



**FORSVARET**  
Forsvarets høyskole

**Har det seg virkelig slik at det er  
for stor stillingsrotasjon?**

*En studie av personellforvaltningen  
av offiserene på søknadssystemet i Forsvaret*

**Silje Marita Solheim**

Masteroppgave  
Forsvarets høyskole  
vår 2023



– BLANK SIDE –

---

# Forord

Arbeidet med dette prosjektet har vært svært givende, men også tidvis nokså utfordrende. Det har vært særdeles motiverende å snakke med alle som har vist interesse for prosjektet, og som har tatt seg tid til en prat i en ellers hektisk hverdag.

Tusen takk til Cathrine for hyppig oppfølging og enestående veiledning underveis i prosessen, samt Kirsten for helt nødvendig tilrettelegging på arbeidsplassen i en krevende periode. Prosjektet baserer seg på både registerdata fra Forsvaret og dybdeintervju av ansatte med særskilt ansvar innen personellforvaltningen. En stor takk rettes derfor til FPVS for alle datasettene og god dialog rundt disse, og til respondenter i FST, FPVS og de tre forsvarsgrenstabene for deres refleksjoner og kompetanse på området.

Etter å ha tilbragt store deler av karrieren min innen HR og personellforvaltning, så var valget relativt enkelt da det kom til hvilket fagområde jeg ønsket å gjøre et dypdykk i. Det er mye som kunne vært interessant å skrive om i så måte, for området er stort og HR i Forsvaret er komplekst. Jeg er uansett veldig glad for å ha valgt et tema som selv når ting følte håpløst, har vært noe jeg har hatt lyst til å fordype meg i!

Silje Marita Solheim

Kristiansand, 15. mai 2023

---

# Sammendrag

1. januar 2016 markerte en stor omveltning for det norske forsvaret, da ordning for militært tilsatte (OMT) ble implementert. Den nye personellordningen er basert på NATO-standarden hvor man skiller mellom karrieresystemene for offiserene og de andre personellkategoriene. Offiserene skal inneha militær, akademisk utdanning samt bredde i tjenesteerfaringen sin. Breddekompetanse erverves i et vertikalt karrieresystem, og fordrer moderat rotasjon i form av stillingsbytter. Dette skal sikre at offiserene utvikler og kvalifiserer seg til lederstillinger og til de høyere offisersgradene. I tidligkarrieren er offiserene på et beordringssystem hvor den enkelte i stort skal følge et karriereløp i henhold til karriere- og tjenesteplaner. Når offiserene kommer til det midlere offisersnivået er de over på et søknadssystem. I dette systemet lyses vakante stillinger ut på det interne jobbmarkedet, og det er opp til den enkelte selv å søke på disse.

Forskningsprosjektet ser nærmere på hvordan praksis harmoniserer med intensjonen om rotasjon av offiserene. I tillegg undersøkes det hvordan søknadssystemet benyttes som del av strategisk kompetanseledelse i Forsvaret. Oppgaven har følgende problemstilling: I hvilken grad bidrar søknadssystemet i Forsvaret til en hensiktsmessig rotasjon av offiserene?

Det teoretiske grunnlaget for undersøkelsen er basert på personellforvaltning generelt, sett opp mot hvordan Forsvaret har valgt å organisere dette arbeidet. Denne dokumentstudien danner basis for analyser av praksisen. Datagrunnlaget for den kvantitative delen er hentet fra Forsvarets kildesystemet for personellforvaltning (SAP) for perioden fra OMT ble innført til siste søknadsrunde i 2022. I tillegg er det gjennomført semistrukturerte dybdeintervju av relevante aktører på arbeidsgiversiden. Denne kvalitative delen av undersøkelsesdesignet har til hensikten å få frem respondentenes erfaringer med den gjeldende militærordningen samt hvordan systemet er innordnet for å møte intensjonen i denne.

Resultatene fra undersøkelsen kan tyde på at søknadssystemet og rotasjon av offiserene ikke er en del av de overordnede planene for at Forsvaret skal nå sine målsettinger. Det er opp til avdelingene å bestemme hvilke stillinger som lyses ut, og den enkelte offiser velger *når* eller *om* man ønsker å søke på disse. Forsvarets reelle, samlede kompetansebehov for offiserer på det midlere nivået er i så måte vanskelig å anslå. I tillegg viser undersøkelsen at det har vært store endringer i kompetansebeholdningen i løpet av perioden. Forsvaret synes å være kjent med utfordringene dette potensielt vil føre til. Mye tyder likevel på at det ikke er jobbet langsiktig, målorientert eller systematisk med disse på et strategisk nivå.

---

# Summary

1 January 2016 marked a major change for the Norwegian Armed Forces when the scheme for military employees (OMT) was implemented. The new personnel system is based on the NATO standard where there is a distinction between the career systems for officers and the other personnel categories. The officers must have military, academic education, and breadth of service experience. Broad competence is acquired in a vertical career system and requires moderate rotation in the form of internal turn over. This ensures that the officers develop and qualify for higher officer ranks. In the early career, the officers are on a system where the individuals follow a career path according to service plans. When the officers get to the middle officer level, they are on an application system. In this system, vacant positions are advertised on the internal job market, and it is up to the individual to apply for these themselves.

The research project takes a closer look at how practice harmonizes with the intention of rotating the officers. In addition, it examines how the application system is used as part of strategic competence management in the Norwegian Armed Forces. The thesis for this project is: To what extent does the application system in the Norwegian Armed Forces contribute to an appropriate rotation of the officers?

The theoretical basis for the study is based on personnel management in general compared to how the Norwegian Armed Forces have chosen to organize this work. This document study forms the basis for analyzes of the practice. Data from the Norwegian Armed Forces' source system for personnel management (SAP) forms the quantitative part of this study. In addition, semi-structured in-depth interviews were conducted with relevant actors on the employer side. This qualitative part of the survey design aims to bring out the respondents' experiences with the current scheme for military employees as well as how the system is structured to meet the intention of rotation amongst officers.

The results of the survey may indicate that the application system and rotation of the officers are not part of the overall plans for the Norwegian Armed Forces to achieve their objectives. The real, overall competence needs for officers at the middle level are therefore difficult to estimate. In addition, the survey shows that there have been major changes in the competence pool during the period. The Norwegian Defense Forces seem to be aware of the challenges this will potentially lead to. However, there are many indications that long-term, target-oriented, or systematic work has not been done at a strategic level.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>III</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>IV</b>
<b>Summary</b> .....	<b>V</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>VI</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Aktualisering .....	1
1.2 Definisjoner og begrepsforklaringer .....	2
1.2.1 Strategisk kompetanseledelse .....	2
1.2.2 Søknadssystemet .....	2
1.2.3 Rotasjon .....	2
1.2.4 Offiserer .....	2
1.3 Problemstilling .....	3
1.4 Avgrensning .....	3
1.5 Oppgavens struktur .....	5
<b>2 Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>6</b>
2.1 Personellforvaltning .....	6
2.1.1 Generelt .....	7
2.1.2 Forsvaret .....	9
2.2 Strategisk kompetanseledelse .....	13
2.2.1 Generelt .....	13
2.2.2 Forsvaret .....	15
2.3 Arbeidslivstrender og demografi .....	19
2.3.1 Aldrende befolkning og <i>work-life-balance</i> .....	19
2.3.2 Mobilitet .....	20
2.3.3 Fokus på høyere utdanning .....	21
2.4 Hypoteser .....	21
2.4.1 Hypotese 1 – Karrierejag .....	21
2.4.2 Hypotese 2 – Tidsbegrensninger .....	22
2.4.3 Hypotese 3 – Behov versus beholdning .....	22
<b>3 Metode</b> .....	<b>23</b>
3.1 Valg av undersøkelsesdesign og tilnærming .....	23
3.2 Fremgangsmåte .....	24
3.2.1 Dataregister .....	24
3.2.2 Semistrukturerte dybdeintervju .....	27

3.3	Bearbeidelse og analyse av data .....	28
3.3.1	Dataregister .....	28
3.3.2	Semistrukturerte dybdeintervju .....	29
3.4	Reliabilitet og validitet .....	30
3.5	Etiske avveininger .....	31
<b>4</b>	<b>Søknadsrundene med tilhørende stillinger .....</b>	<b>32</b>
4.1	Karaktertrekk ved søknadsrundene og stillingene .....	32
4.1.1	Søknadsrundene .....	32
4.1.2	Stillingene .....	33
4.1.3	Resultater av søknadsrundene .....	37
4.2	Betydning for arbeidsgiver .....	37
4.3	Betydning for arbeidstaker .....	39
<b>5</b>	<b>Offiserene .....</b>	<b>41</b>
5.1	Karaktertrekk ved offiserene .....	41
5.1.1	Aktuelle søkere .....	42
5.1.2	Faktiske søkere .....	42
5.1.3	Personell som skulle eller burde søkt .....	44
5.2	Utviklingstrekk i kompetansebeholdningen .....	45
5.2.1	Demografi .....	45
5.2.2	Mobilitet .....	46
5.2.3	Utdanning .....	47
<b>6</b>	<b>Drøfting .....</b>	<b>48</b>
6.1	Hypotese 1 – Karrierejag .....	50
6.2	Hypotese 2 – Tidsbegrensninger .....	51
6.3	Hypotese 3 – Behov versus beholdning .....	53
<b>7</b>	<b>Avslutning .....</b>	<b>54</b>
7.1	Oppsummering .....	55
7.2	Konklusjon .....	57
7.3	Videre forskning .....	57
	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>58</b>
	<b>Figur- og tabelloversikt .....</b>	<b>i</b>
	<b>Vedlegg 1 – Godkjenning fra Sikt .....</b>	<b>ii</b>
	<b>Vedlegg 2 – Godkjenning fra Forsvarets forskningsnemnd .....</b>	<b>iv</b>
	<b>Vedlegg 3 – Variabelliste for dataregister .....</b>	<b>vi</b>
	<b>Vedlegg 4 – Informasjonsskrivet for intervju .....</b>	<b>vii</b>
	<b>Vedlegg 5 – Intervjuguiden .....</b>	<b>x</b>

---

# 1 Innledning

Med jevne mellomrom innføres det endringer i personellordningen i Forsvaret. Den gjeldende personellordningen, Ordning for militært tilsatte (OMT), ble iverksatt i 2016. Med innføringen av OMT gikk man bort ifra det som blir kalt «enhetsbefalet», og over til en NATO-tilpasset gradsstruktur. I denne gradsstrukturen skiller man mellom dem som har militær, akademisk utdanning, og de som har gjennomført befalsutdanning eller har annen fagkompetanse Forsvaret har behov for. Den førstnevnte gruppen er offiserer (OF; *officers*), mens sistnevnte gruppe er spesialister eller befal (OR; *other ranks*). I henhold til «Personellinstruksen for Forsvarsdepartementet og underliggende etater (forsvarssektoren)» vil karrieresystemet for offiserer, i motsetning til de andre personellkategoriene, ha et vertikalt perspektiv. For å kunne utvikle og kvalifisere offiserer til lederstillinger og til høyere officersgrader, må det praktiseres moderat rotasjon blant offiserene (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 7).

## 1.1 Aktualisering

Det er en målsetting at 30 prosent av de militære stillingene i det norske forsvaret skal være officersstillinger. Forsvaret står selv for utdanningen av offiserene som skal bekle disse. Til tross for enkelte årskull med officerspåbygning for personell som allerede har en akademisk utdanning Forsvaret har behov for, så er majoriteten av kompetanseproduksjonen intern. Dette gjelder også jobbmarkedet og opparbeidelsen av nødvendig tjenesteerfaring. I så måte er det risiko knyttet til både om Forsvaret utdanner nok offiserer sett opp mot den vedtatte strukturen, og om man klarer å beholde personellet man har utdannet. I tillegg må man sørge for at offiserene får nødvendig og variert tjeneste samt utdanning til å kunne bekle stillinger på midlere og høyere gradsnivå.

Særaldersgrensen i Forsvaret gjør at militært ansatte kan gå av med pensjon allerede ved fylte 57 år, og må fratru senest når de fyller 60. Forsvaret treffes nå hardt ved at majoriteten av offiserene begynner å nærme seg denne pensjonsalderen. I tillegg har den yngre generasjon arbeidstakere generelt mindre lojalitet til virksomheten man jobber for. Dette kan tyde på at Forsvaret står i fare for å miste relativt nyutdannede offiserer i sin søken etter nye utfordringer eller jobb nærmere familie og venner. Det er politisk besluttet hvor i landet det norske forsvaret skal være lokalisert, og at flesteparten av disse stedene er langt fra bykjernene hvor de fleste ønsker å bosette seg. Dermed havner flere av de ansatte i en skvis mellom jobb og privatliv. Om ikke en eventuell ektefelle eller kjæreste ønsker eller har anledning til å flytte, er de ansatte i Forsvaret i så måte bundet til en pendlertilværelse om man blir beordret til et tjenestested et annet sted i landet enn der man bor.



---

## 1.2 Definisjoner og begrepsforklaringer

### 1.2.1 Strategisk kompetanseledelse

Linda Lai (2013, s. 14) definerer strategisk kompetanseledelse som: Planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål. Med kompetanse menes i denne sammenheng relevante kunnskaper, ferdigheter, evner eller holdninger medarbeideren må ha for å utføre oppgaver og nå mål (Lai, 2013, s. 11).

### 1.2.2 Søknadssystemet

Disponeringsordningen er Forsvarets sentrale mekanisme for å bemanne militære stillinger i forsvarssektoren. Denne skal sikre forutsigbarhet og kontinuitet både for organisasjonen og personellet. Disponeringsordningen består av et beordringssystem og et søknadssystem. Begge systemene skal bidra til hensiktsmessig styring av kompetanse (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 14). Samtlige stillinger som er eller anses å bli ledige og som skal bekles på søknadssystemet, skal lyses ut på søknadsrunder – vanligvis fire ganger hvert år med tilsetning 1. august (Forsvaret, 2023b, s. 10).

### 1.2.3 Rotasjon

I denne oppgaven benyttes rotasjon om det forholdet hvor en ansatt bytter stilling. Stillingsrotasjon har til hensikt å gi den ansatte et best mulig helhetsbilde av virksomheten og et bredt nettverk som vil være av betydning i det fremtidige arbeidet. I Forsvaret er rotasjon nær knyttet til karriere og en vesentlig del av kompetanseutviklingen for offiserene (Grimsø et al., 2015, s. 258). For å unngå uhensiktsmessig rotasjon skal militært tilsatte på søknadssystemet som hovedregel tjenestegjøre minimum tre år i stilling før man kan tiltre i en annen stilling (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 14).

### 1.2.4 Offiserer

Det følger av OMT at Forsvaret opererer med forskjellig personellkategorier på militær side. Det er ulike karriereveier for disse personellkategoriene, men det skal være komplementære systemer. Offiserer skal kunne utøve ledelse, kommando og kontroll i forskjellige bransjer og på forskjellige nivå i organisasjonen. Offisersutdanningen og tjenesteerfaring skal sette offiserer i stand til å planlegge, lede og gjennomføre militære operasjoner (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 7). Offiserer i det laveste gradssjiktet (OF1–OF2) er underlagt et beordringssystem, mens man fra og med OF3 eller om man er over 38 år er over på et søknadssystem (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 14). Personell som har hatt fast grad OF2 i mer enn tre år har også anledning til å søke stillinger på søknadssystemet.

---

## 1.3 Problemstilling

Sett i lys av samfunnsutviklingen og beslutningene knyttet til OMT kan det oppstå en ubalanse mellom hva den enkelte ansatte selv ønsker, og det Forsvaret har behov for. Annethvert år sender Forsvaret ut forespørsel om deltakelse i medarbeiderundersøkelse til alle sine ansatte. I 2023 svarte 24 prosent at de ønsker å slutte i Forsvaret i løpet av de neste to årene. Siden 2017 har andelen som svarer delvis eller helt enig på dette spørsmålet økt med over to prosentpoeng for hvert år. I samme undersøkelse svarer for øvrig 44 prosent delvis eller helt enig på spørsmålet om man ønsket å skifte stilling innenfor Forsvaret i løpet av de to neste årene. Trenden har vært jevnt økende frem til 2021, med en liten reduksjon i år. Svarene inkluderer samtlige personellkategorier, og er i så måte svært høyt. De sivile bytter sjelden stilling og OR-ene skal i utgangspunktet stå lenge i sine stillinger. Gitt at systemet ikke er lagt opp til en slik rotasjonshyppighet bør svarandelen være en bekymring for arbeidsgiver.

Er det slik at enkelte føler på et karrierejag – hvor det å sitte mer enn to år i en stilling anses å være hemmende for karrieren ens? Og hva med dem som har funnet seg til rette i en gitt stilling, med interessante oppgaver nært hjemstedet, og som dermed ikke ønsker å søke nye utfordringer verken i form av ny stilling eller nytt tjenestested? Forsvaret har behov for personell nærmest over alt i Norge, men har man systemer som understøtter dette behovet? Prosjektet søker å belyse om de fastsatte mekanismene bidrar til at offiserene i Forsvaret erverver seg nødvendig helhetsforståelse gjennom å søke på aktuelle stillinger som lyses ut internt.

### Problemstilling

I hvilken grad bidrar søknadssystemet i Forsvaret til en hensiktsmessig rotasjon av offiserene?

### Forskningsspørsmål

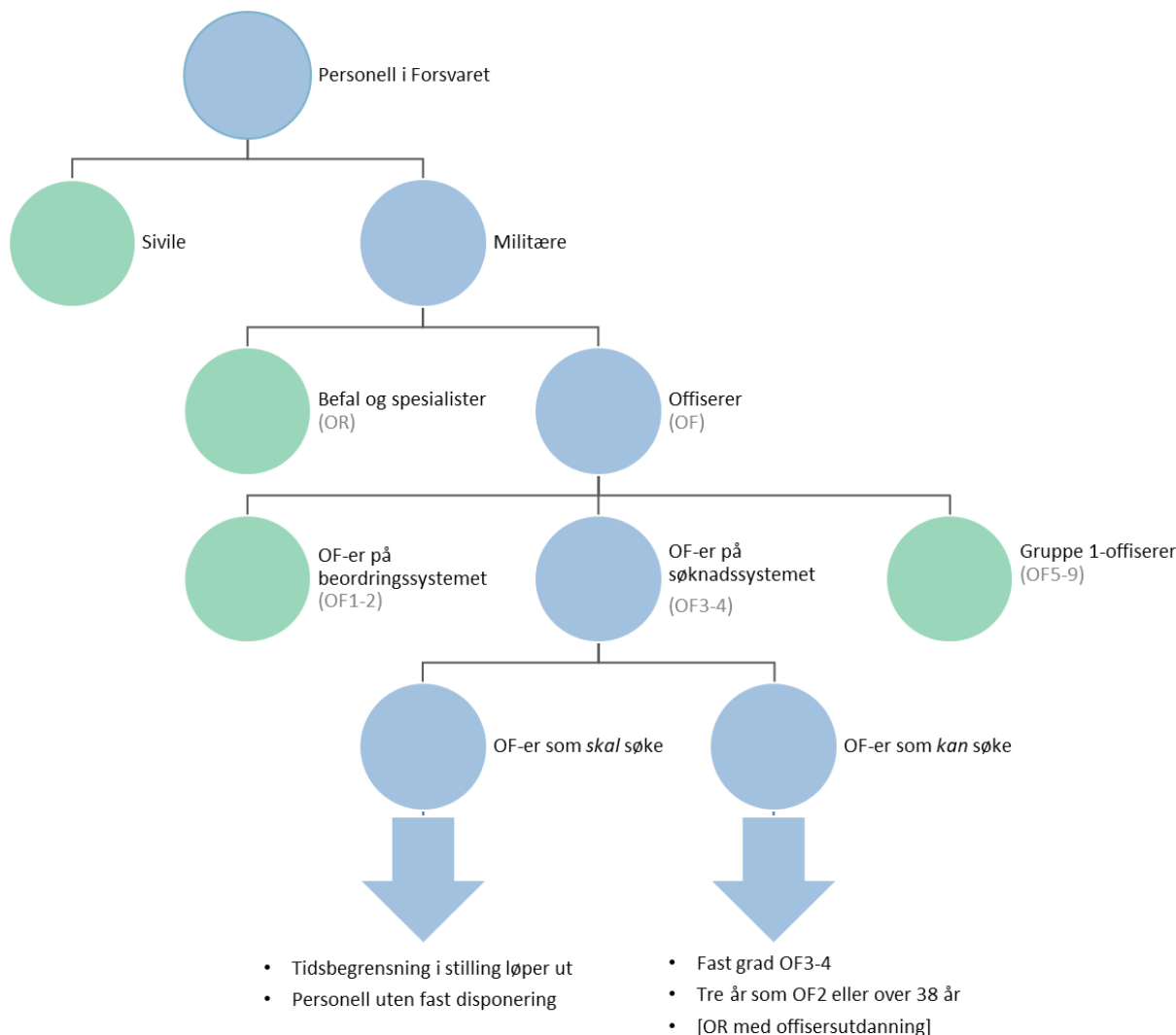
- I hvilken grad benyttes søknadssystemet som del av strategisk kompetanseledelse knyttet til offiserene i Forsvaret?
- I hvilken grad harmoniserer intensjonen i OMT knyttet til offiserene med praksis av søknadssystemet?

## 1.4 Avgrensning

Det er gjort tre prinsipielle avgrensninger for oppgaven når det gjelder hvem studien omhandler:

- 
- I. Jeg har valgt å se på *offiserene* på søknadssystemet, og med det utelukke befal og spesialister som også er på søknadssystemet. Etter fylte 38 år eller ved oppnådd OR7-grad er det slik at også OR-ene vil omfattes av dette. Dog er det slik at OR-ene er tiltenkt å skulle ha dybde- heller enn breddekompetanse. Siden OR-ene skal ha fagkompetanse vil karriereveien i større grad enn for offiserene, være definert på forhånd. Majoriteten av denne personellbeholdningen vil i tillegg være på beordringssystemet.
  - II. Forskningsprosjektet omhandler offiserer på *søknadssystemet*. Med det utelukkes offiserene som er på beordringssystemet og gruppe 1-offiserer. Avgrensningen er gjort da det som klassifiseres som tidligkarriere for offiserene i stort baserer seg på fastsatte «opplæringsstillinger» og fastlagte karrieremønstre. I den andre enden av skalaen er det både færre stillinger som skal bekles, og andre mekanismer som avgjør hvorvidt man får stillinger på OF5-nivå og oppover. Til tross for at alle militært ansatte er underlagt en beordringsplikt, ønsker Forsvaret at slikt skjer på bakgrunn av at den ansatte selv ønsker dette. På søknadssystemet gjøres dette ved at den ansatte selv søker seg til ledige stillinger som blir lyst ut på Forsvarets intranett.
  - III. I tillegg til å ekskludere personellet som er omtalt i punktet over, vil prosjektet heller ikke se på offiserer som har konvertert til OR-søylen, og som *kunne* ha søkt OF-stillinger på søknadssystemet. Da OMT ble innført i 2016 resulterte det i store grep i personellordningen. Innenfor tidsrammen av forskningsarbeidet var beholdningen av OR-er på mellom- og høyere nivå nokså begrenset. Det er derfor en del offiserer med militær, akademisk utdanning som har tatt et aktivt valg om å bytte kompetansesøyle, fra OF til OR. I denne studien er de ekskludert fra analysene da de i utgangspunktet skal fortsette sin videre karriere i OR-søylen.

De tre prinsipielle avgrensningene er gjengitt i figur 1 under, og de blå sirklene representerer kompetansebeholdningen av offiserer på midlere gradsnivå. Som vist i figuren kan man også skille offiserene på søknadssystemet inn i to grupper: De som *skal* og de som *kan* søke på stillinger. Første gruppe omfatter personell som tjenestegjør i tidsbegrensede stillinger, og hvor man er pliktig til å søke ny stilling før disponeringsperioden utløper (Forsvaret, 2023b, s. 21). Alle andre offiserer *kan* i utgangspunktet levere inn søknad, men skal normalt ha sittet minst tre år i den stillingen de har fast tilknytning til. Det samme gjelder om stillingen man ønsker å søke er på samme gradsnivå som man har fast, hvor man normalt tillegges sperre på tre år fra man fikk graden (Forsvaret, 2023b, s. 20).



**Figur 1** Visualisering av personellet som omfattes av prosjektet (blå «bobler»)

## 1.5 Oppgavens struktur

Det neste kapittelet belyser det teoretiske rammeverket oppgaven baserer seg på. Med basis i dette er det utledet tre hypoteser. I kapittel 3 beskrives valg av metode og fremgangsmåten som er benyttet for å kunne besvare problemstillingen. Dette kapittelet omhandler også hvilke forskningsetiske avveininger som er gjort i forkant av og underveis i prosjektet. De to påfølgende kapitlene presenterer funnene av studien. Det første av disse belyser hovedtrekkene ved Forsvarets kompetansebehov og forvaltningen av dette, mens det siste er viet til Forsvarets kompetansebeholdning i form av offiserene på søknadssystemet. I kapittel 6 drøftes funnene av undersøkelsen opp mot de utledede hypotesene. En kort oppsummering av funnene samt konklusjonen er å finne i oppgavens siste kapittel. Her presenteres også områder som prosjektet ikke har sett på, men som anbefales at man forsker videre på.

