



Hovedorganisationen af Officerer i Danmark

Rapport vedrørende kvalificerende undersøgelse i relation til blandt andet
HR-målinger i Forsvarsministeriets område
Oktober 2015

En fortsættelse af afgangs- og fastholdelsesundersøgelser gennemført i efteråret 2014

Resume

Hvordan imødegås utilfredsheden bedst – hurtigt og med langsigtede effekter?

Foranlediget af nu fire HR-målinger i Forsvaret med en fortsat nedadgående tendens for så vidt angår tilfredshed med ansættelsen i Forsvaret, finder HOD at det er i allersidste time, hvis der skal rettes op på kursen.

Siden tredje HR-måling og gennemførelse af HOD's undersøgelser om afgang- og fastholdelsesårsager har der været gennemført enkelte møder mellem HOD og arbejdsgiverside i form af såvel Forsvarsministeriet som Værnsfælles Forsvarskommando og Forsvarsministeriets Personalestyrelse. HOD har i disse fora fremlagt flere løsningsforslag, men ikke meget er sket synligt siden da, hvilket igen giver sig udslag i fjerde HR-målings resultater.

Derfor har HOD dette efterår iværksat og gennemført egen undersøgelse af de elementer, der forudsås at være de væsentligste årsager til den faldende tilfredshed i ansættelsesforholdet.

Undersøgelsen er foretaget ved elektronisk spørgeskema, der over 5½ dage i september måned 2015 er besvaret af ca. 1200 officerer, svarende til ca. 36 % af officerskorpset (hvis der tages udgangspunkt i Forsvarets opgørelsestal, der fremgår af seneste HR-måling, hvor antallet af officerer opgøres til 3329).

Taget i betragtning, at undersøgelsen er distribueret via mail til tillidsrepræsentanter samt lagt på hjemmesiden www.hod.dk – begge muligheder i et lukket system – og over ganske få dage, må svarprocenten siges at være tilfredsstillende.

Et hurtigt overblik over resultaterne viser, at det står helt galt til med sammenhængen mellem mål og midler i Forsvaret, lige som tilliden til Forsvarets ledelse er på et kritisk lavt niveau. I prioriteret rækkefølge peger officererne således på følgende forhold som utilfredshedsfaktorer:

1. Manglende sammenhæng mellem mål og midler
2. Manglende tillid til Forsvarets ledelse
3. Manglende synlige karriereveje
4. Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger
5. Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv

Men der er forskelle grupperne imellem, hvilket vil blive gennemgået over de følgende sider.

Endelig har HOD bestilt en særkørsel af HR-målingen for officerskorpset, og de indledende tal her fra viser et om muligt endnu mere dystert billede af tilfredsheden i officerskorpset end HOD havde påregnet – således er det fx 40 % (fyrre procent!) af officererne i Hæren, der aktuelt søger andre jobs uden for Forsvaret. Det er en helt igennem uholdbar situation, som kræver umiddelbar handling.

Datagrundlag

På de følgende sider gennemgås indledningsvis de overordnede data på alle besvarelser, herunder værnsforhold, grader, styrelser, landsdele og ansættelsesforhold.

I de efterfølgende afsnit vil besvarelser af prioriteringsspørgsmålene blive gennemgået.

Om undersøgelsen

I alt 1.199 officerer har besøgt undersøgelsen, og 1.093 er nået gennem alle spørgsmål.

Årsagerne til frafaldet på 106 officerer kan være flere. Blandt andet må det forventes at en del af frafaldet er sket med baggrund i, at undersøgelsens udformning har gjort, at det har været svært at håndtere besvarelseskemaer på mobile platforme med frafald til følge. Størst frafald har der været blandt kaptajner/kaptajnløjtnanter, hvor 31 er faldet fra undervejs mens næststørst frafald er blandt majorer/orlogskaptajner med 26 og premierløjtnanterne tæller 11 frafaldne. Der er ikke gennemført yderligere frafaldsanalyse.

Værn/Korps

De 1.093 fuldførte besvarelser fordeler sig således på værn og korps:



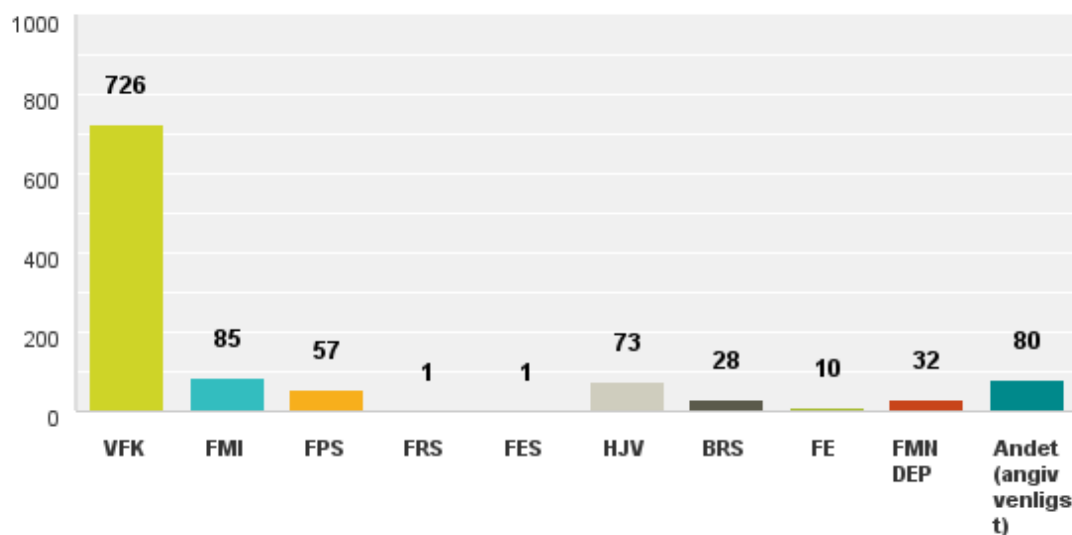
Figur 1: Fordeling af besvarelser på værn og korps

Fordeling på styrelser

Besvarelsene fordeler sig således på de forskellige styrelser og myndigheder:

Q2 Hvilken styrelse er du ansat i?

Besvaret: 1.093 Sprunget over: 0



Figur 2: Fordeling af gennemførte besvarelser på styrelser

Som det fremgår af ovenstående figur (2) er der 80 officerer, der har svaret "Andet" på spørgsmålet om, hvilken styrelse, de er ansatte i. Går man de bemærkninger igennem, der er anført under "Andet" så drejer størstedelen sig (58 besvarelser) om enheder under Værnsfælles Forsvarskommando. Og en anden stor andel er udsendte i internationale stabe og enheder.

Det er slående, at så stor en del af respondenterne ikke angiver VFK som den styrelse, de gør tjeneste i. Det kan betyde flere ting, men handler det mest om, at styrelsesbegrebet ikke rigtigt er slået an i Forsvaret, da det er en organisationsform, der ikke harmonerer med den militære opdragelse?

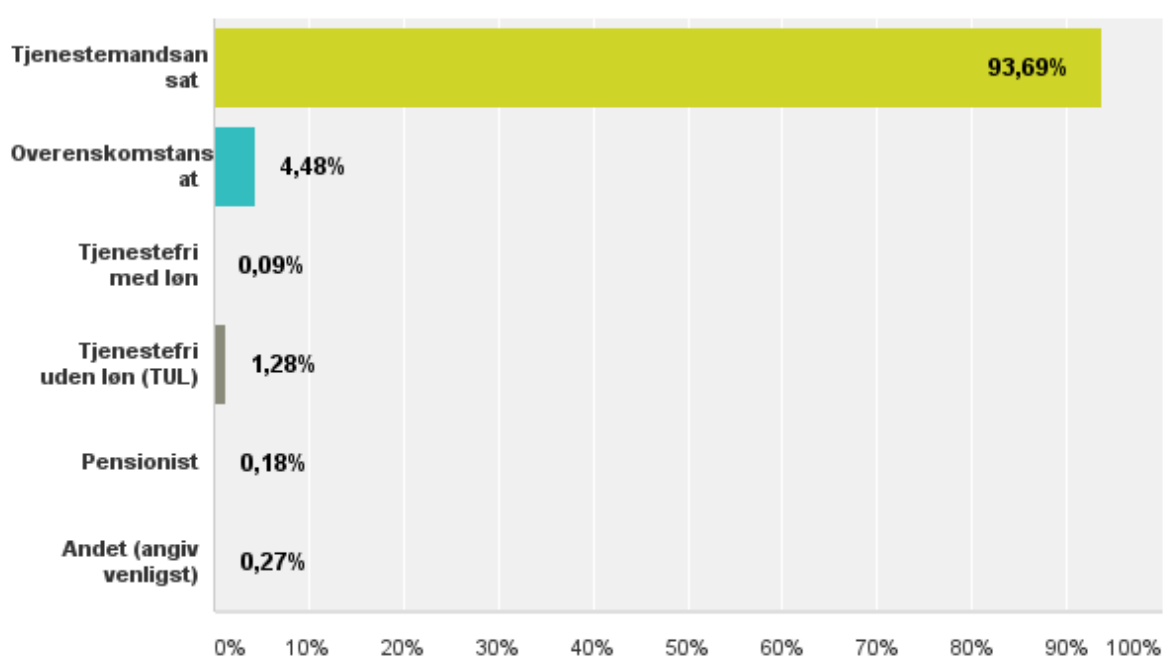
Ansættelsesforhold

For at kunne få et så retvisende billede af opfattelsen af tilfredshed mellem de forskellige grupperinger af ansættelsesforhold har vi spurgt til, om man er tjenestemandsansat, overenskomstansat eller andet.

Officerskorpset har gennem tiden været tjenestemandsansat og først i 2014 begyndte ansættelsen af officerer på overenskomstvilkår. Derfor er der så forholdsvis stor forskel på andelen mellem de to ansættelsesformer som det ses her neden for.

