



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen og

Institutt for samfunnsvitenskap

Personellet er vår viktigste ressurs!

En kvalitativ studie av rekruttering og seleksjon i Ingeniørbataljonen

Bjørnar Hannemyr

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi STV-3910 juni 2021

Innholdsfortegnelse

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Innledning..... | 1 |
| 1.1 | Bakgrunn | 1 |
| 1.2 | Problemstilling | 2 |
| 1.3 | Forfatterens forventninger før oppgaven..... | 3 |
| 1.4 | Oppgavens videre oppbygning | 4 |
| 2 | Teori | 5 |
| 2.1 | HRM, rekruttering og seleksjon | 5 |
| 2.1.1 | Lais rekrutteringsmodell | 6 |
| 2.1.2 | Collins og Kehoes rekrutteringsmodell..... | 7 |
| 2.2 | Rekruttering..... | 8 |
| 2.2.1 | Forskningsspørsmål nummer 1 | 9 |
| 2.3 | Seleksjon..... | 9 |
| 2.3.1 | Metoder for seleksjon..... | 9 |
| 2.3.2 | Motivasjonsfaktorer | 10 |
| 2.4 | Organisasjonsteori i offentlig sektor | 12 |
| 2.4.1 | Rekruttering gjennom det instrumentelle perspektivet | 13 |
| 2.4.2 | Rekruttering gjennom det institusjonelle perspektivet..... | 14 |
| 2.4.3 | Myteperspektivet..... | 15 |
| 2.5 | Oppsummering teori..... | 16 |
| 3 | Empirisk kontekst..... | 17 |
| 3.1 | Forsvaret og Hæren | 17 |
| 3.2 | Brigade Nord | 18 |
| 3.3 | Ingeniørbataljonen | 18 |
| 3.4 | OMT og URE | 19 |
| 3.5 | Rekrutteringsprosessen | 21 |
| 3.6 | Oppsummering | 23 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4 | Metode..... | 24 |
| 4.1 | Metodevalg..... | 24 |
| 4.2 | Forskningsdesign | 24 |
| 4.3 | Utvalg av intervjuobjekter | 25 |
| 4.3.1 | Intervjuobjektene..... | 26 |
| 4.3.2 | Intervjuet | 27 |
| 4.4 | Styrker og svakheter ved undersøkelsen | 28 |
| 4.4.1 | Undersøkelsens gyldighet | 28 |
| 4.4.2 | Forskning i egen organisasjon..... | 29 |
| 4.4.3 | Kildekritikk | 29 |
| 4.4.4 | Gjennomføring av intervjuene | 30 |
| 4.5 | Etiske retningslinjer | 30 |
| 5 | Presentasjon og drøfting av funn..... | 31 |
| 5.1 | Forskningsspørsmål 1 - Hvordan kommuniseres rekrutteringsstrategien på forskjellige nivåer, innad og utenfor egen organisasjon?..... | 31 |
| 5.2 | Forskningsspørsmål 2 - Hvordan vektlegger organisasjonen formell kompetanse i seleksjonsprosessen? | 34 |
| 5.3 | Forskningsspørsmål 3 - Hvilke deler av organisasjonen involveres i rekrutterings- og seleksjonsprosessen? | 36 |
| 5.4 | Forskningsspørsmål 4 - Hvordan vektlegges holdninger og personlige egenskaper i seleksjonsprosessen? | 37 |
| 5.5 | Forskningsspørsmål 5: Har rekruttering- og seleksjon av OR-2 endret seg som et resultat av OMT og URE?..... | 41 |
| 6 | Konklusjon, anbefaling og veien videre..... | 42 |
| 6.1 | Videre forskning..... | 44 |
| | Referanseliste | 46 |
| | Vedlegg 1 - Intervjuguide | 49 |
| | Vedlegg 2 – Samtykkeerklæring | 51 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| Vedlegg 3 – Godkjenning NSD | 55 |
| Vedlegg 4 – Godkjenning FHS | 57 |

Tabelliste

| | |
|---|----|
| Tabell 1: Trekk ved rekrutteringssystemene til Collins & Kehoe (2009:214) | 8 |
| Tabell 2: Oversikt respondenter | 26 |

Figurliste

| | |
|---|----|
| Figur 1: Collins & Kehoes rekrutteringsmodell (2009:210) | 7 |
| Figur 2: Hollands yrkesinteressesmodell (RIASEC) (Holland 1997) | 12 |
| Figur 3: Forholdet mellom valgt teori og bruk i oppgaven | 16 |
| Figur 4: Karriereløp og gradsutvikling ved OMT (Hærstaben 2016) | 20 |

Forord

Endelig ferdig! Arbeidet med oppgaven har vært lærerikt og det samlede produktet er et resultat av et like lærerikt utdanningsløp. Utdanningen anbefales! Arbeidet har vært givende, men samtidig utfordrende grunnet at man har jobbet fulltid ved siden av.

Flere fortjener en takk.

Først og fremst takk til Ingeniørbataljonen som fra starten har vært positivt innstilt til undersøkelsen og oppgaven. Den frie tilgangen til dokumentasjon og respondenter under arbeidet har vært til stor hjelp, og oppgaven ville ikke vært realiserbar uten.

Takk til respondentene som tok seg tid til å gi gode svar og åpne meninger om temaet. Dette har gitt en økt forståelse for tingenes tilstand og utfordringer man møter i rekrutteringsprosessen.

Takk til personell ved HVS Ingeniørskolen for gode diskusjoner om temaet rundt kaffebordet. Som det er diskutert mang en gang, temaet kunne sikkert ha generert et titalls masteroppgaver om man hadde hatt tid og anledning.

Sist, men ikke minst, en stor takk til min veileder, Hilde Bjørnå ved UiT. Takk for konstruktive og gode tilbakemeldinger. Dette har vært viktig for en ryddig og god progresjon i arbeidet med oppgaven.

1 Innledning

Temaet for denne oppgaven er måten Ingeniørbataljonen i rammen av Brigade Nord rekrutterer og selekterer grenaderer til egen organisasjon. Gjennom dokumentstudier av foreliggende studier om temaet, styrende dokumenter fra organisasjonen og intervjuer av nøkkelpersonell ses det på hvordan bataljonen gjennomfører rekruttering og seleksjon.

Forsvaret har de siste fem årene, og står fremdeles foran, en av de største endringene av personell- og kompetansestrukturen i organisasjonen noensinne. Denne oppgaven søker å finne svar på om rekruttering som en delprosess har endret seg som følge av endringen i personellstrukturen. Dette ses i sammenheng organisasjonsteori i offentlig sektor og utvalgte modeller for rekruttering.

1.1 Bakgrunn

I april 2015 foreslo regjeringen en ny ordning for militært tilsatte (OMT) gjennom Proposisjon 111 LS (2014-2015). Kort fortalt opprettet man igjen spesialistkorpset som ble avviklet i 1949. (Forsvarsdepartementet (FD) 2015). Hensikten er i utgangspunktet å løfte kompetansenivået ved at personellet står lenger i stilling, samtidig som det er en standardisering sett mot andre allierte NATO-land.

I juni 2016 ble det foreslått en utdanningsreform (URE) gjennom Proposisjon 151 S (2015-2016). Her skal utdanningen kostnads-effektiviseres og kvaliteten på utdanningen skal rettes mer mot målsetning for personelloppsettet i OMT (FD 2016). Blant annet skal det ikke tas inn personell fra det sivile direkte til befalsskolene, Forsvaret skal rekruttere hit fra egne rekker, noe som kan ha en konsekvens for hvordan vi rekrutterer grenaderer¹ som da potensielt også skal ha en lenger karriere i organisasjonen (ibid.).

Utdanningsreformen er gjennomført, og OMT nærmer seg gjennomført sett opp mot målbildet skissert i milepælsplanen for OMT (Forsvaret 2015). Samtidig har ikke rekruttering og seleksjon av faste ansatte i Ingeniørbataljonen endret seg selv om personellstrukturen har endret seg betydelig. Oppdraget til bataljonen har ikke endret seg, det er fremdeles et oppdrag som krever et enormt spekter med kompetanse og kapabiliteter (Forsvaret 2017). OMT vil derfor kunne hatt store positive effekter for Ingeniørbataljonen, men så langt er man ikke i

¹ Grenader: Personell vervet til tjeneste etter førstegangstjenesten. Fast ansatt i Forsvaret.

nærheten av den turnover-raten hos personellet man ønsker. Med turnover menes det antall personell som slutter til fordel for annen jobb eller stilling utenfor Forsvaret per år. Denne ligger i dag på 15,3 % hos personell med normale grenaderskontrakter (Forsvaret 2020). Dette understrekes også av Hærens Sjefssersjant i et nyhetsbrev for Hæren i juni (Hæren 2020).

I en kronikk i Aftenposten 21. juli 2016 fremlegger Nina Hellum fra Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) en kritikk av de parameterne Forsvaret bruker for seleksjon av soldater til førstegangstjenesten (Hellum 2016). Hun argumenterer for at de beste soldatene uti fra dagens parametere ikke nødvendigvis er de som blir i Forsvaret over tid, noe Ingeniørbataljonen er avhengig av i fremtiden med OMT. Samtidig er Ingeniørbataljonen i den situasjonen at den har mange arbeidsoppgaver som krever formell kompetanse og derfor ikke har den samme rekrutteringsbasen for deler av sin organisasjon som andre avdelinger i Forsvaret har.

Denne oppgaven ser nærmere på hvordan Ingeniørbataljonen rekrutterer og selekterer personell. Oppgaven setter fokus på rekrutteringsstrategien til Brigade Nord og hvordan den påvirker og styrer Ingeniørbataljonens handlingsmønster. Denne rekrutteringsstrategien er ment å gjøre bataljonen i stand til å løse kontinuerlige oppdrag samtidig som det utvikles en robust personellstruktur med erfarne soldater og befal.

1.2 Problemstilling

Som overordnet problemstilling har følgende blitt valgt: **Hvilke premisser ligger til grunn for Ingeniørbataljonens rekrutteringsprosess, og er den egnet til å dekke opp operative behov og samtidig nå målsetning til ny ordning for militært tilsatte?**

For å besvare denne problemstillingen er det lagt til grunn en kvalitativ metode og utviklet forskningsspørsmål fra et teoretisk rammeverk om temaet. Teorien er sentrert rundt organisasjonsteori for offentlig sektor og fra «Human Resource Management» som fagfelt. Det er utviklet og benyttet fem forskningsspørsmål. Bakgrunnen for disse presenteres i neste kapittel. De fem spørsmålene er:

Hvordan kommuniseres rekrutteringsstrategien på forskjellige nivåer, innad og utenfor egen organisasjon?

Hvordan vektlegger organisasjonen formell kompetanse i seleksjonsprosessen?

Hvilke deler av organisasjonen involveres i rekrutterings- og seleksjonsprosessen?

Hvordan vektlegges holdninger og personlige egenskaper i seleksjonsprosessen?

Har rekruttering- og seleksjon av OR-2 endret seg som et resultat av OMT og URE?

Datagrunnlaget er intervju av fire respondenter som var del av prosessen i flere hierarkiske ledd av organisasjonen. Dette suppleres med tilgjengelig dokumentasjon fra organisasjonen som er styrende og gir mye av rammeverket. I tillegg vil noen rapporter fra FFI bli nyttet fra deres prosjekt rundt personell og kompetanse.

Det er forsket mye på personell i forsvarssektoren de siste årene, spesielt rundt turnover-rater, hvorfor personellet slutter og især i sammenheng med OMT. OMT har i seg selv blitt skrevet mange masteroppgaver om, sett opp mot å ta vare på personellet så de fortsetter. Det er også skrevet om hvor vellykket endringsprosessene OMT og URE har vært. Det er samtidig skrevet lite om selve rekrutteringsprosessen. Det nærmeste er nok Eskil Johnsen sin masteroppgave som handler om lederes involvering i rekruttering (2016).

Går organisasjonen etter de rette menneskene i utgangspunktet, de som man ønsker at de skal bli værende over tid? Det er interessant å finne ut om man går etter de som ikke bare vil inn i Forsvaret, men også vil bli værende. FFI har et pågående prosjekt rundt personell og kompetanse (FFI 2020a). Her er et fokusområde rekruttering og seleksjon. Dette arbeidet identifiserer problematikken i en helhetlig ramme for Forsvaret og Hæren. Den bryter det ikke ned til bataljonsnivået. Bataljonsnivået har imidlertid i stor grad forskjellige oppgaver, behov og til dels ulike kulturer. Nivået har med andre ord sammensatte utfordringer og det er hvordan disse ivaretas denne oppgaven skal se nærmere på.

Formålet med oppgaven er ikke å revolusjonere rekrutteringsprosessen som allerede er i bruk, men å belyse hvilket mulighetsrom organisasjonen har for å tilpasse seg den nye hverdagen. Dette sett i lys litteraturen rundt organisasjonsteorien og hvordan rekruttering påvirkes av denne. Ingeniørbataljonen spesifikt er interessant siden den har de samme utfordringene som andre avdelinger, samtidig som den har et større kompetansefelt som må bemannes.

1.3 Forfatterens forventninger før oppgaven

Etter 14 år i Forsvaret, 5 av dem i vervede avdelinger med grenaderer, har forfatteren sett merverdien erfarne soldater har i forhold til yngre, og hvilke gevinster erfaring kan gi. OMT er et system som ivaretar erfaring og er et velkomment bidrag i så måte. Forfatteren har sett prosessen utenfra og til dels innenfra som leder som får nye soldater, som selektør i prosessen og som administrativ ansvarlig for vernepliktige avdelinger man rekrutterer fra.

Forfatterens oppfatning er som Hellum hos FFI at vi rekrutterer på noe feil grunnlag, at man kun ser på kompetanse i et kort perspektiv, og at man ikke ser på parametere for at de ønskede soldatene skal bli lenge og gjøre karriere i organisasjonen. Forfatteren forventer å finne i oppgaven at rekrutteringsstrategien legger opp til at man rekrutterer for et kortsiktig perspektiv. Oppgaven vil sette dagens modell og inn i et teoretisk rammeverk og diskutere om ulike teoretiske forståelser kan inspirere til at rekrutteringsprosessen og -strategien blir enda bedre.

1.4 Oppgavens videre oppbygning

Neste kapittel, kapittel 2, presenterer det teoretiske rammeverket som benyttes i oppgaven. I kapitlet presenteres grunnlaget for forskningsspørsmålene som er utarbeidet fra det teoretiske grunnlaget. Det begynner med HRM og rekruttering som er grunnlaget for et spørsmål. Deretter følger organisasjonsteori i offentlig sektor hvor de fire andre spørsmålene blir sett opp mot et instrumentelt-, et kultur- og et myteperspektiv. Til slutt vil kapitlet ha en begrepsavklaring rundt begreper som ikke direkte knyttes til de andre teoretiske komponentene, men som brukes aktivt i oppgaven.

I kapittel 3 presenteres den empiriske konteksten for oppgaven. Her er det en presentasjon av Brigade Nord og Ingeniørbataljonen med fokus på mål, midler og organisering. Deretter følger en presentasjon av hvordan rekrutterings- og seleksjonsmodellen ser ut. Det tas utgangspunkt i hvordan rekrutteringsprosessen ble gjennomført i 2020.

I kapittel 4 gjennomgås valg av metode og undersøkelsesdesignet. Så følger en redegjørelse for datainnsamling og valg av respondenter. Deretter følger en redegjørelse for de etiske avveiningene som er gjort opp mot metodevalg og valg av kontekst.

Kapittel 5 er analysedelen av oppgaven. Kapitlet er inndelt etter forskningsspørsmålene. Her diskuteres bataljonens prosess. Hvert forskningsspørsmål rundes av med en delkonklusjon.

I siste kapittel oppsummeres og konkluderes oppgaven. Det er også en anbefaling for videre forskning på området.

2 Teori

Rekruttering innen HR og de organisatoriske forholdene hvor rekrutteringsprosessen skal fungere er hovedtemaene for oppgaven. I dette kapitlet redegjøres det for forskningslitteratur innenfor HRM generelt og rekruttering og seleksjon spesifikt. Deretter ser kapitlet på organisasjonsteorien rundt en offentlig organisasjon, da dette er et bakteppe for hvilke perspektiver som påvirker rekrutterings- og seleksjonsprosessene. I løpet av kapitlet vil de fem forskningsspørsmålene presenteres, for så å bli utdypet i sammenheng med den empiriske konteksten i kapittel 3. Merk at selv om forskningsspørsmålene er presentert i sammenheng med spesifikk teori, utelukker det ikke at spørsmålene sees opp mot flere teoretiske perspektiver.

2.1 HRM, rekruttering og seleksjon

HRM kan defineres som «... *en strategisk, integrert og helhetlig tilnærming for å ansette, utvikle og følge opp personer som jobber i organisasjoner*» (Jacobsen, Thorsvik 2018). Litteratur om effekten av HRM i organisasjoner har økt med tiden, spesielt fra slutten av 1900-tallet og fremover (Barber 1998). Dette er i tråd med utviklingen av arbeidslivet ellers som i går fra overvekt av produserende- til overvekt av tjenesteytende organisasjoner, samt at teknologien gjør at systemer og maskiner som nyttes krever en stadig høyere fagkompetanse (Jacobsen, Thorsvik 2018). Det foreligger også i stadig større grad undersøkelser som tilsier at HRM-systemer som ivaretar ansattes behov og ønsker øker organisasjonens effektivitet (ibid.). Jacobsen og Thorvik viser til ferdigheter-motivasjon-muligheter-modellen som rammeverk for hva HRM skal bidra med i organisasjonen. Dette er å bidra til at organisasjonen tilegner seg riktig kompetanse og utvikler kompetansen videre over tid (ferdigheter), at organisasjonen motiverer ansatte til å yte optimalt (motivasjon) og at organisasjonen sørger for at ansatte har mulighet til å bidra slik at organisasjonen når sine mål (muligheter) (ibid.). Aspektet med ferdigheter retter seg mot rekruttering. De andre aspektene retter seg mer mot motivasjonsfaktorer. Disse har innvirkning som del av det totale bildet da motivasjon også må sees i sammenheng med ønsket om å søke seg til en organisasjon i utgangspunktet. Det knyttes teori til dette senere i kapitlet.

