Utbildning inom försvaret

Betänkande av krigsmaktens förvaltningsutbildningsutredning – KFU

SOU 1976:15

3

Utbildning i förvaltning inom försvaret

Betänkande av krigsmaktens förvaltningsutbildningsutredning – KFU

1976:15

SOU

3

Statens offentliga utredningar
1976:15
Försvarsdepartementet

Utbildning i förvaltning inom försvaret

Del 3

Krigsmaktens förvaltningsutbildningsutrednings förslag till utbildning i personaltjänst samt till administrativ utbildning av högre chefstjänstemän

Stockholm 1976

Omslag Johan Hillbom
ISBN 91-38-02721-6
ISSN 0375–250X
Göteborgs Offsettryckeri AB
Stockholm 1975

Statsrådet och chefen för försvarsdepartementet

Den 26 februari 1971 bemyndigade Kungl Maj:t chefen för försvarsdepartementet att tillkalla en sakkunnig för att utreda den framtida organisationen av krigsmaktens förvaltningsutbildning och göra erforderliga kostnadsberäkningar samt att därutöver särskilt utreda förvaltningsutbildningens innehåll och utformning.

Som sakkunnig tillkallades organisationsdirektören Folke Nihlfors och som sekreterare numera departementssekreteraren Jan Dinell.

Utredningen har arbetat under benämningen krigsmaktens förvaltningsutbildningsutredning – KFU.

I augusti 1974 överlämnades ett betänkande i två delar Utbildning i förvaltning inom försvaret (SOU 1974:51 och 52) med förslag till inrättande av en försvarets förvaltningshögskola och förslag till förvaltningsutbildningens utformning och innehåll.

I föreliggande betänkande, del 3, som härmed överlämnas, föreslås ökade insatser ifråga om utbildning i personaltjänst och administrativ utbildning av högre chefstjänstemän.

I detta utredningsarbete har vidare deltagit ett antal experter, nämligen översten Per-Gunnar Brantberger, byrådirektören Folke Grahm, kaptenen Erik Knöös, översten Greger Lindberg, avdelningsdirektören Lennart Magnusson, studierektorn Stig Nyberg, överstelöjtnanten Arne Skedinger och översten av 1 graden Sven Torfgård. Särskilt yttrande har avgivits av experten Torfgård.

I utredningens sekretariat har medverkat kontoristen Marianne Norström.

Utredningen kommer att i ett avslutande skede uppta till prövning ett antal frågor som redan i betänkandet 1974 angavs vara i behov av särskilda undersökningar. Bland dessa frågor är den om ökade utbildningsinsatser på miljövårdsområdet.

Stockholm i januari 1976

Folke Nihlfors

/Jan Dinell

Innehåll

Bilagor

Sammanfattning

Inledning

I augusti 1974 överlämnade krigsmaktens förvaltningsutbildningsutredning – KFU – sitt huvudbetänkande (SOU 1974:51 och 52) vari framlades olika förslag till förvaltningsutbildning inom försvaret och i samband därmed även förslag till inrättande av en försvarets förvaltningshögskola. I denna skolas regi skall i huvudsak all centralt anordnad förvaltningsutbildning genomföras. Utbildningen bör i största möjliga utsträckning handhas av fast anställda lärare. Skolan skall, om den inrättas, lokaliseras till Östersund enligt riksdagsbeslut från 1971. Viss lärarsamverkan med där befintliga utbildningsanstalter främst socialhögskolan förutsätts. Tiden fram till dess förvaltningshögskolan kan ta över avsedd utbildningsverksamhet föreslås utnyttjad för ytterligare undersökningar och utredningar samt viss försöksverksamhet. För detta ändamål bör en särskild nämnd inrättas av regeringen.

I samband med att KFU överlämnade ovannämnda huvudbetänkande anmäldes att utredningen avsåg att i ett senare betänkande (del 3) redovisa kvarstående utredningsarbete som avsåg dels personaltjänstutbildningen dels den administrativa utbildningen av högre chefstjänstemän. Detta utredningsarbetes organisation samt vissa ofta använda begrepp och deras innebörd redovisas i kap. 1.

Hittillsvarande utbildningsmöjligheter

För den hittillsvarande utbildningen i personaltjänst med personalvård inom försvaret lämnas en redogörelse i kap 2, kompletterad med en översikt av motsvarande utbildning utanför försvaret. I samma kapitel redovisas nuvarande administrativa utbildning för högre chefstjänstemän.

Studier och kontaktverksamhet

Genom studiebesök, intervjuer och enkäter som redovisas i kap. 3 har KFU skaffat sig underlag för en bedömning av utbildningsbehoven och omfattningen av utbildningens målgrupper. Hittillsvarande utbildning för militär

personal i personaltjänst vid främst arméförbanden (motsv), som genomförs hos värnpliktsverket, anses allmänt tidsmässigt allt för sammanpressad och inte tillräcklig mot bakgrund av utvecklingen på det personaladministrativa området med ökat personalinflytande. För handläggande personal inom personalfunktionen vid de centrala förvaltningsmyndigheterna finns ingen reguljär utbildning i nuläget och därför efterlyses sådan. Ifråga om den administrativa chefsutbildningen noteras ett större behov av utbildning hos den civila och civilmilitära målgruppen än hos den militära.

Målgruppen för handläggarutbildning inom personaltjänstområdet kan beräknas omfatta nära 1 000 befattningshavare, medan målgruppen för administrativ chefsutbildning omfattar ca 530 högre chefstjänstemän.

Överläggningar har ägt rum förutom med olika myndigheter inom försvaret med företrädare för statens personalnämnd, stiftelsen Gällöfsta Kurscentrum, socialhögskolan i Östersund samt berörda personalorganisationer.

Grundläggande överväganden

I sina grundläggande överväganden (kap 4) knyter KFU an till den principiella syn på personalutbildningen som framförts i huvudbetänkandet. Sålunda finner KFU att en utvidgad systematisk varvning av utbildning och yrkesverksamhet är ytterst angelägen.

Demokrati- och arbetsmiljöfrågor intar en central plats i arbetslivet. Utvecklingen av företagsdemokrati, samverkans- och medverkansformer m m kräver kunskaper på alla nivåer. Personaladministration är inte längre bara mekanisk teknik. Det krävs också ett socialpsykologiskt kunnande varvid bl a olika förebyggande verksamheter bör kunna hindra uppkomsten av vissa personalproblem.

Företrädarna för försvarsmaktens personaladministrativa funktioner måste även ha goda kunskaper om och förståelse för samhällets värderingar och olika samhällsfunktioner. De bör utbildas så att de får en socialpsykologisk syn på hur t ex organisationsförändringar bäst skall kunna genomföras. Detta gäller också i hög grad den högre chefspersonalen.

Det ökade personalinflytandet i beslutsprocessen med viss medbestämmanderätt och de därav förändrade ansvarsförhållandena medför ett allmänt behov av särskild utbildning för såväl den personaladministrativa handläggande personalen som de högre chefstjänstemännen.

KFU understryker att de värnpliktiga, liksom det förhållandet att verksamheten inom försvaret sker mot bakgrund av en särskild krigsorganisation, ställer speciella krav på försvarsmaktens personaltjänst. Utbildningen kan därför behöva innehålla stoff av såväl allmän karaktär som mera försvarsspecifikt, t ex sammanhängande med redovisningssystemet och de särskilda förmånsreglerna för de värnpliktiga samt den speciella rättsvården.

Den inom försvaret sedan länge bedrivna utbildningen i personaltjänst, inräknat personalvården, liksom den allmänna militära chefsutbildningen, har successivt förändrats. I vissa fall har den kunnat ansluta till utbildning som anordnas utanför försvarsmakten t ex av statens personalutbildningsnämnd. Då de erbjudna elevplatserna inte på långt när motsvarat behovet har försvaret anordnat egen utbildning även av förhållandevis allmän karaktär.

KFU anser det väsentligt att förändringar och förnyelser inom det personaladministrativa området relativt snabbt kan återspeglas i försvarsmaktens utbildningsverksamhet. Pågående utredning om hela den statliga personalutbildningens fortsatta inriktning och organisation bör enligt KFU inte få hindra att erforderliga utbildningsinsatser genomförs inom försvaret utan längre dröjsmål. Om utvecklingen leder till att för statsförvaltningen gemensamma utbildningskurser framdeles kan anordnas så att försvarets behov täcks, bör försvarsmakten inte bibehålla en egen utbildning.

Enligt utredningsdirektiven bör möjligheterna att skapa en integrerad utbildning för samtliga personalkategorier särskilt beaktas. I sitt huvudbetänkande analyserar KFU olika förutsättningar för integration och ger exempel på olika former av sådan. I det fortsatta utredningsarbetet har KFU funnit att utbildningen i personaltjänst med personalvård till väsentlig del och med fördel kan genomföras som integrerad utbildning i kombination med blockutbildning.

KFU presenterar en modell till utbildningsgång för personal vid förbandens (motsv) personalenheter samt vid värnpliktsverket och marinens truppregistreringsmyndigheter. I ett grundläggande allmänt skede görs utbildningen gemensam för avdelnings- och detaljchefer. Därefter följer befattningsutbildning i särskilda block för varje specialfunktion. Det avslutande utbildningsskedet får problemorienterad karaktär med bl a spel och applikatoriska exempel.

Vissa nya ämnen och ämnesavsnitt anses behöva tillkomma utöver de i huvudbetänkandet angivna. Det personaladministrativa ämnesområdet tillförs sålunda personaladministrativ planering, personalvård, personalredovisning och inskrivning av värnpliktiga. Bland basämnena förekommer ADB-kunskap som fristående ämne – vilket det inte var i huvudbetänkandet – samt tillkommer psykologi, informationsteknik och i vissa kurser statistik.

Personaltjänstområdets speciella karaktär har gjort att KFU även ger exempel på särskilda attitydmål som bör uppnås utöver att utbildningen syftar till faktainlärning och utvecklande av rutiner och tekniker. Flertalet av dem som inriktar sig på en verksamhet inom personaltjänstområdet kan antas ha starkt allmänt intresse för detta arbetsfält och en socialpsykologisk grundsyn på arbetet med personalfrågor. När det gäller utbildningens innehåll, mål och delmål är det väsentligt att förändringar kan ske i takt med utvecklingen. Elevinflytandet på den personaladministrativa utbildningen är av särskilt stor betydelse.

KFU understryker att företrädarna för den personaladministrativa funktionen är myndigheternas specialister som därför måste ha erforderligt regelkunnande, vilket dock inte bör leda till att den relationsinriktade undervisningen försummas. Snarare pekar utvecklingen på att den sistnämnda är i behov av förstärkning. Vidare bör användas utbildningsmetoder som höjer motivationen för såväl själva utbildningen som den yrkesverksamhet den är avsedd för vilket är av särskild betydelse på det personaladministrativa området. Utbildningen bör även leda till viss beredskap inför organisationsförändringar.

Utbildning av personal för personaltjänst

I kap 5 framläggs förslag till utbildning av personal som utövar personaladministrativ verksamhet. KFU redovisning av arbetsuppgifterna inom dylik verksamhet följer i första hand den modell som statskontoret m fl företräder, vilket innebär bl a system och åtgärder för bemannings- och individplanering, personalutveckling och personalrörlighet, löne- och anställningsvillkor, arbetsmiljö och samverkansformer.

Antalet tjänstemän inom personaltjänstområdet, förutom på lokal nivå och exkl konsulenter uppgår till ca 450 i lönegrad F6 och högre. Vid de lokala myndigheternas (förbandens) personalenheter tjänstgör ca 335 tjänstemän förutom konsulenter. Vid värnpliktsverkets personalredovisningsfunktion tjänstgör ca 90 och något över 100 konsulenter m fl tjänstgör inom försvarets personalvård. Totalt nära 1 000 tjänstemän ingår i målgruppen för utbildning till personaltjänst. Under del av året tjänstgör dessutom 60–80 värnpliktiga personalvårdsassistenter för egen utbildning vid förbandens personalvårdsdetalj.

Det bör observeras att utbildning av personal inom kameral-, kontors- och expeditionstjänstfunktionerna förutsätts ske i enlighet med förslag som framlagts i huvudbetänkandet.

Bland betydelsefulla faktorer för utvecklingen inom det personaladministrativa området och därigenom av särskild vikt för bedömning av utbildningsfrågorna kan nämnas de förskjutningar som ägt rum i värderingen av individen i arbetslivet med krav på ökat medinflytande, meningsfulla arbetsuppgifter och möjlighet till personlig utveckling i arbetet samt frågor rörande arbetsmiljö och trygghet. Exempel på sådant som berörs av denna utveckling är den personaladministrativa planeringen och personalutvecklingen. Även personalvård i vid bemärkelse får allt större betydelse. Ökade krav på engagemang och kunskap om arbetsorganisation och fördelning, personalledning och personalsamverkan är följden av utvecklingstendenserna på organisationsområdet med ökat inslag av delegering och målstyrning.

Naturligtvis ställer utvecklingen inom företagsdemokratin särskilda krav som måste beaktas inom utbildningen liksom att de centrala avtalsförhandlingarna efter hand kan komma att kompletteras med lokala förhandlingar. Krav på förhandlingskunnande hos personalhandläggare samt färdighet att tolka och tillämpa lagar och avtal ökar därvid. Utvecklingen inom ADB-området kräver viss kunskap hos personalfunktionens samtliga företrädare.

Personalfunktionens roll i ledningssammanhang har också ökat i betydelse. KFU anser det därför väsentligt att förändringar och förnyelser inom personaltjänstområdet, som medfört vidgade arbetsuppgifter och ett större ansvar, återspeglas i utbildningen. Det är mot denna bakgrund KFU har utarbetat sina förslag.

Några ämnen/ämnesavsnitt som förtjänar en särskild kommentar är psykologi, samtals- och intervjuteknik, informationsteknik och ADB-kunskap. Ämnet psykologi bör ge deltagarna i utbildningen insikt om de motiv och drivkrafter som styr och påverkar individens och gruppens beteenden i arbetslivet. Kunskap i samtals- och intervjuteknik kan ge färdighet att planera och genomföra utvecklingssamtal, anställnings- och avgångsintervjuer etc.

Utbildningen i informationsteknik syftar till att ge kunskaper i sättet att informera myndigheter och enskilda om sådant som gäller det egna arbetsområdet. Inte minst allmänhetens ökade krav på information måste tillgodoses. Utbildningen i ADB-kunskap är avsedd att leda till ökad förståelse för ADB-teknikens möjligheter och begränsningar.

Den tidigare omnämnda modellen för den personaladministrativa utbildningens uppläggning innebär att utbildningen genomförs i tre skeden, ett ämnesinriktat, ett befattningsinriktat och ett problemorienterat.

I det ämnesinriktade skedet meddelas de allmänna grunderna och de baskunskaper som erfordras för fortsatt utbildning. Skedet bör kunna tillgodose flertalets behov och ges integrerad form, vilket underlättar samarbetet personalhandläggare emellan, ökar möjligheterna till omplacering och förenklar därmed ersättarproblemet.

Under det befattningsinriktade skedet fördjupas utbildningen inom vissa ämnen.

Det problemorienterade skedet utgör slutligen främst en tillämpning av de kunskaper som meddelats för resp befattning. Därför bör utbildningen i första hand vara anpassad till den personal – även på skilda nivåer – som arbetar inom samma arbetslag eller i en och samma funktion. Skedet bör inledas med personalsamverkan där problemlösningar i applikatorisk form ger tillämpning av förvärvade kunskaper. Även problem- och projektstudier bör förekomma.

De av KFU framlagda förslagen rörande utbildningsmål och delmål samt omfattningen av utbildningen bör bl a utgöra riktlinjer och underlag för de detaljerade ämnesplaner som det bör ankomma på den utbildande myndigheten (skolan) att upprätta. Ett förslag till revidering av fackutbildningen av värnpliktiga personalassistenter ligger utanför "modellen".

Det ämnesinriktade skedet föreslås omfatta sex veckor såsom en grundläggande utbildning, gemensam för (blivande) chefer för personalavdelning (sektion 3), chefer för allmän detalj, värnpliktsdetalj och personalvårdsdetalj vid försvarsområdesförband (motsv) samt beslutsfattare och handläggare inom personalredovisningsfunktionen vid värnpliktsverket samt vid marinens truppregistreringsmyndigheter (5.6.1).

Under det befattningsinriktade skedet uppdelas målgruppen för utbildning till sina resp befattningar. Kursen för (blivande) personalavdelnings (sektions-) chefer vid försvarsområdesförband (motsv) föreslås omfatta sju veckor (5.6.2) medan motsvarande utbildning för (blivande) detaljchefer omfattar sex veckor vardera (5.6.3–5). Den särskilda befattningsutbildningen för beslutsfattare och handläggare inom värnpliktsverkets personalredovisningsfunktion är synnerligen specialiserad med tonvikt på personalredovisning och ADB-kunskap och omfattar 20 resp 18 veckor (5.6.8 resp 5.6.9).

Vid allmän detalj tjänstgörande plutonsofficerare föreslås få en ämnes- och befattningsinriktad utbildning på tre veckor (5.6.6) och vid värnpliktsdetalj tjänstgörande kansliskrivare en dylik utbildning på två veckor (5.6.7).

För nyanställd personal med huvuduppgift att handlägga interna personalärenden vid central myndighet föreslås en ämnes- och befattningsinriktad utbildning omfattande sju veckor (5.6.10).

I det problemorienterade slutskedet på ca två veckor föreslås ingå samtliga deltagare i den utbildning i personaltjänst som avser försvarsområdesför-

banden (motsv) 5.6.2–7). Den personal, som föreslås få utbildning enligt 5.6.8–9, bör ingå i ett liknande slutskede men med annan inriktning. Utbildningen av personalhandläggare vid central myndighet (5.6.10) bör också avslutas med ett motsvarande slutskede.

I förhållande till nuläget innebär de framlagda utbildningsförslagen relativt omfattande nyheter och utökningar men kan också anses delvis utgöra en systematisering av hittillsvarande utbildning eller inskolning under arbete.

KFU revidering av nuvarande fackutbildning av värnpliktiga personalvårdsassistenter har inte lett till några väsentliga ändringar.

Slutligen har KFU när det gäller frågan om utbildning av personalhandläggare utanför försvaret konstaterat vid kontakt med statens personalnämnd att en inte obetydlig del av den föreslagna grundläggande utbildningen i personaltjänst (5.6.1) till sitt innehåll motsvarar det utbildningsbehov som syns föreligga inom statsförvaltningen i övrigt. KFU har förklarat sig vilja medverka till uppbyggnaden av en allmän personaladministrativ grundläggande utbildning och i 5.7 anges innehållet i stort för en sådan utbildning. KFU redovisar dessutom i bilaga 5:12 ett exempel på hur en grundkurs om fyra veckor skulle kunna vara utformad.

Administrativ utbildning av högre chefstjänstemän

I kap 6 behandlar KFU frågan om administrativ utbildning av högre chefstjänstemän. Till denna grupp hänför KFU byråchefer (motsv) och högre chefer vid centrala myndigheter, motsvarande chefspersonal vid högre regionala och lägre regionala/lokala myndigheter samt vissa ställföreträdande chefer. Målgruppen omfattar sammanlagt ca 530 personer varav 170 civila.

Utveckling som leder till organisationsförändringar, ändrade värderingsnormer, fördjupad företagsdemokrati m m berör givetvis även de högre chefstjänstemännen, eftersom denna utveckling kan leda till ändrade ledaruppgifter. Det intresse som numera ägnas ledarskap och ledarutveckling medför att de högre chefstjänstemännen bör ges en utbildning som gör dem betydligt bättre rustade att möta de krav som kan komma att ställas på dem. Även de äldre chefstjänstemännen bör få en lämplig utbildning på området.

KFU finner att befordran till t ex förbandschef innebär övergång från mera teknisk ledning av trupp till övervägande administrativt ledarskap. En befordran till byråchef i ett centralt verk medför ofta administrativa uppgifter av en helt annan dimension än tidigare.

I sina överväganden utgår KFU från att de högre chefstjänstemännen i framtiden vanligen torde ha en relativt lång tid av bl a kunskaps- och erfarenhetsuppbyggnad bakom sig, innefattande även chefsutveckling. De högre chefstjänstemännen utgör emellertid inte någon grupp som från utbildningssynpunkt bör behandlas på ett principiellt annorlunda sätt än övriga anställda. Det räcker sålunda inte med en återkommande fortbildning för dem. I nära anslutning till tillträdet av chefstjänst bör en särskild vidareutbildning i kursform anordnas, som kan ge ökade färdigheter i chefsutövning. Häri ingår bl a frågor som rör relationerna i organisationen, personalutveckling, prestationsbedömning och chefsplanering. Givetvis bör utbildningen ge ett ökat administrativt kunnande och god administrativ för-

dighet. Deltagarna i utbildningen bör få ett lämpligt perspektiv på sina chefsuppgifter genom ökat kunnande om förutsättningar för myndighetsutövning och chefsarbete. Såväl samhällsekonomiska som företagsekonomiska utvecklingsbetingelser bör därvid behandlas liksom olika miljöfaktorer samt den företagsdemokratiska utvecklingen. Utbildningen bör främst vara relationsinriktad, eftersom de situationer och problem som kan förväntas uppstå för de högre chefstjänstemännen till större delen torde sammanhänga med människan.

Den här nämnda utbildningen bör enligt KFU mening kunna vara gemensam för alla kategorier av högre chefstjänstemän. En sådan gemensam utbildning bör främst skapa medvetenhet och förståelse för de olika chefsuppgifterna som rör förhållandet till medarbetare men också meddela sådant faktaunderlag som generellt erfordras för berörd administrativ verksamhet.

Den utbildning som kan betraktas som myndighetsspecifik bör meddela kunskaper som kan tillföra chefstjänstemännen omedelbart användbara färdigheter och lära dem verka i bestämda situationer och arbetsmiljöer. Så långt möjligt bör denna utbildning ordnas myndighetsvis.

KFU redovisar inga i detalj utarbetade kursförslag främst därför att statens personalutbildningsnämnd håller på med en översyn av chefsutbildningen inom ramen för den hösten 1974 tillsatta utredningen om den statliga personalutbildningens fortsatta inriktning och organisation. Ett genomförande av den föreslagna administrativa utbildningen av högre chefstjänstemän inom försvaret bör dock inte fördröjas i avvaktan på resultat från utredningsarbete som främst avser utbildning utanför försvarsmakten. Framledes kan dock hänsyn tas till vad som eventuellt kommit fram genom sistnämnda utredningsarbete. I detta sammanhang erinras om att statens personalutbildningsnämnds centrala kurser inte erbjuder vidareutbildning utan fortbildning enligt nämndens eget påpekande i kursprogrammet för 1975/76. Om sistnämnda kurser skall utnyttjas av försvarsmaktens personal, bör de därför genomgås först efter grundläggande befattningsutbildning och viss tids tjänstgöring i befattning.

Den av KFU föreslagna allmänna chefsutbildningen som är en *gemensam* vidareutbildning för *alla* högre chefstjänstemän inom försvaret anser KFU har sådan angelägenhetsgrad att den i möjligaste mån bör göras *obligatorisk*. Någon motsvarighet finns ej nu. Den gemensamma utbildningen torde kunna begränsas till fem dagar (6.5.1). I stort bör dess innehåll beröra:

- utvecklingstendenser inom samhället, bl a vad avser utbildningsväsende, arbetsmarknad, arbetarskydd, arbetsmiljö, ansvars- och beslutsfördelning samt organisationsutveckling
- former för ledning och styrning av verksamhet i allmänhet samt former för samverkan och medverkan, nuläge och utvecklingstendenser
- administration i allmänhet, omfattande det förvaltningsrättsliga området, administrativ utveckling, personaladministration och förvaltningsekonomi

Den efterföljande vidareutbildningen för (blivande) förbandschefer (motsv) föreslås omfatta åtta dagar, uppdelade på två skeden (6.5.2). Syftet med utbildningen bör vara att bl a belysa förbandets (motsv) ställning och betydelse med beaktande av att det är en arbetsplats i kommunen. Väg-

ledning bör lämnas om hur den militära chefen bör verka i olika situationer och medvetenhet om vilket produktionsansvar som åvilar förbandet m m bör skapas.

Den föreslagna vidareutbildningen för (blivande) byråchefer (motsv) m fl (6.5.3) är av samma tidsomfattning som den ovannämnda. Syftet med utbildningen bör vara att bl a belysa myndighetens övergripande mål och inriktning samt att därvid klarlägga ansvars- och uppgiftsfördelningen. Problemen vid ledning av stora administrativa eller tekniska projekt bör exemplifieras och diskuteras. Chefsskapets ansvar och former med hänsyn till bl a personalens medverkan i beslutsprocessen bör även belysas.

I förhållande till nuläget innebär de två sistnämnda kurserna en mindre utökning (tre dagar). Den sistnämnda kursen utformas så att en anpassning sker till resp myndighets verksamhetsinriktning.

Utbildningens totala omfattning, lokalisering och samordning

Beräkningarna av den i betänkandet föreslagna utbildningens totala omfattning återfinns i kap 7. Inom personaltjänstområdet uppgår det genomsnittliga antalet elevdagar per år till 7 720 vid bifall till KFU förslag. Då antalet kursdagar per år beräknas till avrundat 450, blir antalet kursveckor 90. Den administrativa utbildningen av högre chefstjänstemän omfattar ca 520 elevdagar per år och antalet kursveckor sju per år.

I sitt huvudbetänkande har KFU aktualiserat frågan om den framtida fortbildningens omfattning varför i föreliggande betänkande inte framläggs några förslag angående resursplaneringen härför.

Liksom i huvudbetänkandet uttalar KFU den principen att ansvaret för utbildningens genomförande i så stor utsträckning detta är möjligt och lämpligt bör delegeras som "uppdrag" till utbildningsanstalt men detta ändrar inte de centrala myndigheternas ansvar för personalutbildningen inom eget fack o d, eftersom de bör ha inflytande över utbildningens inriktning och omfattning. Endast undantagsvis bör central myndighet bedriva annan utbildning i egen regi än sådan som avser den egna personalen (inomverksutbildning).

Samtliga i föreliggande betänkande föreslagna kurser på personaltjänstområdet anser KFU vara av det slag att ansvaret för deras genomförande bör delegeras till förvaltningshögskolan. Härigenom skulle bl a den personaladministrativa utbildningen kunna ytterligare samordnas såväl inom själva skolan som med socialhögskolan i Östersund. KFU anser det också följdriktigt att förvaltningshögskolan får i uppdrag att administrera den för högre chefstjänstemän föreslagna gemensamma kursen i administrativ utbildning (6.5.1). Kursen kan sägas utgöra det sista ledet i ett samordnat system med återkommande utbildning av administrativ art. Till skillnad från de två chefskurserna med myndighetsinriktning (6.5.2 och 6.5.3) tar den gemensamma kursen främst sikte på sådana problem som är av vikt att få belysta för försvarsmaktens högre chefstjänstemän oavsett kategoritillhörighet. Den översyn som påbörjats av statens personalutbildningsnämnds chefsutbildning medför att försvarsmaktens utbildningsbehov inom överskådlig framtid bäst kan tillgodoses genom i huvudsak egna utbildningsinsatser. Med den

centrala och ledande ställning som förvaltningshögskolan enligt KFU mening bör få har den förutsättningar att på ett fullödigt sätt kunna ansvara för även den gemensamma administrativa utbildningen av försvarets högre chefstjänstemän.

Vidareutbildningen enligt 6.5.2 för (blivande) förbandschefer m fl torde liksom hittills kunna omhänderhas av militärhögskolan. Övrig högre chefsutbildning (6.5.3) bör genomföras som inomverksutbildning. Slutligen föreslår KFU att fackutbildningen av värnpliktiga personalvårdsassistenter lokaliseras till Östersund.

Möjligheterna till samordning med annan utbildning i Östersund har undersökts av KFU, som finner det synnerligt angeläget med en integrering av försvarets förvaltningsutbildning i tillämpliga delar med det civila utbildningsväsendet. Socialhögskolan i Östersund bedriver sedan 1973 försök med personaladministrativ utbildning inom förvaltningslinjen. Systematiserad decentraliserad universitetsutbildning finns sedan 1970. KFU utgår från att lärare, verksamma i högskoleutbildningen och den gymnasiala utbildningen, skall kunna tas i anspråk även vid försvarets förvaltningshögskola.

Önskvärt är även att den samlade sakkunskapen hos myndigheterna i Östersund kan komma försvarets utbildning tillgodo. KFU har även funnit att sakkunskapen vid norra värnpliktskontoret i Östersund kan anlitas i personaltjänstutbildningen.

När det gäller den föreslagna gemensamma kursen för högre chefstjänstemän (6.5.1) ifrågasätter KFU om inte förvaltningshögskolan bör lokalisera denna till Gällöfsta Kurscentrum, eftersom den till sitt innehåll har stark anknytning även till utbildningsverksamheten där. Lärarsamverkan m m bör dessutom närmare övervägas.

Konsekvenser av KFU förslag

De olika organisatoriska och ekonomiska följderna av i betänkandet framlagda förslag behandlas i kap 8.

De organisatoriska konsekvenserna för förvaltningshögskolan som föreslås bedriva personaltjänstutbildningen vid skolans lokaliteter i Östersund innebär, då KFU inte i nuläget vill förorda en utökning av de tidigare beräknade lokalbehoven där, att viss i huvudbetänkandet angiven utbildning i stället måste genomföras av förvaltningshögskolan på en eller flera av de i nämnda betänkande föreslagna andra mera permanenta kursorterna. Denna fråga kan dock behöva ytterligare utredas.

Förslagen i föreliggande betänkande innebär även en ökning av de administrativa arbetsuppgifterna liksom av lärarbehovet vid förvaltningshögskolan. Dess fasta organisation, såsom den angetts i huvudbetänkandet, föreslås nu inte utökas eftersom detaljundersökningar först behöver företas.

För värnpliktsverkets del innebär KFU förslag att dess hittillsvarande utbildningsverksamhet på personaltjänstområdet – under 1975 omfattande 780 elevdagar och 15 kursveckor – förs över till förvaltningshögskolan i Östersund. Beräknad minskning av arbetsuppgifterna motsvarar ett personår. Utbildningsverksamheten vid försvarets materielverk och vid försvarets

forskningsanstalt påverkas endast i mindre omfattning och detsamma gäller militärhögskolan. Däremot leder KFU förslag beträffande personalvårdsutbildningen till vissa organisatoriska konsekvenser för försvarsstabens personalvårdsbyrå. En minskning av arbetsuppgifterna, motsvarande ca 0,5 personår bedöms vara möjlig. KFU utgår från att stiftelsen Gällöfsta Kurscentrum har tillräckliga resurser för dess förutsatta medverkan i den administrativa chefsutbildningen.

Sammanfattningsvis bedömer KFU de organisatoriska konsekvenserna av sina förslag så att – om de genomförs – dessa konsekvenser blir mindre omfattande än vad genomförandet av en i lika mån utökad mera myndighetsvis organiserad utbildning skulle få.

De ekonomiska konsekvenserna har beräknats efter samma principer som i huvudbetänkandet och efter samma pris- och löneläge, dvs det för februari 1973. Driftkostnaderna för personaltjänstutbildningen beräknas uppgå till totalt ca 1 150 000 kr, vilket motsvarar en kostnad per elevdag på inte fullt 150 kr. Som jämförelse kan nämnas att värnpliktsverket räknat fram sina elevkostnader för 1975 till 180 kr per dag. I beloppet ingår även kostnader för in- och utryckningsresor samt ev traktamenten.

I förhållande till nuvarande personaltjänstutbildning leder KFU förslag till en kostnadsökning på ca 550 000 kr.

Kostnaderna för den administrativa utbildning som KFU föreslår för högre chefstjänstemän har beräknats till 92 000 kr och ökningen blir då i förhållande till nuläget avrundat 60 000 kr i pris- och löneläge februari 1973.

Den sammanlagda kostnadsökningen till följd av KFU-förslagen skulle uppgå till ca 610 000 kr. Därvid bör dock tas hänsyn till att nuvarande utbildning i stor utsträckning sker genom relativt lång inskolning i arbetet, något som bl a medför inte oväsentliga indirekta kostnader som mera sällan räknas fram.

Genomförande och övergångsanordningar

Eftersom förslagen beträffande utbildningen i personaltjänst vid försvarsområdesförband (motsv) och den administrativa utbildningen av högre chefstjänstemän i huvudsak utgör revidering och utvidgning av nuvarande utbildning behöver tillkomsten av den föreslagna förvaltningshögskolan i Östersund inte avvaktas för att börja genomföra förslagen, framhåller KFU i kap 9. En viss försöksverksamhet kan även övervägas, särskilt som utbildning av civila befattningshavare inom personalfunktionerna hos centrala myndigheter m fl (5.6.10) snarast behöver påbörjas.

Den av KFU i huvudbetänkandet föreslagna särskilda nämnden bör få i uppdrag att i försöksform och gemensamt med berörda myndigheter påbörja personaltjänstutbildning av den art som KFU föreslagit. Övergångsvis kan en provisorisk utbildningsgång för nyanställda konsulenter inom försvarets personalvård behöva genomföras.

Nämnden bör även i samråd med berörda myndigheter relativt snart kunna organisera den gemensamma delen av den administrativa chefsutbildningen tillsammans med stiftelsen Gällöfsta Kurscentrum.

KFU anser att det kan vara ändamålsenligt att nämnden håller viss kontakt

med den pågående utredningen om den statliga personalutbildningens fortsatta inriktning och organisation. I föreliggande betänkande har framlagts ett exempel på hur grundläggande utbildning i personaltjänst inom statsförvaltningen utanför försvaret skulle kunna utformas (se 5.7 och bilaga 5:12). En positiv samverkan mellan försvarsmakten och övrig statsförvaltning ifråga om personalutbildning anser KFU vara angelägen att åstadkomma. Denna nämnds verksamhet kan därför bedömas bli värdefull vid fullföljandet av en sådan samverkan under de närmaste åren.

1 Inledning

1.1 Utredningens uppgift och organisation

Statsrådet och chefen för försvarsdepartementet fick den 26 februari 1971 Kungl Maj:ts bemyndigande att tillkalla en sakkunnig med uppdrag att utreda och inkomma med förslag till en sådan förvaltningsutbildning inom krigsmakten som anges i en till statsrådsprotokollet fogad promemoria, vilken utarbetats inom försvarsdepartementet.

