

**Forsvarets høgskole**

**våren 2012**

**Masteroppgave**

**Rekruttering og kompetanse**

*strategiske styringsverktøy for Kystvakten*

**Eirik Sande**



**Forord**

Denne studien utgjør den avsluttende delen av masterstudiet ved Forsvarets høyskole.

Forberedelsene startet tidlig på vinteren mens selve undersøkelsen ble gjennomført våren 2012.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Kåre Dahl Martinsen som villig har gitt meg presise tilbakemeldinger og gode råd underveis. Takk også til bibliotekarene ved Forsvarets høyskole for en utmerket service.

Videre vil jeg takke respondentene for at dere lot meg få høste av deres erfaringer og kunnskap i forbindelse med oppgaven. Uten deres innsikt og motivasjon hadde arbeidet vært betydelig tyngre. Til slutt vil jeg takke kolleger i Kystvakten for at jeg har gleden av å arbeide i en profesjonell organisasjon som stadig søker forbedringer. Ikke primært for å utvikle sine ansatte, men først og fremst for å utføre tjenesten mer effektivt.

Haakonsværn 18. mai 2012

Eirik Sande

**Abstract**

This dissertation examines human resource management in The Royal Norwegian Coast Guard as the organisation is reorganized and relocated to Sortland in 2012. The intention has been to describe the recruitment and selection process and related consequences. The objective has been to provide an impact study based on an empirical analysis in order to establish a knowledge base which might lead to future improvements.

The report rests on a survey based on personal interviews and reviews of scientific literature, publications, rules and regulations. The research sample consisted of 8 well experienced naval officers. The research question is “How is the recruitment process in The Royal Norwegian Coast Guard performed, and what is its impact on the organisation and the individual employee?”

The main finding is that the recruitment process is reactive and mainly focused on the manning of the Coast Guard’s vessels in the short term. The human resourcing process also lacks a strategic foundation. As a result the Coast Guard faces problems managing organizational competence. Qualification standards are being challenged and respondents fear a weakening of the Coast Guard’s reputation. Another consequence, related to newly-hired officers, is a comprehensive need for upgrading of skills.

## **Sammendrag**

Personell og kompetanse er ett av fire satsningsområder i Forsvaret. Endringer i arbeidsmarkedet påvirker personellsituasjonen og flere avdelinger opplever i dag utfordringer med rekruttering.

Dette er en kvalitativ, empirisk undersøkelse av Kystvaktens metoder for rekruttering.

Spørsmålet som stilles er: *”Hvordan foregår rekrutteringen til Kystvakten og hvilke konsekvenser har praksisen for organisasjonen og den enkelte arbeidstaker?”*

For å belyse problemstillingen i dybde og bredde er analysen basert på intervjuer i kombinasjon med en studie av faglitteratur og styrende dokumenter. Utvalget består av offiserer med lang og variert erfaring fra Kystvakten. Flere respondenter har et nært eller direkte ansvar for rekrutteringsarbeidet. Andre kilder er skipssjefer, stabsoffiserer og offiserer fra Sjøforsvarets utdanningsinstitusjoner.

Hovedfunnet er at rekrutteringspraksisen er reaktiv og fokusert mot å løse oppdukkende behov for å bemanne fartøyene. Videre synes personellarbeidet å være uten strategisk styring.

Undersøkelsen viser at rammevilkårene for personellforvaltningen oppleves som en begrensende faktor. Tilførselen av befal fra Sjøforsvarets Skoler og Kysteskadren er lavere enn tidligere.

Årsaken er Sjøforsvarets prioritering av rekruttering til Kysteskadren. Resultatet er at Kystvaktens tilgang på militærfaglig kompetanse er lav. I sin ytterste konsekvens kan dette bidra til en gradvis redusert tilknytning mellom Kystvakten og Forsvaret.

Analysen viser at Kystvaktens omdømme er viktig for å opprettholde konkurransefordeler på arbeidsmarkedet. Rekruttering, bedriftskultur og omdømme er i denne sammenheng faktorer som kan påvirke hverandre gjensidig. Flere respondenter mener at disse faktorene kan påvirke Kystvaktens kompetansenivå og derved den fremtidige evnen til å løse pålagte oppdrag.

Kystvakten står overfor vesentlige utfordringer forbundet med å tilpasse kompetansenivået til fremtidens oppgaver. Denne undersøkelsen viser at Kystvaktens styring av rekruttering og kompetanse kan forbedres ved en bevisst bruk av styringsparametrene. Faglitteratur anbefaler at kompetansestyringen knyttes til organisasjonens øvrige strategiske målsetninger. På denne måten kan styring av rekruttering og kompetanse bidra til den innovasjon og utvikling som ledelsen mener er nødvendig. Kystvakten kan derved legge et bedre grunnlag for å møte fremtidige utfordringer som følger av den teknologiske- og samfunnsrelaterede utvikling.

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 BAKGRUNN.....	7
1.2 KYSTVAKTENS ORGANISASJON OG OPPGAVER.....	9
1.3 PROBLEMFOMULERING OG PROBLEMSTILLING.....	9
1.4 AVGRENSNING.....	10
1.5 TEORIETISK GRUNNLAG OG UTVALG AV FORSKNINGSLITTERATUR.....	11
1.6 DEFINISJONER OG BEGREPSFORKLARING.....	16
1.7 OPPGAVENS VIDERE STRUKTUR.....	17
<b>2 Metode</b> .....	<b>18</b>
2.1 UTVIKLING AV PROBLEMSTILLING.....	18
2.2 FØRFORSTÅELSE.....	19
2.3 VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN OG TILNÆRMING.....	19
2.4 UTVALG AV RESPONDENTER.....	21
2.5 DATAINNSAMLING.....	22
2.6 BEARBEIDELSE OG ANALYSE AV DATA.....	24
2.7 VALIDITET OG RELIABILITET.....	24
<b>3 Analyse</b> .....	<b>25</b>
3.1 KARAKTERTREKK VED REKRUTTERINGEN TIL KYSTVAKTEN.....	26
3.1.1 Regelverk og ansvarsforhold.....	26
3.1.2 Kystvaktens strategi og målsetning for rekrutteringsarbeidet.....	30
3.1.3 De praktiske metodene for rekruttering.....	35
3.2 KONSEKVENSER FOR KYSTVAKTEN.....	43
3.2.1 Kompetanseutvikling – behovet for sivil og militær kompetanse.....	46
3.2.2 Omdømme, bedriftskultur og organisasjonsrelaterte konsekvenser.....	50
3.2.3 Konsekvenser tilknyttet arbeidet med stillingsbeskrivelsene.....	55
3.2.4 Konsekvenser relatert til midlertidige disponeringer.....	58
3.3 KONSEKVENSER FOR DEN ENKELTE ARBEIDSTAKER.....	61
3.3.1 Ansettelsesforhold og utdanningsbehov.....	63
3.3.2 Karrieremuligheter.....	64
3.4 HELHETLIGE TOLKNINGER AV FUNN I ANALYSEN.....	64
3.4.1 Faktorer som påvirker rekruttering.....	66
3.4.2 Faktorer som påvirker strategisk kompetansestyring.....	68
<b>4 Avslutning</b> .....	<b>71</b>
<b>Etterord</b> .....	<b>75</b>
<b>Vedlegg A Kildeliste</b> .....	<b>76</b>
<b>Vedlegg B Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste</b> .....	<b>79</b>
<b>Vedlegg C Intervjuguide</b> .....	<b>80</b>
<b>Vedlegg D Informasjon om forskningsprosjektet</b> .....	<b>85</b>
<b>Vedlegg E Utdanningsnivåer i Forsvaret</b> .....	<b>86</b>

## 1 Innledning

### 1.1 Bakgrunn

*Etter en storstilt modernisering er den norske Kystvakten en av de mest moderne i Europa. I moderniseringen av Kystvaktens enheter, har mangfoldet i oppgaver hatt fokus. Multirolle-konseptet innebærer at hver enhet skal være materiell- og mannskapsmessig i stand til å løse et sett av oppgaver (Bruun-Hansen, 2010).*

Kystvaktens nye fartøystruktur gir flere muligheter men samtidig følger det forventninger om økt effektivitet. For å møte samfunnets forventninger må Kystvakten være hensiktsmessig organisert og strukturen må utnyttes på en god måte. Dette krever at Kystvakten har kompetente og motiverte medarbeidere i en tid der konkurransen om kvalifisert arbeidskraft øker.

I sin bok om rekrutteringsarbeid i en kunnskapsintensiv bedrift belyser Bergstrøm tilsvarende utfordringer for sivil sektor. Han beskriver endringer i arbeidsmarkedet fra det tidligere industrisamfunnet til dagens teknologiske arbeidsmarked. Innenfor ekspanderende og kompetanseintensive bransjer har endringer i arbeidsmarkedet blant annet ført til mer fleksible arbeidstidsordninger, vektlegging av kompetanse og økt fokus på organisasjonens konkurransekraft. Bergstrøm fremhever videre at det i arbeidsmarkeder med mangel på arbeidskraft snarere er arbeidssøkeren enn den rekrutterende organisasjonen som har anledning til å velge (Bergstrøm, 1998, s. 5). I dette ligger det en erkjennelse av at kompetanse for mange organisasjoner fremstår som en høyt verdsatt mangelvare og at rekrutteringsarbeidet bør tilpasses arbeidsmarkedet.

Forsvaret har i 2012 allerede erfart effektene av endringer i arbeidsmarkedet og flere avdelinger opplever utfordringer med rekruttering. Ikke minst fordi mange offiserer allerede har valgt en sivil karriere. I Sjøforsvaret erkjenner Generalinspektøren at personellsituasjonen er krevende, at den har potensial til å true Sjøforsvarets operativitet og at den skaper stress internt i organisasjonen (Grimstvedt, 2012).<sup>1</sup>

For Kystvakten er situasjonen mindre dramatisk, men også denne delen av Sjøforsvaret opplever nå betydelige utfordringer som følge av endrede rammebetingelser og politiske beslutninger.

---

<sup>1</sup> Informasjonen er hentet fra et internt nyhetsbrev fra Generalinspektøren i Sjøforsvaret våren 2012. Nyhetsbrevet var et tilsvarende til Collianders artikkel i Bergens Tidende hvor det fremkommer at Sjøforsvaret vurderer å benytte utenlandske offiserer på norske marinefartøyer på grunn av mangel på teknisk personell til å bemanne landets nye fregatter. Videre at det er flere kritiske vakanser innenfor skipsteknisk, våpenteknisk og operativ bransje om bord på de samme fartøylene (Colliander, 2012).

Som en del av nordområdesatsningen, og for å legge tilrette for Kystvaktens fremtidige virksomhet, besluttet Regjeringen i 2010 å samle Kystvaktens landorganisasjon på Sortland. Formålet med endringene var å oppnå en enhetlig og effektiv ledelsesstruktur. Ved å samle Kystvakten på Sortland legger regjeringen til rette for synergier innen operative områder, administrasjon og økonomi (Faremo, 2010). Dette tiltaket må sees i lys av langtidsplanens målsetting om en forenkling og effektivisering av strukturen, tilpasset økonomi og oppgaver (ibid). Men omorganisering og strukturutvikling har også en pris. Det er denne som sammen med personellsituasjonen utgjør morgendagens utfordring for Kystvakten.

Men utfordringene gjelder også andre avdelinger og Forsvarets politiske ledelse peker på personell og kompetanse som en av fire satsningsområder ved inngangen av 2012 (Eide, 2012). Forsvarsministeren begrunner dette med at den fornyelse og modernisering som Forsvaret har gjennomført kan bli nytteløs hvis Forsvaret ikke har mennesker til å betjene nytt avansert materiell. Han fastslår videre at omstillingen i Forsvaret ikke kan lykkes dersom alt dreier seg om struktur, geografi og kjøp av nye plattformer. Mer enn noe annet må vi nå investere i personellet (ibid).

Jeg vil i denne oppgaven argumentere for at Kystvakten bør ta utfordringene som forsvarsministeren beskriver på alvor. Det er flere årsaker til dette. For det første er flyttingen av Kystvaktens ledelselementer fra Oslo og Bergen til Sortland, den største endringen i Kystvaktens landorganisasjon siden etableringen i 1977. Omorganiseringen gjennomføres samtidig som Kystvaktens nye struktur implementeres. Det er derfor sannsynlig at dette kan påvirke organisasjonens evne til å løse pålagte oppdrag, men også dens evne til å utvikle og styre kompetanse. Endringene og lokaliseringen av landorganisasjonen vil trolig også utfordre evnen til å rekruttere personell til stabsstillinger. En tredje problem kan bli å ivareta stadig tjenestegjørende personell når disse når en alder der det er naturlig å avslutte den operative sjøtjenesten. Den nye Kystvaktorganisasjonen står dermed overfor forventninger om økt effektivitet, utfordringene innen personellforvaltning og et behov for kompetansestyring. I perioder med høykonjunktur i det sivile arbeidsmarkedet har Kystvakten hatt utfordringer med å utvikle og beholde et tilstrekkelig antall personer til å dekke behovet for avdelingsledere og skipssjefer på fartøyene. Avdelingsbefalsordningen har ført til at offiserer velger å slutte i Kystvakten før kontrakten utløper fordi de ikke finner ordningen attraktiv i forhold til andre jobbmuligheter. Konsekvenser av Avdelingsbefalsordningen og utfordringene i Kysteskadren medvirker derfor til at Kystvakten i dag har få kandidater til leder stillinger på fartøyene og i landorganisasjonen. Denne sårbarheten forsterkes av omorganiseringen og behovet for et kompetanseløft tilknyttet implementering av den nye strukturen. Selv om bemanning i



Kystvakten ikke har vært ansett som et problem generelt, er imidlertid disse utfordringene kjente for Kystvaktens ledelse. Allerede i 2007 uttalte sjefen for Kystvakten at den viktigste faktoren for å håndtere utfordringene i Kystvakten er at organisasjonen evner å beholde personellet (Skram, 2007).

## **1.2 Kystvaktens organisasjon og oppgaver**

Kystvakten slik vi i dag kjenner den ble etablert i 1977. Den utgjør sammen med Kysteskadren, Marinens Jegerkommando, Sjøforsvarets Skoler og Sjøforsvarets Baser en av fem budsjett og resultatansvarlige enheter i Sjøforsvaret.

Kystvakten har både sjømilitære og sivile oppgaver. Oppgavene fremkommer av Lov om Kystvakt av 13. juni 1997. Innenfor det sjømilitære domenet er Kystvaktens primære ansvar å hevde norsk suverenitet i norsk sjøterritorium og suverene rettigheter i havområder under norsk jurisdiksjon (Kystvaktloven, 1997 § 8). Dette innebærer oppsyn, inspeksjon og kontroll i Norges økonomiske sone, fiskerivernsonen rundt Svalbard og i fiskerisonen ved Jan Mayen. Videre utfører Kystvakten anløpskontroll i henhold til Anløpsforskriften. De sivile oppgavene inkluderer assistanse til fiskeflåten, søk og redningsoperasjoner til sjøs, miljøoppsyn, oljevernberedskap og tolloppsyn. Kystvakten har også hjemler for å yte bistand til Politiet og offiserene har i den anledning begrenset politimyndighet.

Kystvaktens administrative og operative ledelse er lokalisert på Sortland i Nordland fylke. Den operative strukturen består av 15 kystvaktfartøyer.<sup>2</sup> Havgående fartøy tilhører Den Ytre Kystvakt mens de resterende tilhører Den Indre Kystvakt.

## **1.3 Problemformulering og problemstilling**

For å være strategisk må kompetansestyring være basert på analyser, både på virksomhetsnivå og kompetansenivå, og man må definere mål å styre etter (Lai, 2004, s. 15). Effektive mål for kompetansestyringen forutsetter en klar forståelse for hvilken kompetanse organisasjonen behøver og hvilke tiltak organisasjonen kan benytte for å dekke dette behovet. Det Lai kaller kompetansetiltak utgjør en strategi for enten å anskaffe, utvikle, mobilisere eller avvikle kompetanse (2004, s. 96). Rekruttering er et av de viktigste kompetansetiltakene for organisasjoners arbeid med å anskaffe og utvikle kompetanse (Nordhaug, 1993, s. 48). Et viktig mål for organisasjoners personellrelaterte styringsstrategier er å ansette en riktig arbeidsstyrke med de nødvendige grunnleggende kvaliteter, ferdigheter, kunnskap og

---

<sup>2</sup> Dette inkluderer overføringen av ett fartøy fra Sjøheimevernet våren 2012

fremtidspotensial (Armstrong, 2006, s. 371). I sivile bedrifter er ofte hovedmålet å skape et konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene. Men også offentlige og ikke-kommersielle organisasjoner møter stadig strengere krav til effektivitet (Lai, 2004, s. 32). Rekruttering og styring av kompetanse fremstår derved som sentrale prosesser for å lykkes. Armstrong fremhever at rekruttering og seleksjon bør utgjøre overordnede kjerneaktiviteter i organisasjoners HRM strategi (2006, s. 371).

Slike rasjonelle målsetninger for rekruttering og kompetansestyring fremstår i forskningslitteraturen som optimale for organisasjoners arbeid med menneskelige resurser. Det er derfor interessant hvordan Kystvaktens rekruttering og kompetansestyring gjennomføres i praksis og vurdere dette mot tilsvarende rasjonelle målsetninger. Dette forutsetter kunnskap om dagens praksis og de konsekvenser denne kan medføre for Kystvakten.

Jeg vil dokumentere nettopp hvordan rekruttering til Kystvakten foregår og hvilke konsekvenser dette har for organisasjonen samt den enkelte arbeidstaker. Fokus rettes mot den dominerende praksis og hvordan overordnede føringer påvirker muligheten for styring av rekruttering og kompetanse i Kystvakten. Med bakgrunn i dette har jeg valgt følgende problemstilling: *Hvordan foregår rekrutteringen til Kystvakten og hvilke konsekvenser har praksisen for organisasjonen og den enkelte arbeidstaker?*

#### **1.4 Avgrensning**

Kystvakten sysselsatte 669 personer i 2011 (SST, 2011, s. 5). Befal utgjør et klart flertall av de ansatte. Befalet er også bærere av den kjernekompetanse som Kystvakten trenger for å løse sine oppgaver. Det er primært denne gruppen Kystvaktens rekruttering og kompetansestyring er innrettet mot. Gruppen sivile utgjør 20 personer som arbeider i Kystvaktens landorganisasjon. Kystvakten har hatt problemer med å rekruttere presse og informasjonsmedarbeider samt jurister, men det er erfaringsmessig mindre utfordringer tilknyttet rekruttering og kompetansestyring for denne gruppen. Kystvakten vil i fremtiden være en viktig og kjærkommen arbeidsplass for den lokale befolkningen på Sortland. På sikt er det derfor rimelig å anta at Kystvaktens behov for sivil kompetanse vil kunne dekkes lokalt. Behovet for befal er derimot for stort til å kunne dekkes av det lokale arbeidsmarkedet. Undersøkelsen er derfor avgrenset til rekruttering av befal til Kystvakten og styringen av deres kompetanse.

En studie av tidligere rekruttering og kompetansestyring til en struktur og organisasjon som ikke lengre eksisterer har begrenset relevans. Tidligere praksis og ledelse tillegges derfor liten vekt. Unntaket er imidlertid de tilfeller hvor respondenter eller dokumenter gir historiske eksempler

som belyser relevante forhold ved dagens og fremtidens rekrutteringsmetoder. Jeg har derfor avgrenset oppgaven til å drøfte rekruttering i forhold til Kystvaktens eksisterende oppgaver og virksomhet.

Kystvakten har begrensede muligheter til å foreta selvstendige beslutninger innenfor personellforvaltning. Organisasjonen er underlagt overordnede føringer og statlig regelverk. Statens Personelhåndbok og Forsvarets Personelhåndbok er eksempler på slike styrende dokumenter. Men også statlige bevilgninger, overordnede beslutninger og prioriteringer er faktorer som påvirker Kystvaktens handlingsrom for arbeidet med rekruttering og kompetansestyring. Denne undersøkelsen er derfor rettet mot en rekruttering og kompetansestyring som påvirkes av både sivile og militære krav, interesser og nasjonale tradisjoner. Kildestudien avgrenser seg derfor hovedsakelig til arbeids- og styrende dokumenter i Forsvarssektoren. I tillegg er det benyttet litteratur om rekruttering og kompetanse som gir relevante bidrag til analysen av den empiri som fremkommer i undersøkelsen.

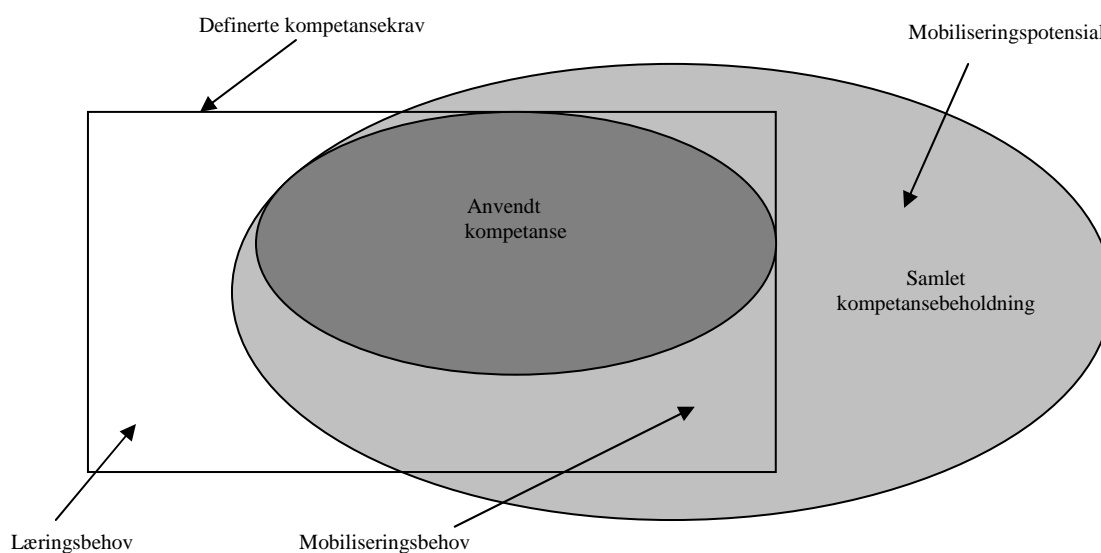
### **1.5 Teoretisk grunnlag og utvalg av forskningslitteratur**

Det er ikke gjennomført forskning innenfor områdene rekruttering og kompetanse i Kystvakten tidligere. Det er derved begrenset tilgang på litteratur og empiri som kan kyttes direkte til problemformuleringen. En mer generell tilnærming til rekruttering og kompetansestyring åpner imidlertid for omfattende kildemateriale innenfor fagfeltet Human Resource Management (HRM). Deler av dette omhandler rekruttering og kompetansestyring. Felles for den internasjonale litteraturen og forskningen på området er imidlertid at den primært omhandler den sivile sektor. Her er rekruttering og kompetansestyring drevet av et overordnet mål om rasjonalitet og lønnsomhet.

For å beskrive og analysere fenomener vil jeg anvende etablerte teoretiske begreper. Linda Lai har i denne sammenhengen skrevet boken *Strategisk kompetansestyring*. Kunnskapen og teoriene som presenteres er basert på erfaringer fra nasjonal og internasjonal forskning, undervisning og prosjektarbeid i offentlig og privat sektor. Boken forklarer viktige begreper og metoder for å analysere kompetansebehov i organisasjoner. Den setter også opp et rammeverk for arbeid med kompetansestyring. Lai vektlegger i tillegg sentrale sammenhenger mellom overordnede virksomhetsstrategier og strategisk kompetansestyring. Boken beskriver videre kompetanseflyten i et karriereløp fra rekruttering, sosialisering, læring, anvendelse og avvikling av medarbeidere. Dette rammeverket for strategisk kompetansestyring er blitt brukt i Forsvaret tidligere. Den

primære hensikten min er imidlertid ikke å undersøke i hvilken grad det brukes, men snarere å anvende kunnskapen som et analytisk redskap i en analyse av et empirisk problem.

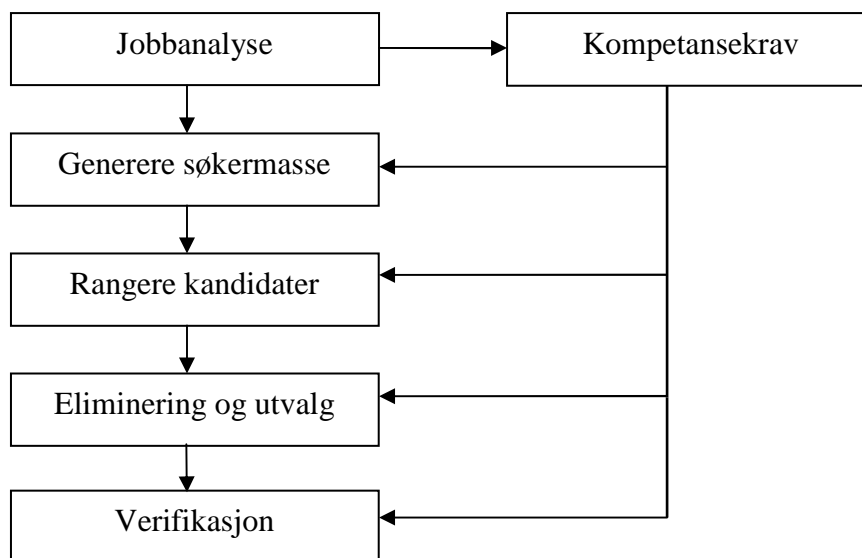
Lai presenterer en modell for kompetanseanalyse som et viktig verktøy for å koble organisasjoners overordnede strategier med strategier for kompetansestyring. Grunnlaget for ledelsens strategiske kompetansestyring er illustrert i figuren nedenfor:



Figur 1 Kompetanseanalyse (Lai, 2004)

I følge Lai viser både forskning og praktiske erfaringer at kompetansetiltak ofte har vært mislykket hvis en behovsanalyse ikke er laget på forhånd (2004, s. 15). For å operasjonalisere kompetansebehovet må det etableres kompetansekrav og det må gjennomføres en kartlegging av eksisterende kompetanse i organisasjonen. Når det er gjort, vil det være mulig å se hva som er kompetansegapet i organisasjonen og om det kan dekkes av den eksisterende kompetansen i organisasjonen. Hvis kompetanseanalysen viser at det eksisterer et mobiliseringsbehov, vil styring av kompetanse være et sentralt virkemiddel. Når behovet ikke kan dekkes ved kompetansestyring alene er rekruttering eller intern kompetanseutvikling nødvendige tiltak. Kompetanseanalysen starter derfor med en jobbanalyse. Her defineres de kompetansekrav som er nødvendige for å realisere de strategiske målsetningene. Deretter følger kompetansekartlegging med påfølgende beskrivelse av det strategiske kompetansebehovet. Kompetanseanalysen danner derved grunnlaget for ledelsens styring av tiltak for å møte behovet. Rekruttering av nye medarbeidere er et sentralt kompetansetiltak for å anskaffe den kompetansen organisasjonen har behov for. Øyvind Martinsen behandler rekruttering ut fra et problemløsningsperspektiv (Lai, 2004, s. 121-151). Rekruttering beskrives her som stegvise

aktiviteter i en problemløsnings- eller beslutningsprosess. Prosessen slik Martinsen beskriver den er fremstilt skjematisk i figur 2:



Figur 2 Modell for kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering

Jobbanalysen i denne modellen har mange fellestrekk med den jobbanalysen som utgjør en innledende hovedaktivitet for kompetanseanalysen på organisasjonsnivå i figur 1. Her gjelder det imidlertid å definere konkrete kompetansekrav for enkeltstillinger. Konkret innebærer dette å kartlegge hvilke kompetanse som stillingens arbeidsoppgaver vil kreve (Lai, 2004, s. 122). I Kystvakten fremkommer disse kravene i stillingsbeskrivelsene. Kystvaktens arbeid med disse analyseres i avsnitt 3.2.3. Når kompetansekravene foreligger genereres normalt en bred søkermasse med kandidater som møter kompetansekravene (ibid). Dette etterfølges av rangering av kandidater før det foretas en eliminering og utvelgelsesprosess. Utvalgsprosessen og seleksjon tilknyttet rekruttering og kompetansestyring i Kystvakten behandles under avsnitt 3.1.3.3. Avslutningsvis beskriver Martinsen verifikasjonsprosessen som er en vurdering av utfallet av rekrutteringsprosessen samt definering av oppfølgingsmetoder og utviklingstiltak (Lai, 2004, s. 122).

I boken *Kompetansestyring* belyser Odd Nordhaug m.fl. (1993) sider ved kompetansestyring i organisasjoner med vekt på økonomiske og organisasjonsteoretiske perspektiver.