Som definisjonen tilsier er det å ansette, altså å rekruttere, en kjerneoppgave for å effektivisere organisasjonen til å nå sine mål. Nesten alle empiriske analyser av rekruttering viser at det er økonomisk tilrådelig å forbedre ansettelsesprosessene (Lai 2019). utfordringen er at den positive effekten av dette ikke er like lett å få øye på. Først en begrepsavklaring.

Oppgaven så langt og mye av litteraturen, spesielt den norske, snakker om rekruttering og seleksjon om hverandre. I engelskspråklig HRM-litteratur skilles rekruttering og seleksjon som to prosesser. Videre i oppgaven vil *rekrutteringsprosessen* være ordet for hele prosessen fra man har tiltrukket seg kandidater til de er ansatt. En god definisjon er for dette er presentert av Taylor og Collins:

“Recruitment includes the set of activities undertaken by the organization for the primary purpose of identifying a desirable group of applicants, attracting them into its employee ranks, and retaining them at least for the short term” (Taylor, Collins 2000).

2.1.1 Lais rekrutteringsmodell

Denne definisjonen kan sees opp mot Linda Lai (2019) sin modell for rekrutteringsprosessen. Første steg er å definere hvilken kompetanse som kreves i stillingen(e) for å kunne gjennomføre tildelte oppgaver, noe man gjerne gjør med en jobbanalyse. Deretter bruker man dette som grunnlag for å gå ut å søke etter kvalifiserte kandidater.

Neste steg er seleksjon av de aktuelle kandidatene. Her rangerer man kandidatene innbyrdes mot hverandre og eliminerer de som ikke når kompetansemålene for stillingen. En metode kan være å rangere basert på formelle kompetansekrav. Har man søkere ønsker man ikke alle med i prosessen da dette fort blir en omfattende prosess (ibid). Her er også et viktig element hvilken metode man velger, altså hva kandidatene måles på, altså hvordan man lager et grunnlag for rangering av kandidatene. Forskjellige metoder gjennomgås senere i kapitlet.

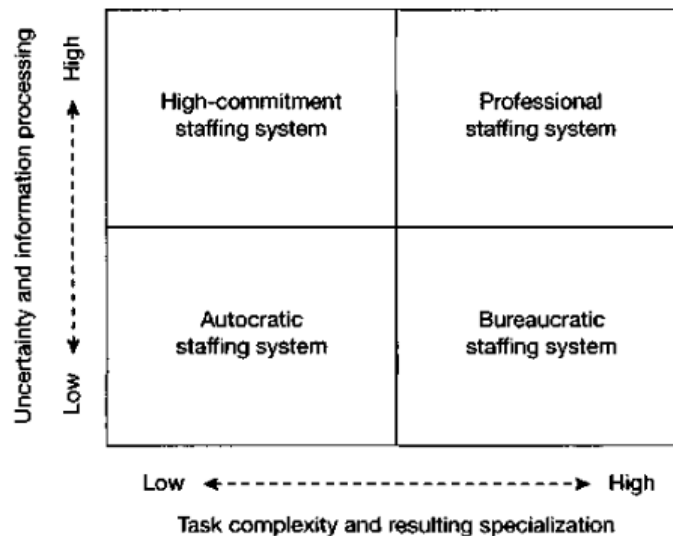
Til slutt velger man den mest kvalifiserte. Det er ikke nødvendigvis soleklart hvem av kandidatene dette er. Det er derfor viktig at man prioriterer prosessen fra start til slutt med den kompetansen som kreves for å faktisk selektere på best mulig grunnlag. Som et siste tiltak er kvalitetssikring etter at en kandidat er ansatt. Her ser man da i den første perioden om kandidaten faktisk er skikket til å gjennomføre jobben, samt at man kan identifisere kompetansegapet som må fylles med videre oppfølging (ibid.).

Sammenligner man Lais modell med Taylor og Collins definisjon er den veldig gjenkjennbar. Lais modell er sågar veldig dekkende for et bredt spekter av organisasjoner. Collins og Kehoe (2009) mener derimot at alle organisasjoner er unike og de dermed krever egne modeller avhengig av forskjellige parametere.

2.1.2 Collins og Kehoes rekrutteringsmodell

Collins og Kehoe tar utgangspunkt i forskjellen mellom mekanisk og organisk organisasjonsstruktur og at denne forskjellen legger opp til forskjellige rekrutteringssystemer. Mekaniske strukturer kjennetegnes av kontroll, stabilitet og forutsigbarhet. Den har klar horisontal arbeidsfordeling, byråkrati og kontroll, og en hierarkisk nivåinndeling for forskjellige kompetanseområder (Jacobsen, Thorsvik 2018). Organisk organisasjonsstruktur er motsetningen. Denne er fleksibel og tilpasningsdyktig i forhold til omgivelsene, og den har en løsere organisering med kommunikasjonslinjer vertikalt og horisontalt. Arbeidsoppgaver og fordeling er skiftende etter endrede omgivelser og behov. Ser man dette opp mot Mintzberg sine studier ligner den mekaniske strukturen på maskinbyråkratiet, mens den organiske ligner på trekk knyttet til den innovative organisasjonen (ibid). Det understrekes at dette er trekk ved organisasjoner, de må ikke være fullt ut det ene eller andre.

Collins og Kehoe skiller videre hvilken modell som passer best gjennom to dimensjoner. Dette er grad av usikkerhet i informasjon og oppgavekompleksitet og grad av spesialisering. Dette er illustrert i figur 1.



Figur 1: Collins & Kehoes rekrutteringsmodell (2009:210)

Det antas at rekrutteringssystemer tilpasset en mekanisk struktur vil egne seg for organisasjoner med lav informasjonsusikkerhet, mens systemer tilpasset organiske strukturer er best egnet for organisasjoner med høy informasjonsusikkerhet. Ser man på den andre dimensjonen, spesialisering, vil mekaniske organisasjoner med lav grad av spesialisering ha mest nytte av et autokratisk system. Er spesialiseringen høy passer det profesjonelle rekrutteringssystemet best. For organiske organisasjoner med lav grad av spesialisering passer engasjements-systemet best, mens ved høy grad av spesialisering passer et profesjonelt

system best (Collins, Kehoe 2009). Hovedtrekkene til de forskjellige typene av systemer er listet i tabell 1. Hvordan dette passer opp mot Ingeniørbataljonens rekrutteringsmodell diskuteres i neste kapittel.

| Modell | Kjennetegn ved rekrutteringsprosessen |
|---|---|
| Autokratisk | Rekrutteres lokalt med lavt utdanningsnivå |
| | Kontinuerlig rekruttering grunnet forventning om høy turnover |
| | Fokuserer på konkurransedyktig lønn for å tiltrekke kandidater |
| | Selekterer de som kan gjennomføre oppgaver umiddelbart |
| Byråkratisk | Selekterer de som har evne og vilje til å følge gitte føringer |
| | Retter rekruttering mot personell med spesialisert kunnskap og evner |
| | Fokuserer på utfordrende arbeidsoppgaver og individuell utvikling for å tiltrekke kandidater |
| | Rekrutteringsprosessen er sentralt styrt |
| Engasjement | Selekterer de som kan gjennomføre oppgaver umiddelbart |
| | Selekterer de som har evne og vilje til å følge regler og prosedyrer |
| | Retter rekruttering mot personell som passer kulturen i organisasjonen |
| | Fokuserer på utviklings- og karrieremuligheter og lang ståtid i jobb for å tiltrekke kandidater |
| Profesjonelt | Selekterer de som passer inn sett opp mot organisasjonens normer og verdier |
| | Seleksjon gjennomføres av medarbeidere i organisasjonen |
| | Selekterer de som har tilpasningsdyktighet og vilje til å bli i organisasjonen over lengre tid |
| | Retter rekruttering mot personell med spesialisert kunnskap og evner |
| | Fokuserer på utfordrende arbeidsoppgaver for å tiltrekke kandidater |
| | Rekrutterer bredt geografisk for å finne de beste og bygger organisasjonen som merkevare |
| Seleksjon basert på formell spesialisert kompetanse | |
| | Selekterer de som samarbeider godt |
| | Bruker betydelige ressurser på rekrutteringsprosessen |

Tabell 1: Trekk ved rekrutteringssystemene til Collins & Kehoe (2009:214)

Selv om systemene omtales som rekrutteringssystemer, skiller Collins og Kehoe modeller mellom *rekruttering* og *seleksjon* som egne prosesser i rekrutteringsprosessen. Videre i oppgaven vil disse delprosessene ses på hver for seg.

2.2 Rekruttering

Rekruttering defineres av Grimsø som «å tiltrekke seg kvalifiserte søkere til en stilling» (Grimsø 2005). Dette er i tråd med Sara Rynes definisjon som sier «...encompassing all organizational practices and decisions that affect either number, or types, of individuals of who are willing to apply for, or to accept, a given vacancy» (1991:429). Dette er en bred beskrivelse av alle aktiviteter i organisasjonen som innvirker på rekruttering.

Alison Barber kritiserer spesielt Rynes sin definisjon for å gå for bredt ut. I hennes definisjon for rekruttering heter det: “Recruitment includes those practices and activities carried on by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees” (1998:5). Det som skiller seg i denne definisjonen er «primary purpose». Det henspiller til alle aktive valg og beslutninger organisasjonen tar opp mot rekruttering og isolerer dette fra andre aktiviteter i organisasjonen som også har påvirkning for organisasjonens evne til å rekruttere. Denne definisjonen er igjen kritisert for ikke å ta høyde for andre variabler i organisasjonen, som organisasjonens omdømme og personellpolitikk over tid (Chapman et. al. 2005). Likevel brukes Barbers definisjon i denne oppgaven siden oppgaven søker å se

spesifikt på rekrutteringsprosessen isolert opp mot hvem man tiltrekker seg og hvorfor. Den utelater da andre faktorer rundt omdømme og eksponering av organisasjonens aktiviteter i omgivelsene.

Ser man tilbake til Lai sin modell er det første aktive valget hvordan man definerer hva stillingen krever, og hvilken kompetanse den krever. Dette er jobbanalysen. Videre for oppgaven må man da også definere kompetansebegrepet. Lai (2019) definerer kompetanse som «å inneha nødvendige kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger for å utføre oppgaver i tråd med definerte krav og mål». Man skiller mellom formell og uformell kompetanse hvor den formelle tilskrives utdanning, fagbrev og dokumentert opplæring og utdanning man innehar fra godkjente institusjoner. Den uformelle kompetansen er de personlige kunnskapene og ferdigheter man har tilegnet seg gjennom erfaring fra jobben eller fra det sivile som man ikke kan dokumentere. Likevel er den med å danne den totale kompetansen. Dette gjelder også holdninger. Kompetanse er naturlig nok det sentrale elementet i jobbanalysen for stillingene som lyses ut. Et tema i denne oppgaven vil være hva slags kompetanse som ligger til grunn for rekruttering og seleksjonen til Ingeniørbataljonen.

2.2.1 Forskningsspørsmål nummer 1

Sett i perspektivet av at rekruttering handler om å tiltrekke seg kvalifiserte kandidater er første forskningsspørsmål: **Hvordan kommuniseres rekrutteringsstrategien på forskjellige nivåer, innad og utenfor egen organisasjon?**

2.3 Seleksjon

Grimsø definerer utvelgelse som: «*Utvelgelse av medarbeidere er basert på vurdering av én persons egnethet framfor en annen i forhold til stilling og organisasjon*» (Grimsø 2005).

Utvelgelse har til nå, og vil videre i oppgaven, omtales som seleksjon siden det er dette begrepet organisasjonen selv helst bruker. Et viktig element i seleksjonsfasen er hvilken metode man bruker for å vurdere kandidatene for å kunne rangere dem og verifisere at de er skikket til jobben. Noen av de mest vanlige metodene vil bli presentert i oppgaven.

2.3.1 Metoder for seleksjon

*Simulator*test er en metode der kandidater blir testet i oppgaver som er like eller relevante for jobben de skal gjennomføre (Jacobsen, Thorsvik 2018). Denne metoden har god validitet for om kandidaten er skikket for jobben (Lai 2019).

Referansesjekk er andres vurdering av kandidaten utover den fremsatte formelle kompetansen. En kritikk mot denne metoden er at kandidaten ofte selv velger sine referanser, og disse vil naturlig nok være de som har et godt inntrykk av vedkommende. Dette gir ikke nødvendigvis et nyansert bilde av kandidaten og man da kan selekteres på feil grunnlag (ibid.).

Bakgrunnsjekk er etterprøving av all informasjonen kandidaten fremsender når vedkommende søker på stillingen. Dette er for å gi et bilde av kandidaten, samt en kontrollfunksjon for at informasjonen som er fremsendt er riktig.

Intervju er en vanlig metode for å kartlegge jobbrelevante egenskaper hos kandidaten. Man skiller mellom strukturerte- og ustrukturerte intervju. Ustrukturert intervju er populære, men klart mindre egnet enn strukturert intervju for å kartlegge kandidatens egenskaper. Det også empiri på at man ved ustrukturerte intervju som selektør har lettere for å favorisere søkere som deler deres oppfatning (Jacobsen, Thorsvik 2018). Ustrukturert intervju har også en svakhet ved at kandidaten kan styre samtalen mot sitt spor og dermed kunne fremstille seg bedre enn man potensielt er (ibid.).

Intelligenstester måler intelligens, som knyttes til egenskaper til å lære ferdigheter, bearbeide informasjon og problemløsning (Lai 2019). Det er dokumentert at slike tester gir gode prediksjoner på hvordan kandidaten vil fungere i den aktuelle stillingen.

Personlighetstester er som ordet tilsier tester som skal kartlegge kandidatens personlighet. Testen søker å kartlegge trekk som forklarer adferdsmønstre hos kandidaten (ibid.). Personlighetstester egner seg også godt til å predikere egnethet i jobb, gitt at det er gjennomført en grundig jobbanalyse (ibid.).

Interessemåling tar utgangspunkt i at kandidatens interesser kan være utslagsgivende for personlig og faglig utvikling. Det er her snakk om personlige interesser. Forskningen som foreligger, viser at denne metoden er mindre god til å predikere prestasjoner i jobben (ibid.).

Noen utfordringer til valg av metodene er hvilken kompetanse de forskjellige krever. Felles for de fleste er at det krever høy kompetanse å selektere på riktig grunnlag sett ut fra resultatene testene gir (Jacobsen, Thorsvik 2018). En annen utfordring, som er mest knyttet til intervju og simulortest, er at førsteinntrykk har stor innflytelse på selektøren og at førsteinntrykk dermed kan gi en skjev og feilaktig oppfatning av en kandidat.

2.3.2 Motivasjonsfaktorer

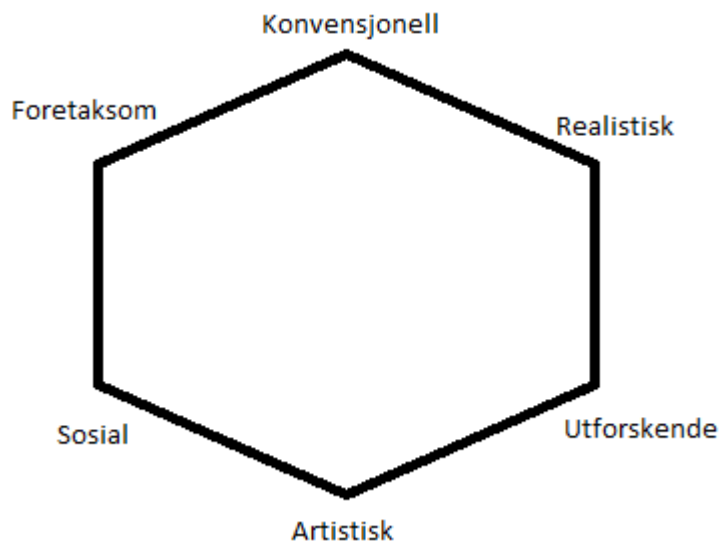
Motivasjon er en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd (Kaufmann, Kaufmann 2015). Det er skrevet mye om motivasjonsfaktorer

som grunnlag for hvorfor folk i Forsvaret slutter, og da særlig spesialistene (FFI 2014, FFI 2019a, FFI 2020b). Denne oppgaven tar ikke sikte på å forklare hva som skal til for å holde på personellet. Likevel er det en anerkjennelse at for å rekruttere må det foreligge en motivasjon for kandidatene for å søke seg til stillingene i utgangspunktet.

En av de mest innflytelsesrike teoriene innenfor motivasjon er Frederick Herzberg (1966) (Jacobsen, Thorvik 2018). Han mente at tilfredshet og mistriivsel var relatert til forskjellige forhold. Trivsel kommer av motivasjonsfaktorene, de som har med arbeidsoppgavens art og gjennomføringen av disse. Mistriivsel derimot, kommer fra hygienefaktorene som henspiller mot arbeidsmiljøet og ytre faktorer (ibid.). I tillegg til dette er det sentrale i Hertzbergs funn at arbeidere ikke blir tilfreds dersom organisasjonen endrer forhold som skaper mistriivsel, og at bare trekk ved arbeidsoppgavene kan fremme trivsel og motivasjon (ibid.).

