



Forsvarskommandoen

FPT brugerundersøgelse 2008

Capacent Epinion

Analyserapport

16. januar 2009

capacent
EPINION

Indholdsfortegnelse

1. Indledning og baggrund	3
1.1 Resumé af undersøgelsens resultater.....	3
1.2 Datagrundlaget.....	4
2. Generelle spørgsmål.....	6
3. Udstikning og karriereplanlægning	12
4. Rekruttering og bemanding.....	17
5. Lønadministration	20
6. Udviklingen det seneste halve år.....	21
7. Konklusion	25
7.1 Opsamling.....	25
7.2 Udfordringer og anbefalinger	26
8. Metode og frafaldsanalyse.....	28
8.1 Undersøgelsens metode	28
8.2 Frafaldsanalyse.....	28

1. Indledning og baggrund

Forsvarsministeriet har ved oprettelsen af Forsvarets Personeltjeneste (FPT) 1. april 2005 delegeret ansvaret for administration af Forsvarets ansatte til FPT. I styringsaftalen mellem Forsvarskommandoen og Forsvarsministeriet for 2008 er der aftalt en brugertilfredshedsundersøgelse af FPT i 2008. Formålet med undersøgelsen er jf. styringsaftalen "at monitorere FPTs opgavevaretagelse, herunder serviceringen af andre MYN og enkeltpersoner ansat i Forsvaret, hvad angår effektivitet og kvalitet".

Målingen skal afdække FPTs effektivitet indenfor et relevant udvalg af FPTs hovedopgaver. Desuden skal målingen afdække den oplevede kvalitet i FPTs opgavevaretagelse med henblik på at skabe øget kvalitet indenfor et udvalg af FPTs hovedopgaver. Effektivitet forstås i denne sammenhæng som, hvorvidt FPT leverer deres ydelser til tiden, mens kvalitet forstås som, hvor tilfredse er brugerne med FPTs ydelser.

Der er tidligere gennemført en lignende undersøgelse i forbindelse med McKinseys Review i maj-juni 2007, og resultaterne fra nærværende undersøgelse kan således holdes op imod dette review. Bl.a. blev der foreslået en række indsatsområder, hvor effektivitet og kvalitet kunne forbedres i FPT. Primo juni 2008 blev "NYT FPT" så etableret, hvor en række procedurer blev ændret. I den forbindelse har der bl.a. været fokus på følgende områder, som blev fremdraget i McKinseys Review:

- 1) Rekruttering af civile medarbejdere (for tidskrævende og kompliceret)
- 2) Lønadministration (fejl og uafklarede forhold i lønnen)
- 3) Udstikning (utilstrækkelige ydelser; manglende inddragelse og kommunikation)
- 4) Lønsumsstyring (for detaljeret og ufleksibel)
- 5) Tilgængelighed (besværligt at få kontakt med FPT; uklarhed ved henvendelse)

Nærværende undersøgelse har bl.a. til formål at følge op på disse områder og se nærmere på, hvordan det er gået i det seneste halve år efter, at NYT FPT blev etableret. Dog berøres punktet med lønsumsstyring ikke.

Vi gør opmærksom på, at der i nærværende rapport – med henblik på at fremstille et vidensgrundlag, som giver anledning til fremadrettede handlinger og forbedringer – er anvendt en kritisk optik i den forstand, at der anlægges et bredt perspektiv, men at der stilles mest skarpt på de områder, hvor der er plads til forbedringer.

Fremstillingsmæssigt betyder dette, at der tages udgangspunkt i de aggregerede tal for alle, men at områder, som får en mindre god vurdering, bliver uddybet ved at bryde de aggregerede tal ned på fx værn og funktionsniveau, hvilket tillader en mere præcis identifikation af, hvor et problem er mest udtalt.

At rapporten således lægger større vægt på de mindre velfungerende områder end de mere velfungerende områder, skal ses i lyset af en ambition om at give konstruktive indspark til fremtidige forbedringer af effektivitet og kvalitet i FPTs ydelser.

1.1 Resumé af undersøgelsens resultater

Undersøgelsen peger på fem forhold, som der fremadrettet bør rettes opmærksomhed mod med henblik på at forbedre brugertilfredsheden med FPT.

Først og fremmest er der en stor udfordring i forhold til manglende karriereplanlægning for en stor del af Forsvarets ansatte, hvilket giver en u hensigtsmæssig usikkerhed for de ansatte. Desuden er der et udbredt ønske om, at FPT skal lægge større vægt og bruge mere tid på de ansattes kompetenceudvikling. I modsætning til tidligere er det nu den

militære rekruttering, som der er største utilfredshed med, hvilket især relaterer sig til tempoet, hvormed rekrutteringen finder sted.

Endvidere er der en oplevelse af, at FPT lægger for megen vægt på interne procedurer og dermed effektiviteten, selvom der er tilfredshed med kvaliteten i arbejdet. Endelig viser undersøgelsen, at det ikke er alle grupper i Forsvaret, som vurderer FPT lige positivt, idet ledere på 200-niveau med mellemlang anciennitet er dem, som er de mest forbeholdne.

1.2 Datagrundlaget

Rapporten trækker på en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse gennemført via mail og web i perioden 19. november - 8. december 2008 og med i alt 1.181 respondenter.

Datamaterialet omfatter alle myndigheder FPT servicerer samt et repræsentativt udvalg af enkeltpersoner, der er ansat i Forsvaret, og som har været i kontakt med FPT som brugere. Jf. frafaldsanalysen i rapportens afsluttende kapitel er respondenterne i undersøgelsen repræsentativt fordelt i forhold til funktionsniveau, værn, myndighed mv. Chefgruppen er oversamlet i undersøgelsen og udgør i alt 160 respondenter, som har fået yderligere spørgsmål end de øvrige deltagere.

Når der i det følgende inddrages tabeller sker det på baggrund af den tilhørende tabelrapport af 15. december 2008, som Capacent Epinion også har leveret.

For yderligere oplysninger om datagrundlaget, metode og frafaldsanalyse henvises til rapportens afsluttende kapitel, der også kommer ind på den fokusgruppe og de kvalitative interview, som blev gennemført i forbindelse med problemafklaring i projektets indledende fase.

Rapporten vil af hensyn til overskueligheden i det meget omfattende datamateriale i vid udstrækning benytte sig af et PDI-mål (procent difference indeks). I modsætning til et almindeligt procentmål udtrykker PDI den relative "balance" for et skaleret spørgsmål (dvs. fx høj-mellem-lav) i ét enkelt tal, som tillader en mindre omfattende formidling af data, hvilket navnlig er anvendeligt, når der som i nærværende sammenhæng er tale om en meget betydelig mængde af data.

Boks 1.1 Eksempel på anvendelsen af PDI.

PDI udregnes ved at subtrahere omkring middellaksen på en symmetrisk skala.

Eksempel 1		Eksempel 2	
Helt enig	20	I høj grad	10
Enig	30	I nogen grad	30
Hverken/eller	30	I mindre grad	40
Uenig	10	Slet ikke	20
Helt uenig	10	Total	100
Total	100	PDI	-20
PDI	+30		

I eksempel 1 sammenlægges "helt enig" (20) og "enig" (30), hvorefter "uenig" (10) og "helt uenig" (10) fratrækkes, hvilket giver en PDI på +30.

I eksempel 2 sammenlægges "i høj grad" (10) og "i nogen grad" (30), hvorefter "i mindre grad" (40) og "slet ikke" (20) fratrækkes, hvilket giver en PDI på -20.

PDI er således en normalfordelt skala, der strækker sig fra -100 til +100 med det neutrale 0-punkt som middelværdi.

Fortolkningen af PDI-målet kan både være objektiv og normativ. Objektivt vil en PDI-værdi på 0 være neutral, idet der er tale om middelværdien på skalaen, men har man en normativ ambition om, at man bør ligge over middel eller højt på skalaen, kan en PDI-værdi på 0 også betragtes som negativ.

Denne rapport vil anvende den objektive fortolkning, men alt afhængig af optikken resultaterne læses i, og den kontekst resultaterne sættes ind i, er der således mulighed for at være mere (eller mindre) kritisk end den objektive fortolkning af tallene.

2. Generelle spørgsmål

Et kernespørgsmål i undersøgelse er det overordnede spørgsmål, om FPT generelt fungerer tilfredsstillende jf. tabel 2.1. Spørgsmålet er stillet afslutningsvis i undersøgelsen dvs. efter respondenterne har vurderet de enkelte områder og temaer. Det tjener som et godt udgangspunkt for et overblik over, hvordan de enkelte grupper indenfor Forsvaret vurderer FPT på et generelt plan.