Vid sin anmälan av ärendet erinrade departementschefen om att överbefälhavaren den 3 mars 1967 fått i uppdrag att utreda och inkomma med förslag till organisation av krigsmaktens förvaltningsutbildning. Sådant förslag lämnade överbefälhavaren den 30 juni 1969. I Kungl Maj:ts proposition nr 29 till 1971 års riksdag angående omlokalisering av viss statlig verksamhet sägs att om en föreslagen för krigsmakten gemensam förvaltningsskola kommer till stånd, bör denna förläggas till Östersund. Riksdagen biföll detta lokaliseringsförslag.

Förutsättningarna för överbefälhavarens utredning hade enligt departementschefen härmed väsentligt ändrats och förvaltningsutbildningens organisation borde därför ytterligare utredas. I anslutning härtill uttalade han att utöver de organisatoriska följder som lokaliseringen till Östersund kunde medföra borde även särskilt utredas frågan om utbildningens innehåll och utformning med hänsyn till befattningarnas förväntade framtida krav. Möjligheterna att skapa en integrerad utbildning för samtliga personalkategorier borde särskilt beaktas.

Som sakkunnig utsågs organisationsdirektören vid försvarets rationaliseringsinstitut Folke Nihlfors.

Utredningen antog benämningen Krigsmaktens förvaltningsutbildningsutredning – KFU 71 – i fortsättningen endast kallad KFU. Ett visst samarbete ägde rum med 1968 års personalkategoriutredning.

Under utredningsarbetets gång har överläggningar ägt rum med berörda myndigheter och skolor, även utanför försvaret, och med företrädare för personalorganisationerna.

1.2 Hittillsvarande utredningsarbete

KFU studier och undersökningar ledde till att ett betänkande i två delar benämnt "Utbildning i förvaltning inom försvaret" (SOU 1974:51 och 52)

kunde överlämnas till statsrådet och chefen för försvarsdepartementet i slutet av augusti 1974.

De grundläggande överväganden KFU redovisade i nämnda betänkande, i fortsättningen kallat huvudbetänkandet, återkommer KFU till i föreliggande betänkandes kap 4. I kap 7 berörs frågor angående lokalisering och samordning med annan utbildning och lärarsamverkan som föreslagits i huvudbetänkandet. I det följande lämnas därför bara en mycket kortfattad redogörelse för i huvudbetänkandet framlagda förslag med tonvikt på utbildningens organisation.

KFU har funnit att all centralt anordnad förvaltningsutbildning bör genomföras i en för försvaret gemensam förvaltningsskolas regi. Skolan bör få ställning som högskola.

Förslagen till förvaltningsutbildning berör alla personalkategorier. För resp förvaltningsområden framläggs personalutbildningsplaner och i huvudbetänkandets del 2 redovisas de olika delmål som uppställts för de föreslagna kurserna.

Förvaltningshögskolans organisation bör innefatta såväl en utvecklingsfunktion som en planerings- och genomförandefunktion.

Inom utvecklingsfunktionen bör den utbildningsmetodiska utvecklingen och forskningen följas liksom utvecklingen på läromedels- och hjälpmedelsområdena. Läroplanerna behöver en fortlöpande revidering. Tidigare elevers och deras myndigheters utvärdering av utbildningen har därvid stor betydelse. Till utvecklingsfunktionen hör också att företa jämförande studier på förvaltningsområdet och att utföra skilda utredningsuppdrag.

Inom planerings- och genomförandefunktionen bör handhas den erforderliga kursplaneringen. De kompetensgivande kurserna intar därvid en särställning. I planeringsarbetet bör reguljärt ingå samråd med utbildningsenheterna hos de olika myndigheterna. Även förvaltningshögskolans medverkan vid regionalt/lokalt bedriven utbildning kräver planering. En del av dess i Östersund centralt administrerade utbildning bör kunna förläggas till några andra mera permanenta kursorter i syfte att minska reskostnaderna.

I största möjliga utsträckning bör utbildningen handhas av till förvaltningshögskolan fast knutna lärare (hel- och deltidstjänstgörande). Insatsen av tillfälliga lärarkrafter och föreläsare bör då kunna begränsas.

De personaladministrativa ämnena kan i stor utsträckning anknytas till socialhögskolans i Östersund utbildning. Basämnena sammanfaller till stora delar med nämnda skolas och i viss mån gymnasieskolans kurser. Behovet av lärarinsatser i dessa ämnen, torde i huvudsak kunna tillgodoses genom deltidslärare från dessa skolor. Genom nämnda pedagogiska samverkan räknar KFU med att behovet av tillfälliga lärarkrafter och föreläsare kan minskas till 10–20 procent av den totala utbildningstiden och då företrädesvis inom de försvarsspecifika och förvaltningsadministrativa ämnena.

KFU räknar med att den centralt bedrivna verksamheten skall omfatta ca 24 500 lektionstimmar, varav 13 500 i centrala kurser i grundläggande befattningsutbildning och vidareutbildning. Antalet kursveckor per år beräknas till genomsnittligt 700, varav 400 föreslås genomföras i Östersund.

KFU räknar med ett nettoläsår på 40 veckor och kommer fram till att vid fullt utbyggd skoldrift erfordras 28 1/2 tjänster för lärare. Krav på för-

valtningshögskolans medverkan i lokal och regional utbildning kan komma att leda till behov av ytterligare några lärartjänster.

1.2.1 *Den föreslagna förvaltningshögskolans ställning och personalbehov*

KFU föreslår att förvaltningshögskolan bör få en fristående ställning direkt lydande under regeringen och bör ha ansvaret för utbildningen av personal för förvaltningsverksamhet vid samtliga försvarets myndigheter – för så vitt detta inte åvilar annan myndighet. Vid skolan bör därjämte bedrivas forskning, utveckling och försök inom verksamhetsområdet.

I tabell 1.1 redovisas personalbehovet vid skolan.

Tabell 1.1 Personalbehov vid försvarets förvaltningshögskola enligt KFU förslag i huvudbetänkandet

Befattning	Skolchef	Administrativ enhet[a]	Utvecklingsenhet	Utbildningsenhet	Summa
Skolchef	1				1
Enhetschef		1	1	1	3
Handläggare		1	2	1	4
Medarbetare		3		4	7
Lärare–linjechefer				4	4
Lärare – övriga				24,5	24,5
Summa	1	5	3	34,5	43,5

[a] Tillkommer för med arméns tekniska skola – ATS – gemensamma administrativa funktioner erforderligt antal tjänstemän – beräknat till 28 – varav mellan 40 och 50 procent kan beräknas komma på förvaltningshögskolans andel. Denna samordning med ATS torde kunna leda till en inbesparing av sju tjänstemän.

1.2.2 *Ekonomiska konsekvenser*

I korthet noteras i det följande KFU beräkningar över kostnaderna för den i huvudbetänkandet föreslagna centrala förvaltningsutbildningen.

Driftkostnaderna har beräknats efter pris- och löneläge februari 1973. Den sammanlagda årliga kostnaden för den centralt bedrivna verksamheten skulle komma att utgöra 15,3 milj kr, varav elev- och omkostnader skulle uppgå till 8,2 milj kr, personalkostnader till 4,1 milj kr och administrativa kostnader till 3,0 milj kr (där hyreskostnaderna utgör den dominerande posten).

1.2.3 *Övergångsanordningar*

KFU föreslår att tiden fram till att förvaltningshögskolan kan ta över avsedd utbildningsverksamhet utnyttjas för bl a vissa ytterligare undersökningar och utredningar. Dessutom kan viss utbildningsverksamhet försöksvis under

denna tid påbörjas. För ändamålet föreslås att regeringen inrättar en särskild nämnd i vilken bör ingå expertis och företrädare för personalorganisationerna.

I kap 9 i föreliggande betänkande anknyter KFU till detta sitt tidigare förslag.

1.3 Det fortsatta utredningsarbetet

1.3.1 *Uppgifter*

I samband med att KFU överlämnade sitt huvudbetänkande anmäldes att utredningen hade för avsikt att i ett senare betänkande (del 3) redovisa resultat av kvarstående utredningsarbete. Enligt KFU mening torde detta inte hindra ett ställningstagande dessförinnan till i huvudbetänkandet framlagda förslag.

Det åsyftade utredningsarbetet avser personaltjänstutbildningen inom försvaret samt den administrativa utbildningen av högre chefstjänstemän.

Vid värnpliktsverket –VPV – bedrivs sedan några år utbildning i personaltjänst. Utbildningen genomförs med chefen för armén – CA – som kursanordnande myndighet. Den omfattar ett antal kurser för regements-, kompani- och plutonsofficerare vid främst de lokala myndigheternas personalenheter. Plats för deltagare från marinen och flygvapnet har kunnat beredas i vissa kurser. I utbildningen ingår bl a personaladministrativa ämnen och även vissa andra ämnen som har sin motsvarighet i en del av de kursförslag som framlagts i KFU huvudbetänkande. Frågan om samordning mellan försvarets förvaltningsutbildning och personaltjänstutbildningen förtjänar därför särskild uppmärksamhet, framhåller KFU i huvudbetänkandets kap 27.

I samma betänkandes kap 21, som berör förvaltningsutbildningen av personal för administrativ verksamhet, anger KFU som sin mening att det är väsentligt att även den högre chefspersonalen, dvs på lägst byråchefs (motsvarande) nivå, erhåller en för verksamheten avpassad administrativ utbildning. KFU nämner därvid den särskilda chefsutbildning som sedan 1970 anordnas vid försvarets materielverk – FMV –och den administrativa chefsutbildning som bedrivs vid militärhögskolan – MHS – för militär chefspersonal.

Slutligen nämns i kap 29 att möjlighet kan uppstå för KFU att i det fortsatta arbetet ta upp till prövning eller undersökning även några andra frågor som i samma kapitel anges såsom varande i behov av utredning.

1.3.2 *Utredningsarbetets organisation och genomförande*

I det utredningsarbete, vars resultat redovisas i detta delbetänkande, har den sakkunnige som experter haft till sitt förfogande

översten Per-Gunnar Brantberger, försvarets materielverk
byrådirektören Folke Grahm, försvarsstabens personalvårdsbyrå
(fr o m den 1 oktober 1975)

kaptenen Erik Knöös, marinstaben
översten Greger Lindberg, tygförvaltningsskolan
avdelningsdirektören Lennart Magnusson, försvarets materielverk
studierektorn Stig Nyberg, arméstaben
överstelöjtnanten Arne Skedinger, värnpliktsverket
(fr o m den 1 oktober 1974)
översten 1 gr Sven Torfgård, försvarsstaben
(fr o m den 1 november 1974).

Sekreterare har varit departementssekreteraren Jan Dinell, försvarsdepartementet. I utredningens sekretariat har medverkat kontoristen Marianne Norström.

Liksom i det tidigare utredningsarbetet har den sakkunnige lett en central grupp, i vilken förutom sekreteraren ingått experterna Brantberger och Nyberg. Brantberger har även haft vissa väsentliga sekreteraruppgifter. Kring de två huvudfrågorna har bildats arbetsgrupper. I den som avsett utbildningen för personaltjänst med personalvård har ingått experterna Grahm, Knöös, Magnusson och Skedinger. Experterna Lindberg och Torfgård har främst ägnat sig åt den administrativa utbildningen av högre chefstjänstemän. Experten Magnusson har även ägnat sig däråt.

1.3.3 *Gränsdragning till och samarbete med pågående organisationsöversyn av värnpliktsverket – VPV*

VPV har sedan hösten 1973 genomfört en begränsad organisationsöversyn i samarbete med försvarets rationaliseringsinstitut – FRI – och förslag i anledning därav har framlagts för regeringen hösten 1975. Personaltjänstutbildningen av VPV personal inom personalredovisningsfunktionen såväl vid huvudkontoret som vid de regionala enheterna ingår som ett objekt i nämnda översyn.

KFU har funnit att även den i översynsprojektet ingående personaltjänstutbildningen för VPV personal inom personalredovisningsfunktionen till sitt innehåll är sådan att den bör inordnas i KFU överväganden och ställningstaganden. Utredningen har därför överenskommit med VPV och FRI att för egen del få utnyttja det underlag som översynsprojektet tagit fram avseende personaltjänstutbildningen inom personalredovisningsfunktionen.

1.4 Begrepp

I huvudbetänkandet har KFU under punkt 1.5 jämte tillhörande bilaga redovisat de i utredningsdirektiven förekommande begreppen förvaltning och integrerad utbildning, de vanligaste begreppen inom förvaltningsutbildningen samt i betänkandet i övrigt förekommande begrepp.

Därav framgår bl a att KFU i förevarande sammanhang till begreppet *förvaltning* hänför den del av den statliga förvaltningen, som utövas av myndigheter inom fjärde huvudtiteln. Sådan utbildning som är rent militär, teknisk, medicinsk etc har undantagits i den mån den inte utgör ett led

i den berörda personalens förvaltnings-, underhålls- och miljökunnande.

Vidare anges att det övergripande målet för *förvaltningsutbildning* – i den bemärkelse KFU använder begreppet – är att göra kursdeltagaren lämpad att verka inom någon gren av förvaltningen. Utbildningen är sålunda *befattningsutbildning*.

KFU använder begreppet *introduktionsutbildning* för att beteckna den information om arbetsplats och miljö som meddelas nyanställd civil personal som inte tidigare varit verksam inom försvaret.

Den som anställs i förvaltningstjänst inom försvaret bör – i den mån det inte är tillfyllest med en introduktionskurs – som regel ha en särskild befattningsanpassad utbildning i samband med anställningens påbörjande. Likaså bör den som sedermera får nya uppgifter, ges möjlighet att genom utbildning skaffa sig de ytterligare kunskaper och färdigheter som erfordras härför. Varje sådan utbildning benämns *vidareutbildning*. För att skilja den utbildning som genomgås i samband med inträdet i förvaltningstjänsten från övrig vidareutbildning, kallar KFU denna *grundläggande befattningsutbildning*.

Sådan utbildning som syftar till att bereda personal med anställningstid av viss längd tillfälle att följa med utvecklingen inom det egna verksamhetsområdet, dvs att hålla kunskaper och färdigheter i nivå med förändrade krav i innehavd befattning, benämns *fortbildning*.

Med *integrerad utbildning* avser KFU en under gemensam ledning i ett eller flera avseenden helt samordnad utbildning. Integreringen kan t ex vara mellan olika nivåer eller inom samma nivå. Den kan omfatta lärare, läro- och hjälpmedel, lokaler eller deltagare ur olika utbildningskurser eller tillhörande olika personalkategorier.

I detta delbetänkande därutöver förekommande viktigare begrepp redovisas i det följande.

Enligt försvarsmaktens gemensamma nomenklatur (Nomen F) innebär *personaltjänst* verksamhet som syftar till att tillgodose försvarsmaktens respektive civilförsvarets behov av personal i krig och fred utom åtgärder som hänförs till utbildningsverksamhet och förvaltning. Personaltjänst omfattar personalplanering, personaladministration, personalvård och rättsvård. Personaltjänsten är sålunda enligt Nomen F det övergripande begreppet som i sig bl a innefattar personaladministration.

Enligt "Personaladministrativ terminologi"[1] (PA-terminologi) omfattar emellertid *personaladministration* alla de insatser som görs i myndigheten "för att planera, åtgärda och följa upp dess personalfrågor". Med *personaltjänst* menas den personaladministrativa verksamhet som vanligen utförs vid särskild organisatorisk enhet inom myndigheten (personalavdelning, personalsektion etc) och som syftar till att anskaffa, behålla, betala, utveckla och avveckla personal. Arbetsfördelningen mellan personaltjänst och personalledning – dvs den del av arbetsledningen som avser myndighetens personella resurser – kan variera.

KFU, som i kap 4 redovisar sina huvudsakliga överväganden och motiv, anser att utredningens syn på verksamhetsområdet närmast anknyter till nämnda PA-terminologi.

Sådana chefsuppgifter som innefattar åtgärder för att samordna verksamheten mot fastställda mål genom att planera, organisera, tillvarata och ut-

[1] Utgiven 1974 av Statskontoret, Landstingsförbundet, Statens Personalnämnd och Svenska Kommunförbundet (ALLF 903 73 038).

veckla myndighetens resurser samt kontrollera och följa upp resultatet av verksamheten kan sammanfattningsvis betecknas såsom *administrativa*. Uppgifter däremot, som sammanhänger med det egna fack- eller specialistkunnandet, kallas i regel *funktionella*. KFU är medveten om svårigheten att alltid kunna klart redovisa vart en viss uppgift skall hänföras.

2 Hittillsvarande utbildningsmöjligheter

2.1 Personaltjänstutbildningen inom försvaret

2.1.1 *Återblick på tidigare utbildningsverksamhet inom personalredovisningsområdet*

Försvarsväsendets rullföringsnämnd, som i februari 1941 fått i uppdrag att överse gällande system för inskrivning och personalredovisning, lät anordna kurser i personaltjänst för viss personal placerad vid förbandens mobiliseringsavdelning samt för arbetsledare för uppläggning av register för personalredovisning. Nämnda kurser omfattade tre resp fyra veckors utbildning.

Till följd av rullföringsnämndens översyn framlades en proposition med förslag om inrättande av en gemensam myndighet, centrala värnpliktsbyrån (CVB), fr o m 1 januari 1942 för ledning och övervakning av inskrivningsväsende och personalredovisning. Riksdagen 1941 biföll propositionen. CVB underställdes chefen för armén – CA.

Under de första åren av CVB verksamhet anordnades tillfälliga kurser efter hand som behov uppstod. Först fr o m 1948 fick kursverksamheten en fastare form. Utbildningen i personaltjänst omfattade personalofficerskurs, personalregistratorskurs samt militärområdesvisa repetitionskurser.

Kurserna omfattade i allmänhet tre veckors teoretisk utbildning och två veckors praktisk tjänstgöring utom beträffande repetitionskursen som endast omfattade två till tre dagars utbildning. Härutöver ordnades vid behov kurs för inskrivningschefer och provledare om två till tre dagar, kurs för reservofficerare om två veckor samt kurs för exploratörer om tre veckor i militärpsykologiska institutets – MPI – regi.

Vid mitten av 1960-talet anordnades utbildning i personaltjänst genom två fyraveckorskurser vartannat år för personalofficerare respektive personalregistratorer, samt en kurs på en halv till en vecka för expeditionsofficerare, också vartannat år, Dessutom genomfördes varje år en två–till tredagarskurs för inskrivningschefer. Med MPI som anordnare genomfördes varje år en treveckorskurs för exploratörer och en fyradagarskurs för provledare. Utbildningen bedrevs i central regi vid CVB och MPI samt även i regional regi. Fortbildning förekom årligen på regional nivå under medverkan av lärare och CVB.

Målsman med samlat ansvar för utbildning i personalredovisningsfrågor saknades alltjämt. Genom CAs kursplanering lades emellertid fr o m utbildningsåret 1966/1967 ansvaret på CVB i fråga om utbildning av befatt-

ningshavare i högre staber som representerar personaltjänsten, dvs chefer för sektion 3 m fl.

Den 1 juli 1968 inrättades värnpliktsverket, VPV, enligt riksdagsbeslut samma år, varvid CVB samtidigt upphörde. Tillkomsten av VPV innebar att försvaret tillfördes ett helt nytt system för inskrivning och personalredovisning, baserat på automatisk databehandling, vilket motsvarade tidsenliga krav på informationsunderlag för personal- och utbildningsplanering och på överblick över personalläget vid krigsförbanden. I och med övergången till nytt, datorbaserat personalredovisningssystem 1969 och senare genom den etappvisa omorganisationen av förband och försvarsområdesstaber fick utbildningen i personaltjänst sin nuvarande inriktning, organisation och omfattning.

2.1.2 *Nuvarande personaltjänstutbildning vid värnpliktsverket*

Vid VPV genomförs med CA som kursanordnande myndighet sedan ett antal år tre olika kurser för regements- och kompaniofficerare avsedda att tjänstgöra vid personalavdelning vid fo-regemente (motsv). Hösten 1975 har dessutom anordnats två kurser för plutonsofficerare. I det följande lämnas en kort beskrivning av dessa kurser och deras innehåll.

A. Kurs för personalavdelningschef vid fo-regemente (motsv) (A 83 a)

Målet är att ge kursdeltagarna (regementsofficerare) förmåga att tjänstgöra som chef för personalavdelning vid lokal och lägre regional myndighet (tillika som chef för sektion 3 alternativt för personalsektion), att leda verksamheten vid underlydande allmän detalj och värnpliktsdetalj och att leda försvarsinformationen (dock inte presstjänst).

Utbildningen har sin tyngdpunkt i personaladministration av anställd personal. Fördelningen på ämnen i den kurs som genomfördes i april 1975 framgår av tabell 2.1.

Tabell 2.1 Ämnen och timfördelning i kursen för personalavdelningschef vid foregemente (motsv)

Ämne/Omfattning	Antal timmar
Inledning, avslutning	3
Prov, attitydundersökning	3
Organisation	2
Personalplanering	5
Personalbudgetering	3
Personaladministration, fast anställda	62
Arbetstidsbestämmelser	6
Försvarsupplysning	6
Personaltjänst i krig	2
Hälso- och sjukvård	3
Rättsvård	8
Säkerhetstjänst	2
Expeditionstjänst	4
Kassatjänst	3
Personaladministration, värnpliktiga	15
Studiebesök	12
Fysisk träning	6
Reserv	3
Summa timmar	148

B. Kurs för chef för allmän detalj inom personalavdelning vid foregemente (motsv) (A 83 b)

Målet är att ge kursdeltagarna (kompaniofficerare) erforderlig kunskap för handläggning av frågor rörande administrationen av anställd militär och civil personal, rättsvård, arbetarskydd och arbetstid samt utbildning avseende personaltjänst för anställd personal. Dessutom ges viss orientering om övriga frågor vid personalavdelning (värnplikts- och personalvårdsdetaljerna). Tyngdpunkten i utbildningen ligger på ämnena personaladministration av anställda och rättsvård. Av tabell 2.2 framgår ämnena och timfördelningen i den kurs som genomfördes i april 1975.

Tabell 2.2 Ämnen och timfördelning i kursen för utbildning av chef för allmän detalj inom personalavdelning vid fo-regemente (motsv.)

Ämne/Omfattning	Antal timmar
Inledning, avslutning	3
Prov, attitydundersökning	5
Organisation	2
Personalplanering	3
Personalbudgetering	2
Personaladministration, fast anställda	59
Arbetstidsbestämmelser	6
Personalvård	5
Rättsvård	23
Säkerhetstjänst	2
Expeditionstjänst	2
Kassatjänst	3
Personaladministration, värnpliktiga	21
Studiebesök	6
Fysisk träning	5
Reserv	1
Summa timmar	148

C. Kurs för chef för värnpliktsdetalj inom personalavdelning vid fo-regemente (motsv) (A 84)

Förkunskaper: Kursdeltagarna (kompaniofficerare) skall ha genomfört praktiktjänst vid ett förbands värnpliktsdetalj samt ägnat studier åt värnpliktslagen, inskrivningskungörelsen och tjänstgöringskungörelsen samt "ADB från början." Litteratur tillställs deltagarna före kursen.

Målet för utbildningen är att ge kursdeltagarna förmåga att självständigt fullgöra de arbetsuppgifter som åligger chef för värnpliktsdetalj vid utbildningsredovisande myndighet. Huvudvikten läggs vid ovannämnda lagar och kungörelser samt personalredovisningsinstruktionerna. Undervisningen omfattar även applikatoriska exempel. Dessutom anordnas under kurstiden praktik på två dagar vid värnpliktskontors – VK – värnpliktsavdelning samt fyra dagars praktik vid värnpliktsdetalj varvid även tillfälle ges till studiebesök.

Ämnen och timfördelning vid en under april–maj 1974 genomförd kurs framgår av tabell 2.3.

Tabell 2.3 Ämnen och timfördelning i kursen för utbildning av chef för värnpliktsdetalj inom personalavdelning vid fo-regemente (motsv)

Ämne/Omfattning	Antal timmar	Anteckning
Organisation	5	
Personalredovisning inom totalförsvaret	6	
Befattningsanalys	4	
Inskrivning	7	
Personalplanering	7	
Personalredovisning	32	
Förordnande	3	
Värnpliktsförmåner	3	
Säkerhetstjänst	3	
Yrkesinformation och rekrytering	2	
Vissa lagar, kungörelser, förordningar m m	7	Reglementskunskap
Mobiliseringstjänst	7	
Studiebesök	8	
Fysisk träning	7	
Prov	4	
ADB-utbildning	14	
Applikatoriskt exempel	22	
Tjänst vid VK/värnpliktsavdelning	7	Vid VKÖ i Solna
Tjänst vid personal- och värnpliktsdetalj	18	Inom Linköpings garnison
Reserv (genomgång av prov, diskussion m m)	9	
Summa timmar	175	

D. Kurs för plutonsofficer vid allmän detalj inom personalavdelning vid fo-regemente (motsv)

Målet för utbildningen är att ge deltagarna erforderlig kunskap i frågor som rör administrationen av anställd militär och civil personal (även reservpersonal) och rättsvården samt i begränsad omfattning säkerhetstjänsten. Därutöver skall ges orientering om frågor som handläggs vid värnpliktsdetaljen.

De första två kurserna har genomförts hösten 1975. Ämnen och timfördelning framgår av tabell 2.4.

Tabell 2.4 Ämnen och timfördelning i kurs för utbildning av plutonsofficer vid allmän detalj inom personalavdelning vid fo-regemente (motsv)

Ämne/Omfattning	Antal timmar
Inledning, avslutning	3
Attitydundersökning	1
Personaladministration, fast anställda	41
Personaladministration, värnpliktiga	2
Rättsvård	23
Säkerhetstjänst	2
Fysisk träning	3
Reservtid	1
Summa timmar	76

2.1.3 *Nuvarande personalvårdsutbildning, bedriven av försvarsstabens personalvårdsbyrå*

I redovisningen ingår endast utbildning för de målgrupper som behandlas i betänkandet.

A. Chefsutbildning i personalvård

Sedan 1966 anordnas årligen en veckokurs för (blivande) förbandschefer och motsvarande chefer i centrala och regionala staber. Även vissa chefer i centrala förvaltningar har under senare år deltagit i utbildningen.

Antalet deltagare är ca 30. I kursen deltar dessutom ca 30 chefer för personalavdelningar vid förband.

Mål för kursen är att ge deltagarna en allmän orientering om samhällsutvecklingen inom områden som har anknytning till personalfunktionen i sin helhet och som är särskilt aktuella i den pågående samhällsdebatten. Kursernas innehåll skiftar med hänsyn till vad som är aktuellt i samhället och som antas kunna påverka utövandet av chefsskapet inom försvaret. 1975 års kurs tog exempelvis upp arbetsmiljöfrågan i vid bemärkelse. Orientering lämnades också om väntad utveckling inom det arbetsrättsliga området.

Kursen genomförs med föreläsningar av representanter för olika samhällsområden och vissa specialister samt estradsamtal med bl a representanter för personalorganisationer.

En stor del av tiden avsätts för diskussioner mellan kursdeltagarna och föreläsarna samt deltagarna i estradsamtalen.

B. Utbildning för chefer för personalavdelningar vid förband

Tre veckors utbildning i personalvård genomförs årligen för nytillträdda chefer för personalavdelningar (motsv).

Första veckan utgörs av ett kompendieskede, som omfattar grundläggande

bestämmelser om försvarets personalvård. Därefter följer en sammanhängande central kurs omfattande två veckor. Utbildningen under första veckan av den centrala kursen omfattar komplettering av grundläggande bestämmelser om försvarets personalvård, varvid eleverna bereds möjligheter att styra inriktningen av utbildningen, dels genom att insända skriftliga önskemål om innehållet efter avslutat kompendieskede, dels genom att dessa skriftliga önskemål och senare uppkomna önskemål behandlas som grupparbete i början av kursen. Större delen av första utbildningsveckan ägnas åt orienteringar och grupparbete om socialpsykologiska teorier och metoder i personalarbetet. Under den andra veckan av den centrala kursen deltar eleverna i den under A. redovisade chefskursen i personalvård.

C. Utbildning av konsulenter inom försvarets personalvård

Kvalifikationskraven för anställning som konsulent i försvarets personalvård är genomgången socialhögskola eller avlagd akademisk examen med beteendevetenskaplig inriktning eller på annat sätt förvärvad motsvarande kompetens.

Anställningsmyndighet är försvarsstabens personalvårdsbyrå som är fackmyndighet. Tjänsterna för konsulenterna är placerade vid olika förband och myndigheter.

Varje tjänst som ledigförklaras avser placering vid viss myndighet.

Tidigare deltog konsulenterna i den personalvårdskurs som anordnades för chefer för personalavdelningar. Eftersom den senare kursen i större utsträckning målinriktades på de personalvårdsuppgifter, som åligger chef för personalavdelning, har en annan utbildningsgång införts.

Med hänsyn till att målgruppen nyanställda konsulenter är mycket liten, 5–10 per år, och att anställning sker vid olika tidpunkter på året har det inte ansetts möjligt att genomföra centrala kurser, speciellt inriktade för nyanställda konsulenter. Därför har konsulenterna deltagit i utbildningen för värnpliktiga personalvårdsassistenter. Fr o m 1976 avses utbildningen genomföras enligt följande.

1. När beslut om anställning föreligger erhåller konsulenten samma materiel som ingår i kompendieskedet i personalvård för chefer för personalavdelningar.
2. Myndighetschef svarar för introduktionen av konsulenten vid myndigheten, varvid stabskonsulenten inom militärområdet biträder med orientering inom fackområdet. Tid för introduktion fastställs av myndighetschef.
3. Studietjänstgöring inom militärområdet ordnas av myndighetschef i samråd med militärbefälhavaren.
4. Konsulent som före sin anställning inte har genomgått utbildning till värnpliktig personalvårdsassistent deltar i kommande centrala kurser för värnpliktiga personalvårdsassistenter skede 1, omfattande 4 veckor och inriktad på personalvård i fred, samt skede 2, omfattande 3 veckor och inriktad på personalvård under beredskap och krig.

Sedan början av 1950-talet har kompletteringsutbildning skett av konsulenterna genom bl a en veckas central kurs. Sedan 1972 är kurserna äm-

nesinriktade. Tre kurser med ca 35 deltagare genomförs årligen. Kurser har hittills genomförts i socialpsykologi, praktisk juridik samt i utbildnings- och informationsmetodik. Under budgetåret 1975/76 genomförs utbildning i socialmedicin.

Fortbildning meddelas i samband med regionala sammankomster med konsulenterna.

D. Utbildning av värnpliktiga personalvårdsassistenter

Till utbildning som personalvårdsassistent uttas vid inskrivningarna vissa värnpliktiga som förklarat att de ämnar avlägga jur kand- eller pol magexamen eller annan akademisk grundexamen med samhällsvetenskaplig eller beteendevetenskaplig inriktning eller examen från socialhögskola eller lärarhögskola och som i övrigt bedöms lämpade för denna utbildning.

Efter gymnasieutbildningen fullgörs ca 90 dagars grundläggande militär utbildning. Därefter hemförlovas de och inkallas för fullgörande av fackutbildning och tjänstgöring vid förband efter avlagd civil grundexamen, 3–6 år efter den militära grundutbildningen. Fackutbildningen och praktiktjänstgöringen omfattar för närvarande 255 dagar och är fördelad på centrala kurser och tjänstgöring vid förband. 60–80 värnpliktiga personalvårdsassistenter genomgår årligen denna fackutbildning med åtföljande praktiktjänstgöring.

Fackutbildningen börjar med en månads central kurs (benämnd skede 1) inriktad på att göra dem väl lämpade för tjänstgöring i personalvårdsbefattning i fred. Därefter följer praktisk tjänstgöring vid förband och utbildningsanstalter under 3–5 månader. Syftet med tjänstgöringen är att genom tillämpning av kunskaperna från den centrala fackutbildningskursen göra assistenterna lämpade att utöva praktisk personalvård samt genom att de får delta i militära övningar förbereda deras tjänst vid krigsförband. Efter praktiktjänstgöringen genomgås en tre veckors central kurs (benämnd skede 2), vars mål är att göra assistenterna lämpade att tjänstgöra som personalvårdsassistenter vid krigsförband på bataljonsnivå (motsv). Utbildningen följs av fortsatt praktiktjänstgöring vid förband och utbildningsanstalter under de resterande ca 3 månaderna varvid assistenterna skall ges tillfälle tjänstgöra vid krigsorganiserade enheter och delta i övningar under fältmässiga förhållanden. Målet är att ge assistenterna erforderlig säkerhet och rutin som personalvårdsassistenter vid krigsförband.

Strävan är att personalvårdsassistenternas tjänstgöring skall förläggas på sådant sätt att de tjänstgör vid förband under den tid då huvuddelen av de värnpliktiga fullgör grundutbildning vid förband. Med hänsyn till de olika tjänstgöringstiderna för värnpliktiga under grundutbildning vid och inom de olika försvarsgrenarna är det dock inte möjligt att anpassa tjänstgöringen så att den är lämplig för alla förband. Utbildningsåret 1975/76 är personalvårdsassistanterna uppdelade på två tjänstgöringsomgångar, som överensstämmer med utbildningsalternativ 1 a resp 1 b för arméns värnpliktiga. Utbildningen planläggs och genomförs av fackmyndigheten, försvarsstabens personalvårdsbyrå, som också placerar de värnpliktiga personalvårdsassistenterna vid förband och skolor i och för praktiktjänstgöring.

Utbildningen har ingen permanent anknytning till något förband eller utbildningsanstalt. Under senare år har den genomförts vid Vaxholms kustartilleriregemente och tygförvaltningsskolan.

Tillfälligt kommenderad personal har svarat för planläggning, administration och genomförande av utbildningen.

Ämnes- och timfördelningen under de olika utbildningsskedena framgår av tabellerna 2.5 och 2.6.

