulle realisere årsverksbesparelsen innenfor HR-området i Forsvaret. Prosjektet ble gitt navnet ”Effektivisering og transformasjon av HR-området i Forsvaret”. Siden begynnelsen har imidlertid prosjektet blitt omtalt som ”Prosjekt effektiv HR” innad i Forsvaret. Jeg kommer til å bruke den siste betegnelsen videre i oppgaven når prosjektet omtales.

Mandatet til prosjektet er å kutte HR-området med 30% av de ansatte. Dette tilsvarer i overkant av 300 stillinger. Inkludert i disse 300 stillingene er de 128,5 årsverkene som P2813 i utgangspunktet skulle redusere HR-området med. De kvantifiserbare målsetningene (128,5 årsverk) som P2813 opererte med representerer nesten halvparten av prosjektets mandat (Informant 3).

Resterende årsverk skal reduseres ved fjerning av stillinger som er vakante, tilsetningsstopp, omdisponering, naturlig avgang, bruk av avgangspakker og avskjedigelse. Prosjektet skal realisere årsverksbesparelsen innen 1. august 2016. Arbeidsoppgaver innenfor personell-disponering, lønn og vernepliktsprosesser er forutsatt å fungere fra første dag. Andre arbeidsoppgaver skal være fullt operative innen april 2017. (Informant 5)

## 2.7 Ny militær ordning

Arbeidet med den nye personellordningen startet høsten 2013. Våren 2015 var lovforslaget på plass og i løpet av sommeren 2015 ble innføringen av ny militær ordning gitt som et oppdrag fra stortinget til FD.

De første spesialistbefalene på sjefsnivå er allerede tilsatt. Fra og med januar 2016 ble et betydelig andel offiserer tilsatt på nye vilkår og inngå i den nye ordningen. Før innføringen av ny militær ordning sa forsvarsminister Ine Marie Eriksen Søreide følgende.

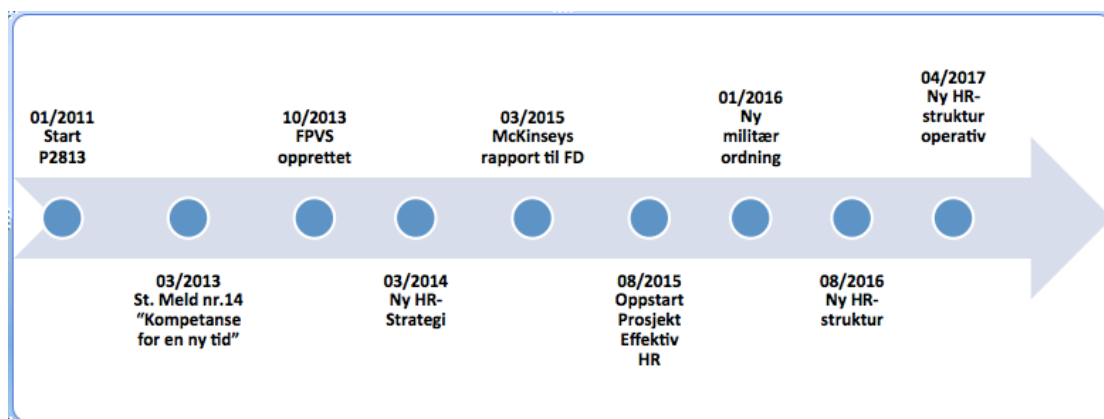
*”Dagens ordninger imøtekommer ikke behovet for erfaring, kontinuitet og spesialisert kompetanse” (Forsvaret, 2015)*

Forsvarsministeren viser til at Forsvarets operative evne svekkes fordi mange som tjenestegjør på nåværende ordning er tilsatt for kort tid eller skifter stilling for ofte. Dette bidrar igjen til at Forsvaret bruker unødig mange ressurser på opplæring av nytt personell (Forsvaret, 2015)

Forvaltningen av ny militær ordning er forutsatt at den nye HR-organisasjonen er i stand til å håndtere arbeidsoppgavene som følger av ordningen. Informant 4 sier at ”dersom ny militær ordning skal fungere for de ansatte, er Forsvaret avhengige av at prosjekt effektiv HR har klart å følge sine fremdriftsplan. Planen tilsier at HR-området skal fungerer etter hensikten august 2016.”

## 2.7 Oppsummering

For å illustrere hva som er skjedd innenfor HR-området i Forsvaret de siste 5 årene har jeg utformet en illustrasjon som er vist under. Denne vil være utgangspunktet for å presentere og tidfeste sentrale hendelser og aktiviteter. Illustrasjonen inkluderer også to målsetninger frem i tid.



Figur 1. Utviklingen innenfor HR-arbeidet i Forsvaret i perioden 2011-2017

Illustrasjonen viser at det har gått skjedd mye innenfor HR de siste 5 årene. Spesielt fort at det gått fra FD fikk overlevert McKinsey rapporten og frem til Prosjekt effektiv HR ble opprettet. McKinsey rapporten og utfordrende økonomiske rammevilkår har ført til at FD presser Forsvarsstaben til å realisere effektiviseringen av HR-virkomheten raskt. Videre i oppgaven vil jeg se nærmere på hvorvidt fokuset har endret seg fra å øke kvaliteten på HR-området til å primært realisere en økonomisk besparelse.

## 3 Teori

Hensikten med dette kapittelet er å presentere teori som skal være utgangspunktet for kapittelet som omhandler analyse. Innledningsvis vil jeg presentere sentrale begreper som blir brukt videre i oppgaven. Definisjonen og betydningen av begrepene skal jeg bruke for å tolke ulike utsagn hos informantene i mine intervjuer. Hoveddelen av dette kapittelet vil redegjøre for nye og moderne prinsipper omkring hvordan offentlige organisasjoner skal drives og reformeres. De ulike perspektivene vil være utgangspunktet for å analysere informantintervjuene og identifisere områder som er sammenfallende eller motstridende med teorien.

### 3.1 Sentrale begreper

#### Kompetanse

Kompetansebegrepet er sammensatt og flerdimensjonalt og har derfor blitt definert på en rekke ulike måter i litteraturen og blant praktikere. Kompetanse stammer opprinnelig fra den latinske termen *Competentia*, som viser til ”å kunne noe eller være i stand til noe” (Utdanningsforbundet, 2012). Lai (2013) definerer kompetanse som ”*anvendte og anvendbare kunnskaper, ferdigheter og evner som har bruksverdi i arbeidslivet*”. Martinsen (2014) beskriver kompetansebegrepet til ”*i praksis å være folks handlingspotensial i forhold til de kravene som arbeidsoppgavene stiller*”.

#### Strategisk kompetansearbeid

For at kompetansearbeid skal være strategisk, må den være basert på strategiske analyser, og man må definere mål å lede mot. Det må derfor være en direkte kobling mellom organisasjonens overordnede strategier og arbeidet med kompetanse. Ansvar for planlegging og gjennomføring av kompetansearbeid må også være forankret i toppledelsen, ikke bare gjennom ord, men også handling (Lai, 2013).

#### Effektivitet

Felles for alle organisasjoner er at de anvender noen knappe ressurser – arbeidskraft og kapital – for å nå målene sine. Målene kan være ulike på tvers av organisasjoner, men felles er ønsket om å nå målet på best mulig vis.

”Best mulig vis” innebærer at organisasjonen utnytter ressursene den har til rådighet optimalt, og at den velger den beste veien til målet. Som vi ser, er begrepet ”effektivitet” uløselig knyttet til mål og strategi. En tradisjonell definisjon av effektivitet er derfor ”grad av måloppnåelse i forhold til ressursbruk”. (Jacobsen & Thorsvik, 2014)

### **3.2 Organisasjonsendring**

Fra 1980-årene har det blitt vanligere å skille mellom organisasjon og organisering. I 1969 publiserte den amerikanske organisasjonsforskeren Karl Weick boken *The Social Psychology of Organizing* hvor han argumenterer for hvor viktig det er å forstå organisasjoner som noe som er i kontinuerlig endring, og at organisering er den prosessen som skaper organisasjoner. Men andre ord: Organisasjoner oppstår fordi mennesker vil organisere seg. (Zetterquist, Kalling, Styhne, Woll, 2014)

For å oppsummere kan vi si at organisering er den prosessen hvor individer koordinerer egne aktiviteter innenfor organisasjonens rammer. Resultatet av en slik prosess er det som kalles for en organisasjon. Det betyr at dersom en organisasjon skal oppstå og holdes i live, kreves det er organisering (Zetterquist et al., 2014).

Forsøk på gjennomføre endringer i en organisasjon har større sjanser for å lykkes hvis en leder eller ledelsen forstår bakgrunnen for motstand mot endringer, ulike faser i en endringsprosess og ulike former for endring (Martinsen, 2014). Martinsen viser til at motstand mot endringer er svært vanlig både hos enkeltmennesker og i organisasjoner. Dersom ledelsen klarer å identifisere bakgrunnen for vegring mot større endringer som noe annet enn en hindring vil man kunne betrakte dette som en energikilde og kan omkanalisere dette til innsats i favør av endringen (Martinsen, 2014)

### **3.3 Ledelse og styring**

Styring kan forbindes med et lederskaps forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formelle styringsinstrumenter. Et lederskap planlegger, beslutter, samordner og kontrollerer ut fra et sett av formelle mål og rammer som det ønsker å realisere. I offentlige organisasjoner innebærer dette at det politiske og administrative lederskapet styrer ut fra et mandat gitt av folket ved valg, og basert på et sett av formelle vedtak, lover, regler og organisasjonsformer.

Det er altså de formelle og instrumentelle aspektene som står i fokus (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness & Røvik, 2015, s. 124)

Ledelse er et begrep som er vanskeligere å definere enn styring. Det ser man blant annet i ”management”-litteraturen, der oppfatningene om ledelse ofte er sprikende. Felles for de fleste definisjoner er dog at de faller innenfor det kulturelle perspektivet, det vil si at ledelse fremstilles som et mellommenneskelig, relasjonelt og prosessuelt fenomen (Christensen et al., 2015, s. 124)

### **3.4 Teoretiske perspektiver**

For å redegjøre hvordan styring og ledelse kan forstås skal jeg ta utgangspunkt i tre teoretiske perspektiver. Det første perspektivet tar utgangspunkt i mer styring enn ledelse – et instrumentelt perspektiv.