Tabel 2.1 "Set ud fra dit perspektiv, fungerer FPT så generelt tilfredsstillende?" Pct. og PDI¹

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	I alt	PDI ¹	N
Chefer	5	45	43	7	100	0	160
Ledere	3	35	46	15	100	-23	428
Medarbejdere	4	42	39	16	100	-9	593
Hæren	4	37	47	12	100	-18	351
Søværnet	3	39	42	16	100	-16	157
Flyvevåbenet	3	39	42	16	100	-16	244
Civile	5	43	38	14	100	-4	429
400-gruppen	6	55	32	6	100	23	96
300-gruppen	4	35	46	14	100	-21	462
200-gruppen	2	36	44	18	100	-24	340
100-gruppen	4	47	36	12	100	3	283
36+ års anciennitet	3	45	41	10	100	-3	98
26-35 års anciennitet	3	38	44	15	100	-18	359
16-25 års anciennitet	4	41	43	14	100	-12	330
11-15 års anciennitet	1	32	53	14	100	-34	146
6-10 års anciennitet	4	40	40	16	100	-12	121
3-5 års anciennitet	12	38	29	21	100	0	42
0-2 års anciennitet	13	51	26	11	100	27	85
Operative kommandoer	2	38	45	15	100	-20	660
Funktionelle tjenester	5	41	39	15	100	-8	376
Alle	4	40	42	14	100	-12	1181

1: PDI = "i høj grad" + "i nogen grad" minus "i mindre grad" + "slet ikke". Skala går fra 100 til -100.

Den generelle tilfredshed med FPT er svagt negativ, idet der samlet set for alle er en PDI på -12. Visse grupper er dog mere utilfredse end andre. Det gælder især ledere (-23 PDI), hæren (-18 PDI), 200- og 300-gruppen (-24 PDI og -21 PDI), dem med 11-15 års anciennitet (-34 PDI) samt de operative kommandoer (-20 PDI). Omvendt er tilfredsheden størst hos chefer (0 PDI), civile (-4 PDI), 400-gruppen (23 PDI), dem med 0-2 års anciennitet (27 PDI) samt de funktionelle tjenester (-8 PDI). Tendensen er således, at dem lige i starten af deres karriere samt dem i slutningen er de mest tilfredse. Samtidig er de civile mere tilfredse end de militære (hvor der ingen værnforskelle er).

Tabel 2.2 går tættere på den service, som FPT yder, idet der er blevet spurgt generelt ind til respondenternes oplevelse med FPT i forhold til tilgængelighed, service, faglige kvalifikationer og interne procedurer.

Tabel 2.2 "Ud fra dine erfaringer, hvor serviceorienteret synes du så, at FPT er...?" PDI¹ (N=1181)

	Ved du hvor i FPT, du skal henvende dig med et spørgsmål?	Synes du, at FPT's ansatte giver dig den service du forventer?	Er FPT's personale fagligt kvalificerede til at håndtere dine henvendelser?	Lægger FPT for megen vægt på egne interne procedurer, når opgaver skal løses?	N
Chefer	39	44	56	50	160
Ledere	-12	7	28	46	428
Medarbejdere	-19	14	24	38	593
Hæren	1	21	32	45	351
Søværnet	6	11	33	52	157
Flyvevåbenet	-7	17	34	43	244
Civile	-21	13	25	38	429
400-gruppen	56	54	56	42	96
300-gruppen	-6	16	34	46	462
200-gruppen	-14	7	24	47	340
100-gruppen	-28	12	22	34	283
36+ års anciennitet	12	29	34	52	98
26-35 års anciennitet	-3	11	26	50	359
16-25 års anciennitet	-12	20	32	43	330
11-15 års anciennitet	-35	5	28	54	146
6-10 års anciennitet	-6	20	30	35	121
3-5 års anciennitet	5	14	38	38	42
0-2 års anciennitet	11	20	41	-2	85
Operative kommandoer	-4	18	33	49	660
Funktionelle tjenester	-23	8	20	34	376
Alle	-8	16	31	42	1181

1: PDI = "i høj grad" + "i nogen grad" minus "i mindre grad" + "slet ikke". Skala går fra 100 til -100.

Ser vi først på, om folk ved hvor i FPT, de skal henvende sig med et spørgsmål, er det gennemgående til den svagt negative side. Dem, der er mest usikre på, hvor de skal henvende sig er medarbejdere (-19 PDI), civile (-21 PDI), 100-gruppen (-28 PDI), dem med 11-15 års anciennitet (-35 PDI) samt de funktionelle tjenester (-23 PDI). Omvendt er chefer (39 PDI), 400-gruppen (56 PDI), dem med over 36 års anciennitet (12 PDI) samt dem med 0-2 års anciennitet (11 PDI) mindst i tvivl om, hvor de skal henvende sig.

Der kan være en naturlighed i, at de mere erfarne af Forsvarets ansatte har et bedre overblik, og i dét lys er det lidt overraskende dem med 0-2 års anciennitet ligger relativt pænt med 11 PDI. Imidlertid kan der være forskellige grunde hertil. Dels har dem med 0-2 års anciennitet ikke skullet omstille sig fra et tidligere system i kraft af, at de ikke har kendt andet, idet FPT jo er relativt nyoprettet. Og dels vil man gennem karrieren skulle bruge FPT til forskellige ting, hvilket kan forklare den dårlige oplevelse for dem med 11-15 års anciennitet (-35 PDI), som kan have haft svært ved finde ud af, hvor i FPT netop deres behov bliver løst.

På spørgsmålet om FPTs ansatte giver den service, folk forventer, er det generelt for alle en vis tilfredshed med en PDI på 16. Især chefer (44 PDI), hæren (21 PDI), 400-gruppen (54 PDI) og dem med over 36 års anciennitet (29 PDI) er mest tilfredse, hvorimod tilfredsheden er mindre – om end stadig til den positive side – hos ledere (7 PDI), søværnet (11 PDI), 200-gruppen (7 PDI), dem med 11-15 års anciennitet (5 PDI) samt de funktionelle tjenester (8 PDI).

Ligeledes er der en pæn tilfredshed med de faglige kvalifikationer hos FPTs personale, hvor der for alle er en PDI på 31. Det er navnlig chefer (56 PDI), 400-gruppen (56 PDI) og dem med 0-2 års anciennitet (41 PDI), som er mest tilfredse, mens medarbejdere (24 PDI), civile (25 PDI), 100-gruppen (22 PDI) og de funktionelle tjenester (20 PDI) er relativt mindst tilfredse, men dog til den positive side.

Endelig er der spurgt ind til, om FPT lægger for megen vægt på interne procedurer i opgaveløsningen, hvad der generelt er en betydelig opfattelse af (42 PDI). Det er særligt udtalt hos chefer (50 PDI), søværnet (52 PDI), dem med over 26 års anciennitet (50/52 PDI) samt de operative kommandoer, hvorimod det er relativt mindre udtalt – men dog stadig udtalt – hos medarbejdere (38 PDI), civile (38 PDI), 100-gruppen (34 PDI), funktionelle tjenester (34 PDI) og navnlig dem med 0-2 års anciennitet (-2 PDI).

På trods af, at den generelle tilfredshed med FPT er svagt til den negative side (-12 PDI), som vi så i tabel 2.1, er der altså alligevel en vis tilfredshed (16 PDI) med den service, de ansatte i FPT leverer, og der er især en udbredt opfattelse af, at deres faglige kvalifikationer er i orden (31 PDI). Problemet i denne sammenhæng ser til gengæld ud til at være relateret til FPTs interne procedurer, som der i vid udstrækning (42 PDI) er en opfattelse af, at der bliver lagt for megen vægt på.

At der således er tilfredshed med kompetencerne i FPT, men ikke administrationen, var også noget, der blev fremhævet i fokusgruppen og de kvalitative interview, som blev gennemført i forbindelse med problemafklaringen i projektets indledende fase. Her gav flere udtryk for et ønske om, at FPT i mindre grad skal være administrator og i højere grad skal fokusere på at udvikle Forsvarets personale.

Tabel 2.3 bliver mere konkret i forhold til de enkel ydelser indenfor FPT, idet respondenterne er blevet bedt om at vurdere FPTs indsats, når det gælder rådgivning i personsager, lønadministration, udstikning, rekruttering, kompetenceudvikling og karriereplanlægning. I disse spørgsmål er cheferne i undersøgelsen blevet bedt om at skelne mellem dem selv og deres medarbejdere, hvorimod de øvrige (ledere og medarbejdere) har svaret generelt.

Tabel 2.3 "Ud fra dine erfaringer, hvor tilfreds er du så med FPTs indsats på følgende områder?" PDI¹

	Chefer	Ledere	Medarb.	Trend²
Rådgivning i personsager	26	.	.	+
Lønadministration - generelt	.	10	26	
Lønadministration - for mit eget vedkommende	46	.	.	+
Lønadministration - for mine medarbejdere	30	.	.	
Udstikning - generelt	.	0	-2	
Udstikning - for mit eget vedkommende	30	.	.	+/=
Udstikning - for mine medarbejdere	15	.	.	
Rekruttering - generelt	.	-14	-6	
Rekruttering - civile	18	.	.	÷/+
Rekruttering - militære	-18	.	.	
Kompetenceudvikling - generelt	.	-29	-18	
Kompetenceudvikling - for mit eget vedkommende	-9	.	.	÷
Kompetenceudvikling - for mine medarbejdere	-9	.	.	
Karriereplanlægning - generelt	.	-29	-21	
Karriereplanlægning - for mit eget vedkommende	5	.	.	÷
Karriereplanlægning - for mine medarbejdere	-12	.	.	
Antal N	160	428	593	

1: PDI = "meget tilfredsstillende" + "tilfredsstillende" minus "utilfredsstillende" + "meget utilfredsstillende". Skala går fra 100 til -100.