Gjennomgangstemaet er her hvordan organisasjoner kan planlegge, anskaffe, utvikle og utnytte kompetanseressurser som er tilpasset organisasjonens mål, strategi og arbeidsvilkår. Denne komplimenterer og utfyller boken til Lai blant annet ved å fokusere på forskjeller mellom intern og ekstern rekruttering og kompetanseutvikling. I tillegg vektlegger boken økonomiske og

organisasjonsteoretiske perspektiver. Dette er relevant for denne undersøkelsen fordi Kystvaktens arbeid med kompetanse nettopp påvirkes av interne og eksterne forhold. Samtidig har bedriftsøkonomiske verdier og mål blitt stadig tydeligere i den offentlige sektor som følge av den internasjonale trenden som går under betegnelsen New Public Management (Solstad, 2009).

Som grunnlag for dokumentanalysen er det benyttet faglitteratur, offisielle dokumenter og interne arbeidsdokumenter. Utvalget er også her basert på en vurdering av dokumentenes relevans i forhold til problemformuleringen. Tilgangen til materialet har fremkommet ved søk i tilgjengelige databaser ved Forsvarets Høyskole, internett, Forsvarets intranettsider, Forsvarets arkivsystem samt regelverksportalen på Forsvarets intranettsider. I tillegg har nøkkelpersonell innenfor relevante fagfelt i Sjøforsvaret velvillig formidlet informasjon og kildemateriale. Sentralt for den overordnede styringen av rekruttering og kompetanse i Sjøforsvaret er dokumentet *Sjøforsvarets personell- og kompetanseplan*. Denne planen ble utgitt av Generalinspektøren for Sjøforsvaret i november 2011. Dokumentet beskriver en målsetning om å legge til rette for at sjøforsvarets personell har de nødvendige kunnskaper og ferdigheter som kreves for å anvende dagens teknologi på en ressursoptimal og hensiktsmessig måte. Hovedfokuset er en målrettet styring av Sjøforsvarets personell- og kompetanseressurser.

Dokumentet *Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret* (2009) har en viktig overordnet rolle innenfor dette området. Dokumentet er et overordnet dokument som er førende for all kompetanseplanlegging, implementering og evaluering av kompetansetiltak på alle nivåer i Forsvaret. Forsvarsstaben fastslår i dokumentet at kompetansestyringen skal utgjøre en kontinuerlig prosess basert på definerte mål og planer. Direktivet inneholder også en oversikt over Forsvarets interne prosess for kompetansestyring, samtidig som ansvar og roller innenfor området fastsettes (FST, 2009a, s. 3). Kildene til de begrepene og modellene som anvendes er ikke oppgitt i dokumentet. De faglige begrepene som Lai og Nordhaug benytter for å beskrive strategisk kompetansestyring synes imidlertid å ligge til grunn. Dokumentet inneholder eksempelvis en omarbeidet modell for strategisk kompetansestyring for Forsvaret som er tilnærmet identisk med Lais modell for Strategisk kompetansestyring (se FST, 2009a, s. 6; Lai, 2004, s. 14). Dokumentet trekker derfor vekslers på faglitteraturen, men fremstillingen av modellen er tilpasset Forsvarets øvrige styringsprosesser og det formatet som benyttes i Forsvarets styrende dokumenter. Fellestrekkene mellom faglitteraturen og Forsvarets styrende dokumenter forsterker mitt valg av teoretisk bakgrunnsmateriell for å belyse problemstillingen. Kystvakten har tidligere fokusert på rekruttering og kompetansestyring for å styrke organisasjonens arbeid innenfor personellforvaltning. Herfra foreligger dokumentet *Kystvaktens*

*kompetanseplan 2006-2010*. Dokumentet fremstår som retningsgivende for kompetansestyringen i organisasjonen og det stadfester behovet for en strategisk fundert styring og utvikling av kompetansen i Kystvakten. Kompetansekartlegging, prioritering mellom ulike kompetansebehov og tiltak beskrives i dokumentet som forutsetninger for å anskaffe nødvendig kompetanse til Kystvakten.

Det er ikke skrevet masteroppgaver om rekruttering og kompetansestyring i Kystvakten ved Forsvarets Høyskole tidligere. Det finnes imidlertid en oppgave om kompetansestyring i Forsvaret og en oppgave om kompetanseanalyse.<sup>3</sup> Disse har en viss relevans for problemformuleringen. Rune Karlsen studerte Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonens kompetanse våren 2007. Denne undersøkelsen indikerer at Forsvaret ikke hadde et velfungerende system for strategisk kompetansestyring. Det fremkommer også at organisasjonen ikke evnet å mobilisere eksisterende kompetanse fordi det er individene selv som styrer mobiliseringen av kompetanse gjennom søknadssystemet (Karlsen, 2007, s. 104). Disse funnene samsvarer med den generelle oppfatningen av kompetansestyring i Forsvaret. Men dette kan ha endret seg i positiv retning fordi styring av kompetanse har vært tvingende nødvendig i forbindelse med Forsvarets økte internasjonale engasjement i Afghanistan, Sudan, Libya og i Adenbukta. Men fordi dette i liten grad har berørt Kystvakten, er det grunn til å anta at Kystvaktens evne til å mobilisere kompetanse ikke har endret seg betydelig.

Birgith Andreassen undersøkte i 2008 Forsvarets evne til kompetanseanalyse som grunnlag for kompetansestrategi og tiltak. Hovedkonklusjonen hennes er at evnen til kompetanseanalyse synes å være svak. Dette gjør det vanskelig å utvikle en målrettet kompetansestrategi.

Andreassen fremhever at Forsvaret på den ene siden har en teoretisk tilnærming til strategisk kompetansestyring i samsvar med de retningslinjer som for eksempel Lai skisserer. På den andre siden finner hun at den faktiske gjennomføringen og erfaringen innefor området hverken er i henhold til de teoretiske perspektivene eller organisasjonens egne uttalte prinsipper. Manglende strategisk forankring, manglende lederinvolvering og administrativ ledelse fremheves som mulige forklaringer. Konklusjonen antyder at Forsvaret har en manglende profesjonskunnskap innenfor fagområdet, samt en sviktende forståelse og innsikt i begreper som er nødvendige for å beskrive viktige prosesser i kompetansestyring (Andreassen, 2008, s. 82).

---

<sup>3</sup> Karlsen, 2007 og Andreassen, 2008

## 1.6 Definisjoner og begrepsforklaring

En presis forståelse og anvendelse av begreper er et hensiktsmessig og nødvendig utgangspunkt for undersøkelsen. I det etterfølgende redegjøres det for anvendte begreper og de definisjoner som er lagt til grunn i samtalene med respondentene.

Begrepet rekruttering er i militær sammenheng er en beskrivelse av arbeidet med å verve soldater. Ordet stammer fra det franske verbet *recroître* som betyr å vokse frem igjen (Gyldendal, 1992). I sivil sammenheng og innenfor fagområdet Human Resource Management benyttes begrepet for å beskrive arbeidet med å skaffe nye medarbeidere til organisasjoner.

På grunn av Forsvarets spesielle behov for kompetanse og organisasjonserfaring er intern kompetanseutvikling et helt nødvendig supplement til rekruttering av nytt personell. Kystvaktens kompetansebehov blir derfor dekket av rekruttering av nytt personell på lavere nivå etterfulgt av intern opplæring og utdanning for å kvalifisere personellet til høyere stillinger.

Forsvaret søker å styre de menneskelige ressursene i dette løpet gjennom et søknads- og beordringssystem. Det gjennomføres normalt to årlige personelldisponeringsomganger hvor ansatte kan søke stillinger i organisasjonen. Disponeringsomgangene innebærer en viss konkurranse om kompetansen og kan derfor betraktes som en intern rekrutteringsprosess. I Kystvakten benyttes derfor begrepet rekruttering både om den eksterne rekrutteringen på lavere nivå, men også om interne disponeringer på midlere og høyere nivå i organisasjonen. I det etterfølgende anvendes derfor rekrutteringsbegrepet tilsvarende. Dette for å beskrive arbeidsprosessen tilknyttet det å tilsette befal på alle nivå i Kystvakten.

Ordet kompetanse har latinsk opprinnelse og benyttes for å beskrive personer eller organisasjoners skikkethet, evner eller kvalifikasjoner til for eksempel å uttale seg, inneha en stilling eller treffe en beslutning (Aschehaug og Gyldendal, 2005). Den formelle kompetanseutviklingen foregår i form av nivådannende sivil og militær utdanning. I tillegg bygges kompetanse gjennom ulike kurs og tjenesteerfaring. Utdanningsnivåene som benyttes er Grunnleggende befalsutdanning (GBU), Grunnleggende offisersutdanning (GOU) og Videregående offisersutdanning (VOU).<sup>4</sup>

Med *formell kompetanse* menes vanligvis kompetanse som kan dokumenteres gjennom utdanningssystemet eller godkjente sertifiseringsordninger (Lai, 2004, s. 55). I undersøkelsen anvendes begrepet formell kompetanse som en samlebetegnelse som beskriver sivile og militære

---

<sup>4</sup> Se vedlegg E for utfyllende informasjon om utdanningsnivåene



utdanningsnivåer samt de sertifikat som kreves i ulike stillinger.<sup>5</sup> Den formelle kompetansen er ofte lett å dokumentere og krav om slik kompetanse fremkommer ofte som absolutte *må*-krav i stillingsbeskrivelser. Den formelle kompetansen gir imidlertid ikke konkret informasjon om personellens evne til å løse praktiske arbeidsoppgaver.

Begrepet *realkompetanse* beskriver derimot summen av de kunnskaper, ferdigheter, holdninger og den innsikt et menneske har (NOU 2001:16, 2001). Realkompetansen inkluderer dermed personlige egenskaper og praktisk erfaring. Det er ofte vanskeligere å dokumentere realkompetanse. Den mest nærliggende dokumentasjonen for dette i Kystvakten finnes i form av tjenesteuttalelser og attester. Selv om utarbeidelsen av tjenesteuttalelser er formalisert i Forsvaret er disse ofte omstridt fordi de er basert på subjektive vurderinger. Realkompetansekrav fremkommer ofte som *bør*-krav til tjenesteerfaring i stillingsbeskrivelser.

Begrepet *sjømilitær kjernekompetanse* er kompetanse som er unik for Sjøforsvarets virksomhet og som bare kan erverves i egen organisasjon (SST, 2011, s. 15). Under intervjuene benyttet respondenter også begrepet *kystvaktfaglig kjernekompetanse*. Det har ikke lyktes meg å finne en skrevet definisjon av dette begrepet, men det ble benyttet for å beskrive en kompetanse som er unik for Kystvakten som ikke kan erverves i Kysteskadren. Betydningsforskjellen mellom begrepene er imidlertid at den Kystvaktfaglige kjernekompetansen ikke inkluderer sjømilitær taktikk, men i stedet kompetanse relatert til Kystvaktens primæroppgaver.

Fagrettede kurs i Sjøforsvaret foregår primært ved trenings- og kompetansesentre samt ved KNM Tordenskjold. Kursene kan tilføre personellet både formell, real og sjømilitær kompetanse. Lovpålagte kompetansekrav er nedfelt i Skipssikkerhetsloven og i internasjonale maritime konvensjoner.<sup>6</sup> Andre fagrettede kurs er behovsrelaterte for å løse Sjøforsvarets oppgaveportefølje på en sikker og hensiktsmessig måte. Disse kursene styres av forsvarsgrenene og deres underlagte sjefer som forestår den nødvendige faglige behovsvurderingen (SST, 2011, s. 10).

## 1.7 Oppgavens videre struktur

I rapportens andre del redegjøres det for valg av tilnærming og metode. Del tre inneholder en analyse av informasjonen fra intervjuer og dokumenter med relevans for rekruttering og

---

<sup>5</sup> Anvendelsen av begreper "formell kompetanse" sammenfallende med betydningen i Sjøforsvarets personell- og kompetanseplan

<sup>6</sup> Dette omhandler først og fremst Standards of Training, Certification and Watchkeeping STCW-95 som fastsetter sertifikatkrav til maritimt personell

kompetansestyring i Kystvakten. Avslutningsvis vurderes funnene og mot behovet for endringer av rekruttering og kompetansestyring i Kystvakten.

## **2 Metode**

I dette kapittelet redegjør jeg for de metodiske vurderingene som er gjort i forbindelse med oppgaven. Innledningsvis belyser jeg bakgrunnen for oppgaven og utviklingen av problemstillingen. Deretter følger betraktninger vedrørende min førforståelse av de utfordringene som problemstillingen omhandler. Oppgavens tilnærming presenteres før jeg begrunner utvalgets sammensetning. Datainnsamling og metoden for analyse av datamaterialet presenteres under avsnitt 2.5 og 2.6. Kapittelet avsluttes med mine vurderinger knyttet til validitet og reliabilitet.

### **2.1 Utvikling av problemstilling**

Som medarbeider og leder med personalansvar på ulike nivåer i Marinen og i Kystvakten har jeg gjort noen erfaringer med Sjøforsvarets personellarbeid. Med lederansvaret fikk jeg en gradvis økende forståelse for hvor viktig det er for resultatet å utnytte personellet kompetanse på en hensiktsmessig måte. En årsak er et stadig økende behov for spesialister med teknologisk og faglig kompetanse. Men også på grunn av utviklingen som har gjort det nødvendig med et utstrakt samarbeid med andre etater og en helhetlig forståelse for Kystvaktens rolle i samfunnet. Denne lærdommene ble ytterligere forsterket etter jeg fikk erfare omorganiseringer og nedbemanninger samt behovet for å videreutvikle egen og undergittes kompetanse i takt med nye utfordringer. Oppgavens problemstilling er derfor motivert av egne erfaringer og den modingsprosess jeg har gjennomlevd etter jevnlig påfyll av kompetanse i løpet av karrieren.

Utviklingen av oppgavens problemstilling har vært påvirket av flere faktorer. For det første er den et resultat av en antagelse om at Kystvaktens utfordringer bør gis høyere prioritet av Sjøforsvarets øverste ledelse. For det andre har det vært en målsetning at problemstillingen skal bidra til å belyse behovet for strategisk styring av rekruttering og kompetanse i Kystvakten. Dette for å skape et grunnlag for å møte de utfordringer som Kystvakten opplever i forbindelse med kompetanseanskaffelse. For det tredje at Kystvaktens utfordring først og fremst kan forklares av at overordnede rammefaktorer begrenser ledelsens handlefrihet innenfor dette området.

For å besvare problemformuleringen har følgende delspørsmål vært styrende for den empiriske analysen:

1. Hva karakteriserer arbeidet med rekruttering til Kystvakten?
2. Hvilke konsekvenser kan dagens rekrutteringspraksis medføre for Kystvakten og den enkelte arbeidstaker?
3. Hvilke faktorer kan påvirke rekrutteringen og kompetansebeholdningen i Kystvakten?

## **2.2 Førforståelse**

Jeg har selv erfaring fra Kystvakten. Det er dermed en fare for at jeg kan forsøke å finne støtte for mine egne oppfatninger i undersøkelsen. Jeg har derfor fokusert på å være åpen for andre meninger enn mine egne. Samtidig har jeg ønsket å begrense hvordan min førforståelse påvirker undersøkelsen ved å benytte åpne intervjuer og avdekke rasjonaliteten i de beslutningene som er tatt, selv om disse går mot det som synes fornuftig sett fra mitt ståsted i organisasjonen. Utvalget av respondenter må heller ikke påvirkes av mine tidligere erfaringer. Jeg har derfor vektlagt at utvalget skal være representativt, kompetent og troverdig.

Bevissthet omkring feilkilder og utfordringer tilknyttet min person som intervjuer må også vektlegges. Jeg har derfor søkt å benytte nøytrale spørsmål i intervjuguiden og når nye spørsmål ble formulert under intervjuene. For å bidra til likhet mellom respondentenes beskrivelser og for å få respondentene til å vurdere problemstillingen fra ulike vinkler var det et behov for en viss grad av strukturering av intervjuguiden. Denne ble derfor strukturert i seks ulike tema som er utviklet med utgangspunkt i problemformuleringen og det teoretiske grunnlaget.

## **2.3 Valg av undersøkelsesdesign og tilnærming**

Det er lite trolig at Kystvaktens utfordringer innenfor rekruttering og kompetanse har direkte relevans for andre avdelinger i Forsvaret. Disse rekrutterer og bygger kompetanse i større grad gjennom det militære systemet. Det er derfor ikke en ambisjon at eventuelle funn i denne undersøkelsen skal generaliseres til øvrige avdelinger i Forsvaret.

En kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode for å innhente empiri i bredde og dybde kan være fordelaktig. Men for å belyse sammenhenger mellom rekruttering og kompetansebehov i Kystvakten bør respondentene inneha dybdekunnskap om problemstillingen. Dette reduserer antallet respondenter betydelig. Det er videre usikkert om en kvantitativ spørreundersøkelse vil kunne tilføre tilstrekkelig detaljert og dyptgående informasjon. Jeg har derfor valgt en kvalitativ metode og undersøkelsen er gjennomført ved å intervju sentrale aktører fra ulike deler av organisasjonen i kombinasjon med analyse av relevante dokumenter. En kvalitativ tilnærming og

dybdeintervjuer i kombinasjon med analyse av tilgjengelig kildemateriale utgjør dermed grunnlaget for undersøkelsen.

Repstad beskriver utfordringer ved kvalitative intervjuer av venner, kolleger og bekjente (Repstad, 2004, s. 82). Krefter som lojalitetsbånd og avhengighet kan i slike tilfeller forstyrre forskningen. På den ene siden mener Repstad at dette kan gjøre det lettere for respondenten å åpne seg. Det kan også føre til at det gis mer presise svar fordi intervjueren kjenner vedkommende og kan avsløre unøyaktigheter eller feilinformasjon. På den andre siden kan bekjentskapet medføre at respondenten forteller det de mener intervjueren forventer å høre, eller at det gis svar som samsvarer med de meninger som intervjuer innehar (ibid).

Repstad peker også på noen utfordringer knyttet til intervju av ledere som er relevante for min tilnærming (2004, s. 93). Ledere og eliter kan være vanskelig tilgjengelige ved at de skjerner seg fra forskning av flere årsaker. Det kan være flere grunner til at eliter velger å skjerme seg fra forskning. For det første fremhever Repstad at forskeren kan fremstå som et element i et byråkratisk system som kan være vanskelig å kontrollere. Mange vil og være redde for at forskerens arbeid kan påvirke deres fremtidige karriere. For det andre kan forskning i en institusjon oppleves som en granskning som kan svekke dens betydning, makt og anseelse. For det tredje kan forskningen oppleves ubehagelig ved at den kan utgjøre en trussel mot organisasjonens virkelighetsoppfatning (Repstad, 2004, s. 43). Alt dette er forhold som kan påvirke Kystvaktoffiserenes vilje til å delta i undersøkelsen. Et ytterligere problem er mitt mål om å få frem informasjon om den strategiske ledelsen i Kystvakten. Problemstillingen kan derfor begrense den frihet intervjuobjektene opplever under samtalene og de opplysningene som respondentene er villig til å gi. Jeg har derfor valgt å anonymisere respondentene i lydfiler, datamaterialet og i oppgaven.

Ved intervjuer av ledere risikerer en også i følge Repstad å få innstuderte forberedte foredrag preget av organisasjonens offisielle syn. Utfyllende spørsmål fra intervjueren kan i slike tilfeller vekke irritasjon. Ledere fremstår ofte som rasjonalister og de ønsker å snakke om fakta fremfor følelser. De ønsker som regel å være effektive og oppmykende småprat fra forskerens side kan lett bli oppfattet som unødvendig (Repstad, 2004, s. 93). Videre viser Repstad til at ledere kan være redde for å virke banale og kategoriske. Dette kan føre til at intervjuet blir svært omstendelig. Ledere kan også være varsomme i forhold til anonymitet og de reagerer gjerne på intervjuere som er skråsikre og som mangler lokalkjennskap. Den vennlige og støttende intervjustilen kan derfor oppleves som provoserende og belærende for en eliteperson. Det anbefales derfor å være saklig, presis og godt forberedt (Ibid s. 94).

## 2.4 Utvalg av respondenter

Kystvaktens egenart og særstilling i forhold til andre avdelinger i Sjøforsvaret bidrar til at den nødvendige kunnskapen om problemstillingen først og fremst er å finne innenfor Kystvaktens organisasjon. Bare i begrenset grad kan en forvente å finne dybdekunnskap i andre deler av Forsvaret. Antallet respondenter utenfor Kystvakten er derfor begrenset.<sup>7</sup> For å få tilgang til nyansert dybdeinformasjon bør utvalget besitte tilstrekkelig detaljkunnskap men også oversikt og helhetsforståelse. Flertallet av respondentene i undersøkelsen har derfor lang erfaring fra Kystvakten og derved en god forståelse for de organisatoriske sammenhenger som påvirker problemstillingen. Utvalget består av offiserer som er mellom 42 og 54 år gamle, og som har mellom 12 og 16 års erfaring fra Kystvakten. Flere respondenter har et nært eller direkte ansvar for rekrutteringsarbeidet. Andre kilder er skipssjefer, stabsoffiserer og offiserer fra Sjøforsvarets utdanningsinstitusjoner.

Kystvaktens fartøystruktur består av militære og innleide fartøy. Disse tilhører enten den Indre Kystvakt (IKV) eller den Ytre Kystvakt (YKV).<sup>8</sup> utfordringer knyttet til kompetanse og rekruttering kan variere på de ulike fartøystypene tilhørende IKV og YKV. Støtteelementene består av Kystvaktens ledelse med stab på Sortland og et kompetansesenter som er lokalisert på Haakonsvern ved Bergen. For å dekke hele Kystvaktens bredde består utvalget av representanter fra de ulike fartøystyper og landavdelinger. For å kartlegge hvordan rekrutteringen gjennomføres og hvordan dette påvirker kompetanse i organisasjonen er sentrale aktører innenfor Kystvaktens personellforvaltning og Kystvaktens Kompetansesenter (KVKS) representert.

Omorganiseringen og flyttingen av Kystvaktens landorganisasjon åpner en mulighet for at respondentenes holdning og innstilling til fremtidige rekruttering og kompetansestyring er påvirket av omstillingen. For å unngå utilsiktede effekter som følge av skjevhet i utvalget i forhold til omstillingsprosessen, er det også tatt hensyn til den geografiske tilhørigheten. Utvalget består derfor av respondenter med en spredt geografisk tilknytning.

---

<sup>7</sup> Denne antakelsen ble forsterket etter at en potensiell respondent utenfor Kystvakten forklarte hvorfor vedkommende ikke ønsket å delta i undersøkelsen. Til tross for at offiseren arbeider sentralt innenfor kompetanseutvikling og personellforvaltning i Sjøforsvaret mente vedkommende at han ikke hadde tilstrekkelig erfaring og kunnskaper om Kystvakten til å delta.

<sup>8</sup> Fartøy tilhørende indre Kystvakten (IKV) skal utføre oppdrag for alle etater som har oppgaver i de kystnære områder. Fartøyene til den indre kystvakt skal i utgangspunktet operere i sju faste geografiske soner langs kysten (Ot.prp. nr. 41, 1996-97). Den ytre Kystvakt (YKV) består av fartøy med havgående kapasiteter. Disse skal primært utføre Kystvaktens oppgaver i de ytre havområder.

Utvalget er derved basert på en kombinasjon av utvalgskriterier for å ivareta både bredde og variasjon samt at respondentene skal kunne gi mye og god informasjon (Jacobsen, 2005, s. 173-175).

## **2.5 Datainnsamling**

I formelle organisasjoner kan det være nødvendig å hente inn tillatelser for å gjennomføre kvalitative intervjuundersøkelser eller observasjon (Repstad, 2004, s. 33-43). Jeg valgte derfor å informere Sjefen for Kystvakten om undersøkelsen og jeg fikk anledning til å presentere prosjektplanen for Kystvaktledelsen i forkant av undersøkelsen.<sup>9</sup>

Ved kvalitativ intervjuforskning kan en også møte spesielle etiske utfordringer knyttet til datainnsamling (Cresswell, 2009, s. 89-93; Dalen, 2011, s. 19-22). Hensynet til personvernet må selvsagt ivaretas, men mange kan likevel være uvillige til å svare fordi de er redde for at opplysningene skal kobles til dem som personer (Jacobsen, 2005, s. 299). Fordi det er rimelig å anta at respondentene ikke ønsker at deres synspunkter skal bli allment kjent i Kystvakten, vil dette gjelde for denne undersøkelsen. Det er også vanskelig å lage en prosessbeskrivelse i små miljøer, uten at mennesker som kjenner miljøet vil kjenne igjen respondentene (Repstad, 2004, s. 157). For å unngå at det formidles informasjon i forbindelse med oppgaven som kan hefte ved enkeltpersoner eller grupper behandles informasjon om respondentene etter kravet om konfidensialitet. Informasjon fra intervjuene er av samme grunn anonymisert i rapporten. Dette bidro positivt til at respondentene ønsket å la seg intervju og at de uttalte seg fritt under samtalene.

Intervjuprosessen ble gjennomført i perioden 30. januar til 15. februar 2012. Etter at jeg hadde laget en liste over mulige respondenter basert på utvalgskriteriene, kontaktet jeg respondentene for å rette en muntlig forespørsel om deres deltakelse i undersøkelsen. De som ønsket å delta fikk tilsendt et informasjonsskriv om undersøkelsen med en skriftlig forespørsel om deltakelse i prosjektet.<sup>10</sup>

Intervjuene ble gjennomført i nøytrale omgivelser i nær tilknytning til respondentens arbeidssted. For å bidra til en avslappet atmosfære og for å redusere utilsiktede effekter relatert til meg som intervjuer, valgte jeg bevisst ikke å benytte uniform under intervjuene.<sup>11</sup> Dette for å bidra til en

---

<sup>9</sup> Møte med Sjefen for Kystvakten og stabssjefen i Oslo den 15. desember 2011.

<sup>10</sup> Vedlegg D

<sup>11</sup> I ett intervju valgte jeg likevel å benytte uniform av hensyn til respondentens retningslinjer på arbeidsstedet.

viss akademisk distanse til respondentene i intervjufasen (Repstad, 2004, s. 39). Det ble benyttet digital diktafon under alle intervjuene. Respondentene synes ikke å la seg påvirke av denne.

Prøveintervjuet ble gjennomført 30. januar om bord på et av Kystvaktens fartøy. Dette gav nyttige erfaringer som sammen med Repstads vurderinger om undersøkelser knyttet til egen arbeidsplass la grunnlaget for en revidering av intervjuguiden (2004, s. 38-40).<sup>12</sup> Etter intervjuet, av en erfaren militær leder, videreutviklet jeg derfor de strukturerte spørsmålene for bedre å styre samtalen mot hovedtemaene i undersøkelsen. Den reviderte intervjuguiden gjorde det lettere for meg å styre intervjuet slik at informasjonsinnhenting var mer relevant i forhold til problemstillingen. For likevel å ivareta ønsket om en induktiv tilnærming, søkte jeg å benytte åpne spørsmål og jeg lot intervjuobjektene fritt fortelle om sine opplevelser innenfor de ulike tema.

De første tre intervjuene ble gjennomført på Haakonsværn 3, 7 og 10. februar. Av praktiske og ressursmessige årsaker valgte jeg å gjennomføre de neste tre intervjuene på Sortland den 15. februar. Jeg valgte videre å gjennomføre det siste intervjuet på telefon den 18. april samtidig som jeg arbeidet med analysen. På denne måten fikk jeg avklart spørsmål og tolkninger av informasjon fra de tidligere intervjuene. I tillegg til intervjuene har andre informanter også bidratt med informasjon i form av avklarende tilleggsopplysninger i telefonsamtaler.

Informasjon fra skriftlige kilder har i hovedsak dannet grunnlaget for vurderinger relatert til overordnede rammefaktorer og Kystvaktens oppgaver. Forventningene til Kystvaktens kompetanse fremkommer fra ulike miljøer. Forsvarets Operative Hovedkvarter har i denne sammenheng utgitt styrende dokumenter som beskriver de militære forventningene til Kystvakten. Disse er imidlertid i stor grad samsvarende med oppgavene som er fastsatt i Kystvaktloven. For å unngå utfordringer relatert til gradert informasjon, er Kystvaktens oppgaver gitt i Kystvaktloven lagt til grunn for undersøkelsen. Herfra kan trolig kompetansebehovet utledes. Kystvaktstaben forvalter videre samarbeidsavtaler med ulike myndigheter. Dette er dokumenter som beskriver forventninger til Kystvaktens evner til å løse sivile oppgaver. Det er derfor grunn til å anta at en dokumentanalyse vil kunne belyse de overordnede forventningene til kompetanse i organisasjonen. Videre har jeg benyttet informasjon fra interne arbeidsdokumenter. De fleste dokumentene har fremkommet etter søk Forsvarets elektroniske arkiv, databaser, internett og Forsvarets Intranett. Dokumentet *Kystvaktens Personellpolitikk* fikk jeg overlevert av en av respondentene. Dette dokumentet finnes kun i papirkopi.

---

<sup>12</sup> Se vedlegg C

## 2.6 Bearbeidelse og analyse av data

I en intervjustudie utgjør informantenes egne ord og fortellinger hovedtyngden av det materialet som skal danne grunnlaget for tolkning og analyse (Dalen, 2011, s. 97). Flere lærebøker i metode understreker fordelene ved å transkribere lydfilene etter intervjuene (Dalen, 2011; Repstad, 2004). Jeg startet derfor dette arbeidet umiddelbart etter at intervjuene var ferdige. På denne måten ble jeg bedre kjent med datamaterialet og jeg la et godt grunnlag for analysen. Hvert intervju utgjorde mellom 14 til 22 maskinskrevne sider med informasjon. I alt utgjorde datamaterialet 86 tettekrevne sider. I tillegg til lydfilene gjorde jeg enkelte intervjunotater. Disse ga nyttige supplement under fortolkningen av informasjonen.