I denne sammenhengen er det også interessant å se på hva arbeidere vektlegger når de skal velge en potensiell arbeidsgiver. Her kommer det også frem at interessante arbeidsoppgaver, utviklingsmuligheter og arbeidsmiljø går foran organisasjonens omdømme og deretter lønn og karriere (Jacobsen, Thorsvik 2018). Dette er også interessant for oppgaven for hvordan organisasjonens omdømme innvirker på rekrutteringen, eller retttere sagt i Barber sin ånd, hvilken kommunikasjon man velger å fremme for å tiltrekke seg kandidater.

En modell som omtales rundt motivasjonsfaktorer er Hollands yrkesinteressemmodell (Holland 1997). Modellen går på at mennesker er tilbøyelige til å ta yrkesvalg basert på deres personlighet. Holland skiller mellom seks karrierelatert personlighetstyper; realistisk, utforskende, artistisk, sosial, foretaksom og konvensjonell. Holland organiserer de forskjellige typene i en sekskant hvor de hjørnene som er nærmest hverandre er likest, og de som er lengst unna forandre er mest forskjellig. Denne er gjengitt i figur 2.



Figur 2: Hollands yrkesinteressemodell (RIASEC) (Holland 1997)

Typene i Figur 2 vil imidlertid ikke utdypes på grunn av at oppgaven ikke vil definere hva slags jobb man faktisk rekrutterer til i Ingeniørbataljonen. Dette er blant annet på grunn av spennet i oppgaver stillinger man har på grenadersnivået. Teorien gir likevel grunnlag for å tro at personlighetstrekk kan være et rekrutterings- og seleksjonsgrunnlag i en rekrutteringsprosess.

Etter å ha sett på hvem man rekrutterer og selekterer blir det neste spørsmålet hva slags organisasjon man rekrutterer til. Den neste delen av kapittelet tar for seg organisasjonsteorien i offentlig sektor.

2.4 Organisasjonsteori i offentlig sektor

Graham Allison (1983) skrev at private og offentlige organisasjoner er fundamentalt like i alle uviktige områder (Jacobsen, Thorsvik 2018). Dette åpner for at hovedelementene da er forskjellige. Spesielt gjennom at offentlige organisasjoner har en del av samfunnet og har mål og midler for å løse en samfunnsrelatert oppgave. Dette er ofte mer komplekst enn mål og midler hos private organisasjoner. Målet kan være å levere tjenester til befolkning eller elementer i samfunnet. Dette kan også gjøres av private aktører, men vil da i større grad ha som mål å gi økonomisk vinning og at tjenesteleveransen er produktet som leveres (Christensen et al. 2017).

Siden offentlige organisasjoner er en del av samfunnet vil den forholde seg til en demokratisk valgt ledelse i motsetning til private som forholder seg til en ledelse som svarer aksjonærer og eiere. I tillegg er offentlige organisasjoner multifunksjonelle, de har flere hensyn som må tas i

sine beslutninger og handlingsmåte. Private organisasjoner vil i større grad kun måtte forholde seg til et overordnet mål eller en bunnlinje (ibid.).

Selv om private og offentlige organisasjoner har forskjellige mål, rasjonale og ledelse betyr det ikke nødvendigvis at hvordan de er organisert, hvordan de tar beslutninger og hvordan de måler effekt er fundamentalt forskjellig. Dette gjenspeiles i tankeretningen om at private og offentlige organisasjoner i stor grad har allmenne perspektiver. Vi finner som kjent stadig større bruk av «New Public Management» verktøy i offentlig sektor de siste årene.

Denne oppgaven lener seg imidlertid mer på synet av at det er fundamentale forskjeller mellom privat og offentlig sektor. Dette med bakgrunn i at Forsvarets formål løser en samfunnsrelatert oppgave som vanskelig lar seg gjennomføre i private organisasjoner. Hvordan den offentlige organisasjonen fungerer kan ses gjennom i hovedsak gjennom tre ledende perspektiver; Det instrumentelle perspektivet, det institusjonelle perspektivet og myteperspektivet.

2.4.1 Rekruttering gjennom det instrumentelle perspektivet

I det instrumentelle perspektivet er organisasjonen et redskap eller instrument for en leder eller beslutningstager til å utføre spesifiserte oppgaver og oppnå besluttede målsetninger (Christensen, et al. 2017). Teoriene om organisasjonen som et verktøy har røtter tilbake til Frederick Taylor (1911) sin «Scientific Management» om ledelse av produksjonsorganisasjoner. Som Taylors teori handler det instrumentelle perspektivet om å maksimere effektiviteten av organisasjonen og øke evnen til måloppnåelse.

Man har to varianter av det instrumentelle perspektivet. Dette er den hierarkiske varianten og forhandlingsvarianten. I den hierarkiske varianten ser man enhetlig på organisasjonen med vekt på mål-middel-sammenhenger for at ledelsen skal oppnå sine mål (Christensen, et al. 2017). Forhandlingsvarianten tar utgangspunkt at organisasjonen er sammensatt av underenheter med mål som er kan være motstridende ovenfor hverandre. Her vil ingen av underhetene kunne nå organisasjonens overordnede mål alene (ibid.).

Et annet kjennetegn ved det instrumentelle perspektivet er synet på rasjonalitet. Offentlige organisasjoner kjennetegnes ved at de handler formålsrasjonelt (ibid.). Dette handler om beslutningsadferden til organisasjonen. Man skiller mellom fullstendig og begrenset rasjonalitet. Dette ble eksemplifisert av Herbert Simon (1947) gjennom den økonomiske og den administrative mannen. Den økonomiske har fullstendig rasjonalitet med kjennskap til alle alternativer og konsekvenser. Han tar derfor valg som maksimerer effektiviteten

(Christensen, et al. 2017). Dette kan ses på som beslutningsadferden for den hierarkiske varianten. Empiriske studier viser at denne versjonen er lite realistisk (ibid.).

Den administrative mannen har kun handlingsrom innenfor bestemte rammer og har derfor ikke full oversikt over alternativer og konsekvenser. Han har da et snevert syn på problemer og mål og mangler helhetsforståelse. Organisasjonen består av flere administrative «menn» eller enheter som inngår i organisasjonens totale beslutningsadferd, likt forhandlingsvarianten. Fokuset på beslutningen er da ikke maksimering, men satisfisering. Dette vil si man velger tilfredsstillende løsninger fremfor optimale i en erkjennelse at man ikke vil oppnå full forståelse av alle aspekter i og rundt situasjonen (ibid.).

2.4.1.1 Forskningsspørsmål nummer 2 og 3

Det instrumentelle perspektivet peker her mot to forskningsspørsmål som er relevant her. Forsvarets klare mål er å løse oppdrag på vegne av staten. Forsvaret er sågar et instrument for staten som har en rekke kapabiliteter som må være til stede til enhver tid, som gir et behov for kompetanse i den delen av organisasjonen man skal ansette personell i. Forskningsspørsmål nummer to blir derfor: **Hvordan vektlegger organisasjonen formell kompetanse i seleksjonsprosessen?**

Forsvaret kan sees gjennom det instrumentelle perspektivet som forhandlingsvarianten på gjennom hele organisasjonen fra tropp ned til enkeltindividet. Interesser og mål vil være tidvis motstridende, også i syn på personellpolitikk. Forskningsspørsmål nummer 3 blir derfor: **Hvilke deler av organisasjonen involveres i rekrutterings- og seleksjonsprosessen?**

2.4.2 Rekruttering gjennom det institusjonelle perspektivet

I det institusjonelle perspektivet ser man hvordan uformelle normer og verdier påvirker virksomheten og den formelle organisasjonen (Christensen, et al. 2017), også kjent som *organisasjonskulturen*. Dette er normer og verdier som utvikler seg og endres over tid. Den er evolusjonær og utvikler seg etter påvirkning av indre og ytre press. Det indre presset er normer og verdier nye medlemmer av organisasjonen bringer med seg inn og gjør relevante for virksomheten. Dette kan være sosialt eller oppdatert relevant kompetanse til organisasjonen. Det ytre presset er fra omgivelsene rundt organisasjonen.

De institusjonaliserte normene og verdiene kommer ved siden av organisasjonens formelle normer og verdier. Dette gjør organisasjonen mer kompleks. De institusjonelle verdiene og normene står også så sterkt at organisasjonen blir mindre tilpasningsdyktig ovenfor nye krav

og omgivelser (ibid.). Dette viser seg særlig i handlingslogikken som ikke utelukkende baserer seg rasjonalt opp mot fordeler og ulemper i det rent instrumentelle perspektivet. Handlinger avgjøres av det som March og Olsen (1989) kaller *passende atferd*, en kobling mellom hva slags situasjon man står ovenfor, organisasjonens identitet og handlingsreglene som er koblingen mellom disse (Christensen, et al. 2017). Dette handlingsmønsteret vil være styrt av den institusjonelle identiteten som er bygd opp over tid. Handlingensreglene vil derfor være erfaringsbasert og også til dels intuitive (ibid.).

For at nytt personell skal kunne oppnå denne handlingslogikken må de settes inn i de uformelle normene og verdiene, enten ved gjennom aktiv opplæring og kurs eller gjennom passiv tilpasning, altså sosialisering med personellet i organisasjonen. Denne perioden kan kortes ned om de uformelle normene er relativt like de man har fra før, at man er *presosialisert* (ibid.).

En god organisasjonskultur har også betydning for arbeidsmiljøet og gruppedynamikken i organisasjonen. Blant annet ved at medarbeiderne er mer lojale og effektive om de trives (ibid., Herzberg 1966).

2.4.2.1 Forskningsspørsmål 4

Organisasjonskultur er førende for organisasjons sin evne til å nå sine mål og det er en sterk driver for arbeidsmiljøet. Dette påvirker medarbeideres motivasjon og yteevne. Soldatenes personlighet og egenskaper er med på å forme dette arbeidsmiljøet. Forskningsspørsmål fire lyder da: **Hvordan vektlegges holdninger og personlige egenskaper i seleksjonsprosessen?**

2.4.3 Myteperspektivet

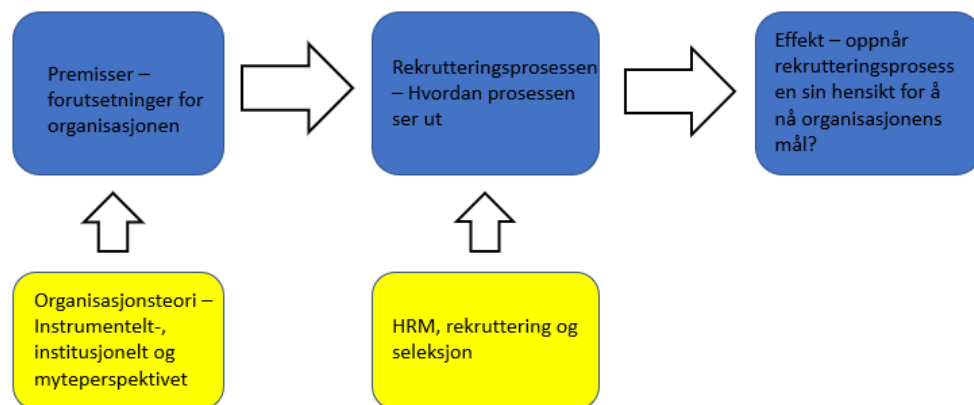
Myteperspektivet bygger videre på det institusjonelle perspektivet og er kjent som den ny-institusjonelle skolen (Christensen, et al. 2017). Myteperspektivet fokuserer mer på ytre press på organisasjonen. I det institusjonelle perspektivet utvikles normer og verdier i en organisasjon over tid, mens myteperspektivet fokuserer mer på verdier fra omgivelsene som kan endres raskere. Normene fra disse omgivelsene kalles myter (ibid.) Disse mytene er oppskrifter for hvordan organisasjonene skal være mer effektive. De baserer seg på rasjonelle og til dels generaliserte prinsipper. Når flere organisasjoner adapterer oppskrifter til egen organisasjon, vil de ligne mer på hverandre siden oppskriftene er hentet fra omgivelsene og utviser potensielt organisasjonenes egne verdier og normer. Organisasjoner blir da mer like, i hvert fall på overflaten (ibid.).

2.4.3.1 Forskningsspørsmål 5

Forsvaret går gjennom en stor endring, primært for å øke ståtiden hos de ansatte og derfor være mer effektive. Dette vil ha føringer for hvordan man rekrutterer og selekterer, men det er et spørsmål om rekrutteringsprosedyrer følger en oppskrift i tråd med endringene i organisasjonen som helhet. Forskningsspørsmål fem lyder da: **Har rekruttering- og seleksjon av OR-2 endret seg som et resultat av OMT og URE?**

2.5 Oppsummering teori

I dette kapittelet har man sett på HRM, rekrutteringsprosessen og organisasjonsteorien. Med bakgrunn i teorien vil oppgaven undersøke fem forskningsspørsmål sett i lys av rekruttering, seleksjon og prosessen rundt dette. Dette ser man opp mot organisasjonsteorien gjennom et instrumentelt og et institusjonelt perspektiv, samt et myteperspektiv. Ser man tilbake til problemstillingen er den todelt og ser både på operative krav og en robust personellstruktur over tid. Knyttet til perspektivene er operative krav det staten bruker eller kan bruke organisasjonen som et instrument, og sånn sett er dette et instrumentelt perspektiv. Den robuste personellstrukturen knytter seg opp mot arbeidsmiljø, normer og verdier som heller mer mot det institusjonelle perspektivet. Myteperspektivet ser på organisasjonens endring i personellstruktur som en grunnlagsparameter for om rekrutteringsprosessen har endret seg og hvilke premisser som driver endringene.



Figur 3: Forholdet mellom valgt teori og bruk i oppgaven

Problemstillingen tar for seg premissene som ligger til grunn, prosessen og hvilken effekt prosessen har for å nå målet til organisasjonen. Organisasjonsteorien brukes for å forklare og forstå handlingsrasjonale til organisasjonen. Dette vil gi premissene for hvilke valg organisasjonen tar for valg av rekrutteringsprosessen. Teori om HRM og rekruttering brukes for å illustrere hvordan valgt rekrutteringsprosess klassifiseres sett opp mot kjente modeller.

Dette skal til sammen besvare hva slags effekt prosessen har for organisasjonen, om man lykkes å rekruttere for et kort og langt perspektiv.

3 Empirisk kontekst

Dette kapitlet skal skape en forståelse for konteksten studien tar utgangspunkt i. Først presenteres nivåene over Ingeniørbataljonen, før Ingeniørbataljonen selv blir presentert. Her kommer rammene organisasjonen opererer i og handlingsrasjonale til de forskjellige som er styrende for deres adferd. Her ligger også noe av rasjonale for hvilken kompetanse organisasjonen ser etter. Videre følger en presentasjon av OMT og URE. Dette for å gi rasjonale for endringen i personellorganisasjonen og viktigheten av at personellet blir værende i organisasjonen over tid. Til slutt presenteres rekrutteringsstrategien og prosessen som brukes i bataljonen i dag.

3.1 Forsvaret og Hæren

Forsvaret er en etat under Forsvarsdepartementet og har omtrent 16000 ansatte (Forsvaret 2020b) Forsvaret er statens ytterste maktmiddel og skal bidra til å forhindre krig og ivareta norske interesser. Forsvaret ivaretar statens voldsmonopol og står slik sett i en særstilling som offentlig organisasjon med sitt eget formål. Forsvaret er gitt ni hovedoppgaver som etaten til enhver tid skal være i stand til å løse (Forsvarsstaben 2019, FD 2016). Disse oppdragene endrer seg ikke nevneverdig, men strukturen tilpasses etter hvordan omgivelsene endrer seg. Den mest styrende faktoren her er sikkerhetssituasjonen i verden.

Militærmakt er politisk, og den politiske rammen vil alltid være overordnet i en militær operasjon (Forsvarsstaben 2019). Like fullt vil organisasjon og struktur bestemmes politisk. Dette veies opp mot andre hensyn i politikken, spesielt når det kommer til ressurser og lokalpolitikk. Dette justeres politisk gjennom langtidsplaner som Forsvaret utformes og retter seg etter. I tillegg er man organisert, og løser oppdrag etter internasjonale standarder satt av NATO-alliansen Norge er en del. Det er bred politisk enighet om denne forsvarspolitikken.

Hæren er én av 14 driftsenheter og er hovedkomponenten i landdomenet i Forsvaret (Forsvarsstaben 2004). Det er i dag rundt 8500 ansatte og vernepliktige i Hæren (Forsvaret 2020c). Hovedoppgaget er territoriell kontroll over egne områder, samt bidrag til Norges forpliktelser i internasjonale operasjoner (Forsvaret 2020d). Hæren er bygd opp av flere avdelinger hvor de er delt inn som operative eller støttefunksjoner. Den største og kanskje viktigste operative avdelingen i Hæren er Brigade Nord.

3.2 Brigade Nord

Brigade Nord er Hærens «knyttneve». Den er mobil og skal kunne møte en tenkt fiende hvor som helst i landet. Det er en selvstendig enhet i strid som er selvforsynt og ikke direkte avhengig av en støttestruktur. Siden den er mobil og skal kunne fungere overalt krever dette en mengde kapabiliteter i et krevende landskap som Norge er, som gjør at organisasjonen er meget kompleks. Brigade Nord har sitt hovedsete i Indre Troms i Nord-Norge, med en mindre fullvervet styrke på Rena i Innlandet som danner Hærens hurtige reaksjonsstyrke (HRS) (Forsvaret 2019). Rasjonale bak HRS er å raskt kunne sende en styrke i internasjonale operasjoner hvor som helst i verden på kort varsel, igjen som et politisk verktøy om det kreves.