Q3 Hvad er dit ansættelsesforhold

Besvaret: 1.093 Sprunget over: 0



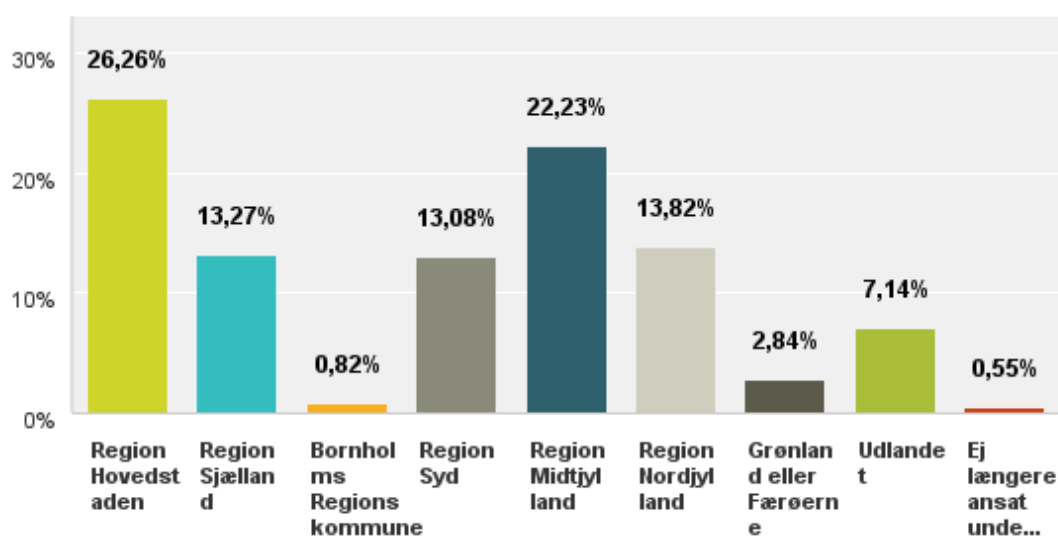
Figur 3: Oversigt over ansættelsesforhold

Geografisk tjenestested

Fo at få et billede af den geografiske spredning af respondenterne – og mulighed for at lave særskilte opgørelser mellem øst og vest – har vi i undersøgelsen spurgt til den geografiske placering af officerernes tjenestesteder.

Q4 Hvor gør du tjeneste?

Besvaret: 1.093 Sprunget over: 0



Figur 4: Oversigt over regional fordeling af tjenestesteder for besvarerne.

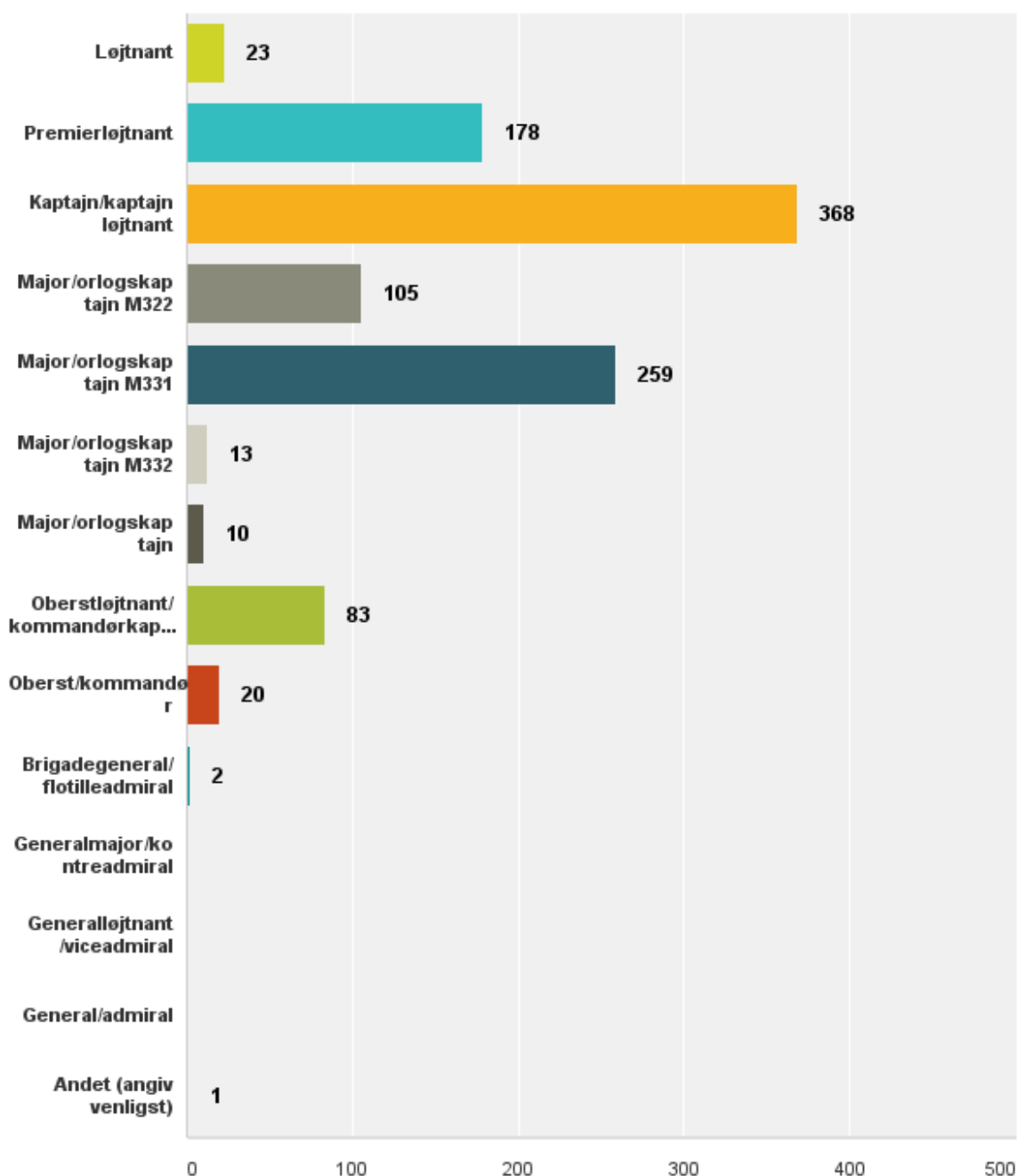
Hvilke grader er repræsenteret hos respondenterne

1.063 besvarelser relaterer sig til officerer fra det militære forsvar, mens 30 relaterer sig til Beredskabsstyrelsens område, hvorfor oversigten over grader blandt besvarelserne er opdelt på følgende to oversigter:

Det militære forsvar:

Q5 Hvad er din grad?

Besvaret: 1.062 Sprunget over: 31

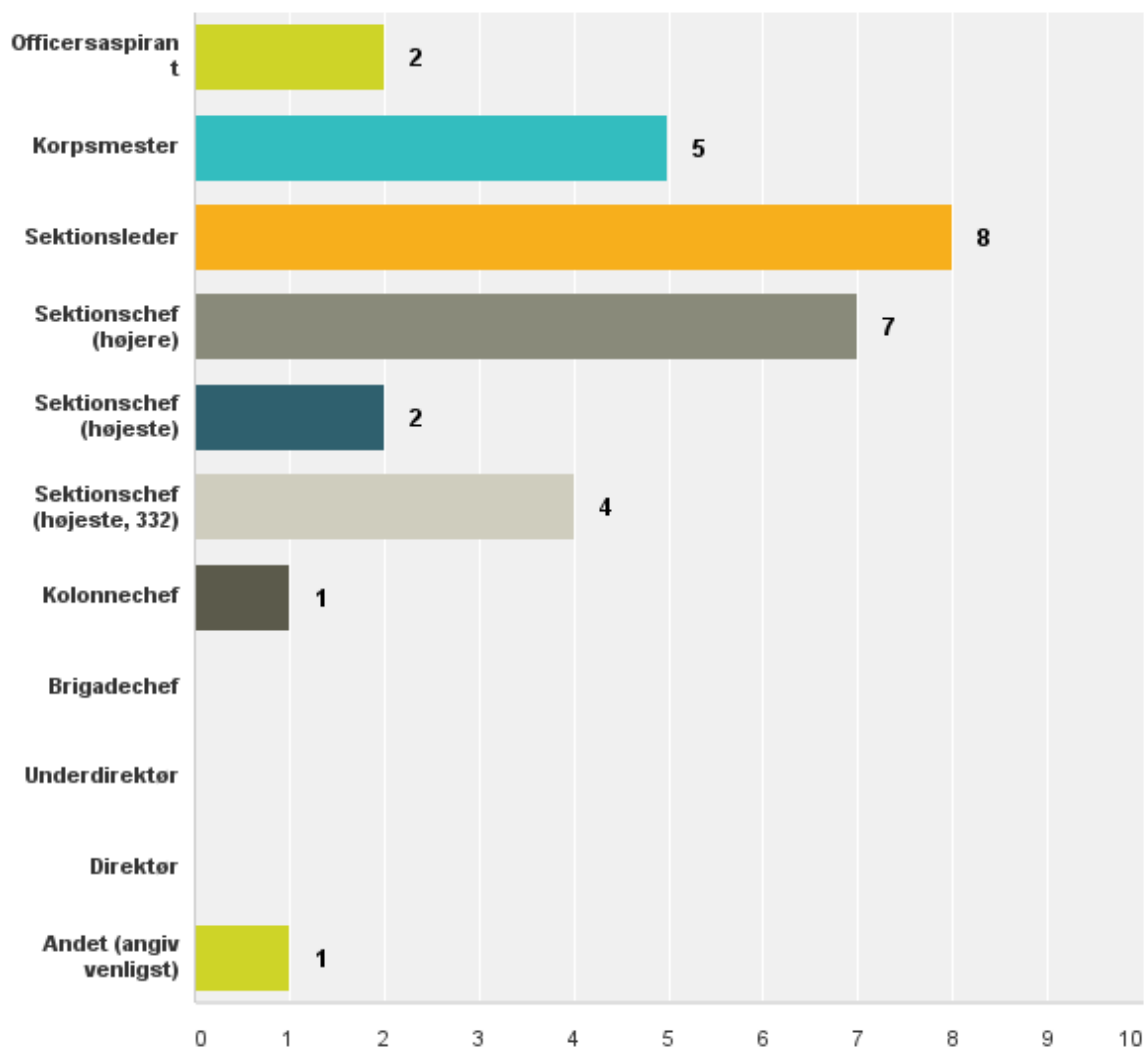


Figur 5: Oversigt udvisende gradsfordeling blandt besvarelserne fra alle værn bortset fra Beredskabsstyrelsen

Beredskabsstyrelsens officerer:

Q6 Hvad er din grad?

Besvaret: 30 Sprunget over: 1.063



Figur 6: Oversigt over gradfordeling blandt besvarelserne fra Beredskabsstyrelsens område

Som det ses er langt den største gruppe af besvarelser tilhørende kaptajn/kaptajnløjtnants/sektionslederniveauet, mens major/orlogskaptajn/sektionschefniveauet er det næststørste og premierløjtnant/korpsmesterniveauet tredjestørst.

Da der numerisk burde være flere på premierløjtnant/korpsmesterniveauet end på i hvert fald major/orlogskaptajn/sektionschefniveauet er der her et statistisk udsving i forhold til faktiske forhold. Dette kan skyldes flere forhold, herunder fx det, at premierløjtnanter/korpsmestre i mindre grad end de andre grupper har rådighed over internetadgang i forbindelse med daglig tjeneste.