2: Trend angiver, om det enkelte område gennemgående er vurderet enten positivt (+), neutralt (=) eller negativt (÷).

De enkelte hovedområder vurderes meget forskelligt, men gennemgående er det, at cheferne er mere positive end lederne og medarbejderne.

Rådgivning i personsager (+) og lønadministration (+) får generelt tilfredsstillende vurderinger med positive PDI-værdier. Udstikning (+/=) vurderes til den tilfredsstillende side af cheferne, mens det for lederne og medarbejderne ligger neutralt.

Rekruttering (÷/+) får en blandet vurdering; lederne og medarbejderne hælder generelt til den utilfredsstillende side, men som det ses hos cheferne – der har haft lejlighed til at skelne mellem civil og militær rekruttering – er det den militære rekruttering, som er problematisk, mens den civile rekruttering vurderes til den positive side.

Kompetenceudvikling (÷) og karriereplanlægning (÷) får negative vurderinger, og det er navnlig lederne og medarbejderne, som finder disse områder utilfredsstillende.

På baggrund af tabel 2.3 er det således muligt at rangere tilfredsheden med de enkelte hovedområder i FPTs ydelser. I det følgende vil vi gå et spadestik dybere i forhold til de problematiske områder mht. kompetenceudvikling og karriereplanlægning. Den militære rekruttering, som også hælder til den negative side, vender vi tilbage til i kapitel 4 om rekruttering og bemanding.

Tabel 2.4 Kompetenceudvikling og karriereplanlægning. PDI¹

	Kompetenceudvikling			Karriereplanlægning			N
	Generelt ²	Eget vedkommende ³	For mine medarbejdere ³	Generelt ²	Eget vedkommende ³	For mine medarbejdere ³	
Chefer	.	-9	-9	.	5	-12	160
Ledere	-29	.	.	-29	.	.	428
Medarbejdere	-18	.	.	-21	.	.	593
Hæren	-33	-8	-7	-31	-2	-29	351
Søværnet	-29	4	5	-31	20	-21	157
Flyvevåbenet	-30	-12	-16	-26	23	30	244
Civile	-10	-35	-14	-18	-42	-21	429
400-gruppen	.	-4	0	.	15	-10	96
300-gruppen	-32	-16	-15	-16	-4	-15	462
200-gruppen	-23	.	.	-34	.	.	340
100-gruppen	-10	.	.	-14	.	.	283
36+ års anciennitet	-12	6	-5	-10	39	-11	98
26-35 års anciennitet	-24	-9	-5	-30	3	-15	359
16-25 års anciennitet	-31	-15	-10	-32	-9	0	330
11-15 års anciennitet	-23	-13	-26	-18	25	-31	146
6-10 års anciennitet	-24	.	.	-25	.	.	121
3-5 års anciennitet	-4	.	.	-12	.	.	42
0-2 års anciennitet	-4	.	.	-7	.	.	85
Operative kommandoer	-25	-16	-16	-24	2	-12	660
Funktionelle tjenester	-19	-10	-4	-24	13	-10	376
Alle	-21	-9	-9	-25	5	-12	1181

1: PDI = "meget tilfredsstillende" + "tilfredsstillende" minus "utilfredsstillende" + "meget utilfredsstillende". Skala går fra 100 til -100.

2: Er ikke stillet til chefer.

3: Kun stillet til chefer. Kategorier med for lille N er udeladt.

Tabel 2.4 anskueliggør forskellene i vurderingen af kompetenceudvikling og karriereplanlægning inden for de respektive grupper i Forsvaret.

Hvad angår kompetenceudvikling er der i kolonnen "generelt", som er stillet til ledere og medarbejdere, gennemgående negative vurderinger og især hos ledere (-29 PDI) og dem med 16-25 års anciennitet (-31 PDI), mens civile (-10 PDI) og 100-gruppen (-10 PDI) omvendt er knapt så negative men dog stadig negative. For cheferne er det især de civile, der er utilfredse "for eget vedkommende" (-35 PDI), mens det især er dem med 11-15 års anciennitet, der er utilfredse "for mine medarbejdere" (-26 PDI). Omvendt er cheferne i søværnet bemærkelsesværdigt positive (4 og 5 PDI) i forhold til de øvrige

værn, og ligeledes hælder dem med 36+ års anciennitet til den positive side, når det gælder "for eget vedkommende" (6 PDI).

Med hensyn til karriereplanlægning giver ledere og medarbejdere i kolonnen "generelt" gennemgående negative vurdering, hvilket navnlig er tilfældet for 200-gruppen (-34 PDI) og dem med 16-35 års anciennitet (-32 og -30 PDI), hvorimod vurderingen hælder til den knapt så negative side for civile (-18 PDI) og dem med 0-5 års anciennitet (-7 og -12 PDI) samt dem med 36+ års anciennitet (-10 PDI). Hvad angår cheferne er især de civile utilfredse "for eget vedkommende" (-42 PDI), mens der er en positiv holdning i søværnet (20 PDI) og flyvevåbenet (23 PDI) samt hos dem med 36+ års anciennitet (39 PDI) og dem med 11-15 års anciennitet (25 PDI). Når det gælder "for mine medarbejdere" er utilfredsheden størst i hæren (-29 PDI) og hos dem med 11-15 års anciennitet, mens der i flyvevåbenet også her er en positiv opfattelse (30 PDI) af karriereplanlægning iblandt cheferne.

Boks 2.1 Opsamling

Den generelle tilfredshed med FPT er svagt til den negative side, idet der samlet set for alle er en PDI på -12, og det er generelt dem i starten og dem i slutningen af deres karriere, som er mest positive. Der er dog udpræget tilfredshed med serviceniveauet og de faglige kvalifikationer hos FPTs ansatte, mens der til gengæld er en oplevelse af, at der lægges for megen vægt på interne procedurer. Dette indikerer, at *kvaliteten* er tilfredsstillende, mens *effektiviteten* kan være problematisk.

For de enkelte hovedområder er der positive vurderinger af rådgivningen i personsager og lønadministrationen. Udstikning vurderes positivt af cheferne og neutralt af lederne og medarbejderne. Rekruttering vurderes positivt for civile, men negativt for militære. Kompetenceudvikling og karriereplanlægning er der generelt utilfredshed med, selvom der for enkelte grupper også er tale om positive vurderinger.

3. Udstikning og karriereplanlægning

I McKinseys Review fra 2007 blev udstikning fremhævet som et af de udfordrende områder i FPT, hvilket navnlig gik på, at ydelserne var utilstrækkelige, at der var en generel oplevelse af manglende inddragelse samt, at FPTs kommunikation på området var mangelfuld.

Også i fokusgruppen og de kvalitative interview, som blev gennemført i projektets indledende fase, blev der udtrykt bekymring i forhold til udstikningsområdet – bl.a. med bemærkninger som "HR er ikke en militær disciplin", "FPT skal ikke blot dreje sig om personelforvaltning" og "Der lægges for stor vægt på procedurer, og det er det, der sker, når personelforvaltningen bliver for uoverskuelig for de ansatte i FPT".

Tabel 3.1 ser på den samlede tilfredshed med udstikkerne på forskellige parametre. Som det ses er der positive vurderinger af, at folk har en klar forståelse af, hvad deres udstickers rolle er (24 PDI) samt, at deres udstikker er nem at komme i kontakt med (13 PDI). Sidstnævnte er bemærkelsesværdigt positivt, når det holdes op imod, at det i fokusgruppen og de kvalitative interview ellers var noget, der blev fremhævet som problematisk.

Tabel 3.1 Tilfredshed med udstikker. (N=1181)

"Hvor enig er du i følgende udsagn...?"	PDI ¹
Jeg har en klar forståelse af, hvad min udstickers rolle er	24
Min udstikker er nem at komme i kontakt med	13
Min udstikker har de rette faglige kompetencer til at vejlede mig	6
Jeg får den hjælp og service, jeg har brug for fra min udstikker	5
Min udstikker har først og fremmest fokus på den enkelte medarbejder	-4
Min udstikker fortæller mig klart, hvad mine job- og karrieremuligheder er	-26

1: PDI = "helt enig" + "enig" minus "uenig" + "helt uenig". Skala går fra 100 til -100.

Knap så udtalt, men dog stadig til den svagt positive side, er der en opfattelse af, at udstikkerne har de rette faglige kompetencer (6 PDI) samt, at folk får den hjælp og service, de har brug for fra udstikeren (5 PDI).

Til gengæld svinger vurderingen over til den svagt negative side (-4 PDI), når det gælder spørgsmålet, om udstikeren først og fremmest har fokus på den enkelte medarbejder (i modsætning til organisationen som helhed). Spørgsmålet adresserer den problematik, at udstikeren i sin funktion har en dobbeltrolle, hvor der på én og samme tid skal tages bestik af den enkeltes ønsker og behov samtidig med, at mandskabsregnskabet – strukturelt set ud fra Forsvaret som organisation – skal gå op i en højere enhed. At vurderingen her balancerer tæt på neutral (0 PDI) kan derfor fortolkes på den måde, at det rent faktisk lykkes at finde en ønskelig balance mellem den enkelte og organisationen.