---

## 2 Teoretisk rammeverk

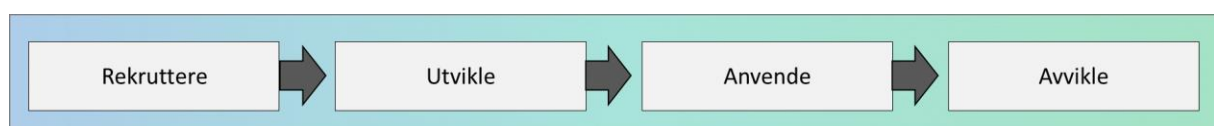
I dette kapitlet vil jeg redegjøre for relevant litteratur som forskningsprosjektet bygger på. I de to kommende delkapitlene trekkes det først frem litteratur som belyser det generelle teoretiske rammeverket, for så å se på hvordan dette reguleres i Forsvaret. Det tredje delkapitlet belyser arbeidslivstrender og demografiske forhold. Fenomenet som prosjektet søker å belyse er særdeles komplekst og har i så måte også mange kontaktflater. Gitt begrensning i både tid og omfang vil teorien i stort omfatte utvikling og planlegging av virksomhetenes viktigste ressurs: personellet. Til sist i dette kapitlet presenteres tre aktuelle hypoteser basert på de sentrale delene av teorien.

### 2.1 Personellforvaltning

Personellforvaltning, *Human Resource Management* (HRM), personaladministrasjon – uavhengig av betegnelse på fagområdet handler det om arbeidet virksomheten gjør tilknyttet sine ansatte. Det er viktig å merke seg at det ikke bare er prosessene og regelverket som uttrykker virksomhetens gjenytelser for den arbeidskraften de ansatte representerer. Praksisen som arbeidstakerne til daglig stifter bekjentskap med vil også i stor grad uttrykke dette (Grimsø et al., 2015, s. 22).

Organiseringen av personellforvaltningen avhengig blant annet av størrelsen på virksomheten, om virksomheten er offentlig eller privat samt om det er tjenester eller produkter man leverer.

Uavhengig av organiseringen er det noen kjerneområder personalavdelingen arbeider innenfor: Ressursplanlegging, personalutvikling, belønning, organisasjonens forhold til de ansatte samt strategi og organisasjon (Grimsø et al., 2015, s. 22). Sistnevnte område kommer vi tilbake til i neste delkapittel, 2.2 Strategisk kompetanseledelse. Fagområdet er svært omfattende, prosessene og aktivitetene mange, og de er gjerne knyttet til hverandre. I de påfølgende avsnittene er det derfor de områdene som anses å ha størst betydning for å belyse fenomenet som er tatt med. I den generelle delen presenteres teorien ut fra to av kjerneområdene innen HR. Ettersom at oppbyggingen av regelverket i Forsvaret er bygget opp med utgangspunkt i HR-verdikjede (figur 2) vil den forsvarsspesifikke delen av dette delkapitlet bli presentert i henhold til verdikjeden.



Figur 2 HR-verdikjede

---

### 2.1.1 Generelt

Egerdal (2020, s. 30) definerer personellforvaltning som det «å planlegge, anskaffe og utvikle medarbeidere samt «avvikle» arbeidsforholdet slik at de menneskelige ressursene bidrar til god verdiskapning i organisasjonen». Aktivitetene knyttet til forvaltningen av personellressursene gjennom hele «livsløpet» deres kan illustreres som en verdikjede (figur 2).

#### Ressursplanlegging

Planlegging av personellressursene omfatter blant annet å rekruttere til virksomheten samt hvordan man anvender personellet man allerede har tilsatt. Ansettelsesprosessen innebærer i stort tre steg: 1) at virksomheten tiltrekker seg aktuelle kandidater, 2) utvelgelse av de som har søkt seg til virksomheten, og 3) innfasing av de utvalgte. Det er knyttet store kostnader til samtlige av disse aktivitetene både i form av tid og penger (Grimsø et al., 2015, s. 216). Det gjelder derfor å finne personell som ønsker å bli i virksomheten over tid. Ansettelsesprosessen er også en del av turnover, da man må dekke opp for den kompetansen man har mistet.

Rekruttering kan foregå ved eksterne utlysninger på det åpne jobbmarkedet eller internt i virksomheten. Ved intern rekruttering søkes stillingene besatt av personell som allerede er ansatt. En slik rekrutteringspolitikk innebærer ikke bare at man fyller en stilling som uventet blir ledig, men krever at HR-avdelingen planlegger for stillinger som skal bekles i løpet av de nærmeste årene. En av ulempene ved en slik personellpolitikk er at det kan skape forstyrrelser med stillingsrotasjon gjennom hele systemet når en internt ansatt får ny stilling (Grimsø et al., 2015, s. 161–162). Noen av fordelene med intern rekruttering er at de ansatte tar med seg den kompetansen som virksomheten har nytte av andre steder i virksomheten samt at det kan bety at talenter velger å bli værende. Det er i så måte viktig at de interne karriereveiene blir synliggjort, og at karrieremulighetene er en del av medarbeidersamtalen (Egerdal, 2020, s. 266).

For å finne den best egnede kandidaten for jobben benyttes tradisjonelt søknaden, CV, vitnemål, attester og referanser (Grimsø et al., 2015, s. 183–188). I tillegg er ofte intervju en sentral del av utvelgelsesprosessen. Til tross for at det er hevdet at intervju er subjektivt, upålitelig og lett kan være påvirket av fordommer, er dette den mest anvendte metoden for personalutvelgelse. Stort sett vil det også være den avgjørende faktoren i den endelige beslutningen om hvem som får jobben (Grimsø et al., 2015, s. 203). Primært brukes intervju når man står igjen med noen få søkere som ikke har blitt skilt ut tidligere i prosessen. Intervju er å regne som en svært kostbar utvelgelsesform (Grimsø et al., 2015, s. 209).

---

Personellplanlegging handler også om å utvikle, koordinere og iverksette tiltak som er nødvendige for å dekke virksomhetens kvalitative og kvantitative behov for arbeidskraft til enhver tid (Grimsø et al., 2015, s. 105). En proaktiv tilnærming til personellplanlegging innebærer at HR-avdelingen forutser behov og situasjoner som oppstår, og planlegger for dem. Dersom personellplanleggingen ikke tas med i virksomhetens overordnede plan- og beslutningsprosesser, vil HR-avdelingen bli reaktiv og tidvis måtte drive brannslukning (Grimsø et al., 2015, s. 107–110).

### **Personalutvikling**

Personellplanlegging foregår ikke bare på et organisatorisk nivå, men også på individnivået (Grimsø et al., 2015, s. 110). Tidligere ble begrepet karriere forbundet med at personellet ble forfremmet til ulike ledernivåer i samme virksomhet – en vertikal karrierevei. I et slikt hierarkisk system blir det stadig større lederansvar og stadig færre stillinger jo høyere opp man kommer (Egerdal, 2020, s. 464). En mer nyansert definisjon av karrierebegrepet er: Individets yrkesmessige livsløp (Grimsø et al., 2015, s. 267). Denne definisjonen inkluderer også det horisontale perspektivet på personell- og kompetanseutvikling. En slik tilnærming til karriere gir personell som gjennom sitt yrkesmessige livsløp erverver seg fag- og spesialkompetanse, anerkjennelse i virksomheten på lik linje som personell i lederstillinger (Egerdal, 2020, s. 462). Det er viktig at karriereutvikling ses som kombinasjonen av organisasjonens behov for å tiltrekke, utvikle og beholde kompetanse, og den ansattes behov for utvikling (Grimsø, 2015 et al., s. 268). Grimsø (1995, s. 1) viser til at systemtenkning står sentralt i karriereutvikling, og at systemet må vurderes i sin helhet. I så måte må den ansattes kompetanse både ses opp mot de øvrige ansattes kompetanse og virksomhetens behov.

Uavhengig av om man velger en horisontal eller vertikal karriere vil erfaring fra forskjellige deler av virksomheten komme både den ansatte og virksomheten til gode. I 2019 ga Kommunal- og moderniseringsdepartementet ut retningslinjer som skulle stimuleres statlige virksomheter til å benytte seg av intern mobilitet. Retningslinjene fremhever at ansatte som i perioder bytter tjenestested i virksomhetene vil få et bredere erfaringsgrunnlag, nye faglige perspektiver samt kunnskap og kjennskap til flere deler av virksomheten og arbeidsprosessene. Slik stillingsrotasjon eller utveksling i kortere perioder vil i tillegg gi virksomhetene fordeler som økt effektivitet og bidra til at virksomhetene utvikler den kompetansen de trenger for å løse sine oppdrag. Intern kompetansemobilitet anses i så måte som et virkemiddel for gjensidig utvikling og vekst (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019, s. 2–4).

---

## 2.1.2 Forsvaret

Forsvarets egen personellhåndbok, som var gjeldende frem til februar i år, hadde følgende uttalte hovedmålsettingen i utøvelsen av personellforvaltningen: «(...) å skape en god balanse mellom Forsvarets behov og en forutsigbar, rettferdig og troverdig behandling av den enkelte tilsatte» (Forsvaret, 2016, s. 5). Både Forsvarsdepartementet (FD) og Forsvaret har bygget opp sine styrende dokument innen personellforvaltning i henhold til HR-verdikjede. En slik logisk inndeling i de ulike delene av verdikjeden bidrar til god oversikt over hvordan man ønsker å innrette dette arbeidet. Fra et av de første avsnittene i personellforvaltningsinstruksen skriver FD følgende (2020, s. 5): «Forvaltningen av personell i forsvarssektoren skal bidra til at sektoren rekrutterer, anvender, utvikler og avvikler personell i tråd med forsvarssektorens krav og behov».

Regelverket knyttet til personellforvaltning i Forsvaret har imidlertid vært og er svært omfattende. I 2019 ble Berit Svendsen gitt i oppdrag å se på hvordan Forsvaret kunne bedre sin evne langs HR-verdikjede. Året etter kom rapporten – med følgende undring: «Hvordan det er mulig å lage en forvaltningsmodell som er så komplisert å forstå, så teknokratisk og så rigid?» (Svendsenutvalget, 2020, s. 4). Svendsenutvalget ble kritisert internt i Forsvaret for å ha et fredsdriftsfokus, og at man ikke hadde tatt innover seg kompleksiteten i den militære organisasjonen som helhet. Men også Forsvaret hadde sett behov for forenkling og oppdatering av regelverket. Februar 2023 markerer derfor en milepæl i arbeidet med å fornye dette internt i Forsvaret, med utgivelsen av en ny HR-bestemmelse. Til tross for større endringer i selve innretningen av dokumentet og en harmonisering opp mot OMT, er mesteparten av det som har innvirkning på forvaltningen av offiserene på søknadssystemet uendret. I så måte refereres det i stort til den nye HR-bestemmelsen, til tross for at prosjektet tar for seg perioden fra implementeringen av OMT i 2016 til høsten 2022. I 2016 gjorde Forsvaret også en endring i organisering av HR-området basert på konseptet «HR-transformasjon», og krav om at Forsvarets stabs- og støttestruktur skulle reduseres med 30 prosent for å styrke den operative evnen. Dette innebar en tredeling mellom strategisk, lokalt og sentralt tjenesteytende nivå – henholdsvis Forsvarsstaben, forsvarsgrenstabene/stabene i driftsenhetene (DIF) samt et «HR-senter» som skulle levere og tilrettelegge for HR-tjenester (Forsvarsstaben, 2016, s. 4).

### Rekruttering

Norge har i dag allmenn verneplikt, hvilket gjør at både kvinner og menn kan kalles inn for å avtjene verneplikten. Hvem som blir innkalt er avhengig av Forsvarets personell- og kompetansebehov. De vernepliktige inne til førstegangstjeneste har vært og er en særdeles viktig del av Forsvarets rekrutteringsgrunnlag. Den erfaringen de får i løpet av 12–18 måneder i organisasjonen er viktig både



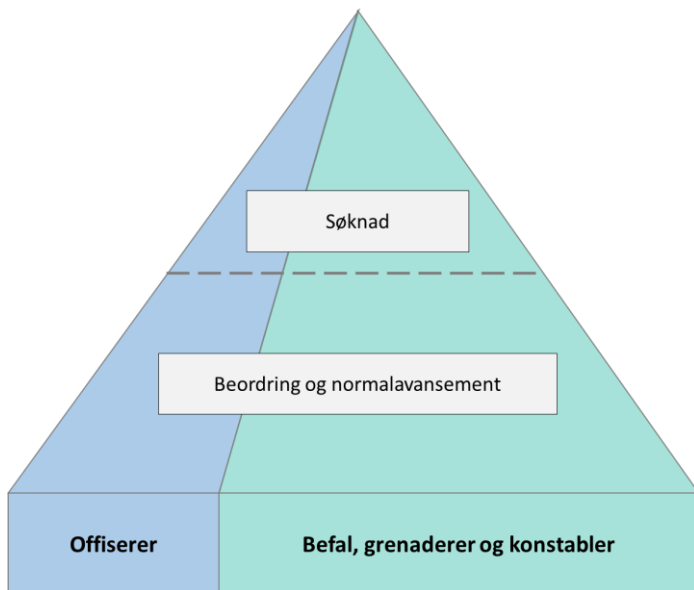
---

når det gjelder tilknytning til og forståelsen av det norske forsvaret med tilhørende samfunnsoppdrag. Tidligere personellordninger la i stort opp til at man skulle avtjene førstegangstjenesten og ta befalsutdanning før man kunne søke på krigsskolene. Med OMT er dette endret, og de som gjennomfører utdanning ved krigsskolene i dag kan komme rett fra videregående skole uten noen form for tidligere erfaring i Forsvaret. En bachelor i militære studier, også kalt grunnleggende offisersutdanningen (GOU), gir rett og plikt til fast ansettelse som offiser og kvalifiserer til lederstillinger på lavere nivå (OF1 og OF2) etter endt utdanning (Forsvaret, 2024). Militært personell tilsettes i forsvarsgren og grad, og disponeres i stilling (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 13). Hvilken gren man blir tilsatt i, er et resultat av hvor man tjenestegjorde i førstegangstjenesten eller hvilken krigsskole man søkte og fikk plass på.

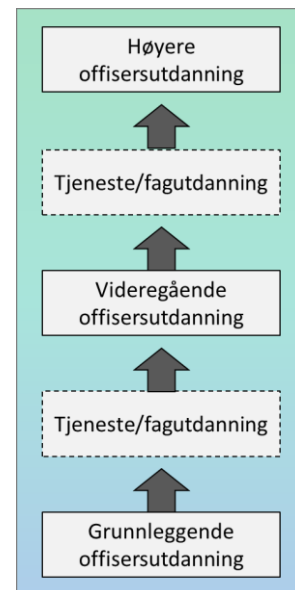
Når det gjelder rekruttering til stillingene på det midlere nivået (OF3 og OF4) skjer dette i et internt jobbmarked. Det bør tilstrebes at forholdet mellom disse gradsnivåene er tilnærmet 3:1 (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 18). På lik linje som i det sivile jobbmarkedet lyskes ledige stillinger ut slik at alle kan se og eventuelt søke på disse. Fra kunngjøring til utløp av søknadsfristen er det normalt to uker, og personellet skal normalt gis seks måneders varslingsfrist før man tiltrer ny stilling (Forsvaret, 2023b, s. 10). Det finnes enkelttilfeller hvor tilsetninger i disse stillingene skjer gjennom at Forsvaret re-rekrutterer personell som har vært ute av etaten en periode. Majoriteten av søkerne er dog offiserer som til daglig tjenestegjør i forsvarssektoren. Søkerne vurderes i henhold til kvalifikasjonsprinsippet i staten, hvor utdanning, tjenesteerfaring og egnethet skal vektlegges samt de kvalifikasjonskrav som er fastsatt i utlysningen (Statsansatteloven, 2017, § 3). Et slikt særskilt kvalifikasjonskrav i samtlige militære stillinger er kravet til årlig fysisk test (Forsvaret, 2023b, s. 17).

### **Utvikling**

I de første årene etter krigsskolen er offiserene underlagt beordringssystemet og normalavansement. Ved et normalt løp er man OF1 (fenrik) fire år før man blir OF1 (løytnant). Seks år etter at man avanserte til løytnantsgraden får man opprykk til OF2 (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 18). Årene på beordringssystemet skal gi offiserene nødvendig tjenesteerfaring og fagkompetanse. Gradsavansement etter OF2 oppnås som hovedregel ved at personellet søker og blir beordret i stilling på høyere gradsnivå (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 18).



**Figur 3** Sammenheng mellom normalavansement/ beordrings- og søknadssystemet (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 17)



**Figur 4** Forsvarets utviklingsmodell for offiserene (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 20)

Den enkeltes utvikling er gjenstand for årlig medarbeidersamtalen med nærmeste sjef (Forsvaret, 2023d, s. 16). I tillegg til en vurdering av den jobben som er gjort, er samtalen et verktøy for å kunne kartlegge karriereønsker og -muligheter. Den ansattes ønsker om og linjeleders vurdering tilknyttet videregående offisersutdanninger (VOU) er ett eksempel på hva som kan være gjenstand i en slik samtale. Vurderingene nærmeste sjef gjør registreres i den årlige tjenesteuttalelsen som skal gis samtlige ansatte (Forsvaret, 2023d, s. 17).

For den enkelte ansatte og for Forsvaret er det ønskelig og behov for at en andel av offiserene gjennomfører militær, akademisk utdanning på masternivå (VOU). Personell som allerede innehar en mastergrad, enten gitt gjennom stipendordninger i Forsvaret eller om man har ervervet seg den på egenhånd, kan konkurrere seg til plass på videregående offiserspåbygning. Begge kategoriene kvalifiserer seg med dette til å kunne søke på stillinger med krav til VOU (Forsvaret, 2023c, s. 13). Utdanningsplassene lyses ut på lik linje som ledige stillinger, og det er opp til den enkelte selv å registrere søknad til slik utdanning. Det er de tre forsvarsgrenene som er gitt myndighet til å gjennomføre vurderingene av de enkelte søkerne samt innstille dem til skoleplass. Vurderingene gjøres med bakgrunn i gitte kriterier, hvor bredde i tjenesten er ett av disse. Det gjøres i tillegg en helhetsvurdering av den enkelte søkers egnethet og potensial med basis i innrapporterte tjenesteuttalelser (Forsvaret, 2023c, s. 25).

---

## Anvendelse

Det er disponeringsomgangene, med søknadsrundene, som er hovedmekanismen for hvordan de enkelte enhetene i Forsvaret får dekket sitt behov for personell på midlere gradsnivå. Som beskrevet over skjer dette i et lukket, internt jobbmarked. Stillingsbeskrivelsene og -annonserne danner grunnlaget for hvilke kvalifikasjoner Forsvaret søker etter. For samtlige OF4-stillinger er det per tid bestemt at skal være krav til VOU. Man kan i enkelte tilfeller fravike kravet. Stillinger hvor arbeidsgiver mener at det bør gjennomføres intervju, merkes med dette i utlysningsteksten.

Forsvaret regulerer rotasjon blant annet ved at det ilegges sperrefrister for bytte av stilling og at man skal ha en minimumstid i grad før man får ny, høyere grad. Begge disse er satt til tre år. Sperren mot å få ny, fast stilling kan oppheves av den enheten hvor personellet tjenestegjør. Myndigheten til å oppheve sperre for høyere grad er tillagt den forsvarsgren man er tilknyttet (Forsvaret, 2023b, s. 20). Beordring skal som hovedregel baseres på villighet. For å sikre kompetanse i de delene av strukturen der rekrutteringen er utfordrende, og for å oppfylle tjenesteplaner for de ulike kategorier, kan personellet også beordres uten og mot villighet. Forsvaret skal opprettholde en hensiktsmessig rotasjon av offiserene på søknadssystemet og sikre kritisk kompetanse også i geografiske områder der rekruttering er utfordrende (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 14). Ettersom at enkelte av tjenestestedene ligger relativt fjernt fra annen bosetning, legges det opp til at den enkelte må påregne å skulle pendle i deler av karrieren sin. Forsvaret dekker per i dag flytte- og store deler av reisekostnader for personell som blir disponert til nytt tjenestested. I tillegg tilbys man et sted å bo eller får kompensert deler av leiekostnader (Forsvaret, 2022, s. 13).

Der hvor Forsvaret har vakanser etter at stillinger er lyst ut på søknadsrundene kan man velge å disponere personell midlertidig. Bruk av midlertidige disponeringer skal begrenses til det strengt nødvendige, og det skal ikke planlegges med varighet utover tolv måneder. Hovedregelen er at personellet skal gis fast beordring (Forsvaret, 2023a, s. 6).

## Avvikling

I henhold til forsvarsloven § 45 første ledd skal offiserene fratre stillingen sin ved første månedsskifte etter at de har fylt 60 år. Personell som kan gå av med pensjon før man har fylt 70 år er omfattet av særaldersgrensen. I staten er det slik at de som har stillinger med særaldersgrense kan gå av med pensjon inntil tre år før aldersgrensen dersom summen av alderen og opptjeningstiden er minst 85 år (Statens pensjonskasse, 2024). For offiserene vil dette si at enkelte kan gå av ved fylte 57 år.

---

## 2.2 Strategisk kompetanseledelse

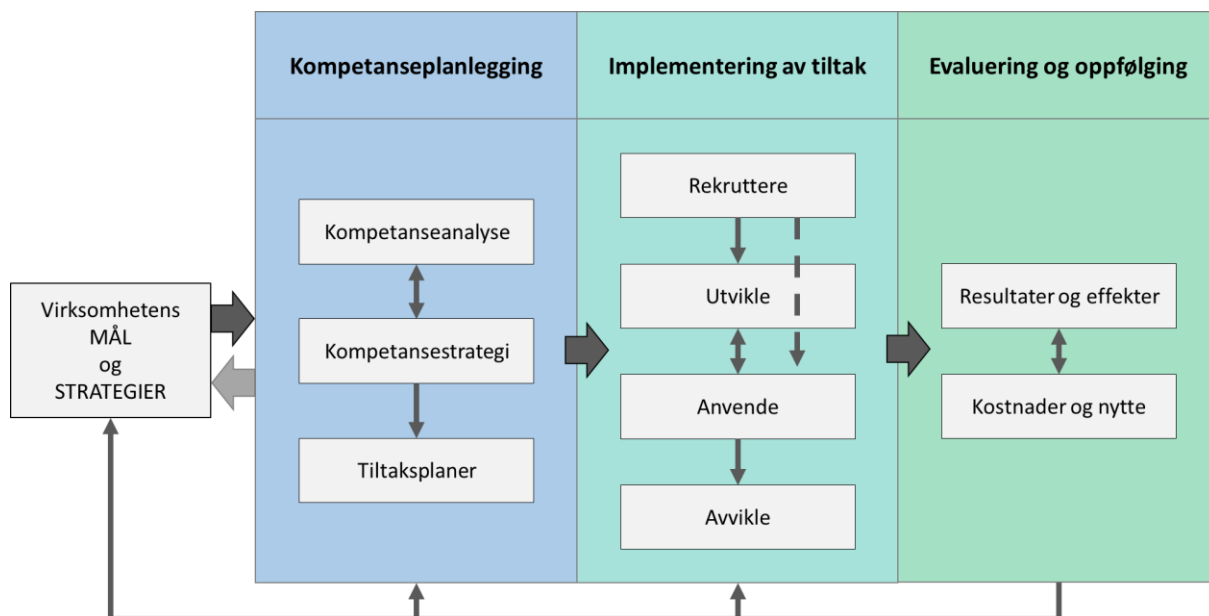
Som belyst i kapitlet over har arbeidsgivere både metoder og prosesser som understøtter de enkelte delene fra «vugge til grav» for en ansatt i en virksomhet. Når personellforvaltningen utøves som del av virksomheten overordnede målsettinger, betegnes det strategisk kompetanseledelse. Den første delen av betegnelsens tre hovedkomponenter viser til at prosessene skjer som en strategisk del av virksomheten. Dernest omhandler begrepet de kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger virksomheten har behov for at de ansatte innehar. Den siste komponent i betegnelsen, ledelse, kan deles i to. Lederskap, som er personorientert og rettet mot de ansatte og mellommenneskelige forhold. I tillegg en styringsdimensjon, som er systemorientert, og som omfatter formelle strukturer, prosedyrer og kontrollfunksjoner (Forsvaret, 2020, s. 8).

Strategisk kompetanseledelse handler om at den overordnede planleggingen for personellressursene blir integrert med virksomhetens strategier og målsettinger (Grimsø et al., 2015, s. 42). I de kommende delkapitlene skal vi se nærmere på hva dette innebærer generelt, og hvordan strategisk kompetanseledelse spesifikt kommer til uttrykk i Forsvaret.

### 2.2.1 Generelt

En integrert HR-strategi angir ambisjoner og intensjonen for satsingen på virksomhetens personellressurs, som igjen må omsettes til konkrete handlinger (Armstrong, 2011, s. 123). Som vi så av Linda Lais defensjon av strategisk kompetansestyring i innledningen av oppgaven, innebærer dette at virksomheten må planlegge med, implementere og evaluere tiltak som sikrer at man har den kompetansen virksomheten trenger. «Beslutninger om hvordan man skal satse på kompetanse er kritiske, strategiske beslutninger som påvirker hele organisasjonen, og bør derfor inngå i strategisk arbeidet på toppnivå i organisasjonen» (Lai, 2013, s. 14). Lai (2013, s. 13) påpeker videre at det er helt avgjørende at dette arbeidet er langsiktig, målorientert og systematisk for at man skal kunne høste nødvendige gevinster.

For å kunne arbeide systematisk med kompetanseledelse presenterer Lai tre hovedprosesser med tilhørende delprosesser og aktiviteter. Som pilene i figuren under visualiserer, må prosessene og aktivitetene ses i sammenheng. Strategisk kompetanseledelse er en kontinuerlig og iterativ prosess, og må ikke ses som én aktivitet eller et tidsavgrenset prosjekt. Som belyst i kapittel 2.1 er fagområdet HR svært omfattende – også på det strategiske nivået. I det følgende presenteres derfor kun de overordnede temaene under hver hovedprosess. Arbeidet starter med virksomhetens strategi – dens helhetlige, overordnede og langsiktige plan for å oppnå definerte mål (Lai, 2013, s. 29).