Undersøgelsens fokus

HOD's intention med denne undersøgelse har, som tidligere beskrevet, været, at identificere såvel de væsentligste problemområder set i forhold til jobtilfredshed, som hvordan indsatsen bør prioriteres i relation til hurtige, men også varige løsninger på utilfredshedstilstanden,

Officererne er anmodet om at vurdere 16 udsagn¹ på en skala således:

I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I mindre grad	Slet ikke	Ikke relevant for mig
5	4	3	2	1	0

Hvor der er givet point som anvist nedenfor. Pointene er omregnet for de 16 udsagn til et vægtet gennemsnit, der angives ud for hvert udsagn i figuren. Der er ikke angivet en grænse for, hvor mange udsagn, man kan vurdere "I høj grad", så det har været helt op til respondenterne selv at nivellere udsagnene i forhold til hinanden.

De 16 udsagn gengives her:

1. Manglende støtte fra øvrige styrelser
2. Manglende anerkendelse af den militære faglighed
3. For megen fokus på civile kompetencer
4. Manglende tillid til den nye officersgrunduddannelse
5. Manglende synlige karriereveje
6. Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv
7. Manglende ledelsesmæssigt fokus på militære kompetencer
8. For lav løn
9. Manglende sammenhæng mellem indsats og belønning
10. Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger
11. For stor geografisk usikkerhed
12. Manglende tillid til Forsvarets Ledelse
13. Manglende lokale ledelsesbeføjelser i relation til HR
14. Skæv balance mellem arbejde og familieliv
15. Manglende sammenhæng mellem mål og midler
16. Manglende mulighed for kompetenceudvikling

Hvorfor er disse udsagn interessante?

En kort gennemgang af baggrunden for de 16 udsagn:

1. Manglende støtte fra øvrige styrelser
I forbindelse med HOD's forskellige kommunikationstiltag, herunder rundrejser og medlemsmøder, er det ofte blevet fremført, at der er "knas" i fx forsyningslinjerne for så vidt angår materiel, at der ikke kan opnås tilstrækkelig støtte fra fx FPS i relation til karriere- og kompetenceudvikling og lignende.

¹ De 16 udsagn er beskrevet ud fra de overordnede problemstillinger som HOD har identificeret gennem analyse af såvel 4 HR-målinger som resultaterne af vores egen afgangs- og fastholdelsesundersøgelser fra efteråret 2014.

2. Manglende anerkendelse af den militære faglighed
Det er ligeledes et tilbagevendende punkt, at den militære faglighed underkendes, når der skal ses på fx FSV organisation og opgaver, men også, når der skal besættes stillinger i støttestrukturen, hvor chefer – såvel civile som militære – kan have nemmere ved at ansætte medarbejdere ”med papir på” deres kompetencer. Og det har man sjældent med de militære kompetencer.
3. For megen fokus på civile kompetencer
Det samme som ovenfor
4. Manglende tillid til den nye officersgrunduddannelse
Luften summer af udsagn om den nye officersgrunduddannelses manglende kvaliteter. Er den et tilfredshedsproblem, der skal gøres noget ved?
5. Manglende synlige karriereveje
Man siger, at udnævnelser og løn generelt ikke er tilfredshedsfaktorer, men det er det i et livslangt ansættelsesforhold i FSV for officererne. Samtidig har FSV indskrænket mulighederne for udnævnelse fra kaptajns- kaptajnløjtnantsniveauet og videre, hvilket har givet sig udtryk i dybe frustrationer i officerskorpset.
6. Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv
Blended learning er et anerkendt uddannelseskoncept i verden uden for FSV, men HOD støder ofte på udsagn om, at det er meget svært – for ikke at sige umuligt – for yngre officerer at få især fjernundervisningsmodulerne passeret ind i en hektisk hverdag med såvel mange arbejdstimer (øvelser og sejlads samt uddannelse af soldater) som en familie, der skal passes – oftest med små børn at tage vare på.
7. Manglende ledelsesmæssigt fokus på militære kompetencer
Samme som ved (2.) men koblet på et højere strategisk niveau, idet officererne ofte udtaler, at der – qua en anderledes styringsmodel – er et for højt fokus på civile kompetencer.
8. For lav løn
Siger sig selv og skal jo medtages.
9. Manglende sammenhæng mellem indsats og belønning
Medtaget, da officererne føler sig bundet af snævre arbejdstids- og andre regler, der skal overholdes for at få udbetaling for den ekstra indsats, som de fleste lægger. Manglende udnyttelse af muligheden for resultatkontrakter.
10. Manglende compensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger
Egentlig er udsagnet formuleret forkert, men da det er taget fra HOD’s rapport fra 2014 alligevel medtaget i sin oprindelige form. Med udsagnet menes faktisk den manglende mulighed for, fra lokalt hold og uden alt for mange besværligheder, at bringe anvendelsen af tjenesterejsreglerne i brug i forbindelse med midlertidig tjeneste, der kan medvirke til at bringe mobiliteten i FSV på et andet niveau.

11. For stor geografisk usikkerhed

Udsagnet er taget fra resultaterne af HOD's egen undersøgelse i efteråret 2014, hvor netop den geografiske usikkerhed var et stort problemområde. Der er i HR-målingen ikke taget højde herfor, hvorfor spørgsmålet skal stilles her.

12. Manglende tillid til Forsvarets Ledelse

Såvel HR-måling som HOD's egen undersøgelse viser, at der er et drastisk fald i tilliden til FSV ledelse. Spørgsmålet er udformet bredt, så det ikke kun er fx FØL, der fokuseres på, men hele koncernledelsen.

13. Manglende lokale ledelsesbeføjelser i relation til HR

Overalt, hvor vi kommer, hører vi om snævre bånd om forvaltningen af officererne, udstukket fx af FPS og FRS, om manglende mulighed for at disponere midler til personellet og lignende. Og sidst, men ikke mindst, at de lokale chefer har gode intentioner på HR-området, men ingen eller små kompetencer på området.

14. Skæv balance mellem arbejde og familieliv

At arbejde meget er normalt ikke et problem for officerer. Det bliver det først, når det influerer på aftaler med familien eller når arbejdet kræver en flytning til en anden landsdel, hvor familien måske ikke har noget netværk.

15. Manglende sammenhæng mellem mål og midler

Er det et problem, som vi ofte hører, at der er for mange opgaver og for få ressourcer?

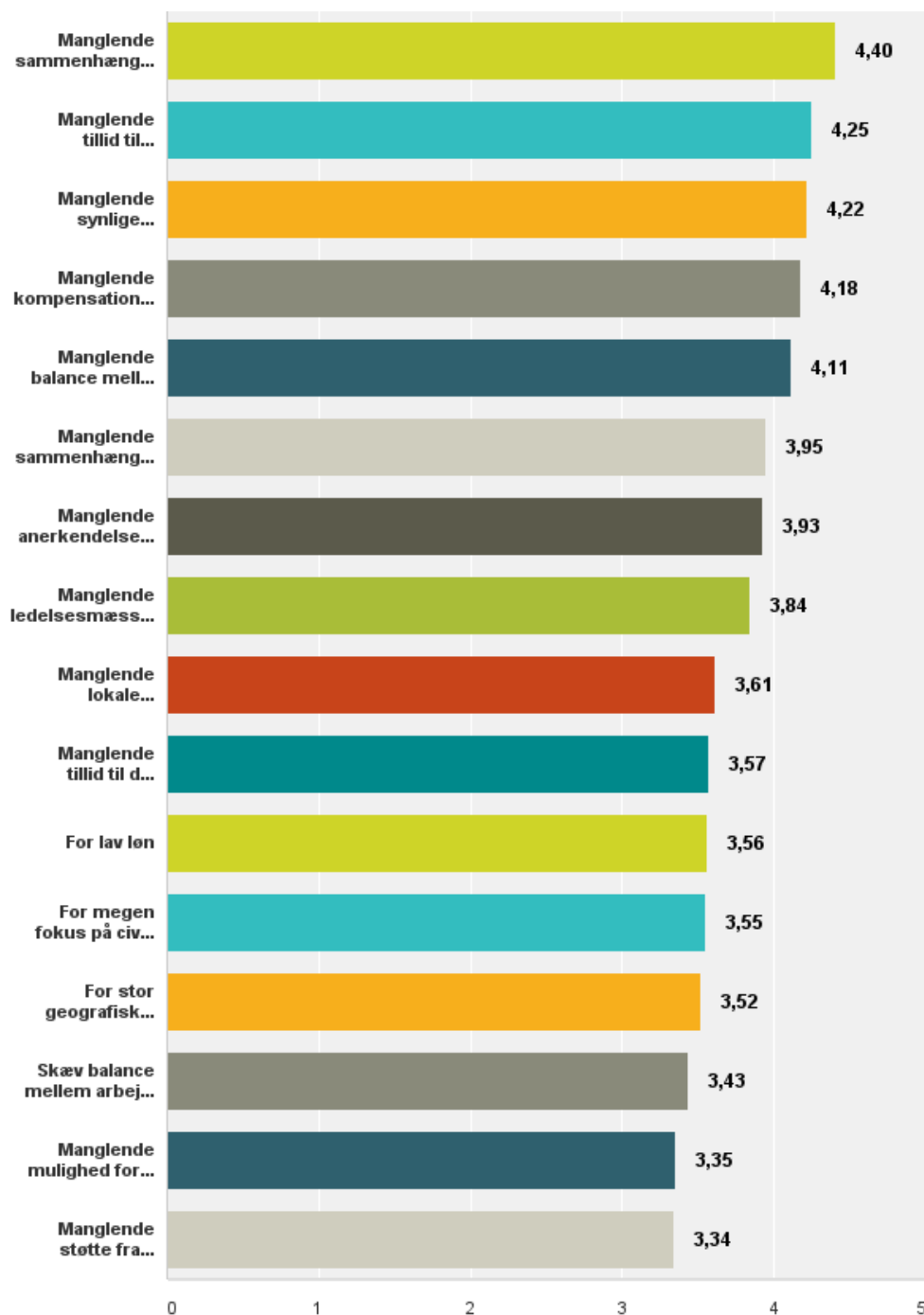
16. Manglende mulighed for kompetenceudvikling

Det opleves af officererne som om der kun kan gennemføres kompetenceudvikling, såfremt der kan indhentes støtte fra fx Kompetencefonden. Er det et problem, at der ikke lokalt er afsat tilstrækkeligt med midler på området?

Resultaterne generelt

Neden for gengives de opgørelser, der er resultatet af alle fuldførte besvarelser, uanset værn, grad, styrelse eller geografisk placering af tjenestestedet.

Hvad mener du er det største problem i forhold til jobtilfredshed?



Figur 7: Grafisk fremstilling af resultaterne vedrørende spørgsmålet "Hvad mener du er det største problem i forhold til jobtilfredshed?".

