

Forsvarets stabsskole
Våren 2008

Masteroppgave

Hvilket disponeringssystem er velegnet til strategisk kompetencestyring?

Gorm Müller

26. maj 2008

Abstract

In this master thesis the Danish and Norwegian military has been compared with regards to the personal management systems. The specific question raised was:

“Which personal management system is best suited for managing strategic competences?”

The focus of this paper has been the lines of communication in the personal management systems to see whether they are capable of communicating the knowledge of the personal managers situated in the central human resource departments to the rest of the organisation. If this is the case it might indicate a good strategic competence guidance as well as acceptance and implementation of the personal policies.

Both systems have advantages and disadvantages. The Norwegian system seems to have less formal lines of communication between the personal and the managers than the Danish system. However, in contrast to the Danish military the Norwegian military has an application system that contains independent control systems. This seems to give a perceived fairness thus helping with the implementation of the policies. Furthermore it seems like the knowledge that lies within the Danish central human resource department is shared in the organisation to a larger extend than in the Norwegian system. An advantage in the Norwegian system seems to be the free choice for the personal when they apply for a desired job from the published job vacancies list. Neither of the systems seems to have a complete description of the policies nor procedures to implement the policies.

1 Baggrund	5
2 Problemstilling	6
2.1 ANALYSE AF PROBLEMSTILLINGEN	7
2.2 METODE	16
2.3 AFGRÆNSNING	18
3 Disponeringssystemet i det norske forsvar	21
3.1 DET NORSKE FORSVARS ORGANISATION	21
3.2 DET NORSKE FORSVARS PERSONELPOLITIK	21
3.3 ANSØGNINGSSYSTEMET	23
4 Diskussion af ansøgningssystemet	30
4.1 GENERELT	30
4.2 PROCESSERNE I ANSØGNINGSSYSTEMET	30
4.3 FORSVARSDEPARTEMENTETS IDENTIFICEREDE FORDELE OG ULEMPER	34
4.4 OPSUMMERING	39
5 Disponeringssystemet i det danske forsvar	41
5.1 DET DANSKE FORSVARS ORGANISATION	41
5.2 DET DANSKE FORSVARS PERSONELPOLITIK.....	41
5.3 BEORDRINGSSYSTEMET	42
6 Diskussion af beordringssystemet	50
6.1 GENERELT	50
6.2 FORDELE OG ULEMPER VED BEORDRINGSSYSTEMET	50
6.3 OPSUMMERING	54
7 Sammenligning af det norske og danske forsvars disponeringssystem	56
7.1 SAMMENLIGNING AF DET DANSKE OG NORSKE FORSVARS ORGANISATION	56
7.2 DISPONERING, UDDANNELSE OG AVANCEMENT	58
7.3 SAMMENLIGNING AF PERSONELPOLITIKKEN	62
7.4 FORVALTERNES SYN PÅ IMPLEMENTERING AF POLITIKKEN.....	66
7.5 DISPONERINGSSYSTEMERNES FORDELE OG ULEMPER.....	67
8 Konklusion	78
Bilag A – Pilotinterview den 15. januar.	84
Bilag B – Interviewguide den 29.januar	86
Bilag C – Interviewguide den 18. februar.	88
Bilag D – Interviewguide den 3. april	89
Bilag E – Interviewguide den 9. april	91

1 Baggrund

Denne opgave har sin inspiration fra stabs og masterstudiet på forsvarshøjskolen ved Akershus fæstning. Jeg har min baggrund fra det danske forsvar, der benytter et beordringssystem til at disponere medarbejderne, i modsætning til det norske forsvar, som benytter et ansøgningssystem. Denne forskel gjorde det interessant at følge mine kollegers muligheder for at få en stilling efter endt uddannelse.

Titlen på opgaven er blevet til på baggrund af et foredrag, der omhandlede fordele og ulemper ved ansøgningssystemet og undervisningen i virksomhedsstyring, der havde fokus på virksomhedsstrategi.

Siden murens fald har opgaverne for det danske og norske forsvar ændret karakter og "New public management" har haft indflydelse på forvaltningen. Blandt andet disse påvirkninger har medført krav til organisatorisk omstilling og begge forsvar har indenfor de sidste 10 år gennemgået en række strukturændringer. Dette er sandsynligvis ikke en afsluttet proces, men må forventes at fortsætte, hvilket blandt andet ses af Forsvarsdepartementets (2008) langtidsproposisjon i Norge, der lægger op til nye struktur-ændringer. Nogle af de allerede gennemførte strukturændringer har medført en centralisering af forvaltningen af personalet i begge forsvar.

Traditionelt set bygger det danske og norske forsvar sine ressourcer på tre faktorer; personel, materiel og struktur. Jeg anser den vigtigste ressource for personalet, blandt andet fordi det er personalet, der operationaliserer alle tre ressourcer. Begge forsvarsbudgetter afspejler i nogen grad også dette. Norge bruger lidt mere end 1/3 (Eikenes, 2008a) og Danmark cirka 1/2 (forsvarskommandoen, 2006) af forsvarsbudgettet på lønninger og tillæg. Blandt andet derfor er det vigtigt, at begge forsvar udnytter personalets kompetencer i størst muligt grad og at kompetencestrategien underbygger evnen til at gennemføre virksomhedens overordnede strategi. Forsvarsdepartementet (2008) i Norge understreger også ovenstående:

Personellet er Forsvarets vigtigste ressource, og Forsvaret skal være en attraktiv og trygg arbeidsplass som ivaretar medarbeiderne og deres mulighet til å ha et mest mulig normalt familieliv på en god måte.

2 Problemstilling

Det danske og norske forsvar rekrutterer medarbejdere ind i virksomheden fra indgangsniveau og uddanner dem løbende hele karrieren igennem til afvikling. Når den grundlæggende uddannelse er overstået er det virksomhedens samt medarbejderens opgave at sikre den fremadrettede udnyttelse af kompetencerne. Dette stiller store krav til virksomhedens kompetencestrategi og den måde medarbejderne forvaltes på. Kompetencestrategien skal have fokus på at udvikle medarbejderne således, at de kan forblive en ressource. Det danske og norske forsvars opgave er blandt andet at få udnyttet kompetencerne hos medarbejderne bedst muligt således, at både virksomhedens og medarbejdernes målsætninger tilfredsstilles. Der er ikke nødvendigvis et modsætningsforhold i dette, men der kan dog være forskellige mål på kort og/eller lang sigt mellem medarbejderne og virksomheden. I den modsætning er der nogle friktioner, som kan løses på forskellig vis. Friktionen kan blandt andet bestå af valgene mellem horisontal og vertikal karriere, valg af stilling i værnsmæssige stab eller operative afdelinger samt prioriteringen af familie kontra arbejde. Blandt andet det disponeringssystem man vælger kan have en betydning for hvordan virksomheden betragter og løser denne friktion.

Ved disponering forstås ansættelse eller beordring i en ny stilling inden for virksomheden. Det danske forsvar har valgt at benytte et beordringssystem og i Norge har man valgt et ansøgningssystem til at varetage disponeringsprocessen. Ved valget af disse systemer har man bevidst eller ubevidst påvirket de processer hvormed virksomhedens kompetencestrategi skal udføres. Thygesen (2004) referer til Heidegger der bruger analogien at når man står med en hammer i hånden består verden kun af søm. Umiddelbart synes beordringssystemet og ansøgningssystemet at antage to forskellige syn på medarbejderne. Beordringssystemet synes at være præget af en balance, hvor forsvaret har mest indflydelse og medarbejderne mindre mulighed for medbestemmelse og egenkontrol. Hvorimod ansøgningssystemet synes at være præget af en balance hvor medarbejderne har mest indflydelse, men hvor muligheden for at styre medarbejderne i en bestemt retning synes begrænset. På trods af de antagelser har begge systemer en relativ ensartet opgave, der bliver gennemført begge steder. Derfor skal redegørelsen af processerne vise om der er nogle grundlæggende forskelle på de to systemer og i så fald, hvilke fordele de hver især har i forhold at gennemføre den ønskede strategi.

Problemstillingen lyder derfor således:

Hvilket disponeringssystem er bedst egnet til strategisk kompetencestyring?

Hvilket disponeringssystem er velegnet til strategisk kompetencestyring

2.1 Analyse af problemstillingen

Ovenstående problemstilling er udforskende og lægger op til en beskrivelse af disponeringssystemets fordele og ulemper ved processen, der udøves for at opnå strategisk kompetencestyring. I det følgende beskrives opgavens syn på implementering af strategi, strategisk kompetencestyring generelt og strategisk kompetencestyring i forhold til disponeringssystemet.

Implementering af strategi

Strategi er en proces, der har været benyttet i krigskunst i mange år. Sun Tzu (400 år f. kr.), Machiavelli, Clausewitz, Jomini, Mahan og Corbett er nogle af de mest kendte inden for militær strategi. Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (1998) referer til Sun Tzu og Clausewitz når de skal forklare en af ti retninger (The positioning School) indenfor strategi og kalder militær strategi for den ældste strategiskole. Den øgede globalisering har medført stor konkurrence for alle typer virksomheder. Dermed er strategibegrebet blevet udvidet fra den militære brug til at være en proces, hvor virksomheder søger at udnytte deres ressourcer og dermed øge egen konkurrenceevne (Grønhaug og Norhaug, 2004).

Mintzberg et al. (1998) har beskrevet ti skoleretninger inden for strategi. Det danske og norske forsvar benytter sandsynligvis alle ti strategiretninger ved udformning og implementering af strategi. Men for at simplificere analysen vil jeg benytte de to retninger, der kan forklare opgavens opfattelse af strategi. Den ene er ”The positioning school”, der forudsætter en analytisk proces for strategien. Ved denne proces fremkommer færdige beskrevne strategier og der forventes en færdig plan fra strategi til implementering. Denne skole er initieret af militære teoretikere og derfor betragter jeg den som en naturlig del af den militære tænkemåde.

Den anden strategiretning er ”The learning School”, der operer med strategi som en opdukkende (emergerende) proces. Det betyder at strategien ikke er formuleret, men formes i det daglige arbejde. Denne strategiproces betragter jeg som en del af den militære tænkemåde, idet militærets hovedopgave er at kunne kæmpe og netop på slagmarken er opdukkende strategi eller taktik en nødvendighed for at vinde kampen.

Det, at strategien kan ændres af initiativer nedefra organisationen er et af de karakteristika, der er omfattet af den emergerende strategi. Mintzberg et al. (1998) antyder, at den emergerende strategi

opstår ved det daglige arbejde i organisationen. Derfra skal de nye input til strategien nå frem til topledelsen. Mintzberg et al. Henviser til Noda and Bower:

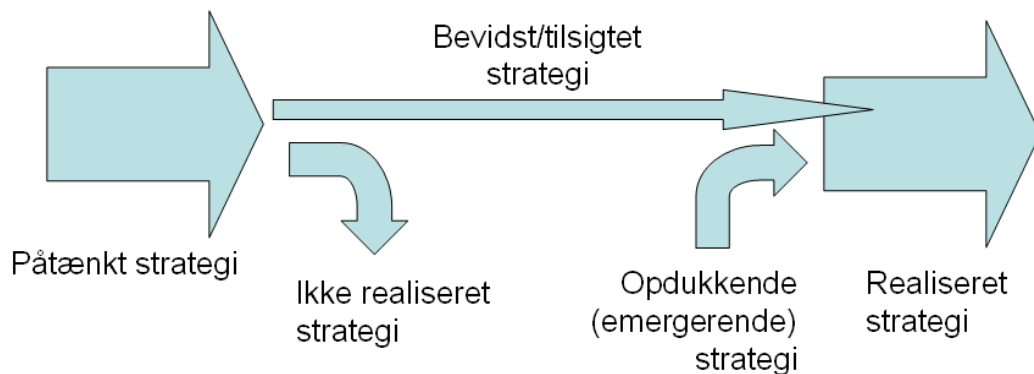
Strategic initiatives therefore "emerge" primarily from managerial activities of frontline and middle managers...Nevertheless, top managers can exercise critical influence on these activities by setting up the structural context [structural context er skrevet med kursiv].

Desuden skriver Mintzberg et al. at virksomheden via sine daglige operationer skal opdage de fordele og ulemper, der latent ligger i virksomhedens organisation. Dette indikerer, at stabe og analytikere ikke kan analysere sig frem til en strategisk løsning, men at løsningen må opdages efterhånden som virksomheden og omverdenen udvikler sig.

Larsen (2006) gengiver Mintzbergs ord således:

Strategier skal med andre ord, både forme og formes.

Larsen har beskrevet Mintzberg og Waters ideer om strategi via deres egen model. Denne model illustrerer hvordan en tænkt strategi kan påvirkes af en formende strategi.



Figur 1 Kilde Larsen (2006), inspireret af Mintzberg og Waters strategiudvikling.

Det væsentlige for det samlede resultat af strategien er, at den bevidste strategi følges op på baggrund af ikke realiseret strategi og opdukkende strategi, som ikke kunne forudses eller kontrolleres da den bevidste strategi blev udformet. Mintzberg et al. (1998) skriver, at bevidst og emergerende strategi sjældent, hvis overhovedet, findes alene. Hvis der udelukkende er bevidst

strategi antyder det, at der ikke finder læring sted. Er der udelukkende emergerende strategi antyder det, at der ikke er kontrol af strategien.

En måde at betragte strategi på er, at dele det op i tre hovedniveauer (Lai, 2004):

1. Virksomhedsstrategier, der definerer hvilke områder man skal operere indenfor i forhold til virksomhedens mission.
2. Konkurrencestrategier, som definerer hvordan man opnår konkurrencemæssige fordele indenfor et specifikt virksomhedsområde.
3. Funktionelle strategier, der beskriver rollen til de enkelte komponenter i organisationen, der for eksempel kan være produktion, økonomistyring, personelstyring, logistik etc.

Kompetencestrategien i det danske og norske forsvar kan beskrives som en funktionel strategi, hvilket vi vil se i de følgende afsnit.

Strategisk kompetencestyring

I det danske og norske forsvar er det personellet der operationaliserer de øvrige ressourcer. Desuden leverer ingen af forsvarerne produkter til kunden (Stortinget/Folketinget), uden personel er involveret som den væsentligste del af produktet. Derfor kan det synes som om der kunne være fordele ved at tilknytte kompetencestrategien til forsvarets overordnede strategi eller at betragte den som en del af virksomhedsstrategien. Dette kan skabe en sammenhæng mellem forvaltningen af personalet og de mål virksomheden arbejder for at opnå.

Lai (2004) betragter denne sammenhæng således:

En av de viktigste forklaringer på mangelfulle resultater er at satsningen på kompetanse ofte bliver betraktet som et separat aktivitetsområde.

Larsen (2006) maner dog til forsigtighed med hensyn til at forvente en sammensmeltning af human resources (HR)- og virksomhedsstrategi. Larsen mener, at dette er så stor en udfordring, at det først er realistisk et antal tiår ude i fremtiden. Human resource management (HRM) er et relativt nyt videnskabsområde og derfor ”umodent” og vanskeligt at gøre målbart som f. eks. matematik og fysik. Derfor er det vanskeligt for virksomhederne at måle den effekt en HR-strategi kan have. Dette kan ofte virke som en undskyldning for ikke at satse på en evaluering af HR-strategi og dermed er det vanskeligt at gennemskue effekten af en HR-strategi (Larsen, 2006).

Umiddelbart synes det som om at begge forsvar har en kompetencestrategi, der er forankret i topledelsen. Dette baserer jeg på, at politikken, der beskriver strategien, er udformet og publiceret af forsvarsstaben i Norge og forsvarskommandoen i Danmark. Meget forskning tyder på at det vigtige ved at udforme en strategi er, at det er muligt at implementere den, således at den kan få effekt. At den strategiske kompetencestyring muligvis er forankret i topledelsen er i sig selv ikke en garanti for implementering (Larsen, 2006).

Hvad betyder dette så for begrebet strategisk kompetencestyring i den sammenhæng det er beskrevet problemformuleringen?

Strategisk kompetencestyring antyder, at kompetencerne skal styres eller kontrolleres. Dette er i overensstemmelse med den bevidste strategi beskrevet i Mintzberg og Waters model. Lai (2004) beskriver kompetencestyring som et forsøg på at styre i en bestemt retning, mod et mål, i modsætning til at overlade ting til tilfældigheder, men styring skal ikke forstås som en kontrol.

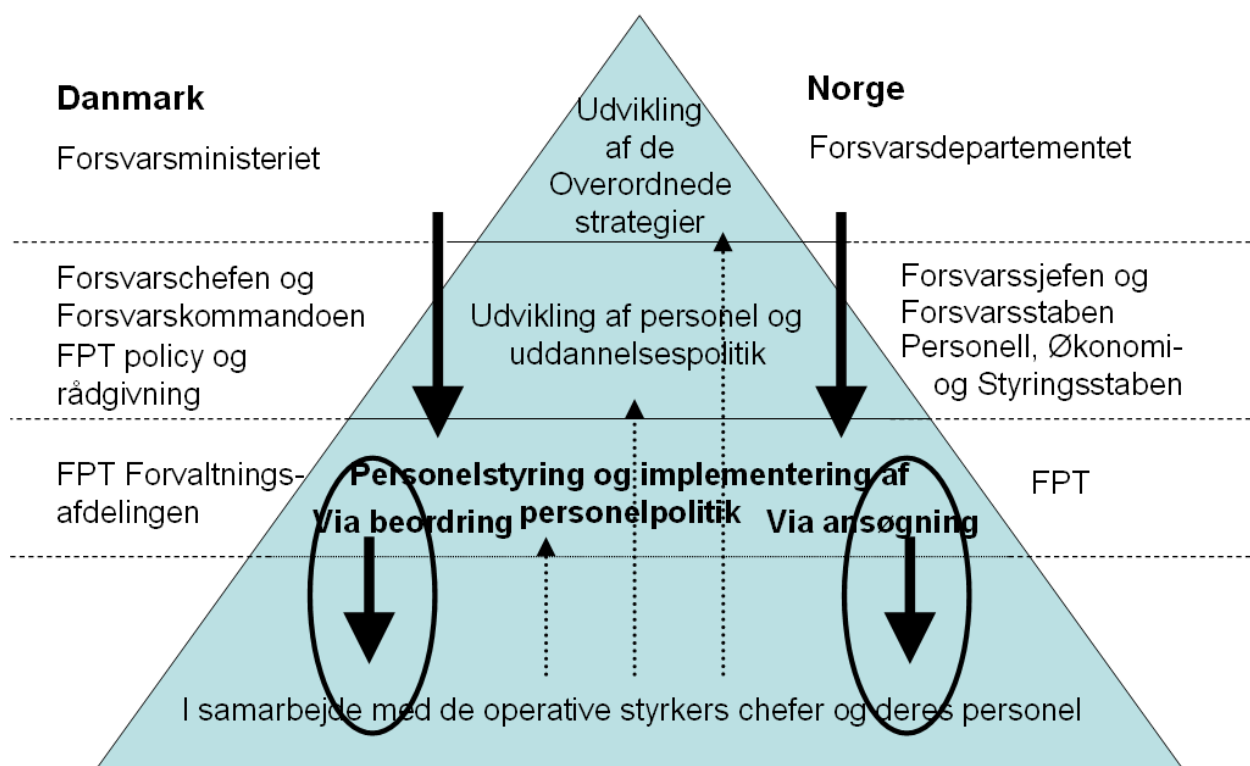
Spørgsmålet er da også om det overhovedet er muligt at kontrollere kompetencer? Nogle forskere mener at kompetencer ikke ejes af virksomheden, men af den enkelte person, der ansat i virksomheden (Løwendahl 2002; Løwendahl og Nordhaug, 2004; Lai 2004). Dette har da også fået Løwendahl og Nordhaug (2002) til at skrive:

Kompetansepolitikk på bedriftsplan handler derfor mer om en helhetlig organisasjonsutvikling med sikte på å utnytte og utvikle den kompetansen som er tilgjengelig for organisasjonen, enn det handler om sofistisert objektive verktøy for kartlegning og allokering av medarbeidere og deres kompetanse.

Løwendahl og Nordhaugs prioritering af en sammenhængende organisationsudvikling, understreger vigtigheden af en god kommunikation mellem top og bund i virksomheden således, at topledelsen kan reagere på de uregelmæssigheder, der måtte opstå i omverdenens og organisationens udvikling.

Det danske og norske forsvars kompetencestrategi og disponeringssystem

Nedenstående figur viser en skitse af strukturen i forswarets kompetencestyring:



Figur 2. Strukturen for strategisk kompetencestyring i det danske og norske forsvar.

De faste pile i figuren indikerer beordringsmulighed og de stiplede pile indikerer påvirkningsmuligheder. Strategi og politik udformes således på de to øverste niveauer og implementeringen sker på tredje niveau via beordring og ansøgning. Figuren er inspireret af blandt andet Mintzbergs (1994) syn på strategi samt Løwendahl og Nordhaugs (2004) syn på kompetencesystemer:

Det sentrale koplepunktet mellom et ovenfra-og-ned-perspektiv og et nedenfra-og-op-perspektiv er det vi har kaldt organisasjonens kompetansekonfigurasjon. Her kombineres de kompetanser som finnes i organisasjonen med de oppgaver som skal løses, og dersom denne sammensetning er vellykket, oppnås både effektiv ressursutnyttelse og smidig tilpasning til omgivelsen.

På trods af, at kompetencer muligvis ikke kan kontrolleres, vil en virksomhed ofte forsøge at påvirke den retning kompetencerne skal udvikle sig i. Begge forsvar har en kompetencestrategi, der er manifesteret i en personelpolitik og den udførende del af organisationen for denne kompetencestrategi er forsvarets Personeltjeneste. Derfor er min opfattelse at både det danske og

norske forsvars organisatoriske kompetencekonfigurationen foregår i forswarets personeltjeneste (FPT).

En vigtig udfordring ved implementeringen af en strategi, er at få en sammenhæng mellem strategi og implementering. Mintzberg (1994) antyder at udviklingen af strategi bør opstå i en sammenhæng mellem topledelse (eller strategitænkerne) og linjeledelsen (eller de der arbejder med de dagligdags operationer):

We know that it [strategy making] must draw on all kinds of informational inputs, many of them nonquantifiable and accessible only to strategists who are connected to the details rather than detached from them.

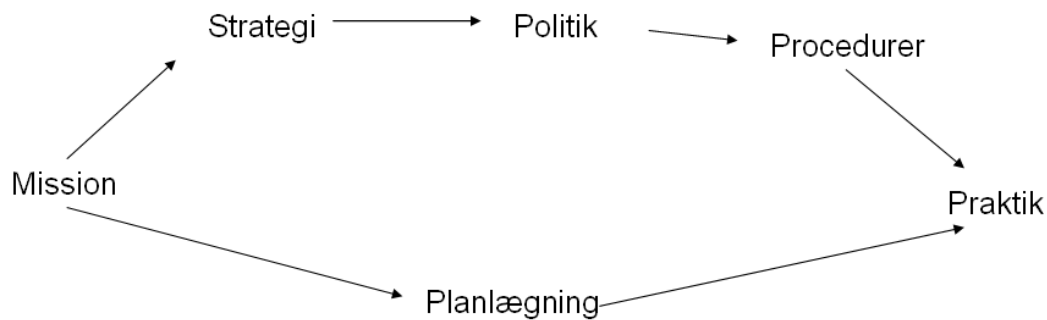
Forsvarene i Danmark og Norge er begge store organisationer hvor der er langt mellem top og bund, hvilket kan skabe en forskel på forståelsen af strategien alt efter hvilket niveau man befinder sig på. Dermed bliver kommunikation en vigtig del af det at få implementeret en strategi og sidenhen få de emergende strategier kommunikeret op til topledelsen således, at strategien løbende kan forbedres.

I forhold til problemformuleringen er det derfor interessant at identificere de systemer disponeringsprocessen indeholder, der kan kommunikere strategien ud i organisationen og de løbende afvigelser fra den planlagte strategi tilbage til ledelsen, således at der kan foretages justeringer af den overordnede strategi. I begge forsvar synes kompetencestrategiens kommunikation i stor grad varetaget af FPT. FPT er involveret med samtlige personelgrupper, der skifter job (både internt og eksternt) og ønsker videreuddannelse. De er desuden i kontakt med linjeledelsen og topledelsen. Dermed er FPT et af de praktiske link mellem strategi og implementering. Derfor er det interessant at undersøge FPT's syn på strategien og dens muligheder for at blive implementeret.

Opgavens forudsætning er, at stabsarbejderne ved FPT kan betragtes som "middlemanagers". En indikation på dette er hvis de selv oplever, at deres oparbejdede viden om den strategiske kompetencestyring, bliver kommunikeret videre til topledelsen eller kommer medarbejderne til gode når stillingerne skal besættes i disponeringsrunden. Hvis dette ikke er tilfældet kan det være en indikation på at strategien ikke er tilstrækkelig gennemført (implementeret).

Opgavens mål er ikke at finde en kausal sammenhæng mellem disponeringssystemet og strategien, men blot at undersøge om der er en sammenhæng mellem ”værktøj” og strategi og i hvilken grad FPT opfatter deres viden og forvaltning som relevant i forhold til virksomhedens ønskede strategiske kompetencestyring. Begrebet strategisk kompetencestyring bliver således den proces FPT udfører med disponeringssystemet for at implementere virksomhedens strategi og politik mht. styring af kompetencer.

Torrington og Hall (1995) beskriver til dels rammerne for ovenstående analyse via figur 3.:



Figur 3. Kilde Torrington og Hall (1995). Rammeværket for ledelsens aktioner.¹

Disponeringssystemet er en af flere procedurer, der skal være med til at implementere forsvarets personelpolitik I Danmark og Norge. Opgavens vinkel bliver derfor om procedureerne er egnede til at gennemføre eller implementere den strategiske kompetencestyring, der er beskrevet i forsvarets personelpolitik:

- Personelpolitikken beskriver målene og hvilke værktøjer der benyttes at opnå målene.
- Procedureerne beskriver den detaljerede brug af værktøjerne.
- FPT udfører i praksis procedureerne via ansøgningssystemet og beordringssystemet.