Ét område står dog tilbage med en noget negativ vurdering (-26 PDI), idet der generelt ikke er nogen udpræget opfattelse af, at udstikkerne klart fortæller, hvilke job- og karrieremuligheder, som den enkelte har. En sådan usikkerhed er forståeligt nok utilfredsstill-

lende for folk, og spørgsmålet er, om det er en generel tendens for alle de respektive grupper i Forsvaret, hvilket vi ser nærmere på i tabel 3.2.

Tabel 3.2 Fokus på den enkelte samt job- og karrieremuligheder. PDI¹

	Min udstikker fortæller mig klart, hvad mine job- og karrieremuligheder er	N
Chefer	-10	160
Ledere	-29	428
Medarbejdere	-28	593
Hæren	-20	351
Søværnet	-26	157
Flyvevåbenet	-27	244
Civile	-31	429
400-gruppen	-1	96
300-gruppen	-29	462
200-gruppen	-34	340
100-gruppen	-21	283
36+ års anciennitet	-12	98
26-35 års anciennitet	-26	359
16-25 års anciennitet	-35	330
11-15 års anciennitet	-12	146
6-10 års anciennitet	-39	121
3-5 års anciennitet	-31	42
0-2 års anciennitet	-9	85
Operative kommandoer	-26	660
Funktionelle tjenester	-27	376
Alle	-26	1181

1: PDI = "helt enig" + "enig" minus "uenig" + "helt uenig". Skala går fra 100 til -100.

Tabel 3.2 viser, at tendensen for alle grupper hælder til den negative side, men at det er mest udtalt hos civile (-31 PDI), 200-gruppen (-34 PDI), dem med 3-10 års anciennitet (-31 og -39 PDI) samt dem med 16-25 års anciennitet (-35 PDI), mens billedet er knap så negativt, om end stadig negativt, hos cheferne (-10 PDI), 400-gruppen (-1 PDI), dem med 36+ års anciennitet (-12 PDI), 11-15 års anciennitet (-12 PDI) samt dem med 0-2 års anciennitet (-9 PDI).

At cheferne således ser lidt mere positivt på denne udfordring giver anledning til at dvæle ved chefernes generelle opfattelse af deres personales udstikning samt, hvordan dette varierer på tværs af værn jf. tabel 3.3.

Tabel 3.3 Chefernes vurdering af personalets udstikning. PDI¹ (N=160)

"I hvor høj grad mener du, at...?" ²	Hæren	Søværnet	Flyvevåbenet	Civile	I alt
Du får den rådgivning og støtte af udstikkeren i personsager, som du har behov for?	31	17	38	-14	27
Dit personale får tilstrækkelig hjælp og service fra udstikkeren?	6	8	56	29	22
Du har tilstrækkelig indflydelse på dit personales karrieremuligheder?	-14	-24	17	15	-6
Du bliver inddraget i dit personales tjenesteomgang?	-14	-9	12	-42	-10

1: PDI = "i høj grad" + "i nogen grad" minus "i mindre grad" + "slet ikke". Skala går fra 100 til -100.

2: Kun stillet til chefer.

Gennemgående skiller cheferne i flyvevåbenet sig ud i tabel 3.3 ved gennemgående at være tilfredse med forholdene omkring deres personales udstikning, mens billedet er mere broget for cheferne i de øvrige værn samt de civile chefer.

Det første spørgsmål går på, om cheferne får den nødvendige rådgivning i personsager, hvilket der er en bred tilslutning til i de tre værn, hvorimod de civile chefer ikke oplever, at dette er tilfældet (-14 PDI).

Til gengæld er det gennemgående for alle – og især cheferne i flyvevåbenet med en PDI på hele 56 – at der er en opfattelse af, at personalet får tilstrækkelig hjælp og service fra deres udstikker. Selv om billedet tilbage i tabel 3.1 grundlæggende hældte til den positive side, lader det til, at cheferne (især i flyvevåbenet) har en lidt mere positiv opfattelse end medarbejderne selv.

Mere forbeholdent ser det ud, når det kommer til, om cheferne oplever at have tilstrækkelig indflydelse på deres personales karrieremuligheder. Dette er ikke tilfældet for cheferne i hæren (-14 PDI) og søværnet (-24 PDI), mens optikken er noget mere positiv hos cheferne i flyvevåbenet (17 PDI) og de civile chefer (15 PDI).

Mest vanskeligt ser det ud i forhold til spørgsmålet, om cheferne oplever at blive inddraget (tilstrækkeligt) i deres personales tjenesteomgang. Her er det kun cheferne i flyvevåbenet, som hælder til den positive side (12 PDI), mens tendensen er negativ i hæren (-14 PDI), søværnet (-9) og markant negativ blandt de civile chefer (-42 PDI).

På baggrund af tabel 3.3 kan man sammenfattende konstatere, at utilfredsheden for cheferne i hæren og søværnet relaterer sig til manglende indflydelsen på personalets karrieremuligheder samt manglende inddragelse i personalets tjenesteomgang, mens der for de civile chefer også savnes inddragelse i personalets tjenesteomgang foruden rådgivning i personsager, hvorimod cheferne i flyvevåbenet gennemgående er tilfredse.

For at vende tilbage til den centrale udfordring med hensyn til uklarheden omkring job- og karrieremuligheder, skal vi i tabel 3.4 se nærmere på den tidshorisont, som de respektive grupper i Forsvaret har, når det gælder deres tjenesteplan/karriereplan.

Tabel 3.4 "Hvor langt ud i fremtiden er der lagt en tjenesteplan/karriereplan for dig?" Pct. (N=1181)

	Ingen plan	1-2 år	3-4 år	5+ år	I alt	N
Chefer	24	30	32	14	100	160
Ledere	52	22	16	10	100	428
Medarbejdere	70	16	8	7	100	593
Hæren	34	31	26	9	100	351
Søværnet	34	29	19	17	100	157
Flyvevåbenet	55	16	15	14	100	244
Civile	86	10	2	2	100	429
400-gruppen	31	25	26	18	100	96
300-gruppen	45	29	18	8	100	462
200-gruppen	66	11	12	10	100	340
100-gruppen	75	14	6	5	100	283
36+ års anciennitet	53	28	10	9	100	98
26-35 års anciennitet	56	15	16	14	100	359
16-25 års anciennitet	54	20	17	9	100	330
11-15 års anciennitet	49	25	20	6	100	146
6-10 års anciennitet	64	26	9	1	100	121
3-5 års anciennitet	79	12	2	7	100	42
0-2 års anciennitet	74	20	4	2	100	85
Operative kommandoer	49	23	20	9	100	660
Funktionelle tjenester	75	13	6	6	100	376
Alle	57	20	14	9	100	1181

Som det ses på tallene for alle, er der hele 57 pct. som slet ingen tjenesteplan/karriereplan har, hvilket på tydelig vis illustrerer problematikken med hensyn til utilfredsheden med uklarheden omkring job- og karrieremuligheder. Andelen synes navnlig at være høj i lyset af den erklærede ambition i Forsvaret om, at alle bør have en tjenesteplan/karriereplan, som rækker 6 år ud i fremtiden.

Tendensen er entydigt, at uklarheden er størst, desto lavere funktionsniveau og desto lavere anciennitet. Derudover er det især de civile (86 pct.) samt de funktionelle tjenester (75 pct.), der ingen tjenesteplan/karriereplan har.

Tallene taler på sin vis for sig selv: Det er oplagt, at arbejdet med tjenesteplaner/karriereplaner skal påbegyndes tidligere i de ansattes karriereforløb, og med tanker på tabel 3.2 var der netop også markant utilfredshed med job- og karrieremuligheder iblandt dem med under 10 års anciennitet (at dét så ikke var tilfældet for dem med 0-2 års anciennitet kan formodentlig tilskrives, at disse endnu ikke har gjort sig større overvejelser herom).

Som en afrunding skal vi i tabel 3.5 se nærmere på, hvor vidt de 43 pct., der har en tjenesteplan/karriereplan, også er tilfredse med den.

Tabel 3.5 Tilfredshed med tjeneste-/karriereplan. (N=503)

"I hvor høj grad...?" ¹	PDI ²
Føler du, at du selv har indflydelse på din tjenesteplan/karriereplan?	65
Er du tilfreds med din tjenesteplan/karriereplan?	60
Synes du, at ændringer i din tjenesteplan/karriereplan bliver varslet i god tid?	30

1: Kun stillet til dem, som har en tjeneste-/karriereplan.

2: PDI = "i høj grad" + "i nogen grad" minus "i mindre grad" + "slet ikke". Skala går fra 100 til -100.

Som det ses er det gennemgående en meget pæn tilfredshed omkring tjenesteplaner/karriereplaner. Der er en meget udbredt opfattelse af selv at have indflydelse på sin tjenesteplan/karriereplan (65 PDI), og dette er også tilfældet i forhold til at være tilfreds med sin tjenesteplan/karriereplan (60 PDI). Knap så markant tilfredshed, men dog stadig en fin tilfredshed, er det med varslinger af ændringer i tjenesteplaner/karriereplaner (30 PDI). Alt i alt er vurderingen af tjenesteplanerne/karriereplanerne tilfredsstillende.