	I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I mindre grad	Slet ikke	Ikke relevant for mig	I alt	Vægtet gennemsnit
Manglende sammenhæng mellem mål og midler	58,19% 636	28,18% 308	8,42% 92	3,20% 35	1,37% 15	0,64% 7	1.093	4,40
Manglende tillid til Forsvarets ledelse	48,86% 534	33,03% 361	12,26% 134	4,12% 45	1,10% 12	0,64% 7	1.093	4,25
Manglende synlige karriereveje	48,67% 532	32,11% 351	9,88% 108	4,85% 53	2,47% 27	2,01% 22	1.093	4,22
Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger	44,83% 490	26,90% 294	10,98% 120	5,03% 55	2,47% 27	9,79% 107	1.093	4,18
Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv	40,71% 445	27,63% 302	13,72% 150	5,03% 55	2,38% 26	10,52% 115	1.093	4,11
Manglende sammenhæng mellem indsats og belønning	31,11% 340	42,36% 463	17,29% 189	7,32% 80	1,28% 14	0,64% 7	1.093	3,95
Manglende anerkendelse af den militære faglighed	36,60% 400	37,15% 406	10,06% 110	9,52% 104	4,85% 53	1,83% 20	1.093	3,93
Manglende ledelsesmæssigt fokus på militære kompetencer	30,92% 338	36,23% 396	19,49% 213	8,42% 92	3,39% 37	1,56% 17	1.093	3,84
Manglende lokale ledelsesbeføjelser i relation til HR	20,68% 226	34,58% 378	26,35% 288	10,06% 110	3,93% 43	4,39% 48	1.093	3,61
Manglende tillid til den nye officersgrunduddannelse	19,85% 217	31,20% 341	20,86% 228	9,79% 107	5,67% 62	12,63% 138	1.093	3,57
For lav løn	21,04% 230	35,96% 393	24,70% 270	13,08% 143	4,48% 49	0,73% 8	1.093	3,56
For megen fokus på civile kompetencer	24,98% 273	33,94% 371	18,30% 200	11,99% 131	9,15% 100	1,65% 18	1.093	3,55
For stor geografisk usikkerhed	22,78% 249	26,90% 294	27,36% 299	11,99% 131	5,49% 60	5,49% 60	1.093	3,52
Skæv balance mellem arbejde og familieliv	18,12% 198	30,74% 336	30,56% 334	12,99% 142	5,67% 62	1,92% 21	1.093	3,43
Manglende mulighed for kompetenceudvikling	13,63% 149	34,31% 375	29,73% 325	14,46% 158	6,40% 70	1,46% 16	1.093	3,35
Manglende støtte fra øvrige styrelser (FPS, FMI, VFK m.fl.)	14,00% 153	33,39% 365	20,22% 221	16,29% 178	7,04% 77	9,06% 99	1.093	3,34

Figur 8: Resultaterne af spørgsmålet "Hvad mener du er det største problem i forhold til jobtilfredshed?" i tabelform

Supplerende besvarelser vedrørende problemområder

I forbindelse med besvarelsen af spørgsmålet har der været mulighed for at afgive supplerende besvarelser, hvoraf følgende skal anføres som eksempler inden for hver af de fem væsentligste problemer i forhold til jobtilfredshed:

1. Manglende sammenhæng mellem mål og midler:

FSV er skåret ned i en sådan grad at vi ikke har reelle enheder. F.eks. er det svært at øve logistik og kampooperationer, når enhederne er så små og så få, at de ikke kan optræde i en operativ ramme. Det er utilfredsstillende både ud fra et militærfagligt perspektiv og det medfører manglende mulighed for at forfølge en operativ karriere. Det er simpelthen spørgelsesenheder vi arbejder med!

2. Manglende tillid til Forsvarets ledelse:

Stigende mistillid til ministeriets faglighed og sammenhæng til styrelserne.

Politikernes arrogante tilgang til Forsvaret og egne, personlige hensyn og interesser.

Udpræget fokus på regnearksledelse (DJØF'isering) og dermed manglende anerkendelse af de kompetencer og den faglighed, der findes i officerskorpset og de øvrige militært ansatte i forsvaret.

3. Manglende synlige karriereveje:

Ingen mulighed for karriereplanlægning, ingen gennemskuelighed, ingen overblik over hvordan man kan gøre karriere, ingen "træk i skorstenen".

Manglende mulighed for horisontal karriere.

Påfaldende mønster ved genbesættelse af chefstillinger. Stillinger som traditionelt har været militære genbesættes meget ofte med civile. Tendensen gælder på alle niveauer

4. Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger:

Flytning til anden landsdel (Vestjylland) skal kompenseres med penge og fleksible arbejdspladser, fx hjemmearbejde. Ellers flygter officererne fra området.

Det er et problem, at det er lykkedes at italesætte officerer som lønførende, og dermed også den efterfølgende argumentationsrække for at officerer ikke skal "forkæles".

Stort set ikke mulighed for midlertidig tjeneste med sikkerhed for at komme retur geografisk.

5. Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv:

Manglende mulighed for at læse VUK samtidig med at passe øvrig tjeneste, det er et stort problem både som sejlede og som landfast.

Dårlige videreuddannelser - dårligt udbytte af dyrt brugt tid væk fra hjemmet!

Struktur bestemt uddannelse der bremser udviklingen.

Videreuddannelse ved siden af havende tjeneste i en ledelses- og opgavetung stilling hænger ikke sammen, hvis man forsøger at skabe eller fastholde et familieliv.

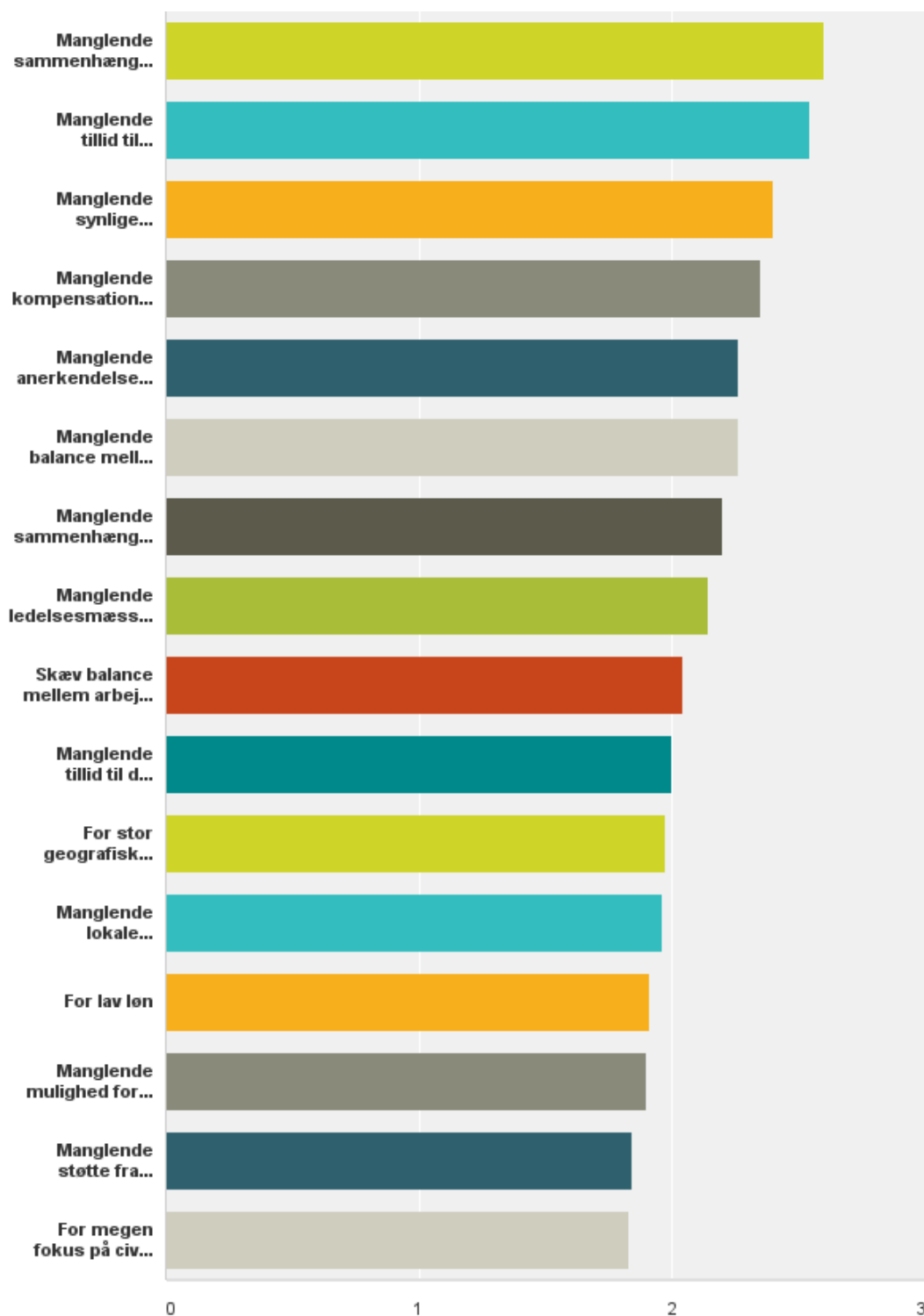
Når officerer skal videreuddannes afgår de ikke fra enheden, men skal fortsat løse deres primære opgave med øget pres og stress som konsekvens.

Det tager for lang tid, at uddanne sig til major 331 - 4 år alt inklusiv, men kun 2 år for en MBA.

Et stagneret syn på videreuddannelse og udvikling når det gælder "VUT-II/MMS".

Hvor mener du, det er vigtigst at sætte ind hurtigt med varige løsninger?

På spørgsmålet om prioritering af indsatsen i forhold til de 16 udsagn finder vi ikke overraskende næsten samme rækkefølge for så vidt angår de vigtigste fem som ved forrige spørgsmål:



Figur 9: Grafisk fremstilling af resultaterne vedrørende spørgsmålet "Hvor mener du, det er vigtigst hurtigt at sætte ind med varige løsninger?".