¹ I den oprindelige figur er sammenhængen visualiseret i denne rækkefølge mission-strategi-politik-politik-praktik. Teksten der følger figuren i Torrington og Hall (1995) gør det dog klart at sammenhængen er mission-strategi-politik-procedure-praktik derfor har jeg ændret den oprindelige figur.

Disponeringsprocessen bliver vurderet, fra virksomheden vinkel, for at identificere områder, der kan hjælpe til med en bedre implementering af den strategiske kompetencestyring. Derfor er en beskrivelse af personelpolitikens mål og retningslinjer samt en definition af disponeringssystemerne og deres processer nødvendig. For at få beskrevet sammenhængen mellem strategi og politik har jeg brugt Torrington og Halls (1995) definition på virksomhedspolitik:

The overall mission and strategy are guided by a series of policies to channel decision and action, shaping the organisation and providing the direction that is needed.

Opgaven tolker Torrington og Hall's definition således, at politikken skal indeholde:

- En kanalisering af ansvarsfordeling for de enkelte aktionspunkter og hvem der i praksis udfører aktionen,
- skabe organisatoriske sammenhænge i forhold til aktionerne og
- give retningslinjer for den overordnede strategiske politik

Torrington og Hall (1995) har identificeret fire trin, der skal gennemføres for at få implementeret politikken:

- Publicitet
 - Hvis en politik skal have effekt skal den være kendt, forstået og accepteret af dem den vedrører. Måden politikken er udformet på vil afgøre dette sammen muligheden for at briefe politikken til de berørte.
- Procedurer
 - De systemer der skal benyttes til at implementere politikken skal være tydelige og korrekte. Sjældent kan en politik blive operativ, hvis der ikke er beskrevet en metode til at gennemføre den.
- Monitering
- Justering

Opgaven afgrænses til at omfatte disponeringssystemets evne til at operationalisere personelpolitikken med hensyn til publicitet og procedurer. Indgangsvinklen til dette er todelt. En lidt banal, men åbenlys metode, nemlig den fysiske udformning af politikken og FPT's opfattelse af politikkens udbredelse. Den anden er en analyse af de fordele og ulemper der

identificeres gennem opgaven som påvirker FPT's muligheder for at kommunikere viden ud i organisationen. Dermed skal Redegørelsen af personelpolitikken og disponeringssystemerne afklare hvilke værktøjer, der er findes for at få en kommunikation og et samarbejde mellem FPT og medarbejdere, linjeorganisationen samt topledelsen.

Kompetencestyringen har mindst 2 iboende perspektiver, nemlig den formelle uddannelse og de kompetencer man erhverver sig via erfaringer opnået i en stilling. Opgavens fokus er naturligt rettet imod en kompetenceforbedring via indholdet i stillingen fordi disponeringssystemet kan varetage skift mellem forskellige stillinger og dermed sprede kompetencen i organisationen. Lai (2004) skriver:

Samtidig ser man stadig en større erkjennelse av verdien av uformell, intern læring knyttet til arbeidssituasjonen. Ikke minst legges det i økende grad vekt på læring i grupper, og på erfaringsutveksling og spredning av kompetanse.

Disponeringssystemets påvirkning af den strategiske kompetencestyring findes i den spredning og udvikling af uformelle kompetencer, der opstår ved at den enkelte medarbejder skifter stilling og dermed arbejdsopgaver og kollegaer. De nye arbejdsopgaver udvikler den enkeltes kompetencer og nye kollegaer lærer af hinandens erfaringer, hvilket giver en spredning af kompetencer.

Opgavens medarbejderfokus er officerer med grundlæggende officersuddannelse, der er mellem 25 og 50 år (fra løjtnant/ premiereløjtnant² til major). Denne gruppe er blandt andet valgt fordi det er den mest sammenlignelige personelgruppe i det danske og norske forsvar. En medarbejder i denne aldersgruppe kan ikke rekrutteres direkte ind i det danske og norske forsvar, men skal udvikles over 7-10 år. Denne lange udvikling af en medarbejder betyder at fastholdelse og videreudvikling er hovedopgaven for virksomheden. Derfor vil opgaven ikke fokusere på analysen af kompetencegabet der opstår, men mere på muligheden for at styre medarbejderens udvikling af kompetencer og brug af kompetencer.

Det norske forsvarsdepartement er i skrivende stund ved at udvikle et nyt disponeringssystem og i det danske forsvarsministerium er man i gang med en analyse af fordele og ulemper ved beordringssystemet og ansøgningssystemet i arbejdsgruppe BEAS for at forberede en eventuel

² En løjtnant i det norske forsvar er tilsvarende en premiereløjtnant i det danske forsvar.

ændring af det danske disponeringssystem. De fordele og ulemper disse fora allerede har identificeret vil være en del af grundlaget for diskussionen.

2.2 Metode

Problemstillingen undersøges via et komparativt studie mellem det norske og danske Forsvar. I et sådant studie er der nogle faktorer, der bør overvejes for at se hvilken relevans sammenligningen har. Jeg har valgt at sammenligne disponeringssystemerne i to virksomheder, der er så ensartede som muligt. Valget er det norske og danske forsvar fordi de på mange områder er relativt ens, ikke mindst når det gælder forvaltningsfunktionerne. Jeg har valgt at indskrænke dette til disponeringssystemerne, fordi denne funktion varetages på forskellig vis og dermed kan bidrage til at udvikle forståelsen for de problemområder det danske og norske forsvar har med disponeringen af personalet.

Collier (1993) har skrevet en artikel "The Comparative Method" om komparativ analyse og referer til Lijphart i sin artikel. Lijphart har argumenteret for at den komparative metode er bedst egnet i studier med begrænsede ressourcer, og at studiet dermed bør anses som første skridt i retning mod et bredere studie af det fænomen man ønsker at undersøge, hvilket er tilfældet med dette studie. Collier skriver at sammenligningen af to ens objekter i forhold til mange objekter kan give god validitet, men henviser til at Przeworski antyder at sammenligning af to ens objekter ikke forklarer eller afviser andre alternative forklaringer til objektet og foreslår derfor en sammenligning af to vidt forskellige systemer (Collier, 1993). Opgaven undersøger to forskellige systemer der har det samme formål. Dermed er det opgavens formål at finde de alternative forklaringer som Przeworski hentyder til. I det norske forsvar har man både beordrings- og ansøgningssystem og opgaven kunne have undersøgt det norske system alene, men opgavens perspektiv synes mere interessant hvis to lignende systemer kan opnå fordele af hinandens erfaringer.

For at opnå validt sammenligningsgrundlag skal afgrænsningen af studiet være tilstrækkeligt til, at de to organisationer kan sammenlignes, men vid nok til at processerne i disponeringen kan beskrives realistisk. Fremgangsmåden har været en triangulering hvor jeg først har udført nogle kvalitative interview med ledende, erfarne personer inden for FPT i Danmark og Norge. Formålet med disse interview var at få information om processerne i disponeringen. De informationer var relativt let tilgængelige fordi begge forsvar overvejer at ændre på

disponeringssystemet. De opfølgende gruppeinterview skulle derfor afdække hvordan forvalterne ved FPT i praksis tolker og forvalter politikken samt hvordan de opfatter, at deres viden og kompetencer er anvendt i forhold til personelpolitikken.

Interviewene er i alle tilfælde foretaget på arbejdspladsen ved de interviewede. Jeg har forsøgt at optræde ens hver gang ved at udsende en interviewguide cirka 3-4 arbejdsdage før interviewet og har optrådt i uniform når dette var muligt. Det at optræde i uniform under interview med en militær person, oplevede jeg som en fordel fordi det blot oplevedes som et dagligt møde med en kollega og dermed lagde op til en god tillid i interviewet. Gruppeinterviewet i Danmark og et mindre formelt interview med en forvalter ved FPT i Danmark foregik i civil. Interviewene blev optaget på diktafon og det oplevede jeg ikke som forstyrrende for tilliden i interviewet. Ved interview i Norge synes det ikke umiddelbart som et problem at interviewguiden var på dansk og jeg oplevede ikke at sproget gav anledning til frustration under interviewene, men under gruppeinterviewet var der spørgsmål, som måtte gentages nogle gange før der var en forståelse for, at rette emne blev debatteret.

Jeg foretog først et interview ved FPT Norge og Danmark med ligestillede chefer for forvaltning af personel. Dernæst udførte jeg gruppeinterview med udvalgte forvaltere ved FPT. Udvælgelsen af forvaltere foregik på baggrund af hvilke personelgrupper opgaven er begrænset til og derefter hvor lang tid forvalterne havde arbejdet i FPT. Gruppeinterviewet er valgt som metode fordi der kun er et lille antal HR-medarbejdere og de er eksperter på netop dette område.

Gruppeinterviewet giver nogle fordele og ulemper og jeg oplevede begge dele. Jakobsen (2005) skriver at gruppeinterviewet er velegnet til at få synspunkter og erfaringer med hensyn til et specifikt emne, hvilket kan siges at være tilfældet med dette studie. Jakobsen anbefaler desuden at grupperne er fra størrelsen 5-8 personer. Men det var ikke muligt for mig at benytte så store grupper af praktiske årsager. Grupperne bestod af tre forvaltere fra FPT, hvilket var lige i underkanten til at få gode debatter i gang gennem hele interviewet. Dog var oplevelsen under interviewet af det norske FPT, at størrelsen af gruppen ikke havde negativ indflydelse. Der opstod en god diskussion mellem de tre interviewede og samtalen fik afdækket interviewguidens spørgsmål på god vis. I Danmark oplevede jeg, at det primært var en af de tre interviewede, der besvarede mine spørgsmål og jeg måtte derfor i nogen grad styre interviewet for at få kommentarer fra alle tre.

Det generelle indtryk fra interviewene var at de forløb som samtaler frem for guidede interview. Indgangsvinklen var strategisk kompetencestyring og disponeringssystemet. De interviewede var alle uden undtagelse personelforvaltere eller arbejdede med kompetencestrategi. Derfor blev begreberne ikke defineret i interviewene, hvilket kan medføre at der har været forskellige forståelser af denne definition. Det har ikke umiddelbart været mit indtryk at det har haft betydning for interviewenes resultat. Emnet har sandsynligvis påvirket interviewene til at koncentrere sig om kompetencestrategi og disponeringssystem, hvilket muligvis har medført at andre dele af FPT's arbejde, der på anden vis kan influere disponeringen ikke har været diskuteret.

Til bearbejdning af interviewene er optagelserne på diktafon afspillet 2-3 gange for at få en indsigt i materialet. Jeg har lavet notater i løbet af gennemlytningen og brugt citater i opgaven hvor det viser direkte til nogle af de søgte indikationer. Citaterne er i videst muligt omfang skrevet som de er sagt, men naturlige talepauser som for eksempel "øh" er ikke taget med i citaterne. Interviewene var ment som en informationsindsamling og derfor var stemningen og følelsesudbrud ikke vigtige for resultatet af interviewene. Interviewguides og spørgsmål er vedlagt opgaven som bilag og interviewene kan udleveres som lydfiler på CD-ROM. De personlige noter jeg har fået udleveret gennem opgavens tilblivelse er betragtet som interview med enkeltpersoner og repræsenterer ikke de organisationer den enkelte arbejder for.

Spørgsmålene der er stillet er af forskellig karakter, men i nogle tilfælde har jeg spurgt forvalterne ved FPT om deres oplevelser af andre medarbejders viden. For eksempel har jeg spurgt:

"Hvor kendt er Forsvarets personelpolitik blandt personellet?"

Dette kan forvalterne ved FPT naturligvis kun besvare ud fra deres egen oplevelse hvilket giver en svaghed ved spørgsmålet validitet. Dette er også gældende for andre spørgsmål og kunne have været undgået hvis jeg havde lavet interview eller kvantitative undersøgelser af flere personelgrupper. Blandt andet på grund af opgavens omfang er dette ikke gennemført.

2.3 Afgrænsning

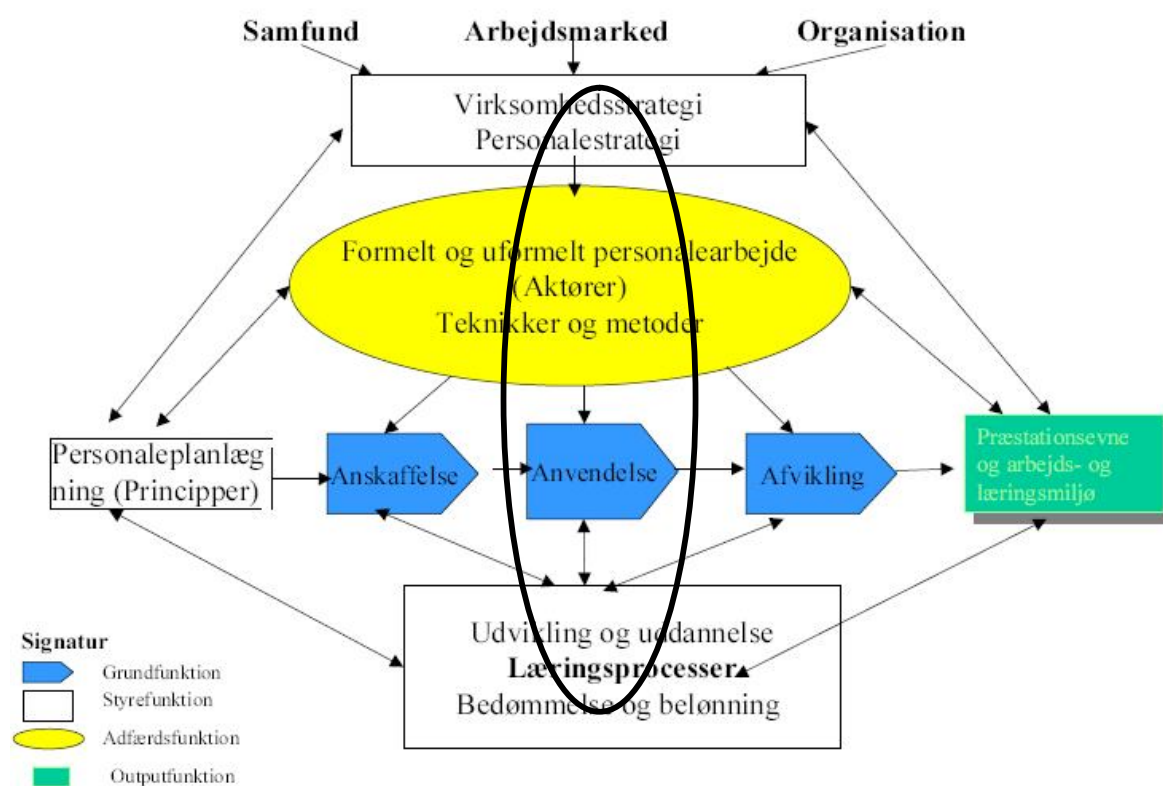
Opgaven afgrænses til at fokusere på FPT i det danske og norske forsvar hvor disponeringsprocessen i praksis initieres, gennemføres og afsluttes. Den kontekst det danske og

norske forsvar befunder sig i er relativt ens i begge lande. Holme (2007) har undersøgt forvaltningen i det danske, norske samt finske forsvar og skriver:

Disse landene er omtrent jevnstore med vårt [Norge]. De utførende forvaltningenes funksjoner er også rimelig ensartede i de aktuelle landene.

Derfor synes det relevant at sammenligne processerne i forvaltningen af FPT i Danmark og Norge på trods af åbenlyse geografiske og dermed operative forskelle.

I den videre afgrænsning benyttes en figur 4. der beskriver virksomhedens personalearbejde på grafisk vis:



Figur 4. Kilde web 6. Virksomhedens personalearbejde.

Ellipsen i midten er tilføjet for at vise afgrænsningen af opgaven i virksomhedens personalearbejde. Opgaven fokuseres på strategien, metoder (processer) og P-udvikling ved anvendelsen af medarbejdere. Figuren viser hvorledes dette er en omfattende afgrænsning af et relativt kompliceret system, hvilket påvirker opgavens konklusioner, men er nødvendige for en så præcis beskrivelse som muligt af disponeringssystemet.

Lønnsprosjektet i Norge (Forsvarsstaben, 2007) har blandt andet sammenlignet det danske og norske forsvars lønsystemer og fundet at, det danske og norske tillægssystem i lønsystemet er meget ens. Desuden synes lønnen ikke at spille den store rolle ved internt jobskift i det norske forsvar:

Lønnsbetingelser synes også i liten grad å spille noen rolle når personell søker seg til en ny stilling innenfor Forsvaret.

På baggrund af dette afgrænses opgaven til ikke at omfatte løn- og incentivsystemer. Det skal dog nævnes at lønnen er afhængig af graden man indehaver og at stilling samt grad er sammenhængende. Dette vil blive beskrevet nærmere under disponeringssystemet.

Opgaven afgrænses desuden i forhold til interessenter, idet opgaven primært vil fokusere på personalsektionen (P-SEK) i FPT, der udfører det daglige arbejde med personalets disponering. P-SEK kender disponeringsprocessens fejl og mangler via det daglige arbejde og bør have en ide om hvilke tiltag der bedrer kommunikationen mellem linjeorganisationen og FPT.

Afgrænsningen af interessenter gør opgaven noget mindre valid da både topledelse, linjeledere, arbejdstagere og faglige organisationer har indflydelse på disponeringsprocessen.

Forsvarsstaben (2005b) skriver at befalingsmandssystemet består af tre grundlæggende elementer:

- Uddannelsesordningen,
- Avancementsordningen og
- Disponeringsordningen

Med denne beskrivelse af befalingsmandssystemet bliver det naturligvis vanskeligt at begrænse opgaven til kun at omhandle disponeringssystemet. Derfor skriver jeg en kort redegørelse for sammenhængen mellem de tre ordninger, før opgaven sammenligner disponeringssystemerne. Desuden behandles uddannelses- og avancementsordningen i diskussionen hvis det er nødvendigt for at give mening for disponeringssystemets logik.

Uddannelsessystemerne i de to landes forsvar synes at ligne hinanden for officersuddannelsens vedkommende. Begge landes forsvar betragter 3 års officersuddannelse som tilsvarende en bachelor og stabskursus med master (tilsvarende VUT II/L i Danmark) betragtes som en mastergrad i det civile. I begge land er officersuddannelsen inddelt efter hvilket værn man

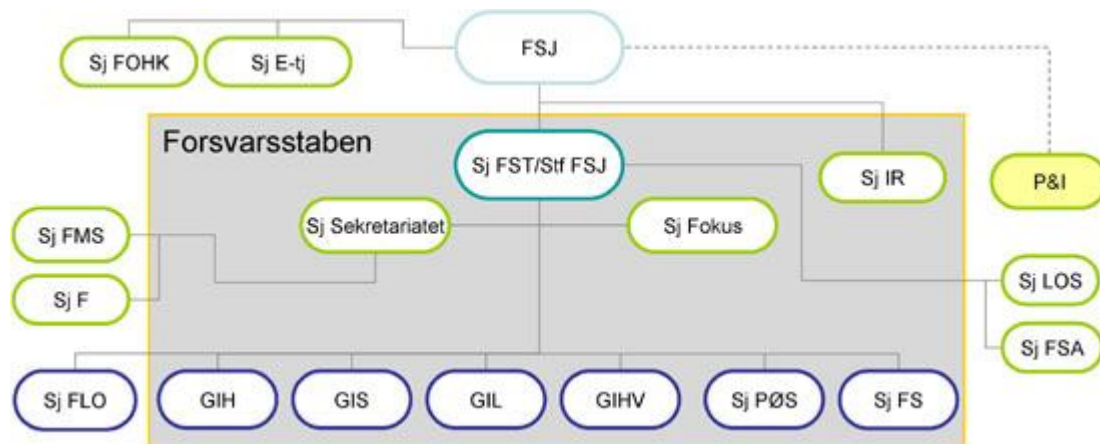
opererer i og hvilket speciale (personel, logistikere, operativ, ingeniør, idræt etc.) man tilegner sig. Stabskurset er fælles for alle tre værn og forbereder dermed officererne til fællesafdelinger nationalt og internationalt. Uddannelsesstrukturerne for officerer af rangen premiereløjtnant til major er dermed så relativt ens, at de ikke vil blive beskrevet nærmere i opgaven fordi de vurderes at have en relativ ens effekt på disponeringssystemet.

3 Disponeringssystemet i det norske forsvar

I denne del af opgaven bliver det norske forsvars organisation, personalepolitik og disponeringssystem beskrevet. Afsnittet indledes med en kort beskrivelse af organisationen og personalepolitikken for at beskrive rammen for disponeringssystemet og en videre sammenligning med det danske forsvars organisation og personalepolitik senere i opgaven.

3.1 Det norske forsvars organisation

Det norske forsvars organisation er beskrevet af figur 5.:



Figur 5. Kilde web 5. Organisationskema over den norske forsvarsstab og tilhørende afdelinger.

Chefen for personel, økonomi og styringsstaben (PØS), der kan betragtes som øverste chef for FPT er direkte underlagt chefen for forsvarsstaben, der er underlagt chefen for forsvaret.

3.2 Det norske forsvars personalepolitik

Fokus i redegørelsen af den norske personalepolitik er på de officielle dokumenter der beskriver det norske disponeringssystem. Dokumenterne er logisk opbygget og med referencer til styrende dokumenter og love. Forsvarsstaben har inddelt den grundlæggende publikation i del A – F. Jeg

vil fokusere på del A, B og til dels F fordi de beskriver personelpolitikken og forvaltningen af befal samt medarbejdersamtalen. Personelpolitikken er beskrevet i del A.

Forsvarsstaben (2005a) indleder med kapitel 1, hvor de overordnede føringer fra den gældende lovgivning er beskrevet, derefter følger:

2. Forsvarets Rekrutteringspolitik
3. Forsvarets kompetencepolitik
4. Forsvarets Karrierepolitik
5. Forsvarets politik for udvælgelse og udvikling af ledere
6. Forsvarets ligestillingspolitik
7. Forsvarets lønpolitik
8. Forsvarets familiepolitik
9. Forsvarets politik for helse, miljø og sikkerhed
10. Forsvarets politik for national og international tjeneste i udlandet

Kapitlerne 1, 3, 4 og 8 synes relevante i forhold til opgaven. Personelpolitikken skal ses som et samlet hele og opgaven undersøger hele politikken med hensyn til processer der påvirker disponeringssystemet. Følgende er derfor en kort beskrivelse af personelpolitikens værktøjer og målsætninger fra kapitel 1, 3, 4 og 8. Politikken nævner at det norske forsvars kompetenceudvikling tager udgangspunkt i forswarets behov.

De af personelpolitikens mål der synes relevante for opgaven kan opsummeres således:

- At udvikle og realisere den enkeltes potentiale og sikre et godt samsvar mellem job, evner og kompetence til det bedste for Forsvaret og medarbejderen,
- et mål om kompetencestyring og kompetenceudvikling og
- et mål om en balanceret karriere, der passer til familielivet.

Opgavens fokus er på midtfasen af karriereforløbet blandt andet fordi der er nogle interesseforskelle mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Processen der er nævnt som en løsning på denne konflikt er karriereplaner (Forsvarsstaben, 2005a).

De processer der er beskrevet for at opnå målsætningerne er:

- Kompetencestyring opfattet som en del af Forsvarets styringskoncept.

-
- Kompetencestyring centralt og lokalt.
 - Kompetenceplanlægningen skal gennemføres på alle niveauer og der vil fra centralt hold udvikles et værktøj for kompetenceplanlægning til brug for lokale chefer
 - Udvikling af et karrieresystem med baggrund i medarbejdersamtaler og tjenesteudtalelser. Ansvar for udførelsen af karriereplaner er placeret ved de lokale chefer. Ansvar for udviklingen af et karrieresystem ligger ved forsvarsstaben.

Set i forhold til opgavens tolkning af Torrington og Hall beskriver den norske personelpolitik en kanalisering af ansvarsfordeling for de enkelte aktionspunkter og hvem der i praksis udfører aktionen.

Personelpolitikken vil blive behandlet mere detaljeret under sammenligningen af det danske og norske disponeringssystem.

3.3 Ansøgningssystemet

Det norske disponeringssystem er beskrevet i "Forsvarets Personellhåndbok Del B" (FPH del B). Dette er et levende dokument, som blandt andet benyttes af Personellseksjonen (P-SEK) i det daglige arbejde med disponeringen af personalet. Formålet med dokumentet er at danne et ramme- og regelværk for befalingsmænd på alle niveauer i organisationen (forsvarsstaben, 2005b). FPH del B er udarbejdet på baggrund af *Lov om personell i Forsvaret av 2 juli 2004* og *Statens personellhåndbok* og skal sammen med *Forsvarets værdigrundlag og personelpolitik* sikre god sagsbehandling. Dokumentet omfatter uddannelse, avancement, disponering, orlov, specielle kategorier befalingsmænd samt vurdering og udvikling af befal. Denne del af opgaven vil udelukkende koncentrere sig om disponeringsprocessen.