Brigaden har en stab som planlegger operasjoner og ivaretar føringer fra nivået over og leder brigaden etter disse føringene. Brigaden har åtte underenheter; bataljoner. Av disse er tre manøverbataljoner. Disse er det «gjennomførende leddet» i operasjonene Brigade Nord gjennomfører. De resterende bataljonene er støttefunksjoner til disse manøverbataljonene og fellesressurser i brigaden som helhet. En av disse støttefunksjonene er Ingeniørbataljonen.

3.3 Ingeniørbataljonen

Ingeniørbataljonen har sitt hovedsete på Skjold i Målselv i Troms og består av omtrent 250 ansatte og 400 vernepliktige. Bataljonen støtter brigaden med mobilitet, antimobilitet, overlevelse og generelle ingeniørarbeider (Forsvaret 2017). Den er en støtteavdeling i Brigade Nord. Ingeniørbataljonen er organisert med en bataljonsstab og seks underenheter; kompanier. Bataljonsstaben er arbeidsfordelt etter prosess i forskjellige seksjoner, som personell, materiell og operasjoner. Kompaniene er fordelt etter fagfelt og sine spesifikke oppdrag. Kompaniene er igjen delt i tropper med sine spesifikke fagfelt. Hovedfordelingen av virkeområde er manøverstøtte og styrkestøtte manøverstøtte er direkte støtte til manøverbataljonene i Brigade Nord, hver manøverbataljon har sitt dedikerte kompani fra Ingeniørbataljonen. De tre siste kompaniene har støttefunksjoner som i hovedsak støtter brigadens bakre områder med mobilitet og overlevelse.

Bataljonens hovedsete er i Nord-Norge og er i hovedsak vernepliktige med enkelte vervede elementer. Ingeniørbataljonen har også to fullvervede kompanier tilknyttet HRS og er i så måte også lokalisert på Rena. Det gir noen egne utfordringer for hvordan organisasjonen driftes. Kompaniene som støtter manøverbataljonene, har også noen ledelses- og

styringsutfordringer siden de må forholde seg til bataljonene de støtter i tillegg til ledelsen i Ingeniørbataljonen.

Ingeniørbataljonen er i en særstilling i brigaden grunnet det enorme fagfeltet det dekker. Ingeniør som militær funksjon er å forme det fysiske terrenget på hele stridsfeltet (NATO 2017). Dette gir en bredere oppdragsportefølje enn for eksempel en infanteribataljon som kun trener for et fiendefokusert formål. Samtidig er en del av fagfeltet knyttet opp mot gjeldende sivile standarder, eksempler er håndverkere og maskinførere.

Et element man også må være klar over er at siden kompaniene er delt etter støtteoppdrag, kan de ha de samme arbeidsoppgavene. Dette kan ha noe å si for hvordan man rekrutterer siden forskjellige enheter som er like kan ha forskjellige uformelle normer og verdier. Dette forsterkes også av at kompaniene forholder seg til andre bataljoner også, og spesielt siden man har et skarpt skille mellom vernepliktige og fullvervede avdelinger i HRS.

3.4 OMT og URE

OMT er den største personellreformen i Forsvaret i nyere tid. Det er en strukturell endring av hvordan man forvalter personell og hvordan man driver kompetansebygging. (FD 2015).

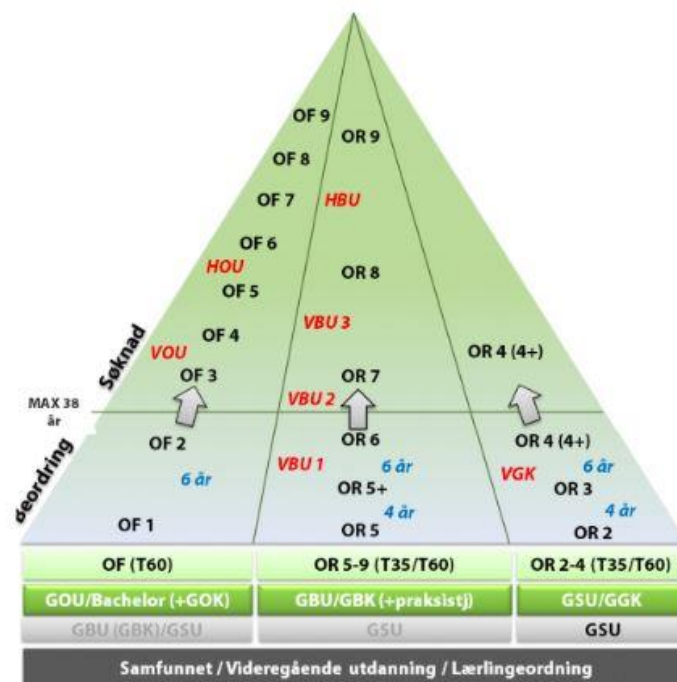
Hovedforskjellen er at man går fra enhetsbefal over til to personellsøyler. Offiseren (OF) vil ha samme oppgaver som før med operasjonsplanlegging og ledelse av operasjonene.

Underoffiserskorpset, *other ranks* (OR), skal være spesialisten på de forskjellige fagfeltene. Sånn sett står OF for breddekompetansen mens OR er dybdekompetansen (ibid.). OF har den akademiske bakgrunnen og skal ha helhetsforståelsen, OR skal fordype seg i fagfeltet, stå lenger hver stilling og opparbeide seg og inneha den institusjonelle hukommelsen (FD 2015). OMT gjenspeiler også i større grad våre allierte internasjonalt som jevnt over har tilsvarende personellsystem.

Et resultat av den nye personellordningen er utdanningsreformen som fulgte. Krigsskolene stiller ikke lenger krav til gjennomført befalsskole, man rekrutterer rett fra det videregående skole. Man utelukker ikke ansatte i Forsvaret, men det er ikke lenger betalt etatsutdanning. Man får da en større variasjon i kompetanse blant dem man rekrutterer hit (Forsvaret 2018).

I tillegg til dette er ettårig befalsskole med påfølgende plikttjeneste lagt ned. I stedet gjennomfører man førstegangstjenesten og verves til grenader, før man etter noen år kan søke lagførerskole. Denne er omtrent 12 uker lang og kvalifiserer til OR-4, korporal, og kan da fungere som lagfører. Etter noen års erfaring på dette nivået kan man søke befalsskole med 12

ukers varighet og få opprykk til OR-5, sersjant. Herfra har man opprykk etter stilling eller ved normalopprykk etter tid. I tillegg til dette kan man ta videregående befalsutdanning som er kompetanseheving innen ledelse og taktikk. Lagførerskole, befalsskole og videregående befalsutdanning er *nivådannende utdanning*, det vil si at det i utgangspunktet er utdanning man må ha for å avansere i grad og stilling. Etter nivådannende utdanning kan man fungere i *commandteam* med offiseren, som troppssersjant på troppsnivå, kompanisersjant på kompaninivå osv. Karriereløpet ved den nye ordningen er eksemplifisert i figur 3. Som de fleste andre organisasjoner er den større på lavere nivå og blir spissere høyere opp.



Figur 4: Karriereløp og gradsutvikling ved OMT (Hærstaben 2016)

Går man tilbake til OR-2-nivået som oppgaven ser på tilsettes man på kontrakt til fylte 35 år (Forsvaret 2020). Dette gir en mer sikker arbeidstilværelse enn åremålskontrakter Forsvaret hadde før (FD 2015). Ved fylte 35 år kan man ta ut bonus eller man kan søke videre karriere i Forsvaret til fylte 60 år kalt T-60.

Ser man dette i et rekrutteringsperspektiv kan man potensielt se en dreining i hvilken kompetanse man ser etter. Bortfallet av den gamle befalsskolen hvor man tok inn sivile direkte fra videregående skole og at de fulgte et karriereløp med påfølgende krigsskole gjør at rekruttering til OR og OF nå er to vidt forskjellige prosesser. Tidligere rekrutterte man OR på fastsatte parametere opp mot soldatferdigheter, ikke nødvendigvis at disse skulle ha lang karriere med gradsavansement. Dette er det fremdeles ikke og er noe av bakgrunnen for

påstanden om at rekrutteringsprosessen ikke er tilpasset OMT. Utover dette kan man argumentere for at modellen for rekruttering av OR-2-nivået er uendret.

3.5 Rekrutteringsprosessen

Rekrutteringsprosessen er sentralt styrt og gjennomføres felles på tvers av avdelinger i brigaden med sentrale føringer for alle avdelinger i Hæren. Med dette menes at det foreligger felles føringer for gjennomføringen selv om avdelingene står for den faktiske prosessen selv (Brigade Nord 2020). Hovedfokuset til brigaden rundt rekruttering er «*rett mann i rett stilling*», også på tvers av underavdelingene. En presisering er at rekrutteringsprosessen ikke er helt uforandret. Tidligere år har det blitt gjennomført et felles opptak for alle underavdelinger med fysiske tester, seleksjonsøvelse, intervju og opptaksråd i et (FFI 2018). Avdelingene gjennomfører det meste selv under føringer fra brigaden. Dette har man gått bort fra, men det foreligger ingen argumentasjon for at OMT eller URE er årsaken til dette.

Selv om det er «rett mann til rett stilling» er det ingen tvil om at man ønsker et høyt antall søkere til OR-2-nivået. Det er også et bærende prinsipp med gjenbruk av kompetanse (Hærstaben 2019). Med det menes at man ønsker å rekruttere personell fra vernepliktige avdelinger som allerede har tilegnet seg formell kompetanse man trenger i stilling som grenader, for eksempel at man rekrutterer en vognfører til en vognførerstilling.

Ser man opp mot Lais modell er første steg jobbanalysen. De formelle kravene til grenaderer er sentralt styrt med føringer fra Hærstaben. Først og fremst stilles det krav til godkjent soldatutdanning nivå (GSU 1). Dette får soldater ved å fullføre førstegangstjenesten. Videre går kravene på fysiske krav til stillingen, svømming og medisinsk skikkethet sett opp mot fysisk skikkethet og yteevne. Man må også være skikket til å få sikkerhetsklarering, og ha tjenestevurdering fra førstegangstjenesten til karakter *forventet* eller høyere. Dette er delvis overlappende med kravene for å gjennomføre førstegangstjeneste, da med lavere krav for fysiske krav. For førstegangstjenesten er test av *allment evnenivå* også en karakter man selekteres på. Dette baserer seg på intelligenstester som tallrekker og logikkoppgaver som gjennomføres på sesjon. Dette er en indikasjon på personens evne til å lære (Lai 2019). Denne er relevant for videre tjeneste i Forsvaret. I tillegg har enkelte avdelinger krav til ekstra formell kompetanse opp mot tjenestestilling, som fagbrev eller annen utdanning. Dette er vanlig i styrkestøtteavdelingene i Ingeniørbataljonen.

Kandidater som er innenfor alle formelle krav, er med i seleksjonen til stilling som grenader. Hva slags stilling avhenger av hva som er ledig fra år til år. Kommunikasjon går primært til personell som er inne til førstegangstjenesten, sekundært til det sivile. Sistnevnte gjelder spesielt for personell til stillinger som krever annen formell kompetanse i form av utdanning eller fagbrev. Soldatene informeres om karriere- og jobbmuligheter etter førstegangstjenesten i flere omganger. Først i starten av tjenesten, deretter når søknadsfristen nærmer seg. Parallelt med dette følges potensielle kandidater opp gjennom tjenesten i form av midtveisamtaler og kontinuerlig oppfølging fra befalet. Første runde med informasjon gjennomføres som en rekrutteringsdag hvor alle avdelinger er representert. Alle avdelinger blir da likt eksponert og soldatene får høre om mulighetene i alle avdelinger i og utenfor brigaden. Det er i denne prosessen som gir søkergrunnlaget for seleksjonen.

Kandidatene som er med i seleksjonen vurderes på personlige egenskaper og soldatferdigheter. De fire personlige egenskapene man vurderes på er *samarbeidsevne, mental robusthet, disiplin* og *holdninger*. Samarbeidsevne og disiplin hentes fra kandidatens tjenesteuttalelse, mens mental robusthet og holdninger vurderes manuelt opp mot stillingen kandidaten vurderes til (Hærstaben 2019). Soldatferdigheter er todelt mellom *faglig dyktighet* og *fysisk robusthet*. Faglig dyktighet er kunnskap og ferdigheter innen primæroppgaven i førstegangstjenesten, mens fysisk robusthet er todelt mellom en manuell vurdering av utvist fysisk robusthet i den daglige tjenesten og fysiske testresultater.

Samlet gir personlige egenskaper og soldatferdigheter konkurransepoeng i seleksjonsprosessen hvor personlige egenskaper vektet 70 % mens soldatferdigheter vektet 30 %. I tillegg til konkurransepoeng gjennomføres det et intervju med kandidaten. Dette gjennomføres som et semistrukturert intervju etter en forhåndsdefinert intervjuguide, *Intervjuguide for tilsetting av grenaderer i Hæren* (Hærstaben 2020). Konkurransepoeng samlet vektet 80 % og intervju vektet 20 %.

Når personellet er valgt ut blir de ansatt som T-35, altså tilsetning frem til fylte 35 år, med prøvetid i seks måneder. For HRS er det i tillegg en utdanningsperiode på fire uker før start hvor man samtidig sjekker egnethet hos kandidatene som er valgt. Prøvetid og den ekstra utdanningsperioden kan sees på som det Lai kaller kvalitetssikring. Om kandidatene ikke presterer godt nok gjennom de første seks første månedene, har organisasjonen mulighet til å avslutte arbeidsforholdet.

Ser man Ingeniørbataljonen, og Forsvaret, i rammen av Collins og Kehoe tar oppgaven utgangspunkt i at organisasjonen har høy oppgavespesialisering. Dette er fordi Forsvaret har monopol på sin oppgave i samfunnet og samtidig er eneste som evne til å utdanne skikket personell på egenhånd. Dette er særlig klart for OR-2 som stiller krav om gjennomført førstegangstjeneste, at man har trent sine egne kandidater for videre tjeneste og karriere.

I den andre dimensjonen legger oppgaven til grunn at organisasjonen har lav usikkerhet og informasjonsbehandling. Denne påstanden er mer diskutabel fordi Forsvaret styres av politiske føringer og den sikkerhetspolitiske tilstanden rundt organisasjonen, en tilstand som er svært dynamisk. Likevel ser man at Forsvarets hovedoppgave og formål ikke endrer seg over tid. Med unntak av OMT er det ingen stor endring for strukturen som helhet, hierarkiet er fremdeles tilnærmet det samme og underenhetenes oppgaver er de samme. For OR-2 som er soldaten på bakken er oppgaven uendret før og etter OMT, endringen er i karrieresystemet videre.

I Collins og Kehoe er dette en mekanisk organisasjon med høy spesialisering.

Rekrutteringsmodellen som i teorien skal passe best er da en byråkratisk modell (Collins, Kehoe 2009). Siden de samtidig mener at alle organisasjoner er forskjellige er det ikke sikkert at en rendyrket modell vil fungere, men at hovedtrekkene er etter denne modellen.

3.6 Oppsummering

Hensikten med dette kapittelet har vært å presentere organisasjonen og rekrutteringsmodellen inn i det teoretiske rammeverket. Ingeniørbataljonen er en kompleks organisasjon med forskjellige personell- og fagkategorier de skal rekruttere til. Organisasjonen som helhet er kun en liten del av en stor etat som styres av politiske føringer og den sikkerhetspolitiske situasjonen. OMT og URE er en stor endring i hele personellstrukturen i organisasjonen.

Personellet på gradsnivå OR-2 har ingen store endringer i hva slags oppgaver de har, men det nye er at disse er basis for karriereløpet til 70 % av personellet på sikt. Rekrutteringsmodellen er likevel uendret for denne nye situasjonen.

Rekrutteringsprosessen er definert som byråkratisk. Videre i oppgaven vil man se om dette er hensiktsmessig sett opp mot hvordan den nye personellstrukturen ser ut og hva som er gode alternativer. Hvordan dette gjøres presenteres i neste kapittel; metodekapittelet.

4 Metode

Vitenskapelig metode er en spesiell måte å stille spørsmål og å samle informasjon på (Jacobsen 2018). Det går ut på å forklare virkeligheten og bakgrunnen for hvorfor den er slik.

I dette kapittelet presenteres metoden for prosjektet. Innledningsvis beskrives forskningsdesign og metodevalg. Så følger en redegjørelse for utvalget av respondenter og innhentingemetode. Til slutt presenteres styrker og svakheter med metoden og oppgaven som helhet, inkludert gyldighet, metodekritikk og etiske retningslinjer.

4.1 Metodevalg

Det er valgt et *intensivt* design på undersøkelsen. Det kjennetegnes ved at man går i dybden på relativt få enheter. Undersøkelsen er sentrert rundt en avgrenset del av organisasjonen for å kunne besvare problemstillingen; Ingeniørbataljonen. Bakgrunnen for dette er at en større enhet, som Forsvaret eller Brigade Nord, som helhet ville blitt for omfattende og tidkrevende til å besvare problemstillingen.

Ingeniørbataljonen ble også valgt av to sentrale årsaker. Det første er at Ingeniørbataljonen har et enormt fagfelt og arbeidsområde. Over 50 fagfelt i én underenhet i organisasjonen som av denne grunnen har et større behov for kompetanse på flere nivåer i organisasjonen som ikke er like utbredt i andre avdelinger. For det andre er det tilgjengeligheten til avdelingen som undersøkelsesenhet. Forfatteren har jobbet i Ingeniørvåpnet i mange år, og hadde den nødvendige tilliten til å få tilgang til dokumenter og respondenter. Aspekter rundt dette diskuteres under metodekritikk.