Figur 5 Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess (Lai, 2013, s. 15)

### Kompetanseplanlegging

Den første hovedprosessen er å gjennomføre kompetanseanalyser hvor man 1) analyserer fremtidig kompetansebehov og 2) analyserer den kompetansebeholdning virksomheten per i dag. Denne kartleggingen vil kunne avdekke kompetansegap som må dekkes på kortere og lengre sikt. Analysene danner grunnlaget for en kompetansestrategi med tilhørende tiltaksplaner for å nå virksomhetens mål. Tiltakene vurderes opp mot behovene for rekruttering, utviklingsbehov eller behov for bedre anvendelse av tilgjengelig kompetanse i virksomheten. Kompetanseplanleggingen med tilhørende aktiviteter og produkter er i så måte både på virksomhets- og individnivå (Egerdal, 2020, s. 440–443).

### Implementering

Den neste hovedprosessen er å iverksette de tiltakene virksomheten har besluttet å gjennomføre. Som vi ser av figur 5 kan dette være tiltak som treffer de forskjellige områdene i HR-verdikjede avhengig av behov. Ett slikt eksempel kan være at virksomheten av ulike årsaker må nedbemanne eller endre kompetansestrukturen sin som følge av nye strategier eller målsetninger. Lai (2013, s. 153) påpeker at tiltak for å sikre kompetansemobilisering er det viktigste når det kommer til strategisk jobbing med kompetanse. «Det er først når den kompetansen som er anskaffet og utviklet blir mobilisert som innsatsfaktor i verdikjeden, at den gir avkastning» (Lai, 2013, s. 180). Det handler om å anvende virksomhetens personellressurser på en slik måte at medarbeiderne opplever at de får utnyttet den kompetansen de har samt at det er samsvar mellom kravene til jobben og ens egen kompetanse. Hvordan man har organisert virksomheten er derfor et viktig element for utnyttelse av personellressursene.

---

## Evaluering og oppfølging

Siste hovedprosess er å evaluere hvilket resultat og hvilken effekt tiltakene har hatt samt gjøre en kost-nytte-analyse. Tiltak kan ha vært gode, men tilknyttede kostnadene kan ha vært for store til at man får nødvendig nytte ut av dem. Forventede resultater kan utebli. Man har ikke noe grunnlag for å si om tiltakene har hatt effekt eller ikke uten en systematisk tilnærming til evaluering av tiltakene man har igangsatt. Strategisk kompetanseledelse er en kontinuerlig prosess, og evalueringen vil i så måte kunne gi verdifull innsikt til nødvendige endringer i de to foregående hovedprosessene – eller ha direkte innvirkning på virksomhetens overordnede mål og strategier. Siden kompetanseledelse omfatter både virksomheten og individene vil evaluering av tiltakene kunne være knyttet til både organisasjonen, grupper og individ. Evaluering og oppfølging kan derfor blant annet gjennomføres som del av revisjonsarbeid med kompetansestrategien, gjennom medarbeiderundersøkelser eller også medarbeidersamtaler (Egerdal, 2020, s. 446–447).

### 2.2.2 Forsvaret

Til forskjell fra personellforvaltning, hvor hovedlinjene er gitt i instruks fra FD og hvor Forsvaret nå i stort har samlet føringene og forvaltningspraksis i et par styrende dokument med veiledere, er det vanskeligere å få en god oversikt over hvordan Forsvaret utøver strategisk kompetanseledelse i dag. Tidligere ble dette regulert gjennom «Direktiv for strategisk kompetansestyring (DISKO)».

Innledningen i direktivet (Forsvaret, 2009, s. 3) viser at Forsvarets arbeid med strategisk kompetanseledelse er nært knyttet opp til definisjonen vi har sett på av Linda Lai:

Hovedmålet med strategisk kompetansestyring er å sikre at Forsvaret og den enkelte medarbeider har den nødvendige kompetanse i forhold til dagens og fremtidens mål og oppgaver. [...] For å sette Forsvaret i stand til å drive effektiv kompetansestyring må roller, ansvar og oppgaver være tydelig definert slik at alle aktørene vet hva de skal bidra med og hva de kan forvente av resultater fra kompetansestyringsprosessen. Da kan Forsvaret være i stand til å styre eksisterende kompetanse, være i stand til å identifisere ny kompetanse og utfase eller omskolere kompetanse som Forsvaret ikke lenger trenger.

Dokumentet var på 12 sider og beskrev relativt detaljer hva den enkelte ansatte, sjefer og HR-avdelingene på de forskjellige nivåene var ansvarlig for og måtte utføre. DISKO ble, sammen med et par andre dokument, erstattet av «Direktiv for HR-området» (HR-direktivet) i 2014. Det nye direktivets formål var å fastsette ansvar og myndighet for HR-området samt sikre at utviklingen av dette understøtter Forsvarets strategiske mål (Forsvaret, 2014, s. 4). Det ble gjort betydelige endringer i hvem som er gitt fagmyndighet, fagansvar og gjennomføringsansvar innen HR-området. Modellen for strategisk kompetanseledelse med de detaljert beskrivelsene av tilhørende prosesser ble fjernet. Den helhetlige tilnærmingen til strategisk kompetanseledelse synes å ha forsvunnet ved å

---

inkludere DISKO med flere andre regelverk innen HR. For de som ikke er kjent med det teoretiske grunnlaget kan det i så måte være vanskelig å skille mellom hva som er av strategisk betydning. I tillegg til å presisere at strategisk kompetanseledelse skal være en integrert del av styringen og ledelsen i Forsvaret, gis følgende definisjon (Forsvaret, 2014, s. 6):

En helhetlig, overordnet og langsiktig prosess som omfatter det å analysere behov, kartlegge kompetanse, identifisere gap, planlegge, gjennomføre tiltak og evaluere tiltak innen HR-verdikjede. [...] Kompetansestyring skal også bidra i størst mulig grad til å lukke gapet mellom Forsvarets samlede behov for kompetanse og den faktiske personellbeholdningen.

I 2022 ble HR-direktivet opphevet. Året etter ble dette, sammen med flere andre regelverk, erstattet av HR-bestemmelsen. Begrepet strategisk kompetanseledelse har frafalt helt i hoveddokumentet. Kompetansestyring er nå kun omfattet av medarbeidersamtalen og tjenesteuttalelsen – se punkt 2.1.2 for ytterligere beskrivelse i bruk av disse. Tilknyttet den nye HR-bestemmelsen har Forsvaret utarbeidet veiledere som gir uttrykk for forvaltningspraksis samt bidrar til relevant styringsinformasjon for ansatte, linjeledere og HR-personell (Forsvaret, 2023a, s. 4). I veilederen for kompetanse og medarbeiderutvikling finner man i så måte begrepet kompetansestyring, hvor kompetansekrav i stillingsbeskrivelsene er beskrevet. I tillegg benyttes begrepet kompetanseledelse knyttet til Hovedavtalens § 32 som stiller krav om systematisk kompetanseutvikling (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2022).

Om man ser til nivået over, uttrykker FD viktigheten av at sektoren i større grad må jobbe med strategisk kompetanseledelse for å kunne være en moderne kompetanseorganisasjon som leverer over tid. I tillegg presiserer departementet viktigheten av at de underliggende etatene skal være oppdatert på sitt kompetansebehov samt at dette også må ses på tvers i sektoren (Forsvarsdepartementet, 2020, s.16).

### **Mål, strategier og planer**

Våren 2013 ble Meld. St. 14 (2012-2013) «Kompetanse for en ny tid» lagt frem for Stortinget. Meldingen kom som følge av at regjeringen så behov for å ha en helhetlig utvikling av Forsvaret etter omstillingen til et innsatsforsvar. I tillegg var det større samfunnsendringene som også hadde truffet og kom til å treffe sektoren (Meld. St. 14 (2012-2013), s. 7). Formuleringer som «Personell- og kompetanseområdet skal integreres tydeligere i sektorens styrings- og ledelsesprosesser, og bli en sentral faktor i virksomhetens planer og beslutningsprosesser. God kompetansestyring skal sikres gjennom grundige analyser av behovet for, og tilgang på, kompetanse» (Meld. St. 14 (2012-2013), s. 10) vitner om et økt fokus på strategisk kompetanseledelse. To år etter at meldingen ble godkjent i statsråd kom Prop. 111 LS (2014–2015) «Ordningen for militært tilsatte og endringer i

---

forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)». I proposisjonen erkjenner FD at den strategiske utviklingen av Forsvaret i stort har handlet om strukturelle og materielle endringer de foregående 20 årene (Prop. 111 LS (2014–2015), s. 5). Nå så man behov for å sette menneskene i organisasjonen i fokus!

Hvert fjerde år godkjennes langtidsplanene (LTP) for forsvarssektoren av Stortinget. LTP-ene legger føringer for hvordan sektoren skal utvikle seg, ikke bare for de påfølgende fire årene, men i et langsiktig perspektiv. Både Prop. 73 S (2011-2012) «Et forsvar for vår tid», Prop. 151 S (2015–2016) «Kampkraft og bærekraft» samt Prop. 14 S (2020 –2021) «Evne til forsvar – vilje til beredskap» gir tydelige, politiske føringer for Forsvarets personell- og kompetansestruktur. I gjeldende proposisjon uttrykkes dette blant annet ved: «Forsvarets behov må være styrende for dimensjoneringen av personell- og kompetansestrukturen. Samtidig må strukturen innrettes og balanseres slik at den kan ivareta både dagens og fremtidens behov på en mest mulig fleksibel måte» (Prop. 14 S (2020–2021), s. 57). De økonomiske rammene og målene for Forsvaret stadfestes i årlige tildelingsbrev (TDB) fra FD. TDB-ene må ses i sammenheng med den til enhver tid gjeldende LTP. For 2023 er Forsvaret blant annet gitt følgende oppdrag: «Forsvaret skal tilrettelegge utdanning og rekruttering slik at etaten i størst mulig grad har riktig kompetanse til rett tid. Dette innebærer å sikre nødvendig kompetansemangfold, utnytte potensialet i Ordning for militært tilsatte (OMT) og utdanningssystemet [...]» (Forsvarsdepartementet, 2023, s. 23).

### **Tiltak**

For å nå målene som er satt av både Stortinget og FD, omsetter Forsvaret disse til egne virksomhets- og handlingsplaner. Med bakgrunn i størrelse og kompleksitet i Forsvarets personell- og kompetansestruktur må derfor kompetansetiltakene man iverksetter kunne stå seg over tid. Rekrutteringen til Forsvaret er god, og det er heller ikke utfordringer med at personellet må «avvikles». Hovedfokus på kompetansetiltakene er dermed innen personellutvikling og anvendelse av kompetansebeholdningen.

Forsvaret har i henhold til krav fra FD etablert karriere- og tjenesteplaner som skal gi oversikt over alle stillinger i etaten med tilhørende kompetansekrav. Planene skal bidra til å gi den enkelte ansatte, linjeledere og HR-avdelingene oversikt over og rute personellet der hvor den enkelte får brukt sin kompetanse og hvor Forsvaret har behov. De digitale karrierekartene er et verktøy til bruk i karriereplanlegging, og vil være et hjelpemiddel for å få oversikt over mulige karriereveier i hele Forsvaret (Forsvaret, 2023d, s. 15).



---

«Forsvarsgrenene har mulighet til å gjennomføre partssammensatte karriereråd for sitt personell» (Forsvaret, 2023b, s. 19). Slike karriereråd kan benyttes som grunnlag for å fremme kandidater til mastergradsutdanning (VOU) samt karlegging av personell som kan bekle stillinger på høyere offisersnivå (gruppe 1-offiserer fra OF5 og oppover). Det er begrenset med VOU-plasser og Forsvaret har et uttalt mål om å redusere antall gruppe 1-stillinger (Kristoffersen, 2021).

For å få nødvendig og ønsket rotasjon har Forsvaret også innført tidsbegrensninger på enkelte stillinger. Dette gjøres for å sikre kompetansebygging over tid. Tidsbegrensningen består av en minimumstid og en maksimumstid, og hvor fastsettelse av tidsbegrensningen gjøres som del av jobbanalysen og vurderinger knyttet til den enkelte stilling. Vurderingen gjøres i forhold til hvor lenge man har behov for personellet i stillingen for å oppnå optimal effekt eller hvor lenge man ser det hensiktsmessig at personellet bekler stillingen før den skal lyses ut på nytt (Forsvaret, 2023b, s. 21). «Karrierestillinger» vil normalt gis tidsbegrensning da Forsvaret normalt har behov for at flere får erfaring og kompetanse fra stillingene (Forsvaret, 2023b, s. 16).

### **Evalueringer**

Som vi så av den generelle beskrivelsen av strategisk kompetanseledelse er det ingen entydige verktøy eller metoder for å evaluere om de forskjellige HR-strategiene virker som ønsket eller om implementerte tiltak har den effekten man planla for. Evalueringene kan som nevnt gjøres av de overordnede styringsdokumentene med tilhørende tiltak, være fokusert rundt organisasjonen/organiseringen eller på tiltak som treffer enkeltindividene i virksomheten.

I 2018 ble det gjennomført en midtveisevaluering av implementering av OMT. Allerede i «Implementerings- og milepælsplanen» som ble gitt ut høsten 2015, lå midtveisevalueringen som en føring. Evalueringsområdene var knyttet både til strukturelle og personellmessige forhold i tillegg til at forvaltningspraksisen skulle evalueres. I mars to år senere, da implementeringsperioden var over, ble sluttrapport for OMT oversendt fra Forsvaret til FD. Hensikten med denne evalueringen var todelt: 1) Gi status på OMT-implementeringen og 2) gi grunnlag for innspill til kommende LTP (Forsvarsstaben, 2020, s. 3).

På det organisatoriske nivået gjennomfører Forsvaret medarbeiderundersøkelser annet hvert år. Undersøkelsene benyttes for å få kunnskap om psykososiale og organisatoriske arbeidsforhold blant Forsvarets ansatte. Dette omhandler forhold knyttet til arbeidsengasjement, opplevd tilhørighet til Forsvaret og forståelse for virksomhetens overordnede målsettinger. Bruk av obligatorisk medarbeidersamtale og opplevd kompetanse- og karriereutvikling belyses også i disse

---

kartleggingene. Resultatene fra medarbeiderundersøkelsene skal benyttes for å vurdere om og hvor det må sette inn tiltak for enkeltgrupper, enheter eller gjøre ytterligere evalueringer.

Ett av områdene som både evalueringen av OMT og medarbeiderundersøkelsen har avdekket som relevant å gjennomføre en systematisk gjennomgang av, er knyttet til insentiver for å få personellet til å bli i Forsvaret. Det pågår i disse dager et arbeid knyttet til hvordan Forsvaret kan rekruttere og beholde personell. Prosjektet er ledet av FD hvor både Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) og de sentrale arbeidstakerorganisasjonene bidrar. Prosjektet søker å belyse årsakene til at personellet slutter eller opplever at belastningen er høy, og hva som kan få dem til å bli og få en bedre jobbhverdag. Undersøkelser som FFI har gjort så langt tyder på at de vanligste sluttårsakene er misnøye med karrieremuligheter og faglig utvikling (Forsvaret forskningsinstitutt, 2023).

## 2.3 Arbeidslivstrender og demografi

Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (2022, s. 6) løfter frem teknologiutvikling, klimaendringer, demografi og globalisering som de viktigste megatrendene i samfunnet. Disse vil påvirke behovet for kompetanse i samfunns- og arbeidslivet på lang sikt. Demografiske endringer, som aldring av befolkningen samt sentralisering og utflytting av unge mennesker fra distriktene, har en sterk påvirkning på kompetansebehov (Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse, 2022, s. 106). I skrivende stund er vi inne i en periode hvor arbeidsledigheten er rekordlav, og innen enkelte områder er kompetansebehovet betraktelig høyere enn tilbudet på arbeidskraft.

Det er viktig for virksomhetene å ha en viss oversikt over den demografiske sammensetningen av personellbeholdningen sin. Forhold som vil være av interesse for virksomheten i den forbindelse er data knyttet til alderssammensetning, utdanningsprofil, kjønnsfordeling og yrkeserfaring (Nordhaug, 2002, s. 86). Virksomhetens kompetansebeholdning endres blant annet som følge av at ansatte slutter eller ved naturlig avgang, slik som at personellet pensjonerer seg (Nordhaug, 2002, s. 88)

### 2.3.1 Aldrende befolkning og *work-life-balance*

Gjennomsnittsalderen på den norske befolkningen har siden 2002 økt fra 38,4 til 41 år i 2022 – og trenden forventes å fortsette. Med bakgrunn i de store alderskullene i etterkrigstiden og på 1960-tallet samt lave fødselstall de senere årene, forventes det at «gjennomsnittsnordmannen» vil eldes raskere i årene som kommer. Alderssammensetning henger tett sammen med sentraliseringsmønstrene i samfunnet, så dette får også utslag i gjennomsnittsalderen på fylkes- og kommunenivå. De yngre flytter til byene, mens befolkningen i distriktene blir eldre (Nørstebø, 2023).

---

Stadig flere medarbeidere er opptatt av å få en god balanse mellom arbeid og fritid (betegnet som *work-life-balance*). Grensene mellom disse to forholdene har blitt mer utdelte de siste årene, nå som muligheten for hjemme- og fjernarbeid har blitt større. Dette medfører også at arbeid og fritid glir over i hverandre, og de naturlige grensene mellom disse viskes ut. For enkelte vil disse arbeidslivstrendene med utstrakt bruk av hjemmekontor oppleves som positivt, og man får tilbrakt mer tid hjemme. Andre vil kunne oppleve at dette skillet påvirker privatsfæren i stor grad, og at arbeidsbelastningen blir høyere. Omsorg for gamle og potensielt syke foreldre samt to-karriere-familier vil også kunne oppleve det nye arbeidslivet som krevende når det blir uklare jobbgrensener (Nordhaug, 2002, s. 280–281).

### 2.3.2 Mobilitet

Livsfaser har fått større oppmerksomhet, og det er ikke lenger slik at «alle» ønsker seg en tradisjonell karriere oppover i systemet (Egerdal, 2020, s. 459). Til tross for hyppige jobbskifter synes å være en ny arbeidslivstrend, er det etter flere år med usikre tider mye som tyder på at arbeidsstokken ønsker en trygg inntekt og stabilitet fremfor selvrealisering. Det at arbeidsgivere kan legge til rette for et livslangt karriereløp vil i så måte kunne få betydning på om virksomhetene klarer å holde på de ansatte. Lai (2013, s. 155) peker på at mangelfull kompetansemobilisering blant annet fører til lavere affektiv organisasjonstilknytning – altså mindre stolthet og glede over å jobbe i en gitt virksomhet. Når ansatte ikke opplever at kompetansen de besitter blir brukt på en hensiktsmessig måte kan det få store konsekvenser for den ansatte, enheten vedkomne jobber i samt virksomheten som helhet (Lai, 2013, s. 153). Interne jobbmarkeder hvor de ansatte får interesse av å utvikle sin virksomhetsunike kompetanse, og få brukt den gjennom sitt yrkesmessige livsløp kan i så måte gi en rekke positive effekter både for arbeidstaker og arbeidsgiver (Nordhaug, 2002, s. 111).

Egerdal (2020, s. 69) påpeker at «utviklingen av et godt fellesskap fordrer en viss stabilitet over tid, slik at sosiale bånd kan knyttes». Et slikt fellesskap utfordres når det hele tiden varierer hvor man jobber og hvem man jobber med. For kunnskapsmedarbeidere kan det å få brukt evnene sine og få utviklet potensialet sitt bli viktigere enn fellesskapet. Den ansatte kan i så måte utvikle mer lojalitet til egen karriere enn til virksomheten man er ansatt hos. Dette påvirker den psykologiske kontrakten mellom den individuelle arbeidstaker og virksomheten – altså antagelser deres angående gjensidige forpliktelser (Einarsen & Skogstad, 2005, s. 275).

I «to-faktor-teorien» utviklet av psykologen Fredrick Herzberg, skilles det mellom motivasjons- og hygienefaktorer. Teorien beskriver hva som påvirker motivasjon, tilfredshet og misnøye hos ansatte (Sagberg, 2023). Innen den førstnevnte faktoren finner man utviklings- og karrieremuligheter,

---

anerkjennelse og ansvar, mens personellpolitikk, lønn og trygghet faller inn under den sistnevnte. Hygienefaktorene anses ikke å være motiverende i seg selv, men misnøye med eller fravær av disse elementene virker demotiverende (Egerdal, 2020, s. 483).

### 2.3.3 Fokus på høyere utdanning

For noen år tilbake ble det hevdet at norske virksomheter hadde fått «mastersyke». Kravene til høyere utdanning kunne syntes å bli lagt på altfor mange stillinger, som det i realiteten ikke var behov for. Slike kravsetninger skaper ringvirkninger på valgene som de unge tar når de vurderer hva som vil sikre arbeid i tiden som kommer (introdusert av Linda Lai i; Halvorsen, 2013). Fokuset på og kravene til høyere utdanning synes å ha satt seg i det norske arbeidsmarkedet. «Det har kommet en bærende idé om at man må studere for å kunne lykkes i arbeidslivet. [Det blir galt når] folk velger å studere først og fremst fordi de tror at det gjør dem mer attraktive på arbeidsmarkedet», mener Rødt-politiker Mímir Kristjánsson. Han tror mange til en viss grad føler seg presset til å ta høyere utdanning i dagens samfunn (Schei, 2022).

## 2.4 Hypoteser

Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket som er presentert tidligere i dette kapittelet, har jeg utledet tre hypoteser for å bidra til å belyse problemstillingen min: ***I hvilken grad bidrar søknadssystemet i Forsvaret til en hensiktsmessig rotasjon av offiserene?***

### 2.4.1 Hypotese 1 – Karrierejag

Ett av skillene mellom offiserene og de andre personellkategoriene i OMT, er som nevnt at offiserene skal ha en helhetsforståelse, og at denne skapes ved at man har en bredde i tjenesteerfaringen sin. De første 10–15 årene av en offisers karriere er i stor grad arbeidsgiverstyrt, man er på beordringssystemet og skal følge etablerte karriere- og tjenesteplaner. Dette sørger for at offiserene får nødvendig erfaring og relevant fagutdanning etter at de er uteksaminert ved en av krigsskolene. Når offiserene kommer over på søknadssystemet, er det dog opp til den enkelte selv å skulle søke ytterligere bredde i erfaringsgrunnlaget og eventuelt VOU. Forsvarssjefen har uttalt en bekymring rettet mot det han kaller et usunt karrierejag hos offiserene, og at disse offiserene roterer for hyppig (Kristoffersen, 2021).

Det kan godt tenkes at det er mange offiserer som kjenner på et karrierejag, og at dette jaget potensielt er skapt av arbeidsgiver. Det kan også tenkes at det er noe iboende i en hierarkisk organisasjon hvor offiserene selv ønsker å få utfordringer – blant annet i form av mer ansvar og nye

---

oppgaver. Én ting er et eventuelt opplevd karrierejag, en annen er om man faktisk handler i tråd med en slik opplevelse. Jeg ønsker derfor å teste om så er tilfelle, og påstår følgende: ***Det er kun et fåtall av offiserene på søknadssystemet som faktisk roterer hyppigere enn det som anses å være hensiktsmessig som følge av forvaltningsreglene.***

### 2.4.2 Hypotese 2 – Tidsbegrensninger

Som et resultat av at arbeidsgiver mente at det var for hyppig rotasjon ble det blant annet bestemt at det skulle innføres minstetid for tidsbegrensning på samtlige OF-stillinger. Til tross for at Forsvaret har regler for sperre på å søke ny stilling før man har sittet tre år i gjeldende posisjon, er det enkelte stillinger som er kategorisert som karrierestillinger. Av disse var det flere som hadde tidsbegrensning på to år. Med innføringen av nye tiltak skulle tidsbegrensningen på samtlige stillinger ikke være under tre år. På den måten ønsker Forsvaret å redusere hvor hyppig offiserene bytter stilling. Personell som bekler stillinger med tidsbegrensninger, er pliktige til å søke seg til ny stilling når denne går ut. Dersom offiserene ikke søker eller ikke klarer å konkurrere seg til ny stilling, disponeres disse midlertidig.

Det å innføre generelle tiltak med bakgrunn av et relativt fåtall tilfeller kan få uheldige konsekvenser. Det kan tenkes at Forsvaret har gjort vondt verre ved å innføre et slikt strategisk kompetanseledelsestiltak, og at intensjonen med tiltaket ikke er forstått. Muligens har man fått ned rotasjonshastigheten på offiserene i ett ledd, men man har potensielt skapt seg en utfordring ved at flere nå innfører tidsbegrensninger på offisersstillinger som ikke hadde dette tidligere. Følgende hypotese søkes derfor belyst: ***Tidsbegrensninger på stillinger gjør at personellet i stedet for å få stillinger på søknadsrundene, disponeres midlertidig når tidsbegrensningen har gått ut.***

### 2.4.3 Hypotese 3 – Behov versus beholdning

Samtlige stillinger som antas å bli ledige skal lyses ut. I et lukket, internt jobbmarked vil det at én får stilling ett sted resultere i et gap i den enheten vedkomne var disponert. I så måte vil det alltid være en viss bevegelse i organisasjonen. Det er lang ledetid på å bygge opp kompetanse på OF3- og OF4-nivå. Å få dekket behovet på dette nivået betinger tilflyt av nok offiserer i bunn samt at Forsvaret ikke har en høyere turn over enn hva de har tatt høyde for når man dimensjoner strukturen eller utdanningsplasser på bachelor- og masternivå.