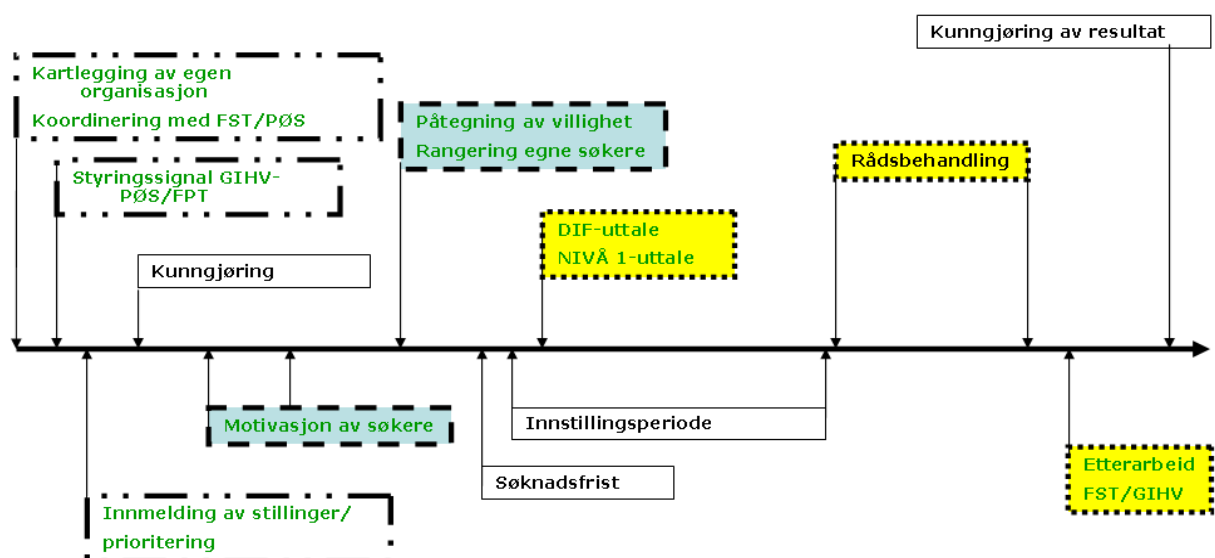
Historisk set har disponeringsprocessen i 90erne bestået af beordring for yngste befalingsmænd og ansøgning for ældre befalingsmænd, begge systemer var forvaltet lokalt. Fra 2001 sker der en gradvis centralisering af ansøgningssystemet og det udvides langsomt til at omfatte både ældre og yngre befalingsmænd (Forsvarssjefen, 2000). Nu fungerer ansøgningssystemet for alle befalingsmænd og er forvaltet centralt fra FPT siden oprettelsen i 2006.

Forsvarsdepartementet har i en brief udstukket den næste udvikling i disponeringssystemet. Eikenes (2008c) mener at det sandsynligvis ender med beordring for yngre befalingsmænd forvaltet lokalt og ansøgning for løjtnant og opefter forvaltet centralt.

Hovedprincippet i det nuværende ansøgningssystemet er en centralt udført sammenligning af profiler mellem medarbejdere og stillingsbeskrivelser. Det skal muliggøre, at den bedste ansøger til en stilling får konkurreret sig til stillingen og herigennem sikres kvalitativ bemanning af alle de stillinger, der fra centrale myndigheders side prioriteres. Forsvarsstaben (2005b) skriver at formålet med disponeringen er at have kvalificeret personel i samtlige tjenestestillinger. Disponeringssystemet giver nogle muligheder for at disponere personellet midlertidigt under 1 år fra lokalt hold, men selve disponeringsprocessen initieres og styres af PØS og forvaltes i praksis af FPT's personelsektion (P-SEK) og i særdeleshed af tilsetting, kompetansestyling og disponerings sektionen.

FPT er oprettet pr. 1/1 2006 og er dermed en relativ ny organisation. Det har medført at ansøgningsproceduren løbende bliver evalueret og ændret med hensyn til graden af styring FPT udøver. Denne beskrivelse er altså et øjebliksbillede fra situationen omkring ansøgningsrunden i 2007/2008.

Beskrivelsen af ansøgningssystemet er baseret på interview med Olstad (2008) og ovenfor beskrevne dokumenter. I forbindelse med interviewet af Olstad blev figur 6. benyttet til at beskrive disponeringsprocessen:



Figur 6. Ansøgningssystemet på en tidslinje.

Figur 6. er udformet af FPT med det formål at beskrive ansøgningssystemets processer for generalinspektør for hjemmeværnet (GIHV). GIHV og de andre generalinspektører (GI) i det norske forsvar har en ensartet indflydelse og funktion i disponeringsprocessen. Dermed giver figuren et reelt billede af hvorledes processen i praksis foregår og hvordan FPT har tolket regelværket omkring disponeringssystemet. Figuren viser en tidslinje, der går fra medio september til medio december, og på baggrund af den samt FPH del B har jeg skitserer samtlige processer i figur 6. via tre processer:

1. Den første proces indeholder alle tiltag før stillingsoversigten offentliggøres
 - Kortlægning af egen organisation
 - Styringssignal fra GI-PØS/FPT
 - Indmelding af stillinger, prioritering
2. Den anden proces foregår efter kundgørelsen af ledige stillinger
 - Motivation af ansøgere
 - Ansøgning og rangering af egne ansøgere
3. Den tredje proces er tiltagene efter ansøgningsfristens udløb
 - Match af stillinger og ansøgere
 - DIF-niveau 1 udtale
 - Rådsbehandling
 - Efterarbejde ved PØS/FPT og GI

3.3.1 Proces 1

Dette er en proces hvor samarbejde mellem de lokale afdelinger, PØS samt linjelederne prioriterer egne og forsvarets behov hvorefter en stillingsoversigt kundgøres. I dette forarbejde til stillingsoversigten er der mulighed for styring af kompetencerne via tre delprocesser:

Kortlægning og Analyse af egen organisation

Styringssignal fra GI og PØS

Prioritering af stillinger

Kortlægning af egen organisation foregår i de lokale afdelinger på baggrund af følgende regelværker:

HOVEDAVTALEN FOR ARBEIDSTAKERE I STATEN (HA)

Tillegsaftalen for Forsvaret (TA)

NIPA

Forsvarets overkommando (2000 og 2001) og
FPH del F

Forsvarets struktur er baggrunden for Forsvarets organisationsplan (OPL). OPL er bygget op med beskrivelser af samtlige stillinger, hvilket forvaltes fra driftsenhedsniveau (DIF). Forsvarets overkommando (2000) beskriver hvilke emner analysen af stillingen skal indeholde for at få en komplet stillingsbeskrivelse. Stillingerne revideres hvert år med baggrund i medarbejdersamtalerne (forsvarsstaben, 2005c).

Når de lokale afdelinger melder ledige stillinger ind til en ansøgningsrunde medfølger en stillingsbeskrivelse, der skal danne grundlag for at finde den rette person til stillingen.

Forsvarets overkommando (2001) giver følgende retningslinje for stillingsbeskrivelsen:

Det skal vises nøkternhet med "Må ha" – kravene i stillingsbeskrivelsen. Kravene skal ikke settes høyere enn absolutt nødvendig.

Forsvarets overkommando (2000) beskriver de samme retningslinjer samt hovedinddelingen i stillingsbeskrivelsen:

- Grunddata
- Hovedopgave/ ansvarsområde
- Arbejdsopgaver
- Myndighed/ beslutning
- Samarbejde
- Specielt ansvar
- Krav til kvalifikationer

En stillingsbeskrivelse bliver udarbejdet af den medarbejder der varetager stillingen, på nær "Krav til kvalifikationer", der beskrives af nærmeste chef. Forsvarsstaben (2005c) beskriver medarbejdersamtalen der lægger til grund for stillingsbeskrivelsen. Medarbejdersamtalen er ikke yderligere beskrevet da den ikke synes at have megen indflydelse på ansøgningsprocessen ud over udformningen af stillingsbeskrivelsen.

Gruppeinterviewet (2008b) ved FPT indikerede, at ansøgningssystemets kritiske faktor er stillingsbeskrivelserne:

Hvilket disponeringssystem er velegnet til strategisk kompetencestyring

Hele systemet er bygget op på at stillingsbeskrivelserne er gode, at det er rigtige krav som står der, vi ser måske lidt for ofte, at det er vældig marginale eller forkerte krav der står i stillingsbeskrivelsen. Er det forkerte krav i stillingsbeskrivelsen får man forkert person i stillingen.

Styringssignal fra GI og PØS/FPT:

Efter den lokale analyse er gennemført analyseres hvilken type stillinger, der ønskes besat i et samarbejde mellem GI og PØS/FPT. Med den proces har PØS/FPT og GI en mulighed for central styring af hvilken type stillinger og ved hvilke enheder stillingerne skal prioriteres. Gruppeinterview (2008b) ved FPT viste at styringssignalet for eksempel kunne omhandle prioriteringen mellem værnsspecifikke stillinger eller værnssfælles stillinger.

Prioritering af stillinger

På baggrund af styringssignalet prioriteres hvilke ledige stillinger, der skal offentliggøres samt hvilke lokale kandidater, der er prioriteret til stillingerne. På baggrund af de lokale bidrag udsender PØS/FPT en samlet stillingsoversigt. Der skal normalt være mindst tre ugers ansøgningsfrist på de ledige stillinger. Som en del af styringen kan FPT vælge ikke at offentliggøre enkelte stillinger, men dette bliver drøftet med de lokale afdelinger i forkant af offentliggørelsen af stillingsoversigten.

Forsvarets personeltjeneste (2008) beskriver rammerne omkring ansøgningsrunderne i ”Overordnede retningslinjer for Disponeringsomgangen 2008”. Den er et supplement til FPH, men ikke en erstatning. Ved gruppeinterviewet med FPT viste det sig at forvalternes erfaring var at SG-LT ikke læste kundgøringsteksten der hører med til stillingsoversigten, hvilket kan give ekstraarbejde i forbindelse med forkerte søgte stillinger. Ludvigsen (2008) har skrevet en artikel på intranettet, der beskriver resultatet af ansøgningsrunde 2-2008. Erfaringen var at yrkesbefal søger stillinger for afdelingsbefal og omvendt (omfanget er ikke beskrevet). Dette indikerer at de overordnede retningslinjer ikke læses af de yngre befalingsmænd inden ansøgningen til stillinger sendes ind.

3.3.2 Proces 2

Medarbejderne kunne søge 8 prioriterede stillinger i runde 1-2008 (Forsvarets personeltjeneste, 2008). Når ansøgningen er sendt ind til FPT har medarbejderen givet sin villighed til at FPT kan disponere vedkommende i samtlige stillinger der er ansøgt. Medarbejderens CV kaldes et

rulleblad, som beskriver alle tidligere stillinger samt hvilke uddannelser vedkommende har gennemgået. Gruppeinterview (2008b) viste at forvaltningen tager hensyn til medarbejderens prioritering af søgte stillinger i så stor grad som muligt i forhold til at få ”kabalen” mellem stillinger og medarbejdere til at gå op.

De lokale afdelinger kan påvirke medarbejdere til at søge stillinger ved deres afdeling. Dette kan foregå ved f. eks. telefonopkald eller mail til vedkommende man ønsker skal søge en bestemt stilling. Denne påvirkning kan forløbe frem til ansøgningsfristen og interview med Olstad (2008) viste, at der er potentiale for mere styring i denne del af processen. Ifølge forvalterne ved FPT (Gruppeinterview, 2008b) er den lokale påvirkning fra afdelingschefer bedre til at fange personellets interesse end f. eks. kontakt fra FPT mod medarbejderen.

3.3.3 Proces 3

Match af stillinger og ansøgere

Efter modtagelsen af ansøgninger går P-SEK i gang med at vurdere alle kandidater til stillingerne. Forsvarets personeltjeneste (2008) gav retningslinjer for at medarbejderne kunne søge op til 8 stillinger i første ansøgningsrunde. Interview med Olstad (2008) viste at FPT har et stort forvaltningsarbejde med prioritering af medarbejdere og stillinger. FPT ville foretrække en begrænsning i antallet af søgte stillinger til cirka tre og gerne uden en prioritering af stillingerne. Kandidaterne til stillingerne vurderes på i hvilken grad deres rulleblad passer til de obligatoriske og ønskelige krav, der er i stillingsbeskrivelsen. Gruppeinterview (2008b) ved FPT viste, at mange stillinger bliver besat på baggrund af de obligatoriske og ønskelige krav i stillingsbeskrivelsen hvilket medfører, at FPT kun i et lille omfang behøver en egentlig sammenligning af kandidaternes tjenesteudtalelser til en stilling.

DIF-niveau 1 udtale

I denne del af processen har de enkelte driftsenheder eller niveau 1 enheder mulighed for at kommentere på de medarbejdere, der har søgt enhedens stillinger. FPT og DIF/niveau 1 enhederne har i denne del af processen ret til at trække stillinger og lade dem være ubesat hvis de ikke mener den rette person har søgt stillingen.

Forsvarsstaben (2005b) beskriver, at de tre bedst kvalificerede medarbejdere skal prioriteres til stillingerne. Ansøgerens realkompetence set i forhold til stillingsbeskrivelsen er grundlaget for

indstilling af kandidater. Realkompetence omfatter uddannelse, erfaring og dygtighed, herunder personlige egenskaber. Forsvarsstaben (2005b) skriver, at ansøgere som ikke opfylder alle ubetingede krav til stillingerne herunder forsvarsgren, tjenestefelt og branche kan omtales og indstilles, men der skal i sådanne tilfælde gives særlig begrundelse for dette. For at klarlægge den enkeltes realkompetence kan FPT gennemføre interview, initieres dette skal samtlige kandidater til stillingen gennemføre interview.

Rådsbehandling:

Rådsbehandlingen er et kvalitetscheck af indstillingsarbejdet. I rådet sidder 7 personer med baggrund i hvert værn samt de tre fagforeninger der har forhandlingsret. Rådet bør omfatte mindst 2 kvinder og sikre at det underrepræsenterede køn altid er tilstede. Hvis rådet ikke følger FPT's anbefaling (2 medlemmer af rådet der modsætter sig) skal FPT endnu engang prioritere medarbejderne i forhold til stillingen. Hvis dette igen medfører manglende accept fra rådet sendes sagen til Forsvarsdepartementet for afgørelse (Forsvarsstaben, 2005b).

Efterarbejde ved PØS/FPT og GI

Efter rådsbehandlingen har PØS/FPT og GI mulighed for at trække stillinger indenfor deres ansvarsområde. Gruppeinterview ved FPT viste dog at dette sjældent benyttes, blandt andet fordi det er vanskeligt at trække en stilling som en person har konkurreret sig til. Offentliggørelse af disponeringen sker på det norske forsvars intranet og herefter skal de lokale afdelinger klarlægge de administrative og økonomiske forhold for medarbejderen, der tiltræder i stilling ved deres afdeling.

Personellet har mulighed for aktindsigt i tildelingen af de stillinger de har søgt, men ikke fået tildelt. Aktindsigten begrænses af oplysninger, der indeholder fortrolige personlige oplysninger (fortrolig-P) og FPT's vurderingen og skøn af ansøgere er heller ikke tilgængelig.

I de tilfælde hvor personel disponeres fast i en stilling mod villighed, skal dette behandles i et centralt sammensat råd (Forsvarsstaben, 2005b).

4 Diskussion af ansøgningssystemet

I dette afsnit diskuteres processernes muligheder for at implementere den ønskede politik desuden identificeres fordele og ulemper ved ansøgningssystemet i forhold til målsætningerne i personalepolitikken.

Opgaven har identificeret kompetencestyring og udvikling samt hensyn til medarbejderen som de primære mål for personalepolitikken.

4.1 Generelt

Som beskrevet ovenfor er ansøgningssystemet bygget op af tre separate processer, der er adskilt af opgaven de udfører og det tidsrum de foregår i. De to første processer behandler henholdsvis stillinger og medarbejdere der fører til en samlet pulje, der skal matches således at organisationen får det mest optimale resultat. Puljen af stillinger og medarbejdere behandles centralt af FPT under hensyntagen til den konkurrence ansøgningssystemet skal varetage.

I den første proces er der kommunikation mellem PØS/FPT og linjeorganisationerne. Her synes at være mulighed for både organisationsudvikling og styring af kompetencernes flow i organisationen. I den anden proces er der en formel og en uformel proces hvor den formelle er medarbejderens kommunikation mod FPT via ansøgning af stillinger. Den uformelle proces er de lokale afdelingers kommunikation for at motivere medarbejderen til at søge deres afdeling. Den tredje proces har en samling af stillingsbeskrivelser og ansøgninger samt en kommunikation mellem FPT og de lokale afdelinger mht. prioritering af medarbejdere i stillinger eller muligheden for at trække stillingen.

4.2 Processerne i ansøgningssystemet

4.2.1 Udformning af stillingsoversigt

Stillingsbeskrivelser synes at udgøre en central rolle i ansøgningssystemets proces. Gruppeinterview ved FPT indikerede at især obligatoriske krav til stillingsbeskrivelser er en af årsagerne til frustration for forvalterne ved FPT, fordi de til tider hindrer arbejdsgiver og arbejdstagers ønskede match af stilling og medarbejder. Dette sker på trods af, at der i

vejledningen og retningslinjer til beskrivelser af stillinger er nævnt, at man skal være påpasselig med netop de obligatoriske krav.

Ludvigsen (2008) skriver i en artikel på det norske forsvars intranet, at stillingsbeskrivelsernes absolutte krav til medarbejderne kan være en årsag til det relative lave antal stillinger der blev besat i runde 2-2008, hvilket var 575 ud af 995.

Medarbejderen udformer stillingsbeskrivelsen for sin egen stilling i samarbejde med nærmeste chef i forbindelse med medarbejdersamtalen og resultatet af dette bliver benyttet til ansøgningssystemet. Dette kan give en snæver stillingsbeskrivelse, der passer til netop denne medarbejder. Desuden er der en mulighed for at medarbejderen med de kompetencer han besidder har formet stillingen til det den er, men såfremt en anden medarbejder havde besat stillingen i samme periode, ville stillingsbeskrivelsen sandsynlig se anderledes ud på samme tidspunkt. Gruppeinterview (2008b) viste at forvalterne har oplevet eksempler på stillingsbeskrivelser, der matcher meget præcist til en bestemt persons rulleblad, hvilket giver en for snæver stillingsbeskrivelse til at opnå konkurrence på stillingen. Gruppeinterviewet viste at den modsatte problemstilling også er oplevet. FPT har oplevet, at en indstilling fra en lokal afdeling, der prioriterer den nuværende medarbejder i en midlertidig stilling fastansat i samme stilling, ikke lykkes med dette fordi medarbejderen ikke passer til stillingsbeskrivelsen, som er udført ved den lokale afdeling. Ved spørgsmål om hvordan FPT prioriterede i en sådan situation var svaret at konkurrenceprincippet bestemte hvem der får stillingen.

Fordelene ved konstant at opdatere stillingsbeskrivelserne i forbindelse med medarbejdersamtalerne er bl.a., at organisationens opgavegrundlag og funktioner konstant bliver opdateret således, at der er fokus på at løse de rigtige opgaver og processer i afdelingen (Forsvarets overkommando, 2000).

Ovenstående beskrivelser kan være en af årsagerne til at stillingsbeskrivelserne ikke lever op til FPT's forventninger. Men den frustration jeg oplevede ved FPT kan også være den professionelle HR-forvalters frustration over ikke at have mulighed for at udøve indflydelse på match mellem medarbejder og stillingsbeskrivelse og dermed den kompetencestyring der implicit er i den proces. Dette synes især tilfældet når der er lavet et dårligt forarbejde i forbindelse med stillingsbeskrivelser og når medarbejdere derfor søger de "forkerte" stillinger. FPT har ikke den store indflydelse på disse processer, FPT kan dog prioritere medarbejderne anderledes til stillingerne end det rent objektive tilsiger, men det synes sjældent benyttet.

Mulighederne for central kompetencestyring i proces 1. synes at være styringssignalet og prioritering af stillinger ved PØS/FPT og GI.

Lokalt er der muligheder for kompetencestyring via prioritering og udformning af stillingsbeskrivelser og ovenstående indikerer at stillingsbeskrivelserne samtidig har nytte for udviklingen af den lokale organisation. Hvis dette holdes op mod personalepolitikens retningslinjer om kompetencestyring på alle niveauer i forsvaret kan man argumentere for at det findes kvag stillingsbeskrivelserne.

4.2.2 Ansøgning og motivation af søgere

Ved ansøgning og motivation af ansøgere har personalet mulighed for at påvirke ansøgningsprocessen. Interview med Olstad (2008) viste, at der er for lidt fokus ved linjeledelsen på at påvirke personalet til at søge deres enhed. Gruppeinterview (2008b) ved FPT viste at påvirkningen fra de lokale afdelinger, kan have en negativ effekt på hvor medarbejderne søger hen:

Hæren er kommet langt med hensyn til at ringe rundt. Dette er netop fordi hæren mangler personel. Dette er lidt uheldigt egentlig, fordi den chef der er bedst til at ringe rundt får flest ansøgere, men det er ikke sikkert at det er den afdeling hæren ønsker, skal blive størst.

Ovenstående tyder på at styringssignalerne ikke altid er kommunikeret tilstrækkeligt til at de lokale chefer accepterer forsvarets prioriteringer i forhold til egne prioriteringer.

Gruppeinterview ved FPT og udleveret materiale fra Eikenes (2008b) antyder at for mange medarbejdere søger stillinger over det nuværende gradsniveau. Grad og løn er sammenhængende og derfor kan den udprægede vertikale fokus der er indikeret bl.a. forklares med et ønske om mere løn. Udleveret materiale fra Breyholz (2008) indikerer, at den primære grund til at forlade forsvaret er løn. Derfor synes det at være vigtigt hvordan Forsvaret benytter lønnen i forhold til gradsniveau. Det specielle ved materialet fra Breyholz er, at når medarbejderne bliver spurgt hvilke faktorer, der har haft mest betydning de sidste to til tre gange de har søgt en ny stilling, svarer medarbejderne, at det er interessant job og udviklingsmuligheder. En vertikal søgning kan godt forklare både interessant job og udviklingsmuligheder, men lønbetingelserne er sandsynligvis ikke uvæsentlige i denne sammenhæng når det indikeres, at løn er den primære

grund til, at man vil søge sig væk fra Forsvaret. Det synes som om der er en sammenhæng mellem faktorerne interessant, udvikling og løn der med fordel kan undersøges hvis det norske forsvar (og sandsynlig vis også det danske) vil have både en vertikal og horisontal søgning af stillinger.

Ansøgningssystemet synes i stor udstrækning at give frihed og ansvar til medarbejderne og er præget af forswarets tillid og tro på, at medarbejderne ønsker en udvikling, hvilket også indikeres af materialet fra Breyholz (2008). Familierpolitikken kan medarbejderne til en vis grad selv udforme via deres søgen af stillinger hvilket synes at være en fordel ved ansøgningssystemet.

Medarbejderne påvirker kompetenceudviklingen med deres ansøgning. Interview med Breyholz (2008) indikerede, at medarbejderne søger efter stillinger med et interessant indhold. De søger sandsynligvis primært efter egne ønsker om kompetenceudvikling og tænker mindre på det norske forsvars behov. Desuden er det mindre sandsynligt at man som enkeltperson i et ansøgningssystem kan overskue Forsvarets behov. Det kan indikere, at såfremt forswarets behov skal varetages må det være igennem central styring og ikke den enkelte medarbejders ønske om udvikling. Selv om begge dele skal være til stede (og synes at være til stede) for at opnå en samlet styring for det norske forsvar. Dette diskuteres videre i sammenligningen af de to disponeringssystemer.

4.2.3 Vurdering af ansøgere

FPT har muligheden for at styre kompetencerne i den sidste proces hvor stillinger matches med ansøgere:

- FPT kan prioritere mellem ansøgere til en stilling, men skal komme med begrundet udtale til rådet hvis dette forekommer
- FPT kan vælge at se bort fra den prioritering medarbejderen har på stillinger
- PØS/FPT/GI kan vælge at trække stillinger hvis de ikke ønskes besat

Gruppeinterview ved FPT viser at ingen af de ovennævnte styringsmuligheder er benyttet i særlig stor grad. Der kan derfor argumenteres for at forvaltningen prioriterer at bevare objektiviteten i ansøgningssystemet frem for den mulighed ansøgningssystemet giver FPT for kompetencestyring. Gruppeinterviewet ved FPT indikerede frustration hos forvalterne i de

tilfælde hvor stillingsbeskrivelser ikke synes at være af ”god nok” kvalitet set fra en forvalters synspunkt. Derfor kan det undre at der ikke er flere tilfælde hvor FPT prioriterer mellem ansøgerne, men interviewene indikerer en opretholdelse af konkurrenceprincippet og dermed objektiviteten.

4.3 Forsvarsdepartementets identificerede fordele og ulemper

I det følgende afsnit redegøres for forsvarsdepartementets præsentation udleveret af Eikenes (2008b). Materialet er en præsentation udarbejdet i det norske Forsvarsdepartement (FD) om fordele og ulemper ved ansøgningsystemet. Disse fordele og ulemper kommenteres og suppleres med opgavens fund.

Fordele:

- Enkel model – ens for alle – forenkler at udvikle/vedligeholde lov og aftaleværk, letter kommunikationen mod tjenestemandorganisationerne
- Gir rum for central styring/kontrol – men en udfordring at alle kan søge på alle stillinger
- Understøtter retfærdighedsprincippet (objektivitet) – bedst kvalificerede får jobbet efter konkurrence princippet
- Giver centraliseret behandling.
- Høj institutionskompetence på centralt niveau.
- God beskyttelse af personlige oplysninger
- Stor frihed for den enkelte ved at man kan søge hvad man vil
- At alle disponeres fast i en stilling, kan opfattes af den enkelte som fremadrettet og trygt (kortsigtet perspektiv)

Svagheder der kan udbedres med det nuværende system:

- Gradsinflation (vil blive delvis udbedret - kan styres af arbejdsgiver)
- Turn-over (vil blive delvis udbedret - kan styres af arbejdsgiver)

Den udleverede præsentation skriver at ulemperne kan udbedres med stramninger som for eksempel brug af tidsbestemte stillinger.