	Meget vigtigt	Vigtigt	Ikke vigtigt	Ikke relevant for mig	I alt	Vægtet gennemsnit
Manglende sammenhæng mellem mål og midler	65,32% 714	26,62% 291	6,31% 69	1,74% 19	1.093	2,60
Manglende tillid til Forsvarets ledelse	62,67% 685	25,80% 282	9,42% 103	2,10% 23	1.093	2,54
Manglende synlige karriereveje	46,94% 513	39,80% 435	8,97% 98	4,30% 47	1.093	2,40
Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger	44,83% 490	29,46% 322	13,82% 151	11,89% 130	1.093	2,35
Manglende anerkendelse af den militære faglighed	39,43% 431	42,27% 462	14,18% 155	4,12% 45	1.093	2,26
Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv	36,14% 395	37,97% 415	13,36% 146	12,53% 137	1.093	2,26
Manglende sammenhæng mellem indsats og belønning	35,59% 389	45,93% 502	16,01% 175	2,47% 27	1.093	2,20
Manglende ledelsesmæssigt fokus på militære kompetencer	33,12% 362	43,64% 477	19,21% 210	4,03% 44	1.093	2,14
Skæv balance mellem arbejde og familieliv	25,98% 284	43,37% 474	22,14% 242	8,51% 93	1.093	2,04
Manglende tillid til den nye officersgrunduddannelse	22,42% 245	37,05% 405	22,69% 248	17,84% 195	1.093	2,00
For stor geografisk usikkerhed	24,43% 267	36,51% 399	26,62% 291	12,44% 136	1.093	1,97
Manglende lokale ledelsesbeføjelser i relation til HR	22,69% 248	43,00% 470	26,81% 293	7,50% 82	1.093	1,96
For lav løn	23,79% 260	39,80% 435	32,94% 360	3,48% 38	1.093	1,91
Manglende mulighed for kompetenceudvikling	17,38% 190	48,86% 534	27,17% 297	6,59% 72	1.093	1,90
Manglende støtte fra øvrige styrelser (FPS, FML, VFK m.fl.)	16,47% 180	38,52% 421	30,28% 331	14,73% 161	1.093	1,84
For megen fokus på civile kompetencer	19,58% 214	38,70% 423	36,05% 394	5,67% 62	1.093	1,83

Figur 10: Resultaterne af spørgsmålet "Hvor mener du, det er vigtigst hurtigt at sætte ind med varige løsninger?" i tabelform.

Supplerende besvarelser vedrørende prioritering

I forbindelse med besvarelsen af spørgsmålet har der været mulighed for at afgive supplerende besvarelser, hvoraf følgende skal anføres som eksempler inden for hver af de fem områder, der bør sættes ind på hurtigst muligt:

1. Manglende sammenhæng mellem mål og midler:

Selv om det nok er en meget utopisk tanke, ville den bedste løsning være at erkende politisk, at nedskæringerne er løbet løbsk, og at der er ved at ske uoprettelig skade, hvorfor forsvaret må tilføjes midler, og den galimatias, vi har set i denne forligsperiode, må rulles tilbage. Men, som sagt, er det et meget utopisk ønske.

Organisation, doktrin og materiel skal hænge sammen.

Bedre gennearbejdede forlig, der har hold i virkeligheden og ikke kun politisk makværk.

Forsvarets og den politiske ambition kontra forsvarets reelle tilstand.

Flere hænder. Vi har for mange opgaver til det antal medarbejdere vi er. Enhederne er skrøbelig og sårbare over for sygdom, missioner, uddannelse og andet fravær.

2. Manglende tillid til Forsvarets ledelse:

Tilliden til FØL/departementet er IKKE-eksisterende.

Der er ikke tillid til den civile ledelse af styrelserne. Militære kompetencer er nødvendige.

Synliggør den militære rådgivning til det politiske niveau. For meget "mundkurv".

Militært personel skal hurtigst muligt bibringes en (troværdig) tro på, at løsning af militære opgaver på en ordentlig måde har betydning i nationens (og Forsvarets) ledelse.

Genoprette tilliden til Departementsledelsen og større rotation mellem de militære i departementet og andre enheder end toppen af VFK/tidligere FKO.

3. Manglende synlige karriereveje:

Sørg nu for at kaptajner kan udnævnes til major på baggrund af deres civilt opnåede kompetencer.

Der mangler et alternativ til den nu forsvundne 322 major mulighed, såfremt man ikke ønsker MMS

Gør det klart, hvordan man skaber en karriere. Gør det muligt at få midlertidig tjeneste, herunder overblik over, hvordan man kommer tilbage til det geografiske udgangspunkt.

Giv mulighed for at udnævne pga realkompetencer og ikke strukturbestemt uddannelse. Bedre mulighed for civil videreuddannelse

Jeg så gerne en snarlig genindførelse af udstikker og karriereplan, så man kan handle, indgå aftaler og genindføre perspektivet i jobbet.

4. Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger:

Flytning af fast tjenestes uden kompensation, og den manglende mulighed for midlertidig tjeneste, den største udfordring.

Majoriteten af mine kollegaer ønsker ikke at bosætte sig i Nordjylland. Bedre vilkår for pendlere er yderst vigtigt. Langdistance arbejdspladser og/eller økonomisk kompensation.

Geografisk usikkerhed kan til en vis grad kompenseres med omkostningskompensation ved midlertidig tjeneste eller flytninger.

5. Manglende anerkendelse af den militære faglighed:

Udover at anerkende den militære faglighed bør officerernes unikke - og i reglen erfaringsbaserede - ledelseskompetencer anerkendes og vægtes højt i forbindelse med besættelse af chef-/leder funktioner ved styrelser/tjenestesteder med blandet medarbejdersammensætning (CIV/MIL).

Man bliver ikke nødvendigvis en god militær M331 chef bare fordi man har læst en MBA eller en master i organisation fra RUC. Men flere chefer vil hellere have en varm stol (kan også være en civil MA), end den rette til jobbet. Derfor bliver kompetenceniveauet gradvist lavere i Forsvaret.

Resultaterne opdelt på grupper og sammenlignet

I forbindelse med gennemgangen af resultaterne har det også været et formål i sig selv at foretage sammenligninger på tværs af ansættelsesforhold, styrelser, grad, geografi m.v.

Overenskomstansatte versus tjenestemandsansatte

Overenskomstansatte (49 respondenter)	Tjenestemandsansatte (1.024 respondenter)
Hvad er det største problem i forhold til jobtilfredshed	
Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv	Manglende sammenhæng mellem mål og midler
Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende tillid til Forsvarets ledelse
Manglende sammenhæng mellem indsats og belønning	Manglende synlige karriereveje
Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger
For lav løn	Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv

Overenskomstansatte (49 respondenter)	Tjenestemandsansatte (1.024 respondenter)
Hvor mener du, det er vigtigst hurtigt at sætte ind med varige løsninger	
Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende sammenhæng mellem mål og midler
Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende tillid til Forsvarets ledelse
Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv	Manglende synlige karriereveje
Manglende synlige karriereveje	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger
Manglende sammenhæng mellem indsats og belønning	Manglende anerkendelse af den militære faglighed

I tabellerne herover er besvarelsene opdelt efter ansættelsesforhold. I løbet af 2014 indførtes der efter politisk beslutning overenskomstansættelse af officerer i stedet for som hidtil tjenestemandsansættelse. Den nye ansættelsesform har skabt en del polemik blandt de omfattede officerer, idet de for det første finder, at de var lovet en tjenestemandsansættelse, og dernæst, at der er væsentlige økonomiske forskelle mellem de to grupper, hvor det er opfattelsen, at den nye ansættelsesform giver ringere vilkår, herunder løn.

Blandt andet på denne baggrund er det ikke overraskende, at netop lønspørgsmålet blandt de overenskomstansatte (og faktisk kun i denne gruppe) bliver fremhævet som ét af de fem største problemer i forbindelse med jobtilfredsheden, lige som problemerne med en manglende balance mellem uddannelsesform (videreuddannelseskurser – VUK) og arbejds-/familieliv placeres som det største problem i denne gruppe.

Det er i særdeleshed interessant, at lønspørgsmålet rangerer så lavt på skalaen over indsatser, når Epinions gennemførte HR-målinger peger på løn som den eneste prioriterede indsats, der kan og bør gennemføres initiativer i forhold til. Det skal være HOD's argument, at denne forskel skyldes, at det er det eneste reelle problemområde, som Epinion gennem sin opgaveløsning har spurgt ind til, mens de reelle og underliggende temaer er ignoreret i disse undersøgelser, men kommer frem i HOD's.

Overenskomstansatte LT-PL-KN/KL versus tjenestemandsansatte LT-PL-KN/KL

Overenskomstansatte LT-PL-KN/KL (43)	Tjenestemandsansatte LT-PL-KN/KL (510)
Hvad er det største problem i forhold til jobtilfredshed?	
Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv	Manglende sammenhæng mellem mål og midler
Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende synlige karriereveje
Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv
Manglende sammenhæng mellem indsats og belønning	Manglende tillid til Forsvarets ledelse
For lav løn	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger

Overenskomstansatte LT-PL-KN/KL (43)	Tjenestemandsansatte LT-PL-KN/KL (510)
Hvor mener du, det er vigtigst hurtigt at sætte ind med varige løsninger?	
Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende sammenhæng mellem mål og midler
Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende tillid til Forsvarets ledelse
Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv	Manglende synlige karriereveje
Manglende synlige karriereveje	Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv
Manglende sammenhæng mellem indsats og belønning	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger

Ved denne ovenstående sammenligning er det interessant at se den forskel, der er inden for de to grupper af ansatte, hvor der vil være en overvægt af yngre officerer blandt de overenskomstansatte (denne type af ansættelse begyndte først i efteråret 2014, hvorfor kun enkelte officerer vil være på KN-niveau, hvis de er kommet fra et civil job og tilbage til Forsvaret) i forhold til de tjenestemandsansatte, hvor kaptajner/kaptajnløjtnanter udgør ca. 2/3 af de 510 besvarelser, hvilket gør gennemsnitsalderen højere og lige sådan med den gennemsnitlige tjenesteealder.

Denne forskel i alder, såvel leve- som tjeneste-, giver sig udslag i forskellige prioriteringer blandt de to ellers ens grupper (på grad), idet de fire øverste prioriteringer er enslydende med små forskelle i rækkefølge, mens der er forskel på den femte højest prioriterede indsats. Her ser de overenskomstansatte en større udfordring for så vidt angår ”manglende sammenhæng mellem indsats og belønning”, mens de tjenestemandsansatte, hvoraf nogle formentlig har nået at skulle skifte såvel job som tjenestested mindst én gang, prioriterer en indsats på kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger.

Sammenligning mellem LT/PL/KN/KL, MJ/OK og CHGRP

LT-PL-KN/KL (569)	MJ/OK (387)	CHGRP (105)
Hvad er det største problem i forhold til jobtilfredshed?		
Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger
Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger	Manglende sammenhæng mellem mål og midler
Manglende synlige karriereveje	Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende tillid til Forsvarets ledelse
Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende synlige karriereveje	Manglende ledelsesmæssigt fokus på militære kompetencer
Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger	Manglende anerkendelse af den militære faglighed	Manglende anerkendelse af den militære faglighed

LT-PL-KN/KL (569)	MJ/OK (387)	CHGRP (105)
Hvor mener du, det er vigtigst hurtigt at sætte ind med varige løsninger?		
Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende tillid til Forsvarets ledelse
Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende sammenhæng mellem mål og midler
Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger	Manglende anerkendelse af den militære faglighed
Manglende synlige karriereveje	Manglende synlige karriereveje	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger
Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger	Manglende anerkendelse af den militære faglighed	Manglende ledelsesmæssigt fokus på militære kompetencer

I disse ovenstående tabeller, hvor der ikke er skelnet på ansættelsesform, men udelukkende på grad, er det interessant, at alle tre grupper prioriterer indsatser på mål og midler samt tillid til Forsvarets ledelse som enten prioritet 1 eller 2.