Gitt de arbeidslivstrendene og demografiske forholdene man har i det norske samfunnet i dag, kan det tenkes at Forsvaret står i en dobbelt ubalanse når det kommer til offiserer på det midlere gradsnivået. På den ene side får man ikke nok i bunnen, og på den andre side går en stadig større

---

andel av med pensjon. Gitt at dette er tilfelle vil Forsvaret ha en konstant underdekning. Den tredje hypotesen lyder som følger: ***Det samlede kompetansebehovet som lyses ut på søknadssystemet står ikke i forhold til Forsvarets kompetansebeholdning av offiserer.***

## 3 Metode

Jeg vil i det følgende redegjøre for de metodiske valgene jeg har tatt i dette forskningsprosjektet. De påfølgende delkapitlene beskriver hvordan prosessen har vært fra planlegging for og innhenting av det empiriske grunnlaget, samt behandling og analyser av dette. Høy kvalitet ved empiriske undersøkelser fordrer at dataen man samler er pålitelige og relevante – vurderingen av reliabiliteten og validiteten på empirien blir derfor også presentert. Til sist i metodekapittelet belyser jeg min egen relasjon til emnet og de forskningsetiske vurderingene jeg har gjort i forbindelse med prosjektet.

### 3.1 Valg av undersøkelsesdesign og tilnærming

Jeg har i dette prosjektet valgt å se på fenomenet fra flere sider. Første del omhandler de styrende dokumentene man har i forsvarssektoren og etaten Forsvaret innen personellforvaltning og kompetanseledelse. Dokumentene beskriver hvordan man ønsker at denne skal være. Den første delen av forskningsprosjektet bidro i så måte å få kartlagt de organisatoriske strukturene i Forsvaret, slik som regelverk, organisering og prosesser. De sentrale delene av denne gjennomgangen er inkludert i det foregående teorikapittelet. For å finne ut av hvordan forvaltningen av offiserene foregår i praksis, har jeg valgt to supplerende metoder. Kunnskapen knyttet til dokumentgjennomgangen bidro i utformingen av både den kvantitative og den kvalitative delen av forskningsprosjektet.

Ved å benytte meg av registerdata fra Forsvarets personellforvaltningssystem, SAP, har jeg fått informasjon om både kompetansebehovet og -beholdningen når det kommer til offiserer på midlere gradsnivå. Denne kvantitative delen av studien omfatter mange enheter – både i form av individer og organisasjonselement. Dette er primærdata i form av tall og standardiserte variabler. Gjennom statistiske metoder kan man blant annet få informasjon om fordeling av enhetene på ulike verdier av variablene og se utviklingstrekk ved tidsserier. Denne delen av undersøkelsen gir en svært objektiv beskrivelse av kompetanseflyten, men sier lite om hvorfor praksis eventuelt harmonerer eller ikke med de uttalte intensjonene.

Tredje del av forskningsprosjektet omfattet dybdeintervju av personell som har hatt eller har et særskilt ansvar innen personellforvaltningen i Forsvaret. Hensikten med å gjennomføre

---

semistrukturerte intervju var å få frem respondentenes holdninger til og erfaringer med den gjeldende militærordningen samt hvordan systemet er innordnet for å møte intensjonen med denne. I motsetning til den kvantitative delen av forskningsprosjektet med svært mange enheter, var denne kvalitative delen det man kaller intensiv. Dette er en tilnærming hvor det å kunne si «mye om lite» heller enn «lite om mye» kan gi den beste fremstillingen av fenomenet – mest mulig detaljrik, nyansert og forståelsesskapende (Nyeng, 2012, s. 73).

Valget av et slikt undersøkelsesdesign, hvor jeg benyttet både kvantitativt og kvalitativ metode, ble gjort med ønske om å få en bredest mulig forståelse av fenomenet. Metodetriangulering anses som et ideal i samfunnsvitenskapelig metode, men kan være tidkrevende. Det må derfor foretas vurderinger av hva man får igjen av mer eller bedre informasjon opp mot hva det koster å gjennomføre opplegget (Jacobsen, 2015, s. 139).

## 3.2 Fremgangsmåte

Valg av metode fordret godkjenning av Sikt (tidligere NSD) ettersom at prosjektet innebærer behandling av personopplysninger. Søknad med tilhørende dokumentasjon og beskrivelse av prosjektet, opplysninger knyttet til de definerte utvalgene, og prosess for databehandling ble derfor sendt dem for avgjørelse. For å kunne få tilgang til Forsvarets dataregistre, samt gjennomføre intervju, kreves det i tillegg godkjenning av Forsvarets forskningsnemnd. Kort tid etter å ha mottatt godkjenning fra Sikt (vedlegg 1), ble søknad med nødvendig dokumentasjon sendt nemnda. Verken innhenting av registerdata eller dybdeintervju kan eller ble påbegynt før endelig godkjenning var mottatt (Forsvaret, 2023e). Godkjenning fra nemnda finnes i vedlegg 2.

I de to påfølgende delkapitlene presenterer jeg hvordan jeg har gått frem for å innhente empiri til forskningsprosjektet. Her belyses hvilke utvalg jeg har sett på samt begrunnelse for disse valgene. I tillegg beskriver jeg hvilke metodiske forenklinger jeg har foretatt og hvilken betydning dette kan ha for resultatene.

### 3.2.1 Dataregister

Personellforvaltningen i Forsvaret understøttes systemteknisk av SAP i samtlige faser av HR-verdikjeden. Forsvaret har i tillegg til å samle data knyttet til personellens tjeneste og karriere, også informasjon om organisasjonen i samme system. Dette bidrar til at virksomheten har standardisert data om kompetansebehovet (organisasjonen) og kompetansebeholdningen (personellet) på ett og samme sted. Som beskrevet over må tilgang til slike dataregister i Forsvaret godkjennes av en egen

---

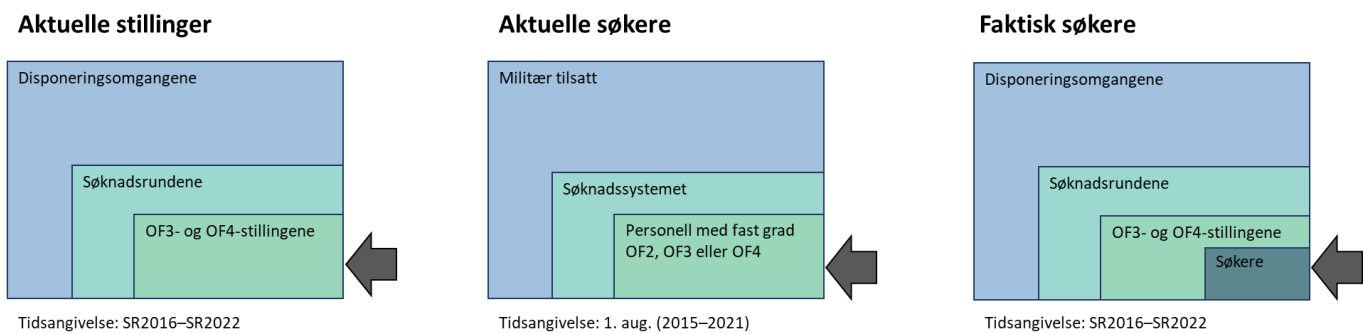
nemnd, og søknaden må blant annet inkludere liste over utvalgene og variablene man trenger i forskningsprosjektet. I vedlegg 3 finnes ytterligere informasjon tilknyttet de ulike variablene som ble vurdert som nødvendige. For å belyse problemstillingen ble følgende tre utvalg gjort:

1) Aktuelle stillinger, 2) Aktuelle søkere og 3) Faktisk søkere.

Forsvarets personell- og vernepliktssenter (FPVS), som utøvende behandlingsansvarlig for verneplikts- og tjenesteregisteret i Forsvaret, sammenstilte og distribuerte datasettene. Figuren under illustrerer de tre overnevnte utvalgene. Merk at størrelsen på boksen ikke nødvendigvis harmoniserer med de faktiske størrelsene i utvalgene. Ettersom at datasettene inneholdt sensitiv informasjon ble det i forbindelse med forskningsprosjektet etablert et eget, tilgangsstyrt filområde på begrenset nett hvor kun databehandlerne i FPVS og prosjektleder ble gitt tilgang. Autorisasjon for tilgangsstyringen ble gitt prosjektleder for å sikre at ingen andre potensielt kunne få adgang til dataene. Med bakgrunn i dette ble det ikke gjort egne tiltak for å sikre anonymisering i dataene, slik jeg potensielt så for meg å måtte gjøre. Etter som at utvalget «Aktuelle stillinger» inneholder unike stillingsnummer, «Aktuelle søkere» inneholder unike ansattnummer og «Faktiske søkere» inneholder både unike stillingsnummer og ansattnummer ville dette medført merarbeid. All berikelse av datasettene, sammenkoblinger og analyser ble gjort på dette filområdet. Området med tilhørende datasett slettes når sensur foreligger.

Det at Forsvaret eier sine egne data og har personell som kan bistå i å hente ut disse for forskningsprosjekt er en stor styrke. Kompetanse om hvilke data Forsvaret har og hva hvordan variablene kan benyttes, bidro til at utvalgene kunne spisses mot den aktuelle studien selv om dataene ikke er samlet inn til dette gitte formålet. Den største svakheten, slik jeg vurderer det i dette tilfellet, er at dataene må snakke for seg selv. Det kan tenkes at det er gitt føringer eller det har vært hendelser man ikke har kunnskap om, og som påvirker resultatene av analysene. Forsvaret har i stort også forholdt seg til nokså strenge navnestandarder. Det viste seg imidlertid at enkelte av datasettene, i tillegg til databerikelse, måtte vaskes for å kunne benyttes på tvers av hverandre og i de tidsseriene undersøkelsen inneholder.





**Figur 6** Visualisering av de tre utvalgene

### 1. Aktuelle OF3- og OF4-stillinger som har blitt lyst ut på søknadsrundene

Utvalget av søknadsrunder strekker seg fra første søknadsrunde for tilsettinger fra og med høsten 2016 (2016SR1) til og med siste søknadsrunde for tilsettinger høsten 2022 (2022SR4). Perioden er valgt med utgangspunkt i implementeringstidspunktet for OMT (20216) til siste hele år med stillingsdata for en beordringsomgang (2022). Det var kun halvparten av 2023-disponeringsomgangen som var fullført ved oppstart av datainnsamlingen, og disse søknadsrundene ble derfor ikke tatt med. Utvalget omfatter 23 søknadsrunder hvor totalt 4.921 OF3- og OF4-stillinger ble lyst ut i perioden. I tillegg til variabler knyttet til selve søknadsrundene og tilhørende stillinger, inneholdt datasettene resultat på rundene.

### 2. Aktuelle offiserer (OF2, OF3 og OF4) som kan bekle de aktuelle stillingene

Utvalget av offiserer inkluderer OF2-ere med fast grad i tre år/over 38 år, samt OF3 og OF4 fra 1. august 2015 frem til og med 1. august 2021. Potensielt kunne man hentet ut personelldata ved søknadsfrist for hver søknadsrunde ettersom at dette er de faktisk forholdene. Variablene anses dog i stort å ligge fast gjennom «Forsvars-året» (fra 1. august ett år til 31. juli året etter), og datagrunnlaget ville gått fra syv «års-sett» til 23 «søknadsrunde-sett». Utvalget omfatter totalt 5.318 unike offiserer som i perioden kunne søke på én eller flere av stillingene i punkt 1 over.

### 3. Offiserene som faktisk har søkt på de aktuelle stillingene

Utvalget inkluderer alle offiserer som er registrert med søknad på minst én av stillingene i punkt 1 over. Totalt søkte 3.966 unike ansatte én eller flere stillinger i løpet av det gitt tidsintervallet fra 2016 til 2022. Ettersom at hver ansatt kan søke på flere stillinger per søknadsrunde omfatter studien 20.999 enkeltsøknader. Ved å koble datasettet over faktiske søkere (punkt 3) med aktuelle søkere (punkt 2) vil man få oversikt over de offiserene som potensielt kunne søkt på stillinger (punkt 1), men som frasto å søke i perioden.

---

### 3.2.2 Semistrukturerte dybdeintervju

Utgangspunktet for utvalget var å kunne belyse arbeidsgiversiden av personellforvaltningen, med bakgrunn i den erfaringen intervjuobjektene har. Forespørsel om å få gjennomføre intervju med de respektive enhetene ble fremsendt Forsvarsstaben, som ga sin tilslutning til prosjektet. E-post ble, etter godkjenning av Forsvarets forskningsnemnd, sendt til de digitale fellespostboksene til Forsvarsstaben, FPVS og personellavdelingene i Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret. Enhetene ble selv bedt om å finne aktuelle intervjuobjekter til prosjektet, med bakgrunn i beskrivelse av prosjektet, informasjonsskrivet samt oversikt over hvilke temaer jeg ønsket å få belyst. De samme dokumentene ble siden vedlagt innkallingen til den enkelte kandidat. Samtykke ble innhentet i forkant av intervjuet. Det ble satt av én time per respondent og forespørselen var to respondenter fra hver enhet – totalt ti timer. Intervjuperioden ble satt til to uker – én gjennomføring per dag.

For at nærheten til aktuelle intervjuobjekt skulle bli relativt lik, ble samtlige av intervjuene gjennomført via videomøter på Teams. Dette ble også ansett som mest hensiktsmessig all den tid at respondentene er tilknyttet baser på forskjellige steder i landet. Digitale møter krever også mindre forberedelser for prosjektleder, i form av blant annet booking av møtelokaler, innmelding av besøkende i vaken eller reisetid og -kostnader. På den andre side legges ansvaret for å finne et egnet sted over på intervjuobjektet. Ved å gjennomføre intervjuene over nett blir det naturlig nok noe avstand mellom partene. For å skape tillit ble det satt av noe tid før selve intervjuet startet. Intervjuguiden (vedlegg 5) ble fulgt i samtlige tilfeller hvor man startet med en generell innledning til prosjektet. Hoveddelen var gruppert i fem temaer: 1) Personellforvaltning, 2) Strategisk kompetanseledelse, 3) OMT, 4) Rotasjon og 5) Evaluering og læring. Det ble oppfordret til å ha den tilsendt temaoversikten foran seg ved gjennomgangen. Jeg ønsket at intervjuobjektene i så stor grad som mulig fikk anledning til å belyse temaene med så stor grad av variasjon som mulig, og uten potensielt å lede dem med min egen forståelse av fenomenet. På tross av den høye kompleksiteten og egenarten til hvert tema, var de nøye utvalgt og svært tett knyttet sammen.

Da de tre første intervjuene var gjennomført, viste det seg at vi i gjennomsnitt brukte nærmere én og en halv time, inkludert innledning og avrundning av samtalen. For de resterende valgte jeg derfor å opplyse om dette, men også om at jeg ikke ønsket å forhaste forløpet i intervjuet. I henhold til planen manglet jeg tre respondenter da de to ukene jeg hadde satt av til dette var over. Med bakgrunn i allerede innhentet datamengde og dens innhold, vurderte jeg at kostnaden var for stor til at det var hensiktsmessig å be enhetene om ytterligere intervjuobjekt.

Det ble tatt opp lyd av samtlige intervju, og lydfilene ble lagret på eget, avgrenset filområde på Forsvarets ugraderte skytjeneste (FO365). Det er kun prosjektleder som har tilgang på disse filene, og de vil bli slettet når sensur foreligger. I tillegg til opptak gjorde jeg notater underveis, også disse vil bli destruert når forskningsprosjektet er avsluttet.

### 3.3 Bearbeidelse og analyse av data

De to ulike metodene som ble benyttet i forskningsprosjektet, krever forskjellig bearbeidelse og analyse av de innhentede dataene. Vi starter derfor med en gjennomgang av hvordan jeg gikk frem når det gjelder den kvantitative delen av studien, og går så over på den kvalitative delen.

#### 3.3.1 Dataregister

Samtlige datasett ble lagret hver for seg som Microsoft Excel-filer. Dette muliggjorde sammenstilling mellom hver av tidsseriene for stillinger, offiserer og de offiserene som har søkt på stillinger i perioden. I tillegg ble det gjennomført koblinger mellom datasettet for stillinger og søkere, samt mellom offiserer og søkere. I tillegg til å ha utfyllende informasjon om stillingene og de offiserene som har valgt å fremsende søknad i løpet av perioden, ga disse koblingene en oversikt over offiserene som *ikke* har fremsendt søknad. Det er ikke enkeltmenneskene som er av interesse for denne oppgaven, men det å kunne identifisere særtrekk ved Forsvarets kompetansebehov og -beholdning gjennom periode. I tillegg har det vært av interesse å se på eventuelle utviklingstrekk.

Ettersom at dataene er hentet fra 2015 frem til 2022 har det vært nødvendig å oppdatere enkelte av registreringene med nye betegnelser. Dette gjelder blant annet gradsnivåene på både stillinger og personell, da disse først ble justert i løpet av 2016, samt fylkestilknytning etter endringene i 2020. På den måten kan analysene gjøres på tvers av datasettene og tidsseriene. Figur 7 summerer opp datasettene for offiserene (sirkel ett år) som kan søke på stillinger i de gitte søknadsrundene (piler), med tilsetning i august i som hovedregel (sirkel året etter).



Figur 7 Visualisering av kompetansebeholdningen og -behovet i perioden

#### «Aktuelle stillinger»

Når det gjelder datasettene for søknadsrundene og tilhørende stillinger, ble det utledet om hvorvidt

---

stillingen ble lyst ut med tidsbegrensning og om man vurderte å gjennomføre intervju. På den måten muliggjør man analyser basert på arbeidsgiverstyrte mekanismer for henholdsvis bidra til rotasjon og styre kompetanse. Antall dager mellom kunngjøring, søknadsfrist, resultat og tilsetting ble beregnet, og eventuell merknad om tidligere tiltredelse ble markert. Dette muliggjør analyser på tvers av tidsseriene, og analyser av praksis i personellforvaltningen. Tilhørende datasett for resultatene viser om man fikk tilsetting i stillingen, om man manglet kvalifiserte søkere til eller om det ikke var søkere på stillingene.

#### **«Aktuelle søkere»**

For personelldatasettene ble alder og aldersgrupper á fem år utledet. Datasettene ble vasket for personell som har offisersgrad, men som akademisk utdannelse innen andre profesjoner, slik som leger, jurister og prester. Ettersom at dataene på personell er tatt ut ett år før eventuell tilsetting i stilling, ble også tid i grad utledet slik at denne harmoniserte med potensielt tilsettingstidspunkt. Personell over 60 år, med andre utdanningsnivå enn GOU, VOU eller HOU samt OF2-ere som ikke hadde mer enn tre år i grad ble ekskludert fra utvalget.

#### **«Faktisk søkere»**

Dataene er hentet ut på bakgrunn av OF3- og OF4-stillinger fra «Aktuelle stillinger». Som vist i vedlegg 3 inneholdt datasettet tre unike ID-variabler: én for den unike søknadsrunden, én for den unike stillingen per søknadsrunde og én for den unike søkeren. På den måten kunne disse dataene knyttes til de to foregående utvalgene, og gi informasjon fra disse.

### **3.3.2 Semistrukturerte dybdeintervju**

I forkant av intervjuene definerte jeg nøkkelord og områder som jeg anså var av betydning når jeg skulle gå gjennom datamaterialet. Ved å gjøre dette i forkant antok jeg at jeg i løpet av intervjuene kunne holde relativt god kontroll på hva respondentene var innom og hva som eventuelt ble utelatt. Intervjuene ble transkribert rett i etterkant av gjennomføringen. Antatt viktige uttalelser og nøkkelord ble markert for å gjøre analysene lettere. Til sammen ble nærmere ni timer med tale transkribert, og jeg endte opp med totalt 81 sider med tekst.

Valget om å ha en svært lav struktureringsgrad var et bevisst valg fra min side. På den ene side bidro dette til at intervjuobjektene i stor grad selv løftet frem egne erfaringer og refleksjoner, uten for mye interaksjon eller oppfølgings spørsmål. På den andre side førte dette til at det ble relativt store forskjeller i hva den enkelte valgte å vektlegge i sine svar, og tilsvarende utfordring med å kartlegge hovedfunnene.

---

På bakgrunn av kategoriseringen ble svarene fra intervjuobjektene i første omgang sett opp mot teorien og de tre tilknyttede hypotesene. Svarene ble i tillegg benyttet for å kunne gi en bredere forståelse for funnene fra den kvantitative delen. Til sist ble for disse sett opp mot hverandre.

Samtlige respondenter fikk tilsendt utdrag fra intervjuene sine for sitatsjekk. Dette ble gjort for å kunne oppklare eventuelle misforståelser, og sørge for at jeg hadde oppfattet utsagnene deres riktig.

### **3.4 Reliabilitet og validitet**

Kvalitet i undersøkelsesopplegget datainnsamlingen og analysene kan påvirke resultatene av forskningen (Jacobsen, 2015, s. 241). Spørsmålene man bør stille i denne sammenheng er: Vil en annen forsker som anvender de samme metodene komme frem til det samme resultatet? Er de tolkningene man kommer frem til gyldige i forhold til den virkeligheten man har studert?

Det første spørsmålet er knyttet til reliabilitet, og vurderingen av dataens pålitelighet. For dybdeintervjuene ble spørsmålene forsøkt stilt på en slik måte at de ikke var ledende. Til tross for at intervjuene ble gjennomført på Teams opplevde jeg å oppnå god kontakt med samtlige av dem. Lydfilene ble transkribert så ordrett og presist som mulig. Nøkkelordene som ble benyttet i kodingen er de samme som er å finne i intervjuguiden. Relevante sitater ble siden gruppert etter hovedtema eller relevant teori. Jeg har forsøkt å behandle dataene med så høy grad som mulig, og anser at datamaterialet er pålitelig og tilstrekkelig reliabilitet. For registerdataene anser jeg at påliteligheten er svært høy ettersom at disse er hentet fra kildesystemet for personellforvaltningen i Forsvaret. Disse vil være like uavhengig av hvem som forsker på dem. Samtlige koblinger og datavask ble dokumentert underveis for å sikre at jeg kunne re-teste analysene.

Validitet er knyttet til vurdering av grunnlaget for tolkning – om relasjonen mellom de konkrete dataene og problemstillingen. For dybdeintervjuene vil dette være knyttet til hvordan intervjuguiden er utformet og hvilke oppfølgingsspørsmål som stilt underveis. Hvor godt dekker spørsmålene fenomenet som skal belyses? Jeg forsøkte å spisse temaene med hovedspørsmål i den hensikt å ta det fra det overordnede perspektivet til det mer spissede. Ettersom at jeg har jobbet med flere av intervjuobjektene tidligere forsøkte jeg i så stor grad som mulig å gjennomføre samtlige intervju på samme måte. Også for registerdataene ble utvalgene nøye vurdert opp problemstillingen. God dialog med FPVS sikret at dataene jeg mottok dekket problemstillingens område. Gitt utvalgene vil resultatene kun være gyldige for den personellkategorien jeg har valgt å undersøke, og kan i så måte ikke overføres til de andre personellkategorier, offiserene på lavere gradsnivå eller gruppe 1-offiserer.

---

## 3.5 Etiske avveininger

Når det gjelder datasettene fra SAP, både med tanke på den høye detaljgraden på enkeltindivid og enkeltstillinger samt de store datamengdene, har databehandlingen vært særdeles viktig. I dette forskningsprosjektet er det ikke informasjon knyttet til den enkelte enhet som er av interesse, men resultatene av analysene på et aggregert nivå. Det ble likevel gjort vurderinger knyttet til hvordan resultatene presenteres for at dette ikke skal utgjøre en risiko for verken organisasjon eller individ.

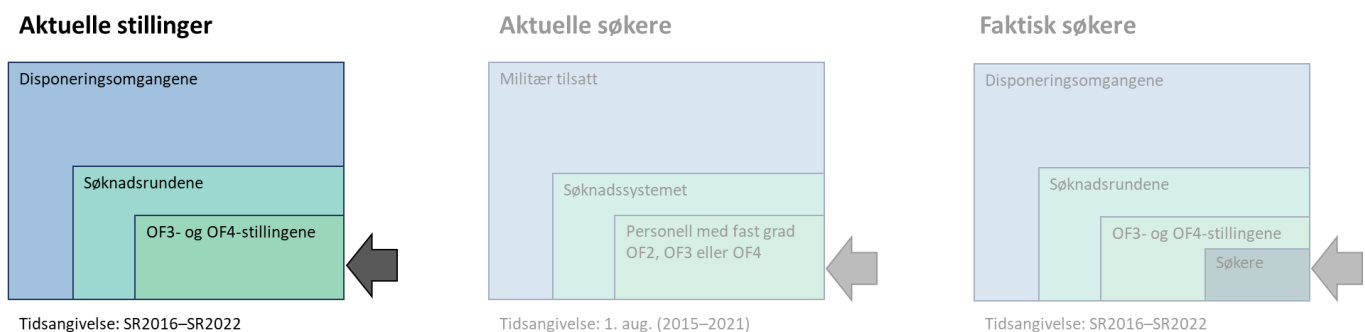
Det er fire hovedkomponenter som faller inn under det som defineres som informert samtykke (Jacobsen, 2015, s. 47–48): Kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse. Når man skal gjennomføre intervjuene er det viktig at intervjuobjektet er gitt nødvendig informasjon om forskningsprosjektet og at deltakelsen er basert på frivillighet. Den enkelte skal ikke bli skadelidende for verken å gjennomføre eller trekke seg fra et prosjekt. Når det gjelder kompetanse, så ble alle intervjuobjektene spurt eller utpekt med bakgrunn i sin innsikt i og forståelse for fenomenet jeg forsket på. Til tross for at intervjuobjektene er anonymisert vil det kunne være en mulighet for at de kan identifiseres i den ferdige oppgaven. Dette ble samtlige opplyst om, både i forkant av selve intervjuene samt i forbindelse med den endelige sitatsjekken.