Etter transkripsjonen startet jeg direkte med analyse arbeidet. Helhetsinntrykket fra de nedskrevne intervjuene dannet grunnlaget for arbeidet med å strukturere informasjonen i en datamatrise. Til dette benyttet jeg et excel-ark og organiserte informasjon fra alle respondenter på samme ark i hver sine kolonner. Erfaringsnære sitater ble deretter systematisk lagt inn i radene i den samme rekkefølge som ble benyttet i intervjuguiden. Analysen ble derved en videreføring av tematiseringen etter metodikken som beskrives som ”*fillerye*”-formen (Dalen, 2011, s. 71). I tillegg ble mer erfarings fjerne fortolkninger og tanker lagt inn som merknader i de enkelte celler i matrisen.

I rapporten er sitatene gitt en referanse i formatet (Respondent x – Tema x – Sitat x). Dette for å ivareta behovet for sporing av data i materialet. Videre er kildehenvisning til meninger, påstander og annen informasjon som fremkommer i analysen referert ved bruk av fotnoter. Sitatene er valgt ut på bakgrunn av respondentenes vektlegging av informasjonen og relevansen i forhold til problemformuleringen. Men også hyppighet i datamaterialet og teoribaserte forventninger har hatt betydning for utvalget av sitater (Repstad, 2004, s. 123-126). I tillegg er kontraster og forskjeller tillagt vekt i analysen.

## 2.7 Validitet og reliabilitet

Førforståelse, utvalg av respondenter, innsamling og bearbeidning av data er alle faktorer som kan påvirke undersøkelsens validitet. Mine vurderinger og tiltak for å styrke undersøkelsens gyldighet og relevans er drøftet ovenfor.

Jacobsen nyanserer imidlertid validitetsbegrepet ved å vurdere undersøkelsenes *interne-* og *eksterne gyldighet*. Den interne gyldigheten omhandler hvorvidt det er dekning for



konklusjonene i de dataene som ligger til grunn for analysen, mens den eksterne gyldigheten beskriver resultatenes overførbarhet og gyldighet også på andre områder (Jacobsen, 2005, s. 20).

Dalen anvender begrepet *tolkningsvaliditet* for å belyse intern gyldighet. Gjennom tolkninger søker forskeren å finne indre sammenhenger i datamaterialet for å skape en dypere forståelse for temaet som studeres. Dette forutsetter at intervjueren gjennom sine spørsmål har lyktes med å få frem valide og fyldige beskrivelser fra informantene (Dalen, 2011, s. 98). Den interessen, kunnskapen og informasjonsmengden som respondentene har bidratt med kommer tydelig frem i datamaterialet og i de utvalgte sitatene som er presentert. I tillegg samsvarer resultatene fra undersøkelsen godt med hovedtrekkene i den anvendte forskningslitteraturen. Opplysninger fra respondenter har også blitt verifisert og nyansert ved å rette kontrollspørsmål til andre respondenter. Eksempelvis ga en respondent støtte til flere tidligere funn under et avsluttende telefonintervju.<sup>13</sup> Dette er forhold som bidrar til å styrke undersøkelsens interne gyldighet.

Det har ikke vært en ambisjon at resultatene av denne undersøkelsen skal være overførbar til andre områder. Funnene og konklusjonene fra undersøkelsen i Kystvakten samsvarer imidlertid godt med tidligere funn i undersøkelser om kompetansestyring i Forsvaret.<sup>14</sup> Enkelte funn samsvarer også godt med de utfordringer innenfor rekruttering og kompetansestyring som presenteres i forskningslitteraturen. Resultatene kan derved ha en viss overføringsverdi i forhold til rekruttering og kompetansestyring i Kysteskadren. Denne siden av analysen har imidlertid ikke veid tungt i mitt arbeid.

Ved å beskrive den metodiske tilnærmingen og undersøkelsesprosessen i dette kapittelet er det lagt et grunnlag for at undersøkelsen kan etterprøves. En slik etterprøving vil kunne gi svar på om arbeidet er utført med den nødvendige pålitelighet og troverdighet.

### **3 Analyse**

Analysekapitlet er strukturert med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Hvert spørsmål analyseres separat. Informasjon fra intervjuer, dokumenter og forskningslitteratur utgjør grunnlaget for tolkningene som leder mot konklusjoner i del 4. Det første avsnittet beskriver hvordan rekrutteringen til Kystvakten foregår. Deretter analyseres hvilke konsekvenser rekrutteringen kan få for organisasjonen og den enkelte arbeidstaker. Analysen avrundes med helhetlige fortolkninger av funnene relatert til styring av rekruttering og kompetanse i Kystvakten.

---

<sup>13</sup> Telefonintervju med R8 den 18. april 2012.

### 3.1 Karaktertrekk ved rekrutteringen til Kystvakten

#### 3.1.1 Regelverk og ansvarsforhold

Dokumentanalysen og opplysninger fra respondenter danner grunnlaget for å forstå hvordan Forsvarets HRM arbeid er organisert. Denne forståelsen er et nødvendig utgangspunkt for videre analyse og for å belyse problemstillingen i et helhetlig perspektiv.

Sjefen for personellavdelingen i Forsvarsstaben har det faglige ansvaret for personell og kompetanse i Forsvaret. Det utøvende ansvaret for personellforvaltning er delegert til sjefen for Forsvarets Personelltjenester (FST, 2009b). I Sjøforsvaret er det personellavdelingen i Sjøforsvarsstaben (SST-P) som utøver fagmyndigheten på vegne av Forsvarsstaben. I Kystvaktens linjeorganisasjon ivaretas dette ansvaret av seksjonsleder personell tilhørende Administrasjonsavdelingen i Kystvaktstaben. Vedkommende har det daglige ansvaret for at fartøyene får tilført nødvendig kompetanse. Dette ansvaret blir ivaretatt av underlagte personellmedarbeidere som samarbeider nært med nestkommanderende på fartøyene og de overordnede aktørene SST-P og Forsvarets Personelltjenester.

I et historisk perspektiv har Sjøforsvaret lagt vekt på å ha velutdannet befal på alle nivåer for å løse pålagte oppgaver på en best mulig måte (SST, 1988). Den formaliserte rekrutteringen og kompetansebyggingen i Sjøforsvaret har hovedsakelig foregått gjennom søknad til befalsskole og krigsskole. Et fellestrekk for denne type rekruttering er at kandidatene må kvalifisere seg i forhold til gitte opptakskrav, og at den enkelte gjennomgår en form for seleksjon.

I tillegg til den tradisjonelle rekrutteringen gjennom Sjøforsvarets skolesystem, ansetter både Kysteskadren og Kystvakten personell fortløpende etter søknad. Dette gjøres primært for å dekke oppdukkende og kortvarige behov for ansettelse. Slik rekruttering foregår ved å inngå korttidskontrakter for å fylle matrosstillinger (vervede) og unntaksvis for å dekke vakanser i lavere befalsstillinger. Kystvakten inngår som regel slike korttidskontrakter med personell som har gjennomført teknisk eller nautisk utdannelse etter førstegangstjenesten. Denne personellgruppen tar normalt selv kontakt med Kystvakten, som ved behov kan tilby søkerne en førstegangskontrakt som matros eller befal.

Sjøforsvaret har i dag et stort behov for en supplerende rekrutteringsordning utover den tradisjonelle som skjer gjennom Forsvarets skolesystem. Dette fremkommer av Sjøforsvarets Personell og Kompetanseplan som stadfester at menige mannskaper rekrutteres til elever på

---

<sup>14</sup> Se Andreassens og Karlsens funn som er presentert i avsnitt 1.5

Sjøforsvarets Skoler, men også direkte som kontraktsbefal i Kysteskadren (SST, 2011, s. 10). Kontraktsbefalet har etter at de har gjennomført grunnleggende befalsutdanning mulighet for å gjennomføre høyere offisersutdanning etter Sjøforsvarets behov (SST, 1988).

Bestemmelser for Sjøforsvaret (BFS) fastsetter retningslinjer for bruk av førstegangskontrakter og for gjennomføringen av befalskurs i Sjøforsvaret.<sup>15</sup> Hovedregelen er at alt befall skal ha en grunnleggende befalsutdanning (GBU).<sup>16</sup> Befalskurset i Marinen (BKMA)<sup>17</sup> skal, som et supplement til ordinær befalsskole, gi grunnleggende befalsutdanning til midlertidige befall, vervede, lærlinger og vernepliktige som Sjøforsvaret har til hensikt å tilsette på kontrakt. Ved inngåelse av kontrakt, med varighet over ett år, skal personellet normalt gjennomføre både BKMA og nødvendige fagkurs i løpet av det første året i tjenesten (SST, 2008, s. 3).

*Bestemmelser for førstegangskontrakt og befalskurs* fastslår at kvalitetssikringen forut for en førstegangskontrakt skal tjene som opptaksprøve til BKMA og aktuelle fagkurs. Bestemmelsen gir imidlertid ikke entydige føringer i forhold til ansvaret for gjennomføring av denne kvalitetssikringen. Dette fordi fristen for å gjennomføre opptaksprøver fastsettes til ett år etter at førstegangskontrakten er inngått, mens det på et annet sted i de samme bestemmelsene fremkommer at personellavdelingen i Sjøforsvarsstaben er ansvarlig for å gjennomføre opptaksprøver til BKMA før førstegangskontrakten inngås (SST, 2008, s. 3). Det er imidlertid ikke tvil om at kvalitetssikringen i forkant av en førstegangskontrakt skal innebære at personellet vurderes i forhold til gjeldende krav innen helse, evnenivå og fysikk. Dette inngår også som en del av kvalitetssikringen i Kystvakten før inngåelse av førstegangskontrakter.<sup>18</sup>

En informant understreket at denne bestemmelsen var moden for revisjon.<sup>19</sup> Årsaken til dette er Sjøforsvarets utfordringer med å rekruttere sivilt maritimt personell i konkurranse med annen maritim næring. Det fremkommer i denne sammenheng at sivile kandidater med dekks- eller maskinsertifikat takker nei til arbeid i Kystvakten fordi *Bestemmelser for førstegangskontrakt og befalskurs* krever at vedkommende gjennomgår befalsopplæring etter kontraktsinngåelsen. Konsekvenser av dette analyseres videre under avsnitt 3.2.

---

<sup>15</sup> Dette er BFS 5-1-1-4-6 Bestemmelser for førstegangskontrakt og befalskurs

<sup>16</sup> GBU er et fleksibelt og modulbasert utdanningsløp som består av befalsutdanning, fagutdanning og praksis. Praksisen erverves primært ved operative avdelinger og kompetansesentre. GBU har en normal varighet på minimum to år.

<sup>17</sup> BKMA er et kurs som følger retningslinjene gitt i Tff 21 kl 4 – Utdanning av befall. Det er av 12 ukers varighet og gjennomføres 2 til 3 ganger årlig ved Befalsskolen for Sjøforsvaret.

<sup>18</sup> I følge opplysninger fra R5

<sup>19</sup> Telefonsamtale 19. april 2012 med representant for Kystvaktens Driftsavdeling

Representanten fra Kystvaktens Driftsavdeling opplyser at det hender at deres kandidater stryker på opptaksprøvene til BKMA. Av fire personer som Kystvakten rekrutterte fra sivil høyskole i 2011 var det en person som ikke klarte opptaksprøvene. Årlig er det imidlertid 2 til 3 kandidater fra Kystvakten som ikke klarer de fysiske opptakskravene på Befalskurset.<sup>20</sup> Videre opplyser han at den øvrige kvalitetssikringen av kandidatene til BKMA foregår ved subjektive vurderinger basert på en dialog med skipssjefene på Kystvaktens fartøy. Dette oppleves av representanter fra Kystvakten som en styrke fordi de mener resultatet av en lengre og subjektiv vurdering av kandidatene, er en bedre metode enn opptak og seleksjonsprosessen ved BKMA. Svakheten i regelverket vedrørende opptaksprøvene kan imidlertid bidra til at flere befal ikke får sin befals- og fagutdanning innen rimelig tid etter kontraktinngåelsen. I de tilfellene hvor opptaksprøvene først gjennomføres mellom ett til tre år etter at vedkommende har startet sin tjeneste som befal, kan dette medføre uheldige konsekvenser i form av en ikke-optimal ressursanvendelse både for Kystvakten og den enkelte. Flere eksempler viser at Kystvakten og SST-P har utfordringer i forhold til å følge retningslinjene for kontraktinngåelse og befalsutdanning av kapasitetshensyn:

*KV Harstad er et eksempel på at det går veldig fort. Vi har ikke sjanse til å utdanne folket. Det blir lagt en plan som er forankret høyt i Forsvaret for en tilsetning militært. Status for disse er at de ikke har fått noen ting. Vi har ikke klart å lage et befalskurs for dem engang. Vi har et fartøy hvor en maskinist har militærfaglig utdanning, resten er ufaglært i militær forstand. Men som maskinister er de flinke og kan det tekniske for å drifte båten (R6-T2-S2).*

Denne respondenten understreker at det også innenfor den skipstekniske bransjen er nødvendig med militærfaglig kompetanse. I tillegg fremkommer det i intervjuet at vedkommende ser fordeler med en sivil og militær balanse i besetningene. Andre respondenter forteller om tilsvarende erfaringer og utfordringer i forhold til rekruttering og utdanning av yngre befal:

*Og nå hørte jeg også... fra KV Svalbard, i og med at vi ikke fikk folk så hadde vi gått ut og plukket to personer som de hadde hørt var veldig bra. Det er jo ikke den måten vi skal drive rekruttering på, altså da må vi heller utlyse stillinger sivilt sånn at man får en søkemasse, ikke bare ta den søknaden som ligger øverst i en kontorskuff (R2-T2-S3).*

Som disse opplysningene indikerer møter ikke Sjøforsvaret sin egen målsetning om at befalet skal gjennomføre grunnleggende befalsutdanning i løpet av det første året etter at en førstegangskontrakt er inngått. For befal på lavere nivå i Kystvakten, som er rekruttert fra det sivile, er det ikke uvanlig at det går to til tre år før vedkommende får sin befalsutdanning og den grunnleggende kystvaktfaglige opplæringen.

<sup>20</sup> Oppfølgingsamtale med R5 den 16. mars og 4. mai 2012

Årsakene er knyttet til begrensninger på befalskolen hvor kapasiteten ikke er tilpasset det totale behovet i Sjøforsvaret. Det fremkommer imidlertid ikke de samme kapasitetsproblemene på Kystvaktens Kompetansesenter. Imidlertid rapporteres det her om at fartøyene noen ganger vegrer seg for å sende det yngre personellet på kurs ved Kystvaktens Kompetansesenter fordi de har en jobb å gjøre på fartøyene som seiler kontinuerlig. Dette har sammenheng med at fartøysledelsen må ivareta formelle krav til minimumsbemanning for drift av fartøyet.

I tillegg til kapasitetsbegrensningen på Befalsskolen og på Sjøforsvarets Befalskurs opplever flere respondenter at overordnede prioriteringer ytterligere forsterker problemet i Kystvakten. Ett eksempel er misnøyen med at Kystvaktlinjen på befalsskolen er nedlagt:

*Og for å se litt tilbake i tid... da hadde vi noe som het BSKV.<sup>21</sup> De som søkte befalsskolen og som ville til Kystvakten, de fikk et spesielt opplegg hvor vi brukte KV Nornen som et skoleskip med leksjoner og praktiske navigasjonsøvelser. Og vi ser en del av de fortsatt i Kystvakten, av de som gikk på kurs da, og jeg savner et sånt opplegg (R2-T2-S6).*

Denne uttalelsen er langt fra den eneste. Undersøkelsen dokumenterer en klar oppfatning i Kystvakten av at Sjøforsvarets skoler, som har ansvaret for å gjennomføre utdanning av befal og offiserer til Sjøforsvaret, ikke uteksaminerer et tilstrekkelig antall elever for å møte Kystvaktens rekrutterings og utdanningsbehov. Dette har sammenheng med reduserte elevkvoter på befals- og krigsskolen som følge av nedjusterte årsverksrammer for Sjøforsvaret som helhet. Imidlertid er dette bare en del av årsaksforklaringen. I tillegg bidrar Sjøforsvarets egne prioriteringer til at Kystvaktens tilgang på militærfaglig kompetanseutvikling er lav:

*Når du ser dette i sammenheng med at man har hatt veldig snevre rammer på elevopptak ved skolene våre, så medfører dette at man har vært nødt til å prioritere fra ledelsen mot Kysteskadren – og det har vært en klar bevisst strategi fordi man har sett at Kystvakten har klart å rekruttere fra andre kilder (R4-T1-S18).*

Analysen viser at ansvarsforholdene tilknyttet rekruttering til Kystvakten synes å være klare. Uklarheter i regelverket vedrørende gjennomføring av opptaksprøver kan bidra til at det tar lang tid før personellet gjennomfører grunnleggende befalsutdanning. Dette kan imidlertid også forklare av begrensede elevhjemler og kursplasser ved utdanningsinstitusjonene. Representanter fra Kystvakten ser fordeler ved en subjektiv evaluering av kandidatene før de sendes på befalskurs.<sup>22</sup> Undersøkelsen gir videre et grunnlag for å stille spørsmål ved Sjøforsvarsstabens overordnede utøvelse og vektlegging av rekrutteringsarbeidet til Kystvakten. Likeså om

<sup>21</sup> BSKV er forkortelse for Befalsskole Kystvakt

<sup>22</sup> Telefonintervju 19. april, R1 og R5

grunnleggende befals- og fagutdanning for Kystvaktens yngre befal gis nødvendig prioritet av Kystvaktens ledelse. I tillegg fremkommer det et behov for å evaluere den kvalitetssikringen som gjennomføres før Kystvakten inngår førstegangskontrakter. Denne kontrollen bør sikre at personellet kan klare opptakskravene til Befalsskolen eller Befalskurset.

### **3.1.2 Kystvaktens strategi og målsetning for rekrutteringsarbeidet**

Samtlige respondenter forteller at de ikke kjenner til at Kystvakten har en konkret rekrutteringsstrategi. Flere opplyser at de savner en overordnet strategisk styring av rekrutteringsarbeidet og personellforvaltningen:

*Hvorvidt det er en overordnet strategi som ligger til grunn for arbeidet stiller jeg meg tvilende til. Jeg oppfatter det mer som en praktisk tilnærming til de vilkår – rammevilkårene – for rekruttering av personell som vi har hatt i Kystvakten. For vi har møtt underveis noen problemstillinger som har påvirket dette, og det ene er jo utfordringene som man opplever i resten av Sjøforsvaret - spesielt i Kysteskadren – og kanskje aller best i Fregattvåpenet som har problemer med å bemanne egen struktur (R4-T1-S3).*

Opplysninger fra intervjuene, eksemplifisert ved dette sitatet, indikerer at offiserer i Kystvakten mener at Sjøforsvaret har foretatt konkrete strategiske valg som påvirker rekruttering og kompetansestyringen i Kystvakten i negativ retning. Det er også bred enighet i utvalget om at Kystvakten mangler en overordnet målsetning og en selvstendig strategisk tilnærming til organisasjonens kompetansebehov. Flere respondenter mener derfor at Sjøforsvarets strategiske valg, kombinert med manglende strategi i Kystvakten, er sentrale årsaker til de utfordringene Kystvakten står overfor innenfor rekruttering og kompetansestyring.

For personellmedarbeiderne som forestår rekrutteringsarbeidet i praksis fremstår arbeidet med å fylle vakanser på fartøyene som en overordnet målsetning. De ser det som sin primære oppgave å sikre at fartøyene har den nødvendige kompetanse om bord slik at seilingsplanen kan gjennomføres. At dette er en utfordring kom tydelig frem i samtalen:

*... Sånn ressursmessig sett, i forhold til å ha tilstrekkelig personell til å drive med rekruttering, har for Kystvaktens sin del ikke vært god nok. Det burde vært større fokus på det som går på HRM området. Det er blitt mer ressurskrevende... Så det å si hvordan strategien har vært.. så blir jeg noen ganger litt usikker på om det har vært en strategi på det som går på rekruttering av personell. Jobben har vært å dekke behovet av personell på fartøyene og i staben (R5-T1-S7).*

Basert på en helhetlig fortolkning av opplysninger fra intervjuene, som også dette sitatet understøtter, er det klart at gjennomføringen av Kystvaktens oppdrag og seilingsplan har hatt høyere prioritet enn arbeidet med en strategi for Kystvaktens personellforvaltning.

Arbeidet med rekruttering og kompetansestyring er derfor drevet av en kortsiktig målsetning om å bemanne fartøyene med en tilstrekkelig minimumsbemanning. På spørsmål om hva som bør være den ideelle målsetningen, svarer respondentene imidlertid at rekrutteringsarbeidet i større grad bør innrettes mot å ansette de best kvalifiserte personene for å dekke Kystvaktens langsiktige kompetansebehov. Utvalgets syn samsvarer derved med Statens strategi for rekruttering der målet er å få tak i de beste medarbeiderne blant all den kompetanse som er tilgjengelig i samfunnet (FAD, 2012, s. 16).

De fleste respondentene pekte på at Kystvaktens ledelse derfor i større grad burde styre bevisst mot en balansert rekruttering fra maritim høyskole, Befalsskolen og Sjøkrigsskolen.<sup>23</sup> Dermed kunne organisasjonens behov for maritim teknisk og nautisk kompetanse, men også sjømilitær kjernekompetanse dekkes bedre enn i dag:

*For å si det sånn som jeg oppfatter det i dag så er målsetningen i stor grad rettet mot den daglige driften – å sikre den daglige driften. Det den bør ta hensyn til i mye større grad, er jo det helhetlige behovet som Kystvakten har, og det faktum at Kystvakten er en del av Forsvaret, og har en del oppgaver, roller og ansvar utenom det som er de sivilorienterte oppgavene som er pålagt oss gjennom Kystvaktloven...(R4-T1-S8).*

I følge Mjøen kan det i organisasjoner utvikle seg en prestasjonskultur som får stor påvirkningskraft og som ofte lykkes med å påvirke ressursfordelingen i organisasjonen. Dersom noe bidrar til økte prestasjoner er det med ett mer legitimt, og prestasjonsargumenter gir dermed makt til å tvinge gjennom endringer (Mjøen, 2011, s. 145). En respondent peker nettopp på en slik prestasjonskultur som la opp til en ad-hoc fremfor strategisk tilnærming til rekruttering og kompetansestyring:

*Så fra et overordnet nivå så opplever jeg dette som en bevisst policy og strategi, at Kystvakten i større grad har måtte rekruttere fra andre kilder.<sup>24</sup> Men samtidig så passet dette inn i den gamle Kystvakt-kulturen, for Kystvakten har organisatorisk vært drevet relativt selvstendig oppigjennom tiden, man har løst sine egne utfordringer og vært veldig bevisst på hva man har vært ute etter, og samtidig praktisk orientert når man skal finne løsninger. Det gjør at vi har funnet en løsning som har vært veldig tilfredsstillende på kort sikt... - og Kystvakten har til en viss grad sagt seg tilfreds med det (R4-T1-S6)...*

---

<sup>23</sup> R1, R2, R4, R5 og R7

<sup>24</sup> Med overordnet nivå mener respondenten Sjøforsvarets og Forsvarets ledelse

I operative spørsmål var representanter for denne kulturen en maktfaktor basert på lang erfaring og en sterk kystvaktfaglig kjernekompetanse. Respondenten mener at denne Kystvakt-kulturen forklarer hvorfor en ad-hoc tilnærming til rekruttering har fått utvikle seg til en dominerende praksis. Bakgrunnen er at Kystvaktens oppdrag og operative fagkunnskap ble benyttet som argumenter overfor personellmedarbeidere og overordnede myndigheter for å få anledning til å iverksette ad-hoc løsninger. Den primære målsetningen for personellarbeiderne ble derfor å fremskaffe tilstrekkelig bemanning for å sikre kontinuerlig drift av fartøyene. De langsiktige konsekvensene av ad-hoc løsningene fikk en underordnet betydning i forhold til en mer kortsiktig ambisjon om at Kystvakten leverte gode resultater. Denne Kystvakt-kulturen kan derved ha bidratt til at deler av Kystvaktens offiserskorps fortsatt ønsker at Kystvakten skal ha selvstendig råderett over rekrutterings- og personellarbeidet. Men de praktiske løsningene synes imidlertid ikke å overskygge behovet for langsiktige strategiske føringer også i Kystvakten:

*Men for meg fremstår det at Kystvakten ofte aksepterer denne situasjonen og tilpasser seg den noe ukritisk - fordi Kystvakten ikke har en egen strategi... og en har ikke sett på konsekvensene av det man har gjort. For det har noen uheldige konsekvenser på sikt og det har noen gode konsekvenser, men man er ikke bevisst på hva dette medfører fordi man lever litt vel mye i nuet (R4-T1-S7).*

Sjøforsvarets overordnede policy eller strategi om å prioritere rekruttering til Kysteskadren fremstår umiddelbart som et resultat av nødvendige nedskjæringer. En tolkning kan derfor være at Kystvaktens ledelse har valgt å forholde seg lojalt til situasjonen ved å fokusere på de daglige utfordringene og kortsiktige løsninger. Men årsaken til disse overordnede føringene er trolig mer nyansert. For det første fremkommer det at rekrutteringen til Kystvaktens operative avdelinger har vært lite ressurskrevende. En respondent karakteriserte Kystvakten som en selvrekrutterende organisasjon som ikke behøver å anstrenge seg for å tiltrekke seg et tilstrekkelig antall søkere.<sup>25</sup>

For det andre forteller samtlige respondenter at de opplever at rekrutterings- og kompetanseutfordringene i Kystvakten nedprioriteres i forhold til tilsvarende utfordringer i Kysteskadren og Forsvaret for øvrig. Dette må sees i sammenheng med innfasing av nye fartøystyper i Kysteskadren og et tilnærmet ensidig fokus på internasjonale operasjoner i Forsvaret etter tusenårsskiftet. Men Kystvakten har også fornyet sin fartøysstruktur og i likhet med Forsvarets avdelinger i utlandet gjennomfører kystvaktfartøyene operasjoner hver dag. Behovet for kompetanseheving i Kystvakten har derfor mye til felles med behovet i Forsvaret

---

<sup>25</sup> R5



forøvrig. En helhetlig tolkning av informasjonen fra respondentene tilsier derfor at Kystvaktens kompetansebehov bør få en høyere prioritet i Sjøforsvarets ledelse.

En vesentlig forskjell i forhold til Kysteskadren er imidlertid at Kystvakten leier deler av den nye fartøystrukturen fra sivile redere. Dette er et resultat av en konkret investeringsstrategi for å fornye Kystvaktens operative struktur. Men Kystvakten har ikke fått øket sin årsverksramme tilsvarende det kompetansebehovet som de innleide fartøyene representerer. I leieavtalene inngår det derfor et betydelig antall sivilt personell med den nødvendige maritime kompetansen til å drifte fartøyene.<sup>26</sup> Etter at myndighetene har besluttet å kjøpe flere av disse fartøyene, møter Kystvakten utfordringer med å bemanne disse fartøyene med militært personell. Løsningen som velges er en kombinasjon av nyrekruttering fra det sivile og tilsetting av redernes personell. Flere av de sistnevnte blir gitt status som militært befal når de tilsettes. Kystvakten kan søke å løse mangelen på stillingshjemler på to måter. Enten ved å påvirke overordnede myndigheter for å få øket Kystvaktens årsverksramme, eller ved at Kystvaktens ledelse beslutter å flytte stillingshjemler fra andre underliggende avdelinger til de tidligere leide kystvaktfartøyene. Det siste alternativet vil innebære at kapasiteten på andre fartøystyper svekkes. Uavhengig av hvilken løsning som velges, det underliggende premiss er at Kystvaktens behov for militærfaglig kompetansetilførsel vil forstrekkes. Dette står i motsetning til den utviklingen Kystvakten opplever i forhold til elevplasser og tilførsel av kompetanse fra skoleinstitusjonene.

Parallelt med denne utviklingen har omorganisering av Vernepliktsforsvaret, i retning av et innsatsforsvar, ført til redusert opptak av elever på befalsskole og krigsskolene. En respondent forklarte situasjonen som Kystvakten opplever på følgende måte:

*... Det er Kysteskadren som har representert Sjøforsvarets problem når det gjelder rekruttering. Dette har medført at når en har et rekrutteringsproblem i Kysteskadren, så legger man også begrensninger på den rekrutteringa som kommer fra Kysteskadren til Kystvakten. Og det ligger en klar begrensning på hvor stor andel Kystvakten kan få av den elevmassen som kommer ut fra befalsskolen og krigsskolen. For det er gitt en prioritet mot fregattvåpenet (R4-T1-S4)... Og når du ser dette i sammenheng med at man har hatt veldig snevre rammer på elevopptak på skolene våre, så medfører dette at man har vært nødt til å prioritere fra ledelsen mot Kysteskadren – og det har vært en klar bevisst strategi fordi man har sett at Kystvakten har klart å rekruttere fra andre kilder - og Kystvakten har til en viss grad sagt seg tilfreds med det (R4-T1-S18).*

Som disse sitatene viser kan det virke som at Kystvakten som organisasjon har sett seg tilfreds med muligheten til å rekruttere fra det sivile og derved kunne styre rekrutteringen med en relativ

---

<sup>26</sup> Disse er ansatt hos redere og inngår derfor ikke i den totale årsverkrammen for Kystvakten.

stor grad av frihet. Tilfredsheten har imidlertid sitt grunnlag i Kystvaktens praktiske tilnærming og behovet for mannskaper til å drifte fartøyene. Utfordringene melder seg imidlertid når en betrakter de mer langsiktige konsekvensene av denne dominerende praksisen.