Innenfor et instrumentelt perspektiv blir styring sett på som det å treffe og iverksette kollektive beslutninger. Dette skjer i offentlige organisasjoner ved at det politiske og det administrative lederskapet og de underordnede aktørene handler innenfor bestemte formelle rammer som kanalisere deres tenkning og handlinger. Det offentlige apparatet organiseres på en slik måte at lederskapet sitter med de sterkeste formelle styringsmidlene....Lederskapet har også muligheten til å styrke sin egen posisjon og øke mulighetene for iverksetting av politikk på ulike områder gjennom å endre de formelle rammene, det vil si omorganisere....Ledelse sett ut fra et instrumentelt perspektiv synes i høy grad å falle sammen med styring. Lederskap utøves av aktører som befinner seg i hierarkisk høye posisjoner, og disse bruker formelle organisasjonsstrukturer systematisk for å fremme kollektive mål. Ledelse i dette perspektivet blir å utnytte hierarkiske virkemidler. (Christensen et al., 2015 s. 125)

Det andre perspektivet tar utgangspunkt i mer ledelse enn styring – et kulturelt perspektiv. I 1997 publiserte den norske samfunnsforskeren Haldor Byrkjeflot en bok med tittelen *fra styring til ledelse*. Mot slutten av 1970-årene inntre transformasjonen som Byrkjeflot beskriver som en overgang fra styring til ledelse (Røvik, 2014). Byrkjeflot antyder at ledelse kan ses som en *alternativ samordningsform* til tradisjonell styring. Han fremhever seks tendenser som mulige grunner til at ledelse kan ha blitt viktigere. Den første tendensen er at næringslivet blir mer konkurranseutsatt og orientert mot globale markeder.

Det har undergravd betydningen av tradisjonelle hierarkiske arbeidsformer og gitt framvekst av et mer aktivt lederskap på ulike nivåer, som i større grad bruker fleksible organisasjonsformer og utnytter personalets og kundenes kompetanse. Man kan føye til at offentlige organisasjoner forsøker å etterligne private organisasjoner, og det kan ha gitt noe av den samme påvirkningen der. Dette reflekteres i den andre tendensen, nemlig økt desentralisering og fristilling i offentlig sektor, noe som er koblet sammen med overgangen fra overordnet styring til ledelse og mål- og resultatstyring...

Den tredje tendensen sies å være en av-hierarkisering og verdipluralisme. Folk er mer kritiske til ledere enn før og aksepterer ikke så lett deres autoritet, noe som henger sammen med et økt utdanningsnivå i samfunnet... Den fjerde tendensen er en økende kritikk av et mekanisk og teknokratisk styringsideal, mens ideen om *indirekte normativ styring* står sterkere. Den femte tendensen er den endrete forståelsen av demokratibegrepet, mot mer deltakelse fra befolkningen og mer typisk *kommunikativ ledelse* eller *deliberative trekk*, hvor det skapes offentlige arenaer for argumentasjon og meningsutveksling... Den sjette tendensen er fremveksten av, og er sterkere institusjonalisering av, et *eget kompetansefelt* for ledelse, slik man ser i offentlige og private organisasjoner for høyere utdanning, i offentlig og privat sektor mer generelt, i konsulentbransjens økte betydning osv (Christensen et al., 2015, s.126).

Det tredje perspektivet tar for seg klare tegn til pendelsvingning tilbake mot styring. Røvik (2014) argumenterer for mange observasjoner som blir til et mønster og en trend som kan oppsummeres som en bevegelse bort fra ledelse og i retning av mer vektlegging på styring. Trenden fra ledelse til styring kommer til uttrykk i materialet som tunge idè-strømninger, som har konsekvens for utformingen av flere deler av moderne organisasjoner (Røvik, 2014, s.146). Røviks datagrunnlag omhandler perioden i slutten av 1990-tallet og begynnelsen av 2000-tallet. Han begrunner trenden tre hovedpunkter.

Det første trenden viser til en avtakende ledelsessatsing. Fra siste halvdel av 1990-årene har Røvik observert økende vektlegging av planmessig design av formell organisasjonskultur med det formålet å øke organisasjonens styringskapasitet (Røvik, 2014). I studier av konsultantselskaper viser det seg at de undersøkte selskapene i svært liten grad arbeider med ledelsesopplæring og ledelsesutvikling. Dette er oppgaver og oppdrag som i betydelig grad er dempet ned,

blant annet til fordel for konseptutvikling og oppdrag knyttet til belønnings og incentivordninger (Røvik, 2014). Denne utviklingen understøttes av studien av to utvalgte virksomheter. Røvik (2014) har studert utviklingen hos Posten og Telenor innenfor lederutvikling og lederopplæring. Fra å inneha omfattende lederutviklingsprogrammer på 1980 og store deler av 1990-tallet ser han at det skjer en endring helt i slutten av 1990. Denne utviklingen skjer i begge virksomheter og omfatter en betydelig reduksjon av omfanget – samt omlegging av innholdet i ledelsessatsingene. Flere tiltak og programmer blir i starten av 2000-tallet beskåret eller kuttet helt ut (Røvik, 2014).

Den andre trenden omtales av Røvik (2014) som *re-hierarkisering*. Dette er en felles betegnelse på en rekke ideer og grep som alle sikter mot å øke toppledelsens kapasitet til å bedrive styring av underordnede enheter og ansatte. I sin virksomhetsstudie satses det sterkere på styring gjennom design av formell organisasjonsstruktur. Dette skjer blant annet gjennom a) forsøk på å trekke inne og sentralisere avgjørelsesmyndighet i toppen av virksomhetene, b) ved å tilpasse den formelle vertikale strukturen slik av styringssignaler lettere trenger ut og ned i virksomhetens ulike deler, og/eller c) ved utvikling av formaliserte styringsinstrumenter for ledelsen. I praksis gjennomføres ofte sentralisering av avgjørelsesmyndighet og tilpasning av den vertikale strukturen i ett og samme reformgrep, og da gjerne med en tydelig re-hierarkiserende effekt. (Røvik, 2014, s.149). Samme trend fanges også tydelig opp i konsulentstudien. De ulike konsulentselskapene som er studert viser til et omfattende salg av konsulenttjenester knyttet til utforming og implementering av formaliserte styringssystemer. Konsulentselskapene viser til at hovedproblemet for toppledelsen den senere tiden er manglende styringsmuligheter, dels som følge av lange og uklare styringslinjer. Begge disse studiene underbygges av en markant økning av publikasjoner innenfor nye styringssystemer, omlegging til mer strategisk HRM og/eller nødvendigheten av å sentralisere avgjørelsesmyndighet. En relativ stor andel (9 prosent) av alle artikler som ble publisert i Harvard Business Review perioden 1999-2004 handlet i hovedsak om denne tematikken. (Røvik, 2014, s.151).

Den siste trenden som Røvik beskriver for å forklare pendelsvingningen tilbake mot styring er økende bruk av hard HR på bekostning av myk HR. Personalfeltet har vært preget av å konsentrere seg om to områder.



Det første området er administrativ HR og omhandler forvaltningsrettede oppgaver, som rekruttering, lønn, personelladministrasjon og rutinemessig opplæring (Røvik, 2014). Sosial HR er en fellesbetegnelse på de mer softe, medarbeidernære oppgavene, blant annet motivasjon av ansatte, tilrettelegging av arbeidsoppgaver, kultur i organisasjonen og støtte i vanskelige livssituasjoner (Røvik, 2014). De siste 15 årene argumenterer Røvik for at HR-feltet har endret fokus fra den administrative og sosiale HR-funksjonen mot HR som strategisk funksjon. Dette innebærer at HR-arbeidet i større grad enn tidligere defineres som et virkemiddel for å nå organisasjonens overordnede målsetninger. Trenden viser til at HR-tiltak omdefineres fra å være en redskap for å bedre de ansattes vilkår til i å større grad være styringsredskap for ledelsen. (Røvik, 2014) Et eksempel på dette er å legge administrative HR-oppgaver ut av organisasjonen, eksempelvis lønn. Utforming av HR-rollen i denne trenden går fra å være en agent for de ansatte til å identifisere seg med ledelsen og er i ”styringens tjeneste”... Det understrekes langt hyppigere enn tidligere at målet ikke er å gjøre de ansatte lykkeligere, men å sørge for at de forpliktes til å bidra til virksomhetens resultater. (Røvik, 2014, s.155)

### **3.5 Oversettelse av organisasjonsideer**

Ved å studere endring i et rasjonelt perspektiv skjer endringer ved rasjonelle valg mellom ulike alternativ. Selve gjennomføringen av endringer er rimelig uproblematisk da dette skjer ved at ledelsen fatter en beslutning om endringens innhold, og de underordnede gjennomfører endringen (Christensen et al., 2015, s.258). Christensen et. al spør seg så hvorfor det synes så vanskelig for organisasjoner å nå reformenes mål og hvorfor det er vanskelig å lære av tidligere reformer. I *translating organizational change* (1996) av Barbara Czarniawska-Joerges og Guje Sevon lanseres en ny tilnærming til endringer. I stedet for å snakke om endringer i organisasjoner som planlagte innovasjoner eller tilpasninger til omgivelser, slik den modernistiske tilnærmingen foreskriver, legger forfatterne vekt på hvordan ideer om endring reiser, kommer tilbake, materialiseres og tilpasses lokal bruk (Christensen et al., 2015, s.259). Betegnelsen som beskriver dette er blitt oversatt på norsk til oversettelse. Med dette menes å føre ideer over fra en kontekst til en annen og innebærer omtolkning og tilpasning. Røvik (2014) beskriver at det er behov for det han omtaler som translatørkompetanse.

Med dette mener han kompetanse om overføring av kunnskap og ideer mellom organisasjoner.

Røvik (2014) beskriver to området som er viktig for translatørkompetansen. Det første er kunnskap om konteksten det oversettes fra. Røvik beskriver noe av dette som dekontekstualiseringskompetanse. Med menes evne til å identifisere godt fungerende praksiser i andre organisasjoner og til å lage idèmessige representasjoner som fanger inn og gir en dekkende beskrivelse av dens praksis. (Røvik, 2014. s. 327) En viktig del av denne kompetansen er å skaffe seg innsikt i praksisens kompleksitet, hvorvidt det finnes forutsetninger som ikke er lett synlige og i hvilken grad praksisen er utskillbar. I kunnskapen om kontekst det oversettes fra ligger også rekontekstualiseringskompetanse. Med dette kan konsulentselskapers bruk av ”beste praksis” og benchmarking være gode eksempler. Konsulentsselskapene tilbyr oppskrifter som gjerne er ekstrahert ut ifra bestemte virksomhetsområder og er satt sammen av flere ulike praksiser. (Røvik, 2014) Translatøren må i dette tilfellet rekontekstualisere ideen ved å frembringe mer kunnskap om hvorvidt, hvor og hvordan den generelle oppskriften de facto er blitt praktisert i andre organisasjoner. (Røvik, 2014. s. 328)

Det andre området som er viktig i translatørkompetansen er kunnskap om konteksten det oversettes til.

Christensen et. al. beskriver at det er to måter å beskrive hva som skjer når man til seg en ny idè: imitasjon og redigering. Imitasjon viser til at en organisasjon imiterer en annen fordi man ønsker å oppnå det samme eller lignende som den man imiterer. Dersom man oppfatter at noen er mer fremgangsrike enn man er selv, kan det oppstå et ønske om å endre seg selv. (Christensen et al., 2015, s.260). Redigering er gjerne effekten av tilsiktede eller utilsiktet bruk av imitasjonen. Dette skjer med bakgrunn i at det oppstår rom for tolkninger av hva som gjør at den mer vellykkede organisasjonen faktisk er vellykket. En annen forklaring er at ideene oversettes til å passe de lokale forholdene i egen organisasjon. Den siste forklaringen er at en organisasjon gjerne oppfatter seg selv som unik og ikke ønsker å være helt identisk med organisasjonen man imiterer.