Til tross for at jeg per tid ikke jobber innen fagområdet HR, har jeg opprettholdt interesse for faget og dialogen med «HR-familien». Jeg inngår også som rådsmedlem i det militære tilsettingsrådet, hvilket er én av grunnene til at jeg synes fenomenet med søknadsrundene og den ønskede rotasjonen av offiserer burde belyses. På den ene side vil kunnskapen man har om egen virksomhet og fagområde kunne lette tilgangen til informasjonen man har behov for. En av de største baksidene med en slik kobling er at man har forutinntatte holdninger til temaet og den informasjonen man får. Jeg vurderte om jeg skulle ta direktekontakt med aktuelle intervjuobjekt innen eget nettverk, men ved å gi enhetene mulighet til selv å velge disse ville det kunne gi et større mangfold av respondenter. Kunnskapen om datasystemet og hvordan det praktiske arbeidet rundt personellforvaltningen er i Forsvaret, gjorde at jeg på et detaljert nivå kunne beskrive hvilke kjennetegn jeg mente å ha behov for i datasettene. Likevel gikk jeg flere runder for å kvalitetssikre dette behovet – både med tanke på at man ikke skal hente ut mer informasjon enn hva som er behovet, samt for ikke å belaste FPVS unødvendig. Det at man har en forforståelse av fenomenet kan dog hindre en i å se andre muligheter for å belyse problemstillingen eller utforske empirien på.

## 4 Søknadsrundene med tilhørende stillinger

I dette kapitlet presenteres funn knyttet til Forsvarets kompetansebehov for offiserer på gradsnivåene OF3 og OF4. Det første delkapitlet er viet analyser av dataene hentet fra personellforvaltningssystemet i Forsvaret. I de to påfølgende delkapitlene ser vi nærmere på hvilken betydning søknadssystemet kan ha for henholdsvis arbeidsgiver og arbeidstaker. Disse kapitlene baserer seg på funn fra de semistrukturerte intervjuene som ble gjennomført med HR-personell som har hatt eller har en sentral rolle på arbeidsgiversiden.

### 4.1 Karaktertrekk ved søknadsrundene og stillingene

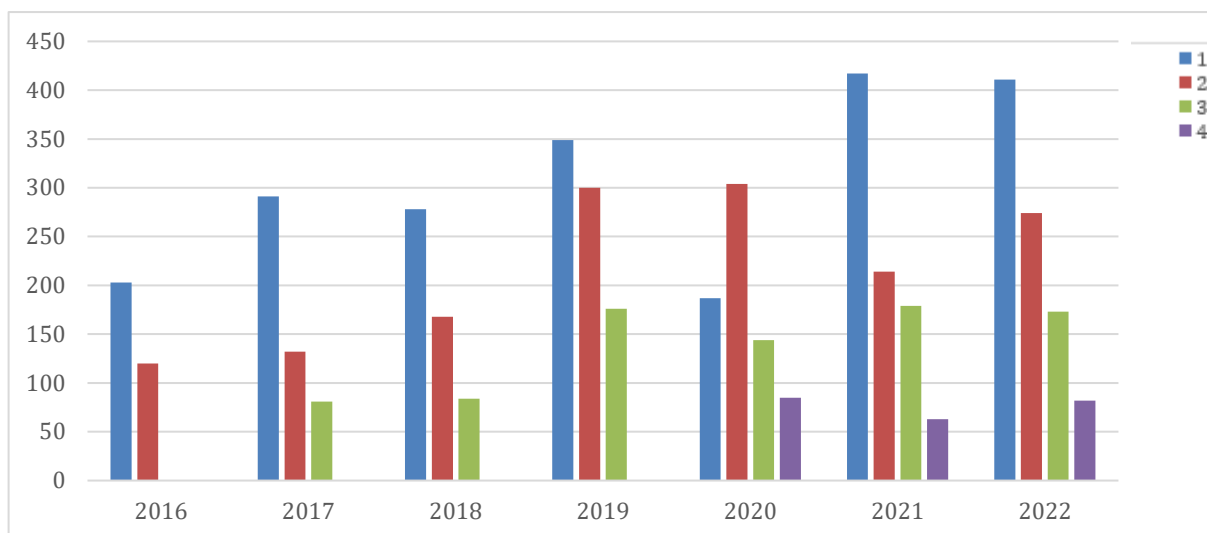


**Figur 8** Visualisering av de tre utvalgene – med fokus på «Aktuelle stillinger»

Utvalgene fra registerdata ble presentert i delkapittel 3.2.1, og i denne delen av besvarelsen vil jeg gå nærmere inn på funnene i datasettet tilknyttet utvalget «Aktuelle stillinger». Av figuren over følger at søknadssystemet er én del av disponeringsomgangen, og at stillingene som er av interesse i dette forskningsprosjektet er de utlyste OF3- og OF4-stillingene.

#### 4.1.1 Søknadsrundene

Av de 23 rundene som er blitt analysert, var antallet to i 2016, tre i perioden 2017–2019, mens det økte til fire hovedrunder per år fra disponeringsomgangen for 2020. Tiden det tok fra man kunngjorde stillingene på Forsvarets intranett til den ansatte skulle inn i den gitte stillingen varierer fra 56 til 417 dager. Med unntak av søknadsrunde 1 i 2020 og 2 i 2021, så hadde samtlige tilsetninger 1. august det gjeldende disponeringsåret. Forsvaret beskriver at man ønsker forutsigbarhet i personellforvaltningen, og at det bør tilstrebes at den ansatte er kjent med en eventuell ny disponering helst seks måneder før tiltredelse. Enkelte av rundene ligger godt under dette.

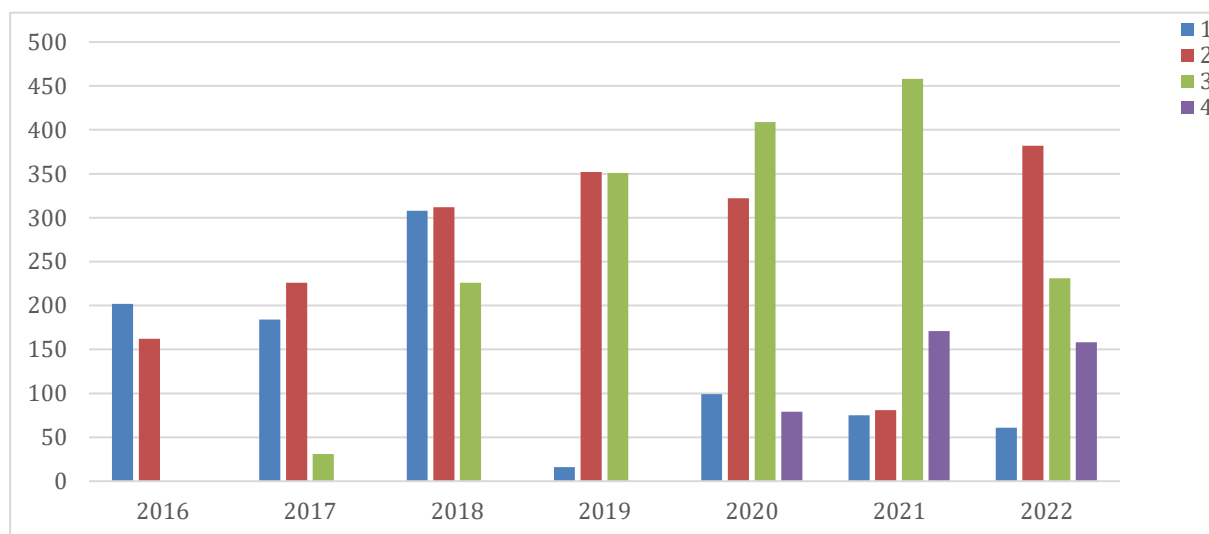


**Figur 9** Utvikling av søknadsrundenes omfang med tilhørende antall dager til tilsetning

## 4.1.2 Stillingene

### Omfang

Som vist i figuren under er det nokså stor forskjell i antall stillinger på de enkelte søknadsrundene. Med tanke på antall stillinger som ble lyst, så er hovedtyngden de første årene i perioden på den første og andre runden. Analysene viser at den tredje runden (grønn søyle) øker markant i perioden, og det blir stadig flere stillinger som tas med på den siste runden. Rådsbehandling av denne runden ble gjennomført i mai disse årene med tilsetning omkring to måneder etter. 1.585 stillinger er lyst ut én gang i løpet av de syv årene med stillingsdata i utvalget. I motsatt ende er det 197 stillinger som er lyst ut fire eller flere ganger. Omfanget viser også at det legges betydelig ressurser i forvaltningen av søknadssystemet.

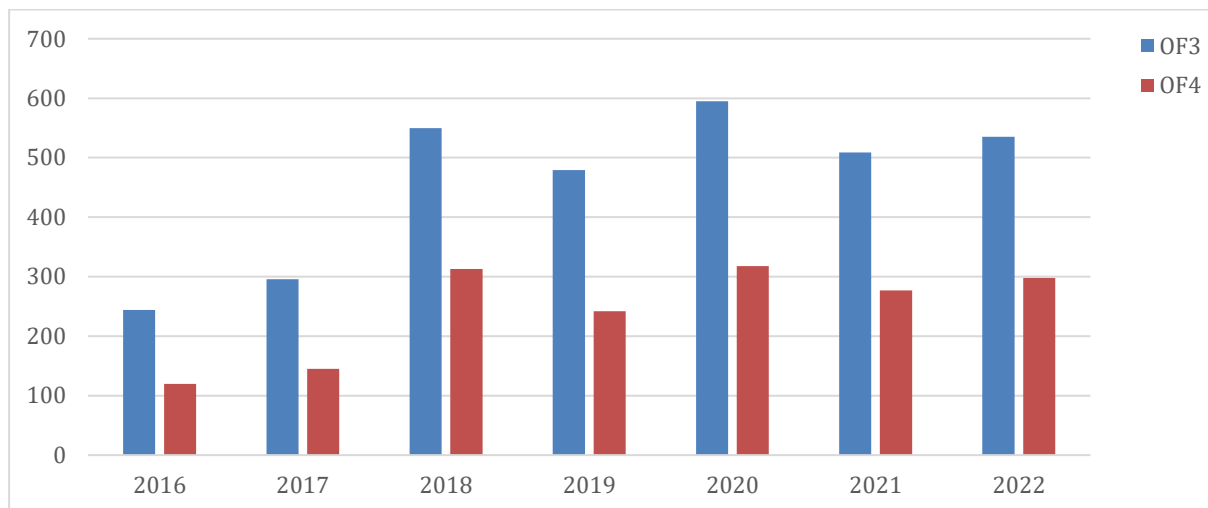


**Figur 10** Utvikling av utlyste stillinger i perioden



## Gradsfordeling

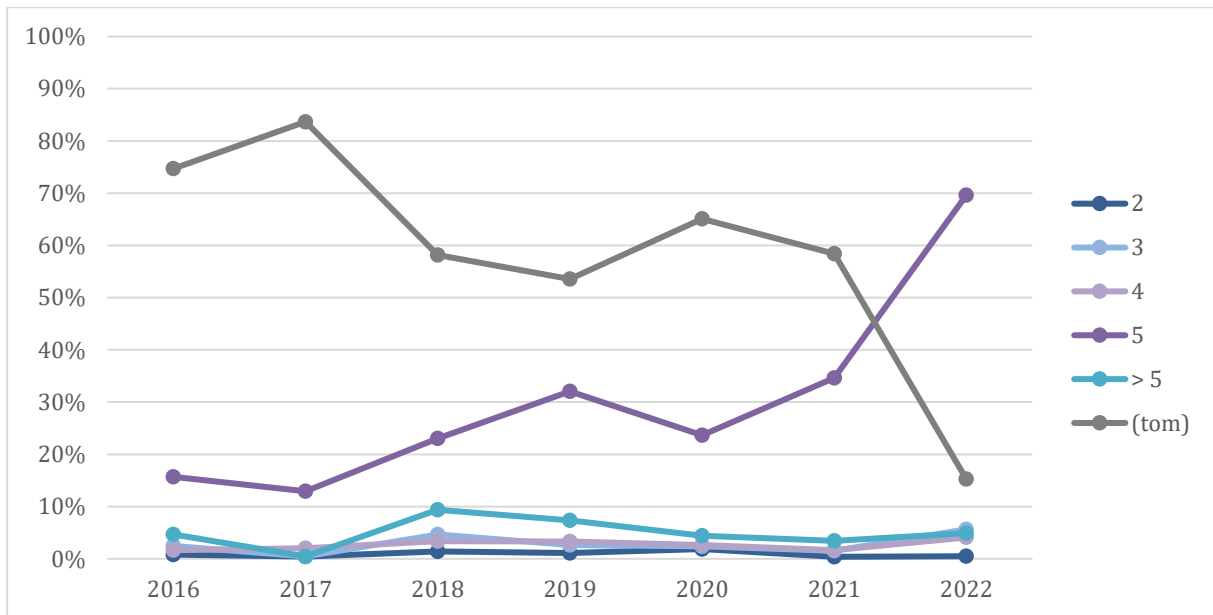
Antall stillinger som lyses ut på søknadsrundene varierer fra gang til gang, men i snitt ble det lyst ut omkring 700 OF3-/OF4-stillinger hvert år. De to første rundene trekker ned snittet. Ser man på de tre siste rundene er gjennomsnittet på nesten 850 stillinger. Fordelingen mellom de to gradsnivåene ligger er relativt stabilt gjennom hele perioden med henholdsvis 65 prosent OF3-stillinger og 35 prosent OF4-stillinger. Toppåret for utlysninger er 2020 med 913 stillinger. Dette er 2,5 ganger større enn da OMT ble implementert i 2016. Figur 11 under gir en oversikt over antallet per disponeringsomgang. En bærekraftig gradsstruktur er av FD vurderte at 1:3 for OF4:OF3. Utlyste stillinger er kun de stillingene som er eller antas å bli vakante. Analysen gir likevel en indikasjon på at dette muligens ikke var tilfellet i perioden studien belyser.



**Figur 11** Antall stillinger for hver disponeringsomgang

## Tidsbegrensninger

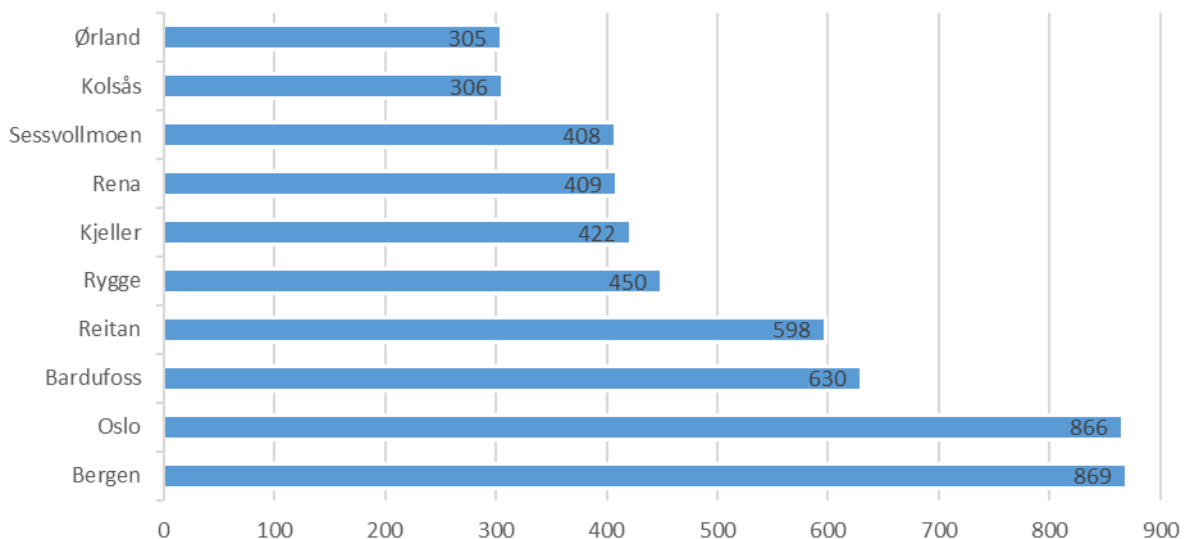
Tidsbegrensninger tidlig i perioden ble registrert som merknader, mens man i senere tid i større grad benytter sluttdato på stillingene. Figuren under viser maksimal tid som er registrert på i stillingene. Mens tidsbegrensninger fra to til fire år varierer på mellom to til 40 stillinger i perioden, øker bruken av 5-års begrensningene jevnt frem til og med disponeringsomgangene i 2021. I 2022 er det 580 av totalt 833 stillinger som var registrert med en maks-grense på fem år. Dette utgjør 70 prosent av stillingene. Til sammenligning falt andelen stillinger uten tidsbegrensning falt fra 58 prosent i 2021 til 15 prosent i 2022.



**Figur 12** Utvikling i bruk av tidsbegrensninger på stillinger

### Tjenestesteder

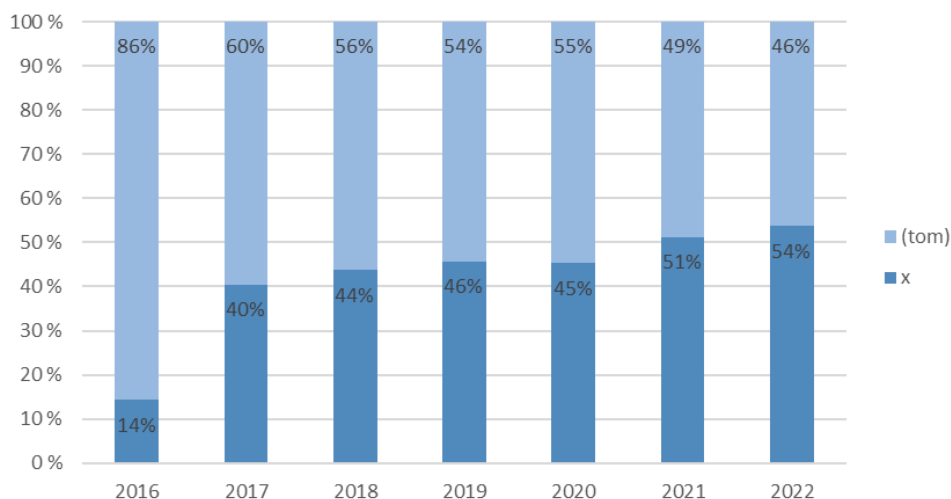
I figur 13 fremstilles antall stillinger for de tjenestestedene som ligger på topp ti av mest utlyste områdene. Merk at stillinger kan være lyst ut på flere søknadsrunder i en gitt disponeringsomgang, og ved behov også ved flere disponeringsomganger. Det at stillinger blir lyst ut flere ganger kan blant annet tyde på at Forsvaret har vansker med å rekruttere til disse tjenestestedene, at det er mange stillinger som skal fylles eller også at det er stor rotasjon i stillingene.



**Figur 13** Topp ti tjenestesteder med bakgrunn i antall utlyste stillinger i perioden

### Merknader knyttet til den enkelte stilling

Andelen stillinger hvor det opplyses om at det vil bli gjennomført eller at søkeren må påregne å bli kalt inn til intervju har økt i perioden. Ved oppstart av OMT i 2016 hadde 52 stillinger en slik merknad – på siste søknadsrunde i 2022 hadde antallet økt til 447. Dette utgjør godt over halvparten. Intervju er både tid- og ressurskrevende. Det at arbeidsgiver opplyser om at offiserene må påregne å bli kalt inn til intervju, betyr derimot ikke at disse gjennomføres.



Figur 14 Utvikling i bruk av merknad om intervju (x)

Merknadsfeltet benyttes også dersom Forsvaret har behov for at den ansatte bytter stilling før det som er fastsatte for den enkelte søknadsrunde. «Tidligere tiltredelse» fremkommer totalt på 745 stillinger som har blitt analysert. Forsvaret ønsker forutsigbarhet, både for arbeidsgiver og offiserene, men analysene indikerer dette at man ved 15 prosent av totalen mener at det er nødvendig med tilsetning utenom normalen som er 1. august. Dette kan blant annet skyldes avgang i kritiske stillinger, eller muligens noe dårlige planlegging.

Tabell 1 Antall og prosentfordeling av stillinger med merknad om tidligere tiltredelse

	Tidligere tiltredelse		Uten slik merknad		Totalsum
2016	33	9 %	331	91 %	364
2017	57	13 %	384	87 %	441
2018	123	14 %	740	86 %	863
2019	187	26 %	534	74 %	721
2020	164	18 %	749	82 %	913
2021	84	11 %	702	89 %	786
2022	97	12 %	736	88 %	833
Totalsum	745		4 176		4 921

### 4.1.3 Resultater av søknadsrundene

Av stillingene som er ledige eller antas å bli ledige, endte man opp med å få tilsetting på omkring 70 prosent de første årene. Frem til og med 2021 hadde dette falt med rundt 10 prosentpoeng, og i 2022 var det kun 52 prosent av de utlyste stillingene man fikk tilsetting på. Det er mange ulike grunner til at stillingene blir stående vakante. To av de vanligste årsakene til at stillingene blir registrert som med «Ingen tilsetting» er at søkeren har fått tilslag på en annen stilling eller at søkerne ikke var kvalifisert. For 2022 gjelder dette for henholdsvis 190 og 197 av stillingene. En annen grunn er at det ikke var en eneste søker på stillingen.

Tabell 2 Antall stillinger med tilsetninger samt statusene ingen søkere/tilsetting

	OF3	OF4	Totalsum	Ingen søkere	Ingen tilsetting	Totalsum
2016	216	89	305	24	49	73
2017	188	118	306	21	44	65
2018	311	159	470	65	113	178
2019	245	137	382	70	127	197
2020	321	190	511	103	173	276
2021	326	166	492	97	154	251
2022	307	194	501	190	197	387
Totalsum	1 914	1 053	2 967	570	857	1 427

## 4.2 Betydning for arbeidsgiver

Søknadssystemet skal sikre forutsigbarhet både for Forsvaret og den enkelte ansatte. Samtlige intervjuobjektene mener at dette er tilfellet. Systemet er kjent for de ansatte, og forvaltningen av dette foregår i henhold til fastsatte regler.

- I all hovedsak er tilsetningene 1. januar eller 1. august. Dette skaper forutsigbarhet både for arbeidsgiver og arbeidstaker om *når* en endring i arbeidsforholdet vil skje. Arbeidsgiversiden vil med det ha oversikt over *kommende* vakanser samt hva man får dekket i nær framtid av *eksisterende* vakanser. (Respondent 7)

Omfanget av antall stillinger som lyses ut påvirker arbeidsgiver på mange områder. Flere av respondentene fremhever at kvaliteten på kravene i stillingsbeskrivelsene/-annonsene skaper utfordringer. Særlig går dette på tiden til rådighet for kvalitetssikring, og forståelsen ute i avdelingene om viktigheten av at dette er «bestillingsseddelen» for hvilken kompetanse man etterspør. Den enkelte avdeling er selv ansvarlig for å melde inn stillinger og har fullmakt til å

---

definere sine behov, noe flere av intervjuobjektene mener bidrar til at totalen av stillinger i omløp ikke er hensiktsmessig.

- Om vi stadig lysere ut stillinger vi verken har penger eller kompetanse til å fylle, så er det bare *masse* arbeid som ikke gir særlig effekt. (Respondent 6)
- Jeg tror arbeidsgiver sliter med å definere en felles forståelse for hva som er Forsvarets behov. Dette skaper utfordring med for å få dekket det reelle behovet. (Respondent 7)
- Det er et veldig tidkrevende system Forsvaret legger opp til, i forhold til alle rundene. I tillegg skal det være en profesjonell og grundig saksbehandling slik at den beste kandidaten får jobben. (Respondent 3)

For å få hensiktsmessig rotasjon benytter Forsvaret, som vi har sett, blant annet tidsbegrensninger på stillingene. Majoriteten av respondentene er enige i at dette er en god mekanisme som sørger for at offiserene får den bredden i tjenesten som arbeidsgiver har behov for at disse har. Det sørger også for at man kan få fylt opp stillinger i områder som ikke er å anse som så attraktive hva gjelder beliggenhet for begrensede perioder. Flere fremhever imidlertid at bruken av tidsbegrensninger er en vanskelig balansegang. Karriereveien for offiserene krever en viss rotasjon, men innen enkelte fagområder bør offiserene også sitte lengre enn hva systemet legger opp til i dag.

- Bruken av tidsbegrensninger variere fra sjef til sjef – eller i hvert fall i diskusjonene rundt dette. Jeg synes at to år i stilling er ganske kort tid. Man kan løpe fra ansvaret sitt ved kun å sitte i to år. Vi er nok tjent med å ha noe lengre tidsbegrensninger. (Respondent 5)
- Arbeidsgiver driver opp rotasjonshastighet med *våre* prioriteringer, og den enkelte driver opp med *sine* prioriteringer. (Respondent 2)
- Slik jeg leser forsvarssjefen, så ønsker han at både sperrefrist og tidsbegrensninger oppheves. Han mener at folk gjør som de vil uansett, så hvorfor skal vi lage noe som oppleves som begrensende for personellet?» (Respondent 2)

Offiserene er selektert, vurderes hvert år i forbindelse med medarbeidersamtaler og Forsvaret har systemunderstøttelse for både kravene til stillingene og de ansattes kompetanseprofil. Likevel benytter Forsvaret, som de fleste andre virksomheter, intervju i utstrakt grad. Gitt at enkelte av søkerne fremstår som relativt like på papiret, er dette en måte å sørge for at den best kvalifiserte får

---

stillingen. Enkelte av respondentene fremhever at bruk av intervju også kan ha andre hensikter og konsekvenser for arbeidsgiver.

- For å unngå de formalistiske kravene, kan man bruke intervju da dette er å anse som tungtveiende i tilsettingsprosessen. Det er en måte å omgå systemet på – hvis man mener at enkelte kandidater er bedre enn andre, men hvor de egentlig mangler noe av det som er definert som stillingens krav. (Respondent 3)
- Jeg tror at intervju blir brukt mer nå enn før fordi det kan virke som om uttalen blir tillagt mindre vekt *uten* intervju. Avdelingene har oppfattet dette, og de vil derfor ha intervju på stillingene. Vi er ikke satt opp til å intervju alle – det går jo ikke! (Respondent 4)

### 4.3 Betydning for arbeidstaker

Når det lyses ut stillinger omtrent annen hver måned, gjelder det for offiserene å skulle følge med på innholdet i disse om man kunne tenke seg å bytte stilling. Dette krever en aktiv handling fra den ansatte, ikke bare å følge med på når rundene publiseres og når søknadsfristen er. Stillingsoversikten som publiseres gir informasjon om gradsnivå, tjenestested, avdeling og lønn, samt eventuell tidsbegrensning og merknader. Stillingens arbeidsoppgaver, ansvarsområder og krav finner arbeidstaker ved å søke opp den enkelte stillingen.