Ulemper der ikke kan forbedres inden for nuværende system:

- Mulighederne for kompetencestyring begrænses, systemet giver dårlig planlægning og fleksibilitet for arbejdsgiver

- Stor rotation, vertikalt fokus – i stedet for kontinuitet og horisontalt fokus
- Ringe mulighed for lokal påvirkning/styring
- Begrænset mulighed for forpligtelse
- Vanskelig at udvikle/bygge kompetence på de lavere niveauer
- Ringe forudsigelighed for den enkelte
 - Vanskeliggør tjenesteplaner (kompetenceplaner)
 - ”P-dialogen” ikke forpligtende og savner prioritet
 - Særlig mærkbart på de lavere niveauer hvor der savnes en plan og klare signaler
 - Fokus på ny stilling så snart spærretid er ude
- Vanskeliggør udvikling av et sammenhængende karriereudviklingssystem
- Tungt at afvikle kontraktsbefalet
- Centrale resurser bliver bundet op i udførelsen av ”håndværk” - tidskrævende
- Mangelfuldt kendskab/nærhed til den enkelte (kontakt, vejledning, påvirkning)
- Kræver høj ”P” kompetence og indsigt hos den enkelte

Den udleverede præsentation fra Eikenes præsenterer relativt mange fordele og ulemper, men i det følgende har opgaven reduceret dette til tre fordele og tre ulemper. Dette valg er gjort fordi nogle af de beskrevne emner opfattes som årsag og andre som virkning og dermed bliver de fleste af ovenstående punkter diskuteret. Desuden er fordele og ulemper, som ikke er omfattet af opgavens problemstilling udeladt.

4.3.1 Fordele ved ansøgningssystemet

De valgte og redefinerede fordele er:

- Mulighed for central styring
- Understøtter retfærdighedsprincippet
- Stor frihed for den enkelte

De tre punkter er diskuteret herunder.

Central styring

Muligheden for central styring er tilstede i ansøgningssystemet, men synes ikke at være fuldt udnyttet. Dette er også understreget af at de centrale resurser bliver bundet op af ”håndværket”. Ulemperne ved ansøgningssystemet som de er beskrevet af Forsvarsdepartementet nævner bl.a.

begrænset mulighed for kompetencestyring og lille forudsigelighed for arbejdsgiver. Dette tolker jeg som en manglende central styring. Der hvor opgaven har identificeret muligheder for central styring er:

- Styringssignal og prioritering af indmeldte af stillinger
- FPT kan prioritere mellem ansøgere til en stilling, men skal komme med begrundet udtale til rådet hvis dette forekommer
- FPT kan vælge at se bort fra den prioritering medarbejderen har på stillinger
- PØS/FPT/GI kan vælge at trække stillinger hvis de ikke ønskes besat

Interview med FPT viser dog at det primært er styringssignalet og prioritering af stillinger der benyttes. De andre styringsmuligheder benyttes sjældent og gruppeinterviewet ved FPT viste, at det ikke var sædvane at trække stillinger der var matchet med en medarbejder. Hvor stor fordelene ved den centrale behandling er for FPT, kan derfor diskuteres da det synes som om FPT's forvaltere er reduceret til at udføre en sammenligning af stillingsbeskrivelser og rulleblad. Ved gruppeinterviewet blev der udtrykt frustration over manglende indflydelse på kompetencestyringen. FPT har en forvaltergruppe med en omfattende viden om disponeringssystemet, men det synes ikke som om de for nuværende har mulighed for at udøve nogen særlig indflydelse med deres viden i ansøgningsprocessen, men varetager informationsdeling ved bl.a. at undervise de lokale afdelinger i ansøgningsystemet.

Retfærdighedsprincippet

Især retfærdighedsprincippet og frihed for den enkelte synes at være ansøgningsystemets styrke. Larsen (2006) har identificeret en antagelse om, at forsvaret er en virksomhed hvor man belønnes for fælles indsats. Hvis man som enkeltperson skal have kredit for en fælles indsats synes det at kræve stor objektivitet eller retfærdighed. Når objektiviteten blandt andet varetages af disponeringssystemet synes det som en fordel. Dette giver anledning til at den enkelte har indflydelse på valg af karrierevej og hvilken stilling man ønsker at besætte på kort sigt. Desuden kan objektiviteten bevirke at den enkelte medarbejder er mere motiveret for at arbejde mod de fælles mål frem for individuelle mål netop fordi det er en objektiv proces, der giver muligheder for næste stilling. Der er dog mange faktorer, der påvirker medarbejdernes motivation. Ansøgningsystemet synes at være en del af den overordnede ledelse og administration i forsvaret og ledelsessystemer er normalt ikke en af de faktorer, der vægtes højest som motivationsfaktor.

Herzberg (1971) har via sin to-faktorteori identificeret ledelsessystemer som en vedligeholdelsesfaktor frem for en motivationsfaktor. Det vil sige at disponeringssystemet ikke kan antages at påvirke medarbejderne til andet end tilfredshed eller utilfredshed. Påvirkningen fra virksomhedens politikker og administration har ikke særlig stor indflydelse på negativ eller positiv motivation. Herzberg skriver at der er to overordnede faktorer der har betydning for oplevelsen af virksomhedens politik og administration. Den ene er virksomhedens organisation og den anden virksomhedens politik, især personalepolitik:

When viewed negatively, these policies are not described as ineffective, but rather as "malevolent" (1971).

Disse betragtninger er interessante i forhold til forvalternes holdning til medarbejderens behov og her har opgaven ræsonneret, at de norske forvaltere netop tager dette hensyn til medarbejderen i så vid udstrækning som muligt. Dette indikerer at forvalternes valg af metode understøtter at ansøgningsystemet opleves positivt og dermed opnår større accept.

Frihed for den enkelte

Medarbejderne i det norske forsvar har mulighed for selv at styre deres geografiske tilknytning, hvilken type stilling de ønsker og hvordan dele af familiepolicen skal varetages, forudsat de er i stand til at konkurrere sig til den stilling de ønsker. Det frie valg der er i stillingsoversigten medfører også at mange medarbejdere ser på deres muligheder for at udnytte og udvikle sine kompetencer når et jobskifte er relevant. Dette kan give en virksomhed nogle muligheder, der ikke kan identificeres fra central styring.

4.3.2 Ulemper ved ansøgningsystemet:

- Begrænset mulighed for tjenesteplaner
- Vanskeliggør udviklingen af et sammenhængende karrieresystem
- Kræver høj kompetence hos den enkelte at overskue eget karriereforløb

De tre ulemper diskuteres samlet.

Nogle af ulemperne er blevet kommenteret ovenfor. Opgavens fokus på værktøjerne der er beskrevet i personelpolitikken bliver her perspektiveret. Personelpolitikens mål er bl.a. at udvikle et kompetencestyringssystem, karrieresystem og tjenesteplaner. Her beskriver præsentationen fra Eikenes det som vanskeligt at udvikle værktøjer til planlægning og styring

med ansøgningssystemet som disponeringssystem. Dermed underbygges opgavens påstand om den nuværende personelpolitik svagheder i forhold til ansøgningssystemets muligheder.

Ansøgningssystemets logik medfører at to delprocesser, stillingsbeskrivelsen og medarbejderens ansøgning, skal koordineres via en tredje proces, der varetages af en tredje part, nemlig FPT. Dette synes at medføre, at der ikke varetages en kommunikation mellem PØS/FPT og medarbejderne. Hvis dette er tilfældet kan det være en grund til at strategisk kompetencestyring på længere sigt bliver vanskeligt med ansøgningssystemet.

Processen der ændrer stillingsbeskrivelserne fra år til år synes at indeholde en mulighed for kompetencestyring og især udvikling. Styringen kommer på baggrund af de krav der begrænser og tiltrækker de rette medarbejdere og udviklingen er baseret på den lokale organisations kendskab til nuværende og kommende opgaver (Forsvarsstaben, 2005c). Medarbejdersamtalen er grundlaget for ændringerne og dermed kan det argumenteres at medarbejderens viden kommer til udtryk i kompetencestyringen via stillingsbeskrivelsen. Men interview ved FPT viste at netop stillingsbeskrivelserne kan synes som det svage led i ansøgningssystemet mht. opnåelse af rette mand i rette stilling. Dette er naturligvis set fra FPT's forvaltningsmæssige synspunkt hvor de oplever, at den bedste medarbejder til stillingen ikke altid er den rette medarbejder til stillingen. Men netop denne kobling mellem stillingsbeskrivelsen og FPT's viden kan give muligheder for en mere omfattende kompetencestyring og derfor synes det som et tab af central viden, at FPT's forvaltere ikke er mere involveret i processen omkring stillingsbeskrivelsen.

Stillingsopslagene i ansøgningssystemet giver mulighed for, at der er personel der søger en stilling, som en centralt placeret forvalter i et beordringssystem ikke havde overvejet som en mulighed. På den måde kan forsvaret få besat stillinger med en medarbejder der normalt ikke ville være overvejet af en forvalter via den kommunikation, der implicit er i en stillingsoversigt. Det kan dog tænkes, at der er muligheder, der ikke kan overskues af den enkelte medarbejder fordi de ikke har den forvaltningsindsigt som FPT kan bistå med. Derfor synes det som en fordel med en koordination af den viden, der findes både ved medarbejderen og forvalteren. Denne koordination er, som tidligere beskrevet, ikke tilstede ved det norske ansøgningssystem.

4.3.3 Fremtiden

Forsvarsdepartementets forslag til et kommende disponeringssystem synes mere egnet til kompetencestyring for de yngre årgange, imens det nuværende ansøgningssystem bevares for løjtnant og opefter. Det vil sandsynligvis give en god basis for oparbejdelse af en fagkompetence for de yngre officerer, hvilket er særdeles vigtigt for den enkeltes karriere set over tid. Opgaven har primært behandlet medarbejderne med rangen fra løjtnant til major, derfor synes det nye disponeringssystem ikke at løse de problemer denne opgave beskriver med f. eks. tjenesteplaner og styring mellem værnssfælles og værnsspecifikke stillinger samt horisontal versus vertikal karriere.

4.4 Opsummering

De processer der er i ansøgningssystemet i dag synes at varetage kompetencestyring både lokalt og centralt. Udarbejdelsen af stillingsbeskrivelsen foregår lokalt og prioritering af stillinger er et samarbejde mellem linjeledere og PØS. De to processer synes at være de primære styringsmuligheder før medarbejderne skal søge stillinger. Der ser ud til at være en fordel ved stillingsbeskrivelsernes kobling til medarbejdersamtalerne, nemlig at de medfører en løbende opdatering af organisationen i forhold til opgaverne.

Ved selve ansøgningen fra medarbejderen synes der at være relativ lille mulighed for forsvarrets indflydelse på styringen idet den officielle kommunikation mellem FPT og medarbejderne synes at bestå af stillingskundgørelsen med vejledning. Det kan medføre at den viden der er ved medarbejderne og FPT ikke bliver kommunikeret, hvilket kan give nogle ulemper i forhold til kompetencestyringen. Fordelen er at medarbejderen alene kan vælge hvilken type stilling vedkommende ønsker og for eksempel geografisk tilknytning, hvilket giver stor indflydelse for medarbejderen på disse valg. Ulempen ved dette kan være at svagere medarbejdere ikke har overblik til at overskue egne muligheder eller får konkurreret sig til ønskede stillinger.

I processen hvor stilling og medarbejder matches synes det primært som om det er et håndværk der udføres uden en egentlig styring. Der er muligheder for at ”stramme op” på ansøgningssystemet således, at en større styring fra centralt hold er mulig i denne proces:

- FPT kan prioritere mellem ansøgere til en stilling, men skal komme med begrundet udtale til rådet hvis dette forekommer.
- FPT kan vælge at se bort fra den prioritering medarbejderen har på stillinger.

-
- PØS/FPT/GI kan vælge at trække stillinger hvis de ikke ønskes besat.

Der er en trend i interviewene, der viser at man er opmærksom på dette, men ikke benytter mulighederne i særlig stor grad, interviewene har ikke forklaret hvorfor.

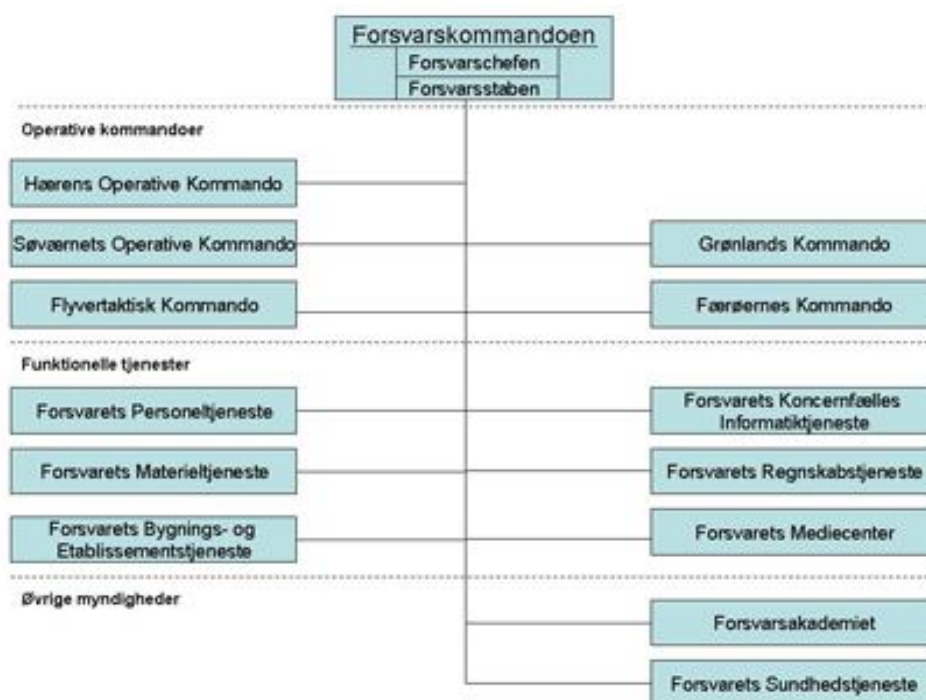
Kommunikationen i ansøgningssystemet er primært mellem PØS/FPT og linjelederne. Det vil sige at der synes at være en begrænset kommunikation mellem FPT og medarbejderne. Dette kan være grunden til at forvalterne oplevede et begrænset kendskab til personelpolitikken hos medarbejderne. Ludvigsens (2008) artikel beskriver, at officerer med officersuddannelsen søger stillinger uden krav til officersuddannelsen og omvendt. Dette kan vise en manglende forståelse for ansøgningssystemet hos de unge officerer og være med til at underbygge argumentet om at kommunikationen mellem FPT og medarbejderne er begrænset. Det kan også tænkes, at forskellen på stillingerne for officerer med officersskolen og officerer uden officersskolen i praksis er minimale. Gruppeinterviewet (2008b) ved FPT viste, at man er opmærksom på eventuelle kommunikationsproblemer og FPT har produceret en lille folder, der beskriver medarbejderens rolle i ansøgningsprocessen.

5 Disponeringssystemet i det danske forsvar

I denne del af opgaven beskrives den danske organisation, personalepolitik og disponeringssystem efter samme retningslinjer som under beskrivelsen af det norske forsvar.

5.1 Det danske forsvars organisation

Det danske forsvars overordnede organisation er beskrevet i figuren 7.:



Figur 7. Kilde web 1. Organisationsskema for det danske forsvar.

FPT er direkte underlagt forsvarskommandoen med chefen for det danske forsvar som nærmeste chef. Chef FPT's opgave er udelukkende personellet i Forsvaret.

5.2 Det danske forsvars personalepolitik

Forsvarskommandoen (2005) beskriver den danske personalepolitik i et magasin, der har været sendt med posten til samtlige medarbejdere i Forsvaret, men den samlede politik indeholder også et nyt personalepolitisk forslag fra ledelsen i det danske forsvar der hedder "Operation Bedre hverdag" (forsvarets personeltjeneste, 2008a). "Operation Bedre hverdag" er 66 små og store tiltag, der har til hensigt at bedre hverdagen for personellet i det danske forsvar. De to tiltag i "Operation Bedre hverdag" der primært påvirker denne opgave er lovning om en geografisk stabilitet på 12 år samt en elektronisk stillingsoversigt. Gruppeinterview (2008a) med FPT viste,

at "Operation bedre hverdag" blandt andet blev udviklet på baggrund af informationer fra FPT til forsvarrets ledelse. Det danske forsvars personelpolitik kan både med den fysiske udformning og med den direkte meddelelse fra forsvarschefen via forordet, ses som et signal til alle i forsvaret om hvorledes forsvarrets øverste ledelse ser personelpolitikken. Personelpolitikken påvirkes af "Operation Bedre hverdag", der kan opfattes som et eksempel på en emergerende strategi, der underbygger og former den eksisterende personelpolitik i forhold til de ændringer der er sket i forsvaret og omverdenen.

Retningslinjerne i personelpolitikken er afbalancerede i forholdet mellem forsvarrets og individets interesser. Den understreger dog, at personalet er underlagt beordringssystemet og som sådan må forvente geografiske forflytninger i løbet af karrieren. Desuden er forsvarrets behov styrende for kompetenceudviklingen. Hvordan det bliver forvaltet i forhold til forslaget fra "Operation bedre hverdag" om 12 års geografisk tilknytning til samme tjenestested er for tidlig at undersøge. Interview ved FPT viste dog, at der var blandet tilfredshed med de 12 års geografisk tilknytning fordi de ikke var tilknyttet boligområdet, men til tjenesteområdet. Dermed var der personalegrupper som ofte var i operativ tjeneste, der ikke synes at få fordel af den geografiske stabilitet.

Kompetencepolitikken er beskrevet via 2 trin; strategisk og systematisk kompetence. Den strategiske kompetence styres via samarbejdsudvalget på den lokale arbejdsplads og den systemiske kompetence varetages via medarbejdersamtaler og bedømmelser samt 6-årsplaner udarbejdet af FPT fra centralt hold. Dermed er der en beskrivelse af hvilke systemer der skal benyttes til kompetencestyringen og hvor i organisationen den varetages.

De generelle mål i politikken er:

- Et ønske om kompetencestyring og kompetenceudvikling.
- Et afbalanceret karriereforløb med hensyntagen til individet.

5.3 Beordringssystemet

Disponeringssystemet i Danmark er et beordringssystem, der kun i nogen grad er beskrevet af officielle dokumenter. Interview med Rasmussen (2007) viste, at forsvarskommandoens bestemmelser beskrev personelpolitikken og forvaltningen frem til den 1. april 2005. Men siden oprettelsen af FPT og indførelsen af et centralt forvaltet beordringssystem er

forvaltningsbestemmelserne ikke opdateret mht. hvorledes forvaltningen skal udføres ved FPT. Det har været muligt at finde forskellige dokumenter og personlige notater fra forvaltere ved FPT, der synes at dække hele processen ved beordringssystemet. Derudover skal beskrivelsen af beordringssystemet findes ved personalestyrelsen (2008), der hører til under finansministeriet og ved overordnet lov der omhandler officersstrukturen, primært betænkning nr. 902 fra 1980.

Dette er situationen i skrivende stund, men interview med Rugaard og Thomsen (2008) viste at FPT er blevet pålagt at beskrive beordringsprocessen i forbindelse med, at forsvarsministeriet har nedsat en arbejdsgruppe, der skal undersøge fordele og ulemper ved ansøgnings og beordringssystemet (AGBEAS).

For at få FPT's tolkning af beordringssystemet er redegørelsen baseret på de officielle dokumenter der findes ved FPT samt interview og personlige notater fra FPT's forvaltere frem for de overordnede lovtekster. Beordringssystemet bliver muligvis påvirket af "Operation bedre hverdag", men gruppeinterviewet (2008a) ved FPT viste, at det endnu ikke var klart hvad det medfører for forvaltningen af medarbejderne. Derfor har jeg valgt ikke at bruge "Operation bedre hverdag" i min redegørelse af beordringssystemet.

Beordringssystemet fungerer ved at FPT udarbejder tjenesteplaner for den enkelte medarbejder på baggrund af samtaler mellem:

- FPT og medarbejderen
- FPT og medarbejderens nærmeste chef
- Medarbejderen og nærmeste chef

I udarbejdelsen af tjenesteplanerne er Forsvarets personelpolitik grundlaget for de retningslinjer og hensyn der skal overvejes ved en beordring. Thomsen (2008) har udarbejdet et notat ved FPT, der beskriver beordringsprocessen. Notatet fungerer som arbejdsnotat for AGBEAS og kan forventes at blive brugt som grundlag for en ny bestemmelse for FPT. Dette notat er altså en forløber for en officiel beskrivelse af beordringssystemet. Det endelige dokument forventes færdigt medio 2008.

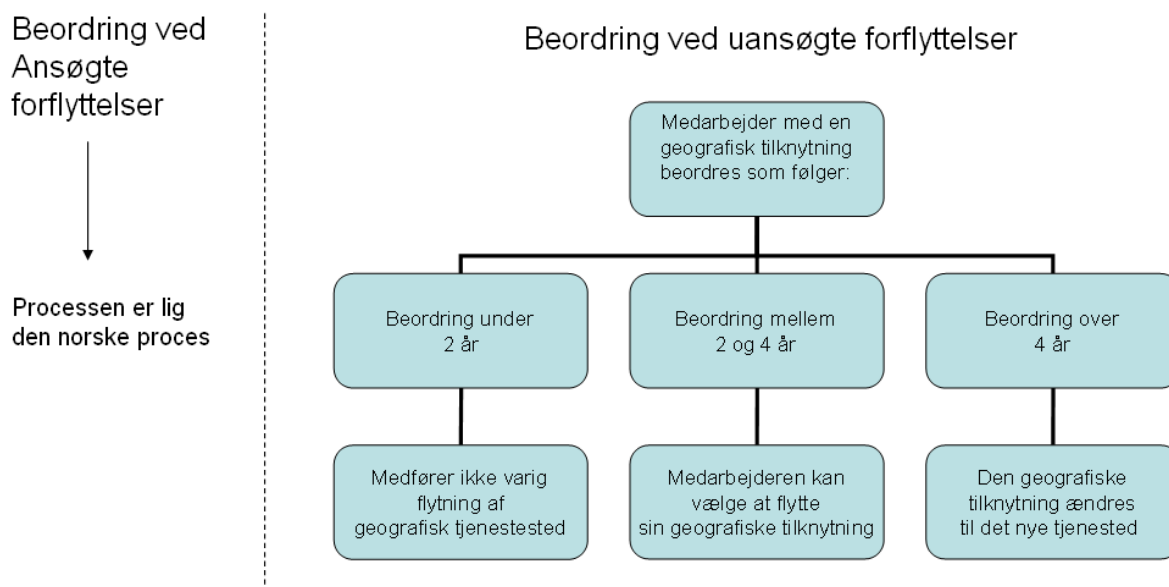
Set fra et arbejdsgiversynspunkt sikrer beordringssystemet, at Forsvaret kan prioritere personelressourcerne i tid som rum. Beordringssystemet sikrer, at Forsvaret altid kan besætte de stillinger, som er vitale for landets sikkerhed (beredskab og vagter etc.), og dermed til stadighed kan udføre for eksempel

suverænitethåndhævdelse, miljøkontrol og INTOPS. Systemet giver endvidere Forsvaret mulighed for at besætte stillinger i landsdele, som grundet deres geografiske beliggenhed, er vanskelige at besætte (Thomsen, 2008).

Set fra et medarbejdersynspunkt kan beordringssystemet betyde forudsigelighed og synlige karriereplaner. Typen af beordring sætter rammen for de ydelser der oppebæres i f. m. den beordrede tjeneste. I de tilfælde hvor en medarbejder mod sin vilje beordres i en stilling eller til en uønsket geografisk region, opleves beordringssystemet som demotiverende (Thomsen, 2008).

Beordringssystemet anvendes under videst mulig hensyn til medarbejderens ønsker og de forhold, der fremgår af familiepolitikken, der er en del af personalepolitikken der beskriver det hele menneske. Desuden indgår Forsvarets behov i vurderingen af om beordring imod medarbejderens ønske skal finde sted. Beordringerne i det danske forsvar kan foregå på baggrund af ansøgte eller uansøgte forflytninger. Beordring efter ansøgning foregår på baggrund af personellet's søgning af ny stilling via samtale med sagsbehandler i FPT eller søgning af videreuddannelse eller stilling fra opslag. I det danske system findes der en type stilling på major niveau (322-stilling) der kun kan søges ved skriftlig ansøgning. I dette tilfælde ligner processen for at få stillingen et ansøgningssystem, hvilket også gør sig gældende for at blive optaget på videreuddannelse.

Beordring uden ansøgning anvendes primært hvor medarbejderen har angivet ønske om at arbejde i et specifikt geografisk område, men bliver beordret til en anden del af landet. Dette giver en blanding af tid og geografi som 2 bestemmende faktorer i det danske beordringssystem. Figur 8. skal illustrere hvilken sammenhæng der er mellem tid og geografisk tilknytning i beordringssystemet:



Figur 8. Beordringssystemets sammenhæng mellem beordringsperiode, geografi og økonomisk kompensation.

Beordringsformerne er delt op i tre typer, der beskriver en tidsperiode og en geografisk tilknytning:

Beordring under 2 år:

Hvilket normalt er underforstået i et andet geografisk område end den normale tilknytning og det forventes, at medarbejderen vender tilbage til den oprindelige geografiske tildeling. Det forventes derfor at medarbejderen pendler i de 1-2 år med fuld økonomisk kompensation for dette.

Beordring mellem 2 og 4 år:

Medarbejderen vil selv have indflydelse på hvilket geografisk område hun vil være tilknyttet. Det vil sige, at medarbejderen selv kan vælge om familien skal flyttes med en kompenseret flytning eller om vedkommende vil pendle i op til 4 år med en beskattet økonomisk kompensation.