4.2 Forskningsdesign

Undersøkelsen er har en beskrivende problemstilling. En beskrivende problemstilling vil beskrive situasjonen som den er på et gitt tidspunkt (Jacobsen 2018). Det intensive designet kjennetegnes ved man går i dybden med få enheter for å få et helhetlig bilde av situasjonen. Undersøkelsen omhandler én prosess i én organisasjon på et gitt tidspunkt og beskrives derfor som en enkeltcasestudie. Designet er godt egnet for en undersøkelse som ønsker å forstå og forbedre en organisasjon eller situasjon (ibid.). Enkeltcasestudien bruker både primær- og sekundærdata. Primærdataen er respondenter fra organisasjonen. Sekundærdataene er grunnlagsdokumenter som har gitt retningslinjer for organisasjonen for hvordan de har gjennomført prosessen og gitt retningslinjer og krav til rekrutteringsstrategien til bataljonen. I tillegg foreligger det god forskning fra FFI rundt temaet med forskjellige fokusområder.

Undersøkelsene fra FFI har andre formål enn denne undersøkelsen, primært knyttet til motivasjonsfaktorer. Disse rapportene brukes ikke om organisasjonen i seg selv, men gir indikasjoner på hva organisasjonen kan og bør fokusere på når de skal rekruttere personell i fremtiden. Disse dokumentene har ingen sentral rolle, men er med på å identifisere mulighetsrommet til organisasjonen sammenlignet med dagens situasjon.

Den metodiske tilnærmingen til oppgaven har vært å analysere forskningsspørsmålene hver for seg og deretter samle resultatene. Forskningsspørsmålene ses i lys av det instrumentelle, institusjonelle og myteperspektivet. For hvert forskningsspørsmål har man begynt med grunnlagsdokumentene og retningslinjene fra organisasjonen. Så har svarene fra respondentene blitt sett opp mot disse for å se hvordan prosessen er gjennomført i avdelingene på bataljons- og kompaninivået. Dette ses så i sammenheng med FFI sine funn, om FFIs funn er relevante for problemstillingen.

Problemstillingen ser på om prosessen ansetter personell som både er i stand til å løse oppdrag og om det tas høyde for en lenger karriere i Forsvaret. Her ser man det å løse oppdraget som det instrumentelle perspektivet, mens karrieren over tid er det institusjonelle perspektivet. Oppgaven legger ikke til grunn at disse nødvendigvis er motstridende, man ser tross alt om prosessen klarer å rekruttere personell som gjør begge deler.

4.3 Utvalg av intervjuobjekter

Undersøkelsen baserer seg på en blanding av primær- og sekundærdata. Primærdata er innhentet fra personer som har vært direkte involvert i prosessen som undersøkes. I kvalitativ tilnærming er det flere kriterier for utvalg av respondenter, og kriteriene må styres etter hvilken informasjon man vil ha fra intervjuet (Jacobsen 2018). Kriteriene var da å finne respondenter som kunne gi utfyllende og god informasjon om prosessen og organisasjonen isolert sett.

Rekrutterings- og seleksjonsprosessen er sentralt styrt fra Brigadestaben, med desentralisert gjennomføring i avdelingene på bataljonsnivå. Grunnlagsdokumentene svarer på rammeverket for prosessen, men det gir ikke komplette svar for hva som skjer hos avdelingene. Det er deler av prosessen avdelingene bestemmer selv hvordan de skal gjennomføre, og derfor søker man intervjuobjekter som har sittet sentralt i utarbeidelsen av prosessen.

Kravspesifikasjonene for utvalget av respondenter tilsa at respondentene skulle ha personellforvaltning som én av sine sentrale arbeidsoppgaver. Dette avgrenset utvalget til troppssjefsnivået og oppover i organisasjonen. Det ble også vurdert til at respondentene måtte kunne svare for sentrale avgjørelser om prosessen for sitt nivå i organisasjonen. Videre ble det vurdert at man ønsket svar om hvordan prosessen ble gjennomført i forskjellige deler av organisasjonen. Ingeniørbataljonen er delt i funksjoner, støtteforhold og geografi. Dette kunne gi forskjellige fortolkninger på fenomenet i de forskjellige delene av organisasjonen. Derfor ønsket man respondenter fra Ingeniørbataljonen i både Nord-Norge og Sør-Norge.

Siden undersøkelsen baserer seg på prosessen som gikk i sommeren 2020 var det ikke et krav at respondentene på intervjuets tidspunkt hadde samme rolle i organisasjonen, de kan ha byttet stilling. Det viktige var hvilken stilling og funksjon de hadde under rekrutterings- og seleksjonsprosessen i 2020. Med bakgrunn i utvalgskriteriene, og tilgang på respondenter endte man på 4 respondenter.

4.3.1 Intervjuobjektene

Alle respondenter har personellforvaltning enten som sin hovedoppgave eller som en sentral oppgave i kraft av sin stilling og var involvert i rekrutterings- og seleksjonsprosessen i 2020. Samtlige har vært involvert i en rekrutterings- og seleksjonsprosess i Forsvaret også før 2020. De har da kjennskap til hvordan prosessen er gjennomført tidligere og kjenner situasjonen nå.

I undersøkelsen fire sentrale personer i rekrutteringsprosessen i 2020 intervjuet. I tabellen er det respondentene listet opp etter stilling og arbeidsoppgaver.

| Respondent | Stilling | Stillingsbeskrivelse |
|--------------|----------------------------|--|
| Respondent 1 | Ass S-1 HRS | HR-ansvarlig fir Ingeniørbataljonens avdelinger i HRS |
| Respondent 2 | Ass S-1 rekruttering | Ansvarlig for all rekruttering og seleksjon i bataljonen |
| Respondent 3 | Kompanisersjant HRS | Lederstøtte og rekrutteringsansvarlig for OR i kompaniet |
| Respondent 4 | Kompanisersjant verneplikt | Lederstøtte og rekrutteringsansvarlig for OR i kompaniet |

Tabell 2: Oversikt respondenter

Respondentene representerer to nivåer i avdelingen; bataljonsnivået og kompaninivået. Det forelå korrespondanse og godkjenning om deltagelse også fra brigadenivået, men den aktuelle respondenter svarte ikke på henvendelsene. Respondentene har også forskjellige

tjenestesteder og representerer forskjellige underavdelinger i Ingeniørbataljonen. På grunn av utvalget vil ikke respondentene nødvendigvis ha de samme inntrykkene av prosessen og strategien. Dette kan både svekke og styrke evne til å finne tydelige kjennetegn av prosessen i avdelingen.

Det var ønskelig med flere respondenter fra kompanivået, man kunne intervjuet respondenter fra alle kompanier uten at arbeidet hadde blitt for omfattende. Grunnen til at dette ikke ble gjort var spesielt på grunn av tilgang til respondentene etter at Forsvaret tidvis har reiserestriksjoner i COVID-perioden.

4.3.2 Intervjuet

Det ble valgt et åpent intervju for undersøkelsen. Dette egner seg når man vil vite hvordan respondentene fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen 2018). Siden det er en sentralt styrt prosess med desentralisert utførelse er man avhengig av en individuell tilnærming for valide data. For å oppnå dette ble intervjuene gjennomført individuelt ansikt til ansikt. Dette var for å oppnå den åpenheten og ærligheten som kreves for at svarene skulle regnes som valide og reliable.

Siden forfatteren også har vært ansatt i Forsvaret over flere år er man bevisst på at man har en forforståelse av prosessen som kan påvirke undersøkelsen. Med bakgrunn i dette ble et åpent og semistrukturert intervju med intervjuguide valgt. Intervjuguiden er en samtalestyrer bygd opp med none sentrale spørsmål som alle respondenter fikk, og hjelpespørsmål som ble nyttet for å styre samtalen på rett spor. Siste spørsmål som alle fikk, var om de så sin organisasjon i et instrumentelt eller institusjonelt perspektiv. Dette spørsmålet ble tatt for å ikke forme respondentenes besvarelse i resten av intervjuet fordi man da ikke følte seg knyttet seg til svar som lente seg mot det ene eller andre perspektivet.

Til tross for COVID og restriksjoner ble alle intervjuer gjort ansikt til ansikt på arbeidstedet til respondentene. Dette var for å gi intervjuet en trygg ramme for respondentene.

Respondentene ble informert om temaet for undersøkelsen i forkant. Dette var for at de var mentalt forberedt på samtalen samtidig som det var en kontrollmekanisme for at respondentene faktisk hadde nok informasjon om fenomenet. Respondentene fikk ikke spørsmålene på forhånd. Grunnen til dette var at når de svarer spontant på spørsmålene får man et ærlig svar. Alle respondentene har sittet nær prosessen og har et eierskap til den, som kunne påvirket svarene for å fremstille seg selv som de selv ønsker.

Alle intervjuer ble tatt opp med båndopptaker og transkribert for å få en så nøyaktig gjengivelse av svarene til oppgaven. Dette gjorde også at samtalen ble lettere å styre når man slapp å ta notater underveis.

4.4 Styrker og svakheter ved undersøkelsen

4.4.1 Undersøkelsens gyldighet

Undersøkelsen er kvalitetssjekket gjennom tre hovedpunkter; begrepsgyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet.

Begrepsgyldighet er at dataene måler det de sier de måler (Jacobsen 2018). For å sjekke begrepsgyldighet har andre forsvarsansatte som ikke har vært del av undersøkelsen blitt nyttet til gjennomlesning og sparring. I tillegg er forfatterens egen bakgrunn fra Forsvaret med på å øke oppgavens begrepsgyldighet, siden kjennskap til begreper og stammespråk gir en riktig fortolkning av dataene som kommer nesten utelukkende fra forsvarspersonell. Samtidig vil likhet mellom respondentenes begrepsbruk og språk være med å avgjøre begrepsbruken er fornuftig. Denne var jevnt over lik for alle respondenter.

Intern gyldighet er hvorvidt vi har dekning i data for konklusjonene vi trekker (Johansen 2018). Som nevnt har forsvarsansatte blitt brukt til å lese gjennom datagrunnlaget og til sparring. Blant disse har det vært personell med HR-kompetanse. Dette har vært med på å bekrefte at funnene er relevante. I tillegg er det benyttet respondentvalidering. Hver respondent har fått se førsteutkast til oppgaven før publisering for å kontrollere at deres meninger og holdninger er gjengitt korrekt.

Antallet respondenter er noe lavt i undersøkelsen. Dette gjør at meningene som kommer frem ikke nødvendigvis gjenspeiler den jevne oppfatningen i organisasjonen. Dette svekker den interne gyldigheten. Samtidig er utvalget respondenter valgt på bakgrunn av deres nærhet og kjennskap til prosessen, noe som gjør at det sannferdige bildet rundt rekrutterings- og seleksjonsprosessen i bataljonen er god nok.

Ekstern gyldighet er at resultatene kan overføres til andre områder, at de kan generaliseres (Jacobsen 2018). Det er ikke et poeng i seg selv at funnene skal bidra til generalisering. Undersøkelsen er basert på kun én underenhet av Hæren og Forsvaret og man har allerede argumentert for den har en særegenhet i sitt brede fagfelt. Av den grunn har oppgaven lav

ekstern gyldighet, utfordringene og funnene her kan ikke uten videre overføres til de andre underenhetene i Forsvaret.

4.4.2 Forskning i egen organisasjon

Når man forsker på egen organisasjon, kan nærheten man har påvirke forståelsen av dataene man samler inn. Det positive er tilgangen man har hatt til dokumentasjon og sentrale aktører i prosessen gjennom hele undersøkelsen. Samtidig oppnår man en åpenhet og ærlighet når man snakker samme stammespråk og samme tematikken som respondentene. Denne forståelsen er også vurdert til å være avgjørende for å sette de innsamlede dataene i den rette konteksten.

På den annen side vil min nærhet til organisasjonen være problematisk siden forfatterens meninger og erfaringer fra området og organisasjonen gjør at jeg inntar en rolle som part i saken (Jacobsen 2018). Forfatteren har også en viss personlig kjennskap til alle respondentene, men kun som kollegaer og ikke i samme tropp, kun kompani eller høyere. Det skal også nevnes at forfatteren ikke har jobbet direkte med rekruttering og seleksjon på flere år, så meninger og holdninger vil ikke være like farget av dagens situasjon. Forfatteren jobber heller ikke i organisasjonen når undersøkelsen er gjennomført. Med bakgrunn i dette anses forfatteren å ha en stor nok kritisk avstand til undersøkelsen og respondentene. Fordelene ved å forske på egen organisasjon oppveier for ulempene, men det er like fullt noe leseren må være klar over.

4.4.3 Kildekritikk

Det er ønskelig et bredt utvalg av teori for å gi oppgaven nyanser. Det er alltid en avveining mellom nyansene og hvor mye plass det er i oppgaven. Man kan argumentere for et bredere teoretisk grunnlag, men utvalget i oppgaven er vurdert som godt nok. All teori som er brukt er ikke nødvendigvis den nyeste som kan bety at den ikke er like relevant for dagens organisasjoner. Likevel er teorien vurdert til å være treffende for oppgaven.

En utfordring med undersøkelser om Forsvaret er at i enhver form for undersøkelser og publisering må man vurdere graderingsnivået på informasjonen man bruker. Noen graderte kilder er brukt hvor man har gått i dialog med Ingeniørbataljonen og punktgradert deler av dokumentet som er utelatt og brukt det resterende av dokumentet. Dette har ikke gitt noe utslag på oppgaven. Det er derimot noen dokumenter fra Brigade Nord man ikke har kunnet bruke på grunn av graderingsnivå. Disse dokumentene ville ikke endret konklusjonen i oppgaven, men kunne bidratt med å gi en enda sterkere argumentasjon for tingenes tilstand.

4.4.4 Gjennomføring av intervjuene

Den ukjente identiteten til respondentene fratru leserne muligheten til å vurdere respondentenes troverdighet. Dette svekker muligheten for leserens vurdering av riktigheten av funnene. På grunn av den pågående pandemien har det vært omfattende restriksjoner innad i Forsvaret og tilgangen på respondenter har vært vanskeligere enn forventet. Dette har skyvet gjennomføringen av intervjuene i tid. Dette gjør at likheten på intervjuene har vært mindre enn planlagt, og derfor vil respondentenes svar ikke nødvendigvis svare for samme kontekst. Alle ble informert om at utgangspunktet var prosessen i 2020. Selv om det ville vært fordelaktig med intervjuene så tett etter prosessen som mulig, er det vurdert til at respondentenes betraktninger fremdeles er valide for svarene som de har gitt.

Respondentene ble informert i starten av intervjuet at oppgaven er ugradert. Dette kan ha lagt et filter på respondentenes besvarelse da de ikke står fritt til å snakke om alt, samtidig som de nok opplever at de ikke vil åpne seg så mye som de kunne ha gjort.

4.5 Etiske retningslinjer

For å ivareta respondentene ble de tre grunnleggende kravene til forholdet mellom forsker og de som forskes på benyttet; informert samtykke, krav på privatliv og krav til å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2018).

Respondentene ble informert med intensjonen med undersøkelsen. Det samme ble ledelsen i Ingeniørbataljonen, som tidlig var positiv til undersøkelsen og tillatelse til å gjennomføre den. Respondentene er også informert gjennom samtykkeerklæringen som forklarer oppgaven, som tydeliggjør frivilligheten og muligheten for å trekke seg om man skulle ombestemme seg.

Respondentene er valgt ut på bakgrunn av deres stilling og funksjon i organisasjonen og innholdet i undersøkelsen er kun jobbrelatert. Det er lite ved undersøkelsen som går utover respondentenes privatliv. Eneste tiltak som er gjort er at respondentene er anonymisert så mye som mulig og det vil kreve en allerede god kjennskap til organisasjonen for å identifisere disse.

Respondentene har krav til å bli korrekt gjengitt. Dette løses ved at respondentene får lese et utkast av oppgaven og komme med innvendinger om de føler seg feilsitert eller at sitater er tatt ut av feil kontekst.

5 Presentasjon og drøfting av funn

Dette kapittelet drøfter forskningsspørsmålene opp mot funnene i intervjuene, ordreproduktene og andre undersøkelser for å se om rekrutteringsprosessen er hensiktsmessig. Forskningsspørsmålene besvares hver for seg. Siden problemstillingen er todelt drøftes først aspekter som har med evnen til å fungere i jobben og dermed om organisasjonen løser oppdrag, deretter om de tenker langsiktig opp mot den endrede personellstrukturen.

5.1 Forskningsspørsmål 1 - Hvordan kommuniseres rekrutteringsstrategien på forskjellige nivåer, innad og utenfor egen organisasjon?

Rekrutteringsprosessen er avhengig av god kommunikasjon. Kandidatene må vite om hvilke alternativer de har. Siden man baserer seg på rekruttering fra egne rekker må kommunikasjon innad så vel som utad fungere i flere ledd i organisasjonen. Uten dette vil det være manglende sammenheng mellom hvor mange og hvilken kompetanse man skal rekruttere og hva som kommuniseres gjennom organisasjonen.