Boks 3.1 Opsamling

Der er gennemgående tilfredshed med udstikkerydelserne, selv om den ikke er overvældende. På chefsiden er der generelt en lidt mere positiv vurdering af udstikningen, og især i flyvevåbenet er der en udbredt tilfredshed.

Akilleshælen er uklarheden omkring de job- og karrieremuligheder, som den enkelte har, hvilket bedst illustreres ved, at lige knap 3 ud af 5 ikke har en tjenesteplan/karriereplan, hvilket især er udtalt for dem med et lavere funktionsniveau og kortere anciennitet. Dem, der har en tjenesteplan/karriereplan er dog meget tilfredse hermed.

Problemet lader her således ikke til at være *kvaliteten*, men snarere *effektivitet* i udstikkernes arbejde med, at Forsvarets ansatte får en tjenesteplan/karriereplan – om end undersøgelsen i denne sammenhæng dog ikke giver belæg for at vurdere, om der snarere er tale om et ressourceproblem.

4. Rekruttering og bemanning

Som det fremgik af tabel 2.3 ovenfor er rekruttering et område, der får blandende vurderinger, og utilfredsheden relaterer sig primært til den militære rekruttering. Dette kunne tyde på, at der er sket en forbedring med hensyn til rekrutteringen af civile medarbejdere, som i McKinseys Review fra 2007 blev karakteriseret som for tidskrævende og kompliceret.

I den følgende ses der nærmere på rekruttering og bemanning på baggrund af en række spørgsmål, som er stillet til cheferne i undersøgelsen. Tabel 4.1 anskueliggør chefernes overordnede tilfredshed med bemanningen brudt ned på værn.

Tabel 4.1 Chefernes tilfredshed med bemanningen. Pct. og PDI. (N=160)

"Hvordan vil du overordnet set vurdere FPT's bemanning af din myndighed eller enhed?" ¹	Hæren	Søværnet	Flyvevåbenet	Civile	I alt
Meget tilfredsstillende	1	4	2	7	3
Tilfredsstillende	35	25	29	21	31
Hverken/eller	33	29	39	43	35
Utilfredsstillende	25	29	29	21	26
Meget utilfredsstillende	6	13	0	7	6
Total (N=160)	100	100	100	100	100
PDI ²	5	-13	2	0	2

1: Kun stillet til chefer.

2: PDI = "meget tilfredsstillende" + "tilfredsstillende" minus "utilfredsstillende" + "meget utilfredsstillende". Skala går fra 100 til -100.

Den overordnede vurdering af bemanningen er neutral med en PDI på 2, og når der ses på forskellene imellem værnene er det kun cheferne i søværnet, som giver en vurderingen til den negative side med en PDI på -13.

Som vi allerede har været inde på, er det dog forventeligt, at der i denne overordnede vurdering kan være betydelige forskelle på, om der er tale om rekruttering og bemanning i militær eller civil henseende.

Tabel 4.2 fokuserer på den civile rekruttering ud fra en række spørgsmål, som både relaterer sig til kvaliteten og effektiviteten af den civile rekruttering.

Tabel 4.2 Chefernes vurdering af den civile rekruttering. (N=160)

"I hvor høj grad mener du, at...?" ¹	PDI ²
FPT er i stand til at finde de rette civile medarbejdere til dig?	36
Du har tilstrækkelig indflydelse på den civile rekrutteringsproces?	26
FPT gør, hvad de kan, for at bemande din enhed/myndighed med civile?	24
Processen omkring rekruttering af civile medarbejdere er tilstrækkelig gennemskuelig?	19
Den civile stillingsbesættelse foregår i det rette tempo?	5

1: Kun stillet til chefer.

2: PDI = "i høj grad" + "i nogen grad" minus "i mindre grad" + "slet ikke". Skala går fra 100 til -100.

Som det ses er det generelt en pæn tilfredshed med den civile rekruttering, idet alle spørgsmål falder ud med en positiv PDI. Gennemgående er der en oplevelse af, at FPT er i stand til at finde de rette civile medarbejdere (36 PDI), at cheferne har tilstrækkelig indflydelse på rekrutteringsprocessen (26 PDI), at FPT gør, hvad de kan (24 PDI) samt, at processen er tilstrækkeligt gennemskuelig (19 PDI).

Eneste undtagelse – om end den stadig hælder til den positive side – er i forhold til, om den civile stillingsbesættelse foregår i det rette tempo, hvilket får en PDI på 5. Der er således en pæn tilfredshed med kvaliteten i den civile rekruttering, mens der er et forbedringspotentiale i forhold til tempoet og dermed effektiviteten.

Spørgsmålet er herefter, hvordan den militære rekruttering så vurderes. Tabel 4.3 gentager de samme spørgsmål som i tabel 4.2, men denne gang blot i forhold til den militære rekruttering. Modsat den civile rekruttering er billedet noget mere negativt, hvad angår den militære rekruttering, og derfor er tabel 4.3 brudt ned på værn for at se, om utilfredsheden er jævnt fordelt.

Tabel 4.3 Chefernes vurdering af den militære rekruttering. PDI¹ (N=160)

"I hvor høj grad mener du, at...?" ²	Hæren	Søværnet	Flyvevåbenet	Civile	I alt
FPT er i stand til at finde de rette militære medarbejdere til dig?	-7	-26	8	0	-2
Du har tilstrækkelig indflydelse på den militære rekrutteringsproces?	-19	-50	12	0	-14
FPT gør hvad de kan for at bemande din enhed/myndighed militært?	6	-8	32	28	13
Processen omkring rekruttering af militære medarbejdere er tilstrækkelig gennemskuelig?	-12	-34	32	28	0
Den militære stillingsbesættelse foregår i det rette tempo?	-33	-50	-41	14	-34

1: PDI = "i høj grad" + "i nogen grad" minus "i mindre grad" + "slet ikke". Skala går fra 100 til -100.

2: Kun stillet til chefer.

Gennemgående er der som ventet betydeligt mindre tilfredshed med de militære stillingsbesættelser, og det relaterer sig især til en manglende oplevelse af, at have tilstrækkeligt indflydelse på den militære rekrutteringsproces (-14 PDI) og i særlig grad relaterer sig til tempoet i den militære stillingsbesættelse (-34 PDI).

Selvom billedet er væsentligt mere negativt for den militære rekruttering end den civile rekruttering, er tendensen den samme, når det gælder kvalitet og effektivitet – også her er det i forhold til effektiviteten, at der er det største forbedringspotentiale.

Af tabel 4.3 fremgår det endvidere, at der er betydelige værnsforskelle. Det er navnlig i søværnet, at cheferne er utilfredse med den militære rekruttering, men også i hæren er det er udpræget utilfredshed. Til gengæld er vurderingen gennemgående positiv blandt cheferne i flyvevåbenet og de civile chefer – med den undtagelse, at cheferne i flyvevåbenet er markant utilfredse med tempoet i den militære stillingsbesættelse (-41 PDI).

Til afrunding af dette kapitel skal vi i tabel 4.4 se nærmere på de erfaringer, som cheferne har haft med rulle møder.

Tabel 4.4 Chefernes erfaringer med rulle møder. (N=160)

"Ud fra din erfaring med rulle møder, synes du så at...?"¹	PDI²
Møderne afholdes i den rigtige personkreds?	64
Oplæg til møderne er tilstrækkelig integreret på tværs af stillingskategorier?	34
Udstikkerne har et godt personligt kendskab til de medarbejdere, der behandles på rulle mødet?	32

1: Kun stillet til chefer.

2: PDI = "i høj grad" + "i nogen grad" minus "i mindre grad" + "slet ikke". Skala går fra 100 til -100.

Som det fremgår af tabellen er chefernes erfaringer med rulle møde gennemgående positive, og der er især tilfredshed med personkredsens sammensætning, som får en PDI så høj som 64. Det må således konstateres, at rulle møderne er velfungerende set ud fra chefernes perspektiv, hvilket ikke giver anledning til at dvæle nærmere herved.

Boks 4.1 Opsamling

Chefernes tilfredshed med rekruttering og bemanning er blandet i den forstand, at der gennemgående er tilfredshed med den civile rekruttering, hvorimod der er en vis utilfredshed med den militære rekruttering.

For både den civile og militære rekruttering gælder det, at der er større tilfredshed med *kvaliteten* end *effektivitet* i FPTs arbejde, og der er især utilfredshed med tempoet i den militære stillingsbesættelse.

Med hensyn til problemerne omkring den militære rekruttering er der betydelige værnsforskelle i vurderingen, og det er især søværnet, men også hæren, hvor utilfredsheden er størst.

Rulle møder er til gengæld et generelt velfungerende område, som cheferne er godt tilfredse med.

5. Lønadministration

Lønadministration er – jf. tabel 2.3 ovenfor – et af de områder, som generelt vurderes positivt, selvom det i McKinseys Review fra 2007 blev fremhævet som et af de udfordrende områder i FPT, hvilket især relaterede sig til gentagne fejl i lønudbetalingerne. I tabel 5.1 er der spurgt ind til, om folk har oplevet sådan en fejl indenfor det sidste år.