Opplysninger i undersøkelsen indikerer videre at utfordringer som offiserene opplever kan forklares av manglende bevissthet omkring disse problemstillingene. Ansvar for rekrutteringen og ansettelser har eksempelvis aldri vært overlatt til Kystvakten uten en viss form for overordnet styring og kontroll fra Sjøforsvarsstabens. Sjøforsvarsstabens overordnede ansvar kan ha gitt ledere i Kystvakten en mulighet for ansvarsfraskrivelse i forhold til behovet for strategisk styring. Sammen med Kystvaktjenestens popularitet, kan manglende fokus på problemene bidra til å forklare hvorfor personellforvaltningen har hatt lav oppmerksomhet og prioritet også i Kystvakten:

*Jeg vil si at Kystvakten ikke har en bevisst holdning til en strategisk personellforvaltning. Det er ikke fordi vi ikke vil, og årsakene er nok relativt sammensatt, men en hovedforutsetning har påvirket dette i stor grad. Og det er at vi på mange måter er prisgitt en rekruttering eller personellkabal som legges av andre enn Kystvakten selv. Det har vært prøvd forskjellige ting for å gjøre Kystvakten mer selvdrevet, i hvert fall sikre at Kystvakten har den balansen som vi beskrev tidligere. Resultatet er ofte at vi må gå på akkord med prinsipper for å holde på folk, eller for å fylle vakanser, med det mener jeg at man til tross for at man stiller formelle krav til en offiser i en funksjon, tvinges til å avvike fra de krav som ikke er absolutte(R7-T1-S6).*

Denne respondenten peker på flere sentrale utfordringer. En overordnet utfordring er at det i Kystvakten finnes offiserer som ønsker økt fristilling fra Forsvarets regime for personellforvaltning. Samtidig understreker han, og han er ikke alene, at Kystvakten er avhengig av en militær forankring og rekruttering. Dette kan bety at Kystvakten som organisasjon ser fordeler og kvaliteter ved den militærfaglige kompetansen og utdanningen. Samtidig opplever man at tilførselen av denne kompetansen og utdanningen er for lav grunnet overordnede prioriteringer og reduserte elevkvoter på krigsskolene. Et mulig resultat av dette kan derved bli at kravene til militærfaglig kompetanse reduseres i Kystvakten. Dette kan videre svekke offiserenes holdninger til Kystvaktens praksis innenfor rekruttering og personellforvaltning. I tillegg kan det føre til et svekket militært kompetansenivå som til slutt gjør at Kystvaktens fartøysbesetninger ikke fyller kravene.<sup>27</sup>

Argumentene for økt fristilling og makt til Kystvakten kan derfor være forankret i en opplevelse av at organisasjonen er prisgitt andre aktører, og at de overordnede rammebetingelsene virker hemmende på personell- og kompetansestyringen i Kystvakten. En respondent peker på

byråkratiske forsinkelser og usikkerhet som følge av at det ordinære rekrutterings- og kompetanseutviklingssystemet i Forsvaret ikke fungerer optimalt for Kystvakten. I sin ytterste konsekvens kan dette føre til at Kystvakten mister verdifull kompetanse.

*Og der tror jeg det burde være mye bedre fleksibilitet til å kunne ansette for jeg tror det er veldig mange som ikke får svar. Det går veldig lenge og vi mister en god del folk som absolutt kunne være brukbare fordi vi ikke kan gi dem en kontrakt. Fordi vi er fanget av systemet som vi... personellsystemet i Forsvaret rett og slett. Vi har ikke folk som kan ta avgjørelser og si ja du får jobb, skrive et papir og så er de ansatt (R3-T1-S1).*

Det fremkommer ytterligere en overordnet rammefaktor som vanskeliggjør en effektiv rekruttering og personellforvaltning i Kystvakten. Flere respondenter er kritiske til at Forsvaret styres med et for sterkt fokus på antall årsverk.<sup>28</sup> Det er her en felles oppfatning at Kystvaktens oppgaver og fartøysstruktur bør legges til grunn for bemanning og drift, ikke antall tildelte stillingshemler. I dette ligger det en bestemt oppfatning av at det er mulig for Kystvakten å løse dagens utfordringer innenfor rekruttering og personellforvaltning dersom rammebetingelsene endres. Flere signaliserer i denne sammenheng også et ønske om en mer desentralisert personellforvaltning og økt frihet i forhold til lønns, arbeids og ansettelsesvilkår.<sup>29</sup>

Med bakgrunn i informasjonen fra intervjuene fremstår Kystvaktens arbeid med rekruttering og kompetansestyring som en praktisk tilpasning til en bevisst overordnet strategi om å prioritere rekruttering til Kysteskadren. Videre at Kystvakten ikke utfordrer denne prioriteringen fordi problemene vurderes som mindre i Kystvakten enn i Sjøforsvaret forøvrig. Respondentene etterlater derved et inntrykk av at Kystvakten har resignert overfor Forsvarets regime for personellforvaltning. De peker på to årsaker. For det første at Kystvaktens utfordringer vies for liten oppmerksomhet, og for det andre at de overordnede rammefaktorene ikke kan endres. Sammen med den sterke prioriteringen av rekruttering til Sjøforsvaret for øvrig, kan dette utgjøre en medvirkende faktor til at Kystvakten ikke har utviklet og implementert en tydelig strategi for rekruttering og kompetansestyring i egen organisasjon.

### **3.1.3 De praktiske metodene for rekruttering**

Det fremkommer av undersøkelsen at sivilt maritim personell er den primære rekrutteringskilden for Kystvakten. Dette personellet rekrutteres normalt til stillinger om bord på et lavere nivå i fartøysorganisasjonen. I tillegg rekrutteres det enkelte offiserer fra Marinen. Disse tiltrer normalt

---

<sup>27</sup> Undersøkelsen viser at et svekket kompetansenivå innenfor navigasjon og artilleri allerede er en utfordring.

<sup>28</sup> R3, R4 og R7

<sup>29</sup> R3,R4 og R7

i stillinger på et midlere nivå i fartøysorganisasjonen. Kysteskadren og Sjøforsvarets Skoler utgjør i dag en mer begrenset kilde for rekruttering til Kystvakten enn tidligere.

Til forskjell fra den normale oppfatning av rekrutteringsarbeidet i de fleste organisasjoner, karakteriseres Kystvaktens tilnærming til rekrutteringsarbeidet som passiv og reaktiv av respondentene. Ordet ”brannslukking” er en karakteristikk som benyttes ofte når rekrutteringen til Kystvakten beskrives. I det følgende analyseres ekstern og intern rekruttering i forhold til hovedtrekk i forskningslitteraturen.

### **3.1.3.1 Ekstern rekruttering fra det sivile samfunnet**

Nordhaug anser ekstern rekruttering som et av de aller viktigste tiltakene når det gjelder anskaffelse og utvikling av kompetanse. Organisasjonene bør derfor overvåke utviklingen i aktuelle arbeidsmarkeder og finne de rette kanalene for å nå potensielle kandidater med informasjon om ledige stillinger (Nordhaug, 1993, s. 48).

I Kystvakten inngår personellmedarbeideren i stor grad nye førstegangskontrakter med personell fra sivil sektor når behovet for nytt personell oppstår på fartøyene. De sivile kildene for rekruttering er primært maritime høyskoler og tekniske fagskoler, men det rekrutteres også direkte fra den sivile maritime næringen. Denne rekrutteringen foregår uten at Kystvakten gjennomfører en målrettet informasjonsformidling til potensielle søkere. En systematisk kartlegging av aktuelle kandidater på arbeidsmarkedet er heller ikke en del av Kystvaktens rekrutteringsprosedyrer. En kilde opplyser imidlertid at Kystvaktoffiserer noen ganger besøker utdanningsinstitusjoner for å formidle informasjon om Kystvakten.<sup>30</sup> Denne informasjonsformidlingen gjennomføres da på tilfeldige initiativ fra offiserer, og ikke som et resultat av overordnet policy eller styring. Denne delen av Kystvaktens rekruttering kan derved ikke sies å være i samsvarer med Nordhaugs anbefalninger.

Konkret foregår den sivile rekrutteringen ved at personer sender inn søknader uoppfordret til personellavdelingen i Kystvakten. Normalt har personelloffiseren mellom 15 og 20 søknader liggende til enhver tid. Opplysningene i søknadene registreres i et excel-ark av personellmedarbeideren for å holde oversikt over potensielle kandidater. Når et fartøy rapporterer om et behov for nytt personell, ser personelloffiseren på hvilke kandidater som allerede har søkt og foretar en utvelgelse derfra. Utvalget som Kystvakten kan rekruttere fra består da av de personene som allerede har fremsendt sine søknader. Det potensielle utvalget er

---

<sup>30</sup> R5

imidlertid mye større. Faglitteraturen anbefaler å lyse ut stillinger for å få et bredt utvalg av søkere med ønsket kompetanse (Armstrong, 2006, s. 416; Lai, 2004, s. 122). Hvis Kystvakten annonserer ledige stillinger kan en derved oppnå en bredere søkermasse og flere kvalifiserte søkere til stillingene. Dette gjøres til en viss grad i disponeringsomgangene internt i Forsvaret, men her begrenser andre faktorer som krav i stillingsbeskrivelser og overordnede føringer utvalgets størrelse.

En respondent med førstehåndskunnskap om rekrutteringsprosessen mener at den nødvendige kunnskapen om Kystvakten finnes i arbeidsmarkedet, og at denne informasjonen er tilstrekkelig for at Kystvakten skal lykkes med å tiltrekke seg de beste kandidatene.<sup>31</sup> Mangelen på en systematisk kartlegging av arbeidsmarkedet og en bevisst informasjonsstrategi for å nå potensielle kandidater fremstår likevel som svakheter ved Kystvaktens sivile rekruttering. Men fordi personellmedarbeiderne mener at de får tilstrekkelig søkere til å dekke vakanser, fremkommer det ikke noe påtrengende behov for å endre praksis.

Resultatene av undersøkelsen indikerer at Kystvakten gjør lite i forhold til å formidle informasjon til kandidater samt for å påvirke utvalgets størrelse og kvalitet. Kystvakten overlater derved initiativet og en viktig del av rekrutteringsarbeidet til andre aktører. Det er da nærliggende å anta at situasjonen i arbeidsmarkedet, Kystvaktens renommé i miljøet og den omtalen Kystvakten får i media er avgjørende for om enkeltpersoner velger å sende en jobbsøknad til Kystvakten. Disse faktorene vil derfor kunne påvirke hvorvidt rekrutteringen til Kystvakten blir vellykket. En respondent beskriver denne praksisen på følgende måte:

*Det er sjelden vi er aktivt ute for å hente inn folk. Søknadene kommer jevnlig, vi har et bra kontaktnett sånn at vi kan kontakte skolene og for eksempel si til rådgiverne at elevene kan sende inn søknader, da sprer det seg gjerne i miljøet. Og de som fatter interesse, de sender inn søknader. Og fra tid til annen så er det gjerne en offiser som kan finne ut at han vil reise til en skole og bidra litt, kjøre en seanse om Sjøforsvaret og sende ut budskap om hva Kystvakten har å tilby (R5-T2-S1).*

Rekrutteringsmedarbeideren er, som det fremgår av sitatet, i hovedsak passiv og handler på initiativ fra andre. Dette inntrykket forsterkes ved at respondenten beskriver Kystvakten som en "selvrekrutterende" organisasjon hvor rekrutteringsprosessen stort sett "går av seg selv".

Et berettiget spørsmål blir derved hvordan den videre kvalitetssikringen av den eksterne rekrutteringen foregår. Her fremkommer det at Kystvakten står relativt fritt til å velge hvem de ønsker å tilby en førstegangskontrakt:

---

<sup>31</sup> R5

*Ja, så dem som kommer fra sivile skoler og sivil sjøfart favner vi om nesten uten noen innblanding. Og da er det erfaringsgrunnlaget vi baserer den rekrutteringa på. Det kan gjerne være de som tidligere har vært inne til førstegangstjeneste i Kystvakten, kanskje tatt læretiden og sånne ting, som blir en nyttig ressurs (R5-T2-S3).*

Kvalitetssikringen av søkerne gjennomføres i all hovedsak av den enkelte personelloffiser.

Vedkommende utfører alltid de pålagte kontrollene som er nedfelt i Bestemmelser for Sjøforsvaret. I tillegg gjøres det en subjektiv vurdering av opplysninger i søknaden og CV.

Deretter kontaktes vedkommende og eventuelle referanser per telefon for å bidra til et bredest mulig beslutningsgrunnlag. Det gjennomføres sjelden intervjuer ansikt til ansikt.

Som nevnt tidligere er det en utfordring forbundet med den eksterne nyrekrutteringen at Kystvakten ikke har et tilstrekkelig antall opplæringsstillinger på fartøyene. Nytilsatt befal må derfor ofte tilsettes direkte i en utøvende stilling med et selvstendig ansvar. Dette skjer selv om han eller hun ikke har den nødvendige realkompetanse. Det hender også at den nytilsatte ikke møter de formelle kompetansekravene i stillingene. En direkte følge av dette er at fartøyene ofte mangler den kompetansen som er nødvendig for å kunne operere i henhold til gjeldende regelverk. Den eksterne rekrutteringen medfører dermed et problem som forsterkes ytterligere av andre typer jobbfravær. For å drifte fartøyene kontinuerlig med dagens eksterne rekrutteringspraksis må derfor minimumskravene til formell kompetanse ofte innfris ved hjelp av andre metoder. Dermed oppstår det et behov for midlertidige rokkeringer av personell mellom besetninger. I tillegg oppfordres erfarne offiserer til å arbeide overtid i sine friperioder.

Forsvarets kjøp av tidligere leide Kystvaktfartøy har ført til en ny form for ekstern rekruttering til Kystvakten. Dette foregår ved militær tilsetting av det sivile mannskapet tilhørende fartøyet.

Disse ble opprinnelig ansatt av rederne som eier fartøyet. Kystvakten har derved liten mulighet til å påvirke utvalget og tilførselen av denne kompetansen til organisasjonen. Denne gruppen vil ikke kunne møte de militære kompetansekravene i stillingene og må derfor tilføres denne kompetansen i ettertid. I tillegg til et økt behov for militærfaglig kompetanseløft må arbeidsvilkårene reforhandles fordi personellet opprinnelig var ansatt etter sivile krav og på sivile betingelser. Fordelene ved denne type rekruttering er imidlertid at personellet har en høy realkompetanse på fartøysdriften, og at de allerede innehar de nødvendige sivile sertifikater.

Erfaringer fra den etablerte praksisen for ekstern rekruttering danner et grunnlag for respondentenes karakteristikk av Kystvaktens rekruttering og kompetansestyring som reaktiv, tilfeldig og praktisk innrettet. Sett i lys av teori på området fremkommer svakheter ved Kystvaktens praktisering av grunnleggende hovedprosesser for kompetanseanskaffelse (se

Armstrong, 2006, s. 409; Lai, 2004, s. 122). Grunnprinsippene fra den stegvise prosedyren for rekruttering som fremgår av Figur 2 gjenspeiles knapt i praksis. Undersøkelsen og analysen indikerer derved et potensial for forbedring. Spesielt gjelder dette informasjonsformidling gjennom annonsering og etablering av et bredt utvalg kompetente kandidater. I tillegg bør anerkjente metoder for kvalitetssikring og seleksjon av kandidater danne grunnlaget for den eksterne rekrutteringen.

### 3.1.3.2 Intern rekruttering fra Kysteskadren

Den interne rekrutteringen fra Kysteskadren anses av Kystvakten i dag som sekundær i forhold til den sivile rekrutteringen. Det er imidlertid mange marineoffiserer som tar direkte kontakt med Kystvaktens personellavdeling med ønsker om en stilling i Kystvakten. Noen ganger hender det også at Kystvakten melder inn et kompetansebehov til personellavdelingen i Sjøforsvarsstaben. Det fremkommer imidlertid ikke opplysninger som tilsier at Kystvakten har en aktiv tilnærming til rekruttering fra Kysteskadren. Arbeidet er, sett fra Kystvaktens ståsted, snarere en reaktiv prosess som gjenspeiler samtidige bemanningsproblemer i Kysteskadren. Personellavdelingen i Sjøforsvarsstaben fungerer i denne sammenheng som en "buffer" mellom Kystvakten og Kysteskadren for å styre den interne personellflyten. Kystvakten behandler alle henvendelser fra marineoffiserene likt og henviser interessentene alltid til deres personelloffiser.

I intervjuene fremkommer det informasjon som avdekker svakheter ved denne rekrutteringen til Kystvakten. En hovedsvakheter er at det ikke er Kystvaktens behov som er avgjørende for utfallet av prosessen:

*Ja vi går alltid via Sjøforsvarsstaben (SST-P). Vi holder dialogen med de som ringer der vi forteller om status og så er oppfordringen at de tar dette via sitt P-ledd og via SST-P, sånn at det foregår på en ryddig måte. For vi har ikke noen forutsetning for å si hvem som har mer behov enn andre. Det må nesten bare SST-P finne ut av (R5-T2-S2).*

Denne informasjonen tilsier at det er interessentenes og Kysteskadrens behov som er avgjørende for tilflyten av personell fra Kysteskadren til Kystvakten. Vedkommendes kompetanse i forhold til andre kandidater og Kystvaktens kompetansebehov synes følgelig å ha en underordnet betydning. Dette kan i noen tilfeller være uproblematisk for Kystvakten, men erfaringene med personell som overføres fra Kysteskadren til Kystvakten tilsier at motivasjonen og interessen for Kystvakttjenesten ikke alltid er slik Kystvakten ønsker:

*Erfaringene er litt blandet, fordi noen har hatt en skjult agenda med det byttet. Det har ikke vært primært å komme til Kystvakten, men å få en turnustjeneste. Det er to ting vi ikke prater med folk om, det ene er turnus og det andre er lønn. Vi vil snakke om*

*innholdet i tjenesten og hva de kan tilby oss. Vi vet hva vi har. Men hvorfor kommer de til oss? Noen har en skjult agenda. Og det viser seg når de kommer. Men det er ikke bare fra egne rekker, det er også fra utsiden. Men de er vanskelig å gjennomskue der og da, for overbevisningen kan være veldig overveldendes (R5-T3-S3).*

Slike blandede erfaringer med personell fra Kysteskadren beskrives av flere respondenter.<sup>32</sup>

Likevel fremkommer det i undersøkelsen at flertallet av respondentene ønsker en styrket sjømilitær kjernekompetanse og at det opprettholdes balanse mellom militær og sivil kompetanse i Kystvakten. Misnøyen med den lave tildelingen av personell fra Sjøkrigsskolen og Befalsskolen er et utslag av disse ønskene. Innenfor den tekniske bransjen er imidlertid erfaringene svært positive med personellet som overføres fra Kysteskadren. Mulige konsekvenser av utviklingen innenfor Kystvaktens interne rekruttering analyseres videre under avsnitt 3.2.

I tillegg til uformelle initiativ fra marineoffiserene foregår den interne rekrutteringen ved at Kystvakten lyser ut stillinger på Forsvarets interne disponeringsomganger. Denne formen for rekruttering ledes av personellavdelingen i Forsvarsstaben. I disponeringsomgangene kan ansatte i Forsvaret søke på ledige stillinger i Kystvakten forutsatt at de møter kravene i stillingsbeskrivelsene. Kompetansekravene i de spesifikke stillingene får derfor en avgjørende betydning for denne typen rekruttering. Denne interne prosessen har flere fellestrekk med Armstrongs og Lais anbefalinger for rekruttering. Eksempler på dette er rutinen for gjennomgang av stillingsbeskrivelser før utlysning, og at stillingene annonseres internt for å nå et utvalg kandidater som kan konkurrere om stillingen. Prosessen er også et viktig verktøy for å styre kompetanse i Forsvaret. Undersøkelsen viser imidlertid at denne formen for rekruttering til Kystvakten også har sine begrensninger i forhold til utvalgets størrelse og kvalitetssikring. Dette vil bli behandlet videre nedenfor under punkt 3.2.3 hvor konsekvenser tilknyttet arbeidet med stillingsbeskrivelser i Kystvakten analyseres.

Undersøkelsen viser videre en tydelig forskjell i oppfatningene av behovet for økt intern rekruttering og en styrket fagmilitær kompetanse. Respondenter som har et direkte utøvende ansvar for de daglige operasjonene er sammen med kilder som utfører rekrutteringsarbeidet mindre opptatt av å styrke den fagmilitære kompetansen enn de resterende i utvalget. De førstnevnte representerer derimot ønsker om en økt fristilling fra det militære systemet og en mer

---

<sup>32</sup> R2, R3 og R5



effektiv sivil rekruttering til Kystvakten.<sup>33</sup> Enkelte mener også at målsetningen med rekrutteringen primært er å dekke fartøyenes kortsiktige behov for realkompetanse:

*Ja, målet må jo være å rekruttere rett personell med rett kompetanse. Og da føler jeg at vi er prisgitt Forsvars systemet når det gjelder personell forvaltning i Kystvakten. For jeg føler at den modellen ikke passer oss fordi Kystvakten er en profesjonell tjeneste. Du skal være hundrede prosent operativ fra første dag og du har et gitt antall fartøy som skal være operativ til enhver tid... Og da passer ikke nødvendigvis forsvarsmodellen<sup>34</sup>, hvor vi rekrutterer fra laveste nivå og utdanner underveis... og vi har noen fast ansatte og noen avdelingsbefal - som vi har de til de er 35 år før vi må gi dem i fra oss når de er på topp når det gjelder kompetanse og dyktighet i tjenesten. Jeg sammenligner oss med et sivilt rederi, hvor du må ha topp folk hele tiden, du har ikke så mye å gå på... Slik at jeg mener at vi burde hatt vår egen rekruttering og personellforvaltning i Kystvakten som ikke nødvendigvis inngår i resten av Forsvaret - hvis det hadde vært mulig (R3-T2-S2).*

På den andre siden uttrykker respondenter med et høyere lederansvar et ønske om en mer langsiktig målsetning og strategi.<sup>35</sup> Her fremstår behovet for en jevn fordeling mellom sivil og militær kompetanse som sentralt for Kystvaktens fremtidige oppgaveløsning. En kilde beskriver en balansert rekruttering av personell med sivil og militær kompetanse som en forutsetning:

*Det er en forutsetning for Kystvaktens evne til å løse fremtidens oppgaver at det rekrutteres balansert og at man opprettholder rekrutteringen fra det militære systemet (R7-T3-T4-S4.)*

Undersøkelsen viser imidlertid at den interne rekrutteringen fra Kysteskadren har et mindre omfang enn tidligere. Dette kan føre til en overvekt av personell med sivil utdanning og kompetanse i Kystvakten. Respondentene er delt i synet på denne utviklingen. Noen ser på det som en mulighet og argument for økt ekstern rekruttering, mens andre vurderer dette som en avgjørende utfordring som kan påvirke Kystvaktens evne til å løse fremtidige oppdrag.

Til forskjell fra tidligere har også den interne rekrutteringen fra Sjøforsvarets befalsskole og Sjøkrigsskolen et mindre omfang i dag. Et resultat av den eksterne og den interne rekrutteringen til Kystvakten kan være at flere yngre befall tilsettes i Kystvakten uten at de har gjennomgått en formalisert seleksjonsprosess. Utviklingen innenfor Kystvaktens rekrutteringspraksis gir derved et grunnlag for å undersøke hvorvidt en forbedret seleksjonsprosess er nødvendig for å styrke dagens interne og eksterne rekrutteringen.

<sup>33</sup> R3 og R5

<sup>34</sup> Med forsvarsmodellen mener respondenten Forsvarets befalsordninger og den tradisjonelle metoden for rekruttering via befalsskole, videreutdanning på krigsskole og personell disponering ved bruk en eller flere disponeringsomganger. Vedkommende peker spesielt på at årlige opptak og søknadsrunder ikke er tilpasset Kystvaktens behov. Likeså at tildelingen fra SKSK ikke møter Kystvaktens behov for nytt personell.

### 3.1.3.3 Seleksjon

I dag gjennomføres seleksjonen til befals- og offisersutdanning i en felles prosess for alle Forsvarsgrener.<sup>36</sup> Begrepet handlingskompetanse står sentralt i denne prosessen.

Handlingskompetanse er definert av Forsvaret som individets og organisasjonens evne og vilje til å løse oppgaver og nå mål (TfF Kl. 4, 2007, s. 10). Viktige personlige egenskaper som initiativ, usikkerhetshåndtering, tillit og omsorgsevner skal legges til grunn for utvelgelsen av personell. Som et ledd i seleksjonsprosessen gjennomgår den enkelte kandidat intervjuer samt ulike fysiske og mentale opptaksprøver (ibid, s.17).

De av kystvaktens offiserer som har gjennomført en militær utdanning, har dermed gjennomgått en grundig seleksjonsprosess. Til sammenligning beskrives seleksjonsprosessen som utføres før Kystvakten inngår en førstegangskontrakt med personell fra sivil sektor på følgende måte:

*Søknadene kommer både per post, Doculive og per mail. Så lager personelloffiseren en oversikt med navn, skole, utdanning, karakternivå, sjekker sikkerhetsklarering, helseprofil og allment evnenivå fra sesjon... Og så går vi gjennom søknaden og ser hvilke inntrykk den gir, det er alltid noen som detter ut. Det kan være type skole, karakterer, det kan være at de ikke har gjennomført førstegangstjeneste, at de må søke befalsskole, ja forskjellige ting. Og de som utpeker seg ringes opp for et telefonintervju. Og så ser en på hvilket inntrykk man får. Kor engasjert, keen, de er. Hvorfor søker de jobb hos oss rett og slett? Så det er de holdepunktene man har. Og så er det å kontakte referanser og høre hva de har å si om vedkommende. Spesielt hvis de har vært i Forsvaret tidligere er det greit å få kontakt med referanser. Det er sånn seleksjonen foregår(R5-T2-S4).*

Som dette viser er det tydelig forskjell på disse to formene for seleksjon. Det er også en betydelig forskjell mellom de kriteriene som legges til grunn for utvelgelsen. De personene som rekrutteres inn på førstegangskontrakt i Kystvakten vil derfor møte den formaliserte seleksjonsprosessen på et senere tidspunkt i karrieren. Gjerne to til tre år etter at de startet å arbeide i organisasjonen. Personellet og Kystvakten risikerer derfor at vedkommende enten ikke møter opptakskravene til utdanning eller at personellet ikke er formelt kvalifisert for stillingen vedkommende innehar. Kystvakten påtar seg derfor en risiko i forbindelse med rekrutteringen fra sivil sektor slik denne praktiseres i dag. Dette gjelder også for den interne rekrutteringen når personell på korttidskontrakt overføres til Kystvakten uten at vedkommende har gjennomført seleksjonsprosessen før han eller hun ble ansatt i Kysteskadren.

---

<sup>35</sup> R4 og R7

<sup>36</sup> Denne prosessen er Felles Opptak og Seleksjon (FOS)

For å unngå at dette får personlige og organisatoriske følger regulerer lovverket antallet år Forsvaret kan tildele personellet en kortidskontrakt. Kystvakten kan inngå kontrakt med inntil ett års varighet. Personellavdelingen i Sjøforsvarsstaben kan godkjenne at denne forlenges fra ett til to år etter søknad fra Kystvakten. Dersom Kystvakten ønsker å utvide kontrakten utover to år kreves det en godkjenning fra personellavdelingen i Forsvarsstaben. Det er derfor grunn til å anta at overordnede myndigheter ser behovet for en fleksibel rekrutteringsprosess ved bruk av førstegangskontrakter. Men at det likevel er et ønske om grundig seleksjon og fast ansettelse av personell med den nødvendige kompetansen.

Kystvakten ønsker imidlertid å løse utfordringene i forhold til seleksjon og opptaksprøver. Personellmedarbeidere i Kystvakten har derfor tatt initiativ til å forbedre utvelgelsen ved at de sivile kandidatene gjennomfører opptak og seleksjon før førstegangskontrakten underskrives. Dette vil imidlertid kreve en fleksibilitet utover det som er mulig gjennom Forsvarets felles opptak- og seleksjonsprosess. Informanten mener likevel dette kan gjennomføres med faglig støtte fra opptaksoffiserer fra Sjøforsvarets Skoler.<sup>37</sup>

Undersøkelsen viser imidlertid at seleksjon fortsatt fremstår som en utfordring spesielt ved den sivile rekrutteringen til Kystvakten. Videre at en forbedret seleksjonsprosess før inngåelse av førstegangskontrakter kan styrke Kystvaktens rekruttering fra sivil sektor.

