

BILAG 2: BEMANDINGSPROCESSEN

Bemanding af LG2/LR38 stillinger model og proces



- Pulje af stillinger slås op halvårligt.
- Kandidater søger samt angiver stillingsønsker.
- FPS screener kandidatfelt.
- Rekrutterende chefer, støttet af FPS, afholder samtaler med kandidater og koordinerer udvælgelse af kandidater under ledelse af forsvarschefen.
- De rekrutterende chefer er ansvarlige for at give tilbagemelding til kandidater, der har søgt stillinger under dem.

FPS konkrete og detaljerede rolle i processen er beskrevet i bilag 3.

Beskrivelse af bemandingsprocessen

Bemandingsprocessen giver rekrutterende chef et stort handlerum til at sammensætte chefgruppen inden for egen myndighed samt ansvar for at understøtte en helhedsorienteret strategisk chefbemanding på tværs i koncernen. Dette understøtter et godt match mellem rekrutterende chef og kandidat. Rekrutterende chef skal inddrage koncernens interesser, herunder udveksling af fagligheder og geografi i chefgruppen.

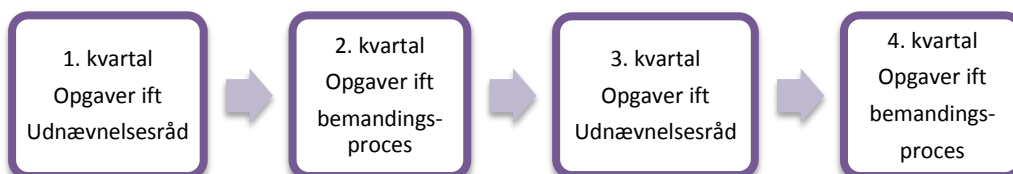
Bemandingsprocessen tager udgangspunkt i, at en pulje af stillinger bemandedes to gange årligt (for LG2/LR38-niveauet) under ledelse af forsvarschefen. Der er dog mulighed for ad hoc bemanding for at tilgode fleksibilitet. Dette er beskrevet i bilag 4.

I puljen af LG2/LR38-stillinger til bemanding indgår de stillinger, som skal bemandedes i det følgende halvår. Det vil sige stillinger, hvor vakanse er kendt på forhånd. Fx udlandsstillinger samt stillinger, der bliver vakante som følge af pension, sygdom eller uforudset afgang. Ved indførelse af åremålsansættelser og tidsbegrænsning, som beskrevet i bilag 6 og 7, vil disse stillinger ved udløb ligeledes indgå i puljen. Henset til, at pilotprojektet forløber i to år, vil den fulde effekt forventeligt først være fuldt implementeret på sigt.

FPS udarbejder stillingsopslag ud fra interviews med rekrutterende chef. FPS' rolle i bemandingsprocessen er at sammenligne med den rolle, som et rekrutteringsbureau i mange tilfælde vil have, foruden den

“myndighedsrolle”, som FPS har med at kontrollere hhv. rapportere til koncernledelsen, om bemanningen generelt forløber hensigtsmæssigt.

Jf. bilag 3 forudser FPS en sekvensering af opgaverne, således arbejdsbyrden i forbindelse med udnævnelsesråd og bemandingsprocessen fordeles ud over hele året.



I det nedenstående udfoldes opgaverne FPS vil skulle håndtere i forbindelse med bemandingsprocesserne i 2. kvartal.

1. kvartal – Udnævnelsesråd (se bilag 1)		
2. kvartal – Bemandingsproces		
Aktivitet	Ansvar	Dato
Offentliggørelse af proces for puljebemanning	FPS	Januar
Oversigt over kendte vakancer publice-res	FPS	Ultimo fe-bruar
Kandidater angiver, hvorvidt de ønsker at bringe deres stilling i spil på baggrund af de kendte vakancer	Kandidater	Primo marts
Stillingsopslag udarbejdes og jobpulje offentliggøres gennem jobannoncer	FPS i dialog med RC.	Ultimo marts
Kandidater ansøger	Kandidater	Primo april
Screening og kvalificering af kandidatfelt (inklusive evt. case interview)	FPS	Ultimo april
Oplæg til deltagerne i bemandingsprocessen udarbejdes	FPS	Primo maj
Samtaler med kandidater	RC og FPS DIR	Ultimo maj
Koordination mellem RC, FC og FPS angående den endelige ‘kabale’	RC og FPS Under ledelse af FC	Medio juni
Tilbage melding til kandidater	RC	Ultimo juni
Befaling/kontrakt udarbejdes	FPS	Ultimo juni
Offentliggørelse af valgte kandidater på HR portalen	FPS	Ultimo juni
Ansættelse starter	Ansættende myndighed	1. august

Ovenstående proces gentages for 4. kvartal. For puljen i 4. kvartal starter ansættelse d. 1. februar. Processen gentages ligeledes i pilotprojektets andet år.