Beordring over 4 år:

En beordring der medfører en fast tilknytning til dette geografiske område. Det forventes at medarbejderen flytter familien med kompensation for flytningen.

Beordringerne fremkommer som et resultat af tjenesteplaner. Tjenesteplanerne skal kontinuerligt opdateres mindst en gang om året og dækker tjenesten 6 år frem. Tjenesteplanen er ikke en beordring, men et planlægningsværktøj. Alle beordringer kommunikerer via intranettet og der må kun disponeres på baggrund af en egentlig beordring.

Forsvarets personelpolitik deler kompetenceudvikling ind i to niveauer:

- Strategisk kompetenceudvikling, der udføres af samarbejdsudvalgene (SU)
- Systematisk kompetenceudvikling, der medfører en bevidst planlægning, gennemførelse og opfølgning af hver enkelt medarbejders kompetenceforløb.

Thomsens (2008) notat og interview fra FPT beskriver strategisk og systematisk karriereplanlægning således:

Ved strategisk karriereplanlægning forstås at 6 årsplanen skal være forankret i Forsvarets fremtidige mål, strategier og opgaver.

Den systematiske karriereplanlægning opnås ved, at forvaltningen, i tæt samarbejde med den enkelte arbejder målrettet med planlægning og gennemførelse.

Der er desuden beskrevet et tidsperspektiv i karriereplanlægningen. Det ene er det nuværende, hvor der fokuseres på den udvikling der er nødvendig for at varetage den aktuelle og næste funktion. Det langsigtede perspektiv fokuserer på de fremtidige funktioner og udvikling af medarbejderens talent, der kan være såvel horisontalt som vertikalt.

Tjenesteplanerne der ligger til grund for beordringerne udvikles på baggrund af samtaler, der er udformet af Forsvarets Kompetenceudviklings- og Bedømmelsessystem (FOKUS) (Forsvarets personeltjeneste, 2007). FOKUS tre overordnede formål er:

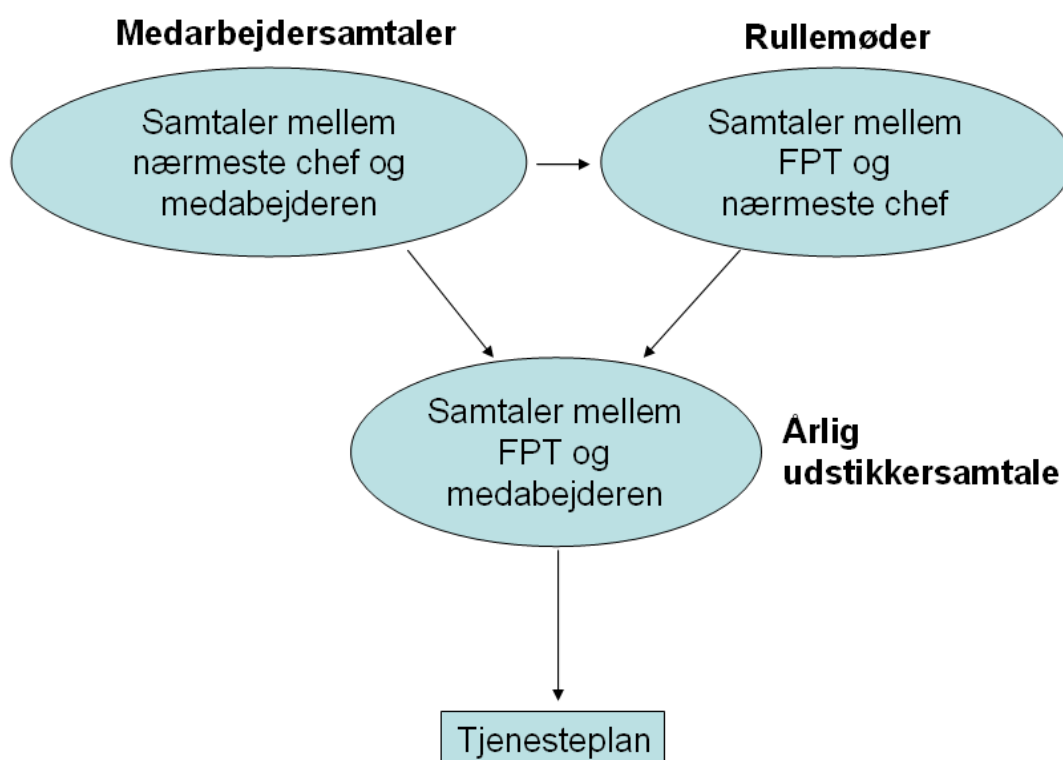
- At give den enkelte leder og medarbejder et effektivt og attraktivt udgangspunkt for at planlægge, tilrettelægge, gennemføre og kontrollere kompetenceudvikling,
- at give Forsvarets myndigheder mulighed for, på forskellige niveauer i organisationen, at kunne identificere, tilvejebringe og udvikle kompetencer, samt
- at tilføre kvalitative og kvantitative informationer til den overordnede personplanlægning, der finder sted ved FPT.

Processen der er beskrevet i FOKUS indeholder fire samtaler hvert år:

- Medarbejdersamtalen der består af to samtaler; en udviklings- og en bedømmelsessamtale mellem medarbejder og nærmeste leder.

- Rullemøde hvor FPT anvender den enkeltes udviklingsaftale som støtte til samtalen med den pågældendes leder.
- Udstickersamtale hvor forvalteren fra FPT og medarbejderen anvender udviklingsaftalen og input fra rullemødet som støtte for samtalen.

Dette er skitseret i figur 9.:



Figur 9. Sammenhængen mellem de formelle samtaler der former tjenesteplanen.

Medarbejdersamtalen

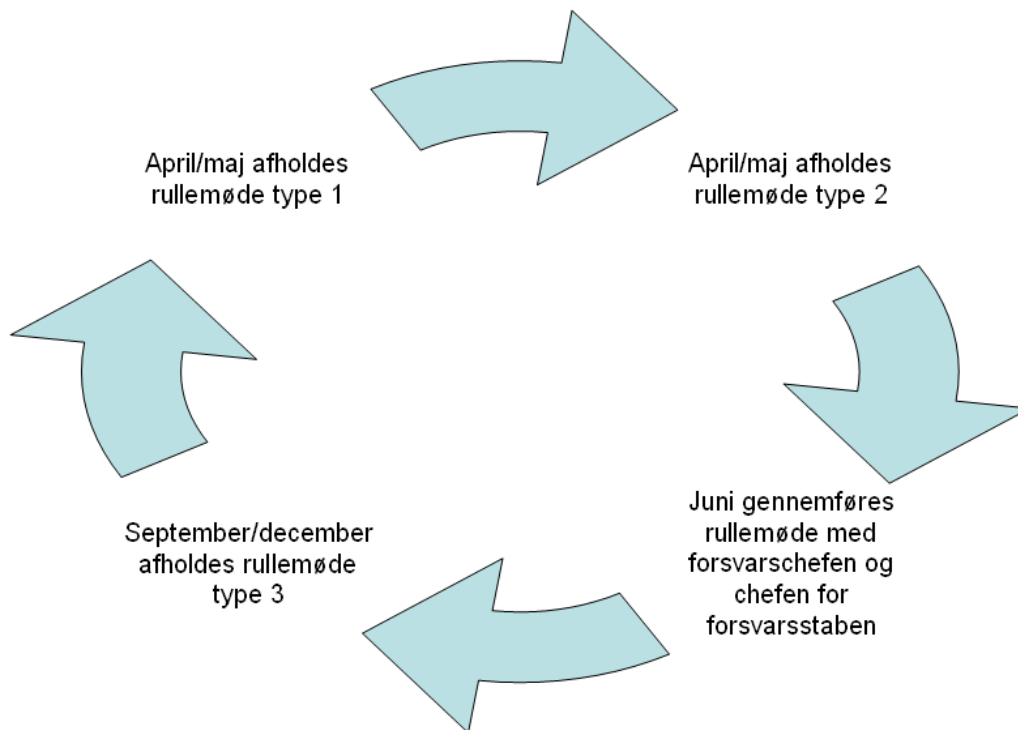
Forsvarets personeltjeneste (2007) beskriver medarbejdersamtalen som en årscyklus, der består af udviklings- og bedømmelsessamtalen samt den mellemliggende periode der kaldes udviklingsperioden. Udviklingssamtalen er den gennemgående information i opbygningen af den enkeltes kompetencer og udvikling af tjenesteplaner fordi den ligger til grund for rullemødet, udstickersamtalen og bedømmelsessamtalen.

Samtalen forgår mellem medarbejderen og nærmeste chef. Bedømmelsessamtalen tager udgangspunkt i medarbejderens kompetencer og skal afdække medarbejderens stærke samt svage kompetencer. Forsvarets personeltjeneste (2007) beskriver, at der er udvalgt 17 kompetenceområder med baggrund i det danske forsvars vision. Derved støtter udviklingen af medarbejderen målene for virksomhedens overordnede udvikling.

Udviklingssamtalen er en gensidig og fremadrettet dialog, hvor medarbejder og leder giver hinanden feedback i forhold til hvilke vilkår, der skal stilles til rådighed, og hvilken adfærd, der forventes i den kommende udviklingsperiode. Udviklingssamtalen munder ud i en udviklingskontrakt, der indeholder de trufne aftaler under samtalen.

Rullemøder

Interview med Rugaard og Thomsen (2008) viste at rullemøderne gennemføres i en årscyklus fra 1. juni til 30. juni. I løbet af en cyklus skal alle medarbejdere i det danske forsvar have været drøftet på et møde med deltagelse af repræsentanter fra FPT og medarbejderens chef eller chefer. Dette er illustreret i figur 10.:



Figur 10. Rullemødernes årscyklus.

På rullemøderne drøftes medarbejderens personplan, kompetenceudviklingsplan og udviklingspotentiale. FPT's og de lokale chefers forventninger og vurderinger af medarbejderen afstemmes. Varetagelsen af rullemøder er tidskrævende, men tilvejebringer information om medarbejderne fra laveste niveau op til forsvarschefen således, at der bliver en god sammenhæng i den samlede medarbejderudvikling set fra virksomhedens synspunkt. Således godkender forsvarschefen general- og admiralsplanen samt oberst- og kommandørplanen. På rullemøde type

1 og 2 godkendes oberst og kommandørplaner for niveau 2 og underlagte enheder. På rulle møder type 3 drøftes personel på major til premierløjtnantsniveau.

Ved interview med Rugaard og Thomsen (2008) blev det oplyst at der ud over rulle møder afholdes fire møder om året mellem linjelederne og FPT for at håndtere talentlisterne og udvælge hvem der skal på videreuddannelse og dermed have advancement.

Årlig udstickersamtale

Forsvarets personeltjeneste (2008b) beskriver udstickersamtalen, der skal planlægges og udføres på forvalterens initiativ. Samtalen skal så vidt muligt gennemføres som en personlig samtale. Interview med Rugaard og Thomsen har dog vist at dette ikke er muligt med den nuværende organisation og derfor benyttes telefonsamtaler og mailkorrespondance som erstatning for samtaler i nogle tilfælde. Samtalens fokus er medarbejderen og følgende emner skal drøftes:

- Karriere- og tjenesteplanlægning
- Videre- og efteruddannelse
- Kompetenceudvikling
- Missionsudsendelse
- Personlige forhold

Samtalen tager udgangspunkt i medarbejderens nuværende tjenesteplan samt udviklingssamtalen og lægger grundlaget for den kommende tjenesteplan.

Således korrigeres tjenesteplaner i en cyklus hvert år med hensyntagen til retningslinjerne fra Forsvarets personelpolitik. Da medarbejderens kommende stilling baseres på udviklingskontrakten og diverse samtaler har stillingsbeskrivelserne i det danske forsvar ikke den store betydning for disponeringsprocessen og er derfor ikke omtalt.

6 Diskussion af beordringssystemet

I dette afsnit diskuteres processernes muligheder for at implementere den ønskede politik desuden identificeres fordele og ulemper ved beordringssystemet i forhold til målsætningerne i personelpolitikken.

Opgaven har identificeret følgende målsætninger i personelpolitikken:

- et ønske om kompetencestyring og kompetenceudvikling og
- et afbalanceret karriereforløb med hensyntagen til individet

6.1 Generelt

De processer der skal varetage kompetenceudviklingen har kommunikationslinjer fra FPT til samtlige enheder og medarbejdere i Forsvaret samt forsvarschefen. Således er informationsprocesserne i beordringssystemet, der medfører deling af viden mellem de involverede parter til stede. Dermed giver de formelle systemer muligheder for at opnå en informationsdeling. Jeg anser "Operation Bedre hverdag" som en emergerende strategi der muligvis er udviklet på baggrund af den informationsdeling beordringsprocessen varetager. Gruppeinterviewet (2008a) ved FPT viste at forvalterne oplevede et kendskab til Forsvarets personalepolitik hos medarbejderne de var i berøring med. Men interview med Rugaard og Thomsen (2008) viste at de havde oplevet mystik omkring rulle møderne. Rulle møderne er tilsyneladende ikke beskrevet i nogen officielle dokumenter og det er en proces, der er begrænset til afdelingsledere og lokale chefer hvorfor der er mange der ikke har deltaget i rulle møder. På rulle møderne drøftes medarbejderens personplan, kompetenceudviklingsplan og udviklingspotentiale uden medarbejderens tilstedeværelse. Medarbejderen er uden indflydelse i denne del af processen, der er en vurdering af samtlige medarbejdere. Det at FPT har oplevet mystik omkring rulle møderne understreger vigtigheden af at få informeret organisationen om de processer, der foregår.

6.2 Fordele og ulemper ved beordringssystemet

Følgende fordele og ulemper er identificeret ved interview ved FPT i Danmark.

Fordele:

- God kommunikation mellem linjeleder, medarbejder og FPT
- Giver langsigtet planlægning for både arbejdsgiver og arbejdstager
- Er velegnet til kompetencestyring

God kommunikation

Kommunikationen og den langsigtede planlægning er to fordele ved beordringssystemet der kan varetage både Forsvarets og medarbejderens interesser. Kommunikationen giver mulighed for at få både realkompetencer og medarbejderens syn på fremtiden passet ind i tjenesteplanen.

Dermed gives der mulighed for at den enkeltes kompetencer og ønsker om fremtidig tjeneste kan diskuteres og vurderes op imod det danske forsvars behov. Problemet opstår når virksomhedens behov og medarbejderens behov ikke er overensstemmende. I et sådant tilfælde vil virksomhedens behov vægtes først og dette kan skabe utilfredshed hos medarbejderen. FPT har forskellige muligheder for at gøre en uønsket beordring mere acceptabel:

- Lovning på en af medarbejderen ønsket stilling i næste periode (gruppeinterview viste at dette ikke er en foretrukket løsning fra FPT's side).
- En tidsmæssig beordring under 2 år med fuld økonomisk kompensation

Gruppeinterviewet viste, at det danske forsvar for nyligt indført centralt forhandlede tillæg der tildeles af den enkelte forvalter til medarbejdere, der har gjort sig fortjent til dette. Tillægget er ikke afhængigt af opnåede resultater, men kan være afhængig af for eksempel villighed til at tage stillinger og opgaver andre ikke kan/vil løse. Gruppeinterviewet (2008a) ved FPT viste, at forvalterne ved FPT opfattede dette tillæg som et godt værktøj i et beordringssystem. Problemet med dette er muligheden for at det opleves som uretfærdigt fordi der kan være mange forskellige tolkninger af hvem der har gjort sig fortjent til dette tillæg. Dette underbygger beordringssystemets svaghed med hensyn til manglende objektivitet.

Langsigtet planlægning

Tjenesteplanerne er fastlagt for 6 år frem i tiden. Dette giver medarbejderen en mulighed for at planlægge sit familieliv med arbejdet, hvis planerne holder. Opgaven har ikke undersøgt hvor lang tid en tjenesteplan i gennemsnit er realiserbar, men gruppeinterview (2008a) ved FPT viste at oplevelsen var, at medarbejderne oftest havde behov for at ændre planer i forhold til virksomhedens behov for at ændre planerne. Dette er oplevelsen fra FPT's side, men for at få mere vished om dette ville en undersøgelse om tjenesteplanernes "holdbarhed" være interessant.

Velegnet til kompetencestyring

I forhold til kompetencestyringen er processerne velegnede fordi forvalteren har mulighed for at få et overblik over sine medarbejdere fra mindst tre perspektiver:

-
- Medarbejderens syn på sig selv og ønskede fremtid
 - Nærmeste chefs syn på medarbejderen
 - Medarbejderens nuværende kompetencer i forhold til de andre medarbejdere

Ulempen ved dette er antallet af medarbejdere en forvalter kan varetage. Denne form for kompetencestyring er krævende i forhold til at bevare overblikket over organisationen og de muligheder der findes. Desuden er det tidskrævende at have samtaler med samtlige medarbejdere og deltage i rullemøder. Interview med Rasmussen (2008a) viste at, FPT netop har været analyseret mht. antallet af medarbejdere i forhold til antallet af forvaltere og det medførte en større organisation hos FPT.

De årlige møder der afgør hvem der skal på videreuddannelse styrer Forsvarets behov mht. hvilke kompetencer man vil have på næste gradsniveau. Der er to uddannelsestrin fra premierløjtnant til major og næsten alle er sikret den første videregående uddannelse, men der er en naturlig begrænsning på antallet af medarbejdere, der kan studere ved forsvarsakademiet og dermed blive optaget på videreuddannelses trin 2. Interview med Rugaard og Thomsen (2008) viste, at dette ofte giver anledning til frustration blandt medarbejderne, hvilket blandt andet kan skyldes den lukkede proces der afgør hvilke kompetencer der er behov for, hvorfor beordringssystemet igen kan opleves som uretfærdigt.

Forvalterne har mulighed for at styre de talentfulde medarbejdere hen mod en fagkompetence som vedkommende normalt ikke ville vælge. Dette giver en god fordeling af de mere og mindre talentfulde medarbejdere indenfor hvert fagområde (Rasmussen, 2008b). Desuden er der mulighed for at planlægge skift i medarbejderens stillinger således at vedkommende får brugt sine kompetencer både i værnssfælles og værnsspecifikke stillinger. Her betyder hensynet til familiepolitikken en del fordi der ofte er tale om geografiske flytninger når man skal flytte stilling mellem værnssfælles og værnsspecifikke stillinger. Gruppeinterview (2008a) ved FPT inikerede at det kan være årsagen til at det i perioder af karriereforløbet, er vanskeligt at få medarbejderne til selv at søge mellem disse typer stillinger.

Ulemper

Ulemper ved beordringssystemet der er identificeret ved interview:

- Kan opleves uretfærdigt fordi det ikke er en objektiv proces.
- Er forvaltningskrævende.

- Beordringssystemet er ikke beskrevet.

Kan opleves uretfærdigt fordi det ikke er en objektiv proces

Det synes som der er flere sammenhænge, der kan medføre en oplevelse af uretfærdighed og mangelfuld indflydelse for medarbejderen. Disse situationer er beskrevet ovenfor og kan føre til manglende accept af beordringssystemet.

Interview med Rugaard og Thomsen (2008) viste at, bataljonschefer og tilsvarende til tider indikerer at der er få muligheder for lokal påvirkning. Interviewet indikerede at FPT går i dialog hvis det er tilfældet.

Ovenstående synes at understrege en relativ stærk central styring, der kan opleves som ”stramt” forvaltet set fra medarbejderens og de lokale chefers side.

Er forvaltningskrævende

Ved skift af forvalter mistes en del paratviden om ”kunderne”. Overlevering af en database kan ikke erstatte den fornemmelse en forvalter kan have med ”medarbejdersegmentet”. Dette er naturligvis afhængig af dygtigheden fra forvalter til forvalter hvilket igen er en svaghed ved beordringssystemet. Med skift af forvalter hvert andet til tredje år er der risiko for at nogle af medarbejderne oplever uregelmæssigheder i forvaltningen. Desuden er det primært forvalteren der skal finde den rigtige person til en stilling hvis der opstår pludselige ændringer i tjenesteplanerne, hvilket kræver en forvalter med et stort overblik og godt kendskab til medarbejderne. Tjenesteplaner er meget ressourcekrævende at vedligeholde. Gruppeinterview (2008a) ved FPT viste at, hvis en tjenesteplan ændres inden for 6 årsperioden medfører det ændring af op til minimum 5 andre tjenesteplaner. Antallet af tjenesteplaner der påvirkes når en tjenesteplan ændres, er afhængig af villighed hos de enkelte medarbejdere til at acceptere en ny tjenesteplan og forvalterens talent til at finde de rette løsninger på ”kabal”.

De samlede tjenesteplaner synes at give et dårligt overblik mht. hvilke stillinger der egnede til den enkelte medarbejder. Interview med Rugaard og Thomsen (2008) viste at, FPT til tider oplever manglende initiativ fra medarbejderens side, hvilket muligvis skyldes det manglende overblik over stillinger. Dermed kan det synes som om at, medarbejdernes mulighed for at

supplere med løsninger til tjenesteplaner mindskes med kommunikationen i en tjenesteplan frem for en stillingsoversigt.

Beordringssystemet er ikke beskrevet

Den ikke eksisterende beskrivelse af beordringssystemet kan være med til at give en ubalance i forholdet mellem arbejdsgiver og arbejdstager idet den enkelte ansatte i det danske forsvar og den enkelte forvalter ved FPT selv skal tolke beordringsretten. Dermed kan der opstå en divergens mellem arbejdsgivers og arbejdstagers tolkning af de overordnede dokumenter, hvilket kan opleves utilfredsstillende. En mulig divergens i tolkningen kunne undgås hvis FPT beskrev sin egen tolkning af dokumenterne. Dokumenter udarbejdet ved FPT vil også blive tolket, men hvis den forvaltende enhed kun har et dokument at forvalte ud fra, giver det mulighed for at ensrette den praksis der udføres således, at forvaltningen muligvis opleves lidt mere ensartet og dermed retfærdig. En beskrivelse af beordringssystemet vil sandsynligvis også bevirke et større kendskab og dermed accept af systemet.

6.3 Opsummering

Beordringssystemet synes velegnet til at varetage målsætningerne i personalepolitikken. Dette kan synes logisk eftersom personalepolitikken er den nærmeste samlede beskrivelse af indholdet i beordringssystemet. Ikke desto mindre synes de beskrevne processer fra interview og notater at have mulighed for at kommunikere forvalternes viden til samtlige involverede.

Kompetencestyringen tager udgangspunkt i forvaltningens viden om forsvaret og medarbejderne, hvilket kommunikerer via formelle og uformelle samtaler. Medarbejderens kompetenceudvikling diskuteres med forvalteren og tager udgangspunkt i forsvarets behov. Disse samtaler danner baggrund for en tjenesteplan for medarbejderen der skal række cirka 6 år frem (nuværende og næste stilling). Dette synes at give muligheden for at samle den viden, der skal til for at få en styring med kompetencerne. Medarbejderens oplevelse af dette er sandsynligvis meget afhængigt af forvalterens evne til at kommunikere virksomhedens behov og graden af sammenfald mellem egne samt virksomhedens målsætninger.

Forvalterens egenskaber og viden synes at have relativ stor indflydelse på beordringssystemets muligheder. Dette kan være en svaghed ved for eksempel skift af forvalter, hvor det må formodes at noget af den afgående forvalters oparbejdede viden mistes.

Beordringssystemet synes at være forvaltet uden objektive kriterier for udvælgelse af medarbejdere til stillinger. Der synes ikke at være en uvildig kvalitetssikring af FPT's arbejde, fagforeningerne synes at have lille relevans i forhold til beordringsprocessen og rulle møder samt møder om talentudvikling synes at give en subjektiv vurdering af medarbejderskaren. Alt dette kan være medvirkende til at systemet opleves uretfærdigt for medarbejderen.

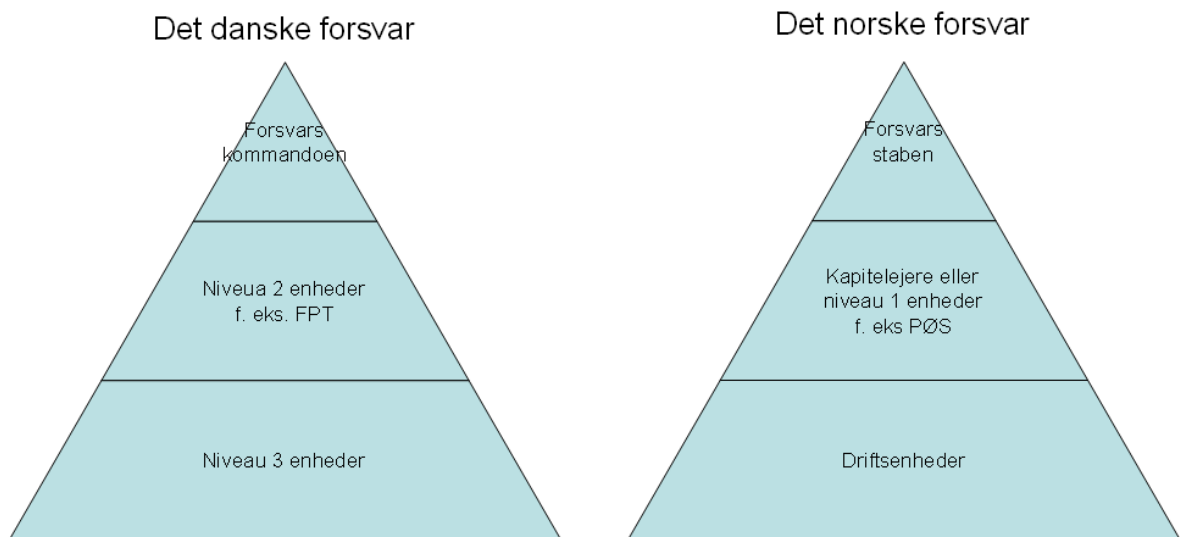
7 Sammenligning af det norske og danske forsvars disponeringssystem

I denne del af opgaven foretages først en sammenligning af de overordnede organisatoriske forskelle på Danmarks og Norges forsvar. Dernæst diskuteres sammenhængen mellem advancement, uddannelse og disponering. Personelpolitikkerne sammenlignes mht. til publicitet og de beskrevne værktøjs relevans for politikkenes målsætning. Til sidst diskuteres fordele og ulemper, der er identificeret igennem opgaven og som påvirker FPT's muligheder for at kommunikere sin viden ud i organisationen.