### **3.2 Konsekvenser for Kystvakten**

Som den tidligere analysen under punkt 3.1.2 viser er det et behov for en sterkere strategisk styring av rekruttering og kompetanseutviklingen i Kystvakten. På et overordnet politisk og strategisk nivå er det allerede fattet beslutninger som kan bedre arbeidet med rekruttering og personellforvaltning. Et viktig argument for den politiske beslutningen om å samle Kystvaktens landorganisasjon på Sortland var nettopp å forbedre virksomhetsstyringen og effektiviteten i landorganisasjonen. Flere respondenter fremhever derfor omorganiseringen som en gylden mulighet til å forbedre den strategiske ledelsen av rekruttering og kompetanse i Kystvakten:<sup>38</sup>

*Den nye organisasjonen hvor vi har samlet alt på Sortland i en felles stab, legger veldig godt til rette for å kunne utarbeide en bevisst strategi og klare å gjennomføre en bevisst strategi. Fordi vi får det mye tettere, kortere avstand mellom beslutningstakerne og han som er satt til å utøve denne strategien. Kvalitetssikringen vil være mye tydeligere. Og beslutningstakerne vil få mye raskere tilbakemelding på hva de må justere inn på denne strategien for å få den til å fungere(R4-T1-S18).*

<sup>37</sup> R5 - oppfølgingssamtale per telefon 16. mars 2012

<sup>38</sup> R3, R4, R5 og R7

Disse forventningene er i samsvar med anerkjent organisasjonsteori (se Mintzberg, 2000, s. 254-275). Samlokaliseringen gjør det mulig å integrere ledelsen med de øvrige avdelingene for virksomhetsstyring. I tillegg integreres den operative virksomheten og ledelsen på en bedre måte enn tidligere. Den geografiske nærheten gir også en forbedret mulighet til intern kommunikasjon mellom administrasjon, operativ virksomhet og ledelse. Omorganiseringen legger derved godt til rette for at Kystvaktledelsen skal få den nødvendige nærhet som i følge Mintzberg er en grunnleggende forutsetning for effektiv strategisk handling og ledelse.

Et søk i Forsvarets elektroniske arkiv viser imidlertid at Kystvakten allerede før omorganiseringen har formulert strategiske dokumenter som omhandler personellforvaltning og kompetanseplanlegging. Dokumentene *Kystvaktens Kompetanseplan 2006 – 2010* og *Kystvaktens Personellpolitikk* er eksempler som dokumenterer dette arbeidet.<sup>39</sup>

Tradisjonelt har formulering av strategi fått større oppmerksomhet – både i forskningslitteraturen og i praksis - enn implementeringen av strategi (Lai, 2004, s. 31). Dette kan bidra til å forklare hvorfor mange strategier verken blir satt ut i praksis eller ser ut til å fungere. For at implementeringen skal bli vellykket, er det avgjørende at de kobles til beslutninger om kompetansestyring (ibid). Sjefen For Kystvakten iverksatte Kystvaktens Kompetanseplan når den ble sendt til skvadronene i juni 2006. Implementeringen av dette styrende dokumentet har imidlertid ikke vært vellykket. En årsak kan være at dokumentet aldri ble tatt i bruk og at ledelsen ikke har fulgt dette tilstrekkelig opp. Respondenter som deltok i deler av dette arbeidet forteller at de er usikre på hvorfor strategien og kompetanseplanen ikke er implementert.<sup>40</sup> En respondent beskriver dette arbeidet og implementeringen på følgende måte:

*Det finnes jo et dokument som heter Kystvaktens Kompetanseplan. Det var en kapteinløytnant som jobbet med det ett år. Sjefen for Kystvakten takket for det og sa det var veldig bra... flott arbeid og sånt - og siden har det stått i en hylle (R2-T1-S28).*

Dokumentene og respondentenes opplysninger dokumenterer derved svakheter ved Kystvaktens implementering av overordnede strategier for rekruttering og kompetanse. Dette funnet forsterkes av at samtlige respondenter i dag hevder at Kystvakten ikke har en strategi på området. Det indikerer imidlertid også at dette arbeidet manglet en troverdig forankring i den øverste ledelsen. Det sistnevnte inntrykket forsterkes av Sjef Kystvaktens budskap i forordet til Kystvaktens Kompetanseplan:

<sup>39</sup> "Kystvaktens Kompetanseplan 2006 – 2010" er arkivert i Doculive. Dokumentet "Kystvaktens Personellpolitikk" er imidlertid arkivert som et arbeidsdokument i papirformat ved Kystvaktens personellavdeling.

<sup>40</sup> R2 og R5

*... Kystvakten er en organisasjon med utviklingsmuligheter, og gjennom Kystvaktens Kompetansesenter tilbys det et rikt utvalg av kurs og sertifikater. Det er den enkeltes ansvar å benytte seg av tilbudet og sørge for selvutvikling og oppdatering av sertifikater... (Kystvaktstaben, 2006, s. 4).*

Budskapet forsterker inntrykket av at den enkelte ”er sin egen lykkes smed”, en formulering som en respondent omtaler som hovedregelen for de ansattes muligheter for kompetanseutvikling.<sup>41</sup> Formuleringen står også tydelig i kontrast til målsetningen med Kystvaktens Kompetanseplan som et retningsgivende dokument for kompetansestyring for å sikre en helhetlig satsning på kompetanse (Kystvaktstaben, s. 5).

Den interne prosessen i forbindelse med omorganiseringen av Kystvakten indikerer imidlertid at dagens Kystvaktledelse har et ønske om å styrke rekruttering og kompetansestyringen i organisasjonen:

*I forarbeidet til ny organisasjon så var jo personellforvaltningen et tema i arbeidsgruppen. Og i papirene der finnes det beskrevet et mål om å dimensjonere personellforvaltningselementet med en ambisjon om å iverksette initiativet på nytt – altså ta tak i den strategiske tilnærmingen (R7-T1-S23).*

Men samtidig uttrykkes det en bekymring for at ressursene ikke vil strekke til og at dette arbeidet likevel ikke vil bli gitt den nødvendige prioritet. Disse bekymringene forsterkes av det forhold at Kystvakten over tid har hatt betydelige problemer med å bemanne stabsleddene på Sortland:

*Men i prosessen vi har vært inne i og umiddelbart etter etableringen av ny organisasjon, har jeg vel en opplevelse av at det har lav prioritet. Ikke fordi man ikke ser at det er en oppgave der, men rett og slett fordi jeg tror man evner ikke innenfor gitte ressurser å ta tak i problemstillingen. Nå er det vakanser i den nye organisasjonen, vi er i en fase innledningsvis hvor ressursene i stor grad er rettet i andre retninger, men jeg har jo håp om at når vi har landet disse tingene, og vi fra sommeren av forhåpentligvis har en mer stabil og fullstendig bemanning (R7-T1-S25).*

Den organisatoriske endringen i Kystvakten fremstår imidlertid som en mulighet til å videreutvikle og implementere overordnede strategier for rekruttering og kompetansestyring. Samtidig kan nærheten mellom beslutningstakerne og de utøvende personellmedarbeiderne bidra til å løse flere organisatoriske utfordringer relatert til rekruttering og kompetansestyring. Forholdene ligger derfor godt til rette for å bedre dagens praksis og redusere de uheldige konsekvensene av denne. Dette vil imidlertid kreve at arbeidet forankres i ledelsen og at det tilføres tilstrekkelig resurser.

---

<sup>41</sup> R8, telefonintervju 18. april

### 3.2.1 Kompetanseutvikling – behovet for sivil og militær kompetanse

Mange norske utredninger har utover på 90-tallet pekt på kompetanse som en helt avgjørende faktor for vår konkurransekraft (NOU 2000:5, s. 50). Denne offentlige utredningen presenterer forskning som belyser generelle utviklingstrekk som kan få betydning for hvilken kompetanse samfunnet og arbeidslivet vil ha behov for i fremtiden. For å møte utviklingstrekken fremheves evnen til fleksibilitet og forbedring. Dette gjør at utviklingen av de menneskelige ressurser og talenter blir avgjørende for den videre utvikling (NOU 2000:5, s. 48). Årsaken er at kunnskap ervervet gjennom utdanning har vist seg å være fleksibel fordi mennesker gjennom utdanning tilegner seg evnen til å lære og evnen til å utnytte kunnskap i nye sammenhenger (ibid).

I *Sjøforsvarets personell- og kompetanseplan* fremkommer en målsetning om å heve utdanningsnivået blant vervede og avdelingsbefal i Sjøforsvaret. Eksempelvis ønsker SST-P å heve andelen avdelingsbefal som har en relevant bachelor utdanning eller høyere fra 14 til 20 %. Hensikten er å øke andelen avdelingsbefal som tilfredsstillt kravene til yrkestilsetting (SST, 2011, s. 11-12). Målsetningen om å heve utdanningsnivået er i samsvar med de generelle utviklingstrekken i samfunnet hvor behovet for arbeidskraft med lav utdanning fortsatt vil synke mens behovet for høyere utdannet arbeidskraft vil fortsette å stige (Kunnskapsdepartementet, 2010, s. 82).

En av Kystvaktens sterke sider tilskrives ofte kombinasjonen av sivil og militær kompetanse. En solid og variert kompetanse har vist seg å være nyttig når organisasjonen har møtt nye utfordringer som følge av endringer innenfor Kystvaktens oppdragsportefølje. Årsaken er den fleksibiliteten som den varierte kompetansen medfører. At Kystvakten ønsker en variert kompetansebeholdning fremkommer også i Kystvaktens Kompetanseplan hvor både det akademiske og det praktiske kompetansebehovet vektlegges. Kystvaktens kjernekompetanse er nært knyttet til den operative virksomheten (Kystvaktstaben, 2006, s. 10). Bakgrunnen for dagens kompetansebeholdning er derfor Kystvaktens fremtredende behov for dyktige sjøfolk kombinert et tilsvarende viktig akademisk kompetansebehov. Det akademiske kompetansebehovet omfatter flere fagområder, men for den operative Kystvakttjenesten er det et spesielt behov innenfor det juridiske og det sikkerhetspolitiske fagfeltet. Den akademiske og praktiske kompetansekombinasjonen er utfordrende for Kystvakten å anskaffe og beholde.<sup>42</sup>

Den sivile rekrutteringen har utvilsomt tilført Kystvakten viktig og nødvendig kjernekompetanse innenfor fiskeri og sjømannskap. Fordi det normalt kreves utdanning på bachelornivå for å bli

---

<sup>42</sup> Dette fremkommer av opplysninger fra R4 og en tolkning av informasjonen fra de øvrige respondentene.

fast ansatt i Forsvaret etter søknad (FST, 2012, s. 7), er det imidlertid en utfordring at mange som rekrutteres fra det sivile blir tilsatt på fagskolenivå.<sup>43</sup> Den samme utfordringen fremkommer også av *Sjøforsvarets personell- og kompetanseplan* som fokuserer på personellens "løftbarhet" til et høyere utdanningsnivå når nye vervede og avdelingsbefal skal tilsettes (SST, 2011, s. 11-12).<sup>44</sup>

Personell som er tilført Kystvakten fra Sjøkrigsskolen har derimot en høyskoleutdannelse. Dette gjelder også for de fleste offiserene som er overført fra Kysteskadren til Kystvakten. Den interne rekrutteringen har derved bidratt til å dekke Kystvaktens behov for høyere akademisk kompetanse, sjømilitær kjernekompetanse og forsvarskunnskap. Denne gruppen har imidlertid sjelden den ønskede realkompetanse innenfor fiskeri og sjømannskap når de starter sin tjeneste i Kystvakten. Den sivile og militære kompetansen utfyller derfor hverandre på en god måte og balansen mellom intern og ekstern rekruttering fremstår derfor som avgjørende for Kystvakten.

En respondent fremhever imidlertid likevekten av militær og sivil kompetanse som en suksessformel som Kystvakten ikke lenger klarer å følge.<sup>45</sup> Dette fordi tilførselen av personell fra Sjøkrigsskolen og Kysteskadren har vært svært lav de siste årene. Men også fordi ansettelser på fagskolenivå synes å øke både i Kysteskadren og i Kystvakten ettersom endringene i arbeidsmarkedet har forsterket rekrutteringsutfordringene for Sjøforsvaret. Dette er en utvikling som kan bidra til at Kystvakten får problemer med å erverve den nødvendige endringskompetanse som er avgjørende for organisasjoners evne til å tilpasse seg endringene i samfunnsutviklingen (NOU 2000:5). Kompetanseutvikling utgjør derfor en avgjørende utfordring som flere respondenter mener vil påvirke Kystvaktens evne til å løse sine fremtidige sivile og militære oppdrag:

*Jeg er overbevist om at Kystvakten i fremtiden er helt avhengig av å rekruttere ad normal vei – fra det militære skolesystemet, Sjøkrigsskolen gjerne med erfaring fra Marinen. Dette anser jeg nærmest som en forutsetning spesielt i fremtiden. Ikke nødvendigvis fordi akademikerne i forhold til praktikerne har en viktigere rolle, men de utfordringer jeg ser i forhold Kystvaktens fremtidige virke er utfordringer som tilsier at du skal ha relativt god kunnskap om og ikke minst erfaring fra Forsvaret som helhet. Du skal kjenne til bakgrunnen for den politikk som føres innenfor forsvarssektoren for at du som representant for Kystvakten skal kunne legge frem et korrekt og balansert syn i de fora hvor Kystvaktene er forventet å bidra. Samtidig så ser jeg og nytten av å rekruttere fra*

<sup>43</sup> R5 forklarer at dette er en konsekvens av at det er få personer i alderen 18-25 år med realkompetanse innenfor fiskeri og sjømannskap i kombinasjon med en høyskoleutdannelse. Realkompetanse innenfor fiskeri og sjømannskap er sjelden å finne blant avangselevne på både militære og sivile maritime høyskoler. I de yngre årsklasser finnes denne realkompetansen innenfor fiskeri og sjømannskap først og fremst i fiskeflåten eller i sivil skipsfart. Disse har sjelden utdannelse på høyskolenivå.

<sup>44</sup> Med begrepet *løftbarhet* sikter SST-P nettopp til mulighetene for å heve avdelingsbefalets utdanningsnivå fra fagskole- til bachelornivå.

<sup>45</sup> R4-T3-S10

*den andre veien, men det må være en balanse... og du kommer aldri bort fra en solid forankring i det militære skolesystem (R7-T3-T4-S4).*

Som nevnt ovenfor har den interne rekrutteringen fra Kysteskadren avtatt med årene og den overordnede prioriteringen til fordel for Kysteskadren synes å være årsaken til denne trenden. Kystvakten opplever imidlertid også en systematisk nedprioritering i forbindelse med tilbeordring av nyutdannet befal og offiserer fra Sjøforsvarets Skoler:<sup>46</sup>

*Det som er en utfordring er at Kystvakten ikke får lov til å ta del i det rekrutteringsarbeidet som Sjøforsvaret gjør – i samme grad - og da spesielt fra krigsskolen har vi ikke blitt tilført personell på mange år. Det må være veldig mange år siden det var noe organisert tilførsel derfra. På befalsskolenivå så har det kommet noe, men hovedsakelig har den interne rekrutteringa til Kystvakten vært gjennom søknader fra Kysteskadrens personell på ledige stillinger - ofte på midlere nivå i organisasjonen (R4-T1-T2-S1).*

Flere respondenter peker på uheldige konsekvenser av denne trenden.<sup>47</sup> For det første mener denne gruppen at den sjømilitære kjernekompetansen i Kystvakten er på et lavere nivå i dag enn tidligere. Dette knyttes direkte til den reduserte tilførselen av personell fra Kysteskadren og Sjøforsvarets skolesystem, men også en intern prioritering av den sivile oppgaveporteføljen hvor Kystvakten er primærmyndighet.

For det andre opplever den tekniske bransjen en utfordring knyttet til en for lav organisasjonskompetanse om bord på den leide fartøysstrukturen. Noen fartøy har bare en teknisk offiser med militær utdannelse. Enkelte besetninger har derfor liten kjennskap til Forsvarets Logistikkorganisasjon og hvordan Forsvaret fungerer. En årsak til dette er rekrutteringen av sivilt teknisk personell fra rederiene i forbindelse med Forsvarets kjøp av tidligere leide Kystvaktfartøy. Dette personellet gis status som militære offiserer uten at de har gjennomført befalsskolen eller annen opplæring om det militære systemet. Fordelene med denne rekrutteringen er imidlertid at personellet allerede har gode kunnskaper om det tekniske utstyret om bord. I tillegg har de alle formelle sertifikatkrav i orden. Utfordringen for Sjøforsvaret og Kystvakten er derfor å tilføre dette personellet militær kompetanse parallelt med driften av fartøyene og personellens tjeneste om bord.

En tredje utfordring omhandler utvikling av stabsoffiserer med Kystvaktkompetanse til Kystvaktstaben og til Forsvaret for øvrig. Flere respondenter peker på at dette vil bli vanskeligere dersom balansen forringes ytterligere i retning av ren sivil kompetanse om bord på

---

<sup>46</sup> I følge den siste fordelingsoversikten fra Sjøkrigsskolen er det ingen uteksaminerte kadetter som får tjenestested i Kystvakten sommeren 2012.



Kystvaktens fartøy.<sup>48</sup> Årsaken er at det sivilt rekrutterte Kystvaktpersonellet ikke identifiserer seg med Forsvarets øvrige organisasjon i samme grad som personer som har gjennomført en militær utdanning. I tillegg vil denne gruppens manglende militære erfaring medvirke til at de ikke møter de militære kompetansekravene i stabsstillingene.

Dette bildet er imidlertid ikke entydig. Undersøkelsen gir grunn til å anta at Kystvakten er delt i synet på vektlegging av militær kjernekompetanse. En respondent mener at Kystvakten må ta konsekvensene av at den interne rekrutteringen ikke er tilstrekkelig.<sup>49</sup> Vedkommende mener derfor at Kystvakten heller bør konkurrere om den beste maritime kompetansen på det sivile arbeidsmarkedet. En forutsetning for å lykkes er imidlertid at Kystvakten gis økt frihet til selv å bestemme ansettelsesvilkår og lønnsbetingelser:

*Og hvis vi kunne frigitt oss fra forsvarssystemet når det gjelder personellforvaltning, det betyr ikke at du ikke skal rekruttere fra militære enheter og skoler, men hvis du kan få bestemme litt mer sjøl, hvor lenge du vil ansette personellet, hvor lenge du skal ha de på kontrakt, hvem du skal beholde og hvem du ikke skal beholde, sånn at du bruker mer rederimetoden å rekruttere på. Du lyser ut stillinger, innkaller til intervju, du har en utvelgelsesprosess for å få inn de rette folkene der de hører heime, i større grad enn det som gjøres nå. Nå er det litt for tilfeldig (R3-T4-S1).*

Slike synspunkt er trolig forankret i en pragmatisk og praktisk innstilling til problemet. Det fremkommer av undersøkelsen at flere fartøy seiler med vakanser over lengre tid og at dette sliter på besetningene. Det er derfor grunn til å anta at denne situasjonen styrker ønsket om endringer. En tolkning av denne informasjonen er imidlertid at slike holdninger til personellforvaltningsregimet kan bli mer utbredt hvis kystvaktfartøyenes utfordringer ikke vies oppmerksomhet og prioriteres av Sjøforsvarets ledelse. En slik hypotese finner for øvrig også støtte i den rekrutteringen som Kystvakten praktiserer og den ubalansen mellom sivil og militær kompetanse i organisasjonen som flere mener er i ferd med å utvikle seg.<sup>50</sup>

Undersøkelsen avdekker følgelig holdningsforskjeller i forhold til behovet for en balanse mellom militær og sivil kompetansebeholdning og kompetanseutvikling. En gruppering mener det er nødvendig med økt handlingsfrihet, mens andre kilder uttrykker relativt sterke meninger i motsatte retning. Den sistnevnte gruppen mener at Kystvakten er avhengig av militær kompetanse og at dette må ivaretas ved å styrke den militære kompetansebeholdningen gjennom økt rekruttering fra Sjøforsvarets Skoler.

---

<sup>47</sup> R2, R3, R4 og R6

<sup>48</sup> R4, R6 og tolkning av informasjon fra R2 samt R7

<sup>49</sup> R3

<sup>50</sup> R2, R3, R5 og R6

Da utvalget består av personer som har ansvar for og innflytelse over nettopp denne problemstillingen, viser det at det finnes krefter i Kystvaktens arbeid i ulike retninger i et forsøk på å påvirke rekruttering og kompetansestyringen. Analysen av Kystvaktens tidligere arbeid med en kompetanseplan og personell politikk forsterker dette inntrykket. Behovet for overordnet strategisk styring av Kystvaktens kompetanseutvikling som kan virke samlende, synes derfor å være klart.

### **3.2.2 Omdømme, bedriftskultur og organisasjonsrelaterte konsekvenser**

Rekrutteringens betydning og utfordringene med å anskaffe og beholde kompetanse i kompetanseintensive bedrifter er et gjennomgående tema i litteratur (Armstrong, 2006, s. 367-368; Bergstrøm, 1998, s. 15-16; Nordhaug, 1993, s. 48-50). Dette i motsetning til den tradisjonelle industriens vektlegging av produksjonsmidlene fremfor den ”menneskelige kapital” (Bergstrøm, s. 16). Fra å være betraktet som en ren seleksjonsprosess hvor bedrifter kunne velge sine ansatte blant ett stort antall søkere, førte utviklingen i arbeidsmarkedet til et endret syn på rekruttering. Bedriftene måtte i større grad ta hensyn til arbeidsmarkedet, individenes interesser og deres motivasjon for å arbeide. Arbeidsgiverne så derfor behovet for å profilere seg tydeligere og fremstille seg som en attraktiv arbeidsplass (Bergstrøm, 1998, s. 17).

Personalarbeidet ble derfor utviklet for bedre å lokke til seg den beste arbeidskraften. Det ble også tilsvarende viktig å beholde den kompetansen som gav bedriften et konkurransefortrinn. For å lykkes ble det fokusert på arbeidernes lojalitet og en positiv bedriftskultur. Rekruttering er i denne sammenhengen ansett som et virkemiddel for å styre foretakets kultur (Armstrong, 2006, s. 316). I følge Bergstrøm utviklet metodene for rekruttering seg videre i to retninger. En retning fokuserte på forbedring av eksisterende utvalgsmetoder gjennom bedre personlighetstester og objektive vurderingskriterier. Den andre retningen fokuserte på sosiale relasjoner gjennom subjektive vurderingskriterier som for eksempel intervjuer, vurderingssentre og prøveansettelser. Her betraktes rekruttering som en sosial prosess hvor den ideelle ”match” mellom individ og organisasjon ble ansett som avgjørende for å anskaffe lojal kompetanse som bidrar positivt til bedriftskulturen (Bergstrøm, 1998, s. 17-23).

Den sivile sektor har derved endret rekrutteringsmetodene for bedre å kunne vurdere arbeidssøkernes sosiale evner, motivasjon og holdninger. Felles for begge retningene er imidlertid den overordnede målsetningen om å tiltrekke seg arbeidskraft og samtidig påvirke organisasjonskulturen i positiv retning. Denne utviklingen er i følge Bergstrøm motivert og

underbygget av forskningsresultater som viser at fremgangsrrike organisasjoner har lyktes med å styre og påvirke bedriftskulturen gjennom rekruttering (Bergstrøm, 1998, s. 18).

For Kystvakten kan derfor en vellykket implementering av strategien for rekruttering og kompetansestyring påvirke både organisasjonskulturen og kompetansenivået i ønsket retning. Strategiske valg innenfor rekruttering og personellforvaltning kan også bidra til å bevare og videreutvikle Kystvaktens posisjon og omdømme i samfunnet.

Enkelte respondenter gir uttrykk for at Kystvakten allerede har opparbeidet et godt omdømme og at man ikke har problemer med å tiltrekke seg nok arbeidssøkere på lavere nivå i organisasjonen.<sup>51</sup> Andre gir inntrykk av at dette er en for enkel tilnærming og at hovedutfordringen snarere er å innrette kompetanseutviklingen slik at organisasjonen får tilstrekkelig kvalifiserte søkere til høyere stillinger om bord og til stabsfunksjoner i landorganisasjonen.<sup>52</sup> Den sistnevnte utfordringen fremheves av respondenter som mener at dagens rekrutteringspraksis og kompetansestyring kan bidra til å svekke Kystvaktens omdømme. Denne gruppen er opptatt av å utvikle befalets holdninger og beholde den sjømilitære kjernekompetansen for å opprettholde Kystvaktens posisjon og rolle i Forsvaret og samfunnet. Kompetanse betraktes i denne sammenheng som en grunnleggende forutsetning for at Kystvakten skal kunne bevare sitt omdømme som en relevant statlig aktør.

Det synes imidlertid å være en uenighet blant respondentene om omdømmet svekkes av økt ekstern rekruttering og en ubalanse mellom militær og sivil kompetanse i organisasjonen. Utvalget etterlater derimot et inntrykk av at de er enige om at det er viktig for Kystvakten å videreutvikle en god organisasjonskultur og bevare et godt omdømme i samfunnet. Dette for å være konkurransedyktig med andre aktører på et allerede anstrengt militært og sivilt arbeidsmarked innenfor den maritime sektor.

I tillegg til omdømme og kultur fremkommer det i forskningslitteraturen andre organisasjonsrelaterte faktorer som også kan påvirke organisasjoners rekruttering (se Grimsø, 2004, s. 58-60). Utvalget omtaler flere slike faktorer som kan påvirke Kystvaktens rekrutteringen og kompetansebeholdningen i positiv retning. Interessante arbeidsoppgaver, gode betingelser, muligheter for personlig utvikling og et godt arbeidsmiljø er eksempler som respondentene trekker frem som positive. Dette er også faktorer som i følge en undersøkelse blant studenter fremstår som viktige når arbeidssøkere skal velge jobb og arbeidsgiver (Grimsø, 2004, s. 58). Bedriftens omdømme vurderes her som noe mindre viktig for arbeidssøkerne. Men

---

<sup>51</sup> R5 samt tolkning av informasjon fra R3 og R4

respondentene fra Kystvakten vektlegger omdømmet først og fremst fordi dette har betydning for de offentlige bevilgningene og for å bevare en god bedriftskultur. Nordhaug er imidlertid meget klar på dette området og understreker at det i bransjer der etterspørselen etter kvalifiserte personer er større enn tilbudet, er det grunn til å anta at bedriftens renommé veier tungt når disse personene velger arbeidsplass (1993, s. 49).

Den mest fremtredende organisasjonsrelaterte fordel i Kystvakten fremkommer imidlertid som et resultat av at de fleste fartøyene driftes med to besetninger. Kystvaktens besetninger har derfor en turnusordning som gjør det mulig for personellet å kombinere jobb, fritid og familieliv på en måte som er unik i Sjøforsvaret. Ordningen er meget populær fordi den gir tilnærmet like gode familiære- og lønnsmessige betingelser som det offshore arbeiderne har i oljenæringen.<sup>53</sup> Kysteskadrens besetninger har ikke en tilsvarende turnusordning og denne fordel er trolig en hovedårsak til at Kystvakten lykkes med å tiltrekke seg et relativt stort antall arbeidssøkere på et lavere nivå i organisasjonen. Rekrutteringens betydning og utfordringene med å anskaffe og beholde kompetanse kan derfor synes mindre krevende for Kystvakten enn det er for

Kysteskadren:

*Der er ikke tvil om at for de som ønsker en lengre sjøtjeneste så oppfattes Kystvakten som et attraktivt arbeidssted. Det er ordnede arbeidsforhold, der er et relativt forutsigbart lønnsnivå, det åpner opp for at du kan bo i hele kongeriket, og samtidig ha en lav belastning når det gjelder pendling. Du har dine tre uker på og tre uker av. Og det er relativt familievennlig i forhold til mye av den andre tjenesten som Kysteskadren representerer. Det tror jeg er mye av grunnlaget for at den er attraktiv (R4-T3-S19).*

Som sitatet viser nyter Kystvakten godt av at personellet har gode muligheter for en horisontal karriere gjennom en langvarig sjøtjeneste og gode pendlerordninger. Dette fremstår derved som en viktig konkurransefordel i forhold til Kysteskadren og deler av den sivile maritime næringen. Kystvaktens konkurransefordeler er imidlertid avhengig av et høyt aktivitetsnivå og at fartøyene driftes tilnærmet kontinuerlig. Fordi det er fartøyenes leveranser til samfunnet som er fundamentet for driften av Kystvakten, vil samfunnets oppfatning av leveransene påvirke aktivitetsnivået. Kystvaktens konkurransefordeler er derved avhengig av Kystvaktens omdømme og fartøyenes evner til å løse sine oppdrag i samarbeid med sivile etater. Årsaken til dette er at omdømmet i befolkningen og i de politiske miljøene indirekte kan påvirke tildelingen av

<sup>52</sup> R4 og tolkninger av informasjon fra R2, R7 samt R6

<sup>53</sup> Den tidligere nevnte misnøyen med lønnsbetingelsene i Kystvakten har sin bakgrunn i at lønnsutbetalingene er vesentlig høyere enn grunnlønnen fordi den totale inntekten inkluderer overtidskompensasjon og andre tillegg. Dette gjør at eventuelle utbetalinger fra sykelønns- og pensjonsordningen ikke vil samsvare med den enkeltes årlige inntektsnivå. Dette oppfattes som urimelig av personellet om bord fordi en lav grunnlønn danner grunnlaget for

ressurser til Kystvakten. Et godt renommé er derfor viktig for at Kystvakten skal få tilstrekkelige ressurser til å opprettholde sine konkurransefordeler, som i stor grad er avhengig av rett kompetanse og et høyt aktivitetsnivå.