Tabell 2.5 Ämnes- och timfördelning under skede 1 (fredsutbildning) för värnpliktiga personalvårdsassistenter

Ämne	Antal timmar
Soldatorientering	2
Personalvårdsorientering	14
Försvarsupplysning	8
Militär utbildning	41
Samverkan och nämndverksamhet	11
Själavård	2
Socialtjänst	83
Bildnings- och förströelseverksamhet	7
Studie- och yrkesorientering	3
Summa timmar	171

Tabell 2.6 Ämnes- och timfördelning under skede 2 (krigsutbildning) för värnpliktiga personalvårdsassistenter

Ämne	Antal timmar
Organisation, stabs- och sambandstjänst	8
Taktik och mobilisering	14
Militär säkerhetstjänst	2
Personaltjänst (utom personalvård)	6
Personalvård i beredskap och krig	40
Totalförsvar	18
Förevisningsövningar och inre tjänst	12
Fysisk träning	10
Reservtid	10
Summa timmar	120

2.1.4 *Utbildning vid Gällöfsta Kurscentrum – SGK*

Gällöfsta har tillkommit som central kursgård inom försvaret för utbildning och konferenser i olika frågor. Syftet med kursverksamheten är att få till stånd en allsidig diskussion till nytta för alla oavsett uppgift och bakgrund

inom försvaret. Kontakten mellan olika grupper inom försvaret och företrädare för andra samhällsområden är också viktig.

Sedan 1971 bedrivs vid stiftelsen Gällöfsta Kurscentrum kurser i personalsamverkan och arbetsplatsens miljö. Bakgrunden är den pågående debatten om demokrati och samverkan i arbetslivet, vilken i hög grad berör försvarets olika grupper av anställda. I förgrunden av debatten finns frågan om människans roll och om relationerna mellan individer och grupper.

Utöver dessa grundkurser har fr o m budgetåret 1974/75 tillkommit fortsättnings- och kompletteringskurser med olika inriktning. Tillsammans bildar dessa nu ett kurssystem. Fortsättnings-och kompletteringskurserna omfattar organisationsutveckling, individinriktad utbildning och handledareutbildning. Huvudvikten har lagts vid sistnämnda kurstyp. Ett kurspaket har utarbetats, avsett att användas inom totalförsvarets myndigheter för lokal utbildning i personalsamverkan med grupporienterade metoder.

Från SGK sida bedrivs också konsultmedverkan i andra myndigheters utbildning genom uppläggning av kurser samt lärarmedverkan vid utbildning inom personalsamverkan, arbetsmiljö, personalledning, yrkesetik och vuxenpedagogik.

Kursen personalsamverkan och arbetsplatsens miljö.

Kursens syfte är att mot bakgrund av den samhällsutveckling som under 1970-talet bedöms påverka försvarets arbetsplatser:

- ge kännedom om sociologiska, psykologiska och pedagogiska förhållanden av betydelse för samverkan på arbetsplats,
- genom tankeutbyte skapa ökad förståelse för olika roller, uppfattningar och värderingar som förekommer i det dagliga arbetet,
- skapa ett ökat personligt intresse för personalsamverkansfrågor som grund för egen utveckling.

Kursen omfattar studium och tankeutbyte kring *människans roll inom försvaret* med tonvikt på samhällsutveckling, gruppdynamik, kommunikation, organisationsutveckling och praktisk samverkan under olika förhållanden.

Mot bakgrund av dessa studier belyses och diskuteras praktiska exempel hämtade ur den dagliga arbetsmiljön.

Kursen genomgås av allsidigt sammansatta deltagargrupper från militära förband, centrala och regionala myndigheter inom totalförsvaret samt civila organ. Vid varje kurs diponeras ca 28 elevplatser som fördelas på grupper om 4–8 från olika myndigheter m fl. Inom varje deltagargrupp förutsätts olika personalgrupper samt myndighetens ledning vara representerad. Under kursen uttas 40 timmars arbetstid.

Tabell 2.7 Innehållet i Gällöfstakursen – Personalsamverkan och arbetsplatsens miljö

Omfattning i stort
Samhällsutveckling och samhällsmiljö Frågor om samhällsutvecklingen i vårt land under 60- och 70-talen. Hur påverkas arbetsplatserna av denna utveckling?
Gruppteori och gruppdynamik Gruppfunktioner. Gruppens betydelse ur organisations-, motivations- och arbetssynpunkt. Praktisk samverkan i grupp. Processanalys. Kommunikationsprocessen. Feedback. Problemlösning. Individ – gruppreaktioner.
Organisationslära och organisationsutveckling Olika organisationsteorier. Organisationen som socialt system. Vanliga organisationsproblem. Utvecklingstendenser. Organisationsutveckling i samverkan. Problem kring företagsdemokrati–medinflytande – frågorna i stort. Erfarenheter från andra verksamhetsområden.
Samverkan 1: Roller och betingelser Olika roller, relationer och problem på våra arbetsplatser. Olika tekniker vid organisationsutveckling. Allmänna teorier om personalledning. Organisatoriska och personliga förutsättningar för personalsamverkan.
Samverkan 2: Personalproblem Personaltjänst, praktikfall
Samverkan 3: Utvecklingsfrågor Feed-back och processanalys i arbetet. Hur kan intresset för personalsamverkansfrågor ökas på egen arbetsplats/inom egen myndighet? Vilka problem finns? Vilka insatser bedöms som mest väsentliga?
Utvärdering Kursvärdering och samtal kring utveckling av kursen.

2.2 Personaltjänstutbildning utanför försvaret

Inom det personaladministrativa området finns ett relativt rikt utbud av utbildning utanför försvaret. Utöver den internutbildning av statstjänstemän i personaladministration som bedrivs av statens personalutbildningsnämnd (se vidare 2.2.1) redovisas i korthet i det följande utbildningsinslag som återfinns i kurser vid gymnasieskolan och vid universitet och högskolor.

Inom de olika studieförbunden förekommer kurser med personaladministrativa inslag av olika omfattning och inriktning.

2.2.1 *Statens personalutbildningsnämnds – PUN – utbildning i personaladministration*

Utbildningen hos PUN genomförs i samarbete med statens personalnämnd – SPN – och syftet är att förse myndigheterna med underlag för att utveckla sin personaladministration, att belysa olika synsätt på personaladministration och att pröva möjligheterna till likformig handläggning av personaladministrativa frågor. Utbildningen avser också att utgöra ett led i en fortsatt kontaktverksamhet mellan PUN/SPN och deltagande myndigheter.

Utbildningens omfattning enligt kursplanen

Efter ett förberedelsearbete på en dag varunder kursdeltagarna bl a påbörjar en beskrivning av hur man handlägger personaladministrativa frågor hos den egna myndigheten följer en första internatperiod på fem dagar, då man behandlar grundläggande aspekter på personaladministration, personalpolitik, personalplanering, samverkan mellan linje- och stabsfunktioner samt medinflytandefrågor i det personaladministrativa arbetet. Deltagarna får tillfälle att ytterligare penetrera vilka områden som på den egna myndigheten är angelägna att förändra.

Före nästa internatperiod utförs visst arbete på den egna myndigheten varvid deltagarna bearbetar önskvärda förändringsområden och gör upp förslag till handlingsprogram.

Under den andra internatperioden, också på fem dagar, sker en fördjupning i vissa ämnesområden bl a på grundval av deltagarnas önskemål varvid deltagarna utformar handlingsprogram för utveckling av resp myndighets personaladministration.

Efter ca ett år sker en uppföljning av utbildningen under en dag. Myndigheterna får då tillfälle att gemensamt diskutera och utbyta erfarenheter av att bedriva PA-utvecklingsarbete.

Huvudsaklig arbetsform under utbildningen är grupparbeten.

Myndigheterna bör sända 3–4 deltagare som representerar dels personal- och linjefunktionerna, dels personalorganisationerna. Det slutliga urvalet av deltagare sker i samråd mellan myndigheten och PUN/SPN.

2.2.2 *Gymnasieskolans utbildningslinjer med vissa personaladministrativa ämnen*

Inom gymnasieskolans tvåårige distributions- och kontorslinje kan sådana ämnen som svenska, arbetslivsorientering, företagsekonomi, maskinskrivning, maskinräkning, kontorskunskap och -praktik vara grundläggande för en yrkesinriktning mot det personaladministrativa området.

Detta gäller också vissa ämnen av samma slag inom den tvåårige ekonomiska linjen och den tvåårige sociala linjen som båda har svenska, samhällskunskap, maskinskrivning och kontorskunskap, den förra även företagsekonomi och stenografi, den senare socialkunskap.

Inom den treårige ekonomiska linjen tillkommer psykologi och i den administrativa grenen förvaltnings- och rättskunskap. Även i den treårige samhällsvetenskapliga linjen ingår psykologi.

2.2.3 *Personaladministrativa linjer vid universitet och högskolor*

Yrkesinriktad kurs i administrativ teknik

Kursen, som är på 20 poäng, började anordnas för några år sedan och finns nu vid samtliga universitet, universitetsfilialer och högskolor. Utbildningens mål är att ge en orientering om förvaltningsorganisationen och förvaltningsförfarandets utformning, att ge grundläggande kunskaper inom området

administrativ rationalisering samt att ge kunskap om praktiska tillämpningar inom förvaltnings- och utredningsarbete. Kursinnehållet har en viss tonvikt på den offentliga förvaltningen.

Kursen är uppdelad i fyra delkurser. Vid Stockholms universitet beskrivs delkurserna under läsåret 1974/75 enligt följande:

Arbetsformer i offentlig förvaltning och enskild tjänst, kurs 1 (4 poäng)

Inriktning: Uppgifter och arbetsformer inom statlig och kommunal förvaltning samt enskild tjänst. Fackliga organisationer, förhandlingsformer, avtal och lönesystem.

Undervisning och examination integreras. Möjlighet till skriftlig tentamen ges.

frivillig undervisning	*obligatorisk undervisning*
föreläsningar 22 timmar	examinatorier 8 timmar
	seminarier 9 timmar

Förvaltningsteknik, kurs 2 (4 poäng)

Inriktning: Muntlig och skriftlig framställning. Beslutsformer, besluts rättsverkan, administrativt rättsskydd, offentlighet och sekretess. Dokumenatationsfrågor. Utarbetande av remissvar och protokoll. Sammanträdes- och konferensteknik.

Undervisning: 24 lektionstimmar som i princip är frivilliga. Kursen avslutas med en skriftlig tentamen.

Administrativ rationalisering, kurs 3 (6 poäng)

Inriktning: Genomgång av rationaliseringsarbete. Orientering om systemanalys och systemutformning. ADB samt kontorsteknik.

Undervisning och examination integreras. Möjlighet till skriftlig tentamen ges.

Examinatorierna består av 36 timmar obligatorisk undervisning.

Planerings- och utredningsmetodik, kurs 4 (6 poäng)

Inriktning: Genomgång av olika utrednings- och planeringsmetoder från arbetsuppläggning till resultatredovisning.

Ca 30 timmar obligatorisk undervisning (seminarieövningar). Därtill kommer ett par studiebesök.

Examinationen för kurs 4 består av en utredningsuppgift som utförs individuellt eller i grupp.

Kursen i administrativ teknik erbjuder akademisk utbildning med praktisk inriktning för yrkesutövande. Enligt uppgift från Stockholms universitet har dess kurs blivit ett exempel på en återkommande vuxenutbildning där det övervägande antalet studerande genomgår kursen på kvällstid.

Slutligen kan nämnas att Lunds universitet hösten 1974 startat en förvaltningslinje på 120 poäng, avsedd för blivande handläggare i offentlig tjänst. Denna utbildning avslutas med en kurs i administrativ teknik.

Kurs i arbetsmarknadsteknik med personaladministration (20 poäng)

Kursen är relativt ny och anordnas vid alla universitet och universitetsfilialer. Utbildningen syftar till en bred orientering om principer och praxis samt att ge yrkesförberedande kunskaper inom tre större till varandra gränsande verksamhetsområden där arbetskrafts- och arbetsmarknadsfrågor handläggs, nämligen arbetsmarknadspolitik i tillämpning, arbetsmarknadsorganisationernas verksamhet, personaladministration.

För tillträde till denna kurs krävs inga särskilda förkunskaper men stödundervisning i sociologi och nationalekonomi anordnas.

Kursen är uppdelad i tre delkurser varav kurs 1 på 4 poäng avser arbetsmarknadens organisationer och deras verksamhet. Kurs 2 på 8 poäng omfattar arbetsmarknadspolitikens mål och medel och kurs 3, också på 8 poäng, personaladministration.

Kursen vänder sig till både studenter och yrkesverksamma framför allt inom personaladministrationen i företag och statsförvaltning. Utbildningen bedrivs i form av grupparbeten, seminarier, studiebesök och föreläsningar. Praktikfall tas upp till behandling. De studieformer som valts ger kursdeltagarna olika inlärnings- och uttrycksmöjligheter, aktiverar och ger också färdighet i tal och skrift. Vid kvällsstudier omfattar kursen två terminer.

Personaladministrativ utbildning vid socialhögskolan i Östersund

Vid socialhögskolan i Östersund bedrivs på försök sedan vårterminen 1973 inom förvaltningslinjen en utbildning, inriktad mot personaladminstrativ verksamhet.

Utbildningen profileras så långt möjligt mot PA-området för att tillgodose samhällets efterfrågan på personaladministratörer med relevant utbildning.

Den personaladministrativt inriktade utbildningen har till skillnad från övrig utbildning vid socialhögskolan en bunden studiegång. De ämnen som ingår i utbildningen är till viss del anpassade till PA-området. Inom ämnet rättskunskap läggs tonvikten på den lagstiftning som gäller det arbetsrättsliga området. Under fördjupningsstudierna i arbetssociologi får de studerande kunskaper om beteendevetenskapliga aspekter på personaladministrationen medan fördjupningsstudierna i företagsekonomi presenterar ett ekonomiskt synsätt. Vidare ingår orientering om företagshälsovård och arbetsvetenskap på grundkursnivå.

Av två praktikperioder om vardera fem månader fullgörs den ena inom det personaladministrativa området.

Utbildningsgång enligt socialhögskolans kursplan:

Termin 1 och 2: Grundkurs; rättskunskap, särskilt förvaltningsrätt, statskunskap, samhällsekonomi med socialpolitik, statistik, sociologi, psykologi och praktisk förvaltningskunskap.

Termin 3: Praktik (allmänt inriktad)

Termin 4: Statskunskap och rättskunskap med särskilt inriktad specialkurs.

Termin 5: Samhällsekonomi med specialkurs i företagsekonomi och sociologi med specialkurs i arbetssociologi.

Termin 6: Praktik inom det personaladministrativa området.

Termin 7 alt 1: Fördjupningsstudier i samhällsekonomi med specialkurs i företagsekonomi inriktad mot personaladministration.

Termin 7 alt 2: Fördjupningsstudier i sociologi med specialkursen arbetssociologi inriktad mot personaladministration.

Som ett tredje alternativ planeras fördjupningsstudier i rättskunskap med speciell inriktning mot PA-rätt.

2.3 Den administrativa utbildningen av högre chefstjänstemän inom försvaret

2.3.1 *Återblick på tidigare chefsutbildning vid försvarets materielverk – FMV*

Före den 1 juli 1968 var den centrala förvaltningsverksamheten inom försvaret fördelad på tre försvarsgrensinriktade myndigheter, arméförvaltningen, marinförvaltningen och flygförvaltningen samt fyra gemensamma förvaltningsmyndigheter, fortifikationsförvaltningen, civilförvaltningen, intendenturverket och sjukvårdsstyrelsen. Viss samordning av verksamheten skedde då genom försvarets förvaltningsdirektion. Någon samordnad chefsutbildning förekom dock inte. I allmänhet var de olika myndigheternas utbildningsfunktioner, där sådana fanns, inriktade på att tillgodose de tekniska och fackmässiga kunskapsbehov som förelåg för personal på mellannivå och lägre nivå. Man var föga medveten om behovet av ledarskapsutbildning och administrativ utbildning för högre chefstjänstemän. Framför allt de militära cheferna ansågs ha fått erforderliga kunskaper i sin militära utbildningskarriär.

Enstaka chefstjänstemän vid de olika myndigheterna bereddes under 1960-talet möjlighet att deltaga i de administrativa chefskurserna om tre veckor vid statens personalutbildningsnämnd – PUN.

Vid arméförvaltningen anordnades hösten 1967 en kurs för avdelnings- och byråchefer med administrativ inriktning. Den benämndes "Kurs i personaladministration och arbetspsykologi för högre chefer och företagsnämndsledamöter". Kursen genomfördes i tre omgångar med en kurstid på åtta timmar för varje.

I och med tillkomsten av försvarets materielverk den 1 juli 1968 kunde en samordning av utbildningsinsatserna påbörjas. Utbildningsfunktionen inom verket fick 1969 bl a till uppgift att utforma innehållet i chefsutbildningen. Utöver en allmän ledarutbildning skulle syftet med utbildningen vara att påverka samordningen av chefsarbetet inom det nya verket och att sprida de bärande principerna i försvarets materielförvaltningsutrednings betänkande, MFU 66, som låg som grund för det nya verkets organisation och ledning.

Vid FMV gjordes under första kvartalet 1970 en inventering av utbildningsbehovet för högre chefstjänstemän varvid ett antal befattningsbeskrivningar granskades. Det framgick av beskrivningarna att arbetsuppgifterna till ca 85 % bestod av administrativa chefsuppgifter och till 15 % av rent tekniska eller fackmässiga bedömanden eller åtgärder. Den administrativa

funktionen var sålunda helt dominerande samtidigt som den utbildningsmässigt tidigare varit den minst tillgodosedda.

Efter några gruppintervjuer med chefer vid de olika huvudavdelningarna genomfördes en första provkurs. Den utvärderades av deltagarna med i stort positiv uppfattning om de olika kursavsnitten.

I tjänsteföreskriften från 1970 avseende riktlinjerna för utbildningsverksamheten vid FMV redovisas utbildningsmålen i stort för chefspersonalens utbildning enligt följande:

"Chefspersonalens utbildning inriktas på kvalificerade kurser inom områdena:

- försvaret
- försvarsförvaltning
- företagsdemokrati
- företagsledning
- personalledning
- personaladministrativ planering
- långsiktig totalplanering
- ekonomiska beslutsproblem
- administrativ rationalisering

Utbildningen syftar till att ge en breddning av kunskaperna om vilka metoder som kan användas vid utveckling, planering och samordning av verksamheten inom verket. Genom deltagande i extern utbildning ges chefer information om de senaste synsätten på företagsledning och administration samt inom fack- och specialistområden t ex datateknik, underhållsteknik."

Redan i den första chefskursen vid FMV fick frågorna beträffande förvaltningsdemokratin en central plats. Efter hand som de praktiska förutsättningarna för en reell förvaltningsdemokrati skapats inom verket har utbildningsinnehållet i chefskurserna ändrats ifrån mer generella frågor under medverkan av representanter för delegationen för förvaltningsdemokrati, DEFF, till redovisning och diskussion av det interna utvecklingsarbetet rörande beslutsbefogenheter m m för förvaltningsdemokratiska organ på olika nivåer inom verket.

För att tillgodose de högre chefstjänstemännens utbildningsbehov är avsikten att bereda byråchefer m fl tillfälle att deltaga i utöver den interna chefskursen endera av följande kurser under en femårsperiod.

- försvarshögskolans allmänna kurs
- statens personalutbildningsnämnds chefskurs i administration (allmän)
- kurs i företagsledning vid Institutet för företagsledning (IFL)

2.3.2 *Nuvarande administrativa chefsutbildning vid FMV*

Under 1974 har chefskursen vid FMV tillförts nytt material från verkets översyn av arbetsordningen främst avseende beslutsbefogenheter samt ansvarsfördelningen i anskaffningsprocessen. Från utbildningsverksamheten vid stiftelsen Gällöfsta Kurscentrum har chefskursen tillförts ett avsnitt angående de gruppdynamiska betingelserna för att skapa ett ökat samarbete och högre effektivitet inom en arbetsgrupp. Huvudtemat har varit en diskussionsmässig bearbetning av de olika faktorer som grundlägger goda relationer och gott samarbete inom gruppens ram.

I december 1974 genomfördes den sjätte chefskursen omfattande fem

dagar och därmed har ca 120 avdelnings- och byråchefer fått denna utbildning, som sammanfattningsvis behandlat området *ledning*. Kursen har bl a med hänsyn till tidigare deltagares kursbedömningar och till administrativa förändringar inom verket successivt fått nytt innehåll.

Kursen har utöver förbättrat chefsarbete även som mål att överbrygga motsättningar och stärka samhörighetskänslan i det nya verket. Dess syfte är dessutom att ge information om inköps- och personaladministrativa system vid FMV och att öka chefernas färdighet att tillämpa förvaltningslagen och offentlighetsprincipen. Av tabell 2.8 framgår kursens ämnen och kurstidens fördelning på dessa. I tidsuppgifterna ingår såväl föreläsnings- eller inledningstid som tid för diskussion och grupparbete.

Tabell 2.8 Plan för den sjätte kursen i administrativ chefsutbildning vid FMV (chefskurs A)

Ämnesområden	Antal timmar
1. Grunder för beslutanderätt och ansvar, FMV styrsystem för befogenhetsfördelning	3
2. Organisationsutveckling – en socialpsykologisk syn på organisationsutveckling, gruppdynamik, teamträning	5
3. Förvaltningsförfarandet och offentlighetsprincipen	3
4. Försvars- och säkerhetspolitik – nuläge och framtidsperspektiv	4
5. ÖB:s syn på programplanen för det militära försvaret, FMV-programplan, målstyrning som alternativ till antalsmässig styrning för beräkning av erforderliga personalresurser. Uppgiftsfördelning FMV – konsulter – industri	4
6. Framtiden och chefens roll	2
7. Försvaret och massmedia. Hur FMV:s chefstjänstemän skall uppträda	2
8. FMV personalpolitiska och personaladministrativa åtgärder	4
9. FMV förvaltningsdemokratiska försöksverksamhet	3
10. Arbetspsykologi och personalledning	4
11. Upphandlingsfrågor. Teknisk beredning och inköpsfunktion	4
12. Utvecklingstendenser i det svenska samhället	2
Summa timmar	40

2.3.3 *Tidigare administrativ chefsutbildning vid militärhögskolan – MHS*

Under år 1963 påbörjades genom CA försorg en för högre militära chefer avsedd administrativ utbildning. Kortare kurser anordnades vid uppkommande behov. Tillkomsten av försvarets planerings- och ekonomisystem – FPE – ledde till att tio specialkurser genomfördes.

Överbefälhavaren gav 1972 MHS i uppdrag att försöksvis anordna en för samtliga försvarsgrenar integrerad administrativ utbildning för utnämnda förbandschefer/motsvarande och deras ställföreträdare. Sammanlagt sju kurser har genomförts t o m februari 1975. Varje kurs har haft ca 20 deltagare och omfattat 36 timmar under fem dagar i följd. De har genomförts i Stockholm.

Det har visat sig svårt att passa in kursen på för deltagarna lämplig tid trots tidig planering.

De första kurserna ansågs tillgodose ett uppdämt utbildningsbehov. Det visade sig vara en fördel att bland kursdeltagarna även förekom förbandschefer med flera års praktisk erfarenhet bakom sig.

Den begränsade utbildningstiden har inneburit att i de flesta ämnen endast lämnats en orientering eller introduktion. För diskussion brukar 1/3 av kurstiden avsättas. Även ett begränsat grupparbete har förekommit.

Ämnena i kursen har grupperats under rubriker som företagsledning och personaltjänst, avtalsfrågor o d samt ekonomisk planering och ledning. Viss koncentration har skett på den nya lagstiftningen angående rättsvården inom försvaret liksom självfallet de senaste årens utveckling av företagsdemokratin. Även förbandschefens roll i FPE-systemet har särskilt belysts.

Något samråd eller samarbete med PUN och dess chefskurser i administration har enligt uppgift inte förekommit. Ej heller har förekommit någon behovsanalys. Kursen vid MHS är inte kompetensgivande.

2.3.4 *Den nuvarande administrativa chefsutbildningen vid MHS*

Uppläggningen av chefskursen nr 11 vid MHS, som KFU tagit del av, är i stort sett densamma som i tidigare kurser. Kursen nr 11 omfattade 37 timmar under 5 dagar (april 1975). Den hade 18 deltagare, varav en överste, två marindirektörer 1 gr och i övrigt överstelöjtnanter. Ca 20 föreläsare m m anlitades. Av tabell 2.9 framgår kursens ämnen och kurstidens fördelning på dessa och tidens uppdelning på föreläsningar, grupparbeten och diskussion.

Tabell 2.9 Kursplan för administrativ chefsutbildning vid MHS (kurs nr 11)

Ämnesområden	Timantal Föreläsning	Grupparbete	Diskussion
1. Personalplanering, personaladministration och personalredovisning	3		
2. Staten som löneförhandlare	3	2	3
3. Företagsdemokrati och personalvård	2		1
4. Nämndverksamhet	1	2	1
5. Arbetarskydd	1		
6. Bestraffningsberättigad chefs skyldigheter och befogenheter	2		2
7. Pressen som målgrupp i försvarsinformationen. Förbandschefens roll	1		2
8. Erfarenheter från FPE-systemet	1		
9. Förbandschefens förvaltningsmässiga skyldigheter och befogenheter	1		1
10. Förbandschefen som företagsledare	1	2	1
11. Hur leds ett stort civilt företag. Att vara företagsledare i ett demokratiskt samhälle	2		2
Summar timmar 37	18	6	13

2.3.5 *Chefsutbildning vid försvarets forskningsanstalt – FOA*

Vid FOA finns ej någon fastställd plan för chefsutbildning och ledarutveckling. Ett förslag till riktlinjer för denna har dock utformats. Enligt detta skall chefstjänstemännens utbildning ha som syfte

att ge i första hand avdelnings(byrå)chefer och institutionschefer kännedom om och möjlighet att vidarebefordra till sektionschefer och övriga anställda nuvarande policy samt möjligheter att forma FOA framtida policy inom forsknings- och personalområdena,

att ge möjligheter till diskussion om olika riktlinjers tolkning och tillämpning för att kunna finna gemensamma ramar för beteenden inom bl a personalledningsområdet,

att öka kunskapen om existerande ledarskapsteorier och synsätt och att tillämpa denna i personalledarfunktioner,

att ge vidgat perspektiv på försvarets och FOA:s plats i samhället,

att sprida kännedom om nya system och rutiner och deras användning,

att ge praktisk träning i olika kontakt- och informationssituationer,

att ge övning i olika tekniker, planering, beslutsfattande etc,

att bredda chefens, naturvetaren, teknikern, kunskaper och därmed förmåga att bättre samordna arbetet i grupper och kommittéer med inslag från många olika specialistområden.

Hittills har vid FOA genomförts två chefskurser, en 1973 på tre dagar och en 1974 på fem dagar med 21 resp 24 deltagare.

Kursen 1974 hade följande ämnesinnehåll:

personalpolitik
chefsutbildning – kompetensutveckling
fysisk och psykisk avslappning
grupputveckling – organisationsutveckling
motivationsfaktorer och motivationsproblem i FOA-arbetet
arbetsetikens grundfrågor och grundbegrepp
ansvar och ansvarskänsla
personlig utveckling i arbetet
aktiv omsorg om personalen

Budgetåret 1974/75 har en omfattande omorganisation ägt rum inom FOA, varför någon chefsutbildning i form av verkskurs ej genomförts.

2.4 Administrativ chefsutbildning utanför försvaret

2.4.1 *PUN chefskurs i administration (allmän)*

Syftet med chefskursen är att med utgångspunkt ifrån en orientering om förhållandet mellan riksdagen, regeringen och statsförvaltningen och om förändringar och utvecklingstendenser inom denna förvaltning belysa chefens uppgifter inom ämnesområdena förvaltningsrätt, administrativ utveckling, personaladministration och förvaltningsekonomi.

Inom det förvaltningsrättsliga området behandlas förvaltningsförfarandet, statstjänstemannarätten, rättsliga förutsättningar för förvaltningsdemokrati, offentlighetsprincipen och sekretessreglerna, JO-kontrollen från rättssäkerhets- och effektivitetssynpunkt, myndighetens informationsansvar, politik och administration.

Inom området administrativ utveckling behandlas bl a förändring och utveckling i organisationer, vardagsrationalisering, organisationsteori och chefens kort- och långsiktiga planeringsansvar.

Inom området personaladministration behandlas statlig personalpolitik samt personaladministrativ planering och andra personaladministrativa åtgärder.

Inom området förvaltningsekonomi behandlas statens ekonomiadministrativa system (SEA) – däribland verksamhetsplanering, programbudgetering, förvaltningsrevision och budgetarbetet på statsmaktsnivå.

Kursen består av föreläsningar och gruppdiskussioner, som syftar till att få till stånd en dialog mellan kursdeltagarna och medverkande experter om den administrativa utvecklingen inom statsförvaltningen. Viss litteratur utsänds till kursdeltagarna för inläsning i förväg.

Relativt nyligen utnämnda avdelningschefer, byråchefer och med dem jämställda befattningshavare erbjuds delta i denna kurs. I mån av utrymme bereds även andra tillfälle att deltaga, främst enhetschefer som är direkt underställda verkschef och har administrativa och personalledande funktioner.

Antal deltagare bör vara omkring 22 personer. Kursen genomförs i internatsform under 10 arbetsdagar, dvs två veckor i följd.[1]

2.4.2 *Kurs i företagsledning*

Vid Institutet för företagsledning (IFL) genomförs årligen kurser i företagsledning. Dessa omfattar två internatperioder om tre veckor vardera.

Syftet är att ge ökad kunskap om och förståelse för faktorer och förhållanden av betydelse för arbetet som chef för företag eller förvaltning eller betydande del därav. Tanken är att kursens koncentrerade behandling av vissa faktorer och förhållanden som har stor betydelse för chefsarbetet skall utgöra en komplettering till den viktiga del av ledarutvecklingen som äger rum inom företagen och organisationerna.

Kursen är en allmän chefskurs som täcker ett mycket brett område, varvid högsta företagsledningens synsätt appliceras snarare än specialistens.

Ledarskapsfrågorna behandlas bl a med utgångspunkt i att chefsskapet är grundat på demokratiska värderingar med starka inslag av delegering, medbestämmande och samråd.

I kursen behandlas följande ämnesområden:

- företag och samhälle
- ekonomisk analys och beslutsfattande
- personaladministration – chefsarbete – varje chefs personaladministrativa ansvar har fått nya dimensioner som följd av den tilltagande betoningen av motivation, utveckling och medinflytande.
- räntabilitet och finansiell planering

[1] Under 1975 och 1976 pågår en översyn av PUN:s chefskurs.

informationssystem och ADB
planering och styrning
marknadsstrategi och personalpolitik
arbetsmarknad och personalpolitik
det internationella företagandet

Långsiktsplanering – avsnittet genomförs i projektgrupper, som behandlar verkliga företags situation och framtidsutsikter. Arbetet resulterar i en skiss till långsiktsplan för några av de representerade företagen.

Utbildningen av högre chefer vid IFL kompletteras med 3-dagars seminarier, som syftar till att tillgodose företagsledningens behov av att i systematiserad form närmare följa högaktuella företagsledningsproblem och tillägna sig idéer om dessas behandling.

3 Studier och kontaktverksamhet

3.1 Studiebesök

3.1.1 *Omfattning*

De av KFU genomförda studiebesöken har i första hand gällt personaltjänsten och dess bedrivande. Därvid har förekommit överläggningar med företrädare för myndigheter och berörda personalgrupper. Vissa gruppintervjuer har också genomförts.

Följande myndigheter har KFU besökt eller haft besök av:

Försvarsstaben - Fst
Arméstaben - Ast
Marinstaben - MS
Flygstaben - FS
Försvarets sjukvårdsstyrelse - SjvS
Fortifikationsförvaltningen - FortF
Försvarets materielverk - FMV
Försvarets forskningsanstalt - FOA
Värnpliktsverket - VPV
Södra värnpliktskontoret - VKS
Norra värnpliktskontoret - VKN
Militärhögskolan - MHS
Södra militärområdesstaben
Norra skånska regementet - P6
Wendes artilleriregemente - A3
Skånska luftvärnsregementet - Lv4
Östra militärområdesstaben
Södermanlands regemente - P10
Ostkustens örlogsbas - ÖrlB O
Stockholms kustartilleriförsvar - SK
Vaxholms kustartilleriregemente - KA1

Kontakterna med försvarsstaben har gällt dels sektion 3, dels personalvårdsbyrån. Vid en av byrån i december 1974 anordnad konferens för konsulenter i försvarets personalvård har tillfälle getts KFU att orientera om utredningsarbetets inriktning.

Studiebesök har också förekommit hos följande nämnder, skolor och företag:

Försvarets Personalvårdsnämnd - FPVN

Socialhögskolan i Östersund
Stiftelsen Gällöfsta Kurscentrum – SGK
Statens personalutbildningsnämnd – PUN
Grängesbergsbolagets utbildningsavdelning

Endast den administrativa utbildningen av högre chefstjänstemän har behandlats vid studiebesöken hos MHS, PUN och Grängesbergsbolaget.

3.1.2 *Allmänna synpunkter på behovet av utbildning*

Det har kunnat konstateras att utvecklingen på personalområdet lett till ett ökat behov av utbildning i personaltjänst. Vid förbanden måste befattningshavarna på personalavdelningarna – ehuru uppdelade på olika specialenheter (-detaljer) – ha kunskaper om varandras arbetsområden bl a för att vid uppkommande vakanser kunna vikariera på annan tjänst eller som ersättare ta över vissa deluppgifter för kortare eller längre tid.

Det bedömdes som viktigt att klara ut ersättarefrågan och hur utbildningen bör ordnas för ersättare. I ett värnpliktskontors uppgifter ingår ej att ställa ersättare till förfogande vid tillfälliga vakanser ute på förbandens värnpliktsdetaljer. För närvarande måste utbildning av ersättare ske vid förbanden. Möjligen kunde sådan utbildning genomföras milovis.

Röster höjdes på sina håll för att blivande chefer för allmän detalj respektive värnpliktsdetalj skulle få en gemensam allmän grundutbildning följd av en befattningsutbildning för respektive arbetsområde.

Omfattningen av personalärendena är stor. Vid ett förband uttalades att av antalet inkommande ärenden ca 35 % utgjordes av personalärenden.

Vid studiebesöken togs i allmänhet också upp frågan om utbildningen i personalvård. En allmän mening var den att vidgade kunskaper erfordrades hos avdelnings- och detaljchefer vid personalenheten om olika delar av personalvårdsarbetet. Personalvården berörde såväl de värnpliktiga som den anställda personalen. I stor utsträckning var det fråga om ett lagarbete. Ett intresse kunde även konstateras hos konsulenterna för ökat praktiskt samarbete mellan dem och övriga befattningshavare vid personalenheten.