Sammenligning og diskussion skal afklare opgavens målsætning, som er at undersøge om der er en sammenhæng mellem "værktøj" og politik samt i hvilken grad FPT opfatter deres viden og forvaltning som relevant i forhold til virksomhedens målsætninger i personelpolitikken.

7.1 Sammenligning af det danske og norske forsvars organisation

Nedenstående model visualiserer den overordnede organisation af de to landes forsvar:



Figur 11. Sammenligning af organisationen i det danske og norske forsvar.

- Det øverste niveau i figur 11. er ansvarlig for de overordnede målsætninger i forsvarerne.
- Det andet niveau samler og løser operative eller funktionelle målsætninger på ledelsesniveau.
- Det tredje niveau er afdelinger der udfører operative opgaver eller direkte støtte til disse.

Som tidligere beskrevet i opgaven er det danske FPT direkte underlagt forsvarschefen i forsvarskommandoen i modsætning til den norske model hvor chefen for Personel, Økonomi og Styringsstaben (PØS), der kan betragtes som den øverste chef for FPT, er underlagt chef forsvarsstaben. Umiddelbart skaber det en længere kommunikationsvej i den norske organisation mellem forsvarschefen og PØS/FPT. Desuden kan det diskuteres hvilken fokus chef PØS kan have på personaleledelsen når han samtidig skal styre økonomi- og styringsdelen i det norske forsvars ledelsesprincipper. Thygesen (2004) skriver:

Med økonomistyring giver det fx mening at forholde sig til organisationen som en række af økonomiske transaktioner. Tænk så også på, hvordan denne styringsteknologi samtidigt har svært ved at styre på trivsel, velvære og værdier.

Gruppeinterview (2008a, 2008b) ved FPT i begge lande indikerede at forvalternes opfattelse af organisationens muligheder for kommunikationen op i systemet var tydelig. Rogaczewska (2003) skriver, at kommunikationens udvikling i den moderne virksomhed går mod mere uformelle kommunikationsveje hvilket også blev understreget af gruppeinterviewet i det norske FPT. Der var tre forskellige synsvinkler, ud af tre mulige, på hvordan man kunne kommunikere information frem mod topledelsen i Forsvaret. Rogaczewska skriver, at dette giver ledelsen en udfordring med hensyn til prioritering af modsigende information og håndtering af store mængder af information, men ikke manglende kommunikation.

Det norske disponeringssystem har været et rent ansøgningssystem for befalingsmænd i cirka tre år og er nu igen ved at blive ændret til en blanding af beordring og ansøgning. Dette kan opleves som topledelsens reaktion på den emergerende strategi, der viser at det nuværende system ikke fungerer tilfredsstillende og kan tydes som om at kommunikationen i det norske forsvar virker tilfredsstillende.

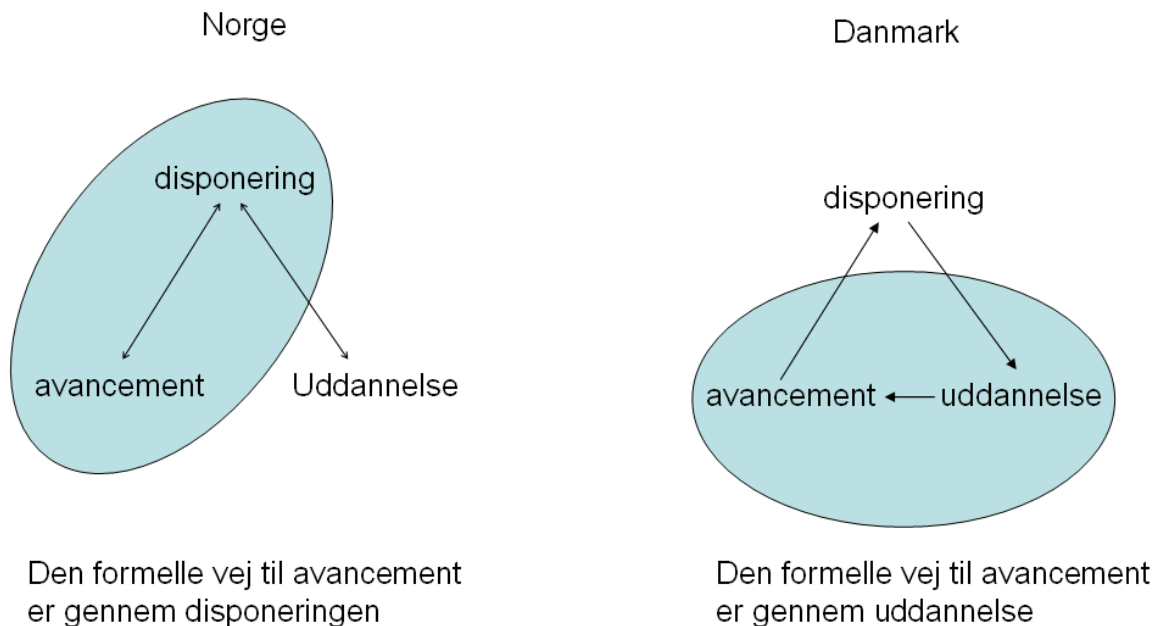
På baggrund af ovenstående synes det danske og norske forsvar at kunne sammenlignes mht. muligheden for kommunikation i den organisatoriske struktur.

7.2 Disponering, uddannelse og avancement

I indledningen af opgaven blev befalingsmandssystemet beskrevet som en sammenhæng mellem avancement, uddannelse og disponering. Disse tre faktorer har ikke en ensartet sammenhæng i de to forsvar, hvorfor deres indflydelse på disponeringssystemet kort beskrives og diskuteres.

Opgavens titel og problemformulering fokuserer på disponeringsordningen, men denne kan ikke betragtes som et selvstændigt system. Opgaven har ikke nogen indikationer på at sammenhængen mellem de tre ordninger er en konsekvens af eller en forudsætning for disponeringssystemet. Det kan derfor synes tilfældigt hvordan de to forsvar organiserer sammenhængen mellem ordningerne.

Hovedforskellene mellem måden de tre ordninger er koordineret på i Danmark og Norge er synliggjort i figur 12:

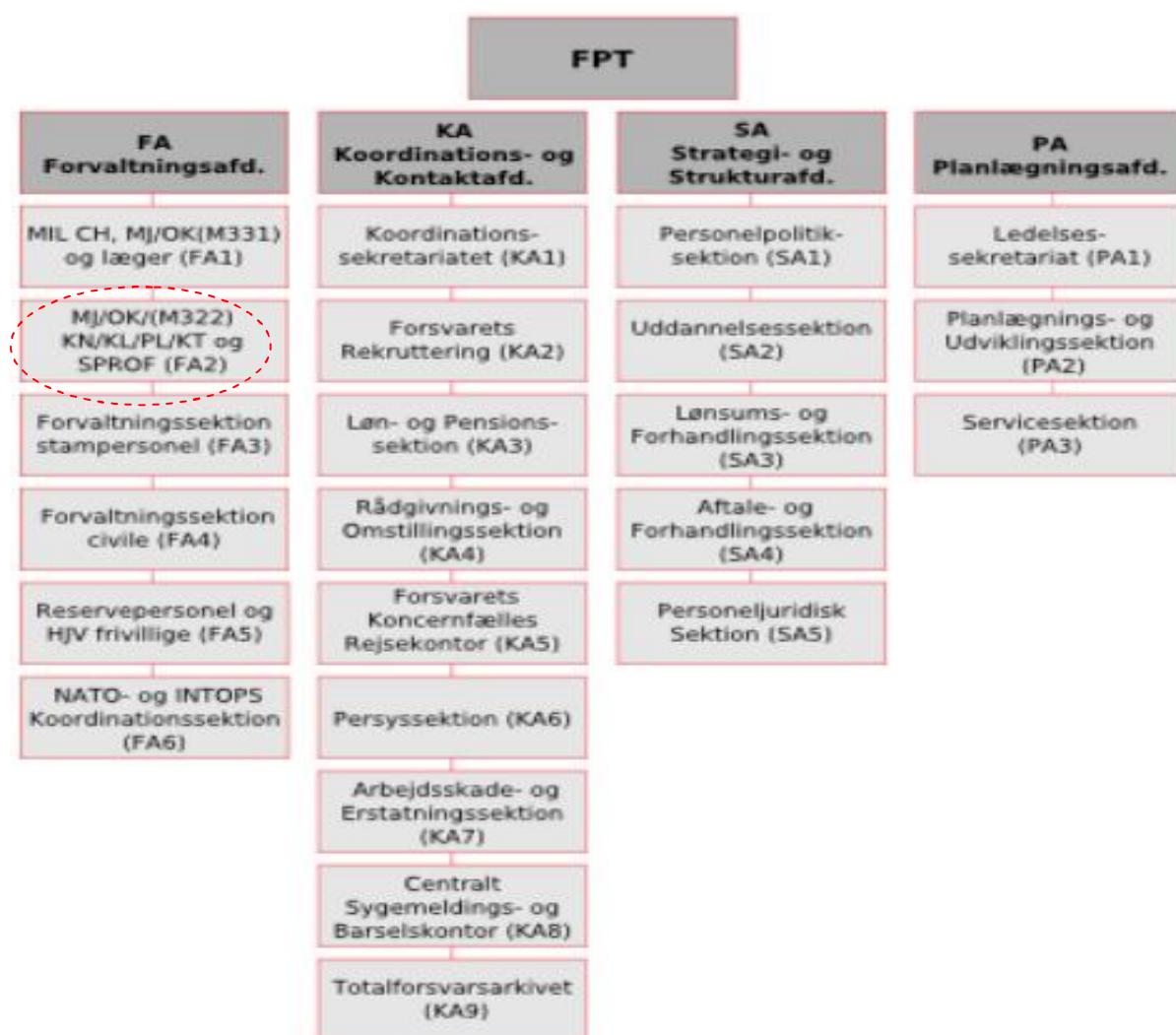


Figur 12. Sammenhængen mellem disponering, avancement og uddannelse.

I det norske forsvar er avancement en implicit del af disponeringssystemet ved at medarbejderne konkurrerer sig til stillinger på et højere niveau ved ansøgning. Efter et avancement påvirkes disponeringen fremover i forhold til den nye grad, men det er dog stadig muligt at søge stillinger under nuværende gradsniveau. Formel uddannelse søges også via ansøgningsystemet og efter endt uddannelse kan man konkurrere sig til stillinger der kræver uddannelsen i stillingsbeskrivelsens obligatoriske krav, men uddannelsen er ikke direkte sammenhængende med avancement.

I det danske forsvar kommer advancement fra premierløjtnant til major via to formelle etårige uddannelser. For at få de advancementsgivende uddannelser i det danske forsvar skal medarbejderen ansøge via FPT. Efter endt uddannelse udnævnes vedkommende og disponeringen foregår dermed indenfor en ny grad.

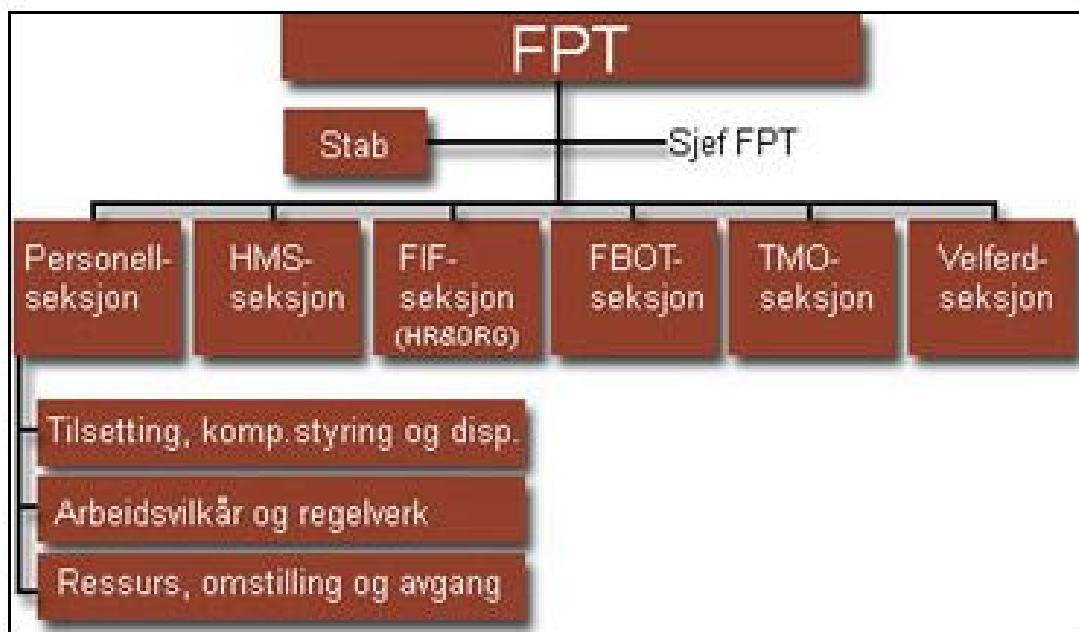
Denne forskel på det danske og norske system er med til at påvirke FPT's organisation. Begge forsvar har inden for de sidste år ændret personelorganisationen fra en decentral organisation til en centralt styret organisation. De næste figurer viser hvordan de to forsvar har organiseret sig ved deres personeltjenester for at imødekomme de forskelle der er mellem disponering, advancement og uddannelse:



Figur 13. Kilde web 2. Organisationskema for FPT i Danmark

Figur 13. viser at organisationen i det danske forsvars FPT er forvaltningsafdelingen delt i type af medarbejdere; officer, stampersonel og reserven, chefer og koordination, civile, internationale operationer og hjemmeværnet. Opgaven omhandler forvaltningssektionen for officerer der har organiseret sig således, at der er en personelforvalter for hvert gradsniveau. Denne organisation synes logisk fordi disponeringen foregår inden for et gradsniveau indtil medarbejderen har konkurreret sig til en uddannelsesplads. Antallet af medarbejdere der optages på uddannelserne er koordineret mellem personelforvalterne for medarbejdernes nuværende gradsniveau og medarbejdernes kommende gradsniveau. Denne koordinering er nødvendig fordi der skal være en ledig stilling på det nye gradsniveau, der passer til vedkommendes kompetencer efter endt uddannelse og advancement (Rugaard og Thomsen, 2008). Således er der meget lidt fleksibilitet i muligheden for advancement uden en kompetencegivende uddannelse, hvilket giver en god styring i forhold til at have rette antal officerer på rette niveau, forudsat at stabsskolerne har rette kapacitet til behovet for uddannelse. I forvaltningssektionen for officerer er der yderligere en opdeling af forvalterne mellem hæren, luftvåbnet og søværnet. Interview med Rugaard og Thomsen (2008) indikerede at centraliseringen af forvaltningsarbejdet ved FPT, har givet en synergieffekt med hensyn til at få de rette medarbejdere disponeret i værnssfælles stillinger.

I det norske forsvar er FPT en af fire afdelinger der er underlagt PØS. Figur 14. viser FPT's organisation:



Figur 14. kilde web 4. Organisationen i FPT Norge.

PØS har ansvaret for strategi- og personelpolitik samt den overordnede styring af disponeringsprocessen. FPT er den centralt udøvende og forvaltende afdeling for disponeringsprocessen.



Figur 15. Kilde web 5. Organisationen i personelsektionen.

Personelsektionen (P-SEK) varetager disponeringen og FPT har organiseret forvalternes arbejdsområder i P-SEK ved hjælp af de tre værn, fællesinstitutioner, internationale operationer (Intops) og civile medarbejdere. Interview med Solheim (2008a) viste at organisationen arbejder som vist i figuren, men i tillæg fungerer som en matrix organisation. Det vil sige at forvalterne arbejder på tværs af sektionerne for at få en fælles indsigt i forvaltningen værnene imellem. Således opnås en synergieffekt i forvaltningen ved FPT i Norge via den centralt organiserede personelforvaltning.

Som beskrevet indikerer både interview og organisationsskemaer at kommunikationsvejene er sammenlignelige i det norske og danske forsvar. Men sammenhængen mellem de tre ordninger (avancement, uddannelse og disponering) der beskriver befalingsmandssystemet er ikke umiddelbart sammenligneligt. I det danske forsvar er der direkte sammenhæng mellem uddannelse og avancement. I det norske forsvar er der en større frihed til at konkurrere sig til stillinger uden skelen til den uddannelse og grad medarbejderen besidder. Det norske forsvar har tidligere haft samme obligatoriske krav til sammenhængen mellem uddannelse og grad som i det

danske forsvar, men i år 2000 blev sammenhængen mellem uddannelse og grad ændret fra obligatoriske til ønskelige krav i stillingsbeskrivelserne (Forsvarets overkommando, 2000). Dette er medvirkende til at medarbejdere kan konkurrere sig til højere niveau på realkompetencerne i det nuværende system, hvilket er i overensstemmelse med avancementsordningens mål:

Disponering i stilling skjer normalt etter konkurranse og med grunnlag i den enkeltes realkompetanse (Forsvarsstaben, 2005b).

I det danske forsvar giver antallet af uddannelsespladser og kravet til uddannelse for at opnå avancement en begrænsning med hensyn til antallet af officerer der udnævnes fra år til år. Dette kan give mangel på officerer på kaptajn og major niveau fordi det tager tid at opbygge kompetencen for dette niveau, men vil sjældent medføre for mange officerer på dette niveau.

Forskellen mellem de to forsvars organisering af de tre ordninger synes at være muligheden for at styre gradsniveauet fra centralt hold.

7.3 Sammenligning af personelpolitikken

Overordnet set er kompetencepolitikken i begge lande fokuseret på videreudvikling og kompetencehævning af den enkelte medarbejder dog med forsvarrets behov som grundlæggende interessant for hvilke kompetencer der skal fremmes. De målsætninger der er beskrevet som relevante for opgaven synes næsten identiske og begge politikker beskriver i en rimelig detaljeret grad hvilke ressourcer forsvaret skal benytte for at leve op til medarbejdernes ønsker. Der er nogle mindre forskelle på hvilke tiltag der satses på, men ikke noget der markant ændrer forskellen på de to politikker. Begge politikker gør det klart at det er den daglige lokale ledelse, der skaber motivation og udvikling i forsvaret.

Derfor synes det som om, at den overordnede politik i begge forsvar giver føringer for opmærksomhed, med hensyn til balancen mellem individets og organisationens interesser. Det danske forsvars personelpolitik gør opmærksom på, at beordringssystemet kan vægte forsvarrets interesser højere end individets, men påpeger, at der kan være tidspunkter i en karriere hvor personellet fritages for beordringer mod egen vilje. Dette er også beskrevet i det norske forsvars personelpolitik, mere specifikt i karrierpolitikken, hvor der beskrives, at hensynet til den enkelte skal varetages ved at udforme en individuel karriereplan.

Forskellene mellem de to politikker kan opsummeres således:

- Den fysiske udformning og publicitet
- Systemer for implementering af politikken

Den fysiske udformning:

Det danske dokument er udformet som et magasin og motiverer sandsynligvis derved til, at flere læser dokumentet end hvis det var udformet som et arbejdsdokument. Desuden har det danske dokument været sendt til alle ansatte i forsvaret med posten. Det faktum at den danske forsvarschef anerkender personelpolitikens betydning ved at skrive indledningen til politikken er et signal på den fokus forswarets ledelse lægger på personelpolitikken.

Den norske politik er udformet som et arbejdsdokument og synes dermed, i udformningen, bedre til brug ved en egentlig forvaltning af personalet. Torrington og Hall (1995) skriver at udformningen af politikken skal hjælpe til at udbrede politikken således, at den kan blive kendt og forstået, hvilket er en forudsætning for at implementere politikken. De understreger til og med at briefing og undervisning i politikken kan være nødvendigt i mange sammenhænge. Den danske politik synes bedre som kommunikationsmiddel på baggrund af udformningen, men kan synes svagere til brug for forvaltning. Dette forstærkes af at proceduren for beordringssystemet ikke er beskrevet i et samlet dokument hvilket medfører, at det er personelpolitikken, der giver de egentlige føringer for forvaltningen ved FPT.

Ved gruppeinterview (2008a) af FPT var opfattelsen at kun få kendte til personelpolitikken i det norske forsvar hvorimod indtrykket fra interviewet (2008b) i det danske forsvar var, at det var et flertal af medarbejdere der kendte til politikken. Forvalterne i FPT kan naturligvis ikke svare helt korrekt på et sådant spørgsmål, idet de svarer ud fra egen vurdering, men må formodes at have et generelt indtryk af forståelsen for personelpolitikken hos medarbejderne.

Systemer for implementering af politikken

Torrington og Hall skriver, at procedurerne, der skal implementere politikken skal være udformet og korrekte. Det er meget sjældent at en politik kan gennemføres uden et system til at fremme dette.

Det synes som om at systemernes beskrivelse er svagheden i begge landes forsvar. I den danske politik er systemerne beskrevet i en logisk sammenhæng med den måde forsvaret betragter kompetencestrategien, nemlig via samarbejdsudvalget (lokalt niveau) og 6 års karriereplaner udformet af FPT (centralt niveau). Men proceduren for hvordan dette forvaltes fra centralt niveau er kun i nogen grad beskrevet af FPT. En mere omfattende beskrivelse af den centrale forvaltning er initieret.

Personelpolitikken i det norske forsvar beskriver ikke nogle færdigudviklede systemer til varetagelse af kompetencestyringen eller karriereplanerne. Men kompetencepolitikken er beskrevet som en politik, der omfatter samarbejde mellem alle niveauer i Forsvaret. Desuden er der en intention om, at forsvarsstaben udformer et værktøj for kompetenceplanlægning og karriereplanlægning.

Hvis Torrington og Halls teori om, at systemerne i en politik skal være udformet og korrekte for, at en egentlig implementering kan finde sted, mener jeg, at PØS/FPT vil have vanskeligt ved at gennemføre det norske forsvars personelpolitik. Gruppeinterview (2008b) ved FPT i Norge bekræftede at redskaberne til kompetencestyring og karriereplaner ikke var udviklet fra centralt hold. Flyvevåbnet har et værnsspecifikt karrieresystem der hedder KARIUS, men hæren og søværnet har ikke noget tilsvarende. KARIUS er ikke sammenhængende med processerne i ansøgningssystemet, hvilket kan medføre at det er vanskeligt at udforme langsigtede planer ligesom der ikke synes at være nogen forpligtigelse i dialogen mellem arbejdsgiver og arbejdstager.

Forsvarsstaben (2005b) omtaler handlingskompetence som det begreb der skal tilknyttes den enkelte medarbejder. Handlingskompetence omhandler lærings-, fag-, social-, strategisk-, og metodekompetence. Forsvarsstaben skriver videre at dette rækker langt videre end formel kompetence, men FPT og ansøgningssystemet der er den centrale forvaltningsmyndighed og værktøj, er ikke nævnt i politikken. FPT var ikke fysisk oprettet på tidspunktet for personelpolitikens udformning, men beslutningen for indførelse af fælles personeladministration blev besluttet de 29. september 2000 (Forsvarssjefen, 2000). Derfor har der været mulighed for at beskrive ansøgningssystemets rolle i kompetenceudviklingen.

I det norske forsvars personelpolitik synes kompetencepolitikens fokus at være på den formelle kompetence, mens karrierepolitikken synes at have fokus på realkompetencen. Derfor er karrierepolitikken mere relevant for opgavens fokus end kompetencepolitikken.

Karrierepolitikken beskriver karrieren i tre faser, opgavens fokus er på midtfasen af karrieren. I midtfasen beskriver personelpolitikken, at karriereudviklingsplaner skal ligge til grund for at Forsvaret kan tage hensyn til de forskellige behov medarbejderen har. Det er tidligere beskrevet i opgaven, at det er vanskeligt at udforme forpligtende karriereplaner samtidig med at ansøgningssystemet ligger til grund for disponeringen. Ansøgningssystemet er grundigt beskrevet i forsvarsstaben (2005b), hvilket kan være årsagen til at det ikke beskrives i personelpolitikken. Men det synes ulogisk, at det værktøj, der muligvis udøver størst påvirkning på den uformelle kompetencestyring ikke er nævnt. Samtidig beskrives værktøjer, der endnu ikke er udviklet og ikke synes at kunne udvikles fordi ansøgningssystemet vanskeliggør det. Forsvaret er ved at have en ny personelstrategi klar, hvilket muligvis også medfører en ny personelpolitik.

Sammenligningen mellem politikkerne er opsummeres nedenfor:

Den generelle politik

Den generelle politik er relativ ens og målsætningerne i politikken, der har relevans for opgaven er meget sammenlignelige.

Kommunikation

Den danske politik er mere kommunikationsvenlig end den norske politik på grund af den fysiske udformning, måden den er skrevet på og det faktum at den er rundsendt med posten til samtlige medarbejdere. Ulempen ved dette er at det er at den er vanskelig at rette op og ikke henvender sig direkte til forvaltningsmæssige formål.