Respondenter i undersøkelsen peker imidlertid på at Kystvaktens omdømme kan bli svekket dersom Kystvaktens utdannings- og kompetansenivå oppleves som lavere enn i Forsvaret for øvrig. Det samme vil kunne skje hvis utdannings- og kompetansenivået fremstår som betydelig lavere enn det de samarbeidende etater forventer.<sup>54</sup> Det er også nærliggende at et svekket omdømme, som følge av en negativ kompetanseutvikling eller endret bedriftskultur, også kan påvirke hvordan Kystvakten vil lykkes med å tiltrekke seg arbeidssøkere i fremtiden.

Det fremkommer i samtalene flere forhold ved et svekket militært kompetansenivå som kan innvirke på Kystvaktens omdømme. Flere respondenter er opptatt av at befalet ikke gjennomfører den grunnleggende befalsopplæringen på et tidlig tidspunkt i karrieren.<sup>55</sup> Her fremhever en av kildene at Kystvaktens befalet kan bli oppfattet som ufaglærte i militær forstand.<sup>56</sup> Tilsvarende hvis andelen Kystvaktoffiserer med videregående offisersutdanning fra Sjøkrigsskolen reduseres i forhold til Kysteskadren og Forsvaret for øvrig. Det fremkommer også av samtalene at flertallet har en oppfatning av at befolkningen, den politiske ledelsen og de samarbeidende etatene forventer at personell som representerer Kystvakten har gjennomført en militær grunnutdanning som et minimum. Manglende militær grunnutdanning kan også føre til at befalet får en svakere tilknytning til Forsvaret og dermed en lavere interesse for å tilegne seg militærfaglig kompetanse på et senere tidspunkt i karrieren.

Fremtidige karrieremulighetene fremheves i forskningslitteraturen som en viktig faktor for å kunne utvikle en ønsket kompetansebeholdning i organisasjonen (Grimsø, 2004; Nordhaug, 1993). Potensielle kandidater med kompetanse og erfaring innenfor ledelse og stabsarbeid vil derfor være interessert i hvilke karrieremuligheter som finnes i organisasjonen. Andre naturlige faktorer som påvirker kandidatens valg av arbeidsgiver kan være lønnsbetingelser, kompetansekrav, arbeidsbelastning og familievennlighet. Til dette uttrykker flere respondenter bekymring i forhold til rekruttering av stabsmedarbeidere fordi landorganisasjonen er flyttet til Sortland.<sup>57</sup> Denne bekymringen forsterkes ved at en stor andel av personellet ikke møter formelle og absolutte krav i stillingsbeskrivelser. Flere frykter at dette kan føre til at Kystvakten velger å

---

sykepenger og pensjonsberegning. I tillegg vil endringer i aktivitetsnivået føre til betydelige endringer i utbetalingene for den enkelte.

<sup>54</sup> Dette fremkommer fra opplysninger fra R2 og R4, men også gjennom tolkning av informasjonen fra R5 og R7

<sup>55</sup> R2, R5 og R6

<sup>56</sup> R2

videreføre dagens praksis og møte utfordringene med økt nyrekruttering, flere midlertidige tilsetninger og reduserte kompetansekrav.<sup>58</sup> En respondent bekrefter at eksisterende kompetansekrav tidvis utsettes for et sterkt press fra store deler av organisasjonen.<sup>59</sup> Skulle et slikt press føre til svekkede kompetansekrav kan utviklingen gå i en uønsket retning. Kystvaktens omdømme i forhold til andre kompetanseintensive organisasjoner vil da kunne medføre ytterligere vanskeligheter i kampen om kvalifisert arbeidskraft.

I følge denne analysen vil derved dagens rekrutteringspraksis kunne påvirke både kompetansenivået og arbeidstakernes lojalitet til Kystvakten og Forsvaret for øvrig. En kilde beskriver situasjonen som følger:

*For di vi har kommet opp i et uføre i forhold til litt sånn utradisjonell rekruttering, og ikke minst da midlertidighet i forhold til beordringer av personell som ... ikke engang fyller de formelle kravene. Det anser jeg som den største utfordringen som Kystvakten har nå og i fremtiden, og som jeg mener vi må ta tak i ellers vil vi råtne på rot – vi kommer til å redusere vår egen kompetanse og kapasitet innenfor det oppgavespekteret som vi er satt til å utføre (R7–T3–T5–S8).*

Dette sitatet dokumenterer sammen med den øvrige informasjonen at det er nødvendig for Kystvakten å forbedre rekruttering og kompetansestyringen. Ikke minst for å bevare et godt omdømme og en god bedriftskultur er dette vesentlig.

Som det fremgår av analysen ovenfor viser forskningslitteraturen at omdømmet i arbeidsmarkedet har en betydning for rekruttering (se f.eks. Nordhaug, 1993, s. 49). Likeså har Bergstrøm utdypet bedriftskulturens betydning i forhold til å tiltrekke seg og beholde kompetent arbeidskraft, men også at ledelsen kan anvende rekruttering til å forme bedriftskulturen (1998, s. 17). Grimsø trekker videre frem flere organisasjonsrelaterte faktorer som påvirker rekruttering og evnen til å beholde ønsket kompetanse. Hun peker også på bedriftskulturen som en avgjørende faktor for rekrutteringen og at mange organisasjoner ønsker bevisst å styre organisasjonskulturen (Grimsø, 2004, s. 59). Dette viser at rekruttering, bedriftskultur og omdømme er faktorer som kan påvirke hverandre gjensidig. For Kystvakten kan denne kunnskapen være et viktig utgangspunkt for en strategi for rekruttering og kompetansestyring.

Analysen indikerer videre at et svekket kompetansenivå, som følge av svak rekruttering kombinert med utilstrekkelig utdanningskapasitet, kan føre til dårligere leveranser til samfunnet og et påfølgende svekket omdømme. Nordhaug understreker i denne sammenhengen at

---

<sup>57</sup> R2,R3,R4 og R7

<sup>58</sup> Basert på tolkning av informasjon fra R2, R4 og R7

<sup>59</sup> R8 samt opplysninger fra R4 og R7

organisasjonens omdømme i arbeidsmarkedet er et vesentlig punkt når det gjelder ekstern rekruttering (1993, s. 48). Det svekkede omdømmet kan derved forsterke utfordringene innefor rekruttering og kompetanse fordi organisasjonen ikke lengre fremstår som attraktiv for arbeidssøkerne. Slike selvforsterkende tilbakemeldingssløyfer har likhetstrekk med Sternmans teorier for læring i komplekse systemer, hvor en nettopp denne formen for gjensidig påvirkning beskrives som en selvforsterkende negativ årsaksløkke (Sternman, 2000, s. 13).

### **3.2.3 Konsekvenser tilknyttet arbeidet med stillingsbeskrivelsene**

Sett i et bedriftsperspektiv må kompetanse planlegges, anskaffes og utnyttes i tillegg til at den må utvikles (Nordhaug, 1993, s. 46). Kystvakten bør derfor basere sin kompetansestyring på en plan for hvordan ønsket kompetansenivå skal oppnås og bevares. I prinsippet kan høy kompetanse bygges på to måter, enten gjennom ekstern rekruttering av kompetent arbeidskraft eller ved å utvikle ansatte internt til ønsket kompetansenivå (ibid s. 49-50). Som det fremkom av analysen i avsnitt 3.1 har Kystvakten begrensede muligheter til intern utvikling av formalkompetanse og er derfor i økende grad avhengig av ekstern rekruttering.

Faglitteraturen anbefaler at rekrutterings- og seleksjonsprosessen innledes med en jobbanalyse som fastsetter definerte kompetansekrav for stillingene (Armstrong, s. 410; Lai, s. 122). I følge Lai er kompetansekravene en klargjøring av hva organisasjonen trenger for å utføre oppgaver og mål fastsatt i strategi og planverk. Kravene utgjør derfor hovedfundamentet for en strategisk tilnærming til kompetanseanalyse (2004, s. 68).

I Forsvaret konkretiseres jobbanalysen og kompetansekravene ved utarbeidelse av stillingsbeskrivelser. *Retningslinjer for Forsvarets stillingsbeskrivelser* er Forsvarets styrende dokument for dette arbeidet. Dokumentet beskriver både forvaltningen av stillingsbeskrivelsene og hvordan disse skal fylles ut. Det fremkommer av retningslinjene at det skal utarbeides stillingsbeskrivelser for alle organisatoriske stillinger i Forsvaret som er regulativlønnet. Hensikten med Forsvarets stillingsbeskrivelser er blant annet å gi informasjon om stillingens arbeidsområder, arbeidsoppgaver og kompleksitet samt de kvalifikasjonskrav som stilles til stillingsinnehaveren (FST, 2008, s. 5). Stillingsbeskrivelsene skal også være et hjelpemiddel for personaladministrasjonen og tilsetningsmyndigheten ved utvelgelsen av den rette søker til stillingen. Stillingsbeskrivelsen skal derfor legges til grunn ved den endelige rådsbehandlingen av søknadene (ibid).<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Rådsbehandlingen er Forsvarets øverste beslutningsorgan i personell disponeringssaker hvor den endelige kvalitetssikringen av rekruttering og kompetansestyringsprosessen foretas.

Stillingsbeskrivelsene er derved et viktig styringsverktøy for Kystvaktens ledelse for å nå organisasjonens kompetansemål. Kompetansekravene er i stillingsbeskrivelsene inndelt i krav til utdanning og krav til tjenesteerfaring. De førstnevnte utgjør ufravikelige og ønskede krav til formalkompetanse, mens de tilsvarende kravene til erfaring skal sikre at behovet for realkompetanse blir ivaretatt.

Undersøkelsen viser imidlertid at Kystvaktens arbeid med stillingsbeskrivelser foregår uten at *Kystvaktens Kompetanseplan* eller *Kystvaktens Personellpolitikk* legges til grunn. En respondent forteller at arbeidet heller ikke involverer den sentrale ledelsen innenfor personalforvaltning i vesentlig grad. I intervjuet beskriver respondenten arbeidsprosessen med stillingsbeskrivelser i Kystvakten på følgende måte:

*Sånn prosessmessig så er den til en viss grad preget av synsing hvor grunnlaget ikke er tilstede. Grunnlaget bør være en kompetanseplan og personellforvaltningsplan som bør ligge i bunn av hver stillingsinstruks. Siden det ikke er det så blir det fort litt sånn, skal man ha litt av det og litt av det... og så skal han kanskje ha den kompetansen eller? (R7-T1-S22).*

Respondenten opplyser imidlertid at vesentlige endringer i krav til utdanningsnivå vil bli forelagt Kystvaktens ledelse for godkjenning. Men undersøkelsen gir likevel et tydelig grunnlag for å hevde at stillingsbeskrivelsene ikke benyttes aktivt til kompetansestyring i Kystvakten.<sup>61</sup> Dette inntrykket forsterkes ved at det vanligvis er stillingsinnehaveren selv som forestår revideringen av stillingsbeskrivelsene. En praksis som i følge en av kildene kan ha positive og negative følger for organisasjonen:

*Men i tradisjonell forstand, når det gjelder justeringer og skriving av stillingsbeskrivelser, er det ofte den som sitter i stillingen som har vært premissgiver. Altså, hvert andre år går man igjennom stillingsbeskrivelsen sin og foreslår endringer i lys av det du faktisk gjør. Det er jo i utgangspunktet en gylden tanke. Faren er jo at du får en instruks etter hvert som bærer preg av at det man gjør er det man vil og ønsker å gjøre - man er slikt skapt at man innenfor sin egen funksjon kan forme sin egen funksjon (R7-T1-S23).*

Dette betyr at ledelsen i Kystvakten vier utarbeidelsen og revideringen av stillingsbeskrivelsene liten oppmerksomhet. Den overordede intensjonen om at stillingsbeskrivelsen skal gi et grunnlag for forvaltning og synliggjøring av Forsvarets styringskonsept synes derfor ikke å være tilstrekkelig ivaretatt.

---

<sup>61</sup> Basert på opplysninger fra R2, R4 og R7



Ved en begrenset overordnet styring og involvering overlates derved denne styringsmuligheten til aktører på et lavere nivå i organisasjonen. Underlagte ledere vil derfor i samarbeid med rekrutteringsoffiserene kunne påvirke rekruttering og kompetansestyringen i retning av egne preferanser og den eksisterende organisasjonskulturen. Grimsø peker i denne sammenhengen på at det er mer krevende å velge personer som kan bidra til innovasjon og nytenkning, enn å rekruttere personer som passer inn i den eksisterende kulturen (Grimsø, 2004, s. 60-62). Det er derfor en mulighet for at ledelsens manglende involvering kan bidra til en videreføring av den eksisterende praksis og at kompetansenivået ikke endres i den retning den strategiske ledelsen ønsker.

Muligheten til å påvirke kompetansekravene i stillingsbeskrivelsene fremkommer først og fremst i forbindelse med den årlige revisjonen av stillingsbeskrivelsen. Motivet til underlagte sjefer og personellforvalterne kan da være drevet av et kortsiktig behov for kvalifiserte søkere til stillingene. Dette kan virke mot ledelsens ønsker om en mer langsiktig kompetanseutvikling. Det er derfor en fare for at kompetansekravene senkes slik at de lettest tilgjengelige søkere møter formal og realkompetansekravene. Dermed vil bemanningen av fartøyene være sikret, men denne bemanningen vil ikke være stabil på grunn av det tilhørende behovet for videreutvikling av deres kompetanse. Helhetlig strategisk styring av organisasjonens kompetanseutvikling vil da være vanskelig. En respondent beskriver prosessen med fastsettelse av kompetansekrav i Kystvakten slik:

*Når du ser på formalkompetanse så er det disse kravene en jevnt over stiller. Men det er et press internt i organisasjonen, for vi snakker om en organisasjon hvor en stor andel av arbeidstakerne har som målsetning å gjennomføre en langsiktig karriere om bord. Og da er det dette som er det primære i tankegangen i de signalene som sendes fra organisasjonen. Det betyr - veldig kort sagt – at det er ett sterkere fokus på realkompetanse og et fokus på å ha lave formalkompetansekrav rettet mot de ulike stillingene. Man søker å gjøre det lettest mulig å putte folk inn der. Med den konsekvens at du får et press på formalkompetansekravene om bord og at organisasjonen som helhet lider. Og de stillingene hvor det faktisk er et behov for å ha et høyere formalkrav, så er det få personer som er aktuelle, og da kommer vi inn på rekruttering igjen – rekrutteringsstrategi - hvor det er snakk om å skape et utvalg som du kan velge mellom. Og det samme problemet har vi på et høyere nivå i organisasjonen... Og på det midlere nivået har man valgt den billige løsningen med å senke formalkravene, og det gir konsekvenser som man ikke tar høyde for oppover (R4-T5-S19).*

Disse opplysningene indikerer at kulturen påvirker arbeidet med kompetansekrav slik at realkompetanse vektlegges fremfor formalkompetanse. Videre at kravene til formalkompetanse utsettes for et press slik at kompetansekravene tilpasses den eksisterende kompetansebeholdningen i organisasjonen. Som et resultat vil det feste seg en oppfatning av at

behovet for kompetanseanskaffelse og utvikling ikke skal tillegges vesentlig betydning. Dette presset gjelder imidlertid ikke for formalkravene tilknyttet maritime sertifikater, men heller formalkrav knyttet til eksempelvis høyskoleutdanning, Kystvakt-Langkurs og annen militær stabsutdanning. Flere respondenter antyder at slike holdninger kan undergrave Kystvaktens posisjon internt i Forsvaret og i Samfunnet på lengre sikt.<sup>62</sup>

Dette presset på formalkravene kan forklares ved at de underlagte ledere, personellmedarbeiderne og stillingsinnehaverne betrakter egen kompetanse, eller den eksisterende kompetansen i organisasjonen, som tilstrekkelig. Da det eksisterende kompetansenivået i økende grad er et resultat av dagens rekrutteringspraksis, fremstår det derved sannsynlig at dagens praksis kan føre til vanskeligheter med å heve kompetansenivået i fremtiden. Derved kan dagens praksis forhindre den nødvendige innovasjon og kompetanseutvikling som Kystvakten trenger for å møte utfordringer og de endringer som følger av den teknologiske- og samfunnsrelaterte utvikling. Systematisk forvaltning og bruk av stillingsbeskrivelser fremstår derfor som et sentralt styringsverktøy som Kystvaktens ledelse bør ha et bevisst forhold til.

### **3.2.4 Konsekvenser relatert til midlertidige disponeringer**

Bruken av midlertidige disponeringer i Kystvakten skyldes blant annet et behov for å besette vakante stillinger utenom Forsvarets ordinære disponeringsomganger. Dette omfatter både stillinger om bord og i landorganisasjonen. Årsaken til dette er mange. Det kan være at fast ansatt personell innvilges permisjon fra Forsvaret, et resultat av tilfeldig avgang, langtidssykemeldinger eller andre oppdukkende behov for å omdisponere arbeidskraft i organisasjonen. En betydelig årsak er imidlertid relatert til behovet for kompetanseutvikling. Både befalsutdanning, pålagte fagkurs og videreutdanning kan forårsake et betydelig fravær fra fartøyet i de første årene etter nyansettelsen.

Kystvakten håndterer slike vakanser ved bruk av midlertidige disponeringer, en metode som kan sammenlignes med bruk av vikariater i det sivile arbeidsliv. Imidlertid er det ikke vanlig at Forsvaret annonserer eksternt for å dekke kortvarige behov for arbeidskraft. Fordi årsverksrammen ikke tillater en intern ”buffer” som kan ivareta rollen som et vikarbyrå har i det sivile næringslivet, tvinges Kystvakten derfor til nyrekruttering og omrokering av personellet for å fylle vakanser.

---

<sup>62</sup> R4, R7 samt tolkning av informasjon fra R2

Flere respondenter mener at bruken av midlertidige disponeringer i Kystvakten har utviklet seg til et betydelig problem for organisasjonen og for den enkelte arbeidstaker.<sup>63</sup> En årsak til denne bekymringen kan være at problemet har utviklet seg til en negativ og selvforsterkende årsaksløkke. Denne fremkommer ved å løse et initielt kompetansebehov med rekruttering av personer som ikke møter kompetansekravene i stillingsbeskrivelsene. Den nytilsatte representerer derved et nytt kompetansebehov som må ivaretas:

*Ja, men det er et særdeles stort problem for Kystvakten som utøver sin hovedrolle i de daglige operasjonene - for det betyr at vi ikke har noen stilleliggende perioder eller øvingsvirksomhet som gjør at vi kan tilpasse organisasjonen, vi er i kontinuerlig drift som sammen med et "lean manning" konsept, gjør at vi har et mye større behov for å dekke akutte behov der og da. Og de passer sjelden inn i dette utdanningssystemet. Da må man finne midlertidige løsninger hele tiden. Og midlertidige løsninger kjenner vi som sagt. Det er mange mobilbrakker som er satt opp for ti år siden som fortsatt står der – og det er i prinsippet det samme som skjer med rekruttering. Veldig ofte har midlertidige løsninger lett for å bli permanente. Da blir den minimumsløsningen du valgte noe du drar med deg utover i tid – og så utvikler personellet seg selvfølgelig. Det kan bli veldig gode løsninger – men vi har ikke foretatt en bevisst rekruttering og kompetansevurdering i forkant (R4-T2-S20).*

Årsakene til dette er mange og det er vanskelig å peke på en dominerende årsaksfaktor. Den generelle teknologiske utviklingen har eksempelvis medført et økt behov for utdanning samtidig som arbeidstakernes rettigheter er forbedret i forhold til omsorgspermisjoner og arbeidstidbestemmelser. Dette bidrar til økt fravær som øker arbeidsgivers behov for fleksibilitet for å kompensere for fraværet.

Midlertidige beordringer er imidlertid ikke et nytt fenomen og Sjøforsvarets ledelse har gjort flere forsøk på å bedre situasjonen. Det mest omdiskuterte tiltaket er tidsbegrensninger i stillingene. Hensikten med tidsbegrensning er å skape en forutsigbar jobbotrasjon til fordel for arbeidstaker og arbeidsgiver. For arbeidsgiver vil det være et viktig virkemiddel for kompetansestyring fordi det letter arbeidet med å tidsfeste og beregne omfanget av kompetansebehovet. For arbeidstaker kan jobbotrasjonen bidra til økte karrieremuligheter ved at stillinger lyses ledig når tidsbegrensningen utløper. Men dette kan samtidig medføre en viss uforutsigbarhet for den enkelte fordi vedkommende i større grad må ta ansvar for egen utvikling og kvalifisere seg til en ny stilling. Generalinspektøren for Sjøforsvaret beskriver behovet for et forbedret styringsverktøy på følgende måte i 1988:

---

<sup>63</sup> R3, R4, R5, R6 og R7

*For å sikre at viktige stillinger ikke blir stående vakante, vil Generalinspektøren arbeide for at noen flere stillinger blir gjort tidsbegrensede. Antall midlertidige vakanser må reduseres ved at dagens disponering og tilsetningsssystem forbedres (SST, 1988, s. 4).*

Som dette viser handler det om å finne den ideelle fordelingen mellom antallet tidsbegrensede stillinger og stillinger uten tidsbegrensning. I 2004 besluttet Forsvarsdepartementet i forbindelse med den justerte befalsordningen at stillingene for avdelingsbefal normalt ikke skal tidsbegrenses (FD, 2004, s. 10). Dette primært for å bidra til økt kontinuitet og erfaring til fordel for begge parter og samtidig ivareta Forsvarets behov for kompetanseutvikling ved å rullere personell i ledende stillinger. Målsetningen var å finne en rimelig og hensiktsmessig balanse mellom Forsvarets behov og personellets rettigheter. Tidsbegrensninger skal derfor bare benyttes der hvor det er nødvendig av hensyn til særlig utvikling av kompetanse og hensynet til fordeling av belastning (FD, 2004, s. 18).

Etter denne beslutningen er det i hovedsak kun lederstillinger på fartøyene og i landorganisasjonen som fortsatt er tidsbegrenset. De øvrige stillingene på Kystvaktens fartøy er ikke lengre tidsbegrensede. Et viktig argument for denne beslutningen var behovet for styrket kompetanse gjennom økt kontinuitet i stillingene. Men for Kystvakten har denne beslutningen ført til en mer uforutsigbar og tilfeldig jobbotasjon.<sup>64</sup> For Kystvakten fremstår derfor denne beslutningen som en medvirkende årsak til dagens rekrutteringspraksis fordi den bidrar til at planlegging, styring og utvikling av kompetanse blir vanskeligere. Dette er derved en slutning som samsvarer med erfaringene som Generalinspektøren for Sjøforsvaret la til grunn for den motsatte beslutningen om å øke antall stillinger med tidsbegrensning i 1988.

En av kildene kommer raskt inn på midlertidige disponeringer når vedkommende beskriver fordeler og ulemper ved rekruttering fra gruppen menige og lærlinger:

*For å ta fordelene først, så tror jeg at den største og mest åpenbare er at du løser et problem som du ikke får løst dersom du skulle rekruttere på en annen måte. Vi er som du kanskje vet preget av midlertidige beordringer. Dette er i seg selv en uting som gjør at når man har en vakanse, så velger man å løse det på en måte som sikrer en umiddelbar effekt, i stedet for å foreta en intern rokering. Ved rokering oppstår det bare et hull et annet sted som forskyver problemstillingen (R7-T2-S2).*

Her beskrives rekruttering direkte fra menige mannskaper, lærlinger eller fra teknisk fagskole som et virkemiddel for å fylle vakanser og redusere bruken av midlertidige beordringer. En annen kilde ser denne rekrutteringspraksisen som en viktig fordel og fremhever at dette

---

<sup>64</sup> Denne slutningen er basert på en tolkning av informasjon fra R4, R5 og R7.

personellet er fremtidige søkere til Sjøforsvarets skoler.<sup>65</sup> Ulempene er imidlertid de langsiktige konsekvensene som fremkom under analysen under punkt 3.1.3.1 som følge av svakheter ved kvalitetssikringen av rekrutteringen.

Resultatet av den omfattende bruken av midlertidige disponeringer er at det oppstår en uønsket og ukontrollert jobbrotasjon på Kystvaktens fartøy. Det hender også at fartøyspersonell beordres midlertidig inn i vakante stillinger i landorganisasjonen. Utfordringen forsterkes derved av behovet for å bekle viktige stillinger i Kystvaktens landorganisasjon.. En annen forsterkende årsaksfaktor er at fartøyspersonellet må gjennomføre utdanning og kurs mens de innehar en stilling om bord på fartøyene som er i kontinuerlig drift. Dette fører til vakanser i de periodene personellet er på videreutdanning. Det fremkommer derved at dagens rekrutteringspraksis bidrar til å forsterke utfordringen tilknyttet midlertidige beordringer i Kystvakten. Dette først og fremst fordi rekrutteringen medfører et betydelig behov for intern kompetanseutvikling.

### **3.3 Konsekvenser for den enkelte arbeidstaker**

Som nevnt ovenfor er antallet midlertidige disponeringer høyt. Respondentene er samstemte om at dette har flere negative enn positive konsekvenser for den enkelte arbeidstaker i Kystvakten. Det er først og fremst usikkerhet og den uforutsigbarheten som arbeidstakerne opplever som oppfattes uheldig.

I intervjuene fremkommer det imidlertid en generell trend som indikerer at det yngste befalet rekrutteres ved ekstern rekruttering, mens personellet på midlere og høyere nivå i større grad hentes fra det militære systemet. Avhengig av vedkommendes bakgrunn kan dette medføre ulike konsekvenser for den enkelte. På spørsmål om Kystvakten har analysert eller vurdert konsekvensene dette medfører svarer en respondent som følger:

*Det oppstår to utfordringer – når man rekrutterer inn folk med en ren sivil grunnleggende utdanning uten en bevisst strategi for videreutdanning. De rekrutteres inn som sjøfolk... med fokus på den sivile orienterte oppdragsporteføljen. Det er veldig fokus på dette når man rekrutterer utenfra. Dette betyr at denne gruppen representerer den beste kompetansen innenfor det fiskerifaglige. Det å hente marineoffiserer inn på det midlere nivå og høyere nivå..., det sikrer oss en operasjonskompetanse og en sjømilitær kompetanse. Men samtidig gir det oss en kjempeutfordring når vi skal rekruttere disse videre opp i systemet om bord. For det som vektlegges... er absolutte krav til den sivile relaterte kompetansen. Du må tilegne deg en betydelig del innenfor den fiskerifaglige kompetansen, kystvaktrollen, samarbeid med sivile etater... for å være kvalifisert for stillinger lengre opp. Og dette er en kompetanse som en militær offiser må ha et bevisst forhold til. Det er veldig utfordrende for de som vi har rekruttert. De har allerede*

---

<sup>65</sup> R5

*kommet såpass langt i karrieren at... det er utfordrende å starte en karriere på nytt (R4-T2-S21).*

Respondenten gir her uttrykk for at offiserer som har sin bakgrunn i Kysteskadren vil ha problemer med strenge krav om kystvaktfaglig grunnkompetanse i stillingsbeskrivelsene om bord. De som har blitt rekruttert fra det sivile, og som derfor har en svakere militær kompetanse, møter derimot ikke tilsvarende strenge krav om å tilegne seg nødvendig sjømilitær kompetanse. Dette mener respondenten er en konsekvens av en langvarig utvikling hvor det har vært et veldig sterkt fokus på kjerneoppgavene gitt i Kystvaktloven. Han hevder at det har vært et meget sterkt fokus på den delen av oppdragsporteføljen på bekostning av den rollen Kystvakten har som sjømilitær ressurs - og at denne rollen ikke gjenspeiles ikke i kompetansekravene.<sup>66</sup>

Respondenten mener følgelig at de som er rekrutterte fra det sivile ikke møter absolutte krav om å tilføre seg den sjømilitære kjernekompetansen som Kystvakten behøver. De som rekrutteres fra Kysteskadren må på den andre siden tilegne seg den nødvendige Kystvaktfaglige kompetansen. Dette fordi kravene til den kystvaktfaglige kompetansen er definert som absolutte i mange stillingsbeskrivelser. Årsaken til denne trenden forklarer respondenten slik:

*Hvorfor får vi denne utviklingen? Jo det er fordi vi ikke har en bevisst rekruttering og karrierestrategi... som tar høyde for en del behov som organisasjonen rundt har. Det er viktig for Kystvakten å sikre en organisasjonskompetanse ved at vi rekrutterer både fra de militære utdanningsinstitusjonene, Kysteskadren og at vi rekrutterer fra det maritime sivile kompetansemiljøet. For da sikrer vi oss folk som har sterke interesser i begge leire, og så må vi forene en del fellesverdier når det gjelder kompetanse – der mangler vi en bevisst holdning. Og når det samtidig er etablert en kultur hvor man skal tilbringe karriereløpet sitt ensidig om bord på fartøyet – når det er idealmodellen - så åpner det heller ikke opp for at man får tilført det sivilt utdannende personellet særlig grad av kompetanse om Forsvaret (R4-T2-S22).*

Sivilt rekrutterte kan derfor møte utfordringer i forhold til krav om militærfaglig kompetanse på et høyere nivå i landorganisasjonen som de ikke vil imøtekomme. Mens de intern rekrutterte møter utfordringer i forhold til sivil relaterte krav på et tidligere tidspunkt og lavere nivå i organisasjonen. Denne utfordringen kan føre til at balansen mellom militær og sivil kompetanse blir vanskelig å videreføre på et høyere nivå i organisasjonen.