Utbildningen i personaltjänst ansågs inte, trots den satsning som skett, ha erhållit den prioritering som erfordrades mot bakgrund av den ökade betydelse som det personaladministrativa området fått. Möjligheten att inom rimlig tid övergå till lokala förhandlingar och träffande av avtal m m är i mycket beroende av bl a om utbildningsinsatser kan göras. Lagstiftningen på arbetsrättens område bedöms alltmer komplicerad och därför krävs ökad utbildning för enhetlig tillämpning av densamma. Den fördjupade förvaltningsdemokratin leder också till att större intresse måste ägnas utbildningsfrågorna på området.

I anslutning till studiebesöken diskuterades en inom utredningen framtagen skiss till utbildningsgång för personal vid förbandens personalavdelningar (motsv). Även spörsmål som avser organisationen av personaltjänsten liksom karriärfrågor för befattningshavare inom detta arbetsområde berördes. Önskemål framfördes om att främst befattningarna som chef för personalavdelning vid förband inte blir passagetjänster med relativt kort tids tjänstgöring för vederbörande befattningshavare, detta sett mot bakgrunden av

den ökade vikt som bör läggas vid behandlingen av personalfrågor och därav uppkommande behov av kontinuitet. Betydelsen av personalplanering underströks även.

Vid besök under en av FMV anordnad administrativ kurs för högre chefstjänstemän framfördes från myndighetens ledning att behov klart föreligger av en myndighetsstyrd och starkt företagsinriktad chefsutbildning. Kursen som omfattade fem dagar hade emellertid ett relativt stort inslag av allmänna ämnen, en del med anknytning till den utbildningsverksamhet som bedrivs av Gällöfsta Kurscentrum men också till den chefskurs som anordnas av PUN.

Sistnämnda chefskurs, som står öppen för alla myndigheter men som endast i mycket liten utsträckning kunnat utnyttjas av försvarets myndigheter på grund av platsbrist, har på senare år omfattat ca två veckor. Vid KFU studiebesök sista dagen för en sådan chefskurs hösten 1974 gavs tillfälle närvara vid kursdeltagarnas utvärdering och vid en slutdebatt om den moderna chefsrollen. Av utvärderingen syntes framgå att önskemål förelåg om en uppdelning av kursen som ansågs vara för lång som sammanhängande kurs.

3.2 Enkäter och intervjuer

3.2.1 *Enkät till tidigare elever vid av VPV genomförd utbildning i personaltjänst*

Enkätens målgrupp

Hösten 1974 bereddes elever, som under tiden from 1971 deltagit i de kurser som VPV anordnar i personaltjänstutbildning, tillfälle att i en enkät besvara av KFU uppställda frågor angående den utbildning de fått och lämna förslag till den kommande utbildningens organisation, innehåll och utformning. Till ledning för besvarandet av enkäten översändes också den *senaste* utbildningsplanen. Samtidigt påpekades att planen avviker något från den plan som användes vid de tidigare kurser som enkäten avsåg.

Enkäten utsändes till 75 regementsofficerare (chefer för personalavdelningar) och 92 kompaniofficerare (chefer för allmän detalj eller värnpliktsdetalj). Ca 50 % av regementsofficerarna och nära 75 % av kompaniofficerarna besvarade enkäten.

Enkätens huvudfrågor

Enkätens huvudfrågor gällde, vilka ämnen i den senaste kursplanen (med nuvarande målsättning för utbildningen) som borde ändras samt varför detta skulle ske och hur ändringen lämpligen borde tillgå t ex utökning, minskning, annan inriktning, borttagande av hela ämnet eller tillkomsten av något nytt. I enkäten framhölls särskilt att utvecklingen inom personaltjänstom-

rådet kunde förväntas medföra vidgade arbetsuppgifter och ett ökat ansvar. Personalfunktionens roll i förbandsledningen (motsv) har ökat i betydelse, inte minst genom den fördjupade företagsdemokratin och de anställdas medbestämmanderätt i vissa frågor. Kraven på kunskapsomfång kan väntas bli högre inom områden som personaladministrativ planering, personalsamverkan, utbildningsplanering, individplanering, personalsocial verksamhet, medverkan i informationsutbytet och nämndmedverkan. Mot den bakgrunden frågades efter vilka ytterligare avsnitt i utbildningen som borde tillkomma av karaktären fackutbildning eller allmän (bakgrunds-) utbildning och vilka avsnitt i den översända senaste kursplanen som borde utökas.

Vidare begärdes i enkäten uppgift om vilket särskilt utbildningsbehov som kunde föreligga för den civila personalen inom personaltjänstområdet och vilken utbildning som ansågs vara särskilt viktig samt hur utbildningsbehovet skulle tillgodoses. Det förutsattes samråd härom med berörd personal.

Frågor ställdes om praktik/tjänstgöring under kurs borde ingå i utbildningen och omfattningen av denna i så fall. Eleverna i utbildningen till chef för värnpliktsdetalj fick tillfälle ge sin syn på utformningen av den praktiktjänstgöring som de i sin kurs fått genomgå.

Enkäten innehöll även några frågor om utbildningsmetoder och läromedel.

Slutligen inbjöds enkätsvararna till att ge sina ytterligare kommentarer kring personaltjänstutbildningen och att framlägga förslag i anslutning härtill.

Enkätsvaren

De allra flesta har ingående besvarat frågan om ändringar behövs i den senaste kursplanen – med nuvarande målsättning för utbildningen. Förslag till utökning av utbildningstiden för vissa ämnen dominerar. Men även minskningar i och borttagning av ämnen föreslås. Mera sällan önskas annan inriktning på något ämnesområde.

De som utbildats till chefer för personalavdelning och chefer för allmän detalj ger till känna relativt samstämmig uppfattning om behov av ökad utbildning i ämnen som personaladministration för anställda, personalbudgetering och personalvård. Cheferna för allmän detalj önskar dessutom mer utbildning i personalplanering, i tillämpning av arbetstidsbestämmelser, rättsvård och kassatjänst.

Relativt många chefer för personalavdelning uttalar sig för utökning i ämnet personaladministration för värnpliktiga. I viss mån motsätt bedömning av utbildningsbehovet i nämnda ämne gör cheferna för allmän detalj. Chefer för värnpliktsdetalj begär ökad utbildning i huvudämnet personalredovisning som hittills varit alltför summarisk. Cheferna för personalavdelning önskar utrymme i den framtida kursverksamheten för avtalsrätts- och arbetsmiljöfrågor samt företagsdemokrati.

De hittillsvarande korta kurstiderna anses i allmänhet inte kunna tillgodose det verkliga behovet av utbildning för personaltjänsten. Ofta görs jämförelse med den kurstid som anses erforderlig för utbildning av officerare till förvaltningstjänst (lägst nära ett år). Allmänt uttrycks önskemål om att

kurstiden skall ge utrymme för mer grupparbete, diskussion och fler praktikfall. En utökad kurstid bedöms också ge möjlighet till utbildning i ytterligare en del ämnen främst personalsamverkan, personalvård, psykologi och personalsocial verksamhet men också t ex personaltjänst i krig.

Det betonas att personalavdelningschef bör vara förbandets företrädare i frågor av detta slag. Han skall kunna leda lokala förhandlingar och överläggningar.

I några svar föreslås att Gällöfsta-kurser inom ämnesområdet personalsamverkan och nämndverksamhet utnyttjas. Av chefer för allmän detalj efterlyses också bättre orientering om personalkonsulenternas verksamhet. Man önskar i olika hänseenden bredda sin egen utbildning inom det personalsociala området.

Cheferna för värnpliktsdetalj har i sin hittillsvarande utbildning några dagars praktik under kurstiden. En nästan enig opinion föreslår utökad praktik och så fördelad på förband och myndigheter att högst ett par elever placeras på samma arbetsplats. Cheferna för allmän detalj önskar i regel också dylik praktik under kurstiden – hittills har sådan ej ingått. Cheferna för personalavdelning är däremot till övervägande del emot praktik under kurstiden. Framlagda förslag om praktikens tidsomfång varierar kraftigt men tyngdpunkten kan sägas ligga mellan en till fem veckor.

Om utbildningens genomförande framhålls av de flesta att fler tillfällen bör ges till frågor, diskussion och grupparbete samt mer demonstration, praktikfall jämte formella och tillämpade övningar (spel). Den otillräckliga kurstiden har i regel inte medgett sådana inslag i utbildningen. En allmän uppfattning tycks vara att utrymmet för katederföreläsningar bör minskas till förmån för enskilda studier.

När det gäller användningen av olika källor och hjälpmedel kan kursdeltagarna sägas vara nöjda med vad som förekommit i hittillsvarande utbildning. Vid en förlängning av kurstiden anses även film, bandspelare och interntelevision böra anlitas liksom mer självinstruerande materiel (det senare företrädesvis vid eventuellt kompendieskede).

Frågorna om den civila personalens utbildningsbehov vid förbandens personalavdelningar har besvarats av flertalet. Då någon egentlig befattningsutbildning av denna personal hittills inte förekommit är det ett brett ämnesregister som tas fram för att täcka det utbildningsbehov som föreligger. Civil personal som avses tjänstgöra på värnpliktsdetalj föreslås genomgå vissa delar av hittillsvarande kurs för chefer för värnpliktsdetalj. I övrigt föreslås utbildning för rullkortsrapportering och beredskapsregistrering samt för viss handläggning av rättsvårdsärenden. Utbildning bör även ges inom det personaladministrativa ämnesområdet.

En kurstid på en till två veckor anses vanligen tillräcklig. Den civila personalens utbildning föreslås främst genomföras vid centralt anordnade kurser, i andra hand vid militärområdesvis anordnade kurser. Utbildningspaket förordas. I vissa ämnen anses utbildningen kunna ske lokalt.

I anslutning till besvarandet av enkäten har några särskilda förslag framförts.

- Utbildning av vid personalavdelning tjänstgörande plutonsofficer bör anordnas.

- Likartade förkunskaper bör finnas hos eleverna i en kurs och undervisningen får inte läggas upp alltför teoretisk.
- Lärarna bör ha praktisk erfarenhet av personaltjänsten på lokal nivå.

- Från chefer för allmän detalj och värnpliktsdetalj har framförts tanken att viss integrering bör kunna ske av utbildningen för dessa två arbetsområden men också att en sådan integrering i vissa hänseenden även bör kunna beröra utbildningen av chef för personalavdelning.

3.2.2 *Intervjuverksamhet*

Ett antal gruppintervjuer har genomförts, dels med högre chefstjänstemän och personalhandläggare i vissa försvarets myndigheter, dels med tidigare deltagare i administrativa kurser för militära högre chefstjänstemän angående såväl personaltjänstutbildningen som den administrativa chefsutbildningen.

Personalhandläggare vid centrala försvarsmyndigheter

Sammanlagt 18 handläggare vid personalenheterna i vissa centrala förvaltningsmyndigheter har tillfrågats i form av gruppintervjuer om sin syn på frågan om personaladministrativ utbildning. PUN handläggarkurser har anlitats men de förutsätter faktakunnande på området samt viss praktik. Detsamma gäller PUN personaladministrativa kurs, som genomförs i samarbete med SPN. Universitetskursen i administrativ teknik (20 poäng) hade man på sina håll positiv inställning till. Enligt ett framfört förslag borde en personalhandläggare först genomgå en allmän handläggarkurs som därefter kompletteras med en speciell personaladministrativ kurs. Som något väsentligt noterades utvecklingen på det personaladministrativa området som medför att arbetet alltmer måste övergå från att vara passivt registrerande till aktivt och uppsökande. Som en följd härav behövde alla personalhandläggare viss utbildning för personalsocial verksamhet. Dessa arbetsuppgifter ansågs inte längre kunna förbehållas konsulenterna inom personalvården. De mera komplicerade ärendena inom området ansågs självfallet konsulenterna mest skickade att handlägga.

Krav ställdes på ökad utbildning inom förhandlings- och avtalsområdena, som blir alltmer komplicerade genom de senaste årens utveckling. I framtiden med förväntad ny lagstiftning accentueras detta än mer. Detsamma gäller även nämndverksamheten. Personalens medinflytande med vidgning till medbestämmanderätt för dess företrädare gjorde det nödvändigt med ökade kunskaper hos personalhandläggarna som också borde har klart för sig det nya synsättet ifråga om personalsamverkan. Viktigare än någonsin ansågs sådana områden vara som personalrekrytering, anställnings- och uppsägningsfrågor med intervjuteknik o d samt personalplanering, varför ökade utbildningsinsatser krävdes. Ett större kostnadsmedvetande borde vidare även personalhandläggarna besitta och därför var det nödvändigt med vissa kunskaper om lönekostnadsbudgetering. Samma utbildningsbehov förelåg ifråga om ADB som hjälpmedel inom det personaladministrativa området.

Rent allmänt var man från de tillfrågades sida enig om behovet av bakgrundsutbildning om hur offentlig förvaltning fungerar och om hur relationerna är mellan olika instanser i samhällslivet.

Deltagare i MHS administrativa chefskurs

Intervjuer med ett antal deltagare i av MHS anordnad veckokurs i administration för förbandschefer (motsv) och deras ställföreträdare gav det intrycket att kursen anses utgöra en komplettering till all tidigare meddelad chefs- och ledarskapsutbildning och att kursen därför bör omfatta aktuella problem, t ex sådant som den fördjupade företagsdemokratin, genomförande av aktuella organisationer o d. Därtill kommer att kursen behöver ge vissa kunskaper i rättsvårdsfrågor och frågor rörande förbandens fastighetsförvaltning. Man önskar också få del av äldre förbandschefers erfarenheter om t ex det viktiga samarbetet med den kommunala verksamheten och dess ledning och kontakterna med frivilligorganisationerna. Även kontakterna med företrädare för massmedia betraktas som ett betydelsefullt led i förbandschefens arbete. Man ansåg ledarskapsutbildningen vid Gällöfsta Kurscentrum som ett komplement till nuvarande administrativa chefskurs.

Omfattningen av kursen, fem dagar, ansågs lämplig med hänsyn till att fortlöpande förbandschefsmöten och motsvarande gav möjlighet till viss fortbildning. Om utbildningsbehovet ökade, borde en uppdelning ske på två skeden. I fråga om genomförandet ansågs det lämpligast med relativt korta grupparbetspass med tillräcklig tid för öppen diskussion med alla deltagarna samlade. Antalet elever borde vara högst 20 per kurs.

Högre chefstjänstemän vid centrala försvarsmyndigheter

Gruppintervjuer har även genomförts med sammanlagt 16 högre chefstjänstemän i vissa centrala förvaltningsmyndigheter inom försvaret. Allmänt ansågs ett behov av särskild administrativ utbildning föreligga vid tillträdet till en chefsbefattning. Civila och civilmilitära befattningshavare har ofta en specialisttjänstgöring bakom sig och ibland små kunskaper i ledarskap och administration. Men chefsuppgifterna är till mycket stor del administrativa. Det bedömdes att 60–80 % av chefsarbetet bestod i administration med tonvikt på ledning och planering.

I allmänhet ansågs den utbildning som meddelas av Gällöfsta Kurscentrum vara värdefull. Särskilt framhölls dess kurser i personalsamverkan och i organisationsutveckling. Även PUN:s chefskurs ansågs vara värdefull av de som fått möjlighet genomgå denna. I förhållande till behovet var de deltagarplatser som PUN ställt till försvarets förfogande alltför få. Man uttalade på något håll att vid utformningen av försvarets chefsutbildning måste beaktas motsvarande utbildning inom den övriga statsförvaltningen.

Utvecklingen av förvaltningsdemokratin med ökat personalinflytande och medbestämmanderätt borde inverka på utbildningen liksom de förändringar som inträtt i arbetsuppgifterna. Även om det kan vara fråga om en attitydförändring som kommer vid en generationsväxling behöver dessa frågor redan nu tas upp i en administrativ utbildning för högre chefstjänstemän. Stor samstämmighet förelåg i uppfattningen att de högre chefstjänstemännen måste kunna följa samhällsutvecklingen i stort och vara väl insatta i försvarets situation i större samhällsekonomiska och andra sammanhang. Den civila chefspersonalens behov av orientering om de säkerhetspolitiska aspekterna ansågs stort liksom av en allmän försvarsinformation bl a om grunderna

för anslagspolitiken vid materielanskaffning. Ökat förvaltningsrättsligt kunnande bedömdes bl a som erforderligt genom utvecklingen mot en fullständig förhandlingsrätt på det lokala planet. Många ansåg att utbildning behövdes för att kunna analysera användbarheten av ADB-teknik i arbetet. Behovet av och former för näringslivskontakter borde också belysas eftersom försvarsmakten gör omfattande upphandlingar från industriföretag.

En ökad utbildningsinsats på det förvaltningsekonomiska området bedömdes som nödvändig.

Viss del av utbildningen – den mera allmänna –ansågs kunna vara gemensam i ett första skede medan däremot erforderlig utbildning med myndighetsinriktning knappast kunde sammanföras utan borde som nu vara uppdelad i en särskild kurs för förbandschefer och ställföreträdare till dem och en kurs – eller flera olika – avsedd för högre chefstjänstemän (flertalet civila) vid främst de centrala myndigheterna. Kurserna borde vara korta, högst en vecka, och ofta kompletteras med fortbildning. Man bör sträva efter att låta de högre chefstjänstemännen genomgå försvarshögskolans allmänna kurs.

3.2.3 *Sammanställning av enkät m m avseende antalet tjänstemän inom personaltjänstområdet samt antalet högre chefstjänstemän med administrativa uppgifter inom försvaret*

Våren 1975 genomfördes en enkät hos försvarets myndigheter för att kartlägga antalet tjänstemän inom personaltjänstområdet samt högre chefstjänstemän med administrativa uppgifter. Uppgifter om antalet tjänstemän vid försvarsgrenarnas förband m fl har inhämtats från organisationsbrev m m. I uppgifterna ingår inte tjänstemän i kameral verksamhet och ej heller kontorspersonal inom personalfunktionen, eftersom utbildningsfrågorna för denna personal behandlats i huvudbetänkandet.

A. Målgruppen för personaltjänstutbildning

KFU begärde i nämnda enkät också uppgift om antalet tjänstemän inom central personalenhet, fördelade på lönegraderna F6–F7 och högre än F7 samt en uppdelning av dem på heltids- resp deltidstjänstgörande. Dessutom begärdes dels uppgift om antalet tjänstemän med personaltjänstuppgifter utanför central personalenhet, fördelade på lönegrader enligt ovan, dels uppgift om de sysselsattes med personaltjänstuppgifter 100, 75 resp 50 procent av arbetstiden. Tjänstemän inom kameral verksamhet och kontorspersonal i administrativ verksamhet inom personalfunktion har som tidigare nämnts inte medtagits. En särskild sammanställning har gjorts över antalet konsulenter inom försvarets personalvård (se tabell 3.4).

Av tabell 3.1 framgår antalet tjänstemän inom personaltjänstområdet, fördelade på centrala och regionala staber m m samt på övriga centrala myndigheter m m. Tjänstemännen är dessutom fördelade på lönegraderna F6–F7 och högre än F7. De som är sysselsatta inom personaltjänstområdet mer än 50 procent av arbetstiden har inräknats i målgruppen.

Antalet tjänstemän inom personaltjänstområdet, förutom de på lokal nivå och konsulenterna, är ca 450. I totalsumman ingår ca 160 tjänstemän som

är sysselsatta med personaltjänstuppgifter under del av sin arbetstid dock lägst 50 procent.

Några av de tillfrågade myndigheterna har ansett att vissa tjänstemän med lägre lönegrad än F6 även bör föras till målgruppen. Detta har emellertid inte skett. Det har i enkätsvaren framhållits att inom militärområdesförvaltningarna finns tjänstemän som visserligen är sysselsatta mindre än 50 procent av arbetstiden med personaltjänstuppgifter men som ändå eventuellt borde tillhöra målgruppen. Dessa tjänstemän, till ett antal av ca 60, har KFU dock inte ansett sig böra medtaga i redovisningen.

Tabell 3.1 Antalet tjänstemän (exkl konsulenter) inom personaltjänstområdet inom försvaret utom på lokal nivå

Myndigheter	Lönegrad		S:a
	F6-F7	F8-	
A. Försvarsstaben och försvarsgrensstaberna	33	135	168
B. Militärområdesstaberna och militärområdesförvaltningarna m m	19	71	90
C. Örlogsbaserna och kustartilleriförsvaren	14	54	68
D. De centrala myndigheterna i övrigt samt de gemensamma institutionerna och utbildningsanstalterna	28	96	124
Summa A–D	94	356	450

Värnpliktsverkets centralt och regionalt placerade tjänstemän inom personalredovisningsfunktionen, ca 90, utgör en särskild målgrupp som kräver speciell utbildning. I tabell 3.2 redovisas fördelningen på befattningar.

Tabell 3.2 Antalet tjänstemän vid värnpliktsverkets personalredovisningsfunktion

Befattning	Antal
A. Chef	39
B. Militär handläggare	26
C. Civil handläggare	22
Summa A–C	87

Av tabell 3.3 framgår antalet tjänstemän vid försvarets lokala myndigheters personalenheter förutom konsulenter.

Tabell 3.3 Antalet tjänstemän förutom konsulenter vid försvarets lokala myndigheters personalavdelningar (-sektioner)

Avdelning/sektion	Antal ca
A. Avdelnings-/sektionschef	90
B. Chef för allmän detalj o d	70
Övriga på allmän detalj	40
C. Chef för värnpliktsdetalj o d	70
Övriga på värnpliktsdetalj	65
Summa A–C	335

Antalet stabskonsulenter, konsulenter och assistenter inom försvarets personalvård framgår av tabell 3.4. Därutöver utbildas årligen 60–80 värnpliktiga personalvårdsassistenter som fullgör en relativt omfattande praktiktjänstgöring vid förband.

Vid fo-regemente (motsv) är en konsulent chef för personalvårdsdetaljen. Vid stabsavdelning inom resp militärområdesstab tjänstgör en stabskonsulent.

Tabell 3.4 Antalet konsulenter m fl inom försvarets personalvård

Myndigheter	Antal
A. Centrala staber och förvaltningsmyndigheter	9
B. Militärområdesstaber	14
C. Värnpliktsverket, värnpliktskontor och inskrivningscentraler	6
D. Fo-regemente (motsv) och utbildningsanstalter	78
Summa A–D	107

Sammanfattningsvis kan sålunda konstateras att målgruppen för utbildning inom personaltjänstområdet omfattar sammanlagt ca 980 befattningshavare. Det årliga utbildningsbehovet framgår av kap 7.

B. Målgruppen för administrativ chefsutbildning

KFU begärde i enkäten uppgift om antalet chefstjänstemän vid myndigheterna och hur de är fördelade på lönegraderna F23/24, F25 och F26 samt på personalkategorierna civil, civilmilitär och militär.

Vissa av de i enkäten tillfrågade myndigheterna har ansett att ytterligare tjänstemän bör tillhöra målgruppen för administrativ chefsutbildning. Med anledning härav har KFU haft överläggningar med försvarsstaben (sektion 3) och de därvid framförda synpunkterna har föranlett KFU att till mål-

gruppen även hänföra vissa chefstjänstemän i lägre lönegrad än F23/24, såsom chefer för militärområdesförvaltningar och ställföreträdande förbandschefer samt vissa skolchefer. KFU har i målgruppen också inräknat tjänstemännen i högre lönegrad än F26.

Av tabell 3.5 framgår antalet chefstjänstemän, fördelade på centrala och regionala staber m m samt på övriga centrala myndigheter m m jämte försvarsgrenarnas förband m fl.

Antalet högre chefstjänstemän med administrativa uppgifter inom försvaret uppgår till totalt ca 530, varav ca 200 vid försvarsgrenarnas förband (motsv). Ca 170 av chefstjänstemännen är civila. Det årliga utbildningsbehovet framgår av kap 7.

Tabell 3.5 Antalet högre chefstjänstemän inom försvaret, fördelade på personalkategorier

Myndigheter	Kategori			S:a
	Civil	Civil-militär	Militär	
A. Försvarsstaben och försvarsgrensstaberna	1	2	37	40
B. Militärområdesstaberna och militärområdesförvaltningarna m m	7	3	49	59
C. De centrala myndigheterna samt de gemensamma institutionerna och utbildningsanstalterna	165	24	47	236
Summa A–C	173	29	133	335
D. Armén	–	–	126	126
E. Marinen	–	2	36	38
F. Flygvapnet	–	–	33	33
Summa D–F	–	2	195	197
Totalsumma	173	31	328	532

3.3 Överläggningar och kontakter med vissa myndigheter

Utöver tidigare redovisade överläggningar i för utredningsarbetet betydelsefulla frågor som ägt rum i anslutning till bl a studiebesök hos olika myndigheter vill KFU i det följande i korthet särskilt redogöra för de överläggningar och kontakter som förekommit med företrädare för statens personalnämnd – SPN – och för Stiftelsen Gällöfsta Kurscentrum – SGK. Kring frågor om lärarmedverkan från lokalt håll i Östersund har vidare överläggningar ägt rum med socialhögskolan och norra värnpliktskontoret i Östersund och från dessa lämnas också redovisning nedan.

3.3.1 *Överläggning med statens personalnämnd*

Vid de överläggningar som på KFU initiativ förekommit med SPN har behandlats frågor såväl rörande den administrativa utbildningen av högre chefstjänstemän inom försvaret som utbildningen inom personaltjänsten med personalvård. Därvid har särskilt berörts spörsmålet om integreringsmöjligheterna i utbildningen och i vilken grad eller omfattning utbildningen kan anses ha försvarsspecifik karaktär. I det sammanhanget har aktualiserats frågan om KFU i någon form kunde presentera en utbildningsplan för anställda i personaladministrativ statlig verksamhet i allmänhet och sålunda utan något inslag av försvarsspecifikt slag. KFU har ansett det vara angeläget att framlägga en skiss till sådan utbildning som närmare redovisas i kap 5 (5.7 och bilaga 5:12).

3.3.2 *Medverkan av Gällöfsta Kurscentrum*

Studiebesök hos SGK har lett till att en värdefull medverkan från denna institution kunnat åstadkommas. Sålunda har företrädare för SGK lämnat synpunkter på utformningen av vissa delmål i utbildningen inom det personaladministrativa området och även framlagt visst konkret underlag till ledning för KFU överväganden härom.

Ifråga om den administrativa utbildningen av högre chefstjänstemän har KFU med SGK överlagt om medverkan vid genomförandet av viss del av nämnda utbildning och vilka konsekvenser detta skulle få främst organisatoriskt och personellt.

3.3.3 *Lokal lärarsamverkan i Östersund*

Såsom framgår av huvudbetänkandet har KFU i sitt tidigare arbete haft överläggningar med socialhögskolan i Östersund om främst möjligheterna för en lärarsamverkan. Vid förnyad kontakt har tagits upp en diskussion kring frågan om lärarmedverkan från socialhögskolan i vissa ämnen inom den personaladministrativa utbildning som KFU föreslår i kap 5. Vid socialhögskolan bedrivs sedan 1973 på försök en personaladministrativ utbildning inom förvaltningslinjens ram (jfr 2.2.3). Denna försöksverksamhet anses ha stabiliserats och utbildningen kommer därför att fortsätta.

Socialhögskolan hade nyligen inflyttat i en fastighet, centralt placerad och nybyggd för skolans räkning. Personalförteckningen upptar omkring 20 lärare (universitetslektorer i regel) bl a i psykologi, sociologi, rättskunskap, samhällsekonomi, statskunskap, statistik och praktisk förvaltningskunskap. Några av lärarna är anställda på halvtid. Om möjlighet uppstod för lärare från socialhögskolan att undervisa vid den föreslagna försvarets förvaltningshögskola skulle uppnås underlag för inrättandet av vissa lärartjänster av liknande slag, som ett regeringsbeslut den 5 juni 1975 ger föreskrifter om (utbildningsdepartementet Dnr 2937/75 A). Beslutet återges i bilaga 3:1.

Norra värnpliktskontoret – VKN – i Östersund bedriver sedan början av 1970-talet en omfattande verksamhet inom vissa till personaltjänstområdet hörande funktioner, såsom personaladministrativ planering avseende främst värnpliktiga, inskrivning av värnpliktiga och personalredovisning.

Funktionerna stöds av datorbaserade planerings- och uppföljningssystem samt inskrivnings- och personalredovisningssystem. För den egentliga datadriften ansvarar en med VKN samlokaliserad enhet ur försvarets datacentral – FDC. Verksamheten vid enheten bygger på principen "självbärande drift". Vid besök hos värnpliktskontoret har frågan om lärarsamverkan tagits upp av KFU till diskussion. VKN och FDC har en samlad erfarenhet och sakkunskap från ovan nämnda delar av personaltjänstområdet, inklusive ADB, varför vissa möjligheter till lärarmedverkan i förvaltningshögskolans undervisning kan uppkomma.

Till frågan om olika former av lokal lärarmedverkan i Östersund återkommer KFU i kap 7 (7.3).

3.4 Överläggningar med personalorganisationer

I enlighet med sina direktiv har utredningen haft överläggningar med Svenska officersförbundet, Kompaniofficersförbundet, Plutonsofficersförbundet, Försvarets civila tjänstemannaförbund samt Jurist- och samhällsvetareförbundets avdelning vid FMV, Försvarets civilingenjörsförening och Försvarets personalvårdstjänstemannaförening. Organisationernas företrädare har därvid även fått del av resultaten av den genomförda enkäten till tidigare deltagare i VPV personaltjänstkurser och framfört sin syn på de skilda spörsmål som berör personaltjänstutbildningen resp den administrativa utbildningen av högre chefstjänstemän. Möjlighet har även beretts dem att fritt diskutera innehållet i en framtida utbildning och olika alternativ till genomförande av denna.

Särskilt har ägnats intresse åt de försök till ökad integrering av personaltjänstutbildningen för alla personalkategorier som KFU i enlighet med sina direktiv arbetat med. Vidare har framförts önskemål om ökad utbildning av civila och civilmilitära chefstjänstemän i bl a ledarskap och organisationsutveckling. Med företrädare för personalvårdstjänstemännens förening har överläggningar skett om utbildningsbehovet i ämnet personalvård vid en ökad integrering av personalvården med övrig personaladministrativ verksamhet.

KFU har uppfattat det som värdefullt att vid dessa kontakter med personalorganisationerna få del av de kunskaper de besitter om förhållandena på olika arbetsplatser, framkomna utbildningsbehov m m.

Med värnpliktiga arbetsgruppen 1975 har KFU haft överläggningar som berört utbildningen av värnpliktiga personalvårdsassistenter.

3.5 KFU yttranden

Till statsrådet och chefen för försvarsdepartementet har KFU avgivit yttrande den 9 januari 1975 över framlagd "Utredning angående behovet av utbildning för reservpersonal inom tyg- och intendenturområdet samt hur denna utbildning skall genomföras". (Ds Fö sept 1974.)

Till statsrådet och chefen för utbildningsdepartementet har avgivits två yttranden. Över U 68 betänkande "Högskoleutbildning –juristlinje, förvaltningslinje, social linje" (SOU 1973:59) och rapporten "Administratörer i stat och landsting" (Ds U 1973:17) yttrade sig KFU den 13 november 1974 samt över Kompetenskommitténs betänkande "Om behörighet och antagning till högskolan" (SOU 1974:71) den 18 december 1974. Yttrandet den 13 november 1974 återges i bilaga 3:2.

4 Grundläggande överväganden

I detta kapitel lämnas ett kort sammandrag av sådana i KFU huvudbetänkande framlagda grundläggande överväganden som är relevanta även för del 3.

Vidare berörs vissa ytterligare förhållanden som KFU anser vara av särskild betydelse för utformningen av personaltjänstutbildningen och/eller den administrativa utbildningen av högre chefstjänstemän inom försvaret.

4.1 Utveckling av betydelse för utbildningen inom försvaret

I huvudbetänkandet berör KFU den utveckling av betydelse för förvaltningsutbildningen inom försvaret som ägt rum inom det allmänna skolväsendet. Härvid framhålls bl a att en ökad kapacitet och ett breddat register för den civila högskoleutbildning som av U68 föreslås lokaliserad till Östersund kan komma att gynna en samverkan mellan civila och militära utbildningsanstalter där. I sitt yttrande 1974-02-01 över U68 betänkande Högskolan (SOU 1973:2–3) ifrågasatte KFU om den dimensionering av högskolans utbildningslinjer – på de skilda högskoleorterna – som föreslagits med hänsyn till arbetsmarknadens nyrekryteringsbehov verkligen gav en rättvisande bild av den totala efterfrågan på yrkesinriktad högskoleutbildning. KFU framhöll härvid att en inte obetydlig del av försvarets förvaltningsutbildning utgörs av sådan teknisk, administrativ och ekonomisk utbildning, som till sitt innehåll är densamma som erfordras i övrig statlig och i viss utsträckning även kommunal förvaltning. KFU konstaterade också att de föreslagna principerna för utbildningslinjernas uppbyggnad ger utrymme för ett utbud av kurser eller studiekurser i fortbildnings- eller vidareutbildningssyfte. Enligt KFU öppnas därvid möjligheter för t ex elever vid en försvarets förvaltningshögskola att få tillgång till betydelsefull högskoleutbildning. Yttrandet återges i SOU 1974:51 som bilaga 8:4.

Som framgår av kap 3 har KFU avgivit yttrande över U68 betänkande Högskoleutbildning – juristlinje, förvaltningslinje, social linje (SOU 1973:59) och Rapporten Administratörer i stat och landsting (DsU 1973:17). KFU finner enligt yttrandet det tillfredsställande att förvaltningslinjen föreslås få en ökad inriktning på statlig förvaltning. Mot bakgrund av den slutenhet som präglar U68 utformning av juristlinjen och den föreslagna fortsatta kopplingen av förvaltningslinjen till socionomutbildningen ställer sig dock

KFU tveksam till om de intentioner som uttrycktes i betänkandet "Högskolan", kommer att kunna förverkligas. Detta yttrande återges i sin helhet som bilaga 3:2.

Kostnadsutvecklingen inom försvaret föranleder rationaliseringar av olika slag och i samband härmed ändrade arbetsformer. Detta leder till behov av utbildning bl a av personalen på det administrativa området.