## 4. Metode

I dette kapittelet vil jeg innledningsvis gjøre rede for det metodiske rammeverket som ligger til grunn for å besvare forskningsspørsmålene og den overordnede problemstillingen. Jeg starter med å presentere hva metode er og hvilke alternativer som eksisterer på overordnet nivå. Deretter vil jeg beskrive hvordan innsamlingen og bearbeiding av data er foretatt. Datamaterialets reliabilitet og validitet blir presentert og drøftet i det etterfølgende delkapittelet. Til slutt vil jeg gjøre rede for hvordan jeg har klassifisert funnene i datainnsamlingen og på hvilken måte jeg planlegger å benytte disse i kapittelet som omhandler analyse.

### 4.1 Valg av metode og design

Metode er snevert definert den håndverksmessige siden av vitenskapelig virksomhet, eller mer presist læren om de verktøy en kan benytte for å samle inn informasjon. Den typen informasjon som vi samler inn, kalles gjerne for data eller fakta, og de innsamlede data kalles empiri. Metode er en systematisk måte å undersøke virkeligheten på. Vi ønsker å gjøre oppdagelser i den menneskeskapte verden, og ved å bruke ulike metoder kan vi forbedre og skjerpe vår oppdagelsesevne slik at vi kan se årsakene bak hendelser, meninger bak handlinger og samhandling og kollektivets og sosiale-materielle strukturers betydning for individers og gruppers meninger og handlinger. (Halvorsen, 2003)

Et hovedskille i undersøkelsesmetode går mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Dataene er kvantitative dersom de er målbare, det vil si at de kan uttrykkes i tall eller andre mengdetemer (harddata). Kvalitative data er data som utsier noe om det kvalitative (ikke tallfestede) egenskapene hos undersøkelsesenheter, og de foreligger i form av tekst eller verbale utsagn (mykdata). Det viktigste skillet mellom kvalitativ og kvantitativ får derfor på om informasjonen kan uttrykkes i tall eller i tekst (Halvorsen, 2003)

Resultatet av informasjon innhentet ved hjelp av kvalitative metoder gir gjerne fullstendighet, forståelse og interesse for det særegne, det unike og eventuelt det avvikende. Videre er kvalitative metoder særlig godt egnet til å innhente data om sosiale relasjoner og meninger bak atferd. (Halvorsen, 2003)

Jeg har valgt kvalitativ metode for innsamling av data til min studie fordi jeg ønsker å få frem nyanser og tanker som vil være vanskelig å inkludere i eksempelvis en spørreundersøkelse. Muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål og motta utdypende informasjon utover spørsmålene jeg har utformet gir en god mulighet til å forstå helheten i tematikken jeg har valgt å skrive om.

## **4.2 Datainnsamling**

Jeg startet arbeidet relatert til datainnsamling ved å sette meg inn i Forsvarets styrende dokumenter innenfor arbeid med HR. Deretter kartla jeg nylig gjennomførte og pågående prosjekter som omhandler den aktuelle tematikken. Dette arbeidet førte til at jeg innhentet rapporter og politiske føringer som er retningsgivende for prosjektene.

Når denne informasjonen var bearbeidet startet jeg arbeidet med å identifisere noen få hovedområder innenfor HR som jeg ønsket å arbeide videre med.

Det ble tidlig klart for meg at jeg ønsket å gjennomføre datainnsamling ved hjelp av kvalitativ metode og jeg søkte derfor NSD om godkjenning for å starte arbeid som innebærer behandling av personopplysninger. I forkant av godkjenningen ble intervjuguide og informasjonsskriv utarbeidet sammen med en skisse for fremdriftsplan.

Kort tid etter at godkjenningen fra NSD ble mottatt startet jeg kartleggingen av personer som innehar relevante posisjoner innad i Forsvaret. Min fremgangsmåte var å kontakte en person på strategisk nivå innenfor HR og presentere mitt pågående arbeid. Jeg skisserte hvilke tematiske områder jeg ønsket å innhente opplysninger om. På forespørsel fikk jeg opplyst navnene på flere personer som ville være relevante å snakke med. Jeg kontaktet innledningsvis alle personene på mail for å kartlegge hvilke personer som hadde anledning til å delta i studien. Jeg oppsøkte deretter personene som hadde gitt positiv tilbakemelding på telefon. Under telefonsamtalene fikk jeg opplyst navnene på flere andre personer som kunne være relevante for min datainnsamling. Jeg vurderte den totale mengden mennesker og bestemte meg for å foreta en fordeling på tematikk, ulike nivåer i etaten og variert tjenestebakgrunn. Resultatet av dette arbeidet var at gjenværende personellmengde jeg ønsket å intervju var 5. Samtlige personer jeg kontaktet var villige til å delta i min studie og fikk oversendt intervjuguide samt informasjonsskriv i etterkant av henvendelsene.

Spørsmålene som skulle stilles i intervjuet ble oversendt intervjuobjektene uken før vi hadde avtalt å møtes. I denne forsendelsen opplyste jeg om at spørsmålene kunne endres underveis og måtte betraktes som veiledende.

Intervjuobjektene fikk selv velge tid og sted for møtet. Samtlige personer ønsket å møte meg på sin egen arbeidsplass. Intervjuene ble gjennomført på eget møterom eller personens kontor uten innvirkning fra andre personer. Jeg valgte å gjennomføre alle intervjuene i sivilt antrekk. Videre var jeg bevisst på å ikke la mine meninger eller foreløpige funn bli tema under intervjuet. Disse valgene mener jeg var med på å gjøre intervjusituasjonen så nøytral som mulig. Det var viktig for meg å minimere inntrykk som kunne være med å påvirke hvilke svar jeg fikk.

### **4.3 Datamaterialets kvalitet**

Reliabiliteten bestemmes av hvordan målingene er utført, betegnelsen sikter til nøyaktigheten i de ulike operasjonene i prosessen. Validiteten avhenger av hva det er som er målt, om dette er de egenskaper problemstillingen gjelder. Validiteten betegner altså datas relevans for problemstillingen i undersøkelsesmetoden. (Hellevik, 2002)

I en kvalitativ undersøkelse starter gjerne analysen allerede under datainnsamlingen, ved at forskeren noterer kommentarer til bruk i analysearbeidet i margin av feltnotatene, ideer som hun eller han kanskje også diskuterer med dem som intervjues.

I en kvalitativ intervjuundersøkelse vil tolkning av svarene i ett intervju kunne påvirke hva slags emner og spørsmål som tas opp i neste intervju. (Hellevik 2002)

Med bakgrunn i dette avtalte jeg kun møte med en person første dagen jeg gjennomførte intervjuer. Ut ifra erfaringer jeg tilegnet meg fra første gjennomføring valgte jeg å inkludere noen flere spørsmål, endret nyanseringen på spørsmålsformuleringer og fjernet to spørsmål i sin helhet. Dette arbeidet gjorde det mulig å fokusere mer på kjernen av min problemstilling og gjorde meg bedre rustet til å gjennomføre de fire siste intervjuene.

Med bakgrunn i at intervjuet er en fleksibel fremgangsmåte ble ikke alle personene stilt de samme spørsmålene. Spørsmålene var utformet på en slik måte at en person mest sannsynlig ikke kunne svare utfyllende på alle.

Bakgrunnen for dette var den varierte tjenesteerfaringen til den enkelte som ble intervjuet og hvor i etaten personen tjenestegjør.

En mulig svakhet ved hvordan jeg har brukt den kvalitative metoden er antall personer jeg har intervjuet. Fremgangsmåten jeg har brukt for å fortsatt kunne hevde at utvalget er et representativt utvalg er å intervjuere flere personer som innehar ledende stillinger innad i sin avdeling. Det er nærliggende å anta at en person som innehar en ledende stilling på strategisk nivå kan uttale seg mer større grad av validitet omkring sitt tema enn en saksbehandler på taktisk nivå. Dette resonneret er bakgrunnen for at jeg utelukkende har valgt å intervjuere personer på strategisk og operasjonelt nivå som enten innehar ledende stillinger eller har vært i prosjektledelse for HR-prosjekter.

Datamaterialet i kvalitativ analyse vil gjerne være tekster, utskrift av svarene i et uformelt intervju, dagbøker, dokumenter osv. Ofte vil forskeren foreta klassifisering og koding av elementene i teksten, for å få oversikt og kunne finne lett tilbake til data som er relevante for å belyse en bestemt problemstilling. Det som kan karakteriseres, kan for eksempel være temaer, hendelsesforløp, spesielle trekk ved personer eller grupper, forhold mellom variabler. (Hellevik 2002)

Jeg har sortert spørsmålene som ble stilt under intervjuet etter hvilket forskningsspørsmål de skal være med å besvare. De transkriberte intervjuene ble deretter sammenstilt og koblet til de ulike forskningsspørsmålene. På denne måten var det enklere å koble de ulike svarene til hvert enkelt spørsmål. Jeg mener dette har vært med på å sikre at et enkeltindivids uttalelser tillegges for mye vekt. Gjennom intervjuet var det ofte slik at når jeg stilte ett spørsmål fikk jeg svaret på flere andre spørsmål i samme redegjørelse. Dette gjorde det utfordrende å sortere på tematikk i ettertid. Jeg har løst denne utfordringen ved å inkludere hele svaret koblet til de ulike spørsmålene. Fordelen med dette er at jeg ikke fjerner ytringer ut av den konteksten den ble kommunisert. Ulempen er at flere svar blir nevnt gjentatte ganger i analysedokumentet mitt. Jeg har koblet alle svarene til en anonymisert sifferkombinasjon. Selv om en persons uttalelser blir gjentatt flere ganger i analysedokumentet blir den kun tillagt vekt som en respondent.

Den interne validiteten forteller i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt.

Måten jeg har valgt å skrive ned informasjonen, klassifisere den og analysere den det mener jeg er med på å sikre den interne validiteten i oppgaven.

Den eksterne validiteten forteller i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner. Den delen av oppgaven som omhandler omstilling og effektivisering kan mest sannsynlig ha overføringsverdi til andre statlige etater.

Bakgrunnen for dette er regelverket som alle statlige aktører må forholde seg til under en omstillingsprosess. Dette regelverket skal sikre den ansattes rettigheter og legger begrensninger på hva arbeidsgiver har mulighet til å gjøre i et omstillingsløp.

Begrepsforståelse, valg av organisering og arbeidsform er etter mitt syn ikke direkte overførbart til andre statlige etater. Bakgrunnen for dette er Forsvarets særegenhet mtp samfunnsoppdrag. Organisasjonen skal i ytterste konsekvens fungere i krig og det vil være nærliggende å anta at svært mange andre etater i Norge ikke vil fungere under slike forhold. Et annet aspekt er Forsvarets kultur og tradisjoner. I mange tilfeller er kultur avgjørende for hvor endringsvillig en organisasjon er. Dette vil jeg komme nærmere tilbake til i neste kapittel.