Når dette sees i sammenheng med nedgangen innenfor den interne rekrutteringen, kan en langsiktig konsekvens være ytterligere utfordringer i forhold til å bemanne Kystvaktens ledelse og øvrige landorganisasjon med kompetent personell. Dette fremstår derved som en kjerneproblemstilling i de personrelaterte konsekvensene av dagens rekrutteringspraksis.

Konsekvenser som har sin årsak i manglende strategisk styring og at krav i stillingsbeskrivelser ikke harmonerer med rekrutteringspraksis og kompetanseutvikling.

### 3.3.1 Ansettelsesforhold og utdanningsbehov

Som det fremkommer under punkt 3.1.3 ser Kystvakten fordelene ved å tildele førstegangskontrakter for å anskaffe kompetanse innenfor det sivile oppgavespekteret og samtidig bekle ledige stillinger på fartøyene. Personellet ansettes dog med mangelfull grunnleggende militær kompetanse og på kortsiktige kontrakter. Kompetansen må derfor økes samtidig som den ansatte har en heltidsstilling om bord. Dette betyr at utdanningsløpet og kvalifiseringen for stillingen starter på et senere tidspunkt. For den enkelte innebærer denne rekrutteringspraksisen derfor usikkerhet både i forhold til opptakskrav til befalsutdanning og det tidspunktet i karrieren den videre kompetanseutviklingen skal gjennomføres. Personellet stilles også overfor forventninger i forhold til kompetansekravene i stillingen som vedkommende innehar, men ikke er kvalifisert for. Årsaken til dette er at Kystvakten først starter utdanningen av den enkelte når behovet oppstår:

*Altså, vi utdanner ved behov. Vi utdanner ikke for å dekke et behov senere. Ulempen er at vi bruker lengre tid på utdanningsløpet i Forsvaret. Vi rekrutterer dem inn direkte om bord på et fartøy, de står i stilling gjerne i to til tre år før de får sin befalsutdanning. Vi forsøker å få det til i løpet av det første året, men vi har sagt maksimalt to år. Og da først har de fått sin grunnleggende utdanningspakke. Derfra kan man se veien videre. Forhåpentligvis har tiden på kontrakt vært en modningsprosess sånn at befalskurset får et bedre utkomme enn det ville gjort hvis de startet rett på BKMA (R5-T2-S5-S6).*

Dette betyr at det kan ta inntil fire år fra førstegangskontrakten inngås til vedkommende er kvalifisert til en stilling som avdelingsbefal i Kystvakten. Lykkes vedkommende vil befalsutdanningen gi en mulighet for å søke videre arbeid som avdelingsbefal i Forsvaret. Hvis vedkommende ansettes som avdelingsbefal vil han eller hun få en langtidskontrakt frem til personellet fyller 35 år. Men for å få muligheter til en livslang karriere som yrkesoffiser kreves det i tillegg at vedkommende gjennomfører en militær utdanning på bachelornivå (FST, 2012, s. 7). Personellet vil derfor møte stadige krav i forhold til videre karriere som ikke er avklart på det tidspunktet arbeidsforholdet innledes. Sammenlignet med ansettelsesforhold i det sivile næringsliv fremstår denne rekrutteringspraksisen som usikker for den enkelte arbeidstaker. Som det fremkom av analysen i avsnitt 3.1.1 kan dette føre til at arbeidssøkere vegrer seg for å inngå

en førstegangskontrakt i Kystvakten. Det positive er imidlertid at dagens praksis kan gi unge arbeidssøkere arbeid og muligheter til en militær karriere og kompetanseutvikling.

### **3.3.2 Karrieremuligheter**

Som et resultat beslutningene i *Direktiv om implementering av lov om personell og justert befalsordning* er grunnlaget for en overordnet styring av jobbrotasjonen i lavere stillinger svekket i forhold til tidligere. Hovedgrunnen er at tidbegreninger ikke lengre tillates og at kompetansebehovet derved blir vanskeligere å forutse fordi rotasjonen av personell påvirkes av andre faktorer. En konsekvens er at det er vanskelig for den enkelte å planlegge videre tjeneste for å tilegne seg kvalifiserende realkompetanse som grunnlag for en vertikal karriere. Samtidig kan et lavt utdanningsnivå medføre at personell stagnerer på grunn av manglende formell kompetanse. Mulighetene for en horisontal karriere om bord er imidlertid bedre enn tidligere når en først har fått ansettelse som avdelingsbefal eller yrkesbefal. Kystvaktens rekrutteringspraksis og de overordnede rammefaktorene har derfor den konsekvens at den enkelte arbeidstaker i Kystvakten har begrensede muligheter for en vertikal karriere.

### **3.4 Helhetlige tolkninger av funn i analysen**

Informasjonen som fremkommer i undersøkelsen etterlater et inntrykk av at det eksisterer flere utfordringer som følge av dagens metoder for rekruttering og kompetansestyring. For det første indikerer opplysninger fra intervjuene at deler av Kystvaktens befalskorps ønsker økt handlingsfrihet fra Forsvarets regler for personellforvaltning. For det andre fremkommer det at dagens rekrutteringspraksis kan forsterke utfordringene Kystvakten opplever med å anskaffe og beholde nødvendig kompetanse.

Ønsket om økt handlefrihet kommer fra kilder som selv har en sivil bakgrunn eller som har lang tjeneste i nær tilknytning til den innleide fartøysstrukturen. Den sistnevnte gruppen har eksempelvis nære relasjoner til det sivile maritime miljøet blant annet gjennom sin egen sivile besetning og samarbeidet med rederen som eier fartøyet. I sin ytterste konsekvens kan denne gruppen representere krefter som bidrar til en gradvis redusert tilknytning mellom Kystvakten og Forsvaret. Andre kilder ytrer derimot et behov for en styrket tilknytning til Forsvaret. Disse respondentene har militær utdanning og erfaring fra Marinen.

Det er spesielt behovet for kunnskap om Forsvaret og sikkerhetspolitisk kompetanse som fremheves av disse respondentene. De militære fagområdene Artilleri, Navigasjon og Sjømilitær



Kjernekompetanse fremstår også som klare kompetanseutfordringer for Kystvakten.<sup>67</sup> Det fremkommer imidlertid få opplysninger som tilsier at Kystvakten mangler kompetanse innenfor den sivile oppgaveporteføljen. Tvert i mot rapporterer respondentene at dette nivået er godt. Kompetansenivået innenfor Artilleri, Navigasjon og Sjømilitær kjernekompetanse oppleves derimot som betydelig lavere.<sup>68</sup>

En teori med bakgrunn i disse fortolkningene kan derfor være at offiserenes bakgrunn og erfaring er styrende for deres preferanser knyttet til Kystvaktens kompetansebehov. En endring av andelen offiserer med enten sivil eller militær bakgrunn og erfaring vil da kunne føre til endringer i oppfatningene av organisasjonens kompetansebehov. En slik antakelse vil imidlertid styrke behovet for en overordnet kompetanseanalyse basert på Kystvaktens strategiske målsetninger.

Respondentene peker videre på flere årsaker til de to hovedutfordringene. Den primære årsaken til ønsket om økt handlefrihet er at Kystvakten i stor grad må forestå rekruttering fra andre kilder enn Forsvarets ordinære system. Dagens praksis viser imidlertid at Kystvakten til en viss grad har en slik handlefrihet gjennom mulighetene til selv å utstede førstegangskontrakter i forbindelse med ekstern rekruttering. At denne muligheten benyttes hyppig, kan forklares ved at Forsvarets systemer for rekruttering og kompetansestyring ikke dekker Kystvaktens behov. Bruken av korttidskontrakter fremstår derfor som en nødvendig konsekvens av redusert tilførsel av befal fra Sjøforsvarets skoler, samt at personellmangel i Kysteskadren fører til lavere flyt av personell fra Kysteskadren til Kystvakten. Det fremkommer ingen opplysninger i undersøkelsen som tilsier at dagens praksis er et resultat av en overordnet beslutning om å gi Kystvakten økt handlefrihet. Friheten til å inngå førstegangskontrakter kan derved ikke betraktes som et strategisk virkemiddel for å styre rekruttering og kompetanse mer effektivt i Kystvakten.

En annen viktig faktor som fremheves er overordnede rammefaktorer som vanskeliggjør arbeidet med en strategi for rekruttering og kompetansestyring. Her er det spesielt årsverksrammen, lønnsystemet samt den overordnede styringen av ansettelsesvilkår og disponeringsomgangene som trekkes frem som sentrale årsaker.

En tredje faktor følger av den anstrengte personellsituasjon i Sjøforsvaret. Denne påvirker også rekrutteringsarbeidet i Kystvakten og utgjør en medvirkende årsak til at fartøyene driftes med en

---

<sup>67</sup> Fagområdet Navigasjon vurderes å være et militært kompetanseområde i Kystvakten fordi nivået måles etter militære standarder som fastsettes av Sjøforsvarets Kompetansesenter for Navigasjon.

<sup>68</sup> På en skal fra 1-7, hvor 7 representerer et veldig høyt nivå og 1 representerer et veldig lavt nivå, svarer respondentene at kompetansenivået i Kystvakten er 4 eller høyere innenfor kompetanseområder rettet mot den sivile

høy andel befal som er ansatt på kortidskontrakter. Dette personellet innehar et relativt lavt utdannings- og kompetansenivå. Det er derfor en utfordring for Kystvakten å utvikle deres kompetanse og beholde personellet over tid.

### 3.4.1 Faktorer som påvirker rekruttering

Rekrutteringen til Kystvakten har tidligere foregått i to søyler, en militær og en sivil, men i dag er det i hovedsak rekruttering fra den sivile. Undersøkelsen indikerer at rekrutteringen til Kystvakten er endret fra å være tosidig fra befalsskoler, befalskurs, krigsskoler supplert av rekruttering fra det sivile, til å være mer tilfeldig og ensidig.

Det rekrutteres ofte sivilt personell som tidligere har avtjent førstegangstjenesten som menige og lærlinger. Denne eksterne rekrutteringen foregår som regel fra tekniske maritime fagskoler. Personellet ansettes på GBU nivå og det forutsettes at disse gjennomfører grunnleggende befalsutdanning og fagutdanning etter tiltredelsen. De siste årene har Kystvakten imidlertid rekruttert bevisst fra sivile maritime høyskoler. Argumentet for dette har vært å øke antallet befal med høyskoleutdanning. En høyere andel høyskoleutdannede kan bidra til økt stabilitet i Kystvaktens befalskorps fordi flere kan oppnå fast ansettelse som yrkesbefal ved å gjennomføre militært kvalifiseringskurs. Samtidig styrkes utdanningsnivået i Kystvakten. Innenfor den operative bransjen kan dette være spesielt viktig fordi Kystvakten i liten grad har fått tilført denne befalskategorien fra Sjøkrigsskolen. På denne måten søker Kystvakten ved bevisst rekruttering fra sivil høyskole å opprettholde utdanningsnivået i Kystvakten. En respondent forteller at Kystvaktstaben vil forhindre at et svekket utdanningsnivå skal påvirke Kystvaktens omdømme negativt på lengre sikt.<sup>69</sup> Med dette bekrefter han det de fleste respondentene har understreket, nemlig betydningen av å opprettholde utdanningsnivået i Kystvakten på nivå med andre avdelinger i Forsvaret og de sivile etatene som Kystvakten samarbeider med. Undersøkelsen viser derved at Kystvakten ikke ønsker en økt andel befal ansatt på GBU nivå. Dette til tross for at det nettopp er dette dagens rekrutteringspraksis bidrar til.

Tidligere ble Kystvakten i større grad tilført personell fra marinen, befalsskolen og krigsskolen. I følge flere respondenter har denne rekrutteringen nesten opphørt.<sup>70</sup> Der er likevel enkelte ledere i Kystvakten som mener at tilførselen fra Marinen ikke har endret seg betydelig.<sup>71</sup> Andre

---

oppgaveporteføljen. Innenfor kompetanseområdene Artilleri, Navigasjon og Sjømilitær kjernekompetanse svarer respondentene at nivået ligger på 3 eller lavere.

<sup>69</sup> R8 telefonintervju 18. april

<sup>70</sup> R1, R2, R3, R4, R5 og R6

<sup>71</sup> R7

respondenter hevder at en slik oppfatning kan forklares av manglende fokusering på rekruttering og for lav ressursallokering til personellarbeidet i Kystvakten.<sup>72</sup> Sentrale aktører innen rekruttering og kompetansearbeidet i Kystvakten opplever også et fravær av strategi, engasjement og overordnet styring av arbeidet med kompetanse. Personell som arbeider med rekruttering og kompetanseutvikling gir videre et inntrykk av at det er vanskelig å snakke om Kystvaktens evne til å gjøre noe med overordnede rammer og sentralstyring. Denne gruppen etterlyser derfor handlekraft og en bevisstgjøring omkring rekruttering og kompetansestyring i Kystvaktens ledelse.

Enkelte fremhever at Forsvarets rekrutteringsordninger, utdanningssykluser og beordringssystem ikke er tilpasset Kystvaktens behov. Rutinene og rammefaktorer vanskeliggjør derfor arbeidet med å løse utfordringer som følger av oppdukkende vakanser på fartøyene. Kystvakten fremstår imidlertid som utpreget praktisk orientert og organisasjonen lykkes ofte med å dekke vakansene hurtig slik at seilingsplanen kan opprettholdes. Kystvakten nærmer seg imidlertid ikke en varig løsning på utfordringene ved å videreføre dagens praksis. Flere respondenter oppfatter derfor denne praksisen som en suboptimal rekrutteringsprosess preget av brannslukking. I ytterste konsekvens mener respondenter at dette kan føre til et redusert kompetansenivå med en påfølgende utvanning av Kystvaktens omdømme.

Balansen mellom personell med sivil og militær ervervet kompetanse anses som en styrke for Kystvakten av samtlige respondenter. Flere mener imidlertid at dette forholdet er i ubalanse fordi andelen personell med sivil utdanning og bakgrunn øker. En mulig langsiktig konsekvens av en slik utvikling kan være en økt organisatorisk og kognitiv avstand mellom Kystvakten og Kysteskadren. Enkelte respondenter etterlater også et inntrykk av resignasjon overfor det militære personellforvaltningssystemet som ikke evner å tilføre Kystvakten den nødvendige kompetanse. En medvirkende årsak til den svekkede balansen kan derved være en holdningsendring som bidrar til økt rekruttering fra sivil sektor. Resultatet, som samtlige i utvalget erkjenner, er et høyt antall midlertidige disponeringer og hyppig bruk av kortsiktige kontrakter. Personellet kan av den grunn oppleve en manglende forutsigbarhet for fremtidig karriere og jobbsituasjon. Slike konsekvenser kan forsterke misnøyen som sammen med en økt andel eksternt rekrutterte kan bidra til varige holdningsendringer blant befal og offiserer i Kystvakten.

Den økte rekrutteringen fra sivil sektor kan imidlertid også forklares av oppriktige meninger om at Kystvakten i større grad trenger sivil kompetanse, og at denne kompetansen vanskelig kan

---

<sup>72</sup> R3, R4, R5

erverves i Forsvaret. Dette gjelder ikke minst innenfor kompetanseområdene fiskeri og sjømannskap. Det fremkommer av undersøkelsen at Kystvakten verdsetter den sivile kompetansetilførselen høyt, og den eksterne rekrutteringen fremstår som en forutsetning for å anskaffe den nødvendige kompetansen innenfor disse fagområdene. Problemet er å tilføre denne gruppen nødvendig militær kompetanse slik at disse i fremtiden representerer en kilde for rekruttering til høyere lederstillinger om bord og i landorganisasjonen.

Kompetanseutfordringene i Kystvakten er mest fremtredende innenfor den operative bransjen. Dette skyldes høyere jobbtasjion og en tilsvarende stor andel nyrekruttering. Jobbtasjionen forsterkes ved at de øverste operative stillingene om bord er regulert med tidsbegrensning. Innenfor den tekniske bransjen er forholdene annerledes. Det tekniske befalskorpset fremstår som erfarent og fartøyene opplever en stor grad av kontinuitet innenfor den tekniske bransjen. En forklaring kan være at bransjen i stor grad består av erfarne offiserer med tidligere erfaring fra Marinen, og at flertallet har fast yrkestilsetning på GOU nivå.

Respondentene mener at holdninger og sjømilitær kjernekompetanse er svekket som en direkte konsekvens av dagens rekrutteringspraksis. Holdninger oppfattes tosidig: en til faget, som ansees som god, og en annen holdning til Forsvaret, økonomi og det øvrige arbeidet. Det er den sistnevnte som de fleste mener er svekket. Enkelte fremhever at holdningsendringer og svekket militærfaglig kompetanse kan gå utover Kystvaktens anseelse i samfunnet.

### **3.4.2 Faktorer som påvirker strategisk kompetansestyring**

Modellen i figur 1 under avsnitt 1.5 illustrerer elementene i en helhetlig kompetanseanalyse. Dette er faktorer som i følge faglitteraturen bør danne grunnlaget for en kobling mellom strategiske målsetninger og strategisk kompetansestyring (Lai, 2004, s. 67). *Kystvaktens Kompetanseplan 2006-2010* inneholder i denne sammenheng et forsøk på å kartlegge kompetansebeholdning, definere kompetansekrav og utviklingsbehov. Likeså inneholder dokumentet *Kystvaktens personellpolitikk* en ambisjon om å forankre rekruttering og kompetanse i et strategisk styringsdokument. Disse dokumentene er ukjente for de fleste respondentene som opplyser at de ikke kjenner til at Kystvakten har en slik strategi.<sup>73</sup> De øvrige respondentene vet at dokumentene er utarbeidet, men de kjenner ikke innholdet.<sup>74</sup> Dokumentene viser imidlertid at det har vært gjort forsøk på å utarbeide retningslinjer for å styre rekruttering og kompetanse i Kystvakten. Dette indikerer at det har vært grupper i Kystvakten som på ulike tidspunkt har sett

---

<sup>73</sup> R3, R4, R6 og R7

<sup>74</sup> R2, R5 og R8

behovet for å forbedre den overordnede kompetansestyringen. Denne undersøkelsen viser at dette også er tilfellet i 2012.

En årsak kan være at Kystvakten ikke har lyktes med å implementere de strategiske dokumenter for styring av rekruttering og kompetanse i organisasjonen. Det er trolig tre forhold som forklarer dette. For det første har arbeidet med en strategi ikke hatt tilstrekkelig støtte og en reell forankring i ledelsen.<sup>75</sup> For det andre har knappe ressurser innenfor Kystvaktens Driftsavdeling forhindret innføringen og oppfølgingen av dokumentene. For det tredje at en implementering vil kreve at Kystvakten fristilles fra en rekke overordnede rammefaktorer som gjelder for rekruttering og kompetanseutvikling i Forsvaret. En slik fristilling forutsetter at Kystvaktens ledelse avklarer dette med overordnede instanser. Uten denne avklaringen vil grunnlaget for en beslutning om å etablere kompetansestyring i Kystvakten ikke være tilstede.

Opplysningene i undersøkelsen forklarer og dokumenterer behovet for en forbedret strategisk styring av rekruttering og kompetanse i Kystvakten. Kystvaktstaben har tidligere sett det nødvendig å formulere strategiske dokumenter for å dekke behovet for styring av rekruttering og kompetanse. Sammen med den manglende implementeringen av de strategiske dokumentene gir dette derfor støtte til hypotesen om at kompetansestyring i Kystvakten ikke har tilstrekkelig prioritet i Sjøforsvarets ledelse. Dette funnet samsvarer forøvrig med Lais erfaringer som viser at formulering av strategi tradisjonelt har fått større oppmerksomhet, både i faglitteratur og praksis, enn selve implementeringen (2004, s. 31).

I forskningslitteraturen fremkommer det at strategiske kompetansestygingsprosesser bør inkludere kompetanseplanlegging, implementering av tiltak samt evaluering og oppfølging (Lai, 2004, s. 14). Et gjennomgående karaktertrekk ved den sivile rekrutteringsprosessen i Kystvakten er imidlertid at tiltakene først initieres etter at behovet for kompetansetilførsel oppstår. Tilsvarende iverksettes etterutdanning uten en plan for styring av nyervervet kompetanse. Fordi rekrutteringstiltakene ikke er basert på en kompetanseplan fremstår behovene som tilfeldige og akutte. Den eksterne rekrutteringspraksisen og den manglende styringen av kompetanse kan derved forklare hvorfor Kystvaktens personellforvaltning oppfattes som passiv og reaktiv av flere respondenter i undersøkelsen.

Årsakene til dette er flere. For det første forhindrer årsverksrammen at Kystvakten etablerer flere opplæringsstillinger. Dette betyr at det må være en ledig stillingshjæmmel før nyrekruttering kan

---

<sup>75</sup> Dette fremkommer blant annet av forordet til Kystvaktens Kompetanseplan hvor Sjefen for Kystvakten understreker at den enkelte medarbeider har hovedansvaret for egen kompetanseutvikling (Kystvaktstaben, 2006, s. 4). I tillegg fremgår dette av informasjon fra R2 og R8.

iverksettes. Tilfeldig avgang og manglende kompetansestyring forsterker dette problemet fordi personellmedarbeiderne ikke har den nødvendige forutsigbarheten til å planlegge rekrutteringstiltak.

For det andre fremkommer det en manglende kapasitet og styring innenfor Kystvaktens personellforvaltningsavdeling. Det er derfor vanskelig å finne tid til arbeidet med en strategisk kompetansestyring, kompetanseanalyse og kompetanseplan. Et sterkt fokus på daglige gjøremål og avstanden til den strategiske ledelsen, som inntil januar 2012 var lokalisert i Oslo, har også gjort det vanskelig for personellarbeiderne å formidle en riktig situasjonsforståelse oppover i organisasjonen. En respondent peker på at Kystvakten har et klart ansvar for å tenke strategisk i forhold til personell, men at overordnede føringer eller rammer gjør dette vanskelig. Han er imidlertid tydelig på at ledelsen i Kystvakten har et ansvar for strategisk styring og at de derfor må ta et initiativ for å løse problemstillingen. Offiseren forteller videre at ledelsens fokus og en styrket bemanning innenfor personellforvaltningsavdelingen er forutsetninger for å møte utfordringene. Han synes også at Kystvakten i fremtiden må være i stand til å utfordre sentrale personellforvaltningsmyndigheter i enkeltsaker, men også i forhold til regelverket som fremkommer i de overordnede styrende dokumentene.<sup>76</sup>

Undersøkelsen viser også at flere opplever en generell nedprioritering av rekrutteringen til Kystvakten til fordel for rekruttering til Kysteskadren. Dette oppleves ikke som en bevisst strategi, men heller et resultat av personellutfordringene i Kysteskadren. Likevel uttrykker flere en klar misnøye ved denne prioriteringen. Eksempelvis reagerer Kystvakten sterkt på at kystvaktpersonell som sendes på videreutdanning blir beordret til tjeneste i Kysteskadren etter at utdanningsløpet er fullført. Kystvakten har liten kontroll og påvirkningsmulighet over denne prioriteringen. Imidlertid mener flere respondenter at Sjøforsvarets prioritering av Kysteskadren er et gyldig argument for at Kystvakten bør få økt myndighet til selv å styre rekruttering og kompetanse innenfor tildelte budsjettammer.<sup>77</sup> Utfordringen er imidlertid at Kystvakten synes å mangle den nødvendige bevisstheten omkring problemstillingen. Dette er trolig årsaken til at strategisk kompetansestyring er lite vektlagt i Kystvakten. Uten oppmerksomhet vil det være vanskelig å påvirke de langsiktige konsekvensene som manglende styring av rekruttering og kompetanse kan medføre for organisasjonen. En annen årsak er for lav saksbehandlingsskapasitet i Kystvaktens Driftsavdeling. En respondent omtaler Kystvaktens arbeid og fokus innenfor dette området slik:

---

<sup>76</sup> (R7-T1-S25)

<sup>77</sup> R3, R7 samt telefonsamtale 19. april 2012.

*Jeg har jo håp om at vi fra sommeren 2012 har en mer stabil og fullstendig bemanning. Og at vi da kan begynne å ta tak i den strategiske tilnærmingen, begynne med å definere og akseptere at dette er en problemstilling. For dette er et problem som vi må ta tak i - ellers kommer vi ikke videre - og jeg tror vi baler oss inn i en spiral som bærer galt av sted (R7-T3-S26).*

#### **4 Avslutning**

Kystvaktens kompetansebehov fremkommer av oppgavene i Lov om Kystvakten. Behovet er derfor forskjellig fra andre avdelinger i Sjøforsvaret. Jeg har her dokumentert hvordan Kystvaktens rekruttering gjennomføres i praksis samt hvilke konsekvenser dette har for organisasjonen og den enkelte arbeidstaker.

Flere respondenter mener at personellarbeidet må prioriteres og at Kystvakten må styrke seksjonen for personellforvaltning. Et klart flertall av respondentene begrunner dette med at Kystvaktens tilnærming til rekrutteringsarbeidet er for passiv. Passiviteten gjelder overfor arbeidssøkerne på det eksterne- og det interne arbeidsmarkedet. Årsaken er at Kystvakten vanligvis iverksetter kompetansetiltak etter at det har oppstått akutte behov for nytt personell på fartøyene. Rekrutteringen blir derfor reaktiv og praktisk innrettet.

Undersøkelsen viser at deler av befalskorpset ønsker økt frihet fra Forsvarets regime for personellforvaltning. Årsaken er at Kystvaktens personellutfordringer vies for liten oppmerksomhet. Flere respondenter peker på at rammefaktorer som årsverksrammer og vilkår for tilsetting som yrkesbefal begrenser Kystvaktens handlefrihet. Et flertall uttrykker klare ønsker om å endre rammefaktorene og flere etterlyser derfor handlekraft.

Den teorien jeg skisserte innledningsvis har bidratt til å identifisere flere svakheter ved Kystvaktens praktisering av grunnleggende hovedprosesser for rekruttering og kompetanseutvikling. For det første er det ikke en tydelig sammenheng mellom definerte kompetansekrav og organisasjonens strategiske målsetninger. For det andre bør personellarbeidet basere seg på en kartlegging av den eksisterende kompetansebeholdningen og organisasjonens kompetansebehov. Et første steg vil derfor være å definere kompetansebehovet basert på en strategisk kompetanseanalyse. I stedet iverksetter Kystvakten ad-hoc tiltak for å dekke oppdukkende behov for kompetanse på fartøyene og i landorganisasjonen. Kystvaktens øverste ledelse er i liten grad involvert i rekrutterings- og kompetansearbeidet. Tiltakene synes derfor å være uten strategisk styring. Dette åpner for påvirkning og styring på lavere nivå i organisasjonen. Slik påvirkning kan motvirke ledelsens intensjoner.

Andre svakheter oppstår ved at personellmedarbeidere ikke har ressurser til å følge anbefalte prosedyrer for rekruttering som personlige jobbintervju og seleksjon. Bakgrunnen er behovet for å få bekreftet at arbeidssøkere har den ønskede motivasjonen for stillingene og for å velge ut de personene som gir de beste bidragene til at Kystvakten kan løse sine oppdrag. Det er også forbedringsmuligheter i informasjonsformidlingen til potensielle søkere og i prosessen for å etablere et bredt utvalg søkere til stillingene. Analysen avdekker videre at målsetningen for rekrutteringen i større grad må være å ansette *de beste kandidatene* på arbeidsmarkedet.

Det er Kysteskadrens behov som styrer tilflyten av personell fra Kysteskadren til Kystvakten. Personellets kompetanse og Kystvaktens behov får en underordnet betydning. Hovedårsaken er Sjøforsvarets strategiske prioritering av rekruttering til Kysteskadren. Sett fra Kystvaktens ståsted burde kompetansebehovet styre denne flyten av personell. Sammenlignet med rasjonelle målsetninger for rekruttering og kompetansestyring er dette et overraskende funn.

Analysen viser at den rette kombinasjonen av sivil og militær kompetanse er avgjørende for Kystvaktens evner til å løse sine oppdrag. Både den interne og den eksterne rekrutteringen er derfor viktig. Den interne rekrutteringen til Kystvakten har imidlertid et mindre omfang enn tidligere. Respondentene har ulike syn på denne utviklingen. Noen ser dette som en mulighet og et argument for økt ekstern rekruttering. Andre mener derimot at utviklingen svekker Kystvaktens militærfaglige kompetansenivå og at evnen til å løse oppdrag innefor det militære ansvarsområdet derved reduseres.