Ser man på grunnlagsdokumentasjonen virker det som det er en klar plan for rekrutteringen og herunder informasjon til aktuelle kandidater gjennom hele vernepliktsåret i bataljonen. Man setter av tid til info, har fast intervaller for når infoen kommer og hva man velger å informere om. Blant annet nevnes rekrutteringsdagen som et lurt valg for å vise bredden for hva man kan gjøre som grenader i en tidlig fase. Samtidig er det klare mekanismer for kartlegging av interesse blant de vernepliktige, spesielt gjennom medarbeidersamtalen som skjer under oppstart og etter seks måneders tjeneste. Tallene tilsier at man ivaretar at man får nok kandidater til å fylle strukturen med kvalifisert personell til å løse oppdrag.

Fra kompanivåret virker det som om alle ansatte er godt informert om prosessen, og kompaniene gis mye ansvar for motivering og rekruttering i egne rekker. Dette vises spesielt ved at det er en konkurransekultur mellom underavdelingene om hvor mange man klarer å rekruttere.

Bataljonen har vervede avdelinger både i nord og sør, men alle vernepliktige hentes stort sett fra nord. Flere av respondentene peker på en større interesse for avdelingene i nord enn i sør. Forklaringen som pekes på er at man ser disse avdelingene til daglig og man har miljøet man ønsker å jobbe videre i nært til enhver tid. Dette er inntrykket til respondent 1. Samtidig sier respondent 2 at i nord er det flere kandidater til sør, men siden denne prosessen styres av

TMBN blir mange kandidater grovselektert ut. Den manglende kommunikasjonen mellom nord og sør blir tydelig her og går utover hvem som blir ansatt i sør, til tross for hvem bataljonsstaben i nord anser som godt skikket.

Ingeniørbataljonen står i tillegg i en særstilling i Hæren siden de har mange stillinger på grenadersnivå som krever fagbrev. Av de vernepliktige som har dette, har de aller fleste allerede en fast jobb å gå til etter førstegangstjenesten og har da heller ikke samme motivasjonen som andre til å søke.

Et annet element er at bataljonen, eller brigaden, ikke informerer vernepliktige i de andre forsvarsgrenene om mulighetene for jobb som grenader i Hæren etter førstegangstjenesten. Vernepliktige i hele Forsvaret gjennomfører den samme grunnutdanningen i løpet av førstegangstjenesten og er derfor alle i målgruppen. Når man kun prøver å rekruttere fra egen organisasjon uten å ta for seg andre like kvalifiserte søkere fremstår rekrutteringsprosessen autokratisk. Ønsker man de beste emnene til å bli grenaderer har man en mye større styrkebrønn enn man allerede benytter.

De eneste som blir informert om Ingeniørbataljonen er et lite antall ingeniører i Luftforsvaret. Dette er et valid poeng siden de har tilegnet seg noen fagkunnskaper som er lik den man har i bataljonen og man er ute etter. Dette er også et bærende prinsipp, at man kan gjenbruke allerede tilegnet kunnskap. Samtidig er dette et paradoks siden det ikke nødvendigvis tas i betraktning sett opp mot andre formelle mål. I tillegg er det en høyere andel vernepliktige med fagbrev i de andre forsvarsgrenene og burde derfor være høyaktuelt for Ingeniørbataljonen, som er en målgruppe man ikke benytter seg av i dag (FFI 2020a). Det påpekes også av FFI, om ikke spesifikt om ingeniører, at det er flere tjenestestillinger som har så store likheter at det er mulig med personellflyt mellom forsvarsgrenene (FFI 2019b).

Sett under ett, Ingeniørbataljonen får likevel kommunisert ut til kandidatene så man har nok gode kandidater til å jobbe videre i organisasjonen i førstegangstjenesten. Dette med bakgrunn i at det er lite vakanser på grenadersnivået i organisasjonen. Dette er inntrykket til samtlige av respondentene.

Ser man det fra andre siden, hvordan kommuniseres karrieremulighetene? Grenaderyrket har rykte på seg for å være «en midlertidig greie» (FFI 2018). Dette har vært sett på som veien for den eventyrlystne, de som ikke vet hva de vil, samt noen som har funnet sitt kall og ønsker å

fortsette. Tidligere var grenadersyrket et korttidsyrke i seg selv hvor hele hensikten var at det store flertallet ikke skulle bli værende, men slik er det ikke med ny personellordning.

Ifølge respondentene på bataljonsnivå har ikke organisasjonen tatt inn over seg at grenaderer er stammen for hierarkiet til den største delen av personellsystemet. Det informeres også lite om videre karrieren videre i Forsvaret. Respondent 3 sier: «... *det er mulighet for internasjonale operasjoner og lederutdanning, men det er ikke noe som kommer av seg selv, man må være god nok.*»

Dette er bra, men det var samtidig ikke noe sentralt element i kommunikasjonen. Fra bataljonsnivået, som styrer den sentrale rekrutteringsprosessen, kommuniseres det om at tilværelsen som grenader, ikke at man i et langsiktig perspektiv er avhengig av at folk videreutdanner seg til befal. Dette er jo også nødvendig siden man er avhengig av kyndige grenaderer for at organisasjonen skal løse sine oppdrag. Samtidig er det en kortsiktig tankegang når man ikke fyller personellstrukturen siden folk slutter når de er ferdige som grenaderer fremfor å bli befal.

Det er viktige med motiverte grenaderer som løser oppdrag, men de er ikke nødvendigvis sammenfallende med at de er motivert for lengre tjeneste i Forsvaret. FFI peker på at det er mange av grenaderene som trives best på grenadersnivået siden det her de har minst ansvar og får bli gode soldater isolert sett (2018). Ved et kortsiktig fokus hvor man selekterer på de som er motivert for å være grenaderer på heltid fremfor de som vil gjøre karriere klarer man ikke fylle strukturen over tid. Det er påfallende hvor lite dette er et tema i rekruttering så vel som seleksjon. Langsiktighet virker ikke å være noe sentralt tema i hverken i søknadsskjema eller under intervjuet. Man risikerer da å nedprioritere kandidater som vil bli i Forsvaret karrieren ut mot noen som løser oppdrag godt på kort sikt.

Bataljonen gjør særlig to grep for å tilegne seg personell som er egnet og har motivasjon til en lengre karriere i Forsvaret. Det første er at man vurderer kandidatene på lederskapspotensiale, noe man tradisjonelt sett ikke har gjort mot grenaderer. Fra organisasjonens standpunkt ser man da om man rekrutterer nok grenaderer med lederskapspotensiale for at de på sikt skal være skikket til å bli befal. En bakdel er at de som identifiseres som ledere blir sendt på opptak direkte til befal eller potensielt til Krigsskolen. Her opplyses det om karriereveien, men det er rart at den samme infoen ikke gis til alle som har søkt seg mot grenaderyrket. Man bygger videre under at påstanden om at grenaderyrket er en «midlertidig greie» når

karrieremulighetene ikke kommuniseres til alle. At de med lederskapspotensiale sendes rett på befalsutdanning er også direkte i strid med målsetningen til OMT og URE.

Det andre bataljonen gjør bra er aktiv bruk av re-rekruttering, at man rekrutterer personell som har jobbet i organisasjonen tidligere. De har da den riktige kompetansen de trenger, og de er kjent med karrieremulighetene i organisasjonen. Man kan også anta de man henter tilbake til organisasjonen har større motivasjon til å bli værende lengre, de har tross alt gjort et aktivt valg om å komme tilbake til organisasjonen vel vitende om andre alternativer.

For å oppsummere forskningsspørsmål 1 ser man at modellen man bruker for rekruttering og seleksjon gir nok grenaderer til å løse oppdraget på kort sikt. Man har i tillegg mulighet til å gå bredere ut med informasjon til hele Forsvaret, ikke bare Hæren for en enda større styrkebrønn. En hovedutfordring med rekrutteringsmodellen i dag er at den ikke kommuniserer karrieremulighetene godt nok, og tar ikke sikte på at personellet skal ha en karriere utover å være grenader. Man tenker på å løse oppdraget, men man klarer ikke fylle personellstrukturen til at organisasjonen skal være bærekraftig over tid.

5.2 Forskningsspørsmål 2 - Hvordan vektlegger organisasjonen formell kompetanse i seleksjonsprosessen?

Ser man tilbake til Forsvarets oppgaver som ble presentert i kapittel 3 kommer det klart frem at Forsvaret i hovedsak er til for krise og krig. Krig er den største og mest komplekse påkjenningen for alt fra enkeltindividet til nasjonalstaten. Krigens natur har ikke endret seg med tiden og de grunnleggende kravene til soldaten må fremdeles ligge til grunn for rekruttering og seleksjon.

Førstegangstjenesten og GSU 1-utdanningen er det nærmeste alternativet man har til et jobbutsnitt og en simulering av den situasjonen som man må være klar for. Fra et rekrutteringsperspektiv er bruk av gjennomført førstegangstjeneste som et formelt må-krav er derfor fornuftig. Det samme gjelder de fysiske kravene og medisinsk skikkethet hvor kravene er utviklet med tanke på å kunne prestere i stridssituasjoner.

Kritikken mot å bruke GSU-1 utdanningen som en parameter er at den er svært ulik fra avdeling til avdeling man rekrutterer fra. I en avdeling kan man vært i garnisonstropp og fått strålende tilbakemeldinger, mens en infanterist kan ha bodd i skogen 50 – 100 døgn uten at

det kommer frem hvilken påkjenning de har blitt utsatt for. Det er ingen felles arena innenfor formelle faglige krav som er særlig egnet til bruk i seleksjon.

Selv om mange av de formelle kravene er som en minste standard og er grunnlag for en grovseleksjon, er inntrykket til noen av respondentene de også kan brukes som grunnlag for seleksjonen totalt sett. Spesielt nevne skolekarakterer, tjenesteuttalelse og karakter på fysisk form. Kandidater som gir godt inntrykk på intervju og personlige egenskaper kan komme dårligere ut enn de med gode resultater på de overnevnte. Skolekarakterer er god indikasjon på evne til læring, men det er i en helt annen kontekst enn for grenadersyrket.

Tjenesteuttalelsen er som overnevnte subjektiv og forskjellig fra avdeling til avdeling. Dette er identifisert av Ingeniørbataljonen og man forhindrer dette med hvordan man vektlegger faktorer i seleksjonen. Likevel er det en svakhet at systemet åpner for denne løsningen.

Enkelte stillinger har krav til fagbrev. Dette er nok det klareste formelle kravet som stilles. Dette gjør at man har få aktuelle søkere til disse stillingene og man er prisgitt at de møter de andre formelle kravene. Oppgaven tar ikke stilling til om fagbrev er nødvendig eller ikke, fagbrev gir en god indikasjon på faglig dyktighet på det spesifikke fagområdet man selekteres til og det kan slik sett være helt nødvendig. Det fremstår da noe rart at man ikke går bredere ut i forsvarsgrenene for å tiltrekke seg disse kandidatene.

Ser man bort fra fagbrev tenderer fremdeles enkelte av kompaniene og lene seg mot prinsippet om gjenbruk av kompetanse, altså at man ansetter grenaderer som har hatt tilsvarende stilling i førstegangstjenesten. Et eksempel kan være vognførere på pansrede kjøretøyer der det er nøyaktig samme krav til utdanning for vernepliktige som vervede. Enkelte vektet dette også foran personlige egenskaper. Når spurt om man vil vekte en med fagkompetanse mot en med bedre personlige egenskaper svarer respondent 3: «*Det kommer an på hvor dårlige personlige egenskaper [fagarbeideren] har.*» Respondent 2 mener det er stillingsavhengig mens respondent 1 og 4 mener personlige egenskaper er viktigere.

Et annet aspekt går ikke direkte på hva man krever av formell kompetanse, men hva stilling som grenader gir av kompetanse. FFI peker på at mange ser grenadersyrket som noe midlertidig og man skal studere senere, også kombinert med at man ikke har et klart forhold til karriereveien. Tjeneste som soldat, og befal for den saks skyld, gir ingen formell kompetanse som er direkte overførbart til det sivile liv. Et alternativ kan være å prioritere de som allerede har en akademisk grad. Fordelen er at man da kanskje ikke har samme behovet

for å studere og dermed slutte. Ulempen er muligens at igjen prioriterer dette som en parameter som går foran det som er virkelig avgjørende, evnen til å sloss. Det er nok et bedre spor som Hæren allerede er inne på, å tilby studier som kan kombineres med jobb i samarbeid med UIT.

Oppsummert er det fornuftig å bruke gjennomført førstegangstjeneste som et formelt krav. Førstegangstjenesten er ikke perfekt som et sammenligningsgrunnlag blant kandidatene, men det er det nærmeste man kommer et jobbutsnitt av det de skal drive med og finnes ikke lignende sivilt. Avdelingen tenderer fremdeles å prioritere allerede tilegnet kompetanse som er forståelig i et økonomisk perspektiv, men det er et tankekors at dette kan komme foran en kandidat med personlige egenskaper og motivasjonen til å bli i avdelingen over tid.

5.3 Forskningsspørsmål 3 - Hvilke deler av organisasjonen involveres i rekrutterings- og seleksjonsprosessen?

Militære organisasjoner er kjent for sin fastsatte og tidvis rigide organisasjon med enheter delt i lag, tropp, kompani, bataljon og oppover med en silotilnærming i kommunikasjonslinjene. Dette er nødvendig for at underenheter skal fungere formålstjenlig mot en felles målsetning i hele organisasjonen. Samtidig er militær organisasjon i vesten basert på sentralisert ledelse og desentralisert utførelse. Når oppgaven er å operere i et dynamisk stridsmiljø må det også være rom for beslutning på lavere nivåer da de har en bedre situasjonsforståelse i sin spesifikke situasjon enn ledelsen. Denne ledelsesfilosofien vil ikke endre seg med OMT eller URE.

Rekruttering og seleksjon er en sentralt styrt prosess fra hærstabs- og brigadenivå. Her sitter oversikten over tilgang på budsjett, lønnshejler og overordnede prioriteringer i organisasjonen, det er derfor fornuftig at prosessen leddes med felles inngangsverdier herfra til underavdelingene. For det første åpner man for en større rekrutteringsbrønn når man kjører en felles prosess for flere avdelinger. For det andre gir det kandidatene likere muligheter siden du måles på de samme forutsetningene.

Når det er sagt åpner brigadestaben for forskjellige løsninger på bataljonsnivået. Et spesifikt eksempel er hvordan TMBN får kjøre opptak for sine kandidater mens andre avdelinger i brigaden blir nektet. Dette slår spesielt ut for støtteavdelingene som har opptak gjennom to prosesser og kandidatene man ansetter ikke ansettes på samme parametere.

Ingeniørbataljonen ønsker selv å gjennomføre opptak, men blir nektet. Dette bekreftes av respondent 2. Isolert sett for kompaniene på Rena virker det som at de har friheten til å følge

deler av prosessen til TMBN og se bort fra noe. Det virker fremdeles som at de ikke benytter seg av dette og fullt ut følger rekrutteringsprosessen til TMBN.

Ser man isolert på Ingeniørbataljonen styres prosessen av bataljonsstaben. De har forholdsvis klare føringer de forholder seg til, men de involverer også kompaninivået, særlig rundt behovet som man forventer åpner seg. Rekrutteringsprosessen begynner på høsten og man har sjelden oversikt over huller i organisasjonen blant grenaderer før våren eller sommeren. Kompanienes tilbakemeldinger er derfor viktige bidrag. De har også kontroll på hvilken spesifikk kompetanse som man må rekruttere når nøkkelpersonell slutter.

På den annen side involveres troppene i mindre grad. Behovet på personell er gjerne også et resultat av dynamikken hos personellet på nivået under kompani, uten at kompaniledelsen har full oversikt over dette. Det kan derfor være uheldig at ikke troppsnivået også involveres i dette arbeidet. Dette kan være tatt høyde for innad i kompaniene gjennom kommandolinjene, men sett fra svarene i undersøkelsen virker dette å være i vekslende grad mellom kompaniene.

En annen ting er at kompaniene inkluderes for å komme med innspill på hvor mange de trenger og hva slags kompetanse de mangler. Det er i mindre grad et tema *hvem* de trenger, altså hvilke personlige egenskaper det er ønskelig at de har. Det er en kjent sak at man tenker enhetlig om kulturen i Forsvaret, at vi har felles kjerneverdier og er en relativt homogen masse med mennesker. Dette er et veldig instrumentelt syn. Det nyanserte kulturlandskapet som er forskjellig på troppsnivået også i Ingeniørbataljonen blir ikke inkludert som en faktor i prosessen.

Kort oppsummert involveres større deler av organisasjonen i rekrutteringsprosessen. Fra lavere nivå kommer innspill på hva de trenger av personell og kompetanse, men ikke hvilke personlige egenskaper som tilsier om noen vil passe inn i et spesifikt arbeidsmiljø eller ikke. Den militære tankegangen om desentralisert utførelse følges i mindre grad i rekrutteringsprosessen siden Ingeniørbataljonen har lite handlingsrom innenfor gitte føringer.

5.4 Forskningsspørsmål 4 - Hvordan vektlegges holdninger og personlige egenskaper i seleksjonsprosessen?

Militær tjeneste er uløselig knyttet til krise og krig, krav må settes deretter i et operativt perspektiv. Dette bør ikke være annerledes enn førstegangstjenesten, men må være et ledende prinsipp. Dagens seleksjon vektlegger dette. Slik sett er personlige egenskaper et aspekt ved soldatene de må ha for å være i stand til å effektivt kunne løse oppdrag i innland og utland.