Kandidatfeltet

Kandidatfeltet består af chefer på LG2/LR38-niveauet, kandidater fra LG1/LR37-niveau, som er vurderet egnet til udnævnelse eller vurderet egnet til at bestride specialiststillinger, kandidater fra LG3/LR39 med tilbagegangsstillinger og eventuelle eksterne kandidater. Ved udløb af åremål vil en medarbejders stilling automatisk blive inkluderet i puljen af stillinger og medarbejderen vil, såfremt de ikke har søgt og fået en stilling på niveauet eller bliver åremålsforlænget i samme stilling, automatisk træde tilbage til LG1/LR37. Der er således et naturligt incitament for at søge stillinger senest ved åremålets udløb for dermed at bringe sit kandidatur og stilling ind i puljen, da det må forventes, at størstedelen af cheferne ønsker at blive på niveauet. De medarbejdere, der er permanent udnævnt til LG2/LR38-niveauet, herunder de medarbejdere, der tilgår fra LG3/LR39-niveauet efter udløb af en åremålsansættelse, skal som anvendes i en stilling på LG2/LR38-niveauet. Når medarbejdere, der er permanent udnævnt til LG2/LR38-niveauet, indgår kandidatfeltet, er det som udgangspunkt en bunden opgave, at disse skal tildeles en stilling under den konkrete bemandingsproces.

Kandidaten skal, foruden motivation og argumentation, prioritere sine ønsker samt gøre opmærksom på særlige forhold, som rekrutterende chef/FPS skal være opmærksom på. Der stilles kun krav om, at kandidaten skriver én stillingsspecifik ansøgning, hvortil kandidaten blot skal angive en motiveret begrundelse for, hvilke andre stillinger vedkommende har interesse i. Det står ansøgeren frit for at skrive fulde ansøgninger til hver stilling han eller hun ønsker at søge. Alternativt kan ansøgeren også udarbejde en samlet ansøgning med angivelse af flere stillinger, uden at disse prioriteres.

Det skal kommunikeres klart, at kandidater ikke er sikret deres første-prioritet eller øvrige prioriterede stillinger, men fx kan blive fastholdt i egen stilling eller efter dialog tilbydes en helt anden ledig stilling for at sikre puljens samlede match. Kandidater kan dermed blive beordret i en stilling for at sikre, at den samlede bemanding af stillingspuljen "går op". Beordring er yderligere beskrevet i bilag 5.

Implementeringstakt

På LG2/LR38-niveauet kan der identificeres, hvor mange der i perioden for pilotprojektet går på pension. Dette er dog på betingelse af, at de berørte ikke bliver kriterieforlænget.

I 2020 findes fire pensioneringer, hvoraf to sidder i en stilling i udlandet. To af de fire pensioneringer vil ikke indgå i en bemandingspulje, da den ene er en projektstilling, og den anden bemandes forud for pilotprojektet.

I 2021 findes fem pensioneringer, hvoraf fire er i andet halvår af 2021. To af disse sidder i stillinger i udlandet.

Åremål og tidsbegrænsede stillinger, som i udgangspunktet er fire år, vil på sigt bidrage til en større udskiftning også i populære stillinger. Åremålsansættelser, hvor tjenestemænd har en tilbagegangsstilling på niveauet under vil sikre, at medarbejdere har incitament til at søge stillinger på niveauet inden åremålets udløb.

Screening

FPS screener samtlige kandidater og udarbejder et oplæg til de rekrutterende chefer. Dette er yderligere beskrevet i bilag 3. Screening foretages på baggrund af FOKUS-bedømmelser, CV/tjenesteforløb, ansøgning og tests, herunder eventuelt jobspecifikke case interviews, såfremt RC ønsker dette (jf. bilag 8).