## **5 Analyse**

Hensikten med dette kapittelet er å analysere det innsamlede datagrunnlaget ved hjelp av utvalgt teori. Gjennom analysen skal forskningsspørsmålene behandles.

Fremgangsmåten vil være å gå presentere funn relatert til hvert forskningsspørsmål separat og presentere deloppsummeringer underveis. Deloppsummeringene baserer seg på funn som beskrives fortløpende og skaper grunnlaget for å besvare den overordnede problemstillingen.

Konklusjonen av mine funn og besvarelse av overordnet problemstilling vil bli presentert i neste kapittel som oppsummerer analysen.

## 5.1 Bedret effektivitet innenfor HR-området de siste 5 år?

For å kunne besvare delspørsmål 1 har jeg tatt utgangspunkt i resultatmålene som ble utformet i prosjektfasen av Forsvarets nye HR-system (P2813). Stortingsmelding nr. 14 (2012-2013) *Kompetanse for en ny tid* beskriver også resultatmålene til det nye HR-systemet og vektlegger at prosjektet skal bidra til å videreutvikle og modernisere Forsvarets HR-prosesser. (FD, 2013)

Forsvarets utvikling av nytt HR-system som ble påbegynt i 2011 markerer starten på en modernisering og effektivisering av Forsvarets HR-område. Denne ambisjonen understøttes av både Forsvarets anbudsprosess i forkant av prosjektets start og Stortings melding nr.14. Informant 3 beskriver at det var Forsvaret selv som hadde et stort underliggende behov for å effektivisere HR-området fra ”kald krig” tankegang og over til en ny tids måte å tenke på. Informant 3 utdyper at HR-systemene før moderniseringen var tuftet på ”den gamle måten å gjøre ting på”. Denne fremgangsmåten var en arv fra tiden hvor Forsvaret hadde mobiliseringsforsvar.

Resultatmål 1 beskriver at personell- og kompetanseområdet skal integreres tydeligere i den helhetlige ledelse og styring av Forsvaret (FD, 2013). Frem til 1.oktober 2013 hadde Forsvaret to avdelinger som jobbet henholdsvis med ansatte og vernepliktige, hver for seg. Informant 3 beskriver at på strategisk nivå var det et ønske om å innrette et fremtidig HR-senter etter ”sivil måte å tenke på”. I praksis førte dette til at Forsvaret besluttet å slå sammen Forsvarets Personell Tjenester (FPT) og Vernepliktsverket (VPV) til Forsvarets Personell og Vernepliktssenter (FPVS). FPVS blir også omtalt som HR-senteret i store deler av Forsvaret. Informant 1 beskriver denne prosessen som styrt av P2813 og underveis ble det skissert at teknologien skulle bane vei for at den nyopprettede avdelingen skulle inn i en ny verden. Det nye HR-systemet som etter planen skulle innføres høsten 2013 ble imidlertid sterkt forsinket. Konsekvensene av dette har vært omfattende. Informant 1 beskriver at opprettelsen av FPVS kun har vært en sammenslåing av to tidligere avdelinger og ingen omstilling. Ingenting ble redusert og teknologien som skulle understøtte HR-senteret var ikke ferdig. Samtlige informanter i denne studien har svart at manglende systemunderstøttelse har vært bakgrunnen for at opprettelsen av FPVS ikke har blitt gjennomført i henhold til planen.



Informant 1 har en mulig forklaring på hvorfor utviklingen av teknologien ikke nådde sitt mål i tide:

” Min opplevelse er at målet ikke ble nådd fordi det ikke fantes god nok kompetanse i prosjektet om hva det egentlig dreide seg om og hva de ville kreve å skape en slikt system.”

Informant 5 beskriver konsekvensen av å etablere en ny avdeling med manglende systemunderstøttelse:

Det var en sterkt forventning om effektivisering gjennom automatisering og sammenslåing av teknologier i en systemportefølje fra en leverandør...Man rakk imidlertid ikke å ferdigstille HR-systemet og tok ingen organisatoriske grep som følge av opprettelsen av HR-senteret. Man satt igjen med en dysfunksjonell organisasjon og prosesser som ikke henger sammen med teknologien de var ment å understøtte.

Informant 3 erkjenner at prosjektet ikke kom i mål med teknologien man håpte å få til.

Vi skjønnte dette tidlig og med bakgrunn i forsinkelsen ble det for risikabelt å hente ut kvantitative gevinster uten å redusere kvaliteten betraktelig. Vi hadde en kvantitativ målsetning om å redusere 128,5 årsverk som følge av innføring av ny teknologi og opprettelsen av FPVS. Hele denne potensielle gevinsten ble utsatt på ubestemt tid (Informant 3)

Det virker som at ønsket om å modernisere organiseringen av Forsvarets HR-område ved å etablere et HR-senter og innføre ny teknologi etter ”sivil måte å tenke” kan tolkes i retning av imitasjon av ideer (Christensen et. al. 2015). Røvik (2014) viser til viktigheten av translatørkompetanse for å forstå hva som gjør at noe fungerer godt i en gitt organisasjon og hvorvidt denne ideen kan oversettes (overføres) til en annen. Manglende kunnskap om hvordan nytt HR-system skal konstrueres for å understøtte et sentralt HR-senter kan være med på å forklare hvorfor denne målsetningen ikke ble nådd.

Resultatmål 2 beskriver at Forsvaret skal få et bedre grunnlag til å rekruttere medarbeidere på en effektiv måte (FD, 2013)

Bakgrunnen for behovet understøttes av følgende utsagn:

”Tidligere hadde vi et luksusproblem, folk kom strømmende til Forsvaret uansett.

Verneplikten gjorde at vi rekrutterte godt. Slik er det ikke lenger og modernisering av rekrutteringsprosessene er helt nødvendig” (Informant 3).

Informant 2 beskriver at innenfor rekruttering av sivile har prosjektet gitt opp å utvikle en slik funksjon. Dette inntrykket bekreftes av informant 3 som sier at ”rekrutteringsdelen av systemet fungerer kun for disponering av militært ansatte. Vi har innsett av vi må gå til anskaffelse av en helt ny modul og kommer til å handle hyllevare fra en sivil leverandør.” Informant 2 beskriver at dersom man skulle tatt i bruk rekrutteringsløsningen som det nye HR-systemet har utviklet er det nødvendig å gå tilbake til brev og sende inn vedlegg på søknader. Det samme gjelder vernepliktsprosesser, altså sesjon. ”Innenfor sesjon har Forsvaret gått tilbake til å benytte det gamle personellforvalningssystemet (P3) da det nye systemet ikke klarer å understøtte datamengden dette krever” (informant 1)

Informant 5 forklarer hvorfor det ikke har lyktes P 2813 å innføre rekrutteringsdelen av HR-systemet:

Firmaet SAP er leverandøren av systemet som Forsvaret skal innføre. I designfasen av P2813 ble det tydelig at SAP er en smart aktør og har kjøpt opp andre aktører som leverer forskjellige løsninger. SAP setter så sammen alle løsningene i en Powerpoint og presenterer dette som et system og selger det som et system. I realiteten snakker ikke løsningene sammen og det må omfattende utvikling og justering til. Denne kostnaden må brukeren av systemet dekke, altså Forsvaret. På et tidspunkt slår to viktige faktorer inn: Tid og kostnad. Der endte dessverre P2813 opp. Det var ikke vilje til å bruke mer penger og tiden var ute.

Informant 5s forklaring kan være med på å forstå hvorfor store deler av det nye HR-systemet ikke har fungert slik som prosjektet hadde sett for seg. Mye av tiden som skulle blitt brukt på testing og endringer på et ferdig utviklet system ble isteden brukt på å utvikle selve systemet. Resultatet blir at HR-området mottar en utestet og uferdig løsning.

Resultatmål nummer 3 beskriver at Forsvaret skal bli bedre på karriere og talentutvikling av den enkelte medarbeider. Koblingen mellom Forsvarets behov og den enkelte medarbeiders kompetanse, potensiale og ambisjoner skal bli sterkere. (FD, 2013)

Informant 3 beskriver at tidligere var måten å innordne HR-området basert på enhetstankegang. Begrepet enhetstankegang forklarer informanten på den måten at dersom en fremgangsmåte ikke passer for alle blir det ikke gjennomført. Det er nettopp det man nå ønsket å komme bort ifra. Informant 2 beskriver følgende status innenfor resultatmål 3:

Med bakgrunn i sterkt forsinkede og mindre tilfredsstillende leveranser fra P2813 har arbeidet innenfor kompetanse, karriere og talent blitt lagt på is. Dette har blitt gjort etter enighet med strategisk nivå. Vi har måttet prioritere arbeid med personellforvaltningsbiten av systemet. Det viktigste er at personellet får lønn og blir plassert i riktige stillinger. Vi jobber nå med å få oversikt over kompetansebeholdningen og bygger kodeverk for å kravsette strukturen. Inntil videre er mye som før, litt sin egen lykke smed hva angår karriere. Noe av forklaringen ligger også i at ansvaret for karriere og talent på sikt vil bli overført til forsvarsgrenene. Denne overføringen følger av prosjekt effektiv HR og skal implementeres fra 1. August 2016.

Resultatmål nummer 4 beskriver at Forsvaret skal effektivisere personell- og kompetansestyringen. Dette innebærer økt grad av elektronisk saksgang, bedre datagrunnlag for styring og raskere tilgang på relevant styringsinformasjon (FD, 2013). Informant 1 kommenterer at hovedhensikten med innføring av P2813 var et behov fra Forsvarets øverste ledelse om å etablere et styringssystem på toppen. Behovet for å kunne se logistikk, personell, økonomi og operativitet i ett og samme verktøy og kunne dra synergier ut av dette. Et slikt system var ikke eksisterende og grunnlaget var derfor i stor grad manglende når beslutninger skulle fattes. Informant 2 understøtter denne påstanden og legger til at det lenge har vært et ønske fra FD at HR-området i Forsvaret skal kunne rapportere på eksempelvis kritisk kompetanse.

Informanten legger til følgende utsagn:

”Sannheten er at på sentralt og overordnet nivå har vi ikke hatt oversikt. Vi har sagt noe så ullent som at: ja, vi mangler teknisk kompetanse”, men det har aldri vært noe analyser bak det.”

Informant 3 sier at modulen som omhandler personelladministrasjon i det nye HR-systemet faktisk fungerer veldig bra. Dette er den modulen vi har prioritert og fått utviklet videre i samarbeid med brukere. I begynnelsen slet vi med brukerfeil og manglende opplæring, men dette fungerer nå godt.

Forventningen om at dette skulle gi fantastiske effekter derimot var sterkt overdrevet. Informant 2 underbygger dette synet og trekker frem personelladministrasjonsmodulen som det mest velfungerende i HR-systemet. Informant 1 trekker frem en stor mangel som understøttes av samtlige informanter. Denne omhandler datakvalitet. Datagrunnlaget som skal skape den relevante styringsinformasjonen er ikke tilstede og er mer krevende å legge inn i det nye systemet enn det gamle. Informant 1 legger til at selv om utfordringen er kommunisert ”oppover i hierarkiet”, veier behovet for å kunne trekke ut en rapport på toppen tyngre enn at saksbehandlere skal få en enklere hverdag.