Intervjuet måler kandidaten opp mot fire forhåndsbestemte faktorer. Disse er samarbeidsevne, holdninger, mental robusthet og disiplin. Intervju er ikke den beste arenaen for å teste disse egenskapene og man er derfor avhengig av å kombinere intervjuet med andre seleksjonsmetoder. Tidligere ble dette gjort gjennom et felles opptak, med en øvelse. Denne øvelsen fungerer som et jobbutsnitt og er en bedre arena til å faktisk vurdere kandidatens personlige egenskaper. Dette opptaket er kuttet og man vurderer disse egenskapene gjennom tjenesteuttalelsen og hvordan man har prestert i førstegangstjenesten. Problemet her er som tidligere nevnt at det ikke måler kandidatene på likt grunnlag og det er usikkert om det er et godt nok verktøy til å måle egenskapene som trengs for å kunne fungere som soldat i krevende operasjoner. Dette understrekes av brigadesersjanten som sier at man ikke klarer å simulere den usikkerheten og belastningen en soldat kan bli utsatt for i førstegangstjenesten (FFI 2019b).

Om man sammenligner personlige egenskaper mot formell kompetanse svarer alle respondenter at de vektlegger personlige egenskaper. Dette er fordi det er lettere å endre eller tilføre kompetanse enn det er å endre de grunnleggende holdninger en person har. De formelle kravene er minstekrav for å bestå, og relevant tjenesteerfaring er å foretrekke i et kostnads- og utdanningsperspektiv, men det er de personlige egenskapene som man ønsker å selektere på. Selv om dette er slik det gjennomføres i bataljonen, bruker brigaden verktøy som gir like mye grunn til å selektere på den formelle kompetansen og kravene. Ingeniørbataljonen må da gjøre egne tilpasninger for at de selekterer på en måte de mener er riktig.

Ingeniørbataljonen har ingen mulighet til å sine egne parametere, sine egne personlige egenskaper. De fire personlige egenskapene er felles for alle avdelinger i Hæren. Dette til tross for at det er en organisasjon på 8500 mennesker og et stort antall underavdelinger som i er veldig forskjellige og har vidt forskjellige oppdrag. De fire egenskapene som måles er gode nok til å måle om man vil fungere som soldat som alle i organisasjonen er, men gir ikke nødvendigvis noen prediksjon om man vil fungere i funksjonen som ingeniør.

Opptaket kjøres fremdeles i seleksjonsprosessen til TMBN hvor HRS-kompaniene får sine soldater. Dette gir dem mulighet til å selektere bedre på de personlige egenskapene. Bakdelen med opptaket er at enkelte selekteres på noe helt annet enn det de skal gjøre i den daglige tjenesten. Spesielt gjelder dette fagarbeiderne som blir selektert på bakgrunn av sin formelle kompetanse. De er fremdeles soldater, men rekrutteringsgrunnlaget er så lite at man har lite

handlingsrom om noen skulle falle av i et opptak som er langt fra den hverdagen de skal fungere i til daglig.

Noe som taler mot bruken av tjenesteuttalelser som grunnlag er robustheten i rekrutteringsorganisasjonen. Tjenesteuttalelse er kun en av mange oppgaver for en troppssjef og det blir ikke bedre resultat enn troppssjefen har kapasitet til. Om man i tillegg bruker tjenesteuttalelsen i stedet for opptak som et seleksjonsgrunnlag krever det et arbeid for å sette resultatene i et system. Dette er det for få folk til å gjøre, samtidig som man får korte tidsfrister fra brigadenivået til å gjøre jobben ordentlig. Man har derfor ikke bedre sikkerhet for resultatene fra førstegangstjenesten om resultatene ikke blir vurdert godt nok. Respondent 2 nevner et eksempel: *«...vi vet jo hvor mye disse troppssjefene har å gjøre og for enkelte troppssjefer var det jo 18 grenadersøknader i én tropp, så hvor mye tid hver enkelt har lagt i hver søknad er sånne ting vi ikke har rukket å sjekke.»* Motsatsen er opptaket hvor man har selektører som følger kandidatene kontinuerlig og for et bedre bilde enn staben som skal vurdere andres tjenesteuttalelse.

Den store endringen i personellstrukturen er at ledelselementene i OR-søylen skal rekrutteres fra grenaderene. Likevel er det ingen endring i seleksjonen av grenaderer på lederegenskaper. Med ny ordning vil svært mange flere grenaderer ta lederutdannelse for å fylle strukturen på et bærekraftig nivå. Om man selekterer grenaderer på lederskapspotensiale vil man øke rekrutteringsmassen for den videre personellstrukturen i Hæren.

Lederskapspotensiale blir vurdert i prosessen, men det benyttes ikke som seleksjonsgrunnlag.

Ser man tilbake til de personlige egenskapene man selekterer på er de utelukkende rettet mot sannsynligheten for å lykkes i jobben som soldat og Ingeniørbataljonen kan ikke selektere på sine egne parametere. Ingen av disse egenskapene har noen forankring om kandidatene vil jobbe i organisasjonen over tid. Det er da heller ingen personlige egenskaper for om man «passer inn» i de avdelingene de skal tjenestegjøre i. Dette blir da kun basert på inntrykket intervjuere gir i seleksjonsprosessen til opptaksrådet, men gir et usikkert resultat om det at personellet skal stå lenge i stilling er et mål i seg selv.

Interesser er heller ikke tatt med i seleksjonen. Som Lai påpeker gir denne metoden ingen god prediksjon for hvordan kandidaten presterer i jobben, noe som kan være grunnen til at det ikke benyttes. Samtidig er ikke interesse for jobben grunnlaget for om man fungerer eller ikke i denne sammenhengen, det har man andre parametere til. Ser man på Hollands

yrkesinteressemødel vil forskjellige personligheter velge forskjellige jobber. Man kan da tro at de også vil trives i denne jobben og derfor bli der lengre. Siden lengre ståtid er en basis for den nye personellstrukturen er interesselmåling et verktøy som kan vurderes hvor mulighetsrommet ikke er utnyttet.

Det kan virke selvsagt, men personell som drives av indre motivasjon har større sannsynlighet for å bli i organisasjonen over tid (FFI 2016, 2019b). Det henger da også sammen med om noen av indre motivasjon søker seg til Hæren også har en yrkesinteresse for det. Forsvaret er ikke lønnsledende og som man så på tidligere kommuniseres ikke karrieremuligheter i tilstrekkelig grad. Derfor er man også avhengig av en indre motivasjon i utgangspunktet. I det gamle opptaket ble øvelsen ofte kalt en «motivasjonsøvelse». Tanken er da at man må vise motivasjon for å gjennomføre de fysiske påkjenningene. Det kan tenkes at dette da er en bedre arena for å måle dette.

Et tema under intervju er gjerne hvordan kandidaten stiller seg til deltagelse i internasjonale operasjoner. Dette for å kunne si noe om kandidaten vil være motivert for tjenesten og hva som venter i tilværelsen som soldat. Dette er ofte for å vise refleksjonsnivå og egnethet i lys av holdninger man må ha, som var en av parameterne som intervjuet skal måle. Samtidig viser FFI til at de som svarer ja til internasjonal tjeneste har en større sannsynlighet for om de lar seg rekruttere til videre tjeneste. Samtidig gir gode holdninger og refleksjon en indikasjon på hvor langsiktig kandidaten tenker og om man tenker seg tjeneste i et lenger tidsperspektiv. Det er derfor verdt å beholde i prosessen.

Det siste poenget er ikke direkte en personlig egenskap, men har likevel betydning for hvor lenge man blir i organisasjonen. Kan man selektere personell basert på demografi, altså hvor folk kommer fra? FFI (2019b) peker på at mange slutter i Forsvaret fordi tjenestestedet ligger langt fra allfarvei. Tjenestestedene kommer ikke til å endre seg i all overskuelig fremtid, men det er et interessant spørsmål om man da bør satse på personellet som er lokale og har mindre sannsynlighet for å slutte basert på at de er langt hjemmefra. Dette er ikke med i vurderingen i dagens rekrutterings- og seleksjonsprosess.

Oppsummert brukes seleksjon på personlige egenskaper foran formell kompetanse. Dette er nesten utelukkende for å måle om kandidatene eger seg til yrket som soldat, ikke for om de vil passe inn i avdelingene de skal jobbe i. Denne felles holdningsplattformen og enhetlige tanken om at alle soldater løser samme oppgave lener seg mot et instrumentelt perspektiv. Det

selekteres i liten grad på parametere som sier noe om personellet blir i organisasjonen over tid, og indirekte selekteres det ikke for videre karriere i Forsvaret når man ikke inkluderer lederegenskaper.

5.5 Forskningsspørsmål 5: Har rekruttering- og seleksjon av OR-2 endret seg som et resultat av OMT og URE?

Innføringen av nytt personellstruktur kan synes motivert av ytre faktorer. Dette fordi det er internasjonalt og alle vi liker å sammenligne oss med bruker det. Det svarer til at vi får lenger ståtid som allerede var identifisert som et problem og den generelle betraktningen at det på sikt skal få ned kostnader ved utdanning. Forsvaret er også som alle andre statlige etater underlagt Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen fra Stortingsproposisjon 1 S (2015-2016). Dette kom etter OMT ble besluttet, men kan ha hatt innvirkning for hvor tett URE fulgte etter.

Ser man på både effektivisering og likhet til egne allierte kan man si at organisasjonen baserer seg på en oppskrift hentet uten fra fordi man tror det vil skape bedre effektivitet i egen organisasjon (Kingsrød 2020).

Rekruttering og seleksjon har ikke noen særegen endring som følge av OMT eller URE, den er tuftet på erfaringer over tid. Respondent 1 uttaler: *«Det er noe som er forholdsvis velprøvd. Den har nok ikke blitt linket til OMT enda og måten vi skal rekruttere personell på i fremtiden.»* Det eneste for prosessen som er styrt av omgivelsene er mindre økonomiske rammer, som er utslagsgivende for hvor mye man bruker på seleksjonsprosessen, på tross av at forskning tilsier man bør legge trykk i den (Lai 2019). Det er vanskelig å si om dette kommer av et bevisst valg at det er viktig med effektivisering av alle ledd i offentlige organisasjoner fremfor om man bevisst går bort fra det faktum at det betaler seg å legge tid, ressurser og innsats i rekrutteringsprosesser. Ingen sier det med sikkerhet, men samtlige respondenter tror det økonomiske aspektet har at innvirkning, blant annet ved at felles opptak er kuttet.. Samtidig sier kun respondent 4 at vedkommende har hørt på en felles informasjonsrunde at man har endret rekruttering og seleksjon på bakgrunn at vi skal være mer like våre allierte.

Litt tilbake til opptaket som har blitt kuttet er det noe delte meninger om dette. FFI peker på at slik man gjør det i dag, hvor man bruker tjenesteerfaring fra førstegangstjenesten som grunnlag og kun intervju i tillegg, er godt nok. Samtidig sier de det ikke er forsket nok på

(FFI 2019b). På den annen side sier har man uttalelsen fra brigadesersjant som sier man trenger et opptak fra samme rapport.

Samtidig sier alle respondentene at de ikke merker at kriteriene til kandidatene er endret, til tross for at mange av dem skal tjenestegjøre lengre og ha enn annen karriere enn hva tilfellet var tidligere. Siden seleksjonsprosessen er endret uten at kravene eller behovene synes å ta høyde for ny ordning virker det som effektivisering og økonomi er mer drivende for endringen i seleksjonsprosessen.

Hvis vi ser prosessen opp mot Collins og Kehoe (2009) fremstår som en byråkratisk modell, både før og etter innføringen av OMT og URE. Dette svarer godt til å rekruttere soldater som fungerer i organisasjonen i krise og krig. Samtidig svarer det mindre til organisasjonens langsiktige utfordringer, hvor man mindre grad sikter på personell som er villig til å bli lenge i organisasjonen. Ser man på dette er det flere aspekter fra Collins og Kehoe's engasjementsmodell som vil gi bedre resultater, spesielt at man fokuserer mer på utvikling og karrieremuligheter i kommunikasjonen til kandidatene og at man søker tilpasningsdyktige kandidater som ønsker å bli i organisasjonen over tid. Dette er spesielt viktig da personellstrukturen er avhengig av dette. En engasjementsmodell gir også større frihet på lavere nivå til å bruke egne parametere for rekruttering, noe som det er lite åpning for i den byråkratiske modellen.

6 Konklusjon, anbefaling og veien videre

Temaet for denne oppgaven har vært premissene for rekrutteringsprosessen i Ingeniørbataljonen og om det løser organisasjons personellbehov på kort og lang sikt. Det er undersøkt rammeverket bataljonen må forholde seg til, endringer i prosessen og personellstrukturen, og den generelle forståelsen av hvor god prosessen er for de som er ansvarlig for gjennomføringen. I dette kapittelet sammenfattes funnene.

Dagens rekrutteringsmodell er egnet til å løse organisasjonens oppdrag på kort sikt, man rekrutterer nok grenaderer til å fylle strukturen. Samtidig er det et potensial i å kommunisere karrieremuligheter bedre for å gå for en målgruppe som er mer langsiktig og sådan mer bærekraftig for organisasjonen. I tillegg gjør organisasjonen lite for å rekruttere en større masse av de vernepliktige også utenfor egen organisasjonsenhet, siden de har samme grunnutdanning og derfor er kvalifiserte søkere.

Bruk av tjenesteuttalelse fra førstegangstjeneste er et godt verktøy til seleksjon da det gir innblikk for hvordan kandidatene er over lang tid. Samtidig er det så store forskjeller i type gjennomført tjeneste at det egner seg dårlig som sammenligningsgrunnlag for seleksjon. Dette ble tidligere løst med gjennomføring av felles opptaksøvelse som fungerte som et jobbutsnitt felles for alle kandidater. Ved kun bruk av tjenesteuttalelse kan man med dagens verktøy vektlegge den formelle kompetansen over de personlige egenskapene.

Flere ledd i organisasjonen inkluderes i prosessen. Man får da bedre overblikk over organisasjonen, personellet og hvor mange nye man må rekruttere inn. Samtidig har dette et instrumentelt preg der man ser hvilke mangler man har i organisasjonen og man ikke kan komme med innspill på hva slags personell man trenger for å fungere i avdelingens normer og kulturer, kun hvilken formell kompetanse man mangler og trenger. Dette påpekes ved at man på lavere nivå har lite handlingsrom i rammeverket satt av nivåene over.

Organisasjonen rekrutterer med bakgrunn i formell kompetanse og selekterer på personlige egenskaper. Dette fremstår innledningsvis som er gjort i et institusjonelt perspektiv. Likevel er dette også instrumentelt betinget siden de personlige egenskapene man selekterer på utlukkende er rettet mot hvordan man løser sine oppgaver som soldat i alle operasjonsmiljøer. Det selekteres ikke på egenskaper man identifiserer til å ha betydning for trivsel i arbeidsmiljø eller om man blir værende over tid. Dette er dels fordi man ikke har handlingsrom til å velge sine egne seleksjonskriterier.

Man ser få spor til at prosessen har endret seg i tråd med at personellsystemet til organisasjonen er endret. Personellsystemet synes endret av ytre faktorer i form av likhet til allierte og i et økonomisk effektiviseringsperspektiv. Kravene og kriteriene for rekruttering ser ut til å være uendret på tross av dette. Det gjør seg spesielt gjeldende ved at man ikke selekterer på lederegenskaper, selv om en stor del av grenaderene skal bli ledere i organisasjonen i fremtiden.

Et spørsmål som ble stilt til alle respondentene var om de så sin organisasjon i et instrumentelt eller institusjonelt perspektiv. Her svarte alle at de i større eller mindre ser i begge perspektivene. Instrumentelt fordi vi er oppdragsfokusert og er et verktøy for staten, institusjonelt fordi man i stor grad har egne normer og verdier på sitt nivå i organisasjonen. Disse går ikke på tvers av den felles verdiplattformen i hele organisasjonen, men det viser spennet og forskjellene man må ta høyde for. Tidligere i oppgaven er det sagt at man tenker

opp mot det instrumentelle perspektivet som det kortsiktige perspektivet hvor det at organisasjonen skal løse sitt oppdrag står i sentrum. Det institusjonelle perspektivet omhandler da kultur og normer, arbeidsmiljø, og fokus på at personellet skal bli værende over tid. Av disse vil Forsvaret alltid være til for å løse oppdraget og må alltid være innrettet for dette. Samtidig står disse i et avhengighetsforhold siden man krever kompetent personell til å drifte organisasjonen og løse oppdrag. Man trenger også dette litt eldre og kompetente personellet til å utdanne vernepliktige som er styrkebrønnen i utgangspunktet.

Av denne grunnen fremstår dagens rekrutteringsmodell i overvekt ensidig fokusert mot å fylle strukturen til å løse oppdraget best mulig på kort sikt og med mindre fokus på en langsiktig karriere. Sånn sett kan man si at et premiss for prosessen er at den er instrumentelt utformet, mens den kan tenkes å rettes mer mot et institusjonelt fokus. Den er ikke i tråd med virkelighetsoppfatningen som finnes på lavere nivå i organisasjonen.

All den tid man fremdeles klarer å rekruttere nok soldater til videre tjeneste som egnet som soldat, bør fokuset til bataljonen være å svare for hva man gjør for å rekruttere kandidater som blir værende over tid. Enkle grep er mer kommunikasjon mot karriere- og utviklingsmuligheter samt en klar forventningsavklaring om at hvis man fortsetter i organisasjonen er det forventet at de fleste gjør det i et karriereperspektiv. For organisasjonen som helhet krever dette mer handlingsfrihet på bataljonsnivået delegert fra nivåene over.

6.1 Videre forskning

Ingeniørbataljonen anbefales i hovedsak å ta innover seg at grenaderer ikke bare er grenaderer, de er grunnlaget for hele OR-søyla i personellstrukturen. Det bør informeres tidlig til kandidater hvilken forventning man har til at en majoritet av dem blir lenge i organisasjonen. Dette må starte med kommunikasjonen i startfasen av rekrutteringsprosessen.