Systemer til implementering af politikken

Både den danske og norske politik har nævnt systemer til brug for implementering af politikken og fordelt ansvaret for brug og udvikling af systemerne. Her er der dog en forskel på hvor langt systemerne er udviklet. Den norske politik har ikke nævnt ansøgningssystemet, der synes at være et vigtigt værktøj for personelpolitikken. I begge lande er der udviklet nogle lokale værktøjer til karriereplanlægning, men disse er ikke sammenhængende med FPTs arbejde med hensyn til at fordele stillinger i ansøgningsrunden.

7.4 Forvalternes syn på implementering af politikken

De interview der er gennemført har alle været af forvaltere ved centrale myndigheder. Deres opgave er blandt andet at varetage de to forsvars politik. I og med at personelpolitikken i de to forsvar har relativ ensartede målsætninger, men to forskellige systemer til implementering af politikken har det overordnede resultat indikeret en forskel på hvordan politikken opleves af forvalterne. Interviewene har indikeret at forvalterne ønsker at udføre en kompetencestyring af medarbejderne. Dette har typisk vist sig ved udtalelser omkring hvilken medarbejder, der skal placeres i en stilling, ”bedste mand i stillingen ikke altid er rette mand i stillingen”.

Beordringssystemet og ansøgningssystemet synes at varetage kompetencestyringen på to forskellige måder der er synliggjort i figur 16.:

Beordringssystem:	Ansøgningssystem:
Kompetencestyringen varetages af tre samtaler der alle omhandler medarbejderen. Samtalen mellem forvalter og medarbejder medfører en tjenesteplan.	Kompetencestyringen varetages af tre processer der omhandler organisationen, medarbejderen og en sammenligning af disse. Forvalteren foretager sammenligningen af medarbejderens og organisationens input.
Forvalterens viden om medarbejderen og organisationen synes dermed at være essentiel for kompetenceudviklingen i beordringssystemet.	Forvalterens viden omkring organisation og medarbejderen kommer ikke til udtryk fordi begge analyser er lavet uden forvalterens tilstedeværelse.

Figur 16. Sammenligning af forvalternes indflydelse på kompetencestyring.

Hvis ovenstående betragtninger er korrekte kan det forklare at forvalterne i Norge haft en noget mindre positiv holdning til sammenhængen mellem personelpolitikken og disponeringssystemet end deres danske kollegaer. I interviewene er der indikationer på at forvalterne i det norske FPT ikke får benyttet deres viden i sammenligningen af stillinger og ansøgere, hvilket jeg tolker som en svaghed ved ansøgningssystemet i forhold til central kompetencestyring og informationsudveksling.

7.5 Disponeringssystemernes fordele og ulemper

Nedenstående tabel illustrerer de overordnede fund der er gjort i opgaven om disponeringssystemerne:

Danmark	Norge
Organisationen og politikken	
Kommunikationen i organisationen synes at være sammenlignelig samt målsætningerne og de overordnede retningslinjer i personalepolitikken.	
<ul style="list-style-type: none"> • Værktøjerne er beskrevet og færdigudviklet og synes at kunne opnå målsætningerne. • Synes designet til at publiceres og er rundsendt til alle medarbejdere i Forsvaret. 	<ul style="list-style-type: none"> • Værktøjerne er beskrevet, men ikke færdigudviklet og synes derfor ikke at kunne leve op til målsætningerne. • Ansøgningssystemet er ikke beskrevet i politikken. • Synes designet til forvaltning.
Disponeringssystemets fordele	
<ul style="list-style-type: none"> • God kommunikation. • Giver langsigtet planlægning. • Er velegnet til kompetencestyring. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mulighed for central styring. • Understøtter retfærdighedsprincippet. • Stor frihed for den enkelte.
Disponeringssystemets ulemper	
<ul style="list-style-type: none"> • Er forvaltningskrævende. • Kan opleves uretfærdigt fordi det ikke er en objektiv proces. • Er ikke beskrevet samlet i officielle dokumenter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrænset mulighed for tjenesteplaner. • Vanskeliggør udviklingen af et sammenhængende karrieresystem. • Kræver høj kompetence hos den enkelte at overskue eget karriereforløb.

Figur 17. Sammenligning af opgavens fund.

Fundene der er beskrevet i figur 17. diskuteres nedenfor med henblik på hvilken betydning de har for implementeringen af personalepolitikken.

Armstrong (2006) har i en praktisk relateret publikation om HRM beskrevet en række faktorer der kan hindre at en strategiimplementering finder sted, to af disse er:

- Komplekse initiativer er vanskelige at forstå og kan blive forstået forskelligt især i store og mangfoldige organisationer

- Den opfattede retfærdighed af initiativet

Når disse faktorer sammenholdes med indledningens fokus på kommunikation bliver omdrejningspunktet i diskussionen om systemerne varetager informationsflow mellem de involverede parter, der kan bedre forståelsen af systemet samt systemernes mulighed for at opleves retfærdigt.

I metodedelen omtales fordelene ved at se på forskellene i to systemer. Nedenstående punkter er en opsummering af de fordele og ulemper, der er beskrevet i figur 16. og 17., hvor der synes at være forskelle mellem de to disponeringssystemer:

- Begge systemer synes mangelfuldt beskrevet
- Udnyttelsen af forvalternes ekspertise
- Retfærdighedsprincippet
- Mulighederne for kompetencestyring

Begge systemer synes mangelfuldt beskrevet

En af forskellene mellem de to forsvars politik og procedurer synes at være beskrivelsen. Den danske politik synes mere korrekt og relevant beskrevet end den norske i forhold til disponeringssystemets muligheder.

Den norske personelpolitik nævner ikke ansøgningssystemet og beskriver nogle midler der synes vanskelige at udvikle samtidig med at ansøgningssystemet fungerer som disponeringssystem. Dette kan give et indtryk af at man siger en ting, men gør noget andet i praksis. Hvis systemet opleves sådan af medarbejderne kan det være vanskeligt at opnå en accept af systemet. Armstrong (2006) har ladet sig inspirere af Gratton et al og skriver om problemer med implementering af strategi:

Too often there is a gap between what the strategy states will be achieved and what actually happens to it.

Det danske disponeringssystem er ikke beskrevet i et samlet dokument, hvilket kan synes at medføre manglende information hos medarbejderne. Opgaven har beskrevet, at FPT har oplevet mystik omkring nogle af de møder der varetager virksomhedens samlede vurdering af

medarbejderstaben. Dette kan indikere at beordringssystemet opleves uretfærdigt eller at der er manglende forståelse af systemet blandt medarbejderne.

Udnyttelse af forvalterens ekspertise

Ansøgningssystemet giver mulighed for en del central kompetencestyring, men de gennemførte interview indikerer at FPT i praksis ikke udnytter alle styringsmuligheder. Der er også indikationer på at processerne i ansøgningssystemet er mangelfulde med hensyn til kommunikationen mellem centralt niveau og medarbejderne. Hvis disse indikationer er korrekte kan det medføre, at forvalterne ved FPT oparbejder en stor viden om kompetencerne i virksomheden, som ikke bliver udnyttet af processerne. Dette underbygges af gruppeinterviewet (2008b), hvor der blev udtrykt frustration over manglende muligheder for at udnytte FPT's viden. Hvis der er et ønske om større udnyttelse af forvalternes viden er der flere muligheder, for eksempel:

- Der kan fokuseres på at benytte de muligheder for central styring der allerede findes, men som kun benyttes i begrænset omfang.
- Stillingsbeskrivelser kan ændres fra centralt hold eller
- Der oprettes et formelt kommunikationsforum mellem medarbejdere og forvaltere.

Beordringssystemet synes at give en stor central viden, via formelle samtaler med medarbejdere og lokale afdelingsledere. Dette kan være med til at forme den politik forsvaret ønsker udført og føre informationen tilbage til det centrale niveau, således at politikken kan forbedres. Desuden synes det at medføre at, forvalteren bliver en meget central person med relativ stor indflydelse på kompetencestyringen. Gruppeinterviewet (2008a) ved det danske FPT viste en stor tilfredshed med beordringssystemet. Ved et direkte spørgsmål om ulemper ved beordringssystemet var svaret at der ikke umiddelbart er nogle. Ved spørgsmål om den mangelfulde beskrivelse af beordringssystemet var forvalterne af den overbevisning, at det ikke havde den store betydning. Dette kan der være flere årsager til, men det synes som om, at beordringssystemet giver forvalterne den indflydelse, der skal til for at varetage stillingerne tilfredsstillende set fra forvalternes synspunkt. Ovenstående indikerer at beordringssystemet varetager virksomhedens interesse, hvilket kan betyde at medarbejdernes behov ikke varetages. Der er i øjeblikket en relativ stor afgang fra det danske forsvar, hvilket blandt andet kan skyldes ubalancen i beordringssystemet. En afgangundersøgelse fra forsvarets personeltjeneste (2008c) viste at ledelse, karrieremuligheder og personaleadministration var tre af seks indikationer på den relativt

store afgang. Derfor er det muligt at en undersøgelse med fokus på medarbejderens ønsker og beordringssystemet muligheder vil vise en mindre tilfredshed med beordringssystemet end forvalterne har.

I opgavens indledning beskrives forvalternes mulighed for at kommunikere med top og bund i organisationen som en vigtig forudsætning for at personelstrategien og politikken kan formes. Det kan synes som om denne forudsætning er mere åbenbar i beordringssystemet end ansøgningssystemet. Opgaven viser at det danske forsvars personelpolitiske mål er i bedre overensstemmelse med beordringssystemets muligheder end det norske forsvars personelpolitiske mål og ansøgningssystemets muligheder. Dette skyldes sandsynligvis mange forskellige forhold, men det er muligt, at den tilsyneladende mangelfulde kommunikation i ansøgningssystemet kan relateres til den ikke eksisterende omtale af ansøgningssystemet i personelpolitikken.

FPT i begge lande er klar over at der kan være forhold der er mangelfuldt beskrevet i henholdsvis personelpolitik og disponeringssystem. Det lader til at de relative nye organisationer ikke har haft ressourcer til at varetage den daglige forvaltning og opdatering af politik og procedurer. Dette kan også være en årsag til uhensigtsmæssige eller manglende sammenhænge i dokumenterne.

Retfærdighedsprincippet

Torrington og Hall (2006) samt Armstrong (2006) skriver at implementeringen af et system er lettere hvis systemet opfattes retfærdigt, derfor er det relevant at diskutere processerne der varetager objektiviteten.

Det synes som om retfærdighed via konkurrenceprincippet er en væsentlig begrundelse for at have et ansøgningssystem i stedet for et beordringssystem. Ved at bevare objektiviteten er det muligt at accepten af disponeringssystemet bliver større. Interview har vist at forvalterne i begge landes forsvar søger at imødekomme medarbejderens ønsker i størst mulig udstrækning. I det norske forsvar kan dette blandt andet ses ved at FPT ikke synes at prioritere de muligheder der er for kompetencestyring, men lader konkurrenceprincippet råde i størst mulig grad. Ved interviewene i det danske forsvar var indikationerne at varetagelsen af medarbejderens interesser er forvalterens ansvar i samarbejde med medarbejderen.

Følgende systemiske forskelle er identificeret i forhold til at varetage objektivitet:

- Ansøgningssystemet har et råd der kvalitetssikrer processen, hvilket kan virke betryggende for medarbejderen.
- Fagforeningerne har medarbejdere der arbejder direkte ind mod ansøgningsprocessen hvilket ikke er tilfældet ved beordringssystemet.
- Medarbejderen har aktindsigt i ansøgningssystemet, i modsætning til beordringssystemet

Det er vanskeligt at vurdere betydningen af objektivitet i forhold til implementering af personelpolitikken, men ovenstående indikerer at der kan opleves en større systemisk objektivitet ved ansøgningssystemet end beordringssystemet, hvilket er med til at varetage accepten af systemet.

Kuvaas (2008) beskriver bedste praksis HR i forbindelse med strategi og beskriver at forskning tyder på at virksomheden blandt andet bør lægge vægt på sociale relationer mellem medarbejdere og ledelse og ”empowerment” (tolket som mulighed for indflydelse).

De sociale relationer omfatter blandt andet tillid, retfærdighed, samarbejde og organisatorisk støtte. Kuvaas skriver:

...mens det for høye nivåer av organisatorisk støtte, prosedyremessig rettferdighet og mellommenneskelig rettferdighet var signifikant positive sammenhenger mellom opplevelse av utviklende HR og arbeidsprestasjoner.

Opgaven har indikeret at der kan opleves en relativ stor proceduremæssig retfærdighed i ansøgningssystemet. Desuden giver ansøgningssystemet en relativ stor indflydelse for medarbejderen mht. hvilke stillinger der søges og vedkommende kan dermed selv konkurrere sigtil de stillinger der er ønskelige. Problemet med dette opstår hvis medarbejderen ikke får konkurreret sig til nogen interessante stillinger og bliver demotiveret. Gruppeinterview (2008b) ved FPT i Norge viste at medarbejdere der overvejer at slutte, ikke altid har fået diskuteret med FPT hvilke tilbud virksomheden har, hvilket kan være på grund af ansøgningssystemet ringe mulighed for relationer mellem FPT's forvaltere og medarbejdere. Dette kan medføre at sociale relationer får ringe indflydelse på hvilke stillinger en medarbejder har i løbet af en karriere med mindre man kan aftale lokalt hvordan en stillingsbeskrivelse skal udformes for at passe til medarbejderen. Gruppeinterview (2008b) ved FPT i Norge har vist at dette kan lade sig gøre:

Vi har set eksempler hvor stillingsbeskrivelsen er en avskrift av en medarbeiders rulleblad.

Set fra et konkurrencemæssigt synspunkt kan dette opleves uretfærdigt, men det er en måde at varetage de sociale relationer på og eventuelt svagere medarbejderes mulighed for ønskede stillinger. Den centrale kompetencestyring kunne styrkes hvis denne proces kunne varetages ved FPT i stedet for de lokale stillingsbeskrivelser.

Flere steder i opgaven indikeres det, at ansøgningssystemet varetager retfærdighedsprincippet i større grad end beordringssystemet. Det kan tolkes således at de stramninger, der er mulighed for i ansøgningssystemet ikke i særlig grad gennemføres fordi de sandsynligvis vil ændre på oplevelsen af retfærdighed. Gruppeinterviewet (2008b) ved FPT i Norge indikerede dette ved følgende samtale:

Hvorfor benyttes mulighederne for kompetencestyringen ikke oftere?

Ved det ikke, men det er blandt andet fordi det er vanskeligt at trække en stilling når en person har konkurreret sig til den.

Dette tolker jeg som et ønske om at bevare objektiviteten i ansøgningssystemet.

I beordringssystemet synes den proceduremæssige retfærdighed kun i ringe grad varetaget. Procedurene synes mangelfuldt beskrevet, fagforeningen har ringe eller ingen indflydelse på disponeringen og medarbejderen har ingen aktindsigt. Disse forhold taler for at beordringssystemets balance er præget af forsvarrets behov. Opgaven har vist flere forhold der kan medføre at beordringssystemet opfattes uretfærdigt, nogle af dem er:

- Mystik omkring rulle møder
- Møder omkring talentforvaltning kan opleves som subjektivt varetaget

Disse to typer møder er med til at afgøre medarbejderens tjenesteplaner. Interview med Rasmussen (2008a) har vist at det er en subjektiv vurdering der afgør hvordan medarbejderen vurderes. Dermed kan det betyde at medarbejderen oplever større utilfredshed i beordringssystemet end ansøgningssystemet hvis personlige målsætninger ikke nås fordi en objektiv retfærdighed ikke er i fokus.

Det virker som om at beordringssystemets række af samtaler mellem medarbejder, nærmeste chef og forvalteren samt det faktum at forvalteren har stor indflydelse på stillingstilbuddene

varetager den organisatoriske støtte i forhold til stillingsskift. Interview med Rugaard og Thomsen (2008) indikerede at ud over de formelle samtaler kan medarbejderne altid kontakte deres personlige forvalter hvis der er behov for dette.

Sammenhængen mellem advancement, uddannelse og disponering kan muligvis afhjælpe den manglende retfærdighed der synes at være i beordringssystemet. I det danske forsvar sikrer sammenhængen mellem uddannelse og advancement at medarbejderne der konkurrer om stillinger har ens uddannelse og dermed synes mere sammenlignelige. Dette gør sig ikke gældende i det norske forsvar hvorfor konkurrenceprincippet kan være afgørende for at undgå utilfredshed med disponeringen af stillinger.

Interview ved FPT i begge lande viste, at der er enighed om at det til tider var bedre med rette person i en stilling frem for bedste person i stillingen. Dette er set fra HR-forvalterens synspunkt hvilket opfattes som virksomhedens syn på varetagelsen af kompetence. Men set fra et medarbejdersynspunkt kan det virke uretfærdigt, hvis for eksempel en mindre erfaren eller kortere uddannet medarbejder får en stilling man selv ønsker sig og kan muligvis forårsage en utilfreds medarbejder eller i værste fald et skift til en anden virksomhed. Opgaven har ikke undersøgt i hvilken grad dette sker i de to forsvar.

Mulighederne for kompetencestyring

Kompetencestyring er et mål i begge forsvars personelpolitikker. Det synes som om den centrale forvaltning af kompetencestyring er bedre varetaget ved de processer der findes i beordringssystemet og at ansøgningssystemet har nogle fordele i de lokale processer.

Opgavens antyder at ansøgningssystemets grad af central kompetencestyring afhænger af stillingsbeskrivelsens præcision. Hvis stillingsbeskrivelsen indeholder mange obligatoriske krav foregår kompetencestyringen lokalt og hvis stillingsbeskrivelsen er meget åben kan kompetencestyringen foregå centralt. Medarbejderen er involveret i den lokale proces og i udformningen af stillingsbeskrivelsen, men ikke i den centrale proces, hvilket kan være en årsag til at balancen synes at hælde mod at det er den lokale proces og stillingsbeskrivelserne der styrer kompetencen.

I beordringssystemet er det ikke så væsentligt om det er lokalt eller centralt styret fordi der er formelle kommunikationsveje mellem alle involverede parter.

I ansøgningssystemet synes stillingsbeskrivelserne at være en væsentlig kommunikationsfaktor i kompetencestyringen i ansøgningssystemet. Redegørelsen og interview viser at udførelsen af stillingsbeskrivelserne påvirker kompetencestyringen på flere måder:

- Antallet af obligatoriske krav bestemmer hvilke medarbejdere der kan få stillingen.
- Medarbejderen der sidder i stillingen påvirker hvilke opgaver og ansvarsområder den kommende person i stillingen skal have.
- Der kan lokalt aftales hvem der skal have stillingen og derefter udføres stillingsbeskrivelsen.

Gruppeinterviewet (2008b) ved FPT i Norge viste at lokale aftaler kan påvirke stillingsbeskrivelsen således at den er tilpasset en bestemt person. Desuden viste interviewet at en medarbejder med en midlertidig stilling, som modtog gode tjenesteudtalelser og hvor både chefen og medarbejderen ønskede stillingen konverteret til en permanent stilling ikke blev disponeret i stillingen.

Disse eksempler viser hvor vanskeligt det er at udføre en stillingsbeskrivelse i forhold til objektive krav. Desuden kan ovenstående indikere at det ikke altid er objektive krav, den lokale chef ønsker når en stilling skal besættes.

Fordelen ved at stillingsbeskrivelserne benyttes i den årlige medarbejdersamtale har Forsvarets overkommando identificeret som værende en løbende organisationsudvikling med fokus på enhedens opgaver. Det giver en lokal styring af hvilke kompetencer, der er behov for ved afdelingens stillinger.

Kompetencestyringen i ansøgningssystemet afhænger blandt andet af udformningen af stillingsbeskrivelsen samt hvilke stillinger medarbejderne søger. Den nuværende medarbejders kompetencer relateres til stillingen og dermed bliver de ønskede kompetencer til stillingen udviklet kvag den medarbejder der indehaver stillingen. Vi har set ovenfor at FPT's oplevelse af dette kan være en anderledes sammensætning af stilling og medarbejder end det oprindeligt var tænkt fra både lokal og central side. Således kan det synes mere fleksibelt mht. styring af kompetencer hvis en stillingsbeskrivelse ikke defineres ud fra nuværende arbejdstagers historik

og opnåede resultater, men for eksempel udelukkende via de opgaver der skal varetages i stillingen.

Løwendahl og Nordhaug (2004) skriver om stillingsbeskrivelser som en ”færdigsnedkret boks”, at formålet er maksimal tilpasning på kort sigt og at der ikke tages hensyn til en eventuel efterfølgers andre vigtige kompetencer, som muligvis kan bruges på bedre vis andre steder i virksomheden. Tværtimod er ansvar og myndighed noget der forvaltes midlertidigt afhængig af i hvilken grad egne kompetencer og opgaver passer sammen. Dette synes at underbygge ovenstående indikationer om svagheden ved stillingsbeskrivelser der benytter nuværende medarbejder som en skabelon for næste.

I den nuværende proces virker det som om stillingens obligatoriske krav medfører en prioritering af medarbejderne der søger stillingen. Hvis ovenstående indikationer er korrekte synes stillingsbeskrivelsen i større grad at skulle have fokus på de overordnede opgaver, der skal løses i stillingen eller måske endda i afdelingen/sektionen frem for hvilke krav der skal være til medarbejderen. Dermed kunne FPT’s forvaltere prioritere medarbejdere til stillingen baseret på deres viden om organisationens og medarbejdernes kompetencer. En af fordelene ved dette kunne være FPT’s indflydelse på hvem der får stillingen. Dermed kommer den oparbejdede viden FTP har med informationerne i stillingsbeskrivelsen, ansøgningen og virksomhedens målsætninger til sin ret i den centrale del af kompetencestyringen.

Udarbejdelsen af tjenesteplaner giver muligheden for at lave forpligtende aftaler mellem arbejdsgiver og arbejdstager hvilket kan give nogle fordele som ikke kan opnås med ansøgningssystemet alene. Tjenesteplanerne kan varetage den enkeltes interesser for kompetenceudvikling og familieliv samt forsvarets behov for kompetenceudvikling ved et lokalt og centralt samarbejde. Beordringsforholdet i det danske forsvars tjenesteplaner opstår først når der er en modsætning mellem forsvarets og medarbejderens behov og her synes forvalteren afgørende for en god løsning på modsætningsforholdet.

Forvaltningen i beordringssystemet synes også at være omfattende mht. vedligeholdelse af kommunikationen mellem medarbejdere og centralt samt lokalt niveau. Forvalteren skal afholde to møder årligt om samme medarbejder, hvilket giver en begrænsning i antallet af medarbejdere man kan forvalte. Opgaven har vist at FPT ikke kan nå at varetage alle planlagte samtaler der er planlagt, hvilket indikerer at FPT har for få medarbejdere. Interview med Rasmussen (2008a)

viste at organisationen netop er revurderet og får tilført flere medarbejdere. En medarbejders tjenesteplan er afhængig af at andre tjenesteplaner gennemføres som planlagt. Opgaven har ikke undersøgt hvor ”holdbar” tjenesteplanerne i det danske forsvar er, men gruppeinterviewet (2008a) indikerede, at når en tjenesteplan ændres påvirker det cirka 5 andre tjenesteplaner. Det kan derfor være relevant at stille spørgsmålstegn ved hvor holdbar planlægningen i tjenesteplanerne er og dermed den langsigtede kompetencestyring.

Stillingsopslagene er gode til at kommunikere behovet for kompetencer ud til medarbejderne, men arbejder i et kort tidsperspektiv og er derfor vanskelige at koordinere med tjenesteplaner. Stillingsopslagenes styrke er at medarbejderne selv finder frem til rette job, dermed er der ingen afhængighed af en forvalter, der skal overskue hele organisationen for at finde den rette mand til stillingen. Hvis det er muligt synes en sammenblanding af tjenesteplaner og stillingsoversigt som et godt supplement til kommunikationen for disponeringssystemerne.

Kompetencestyringen er bevidstgjort i det danske forsvars personelpolitik ved at den er koblet til to tidsperspektiver et kort og et langt. I det norske ansøgningssystem er der kun identificeret et tidsperspektiv, nemlig næste stilling hvilket vil sige et kortsigtet kompetenceperspektiv.

Opgavens indledning har fokuseret på kommunikation mellem den centrale forvaltning og resten af organisationen. I denne sammenhæng synes opgaven at indikere beordringssystemet styrke. Men opgaven har i mindre grad fokuseret på at undersøge de muligheder der er i den lokale forvaltning af kompetencer. Redegørelsen viser at stillingsbeskrivelsen i ansøgningssystemet kan være medhjælpende til at udvikle organisationen. Dette er konkluderet på baggrund af undersøgelser fra Forsvarets overkommando (2000b) og er ikke undersøgt nærmere, men formelt set synes det at være en logisk konsekvens af at stillingen bliver evalueret hvert år.

Ovenfor er der argumenteret for at stillingsbeskrivelserne er vanskelig at benytte i forhold til kompetencestyring, men at de udtrykker ønsket om kompetence fra lokalt hold hvis de er korrekt udført. Opgaven har indikeret at stillingsbeskrivelserne er ansøgningssystemets svage punkt med hensyn til ”korrekt udførelse”. Opgavens vinkel er det centrale niveau, PØS/FPT, hvor man ikke har stor mulighed for at kontrollere hvordan stillingsbeskrivelsen udføres. Mangel på indflydelse kan give frustration som beskrevet af Kuvaas ovenfor og forvalterne ved FPT udtrykte

frustration over stillingsbeskrivelserne. Det kunne være interessant at undersøge om de lokale afdelinger oplever udførelsen af stillingsbeskrivelser på samme måde.