### **5.1.1 Deloppsummering**

Moderniseringen og effektiviseringen av Forsvarets HR-område gjennom innføring av nytt HR-system fremstår sterk forsinket og på enkelte områder ikke eksisterende. Nytt HR-system var planlagt innført høsten 2013 og dannet mye av forutsetningene for arbeidet som skulle gjøres i det nyopprettede HR-senteret. Manglende systemunderstøttelse er blitt fremhevet som hovedutfordringen og bakgrunnen for at det ikke er gjennomført noen organisatoriske endringer i FPVS. En mulig forklaring på hvorfor Forsvaret valgte å opprette et sentralt HR-senter i sin modernisering av HR-området kan forklares i imitasjon av andre organisasjoner. Dette understøttes av informantintervjuer der det fremheves at ønsket om å organisere seg etter ”sivil måte” blir tillagt vekt. Manglende translatørkompetanse kan være bakgrunnen for at dette ikke har fungert etter hensikten. Betydningen av teknologiske løsninger som anvendes i organisasjonen som ideer ønskes oversatt fra har mest sannsynlig blitt undervurdert. Dette kommer klart til syne når effektmålene i P2813 i liten grad er møtt. Informant 5 oppsummerer dette på en forholdsvis dyster måte: ”Dessverre er mitt bilde av sluttsituasjonen for P2813 at man sitter igjen med prosesser som ikke henger sammen og teknologi som ikke understøtter de prosessene.”

## **5.2 Innretningen av Forsvarets HR-virksomhet**

For å kunne besvare delspørsmål 2 har jeg tatt utgangspunkt ulike perspektiver på hvordan organisasjoner fungerer og organiseres. Datagrunnlaget vil bli analysert i lys av hvordan utøvelsen av ledelse og styring organiseres og vil bli organisert i HR-virksomheten for Forsvaret.

Hensikten er å kunne se hvorvidt Forsvarets HR-virksomhet innrettes for å understøtte økt grad av ledelse eller styring og eventuelt hva som er bakgrunnen for valgene.

### **5.2.1 Mer styring enn ledelse**

Christensen et. al. (2015) viser til at innenfor et instrumentelt perspektiv blir styring sett på som det å treffe og iverksette kollektive beslutninger. Dette skjer i offentlige organisasjoner ved at... det administrative lederskapet og de underordnede aktørene handler innenfor bestemte formelle ramme som kanalisere deres tenkning og handlinger. Røvik (2014) presenterer i sine observasjoner at mye tyder på at utformingen av moderne organisasjoner går i retning fra ledelse og tilbake til styring. Jeg vil på bakgrunn av informantenes opplysninger trekke frem observasjoner som underbygger at Forsvarets HR-virksomhet organiseres etter ideer som er sammenfallende med et instrumentelt perspektiv.

En trend som Røvik (2014) mener er med på å understøtte oppfattelsen om en dreiningen fra ledelse tilbake mot styring er mer bruk av hard HR fremfor myk HR. Informant 2 beskriver utviklingen på følgende måte:

Vi har prioritet på at folk skal få lønn og få plassert de i riktige stillinger, men innenfor personellvaretagelse, velferd, karriereveiledning, seniorkurs og andre ”kjekt å ha” funksjoner vil store deler fjernes som del av effektiviseringen. Vi klarer ikke å ta ut...effektiviseringsmålene kun ved å organisere oss annerledes og forenkle prosesser. Det blir mer fokus på hard HR. Vi har kanskje hatt veldig mye fokus på personellet og lite fokus på økonomi, styring og de mer harde elementene innen HR. Nå tvinges vi over til denne vinklingen som følge av omstillingen vi er inne i.

Denne oppfatningen bekreftes av flere av informantene. Informant 1 legger til at interne personellkonsulenter som tidligere var ansatt hos underavdelinger i stor grad blir kuttet som følge av omstillingen. Mye av dette ansvaret blir tillagt avdelingssjefer eller en ren Personellrådgiver som skal være lokal sjefs rådgiver innenfor personellspørsmål. Andre ordninger som er foreslått fjernet er fordelaktige lån fra arbeidsgiver og gjeldsrådgivning.

I Røviks fremstilling av større grad av hard HR viser han til sin virksomhetsstudie.

Ansvar for administrativ HR som tidligere har vært utført desentralisert i underavdelinger trekkes nå inn til en sentral avdeling eller konkurranseutsettes på markedet. Arbeidsoppgaver som lønn og rekruttering er eksempler på dette. Tanken er at organisasjoner enten bør samle eller outsource ikke strategiske og særlig rutinebaserte oppgaver ut av underavdelingene (Røvik, 2014)

Forsvaret har gjennom opprettelsen av FPVS laget et HR-senter som skal utføre alle transaksjoner som tidligere ble gjort ved underavdelinger. Et eksempel på dette er plassering av folk i stilling. Prosjekt effektiv HR har besluttet å legge ned Forsvarets lønnsavdeling (FLA) og legger arbeidsoppgavene inn under FPVS. På denne måten vil administrative HR-oppgaver som lønn, reise og flytting bli samlet i HR-senteret. Informant 1 sier at oppfølgingen av personell i internasjonale operasjoner også skal bli en del av porteføljen som FPVS skal ha i fremtiden. De ulike forsvarsgrenene har ansvar for den administrative oppfølgingen frem til nå.

”Prosjekt effektiv HR legger opp til en sentralisering av administrativ HR og transaksjoner, mens veldig mye av myndigheten som tidligere har vært sentralisert nå bli delegert til lokale sjefer.” (Informant 1)

Informant 2 modererer delegeringen av myndighet noe og antyder at strategisk nivå fortsatt vil kunne drive indirekte styring av tilsettingsprosesser.

”Gjennom å regulere fagområdene, regulere hvordan vi skal drive kompetansestyring og at strategisk nivå eier kodeverket så gir dette oss mulighet til å fortsette noe av styringen gjennom fagmyndighetsutøvelsen.”

### **5.2.2 Mer ledelse enn styring**

Christensen et. al. (2015) viser til at Haldor Byrkjeflot har sett en utvikling i offentlige og private organisasjoner som tyder på at ledelse kan ses på som en alternativ samordningsform til tradisjonell styring. Jeg vil på bakgrunn av informantenes opplysninger trekke frem observasjoner som underbygger at Forsvarets HR-virksomhet organiseres etter ideer som er sammenfallende med et kulturelt perspektiv.

Informant 3 beskriver hvordan utstrakt grad av sentral styring har påvirket lokale sjefers interesse for HR i negativ retning.

Vi har en utfordring i dag med at vi langt på vei har sentralisert all myndighet relatert til ansettelse og fratatt sjefers myndighet til å være sjef for personellet. Vi har i dag sjefer som kan utløse bruk av våpen, bruke masse drivstoff og materiell, men skal en sersjant flyttes fra et kontor til et annet må saken inn til Oslo for å avgjøres. Vi har sentralisert myndigheten innenfor HR der vi på alle andre områder har desentralisert den. Hvis vi ikke får desentralisert myndigheten og sentralisert transaksjonene er vi irrelevante som støttespiller for operativ evne.

Informant 4 beskriver hvordan beordringssystemet var før 2005 og hvilken effekt dette hadde på lokale sjefer.

Før 2005 ble man etter endt befalskole eller krigsskole beordret til en avdeling og lokal sjef hadde mulighet til å lage en plan for den enkelte og myndighet til å følge denne planen. Når myndigheten ble fjernet og alle disponeringer og søknader skulle behandles sentralt i Oslo mistet lokale sjefer all innvirkning og påvirkningskraft. Dette førte til at interessen for å drive god personalledelse falt betraktelig hos de lokale sjefene.

Informant 3 legger til at det var en befrielse når man gikk ut av Krigsskolen å vite hva man skulle gjøre de neste årene. ”Det var stor grad av forutsigbarhet, jeg slapp å søke jobber og jeg kunne forholde meg til en lokal sjef som faktisk hadde myndighet til å utvikle meg i den retningen som vi ble enige om at var formålstjenlig for meg som ansatt og avdelingen som helhet.”

Prosjekt effektiv HR gjeninnfører myndigheten til sjefer for våpengrenene (Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret) til å styre eget personell. Hver enkelt ansatt vil få en karriereplan som skal være i et 5-årsperspektiv og innenfor denne perioden skal lokal sjef ha en reell påvirkning og myndighet til å utøve sitt lederskap. Denne avhierarkiseringen og desentraliserte myndigheten er tendenser som taler for at Forsvarets HR-virksomhet utvikler seg i en retning som er sammenfallende med et kulturelt perspektiv.

Informant 3 legger til at han har sto tro på at gjeninnføringen vil fungere. Informanten mener at forutsetningen ligger i å kunne utvikle gode karriere og tjenesteplaner, men

det er ingenting som tilsier at dette ikke lar seg gjøre.

Informant 2 er imidlertid noe mer skeptisk til at dette lar seg gjennomføre så enkelt. Informanten fremstiller utfordringen på følgende måte:

Omstillingen som fører til delegert myndighet for lokal sjef har stor konsekvens for lederskap i Forsvaret. Når myndigheten til å kunne styre eget personell blir overført medfører dette også økt ansvar og delegert arbeidsgivermyndighet. Det strategiske nivået må være tydelig på hva dette fører med seg og slik jeg ser det er ikke arbeidsgiveransvaret et tema i Forsvarets lederutdannelse i dag. Oppgaver som tidligere ble løst av HR-området, eksempelvis oppfølging av sykemeldte, HMS utfordringer og disiplinærsaker blir en del av den totale pakken når ansvar og myndighet delegeres nedover. Det lar seg gjøre, men krever en forventningsavklaring og utvikling av lederutdannelsen i Forsvaret.

Beskrivelsene som omfatter beordringssystemet tyder på at HR-virksomheten i Forsvaret har vist tendenser mot et instrumentelt perspektiv siden 2005. Dette understøttes av utstrakt bruk av formelle rammer og kontrollmekanismer. Informant 3 beskriver hvordan Forsvaret tidligere har regulert rammene og viser også hva som er gjort for å endre situasjonen:

Et av de konkrete tiltakene som strategisk nivå har gjennomført for å redusere kontrollregimet er forenkling av regelverk og bestemmelser. HR-medarbeidere har i stor grad vært redde for å gjøre noe i frykt for at det ikke har vært lov. Informanten påstår at svært få som skulle utøve HR visste hva som var tillatt og hvilket handlingsrom som eksisterte. Strategisk nivå har derfor gjennomgått over 300 reglementer, bestemmelser og håndbøker innenfor HR. 200 av disse hadde ingen hørt om tidligere og de ble raskt satt ut av kraft. Arbeidet har fortsatt og medført ytterligere reduksjoner av styrende dokumenter og en forenkling av gjenværende bestemmelser.

Informant 2 sier at dette har kommet klart til syne i HR-senteret. Flere av informantens underordnede har fremstått som reaktive og har lenge vært vant med å ikke gjøre kunne foreta seg noe før det foreligger føringer på hva som skal gjøres. Mye av bakgrunnen har vært uklare bestemmelser.