Det er lige så interessant, at kun gruppen af LT-PL-KN/KL prioriterer en indsats vedrørende uddannelsesform. Sidstnævnte skyldes selvfølgelig, at begge de øvrige grupper allerede i deres karriereforløb *har* "overstået" de strukturbestemte uddannelser (Grunduddannelse, Videreuddannelseskurser (/VUT I) og MMS (/VUT II)).

Samtidig peger de to mest erfarne grupper på, at der bør tages initiativer til sikring af fokus på den militære kompetence evt. gennem anerkendelse af den militære faglighed således, at der kan genfindes en tro på, at Forsvaret i praksis er i stand til at løfte opgaverne. At det er de to mest erfarne grupper – herunder gruppen af militære chefer – der peger på disse forhold, bør medføre en alvorlig granskning af området og iværksættelse af initiativer.

Sammenligning mellem Styrelserne

VFK (726)	FMI (85)	FPS (57)	HJV (73)	BRS (28)	FE (10)	FMN DEP (32)
<i>Hvad er det største problem i forhold til jobtilfredshed?</i>						
Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger	Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger	Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende ledelsesmæssigt fokus på militære kompetencer	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger
Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger	Manglende synlige karriereveje	Manglende ledelsesmæssigt fokus på militære kompetencer	Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende sammenhæng mellem mål og midler
Manglende synlige karriereveje	Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende synlige karriereveje	Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger	For megen fokus på civile kompetencer	Manglende ledelsesmæssigt fokus på militære kompetencer
Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv	Manglende synlige karriereveje	Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv	Manglende sammenhæng mellem indsats og belønning	Manglende synlige karriereveje	Manglende anerkendelse af den militære faglighed	Manglende synlige karriereveje
Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger	Manglende sammenhæng mellem indsats og belønning	Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende sammenhæng mellem indsats og belønning	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger	Manglende anerkendelse af den militære faglighed

I ovenstående tabel, hvor besvarelsenerne er fordelt på styrelser ses det, at 9 af de 16 udsagn er repræsenteret blandt de fem områder, der er påpeget som de største problemer i forhold til jobtilfredshed.

Ser man ligeledes på, hvor ofte udsagnene forekommer, er det interessant, at fire af de ni udsagn går igen i mere end halvdelen af styrelserne (forekommer 5-7 gange i skemaet). Der må altså være tale om en gennemgående trend, som samlet set peger på væsentlige indsatsområder inden for hele koncernens område.

Antal forekomster af samme udsagn ved styrelserne

- 7 Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger
- 6 Manglende sammenhæng mellem mål og midler
- 6 Manglende synlige karriereveje
- 5 Manglende tillid til Forsvarets ledelse
- 3 Manglende sammenhæng mellem indsats og belønning
- 3 Manglende ledelsesmæssigt fokus på militære kompetencer
- 2 Manglende balance mellem videreuddannelses-form (blended learning) og arbejds-/familieliv
- 2 Manglende anerkendelse af den militære faglighed
- 1 For megen fokus på civile kompetencer

Ser man ligeledes på, hvordan de enkelte udsagn vægtes² fremkommer en ganske lidt anderledes prioriteringsrækkefølge:

Vægtning af udsagnene fra de syv styrelser

1. Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger
2. Manglende sammenhæng mellem mål og midler
3. Manglende synlige karriereveje
4. Manglende tillid til Forsvarets ledelse
5. Manglende sammenhæng mellem indsats og belønning
6. Manglende ledelsesmæssigt fokus på militære kompetencer
7. Manglende balance mellem videreuddannelses-form (blended learning) og arbejds-/familieliv
8. Manglende anerkendelse af den militære faglighed
9. For megen fokus på civile kompetencer

² Vægtning sker ved at tillægge udsagnene numerisk værdi således: Prioritet 1 gives en værdi på 5, prioritet 2 en værdi på 4 osv. Tallene sammenlægges for hvert udsagn og summen angiver prioriteringsrækkefølgen.

VFK (726)	FMI (85)	FPS (57)	HJV (73)	BRS (28)	FE (10)	FMN DEP (32)
<i>Hvor mener du, det er vigtigst hurtigt at sætte ind med varige løsninger?</i>						
Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger	Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger
Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Skæv balance mellem arbejde og familieliv	Manglende anerkendelse af den militære faglighed	Manglende sammenhæng mellem mål og midler
Manglende synlige karriereveje	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger	Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende sammenhæng mellem indsats og belønning	Manglende synlige karriereveje	Manglende synlige karriereveje
Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger	Manglende synlige karriereveje	Manglende synlige karriereveje	Manglende sammenhæng mellem indsats og belønning	Manglende ledelsesmæssigt fokus på militære kompetencer	Manglende tillid til den nye officersgrunduddannelse	Manglende ledelsesmæssigt fokus på militære kompetencer
Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv	Manglende anerkendelse af den militære faglighed	Manglende sammenhæng mellem indsats og belønning	Manglende anerkendelse af den militære faglighed	Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende tillid til Forsvarets ledelse

I ovenstående tabel, hvor besvarelsene er fordelt på styrelser ses det, at 10 af de 16 udsagn er repræsenteret blandt de fem områder, der prioriteres som de væsentligste områder at finde hurtige, men varige løsninger på.

Ser man ligeledes på, hvor ofte udsagnene forekommer, er det interessant, at fire af de ti udsagn går igen i mere end halvdelen af styrelserne (forekommer 5-7 gange i skemaet). Også her må der altså være tale om en gennemgående trend, som samlet set peger på områder, hvor der hurtigt skal findes varige løsninger inden for hele koncernens område.

Antal forekomster af samme udsagn ved styrelserne

- 7 Manglende sammenhæng mellem mål og midler
- 7 Manglende tillid til Forsvarets ledelse
- 5 Manglende synlige karriereveje
- 5 Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger
- 3 Manglende anerkendelse af den militære faglighed
- 3 Manglende sammenhæng mellem indsats og belønning
- 2 Manglende ledelsesmæssigt fokus på militære kompetencer
- 1 Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv
- 1 Skæv balance mellem arbejde og familieliv
- 1 Manglende tillid til den nye officersgrunduddannelse

Hvis der også her fokuseres på den vægtede³ prioriteringsliste, fremkommer følgende rækkefølge:

Vægtning af udsagnene ved de syv styrelser

1. Manglende sammenhæng mellem mål og midler
2. Manglende tillid til Forsvarets ledelse
3. Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger
4. Manglende synlige karriereveje
5. Manglende anerkendelse af den militære faglighed
6. Manglende sammenhæng mellem indsats og belønning
7. Manglende ledelsesmæssigt fokus på militære kompetencer
8. Skæv balance mellem arbejde og familieliv
9. Manglende tillid til den nye officersgrunduddannelse
10. Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv

³ Vægtning sker ved at tillægge udsagnene numerisk værdi således: Prioritet 1 gives en værdi på 5, prioritet 2 en værdi på 4 osv. Tallene sammenlægges for hvert udsagn og summen angiver prioriteringsrækkefølgen.

Sammenligning mellem landsdele og Grønland/Færøerne+udlandet

Sjælland, Hovedstaden og Bornholm	Jylland og Fyn	Grønland, Færøerne og udlandet
Hvad er det største problem i forhold til jobtilfredshed?		
Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger
Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger	Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende tillid til Forsvarets ledelse
Manglende synlige karriereveje	Manglende synlige karriereveje	Manglende synlige karriereveje
Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv	Manglende sammenhæng mellem mål og midler
Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger	Manglende anerkendelse af den militære faglighed

Sjælland, Hovedstaden og Bornholm	Jylland og Fyn	Grønland, Færøerne og udlandet
Hvor mener du, det er vigtigst hurtigt at sætte ind med varige løsninger?		
Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende sammenhæng mellem mål og midler	Manglende tillid til Forsvarets ledelse
Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger	Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger
Manglende synlige karriereveje	Manglende synlige karriereveje	Manglende sammenhæng mellem mål og midler
Manglende tillid til Forsvarets ledelse	Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv	Manglende synlige karriereveje
Manglende balance mellem videreuddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv	Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger	Manglende anerkendelse af den militære faglighed

Umiddelbart synes de ovenstående tabelsammenligninger at være meget ens, idet der dog er en interessant detalje for så vidt angår udsagnet om kompensation i forbindelse med midlertidig tjeneste og flytninger.

Det interessante er her, at de officerer, der gør tjeneste i Grønland, på Færøerne eller i udlandet samt i Hovedstadsområdet, Sjælland og på Bornholm vægter dette forhold meget højere end de officerer, der gør tjeneste i Jylland eller på Fyn – såvel som problem i forbindelse med jobtilfredshed som et område, der bør prioriteres højt i forbindelse med hurtige og varige løsninger.

Det er HOD's opfattelse, at denne forskellighed tager sit udspring i det forhold, at "Forsvaret er flyttet mod vest", altså at en meget stor del af dem, der gør tjeneste i de to områder (og nok især Hovedstaden, Sjælland og Bornholm) enten er ramt af en flytning eller frygter at blive det.

Og løsningen er.....

Formålet med udfærdigelsen af denne rapport har dels været at belyse de meget forskellige faktorer, der er årsag til utilfredshed, som ikke i sig selv er belyst gennem Forsvarsministeriets HR-målinger, hverken den generelle eller den specifikke, der er udarbejdet af Epinion for HOD og kun omhandler officerernes forhold, dels at anviser et antal konkrete forslag til løsningsmodeller i relation til de utilfredshedsområder, der af HOD's medlemmer prioriteres løst hurtigt, men også varigt.

Som det ses af ovenstående gennemgang af resultaterne af vores egen undersøgelse, spænder disse vidt i såvel niveau som virkefelt. Alligevel skal vi med nedenstående afsnit angive et antal forskellige løsningsmuligheder, som enten selvstændigt eller i kombination med hinanden eller andre, kan løse op for den nuværende konflikt mellem officerer og Forsvaret som arbejdsgiver.

Det vil undre den opmærksomme læser, at vi i denne gennemgang ikke behandler spørgsmålet om manglende anerkendelse af den militære faglighed som det femte område, men derimod spørgsmålet om manglende balance mellem videreuddannelsesform og arbejds-/familieliv. Dette skyldes flere forhold, men primært det, at spørgsmålet om manglende balance mellem videreuddannelsesform og arbejds-/familieliv ligeledes prioriteres højt på utilfredshedsområderne, hvor spørgsmålet om manglende anerkendelse af den militære faglighed ikke rangerer lige så højt. Og sekundært, at – teknisk set – den samlede score for de to udsagn er lige stor (begge scorer 2,26 på en 3-skala og deler således femtepladsen).