Samtidig er det vanskelig å se på ståtid og langsiktighet gjennom rekruttering alene. Man klarer heller ikke se om rekrutteringen til en ny personellordning som fremdeles er helt i startgropa på flere år enda fungerer som grunnlag til en bærekraftig struktur.

Videre forskning bør heller fokusere på hva man gjør for å beholde allerede rekruttert personell. For det første er dette konklusjonen i de fleste av rapportene til FFI om rekruttering. Det andre eksemplifiseres ved et svar fra respondentene fra kompaninivå når spurt om re-rekruttering: «... *Det burde vært bedre. Men det er en grunn til at folk slutter, og*

det er vanskelig å re-rekruttere med å ikke kunne tilby noe mer eller noe annet enn det de hadde når de var der sist.»

Dette sitatet peker heller mot at man ikke klarer å beholde personellet som er egnet i utgangspunktet. Forfatteren lener seg også mot Stein Helge Kingsrød fra Forsvarets Høgskole sitt perspektiv i den pågående diskusjonen om OMT: *«En lang militær karriere er uansett ikke noe vi kan sikre gjennom rekruttering, men er noe Forsvaret må motivere til gjennom et godt arbeidsmiljø og spennende utviklingsmuligheter.»* (Kingsrød 2020)

Selv om man fokuserer på ståtid innen rekruttering har man ingen garanti for at det fungerer uten at personellet er motivert til å bli over tid. Det er det arbeidsoppgaver, miljø og insentiver etter man er rekruttert til videre tjeneste som vanskelig kan forutses i rekruttering. Derfor bør forskning videre rettes mot motivasjonsfaktorer og hva man gjør for å beholde eksisterende personell.

Referanseliste

Allison, Graham (1983): *Public and Private Management: Are they Fundamentally Alike in All Unimportant Respect?* I: J. L. Perry og K. L. Kramer (red.) *Public Management. Public and Private Perspectives*. Palo Alto, CA: Mayfield Publishing.

Barber, A. E. (1998): *Recruiting Employees, Individual and Organizational perspectives*. California: Sage Publications Inc.

Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A. og Jones, D.A. (2005): Applicant Attraction to Organization and Job Choice: A Meta-Analysis Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology* Vol. 90: 928.

Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G. og Røvik, K. A. (2017). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. (3. utgave, 2. opplag) Oslo: Universitetsforlaget AS.

Collins, C. J. & Kehoe, R. R. (2009): Recruitment and selection [Electronic version]. In J. Storey, P. M. Wright, & D. Ulrich (Eds.), *The Routledge companion to strategic human resource management* 209-223. New York: Routledge.

Forsvaret (2015): *Implementerings- og milepælsplan – ordning for militært tilsatte*. Oslo: Forsvaret. Hentet fra: https://forsvaret.no/fakta/_ForsvaretDocuments/Implementerings-og-milep%C3%A6lsplan%20-%20Ordning%20for%20militaert%20tilsatte%20-Endelig.pdf (hentet dato: 18.08.2020)

Forsvaret (2017): *Ingeniørbataljonen*. Oslo: Forsvaret, hentet fra: <https://forsvaret.no/karriere/forstegangstjeneste/muligheter/haren/ingeniorbataljonen> (hentet 20.08.2020)

Forsvaret (2018): *Utdanningsreformen i Forsvaret*. Oslo: Forsvaret, hentet fra <https://forsvaret.no/aktuelt/utdanningsreformen-i-forsvaret> (hentet 24.08.2020)

Forsvaret (2019): *Telemark Bataljon*. Oslo: Forsvaret, hentet fra: <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/Brigade-Nord/Telemark-Bataljon> (hentet 16.09.2020)

Forsvaret (2020a): *Iverksettelsesbrev – Ny bonusordning T35*. Oslo: Forsvaret.

Forsvaret (2020b): *Statistikk antall ansatte i Forsvaret*, Oslo: Forsvaret, hentet fra: <https://forsvaret.no/aarsrapport/statistikk/personell> (hentet: 20.08.2020)

Forsvaret (2020c): *Statistikk antall ansatte i Hæren*, Oslo: Forsvaret, hentet fra: <https://forsvaret.no/aarsrapport/statistikk/haeren> (hentet 20.08.2020)

Forsvaret (2020d): *Hæren*. Oslo: Forsvaret, hentet fra: <https://forsvaret.no/h%C3%A6ren> (hentet 20.08.2020)

Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) (2014). FFI-rapport 2014/00343 - *En analyse av sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret*. Kjeller: FFI.

Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) (2016). FFI-rapport 16/01012 – *Hva motiverer til tjeneste i Forsvaret?* – En innledende kvantitativ analyse av holdninger og adferd i Brigade Nord. Kjeller: FFI.

Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) (2018). FFI-rapport 18/02189 – «*Faen, jeg skulle blitt grenader, vært litt «Johnny Enkeltmann» før jeg tok det videre*» - motivasjonsfaktorer, rekruttering, seleksjon og bibeholdelse av grenaderer og befal i Hæren. Kjeller: FFI.

Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) (2019a). FFI-rapport 19/00386 – *Hva vet vi om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret – en litteraturstudie*. Kjeller: FFI.

Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) (2019b). FFI-rapport 19/01788 – *Førstegangstjenesten som rekrutteringsbrønn for videre karriere i Forsvaret – en tverrfaglig studie*. Kjeller: FFI.

Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) (2020a). *Personell og Kompetanse – Hvordan skal vi bemanne Forsvaret i fremtiden?* Hentet fra: <https://www.ffi.no/forskning/prosjekter/personell-og-kompetanse> (hentet: 18.08.2020).

Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) (2020b). FFI-rapport 20/01099 – *Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret?* Kjeller: FFI.

Forsvarsdepartementet (FD) (2015). *Prop. 111 LS – Ordning for militært tilsatte og endring i forsvarspersonelloven m. m. (militærordningen)*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

Forsvarsdepartementet (FD) (2016). *Prop 151 S (2015-2016 Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak) Kampkraft og Bærekraft – Langtidsplan for forsvarssektoren*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

Forsvarsstaben (2004). *Forsvarets doktrine for landoperasjoner (FDLO)*. Oslo: Forsvarsstaben.

Forsvarsstaben (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD)*. Oslo: Forsvarsstaben.

Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal akademiske.

Hellum, N. (2016): *Ingen selvfølge at karakterer og fysikk gir Forsvaret de beste soldatene*. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/wvRyn/ingen-selvfoelge-at-karakterer-og-fysikk-gir-forsvaret-de-beste-soldate> (hentet: 18.08.2020)

Holland, J. L. (1997). *Making Vocational Choices – A Theory of Vocational Personalities and Work Environments* (3. Utgave). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hæren (2020): *Hærens sjefssersjants nyhetsbrev – Nr 2- juni 2020. – Vi må tjenestegjøre lengre på lags- og troppsnivå*. Bardufoss: Hæren.

Hærstaben (2016). *Karriere -og tjenesteplan Hæren -Hovedplan*. Bardufoss: Hærstaben

Hærstaben (2020). *Intervjuguide for tilsetting av grenaderer i Hæren*. Bardufoss: Hærstaben

Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utgave, 3. opplag). Oslo: Fagbokforlaget.

Jacobsen D. I. & Thorsvik, J. (2018). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utgave, 2. opplag). Oslo: Fagbokforlaget.

Johnsen, E. (2016). *Ledelse gjennom rekruttering – En studie av ledere i Forsvaret sin involvering i rekruttering*. Mastergradsavhandling, Universitetet i Tromsø.

Kaufmann, A. Kaufmann, S. (2015). *Psykologi i Organisasjon og Ledelse* (5. utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kingsrød, S. H. (2020): Replik: *Ukritisk normtransplantasjon eller grundig analyse?* Hentet fra <https://www.stratagem.no/ukritisk-normtransplantasjon-eller-grundig-analyse/> (hentet 21.03.2021)

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2015). *Stortingsproposisjon 1 S – Statsbudsjettet for budsjettåret 2016*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Lai, L. (2019). *Strategisk kompetansestyring* (3. Utgave, 5. opplag). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

March, J. G., Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: The Free Press.

NATO (2017). *MC 0560/2 – MC Policy for Military Engineering*. Brüssel: NATO.

Rynes, S. (1991): *Recruitment, job choice and post-hire consequences: A call for new research directions*, in Marvin D. Dunnette og Leaetta M. Hough (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology. Volume 2*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Taylor, M. S. & Collins, C. J. (2000): *Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice*[Electronic version]. (Hentet: 18.08.2020) from Cornell University, ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/568>

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Intervjuguide

Innledning:

Presentasjon av meg selv, oppgaven og undersøkelsesdesignet.

Hensikten med oppgaven (respondenten har mottatt info gjennom samtykkeerklæringen, dette skal fungere som en stadfesting):

- Hva den skal gi (hjelpemiddel for organisasjonen i videre arbeid)
- Hva skal den ikke gi (er ikke til for å «henge ut» ledd i organisasjonen eller prosessen som helhet)

Informasjon om intervjuet til respondenten:

- Format på intervjuet (semistrukturert, varighet)
- Informere at oppgaven er ugradert og at vi styrer unna alle graderte tema

Innledende spørsmål (om respondenten):

- Stilling til respondenten og hvilket ledd av organisasjonen
- Hvor lenge har du jobbet med dette og i Forsvaret generelt
- Annen relevant erfaring for personell og rekruttering

Del 1, Rekrutteringsstrategi:

Kan du forklare rekrutteringsprosessen i organisasjonen fra start til slutt?

Tema man ønsker å komme innom (for intervjuer, stilles ikke som spørsmål om det ikke er nødvendig):

- Jobbanalyse – hva avgjør hvor mange stillinger?
- Hvorfor er dagens metode for seleksjon valgt?
- Faktorer som er førende for dagens seleksjonsmodell og metoder?

Har rekrutteringsprosessen endret seg som et resultat av innføringen av OMT og URE?

Hvordan føler du rekrutteringsstrategien kommuniseres i og utenfor organisasjonen?

Tema man ønsker å komme innom (for intervjuer, stilles ikke som spørsmål om det ikke er nødvendig):

- Fra nivået over?
- Hvem prøver man å rekruttere?
- Videre på hvem man ønsker å rekruttere, hvordan kommuniseres muligheter til:
- Brigaden?
- Hæren?
- Forsvaret?
- Det sivile?

Når dere presenterer for aktuelle kandidater, hva ønsker dere å fremheve?

Tema man ønsker å komme innom (for intervjuer, stilles ikke som spørsmål om det ikke er nødvendig):

- Karriere?
- Jobben (arbeidsoppgaver)?
- Opplevelser?
- Tjenestested?
- Miljø?
- Internasjonale operasjoner?

Har det vært en dreining av kompetansekrav etter at OMT ble innført?

Er det et aktivt system for re-rekruttering?

Føler du dagens rekrutteringsmodell er tilstrekkelig eller optimal? Hvorfor/hvorfor ikke?

Del 2, Det instrumentelle perspektivet:

Hva er kravene for å få jobb som grenader i organisasjonen?

Tema man ønsker å komme innom (for intervjuer, stilles ikke som spørsmål om det ikke er nødvendig):

- Fra nivået over?
- Hva er lagt vekt på i jobbanalysen?
- Hva kan dere selektere på selv?
- Hva er må-krav og hva er bør-krav, kan noe av dette avvikes?

Hva legger dere i kompetanse?

Hvordan måler dere «rett person til rett stilling»?

Viktigheten av formel og uformell kompetanse?

Hvem er med i beslutningsprosessene rundt rekrutteringsprosessene?

Hvor lavt i organisasjonen har påvirkningsmyndighet for hvem vi rekrutterer?

Hvor lavt ned i organisasjonen har man medbestemmelsesrett for hvem man ender opp med å ansette?

Hvem og hvordan vurderes hvem som er skikket til jobben(e)?

Del 3, Det institusjonelle perspektivet

Hvordan vektlegges personlige egenskaper og uformell kompetanse?

Hvordan sees dette mot den formelle kompetansen?

Har ledere på lavere nivå innflytelse over hvilke personligheter man ser etter?

Oppsamlingsspørsmål (dersom disse ikke allerede er besvart):

- Bliir noen avdelinger fremhevet foran andre i prosessen?
- Fremhever underavdelingen seg selv foran andre?
- Kan du nevne noen andre faktorer som påvirker interessen rundt å søke jobb som grenader?

Siste spørsmål: **Ser du organisasjonen din i et instrumentelt eller institusjonelt perspektiv?**

(Intervjuer forklarer hva som legges i de forskjellige perspektivene ved behov)

Vedlegg 2 – Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Personellet er vår viktigste ressurs! En kvalitativ undersøkelse om rekrutteringsprosessen i Ingeniørbataljonen

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se hvor godt en rekrutteringsstrategi holder seg for å rekruttere på kort og lang sikt. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne undersøkelsen er mastergradsavhandling som ønsker å se om dagens rekrutteringsmodell for gradsnivået OR-2 er hensiktsmessig sett opp mot omstillingen Forsvaret står i sett opp mot ny ordning for militært tilsatte og utdanningsreformen i Forsvaret.

Overordnet problemstilling er *hvilke premisser ligger til grunn for, og hvor godt egnet dagens rekrutterings er til å dekke opp operative behov og samtidig nå målsetning til ny ordning for militært tilsatte?*

Forskningsspørsmål tar for seg kommunikasjon og omdømme, formelle og uformelle kompetansekrav, involvering av forskjellige nivåer i organisasjonen i prosessen og andre forhold som påvirker prosessen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Tromsø, fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for samfunnsvitenskap er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Studien ønsker å se på hvordan organisasjonen rekrutterer og selekterer vervet personell. Utvalget respondenter har derfor en høy grad av involvering eller erfaring med rekrutteringsprosessen på forskjellige nivåer. Utvalget består derfor av flere befal og offiserer fra kompaninivå til brigadenivå. Utvalget er totalt 5-8 personer.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta innebærer det et intervju på 1-1,5 timers varighet. For at informasjonen ikke går tapt før studien er ferdigstilt vil det bli tatt opptak av intervjuet som transkriberes.

Typiske temaer som intervjuet vil handle om er ditt nivå's påvirkning og rolle i rekrutteringsprosessen, formelle og uformelle aspekter ved prosessen og andre forhold som påvirker hvor effektiv rekrutteringsprosessen er..

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil kun være prosjektleder (Bjørnar Hannemyr) og veileder for oppgaven (Hilde Bjørnå) som vil ha tilgang til opplysningene.
- For å sikre at opplysninger ikke kommer på avveie vil opptakene kun lagres frem til de har blitt transkribert.
- Navn og kontaktopplysninger vil være på et eget kryptert dokument og adskilles fra andre data
- Respondentene vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen av oppgaven når den publiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes på leveringsdato 1.12.2020. Når sensur foreligger, vil alt datamateriale knyttet til personopplysninger slettes. Dette er forventet å være seneste 31.1.2021.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for samfunnsvitenskap, ved Universitet i Tromsø (UIT) har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Prosjektansvarlig:
Bjørnar Hannemyr, tlf: 97 64 99 38 epost: bjornar_4@hotmail.com
- Veileder:
Hilde Bjørnå, tlf: 77 64 43 38 epost: hilde.bjora@uit.no
- Vårt personvernombud:
Joakim Bakkevold, tlf: 77 64 63 22/97 69 15 78 epost: personvernombud@uit.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Personellet er vår viktigste ressurs! En kvalitativ undersøkelse om rekrutteringsprosessen i Ingeniørbataljonen*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca 31.1.2021

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – Godkjenning NSD

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Personellet er vår viktigste ressurs! En kvalitativ undersøkelse om rekrutteringsprosessen i Ingeniørbataljonen

Referansenummer

526361

Registrert

07.09.2020 av Bjørnar Hannemyr - bha149@post.uit.no

Behandlingsansvarlig institusjon

UIT – Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Hilde Bjørnå, hilde.bjorna@uit.no, tlf: 77644338

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Bjørnar Hannemyr, bjornar_4@hotmail.com, tlf: 97649938

Prosjektperiode

01.10.2020 - 31.12.2020

Status

11.09.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

11.09.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 11.09.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og

NSD. Behandlingen kan ikke starte før det foreligger godkjenning fra forsvarrets forskningsnemd, ved FHS.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html
Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. **OPPFØLGING AV PROSJEKTET** NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 4 – Godkjenning FHS



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler
Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/STAB/UTD FOU

Vår dato 2020-09-23
Vår referanse 2020/032598-002/FORSVARET/ 002

Tidligere dato **Tidligere referanse**

Til
Bjørnar Hannemyr
.
..

Kopi til
HÆR/BRIG N/BRIGLED
HÆR/BRIG N/INGBN

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 15. september 2020 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal samles data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hvor godt egnet er dagens rekrutteringsstrategi til å dekke opp operative behov og samtidig nå målsetning til ny ordning for militært tilsatte?» Det skal innhentes dokumenter fra Forsvaret og gjennomføres intervju med personell i Ingeniørbataljonen og Brigade nord stab. Tillatelse fra avdelingene er innhentet.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som behandler søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 1. desember 2020.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til følgende e-postadresse: datautlevering@fhs.mil.no

| Postadresse | Besøksadresse | Sivil telefon/telefaks | Epost/ Internett | Vedlegg |
|--|--|---|---|---------|
| Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge | Akershus festning, bygn 14 / 0015 OSLO Norge | Militær telefon/telefaks 99/0500 3699 | postmottak@mil.no www.forsvaret.no Organisasjonsnummer NO 986 105 174 MVA | |

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.