Konsekvensene av utviklingen forsterkes ved at Sjøforsvarets skoler ikke uteksaminerer et tilstrekkelig antall elever for å møte Kystvaktens rekrutterings- og utdanningsbehov. Dette har sammenheng med reduserte elevkvoter på befals- og krigsskolen. Sjøforsvarets prioritering av Kysteskadren forsterker de uheldige følgene ytterligere. Resultatet er at Kystvaktens tilgang på militærfaglig kompetanse er lav. I sin ytterste konsekvens kan dagens praksis bidra til en gradvis redusert tilknytning mellom Kystvakten og Forsvaret.

Undersøkelsen viser at ledere i Kystvakten har ulike oppfatninger av Kystvaktens behov for militær og sivil kompetanse. En gruppe mener at Kystvakten bør øke den eksterne rekrutteringen fordi tilførselen av militær kompetanse er lav. Denne gruppen mener også at Kystvakten må få økt handlingsfrihet fra Forsvarets regime for personellforvaltning. Andre kilder uttrykker sterke meninger i motsatte retning. Den sistnevnte gruppen mener at Kystvakten er avhengig av den militære kompetansen og at den militære kompetansebeholdningen derfor må styrkes. Utvalget er imidlertid enige om at Kystvakten må få tilført flere befal fra Sjøforsvarets Skoler.



For å bli tilsatt som yrkesoffiser kreves det normalt at personellet har gjennomført befalsutdanning og en akademisk utdanning på bachelornivå. Nytt befall i Kystvakten tilfredsstillende sjelden disse kravene ved ansettelsestidspunktet. Personellet møter derfor krav relatert til videre karriere som ikke er avklart når arbeidsforholdet innledes. Sammenlignet med ansettelser i den sivile maritime sektor, hvor kravene i første rekke er relatert til de maritime sertifikatene, kan derfor et tilbud om en korttidskontrakt i Kystvakten fremstå som et lite attraktivt alternativ for arbeidssøkere.

Kystvaktens kortsiktige behov for kompetanse kan virke mot ledelsens ønsker om en mer langsiktig kompetanseutvikling. Det er en fare for at kompetansekravene senkes slik at de lettest tilgjengelige søkere tilfredsstillende formal og realkompetansekravene. Dermed kan bemanningen av fartøyene være sikret, men denne bemanningen vil ikke være stabil. En årsak er det tilhørende behovet for videreutvikling av dette personellens kompetanse. Helhetlig strategisk styring av organisasjonens kompetanseutvikling vil da være vanskelig.

Ledelsen i Kystvakten vier utarbeidelsen og revideringen av stillingsbeskrivelsene for liten oppmerksomhet. Den overordede intensjonen om at stillingsbeskrivelsen skal gi et grunnlag for forvaltning og synliggjøring av Forsvarets styringskonsept blir ikke ivaretatt. Manglende involvering kan bidra til en videreføring av den eksisterende praksis og at kompetansenivået ikke endres i den retningen den strategiske ledelsen ønsker.

Min undersøkelse viser at Kystvakten mangler en selvstendig strategisk tilnærming til organisasjonens kompetansebehov. Funnene dokumenterer også at Kystvaktens implementering av strategiske dokumenter for kompetansestyring ikke har lyktes. En årsak kan være at arbeidet med kompetansestyring i Kystvakten ikke har hatt den nødvendige støtte og forankring i Sjøforsvarets ledelse. En annen forklaring kan være manglende bevissthet og fokusering på utfordringene internt i Kystvakten.

Det fremkommer i tillegg at realkompetanse vektlegges fremfor formalkompetanse. Videre at kravene til formalkompetanse utsettes for et press slik at kompetansekravene tilpasses den eksisterende kompetansebeholdningen. Som et resultat vil det feste seg en oppfatning av at behovet for kompetanseanskaffelse og utvikling ikke skal tillegges vesentlig betydning. Presset gjelder imidlertid ikke for formalkravene tilknyttet maritime sertifikater, men heller formalkrav knyttet til høyskoleutdanning, Kystvaktens langkurs og annen militær utdanning. Flere respondenter mener at slike holdninger kan undergrave Kystvaktens posisjon internt i Forsvaret og i Samfunnet på lengre sikt.

Analysen viser at et lavere kompetansenivå kan medføre lavere kvalitet på Kystvaktens leveranser til samfunnet. Dette kan påvirke Kystvaktens omdømme negativt. Et svekket omdømme vil igjen forsterke utfordringene innenfor rekruttering fordi organisasjonen ikke lengre fremstår som attraktiv for arbeidssøkerne. Ut fra min undersøkelse er det klart at dagens rekrutteringspraksis i liten grad bidrar til å heve kompetansenivået. Snarere medvirker den til en svekket kompetanse, spesielt innenfor de sikkerhetspolitiske og de fagmilitære områdene. Kystvakten står derved overfor vesentlige utfordringer forbundet med å tilpasse kompetansenivået til fremtidens oppgaver. Undersøkelsen viser at Kystvaktens styring av rekruttering og kompetanse kan forbedres. Faglitteratur anbefaler at kompetansestyringen knyttes til organisasjonens øvrige strategiske målsetninger. På denne måten kan styring av rekruttering og kompetanse bidra til den innovasjon og utvikling som ledelsen mener er nødvendig. Kystvakten kan derved legge et bedre grunnlag for å møte fremtidige utfordringer som følger av den teknologiske- og samfunnsrelaterte utvikling.

## Etterord

Flere metodelære-bøker beskriver at det er problematisk å velge et felt der han eller hun kjenner aktørene eller har profesjonell ekspertise i forhold til den virksomheten som undersøkes (Repstad, 2004). Forskeren kan være tilbøyelig til å velge side eller la seg påvirke av personlige interesser. Når man kjenner noen av aktørene, driver man også med selvsensur for ikke legge seg ut med venner som man kan treffe igjen etterpå (ibid, s. 39).

Mine tidligere medarbeidersamtaler med undergitte og overordnede kolleger har ofte berørt problemstillinger relatert til Kystvaktens personellforvaltning. Mange opplysninger fra intervjuene var derfor velkjente. Det var likevel overraskende at respondentene i undersøkelsen var så samstemte i sine syn på de utfordringene som problemstillingen omhandler. Jeg har derfor på flere områder funnet støtte for mine antakelser om at arbeidet med rekruttering og kompetansestyring i Kystvakten kommer til kort.

Jeg hadde imidlertid forventet å finne et mer utbredt ønske om økt sivil rekruttering. Den klare og samstemte oppfatningen av at Kystvakten trenger en sterk militærfaglig forankring var derfor overraskende. Dokumentene *Kystvaktens Kompetanseplan* og *Kystvaktens Personellpolitikk* var også ukjente for meg før undersøkelsen. Det var derfor uventet at Kystvakten hadde kartlagt kompetansebeholdningen i 2006 og nedlagt et betydelig arbeid i et forsøk på å forbedre styringen av kompetanse i organisasjonen. Min undersøkelse antyder at arbeidet ikke var tilstrekkelig forankret i Sjøforsvarets ledelse. Videre at rammevilkårene må forbedres for at Kystvakten skal kunne styre rekruttering og kompetanse effektivt i egen organisasjon. Uavhengig av om dette er en nøyaktig beskrivelse av virkeligheten, vil det være fornuftig å undersøke årsaksforholdene mer nøye. Gjennom en videre studie av årsaksforhold og rammevilkår kan det legges et bedre grunnlag for utvikling og implementering av en framtidig strategi for kompetansestyring i Kystvakten.

Jeg har etter beste evne forsøkt å motvirke forskningseffekter i min undersøkelse. Først og fremst ved en åpen og ærlig tilnærming, men også ved å unngå ledende spørsmål og ved etterrettelig analyse av informasjonen. Fra metodevalg til utviklingen av intervjuguiden via samtalene med respondentene og under rapportskrivningen, har jeg flere ganger vurdert om jeg har latt meg påvirke av egne meninger. Når jeg har vært usikker har jeg vendt tilbake til datamaterialet, dokumenter og litteratur for å finne støtte for analysen og argumentasjonen. Jeg har også sjekket tolkninger og opplysninger med respondenter over telefonen når det har vært et behov for det. Om jeg har lyktes å besvare problemstillingen på en tillitsvekkende måte må andre bedømme.

## Vedlegg A Kildeliste

- Andreassen, B. (2008). *Strategisk kompetansestyring i Forsvaret: Hvordan er Forsvarets evne til kompetanseanalyse som grunnlag for kompetansestrategi og tiltak?* Masteroppgave i militære studier, Forsvarets Høyskole, Oslo.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10. utg.). London: Cambridge University Press.
- Aschehaug og Gyldendal. (2005). Store norske leksikon. In P. Henriksen (Ed.), *Store norske leksikon* (4 ed.). Oslo: Kunnskapsforlaget.
- Bergstrøm, O. (1998). *Att passa in - Rekryteringsarbeid i ett kunnskapsintensivt foretak*. Gøteborg: Bokforlaget BAS.
- Bruun-Hansen. (2010). *Status og utfordringer i Sjøforsvaret*. Hentet fra [http://www.oslomilsamfund.no/oms\\_arkiv/2010/2010-11-22-Bruun-Hanssen.html](http://www.oslomilsamfund.no/oms_arkiv/2010/2010-11-22-Bruun-Hanssen.html)
- Colliander, A. (2012). Vurderer utenlandske offiserer. *Bergens Tidende*. Hentet fra <http://www.bt.no/nyheter/lokalt/Vurderer-utenlandske-offiserer-2657487.html#.T0IBaI4crWk.email>
- Cresswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Eide, E. B. (2012). *Avgjørende valg for et fremtidsrettet Forsvar*. Hentet fra [http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/aktuelt/taler\\_artikler/ministeren/taler-og-artikler-av-forsvarsminister-es/2012/avgjorende-valg-for-et-fremtidsrettet-fo.html?id=668600](http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/aktuelt/taler_artikler/ministeren/taler-og-artikler-av-forsvarsminister-es/2012/avgjorende-valg-for-et-fremtidsrettet-fo.html?id=668600)
- FAD. (2012). *Statens personalhåndbok*. Oslo. Hentet fra <http://www.sph.dep.no/Statens-Personalhandbok>
- Faremo, G. (2010). *Nordområdene og Kystvakten*. Hentet fra [http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/aktuelt/taler\\_artikler/ministeren/taler-og-artikler-av-forsvarsminister-gr/2010/nordomradene-og-kystvakten.html?id=614288](http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/aktuelt/taler_artikler/ministeren/taler-og-artikler-av-forsvarsminister-gr/2010/nordomradene-og-kystvakten.html?id=614288)
- FD. (2004). *Direktiv om implementering av lov om personell og justert befalsordning*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- FST. (2008). *Retningslinjer for Forsvarets stillingsbeskrivelse*. Oslo: Sjef Personell og Økonomistaben.
- FST. (2009a). *Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- FST. (2009b). *Instruks for sjef Forsvarets personelltjenester*. Oslo: Sjefen for Forsvarsstaben.

- FST (2010). *Forsvarets årsrapport 2010*. Forsvaret.no. Hentet fra <http://forsvaret.no/arsrapport2010/Documents/forsvarets-arsrapport-2010.pdf>
- FST. (2012). *Forsvarets personellhåndbok - Del B Forvaltning av befall*. Oslo: Sjef Forsvarsstaben/Personellavdelingen.
- Grimstvedt, B. (2012). Personellsituasjonen i sjøforsvaret. *Internt nyhetsbrev*.
- Grimsø, R. E. (Red.). (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere - og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver* (2 utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Gyldendal. (1992). *Store norske ordbok* (3. utg.). Oslo: Kunnskapsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2 utg.). Kristiansand S: Høyskoleforlaget.
- Karlsen, R. (2007). *Kompetansestyring i Forsvaret: Hvordan er Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonens kompetanse?* Masteroppgave i militære studier, Forsvarets Høyskole, Oslo.
- Kunnskapsdepartementet (2010). *Tilbud og etterspørsel etter høyere utdannet arbeidskraft fram mot 2020*. Oslo. Hentet fra <http://www.regjeringen.no>
- Kystvaktloven. (1997). *Lov om Kystvakt*. Hentet fra <http://www.lovdatabasen.no/all/hl-19970613-042.html>
- Kystvaktstaben. (2006). *Kystvaktens Kompetanseplan 2006 - 2010*. Oslo: Sjef Kystvakten.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS.
- Mintzberg, H. (2000). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Edinburgh Gate Harlow, Essex: Pearson Education.
- Mjøen, K. (2011). *The HRM - Performance Trap. A constructivist Study of a Business Organisation Struggling to Become High-Performing*. Doctoral Thesis, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim.
- Nordhaug, O. m. f. (1993). *Kompetansestyring* (2. utg.). Oslo: TANO A.S.
- NOU 2000:5. (2000). *Mellom barken og veden*. Oslo: Kunnskapsdepartementet. Hentet fra <http://www.regjeringen.no>
- NOU 2001:16. (2001). *Frihet til mangfold*. Hentet fra <http://www.regjeringen.no>
- Ot.prp. nr. 41. (1996-97). *Om lov om Kystvakten* Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/otprp/19961997/otprp-nr-41-1996-97-/2/3.html?id=300668>
- Repstad, P. (2004). *Mellom nærhet og distanse* (4. reviderte. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

- Skram, A.-I. (2007, 5. mars). *En 30-årsjubilant i utvikling. Kystvakten – oppgaver og utfordringer*. Hentet fra [http://www.oslomilsamfund.no/oms\\_arkiv/2007/2007-03-05%20Skram.html](http://www.oslomilsamfund.no/oms_arkiv/2007/2007-03-05%20Skram.html)
- Solstad, E. (2009). Fusjoner i offentlig sektor. *Magma*, 7/2009.
- SST. (1988). *Generalinspektøren for Sjøforsvarets personellpolitiske retningslinjer for forvaltning av befal*. Oslo: Generalinspektøren for Sjøforsvaret.
- SST. (2008). *Bestemmelser for førstegangskontrakt og befalskurs*. Oslo: Generalinspektøren for Sjøforsvaret.
- SST. (2011). *Sjøforsvarets personell- og kompetanseplan (Ugradert. utg.)*. Bergen: Sjøforsvarsstaben.
- Sternman, J. (2000). *Business dynamics*. I (s. 3-36). New York: McGraw-Hill.
- TfF Kl. 4. (2007). *Tjenestereglement for Forsvaret kl 4 - Utdanning av befal*. Oslo: Forsvarets skolesenter.

## Vedlegg B Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagre gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Kåre Dahl Martinsen  
Institutt for forsvarsstudier  
Forsvarets høyskole  
Postboks 800, Postmottak  
2617 LILLEHAMMER

Vår dato: 20.02.2012

Vår ref:29343 / 3 / MSI

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 11.01.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

29343	<i>Rekruttering og kompetanse - to viktige styringsparametere i Kystvakten?</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Forsvarets høyskole, ved institusjonens overste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Kåre Dahl Martinsen</i>
Student	<i>Eirik Sande</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk\\_stud/skjema.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Marte Sivertsen

Marte Sivertsen tlf: 55 58 33 48  
Vedlegg: Prosjektvurdering  
Kopi: Eirik Sande, Furulunden 16, 5200 OS

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. [nsd@uio.no](mailto:nsd@uio.no)  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. [kjre.svarva@svt.ntnu.no](mailto:kjre.svarva@svt.ntnu.no)  
TROMSØ: NSD, SVT, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. [nsdmaa@svt.uio.no](mailto:nsdmaa@svt.uio.no)

### Vedlegg C Intervjuguide

Respondentene er offiserer som arbeider innenfor Forsvarets personellforvaltning, Sjøforsvarets skolevirksomhet eller ved Kystvaktens operative avdelinger.

#### Opplysninger til respondentene

Bakgrunnen for undersøkelsen er utviklingen innenfor Kystvaktens rekrutteringspraksis og kompetansebehov. Hensikten er å kartlegge Kystvaktens hvordan rekrutteringen til Kystvakten foregår og hvordan denne påvirker kompetansenivået.

- Du kan velge å ikke svare på spørsmål som du enten ikke har konkrete opplysninger om, eller som du av andre grunner ikke ønsker å besvare.
- Du står også fritt til å beskrive forhold som du mener er viktige. Du trenger ikke å begrense deg til å besvare spørsmålene som jeg stiller under intervjuet.
- Samtalen vil vare fra en til en og en halv time. Hvis du ønsker, kan vi ta pauser underveis.

#### Samtykke

Forskningsetiske retningslinjer i Norge bygger på tre krav som regulerer forholdet mellom forsker og dem det forskes på. Disse kravene er informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt. Dette skal beskytte respondenten mot uetisk bruk av den informasjon som fremkommer.

Det er derfor nødvendig å innhente respondentenes samtykke for deltakelse i prosjektet. Dette gjøres ved at intervjuer gir deltakerne nødvendig informasjon før respondent og intervjuer underskriver en samtykkeerklæring før samtalen gjennomføres.

#### Organisatorisk forankring

Sjef Kystvakten er informert om denne undersøkelsen. Han har gitt sin støtte til at undersøkelsen gjennomføres.

#### Opplysninger vedrørende søknad om godkjenning

Det legges opp til et strukturert intervju hvor respondentene oppfordres til å fortelle om sine erfaringer og meninger om rekruttering og kompetansebehov i Kystvakten. Målsetningen er å få en utfyllende beskrivelse av hvordan respondentene opplever at rekruttering foregår, hva kompetansebehovet er, og hvilke utfordringer respondenten opplever i forhold til dette. Det er også et mål å få frem eventuelle forhold som ikke allerede er kjent eller tilstrekkelig vektlagt innenfor Kystvaktens HRM arbeid. Oppfølgingsspørsmål benyttes underveis for å kvalitetssikre og effektivisere innsamlingen av data i forhold til problemstillingen.

Samtalen vil innrettes mot 6 hovedtema:

1. Målsetning, planer og rammefaktorer for rekrutteringsarbeidet
2. Rekrutteringskilder og metoder
3. Konsekvenser av dagen rekrutteringspraksis
4. Tiltak for å sikre god rekruttering
5. Forholdet mellom kompetansenivå og kompetansebehov
6. Sammenhengen mellom rekrutteringen og kompetansen i Kystvakten



### Strukturerte spørsmål:

Kystvaktens organisasjon, oppgaver og struktur er i endring. Dette kan medføre utfordringer i forhold til å rekruttere, utvikle og beholde ønsket kompetanse i organisasjonen. Jeg er her for å kartlegge hvordan rekruttering til Kystvakten foregår og hvilke konsekvenser dette har for kompetansenivået i organisasjonen. I tillegg ønsker jeg at du beskriver Kystvaktens kompetansebehov og mulige tiltak for å møte dette. Samtalen vil fokusere på 6 hovedtema, hvert med tilhørende spørsmål.

#### Tema 1: Mål, planer og rammer for rekrutteringsarbeidet

1. Kan du med egne ord starte med å beskrive hvordan du opplever strategien for rekrutteringsarbeidet i Kystvakten?
2. Hva mener du bør være den primære målsetningen for rekrutteringsarbeidet i Kystvakten?
3. Hvordan opplever du at de overordnede planer eller rammefaktorer påvirker rekrutteringen?
4. Forsvarets personellforvaltning, beordrings- og utdanningssystem virker i tilnærmet faste årlige sykluser. Hvilke følger har det for KV?

#### Tema 2: Rekrutteringskilder og metoder

5. Kan du med egne ord beskrive hvordan rekruttering til Kystvakten foregår – eller hvordan du antar at den foregår?
6. Kystvakten rekrutterer ofte fra gruppen menige og lærlinger. Dette skjer både ved at vernepliktige søker seg til befalsskole eller krigsskole, men også ved at de ansettes som kontraktsbefal eller som avdelingsbefal. Hvilke fordeler og ulemper ser du ved denne praksisen?
7. I fredstid er Kystvaktens arbeidsoppgaver primært innrettet mot sivil sektor og Kystvaktens samarbeid med andre militære avdelinger er begrenset. Hvis vi ser historisk på det så har Kystvakten vektlagt å ha en balanse mellom personell med sivil og militær erfaring og utdanning. Hvordan mener du at rekruttering til Kystvakten bør innrettes i fremtiden i forhold til balansen mellom militære og sivile?

#### Tema 3: Konsekvenser av dagens rekrutteringspraksis

8. Hva mener du er de største utfordringene Kystvakten har som følge av dagens praksis for rekruttering av nytt befal til Kystvakten?

9. Midlertidige beordringer har lenge vært et tema i KV. Kan du beskrive fordeler og ulemper med de midlertidige beordringene?
10. Mange opplever å bli kontaktet av Kystvakten med tilbud om å seile med andre fartøyer utover sin fastsatte turnus. Hva er årsakene til dette?
11. Flere fartøysbesetninger rapporterer om en høy arbeidsbelastning på eldre befal og et stort behov for opplæring om bord. Hva mener du kan være årsaken til dette?
12. Hvilke sammenhenger ser du mellom rekruttering, kompetansestyring og On the Job Training?
13. Kystvakten har de siste årene dessverre opplevd at arbeidstakere, både på land og om bord, har blitt langvarig sykemeldt. På fartøyene bidrar turnusordningen til et uoversiktlig bilde av sykefraværet – men flere besetninger rapporterer om et tidvis høyt sykefravær.  
Hva tror du kan være årsakene til fraværet?
14. Hvilke sammenhenger ser du mellom arbeidsbelastning og sykefravær på den ene siden og rekruttering og kompetansestyring på den andre?
15. Hvordan vurderer du muligheten for at Kystvakten vil kunne redusere den totale resursbruken gjennom å bruke mer tid på forberedelser og gjennomføring av selve rekrutteringsprosessen?

#### Tema 4: Tiltak for å sikre god rekruttering

16. Hvis du fikk i oppgave å planlegge fremtidens rekrutteringspraksis for Kystvakten. Hvilke tiltak tror du vil være hensiktsmessige for å møte de utfordringene som organisasjonen står overfor?

#### Tema 5: Forholdet mellom kompetansenivå og kompetansebehov

Vi har nå snakket en del om rekruttering og jeg ønsker nå at vi dreier samtalen over mot kompetanse.

Som du vet omfatter kompetansebegrepet en rekke forhold og vi bruker ofte begrepet noe unyansert. Det er en fordel at vi har en felles forståelse og anvendelse av kompetansebegrepet før vi fortsetter. Jeg ønsker derfor at vi tar utgangspunkt i følgende definisjoner:

Formell kompetanse = Sivil og militært utdanningsnivå  
(lavere/bachelor/master/GBU/GOU/VOU) og sertifikatkrav<sup>78</sup>.

---

<sup>78</sup> Anvendelsen av begreper "formell kompetanse" sammenfallende med betydningen i Sjøforsvarets personell- og kompetanseplan

Realkompetanse er summen av de kunnskaper, ferdigheter, holdninger og den innsikt et menneske har (NOU 2001:16, 2001).

Sjømilitær kjernekompetanse er kompetanse som i internasjonal sammenheng er unik for Sjøforsvarets virksomhet og som bare kan erverves i egen organisasjon (SST, 2011).

17. Kompetanse er som nevnt et begrep som brukes på ulike måter og som kan gis ulikt innhold.

Kan du starte med å fortelle hvordan du vurderer organisasjonens kompetansenivå innenfor de ulike typer kompetanse?

18. Hvordan samsvarer dette generelle kompetansenivået med Kystvaktens kompetansebehov?

19. Hvordan foregår utvelgelsen av personell til videreutvikling av deres kompetanse?

20. Den formelle kompetansen fremkommer ofte som krav i stillingsbeskrivelser.

Kan du beskrive Kystvaktens arbeid med kravene i stillingsbeskrivelsene?

21. Hvis du tar utgangspunkt i bransjene operativ (O), forvaltning (F) og teknisk (T).

Hvordan opplever du forholdet mellom kompetansenivået og behovet innenfor disse gruppene?

22. Hvis du skal beskrive egenskaper ved Kystvaktens befal og offiserer på en skala fra 1-7, hvor 1 indikerer et lavt nivå og 7 et høyt nivå, hvilken tallkarakter vil si beskriver deres:

	1	2	3	4	5	6	7
Ferdigheter							
Kunnskaper							
Holdninger							
Motivasjon							

23. Hvis du skal beskrive nivået innenfor ulike fagområder i Kystvakten på en skala fra 1-7, hvor 1 indikerer et lavt nivå og 7 et høyt nivå, hvilken tallkarakter vil si beskriver Kystvaktens kompetanse innenfor:

Kompetanseelement:	1	2	3	4	5	6	7
Fiskeri							
Navigasjon							

Sjømannskap							
Miljøvern							
Søk og redning							
Luftoperasjoner							
Artilleri							
Våpenteknisk bransje							
Skipsteknisk bransje							
Forvaltning							
Sjømilitære operasjoner							

24. Kan du nevne noen eksempler på manglende kompetanse i Kystvakten?

Tema 6: Sammenhenger mellom rekruttering og kompetanse

25. Da er vi kommet til det siste temaet som går på forholdet mellom rekruttering og kompetanse.

Kan du beskrive hvordan du opplever at dagens rekrutteringspraksis påvirker kompetansen i Kystvakten?

26. Hvilke rekrutteringstiltak bør vurderes for å optimalisere kompetanseutviklingen i Kystvakten?

## Vedlegg D Informasjon om forskningsprosjektet

Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet:

”Rekruttering og kompetanse - strategiske styringsparametere for Kystvakten”

Kystvakten har i løpet av de siste ti årene opplevd en omfattende utvikling innenfor flere områder. Mest iøynefallende er trolig fornyelsen av Kystvaktens operative struktur, men også innenfor sikkerhetsstyring og de operative arbeidsoppgavene har hverdagen endret seg betydelig. Denne undersøkelsen vil fokusere på utviklingen innenfor Kystvaktens rekrutteringspraksis og kompetansebehov. Hensikten er å kartlegge hvordan rekruttering til Kystvakten foregår og hvordan denne påvirker kompetansenivået i Kystvakten.

Jeg er student ved Forsvarets Høyskole – Masterstudiet. Undersøkelsen gjennomføres for å fremskaffe informasjon til bruk i min masteroppgave. Jeg ønsker derfor å intervju inntil 10 personer som har kunnskaper om personellforvaltning og ledelse i Sjøforsvaret og Kystvakten.

Spørsmålene vil omhandle dine erfaringer og opplevelser i forhold til rekruttering og kompetansestyring i Kystvakten. I oppgaven vil jeg forsøke å finne viktige sammenhenger mellom dagens rekrutteringspraksis og kompetansenivået i organisasjonen. Det er også en målsetning å beskrive hvordan rekruttering og kompetanse kan styres på en effektiv måte. Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil vare omtrent halvannen time. Hvis du ønsker å delta vil jeg ta kontakt med deg for å avtale tid og sted for intervjuet.

Det er frivillig å stille til intervju og det er muligheter til å trekke seg underveis uten at det er nødvendig å begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres når oppgaven er ferdig, innen utgangen av 2012. Eventuelle personopplysninger sladdes fra lydopptakene.

Undersøkelsen er finansiert av Forsvarets Høyskole. Sjef Kystvaktene er informert om oppgavens problemstilling og han har gitt sin støtte til at undersøkelsen gjennomføres.

Dersom du er villig til å la deg intervju, ber jeg deg om å gi meg en tilbakemelding på e-post om dette. Jeg tar deretter kontakt for å avtale tidspunkt for intervjuet.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 960 44 866, eller sende en e-post til [esande@fss.mil.no](mailto:esande@fss.mil.no). Du kan også kontakte min veileder Kåre Dahl Martinsen ved institutt for forsvarsstudier på telefonnummer 23 09 59 44.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Vennlig hilsen

Eirik Sande  
Student – Masterstudiet  
Forsvarets Høyskole

### **Vedlegg E Utdanningsnivåer i Forsvaret**

Grunnleggende befalsutdanning (GBU) er et fleksibelt og modulbasert utdanningsløp som består av militære fellesfag, forsvarsgrenvis opplæring og praktisk øving. Utdanningsløpet varer normalt to til tre år. Minimum tjenestetid i Forsvaret for å oppnå GBU er 24 måneder, uavhengig av hvilken utdanning som gjennomføres. Utdanningsperioden for grunnleggende befalskurs (GBK) fastsettes av Generalinspektørene (FST, 2012, s. 13).

Grunnleggende offisersutdanning (GOU) er normalt en 3-årig krigsskoleutdanning som kvalifiserer til Bachelor i militære studier. Et alternativ er å gjennomføre tilsvarende sivil bachelorutdanning og et påfølgende militært kvalifiseringskurs. Ved bestått utdanning på GOU nivå vil en etter endt pliktjeneste være søknadsberettiget for yrkestilsetting i Forsvaret (ibid).

Videregående Offisersutdanning (VOU) er Forsvarets ettårige stabstudium eller toårige masterstudium ved Forsvarets stabsskole, eller tilsvarende ved utenlandsk militær skole. VOU-nivå kan også oppnås ved gjennomført relevant sivil mastergrad under forutsetning om avlagt fellesoperativ modul (FOPS) ved Forsvarets stabsskole (ibid s. 14).