Manglende sammenhæng mellem mål og midler

I virkeligheden er løsninger på dette område ikke et anliggende for faglige organisationer, der per definition ikke har kompetence til at udtale sig med vægt om fx omprioritering af og mellem kapaciteter eller for den sags skyld nedlæggelse af entiteter.

Når området alligevel medtages i vores undersøgelse, er det fordi der blandt medlemmerne opleves en stigende frustration over, at man (politikere og Forsvarets ledelse) indgår aftale om ét, under forudsætning af, at visse betingelser opfyldes, mens man så ganske kort tid efter forlanger noget andet – og i processen glemmer, at man faktisk har aftaler på området. Endvidere medtages området fordi officererne oplever, at der tales med to tunger, idet det er åbenlyst for alle – og nu endelig også for andre end officererne – at man ikke kan få et lige så godt Forsvar med samme kapaciteter som før besparelserne rullede hen over Forsvaret.

HOD's medlemmer anerkender på den måde, at besparelserne var den løsning, der var politisk mulig for at få mange andre samfundsmæssige regnestykker til at gå op, men forlanger så bare, at man fra såvel politisk

som ledelsesmæssigt hold indser, at man må acceptere ikke at kunne det hele – og ikke mindst melde det ud i organisationen, og efterfølgende efterleve det i ord og handling!

Manglende tillid til Forsvarets ledelse

Som det fremgår af de anførte kommentarer er det ikke den militære ledelse af Forsvaret, der her er under angreb. Tværtimod er det den politisk besluttede organisering af Forsvaret i et antal styrelser, der danner baggrund for den store opbakning bag dette udsagn.

På denne baggrund skal HOD anbefale, at organiseringen af Forsvaret i styrelser bliver gjort til genstand for en gennemgribende undersøgelse. En undersøgelse, der ikke bare tager udgangspunkt i, at det er den måde, man i øjeblikket gør inden for hele statens område, men faktisk tager udgangspunkt i Forsvaret som den helt specielle enhed det udgør. En enhed, der ikke skabes gennem opdeling i styrelser, men i et samlet forsvar, under én chef, Forsvarschefen, der ikke skal gå tiggergang til andre, når han har behov for omprioritering af sine ressourcer, men kan træffe beslutningen selvstændigt.

Manglende synlige karriereveje

Officerskorpset er mange facetteret, men fælles for officererne er, at de besidder drive og udviklingsorientering mere end stagnation og indifferens – såvel i forhold til Forsvarets generelle forhold som i forhold til egen udvikling. Det ligger så at sige i officerens DNA – og i den efterspurgte, rekrutterede ledelsesprofil – at tænke udvikling, herunder også udvikling af egen karriere.

Blandt andet derfor er der i officerskorpset en del fokus på karriere, såvel den vertikale som den horisontale, i et lukket arbejdsmarked (kredsløb), hvilket ofte glemmes i ren iver efter besparelser.

At der er tale om et lukket arbejdsmarked betyder i praksis, at officerers karriere er bundet til Forsvaret, i modsætning til øvrige (civilt) ansatte, for hvem hele arbejdsmarkedet er åbent. Det er derfor af allerstørste vigtighed, at der skabes reelle karrieremuligheder for officererne inden for Forsvaret, og der skal derfor fokuseres på skabelse af balance i strukturen. En balance, der tilgodeser officerernes (og øvrige militært ansattes) behov for udvikling gennem såvel uddannelse som erfaring i forskellige stillinger og inden for forskellige sagsområder. Det kan i den forbindelse undre, hvordan et tidligere identificeret behov på 13 % (af det til en hver tid værende officerskorps) erfaringsbaserede udnævnelser til major-/orlogskaptajnsgraden kan forsvinde. Det viser sig da også, at disse udnævnelser efterspørges i hele strukturen – også fra arbejdsgiverside.

En meget stor del af officerskorpset har hidtil kunnet se frem til at nå orlogskaptajns-/majorgraden (som det højeste niveau for officerer på lederniveau), idet der har været skabt strukturer, der har gjort nytte af såvel uddannelsesmæssige som erfaringsmæssige udnævnelser til graden i et antal, der gjorde det realistisk at tro på, når man havde nået kaptajns-/kaptajnløjtnantsgraden og fået nogle års erfaring heri i 35-45 års alderen. Der har således været en accept af, at ikke alle skulle nå chefniveauet, men en udtalt forventning om at nå major-/orlogskaptajnsgraden.

Med en konstateret afskaffelse af den erfaringsbaserede udnævnelse til major-/orlogskaptajnsgraden, har man slukket lyset for enden af karrieretunnellen for et meget stort antal officerer. Ikke nok med, at dette skaber et karrieremæssigt dødvande for mange, så er det også et brud på den psykologiske kontrakt, der har været på området mellem officererne og arbejdsgiveren. Derfor skal der en væsentlig indsats til på dette område – ikke nødvendigvis en genindførelse af den kendte M322-model, men i hvert fald noget, der kan genskabe tilliden til arbejdsgiveren og til, at der er en karriere for alle, såvel grads- som udviklingsmæssigt, idet det er direkte demotiverende at skulle gå fra udnævnelserne til kaptajns-

/kaptajnløjtnantsgraden i 30-35 års alderen og frem til pensionering (der for tjenestemænd er ved alderen 62(+)) og for overenskomstansatte er fastsat til folkepensionsalderen) uden gradsmæssig udvikling, når det samtidigt er sådan, at de udviklende stillinger normalt vil være på det højere niveau.

Gennem de seneste tiår har der på HR-området været egentlige kompetencecentre for karriereudvikling, enten i form af de tidligere operative kommandoers personelsektioner mikset med forsvarskommandoens ditto eller senest gennem personeltjenestens bemandingsafdeling. Her har der været centralt overblik over karrieremuligheder og -veje, her har der kunnet gives råd og vejledning om, hvilke muligheder, der har foreligget, og her har der været mulighed for at udvikle karrierespor for såvel enkeltpersoner som for grupper af ansatte.

Under den nye HR-strategis regime er det op til den enkelte chef at være mentor, vejleder, økonomisk rådgiver og bedømmer for sine medarbejdere. Her skal alle medarbejdere spejle sig og modtage råd, instruktioner og karrierevejledning ud fra den enkelte chefs egne erfaringer, hvilket må siges for den enkelte chef at være noget af en mundfuld og for den enkelte medarbejder en noget mangelfuld rådgivning – ikke på grund af dårlige chefer, men fordi de – cheferne – simpelthen ikke har hverken forudsætningerne eller et overblik over de mange muligheder, der er for officererne. Denne mangelfulde rådgivning er med til at præge området i en grad, så ikke mange officerer har tiltro til, at der kan findes lys for enden af tunnelen.

Men en del af problematikken er også, at der for at skabe udviklingsmuligheder og stillinger at søge, skal være ledige stillinger i udbud. Dette besværliggøres af, at stillinger udelukkende bliver ledige, hvis stillingsindehaveren enten selv søger en anden stilling eller pensioneres. Det kan i fremtiden medføre, at en officer – i sin iver for at udvikle et bestemt kompetenceområde – måske venter forgæves på, at den rette stilling bliver ledig, hvorved såvel erhvervede kvalifikationer som kompetencer kan gå tabt.

Det er derfor af lige så stor vigtighed at få etableret karrierekompetencecentre med reel faglighed og indsigt, som det er at få skabt karrierestrukturer for officerskorpset.

[Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger](#)

Årsagen til, at dette område prioriteres så højt af officererne i Forsvaret er formentligt, at området er det mest iøjnefaldende blandt de temaer, der har været berørt af besparelserne som følge af budgetanalyserne.

Udsagnet skal ses i den kontekst, at officerskorpset historisk har været den medarbejdergruppe, der i størst udstrækning har været berørt af en udviklingskonsensus pegende på, at den eneste måde, man som officer kunne få tilstrækkelig erfaring til at stige i graderne var, ved til stadighed at flytte mellem stillinger og tjenestesteder geografisk spredt over hele landet. HR-strategien og de indførte besparelser på dette område lægger op til modsatrettede interesser, og det er officererne, der befinder sig lige i krydsfeltet mellem ønsket om mobilitet i forhold til udvikling på den ene side, og på den anden et ansøgningsystem, der lægger op til at det er op til den enkelte at finde nye udfordringer – og dermed også påtager sig flytteudgiften selv.

Det har således gennem de sidste par år været sådan, at flytninger til nye tjenestesteder har betydet beordringer til nyt fast tjenestested (med enten en flytning af familien eller væsentlige egne omkostninger til daglig transport mellem hjem og arbejdsplads/ophold på det nye faste tjenestested på arbejdsdage til følge) i stedet for som før, hvor man kunne beordres til midlertidig tjeneste og på den måde holde

egenudgiften nede i den periode, hvor man som officer påtager sig at løse en opgave væk fra sit oprindelige faste tjenestested og familiens bopæl.

Det er således ikke den konkrete compensation – når man som chef har valgt på trods af besparelseskrav at anvende muligheden for at kompensere for udgifter som følge af en kortere tjenesteperiode væk fra hjemmet og det faste tjenestested – der er mangelfuld. Det er den manglende mulighed for umiddelbart som chef at kunne anvende muligheden for at beordre til midlertidig tjeneste i en kortere periode, der er problemet, lige som det er problematisk, at der ikke er direkte mulighed for at udpege et karrierespor gennem anvisning af mere end én stilling i rækkefølge.

Eksempelvis kunne det være interessant for chefen for 2. Eskadre (Enheden er beliggende i Korsør, men med enkelte enheder placeret i Frederikshavn) at kunne beordre en eller flere af sine Korsør-baserede officerer til Frederikshavn for at løse konkrete opgaver (besætte en stilling) i en kortere periode, under den forudsætning, at de kan se frem til at komme tilbage til Korsør i en passende stilling efterfølgende, og at de forbundne udgifter ved det midlertidige ophold i Frederikshavn vil blive kompenseret fuldt ud.

Det kunne også være til brug for de situationer, hvor der er viden om, at en bestemt position kun kan besættes med officerer med én type baggrund, men hvor den store gruppe af officerer med denne viden befinder sig hundredevis af kilometer fra det sted, hvor denne viden er nødvendig til løsning af en specifik opgave – som fx en lærer i ingeniørtjeneste til Forsvarsakademiet, hvor Ingeniørregimentet ligger i Skive. Eller særlige lærerkræfter til brug ved sergentskolerne i værnene, turnustjeneste ved Arktisk Kommando eller for den sags skyld ved Danske Division i Haderslev, der også har brug for officerer med særlige kompetencer, som ikke findes ved det geografisk nærmeste regiment, Telegrafregimentet, i Fredericia. Hertil kommer også Forsvarets udtalte behov for rotation i operative nøglestillinger. En rotation, der både sikrer nyeste viden i de operative enheder, og den vigtige opdaterede operative viden i de stabsfunktioner, som officererne efterfølgende bestrider.