Tabel 5.1 Lønadministration. (N=1181)

"Har du oplevet fejl i din lønudbetaling indenfor det sidste år?"	Pct.
Nej	62
En enkelt gang	21
2-3 gange	11
4-5 gange	2
Flere end 5 gange	3
Total	100

Hvis man forudsætter, at en enkelt fejl i løbet af en år er acceptabelt (om end ikke ønskeligt), fungerer lønudbetalingen tilfredsstillende for 83 pct. af Forsvarets ansatte. Der er på dette område sket en forbedring, men alt afhængig af optikken kan det diskuteres, om dette tal fortsat er for lavt.

Det vil naturligvis være ønskeligt, om tallet var så lavt som muligt, men der er generelt en pæn tilfredshed med lønadministrationen samtidig med, at tendensen går i den rigtige retning mht. fejlene. På den baggrund er det nærliggende at forvente, at det nedadgående antal af fejl således er et problem, der fremover vil mindskes i omfang og betydning.

Boks 5.1 Opsamling

Lønadministration er et område, hvor FPT har forbedret *kvaliteten* i deres arbejde og formindsket antallet af fejl. Heri ligger også en forbedring af *effektiviteten*, idet der med færre fejl skal bruges færre ressourcer på administrationen af lønnen.

Der er således ikke anledning til at forvente, at der på lønadministrationsområdet er basis for markante forbedringer, og dermed bør det ikke være et område, som der fremadrettet skal afsættes yderligere ressourcer til.

6. Udviklingen det seneste halve år

Primo juni 2008 blev NYT FPT etableret, og i den forbindelse blev en række procedurer ændret på baggrund af anbefalingerne fra McKinseys Review. Ved gennemførelsen af nærværende undersøgelse var der således kun gået et halvt år siden etableringen af NYT FPT, hvilket sætter en naturlig begrænsning for, hvor meget de nye tiltag endnu er slået igennem. Ikke desto mindre er det interessant at se nærmere på, om der allerede her på kort er sket forbedringer, eller om der omvendt er områder, hvor der slet ikke kan spores nogen forbedringer i det sidste halve år.

I tabel 6.1 er der rangeret i alt 12 udsagn, som går på, om der er sket forbedringer indenfor det sidste halve år.¹ I fortolkningen af tallene skal opmærksomheden henledes på, at udsagnene er formuleret positivt (fx det er blevet nemmere eller bedre), og her er det vigtigt at holde sig for øje, at man ved at være *uenig* i, at det er blevet bedre, ikke nødvendigvis mener, at det er blevet *dårligere*. Dermed hælder 0-punktet på PDI-skalaen til den positive side, idet en neutral vurdering af, at noget er blevet bedre, neutralt accepterer den forbedring, der ligger i selve spørgsmålet.

Tabel 6.1 Udviklingen det sidste halve år. (N=1181)

"Hvis du tænker på det seneste halve års tid, hvor enig eller uenig er du så i, at...?"	PDI ¹	Trend ²
Det er blevet nemmere at komme i kontakt med lønsagsbehandleren	-4	+/=
Civile stillinger er blevet besat hurtigere	-5	
Det nye elektroniske stillingsønskesystem er velfungerende	-6	
Det er blevet lettere for mig at komme i kontakt med min udstikker	-8	
Kommunikationen er blevet bedre i forbindelse med stillingsskifte og afgang	-18	÷
Der er kommet større fokus på udsendtes udstickersamtaler	-20	
Militære stillinger er blevet besat hurtigere	-23	
Der er bedre sammenhæng mellem udstikning og lønsagsbehandling	-27	
Udstikkerne har fået bedre tid til at varetage deres opgaver	-29	
Jeg har fået større indflydelse på egne karrieremuligheder	-30	÷ ÷
Jeg har fået bedre information om, hvad jeg kan forvente fra min udstikker	-33	
Karrieremuligheder bliver kommunikeret bedre ud	-47	

1: PDI = "helt enig" + "enig" minus "uenig" + "helt uenig". Skala går fra 100 til -100.

2: Trend angiver, om det enkelte område gennemgående er vurderet enten positivt (+), neutralt (=) eller negativt (÷).

¹ Det skal bemærkes, at der i disse spørgsmål om udviklingen det seneste halve år er relativt mange, der har svaret "hverken/eller" eller "ved ikke"; antageligt fordi de ikke mener at have haft tilstrækkeligt grundlag at vurdere ud fra. Dermed er PDI-værdierne usikkerhed her i kapitel 6 større end i de øvrige kapitler.

Af tabellen fremgår det, at Forsvarets ansatte generelt ikke oplever, at der inden for det sidste halve år er sket de store forbedringer.

Det bemærkes dog, at de fire øverste udsagn kun har svagt negative PDI-værdier, hvilket som nævnt bør fortolkes som en svagt positiv vurdering, idet der er en nogenlunde neutral opfattelse af, at tingene har forbedret sig som angivet i udsagnene. Dette relaterer sig til, at det er blevet nemmere at komme i kontakt med lønsagsbehandleren (-4 PDI) og egen udstikker (-8 PDI), og desuden at civile stillinger er blevet besat hurtigere (-5), sådan som kapitel 4 også gav en indikation af, samt endelige at det nye elektroniske stillingsønskesystem er velfungerende (-6 PDI).

Derefter følger en gruppe af udsagn, hvor PDI-værdierne skal fortolkes til den negative side og således som udtryk for, at der ikke er sket nogen forbedringer det sidste halve år. Det drejer sig om kommunikationen ved stillingsskifte og afgang (-18 PDI), udstickersamtaler for udsendte (-20 PDI), besættelsen af militære stillinger (-23 PDI), sammenhængen mellem udstikning og lønsagsbehandling (-27 PDI) samt udstikkernes tid til deres opgavevaretagelse (-29 PDI).

Endelige drejer de tre nederste udsagn i tabel 6.1 sig om karrieremuligheder og karriereplanlægning, som vi allerede i kapitel 2 og 3 var inde på, at der var en udbredt negativ oplevelse af – og det er ikke overraskende også tilfældet her.

Især er der et markant problem omkring, hvordan karrieremuligheder bliver kommunikeret ud, som har en PDI på -47, men også indflydelse på egne karrieremuligheder (-30 PDI) og information om, hvad der skal forventes fra egen udstikker (-33) understreger behovet for særlig opmærksomhed på disse områder.

Netop disse tre mest negative udsagn er gentaget i tabel 6.2 nedenfor, hvor det er muligt at se, hvilke grupper, det især ikke har mærket nogen forbedring med hensyn til deres karrieremuligheder og karriereplanlægning.

Som det ses af tabellen er det visse grupper, der gennemgående skiller sig ud med særligt negative vurderinger i alle tre spørgsmål. Det drejer sig om lederne, ansatte i søværnet, 200-gruppen og dem med 16-25 års anciennitet.

Tendensen er i øvrigt helt i tråd med den vi kunne konstatere tilbage i tabel 3.2, hvor der på udsagnet "Min udstikker fortæller mig klart, hvad mine job- og karrieremuligheder er" var brudt ned på de enkelte grupper – også dengang var præcis disse grupper de mest forbeholdne.

Tabel 6.2 Karrieremuligheder. PDI¹

	Jeg har fået større indflydelse på egne karrieremuligheder	Jeg har fået bedre information om, hvad jeg kan forvente fra min udstikker	Karrieremuligheder bliver kommunikeret bedre ud	N
Chefer	-28	-21	-39	160
Ledere	-32	-38	-52	428
Medarbejdere	-28	-32	-46	593
Hæren	-23	-31	-44	351
Søværnet	-39	-44	-57	157
Flyvevåbenet	-35	-37	-45	244
Civile	-29	-29	-47	429
400-gruppen	-25	-15	-30	96
300-gruppen	-34	-36	-49	462
200-gruppen	-33	-44	-57	340
100-gruppen	-20	-22	-40	283
36+ års anciennitet	-21	-30	-30	98
26-35 års anciennitet	-38	-32	-49	359
16-25 års anciennitet	-38	-40	-58	330
11-15 års anciennitet	-22	-37	-38	146
6-10 års anciennitet	-28	-31	-51	121
3-5 års anciennitet	-19	-34	-42	42
0-2 års anciennitet	-8	-17	-32	85
Operative kommandoer	-29	-36	-48	660
Funktionelle tjenester	-31	-32	-47	376
Alle	-30	-33	-47	1181

1: PDI = "helt enig" + "enig" minus "uenig" + "helt uenig". Skala går fra 100 til -100.

Endelig skal vi i tabel 6.3 nedenfor kort komme ind på, hvorvidt cheferne vurderer, at stillingsbesættelser har forbedret sig i løbet af det sidste halve år.

I tabellen er der – for henholdsvis civile og militære stillinger – spurgt ind til, om stillingsbesættelsen er blevet hurtigere, om rekrutteringsprocessen er blevet mere overskuelig samt, om der er kommet større fokus på stillingsklassifikationer og funktionsbeskrivelser i forbindelse med stillingsbesættelsen.

