

## Intervjuguide: Hærstaben-P og FPVS

«Modernisering, Reformert, Effektiviseringstiltak og Omstillingsprosesser i Hæren – en studie i hvordan Forsvarets anvendelse av insentiver påvirker den hæransattes adferd.»

### Innledning

- Introduksjon av oss selv.

- Bakgrunn for intervju og gjennomføring av oppgaven:

*Studien gjennomføres i sammenheng med masterstudiet ved Norges Handelshøyskole. I en tid med innføring av diverse effektiviseringstiltak og kostnadsbesparelser i forsvarssektoren, studerer vi hvordan Hærens anvendelse av insentiver påvirker den hæransattes adferd. Bakgrunn for valgt tema er blant annet FFI rapport utgitt i 2020 «En kartlegging av studier på personell i forsvarssektoren i perioden 1990 – 2018» Her erkjennes det at «det trengs økt kunnskap om hvordan ulike incentivordninger virker for å rekruttere og beholde personell i Forsvaret. I tillegg er det få studier som ser på hvordan ulike omstillingsprosesser i Forsvaret påvirker personellet adferd.» I vår studie ønsker vi dermed å ta tak i deler av det FFI beskriver som kunnskapshull.*

- Hvorfor akkurat du/dere intervjues:

*Vi ønsker å intervju forsvarsansatte med førstehåndskunnskap rundt temaet. Vi har valgt å begrense oppgaven til å omhandle ansatte i Hæren. Vi har derfor intervjuet en tillitsvalgt (representant for de ansatte) og en HR-medarbeider (representant for arbeidsgiver) fra 7 operative hæravdelinger fra alle Hærens garnisoner.*

*Basert på disse intervjuene, så vi det som hensiktsmessig å intervju personell fra Hærstab-Personell og FPVS som sitter med fagansvar HR og det overordnede forvaltningsmessige ansvaret for alt personell i blant annet Hæren. Dette for å belyse temaet fra flere perspektiver enn kun det operative.*

- Estimert tid:

*Omtrent en time*

- Informasjonen som diskuteres underveis i intervjuet vil vi kun nytte i forbindelse med denne studien.

- I anvendelse av informasjon fra intervjuet ønsker vi å referere til informasjonen ved å oppgi at intervjuobjekt(ene) er:

*Representant fra Hærstaben-Personell.*

*Leder FPVS med panel fra FPVS ledelse og personell og lønnsavdeling.*

- Vise til samtykkeerklæring og innhente samtykke:

*Husk at samtykke kan trekkes når som helst. Vi ønsker å ta opp lyd fra intervjuet. Vi lagrer i henhold til NHHs retningslinjer for personvern og sletter selvfølgelig intervjuopptak så snart vi har fått transkribert intervjuet og ikke senere enn 01.06.21, da oppgaven leveres.*

## Intervju

Intervjuet består av en rekke spørsmål rettet mot dere på overordnet nivå, men som baserer seg på spørsmålene vi allerede har utforsket i de operative avdelingene. Vi vil i flere tilfeller drøfte funn fra disse intervjuene med deg/dere. Vi har et sett med spørsmål i intervjuguiden vi ønsker å ta oss igjennom, og det kan godt hende at vi kommer innom temaer vi allerede har vært innom tidligere etter hvert som vi går frem. Dere får i så tilfelle utfylle der dere anser det som hensiktsmessig. Vi starter med noe innledende spørsmål om Visjon/Ansvar og Myndighet.

Noen spørsmål så langt? – Da starter vi.

Aller først vår definisjon av et insentiv:

*«Et insentiv er noe som motiverer mennesker til handling. Insentiver kan påvirke adferd og valg gjennom å gjøre et alternativ mer å foretrekke enn et annet».*

Visjon/ Ansvar/ Myndighet:

- Overordnet, hva er Hærstaben-P/ FPVS sin visjon når det kommer til forvaltning av Hærens personell?

Hvordan når dere/ når dere ikke disse visjonene?

På hvilken måte anvendes insentiver for å nå disse visjonene?

Hvordan er ansvar og myndighet fordelt mellom FPVS, Hærstaben-P og HR- medarbeider på operativt nivå når det kommer til insentivstyring for å rekruttere, ivareta, utvikle, motivere og eventuelt sortere den enkelte hæransatte?

I praksis – hvordan fungerer dette? Hvilket spillerom finnes/ gis det?

DEL 1: (Insentivbruk og «frivillig deltagelse»)

- Hvorfor ønsker riktige talenter et ansettelsesforhold i Hæren?
- Hvordan benytter Forsvaret og Hæren seg aktivt av insentiver for å tiltrekke, beholde og sortere talent?

*Hæransatte anser Hæren som en «midt på treet» attraktiv arbeidsgiver. De ansatte anser indre motivasjon som selvrealisering og selvutvikling som sterke drivere for å søke ansettelsesforhold i Hæren. Jobbsikkerhet er en annen faktor de anser som spesielt gjeldende i disse koronatider. For mange blir det et venteskjær for fremtidig karriere i det sivile. Forsvarets evne til og aktivt tiltrekke personell oppfattes som god, men evnen til å beholde og sortere talent oppfattes som svært mangelfull.*

- Hva tenker dere om hæransattes inntrykk av nåsituasjonen i Hæren?