Medarbejdernes rolle i kompetencestyringen er varetagelsen af egne ønsker og derfor synes ansøgningssystemet formelt set at varetage medarbejderens kompetenceudvikling på god vis. Spørgsmålet er om medarbejderen i praksis kan overskue hvilke stillinger der er de rette og konkurrere sig til dem? I beordringssystemet er medarbejderens indflydelse varierende. I de tilfælde hvor det danske forsvar ønsker en beordring af en medarbejder kan det være et meget frustrerende system fordi medarbejderen oplever ikke selv at have indflydelse. I de tilfælde hvor tjenesteplanen matcher egne ønsker kan der opleves stor indflydelse og dermed tilfredshed med beordringssystemet. Dette synes at indikere at meget af medarbejderens oplevelse er påvirket af forvalterens evne til at formidle virksomhedens ønsker.

Opgavens problemformulering om hvilket disponeringssystem der er bedst egnet til kompetencestyring får ikke et fuldstændigt svar med baggrund i opgavens undersøgelser. Der er mulighed for at bedre den formelle kommunikation i begge landes forsvar mht. enten personelpolitik eller disponeringssystem. Med baggrund i opgavens fund synes beordringssystemet bedst til central kompetencestyring, men vinklen på opgaven var samtidig at undersøge implementeringen af systemet. Her var beordringssystemet brug af samtaler en stor styrke i forhold til at kommunikere forvalternes viden både op og ned i det danske forsvar. Til gengæld er ansøgningssystemets systematiske tiltag for at opretholde objektivitet og den forvaltningspraksis, der tilsyneladende underbygger dette princip, processer der kan medføre en accept af systemet. Disse objektive tiltag er nærmest ikke eksisterende i det danske beordringssystem.

8 Konklusion

I dette afsnit opsummeres opgavens fortløbende delkonklusioner ligesom jeg vil beskrive hvilke tiltag der eventuelt kan forbedre de to systemer. Afslutningsvis vil jeg komme ind på hvilke områder der kan være interessante at undersøge i videre studier.

Organisatorisk set er det danske og norske forsvar sammenligneligt i forhold til opgavens problemformulering. Der kan dog være andre organisatoriske sammenhænge, der ikke er undersøgt i opgaven, som har indflydelse på disponeringssystemet muligheder, hvilket er en begrænsning i forhold til opgavens konklusioner.

Personelpolitikken i begge landes forsvar synes relativ ensartet med hensyn til målsætningerne, men der er forskel på hvordan politikken kommunikerer ud til medarbejderne og sammenhængen mellem mål og midler. Målene i begge politikker er kompetencestyring samt kompetenceudvikling, der varetager forsvarernes behov og en balance mellem forsvarernes og medarbejdernes behov. Forskellen består bl.a. i at det danske forsvars personelpolitik er bedre designet til direkte kommunikation med medarbejderne hvor det norske forsvars personelpolitik er bedre egnet til forvaltningsmæssige formål. Begge dele er nødvendige for at implementere en politik, men publiciteten vurderes at have en større vægt ved opgavens kilder.

Midlerne i den danske politik omfatter beordringssystemet, FPT, medarbejdersamtaler, tjenesteplaner og samarbejdsudvalget. Alle midler er færdigt udviklede og i brug. Der er mulighed for at varetage målene om kompetencestyring og kompetenceudvikling med midlerne. Kommunikationen mellem medarbejdere, lokale afdelinger og FPT er varetaget af processerne og kompetencestyringen er varetaget af medarbejderen i et samarbejde med forvalterne i FPT. Den centrale kompetencestyring er prioriteret, men den decentrale kompetencestyring finder sted ved de lokale afdelingers indflydelse via formelle samtaler og SU. Beordringssystemets styrke er udnyttelsen af den centrale kompetence, en svaghed er dog at den samlede procedure i beordringssystemet er ikke beskrevet af FPT, hvilket kan medføre en manglende accept fra medarbejderne og dermed en dårligere implementering. Processerne i beordringssystemet varetager ikke objektivitet, hvilket kan medføre en oplevelse af manglende indflydelse og retfærdighed, hvilket igen kan føre til en dårligere implementering af politikken.

Midlerne i den norske personelpolitik omfatter tjenesteplaner og kompetencestyringssystemer. FPT og ansøgningssystemet er ikke omtalt i personelpolitikken, der gennemføres ikke tjenesteplaner fra centralt hold og kompetencestyringssystemerne synes ikke udviklet. Målene i politikken synes at kunne varetages af FPT og ansøgningssystemet når de tilstedeværende muligheder for central styring benyttes. Medarbejdernes mulighed for at søge stillinger i ansøgningssystemet varetager kompetenceudviklingen og PØS/FPT varetager den centrale kompetencestyring. Den decentrale kompetencestyring er varetaget af stillingsbeskrivelsen og indflydelsen på hvilke stillinger der offentliggøres samt efterbehandlingen af ansøgningsrunden. Kompetencestyringen begrænses af udformningen af stillingsbeskrivelsen og den manglende kommunikation mellem medarbejdere og FPT. Fra centralt niveau varetager ansøgningssystemet konkurrenceprincippet og objektivitet hvilket kan medføre en større accept og bedre implementering af systemet. Desuden synes forvaltningspraksis at foretrække objektivitet frem for styring.

For at vende tilbage til opgavens problemformulering ”Hvilket disponeringssystem er bedst egnet til strategisk kompetencestyring?” kan jeg ikke entydigt konkludere, at det ene system er bedre egnet end det andet. Når det kommer til strategisk kompetencestyring har begge disponeringssystemer sine fordele og ulemper.

Beordringssystemets fordele er kommunikationsmulighederne og udnyttelsen af den centrale viden ved FPT. Ulemperne er den manglende varetagelse af objektivitet.

Ansøgningssystemets fordele er den kommunikation stillingsoversigten giver og den systemiske fokus der er på varetagelsen af objektivitet. Ulemperne er den manglende kommunikation mellem FPT og medarbejderne samt den ringe udnyttelse af den centrale viden ved FPT.

Opgavens fokus har været kommunikationen mellem FPT og omgivelserne via disponeringssystemet. Igennem mit arbejde med opgaven står det klart at en bedre kommunikation kan skabe større accept af disponeringssystemerne og med relativ små tiltag vil jeg mene, at man kan forbedre systemerne så de hver især bliver bedre egnet til strategisk kompetencestyring.

Det danske forsvar:

Kan med fordel se nærmere på muligheden for at informere om rulle møder og talent møder samt beskrive hele proceduren i beordringsprocessen samlet. Desuden bør det undersøges hvor lang

tid en tjenesteplan ”holder” for at se om det kan betale sig at udvikle og vedligeholde dem eller om en stillingsoversigt skal erstatte tjenesteplanerne.

Det norske forsvar:

Kan med fordel inddrage FPT og ansøgningssystemet i personelpolitikken således, at der bliver overensstemmelse mellem mål og midler. Kommunikationen mellem FPT og medarbejdere kan bedres med en eventuel formel samtale eller lign. Stillingsbeskrivelserne kan gøres mere fleksible ved for eksempel at fjerne obligatoriske krav eller bare beskrive arbejds- og ansvarsområder.

Opgavens vinkel har været virksomhedens muligheder for at implementere personelpolitikken med disponeringssystemet. Nogle af de faktorer der har betydning for implementeringen, men som ikke er blevet undersøgt er medarbejderens og de lokale chefers oplevelse og accept af politikken. En sådan undersøgelse ville skabe et mere korrekt billede af kompetencestyringen i begge forsvar.

Referencer:

- Armstrong, M. (2006). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE* (s. 131-158). London: Kogan Page Limited.
- Breyholz, S. (2008). : *Plansjer til opsrom Strat P*. Interview forefindes digitalt og personlig udleveret statistikk. Oslo: PØS.
- Collier, David. (1993). *The Comparative Method*. I Ada W. Finifter (red.), (1993): *Political Science: The State of the Discipline II* (s. 105-121). Washington, D.C. American Political Science Association.
- Den norske stat. (2006). *Hovedavtalen for arbeidstakere i staten, med Tilpasningsavtale for Forsvaret*.
- Eikenes, A. (2008a). E-mail fra Bakke, H. Oslo: forsvarsdepartementet.
- Eikenes, A. (2008b). *Personelldisponering*. Personlig udleveret brief. Oslo: forsvarsdepartementet.
- Eikenes, A. (2008c). Telefoninterview med forvalter ved forsvarsdepartementet i Oslo.
- Forsvarets overkommando. (2000). *Retningslinjer for Forsvarets stillingsbeskrivelse*.
- Forsvarets overkommando. (2001). *Retningslinjer for delegering av Forsvarssjefens stillingsfullmakt og endringer i Forsvarets stillingsramme*
- Forsvarets personeltjeneste. (2008). *Overordnede retningslinjer for Disponeringsomgangen 2008*.
- Forsvarets personeltjeneste. (2007). *Administrative bestemmelser vedr. forsvarsets kompetenceudviklings og bedømmelsessystem (FOKUS)*. FPTBST 405-5 2007-08.
- Forsvarets personeltjeneste. (2008a). *Geografisk stabilitet fra 1. marts*. I: *FPT Nyt, Nyhedsbrevet – 8 2008*, s. 2.
- Forsvarets personeltjeneste. (2008b). *Beskrivelse af den årlige obligatoriske udstickersamtale*. FPT Int. Vejl. Udstickersamtale (PF1) 16. april 2008.
- Forsvarets personeltjeneste. (2008c). *Kvartalsrapport om afgangsinterview 2008, 1 kvartal 5. maj*.
- Forsvarssjefen (2000). *Felles personellforvaltning*. Forsvarssjefens beslutningsnotat nr. 6/2000.
- Forsvarsdepartementet. (2008). Stortingsproposisjon nr. 48, *Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*.
- Forsvarsstaben. (2005a). *FORSVARETS PERSONELLHÅNDBOK del A Forsvarets personellpolitikk*

-
- Forsvarsstaben.(2005b). *FORSVARETS PERSONELLHÅNDBOK del B Forvaltning av befal*
- Forsvarsstaben.(2005c). *FORSVARETS PERSONELLHÅNDBOK del F Fellesbestemmelser*
- Forsvarsstaben, (2007). *Sluttrappport for Lønnsprosjektet*. Felles prosjekt mellom de største norske personellorganisasjoner i Forsvaret, Forsvarsstaben og Forsvarsdepartementet.
- Forsvarskommandoen. (2005). *Forsvarets personelpolitik*.
- Forsvarskommandoen. (2006). *Forsvarskommandoens årsrapport*.
- Forsvarskommandoen. (2008). *Forsvarets ledelsesgrundlag*. FKODIR UV.121-5
- Gruppeinterview (2008a). 3 forvaltere ved FPT Danmark. Foreligger digitalt.
- Gruppeinterview (2008b). 3 forvaltere ved FPT Norge. Foreligger digitalt.
- Grønhaug, K. og Nordhaug O. (2004). *Kompetanse og strategi*. I: Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanse ledelse* (s. 215-227). Oslo: Universitetsforlaget.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the Nature of Man* (s. 71-130). London: Staples press.
- Holme, N. (2007). *Styring i staten – Del 1 Forsvaret*.
<http://www.tjodareik.no/tema/tema%202007/071025%20styring%201%20forsvar.htm> 9. maj 2008.
- Jakobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (s. 129-138;216-236). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring* (s. 11-66). Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, H. H. (2006). *Human Resource Management Licence to work Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* (s. 32-55). Jelling: Forlaget Valmuen.
- Ludvigsen, E. J. (2008). *Kunngjøring av resultat for søknadsrunde 2-2008 og ekstraordinær runde søknadsrunde 2-2008 og ekstraordinær runde 3*.
http://intranett.mil.no/felles/forvaltning/start/stillinger/mil_stilling/dispatch_08/article.jhtml?articleID=749219 28. april 2008.
- Løwendahl, B. R. (2002). *Kompetanse i profesjonelle tjenestebedrifter*. I: Nordhaug, O. (2004). *Strategisk personalledelse* (s. 46-53). (2002). Oslo: universitetsforlaget AS.
- Løwendahl, B. R. og Nordhaug, O. (2004). *Organisasjoner som kompetansesystem*. I: Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanse ledelse* (s. 153-168). Oslo: Universitetsforlaget.
- Mintzberg, H. (1994). *THE RISE AND FALL OF STRATEGIC PLANNING* (s. 221-321). London: Prentice Hall International (UK) Limited.

-
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. og Lampel, J. (1998). *STRATEGY SAFARI* (s. 81-122; 175-232). London: Pearson Education Limited.
- Olstad, S. (2008). Interview ved FPT i Oslo.
- Personalestyrelsen (2008). *Personaleadministrativ vejledning*. Opdateret 5. februar 2008. <http://pav.perst.dk/> 20. maj 2008.
- Rasmussen, J. B. (2007). Interview ved FPT i København.
- Rasmussen, J. B. (2008a). Interview ved FPT i København, foreligger digitalt.
- Rasmussen, J. B. (2008b). Telefoninterview med forvalter ved FPT i København.
- Rogaczewska, A. P. (2003). *Faglige forhold og kommunikation*. I: Rogaczewska, A. P., Larsen, H. H. og Znaider, R. (2003). *HRM ved en milepæl* (s. 117-125). København: Copenhagen Business School.
- Rugaard, S. og Thomsen, F. (2008). Interview ved FPT i København, foreligger digitalt.
- Solheim, H. (2008a). Interview ved FPT i Oslo.
- Solheim, H. (2008b). Interview ved FPT i Oslo.
- Thomsen, F. (2008). *Redegørelse for det nuværende beordringssystem*. Personligt notat. København FPT.
- Thygesen, N. T. (2004). *Hvordan styringsteknologi gør ledelse mulig*. I: Pedersen, D. (Red.). (2004). *Offentlig ledelse I managementstaten* (s. 137-158). Frederiksberg: forlaget samfundslitteratur.
- Torrington, D. og Hall, L. (1995). *Personnel Management* (s. 24-61). Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
- Web 1 <http://Forsvaret.dk/FKOOm+Forsvaret/Organisation/> 8. maj 2008.
- Web 2 http://Forsvaret.dk/FPT/Om_FPT/Organisation/ 8. maj 2008.
- Web 3 <http://intranett.no/felles/fpt/start/orgledelse/> 21. maj 2008
- Web 4 <http://intranett.no/felles/fpt/start/orgledelse/personell/> 21. maj 2008
- Web 5 http://intranett.mil.no/fst/start/Om_FO/ 28. april 2008. *Om Forsvarsstaben*.
- Web 6 <http://www.business.aau.dk/ha/Organisation/8sem/2007/HRM/Overheads-19-3-07-kn.pdf> 8. maj 2008.

Bilag A – Pilotinterview den 15. januar.

Formålet med dette interview er at danne et overblik mht. kilder der beskriver organisationen og arbejdsgangen i FPT (Norge). Desuden ønsker jeg at få klarlagt hvilke data FPT har til rådighed og benytter i deres daglige virke, for at planlægge de store stillingsskift Forsvaret gennemfører hvert år.

På sigt skal dette interview hjælpe mig til at ”operationalisere” min problemstilling, således at den bliver ”objektiv målbar”:

Problemstilling

Hvilke fordele og ulemper har disponeringssystemet i forhold til strategisk kompetencestyring?

Opgaven skal sammenligne det danske og norske system mht. indflydelsen beordring og søknadssystemet har på strategisk kompetencestyring.

Jeg forventer ikke nødvendigvis at få svar på alle spørgsmål, men håber på en kort drøfting af alle emnerne.

I interviewet er det ønskeligt at få svar på følgende spørgsmål:

Hvilke bestemmelser og planværk benyttes som grundlag for FPT's virke?

Hvilke IT systemer benyttes til personale administrative funktioner?

På hvilke områder benyttes IT systemerne til administration?

Individuelle personoplysninger

Løn

Personalegoder

Tidsregistrering og sygdom

Rekruttering og udvælgelse

Uddannelse

Personalebedømmelser

Karriereplanlægning/planlægning af efterfølger

Arbejdsplaner

Sundhed og sikkerhed

I hvilket omfang imødekommer systemerne de nuværende behov?

Bruges antallet af midlertidige stillinger til en indikation af noget?

Hvilket disponeringssystem er velegnet til strategisk kompetencestyring

Jobrotation under 1,5 år uden forfremmelse kan det måles med de nuværende systemer?

Hvad er den største udfordring på det personalemæssige område de kommende år?

Har organisationen et idegrundlag?

Har organisationen en virksomhedsstrategi?

Har organisationen en personalestrategi?

Har organisationen et eksplicit værdigrundlag?

(ved linjen forstås GIL, GIS og GIH)

Hvem er involveret i formel bedømmelse, linjen eller FPT?

Hvordan benyttes den formelle bedømmelse; for eksempel til karriereplaner, personaleplanlægning, lønforhøjelser, organisering af arbejdet?

Hvem har størst indflydelse på uddannelsesspørgsmål, linjen eller FPT? Findes der formelle karriereplaner?

Er der planlagt jobrotation?

Benyttes talentlister i personelplanlægningen?

Er joblæring en del af det organisatoriske arbejde?

Findes der evaluering af joblæring?

Imødekommer organisationen personalets krav ml arbejde/fritid?

I hvor høj grad modsvarer medarbejdernes samlede kompetencer i dag organisationens kompetencekrav i femtiden (3 år)?

Selvledelse er det noget der benyttes bevidst i organisationen?

Med venlig hilsen

Gorm Müller

kaptajnløjtnant

Bilag B – Interviewguide den 29.januar.

Denne interviewguide har til formål at forberede og ensrette rammerne omkring de interview, der gennemføres i forbindelse med udfærdigelse af undertegnede's masteropgave, der udføres ved Forsvarets stabsskole i Oslo. Opgavens formål er primært læring til undertegnede og sekundært at skrive et praktisk anvendeligt dokument til FPT i Danmark og Norge.

Opgavens titel:

Er Forsvarets disponeringssystem velegnet til strategisk kompetencestyring?

Problemformuleringen:

Hvilke fordele og ulemper har disponeringssystemet i forhold til strategisk kompetencestyring?

Afgrænsningen af opgaven er arbejdsprocessen i FPT PF (DK og N). Det vil sige, at opgaven har fokus på den praktiske implementering af strategien, der i Norge omfatter et ansøgningssystem og i Danmark et beordringssystem.

Med venlig hilsen

Gorm Müller

Formålet med de to første interview er at få belyst fordele og ulemper ved processen omkring disponeringen af personalet. Informationerne fra disse interview bliver benyttet til videre analyse og operationalisering af problemstillingen.

Til dette formål er udvalgt chefstillinger med stor erfaring indenfor HR-området. I Norge er dette OBLT Sverre Olstad chef for P-SEK i FPT og i Danmark er dette KK Søren Rugaard-Larsen fg. chef for PF i FPT.

Emner til interviewene:

Hvilke ansvarsområder har PF?

Hvilke publikationer beskriver processen i det danske beordringssystem?

Hvordan forløber processen set henover et år?

Hvilke fordele har processen i forhold til at få rette mand med ret kompetence på rette sted til rette tid?

Hvad er ulemperne ved denne proces?

Har PF mål og resultatstyring?

Hvis ja, hvilke indikatorer benyttes for at måle resultatet?

Hvilke IT-systemer benyttes til processen?

I hvilket omfang imødekommer IT-systemerne de nuværende behov for PF?

Benyttes der talentlister i planlægningen?

Benyttes der planlagt jobrotation?

Jeg ser frem til mødet og håber, at du kan afsætte cirka en time til gennemgang af spørgsmålene.

Med venlig hilsen

Gorm Müller

Bilag C – Interviewguide den 18. februar.

Denne interviewguide har til formål at forberede og ensrette rammerne omkring de interview, der gennemføres i forbindelse med udfærdigelse af en masteropgave under studiet ved Forsvarets stabsskole i Oslo. Opgavens formål er primært læring til undertegnede og sekundært at skrive et praktisk anvendeligt dokument til FPT i Danmark og Norge.

Opgavens titel:

Er Forsvarets disponeringssystem velegnet til strategisk kompetencestyring?

Problemformuleringen:

Hvilke fordele og ulemper har disponeringssystemet i forhold til strategisk kompetencestyring?

Afgrænsningen af opgaven er arbejdsprocessen i FPT PF (DK og N). Det vil sige, at opgaven har fokus på den praktiske implementering af strategien, der i Norge omfatter et ansøgningssystem og i Danmark et beordringssystem.

Form

Masteropgaven vil blive offentliggjort og jeg ønsker at kunne bruge dine udtalelser fra interviewet for at synliggøre aspekter ved disponeringssystemet. I tillæg er det ønskeligt fra min side at bruge båndoptager under interviewet. Dette kan imidlertid fraviges dersom det er ønskeligt. Al information vil blive behandlet med konduite. Bl.a. vil tredjeperson ikke blive omtalt i opgaven. Rammen for interviewet er i udgangspunktet sat til en time.

Spørgsmål:

Hvad er STRAT-P?

Hvilke oplysninger findes omkring disponeringssystemet (ansøgningssystemet) i STRAT-P?

Med venlig hilsen

Gorm Müller

Bilag D – Interviewguide den 3. april

Denne interviewguide har til formål at forberede og ensrette rammerne omkring de interview, der gennemføres i forbindelse med udfærdigelse af undertegnede's masteropgave, der udføres ved Forsvarets stabsskole i Oslo. Opgavens formål er primært læring til undertegnede og sekundært at skrive et praktisk anvendeligt dokument til FPT i Danmark og Norge.

Opgavens titel:

Er Forsvarets disponeringssystem velegnet til strategisk kompetencestyring?

Problemformuleringen:

Hvilke fordele og ulemper har disponeringssystemet i forhold til strategisk kompetencestyring?

Afgrænsningen af opgaven er arbejdsprocessen i FPT PF (DK og N). Det vil sige, at opgaven har fokus på den praktiske implementering af strategien, der i Norge omfatter et ansøgningssystem og i Danmark et beordringssystem.

Med venlig hilsen

Gorm Müller

Overordnet set vil jeg diskutere sammenhængen mellem Forsvarets personelpolitik og FPT's arbejde med disponering af personellet. Nedenstående spørgsmål er ment som emner der kan diskuteres:

- Er ansøgningssystemet velegnet til en bevidst styring og systematisk planlægning af kompetence?
- Giver ansøgningssystemet forudsigbarhed?
- Hvor kendt er Forsvarets personelpolitik blandt personellet?
- Støtter FPT op om lederudviklingen, som den er beskrevet i "Forsvarets politikk for utvelgelse og udvikling av ledere", i forbindelse med disponeringsprocessen?
- Hvordan er samarbejdet mellem FPT og de lokale afdelingene i forbindelse med kortlægning af organisationen?
- Hvilken indflydelse har kapitelejerne (GI) på disponeringsprocessen?
- Hvilke muligheder har kapitelejerne for at udøve indflydelse efter rådsbehandling, men før offentliggørelse af disponeringen?
- Forsvarets personelpolitik beskriver nogle værktøjer der skal udvikles til kompetenceplanlægning og karriereudvikling. Kender I til disse værktøjer og hvordan påvirker de disponeringen?
- Forsvarsstaben lægger vægt på, at medarbejdersamtaler og tjenesteudtalelser er grundlæggende for udviklingen af karriereplaner, hvordan benyttes disse redskaber af FPT i disponeringen?
- Kan FPT med et nuværende system påvirke personelmobiliteten for at sikre nødvendig kompetence er til stede på alle niveauer i organisationen?
- Hvorledes tages der hensyn til familier med to karrierer i forbindelse med disponeringen?
- Hvordan opnår man advancement i den samme stilling?
- Hvilke chefer har udtaleret og hvem er FST/POD/AGA?
- Hvad er DIF chefer?
- Hvor ofte benyttes interview som metode til disponering?
- Fellesstaben har ansvaret for den overordnede kompetencestyring i Forsvaret og dette skal være en naturlig del af forsvarrets styringskoncept. Hvordan hjælper FPT med til dette?

Bilag E – Interviewguide den 9. april

Denne interviewguide har til formål at forberede og ensrette rammerne omkring de interview, der gennemføres i forbindelse med udfærdigelse af undertegnede's masteropgave, der udføres ved Forsvarets stabsskole i Oslo. Opgavens formål er primært læring til undertegnede og sekundært at skrive et praktisk anvendeligt dokument til FPT i Danmark og Norge.

Opgavens titel:

Er Forsvarets disponeringssystem velegnet til strategisk kompetencestyring?

Problemformuleringen:

Hvilke fordele og ulemper har disponeringssystemet i forhold til strategisk kompetencestyring?

Afgrænsningen af opgaven er arbejdsprocessen i FPT PF (DK og N). Det vil sige, at opgaven har fokus på den praktiske implementering af strategien, der i Norge omfatter et ansøgningssystem og i Danmark et beordringssystem.

Med venlig hilsen

Gorm Müller

Overordnet set vil jeg diskutere sammenhængen mellem Forsvarets personelpolitik og FPT's arbejde med disponering af personellet. Nedenstående spørgsmål er ment som emner der kan diskuteres:

- Hvilken indflydelse har ”Operation bedre hverdag” haft for disponeringen indtil nu?
- Hvordan benytter i Forsvarets personalepolitik til disponering af personalet?
- Hvilke systemer betragter I som en del af beordringssystemet?
- Ser I det som en fordel at beordringssystemet bliver beskrevet i officielle dokumenter?
- Er Beordringssystemet velegnet til en bevidst styring og systematisk planlægning af kompetence?
- Hvilken indflydelse har enhedscheferne på disponeringsprocessen og via hvilke processer?
- Forsvarets personelpolitik beskriver nogle værktøjer, der skal benyttes til kompetencestrategi og kompetencesystematik. Kender I til disse værktøjer?
- Hvor kendt er Forsvarets personelpolitik blandt personellet?
- Forsvarets personelpolitik lægger vægt på, at medarbejdersamtaler og tjenesteudtalelser er grundlæggende for udviklingen af karriereplaner, hvordan benyttes disse redskaber af FPT i disponeringen?
- Hvor ofte beordres personalet uden interview eller samtale?