Planeringen av rationaliseringsinsatser måste aktivt samordnas med den personaladministrativa planeringen på grund av de snabbt ökande personalkostnaderna för att av statsmakterna uppställda mål skall kunna uppnås. Enligt KFU mening medför detta särskilda krav på kunnande hos företrädarna för de personaladministrativa funktionerna, inte minst i sådana situationer då personalminskningar kan vara aktuella.

Organisationsförändringar innebär nästan alltid stora förändringar för berörd personal. Tidigare har kanske inte alltid tillräcklig hänsyn tagits till de svårigheter som uppstår för den enskilde i sådana lägen. Den personaladministrativa personalen måste därför utbildas så att den får en socialpsykologisk syn på hur förändringen bäst skall kunna genomföras. Vad här sagts gäller givetvis i princip också i hög grad den högre chefspersonalen.

Den värnpliktiga personalen ställer särskilda krav på de personaladministrativa funktionerna inom försvarsmakten bl a genom att tjänstgöringen är en skyldighet. Samhällsutvecklingen har också medfört att de värnpliktiga förväntar sig ett helt annat bemötande under sin tjänstgöring än tidigare. Pågående undersökningar för att underlätta de värnpliktigas inplacering i arbetslivet genom anpassning av inkallelserna till konjunkturläget väntas leda till ökade arbetsuppgifter för och krav på personalfunktionen. Företrädarna för försvarsmaktens personaladministrativa funktioner bör därför bl a ha goda kunskaper om och förståelse för samhällets värderingar och olika samhällsfunktioner.

I samband med KFU undersökningar har också på många håll med skärpa framhållits att en aktiv personaladministration kräver en speciellt utformad och tillräckligt bred utbildning av berörd personal.

Numera är de personaladministrativa specialistfunktionerna som regel samlade till en enhet inom myndigheten vilket förväntas ge ökad effektivitet åt funktionen, inte minst i form av service till övriga enheter. Därigenom torde även kunna lättare uppnås en likartad behandling av personalfrågor i hela myndigheten liksom att effektiva personaladministrativa metoder och tekniker kommer till användning. KFU har vidare funnit att utbildningen av ersättare – vid frånvaro på grund av semester och sjukdom m m – måste ägnas uppmärksamhet eftersom nästan varje specialist – enligt studerade befattningsbeskrivningar – har en enmansfunktion. Enligt KFU torde emellertid den nya organisationen kunna utvecklas så att befattningshavarna bildar en väl samarbetande grupp med sinsemellan överlappande kunskaper. En sådan utveckling gynnas om utformningen av utbildningen sker med beaktande av detta. Det enskilda specialkunnandet bör dock givetvis bilda hörnstenarna i den gemensamma funktionen. Detta måste ses mot bakgrunden att personaladministration inte längre är en mekanisk teknik. Numera krävs även ett socialpsykologiskt synsätt, varvid bl a olika förebyggande verksamheter bör kunna hindra uppkomsten av vissa personalproblem. De förslag – med särskilda överväganden och motiveringar – som KFU lämnar

i det följande (kap 5) innebär därför en breddad utbildning i förhållande till vad som erfordras för de i nuläget som "ordinarie" preciserade arbetsuppgifterna.

Utvecklingen av förvaltningsdemokratin och det ökade intresset för arbetsmiljön leder till ökade utbildningsbehov på alla nivåer. Sålunda torde t ex ökat personalinflytande i beslutsprocessen och de därav förändrade ansvarsförhållandena medföra ökat behov av särskild utbildning för högre chefer och för tjänstemän på olika nivåer inom personaladministrationen. Betydelsen i dagens samhälle av personalsamverkan medför också att det måste satsas än mer på att främst blivande eller nyutnämnda chefstjänstemän får utbildning på detta område. Denna uppfattning får också stöd i en av överbefälhavaren – ÖB – till försvarsmaktens ledningsutredning överlämnad redovisning avseende personaladministrativ organisation (bilaga till ÖB, Pers 302, 1975-10-15). I denna redovisning framhålls bl a att personaltjänstens organisation och utformning inom försvarsmakten påverkas bl a av utvecklingen inom samhället och arbetslivet i övrigt. Utvecklingen ställer ökade krav och förväntningar på personaltjänsten. Försvarsmakten utgör i detta avseende inte något undantag, betonas det (sid 16).

Enligt vad KFU har kunnat finna är de personaladministrativa funktionerna och utvecklingen inom det personaladministrativa området generellt sett lika inom hela statsförvaltningen. Vid försvaret råder dock det unika förhållandet att en stor del av personalen – den värnpliktiga – omfattas av en pliktlag. De värnpliktiga, samt det förhållandet att verksamheten inom försvaret sker mot bakgrund av en särskild krigsorganisation, ställer sålunda speciella krav på försvarsmaktens personaltjänst. Som en följd härav kan utbildningen av berörd personal innehålla stoff av såväl allmän karaktär – i sak samma för personal både inom och utom försvaret – som mera försvarsspecifikt, t ex sammanhängande med redovisningssystemet och de särskilda förmånsreglerna för de värnpliktiga samt den militära rättsvården. KFU, som principiellt anser att särlösningar för försvaret så långt möjligt bör undvikas, återkommer till dessa frågor i kap 5 och 6.

Den personaladministrativa verksamheten är en integrerad del av myndighetens övriga verksamhet. Utvecklingen inom det personaladministrativa området är beroende av de värderingar som råder i samhället. Detta understryks av bl a försvarsministern[1], som uttalat att vi lever i ett samhälle som genomgår ständiga förändringar och förnyelser där medborgarnas värderingar styr samhällsutvecklingen. Han framhåller också att den politiska och sociala utvecklingen i dag präglas av strävanden att praktiskt förverkliga gemensamma demokratiska ideal. Som exempel på dessa strävanden nämns de nya idéer som förts fram inom utbildningsväsendet och som berör organisationsformer, pedagogiska metoder och relationer mellan lärare och elever. Ett annat exempel utgör de inom arbetslivet växande kraven på ett ökat medinflytande som innebär att den enskilde ges möjlighet att delta i beslutsprocesser som påverkar hans nuvarande och framtida arbetsförhållanden och livsbetingelser. Försvarsministern finner det självklart att dessa strävanden – trots de särpräglade förhållanden som i vissa avseenden gäller för verksamheten inom försvaret – också måste prägla de normer och förhållanden i övrigt inom försvaret som gäller för den fasta anställda personalens och de värnpliktigas arbetsvillkor. Han räknar med att per-

[1] 1975 års budgetproposition för försvarsdepartementet (sid 32–33)

sonalfrågor i vidaste bemärkelse i fortsättningen kommer att tillmätas allt större vikt.

Försvarsutskottet uttalar i sitt betänkande 1975:13 (sid 17) att det delar denna uppfattning och framhåller att det finns all anledning att ägna ökad uppmärksamhet åt förhållandet mellan försvarsmakten och människan inom försvaret. Man bör alltid beakta den enskildes siutation, vare sig han är fast anställd eller värnpliktig.

Som framgår av kap 2 har försvaret sedan länge bedrivit utbildning i personaltjänst inräknat personalvården. "Administrativ chefsutbildning" är av relativt sent datum men allmän chefsutbildning – i varje fall den för militär personal – har hävd inom försvaret. Liksom varje annan utbildning inom försvaret har denna varit föremål för successiva förändringar. I vissa fall har den kunnat ansluta till motsvarande lämplig utbildning, anordnad utanför försvarsmakten t ex av statens personalutbildningsnämnd – PUN. Tyvärr har de erbjudna elevplatserna i många fall inte på långt när motsvarat behovet, varför försvaret som regel varit hänvisat att anordna egen utbildning även av förhållandevis "allmän karaktär".

KFU anser det vara väsentligt att ovannämnda förändringar och förnyelser inom det personaladministrativa området också kan relativt snabbt återspeglas i försvarsmaktens utbildningsverksamhet. Den utredning om hela den statliga personalutbildningens fortsatta inriktning och organisation som påbörjades hösten 1974 bör därför enligt KFU mening inte få hindra att erforderliga utbildningsinsatser genomförs på försvarets område utan längre dröjsmål. Det bör emellertid inte heller vara så att försvarsmakten bibehåller en egen utbildning om utvecklingen leder till att lämpliga och för statsförvaltningen gemensamma kurser framdeles kan komma att anordnas i sådan utsträckning att de täcker också försvarets behov. Personaladministrativ utbildning utanför försvarsmakten, t ex den yrkesinriktade universitetskursen på 20 poäng i administrativ teknik, kommer sannolikt att utbyggas ytterligare inom högskolans ram. Jämför kap 2 (2.2.3).

Inför en sådan väntad utveckling är det väsentligt att utformningen av inom försvaret anordnad grundläggande utbildning och befattningsutbildning på det personaladministrativa området blir sådan att utbildningen kan anpassas till de förkunskaper inom verksamhetsområdet som den anställde skaffat sig och att den ger möjlighet till erforderliga kompletteringar.

De förslag som KFU lägger fram i kap 5 och 6 innebär en anpassning på längre sikt av försvarets utbildning. De grundas på sådana studier m m som utredningen gjort samt bedömningar av en sannolik utveckling. I kap 7 redovisar KFU bl a vilken samordning med annan utbildning som i nuläget anses kunna ske. Övergångsanordningar m m för det kortare perspektivet redovisas i kap 9.

4.2 Utbildningens målgrupper

Resultatet av gjord kartläggning av målgrupperna för utbildningen redovisas i sina detaljer i kap 3.

4.2.1 *Personaltjänstutbildning*

KFU uppfattning om personaladministrationens och personaltjänstens innebörd och omfattning i stort har redovisats i kap 1 (1.4). KFU förutsätter att all anställd personal bör ha vissa allmänna kunskaper inom det personaladministrativa området. Den personal som är placerad eller avses placeras i personaltjänstfunktion eller som eljest har att handlägga personaladministrativa ärenden måste därutöver ha ytterligare kunskaper och färdigheter inom verksamhetsområdet dvs genomgå befattningsutbildning. Förslag till sådan utbildning framläggs i kap 5.

För den personal, som behandlats i huvudbetänkandet, tillgodoses den personaladministrativa utbildningen på sätt som där föreslagits.

De målgrupper som enligt ovan bör erhålla särskild befattningsutbildning omfattar nära 1 000 befattningshavare.

4.2.2 *Administrativ utbildning av högre chefstjänstemän*

I sitt huvudbetänkande har KFU redovisat de målgrupper som bör omfattas av en särskild förvaltningsutbildning.

Dessa målgrupper innefattar även de högre chefstjänstemännen. KFU tidigare lämnade förslag till särskild förvaltningsutbildning omfattar emellertid inte denna del av målgruppen, varför KFU nu återkommer härtill.

Av i kap 1 (1.4) redovisade begrepp framgår bl a att de olika chefsuppgifterna sammanfattningsvis kan hänföras till endera *administrativa* eller *funktionella* uppgifter. Den utbildning av högre chefstjänstemän som KFU behandlar i det följande avser huvudsakligen de administrativa chefsuppgifterna.

Dessa uppgifter är emellertid i flera avseenden likartade dem som åvilar annan, motsvarande militär chefspersonal, t ex förbandschefer. KFU har därför undersökt om någon form av samordning av utbildningen för olika kategorier högre chefstjänstemän är lämplig och hur i så fall denna bör genomföras.

De *målgrupper* som har ingått i undersökningen omfattar i stort 530 befattningshavare.

4.3 Vuxenutbildning, prov och betyg

KFU redovisar i sitt huvudbetänkande vissa allmänna aspekter på vuxenutbildning och olika former för samband mellan yrkesverksamhet och olika typer av utbildning. Försvarets förvaltningsutbildning karaktäriseras främst av inriktning på vidareutbildning, uppföljd av fortbildning, men där också inslag finns av introduktionsutbildning av nyanställda som bakom sig har avslutad utbildning vid grundskola, gymnasieskola eller högskola. Det är i allmänhet fråga om vuxenutbildning av återkommande slag med mellanliggande perioder av yrkeserfarenheter. Inom vuxenutbildningsmetodiken räknar man med både direkt och indirekt elevmedverkan. Det finns en strävan till att göra elevernas aktiva insats så stor som möjligt. Exempel på elevaktiva studiemetoder är självinstruerande materiel, simulatorträning

och praktikfall. KFU tar emellertid inte upp någon översiktlig metoddiskussion i anslutning till förslagen till kursplaner utan begränsar sig till vad som finns förankrat i kursplanerna i form av uttryckliga förslag om arbetsformer för enstaka avsnitt i några av kursplaneförslagen, dvs kompendieskeden och hemstudier.

Ifråga om litteraturläsnings- eller kompendieskeden anser KFU att en begränsad användning av sådana kan godtas om materialet låter sig så väl struktureras att erforderlig studietid och däremot svarande arbetstidsuttag kan anges. I övrigt förutsätter KFU att utbildningen kommer att genomföras enligt den eller de metoder som vid varje tidpunkt kan anses ge det bästa utbytet.

Prov bör inte enbart användas för att få fram ett underlag för betygsättning utan skall framförallt ge underlag för effektivisering och individualisering av utbildningen. Prov bör därför vara en del av ett läromedel och inte användas fristående.

I betygsfrågan finner KFU att graderade prestationsbedömningar i form av slutbetyg är befogade i samband med kompetensgivande utbildning. Vid övrig utbildning förordas ett system med direktrapportering till myndigheten och meddelande till resp elev att denne uppnått utbildningsmålet.

4.4 Utbildningens utformning och samordning

4.4.1 *Allmänt*

KFU använder sig av begreppen introduktionsutbildning, grundläggande befattningsutbildning och vidareutbildning i övrigt samt fortbildning och återkommande utbildning, vilka begrepps innebörd framgår av kap 1 (1.4).

I den period av omdaningar som pågår, bör en utvidgad systematisk varvning av utbildning och yrkesverksamhet vara ytterst angelägen. Förvaltningsutbildningen kan sammanfattande karaktäriseras som en yrkescentrerad, återkommande vuxenutbildning.

Ifråga om allmänna krav på förvaltningsutbildningen framhåller KFU i huvudbetänkandet att utbildningen utöver rena fack- eller yrkeskunskaper måste ge relativt stort utrymme åt bl a kunskap om arbetarskydd och ergonomi och i miljöfrågor. I övrigt bör en viss kunskapsmarginal vara en förutsättning för snabb anpassning till förändrade krav vilket är till fördel vid omplacering. Förvaltningsutbildningen bör därför ej göras för snäv eller specialiserad, särskilt som detta kan försvåra strävandena till integration i utbildningen. Såsom tidigare nämnts ger en breddad utbildning också större möjligheter att utse ersättare vid förfall.

KFU betonar den centrala plats i arbetslivet som demokrati- och arbetsmiljöfrågorna intar. Vid utformningen av de kurs- och ämnesplaner, som redovisas i huvudbetänkandet, har KFU beaktat att utvecklingen av företagsdemokrati, samverkans- och medverkansformer m m kräver kunskap för att bli meningsfylld.

Den utbildning i personalsamverkan och arbetsplatsens miljö som sedan några år pågår vid den inom försvaret verksamma Stiftelsen Gällöfsta Kurscentrum (se 2.1.4) bör dessutom vara särskilt angelägen att utnyttja för

personal inom det personaladministrativa området.

KFU påpekar att ett systematiskt uppbyggande av den civila personalens militära miljökunnande, för vilket varierande behov föreligger, bör leda till kortare inskolningstider och bättre utnyttjande av denna personal.

Enligt utredningsdirektiven bör möjligheterna att skapa en integrerad utbildning för samtliga personalkategorier särskilt beaktas.

I sitt huvudbetänkande understryker KFU att utbildningen i princip kan vara integrerad, om deltagare i en viss utbildning har i stort sett samma utbildningsförutsättningar. Därvid saknar olika kategoritillhörighet hos deltagarna praktisk betydelse. Om kurser med skilda utbildningsmål har några sinsemellan lika delmål kan en integrering ske beträffande de senare. I vissa fall kan två kurser ha delmål som kompletterar varandra. Över- och underordnade befattningshavare kan t ex utbildas för skilda delfunktioner inom samma funktion. En integrering i utbildningen kan då på ett snabbare och bättre sätt ge kunskap m m om den samlade funktionen än skilda utbildningar. Om man för närliggande befattningar tillämpar ett system med s k blockutbildning bör önskemål om såväl integrering av utbildningen som en målinriktad förvaltningsutbildning kunna tillgodoses.

Principen bör vara att varje kurs i mån av plats står öppen för envar, som för sin tjänst behöver kunskaper och färdigheter inom det område resp kurs berör och som har erforderliga förkunskaper. Härigenom kan ett utbildningsbehov i viss mån tillgodoses även för anställda som tillhör mycket små målgrupper.

4.4.2 *En modell för utbildningsgång i personaltjänst*

KFU har under sitt fortsatta arbete funnit att utbildningen i personaltjänst med personalvård till väsentlig del och med fördel kan genomföras som integrerad utbildning i kombination med blockutbildning. I ett grundläggande allmänt utbildningsskede bedöms det vara möjligt och lämpligt att göra utbildningen gemensam för personal vid olika personalenheter. Detta skede inriktas mot ämneskunskaper och -färdigheter gemensamma för ett antal verksamhetsområden.

Under ett därpå följande befattningsinriktat skede kompletteras och fördjupas de särskilda kunskaper och färdigheter som erfordras för de olika befattningarna. Befattningsutbildningen genomförs i särskilda block för varje specialfunktion.

Utbildningsgången avslutas med ett skede av mera problemorienterad karaktär och under detta genomförs personalsamverkan, spel och applikatoriska exempel o d. I detta verklighetssimulerande skede kan förutom de befattningshavare som deltagit i den grundläggande utbildningen även ingå personal som genomgått särskild befattningsutbildning (se vidare kap 5).

4.4.3 *Allmän personaladministrativ utbildning*

I detta sammanhang bör omnämnas den kontakt som KFU haft med statens personalnämnd – SPN – som bl a fått ta del av ovan redovisade utbildningsgång och vissa preliminära kursplaner. Därvid har den frågan aktualiserats om inte en sådan kursplan för det personaladministrativa området

som KFU utarbetat skall kunna användas även för personal vid förvaltningsmyndigheter utanför försvaret sedan främst vissa försvarsspecifika ämnesinslag tagits bort.

KFU vill gärna lämna sin medverkan till uppbyggnaden av en personalutbildning för det personaladministrativa området inom hela statsförvaltningen och anger därför i kap 5 (5.7) i stora drag hur en sådan utbildning av grundläggande karaktär lämpligen borde vara utformad.

4.5 Kurs- och ämnesplaner

4.5.1 *Ämnesområden och ämnen*

KFU har i huvudbetänkandet presenterat en för utbildningen inom olika verksamhetsområden enhetlig modell för kursplanerna. Ämnena grupperas härvid under fyra huvudrubriker

försvarsspecifika ämnen
personaladministrativa ämnen
förvaltningsadministrativa ämnen samt
basämnen jämte materiel- och materielvårdskunskap

Varje ämnesavsnitt enligt ovan omfattar ett varierande antal genomgående ämnen vartill kommer för vissa kurser speciella ämnen.

Under rubriken *Personaladministrativa ämnen* tillkommer några nya ämnen/ämnesavsnitt:

personaladministrativ planering
personalvård
personalredovisning
inskrivning av värnpliktiga

Behovet av att tillföra gruppen personaladministrativa ämnen dessa fyra ämnen/ämnesavsnitt föranleds av att i detta betänkande behandlas planering och genomförande av utbildning inom den personaltjänstinriktade delen av förvaltningsverksamheten.

Under rubriken *Basämnen* tillkommer:

ADB-kunskap (tidigare ej fristående ämne)
psykologi
informationsteknik
statistik (endast vid utbildning av personal i värnpliktsverket)

Genom att datorbaserade personalredovisningssystem för såväl anställda som värnpliktiga införts uppstår behov av grundläggande kunskaper och färdigheter inom ADB-området av sådan omfattning att KFU finner det motiverat att föreslå ADB-kunskap som eget ämne.

Psykologiutbildningen avses ge ökad medvetenhet om de motivationspsykologiska sambanden mellan individ och arbete, attityder och attitydbildningar.

Med personaltjänstbefattningar är i regel förenat krav på förmåga att informera såväl internt vid myndigheter inom försvaret som externt till myndigheter eller enskilda utanför försvaret.

Detta motiverar en utbildning i informationsverksamhetens tekniker, att fastställa informationsbehov, välja informationsvägar och utforma informa-

tionsmaterial med hänsyn till stoffet och mottagaren. En orientering om detta ges i ämnet informationsteknik.

För befattningshavare vid VPV personalredovisningsfunktion (jfr 5.6.8–9) förutsätter den föreslagna personaladministrativa utbildningen så omfattande baskunskaper i statistik att KFU funnit det lämpligt att utarbeta särskilda utbildningsmål för dessa och redovisa dem under ämnesbeteckningen statistik.

KFU har vidare ändrat den i huvudbetänkandet använda ämnesbenämningen rationaliseringsverksamhet till rationaliseringskunskap.

KFU har – i likhet med vad som var fallet i huvudbetänkandet – inte ansett det vara nödvändigt eller lämpligt att komplettera kursplanerna med utarbetade *ämnesplaner*. Enligt KFU mening bör detta ankomma på vederbörlig utbildningsmyndighet. Som en följd härav kan man inte av utredningens *kursplaner* direkt läsa ut hur de olika ämnena vävs in i varandra, t ex under de problemorienterade delarna av en kurs.

4.5.2 *Kravnivåer i utbildning*

Vid utbildningens slut skall en kursdeltagare ha uppnått den färdighetsnivå som erfordras för yrkesverksamhet inom ett visst förvaltningsområde. En förutsättning för färdighetsträningen är att erforderliga kunskaper inhämtats. Den lägsta kravnivån förbinds ej med något färdighetskrav utan innebär att eleven orienteras om visst stoff. Nivån benämns därför "*Någon kunskap om*". Termen "*Kunskap om*" anger däremot en kunskap som alltid skall följas av färdighetsträning och krav på förmåga att praktiskt tillämpa kunskaperna. Detta uttrycks med kravnivån "*Färdighet att*". I vissa fall krävs en högre nivå som då uttrycks med "*God färdighet att*". Av bl a utredningstekniska skäl har kravnivåerna konsekvent redovisats under vederbörliga ämnen. Med hänsyn till att alla färdighetsmål (utom för basämnena) är relaterade till bestämda befattningar, måste emellertid varje sådant enskilt delmål ses som sammanhängande med ett eller flera andra.

4.5.3 *Attitydmål*

KFU har inte ansett det vara nödvändigt att i sina i huvudbetänkandet framlagda kursförslag – som samtliga avser befattningsutbildning – särskilt ange utbildningens underförstådda men självklara *affektiva* mål, dvs sådana som betonar känslor, attityder och värderingar.

Personaltjänstområdets speciella karaktär – med dess inriktning på hantering av och relationer mellan människor – har emellertid föranlett KFU att i föreliggande betänkande inte enbart redovisa den del av personaltjänstutbildningen som syftar till inlärning av regelsystem (faktainlärning) och utvecklande av rutiner och tekniker utan också ge exempel på särskilda attitydmål. KFU utgår från att flertalet av dem som inriktar sig på en verksamhet inom personaltjänstområdet har starkt allmänt intresse för just detta arbetsfält och en socialpsykologisk grundsyn på arbetet med personalfrågor.

Den attitydpåverkan KFU berör avser den inställning som bör eftersträvas till uppgifterna inom det kommande arbetsområdet och den anda i vilka dessa bör lösas. I kursplanerna återspeglas följaktligen hur KFU ser

på betydelsen av att den angivna grundinställningen till personaltjänstfrågor också utvecklas genom utbildningen.

Attitydmålen har i kursplanerna formulerats efter samma modell som redan tidigare kunskaps- och färdighetsmålen. Variationer i uttryckssätten, t ex "förståelse för", "medvetenhet om", "känsla av ansvar för" skall emellertid inte uppfattas som rangordning av målen längs en attitydskala utan är helt beroende av målens innehåll.

4.5.4 *Utbildning i regler och relationer*

Målen för grundläggande befattningsutbildning och vidareutbildning måste klart relateras till befattningarnas grundkrav men det är väsentligt att innehåll, mål och delmål skall kunna ändras i takt med utvecklingen. I de enskilda kurserna bör vid varje tillfälle kunna vidtas de ändringar som föranleds av målgruppernas sammansättning, t ex genom individuella anpassningar med hänsyn till avsedda befattningar, förkunskapsstruktur etc. Eleverna bör även kunna ges tillfälle att före en kurs eller vid dess början uttrycka sina önskemål om viss speciell inriktning av kursen. Vid fortbildning – där kursdeltagarna redan är verksamma inom arbetsområdet – bör relativt stor frihet finnas att välja målen så att de enskilda kursdeltagarna så långt möjligt kan få sina personliga önskemål om utveckling i befattningen tillgodosedda.

KFU uttalar sig också i huvudbetänkandet för ett ökat direkt medinflytande från personalens sida vid utbildningsplaneringen. I framtiden bör ett system utformas med fördröjd kursutvärdering. De anställda bör därvid ha möjlighet att direkt eller via organisationerna föra fram sina förslag och synpunkter på kursutformningen. Även under pågående kurs kan ett elevinflytande få positiva effekter. När det gäller utbildning inom det personaladministrativa området är elevinflytande av särskilt stor betydelse.

Inom ramen för mål och delmål kan utbildningen vara inriktad på bestämmelser, stadganden m m eller på relationer (mellan individer, organisationer, myndigheter). Det bör understrykas att företrädarna för den personaladministrativa funktionen är myndigheternas specialister som därför måste ha erforderligt regelkunnande, vilket dock inte bör leda till att den relationsinriktade undervisningen försummas. Snarare pekar utvecklingen på att den sistnämnda är i behov av förstärkning.

Oavsett de olika kursernas övergripande mål eller delmål bör i varje utbildning användas utbildningsmetoder som höjer motivationen för såväl själva utbildningen som för den yrkesverksamhet, den är avsedd för. Särskilt inom det personaladministrativa området är det angeläget att nämnda mål uppnås. Vidare bör utbildningen leda till viss beredskap inför organisationsförändringar.

4.5.5 *Praktik*

KFU gör i huvudbetänkandet det uttalandet att en ofta månadslång förpraktik på arbetsuppgifter, för vilka utbildning ännu inte erhållits, kan leda till inlärning av rutiner o d som måste rättas till i början av den egentliga utbildningen. Detta har en fördröjande inverkan på studierna. Vidare störs

praktikanternas handledare i sitt dagliga arbete, något som måste leda till viss effektminskning på arbetsplatsen. Inlärande genom praktik blir inte sällan en tidsödande och dyrbar form av inlärning som i regel är osystematisk och inte säkerställer att hela utbildningsbehovet blir täckt. Vidare kan i praktiskt arbete inhämtad kunskap ofta verka konserverande.

I stället för sådan s k förpraktik förordar KFU en tidsmässigt starkt begränsad arbetsplatsorientering. Praktiktjänstgöring under kurs får i många fall rubriceras som en studietjänstgöring vars utbildningsvärde i hög grad är beroende av planeringen.

Vad i det föregående anförts om praktik (i samband med kurs) ändrar givetvis inte KFU principiella inställning till ett system med varvning av utbildning och yrkesverksamhet. KFU anser det också vara självklart att det dagliga arbetet under handläggning och ledning av skickliga chefer som systematiskt kan träna sina medarbetare bör ge goda utbildningseffekter. En förutsättning härför är dock som regel att vederbörande erhållit grundläggande faktautbildning.

En effektivare färdighetsträning kan nås med metoder som simulerar verkligheten. Genom systematiskt genomförd utbildning eller genom varvad utbildning säkerställs sammanhanget teori – praktik.

5 Utbildning av personal för personaltjänst

5.1 Verksamhetsområdets avgränsning och personal

I detta kapitel behandlas utbildningen av personal med personaltjänstuppgifter, dvs personal som vid särskild enhet inom organisationen (personalavdelning, personalsektion, personalenhet etc) utövar personaladministrativ verksamhet, som bl a syftar till att rekrytera, utveckla och avveckla personal.

KFU har valt att redovisa arbetsuppgifterna inom den personaladministrativa funktionen i första hand utifrån den modell som statskontoret m fl företräder och som förutsätter en aktiv personaladministrativ verksamhet från personalfunktionens sida. Detta innebär bl a system och åtgärder avseende bemannings- och individplanering, personalutveckling, personalrörlighet, löner och anställningsvillkor, arbetsmiljö och samverkansformer. Begreppet "personalvård" definieras ej i nämnda modell men KFU har ansett sig böra använda begreppet som ämnesbeteckning inom hela personaltjänstområdet, vilket framgår av delmålen för utbildningen. KFU är medveten om att vissa uppgifter som redovisas inom andra ämnesgrupper och ämnen enligt tjänstereglementets för försvarsmakten (TjRF) definition ingår i begreppet "personalvård".

Som framgår av kap 4 anser KFU att personal som är placerad eller avses placeras i personaltjänst eller eljest har att handlägga personaladministrativa ärenden bör kunna skaffa sig erforderliga kunskaper och färdigheter inom personaltjänstområdet genom särskilt anordnad personaltjänstutbildning. Härifrån undantas dock sådan personal för vilken förslag redan framlagts i huvudbetänkandet.

Personal vid försvarsområdesförband – fo-förband – och förband i övrigt har i utbildningshänseende indelats i tre grupper, nämligen avdelnings (sektions-) chefer och detaljchefer, plutonsofficerare samt kansliskrivare.

Arbetsuppgifterna för personal i hemvärns- och frivilligavdelning, hälso- och sjukvårdsavdelning samt kameralavdelning vid försvarsområdesförbandens personalsektion ligger huvudsakligen utanför det egentliga personaltjänstområdet, varför denna personal inte räknats med. I den mån behov av personaltjänstutbildning uppkommer för exempelvis chefer för hemvärns- och frivilligavdelningar eller frivilligassistenter, bör detta kunna tillgodoses genom särskild kompletteringsutbildning. Möjligheten att ansluta till vissa delar av nedan föreslagen personaltjänstutbildning bör härvid utnyttjas.

I de centrala och regionala staberna samt i förvaltningsmyndigheterna

ingår såväl civila som civilmilitära och militära handläggare av personalärenden. Dessa tjänstemän har behov av särskild personaladministrativ utbildning.

Av värnpliktsverkets – VPV – personal har endast den som ingår i personalredovisningsfunktionen samt den som handlägger interna personalärenden inom verkets administrativa funktioner ansetts böra inordnas i målgruppen.

En särskild grupp bland handläggarna är konsulenterna inom personalvården. Dessa ingår i centrala staber och förvaltningar, värnpliktsverkets centrala och regionala enheter, militärområdesstaber, försvarsområdesförband samt i andra förband och i utbildningsanstalter.

Under del av året tjänstgör även värnpliktiga personalvårdsassistenter för egen utbildning vid förbandens personalvårdsdetalj.

Personal inom kameral-, kontors- och expeditionstjänstfunktionerna bör utbildas enligt förslag i huvudbetänkandet, kap 20 resp kap 21.

Målgruppens sammansättning och antalsmässiga fördelning redovisas i kap 3. Sammanlagt omfattar den omkring 980 tjänstemän.

5.2 Utvecklingstendenser

Personalfunktionen har hittills vid sidan av personalrekrytering, personalutbildning och personalvård svarat för i första hand redovisning och registrering av anställd personal samt framtagning av statistikunderlag för budgetarbete och dylikt.

Under senare år har i samband med den personaladministrativa översynen av statsförvaltningen föreslagits framtida utvecklingsvägar som kräver nya, väsentliga och särskilda utbildningsinsatser.

KFU har i kap 4 och i huvudbetänkandet redovisat vilka förändringar som är av särskild betydelse för bedömning av utbildningsfrågorna och andra för utvecklingen inom det personaladministrativa området betydelsefulla faktorer. Bland dessa kan nämnas de förskjutningar som ägt rum i värderingen av individen i arbetslivet med krav på ökat medinflytande, meningsfulla arbetsuppgifter och möjlighet till personlig utveckling i arbetet samt arbetsmiljö- och trygghetsfrågor.

Exempel på områden inom arbetslivet som härvid främst berörs är *personaladministrativ planering,* varmed avses den planering inom en organisation som syftar till att tillgodose behovet av arbetskraft såväl kvalitativt som kvantitativt. Utvecklingen på arbetsmarknaden i riktning mot bl a kortare arbetstid och växande antal deltidsanställda medför ökade krav på myndigheternas bemanningsplanering och på flexibla arbetsformer.

Ett annat exempel är *personalutveckling,* som innebär att utveckla system och rutiner för de åtgärder som syftar till att i förhållande till nuvarande och framtida arbetsuppgifter skapa nödvändiga eller önskvärda kvalifikationer hos de anställda samt ge möjlighet för dessa att med utgångspunkt i förutsättningar, intresseinriktning och ambitioner utveckla sina kunskaper och färdigheter. Vidare kommer *personalvård* i vid bemärkelse att få allt större betydelse med ökande krav på såväl personalfunktionärer som chefer.

Utvecklingstendenserna på organisationsområdet med ökade inslag av delegering och målstyrning medför större krav på engagemang och kunskap i frågor som rör *arbetets organisation* och *fördelning, personalledning* och *personalsamverkan*. Utvecklingen på detta område ställer också krav på aktiv medverkan och bevakning från personalfunktionärens sida så att frågor om personalutveckling, arbetsmiljö m m beaktas.

Övergången till ett mer mål- och resultatinriktat system leder till ökade krav på kunskaper om *personalbudgetering* enligt försvarets planerings- och ekonomisystem – FPE-systemet.

KFU har i kap 4 betonat den centrala plats i arbetslivet som förvaltningsdemokratin intar. Nya former för beslutsfattande och samråd kommer att utvecklas för behandling av personalfrågor. Utvecklingen på detta område ställer därför särskilda krav.

De centrala avtalsförhandlingarna kan efterhand komma att kompletteras med lokala förhandlingar. Krav på förhandlingskunnande hos personalhandläggarna samt färdighet att tolka och tillämpa lagar och avtal ökar därvid. Utvidgning av avtalsrätten till nya avtalstillåtna områden accentuerar behovet av kunnande i hithörande frågor.