Beslutningskompetence

Forsvarschefen, eller en af ham udpeget, leder bemandingsprocessen. Faste deltagere er endvidere FPS DIR, der ligeledes har ansvaret for at facilitere processen, samt de rekrutterende chefer. For LG2/LR38 vil rekrutterende chef typisk være værnscheferne og styrelsescheferne (hvis disse har stillinger i puljen).

Rekrutterende chefer og FPS DIR afholder samtaler med kandidater til stillinger i deres respektive myndigheder. Kandidater kan indkaldes til flere samtaler, såfremt det er nødvendigt. FPS udarbejder et oplæg til samlet plan for afholdelse af samtaler, baseret på de rekrutterende chefers ønsker til, hvem de vil se til samtale.

Alle deltagere i processen skal som udgangspunkt nå til enighed om udvælgelsen af kandidater. I de tilfælde, hvor der ikke kan opnås enstemmighed, træffer forsvarschefen beslutning om bemandingen af den givne pulje.

Deltagerne i bemandingsprocessen er ansvarlige for, at den halvårlige "kabale" går op, således at den samlede pulje af stillinger bemandes, og alle ledige medarbejdere, der er permanent udnævnt til LG2/LR38-niveauet, herunder de medarbejdere, der tilgår fra LG3/LR39-niveauet efter udløb af en åremålsansættelse, tildeles en stilling på LG2/LR38-niveauet.

Tilbage melding

De rekrutterende chefer koordinerer ligeledes, hvem der giver tilbage melding til kandidater. Som udgangspunkt bør kandidaten få tilbage melding fra den rekrutterende chef, som vedkommende har været til samtale ved. FPS støtter ligeledes i denne del af processen.

For at sikre kandidaternes udvikling og legitimitet i systemet bør tilbagemeldingen til kandidater, der har været til samtale men ikke fik jobbet inkludere:

- Konkret begrundelse for at kandidaten ikke fik det pågældende job – begrundelsen gives med udgangspunkt i stillingsopslag, ansættelsesudvalgets prioritering af de ønskede kompetencer og evt. den tilbagemelding, som kandidaten har fået af udnævnelsesrådet.
- Hvilke kompetencer kandidaten ikke fuldt ud besad, eller ikke besad i lige så høj grad, som den valgte kandidat.
- Forslag til faglig og personlig udvikling.
- Konkret tilbagemelding på jobansøgning og samtale med forslag til forbedringer til næste gang fx i forhold til kandidatens motivation, vision for stillingen m.v.

FPS giver tilbagemeldinger til kandidater, som ikke er blevet taget i betragtning og ikke været til samtale til de opslåede stillinger. Rekrutterende chefer støtter FPS i denne tilbagemelding.

Udfordringer og håndtering heraf

Puljens størrelse

Den positive effekt, ved at rekrutterende chefer har en stor ansøgerpulje at vælge fra til hver ledige stilling, kan reduceres på grund af det begrænsede antal chefstillinger på LG2/LR38-niveauet. Der kan være kandidater, som søger flere af stillingerne, men der forudses at være et begrænset antal relevante kandidater til nogle stillinger. På længere sigt, vil åremål og tidsbegrænsede stillinger være medvirkende til større rotation på niveauet, da kandidaterne har incitament til at søge et antal stillinger ved udløb af åremålet.

Helhedssyn og strategisk bemanning

Såfremt de rekrutterende chefer ikke varetager hele koncernens samlede interesse i bemanningen af chefstillingerne opstår der en risiko for ikke at kunne imødegå identificerede udfordringer med rotation, som en del af et balanceret tjenesteforløb og bl.a. geografisk udveksling. Dette kan eventuelt komme til udtryk ved manglende udveksling mellem styrelser eller værn, forfordeling af egne kandidater eller ved manglende ansvarsfølelse for placering af bestemte kandidater. Dette søges imødegået ved, at forsvarschefen leder bemanningsprocessen og FPS formidler udvælgelsen af kandidater. Såfremt det vurderes, at der ikke tages hensyn til koncernens samlede interesser, som fx om kandidater (talenter) til de øverste embeder i koncernen sikres et tilpas bredt og balanceret tjenesteforløb, kan den konkrete bemanning løftes til departementschefen.

Om end FPS ikke har beslutningskompetencen, har FPS en afgørende rolle for at tilsikre et strategisk, langsigtet helhedssyn, hvilket er beskrevet i bilag 3.