Forsvaret legger til rette for at karriereveiene i det indre jobbmarkedet er kjent for de ansatte. Samtlige av respondentene belyser system-individ-utfordringene, og hva dette kan bety i praksis for arbeidstakerne.

- Den enkelte har et stort ansvar for å passe på at man roterer – for det er jo nettopp slik offiserkompetansen utvikles. (Respondent 4)
- Man må være villig til å ta de utfordringene som kommer, og søke på stillingene som lyses ut. (Respondent 1)
- Systemet legger opp til at man skal sitte tre til fem år i stilling. Det er jo det ideelle, men vi som individer velger jo å søke – på alt mulig rart, og det kan være mange grunner til det. Noen tror at hvis de sitter stille mer enn to år, så vil det være hemmende for egen karriere. (Respondent 2)

---

Flere av intervjuobjektene bemerker at det interne jobbmarkedet er til gunst for arbeidstakerne. Omfanget av og hyppigheten på søknadsrundene gjør at den enkelte ansatte i stor grad selv kan velge *når* eller *om* man velger å søke.

- Det er arbeidstakers marked, fordi vi lyser ut stillinger vi ikke har penger til – og så satser man på at det går i hop til slutt likevel. På den måten får vi også alle disse stillingene som forblir tomme hver gang. (Respondent 2)
- Arbeidsgiver får kanskje ikke dekket sitt faktiske behov, fordi arbeidstakeren egentlig har «all» styring i prosessen. Dette gjelder både hva man velger å levere søknad på og hvilken prioritering man velger å ha på disse stillingene. (Respondent 7)

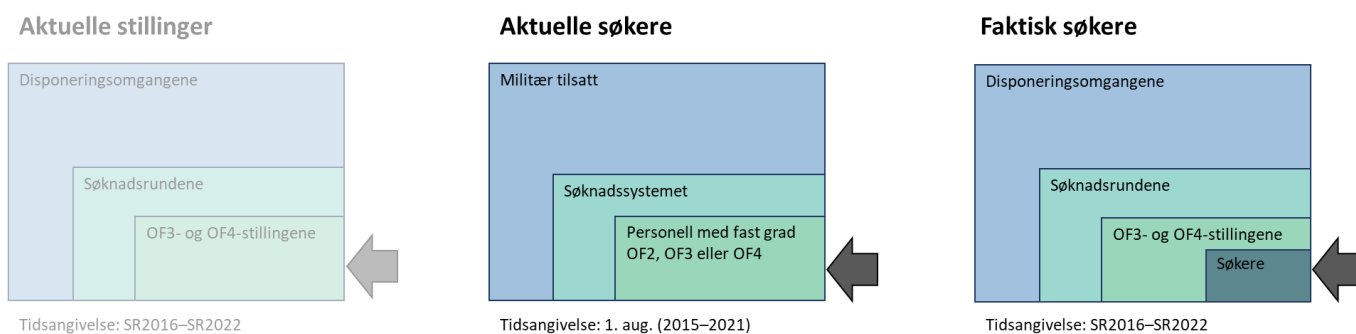
Krav til VOU på OF4-stillingene gjør at ikke alle som potensielt kunne tenke seg en slik jobb faktisk er kvalifiserte for den. Enkelte av intervjuobjektene trekker frem at det også synes å ha etablert seg en forventning hos arbeidstaker om å søke OF4-stillinger så fort offiserene er ferdige med masterstudiet.

- Hvis vi ikke skrur om bruken av VOU etter hvert, så vil offiserene i all hovedsak stoppe på OF3-nivå. *Det* er nok ikke systemet vårt klar for. I dag bruker vi VOU som en seleksjon til OF4-stillingene. Det tenker jeg at vi må frigjøre oss helt fra. Vi må tilby alle offiserer å ta master mye tidligere, og så får de søke og konkurrere seg til stillinger som alle andre. (Respondent 6)
- Forsvaret har, med VOU-kravet, lagt en begrensning på seg selv og på arbeidstaker. Man kommer kun til et gitt nivå og der stagnerer du. (Respondent 7)

## 5 Offiserene

Resultatene av analysene knyttet til Forsvarets kompetansebeholdning vil i dette kapittelet bli presentert i to hovedbolker. Første bolke er viet til kjennetegn for hele populasjonen av offiserer som potensielt kunne, og på et eller annet tidspunkt skal, bekle stillingene som lyses ut på søknadsrundene (se forrige kapittel). Videre løfter jeg frem kjennetegn ved de som i perioden 2015–2022 har søkt på én eller flere stillinger, for i neste omgang se på kjennetegn ved de offiserene som ikke er registrert med søknader. I andre bolke presenterer jeg aktuelle utviklingstrekk i kompetansebeholdningen gjennom perioden knyttet til demografi, utdanning og mobilitet.

### 5.1 Karaktertrekk ved offiserene



**Figur 15** Visualisering av de tre utvalgene – med fokus på «Aktuelle søkere» og «Faktisk søkere»

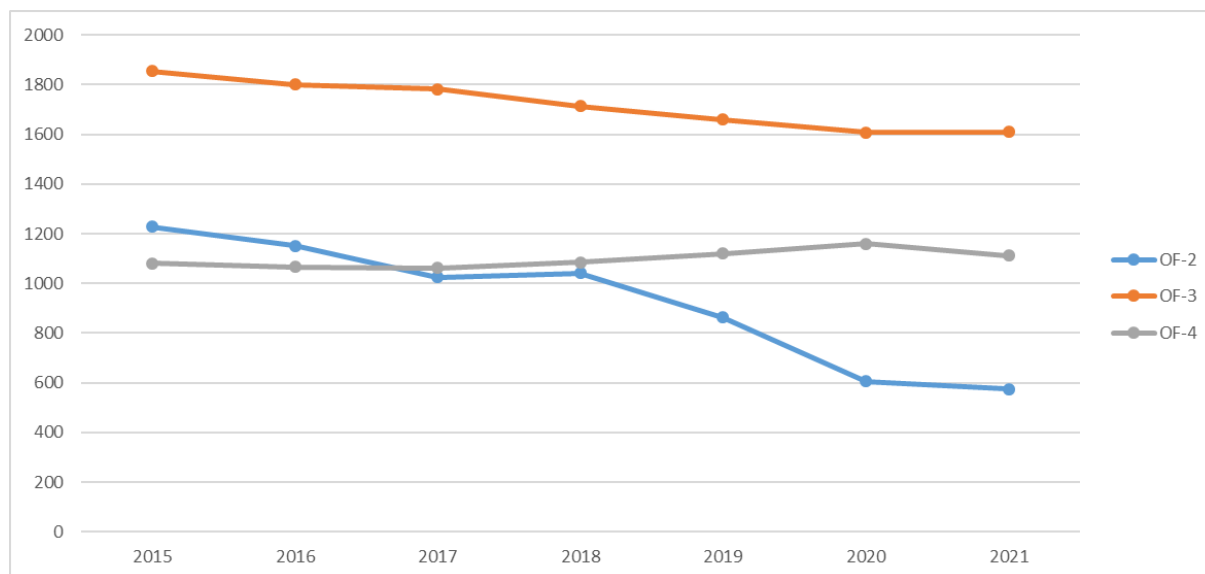
Som vist i figur 6 i delkapittel 3.2.1 «Dataregister» ble det etablert to datasett som inneholdt informasjon knyttet til personellet: «Aktuelle søkere» og «Faktiske søkere». Med tilgang på alle offiserene som *kunne* søkt og de som *faktisk* har søkt, kan det også gjennomføres analyser av dem som *lot være* å søke på aktuelle stillinger. Nedenfor presenteres hovedfunnene fra disse tre analyseområdene.

Det er viktig å ha i mente de prinsipielle avgrensningene som ble redegjort for i oppgavens første kapittel. Se figur 1 «Visualisering av personellet som omfattes av prosjektet» med tilhørende beskrivelse i delkapittel 1.4 Avgrensning.



### 5.1.1 Aktuelle søkere

I perioden forskningsprosjektet belyser er det 5.318 unike offiserer som hadde vært OF2 i over tre år eller rundet 38 år, eller innehatt gradsnivået OF3 eller OF4. Av disse offiserene er det 431 som er registrert som kvinner og 4.887 som er registrert som menn. Aldersspennet strekker fra 27 til 60 år i perioden. Utvalget inneholder totalt 2.241 (42 prosent) som er tilknyttet forsvarsgrenen Hæren, 1.312 (25 prosent) tilknyttet Sjøforsvaret og 1.773 (33 prosent) har grenstilhørighet til Luftforsvaret.



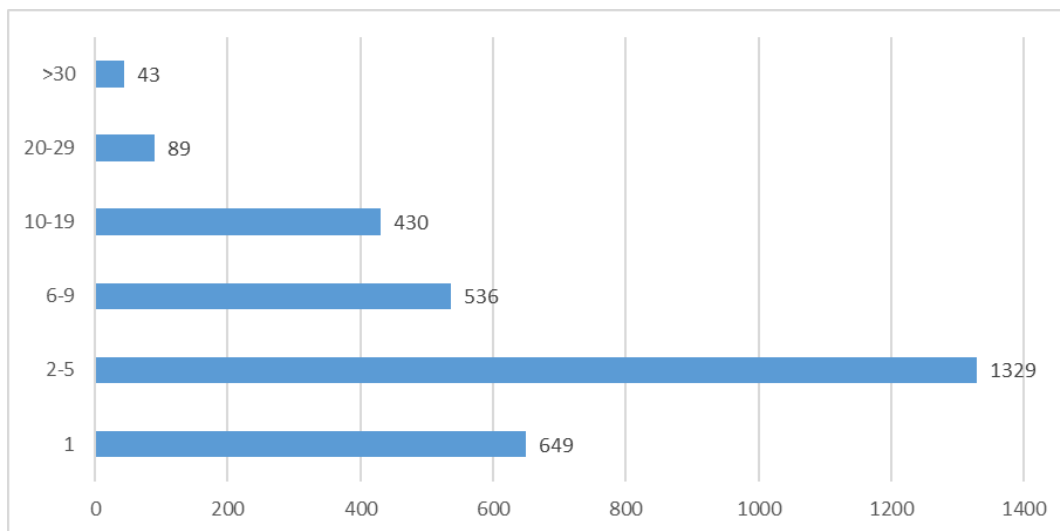
**Figur 16** Utvikling av kompetansebeholdningen fordelt per gradsnivå

Det varierte gjennom perioden hvor mange offiserer som sto uten fast stilling. I løpet av de syv årene har det vært en på økning på åtte prosentpoeng, fra 28 prosent i 2015 til 36 prosent i 2021. Dette skyldes ikke at antallet har økt, men at det i datasettet er en stor andel som lå uten registrert data knyttet til disponeringen. Årlig er det mellom 1.400 og 1.500 som er registrert med fast disponering, mens tallet på midlertidige ligger stabilt på rundt 1.200.

### 5.1.2 Faktiske søkere

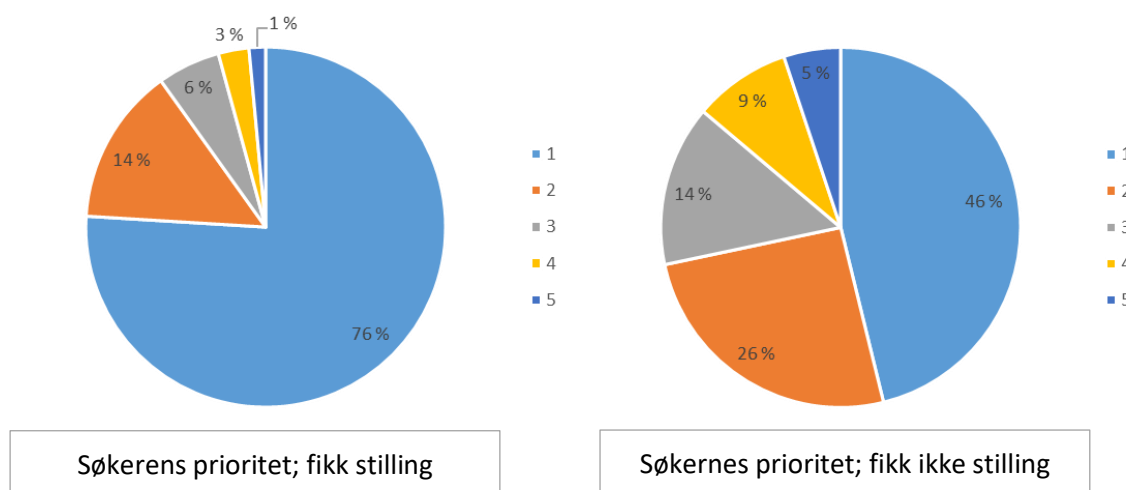
I løpet av perioden mellom første søknadsrunde for tilsetting august 2016 til siste søknadsrunde for 2022 har 3.966 ansatte levert inn søknad på OF3- eller OF4-stillinger. Til sammen ble det levert inn 20.999 søknader på disse stillingene (se punkt 4.1.2 Stillinger). Som nevnt tidligere så er det slik at de ansatte kan ha levert inn flere søknader på én enkeltrunde, man hadde mellom to og fire runder per år og utvalgsperioden strekker seg over syv år. Personell som ikke innehar militær, akademisk utdanning eller ikke har vært OF2 i mer enn tre år har *også* anledning til å søke, og disse er inkludert i totalen for antall søknader som er registrert.

Av de 3.966 er det 2.967 som har byttet stilling som følge av at de fikk tilsetning på søknadsrundene. Dette medførte at 1.197 har fått opprykk i perioden – henholdsvis 768 fra OF2 til OF3, og 429 fra OF3 til OF4. De resterende som har fått stilling på rundene har i så måte beholdt samme grad i ny stilling.



**Figur 17** Visualisering av antall villigheter hver søker har levert

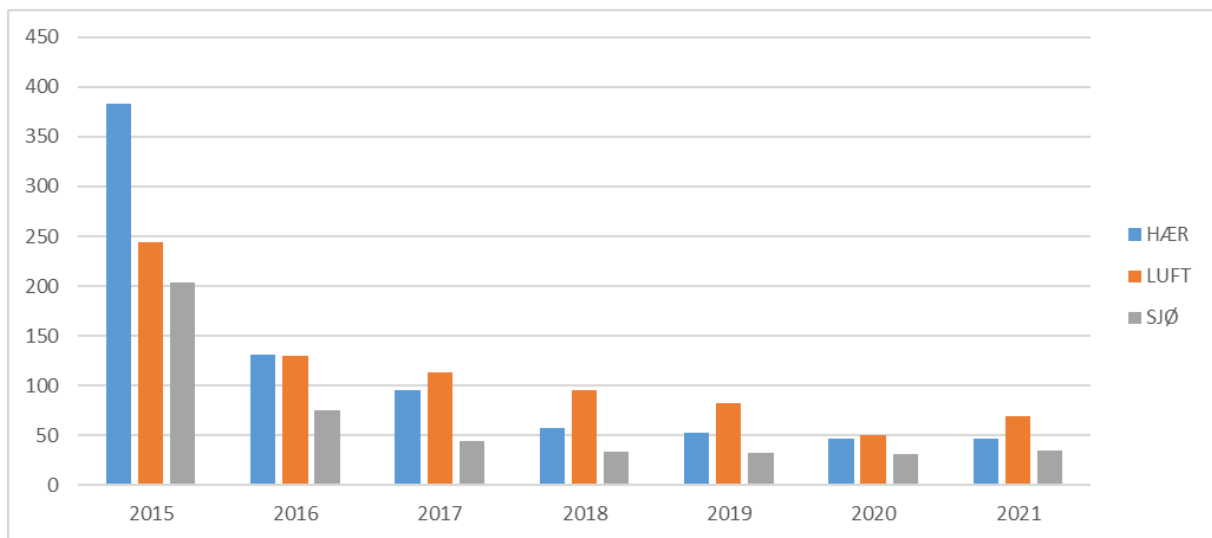
Av de som leverte inn søknader, så var det rundt en tredjedel som fikk stillingen de hadde satt som sin førsteprioritet. Nesten tilsvarende mange hadde stillinger som med prioritet 1 eller 2, men fikk ikke stillingen de søkte.



**Figur 18** Søkernes prioriteter (1–5)

### 5.1.3 Personell som skulle eller burde søkt

Sammenstillingen av dataene ga ingen utslag som indikerer tydelige kjennetegn for gruppen offiserer som ikke har søkt på stillinger i perioden. Nær 20 prosent av dem i den siste stillingen sin i over fem år, mens omkring 40 prosent hadde under tre år i sin siste disponering. At det var flere som ikke valgte å søke i løpet av den første disponeringsomgangen synes også å kunne forklares ut fra at dette var første søknadsrunde etter innføringen av OMT.



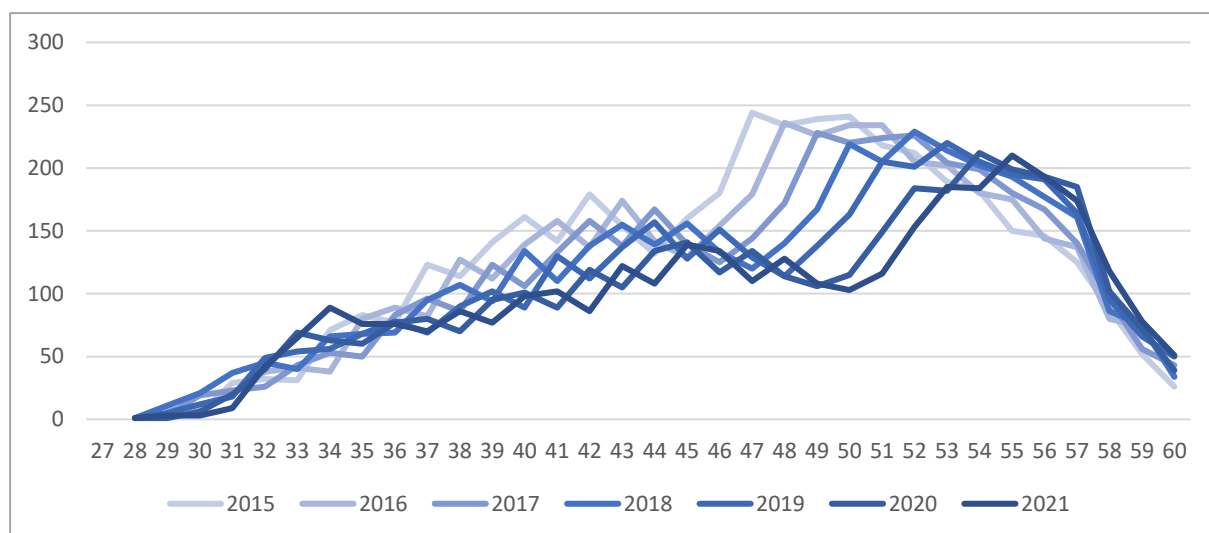
**Figur 19** Utvikling av kompetansebeholdningen som ikke har søkt i perioden

## 5.2 Utviklingstrekk i kompetansebeholdningen

Ved at datasettene inneholder tidsserier er det også av interesse å se på eventuell utvikling i kompetansebeholdningen i perioden. I tillegg til resultatene fra analyser av disse datasettene presenteres funnene fra intervjuene.

### 5.2.1 Demografi

Andelen kvinnelige offiserer i gradsjiktet har økt med to prosentpoeng i perioden, og var høsten 2021 på ni prosent. Dette skyldes dog ikke at beholdningen av disse har gått opp i særlig grad, men at beholdningen er redusert med 862 menn i løpet av de syv årene dataene favner om. Når det gjelder alderssammensetningen var det i perioden en reduksjon på 252 offiserer i aldersgruppen 40–44, mens personell over 55 økte nesten tilsvarende. I tillegg sluttet nærmere 350 offiserer i aldersgruppen 45–49 i perioden 2015–2018, og nesten like mange i aldersgruppen 50–54 de tre påfølgende årene. Gjennomsnittsalderen på offiserer på det midlere nivået har i så måte økt fra 46,9 år i 2015 til 47,8 år i 2021. Figuren under illustrerer utviklingen av alderssammensetningen av offiserer som er aktuelle for å bekle OF3- og OF4-stillinger i Forsvaret.



Figur 20 Utvikling av alderssammensetningen i perioden

Intervjuene avdekket at arbeidsgiversiden har god kjennskap til at Forsvarets kompetansebeholdning per tid består av relativt mange godt voksne personer. Det har vært snakket om «aldersbølgen» internt i flere år, men det er først nå at man begynner å se dette i praksis. Én ting er å være klar over den, en annen er hva Forsvaret gjør med dette.

- 
- Jeg tror ikke vi har tatt inn over oss hvor kritisk det er at vi kommer til å miste så mye kompetanse de neste årene. Dette kommer til å treffe oss kjempehardt. Det vil jo ta *lang* tid å få tettet et slikt kommende gap – og vi mangler jo allerede folk på det lavere og midlere nivået. (Respondent 5)
  - Man kommer til å «tømme» Forsvaret for erfarne offiserer på høyere nivå. Det vil jo på sett og vis, dessverre, skape et sug nedover i systemet – hvor man må dra andre opp for å dekke de kompetansegapet som vil oppstå fremover. (Respondent 7)

## 5.2.2 Mobilitet

For å kunne gjøre vurderinger knyttet til mobilitet i perioden, har fylkene av 2020 blitt benyttet. I 2015 tronet det som nå er Viken på topp med 1.127 offiserer bosatt i fylket. Neste fylke på listen, Vestland, hadde omtrent halvparten så mange av samme kategori med totalt 591. Både Innlandet, Troms og Finnmark og Nordland lå da på rundt 450 stykk hver. I 2021 er det fremdeles de samme fire fylkene på topp, mens Trøndelag så vidt går forbi Nordland med henholdsvis 299 og 292. Ser man på endringene i perioden fra 2015–2021, er den kraftigste reduksjonen i Viken. Nesten 300 av de 867 som har forsvunnet ut av kompetansebeholdningen var bosatt i der. Dette utgjør 34 prosent i forhold til totalen. Med henholdsvis 16 og 14 prosent ligger Nordland og Innlandet.

Når det gjelder bostedskommuner, så er det det Bergen, Oslo og Bodø som er øverst på listen. Dataene viser at både Bergen og Oslo har størst ansamling av offiserer når det kommer til tjenestesteder. Her havner Bardufoss på tredjeplass, med henholdsvis Reitan og Rygge på fjerde- og femteplass. For enkelte av enhetene i Forsvaret er man i stor grad avhengig av at personellet pendler. En av respondentene trekker dette frem som en utfordring når man skal bygge tillit og kontinuitet på arbeidsplassen. Flere av respondentene trekker dog også frem at «det er uheldig om Sjøforsvaret, med hovedbase i Bergen, utelukkende skulle bestå av bergensere».

Mobilitet handler også om at arbeidsgiver tilrettelegger for livslang karriere. Synliggjøring av karrieremuligheter og opplevelse av at den kompetansen man besitter kommer til nytte, er svært viktig for at arbeidstaker velger å bli. Intervjuene avdekket at det er delte meninger om hvor gode karriere- og tjenesteplanene i Forsvaret er og om bruken av dem.

- Disse skaper forutsigbarhet, og viser tydelig hva vi forventet av den enkelte. Ikke bare forventet, men hvilke valg man kan ta og hvilke konsekvenser det får. (Respondent 5)

- 
- Disse sier noe om hvordan man ønsker kompetanseflyten i systemet vårt – et signal om at dette er vår «motorvei». Men et system er likevel et system. Det er ikke dermed sagt at systemet virker som man ønsker. Hvor villig er personen til å følge de anbefalinger eller det systemet styrer deg mot? (Respondent 3)
  - Dette er veldig gode tanker, men blekket er jo ikke tørt før man har endret inngangsverdiene til disse. (Respondent 1)

### 5.2.3 Utdanning

Den største beholdningsendringen for militær utdanning er på grunnleggende offisersutdanning. Registerdataene viser at det i starten av OMT-perioden var nærmere 3.500 offiserer som var søknadsberettiget til stillinger på søknadssystemet. I 2021 var denne beholdningen redusert til rundet 2.500. Personellet med bachelorutdanning utgjorde mellom 75–80 prosent i perioden. Beholdningen av personell med det militære masterutdanningsnivået økt med seks prosentpoeng fra 2015, og høsten 2021 var beholdningen på 790 personer. Andelen offiserer på det midlere nivået med HOU, er relativt lavt generelt sett. Andelen reduseres dog fra 65 til 48 personer i løpet av de syv første årene med OMT.