## DEL 2: (Insentivbruk og «Frivillig innsats»)

- Når det kommer til design av insentivordningene i Hæren - Hvordan bidrar designet til arbeidsgivers mulighet for å motivere for innsats og vri oppmerksomheten til de ansatte i ønsket retning?

*Ingen intervjuede hæransatte beskriver at det finnes insentivordninger som bidrar til å motivere de ansatte for innsats eller vri oppmerksomhet i en konstruktiv retning. Derimot beskrives god nærmeste ledelse som viktig. Videre oppfattes tildelt ansvar, arbeidskultur og gruppedynamikker som tilstedeværende faktorer som påvirker til innsats i dag. Dette høres fint ut, men det er to sider ved denne medaljen. De ansatte beskriver at overnevnte faktorer ofte virker som følge av de ansattes følte lojalitet og kameratskap til andre ansatte i samme situasjon som en selv. Alle har for mye å gjøre, og om den enkelte ikke yter innsats, eller enda verre slutter i jobben, medfører det at kameraten ved siden av må gjøre jobben for deg.*

- Er dette som forventet sett fra deres perspektiv, eller er det hensikten at dagens insentivordninger skal bidra til økt innsats og ønsket oppmerksomhet?

*Hæransatte beskriver altså fravær av målrettet insentivstyring for å påvirke innsats og oppmerksomhet. Samtidig nevnes det at det finnes tilgjengelige insentiver ment for ivaretagelse samt muligheter for å yte påvirkning på egne karrieremuligheter. Resultatet av dette beskrives som uheldig adferd som eksempelvis:*

- *Vi finner at nærmeste sjefs makt over de ansattes karrieremuligheter gjennom tjenesteuttalelser, innflytelse, nettverk osv. resulterer i at ansatte legger ned uhensiktsmessige mye innsats på å påvirke egne sjefer, og terskelen for kritisk tenkning og kreativitet øker og mangfold reduseres. Ansatte blir mer selviske, og den kollegiale samarbeidsviljen innad i avdelinger reduseres.*
- *Det oppleves å være lite oversikt/ lite handlerom på operativt HR-nivå. Videre, når det kommer til tilgjengelige insentivordninger, beskrives lite spillerom, redusert og distansert tilgang på hjelp/ kompetanse på overordnede HR-nivå. Dette bidrar til uheldig vridning av oppmerksomhet for store deler av Hærens ansatte. For å få tilgang på ordninger de har krav på eller som er tilgjengelige, må ansatte identifisere dem selv.*
- Hva tenker dere om ansattes opplevelse av hvordan insentiver påvirker innsats og oppmerksomhet i Hæren i uheldig retning?

### DEL 3: (Kostnad og Frivillig deltakelse)

*Intervjuede hæransatte opplever en relativt stor merkostnad ved ansettelsesforhold i Hæren sammenlignet med realistiske jobbalternativer i det sivile. Slike merkostnader ender naturligvis til at store deler av personellet slutter til fordel for det realistiske utsidealternativet.*

- Hvordan skal Forsvarets insentivordninger bidra til å veie opp for ansattes følte merkostnader slik at Hæren skal kunne beholde og ivareta ønsket personell i Hærens garnisoner?
- Hvorfor er det en god løsning å frata den ansatte deler av pendlerrettighetene etter 5 år som ansatt?
- Hvorfor gis det ikke pendlerstatus til re-rekrutterte?

### DEL 4: (Kostnad og Frivillig innsats)

*Vi spurte intervjuobjektene om hvilke faktorer, som etter deres mening, virker mest negativt inn på ansattes motivasjon og adferd ved deres respektive avdeling? Vi ønsker å liste opp noen faktorer som gikk igjen hos flere av intervjuobjektene, og diskutere faktorene med dere ut ifra et overordnet HR perspektiv. Altså, i hvilken grad er dette velkjente faktorer for dere, og på hvilken måte tas det eventuelt hensyn til disse i personellforvaltning og /eller insentivstyring.*

- Tjenestested, fravær fra nære og kjære
- Flere reformer, herunder Utdanningsreformen. Forårsaker lavt kompetansenivå, mange vakanser, «funksjonelt fravær» fra avdeling under utdanning
- Boligforhold
- Økonomi, lav grunnlønn og stor uforutsigbarhet i tillegg som heller ikke er pensjonsgivende
- Uforutsigbarhet – Tjenestested, karrieremuligheter, kompetanseheving, lønn, arbeidstid
- Høyt arbeidstempo, ugunstig arbeidstid, utbredt bruk av utvidede vernegrenser.

### DEL 6: (Avsluttende spørsmål)

- Flere ansatte opplever at det i flere sammenhenger er ment å være høy rotasjonshastighet i flere stillinger. På en annen side sliter de med å se hensikten og gevinstene med dette.. Hva er overordnet strategi og hensikt med denne høye rotasjonshastigheten?

### DEL 7: (Avsluttende spørsmål)

- Samlet sett - hvordan har siste 6 års reformer, omstillingsprosesser, effektiviseringstiltak og kostnadsreduksjoner påvirket deres evne til å forvalte Hærens personell på hensiktsmessig og ønsket måte?

**Avslutning**

- Takke for deltagelse.
- Minne om hvor intervjuobjektets rettigheter og kontaktinformasjon står oppført.
- Åpne for spørsmål fra intervjuobjekt.