For alle disse scenarier vil det være opportunt at kunne lave en decideret rotationsordning under anvendelse af muligheden for midlertidig tjeneste i en kortere årrække væk fra det normale faste tjenestested.

Disse muligheder finder ikke anvendelse i dag, men er et fuldgældigt løsningsforslag på et presserende problem vedrørende manglende synlige karriereveje, såvel som tilfredshed og uforudset afgang.

[Manglende balance mellem videreuddannelsesform \(blended learning\) og arbejds-/familieliv](#)

Officerer ansættes ikke fra gaden med den nødvendige uddannelse. Uddannelsen får man som officer først ved indtræden i rækkerne, hvilket er vigtigt at holde sig for øje, når man ser på såvel uddannelsesform som tjenesteveje.

Der er præcedens for, at der ved tjenestemandsansættelsen kombineret med en højt specialiseret uddannelse til en militær karriere var tale om en symbiose til begge parter tilfredshed – en social kontrakt. Med indførelsen af overenskomstansættelse og HR-strategien, med den iboende tanke, at der skal ske en større udveksling mellem Forsvaret og det civile samfund gennem fx at gøre officerers "vandring" mellem stillinger i Forsvaret og stillinger i det private erhvervsliv nemmere, er der skabt et brud på denne sociale kontrakt. Et brud som de nye officersuddannelser i deres nuværende form ikke giver en tilstrækkelig civil rettet kompetence til at opveje, hvilket understøttes af, at de nye uddannelser har fået en egen fagsøjle i det offentlige efter- og videreuddannelsessystem. Der er altså – igen! – ikke tale om direkte overførbare kompetencer fra det militære uddannelsessystem til det civile ditto, hvilket i sidste ende underminerer HR-strategiens principper om udveksling mellem militære og civile stillinger.

HOD har respekt for princippet om livslang læring, og ikke mindst "just in time" princippet, som – i det militære Forsvar – giver så god mening, at en opdeling af uddannelserne i "lag" bør fastholdes. Dette fordi det militære system er så mange facetteret, at en kompetence, der er tillagt/tillært i forbindelse med en ungdoms- eller grunduddannelse, først måske skal bringes i spil, når et højere arbejdsmæssigt niveau er nået. Og så er kompetencen måske enten glemt eller forældet. Men som principperne anvendes i den nye uddannelsesstruktur mistes desværre en del af den operative sikkerhed, der naturligt har ligget i, at en officer på alle niveauer hidtil har været uddannet til at kende vilkårene "to trin op og to trin ned". Det kan senere vise sig at være en besparelse, der kommer til at koste på blandt andet den operative opgaveløsning.

Derfor skal der findes varige løsninger på de udtalte problemer, der er konstateret med det nyeste koncept for især videreuddannelse i Forsvaret, hvor princippet om blended learning (fjern- og tilstedeundervisning) har vundet indpas.

Nogle forudsætninger for det følgende indlæg:

- Officerer uddannes i Forsvaret til et lukket arbejdsmarked – til et behov, der er beskrevet af arbejdsgiveren.
- Officerer udpeges af en ansøgerskare til videreuddannelse – det er altså de officerer, der satses på karrieremæssigt, der indtræder på de af Forsvarsakademiet udbudte uddannelser. Det er således også normalt de officerer, der i forvejen sidder i prioriterede og belastede stillinger.
- Officerer, der aldersmæssigt er klar til videreuddannelse, er også normalt i en alder, hvor bosættelse og børn er på dagsordenen – alderen ultimo 20'erne til primo 40'erne.

Officererne, som de er beskrevet ovenfor, har i forbindelse med såvel dette som sidste års medlemsundersøgelse udtrykt svære bekymringer i forhold til især videreuddannelseskonceptets miks af fjern- og tilstedeundervisning, samt ikke mindst den langvarige horisont for gennemførelse af fx Master i Militære Studier (MMS). Bekymringerne medfører blandt andet, at egnede officerer ikke søger optagelse på MMS, men på civile masteruddannelser. Her finder de pågældende ofte et bedre miks af både fagligt indhold i forhold til interesser og bedre mulighed for at tilrettelægge undervisningen i et forløb, som passer familien bedre og hvor der er mulighed for at kombinere den faglige undervisning med det aktuelle job og derigennem kvalificerer opgaveløsningen i dette i langt større grad end den emnefastsatte undervisning på MMS.

Bekymringerne går også på det store pres der lægges på de studerende, idet de ved siden af havende tjeneste i deres normale ("tunge") stilling og dagligdags gøremål med bopæl og børn, også skal finde tid til især fjernundervisningsdelene af videreuddannelseskurserne. Det betyder i flere tilfælde, at læringen hæmmes af, at opgaverne løses samtidigt med fx øvelsesvirksomhed eller sejlads, hvilket absolut ikke er befordrende for resultaterne, læringen eller familielivet i den sidste ende, fordi den dårlige samvittighed over ikke at kunne præstere 100 % i alle forhold på én gang er allestedsnærværende.

HOD er vidende om, at disse vilkår til dels deles med det omliggende samfund. En afgørende forskel er dog, at de civile jobs generelt tilbyder bedre vilkår for lektielæsning end dem, der kan skabes i en pansret mandskabsvogn på øvelse på den jyske hede, ombord i et skib i Nordatlanten eller på en flyvestation i Kuwait. Ligesom de civile efter- og videreuddannelsesforløb normalt ligger på et senere tidspunkt i livet og at der ofte på et civilt arbejdsmarked er mulighed for direkte honorering ved gennemførelse af nødvendig kompetenceudvikling. Endvidere er strukturen i Forsvaret så snæver, at de opgaver, der påhviler den enkelte studerende i sit normale job, ikke venter på hjemvenden fra uddannelse, men skal løses samtidigt

med skoleophold, hvilket blandt andet viser sig ved, at de studerende officerer bruger deres pauser mere på at koordinere næste uges arbejdsmæssige aktiviteter end på at udveksle erfaringer med kollegerne på holdet eller forberede næste lektion.

HOD skal derfor anbefale, at der igen vurderes på formen på videreuddannelseskonceptet med henblik på ikke bare at efterligne det omliggende samfund, men tage reelt afsæt i den forskellige virkelighed, som Forsvaret er en del af.

Dette kan eksempelvis ske ved:

- Indførelse af reelle uddannelsesstillinger (mindre belastede stillinger i studieperioden).
- Skabelse af fastlagte frirum til (den absolut nødvendige) fjernundervisning.
- Mere prioritet til tilstedeundervisningen.
- Færre og kortere pauser mellem modulerne på især MMS, såfremt den bedst tænkelige løsning (udelukkende tilstedeundervisning) ikke kan imødekommes.

Anbefalinger

Ganske kort skal HOD's anbefalinger her summeres:

For så vidt angår den manglende tillid til sammenhængen mellem mål og midler:

- Skab en sammenhæng.
- Meld ud, hvilke opgaver, der ikke kan løses inden for de rådige midler.
- Meld ud, hvilke opgaver, der ikke prioriteres i det fremadrettede Forsvar.

Manglende tillid til Forsvarets ledelse:

- Skab en ledelsesstruktur, der giver mening i Forsvaret.
- Kommunikér ærligt om Forsvarets problemer, herunder såvel personel- som materielsituationen.

Manglende synlige karriereveje:

- Skab kompetencecentre med overblik og prokura.
- Skab karrieremuligheder for officerer efter udnævnelsen til kaptajns-/kaptajnløjtnantsgraden i 30-35 års alderen.
- Forøg antallet af major-/orlogskaptajnsstillinger, evt. gennem oprettelse af ny løngruppe for disse.
- Forøg antallet af studiepladser på MMS, så alle egnede kan se, at der er mulighed for uddannelse, når det i øvrigt passer ind i livets faser.

Manglende kompensation for omkostninger som følge af midlertidig tjeneste eller flytninger:

- Giv den lokale ledelse mulighed for anvendelse af omkostningsgodtgørelse ved beordring til midlertidig tjeneste.
- Skab muligheden for, at officerer kan beordres til flere på hinanden følgende stillinger ad gangen, så der på den måde gives mulighed for fastholdelse af ét fast tjenestested, hvor boligen ligger, mens der forrettes midlertidig tjeneste et andet sted i landet – blandt andet gennem oprettelse af turnus-stillinger ved fx Forsvarsakademiet og Hærens Sergentskole m.fl.
- Skab grundlag for, at alle beordrede stillingsskifter som udgangspunkt er midlertidige (under anvendelse af omkostningsdækning), mens ansøgte stillingsskifter som udgangspunkt er med skift af fast tjenestested, men med mulighed for åremålsansættelse specielt i operative nøglestillinger, hvor Forsvaret har et behov for midlertidighed, men ønsker at anvende opslag frem for beordring.

Manglende balance mellem uddannelsesform (blended learning) og arbejds-/familieliv:

- Prioritér tilstedeværelsesundervisning frem for fjernundervisning
- Skab lettere, midlertidige, uddannelsesstillinger til de studerende
- Skab frirum til lektielæsning i et travlt arbejdsliv
- Skab større sammenhæng i MMS uddannelsen gennem færre og kortere pauser mellem modulerne, såfremt den bedst tænkelige løsning (udelukkende tilstedeundervisning) ikke kan imødekommes.

Hvad kan give hurtig effekt - men have et langsigtet mål?

Der må og skal skabes karriereveje for officerer på lederniveau i et større omfang end den nuværende struktur giver mulighed for – alle skal kunne se en mulighed for at nå major-/orlogskaptajnsgraden.

Der skal skabes mulighed for at der i forbindelse med stillingsbesættelse kan aftales mere end én stilling i rækkefølge.

Beordringer til ikke-ansøgte stillinger skal som udgangspunkt være midlertidige beordringer. Åremålsansættelse skal være almindeligt forekommende, hvor Forsvaret har brug for midlertidighed eller hvor officeren ikke ønsker at/kan flytte familien.

Officerernes efter- og videreuddannelse skal gentænkes i forhold til den virkelighed, der er i Forsvaret. Tilstedeundervisning skal prioriteres, og kun den allermest nødvendige del lægges på fjernundervisning, hvor der som standard samtidigt gives rum/tid til dette.

Kommunikér ærligt og troværdigt om Forsvarets situation – og skab en organisation, der også på højeste niveau giver mening i forhold til en militær opgaveløsning.