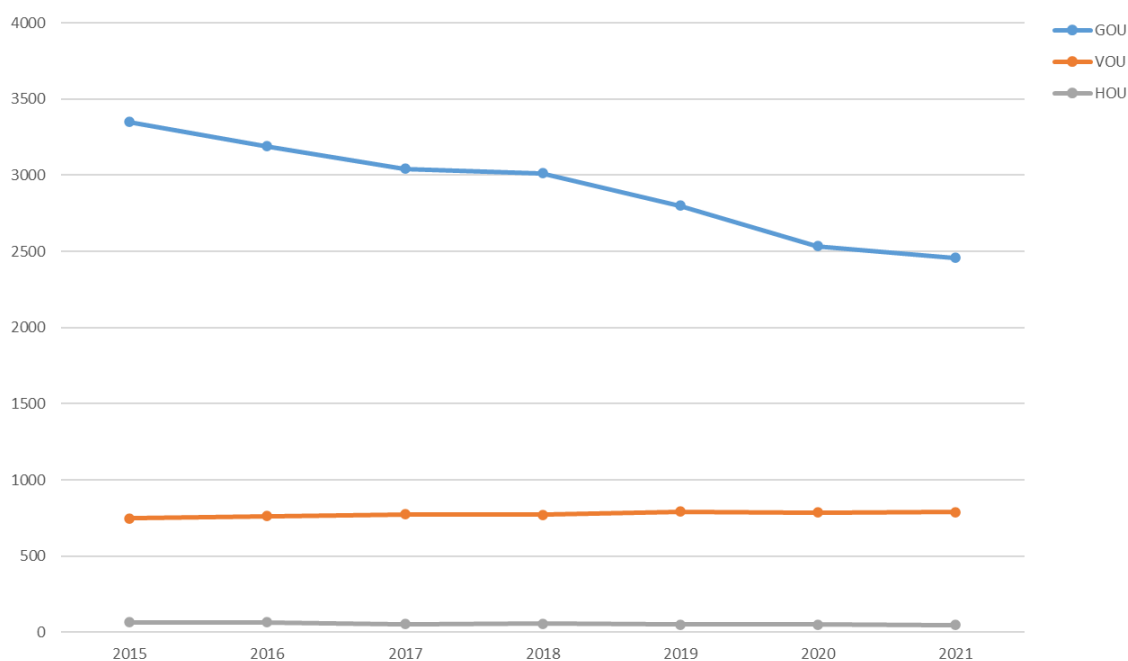
Forsvaret utdanner i stort alt personellet sitt selv. Fordi det er lang ledetid på kompetansen kan det bli svært kritisk dersom sluttraten blir høy. I flere av intervjuene fremkommer bekymringen for nettopp dette fra flere.

- I dag er vi helt avhengig av at alle som utdanner seg gjennom systemet vårt forblir i systemet. Dette kjenner man veldig godt til, men all statistikk tilsier at offiserene ikke velger å bli. (Respondent 3)
- Vedtatt struktur gir oss ikke det utdanningsvolumet vi har behov for i bunn. Vi har rett og slett ikke nok utdanningsplasser. (Respondent 1)

OF4-ere med det høyeste utdanningsnivået er kvalifisert for ytterligere avansement i grad, og med det er over på gruppe 1-stilinger. Ettersom at VOU-statusen ikke er synlig før høsten etter at utdanningen er fullført er det vanskelig å si hvor lang tid det tar før disse offiserene klarer å konkurrere seg til stillinger med OF4-grad.

Beholdningen av offiserer med VOU-nivå er størst hos dem med OF4-grad, samtidig er disse også i den aldersgruppen som nærmer seg pensjonsalder. Flere av intervjuobjektene trekker nettopp disse parallellene, og konsekvensene dette kan få.

- Vi kommer til å miste så utrolig mange OF4-ere de nærmeste årene til pensjon, og antall stillinger på dette nivået er så abnormt i forhold til resten av strukturen – det er ikke bærekraftig. (Respondent 2)
- Enkelte styrkeprodusenter vært veldig restriktive med å forsere folk. Men vi ser nå at det er kritiske stillinger i strukturen man ikke får dekket, og hvor man ikke ser noe annen løsning enn at folk må løftes tidligere enn normalt. (Respondent 7)



Figur

21 Utvikling innen de militære utdanningsnivåene i perioden

## 6 Drøfting

Rigmor E. Grimsø studie «Rotasjon og karriere i Forsvaret» ble initiert av Grimsø selv med bakgrunn i daværende forsvarssjefs uttalte behov for effektiv ressursutnyttelse innen HR-området. En ny befalsordning var da på trappene, og prosjektet ble etablert av FD for å gi innspill til denne. Selv om det var andre tider med en annen struktur, kan det synes som om flere av forholdene fremdeles er gjeldende. Grimsø (1995, s. 11) konkluderer i sin rapport med følgende: «For at Forsvaret skal kunne bedre sin personelladministrative praksis, så er det en grunnleggende forutsetning at det stilles krav til HR-kompetanse hos dem som skal ivareta oppgavene – både sentralt og lokalt».

---

20 år senere, i 2015, ble rapporten «En analyse av sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret» publisert. FFI konkluderer her med at rotasjon i Forsvarets vil være en avveining hvor «kontinuitet i stilling og oppgaver må veies mot fleksibilitet og evne til innovasjon og utvikling» (Lillekvelland & Strand, 2014, s. 44).

Det finnes per tid lite forskning på fenomenet rotasjon i Forsvaret – hvilke konsekvenser dette har, og hvor store kostnader dette medfører. I en kompleks organisasjon som Forsvaret, og hvor man er alene om å tilføre de ansatte nødvendig utdanning og tjenesteerfaring, vil manglende innsikt om hvilke kompetansebehov og hvordan man skal dekke disse potensielt få store konsekvenser.

Forskningsprosjektet tok utgangspunkt i føringer gitt fra FD samt Forsvarets eget regelverk knyttet til forvaltningen av offiserene på søknadssystemet. For å belyse problemstillingen ble det benyttet både kvantitativ og kvalitative metoder. Mye av tiden gikk med til å sammenstille datasettene og klargjøre dem for analyser. Ved å benytte tidsserier i flere dimensjoner ble datamengden enorm, og endringer både i bruken av datafelt og navnestandarder måtte harmoniseres på tvers av datasettene. Slik datavask kan føre til at enkeltelementer ikke fanges opp, og at andre med samme datamateriale vil gjøre andre sammenstillinger basert på *deres* forkunnskaper og kompetanse. Registerdata gir innsikt i hva som har skjedd, men gir ikke informasjon om *hvorfor* dette har skjedd eller lærdommer man har gjort underveis. Dybdeintervjuene med relevante aktører fra arbeidsgiversiden ble derfor gjennomført. Som med dataene fra SAP ble mengden empiri fra disse også svært omfattende. De planlagte ti intervjuene ble derfor kuttet ned til syv. Det ble valgt en semistrukturert tilnærming for å få belyst et så stort spekter som mulig. En slik tilnærming kan bidra til at respondentene kunne svart annerledes på spørsmålene som ble stilt dersom man spurte dem om det samme igjen. Flere av respondentene er også kollegaer som kjenner meg fra før av. Dette kan ha påvirket hvordan de svarte *meg* versus hvordan man ville svart *andre*.

I de påfølgende delkapittelet diskuteres funnene fra analysene av Forsvarets kompetansebehov og kompetansebeholdning. Drøftingen tar utgangspunkt i de tre utledede hypotesene fra delkapittel 2.4, og ser disse opp mot forskningsspørsmålene som ble presentert innledningsvis:

- 1) I hvilken grad benyttes søknadssystemet som del av strategisk kompetanseledelse knyttet til offiserene i Forsvaret?
- 2) I hvilken grad harmoniserer intensjonen i OMT knyttet til offiserene med praksis av søknadssystemet?



---

## 6.1 Hypotese 1 – Karrierejag

*Det er kun et fåtall av offiserene på søknadssystemet som faktisk roterer hyppigere enn det som anses å være hensiktsmessig som følge av forvaltningsreglene.*

Godt over halvparten av offiserene har levert én eller flere søknader i løpet av den definerte perioden. Majoriteten leverer likevel bare to til fem søknader totalt på syv år. Gitt at alle som hadde levert inn søknad hadde, og at disse hadde kommet med nettopp tre års mellomrom så hadde praksis harmonisert med regelverket.

Innhentet empiri viser at det indre jobbmarkedet i Forsvaret, slik det nå er modellert, bidrar til at offiserenes behov i stor grad går foran Forsvarets behov. Offiserene som søker på flere stillinger på én runde, velger selv hvilken prioritet som settes på disse. Ved tilsetting ender 75 prosent opp med å få den stillingen man prioriterte høyest. Fra arbeidstakerens side vil dette ha en positiv effekt.

Det er likevel slik at det hver søknadsrunde er stillinger som forblir vakante. Det kan tenkes at Forsvaret hadde fått fylt opp flere av de utlyste stillingene dersom man hadde valgt å overstyre offiserenes prioriteter. Offiserene har sendt inn *sin* ønskede rekkefølge – Forsvarets behov kan være annerledes. En annen tilnærming Forsvaret kunne valgt, er ikke å la offiserene registrere prioritet i det hele tatt. Man søker på de stillingene man ønsker, men det er opp til arbeidsgiver å velge hvilken av de søkte stillingene man får.

En slik endring vil ikke bare kreve reviderte forvaltningsregler, men også en kulturendring. Dersom slikt ikke blir kommunisert på en måte som bidrar til at offiserene forstår intensjonen bak endringen vil dette potensielt bidra til en negativ holdning til arbeidsgiver.

Analysene viser at over 70 prosent som søker verken får stillingen som sto på første eller andre plass på listen deres. Det kan selvfølgelig være slik at man ikke var kvalifisert for den stillingen man søkte, men utviklingen viser at antall stillinger uten tilsetting stiger. Forsvaret har her en gylden mulighet til potensielt å få færre vakante stillinger. I tillegg vil flere offiserer kunne få den tiltenkte bredden i sin tjenesteerfaring.

Variert tjeneste og at man har utvist gode resultatet, er noen av opptakskriteriene for å få plass på VOUs. Per i dag benyttes denne utdanning som ledd i å selektere til OF4-stillingene. Offiserer som *ikke* klarer å konkurrere seg til en slik utdanning ender opp med å bli værende OF3. En mulig årsak til at man ikke når opp i konkurransen kan også være fordi arbeidsgiver ber vedkomne om å bli værende i den stillingen man allerede er i. Med en reduksjon i kompetansebeholdningen av offiserer på det

---

midlere gradsnivået, kan det simpelt hen være slik at det er kritisk for Forsvaret at man blir værende. Konsekvensene, både for arbeidstaker og arbeidsgiver, av en slik avgjørelse er det viktig at både offiseren selv og Forsvaret er klar over.

Flere av intervjuobjektene uttaler at karrierejaget især er synlig blant de offiserene som akkurat har gjennomført og bestått VOUs. Dette har ikke latt seg bekrefte av empiri fra datasettene i denne undersøkelsen. Slik forvaltningsreglene er i dag, så kan offiserene som tar en militær master søke på OF4-stillinger mens vedkomne fremdeles er under utdanning. Nytt utdanningsnivå vil ikke dukke før høsten etter. Det er likevel ikke unaturlig å tro at når offiseren er gitt muligheten til å få opprykk i grad og nye muligheter for mer ansvar, vil velge å søke seg til stillinger på det nivået.

### **Delkonklusjon**

Det kan tenkes at det i enkelte enheter er et opplevd karrierejag eller at mange av offiserene i Forsvaret har en kultur som innebærer at man tenker «neste stilling» heller enn der man jobber til daglig. Undersøkelsen viser imidlertid at det er andre mekanismer enn forvaltningsreglene som eventuelt må bidra til å at rotasjonshastighet er høy da en stor andel av utlyste stillinger ender opp med ingen tilsetning. Dersom Forsvaret hadde lagt en strategi for kompetansemobilisering av denne personellgruppen, ville tilhørende tiltak kunne benyttes for å lukke gapene som oppstår blant annet som følge av manglende tilsetninger. Det kan se ut til at Forsvaret ikke har en strategisk tilnærming til hvordan søknadssystemet benyttes for å ha en hensiktsmessig rotasjon av offiserene.

Intensjonen i OMT er at offiserene skal ha en vertikal karrierevei. Dette fordrer både at stillinger lyses ut på søknadsrundene, og at den enkelte selv leverer inn søknad på disse. Det synes nærmest tilfeldig om de enkelte offiser ønsker eller føler behov for å gjøre nettopp dette. Mye kan tyde på at Forsvarets praksis ikke harmoniserer når det kommer til å følge opp at offiserene enten holdes tilbake eller styres fremover for å få den bredden OMT legger opp til at man skal ha.

## **6.2 Hypotese 2 – Tidsbegrensninger**

Tidsbegrensninger på stillinger gjør at personellet i stedet for å få stillinger på søknadsrundene, disponeres midlertidig når tidsbegrensningen har gått ut.

Av de kvantitative undersøkelsene ser vi at bruken av tidsbegrensninger har hatt en jevn økning i hele perioden, og gjorde så et byks opp til 70 prosent for disponeringsomgangen 2022. Forvaltningsreglene sier at det for hver enkelt stilling skal gjøres en vurdering når eller om tidsbegrensning skal settes.

---

Bruk av tidsbegrensninger er som vi har sett én av mekanismene som arbeidsgiver kan benytte seg av for å få ønsket kompetanseflyt. I teorien vil dette føre til at offiserene blant annet får erfaring fra flere enheter, på forskjellige nivå, med forskjellige oppgaver og bidratt i nye prosesser. Kompetansen vedkomne har med seg *inn* i stillingen vil også være viktig.

Dersom det er tilfellet at også de OF3- og OF4-stillingene som *ikke* har blitt lyst ut i løpet av tidsserien undersøkelsen tar for seg, og hvor 30 prosent av den totale strukturen skal bemannes av offiserer, så vil Forsvaret potensielt få opp rotasjonshyppigheten. Offiserene på det midlere nivået er gjerne sjefer for enheter eller tjenestegjør i DIF-stabene. En u hensiktsmessig høy rotasjon vil kunne påvirke arbeidsmiljøet, da stadige sjefsbytter og opplæring av nytt personell krever mye av dem som representerer kontinuiteten på arbeidsplassen. En annen konsekvens av sjefer som bytter stillinger ofte, er at det til stadig staves ut ny kurs eller at man prioriterer oppgaver som ligger nært i tid heller enn å tenke langsiktig.

Dersom det *ikke* er tidsbegrensning og offiserene enten avstår fra å søke eller ikke når opp i konkurransen, kan vedkomne bli sittende så lenge man vil i en gitt stilling. I et internt jobbmarked vil det dog gjerne dukke opp vakanser i enheten – som følge av at andre offiserer får tilslag på sine søknader eller slutter i Forsvaret. Ettersom at offiserene er tilsatt i forsvarsgren og grad, kan arbeidsgiver velge å disponere dem midlertidig i stillinger som man er kvalifiserte for. Dette kan bidra til at personellet får erfaring fra stillinger man ellers ikke ville hatt muligheten til, og i så måte vil en slik midlertidig løsning være til gunst for både arbeidsgiver og arbeidstaker.

Antall offiserer med midlertidig disponering har ligget relativt fast i perioden som har blitt analysert. Det kan tyde på at Forsvaret enten ikke er klar over at det som er uttalt som en unntaksregel har etablert seg som praksis eller rett og slett ikke rydder opp i dette.

### **Delkonklusjon**

Med bakgrunn i analysene kan det tyde på at *noe* skjedde i 2021, da bruken av tidsbegrensninger nådde nye høyder. Om dette er av strategisk art, er det underlig at Forsvarets nye HR-bestemmelse ikke tar inn i seg slike føringer. Det vil også være bemerkelsesverdig dersom Forsvarets øverste sjef gir inntrykk av at man ikke bør ha tidsbegrensninger på offisersstillingene, mens regelverket sier at man kan benytte dette *og* at det bidrar til rotasjonen som ligger i de politiske vedtakene. Mye tyder på at det ikke er en langsiktig, overordnet plan for bruken av tidsbegrensninger i Forsvaret.

Tidsbegrensninger er per tid hovedverktøyene Forsvaret har for å få til en hensiktsmessig rotasjon av offiserene. En økt bruk av bruk av dette vil kunne møte intensjonen i OMT. På den andre side, om

---

man får tilsetning i færre stillinger, beholdningen går ned og de som får stilling i utgangspunktet er tenkt å rotere tre til fem år etter at man tiltrådte, vil man muligens se at bruken av midlertidige disponeringer begynner å øke i tiden fremover. Bruk av slike fører til hyppigere rotasjon, da disse gis ett år av gangen, med mulighet for to. I så måte vil offiserene potensielt ha sittet i tre forskjellige stillinger i løpet av fire år.

### 6.3 Hypotese 3 – Behov versus beholdning

*Det samlede kompetansebehovet som lyses ut på søknadssystemet står ikke i forhold til Forsvarets kompetansebeholdning av offiserer.*

Analysene viser at det registreres omkring 800 OF3- og OF4-stillinger fordelt på de fire søknadsrundene hvert disponeringsår. Beholdningen av offiserer som kan disponeres i disse stillingene har de senere årene blitt betydelig redusert, men er i en størrelsesorden på omkring 3.300. Rent matematisk kunne dette fungert dersom samtlige offiserer faktisk roterte hvert tredje til femte år, og at tilførselen av offiserer på det midlere nivået var tilnærmet lik avgangen. Det betinger også at eventuelle endringer i stillingsstrukturen følges opp med tilsvarende tiltak for i beholdningen.

Fra et strukturelt perspektiv vil dette forandre at Forsvaret i større grad enn hva empirien tilsier, tar *sentral styring* med stillingsstrukturen, gjør helhetlige vurderinger om *hvilke* stillinger som skal prioriteres lyst ut og *når* disse skal lyses ut. Det må i så fall også gjøres aktive grep for å få offiserer, som har sittet i samme stilling i over tre år og som vurderes som aktuelle kandidater, til å søke på disse stillingene.

En *for* mekanisk tilnærming til personellforvaltningen vil kunne føre til at de ansatte ikke føler seg ivaretatt av Forsvaret i sitt yrkesmessige livsløp. En konsekvens av dette er at man finner seg en annen arbeidsgiver. Den opplevde muligheten for karriere og utvikling er viktige faktorer som spiller inn om man skal ha motivasjon for å bli. En synliggjøring av «motorveien» for karriere og tjeneste bør i så fall følges opp med reelle utviklingsplaner for den enkelte. Det å legge en karriereplan med lengre horisont enn de kommende tre årene vil bidra til forutsigbarhet, både for offiseren og Forsvaret som arbeidsgiver.

Den vertikale karrieren for mange offiserene stagnerer allerede på OF3-nivå når det er begrenset antall plasser på VOU samt krav til VOU på OF4-stillinger. Utviklingen i samfunnet tilsier at flere unge ønsker utdanning på høyere nivå, og misnøye med karrieremuligheter og faglig utdanning er en av de vanligste årsakene til at personell slutter i Forsvaret. Forsvaret kan gå bort ifra å benytte tilbud om

---

masterstudie som et seleksjonsverktøy, som vil medføre at flere av offiserene vil kunne få ytterligere militær, akademisk påbygning.

Ettersom at offiserene avanserer i grad ved å tiltre i stilling med tillagt høyere grad, vil en slik tilnærming potensielt føre til at gradsstrukturen i Forsvaret ikke er bærekraftig. Analysene viser at det i perioden har vært lyst ut 1,9 OF3-stillinger per OF4-stilling. Dette ligger under forholdstallet FD mener at er bærekraftig i den totale strukturen til Forsvaret. Det kan tenkes at forholdstallet for totalen er nærmere FDs overordnede målsetting, men at flere på OF3-nivå blir sittende lengre i sine kollegaer på OF4-nivået.

### **Delkonklusjon**

Strategisk kompetanseledelse fordrer at Forsvaret har innsikt i både kompetansebehovene og kompetansebeholdningen. Det er per tid den enkelte enhet som sitter med fullmakt til å opprette stillinger, sette krav til disse og melde inn behov på søknadsrundene. Funnene viser at dette gjøres uten at det blir gjort en helhetlig vurdering av kompetansebehovene på tvers av disse. Forsvarets kompetansebeholdning på det midlere gradsnivået reduseres, både som følge av naturlig avgang og at de yngre slutter. Funnene viser at arbeidsgiver har vært klar over dette, men det synes ikke å ha satt inn tiltak for å lukke gapet.

I intensjonen med OMT er det gitt at offiserene skal bekle 30 prosent av strukturen. Funnene gir en indikasjonen på det mest sannsynlig er for mange stillinger eller for få offiserer til å bekle disse. Om ikke Forsvaret har en reell struktur eller nok personellressurser, løper man en stor risiko ved å fortsette som tidligere uten å ta aktive grep for å få kontroll på verken kompetansebehovet eller kompetansebeholdningen.

## **7 Avslutning**

Gitt de naturlige begrensningene som ligger til dette forskningsprosjektet, især tid til disposisjon, er det mange aspekt ved rotasjon av offiserer som ikke er belyst. Gjennom de tre utledede hypotesene er fenomenet forsøkt forklart i konteksten hvor Forsvaret benytter seg av mekanismer som skal legges til rette for en slik rotasjon – søknadssystemet. Store mengder registerdata samt intervjuobjekter som viste et stort engasjement rundt problemstillingen har gitt innsikt i deler av selve forvaltningspraksisen. Gjennomgangen og beskrivelsen av Forsvarets modell for personellforvaltningen dannet grunnlaget for hva som er intensjonen med ordningen samt hvilket regelverk man har etablert for denne.

---

I dette avsluttende kapittelet trekkes delkonklusjonene fra hypotesene sammen for å besvare forskningsprosjektets problemstilling: **I hvilken grad bidrar søknadssystemet i Forsvaret til en hensiktsmessig rotasjon av offiserene?**

## 7.1 Oppsummering

Prosjektets formål har vært å få en bredere forståelse av hvordan Forsvaret har innrettet arbeidet med vertikal karriere for offiserene sine. Fokus har vært på systemet i seg selv, og ikke menneskene i systemet. Hvordan de handler, og hva de opplever vil selvfølgelig spille inn på systemet. Det nytter ikke å ha gode forvaltningsregler og utviklingssamtaler om personeller ikke føler seg ivaretatt eller vil prioritere familie fremfor en spennende jobb på hovedkvarteret.

Gjennom analysene er det blitt avdekket flere forhold som gir innblikk i forvaltningspraksis av offiserer på søknadssystemet. Det er nok en del tilfeldigheter, men ikke minst forhold som spiller inn på hverandre. Et par av funnene jeg mener at det er verdt å fremheve er den økende trenden i bruken av intervju. De fleste offiserene på det de undersøkte gradsnivåene mange år med tjenestetid og en relativt stor bredde i tjenesteerfaringen sin. Denne erfaringen samt resultatene de har levert i stillingene de har sittet i er tilgjengelig for de som behandler søknadene. Intervjuene avdekket at disse muligens blir brukt i større grad enn tidligere for potensielt å mer gehør for enhetens uttale. Et annet funn er bruken av merknader om «Tidligere tiltredelser». I et internt jobbmarked vil slike tilfeller potensielt føre til nye vakanser eller midlertidige disponeringen. På grunn av ledetiden på kompetansen er så høy, og siden Forsvaret er alene om å utvikle og utdanne offiserene, er det ikke en stor en stor bemanningspool man kan hente av. Slik Forsvaret er organisert i dag, er det behov for alle man utdanner.

Dersom Forsvaret driver med strategisk kompetanseledelse burde dette fremkomme i form av de overordnede planene og strategiene deres. I tillegg burde forvaltningsreglene og ansvarsfordelingen vært innrettet på en slik måte at man hadde kontrollmekanismer som fanger opp trender i både kompetansebehovet og kompetansebeholdningen sin. Gitt at dette var på plass ville Forsvaret både hatt muligheten for å planlegge med, implementere og evaluere tiltak som sikret at man rekrutterte, utviklet, anvendte eller avvirket personellressursene sine for å nå de overordnede målene.

Funnene viser at Forsvaret i svært liten grad gjennomfører strategisk kompetanseledelse. Stillingsfullmakten er per tid delegert fra det strategiske nivå ned til underliggende enheter. Disse styrer selv hvilken kompetansestruktur man har behov for, og melder inn vakante stillinger til de enkelte søknadsrundene. Det foregår ingen helhetlig vurdering av det samlede kompetansebehovet.

---

Forsvaret ender opp med ikke å få tilsetning i en stor andel av de utlyste stillingene. Om det er stillingsstrukturen som er for store eller om kompetansebeholdningen er for liten, gir ikke undersøkelsen svar på. Et av verktøyene Forsvaret har for å regulere kompetanseflyten er ved bruk av tidsbegrensninger på stillingene. Bruken av maksimum på fem år har hatt en markant økning den senere tid. Det er ingenting i den nye HR-bestemmelsen som skulle tilsi at Forsvaret nå har iverksatt dette som et tiltak for kompetansemobilisering. Om Forsvaret hadde hatt en HR-strategi for offiserene med klare ambisjoner og en tydelig intensjon som var integrert med de overordnede strategiene, burde i så fall ført til konkrete handlinger.

Den gjeldende militærordningen har som målsetting at 30 prosent av stillingsstrukturen skal være definert som offiserstillinger. Offiserene skal ha en vertikal karrierevei, som skal sørge for at de får den erfaringen som kreves for å bekle stillinger på høyere nivå. Dette fordrer at offiserene bytter stilling med jevne mellomrom. Mindre enn tre år i en stilling er å anse som uhensiktsmessig.

Funnene viser at praksisen i liten grad harmoniserer med intensjonen i OMT knyttet til offiserene på søknadssystemet. Det synes som om at store deler av ansvaret for å erverve seg erfaring og høyere utdanning, er lagt til offiseren selv å håndtere. Forsvaret har etablert karriere- og tjenesteplaner som gir de ansatte og lederne oversikt over stillingene med tilhørende kompetansekrav. Undersøkelsen viser at det er varierende erfaring med disse planene. Mye kan tyde på at stillingsstrukturen man opererer med ikke er avstemt med det reelle behovet eller at Forsvaret har store gap i sin kompetansebeholdning. Slik personellforvaltningen av offiserene med tilhørende karrieresystem er lagt opp, fører dette til en rotasjon det ikke synes som om Forsvaret har verken oversikt eller kontroll med. Bruken av midlertidige disponeringer ligger stabilt på et høyt nivå, enda at det er faste disponeringer som er beskrevet at skal være hovedregelen. Undersøkelsen viser også at det har vært store endringer i kompetansebeholdningen. Forsvaret treffes av den samme «aldersbølgen» som ellers i samfunnet. Når enkelte av offiserene også har anledning til å gå av med pensjon når de fyller 57 år, bør Forsvaret allerede nå iverksette tiltak som kan dempe effekten av at en stor andel OF4-ere snart forsvinner ut av virksomheten. Funnene viser at Forsvaret har redusert kraftig i antall stillinger uten tidsbegrensninger. Utviklingen og anvendelsen av offiserene baserer seg på rotasjon – noe en slik tilnærming kan medføre. Når det samtidig viser seg at Forsvaret ikke får tilsetning i mange av stillingene som lyses ut, er det nært anliggende å tro at også disse i noen grad blir fylt med offiserer med midlertidige disponeringer. En ringvirkning av dette er at rotasjonshastigheten går opp da disse i utgangspunktet kun kan bekles i maksimalt to år.