Handlingsrommet er blitt klarere som følge av utformingen og forståelsen av ny HR-strategi for Forsvaret og en forenkling av gjeldende bestemmelser.

En generell forenkling av formelle rammer, kontrollmekanismer og mindre bruk av instruering indikerer at utviklingen tenderer mot større grad av fleksibilitet og av-hierarkisering. Denne utviklingen er med på å underbygge observasjonen at Forsvarets HR innrettes mer i retning av et kulturelt perspektiv.

Ny militær ordning representerer en økt satsing og anerkjennelse av den militære kompetansen. (Forsvaret, 2015) Dette samsvarer med

Haldor Byrkjeflotts første tendens som taler for en mer ledelse enn styring.

”Tendensen viser fremvekst av et mer aktivt lederskap på ulike nivåer, som i større grad bruker fleksible organisasjonsformer og utnytter personalets...kompetanse” (Christensen et al., 2015, s. 126)

Ny militær ordning sikrer en større grad av forutsigbarhet for personell med spesialistkompetanse. Dette sammen med lokale sjefers myndighet til å nyttiggjøre kompetansen etter egen vurdering, vil etter informant 4s syn være suksessfaktor for at ordningen skal fungere.

### **5.2.3 Deloppsummering**

Det er flere observasjoner i datagrunnlaget som taler for at Forsvaret velger å innrette HR-virksomheten i retning av både et kulturelt og instrumentelt perspektiv. Dette kan forklares gjennom at det hentes ideer på tvers av perspektiver og innføringen tilpasses til Forsvaret allerede eksisterende struktur. Det er flere observasjoner som taler for at Forsvaret går i retning av mer ledelse enn styring, men det ene utelukker ikke det andre. Informant 3 som representerer strategisk nivå forklarer dette på følgende måte:

Jeg ser at det i noen år har vært mye snakk om styring og nå i større grad ledelse. Dette er som en sinuskurve, bølgene går oftere og oftere innenfor HR-virksomheten enn før. Det er mulig at vi som etatsledelse innenfor HR skal drive med styring for å fasilitere at de under oss kan drive ledelse. Eller at for vår del, Forsvarssjefen skal drive ledelse og vi understøtter han gjennom styring. Det er snakk om begge deler, man kan ikke lede uten å styre eller motsatt.

For meg oppfattes dette som litt semantikk og sinuskurvesak. Samtidig er det en god mulighet til å skape diskusjon hos våre ledere. Ordene styring og ledelse er veldig aktuelle hos våre øverste ledere for tiden og ved å bruke begrepene bevisst får også de et bedre forhold til kompetanseperspektivet.

Med bakgrunn i mine observasjoner kan jeg ikke vise til at Forsvarets HR-virksomhet innrettes for å understøtte enten ledelse eller styring. Begge deler er en naturlig del av måten HR-området skal organiseres. Hovedfunnet i datagrunnlaget er at myndighet og ansvar for i stor grad tilbakeføres til lokale sjefer og administrativ HR sentraliseres i FPVS. Hva dette medfører og hvilke forutsetninger som ligger til grunn for at det skal fungere vil jeg se nærmere på i neste delkapittel.

### **5.3 Forsvarets HR-virksomhet etter omstilling og effektivisering**

For å kunne besvare delspørsmål 3 har jeg tatt utgangspunkt teori om organisasjonsendring. Jeg starter med å redegjøre for prosjekt effektiv HRs hensikt og mandat. Deretter vil jeg presentere hvilke observasjoner som er gjort i datagrunnlaget som kan belyse mulige risikofaktorer forbundet med gjennomføringen av prosjektet. Jeg vil avslutte med å synliggjøre suksesskriterier som informantene mener må være på plass for å kunne etablere et velfungerende HR-system i Forsvaret.

#### **5.3.1 Prosjekt effektiv HR – hensikt og mandat**

For å styrke operativ evne i Forsvaret og imøtekomme det økonomiske utfordringsbildet har Forsvarsstaben iverksatt prosjekt effektiv HR. Prosjektet har som funksjon å materialisere FDs oppfølging av McKinsey-rapporten innenfor HR-området. Hovedhensikten er å redusere antall HR-stillinger i Forsvarets stabs- og støttestruktur med ca 30% innen 1.august 2016. Informant 3 oppgir at dette utgjør i overkant av 300 stillinger for HR og må sees i sammenheng med de kvalitative målene som ikke ble nådd i P2813. P2813 hadde som målsetning å redusere HR-området med 128,5 årsverk, men dette ble som tidligere nevnt utsatt på grunn av manglende systemunderstøttelse. Prosjekt effektiv HR skal nå realisere denne målsetningen og redusere ytterligere cirka 180 årsverk. Samtlige informanter opplyser at prosjekt effektiv HR er økonomisk styrt og gjennomføres med bakgrunn i den krevende økonomiske situasjonen for Forsvaret.

### 5.3.2 Organisasjonsendringens omfang og konsekvenser

Informantene beskriver at organisasjonsendringene som prosjekt effektiv HR skal gjennomføre vil skape endringer innenfor store deler av HR-området slik det fremstår i dag. Noen av endringene som beskrives omhandler myndighetsforhold, betingelser for ansatte, stillinger, arbeidsflyt, organisasjonsstruktur og teknologi. Jeg stilte spørsmålet hvorvidt det er en utfordring at prosjekt effektiv HR gjennomfører endringene samtidig som ny militær ordning innføres. Informant 4 svarer følgende på spørsmålet:

Det vil alltid være en samtidighetsutfordring i gjennomføringen av en organisasjonsendring. Mye av grunnlaget for prosjekt effektiv HR er nettopp innføring av ny militær ordning. I dag har vi ekstremt mange forvaltningstransaksjoner forbundet med styring av personell. Ny militær ordning vil forenkle dette betraktelig. Det nye beordringssystemet vil føre til betydelig færre transaksjoner og uten at dette kommer på plass vil det være svært vanskelig for prosjekt effektiv HR å lykkes.

Martinsen (2014) beskriver at forsøk på å gjennomføre endringer i organisasjoner har større sjanser for å lykkes dersom ledelsen forstår bakgrunnen for motstand mot endringer. Flere av informantene har belyst ulike utfordringer som de enten har observert at har inntruffet eller forventer at vil oppstå som følge av prosjekt effektiv HR. FPVS som ble etablert som avdeling 1.oktober 2013 har allerede erfart at manglende tro på at endring lar seg gjennomføre er en hindring for å kunne realisere planene. Informant 1 beskriver at beslutningen om sammenslåing av to avdelinger basert var utelukkende basert på innføring av ny teknologi. Når teknologien viste seg å være svært mangelfull ble den planlagte omstillingen utsatt. Nå derimot er hensikten bak omstillingen blitt kommunisert på en mye bedre måte og de ansatte forstår hvorfor dette er helt nødvendig. Informanten legger til at mange har ventet på at noe skulle skje og nå skjer det. På mange måter er det en etterlengtet omstilling da de siste 2,5 årene har vært preget av usikkerhet og uklare rammer.

Informant 2 sier følgende om konsekvenser av at prosjekt effektiv HR i stor grad er økonomisk styrt:

Vi har diskutert gjennomføringsoppdraget som er oversendt til HR-senteret. Der står det at vi skal levere HR-tjenester av høy kvalitet. Vi er vel mer over til at vi skal levere god kvalitet, vi mener dette er realistisk. Innenfor flere av våre området blir det verken høy eller god kvalitet tror jeg. Det blir mer tilfredsstillende eller ok nivå. Det viktigste er at personellet skal få lønn og inn i riktige stillinger i systemet, det skal vi prøve å få til. En del andre ting må nok forventningene reduseres betraktelig og vi kan ikke forventes å levere høy kvalitet på dette lenger.

Informant 1 sier at HR-senteret skal løse oppgavene på en god måte, men at servicen ikke blir like god som før.

Informant 2 har tidligere beskrevet at typisk myke HR-oppgaver i stor grad blir fjernet eller sentralisert i den nye HR-virksomheten. Konsekvensen av dette er imidlertid ikke klart for noen av informantene. Martinsen (2014) beskriver at tap av goder mest sannsynlig blir møtt med motstand i en endringsprosess. Flere informanter sier imidlertid at konsekvenser av dette ikke belyst verken på kort eller lang sikt.

Informant 4 sier at det er helt nødvendig å redusere tjenestespekteret som tilbys. ”Vi kan ikke opprettholde alle godene når vi reduserer antall mennesker som skal jobbe med å tilby dette. Noe må bort”. Informant 4 legger til at arbeidstakerorganisasjonene har vært motstander av å fjerne goder, naturlig nok.

Informantens utfordring til arbeidstakerorganisasjonene er da å la dem tilby godene til sine egne medlemmer.

Informant 3 beskriver at det vil være utfordrende å realisere målet om 30% reduksjon av stillinger innenfor HR innen 1. august 2016. HR-området har imidlertid forskuttet prosjekt effektiv HR noe og innførte høsten 2015 tilsetningsstopp for alle HR-stillinger. Dette tiltaket sammen med styrke vakanser har ført til at om lag 150 av stillingene som skal kuttes faktisk er vakante. Tiltaket ble gjort for å minimere antall mennesker som ble berørt av kuttene. Konsekvensen av tilsetningsstopp beskriver flere av informantene at var utfordrende. Det ble ikke mulighet til å hente inn ny kompetanse og de som var tilsatt i HR-stillinger er de menneskene som skal brukes i fremtiden. Dette krever stor grad av utdanning og opplæring for eksisterende personell sier informant 3. Informanten utdyper at strategisk nivå identifiserte signaleffekten om at kutt vil komme som viktigere enn å fokusere på hvilken kompetanse HR-området skulle inneha i fremtiden.

Informant 3 beskriver derimot at mange av de resterende 150 stillinger mest sannsynlig må være besatt lenger enn til 1.august 2016. Bakgrunnen for dette er mange som er berørt nærmer seg pensjonsalder og vil snart ha naturlig avgang. Prosjekt effektiv HR er imidlertid klare for å bruke andre virkemidler for å nå målsetningen. Informant 5 beskriver virkemidlene som sluttpakker og motivasjon for å omskolere seg. Omstillingsavtalen er ikke ferdig drøftet og virkemidlene er følgelig ikke endelig klarlagt.

### **5.3.3 Suksessfaktorer for å lykkes med HR-virksomheten**

Informantene fikk spørsmål om hvilke suksessfaktorer de mener er helt avgjørende for at den nye HR-virksomheten skal fungerer som planlagt. Med bakgrunn i svarene jeg fikk fremstår informantene som svært godt synkronisert uavhengig av hvilket nivå i Forsvaret de jobber på. Det er ingen forskjell om informanten er involvert i gjennomføringen av prosjekt effektiv HR eller kun vil bli berørt av prosjektets utfall. Dette tyder på at prosjektet har lyktes i stor grad med å kommunisere risikofaktorer og identifisert fokusområdet som er avgjørende for måloppnåelse. Suksessfaktorene som identifiseres av informantene er fremstår som måter å håndtere årsakene mot endring som Martinsen (2014) beskriver i sin litteratur.