Tabel 6.3 Chefernes vurdering af stillingsbesættelser. (N=160)

"Hvis du tænker på det seneste halve års tid, hvor enig eller uenig er du så i, at...?"¹	PDI²
Der er kommet større fokus på stillingsklassifikationer og funktionsbeskrivelser ved besættelse af civile stillinger	2
Rekrutteringsprocessen mht. civile er blevet mere overskuelig	-1
Civile stillinger er blevet besat hurtigere	-14
Der er kommet større fokus på stillingsklassifikationer og funktionsbeskrivelser ved besættelse af militære stillinger	-11
Rekrutteringsprocessen mht. militære er blevet mere overskuelig	-17
Militære stillinger er blevet besat hurtigere	-41

1: Kun chefer.

2: PDI = "helt enig" + "enig" minus "uenig" + "helt uenig". Skala går fra 100 til -100.

Ikke overraskende er der gennemgående en mere positiv vurdering af den civile stillingsbesættelse end af den militære, hvilket understreger tendensen fra kapitel 4.

På baggrund af de neutrale PDI-værdier for, om der er kommet større fokus på stillingsklassifikationer og funktionsbeskrivelser i forbindelse med den civile stillingsbesættelsen (PDI 2) samt, om den civile rekrutteringsproces er blevet mere overskuelig (-1 PDI), må det konstateres, at der er sket små fremskridt her.

Ligeledes er tendensen – som det også var tilfældet i kapitel 4 – at der er større tilfredshed med kvalitet end effektivitet, idet der også her navnlig er utilfredshed med tempoet i stillingsbesættelsen, som for civile stillinger får en PDI på -14, mens den for militære stillinger får en PDI, som ryger helt ned på -41.

Boks 6.1 Opsamling

Der er gennemgående ikke sket de store forbedringer i FPT indenfor de sidste halve år, hvor NYT FPT har været i funktion, men omvendt er der også en vis naturlighed heri, idet de nye tiltag endnu ikke har haft mulighed for at slå igennem.

Der, hvor der navnlig ikke er sket forbedringer, er i relation til karrieremuligheder og karriereplanlægning, hvilket bekræfter tendenserne fra kapitel 2 og 3, hvor netop disse ting blev fremhævet som udfordringer.

På enkelte områder er der dog sket små forbedringer: Hvad angår kontakten med lønsagsbehandleren og egen udstikker samt i forhold til det nye elektroniske stillingsønskesystem – og derudover er der sket forbedring i forhold til den civile stillingsbesættelse (modsat den militære), sådan som kapitel 4 også indikerede.

I forhold til forbedringer i kvalitet og effektivitet det sidste halve år er der ikke noget entydigt mønster, der kan konkluderes på baggrund af.

7. Konklusion

I det følgende vil der blive samlet op på undersøgelsens resultater, hvad angår kvalitet og effektivitet i forhold til bl.a. udstikning, karriereplanlægning, rekruttering, lønadministration samt udviklingen indenfor det sidste halve år. I forlængelse heraf vil der blive konkluderet på udfordringer og anbefalinger i relation til mulighederne for fremadrettede handlinger og forbedringer.

7.1 Opsamling

Kapitel 2 har vist, at den generelle tilfredshed med FPT er svagt til den negative side, idet der samlet set for alle er en PDI på -12, og det er generelt dem i starten og dem i slutningen af deres karriere, som er mest positive. Der er dog udpræget tilfredshed med serviceniveauet og de faglige kvalifikationer hos FPTs ansatte, mens der til gengæld er en oplevelse af, at der lægges for megen vægt på interne procedurer. Dette indikerer, at *kvaliteten* er tilfredsstillende, mens *effektiviteten* kan være problematisk. For de enkelte hovedområder er der positive vurderinger af rådgivningen i personsager og lønadministrationen. Udstikning vurderes positivt af cheferne og neutralt af lederne og medarbejderne. Rekruttering vurderes positivt for civile, men negativt for militære. Kompetenceudvikling og karriereplanlægning er der generelt utilfredshed med, selvom der for enkelte grupper også er tale om positive vurderinger.

Kapitel 3 har vist, at der gennemgående er tilfredshed med udstikkerydelserne, selv om den ikke er overvældende. På chefsiden er der generelt en lidt mere positiv vurdering af udstikningen, og især i flyvevåbenet er der en udbredt tilfredshed. Akilleshælen er uklarheden omkring de job- og karrieremuligheder, som den enkelte har, hvilket bedst illustreres ved, at lige knap 3 ud af 5 ikke har en tjenesteplan/karriereplan, hvilket især er udtalt for dem med et lavere funktionsniveau og kortere anciennitet. Dem, der har en tjenesteplan/karriereplan er dog meget tilfredse hermed. Problemet lader her således ikke til at være *kvaliteten*, men snarere *effektivitet* i udstikkernes arbejde med, at Forsvarets ansatte får en tjenesteplan/karriereplan – om end undersøgelsen i denne sammenhæng dog ikke giver belæg for at vurdere, om der snarere er tale om et ressourceproblem.

Kapitel 4 har vist, at chefernes tilfredshed med rekruttering og bemanning er blandet i den forstand, at der gennemgående er tilfredshed med den civile rekruttering, hvorimod der er en vis utilfredshed med den militære rekruttering. For både den civile og militære rekruttering gælder det, at der er større tilfredshed med *kvaliteten* end *effektivitet* i FPTs arbejde, og der er især utilfredshed med tempoet i den militære stillingsbesættelse. Med hensyn til problemerne omkring den militære rekruttering er der betydelige værnforskelle i vurderingen, og det er især søværnet, men også hæren, hvor utilfredsheden er størst. Rullemoder er til gengæld et generelt velfungerende område, som cheferne er godt tilfredse med.

Kapitel 5 har vist, at lønadministration er et område, hvor FPT har forbedret *kvaliteten* i deres arbejde og formindsket antallet af fejl. Heri ligger også en forbedring af *effektiviteten*, idet der med færre fejl skal bruges færre ressourcer på administrationen af lønnen. Der er således ikke anledning til at forvente, at der på lønadministrationsområdet er basis for markante forbedringer, og dermed bør det ikke være et område, som der fremadrettet skal afsættes yderligere ressourcer til.

Kapitel 6 har vist, at der gennemgående ikke er sket de store forbedringer i FPT indenfor de sidste halve år, hvor NYT FPT har været i funktion, men omvendt er der også en vis naturlighed heri, idet de nye tiltag endnu ikke har haft mulighed for at slå igennem. Der, hvor der navnlig ikke er sket forbedringer, er i relation til karrieremuligheder og karriereplanlægning, hvilket bekræfter tendenserne fra kapitel 2 og 3, hvor netop disse ting blev fremhævet som udfordringer. På enkelte områder er der dog sket små forbed-

ringer: Hvad angår kontakten med lønsagsbehandleren og egen udstikker samt i forhold til det nye elektroniske stillingsønskesystem – og derudover er der sket forbedring i forhold til den civile stillingsbesættelse (modsat den militære), sådan som kapitel 4 også indikerede. I forhold til forbedringer i kvalitet og effektivitet det sidste halve år er der ikke noget entydigt mønster, der kan konkluderes på baggrund af.

7.2 Udfordringer og anbefalinger

Som nævnt indledningsvis har nærværende undersøgelse bl.a. haft til formål at følge op på anbefalingerne i McKinseys Review og se nærmere på, hvordan det er gået i det seneste halve år efter, at NYT FPT blev etableret. I McKinseys Review blev der foreslået en række indsatsområder, hvor effektivitet og kvalitet kunne forbedres i FPT:

- 1) Rekruttering af civile medarbejdere (for tidskrævende og kompliceret)
- 2) Lønadministration (fejl og uafklarede forhold i lønnen)
- 3) Udstikning (utilstrækkelige ydelser; manglende inddragelse og kommunikation)
- 4) Lønsumsstyring (for detaljeret og ufleksibel)
- 5) Tilgængelighed (besværligt at få kontakt med FPT; uklarhed ved henvendelse)

På baggrund af nærværende undersøgelse må det konstateres, at der er sket visse forbedringer i forhold til disse udfordringer.

- 1) Rekrutteringen af civile medarbejdere er nu et område, hvor der (i modsætning til den militære rekruttering) generelt er tilfredshed med kvaliteten af FPTs arbejde. Eneste område, hvor tilfredsheden kun ligger på et svagt positivt niveau er i forhold til effektiviteten i form af tempoet, som stillingsbesættelsen foregår i.
- 2) Lønadministration er også et område, hvor FPT har forbedret sig i både kvalitet og effektivitet, idet 83 pct. af Forsvarets ansatte kun har oplevet én eller slet ingen fejl i løbet af det sidste år.
- 3) Udstikning er fortsat en udfordring, selvom der gennemgående er en vis tilfredshed med udstikkerydelserne. Helt afgørende er det, at der er utilfredshed med karriereplanlægningen, idet knap 3 ud af 5 har ikke en karriereplan. I det lys fungerer udstikningen utilfredsstillende, da den manglende planlægning genererer usikkerhed.
- 4) Lønsumsstyring er ikke blevet berørt i nærværende sammenhæng.
- 5) Tilgængelighed er noget, der blev fremhævet i fokusgruppen og de kvalitative interview som problematisk, men i den kvantitative undersøgelse hælder PDI-værdien svagt til den positive side (13 PDI) på spørgsmålet om egen udstikker er nem at komme i kontakt med, hvilket indikerer, at det ganske vist er et problem for en del, men at flertallet er tilfredse hermed.