---

## Konklusjon

Det blir gjerne omtalt at stillingsrotasjonen er høy blant de ansatte i Forsvaret. Funnene indikerer imidlertid at det for offiserenes del ikke på bakgrunn av søknadssystemet i seg selv, men peker i retning av manglende forvaltning og oppfølging av systemet som helhet. I et internt jobbmarked vil det alltid være en viss form for rotasjon. Når én offiser slutter eller får seg ny stilling internt, bidrar det til at «kabalene må legges på nytt». Forsvarets kompetansebehov matcher per tid ikke kompetansebeholdningen deres. I en tid hvor Forsvaret skal økes i antall ansatte og vernepliktige, vil behovet for å få systemet til å virke sammen med personellet være helt avgjørende.

Jeg slutter meg til Grimsø sin overordnede konklusjon fra hennes arbeid i 1995: «En grunnleggende forutsetning for å kunne bedre praksisen, er at det stilles krav til kompetanse hos dem som skal ivareta oppgavene tilknyttet dette». Det kan synes som om HR enten ikke inkluderes godt nok i de overordnede strategiene eller at det tas beslutninger uten særlig god innsikt i hvordan dette påvirker organisasjonens eller personellens behov.

## 7.2 Videre forskning

Offiserenes motivasjon til å søke eller å frastå fra å søke på stillinger som lyses ut, er ikke belyst i denne studien. Ved å analysere denne delen av søknadssystemet vil arbeidsgiver kunne få innsikt i hva som er driverne for at enkelte til stadighet søker nye utfordringer, mens andre ønsker å bli der man er. En slik analyse ville vært et viktig innspill til en eventuell evaluering av søknadssystemet, og hvilke tiltak Forsvaret bør vurdere å igangsette. I utgangspunktet ønsket jeg også å belyse offiserenes side av det systemet de er en del av. Med bakgrunn i andre pågående, større spørreundersøkelser samt tid til disposisjon ble dette imidlertid ikke inkludert i forskningsprosjektet. Gitt samfunnsutviklingen og Forsvarets behov for å beholde personell i en periode hvor etaten skal vokse, anbefales det å gjennomføre forskning for å belyse motivasjonen offiserene på søknadssystemet har for den karrieren man har valgt og det systemet man er en del av.

Forskningsprosjektet har belyst at Forsvaret i liten grad synes å gjennomføre systematiske analyser knyttet til HR-området generelt, og offiserene spesielt. Det kan virke som om man, til tross for politiske føringer, ikke har klart å knytte personell- og kompetanse inn i de overordnede planene. Det vil derfor være hensiktsmessig å sette i gang et arbeid som kan løfte Forsvarets evne til å gjennomføre strategiske kompetanseanalyser. Det er tross alt menneskene i systemet som bidrar til den nødvendige kampkraften.



---

# Litteraturliste

Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management* (5th ed). Kogan Page.

Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse. (2022). *Framtidige kompetansebehov – et oppdatert kunnskapsgrunnlag* (Nr. 15). Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse.

Egerdal, Å. G. (Red.). (2020). *HR-boka* (2. utgave). Gyldendal.

Einarsen, S., & Skogstad, A. (Red.). (2005). *Den dyktige medarbeider—Behov og forventninger*. Fagbokforlaget.

Forsvaret. (u.å.). *Utdanning i Forsvaret*. Forsvaret.no. Hentet 24. april 2023, fra <https://www.forsvaret.no/utdanning>

Forsvaret. (2009). *Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret*. Forsvaret.

Forsvaret. (2014). *Direktiv for HR-området*. Forsvaret.

Forsvaret. (2016). *Forsvarets personellhåndbok del B - Forvaltning av militært tilsatte*. Forsvaret.

Forsvaret. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Forsvaret.

Forsvaret. (2022). *Særavtale om merutgiftsdekning, ulempe- og risikokompensasjon for Forsvaret*. Forsvaret.

Forsvaret. (2023a). *Bestemmelse for HR*. Forsvaret.

Forsvaret. (2023b). *Veileder i HR del B - Forvaltning av militært tilsatte*. Forsvaret.

Forsvaret. (2023c). *Veileder i HR del I - Utdanning i Forsvaret*. Forsvaret.

Forsvaret. (2023d). *Veileder i HR del M - Kompetanse og medarbeiderutvikling*. Forsvaret.

Forsvaret. (2023e, 20. mars). *Bruk av data fra Forsvaret i forskning*. Forsvaret.no. <https://www.forsvaret.no/forskning/forsvarets-forskningsnemd>

Forsvaret forskningsinstitutt. (2023, 1. mars). *Slik kan Forsvaret beholde flere*. FFI.no. <https://www.ffi.no/aktuelt/arrangementer/ffi-frokost-motivasjon-innsats-og-belastning-virker-insentivene>

Forsvarsdepartementet. (2020). *Instruks for personellforvaltningen i forsvarsdepartementet og underliggende etater i forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet.

Forsvarsdepartementet. (2023). *Tildelingsbrev for Forsvaret 2023*. Forsvarsdepartementet.

Forsvarsloven. (2016). *Lov om verneplikt og tjeneste i Forsvaret m.m.* (LOV-2022-06-17-50). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2016-08-12-77>

Grimsø, R. E. (1995). *Rotasjon og karriere i Forsvaret. En undersøkelse av sammenhenger mellom rotasjon og karriere for offiserer i det norske forsvaret; en vurdering av dagens praksis, og forslag til mulige endringer*.

---

Grimsø, R. E., Egerdal, Å. G., & Sanyang, F. A. (2015). *Personaladministrasjon: Teori og praksis* (5. utg.). Gyldendal akademisk.

Halvorsen, A. G. (2013, 22. september). - Altfor mange tar en mastergrad samfunnet ikke har bruk for. *www.dn.no*. <https://www.dn.no/studier/-altfor-mange-tar-en-mastergrad-samfunnet-ikke-har-bruk-for/1-1-1996936>

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utgave). Cappelen Damm akademisk.

Kommunal- og distriktsdepartementet. (2022). *Hovedavtalen i staten*. regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hovedavtalen-i-staten/id2952431/>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019). *Retningslinjer for intern mobilitet for arbeidstakere innenfor det statlige tariffområdet*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Retningslinjer-for-intern-mobilitet-for-arbeidstakere-innenfor-det-statlige-tariffområdet/id2340415/>

Kristoffersen, E. (2021, 21. desember). *Reduksjonen i toppstillinger er en start*. Forsvarets forum. <https://forsvaretsforum.no/arbeidsliv-forsvarssjef-meninger/reduksjonen-i-toppstillinger-er-en-start/235352>

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utgave). Fagbokforlaget.

Lillekvelland, T., & Strand, K. R. (2014). *En analyse av sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret* (FFI-rapport Nr. 00343). Forsvaret forskningsinstitutt.

Meld. St. 14 (2012-2013). *Kompetanse for en ny tid*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/>

Nordhaug, O. (2002). *LMR: ledelse av menneskelige ressurser: Målrettet personal- og kompetanseledelse*. (3. utg.). Universitetsforlaget.

Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Fagbokforlaget.

Nørstebø, A. S. (2023, 11. april). Ola Nordmann er nå 41 år. *P4.no*. <https://www.p4.no/artikkel/896336>

Prop. 14 S (2020–2021). *Evne til forsvar – vilje til beredskap*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-14-s-20202021/id2770783/>

Prop. 73 S (2011-2012). *Et forsvar for vår tid*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop-73-s-20112012/id676029/>

Prop. 111 LS (2014–2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m.* Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094/>

Prop. 151 S (2015–2016). *Kampkraft og bærekraft*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-151-s-20152016/id2504884/>

Sagberg, I. (2023). Herzbergs motivasjonsteori. I *Store norske leksikon*. [https://snl.no/Herzbergs\\_motivasjonsteori](https://snl.no/Herzbergs_motivasjonsteori)

---

Schei, A. (2022, 28. desember). Til syvende og sist må folk, ikke forskere, bestemme. *Khrono.no*.  
<https://khrono.no/til-syvende-og-sist-ma-folk-ikke-forskere-bestemme/715916>

Statens pensjonskasse. (u.å.). *Ord og uttrykk—Særaldersgrense*. spk.no. Hentet 1. april 2023, fra  
<https://www.spk.no/Ord-og-uttrykk-om-pensjon/saraldersgrense/>

Statsansatteloven. (2017). *Lov om statens ansatte mv.* (LOV-2022-12-20-99). Lovdata.  
<https://lovdata.no/lov/2017-06-16-67>

Svendsenutvalget. (2020). *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi—Veier mot et høyteknologisk forsvar*. Svendsenutvalget.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse—En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.

---

## Figur- og tabelloversikt

Figur 1	Visualisering av personellet som omfattes av prosjektet	s. 5
Figur 2	HR-verdikjede	s. 6
Figur 3	Sammenheng mellom normalavansement/ beordrings- og søknadssystemet	s. 11
Figur 4	Forsvarets utviklingsmodell for offiserene	s. 11
Figur 5	Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess	s. 14
Figur 6	Visualisering av de tre utvalgene	s. 26
Figur 7	Visualisering av kompetansebeholdningen og -behovet i perioden	s. 28
Figur 8	Visualisering av de tre utvalgene – med fokus på stillinger	s. 32
Figur 9	Utvikling av søknadsrundenes omfang med tilhørende antall dager til tilsetning	s. 33
Figur 10	Utvikling av utlyste stillinger i perioden	s. 33
Figur 11	Antall stillinger for hver disponeringsomgang	s. 34
Figur 12	Utvikling i bruk av tidsbegrensninger på stillinger	s. 35
Figur 13	Topp ti tjenestesteder med bakgrunn i antall utlyste stillinger i perioden	s. 35
Figur 14	Utvikling i bruk av merknad om intervju	s. 36
Figur 15	Visualisering av de tre utvalgene – med fokus på personell	s. 41
Figur 16	Utvikling av kompetansebeholdningen fordelt per gradsnivå	s. 42
Figur 17	Visualisering av antall villigheter hver søker har levert	s. 43
Figur 18	Søkernes prioriteter (1–5)	s. 43
Figur 19	Utvikling av kompetansebeholdningen som ikke har søkt i perioden	s. 44
Figur 20	Utvikling av alderssammensetningen i perioden	s. 45
Figur 21	Utvikling innen de militære utdanningsnivåene i perioden	s. 48

---

Tabell 1	Antall og prosentfordeling av stillinger med merknad om tidligere tiltredelse	s. 36
Tabell 2	Antall stillinger med tilsetninger samt statusene ingen søkere/tilsetning	s. 37

# Vedlegg 1 – Godkjenning fra Sikt



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave - rotasjon av offiserer](#) / Vurdering

## Vurdering av behandling av personopplysninger

<b>Referansenummer</b> 388750	<b>Vurderingstype</b> Automatisk	<b>Dato</b> 06.01.2023
<b>Prosjekttittel</b> Masteroppgave - rotasjon av offiserer		
<b>Behandlingsansvarlig institusjon</b> Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole		
<b>Prosjektansvarlig</b> Cathrine Lie Otteraaen		
<b>Student</b> Silje Marita Solheim		
<b>Prosjektperiode</b> 01.02.2023 - 31.07.2023		
<b>Kategorier personopplysninger</b> Alminnelige		
<b>Lovlig grunnlag</b> Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)		

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.07.2023.

[Meldeskjema](#)

### Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

### Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

- 
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

**Informasjonssikkerhet**

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

---

# Vedlegg 2 – Godkjenning fra Forsvarets forskningsnemnd



1 av 2

---

**Vår saksbehandler**

Audun Benjamin Bengtson, aubengtson@mil.no  
+47  
FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM

**Vår dato**

2023-05-11

**Vår referanse**

2023/013041-003/FORSVARET/ 910

**Tidligere dato****Tidligere referanse**

---

**Til**

Silje Marita Solheim  
.  
..

**Kopi til**

FST/J1/SA-SEK/June-Elin Ludvigsen Servan

## Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

### 1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 19. januar 2023 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstillinger er oppgitt: «I hvilken grad bidrar søknadssystemet i Forsvaret til en hensiktsmessig rotasjon av offiserene?». Det søkes om tilgang på registerdata fra SAP tilknyttet søknadssystemet (organisasjonsdata) og offiserene på søknadssystemet (personelldata), samt tillatelse til å gjennomføre intervju med relevante aktører fra arbeidsgiversiden, og tillatelse er innhentet ved June-Elin Ludvigsen Servan (FST/J1/SA-SEK).

### 2 Drøfting

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

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

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

### 3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 31. juli 2023.

### 4 Vilkår for tillatelsen

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

Sven Gabriel Holtsmark

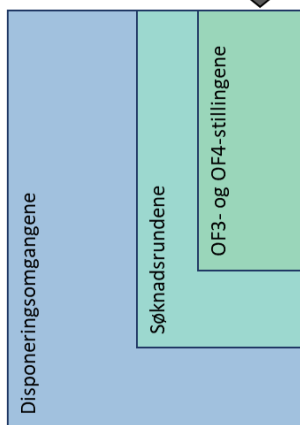
Leder forskningsnemnda

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



# Vedlegg 3 – Variabelliste for dataregister

## Aktuelle stillinger



Tidsangivelse: SR2016–SR2022

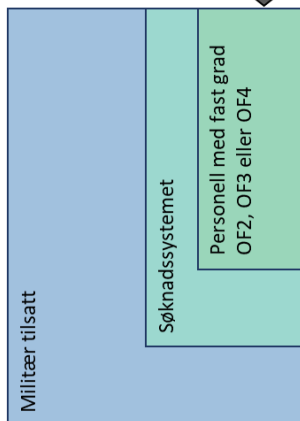
### Utvalget

- Samtlige søknadsrunder
- OF3- og OF4-stillinger

### Kjennetegn

- ID på runde
- ID på stilling
- Stillingsbetegnelse
- Gradsnivå
- Tjenestested
- Dato fra
- Dato til
- Ev merknad om to-/fjertrinnsbeordring
- Ev avdeling (DIF og/eller BRA)
- Dato for utlysning
- Dato for søknadsfrist
- Dato for resultat av runden

## Aktuelle søkere



Tidsangivelse: 1. aug. (2015–2021)

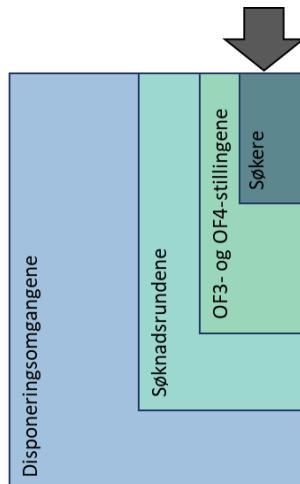
### Utvalget

- Er på søknadssystemet
- Er fast OF2, OF3 eller OF4

### Kjennetegn

- ID på ansatt (ev unikt kjennetegn)
- Fødselsår
- Kjønn
- Fast grad
- Dato for fast grad
- Ev midlertidig grad
- Gjeldende stillingsbetegnelse
- Gjeldende tjenesteforhold (fast/midl. disp.)
- Dato for siste faste disponering
- Gjeldende tjenestested
- Bosted
- Pendlersatus
- Militært utdanningsnivå
- Dato for militært utdanningsnivå

## Faktisk søkere



Tidsangivelse: SR2016–SR2022

### Utvalget

- OF3- og OF4-stillinger
- Søkere på disse stillingene

### Kjennetegn

- ID på runde
- ID på stilling
- ID på ansatt (ev unikt kjennetegn)
- Indikator på om søkeren konkurrerte seg til den gitte stillingen

---

# Vedlegg 4 – Informasjonsskrivet for intervju

## Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i intervju i forbindelse med masteroppgave

---

Dette skrivet skal gi deg informasjon om målene med forskningsprosjektet og hva en eventuell deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

I forbindelse med ny ordning for militært tilsatte (OMT) innførte man i 2016 et karriereskille mellom offiserer (OF) og befal/spesialister (OR). Mens OR-ene skulle representeres ved fag og kontinuitet, skulle OF-ene representeres ved ledelse og helhetsoversikt. Målsettingen var færre OF-er og flere OR-er. For at OF-ene skal få denne nevnte helheten legger personellinstruksen i forsvarssektoren opp til at OF-ene skal ha en hensiktsmessig rotasjon. Med færre OF-stillinger og et uttalt behov for bredde i kompetanse, kan det på den ene side føre til at rotasjonen blir for stor. På den andre side kan det tenkes at de ansatte ikke har noe ønske om å rotere - slik ordningen legger opp til.

Prosjektet søker å belyse om Forsvaret har en bevisst tilnærming til rotasjon, eller mangel på sådan, av OF-ene i sin personellforvaltning.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det er Stabsskolen ved Forsvarets høyskole som er ansvarlige for dette forskningsprosjektet.

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du mottar denne henvendelsen om deltakelse med bakgrunn i det ansvarsområdet som tilligger din stilling i Forsvaret, og den kompetansen du innehar innen personellforvaltningen i etaten.

### Hva innebærer det for deg i delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet innebærer dette at du lar deg intervju av prosjektleder. Intervjuet vil berammes til én time totalt, og vil omfatte personellforvaltning, strategisk kompetanseledelse, OMT og rotasjon, samt evaluering og læring i etaten knyttet til disse områdene. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet.

### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### Ditt personvern – oppbevaring og bruk av dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun prosjektleder (student) og prosjektansvarlig (veileder) som vil ha tilgang til dine opplysninger. Lagrede lydopptaksfiler oppbevares på adskilt, personlig område tilknyttet Forsvarets skytjeneste (FO365) så lenge prosjektet pågår.

### Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven er innlevert/godkjent, som etter planen er medio mai 2023. Alle personopplysninger vil bli slettet når sensur av oppgaven foreligger – tentativt medio juni 2023.

### Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

---

På oppdrag fra Forsvarets høyskolen har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

#### Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert kopi av disse
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til prosjektet, eller ønsker å vite mer om/benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Prosjektleder/student, Silje Marita Solheim  
E-post: [sisolheim@mil.no](mailto:sisolheim@mil.no)      Telefon: 2309 6907
- Prosjektansvarlig/veileder ved Forsvarets høyskole, Cathrine L. Otteraaen  
E-post: [cotteraaen@mil.no](mailto:cotteraaen@mil.no)      Telefon: 5551 8602
- Forsvarets personvernombud  
E-post: [forsvarets.personvernombud@mil.no](mailto:forsvarets.personvernombud@mil.no)      Telefon: 9150 3003

Har du spørsmål knyttet til Sikt sin vurdering av prosjektet?

E-post: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)      Telefon: 5321 1500

Med vennlig hilsen



Prosjektansvarlig (veileder)



Prosjektleder (student)

---

---

# Samtykkeerklæring

---

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet vedrørende rotasjon av offiserer i Forsvaret, og har fått anledning til å stille spørsmål til dette.

Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju
- å bidra til å oppklare eventuelle uklarheter i etterkant av intervjuet

Ved å stille til intervju samtykker jeg til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

---

Dato

---

Signatur

---

# Vedlegg 5 – Intervjuguiden

## Intervjuguide

---

Semistrukturert intervju av personell som representerer arbeidsgiver i forbindelse med personellforvaltning i Forsvaret – i denne sammenheng forvaltningen av offiserer på søknadssystemet. Guiden danner rammeverket for disse intervjuene, og beskriver i grove trekk hvilke temaer som skal adresseres.

Det vil bli gjennomført to til tre intervjuer for hvert av ansvarsnivåene: fagmyndighet (FST), fagansvarlig (FPVS) og styrkeprodusentene/forsvarsgrenene (Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret). Hvert intervju vil berammes til én time totalt.

---

### Introduksjon

- Takk for at respondenten setter av tid til å belyse problemstillingen og bidra til innsikt
- Kort introduksjon av intervjuer
- Informasjon om og hensikten med forskningsprosjektet
  - Rotasjonshyppighet
  - Motivasjon hos de ansatte for å rotere/bli værende i stillingen sin
  - Strategisk kompetanseledelse
- Informasjon om og hensikten med intervjuet
  - Samtykkeerklæring
  - Opptak av intervjuene
  - Sitatgodkjenning/gjennomlesning
  - NB: Interessert i erfaringene og refleksjonene til respondenten
- Eventuelle oppklarende spørsmål fra respondenten før man starter intervjuet?

---

### Innledende spørsmål – Respondenten

- Antall år i Forsvaret, innen HR og i stillingen/med ansvarsområdet
- Bakgrunn (utdanning og tjenesteerfaring)
- Annen informasjon respondenten mener er relevant

### Tema 1 – Personellforvaltning

FPH del B: *Hovedmålsettingen i utøvelsen av personellforvaltningen er å skape en god balanse mellom Forsvarets behov og en forutsigbar, rettferdig og troverdig behandling av den enkelte tilsatte.*

Hovedspørsmål: Hvordan vil du beskrive praktiseringen av personellforvaltningen i Forsvaret? (ut fra ansvarsområde, egne erfaringer, opplevd måloppnåelse)

Oppfølgingsspørsmål innen:

- Regelverk (kompleksitet, revisjoner/bidrag/innspill, handlingsrom)
- Prosessene (formelle/uformelle møter, plan-gjennomføring-oppfølging, kvalitet/kontroll)
- Teknologisk understøttelse (tid, utnyttelse, utvikling)
- Organiseringen (ansvar og myndighet, sentralisering/desentralisering, FSJs råd)
- Etablert forvaltningspraksis
- Styrker og svakheter med systemet

---

## **Tema 2 – Strategisk kompetanseledelse**

Definisjon (Lai): *Planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål.*

Hovedspørsmål: På hvilken måte og i hvor stor utstrekning mener du at Forsvaret driver strategisk kompetanseledelse?

Oppfølgingsspørsmål innen:

- Karriere- og tjenesteplaner
- Forsvarsgrentilhørighet/-ansvar (karriere-/KOM-/OB-råd, utvelgelse til utdanning/program)
- Talenter (*fast track*)
- Karriereveiledning (informere, motivere, personell uten fast stilling)
- Disponeringer mot villighet
- Systematisk analysearbeid (mål-beholdning-gap-tiltak)

## **Tema 3 – Ordning for militært tilsatte (OMT)**

Det nærmer seg syv år siden man startet innføringen av OMT, og med det et skille mellom karriereveiene for offiserer og spesialister/befal, samt mellom et beordrings- og et søknadssystem.

Hovedspørsmål: Om vi snevrer oss inn mot offiserer på søknadssystemet – hvilke tanker gjør du deg rundt innføringen av OMT og status per i dag?

Oppfølgingsspørsmål innen:

- Utfordringer/muligheter med ordningen
- Styrt eller tilfeldig utvikling av disponeringsomgangene/søknadssystemet?
- Bærekraftig personell- og kompetansestruktur
- Avgang: Aldersbølgen – implikasjoner?
- Midlertidighet i stilling og grad – bekymringer?

## **Tema 4 – Rotasjon**

Ref. personellinstruksen for forsvarssektoren: *Karrieresystemet for offiserer vil, i motsetning til de andre personellkategoriene, ha et vertikalt perspektiv. For å kunne utvikle og kvalifisere offiserer til lederstillinger og til høyere offisersgrader, må det praktiseres moderat rotasjon blant offiserene.*

Hovedspørsmål: På hvilken måte mener du at Forsvaret praktiserer moderat rotasjon blant offiserene, og hvilke tanker gjør du deg om dette sett opp mot de overordnede målsettingene for personellforvaltningen?

Oppfølgingsspørsmål innen:

- Risiko (for hyppig versus ingen rotasjon, erfaringsnivå, *one man deep*)
- Monitorering/KPI-er (bl.a. oppfølging av medarbeiderundersøkelsene)
- Virkemidler/insentiver (arbeidsgiverstyrt, basert på kunnskap, utnyttelse av handlingsrom)
- Tidsbegrensninger (2–3 og 3–5 år) og reduksjon i antall (måltall 30 %) offisersstillinger
- Motivasjon (balanse jobb versus privatliv, COVID-19 [lønn/sikkerhet ikke personlig utvikling])
- Rekruttering: Generasjon Y – hva nå? (forventninger, fleksibilitet, fremtidsrettet)

---

## **Tema 5 – Evaluering og læring**

Forsvarssektoren har vært gjennom betydelige personell- og kompetansereformer de siste årene, i tillegg er det store endringer i Forsvarets omgivelser og samfunnet for øvrig.

Ref. Prop. 14 S (2020–2021): *Forsvarets behov må være styrende for dimensjoneringen av personell- og kompetansestrukturen. Samtidig må strukturen innrettes og balanseres slik at den kan ivareta både dagens og fremtidens behov på en mest mulig fleksibel måte.*

Hovedspørsmål: Hvordan vil du beskrive Forsvarets tilnærming til evaluering og oppfølging av reformene (med tilhørende tiltak og mål), og dine erfaringer med perioden før og etter innføringen av disse?

Oppfølgingsspørsmål innen:

- Kompetanse (respondenten selv, organisasjonen, de med ansvar)
- Bruk av medarbeidersamtalen, registrert mobilitet/karriereønsker, tjenesteuttalelse
- Systematisk, langsiktighet og helhetlig tilnærming til evaluering og læring
- Fleksible versus rigide forvaltningssystemer og tilhørende praksis

### **Avrundning**

- Kort oppsummering av intervjuet
- Takk for at respondenten satt av tid til å belyse problemstillingen og bidra til innsikt
- Er det områder respondenten mener at burde vært belyst som man ikke har vært innom?