Samtlige informanter sier at tillit er helt avgjørende for at den nye HR-virksomheten i Forsvaret skal lykkes. Martinsen (2014) beskriver at manglende tillit er en grunnleggende årsak til motstand mot endringer. Manglende tillit kan være med på å forsterke andre kilder til motstand. Informant 1 sier at tillit er utrolig viktig å få på plass. Tillit til at HR-senteret kan utføre sine arbeidsoppgaver sentralt og tillit til at lokale sjefer tar gode beslutninger innenfor den myndigheten de skal få.

For at tilliten skal kunne etableres sier informant 2 at det er nødvendig for strategisk nivå å faktisk gi slipp på arbeidsgivermyndigheten og at lokale avdelinger gir slipp på HR-arbeidsoppgaver som tidligere ble utført lokalt. Martinsen (2014) beskriver tap av makt og status som en årsak til motstand mot endring. Suksessfaktoren for å unngå at underavdelinger eller enkeltindivider skal oppleve tap av makt eller status er ifølge informant 5 en helt klar avklaring av hvem skal ha ansvar for å utføre hvilke arbeidsoppgaver. ”Prosessene som skal være grunnlaget for HR-virksomheten er helt avhengige av at ansvar og myndighet er godt avklart.”

Informant 5 fremhever to forhold til som er grunnleggende nødvendig for suksess:

Teknologisk understøttelse må være på plass eller kjennskap til hva som virker og hva som ikke virker må være kjent... HR-rådgiverne som blir igjen ved underavdelingene må inneha rett kompetanse for å bekle rollen som lokal sjefs HR-rådgiver. Dette er noe helt annet enn å forvalte personell slik som det blir gjort i dag. Teknologisk understøttelse...og kompetanse må være på plass. Dette har man ikke på plass innen 1. august slik som prosjekt effektiv HR har planlagt, bare så det er sagt.

### **5.3.4 Deloppsummering**

Flere informanter beskriver at innretningen av den nye HR-virksomheten vil gå på bekostningen av kvalitetsnivået og opplevd service hos brukere. Når HR-området reduseres med 30% av personellmengden er nødvendig å fjerne tilbud og goder for ansatte. De langsiktige konsekvensene av dette er uvisst per nå. Viktigheten av den pågående omstillingen synes godt kommunisert fra prosjekt effektiv HR og de berørte forstår hvorfor HR-området må omstilles. Identifisering av reaksjoner som kan motvirke endring virkes også godt kartlagt. Det fremstår som at prosjekt effektiv HR har et bevisst forhold til reaksjonene og en plan om hvordan de skal håndtere disse. Tidsfristen for når den ny HR-virksomhet skal være etablert er imidlertid urealistisk i følge flere av informantene. Utsettelse i etableringen kan føre til forsinket realisering av de økonomiske besparelsene. Dette vil få følger for den operative delen av Forsvaret som skal styrkes på bakgrunn av frigjorte midler i HR-virksomheten. Det kan tenkes at en forsinkelse også vil ha innvirkning på tillitsforhold som er beskrevet av samtlige informanter som suksessfaktor 1 for å danne en bærekraftig HR-virksomhet. Dersom tilliten mellom underavdelinger og HR-senteret blir brutt tidlig kan det ha store konsekvenser for den videre utviklingen av hele HR-virksomheten. Prosjekt effektiv HRs måloppnåelse baserer seg på at HR-medarbeidere skal være tro til hvem som gjør hva ihht nytt organisasjonsoppsett. Informant 5 fremhever at et avklart forhold til systemunderstøttelsen må ligge til grunn når tidsfrister for etablering settes. Mange av prosessene som skal utføres i HR-senteret og hos underavdelinger har enda ikke understøttelse i Forsvaret nye styringssystem.

## 6 Avsluttende oppsummering

Hensikten med dette kapittelet er å besvare den overordnede problemstillingen. Jeg vil gjøre dette ved hjelp av funnene som er gjort i analysen av de ulike forskningsspørsmålene. Jeg vil avslutte oppgaven ved å belyse enkelte områder som kan være gjenstand for videre forskning.

### 6.1 Forskningsspørsmål

Forskingsspørsmål 1 tar for seg prosjektene og omstillingene som har vært gjennomført i tidsrommet fra 2011 og frem til i dag.

*”Har de siste 5 års prosjekter og omstillinger vært med på å bedre effektiviteten innenfor HR-virksomheten i Forsvaret?”*

P 2813 var prosjektet som skulle innføre nytt elektronisk HR-system i Forsvaret. Opprettelsen av Forsvarets HR-senter var basert på at det nye systemet skulle ferdigstilles høsten 2013. Prosjektet ble imidlertid sterkt forsinket, men opprettelsen av Forsvarets HR-senter (FPVS) ble likevel gjennomført 1. oktober 2013. Manglende systemunderstøttelse og utsatt omstilling av den nyopprettede avdelingen førte imidlertid til at effektmålene ikke ble nådd. Forventningen om at nytt elektronisk HR-system skulle effektivisere HR-området ble ikke møtt. Situasjonen i dag er at HR-senteret har måttet gå tilbake til å bruke det gamle personellforvaltningssystemet i mye av sitt arbeid. Avdelingen bærer preg av å aldri ha vært gjennom den planlagte omstillingen og har med bakgrunn i dette ikke fått utnyttet potensialet som sammenslåing kunne ha medført. Effektiviteten ved HR-virksomheten i Forsvaret synes ikke å ha blitt bedret som følge av de siste 5 års prosjekter. Planlagte omstillinger har ikke blitt realisert som følge av manglende systemunderstøttelse for nye prosesser.

Forskingsspørsmål 2 omhandler hvilket organisasjonsperspektiv Forsvarets HR-virksomhet synes å understøtte i fremtiden.

*”Innrettes Forsvarets HR-virksomhet til å understøtte økt grad av ledelse eller styring?”*

Med bakgrunn i mine observasjoner kan jeg ikke konkludere med at Forsvarets HR-virksomhet innrettes for å understøtte enten ledelse eller styring. Begge deler er en naturlig del av måten HR-området skal organiseres og utfyller hverandre.

Hovedfunnet i datagrunnlaget er at myndighet og ansvar i stor grad tilbakeføres til lokale sjefer og administrativ HR sentraliseres i FPVS. Det er imidlertid et betraktelig større antall observasjoner som taler for at ledelse blir satset på i større grad enn hva som har vært tilfellet i perioden 2005-2016. Observasjonen henger sammen med endret beordringssystem og innføringen av ny militær ordning.

Forskningsspørsmål 3 samler forventninger, prediksjoner og forutsetninger som taler for eller imot at Forsvarets HR-virksomhet vil være bærekraftig etter prosjekt effektiv HR.

*”Vil HR-virksomhet i Forsvaret være bærekraftig etter gjennomføring av prosjekt effektiv HR?”*

Reduksjon av HR-området med 30% vil mest sannsynlig føre til lavere kvalitet og service på leverte tjenester til ansatte og ledere. Manglende systemunderstøttelse for prosesser og kort tidsfrist for at ny HR-virksomhet skal være operativ danner grunnlag for å si at implementeringen innebærer stor grad av risiko. Prosjekt effektiv HR har imidlertid kommunisert hensikt og plan på en tilsynelatende god måte.

Dersom avklaringer gjøres tidlig vil forventningene til HR-virksomheten kunne ta høyde for en periode med lavere kvalitet på leverte tjenester. Hvis lav grad av kvalitet og service vedvarer over tid vil det være nærliggende å forvente at tilliten til HR-virksomheten vil forsvinne og systemet som helhet ikke være bærekraftig.

Bortfall av goder og mulige konsekvenser av dette er ikke behandlet på nåværende tidspunkt. Bakgrunnen for dette er at det totale omfanget ikke er besluttet enda.



## 6.2 Konklusjon

Med bakgrunn i besvarelsen av forskningsspørsmålene vil jeg nå besvare den overordnede problemstillingen:

*”Forsvarets fremtidige HR-virksomhet: Luftslott eller realistisk og gjennomførbart?”*

Forsvarets fremtidige HR-virksomhet baserer seg på en organisasjon som er helt avhengig av systemunderstøttelse av sine prosesser. Systemet som skulle blitt levert ifm prosjekt 2813 – HRM i FIF er fortsatt ikke tilfredsstillende. Dette vil føre til at den nye HR-virksomheten vil ha en periode med redusert service og kvalitet på sine tjenester. Organiseringen av ny HR-virksomhet vil mest sannsynlig realiseres, men kutt i stillinger og den økonomiske besparelsen dette medfører vil mest sannsynlig bli forsinket. Etablering av tillitt mellom lokale sjefer i underavdelinger og HR-senteret vil være et suksesskriterium for at ny HR-virksomhet skal fungere. Ved å monitorere risikofaktorer i implementeringsfasen og evaluere fremdriften kan mest sannsynlig tilliten etableres.

Tilpasninger etter implementeringen må mest sannsynlig påregnes og må dermed planlegges for. Kritiske faser for at den fremtidige HR-virksomheten skal kunne fungere i fremtiden vil mest sannsynlig være under implementering og kort tid etter implementering. Jeg anbefaler derfor at en del av prosjekt effektiv HR ikke avslutter sitt arbeid etter implementering, men fortsetter en periode i ettertid. Ferdigstilling av systemet som skal støtte av prosessene må tillegges tilstrekkelig vekt dersom dette ikke er tilfellet i dag. Min konklusjon er at Forsvarets HR-virksomhet vil være realistisk og gjennomførbare dersom ovennevnte momenter blir gjennomført.

## 6.3 Forslag til videre forskning

I oppgaven fremkommer det at effektiviseringen av HR-virksomheten i Forsvaret i stor grad er styrt av den utfordrende økonomiske situasjonen som foreligger i dag. Det er nærliggende å anta at Forsvaret innrettes sin struktur basert på økonomiske tildelinger. Det vil være interessant å se hva som skjer med HR-virksomheten i Forsvaret dersom den økonomiske situasjonen endrer seg betraktelig. Dette gjelder både for en ytterligere reduksjon i tildelinger eller en økning.

Med bakgrunn i at denne oppgaven er skrevet på et tidspunkt hvor hele HR-området i Forsvaret er gjennom omstilling vil det være interessant å se hvordan Forsvaret skal evaluere omstillingen i ettertid. Som oppgaven viser har eksempelvis P2813 vist til en svært lav grad av måloppnåelse som har medført stor grad av utfordringer for HR i Forsvaret. Måloppnåelsen for Prosjekt effektiv HR og eventuelle konsekvenser at mangler bør forskes videre på.

## 7 Litteraturliste

Forsvaret. (2016). Forsvarets historie. Lokalisert på <https://forsvaret.no/fakta/historie-oppdrag-verdier/Historie>

Forsvaret. (2011). Forsvarets årsrapport 2011 kortversjon. Lokalisert på [https://forsvaret.no/fakta\\_/ForsvaretDocuments/Forsvarets\\_aarsrapport\\_2011-kortversjon.pdf](https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/Forsvarets_aarsrapport_2011-kortversjon.pdf).