På baggrund af nærværende brugerundersøgelse af FPT står der således en række nye, fremadrettede udfordringer tilbage:

- 1) **Karriereplanlægning.** Først og fremmest er der en stor udfordring i forhold til den manglende karriereplanlægning for en stor del af Forsvarets ansatte. Dette giver anledning til en uhensigtsmæssig usikkerhed i karriereforløbet, som der over en bred kam er utilfredshed med. Der er tale om et af kerneansvarsområderne i FPT, som det er nødvendigt at bestræbe sig på fremadrettet at forbedre effektiviteten af, så flere får en tjenesteplan/karriereplan. På den positive side tæller det, at de få, der har en tjenesteplan/karriereplan er udpræget tilfredse med kvaliteten heraf, hvilket understreger fornuften i at opprioritere dette.
- 2) **Kompetenceudvikling.** Der er et udbredt ønske om, at FPT skal lægge større vægt og bruge mere tid på de ansattes kompetenceudvikling, som er af betydelig vigtighed for de enkelte ansatte. Dette bør ses i tæt sammenhæng med karriereplanlægningen, idet det også her handler om, at FPT i større udstrækning skal sætte fokus på den enkeltes behov.
- 3) **Militær rekruttering.** Mens tilfredsheden med kvaliteten af den civile rekruttering er forbedret, står den militære rekruttering tilbage som et område, hvor der er plads til forbedringer – navnlig i hæren og i særlig grad i søværnet. Utilfredsheden relaterer sig især til effektiviteten hermed, idet tempoet i stillingsbesættelserne ikke er tilstrækkeligt højt.
- 4) **Interne arbejdsprocedurer.** Mens der er tilfredshed med serviceniveauet og de faglige kvalifikationer hos FPTs ansatte, er der til gengæld en oplevelse af, at FPT lægger for megen vægt på interne procedurer, hvilket indikerer, at kvaliteten er tilfredsstillende, hvorimod effektiviteten kan være problematisk. Denne kritik skal ses som tværgående i forhold til udfordringerne med karriereplanlægning, kompetenceudvikling og militær rekruttering. Der er således basis for at se nærmere på, om de interne arbejdsprocedurer i FPT er organiseret hensigtsmæssigt eller der er tale om et ressourceproblem.
- 5) **Ledere på 200-niveau.** Ikke alle grupper i Forsvaret vurderer FPT lige positivt. Generelt er det især dem i starten og dem i slutningen af deres karriere, som er de mest positive. Omvendt er det især ledere, 200-gruppen og dem med en anciennitet på 11-15 år eller 16-25 år – hvilket i en vis udstrækning er sammenfaldende grupper – der gennemgående er de mest utilfredse. Der bør derfor være særlig opmærksomhed på disse personalegrupper i forhold til de ovennævnte udfordringer.

8. Metode og frafaldsanalyse

8.1 Undersøgelsens metode

Nærværende brugerundersøgelse af FPT trækker hovedsagligt på en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse gennemført via mail og web i perioden 19. november - 8. december 2008 og med i alt 1.181 respondenter. Den anvendte metode har hovedsagligt været kvantitativ i form af et spørgeskema med faste svarkategorier, og der blev ligeledes gennemført en rykkerprocedure i forbindelse med udsendelsen.

Datamaterialet omfatter alle myndigheder FPT servicerer samt et repræsentativt udvalg af enkeltpersoner, der er ansat i Forsvaret, og som har været i kontakt med FPT som brugere. Jf. frafaldsanalysen i det følgende afsnit er respondenterne i undersøgelsen repræsentativt fordelt i forhold til funktionsniveau, værn, myndighed mv. Chefgruppen er oversamlet i undersøgelsen og udgør i alt 160 respondenter, som har fået yderligere spørgsmål end de øvrige deltagere. Dermed har undersøgelsen taget højde for både et "medarbejderperspektiv" og et "chefperspektiv".

Forud for gennemførelsen af denne kvantitative survey blev der i forbindelse med problemafklaringen i projektets indledende fase gennemført et fokusgruppeinterview samt en række kvalitative interview. Disse kvalitative interview har givet en grundlæggende forståelse af brugernes behov og bedømmelse, hvilket har været givet særdeles brugbare input såvel til udviklingen af en fokuseret spørgeskemaundersøgelse som til den efterfølgende tolkning af data i nærværende rapport.

8.2 Frafaldsanalyse

Med henblik på at sikre os, at de indsamlede data er bredt repræsentative og dermed udgør et dækkende grundlag for analysen, har vi gennemført en frafaldsanalyse i forhold til udsendelse og gennemførelse samt repræsentativitet i forhold til funktionsniveau, værn og myndighed.

Tabel 8.1. UDSENDELSE	Antal	Pct.andel
Samtlige ansatte i Forsvaret	30.085	100,00
Random udtrukkede emails (brutto)	8.075	26,84
Fejlbehæftede emails	598	1,99
Udsendte emails (netto)	7.477	24,9

I alt har hver fjerde af Forsvarets ansatte haft mulighed for at deltage i undersøgelsen.

Tabel 8.2. GENNEMFØRELSE	Antal	Svarprocent
Gennemførte interview	1.181	15,8
Afbrudte interview	101	1,4
Ikke påbegyndte interview	6.195	82,9
Udsendte emails (netto)	7.477	100,0

Dog har kun 17,1 pct. (af hver fjerde ansatte) benyttet sin mulighed for at deltage i undersøgelsen. Heraf har 15,8 pct. (1.181 respondenter) gennemført undersøgelsen, mens 1,4 pct. er stoppet undervejs. De 101 afbrudte svarer til 7,9 pct. af alle påbegyndte og indikerer, at skemaets længde nok var i overkanten.

Tabel 8.3. FUNKTIONSNIVEAU	Antal alle	Stikprøve*	Opnåelse	Opnåelsespct.	
M4xx	451	112	83	74,0	**
M331/332	719	179	72	40,3	
M322	662	165	63	38,3	
M321	1.804	448	105	23,4	
M311/312	2.188	544	61	11,2	
M2xx	5.459	1.357	253	18,6	
M1xx	11.445	2.844	115	4,0	***
C400	87	22	13	60,1	**
C300	2.045	508	161	31,7	
C200	1.239	308	87	28,3	
C100	3.986	991	168	17,0	
Funktionsniveau, total	30.085	7.477	1.181	15,8	

* Stikprøveantallet er estimeret. Udtrækket var en random selection på 24,9 pct. af alle 30.085

** Med den undtagelse, at chefer er oversamplet, hvilket giver kunstig høj opnåelse hos M4xx og C400.

*** Eneste markante underrepræsentation er iblandt M1xx, men 115 er et acceptabelt antal interview.

Tabel 8.4. VÆRN	Antal alle	Stikprøve*	Opnåelse	Opnåelsespct.	
Hæren	15.936	3.961	351	8,9	**
Søværnet	3.517	874	157	18,0	
Flyvevåbnet	4.009	996	244	24,5	
Værn, total ***	23.462	5.831	752	12,9	

* Stikprøveantallet er estimeret. Udtrækket var en random selection på 24,9 pct. af alle 30.085

** Eneste underrepræsentation er i Hæren, men 351 er et acceptabelt antal interview.

*** NB: Hjemmeværnet er ikke udskilt for sig.

Tabel 8.5. MYNDIGHED	Antal alle**	Stikprøve*	Opnåelse	Opnåelsespct.	
HOK (inkl. underliggende)	14.466	3.595	287	8,0	***
SOK (inkl. underliggende)	3.670	912	148	16,2	
FTK (inkl. underliggende)	4.066	1.011	218	21,6	
FKO/FST	336	84	59	70,7	
FMT	839	209	166	79,6	
FBE	989	246	110	44,8	
FKIT	168	42	28	67,1	
FRT	186	46	21	45,4	
FAK	671	167	32	19,2	
FSU	1.086	270	19	7,0	***
FMC	54	13	5	37,3	
GLK/FRK	134	33	7	21,0	
Myndighed uden for FKO	3.420	850	81	9,5	***
Myndighed, total	30.085	7.477	1.181	15,8	

* Stikprøveantallet er estimeret. Udtrækket var en random selection på 24,9 pct. af alle 30.085

** Estimerede antal – der er dog set bort fra, at FPTs egne medarbejdere ikke selv indgår i undersøgelsen

*** Eneste (markante) underrepræsentationer er iblandt HOK, FSU og myndigheder uden for FKO. For HOK er 287 dog et acceptabelt antal interview. Til gengæld skal undersøgelsens resultater fortolkes med varsomhed i forhold til FSU og myndigheder uden for FKO.

Konklusion på frafaldsanalysen:

På trods af en relativ lav gennemførelsesprocent på 15,8 kan det konstateres, at dataene er bredt repræsentative i forhold til de ansatte i Forsvaret.

Enkelte grupper er underrepræsenterede, men i disse tilfælde er der antalsmæssigt gennemført et statistisk acceptabelt antal interview ($N > 100$); dog med undtagelse af FSU og myndigheder uden for FKO, hvor undersøgelsens resultater således skal fortolkes med varsomhed.