Utvecklingen inom ADB-området går mot ökad användning av datorer och datorsystem som hjälpmedel på alla nivåer inom förvaltningsverksamheten. Rutinarbetet inom det personaladministrativa området kommer att underlättas. Utvecklingen inom den personaladministrativa planeringen väntas medföra behov av relativt avancerade ADB-bearbetningar och informationssystem. Enligt KFU mening kräver utvecklingen viss kunskap inom ADB-området hos samtliga företrädare för personaltjänstfunktionen.

5.3 Utredningens studier

KFU har utfört särskilda studier av personaltjänstutbildningen samt av personaltjänstfunktionen vid vissa myndigheter m m genom enkäter, intervjuer och studiebesök. I anslutning till intervjuverksamheten och studiebesöken har enkätsvaren kunnat följas upp och vid behov har de kompletterats. Omfattningen av och resultaten från studieverksamheten har behandlats närmare i kap 3.

5.4 Överväganden

5.4.1 *Allmänt*

Under de närmaste årtiondena bedöms, som tidigare framhållits, utvecklingen bli sådan att det erfordras väsentliga insatser för utbildning av chefer och handläggare inom försvarets personaltjänstområde. De krav på kunskaper och erfarenheter som ställs på personalen inom personaltjänstfunktionen är i stor utsträckning generella för statsförvaltningen. För tillämpningen inom försvaret krävs dock visst allmänmilitärt miljökunnande såsom kunskap om försvarsmaktens organisation och funktioner i fred och krig och om personalredovisningssystemet samt med värnpliktstjänstgöringen

sammanhängande problem. Utvecklingen på organisationsområdet förefaller att gå i en riktning som medför ökat ansvar och därmed krav på bredare kunskaper hos företrädarna för personaltjänstområdet. KFU har därför funnit det erforderligt att för personalhandläggare inom försvaret utarbeta kursplaner som ger en bred inskolning i personaltjänstarbetet.

Pågående organisationsöversyner inom försvarsmakten väntas leda till en ökad överensstämmelse mellan befattningshavares uppgifter i fred och krig. Denna utveckling har beaktats i de föreslagna kurserna.

5.4.2 *Personaltjänstfunktionen vid försvarsområdesförband (motsv)*

I huvudbetänkandet har KFU redovisat att övergång från trupptjänst (motsv) till förvaltningstjänst sker i genomsnitt för plutons- och kompanifficerare i 40-års åldern och för regementsofficerare vid ca 35 års ålder. Härvid beträds ett i huvudsak nytt arbetsfält. För den som övergår till personaltjänst är förhållandena enahanda. Den obligatoriska utbildningen till och som plutons-, kompani- och regementsofficer innehåller visserligen stoff av personaltjänstkaraktär för olika försvarsgrenar och personalkategorier men när övergången sker ligger denna utbildning i regel långt tillbaka i tiden. Den långa tjänstgöringen vid trupp jämte den obligatoriska utbildningen i personaltjänst torde dock ha gett goda kunskaper om de krav som anställda och värnpliktiga bör och kan ställa på personaltjänstfunktionen. Däremot saknas som regel de särskilda kunskaper och färdigheter som erfordras för verksamhet inom personaltjänstområdet. Övergången ställer därför krav på särskild utbildning i personaltjänst.

Som framgår av kap 3 har önskemål framförts att även plutonsofficeren och kansliskrivaren inom personalenhet erhåller viss utbildning i personaltjänst. Motsvarande önskemål har framförts beträffande de konsulenter som tjänstgör som chefer för personalvårdsdetalj. KFU anser att behov av sådan utbildning föreligger och lämnar i det följande förslag som även rör denna personal.

Personalfunktionens roll i ledningssammanhang har ökat i betydelse. KFU anser det därför väsentligt att ovan redovisade förändringar och förnyelser inom personaltjänstområdet, vilka medfört vidgade arbetsuppgifter och ett ökat ansvar, återspeglas i utbildningsverksamheten. KFU förslag har utarbetats mot denna bakgrund.

För *personalavdelnings (sektions-) chefer och detaljchefer* har KFU funnit det ofrånkomligt att utbildningen avsevärt förändras både i fråga om inriktning och omfattning, om den skall kunna motsvara tidsenliga och framtida krav. Utbildningstiden föreslås därför bli längre för nämnda befattningshavare än vad den är nu.

Beträffande *avdelnings (sektions-) cheferna* har KFU ansett det vara av särskild betydelse att utbildningen ger dessa en bred kunskapsbas samt i övrigt en fördjupad inblick i den personaladministrativa verksamheten och dess bakgrundsfaktorer, inte minst på det författningsrättsliga området, så att de kan utöva en aktiv ledning av personaltjänsten inom sitt ansvarsområde till vilket även hör deltagande i lokala förhandlingar och överläggningar liksom samarbete med partsammansatta grupper m m. Även för cheferna för *allmänna detaljen* och *värnpliktsdetaljen* inom personalavdel-

ningen föreligger behov av en relativt bred kunskapsbas inom personaltjänstområdet.

Arbetsuppgifterna för *plutonsofficerarna* och *kansliskrivarna* är avgränsade till mindre del av personaltjänstområdet, varför utbildningen för dessa kan göras relativt kort. Stor vikt bör läggas vid praktiska tillämpningar.

Befattningen som *chef för personalvårdsdetalj* innehas av konsulent i försvarets personalvård. Vid överväganden om lämplig utbildning för konsulenterna har KFU utgått från att befattningshavarna har behov av god kännedom om myndighetens funktion och uppgifter, speciellt i vad gäller personalfunktionen. Härigenom kan befattningshavaren medverka till att främja samverkan inom personalenheten och utveckla en gemensam grundsyn på personalfunktionen.

5.4.3 *Personalhandläggare vid central myndighet*

Personalenheterna vid de centrala myndigheterna är i allmänhet så stora att personalhandläggarna blir specialiserade inom viss sektor t ex anställning, personalplanering, redovisning, utbildning eller arbetsmiljö. För att möjliggöra ett konstruktivt samarbete inom personalfunktionen är det därför nödvändigt med en breddning av kunskapsbasen för alla personalhandläggare.

I central instans finns personaladministrativa uppgifter avseende värnpliktig personal främst vid VPV, varför utbildningsbehov beträffande dessa arbetsuppgifter i första hand föreligger för handläggare vid nämnda myndighet. Med hänsyn härtill kan utbildningsinnehållet begränsas till personalrutinerna för anställd civil, civilmilitär och militär personal.

Handläggare, som övergår till tjänstgöring på personalbyrå (motsv) och som tidigare erhållit handläggareutbildning enligt huvudbetänkandets förslag, bör ges kompletterande utbildning främst i ämnet personaladministration.

5.4.4 *Personal vid värnpliktsverket och marinens truppregistreringsmyndigheter*

Som framgår av 5.1 behandlar KFU enbart personaltjänstutbildningen för den personal inom VPV som ingår i personalredovisningsfunktionen (jfr tabell 3.2) eller handlägger interna personalärenden inom verkets administrativa funktion (jfr tabell 3.1). Utbildningen för sistnämnda funktion överensstämmer helt med det förslag som lämnas för handläggare vid central myndighet enligt 5.6.10.

Personal vid marinens truppregistreringsmyndigheter har i stort ett behov av samma utbildning som föreslås för personalredovisningsfunktionen och bör därför ansluta till utbildningen för VPV personal.

5.4.5 *Övrig personal*

Personal som har behov av personaltjänstutbildning och som inte nämnts ovan, t ex chefer för personalavdelning vid regionala staber, bör ges erforderlig kompletteringsutbildning genom anslutning till i 5.6 föreslagna kurser. Denna personal bör ges möjlighet att även delta i personalsamverkanskurserna vid Gällöfsta Kurscentrum.

KFU har under sitt arbete funnit det lämpligt att också ta upp till behandling utbildningen av värnpliktiga personalvårdsassistenter. Syftet härmed har närmast varit att undersöka i vad mån denna utbildning kan påverkas av KFU överväganden beträffande annan utbildning. KFU har funnit att någon principiell förändring inte är erforderlig men att en viss anpassning av utbildningen till den som i motsvarande ämnen föreslås i övrig personaltjänstutbildning kan vara motiverad. Resultat av denna revidering återfinns i 5.6.12.

I anslutning till frågan om utbildningen av värnpliktiga personalvårdsassistenter, som i regel grundrekryteras, vill KFU erinra om vad departementschefen anfört i proposition 1971:88, föranledd av de förslag som framlagts av 1966 års värnpliktskommitté i ett betänkande 1970 (SOU 1970:65). Sedan departementschefen till en början uttalat att nuvarande grundrekrytering inte kan upphöra, vilket kommittén föreslagit, och att därför en direkt utbildning av värnpliktiga personalvårdsassistenter alltjämt bör anordnas, framhåller han "att omskolning av äldre värnpliktiga för personalvårdsuppgifter i krigsorganisationen bör alltjämt förekomma och i framtiden ske i ökad utsträckning". En sådan omskolning gör det möjligt att tillföra krigsförbanden värnpliktiga med framförallt praktiska erfarenheter från socialt arbete, ungdomsledarskap och personaladministration m m.

Skulle ökad omskolning av dylikt slag aktualiseras, bör enligt KFU mening utbildningen helt inriktas på krigsbefattning (krigsförbandsövningar, beredskapstillstånd och krig) och därvid kunna tidsmässigt begränsas i jämförelse med här föreslagen utbildning. KFU har emellertid inte ansett sig böra lägga fram någon plan för en sådan utbildning.

5.4.6 *Utbildningens innehåll*

Föreslagen utbildning omfattar några ämnen/ämnesavsnitt, som förtjänar särskild kommentar, nämligen psykologi, samtals- och intervjuteknik, informationsteknik och ADB-kunskap. De nya inslagen och det ökade ämnesomfånget i utbildningen återspeglar, som tidigare nämnts, de förändringar och den förnyelse som ägt rum eller är att vänta inom det personaladministrativa området.

Ämnet *psykologi* bör ge deltagarna insikt om de motiv och drivkrafter som styr och påverkar individens och gruppens beteenden i arbetslivet. Utbildningen i ämnet skall vidare underlätta samarbetet med medicinsk och beteendevetenskaplig expertis samt öka förståelsen för vissa beteendevetenskapliga sammanhang som är viktiga i arbetslivet.

Utbildningen i *samtals- och intervjuteknik* bör ge deltagarna färdighet att planera och genomföra utvecklingssamtal, anställnings- och avgångsintervjuer etc.

Syftet med utbildningen i ämnet *informationsteknik* bör vara att deltagarna skall kunna informera myndigheter och enskilda om förhållanden som avser det egna arbetsområdet. Utbildningen bör svara mot de krav på information som i ökad utsträckning ställs från olika håll, inte minst från allmänheten.

Som tidigare nämnts kräver utvecklingen viss kunskap inom *ADB-området* hos samtliga företrädare för personaltjänsten. Utbildningen bör kunna skapa förståelse för ADB-teknikens möjligheter och begränsningar samt insikt om värdet av att kunna lösa vissa arbetsuppgifter med hjälp av ADB.

5.5 Förslag till uppläggning av utbildningen

5.5.1 *En utbildningsmodell*

I kap 4 har KFU presenterat en modell över utbildningens uppläggning i stort. Enligt modellen genomförs utbildningen i tre skeden, nämligen

- ett ämnesinriktat skede
- ett befattningsinriktat skede
- ett problemorienterat skede

I *det ämnesinriktade skedet* meddelas de allmänna grunderna i personaltjänst, vilka presenteras i ämnesspecifik form. Utbildningen avser att ge det grundkunnande som erfordras för fortsatt utbildning inom det personaladministrativa området.

KFU anser att det är väsentligt för personaltjänstarbetets fortgång att beslutsfattare och handläggare inom personalsektorn besitter likartade och relativt breda kunskaper i personaltjänst. En gemensam integrerad utbildning underlättar samarbetet personalhandläggare emellan, ökar möjligheterna till omplacering och förenklar därmed ersättarproblemet.

Skedet bör i första hand tillgodose flertalets behov och bestå av en bred och integrerad utbildning. Kunskaper och färdigheter som därutöver erfordras bör tillgodoses av den befattningsinriktade utbildningen.

Det befattningsinriktade skedet skall ge deltagarna de kunskaper, färdigheter och attityder som erfordras för att – efter genomgången tillämpad utbildning i tredje skedet – lösa till befattningen hörande arbetsuppgifter. Detta förutsätter fördjupning utöver den grundläggande, ämnesinriktade utbildningen t ex i ämnet rättskunskap. Behovet av ämnesfördjupningar är emellertid olika för olika befattningshavare både ifråga om ämnen och ämnesinnehåll varför längden av detta skede kan variera avsevärt.

Skedet bedöms till en del kunna genomföras utanför skolan och eventuellt direkt anknyta till sådana lokala betingelser som kan inverka på den blivande befattningshavarens arbetsförhållanden.

Det problemorienterade skedet omfattar främst en tillämpning av de kunskaper som meddelats för resp befattning. Härav följer att utbildningen i första hand bör vara anpassad med hänsyn till den personal – även på skilda nivåer – som arbetar inom samma arbetslag eller inom en och samma funktion. Skedet bör inledas med personalsamverkan där problemlösningar i applikatorisk form ger tillämpning av de kunskaper som meddelats under det ämnesinriktade skedet.

Sedan lämpliga arbetsformer och arbetsmetoder inom arbetslaget vuxit fram, påbörjas problem- och projektstudier varunder till problemet (projektet) hörande arbetsmoment utförs från ärendets initiering till beslut.

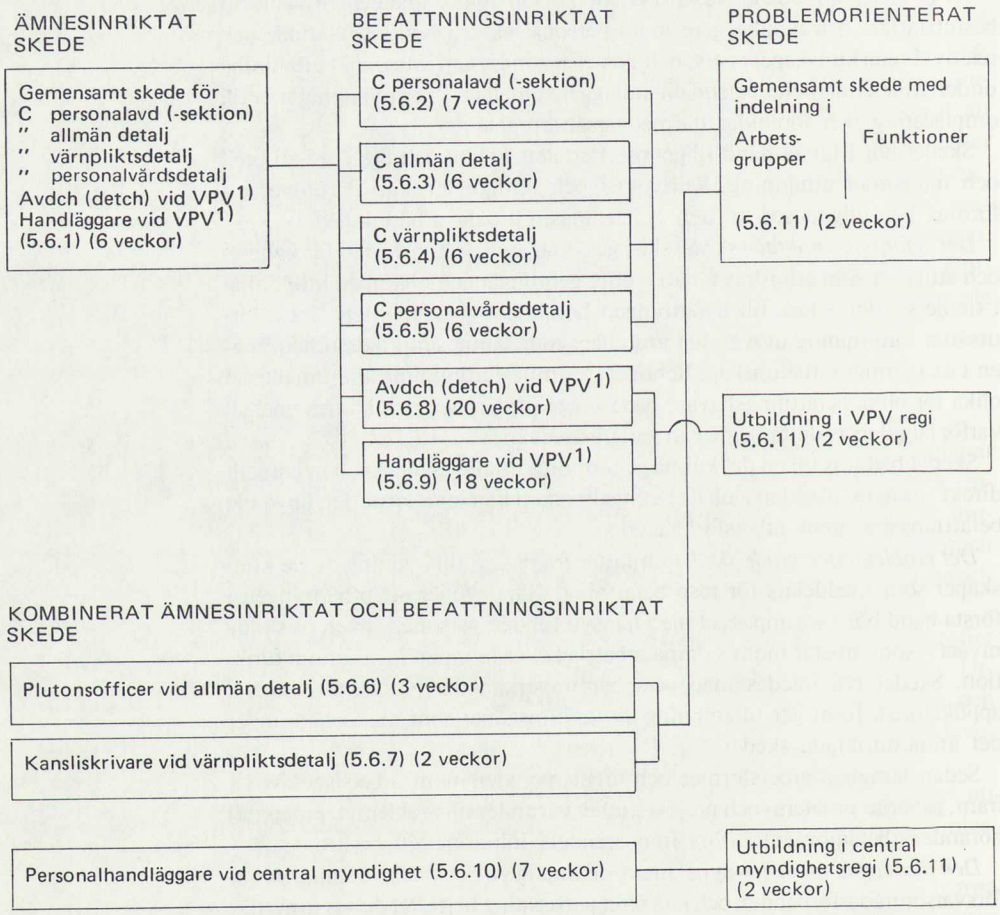
Den föreslagna modellen syns direkt tillämplig på personalavdelningen vid försvarsområdesförbanden och kan efter anpassning helt eller delvis utnyttjas vid flertalet andra myndigheter. KFU nedan lämnade förslag knyter an till den föreslagna modellen.

5.6 *Förslag*

Av *figur 5:1* framgår hur den i det föregående redovisade utbildningsmodellen tillämpas i KFU enligt 5.6.1–5.6.11 nedan. Bilden visar bl a sambandet mellan olika integrerade och/eller separata skeden i den föreslagna utbildningen för berörd personal.

I det följande lämnas förslag rörande utbildningsmål och delmål samt utbildningens omfattning. Dessa "kursplaneförslag" bör bl a utgöra riktlinjer och underlag för de detaljerade *ämnesplaner* som det bör ankomma på vederbörlig utbildande myndighet (skola) att upprätta.

I ett särskilt avsnitt (5.6.12) lämnas också förslag till fackutbildning för värnpliktiga personalvårdsassistenter. Denna utbildning ligger utanför "modellen".



1) Även för personal vid marinens truppregistreringsmyndigheter

Figur 5:1 Skiss över sambandet mellan i 5.6.1–5.6.11 lämnade förslag till utbildning i personaltjänst.

Tabell 5.1 Utbildningstidens ungefärliga fördelning på ämnen (kurs 5.6.1)

Ämnesgrupper/Ämnen	Ungefärligt antal lektionstimmar	
Försvarsspecifika ämnen	5	
Totalförsvar		5
Personaladministrativa ämnen	125	
Personaladministration		30
Personaladministrativ planering		10
Personalvård		20
Personalledning och personalsamverkan		15
Personalredovisning		25
Inskrivning av värnpliktiga		5
Utrednings- och kommunikationsteknik		20
Förvaltningsadministrativa ämnen	20	
Allmän förvaltning		10
Kameral verksamhet		5
Expeditionstjänst med kontorsteknik		5
Basämnen	60	
Rättskunskap		20
Rationaliseringskunskap		10
ADB-kunskap		10
Psykologi		15
Informationsteknik		5
Summa		210

5.6.1 *Grundläggande utbildning i personaltjänst gemensam för avdelnings (sektions-) chefer och detaljchefer m.fl inom personaltjänstområdet*

Målgrupp: (blivande) chefer för personalavdelning (sektion 3), chefer för allmän detalj, värnpliktsdetalj och personalvårdsdetalj för fo-regemente (motsv) samt beslutsfattare och handläggare inom personalredovisningsfunktionen vid värnpliktsverket och marinens truppregistreringsmyndigheter.

Förkunskaper: för militär personal obligatorisk utbildning till och som regements (kompani-) officer samt för civil personal annan erforderlig utbildning.

Utbildningsmål: kursdeltagaren skall förvärva de kunskaper, färdigheter och attityder, som erfordras för fortsatt personaltjänstutbildning. Kursen utgör sålunda ett första led i utbildningen till ovannämnda befattningar.

Utbildningen omfattar 6 veckor (210 lektionstimmar) fördelade på ämnen enligt tabell 5.1.

Delmål för utbildningen framgår av bilaga 5:1.

Kursen utgör första skedet i den modell som KFU presenterat i 5.5. En jämförelse av utbildningens omfattning i förhållande till nuläget redovisas under resp befattningsutbildning.

5.6.2 *Befattningsutbildning i personaltjänst för (blivande) chefer för personalavdelning (-sektion) vid fo-regemente (motsv)*

Målgrupp: (blivande) chefer för personalavdelning (sektion) vid fo-regemente (motsv).

Tabell 5.2 Utbildningstidens ungefärliga fördelning på ämnen (kurs 5.6.2)

Ämnesgrupper/Ämnen	Ungefärligt antal lektionstimmar	
Försvarsspecifika ämnen	60	
Totalförsvar		10
Stabstjänst och taktik		30
Mobiliserings- och krigsplanläggning		20
Personaladministrativa ämnen	160	
Personaladministration		95
Personaladministrativ planering		20
Personalvård		15
Personalledning och personalsamverkan		5
Personalredovisning		25
Basämnen	25	
Rättskunskap		25
Summa		245

Förkunskaper: grundläggande utbildning i personaltjänst gemensam för avdelnings (sektions-) chefer och detaljchefer m fl inom personaltjänstområdet (kurs 5.6.1).

Utbildningsmål: kursdeltagaren skall förvärva de kunskaper, färdigheter och attityder, som erfordras för att – efter genomgången tillämpad utbildning – lösa till befattningen hörande arbetsuppgifter.

Utbildningen omfattar 7 veckor (245 lektionstimmar) fördelade på ämnen enligt tabell 5.2.

Delmål för utbildningen framgår av bilaga 5:2.

I förhållande till nuläget innebär den föreslagna kursen, sammantagen med första och tredje skedet i KFU utbildningsmodell (jfr 5.5, 5.6.1 och 5.6.11), en utökning med 8 veckor. Utbildningen i personalledning och personalsamverkan, rationaliseringskunskap, utrednings- och kommunikationsteknik samt informationsteknik och ADB-kunskap har tillkommit. En utökning av utbildningen har skett i personaladministration jämte praktiska tillämpningar, personalredovisning och rättskunskap.

5.6.3 *Befattningsutbildning i personaltjänst för (blivande) chefer för allmän detalj vid fo-regemente (motsv)*

Målgrupp: (blivande) chefer för allmän detalj vid fo-regemente (motsv).

Förkunskaper: grundläggande utbildning i personaltjänst gemensam för avdelnings (sektions-) chefer och detaljchefer m fl inom personaltjänstområdet (kurs 5.6.1).

Utbildningsmål: kursdeltagaren skall förvärva de kunskaper, färdigheter och attityder, som erfordras för att – efter genomgången tillämpad utbildning – lösa till befattningen hörande arbetsuppgifter.

Utbildningen omfattar 6 veckor (210 lektionstimmar) fördelade på ämnen enligt tabell 5.3.

Delmål för utbildningen framgår av bilaga 5:3.

I förhållande till nuläget innebär den föreslagna kursen, sammantagen med

Tabell 5.3 Utbildningstidens ungefärliga fördelning på ämnen (kurs 5.6.3)

Ämnesgrupper/Ämnen	Ungefärligt antal lektionstimmar	
Försvarsspecifika ämnen	20	
Stabstjänst		10
Mobiliseringsplanläggning		10
Personaladministrativa ämnen	135	
Personaladministration		125
Personaladministrativ planering		10
Basämnen	55	
Rättskunskap		55
Summa		210

första och tredje skedet i KFU utbildningsmodell (jfr 5.5, 5.6.1 och 5.6.11), en utökning med 10 veckor. Utbildning i personalledning och personalsamverkan, rationaliseringskunskap, utrednings- och kommunikationsteknik samt informationsteknik och ADB-kunskap har tillkommit. En utökning av utbildningen har skett i personaladministration jämte praktiska tillämpningar, personalvård och rättskunskap.

5.6.4 *Befattningsutbildning i personaltjänst för (blivande) chefer för värnpliktsdetalj vid fo-regemente (motsv)*

Målgrupp: (blivande) chefer för värnpliktsdetalj vid fo-regemente (motsv).

Förkunskaper: grundläggande utbildning i personaltjänst gemensam för avdelnings (sektions-) chefer och detaljchefer m fl inom personaltjänstområdet (kurs 5.6.1).

Utbildningsmål: kursdeltagaren skall förvärva de kunskaper, färdigheter och attityder, som erfordras för att – efter genomgången tillämpad utbildning – lösa till befattningen hörande arbetsuppgifter.

Utbildningen omfattar 6 veckor (210 lektionstimmar) fördelade på ämnen enligt tabell 5.4.

Tabell 5.4 Utbildningstidens ungefärliga fördelning på ämnen (kurs 5.6.4)

Ämnesgrupper/Ämnen	Ungefärligt antal lektionstimmar	
Försvarsspecifika ämnen	20	
Stabstjänst		10
Mobiliseringsplanläggning		10
Personaladministrativa ämnen	165	
Personaladministration		15
Personaladministrativ planering		10
Personalredovisning		140
Basämnen	25	
Rättskunskap		25
Summa		210

Delmål för utbildningen framgår av bilaga 5:4.

I *förhållande till nuläget* innebär den föreslagna kursen, sammantagen med första och tredje skedet i KFU utbildningsmodell (jfr 5.5, 5.6.1 och 5.6.11), en utökning med 9 veckor. Utbildningen i personalledning och personalsamverkan, personalvård, rationaliseringskunskap, utrednings- och kommunikationsteknik samt informationsteknik har tillkommit. En utökning av utbildningen har skett i personaladministration, personalledning jämte praktiska tillämpningar och rättskunskap.

5.6.5 *Befattningsutbildning i personaltjänst för (blivande) chefer för personalvårdsdetalj vid fo-regemente (motsv)*

Målgrupp: konsulter, (blivande) chefer för personalvårdsdetalj vid fo-regemente (motsv).

Förkunskaper: grundläggande utbildning i personaltjänst gemensam för avdelnings (sektions-) chefer och detaljchefer m fl inom personaltjänstområdet (kurs 5.6.1), genomgången socialhögskola eller avlagd examen med beteendevetenskaplig inriktning eller på annat sätt förvärvad motsvarande kompetens.

Utbildningsmål: kursdeltagaren skall förvärva de kunskaper, färdigheter och attityder som erfordras för att – efter genomgången tillämpad utbildning – lösa till befattningen hörande arbetsuppgifter.

Utbildningen omfattar 6 veckor (210 lektionstimmar) fördelade på ämnen enligt tabell 5.5.

Delmål för utbildningen framgår av bilaga 5:5.

Jämförelse med nuläget. Den föreslagna kursen, sammantagen med första och tredje skedet i KFU utbildningsmodell (jfr 5.5, 5.6.1 och 5.6.11), omfattar 14 veckor. Utbildningen är delvis ny, delvis en systematisering av nuvarande introduktionsverksamhet och utbildning. Utökningen av utbildningen är svårt att exakt beräkna, men kan i stort uppskattas till 5–8 veckor. En del nya ämnen och ämnesavsnitt har tillkommit, främst i personaladministration. Utbildningen är också inriktad på de anställdas förhållanden,

Tabell 5.5 Utbildningstidens ungefärliga fördelning på ämnen (kurs 5.6.5)

Ämnesgrupper/Ämnen	Ungefärligt antal lektionstimmar	
Försvarsspecifika ämnen	60	
Totalförsvar		20
Stabstjänst		20
Mobiliserings- och krigsplanläggning		20
Personaladministrativa ämnen	115	
Personaladministration		25
Personalvård		65
Personalledning och personalsamverkan		15
Personalredovisning		10
Basämnen	35	
Rättskunskap		25
Psykologi		10
Summa		210

vilket nuvarande utbildning inte är. Vidare omfattar utbildningen ämnen som berör förhållanden under beredskap och krig, vilket är erforderligt med hänsyn till befattningshavarnas mobiliserings- och krigsplanläggningsuppgifter samt deras medverkan i utbildning av krigsplacerad personal.

5.6.6 *Ämnes- och befattningsinriktad utbildning i personaltjänst för plutonsofficerare vid personalavdelnings allmänna detalj vid fo-regemente (motsv)*

Målgrupp: plutonsofficerare som avses placeras i befattning vid personalavdelnings allmänna detalj vid fo-regemente (motsv).

Förkunskaper: obligatorisk utbildning till och som plutonsofficer samt grundläggande förvaltningskurs för plutonsofficerare enligt förslag i KFU huvudbetänkande (13.5.1).

Utbildningsmål: kursdeltagaren skall förvärva de kunskaper, färdigheter och attityder, som erfordras för att – efter genomgången tillämpad utbildning – lösa till befattningen hörande arbetsuppgifter.

Utbildningen omfattar 3 veckor (105 lektionstimmar) fördelade på ämnen enligt tabell 5.6.

Delmål för utbildningen framgår av bilaga 5:6.

I förhållande till nuläget innebär den föreslagna kursen, sammantagen med tredje skedet i KFU utbildningsmodell (jfr 5.5 och 5.6.11), en utökning med 3 veckor och totalt med den under "Förkunskaper" angivna grundläggande förvaltningskursen 5 veckor. Utbildning har tillkommit i rationaliseringskunskap, ADB-kunskap och psykologi samt utökats i personaladministrativa ämnen.

5.6.7 *Ämnes- och befattningsinriktad utbildning i personaltjänst för kansliskrivare vid personalavdelnings värnpliktsdetalj vid fo-regemente (motsv)*

Målgrupp: civila tjänstemän som avses placeras i befattning för kansliskrivare vid personalavdelnings värnpliktsdetalj vid fo-regemente (motsv)

Tabell 5.6 Utbildningstidens ungefärliga fördelning på ämnen (kurs 5.6.6)

Ämnesgrupper/Ämnen	Ungefärligt antal lektionstimmar	
Personaladministrativa ämnen	60	
Personaladministration		20
Personaladministrativ planering		10
Personalvård		5
Personalledning och personalsamverkan		10
Personalredovisning		10
Inskrivning av värnpliktiga		5
Basämnen	45	
Rättskunskap		20
Rationaliseringskunskap		5
ADB-kunskap		10
Psykologi		10
Summa		105

Tabell 5.7 Utbildningstidens ungefärliga fördelning på ämnen (kurs 5.6.7)

Ämnesgrupper/Ämnen	Ungefärligt antal lektionstimmar	
Personaladministrativa ämnen	50	
Personaladministration		5
Personaladministrativ planering		5
Personalvård		5
Personalledning och personalsamverkan		5
Personalredovisning		30
Basämnen	20	
Rättskunskap		5
ADB-kunskap		10
Psykologi		5
Summa		70

Förkunskaper: för befattningen erforderlig skolunderbyggnad samt introduktionskurs och grundläggande befattningsutbildning för kontorspersonal enligt förslag i KFU huvudbetänkande (21.5.1) eller motsvarande utbildning.

Utbildningsmål: kursdeltagaren skall förvärva de kunskaper, färdigheter och attityder, som erfordras för att – efter genomgången tillämpad utbildning – lösa till befattningen hörande arbetsuppgifter.

Utbildningen omfattar 2 veckor (70 lektionstimmar) fördelade på ämnen enligt tabell 5.7.

Delmål för utbildningen framgår av bilaga 5:7.

I förhållande till nuläget är den föreslagna kursen en nyhet, eftersom någon motsvarande utbildning inte finns för närvarande. Sammantagen med tredje skedet i KFU utbildningsmodell (jfr 5.5 och 5.6.11) innebär den föreslagna utbildningen en utökning med totalt 4 veckor.

5.6.8 *Befattningsutbildning i personaltjänst för (blivande) avdelnings (detalj-) chefer inom personalredovisningsfunktionen vid värnpliktsverket*

Målgrupp: (blivande) avdelnings (detalj-) chefer inom personalredovisningsfunktionen vid värnpliktsverket[1].

Förkunskaper: grundläggande utbildning i personaltjänst gemensam för avdelnings (sektions-) chefer och detaljchefer m fl inom personaltjänstområdet (kurs 5.6.1).

Utbildningsmål: kursdeltagaren skall förvärva de kunskaper, färdigheter och attityder som erfordras för att – efter genomgången tillämpad utbildning – lösa till befattningen hörande arbetsuppgifter.

Utbildningen omfattar 20 veckor (700 lektionstimmar) fördelade på ämnen enligt tabell 5.8.

Delmål för utbildningen framgår av bilaga 5:8.

I förhållande till nuläget är den föreslagna utbildningen delvis en nyhet. Med hänsyn till att VPV vid sin tillkomst rekryterades med eller övertog personal med mångårig erfarenhet från tidigare redovisningssystem har hittillsvarande utbildning i stor utsträckning kunnat grundas på omskolning kombinerad med kompletteringsutbildning. Nyrekryterad personal utan

[1] Kursen kan jämväl utnyttjas av personal vid marinens truppregistreringsmyndighet.

Tabell 5.8 Utbildningstidens ungefärliga fördelning på ämnen (kurs 5.6.8)

Ämnesgrupper/Ämnen	Ungefärligt antal lektionstimmar	
Försvarsspecifika ämnen	100	
Totalförsvar		20
Stabstjänst och taktik		50
Mobiliserings- och krigsplanläggning		30
Personaladministrativa ämnen	375	
Personaladministration		5
Personaladministrativ planering		50
Personalledning och personalsamverkan		5
Personalredovisning		285
Inskrivning av värnpliktiga		30
Basämnen	225	
Rättskunskap		30
ADB-kunskap		175
Statistik		20
Summa		700

nämnda bakgrund har efter kortare centrala och regionala kurser praktiktjänstgjort i avsedd befattning under handledning av erfaren befattningshavare. Genom nämnda praktiktjänstgöring och fortlöpande kompletteringsutbildning har personalen efter hand förvärvat erforderliga kunskaper och färdigheter för sina befattningar. Utbildningsformen har emellertid varit betungande med hänsyn till den fortlöpande verksamheten samt därjämte tids- och kostnadskrävande.

Den föreslagna utbildningen innebär sålunda beträffande den nyrekryterade personalen en systematisering av under lång tid utspridd utbildning. Sammantagen med första och tredje skedet i KFU utbildningsmodell (jfr 5.5, 5.6.1 och 5.6.11) uppgår utökningen för nämnda personal till 8–13 veckor.

Utöver tillkomsten av vissa ämnen har utbildningen i stabstjänst och taktik, personaladministrativ planering, personalredovisning jämte praktiska tillämpningar samt i rättskunskap och ADB-kunskap getts ett ökat utrymme.

5.6.9 *Befattningsutbildning i personaltjänst för (blivande) handläggare inom personalredovisningsfunktionen vid värnpliktsverket*

Målgrupp: (blivande) handläggare inom personalredovisningsfunktionen vid värnpliktsverket[1].

Förkunskaper: grundläggande utbildning i personaltjänst gemensam för avdelnings (sektions-) chefer och detaljchefer m fl inom personaltjänstområdet (kurs 5.6.1).

Utbildningsmål: kursdeltagaren skall förvärva de kunskaper, färdigheter och attityder som erfordras för att – efter genomgången tillämpad utbildning – lösa till befattningen hörande arbetsuppgifter.

Utbildningen omfattar 18 veckor (630 lektionstimmar) fördelade på ämnen enligt tabell 5.9.