Forsvarsdepartementet. (2013). Kompetanse for en ny tid. (Meld. St. 14, 2012-2013) Lokalisert på <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/?ch=3>

Røvik, K. A., (2014). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Gabrielsen & Pedersen (2013). *Kompetansestyring i et moderne Forsvar* (Masteroppgave, Universitetet i Tromsø) Lokalisert på <http://munin.uit.no/handle/10037/5822>

Engø & Laugen (2014). *Omorganisering av Forsvarets HR-virksomhet* (Masteroppgave, Høgskolen i Hedmark) Lokalisert på <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/id/209195/EngoLaugen.pdf>

Forsvarsdepartementet (2016) *Underliggende etater*. Lokalisert på <https://www.regjeringen.no/no/dep/fd/organisering-og-ledelse/etater-og-virksomheter-under-forsvarsdepartementet/underliggende-etater/id115198/>  
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forsvarsmateriell-er-etablert/id2469462/>

Doffin. (2010). *Modernisering av Forsvarets totale personellforvaltning gjennom prosjekt 2813 – HRM i FIF*. Lokaliser på <https://www.doffin.no/Notice/Details/2011-682535>

Forvarsdepartementet (2014) *HR-strategi for Forsvarssektoren*. Lokalisert på <http://www.ffi.no/no/Om-ffi/Documents/HR-strategi%20for%20forsvarssektoren.pdf>

Forsvaret (2015) *Forsvarets HR-strategi*. Lokalisert på:  
Forsvarets interne nett - Forsvarets oversikt over bestemmelser, instruksjoner og direktiver (FOBID)

McKinsey & Company. (2015). *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren*. Lokalisert på <https://forsvaret.no/aktuelt/mckinsey-rapport-offentliggjort>

Forsvaret. (2015). *Foreslår ny personellordning*. Lokalisert på <https://forsvaret.no/aktuelt/ny-personellordning>

Utdanningsforbundet (2012). *Veiledningskompetanse og veiledningstradisjoner*. Lokalisert på <https://www.utdanningsforbundet.no/upload/Fylkeslag/Ostfold/Ungpolitikk/Veiledning/gskompetanse%20og%20veiledningstradisjoner.pdf>.

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Martinsen, Ø. L. (2014) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Jacobsen, D. I. & Thorsvik J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Zetterquist, U. E., Kalling T., Styhne, A., Woll K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P.G., Røvik, K. A. (2015) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget

Røvik, K. A., (2014). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Halvorsen, K., (2003). *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Capellen Akademisk Forlag

Hellevik, O., (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget

## Intervjuguide

Viser til tidligere utsendt informasjonsskriv ifm deltakelse i min studie. Dette skrevet vil gjøre rede for de temaene som vil være aktuelt å belyse under intervjuet.

Fullstendig spørsmålsoversikt vil oversendes minimum 2 uker før intervjuet er planlagt gjennomført.

Spørsmålene mine til deg vil omhandle strategisk kompetansestyring, omstillingsprosesser innenfor HR-området, kompetansereformen, opprettelsen av "HR-huset" og Forsvarets HR-prosjekt sett i sammenheng med McKinsey rapporten.

Min foreløpige problemstilling er:

*" Hvordan gjennomføres kompetanseledelse i forsvaret etter omstilling av HR-området? "*

For å belyse min problemstilling har jeg planlagt å intervju 1 person fra FD, 1 person fra FST/P, 2 personer fra FPVS, 1 person fra McKinsey og 1 person fra forsvarets HR-prosjekt.

Jeg ønsker å gjennomføre intervju i løpet av tidsrommet 11.01-22.01.2016.

Utgangspunkt for gjennomføring av intervju er Oslo og Hamar-området, men jeg er selvfølgelig fleksibel vedrørende tidspunkt på dagen og møtested. Intervjuet er frivillig og du kan trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere.

Dersom angitt tidsrom ikke lar seg gjøre fra din side er jeg åpen for andre forslag i januar 2016. Jeg ønsker tilbakemelding om din deltakelse innen 6. Januar 2016.

Ved positiv respons vil jeg sende deg mer informasjon som omfatter gjennomføringen av selve intervjuet. Dersom det skulle være noen spørsmål er det selvfølgelig bare å ta kontakt per telefon eller mail.

På forhånd takk for svar,

Mvh

Filip Furulund

Kontaktinformasjon:

Student:

Filip Furulund

40071454

[filipfurulund@hotmail.com](mailto:filipfurulund@hotmail.com)

Veileder:

Jens Petter Madsbu

62 43 04 37 / 92052429

[jens.madsbu@hihm.no](mailto:jens.madsbu@hihm.no)

## Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

### Bakgrunn og formål

Denne oppgaven er den avsluttende delen av et erfaringsbasert masterstudie ved Høgskolen i Hedmark. Studiet heter Master of public administration (MPA) – Master i offentlig ledelse og styring. Min problemstilling fokuserer på strategisk kompetanseledelse i forsvarets omstillingsprosesser. Sentrale områder som skal belyses er McKinsey rapporten som ble publisert våren 2015, forvarets ny opprettede HR-senter (sentralisering av HR-området) og den pågående omstillingen innenfor HR som skal redusere denne fagkategorien med 300 ÅV.

Du er forespurt til å delta i denne studien på bakgrunn av en uformell henvendelse til deg. Jeg har opplyst om at jeg vil gå i dialog med din nærmeste foresatt for å avklare hvorvidt det er mulig å gjennomføre et intervju i din arbeidstid. Din nærmeste foresatt har samtykket til dette. Gjennom din stilling og kjennskap til avdelingens arbeidsoppgaver innehar du opplysninger som er et verdifullt bidrag til min studie. Jeg håper du har tid og anledning til å delta.

### Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i denne studien vil bestå av å stille opp på 1 intervju som vil ha 60-90 minutters varighet. Det er ønskelig å gjennomføre intervjuet med lydopptaker, men dette kan du selvfølgelig reservere deg imot. Dersom dette ikke er ønskelig vil jeg ta skriftlige notater underveis i intervjuet. Spørsmål/tematikk i intervjuet vil bli sendt som egen informasjon. Du vil ha mulighet til å lese gjennom oppgaven i forkant av innlevering. Jeg er ansatt i forsvaret, men gjennomfører dette studiet uavhengig av mitt arbeidsforhold. Verken utdanningen eller valg av tematikk er i regi av forsvaret.

### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun jeg vil ha tilgang til personopplysninger. Personopplysningene vil bli lagret i safe med dobbel kombinasjon under arbeidet med oppgaven. Jeg er den eneste som har tilgang til denne safen. Opptakene vil bli transkribert og anonymisert, deretter destruert. Navneliste/koblingsnøkkel vil være i 1 eksemplar og kommer ikke til å være lagret elektronisk. Denne vil destrueres etter at oppgaven er fullført. De transkriberte og anonymiserte intervjuene vil være lagret på passordbelagt PC etter at oppgaven er levert. Hensikten med dette er for å kunne etterprøve mine resultater. Deltakere i studien vil ikke kunne direkte identifiseres. Jeg ønsker

imidlertid å angi hvilket nivå intervjuobjektet representerer. Eksempel på dette er strategisk nivå. Dersom dette ikke er ønskelig er det mulig å reservere seg mot denne koblingen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.03.2016. I løpet av perioden 01.03.16 - 01.05.16 vil jeg presentere oppgaven muntlig og motta sensur. Datamaterialet skal slettes 01.05.16.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med;

Student:

Filip Furulund

40071454

[filipfurulund@hotmail.com](mailto:filipfurulund@hotmail.com)

Veileder:

Jens Petter Madsbu

62 43 04 37 / 92052429

[jens.madsbu@hihm.no](mailto:jens.madsbu@hihm.no)

Ansvarlig utdanningsinstitusjon er Høgskolen i Hedmark.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## Spørsmål til intervju

### HR-strategi

1. Sett fra ditt ståsted, er det en direkte forbindelse mellom forswarets HR-strategi og hva som i praksis gjøres i dag?
2. Kjenner du til hvordan forsvarer har utviklet den nåværende HR-strategien? Hvilken betydning eller relevans har denne for ditt daglige virke?
3. Kompetanseledelse og kompetansestyring er to begreper som ofte brukes om hverandre. Forsvarer fokuserer i all hovedsak på sistnevnte begrep. Hva legger du i disse begrepene?  
Har du noen tanker omkring hvorfor forsvarer fokuserer på kompetansestyring fremfor kompetanseledelse i sin kommunikasjon? Er dette del av en bevisst strategi?

### Prosjekt HR transformasjon / arbeidsgruppe effektiv HR

1. Kjenner du til innhold, mandat og målsetninger relatert til «prosjektet» effektivisering av HR?
2. Hva legger du i begrepene effektivisering og omstilling?
3. Hva mener du er grunnleggende nødvendig å få på plass for at den nye HR-organisasjonen skal fungere optimalt?
4. Føler du at den nye organiseringen av HR-sektoren i forsvarer er tilrettelagt for fremtidens arbeidsoppgaver? Eventuelt hvilke endringer (hovedlinjer) ville du gjort dersom utfallet av «effektiv HR» var ditt valg?
5. Etter ditt syn, hvordan mener du forsvarer skal være i stand til å løse følgende utfordring?  
*«Redusere antall årsverk innenfor HR med om lag 300, samtidig som ny personellordning innføres og HR-området skal satses på som aldri før».*

### Kompetanseanalyse

1. Brukes kompetanseanalyse i forsvarer i dag? Eventuelt hvem gjør dette og ned på hvilket nivå i strukturen? Hva gjøres dersom et gap identifiseres?
2. Hvem er ment å gjennomføre kompetanseanalyse etter at HR-området er ferdig med omstillingen?

3. Kjenner du til arbeidet med og anbefalingene som ble fremmet i «McKinsey rapporten» relatert til HR? Hvilke tanker har du rundt dette?

### **HR-senteret / FPVS**

1. Beskriv hvilke arbeidsoppgaver FPVS / HR-senteret skal utføre. Er dagens arbeidsoppgaver det samme som hva de er tiltenkt å gjøre fremover? Beskriv eventuelle endringer så fremt du er kjent med disse.

2. Hva var målsetningen ved å etablere FPVS / HR-senteret? Hvilke tanker har du omkring dagens organisering av avdelingen?

### **Prosjekt 2813 – HRM**

1. Kjenner du til målsetning(e) og/eller måloppnåelsen til HRM i FIF? Er dagens løsning den samme som man så for seg før/under prosjektarbeidet?

### **Kompetanse for en ny tid**

1. I hvilken grad er «kompetanse for en ny tid» (utgitt av FD 2012, Meld St. 14) styrende for HR-arbeidet i dag?

2. Hva er viktigst for forsvaret i dag? Økonomisk besparelse eller bedre HR-systemet? Hva er primærmålsetningen?

### **Ny militær ordning**

1. Personell direktør Tom Simonsen skriver på intranett om den nye personellordningen: «Kompetansen skal være avgjørende for tilsetningsforholdet i den nye P-ordningen.» Hva legger du i dette utsagnet?