Delmål för utbildningen framgår av bilaga 5:9.

[1] Kursen kan jämväl utnyttjas av personal vid marinens truppregistreringsmyndigheter.

Tabell 5.9 Utbildningstidens ungefärliga fördelning på ämnen (kurs 5.6.9)

Ämnesgrupper/Ämnen	Ungefärligt antal lektionstimmar	
Försvarsspecifika ämnen	40	
Stabstjänst		20
Mobiliseringsplanläggning		20
Personaladministrativa ämnen	390	
Personaladministration		5
Personaladministrativ planering		25
Personalredovisning		340
Inskrivning av värnpliktiga		20
Basämnen	200	
Rättskunskap		30
ADB-kunskap		150
Statistik		20
Summa		630

I förhållande till nuläget är den föreslagna utbildningen delvis en nyhet. Med hänsyn till att VPV vid sin tillkomst rekryterades med eller övertog personal med mångårig erfarenhet från tidigare redovisningssystem har hittillsvarande utbildning i stor utsträckning kunnat grundas på omskolning kombinerad med kompletteringsutbildning. Nyrekryterad personal utan nämnda bakgrund har efter kortare centrala och regionala kurser praktiktjänstgjort i avsedd befattning under handledning av erfaren befattningshavare. Genom nämnda praktiktjänstgöring och fortlöpande kompletteringsutbildning har personalen efter hand förvärvat erforderliga kunskaper och färdigheter för sina befattningar. Utbildningsformen har emellertid varit betungande med hänsyn till den fortlöpande verksamheten samt därjämte tids- och kostnadskrävande.

Den föreslagna utbildningen innebär sålunda beträffande den nyrekryterade personalen en systematisering av under lång tid utspridd utbildning. Sammantagen med första och tredje skedet i KFU utbildningsmodell (jfr 5.5, 5.6.1 och 5.6.11) uppgår utökningen för nämnda personal till 7–12 veckor.

Utöver tillkomsten av nya ämnen har utbildningen i personaladministrativ planering, personalredovisning jämte praktiska tillämpningar samt i rättskunskap och ADB-kunskap getts ett ökat utrymme.

5.6.10 *Ämnes- och befattningsinriktad utbildning för nyanställd personal med huvuduppgift att handlägga interna personalärenden vid central myndighet*

Målgrupp: nyanställd personal med huvuduppgift att handlägga interna personalärenden vid central myndighet.

Förkunskaper: för befattningen erforderlig skolunderbyggnad samt introduktionskurs för nyanställd civil personal (KFU huvudbetänkande 14.5.1).

Utbildningsmål: kursdeltagaren skall förvärva de kunskaper, färdigheter och attityder som erfordras för att – efter genomgången tillämpad utbildning – handlägga förekommande personaltjänstuppgifter.

Tabell 5.10 Utbildningstidens ungefärliga fördelning på ämnen (kurs 5.6.10)

Ämnesgrupper/Ämnen	Ungefärligt antal lektionstimmar	
Försvarsspecifika ämnen	20	
Totalförsvar		10
Stabstjänst		10
Personaladministrativa ämnen	150	
Personaladministration		75
Personaladministrativ planering		15
Personalvård		15
Personalledning och personalsamverkan		15
Personalredovisning		10
Utrednings- och kommunikationsteknik		20
Förvaltningsadministrativa ämnen	20	
Allmän förvaltning		15
Expeditionstjänst med kontorsteknik		5
Basämnen	55	
Rättskunskap		15
Rationaliseringskunskap		10
ADB-kunskap		10
Psykologi		15
Informationsteknik		5
Summa		245

Utbildningen omfattar 7 veckor (245 lektionstimmar) fördelade på ämnen enligt tabell 5.10.

Delmål för utbildningen framgår av bilaga 5:10.

I förhållande till nuläget innebär den föreslagna kursen, sammantagen med ett problemorienterat skede om 2 veckor, en total utökning med 9 veckor, eftersom motsvarande utbildning för närvarande inte finns inom försvaret.

5.6.11 *Det problemorienterade skedet*

KFU redovisar i 5.5.1 i korthet sina överväganden angående utformningen av ett slutskede av problemorienterad karaktär i den föreslagna modellen för utbildning i personaltjänst. Såsom där framhållits bör till varje sådan utbildning i första hand hänföras personal som oavsett nivå ingår i samma arbetslag eller inom samma funktion (jfr även figur 5:1).

Målgrupp: I ett gemensamt slutskede av detta slag bör ingå deltagarna i sådan personaltjänstutbildning som avser fo-förband/motsv (se föreslagna kurser i 5.6.1–7). Den personal inom VPV, som föreslås erhålla särskild utbildning enligt 5.6.8–9, bör ingå i ett slutskede som har i stort samma uppläggning men med annan inriktning. Motsvarande problemorienterade skede bör även avsluta den föreslagna utbildningen för personal med huvuduppgift att handlägga interna personalärenden vid central myndighet (se 5.6.10).

Utbildningsmål: Deltagarna skall under det problemorienterade skedet med tillämpning av de kunskaper, attityder och färdigheter de skaffat sig under den tidigare delen av utbildningen nå fram till en sådan färdighetsnivå att de såsom ingående i ett arbetslag/funktion kan anses ha stora möjligheter

att på ett fullgott sätt genomföra sina arbetsuppgifter på det personaladministrativa området.

Utbildningen omfattar ca 2 veckor.

Utbildningens genomförande:

Som angetts i 5.5.1 bör skedet i regel inledas med utbildning i personalsamverkan varvid de tidigare inhämtade kunskaperna kan tillämpas vid lösande av applikatoriska exempel. Under spelets gång sker en samträning som gör deltagarna medvetna om hur de fungerar i ett arbetslag samt om vilka krav som organisationen ställer på envar för att arbetslaget skall kunna lösa sina uppgifter.

Sedan arbetslaget funnit lämpliga arbetsformer och arbetsmetoder påbörjas studier av förelagda problem och/eller projekt med syfte att genom olika arbetsmoment nå fram till problemlösningar. Härvid är det av vikt att tillämpningsövningarna eller spelet till en början endast omfattar ett begränsat problem eller projekt. Efter utvärdering av resultaten sker utvidgning av problem- eller projektomfattningen så att till slut större delen av eller hela personaltjänstområdet berörs. Samverkansövningar mellan avdelningar, detaljer eller andra organisatoriska enheter bör därvid ingå som ett betydelsefullt led i utbildningen.

Valet av problem har stor betydelse. I princip bör väljas autentiska fall med aktualitet för deltagarna. Givetvis bör utbildningsledningen göra en analys av utbildningsvärdet från handläggnings- och beslutssynpunkt varefter typfallen läggs in i utbildningen allt efter sin svårighetsgrad. Deltagarna i skedet, som alla bör ingå i arbetslag eller -grupper, skall självfallet aktiveras genom att avkrävas konkreta förslag till handläggning och beslut. Förslagen till problemlösningar bör föredras med motiveringar. Handledaren i utbildningen redogör därefter för ärendets (problemets) handläggning i verkligheten och vilka ev konsekvenser det fått samt vilka lärdomar som kan dras därav. Vid genomgångar med deltagarna bör diskuteras det lämpligaste förfaringssättet vid en tänkt förnyad handläggning, sett mot bakgrund av författningar, rådande praxis och omständigheter i övrigt.

På motsvarande sätt kan färdighetsträningen eller samtrimningen under skedet läggas upp inom flertalet funktioner. I vissa fall – bl a beroende på deltagarsammansättningen – kan problem av större omfattning och omspännande flera funktioner tas fram till behandling redan från början. Exempel på mera sammansatta problem eller projekt är framtagning av underlag för personalpolitiken hos en myndighet, bemanningsplaner samt beräkning av behov av inryckande värnpliktiga grundat på förbandsomsättningsplaner.

Vid uppläggningen och genomförandet av ett problemorienterat skede som avslutning på den föreslagna utbildningen av personalhandläggare vid central myndighet måste beaktas att främst deltagarsammansättningen men också i viss mån inriktningen av utbildningen skiljer sig från den som avses gälla utbildning i personaltjänst vid fo-förband/motsv liksom från den utbildning som är avsedd för avdelningschefer resp handläggare vid personalredovisningsfunktionen hos VPV.

Sammanfattningsvis vill KFU understryka att uppläggningen av det av-

slutande problemorienterade skedet inom de olika utbildningslinjerna för personal inom det personaladministrativa området bör kunna ske utan bundenhet av detaljföreskrifter för att därigenom lättare kunna anpassas till för deltagargrupperna lämpligt innehåll och form.

5.6.12 *Fackutbildning för värnpliktiga personalvårdsassistenter*

Målgrupp: värnpliktiga som avses placeras som personalvårdsassistenter.

Förkunskaper: grundläggande befälsskola jämlikt värnpliktslagen om ca 13 veckor samt före skede 2 tjänstgöring vid förbands personalvårdsdetalj.

Utbildningsmål: kursdeltagaren skall förvärva de kunskaper, färdigheter och attityder, som erfordras för att – efter genomgången tillämpad utbildning – kunna krigsplaceras som personalvårdsassistent.

Fackutbildningen omfattar 7 veckor fördelade på två skeden om 4 resp 3 veckor, och på ämnen enligt tabell 5.11.

Skede 1 är inriktat på den personalvårdande verksamheten vid fredsförband och skede 2 på verksamheten under beredskapstillstånd och krig.

Delmål för utbildningen framgår av bilaga 5:11.

I förhållande till nuläget har inga väsentliga ändringar gjorts utöver omredigering. Den egentliga militära utbildningen, som för närvarande omfattar omkring 40 timmar under skede 1 och ca 20 timmar under skede 2, har ej medtagits i bilagan för delmål, eftersom frågan om denna utbildning faller utanför utredningens uppdrag.

Tabell 5:11 Utbildningstidens ungefärliga fördelning på ämnen (kurs 5.6.12)

Ämnesgrupper/Ämnen	Ungefärligt antal lektionstimmar Skede 1		Skede 2	
Försvarsspecifika ämnen	50		48	
Totalförsvar		10		20
Stabstjänst		–		4
Mobiliseringsplanläggning		–		4
Övrig militär utbildning		40		20
Personaladministrativa ämnen	75		12	
Personaladministration		10		–
Personalvård		25		10
Personalledning och personalsamverkan		10		–
Personalredovisning		15		2
Utrednings- och kommunikationsteknik		15		–
Förvaltningsadministrativa ämnen	3		–	
Expeditionstjänst med kontorsteknik		3		–
Basämnen	22		20	
Rättskunskap		20		10
Rationaliseringskunskap		2		–
Psykologi		–		10
Applikatorisk utbildning	20	20	40	40
Summa		170		120

5.7 Utbildning av personalhandläggare utanför försvaret

Som framgår av kap 4 (4.4.3) har det aktualiserats om KFU skulle utarbeta en *grundkurs* för det personaladministrativa området som kan användas generellt för utbildning av personalhandläggare inom statsförvaltningen. KFU har konstaterat att en inte obetydlig del av den grundläggande, gemensamma utbildning som föreslagits i 5.6.1 till sitt innehåll motsvarar det utbildningsbehov som syns föreligga inom statsförvaltningen i övrigt.

Med hänsyn till pågående utredningar inom det personaladministrativa området begränsar sig KFU till att här redovisa utbildningens innehåll i stort.

Innehållet i stort

- statlig personalpolitik
- former för ledning och styrning av den personaladministrativa verksamheten samt former för samverkan och medverkan
- personaladministrativa åtgärder av olika slag med tyngdpunkten lagd på anställningsförhållanden, personalutveckling, -redovisning och -avveckling
- nämndverksamhet, lokala förhandlingar och överläggningar
- personalvårdens mål och medel
- personalsociala problem i samband med omplacering, omskolning och rehabilitering samt arbetsmiljöfrågor
- personaladministrativ planering, omfattande bl a bemannings- och individplanering
- utrednings- och kommunikationsteknik, omfattande bl a samtals-, intervju- och informationsteknik
- lagar och författningar m m som reglerar det personaladministrativa området
- ADB-utnyttjandet inom personaltjänstområdet.

Ovannämnda ämnesavsnitt bedöms så väsentliga med hänsyn till utvecklingen på det personaladministrativa området att de bör ges ett relativt stort utrymme i utbildningen. I allmän förvaltning, expeditionstjänst med kontorsteknik samt rationaliseringskunskap syns däremot utbildningen kunna få en mer orienterande karaktär.

För att ge en konkret bild av utbildningens omfattning och inriktning har KFU i bilaga 5:12 redovisat *ett exempel* på en personaladministrativ grundkurs utanför försvaret omfattande 4 veckor (140 lektionstimmar). Av bilagan framgår utbildningstidens fördelning på ämnen samt delmål för resp ämne. Exemplet överensstämmer i dessa delar i stort med i 5.6.1 föreslagen kurs med undantag av de försvarsinriktade avsnitten.

6 Administrativ utbildning av högre chefstjänstemän

6.1 Verksamhetsområdets avgränsning och personal

KFU har funnit sig böra avgränsa verksamhetsområdet till sådana uppgifter som sammanhänger med planering, organisation, ledning och kontroll av verksamheten samt enheternas bemanning – dvs de administrativa chefsuppgifterna. Dessutom tas upp till behandling vissa angränsande frågor.

Till begreppet högre chefstjänstemän hänför KFU i detta sammanhang byråchefer (motsv) och högre chefer vid centrala myndigheter, motsvarande chefspersonal vid högre regionala myndigheter, chefer för lägre regionala/lokala myndigheter samt vissa ställföreträdande chefer. Målgruppen omfattar ca 170 civila, 30 civilmilitära och 330 militära tjänstemän eller sammanlagt ca 530 personer (jfr kap 3, tabell 3.5).

6.2 Utvecklingstendenser

I kap 4 har lämnats en redogörelse för den utveckling som bedöms vara av betydelse för utbildningen inom försvaret.

Svårigheterna att göra framtidsbedömningar är alltid stora men utvecklingstendensen tycks dock vara den att antalet omorganisationer och andra förändringar ökar. Detta påverkar verksamheten och den anställde på i regel mycket skilda sätt. Chefer och andra arbetsledare måste därför lära sig att handskas med förändringar, acceptera dem samt uppfatta dem positivt.

Ändrade värderingar och ökad utbildningsnivå ger bl a förändrade inställningar till arbete och arbetsplatser. Människor vill ha större ansvar för vad de gör och känna frihet i och ha inflytande över arbetet och arbetsmiljön. Dessa utvecklingstendenser berör alla men de högre chefstjänstemännen, vilka innehar nyckelbefattningar med i de flesta fall avgörande betydelse för de anställdas trivsel, anpassning och utveckling, är i hög grad beroende av allt sådant som leder till organisationsändringar, ändrade värderingsnormer samt fördjupad förvaltningsdemokrati m m. Inom det senare området torde utvecklingen betyda för de högre chefstjänstemännen bl a ändrade ledaruppgifter med ökat inslag av arbete i grupp och indirekt styrning.

Det intresse som numera inom såväl den offentliga sektorn som samhället i övrigt ägnas åt ledarskap och ledarutveckling kräver att de högre chefstjänstemännen inom en snar framtid i flera väsentliga avseenden genom

utbildning blir betydligt bättre rustade att möta de krav som kan komma att ställas på dem.

KFU vill i detta sammanhang särskilt framhålla vikten av att även de äldre högre chefstjänstemännen får en lämplig utbildning som närmast får betraktas som fortbildning.

6.3 Utredningens studier

Som framgår av kap 3 har ett antal studier (intervjuer) m m genomförts. Utöver de erfarenheter som tidigare redovisats vill KFU här anföra att det av studierna bl a framgått att en befordran till t ex förbandschef innebär en övergång från mera teknisk ledning av trupp till övervägande administrativt ledarskap (myndighetsutövning) med därav följande ändrade krav m m i fråga om chefsutövandet.

På motsvarande sätt medför en befordran till t ex byråchef inom ett centralt verk administrativa uppgifter av en helt annan dimension än tidigare, särskilt om valet fallit på någon person från annan myndighet än den egna. KFU har också erfarit att övergången till högre chefstjänst i regel medför så stora förändringar att de gamla kunskaperna och erfarenheterna bedöms vara otillräckliga i flera avseenden.

God insikt i den långsiktiga verksamhets- och ekonomiplaneringen är något som KFU funnit vara särskilt behövlig.

6.4 Överväganden

Såsom framhållits i punkt 6.2 är utvecklingen sådan att den som framgent befordras till högre befattning kan förväntas ha en viss utbildning i chefsarbete.

Rekrytering (urval) av högre chefstjänstemän bör emellertid – för att kunna ge gynnsamma resultat – så långt möjligt planeras på lång sikt. Systematisk chefsutveckling ökar härvid möjligheterna att förbereda lämpliga kandidater och underlätta de slutliga urvalen. För den militära och i viss utsträckning även den civilmilitära personalen innefattar hela den aktiva tiden också en ledarskapsutveckling. Den inom försvaret nyligen igångsatta översynen av ledarskapsutbildningen torde i hög grad förstärka denna utveckling. Den som utnämns till förbandschef (ställföreträdande chef) eller annan motsvarande militär (civilmilitär) tjänst bör sålunda, inom ramen för det befintliga systemet med återkommande utbildning, tidigare ha kunnat skaffa sig en referensram vilken innehåller mycket som är av betydelse även för den högre tjänsten. Med referensram menar KFU här allt som finns hos befattningshavaren själv av tillämpbara kunskaper, färdigheter och erfarenheter.

Den civila personalen torde däremot ofta ha ett annat utgångsläge. Befordran sker ju inte sällan på grund av "teknisk" kompetens i vid mening,

men det förväntas likväl att vederbörande skall ägna sig åt chefsuppgifter av övervägande administrativ art.

Om KFU nedan nämnda förslag genomförs, bör emellertid även huvuddelen av de civila högre chefstjänstemännen redan vid befordringstillfället kunna ha en relativt god referensram.

Enligt KFU mening gynnar det kursutbud som presenterats i huvudbetänkandet en långtidsplanering av den civila chefsrekryteringen eftersom det bl a tillgodoser behovet av grundläggande befattningsutbildning och vidareutbildning i övrigt för alla grupper av civil personal i förvaltningstjänst under nivån högre chefstjänstemän. Det bör därför vara möjligt att utforma myndighetsanpassade utvecklingsprogram för chefer intill den högre nivån. Härvid bör givetvis även tillämpas sådana utvecklingshjälpmedel som inskolning i ordinarie arbete, växel- och studietjänstgöring m m samt återkommande fortbildning. KFU nämnda kursutbud innefattar även kurser för militär och civilmilitär personal i förvaltningstjänst, men dessa utgör främst en revidering av nuvarande kursutbud och inte någon principiellt ny lösning för den återkommande utbildningen.

I framtiden torde sålunda de högre chefstjänstemännen – när de träder in i sin nya arbetssituation – vanligen ha en relativt lång tid av bl a kunskaps- och erfarenhetsuppbyggnad bakom sig, innefattande jämväl chefsutveckling. I sin tidigare verksamhet har de också som regel varit specialister. De bör därför ha en relativt god referensram, tillämpbar även i vissa nya situationer. Gedigna fackkunskaper i förening med erfarenhet av praktiskt arbete inom förvaltningsområdet är härvid av stort värde. Ledarproblematiken kan sålunda i viss mån anses vara generell och relativt oberoende av nivån.

Med utgångspunkt i detta kan ifrågasättas om det erfordras någon särskild vidareutbildning av sådana personer som (avses) placeras i befattningar som "högre chefstjänstemän". De är ju dessutom utvalda bland ett antal lämpliga kandidater som utöver nämnda kunskaper, färdigheter och erfarenheter, också bör ha de personliga förutsättningar som förväntas hos en ledare.

KFU har därför övervägt om en med hänsyn till utvecklingen inom eller utom arbetsområdet avpassad återkommande fortbildning skulle vara tillräcklig, särskilt som rationaliseringsverksamhet och ökat antal organisationsförändringar m m torde kräva att alla högre chefstjänstemän är i nivå med utvecklingen om de skall kunna leda verksamheten. Under hela sin verksamma tid behöver de alltså ha möjlighet att inhämta nya kunskaper från forskning, litteratur, kurser och konferenser.

Såsom framgår av i kap 3 och punkt 6.3 ovan redovisade studier och erfarenheter m m har emellertid KFU funnit att det som regel torde vara nödvändigt att även den som (avses) placeras i en högre chefsbefattning får en vidareutbildning som ger vederbörande möjlighet att skaffa sig de ytterligare kunskaper och färdigheter som kan behöva tillämpas i nya ledarskapssituationer. De högre chefstjänstemännen utgör därvid enligt KFU mening inte någon grupp som från utbildningssynpunkt bör behandlas på ett principiellt annorlunda sätt än övriga anställda.

Genom en i nära anslutning till tillträdet av chefstjänsten särskilt anordnad vidareutbildning, som dels ger vidgade kunskaper, dels är anpassad till de förväntade nya situationerna, bör sålunda varje chef/ledare kunna skaffa

sig det erforderliga kunnandet för att fullgöra sina nya uppgifter.

Vidareutbildningen bör främst vara problemorienterad och omfatta alldagliga, återkommande problem och problem i såväl kortare som längre perspektiv. Genom utbildningen bör de högre chefstjänstemännen bl a kunna

- förstå sambandet mellan olika chefsattityder och konkreta handlingssätt i olika ledarskapssituationer
- öka förmågan att känna igen och analysera sådana administrativa situationer som kan tänkas uppstå i deras verksamhet
- öka kännedomen om för sådana situationer lämpliga synsätt, begrepp och tekniker samt tillämpliga bestämmelser o d
- utveckla förmågan och viljan att identifiera och lösa de problem som sammanhänger med dessa situationer
- utöva utvecklingsansvar för underställd personal
- aktivt verka för utveckling av arbetsmiljön i såväl socialt som administrativt och fysiskt–tekniskt avseende

KFU huvudbetänkande innehåller inga kursförslag avseende högre chefstjänstemän i förvaltningstjänst. Däremot anmäls där att den administrativa utbildningen av högre chefer skulle närmare undersökas varvid preliminärt förutsattes att en i huvudsak total samordning av denna vidareutbildning skulle vara möjlig (jfr redovisningen av nuvarande utbildning i kap 2, 2.3). Det ansågs sålunda väsentligt att chefer och ledare från olika sektorer av försvarsmakten skulle kunna mötas i sådana gemensamma ledarutbildningskurser. De i föreliggande betänkande redovisade undersökningarna har emellertid visat att främst kravet på arbetsplatsanknytning nödvändiggör en uppdelning av vissa delar av utbildningen.

KFU anser att vidareutbildningen för de högre chefstjänstemännen dock bör genomföras i kursform eftersom detta torde ge det snabbaste utbytet. Innehållet bör – utöver att vara av vikt för arbetet – ta hänsyn till att en chefs/ledares verksamhet hänger samman med såväl "systemet" (dvs de administrativa teknikerna o d) som de människor som verkar i detta.

Enligt KFU mening är det sålunda väsentligt att vidareutbildningen för högre chefstjänstemän ger *ökade färdigheter i chefsutövning*. Häri ingår bl a frågor som rör relationer inom organisationen, personalutveckling, prestationsbedömning och chefsplanering.

Eftersom vidareutbildningen främst avser chefstjänstemännens administrativa uppgifter bör den givetvis ge ett *ökat administrativt kunnande* – dvs i administrativa tekniker – och god administrativ färdighet.

KFU anser det också vara väsentligt att deltagarna kan få ett lämpligt perspektiv på chefsuppgifterna. Utbildningen bör därför ge ett *ökat kunnande i fråga om interna och externa förutsättningar för myndighetsutövning och chefsarbete*. Härvid bör såväl samhällsekonomiska som företagsekonomiska utvecklingsbetingelser behandlas liksom olika miljöfaktorer samt den företagsdemokratiska utvecklingen.

Bland de situationer och problem som kan förväntas uppstå kan särskiljas vissa som varken är direkt uppgifts- eller myndighetsspecifika utan snarare generella ledarskapssituationer på sådana nivåer där de högre chefstjänstemännen verkar. Huvuddelen av dessa situationer och problem torde sam-

manhänga med människan, varför utbildningen främst bör vara relationsinriktad.

Enligt KFU mening bör *denna utbildning också kunna vara gemensam för alla kategorier av högre chefstjänstemän*, vilket även ger möjligheter till jämförelser av olika myndigheters praxis m m. Denna gemensamma utbildning bör sålunda främst skapa medvetenhet och förståelse för de olika delar av chefsuppgiften som rör förhållandet till medarbetare. Den skall också meddela sådant faktaunderlag som omnämnts i det föregående och som generellt erfordras för administrativ verksamhet på ifrågavarande nivå. Utbildningens närmare innehåll och omfattning redovisas i 6.5.1.

Övriga situationer och problem – dvs alla sådana som inte lämpligare behandlas i en gemensam utbildning – kan hänföras till kategorien uppgifts- eller myndighetsspecifika. Målet för hithörande utbildning bör vara att tillföra deltagarna för den avsedda ledarfunktionen viktiga kunskaper, att utveckla specifika, omedelbart användbara färdigheter, att förbereda chefstjänstemännen att utföra särskilda och välkända uppgifter samt att lära dem verka i bestämda situationer och arbetsmiljöer. Denna utbildning bör så långt möjligt ordnas myndighets- eller myndighetskategorivis, på sätt som framgår av KFU förslag i 6.5.2 och 6.5.3.

6.5 Förslag

Som en följd av KFU studier och överväganden framläggs i det följande förslag till vidareutbildning av personal som (avses) placeras i befattning för högre chefstjänstemän.

Till skillnad mot vad som skett i huvudbetänkandet samt i fråga om personaltjänstutbildningen (kap 5) redovisas inte här några i detalj utarbetade kursförslag. Den främsta anledningen härtill är att chefsutbildningen i nuläget är föremål för särskilda studier genom statens personalutbildningsnämnds, PUN, försorg inom ramen för den hösten 1974 tillsatta utredningen om den statliga personalutbildningens fortsatta inriktning och organisation. KFU principiella – och tidigare redovisade – inställning är nämligen att försvarets utbildning inte bör ha någon särskild profilering när detta inte är motiverat av försvarsmaktens särart. KFU vill emellertid hävda att ett genomförande av den föreslagna utbildningen inte bör fördröjas i avvaktan på utredningsarbete som främst avser utbildning utanför försvarsmakten. Den detaljerade kursutformningen torde dock med fördel kunna ske sedan ett ställningstagande föreligger till här framlagda förslag. Hänsyn kan då också tas till de resultat som eventuellt kommit fram genom nämnda utredningsarbete. KFU vill i detta sammanhang även erinra om att PUN centrala kurser inte erbjuder vidareutbildning utan fortbildning (enligt uppgift i PUN kursprogram Personalutbildning 1975/76). Om de utnyttjas av försvarsmaktens personal, bör de därför genomgås först efter grundläggande befattningsutbildning och viss tids tjänstgöring i befattning.

KFU anser sålunda att deltagande i externa fortbildningskurser inte kan förordas som det enda regelmässiga förfarandet vid utbildning av relativt nyutnämnda högre chefstjänstemän, främst med hänsyn till att dessa kurser

inte torde kunna utformas med önskvärd myndighetsanpassning. Däremot torde det vara mycket lämpligt att personer som behöver erfarenheter inom ett vidare fält bereds tillfälle att inom fortbildningens ram delta i sådana kurser. KFU anser emellertid att den föreslagna allmänna chefsutbildningen (6.5.1), som är en *gemensam* vidareutbildning för *alla* högre chefstjänstemän i försvaret, har sådan angelägenhetsgrad att den i möjligaste mån bör göras *obligatorisk*. Den främsta anledningen härtill är att utvecklingen inom det personaladministrativa området – särskilt den ökade förvaltningsdemokratin – ställer nya och ökade krav på chefsutövandet.

6.5.1 *Vidareutbildning för (blivande) högre chefstjänstemän, gemensam kurs*

Målgrupp: militär, civilmilitär och civil personal som (avses) placeras i befattning för högre chefstjänstemän.

Syftet bör vara att skapa medvetenhet och förståelse för de olika delar av chefsuppgiften som rör förhållandet till medarbetare, ge ett ökat kunnande i fråga om interna och externa förutsättningar för myndighetsutövning och chefsarbete samt ge ökade färdigheter i chefsutövning.

Innehållet i stort:

- utvecklingstendenser inom samhället, bl a vad avser utbildningsväsende, arbetsmarknad, arbetarskydd, arbetsmiljö, ansvars- och beslutsfördelning samt organisationsutveckling
- former för ledning och styrning av verksamhet i allmänhet samt former för samverkan och medverkan, nuläge och utvecklingstendenser
- administration i allmänhet, omfattande det förvaltningsrättsliga området, administrativ utveckling, personaladministration och förvaltningsekonomi.

Utbildningens omfattning torde kunna begränsas till fem dagar. I nuläget finns ingen motsvarande samlad utbildning.

6.5.2 *Vidareutbildning för (blivande) förbandschefer (motsv) m fl*

Målgrupp: militär och civilmilitär personal som (avses) placeras som förbandschef (motsv).

Förkunskaper: vidareutbildning för (blivande) högre chefstjänstemän, gemensam kurs (6.5.1).

Syftet bör vara att belysa förbandets (motsv) ställning och betydelse inom samhället med särskild tonvikt på förbandet som arbetsplats i kommunen. Vidare bör skapas medvetenhet och förståelse för det produktionsansvar som åvilar förbandet samt de bestämmelser m m som utgör grunden för verksamheten. Slutligen bör vägledning lämnas om hur den militära chefen bör verka i olika situationer bl a genom att erfarenheter redovisas och aktuella problemkomplex belyses.

Innehållet i stort:

- arbetsplatsens miljö och arbetarskydd
- personalsamverkan och -medverkan vid förband, bl a arbetsformerna i

linjeorganisationer och nämnder, organisations- och arbetspsykologi samt personalledning
- den praktiska ledningen av stabsarbetet och administrationen med tonvikt på planerings- och ekonomisystemet, där principer, erfarenheter och utvecklingstendenser är särskilt betydelsefulla, likaså den årliga planeringscykeln, bl a vad avser ansvarsfördelningen mellan försvarsgrenschef, militärbefälhavare och förbandschef
- de nya förbandschefernas ansvar för och möjligheter till att fortlöpande påverka arbetet (utbildning, mobiliseringsförberedelser och krigsplanläggning)
- en ingående belysning av förvaltningsverksamheten, bl a fastighetsförvaltningen, vilket problemområde torde vara nytt för många deltagare
- personalredovisningen
- personalvårdens mål, medel och rutiner samt förbandschefs ansvar för och inom denna verksamhet
- den militära rättsvården, varvid det är betydelsefullt att allmänna utvecklingstendenser i samhället i hithörande frågor berörs samt redovisning lämnas om praktisk erfarenhet från fältet.
- arbetsrätt, vad avser nya former för ledning och fördelning av arbetet samt förhandlingsregler inom den offentliga sektorn
- massmedias roll och samarbetet med dessa

Utbildningens omfattning torde kunna begränsas till åtta dagar, uppdelade på två skeden.

I förhållande till nuläget – militärhögskolans förbandschefskurs – innebär den ovan föreslagna utbildningen en utökning med tre dagar.

6.5.3 *Vidareutbildning för (blivande) byråchefer (motsv) m fl*

Målgrupp: byråchefer (motsv) vid central myndighet.

Förkunskaper: vidareutbildning för (blivande) högre chefstjänstemän, gemensam kurs (6.5.1).

Syftet bör vara att belysa myndighetens övergripande mål och verksamhetsinriktning. Därvid bör skapas insikt om kravet på och förståelse för analys av framtida resursbehov och utveckling av tekniska och administrativa system. Väsentligt är att klarlägga ansvars- och uppgiftsfördelning i samband med utarbetande av tekniska, taktiska och ekonomiska förutsättningar vid anskaffning av alla slag av försvarsmateriel och vid fortifikatoriska anläggningsarbeten. De övergripande problemen vid ledning av stora administrativa eller tekniska projekt bör exemplifieras och diskuteras. Chefsskapet inom ramen för såväl den representativa som den direkta företagsdemokratin bör belysas.

Innehållet i stort:

- principer för uppgifts- och ansvarsfördelning vid anskaffning av tekniska eller administrativa system (relationerna mellan försvarsgren /beställare/, teknisk beredningsenhet, inköpsavdelning, kontrollavdelning och försvarsleverantör samt ledningsproblematiken i detta sammanhang)
- möjligheter till långsiktig planering, budgetering och budgetkontroll avseende såväl ekonomiska, materiella som personella resurser

- myndighets programplan samt beroendet av överbefälhavarens och försvarsgrenarnas programplaner
- svensk säkerhetspolitik och försvaret i samhällsdebatten; möjligheter till aktiv medverkan i denna
- massmedias roll och samarbetet med dessa
- chefsskapets ansvar och former med hänsyn till bl a personalens medverkan i beslutsprocessen
- personalvårdens mål och medel samt de personalsociala problemen i samband med omplacering, omskolning och rehabilitering med tyngdpunkten på chefsansvaret
- regelsystemet och principerna för förhandlingsarbetet mellan avtalsverket, personalorganisationerna och myndigheter
- arbetsplatsens miljö, myndighetens ansvar för det yttre arbetarskyddet och chefens ansvar beträffande det inre arbetarskyddet

Utbildningens omfattning torde kunna begränsas till åtta dagar, uppdelade på två skeden.

I förhållande till nuläget – försvarets materielverks chefskurs A – innebär den ovan föreslagna utbildningen en utökning med tre dagar.

De enskilda kurserna bör utformas så att de anpassas till respektive myndighets verksamhetsinriktning, dvs hänsyn bör tas till om myndigheten är främst materielproduktionsinriktad eller inriktad på produktion av tjänster och/eller information. Deltagargruppen bör från utbildningssynpunkt göras så homogen som möjligt. Se även i kap 7 (7.3 och 7.4).

7 Utbildningens totala omfattning, lokalisering och samordning

Målgruppens storlek – dvs antalet tjänstemän inom personaltjänstområdet samt antalet högre chefstjänstemän med administrativa uppgifter – framgår av kap 3 (3.2.3). KFU grundläggande överväganden med principiella synpunkter på bl a utbildningens utformning och samordning samt kurs- och ämnesplaner återfinns i kap 4. I de efterföljande kap 5 och 6 framläggs förslag om *grundläggande befattningsutbildning* och övrig *vidareutbildning* av personal tillhörande ovannämnda målgrupper.

I detta kapitel redovisas den beräknade totala omfattningen av nämnda utbildning jämte några synpunkter i fråga om *fortbildningen*. Vidare framlägger KFU förslag om utbildningens lokalisering och samordning.

7.1 Utbildningens totala omfattning

7.1.1 *Den grundläggande befattningsutbildningen och övrig vidareutbildning*

KFU beräkningar i fråga om utbildningens totala omfattning grundar sig på målgruppsredovisningen. Med utgångspunkt däri har vissa bedömningar gjorts om målgruppernas förväntade antalsmässiga förändringar intill 1970-talets slut. Det redovisade utbildningsbehovet är därför något lägre än vad som skulle behöva täckas i nuläget. KFU vill dock erinra om att underlaget för att bestämma ett framtida utbildningsbehov är osäkert, varför uppgifterna endast kan ange den förväntade storleken. Samtidigt bör emellertid erinras om att personalens genomsnittligt långa tjänstetid medför att det erfordras relativt stora förändringar av en befattningsgrupp för att detta i nämnvärd grad skall påverka det årliga utbildningsbehovet.

Sammanställning över i kap 5 föreslagna kurser för tjänstemän inom personaltjänstområdet redovisas i *tabell 7.1*. Motsvarande redovisning för högre chefstjänstemän framgår av *tabell 7.2*.

Tabell 7.1 Sammanställning över den grundläggande befattningsutbildningens totala omfattning för tjänstemän inom personaltjänstområdet

Nr/Benämning[a]		Utbildningsdagar/kurs[b]	Ungefärligt antal kurser/år[c]	Antal kursdagar/år	Genomsnittligt antal kursdeltagare/år	Genomsnittligt antal elevdagar/år
5.6.1	*Grundläggande utbildning i personaltjänst gemensam för*[d] avdelnings (sektions-) chefer och detaljchefer m fl inom personaltjänstområdet	30	2	60	50	1 500
	Befattningsutbildning i personaltjänst för					
5.6.2	(blivande) chefer för personalavdelning (-sektion) vid fo-regemente (motsv)	35	1	35	10	350
5.6.3	(blivande) chefer för allmän detalj	30	1	30	10	300
5.6.4	(blivande) chefer för värnpliktsdetalj	30	1	30	10	300
5.6.5	(blivande) chefer för personalvårdsdetalj	30	1	30	6	180
5.6.6	plutonsofficerare vid allmän detalj	15	1/4	4	4	60
5.6.7	kansliskrivare vid värnpliktsdetalj	10	1/4	2	4	40
5.6.8	(blivande) avdeln (detalj-) chefer inom personalredovisningsfunktionen vid VPV inkl marinens truppregistreringsmyndigheter	100	1/2	50	7	700
5.6.9	(blivande) handläggare inom personalredovisningsfunktionen vid VPV inkl marinens truppregistreringsmyndigheter	90	1/2	45	7	630
5.6.10	nyanställda personalhandläggare vid central myndighet	35	1	35	14	490
5.6.11	Problemorienterad utbildning[e]	10	3	30	72	720
5.6.12	*Fackutbildning för värnpliktiga personalvårdsassistenter*	35	3	105	70	2 450
Summa				456	142	7 720

[a] Varje kurs har samma nummer som det avsnitt i vilket kursen redovisas i kap 5.

[b] Fem utbildningsdagar motsvarar en kursvecka (lördagar samt sön- och helgdagar är alltså oräknade). KFU räknar med att en lektionstimme i en kurs bör omfatta 40 minuter och att lärarledd undervisning i genomsnitt skall omfatta 35 lektionstimmar per vecka (= 7 lektionstimmar per dag). Därutöver kommer raster, s k reservtid och eventuellt fysisk träning inom ramen för 8 timmars arbetsdag. Begreppet "lektionstimme" innefattar alla former av utbildning.

[c] Beteckningen "1/2" (1/4) anger att en kurs anordnas vart annat (fjärde) år.

[d] I denna kurs deltar eleverna som fördelar sig på kurserna 5.6.2–5 och 5.6.8–9.

[e] Observera att problemorienterad utbildning genomgås av deltagarna i de kurser som betecknas med nr 5.6.2–10.

Tabell 7.2 Sammanställning över vidareutbildningens totala omfattning för högre chefstjänstemän med administrativa uppgifter

Nr/Benämning[a]		Utbildningsdagar/kurs[b]	Ungefärligt antal kurser/år[c]	Antal kursdagar/år	Genomsnittligt antal kursdeltagare/år	Genomsnittligt antal elevdagar/år
6.5.1	*Vidareutbildning* för (blivande) högre chefstjänstemän, gemensam kurs	5	2	10	40	200
6.5.2	*Vidareutbildning* för (blivande) förbandschefer (motsv) m fl	8	2	16	28	224
6.5.3	*Vidareutbildning* för (blivande) byråchefer (motsv) m fl	8	1	8	12	96
Summa				34	40	520

[a] Varje kurs har samma nummer som det avsnitt i vilket kursen redovisas i kap 6.
[b] Fem utbildningsdagar motsvarar en kursvecka (lördagar samt sön- och helgdagar är alltså oräknade). Varje utbildningsdag indelas i 7 lektionstimmar à 40 minuter. Begreppet lektionstimme innefattar alla former av utbildning.
[c] Kurs 6.5.3 är egentligen ett flertal, av olika myndigheter anordnade kurser som här redovisas sammandraget. Se vidare avsnitt 7.3.

7.1.2 *Fortbildningen*

I huvudbetänkandet (kap 23, 23.1.3) har KFU redovisat sina principiella synpunkter på fortbildningen. Däri anförs sålunda bl a att varje grundläggande befattningsutbildning och vidareutbildning principiellt bör följas av en eller flera fortbildningskurser. Fortbildningens främsta ändamål är att bereda de anställda tillfälle att därigenom hålla kunskaper och färdigheter i nivå med förändrade krav i innehavd befattning. Det är därför ytterst osannolikt att detta utbildningsbehov skulle kunna visa något enhetligt mönster för alla anställda. Några konkreta förslag angående fortbildningens framtida omfattning och periodicitet lämnas därför inte.

Investeringar i utbildning måste enligt KFU bedömas och prioriteras tillsammans med övriga kostnadskrävande faktorer. Som *riktvärden för den långsiktiga resursplaneringen* och för att fullgöra direktivens krav angående kostnadsredovisning har KFU i huvudbetänkandet lämnat vissa alternativa förslag angående fortbildningens totala omfattning. Där angivna riktvärden är sålunda ett sätt (av flera andra) att uttrycka alternativa långsiktiga mål för resursinsatser på sådan utbildning – inte vad som kan vara erforderligt vid planering på kort sikt, dvs då konkreta behov för olika befattningshavare föreligger.

I fråga om fortbildningen för i detta delbetänkande behandlade målgrupper har KFU samma principiella inställning som redovisats ovan. Några konkreta förslag kan av tidigare nämnda skäl inte lämnas. KFU har heller inte ansett sig böra ta ställning till om olika kurser av fortbildningskaraktär som finns i nuläget fortsättningsvis skall anordnas. Inte heller lämnas några förslag till riktvärden för resursplaneringen, eftersom frågan angående den framtida fortbildningens omfattning redan har aktualiserats genom huvudbetänkandet.

7.2 Utbildande myndigheter

Enligt KFU i huvudbetänkandet (kap 23, 23.3) uttalade principer bör ansvaret för utbildningens genomförande – i så stor utsträckning detta är möjligt och lämpligt – delegeras såsom "uppdrag" till lokal myndighet (skola, utbildningsanstalt). Sålunda bör centrala myndigheter enligt KFU mening endast i undantagsfall bedriva annan utbildning i egen regi än sådan som avses för myndighetens egen personal (inomverksutbildning). Angiven delegering ändrar inte de centrala myndigheternas ansvar för personalutbildningen inom eget fack o d, eftersom de såsom "uppdragsgivare" bör ha inflytande över utbildningens inriktning och omfattning. Detta förutsätter att myndigheterna vid behov bl a medverkar genom att ställa speciallärare m m till förfogande.

I samma betänkande (kap 23, 23.2) lämnas också en redogörelse för vissa styrande faktorer som ansetts väsentliga för att avgöra om en viss kurs lämpligen skall vara central, regional eller lokal. Som regel torde det vara lämpligast att förlägga lokala kurser vid eller i närheten av den egna myndigheten, såvida inte källmaterialet (materiel, miljö m m) nödvändiggör annan lokalisering.

I fråga om i tabell 7.1 och 7.2 angivna kurser föreslår KFU att dessa anordnas enligt *tabell 7.3*.

Enligt sina direktiv skall KFU särskilt beakta möjligheterna att skapa en integrerad utbildning för samtliga personalkategorier. KFU har därför i sitt tidigare arbete övervägt olika sätt för ett sammanförande av utbildningen av personal för förvaltningsverksamhet. Härvid har KFU funnit att all central utbildning bör ske i den föreslagna förvaltningshögskolans regi.

I fråga om i tabell 7.3 angivna centrala kurser anser KFU det vara lämpligt att även ansvaret för genomförandet av utbildningen inom personaltjänstområdet (5.6.1–11) delegeras till förvaltningshögskolan. Härigenom skulle bl a den personaladministrativa utbildningen kunna samordnas ytterligare såväl inom själva skolan som med socialhögskolan i Östersund (se vidare 7.3). Med den uppläggning som föreslås av kurserna inom personaltjänstområdet – dvs med tre skeden varav vissa integrerade mellan flera kurser

Tabell 7.3 Den grundläggande utbildningens, för tjänstemän inom personaltjänstområdet samt för högre chefstjänstemän med administrativa uppgifter, principiella fördelning på centrala och lokala kurser

Typer[a]	Kurser enligt kap 5 och 6	Summa (avrundad) elevdagar/år
Centrala	5.6.1 – 5.6.12 och 6.5.1 – 6.5.2	8 145
Regionala	–	–
Lokala	6.5.3	100
Summa		8 245

a Central kurs = i princip öppen för deltagare från hela landet
Regional kurs = i princip öppen för deltagare från regionen
Lokal kurs = i princip öppen för deltagare från myndigheter på samma ort.

– syns det även nödvändigt att dessa administreras av en skola med de resurser som KFU föreslagit att denna bör ha.

Mot denna bakgrund anser KFU det helt följdriktigt att förvaltningshögskolan också får i uppdrag att administrera den för högre chefstjänstemän föreslagna gemensamma kursen i administrativ utbildning (6.5.1). Denna kurs kan sägas utgöra sista ledet i ett samordnat system med återkommande utbildning av administrativ art. Att en inte oväsentlig del av målgruppen är militär personal, som utvecklats inom andra utbildningssystem, torde inte vara ett hinder härför utan snarare vara till fördel vid genomförande av den avsedda kursen (se vidare 7.3). Till skillnad från de två andra chefskurserna av myndighetsinriktad art (6.5.2 och 6.5.3) tar den gemensamma kursen främst sikte på sådana problem som är av vikt att få belysta för försvarsmaktens högre chefstjänstemän, oavsett kategoritillhörighet.

I detta sammanhang vill KFU erinra om att en översyn har påbörjats av den chefsutbildning som bedrivs av statens personalutbildningsnämnd och som alltför sällan försvarsmaktens chefstjänstemän getts möjlighet att delta i. Såsom understrukits i kap 4 (4.1) och kap 6 (6.5) har KFU den principiella inställningen att särlösningar för försvaret på utbildningsområdet inte bör eftersträvas om konstaterat behov av utbildning kan tillgodoses inom en för hela statsförvaltningen avsedd utbildningsverksamhet med tillräcklig kapacitet och givetvis under förutsättning att erforderliga försvarsspecifika utbildningsinslag därigenom inte skjuts åt sidan. Inom överskådlig framtid syns emellertid försvarsmaktens utbildningsbehov av här berörd chefsutbildning bäst kunna tillgodoses genom i huvudsak egna utbildningsinsatser. Med den centrala och ledande ställning som förvaltningshögskolan enligt KFU mening bör få inom såväl förvaltningsutbildningen som den personaladministrativa utbildningen – om förslaget att inrätta densamma bifalles – bör den ha stora förutsättningar att på ett fullödigt sätt kunna ansvara för även den gemensamma administrativa utbildningen av försvarets högre chefstjänstemän.

Vidareutbildningen för (blivande) förbandschefer m fl (6.5.2) torde kunna liksom hittills omhänderhas av MHS. Om möjligt bör vidareutbildningen för (blivande) byråchefer m fl (6.5.3) genomföras som inomverksutbildning i resp verks regi, eftersom den avses vara myndighetsanpassad (jfr dock 7.3).

När det slutligen gäller lokaliseringen till Östersund av fackutbildningen för värnpliktiga personalvårdsassistenter kan noteras att följande särskilda fördelar uppnås i förhållande till nuläget

- kurserna får en fast anknytning till en redan befintlig skolorganisation
- administrationen kan förenklas och blir inte lika tidskrävande som nu genom att rutiner kan utnyttjas
- utbildningen kan förbättras och rationaliseras genom att använda lärare vid förvaltningshögskolan såväl vid utbildning i personalvårdsämnen och andra ämnen som förekommer i utbildningsverksamheten i allmänhet vid skolan som vid utbildning av värnpliktiga personalvårdsassistenter.

KFU utgår från att fackmyndigheten även i framtiden fördelar personalvårdsassistenterna till facktjänstgöring vid förband och utbildningsanstalter.

7.3 Utbildningens samordning

I princip är de flesta i detta delbetänkande – liksom i huvudbetänkandet – föreslagna kurserna inte personalkategoribundna. Även de kurser som avses för militär eller civilmilitär personal bör emellertid stå öppna för civil personal om erforderliga förkunskaper finns.

Eftersom en försvarets förvaltningshögskola, om den inrättas, skall lokaliseras till Östersund (riksdagsbeslut 1971), har KFU i sitt tidigare arbete undersökt de civila utbildningsresurserna i Östersund. Där finns bl a sedan 1970 en systematiserad decentraliserad universitetsutbildning och sedan 1971 en socialhögskola som utbyggs med speciell inriktning på offentlig förvaltning.

Socialhögskolan bedriver sedan 1973 försök med personaladministrativ utbildning inom förvaltningslinjen (jfr 2.2.3 och 3.3.3). Vid överläggningar mellan socialhögskolan och KFU har framkommit att inte oväsentliga överensstämmelser syns föreligga i fråga om de förvaltningsämnen som ingår i KFU kursförslag och motsvarande ämnen vid socialhögskolan. Ämneskompetens finns självfallet hos högskolans lärare. Någon personell överkapacitet finns inte för närvarande men vid en framtida etablerad lärarsamverkan får givetvis planeringen inriktas på att tillräckliga resurser erhålls härför. I första hand skulle en lärarsamverkan medföra att vissa deltidstjänster kunde omvandlas till tjänster på heltid. KFU har också i huvudbetänkandet uttalat att en integrering av försvarets förvaltningsutbildning i tillämpliga delar med det civila utbildningsväsendet är synnerligen angelägen. Med hänsyn till vad ovan nämnts utgår KFU från att lärare, verksamma i högskoleutbildningen och den gymnasiala utbildningen, skall kunna tas i anspråk för undervisning även i försvarets förvaltningshögskola.

Det är också önskvärt att den samlade sakkunskapen hos myndigheterna i Östersund kan komma försvarets förvaltningsutbildning tillgodo. Av särskild betydelse finner KFU det vara om sakkunskapen hos norra värnpliktskontoret i Östersund – VKN – även kan anlitas i personaltjänstutbildningen. Aktuella erfarenheter från det dagliga, praktiska personaltjänstarbetet "på fältet" är en god bakgrund för verksamhet som lärare inom personaltjänstområdet.

KFU har vid sammanträffande med företrädare för VKN funnit att vissa möjligheter till medverkan i utbildningsarbetet föreligger, ehuru de i framtiden kan bli starkt begränsade om ett hösten 1975 framlagt förslag till ny organisation vid VKN vinner bifall. Punktvisa insatser från vissa förbands värnpliktsdetaljer inom Östersundsområdet syns också vara att påräkna. Dataenheten ur försvarets datacentral, placerad vid VKN, har en sådan kapacitet att den torde kunna anlitas av den föreslagna förvaltningshögskolan i dess undervisning även utanför personaltjänstområdet.

Om den i avsnitt 7.2 nämnda utbildningen förläggs till en försvarets förvaltningshögskola i Östersund ökas sålunda samordningsmöjligheterna med andra på orten befintliga utbildningsanstalter och myndigheter.

KFU vill emellertid i detta sammanhang framhålla att innehållet i den föreslagna *gemensamma* kursen för högre chefstjänstemän (6.5.1), har en stark anknytning även till utbildningsverksamheten vid Gällöfsta Kurscentrum – SGK – varför lärarsamverkan med detta m m bör närmare övervägas.

Det kan också ifrågasättas om inte förvaltningshögskolan bör lokalisera kursen till SGK.

KFU är medveten om att genomförandet av den utbildning som i huvudbetänkandet och ovan föreslagits skall förläggas till förvaltningshögskolan bl a kräver en omsorgsfull tidsplanering om skolans resurser skall kunna utnyttjas på ändamålsenligaste sätt. Härtill kommer att belastningen vid myndigheterna – främst under krigsförbandsövningar o d – medför att dessa ibland torde ha vissa svårigheter att sända kursdeltagare vid sådana tider som är önskvärda från skolans synpunkter. KFU har emellertid avstått från att lägga fram förslag om kursernas lämpliga inplacering under året, eftersom detta planeringsarbete bör ankomma på skolmyndigheten i samråd med i övrigt berörda myndigheter.

Vidareutbildningen för (blivande) byråchefer m fl (6.5.3) föreslås enligt ovan genomföras som inomverksutbildning. Med hänsyn till att behovet av vidareutbildning vid vissa myndigheter kan omfatta endast någon eller några personer samtidigt, torde det dock av ekonomiska skäl vara ogörligt för dem att ordna egen utbildning. Enligt KFU mening bör därför sådana myndigheter kunna anknyta till utbildning som anordnas av en större myndighet, för att vid små målgrupper få rimliga tidsavstånd – utan högre kurskostnader – mellan kurser av samma slag.

8 Konsekvenser av KFU förslag

KFU utbildningsförslag i kap 5 och 6 innebär främst en anpassning av nuvarande utbildning efter de krav som är en följd av utvecklingen inom det (personal-) administrativa området med bl a en ny syn på betydelsen av personaladministrativa insatser. I förhållande till nuläget omfattar förslagen såväl ett antal nya ämnen och ämnesavsnitt som en ökad utbildningstid. För vissa befattningshavare, som hittills inte kunnat skaffa sig erforderlig befattningsutbildning, medför förslagen också att sådan utbildningsmöjlighet skapas. I kap 7 föreslagen lokalisering och samordning av utbildningen får – liksom utbildningsförslagen i sig själva – såväl organisatoriska som ekonomiska konsekvenser.

8.1 Organisatoriska konsekvenser

8.1.1 *Den föreslagna försvarets förvaltningshögskola*

I KFU huvudbetänkande har framlagts beräkningar över lokal-och personalbehoven för den föreslagna förvaltningshögskolan i Östersund. Däri har givetvis inte kunnat ingå de behov som uppstår för i detta betänkande föreslagen utbildning av personal i personaltjänst med personalvård samt av högre chefstjänstemän.

Såsom framgår av kap 7, tabell 7.1, beräknas omfattningen av utbildningen för personaltjänst med personalvård uppgå till 7 720 elevdagar per år och antalet kursdagar till 456 likaledes per år. Med hänsyn till svårigheten att bedöma den framtida frekvensen av vissa kurser särskilt de som inte är årliga har KFU avrundat antalet kursdagar per år till sammanlagt 450, som motsvarar 90 kursveckor.

Den gemensamma kursen för högre chefstjänstemän beräknas omfatta ca 200 elevdagar per år (tabell 7.2), fördelade på 10 kursdagar (= 2 kursveckor) per år.

KFU finner det inte möjligt att i nuläget föreslå någon utökning av lokaliteterna för förvaltningshögskolan i Östersund. Däremot torde det vara synnerligen angeläget att här nämnd utbildning för personaltjänst med personalvård kan genomföras där, främst beroende på möjligheterna till såväl lärarsamverkan som viss samordning i övrigt med socialhögskolan samt

med norra värnpliktskontoret. Företräde för lokalisering till Östersund av denna utbildning bör sålunda ges framför annan utbildning som inte behöver ha samma lokala anknytning. Som en följd härav måste sådan i huvudbetänkandet angiven utbildning istället genomföras av förvaltningshögskolan på en eller flera av de andra föreslagna mera permanenta kursorterna. Enligt KFU mening behöver emellertid dessa frågor ytterligare utredas under en övergångstid (se vidare kap 9). Vad gäller den gemensamma kursen för högre chefstjänstemän har KFU i kap 7 (7.3) ifrågasatt om inte denna bör lokaliseras till Gällöfsta Kurscentrum – SGK. Några ytterligare lokalbehov bedöms därför inte föreligga i Östersund.

KFU förslag till personaltjänstutbildning och högre chefsutbildning leder givetvis till en ökning av de administrativa arbetsuppgifterna för förvaltningshögskolan liksom av lärarbehovet. KFU anser sig emellertid inte i nuläget kunna föreslå någon utökning av skolans fasta organisation. Detaljundersökningar härom liksom undersökningar om vilka behov som kan täckas genom lärarsamverkan på orten resp med SGK eller genom tillfälliga lärare i övrigt är emellertid erforderliga under ovannämnda övergångstid.

8.1.2 *Värnpliktsverket – VPV*

Den personaltjänstutbildning, som hittills har genomförts vid VPV med chefen för armén som kursanordnande myndighet, har som närmare redovisats i kap 2 omfattat kurser för regements- resp kompaniofficerare avsedda att tjänstgöra vid försvarsområdesförband (motsv) samt för plutonsofficerare vid samma förband. Kurserna, som under 1975 totalt omfattat ca 780 elevdagar (15 kursveckor), har bl a tagit i anspråk ett stort antal tillfälliga lärare (16–40 per kurs).

Av verkets personal har två befattningshavare – utöver för direkt lärarverksamhet – medverkat under del av året vid administration och i genomförande av personaltjänstkurserna. De tillfälliga lärarna har anlitats från verket samt från andra centrala myndigheter. Av VPV personella resurser har sammanlagt ett personår beräknats åtgå för denna utbildningsverksamhet. Häri har även inräknats behovet för sådana administrativa uppgifter som kassa- och förplägnadstjänst samt lokalvård.

KFU förslag att nämnda utbildningsverksamhet skall föras över till den föreslagna förvaltningshögskolan i Östersund leder sålunda till en minskning av arbetsuppgifterna vid VPV, motsvarande ett personår.

8.1.3 *Försvarets materielverk – FMV – m fl*

Enligt KFU bedömning påverkas den utbildningsverksamhet som bedrivs vid FMV endast i mindre omfattning av förslaget att förlägga viss utbildning till förvaltningshögskolan. Likaså bedöms en eventuell anslutning till FMV myndighetsinriktade vidareutbildning av högre chefstjänstemän (byråchefer m fl) av deltagare från andra myndigheter inte medföra några nämnvärda administrativa meruppgifter. (Jfr 7.3.)

För försvarets forskningsanstalt – FOA – torde förhållandena vara i stort sett enahanda.

För de myndigheter som föreslås ansluta till chefsutbildning vid annan

myndighet (t ex FMV) medför förslaget – i den mån utbildning ordnas i nuläget – en viss minskning av uppgifterna. KFU bedömer emellertid att denna inte är av sådan omfattning att den kan få några organisatoriska konsekvenser.

8.1.4 *Försvarsstabens personalvårdsbyrå*

Ett bifall till KFU förslag avseende utbildning av chefer för personalavdelningar, konsulenter och värnpliktiga personalvårdsassistenter medför vissa organisatoriska konsekvenser för försvarsstabens personalvårdsbyrå. Denna behöver sålunda inte längre anlita externa resurser för planläggning, administration och genomförande av nämnda utbildning och ej heller för förläggning av värnpliktiga kursdeltagare.

Även de anställda inom personalvårdsbyrån torde härigenom få en viss minskning av arbetsuppgifterna. Denna uppskattas till ca 0,5 personår.

8.1.5 *Militärhögskolan – MHS*

Vid genomförande av KFU förslag skulle den administrativa chefskursen vid MHS på fem dagar bl a utökas till åtta dagar. Detta torde inte behöva leda till några nämnvärda organisatoriska konsekvenser, eftersom chefskursen endast utgör en mycket liten del av MHS verksamhet.

8.1.6 *Stiftelsen Gällöfsta Kurscentrum – SGK*

I sitt huvudbetänkande framhåller KFU att SGK utbildningsverksamhet tangerar väsentliga ämnesområden inom försvarets förvaltningsutbildning, bl a inom sektorn personalsamverkan och arbetsplatsens miljö, vilket torde ge många anledningar till samverkan.

I KFU förslag till administrativ utbildning för högre chefstjänstemän aktualiseras åter samverkansmöjligheterna. Såsom framgår av kap 7 (7.3) ifrågasätts om inte förvaltningshögskolan bör lokalisera den gemensamma kursen för högre chefstjänstemän (6.5.1) till SGK vars kapacitet nu inte utnyttjas helt för utbildning inom försvaret. Det kan därför antas att SGK organisatoriska resurser är sådana att den av KFU föreslagna gemensamma delen av den administrativa chefsutbildningen skulle kunna förläggas till Gällöfsta som också har lärare med kompetens inom ämnesområdet.

8.1.7 *Statens personalutbildningsnämnd – PUN*

Enligt huvudbetänkandet kunde en vidgning av utbildningsverksamheten inom försvarsmakten medföra vissa konsekvenser för bl a PUN som därigenom kunde underlättas i sin verksamhet. Här föreslagen utbildning, som endast omfattar grundläggande befattningsutbildning och övrig vidareutbildning, berör visserligen områden som omfattas av PUN, men torde inte behöva medföra några särskilda konsekvenser eftersom de centrala kurserna hos PUN enligt uppgift i dess kursprogram är fortbildning.

8.1.8 *Organisatoriska konsekvenser i övrigt*

Såsom framhållits i det föregående utgör här framlagda utbildningsförslag främst en anpassning till rådande utveckling inom det personaladministrativa området. Det kan också antas att motsvarande förslag skulle ha kommit fram på annat sätt, även om inte KFU tagit upp problemen till behandling.

Den samlade undervisningen och den därigenom möjliggjorda samordningen enligt kap 7 bör emellertid – om förslagen genomförs – få mindre organisatoriska konsekvenser än vad genomförandet av en i lika mån utökad, mera myndighetsvis organiserad utbildning skulle få.

8.2 Ekonomiska konsekvenser

8.2.1 *Allmän bakgrund*

I sitt huvudbetänkande har KFU framlagt beräkningar över investeringsbehovet m m för lokaler i Östersund åt en försvarets förvaltningshögskola och över de årliga driftkostnaderna för den utbildningsverksamhet som föreslagits. Beräkningarna grundas på pris- och löneläget i februari 1973.

Även kostnaderna för den hittillsvarande förvaltningsutbildningen har redovisats. De från myndigheterna inhämtade uppgifterna härom är dock ofullständiga, främst på grund av svårigheterna att få fram kostnaderna från tidigare redovisningssystem, varför de angivna årliga driftkostnaderna får antas vara för låga. Många myndigheter har sålunda inte medräknat kostnaderna för elevernas resor och resetraktamenten till och från en kurs. I de redovisade kostnaderna ingår ej heller lärarlöner, utan endast arvoden till fasta och tillfälliga lärare samt föreläsare. KFU har också framhållit att detta försvårar såväl en analys av hittillsvarande kostnader som en direkt jämförelse med kostnaderna för en utbildning i enlighet med förslagen.

Samma svårigheter föreligger vid en jämförelse av nuvarande och beräknade framtida kostnader för den utbildning som omfattas av detta betänkande.

Av praktiska skäl har det ansetts lämpligt att även vid beräkningen av kostnaderna för genomförandet av i detta betänkande framlagda förslag utgå från samma pris- och löneläge, dvs det från februari 1973.

KFU har vidare inte räknat kursdeltagarnas löner m m under kurstiden som utbildningskostnader eftersom detta ej sker i nuläget.

8.2.2 *De ekonomiska konsekvenserna av KFU förslag angående personaltjänstutbildning*

I det följande redovisas beräkningarna av kostnaderna för föreslagen utbildning i personaltjänst.

Som angetts i 8.1.1 föranleder förslagen inga nya investeringar i Östersund eller någon utökning av den tidigare föreslagna fasta organisationen där. KFU utgår också från att ökningen av den centralt anordnade utbildningen vid de andra mera permanenta kursorterna inte heller behöver föranleda några nyinvesteringar.

Såsom tidigare anförts bör personaltjänstutbildningen lokaliseras till Ös-

tersund, varvid annan utbildning av samma omfattning (samma antal kursveckor) måste förläggas till andra orter. Beräkningsmässigt har härvid antagits att kostnaderna i Östersund bör vara av samma storlek för personaltjänstutbildningen som för den utflyttade utbildningen. För denna blir emellertid kostnadsläget på de mera permanenta kursorterna ett annat. KFU anser att det är dessa kostnader som är viktiga i föreliggande sammanhang. Driftkostnaderna har därför beräknats på grundval av de förutsättningar som anges i huvudbetänkandet, när central utbildning genomförs utanför Östersund. Till driftkostnader räknas härvid personal-, administrations-, elev- och omkostnader.

A. Personal m m

För den centrala utbildning omfattande ca 90 kursveckor som vid bifall till KFU förslag i detta betänkande behöver genomföras på andra kursorter än Östersund beräknas de sammanlagda kostnaderna för arvoden till lärare och föreläsare, efter den norm KFU använt i huvudbetänkandet, uppgå till avrundat 200 000 kr/år.

B. Administration

Lokalhyror på andra kursorter kan antas inte alltid behöva förekomma. En strävan bör nämligen vara att placera dessa kurser på förband eller andra myndigheter som under delar av året har möjlighet att ställa för tillfället inte utnyttjade lokaler till förfogande. I huvudbetänkandet räknar KFU i vissa fall med en lokalhyra på 500 kr per kursvecka och utgår från att sådan hyra måste erläggas för halva antalet kursveckor. Den sammanlagda hyreskostnaden för 45 kursveckor uppgår sålunda till avrundat 25 000 kr.

Vid en utökad central verksamhet på andra kursorter än Östersund stiger rese- och traktamentskostnaderna för vid förvaltningshögskolan anställda lärare med uppskattningsvis 75 000 kr. Därtill kommer vissa kostnader för studiebesök m m, beräknat till 25 000 kr.

C. Elev- och omkostnader

I huvudbetänkandet anges som genomsnittlig resekostnad till och från kurser som inte är förlagda till Östersund – eventuellt förekommande traktamente inräknat – ett belopp av 100 kr per kursdeltagare. De totala resekostnaderna är beroende av hur många resor till och från en kurs som behöver förekomma, dvs längden på de kurser som förläggs utanför Östersund. KFU antar här att kurslängden i genomsnitt för från Östersund utflyttade kurser är tre veckor vilket vid 90 kursveckor och ca 20 deltagare per kursvecka leder till att resekostnaderna uppgår till ca 60 000 kr. KFU vill här erinra om att i nuläget svarar kursdeltagarnas resp myndighet som regel för sådana in- och utryckningsresor jämte därvid eventuellt förekommande traktamenten.

På kurstiden belöpande traktamentskostnader per elev kan – oavsett kurslängd – schablonmässigt beräknas till 400 kr per kursvecka, vilket med 90 kursveckor och 20 elever per kurs sammanlagt blir ca 720 000 kr.

För beräkning av kostnaderna för kurs- och undervisningsmateriel har KFU i huvudbetänkandet utgått från ett belopp per deltagare och kurs om 75 kr, dvs för beräknat 30 kurser med 20 deltagare i varje sammanlagt ca 45 000 kr.

D. Sammanställning och kostnadsjämförelser

En sammanställning av de kostnader som följer av den föreslagna personaltjänstutbildningen (dvs för den från Östersund utflyttade övriga utbildningen) redovisas i tabell 8.1.

Det i A–C ovan redovisade schablonmässiga sättet för kostnadsberäkning kan givetvis medföra att vissa poster blir för högt och andra för lågt beräknade. Genomgående har sålunda räknats med 20 deltagare per kurs, trots att det bedömda verkliga deltagarantalet i många kurser är lägre (huvudbetänkandets tabell 23.2). De elevdagberoende kostnaderna bör därför bli mindre än vad tabell 8.1 anger. Vidare är det osäkert om det – bl a av budgettekniska skäl – går att undvika lokalhyror för så mycket som hälften av kurserna vilket antagits. Lokalkostnaderna kan därför bli högre.

I de av KFU framräknade kostnaderna ligger också sådana som är en följd av att utbildningen av värnpliktiga personalvårdsassistenter föreslagits förläggas till Östersund. Någon reducering med hänsyn till att vissa kostnader är "värnpliktskostnader" har dock inte skett, främst de under posten "*Traktamentskostnader för elever under kurstid*" varför de egentliga kostnaderna bör bli något lägre än vad tabell 8.1 anger.

Sammanfattningsvis anser dock KFU att föreliggande beräkningar trots vissa påvisade brister – anger storleken på de totala driftkostnaderna.

Enligt tabell 7.1 (kap 7) utgör det totala antalet elevdagar för personaltjänstutbildningen i genomsnitt 7 720/år. Om kostnaderna i tabell 8.1 fördelas på dessa dagar blir kostnaden per elevdag 149 kr dvs inte fullt *150 kr.* (räknat i pris- och löneläge februari 1973).

Såsom tidigare framhållits saknas säkert underlag för beräkning av nuvarande utbildningskostnader. KFU anser sig emellertid kunna anta att dessa är något högre per elevdag än den föreslagna utbildningens eftersom denna är samordnad på ett sätt som bör medföra vissa rationaliseringsvinster. Enligt

Tabell 8.1 Sammanställning av de totala driftkostnaderna vid genomförande av KFU förslag till personaltjänstutbildning

Kostnadsslag	Kronor
Arvoden för lärare m fl	200 000
Lokalhyror	25 000
Rese- och traktamentskostnader för lärare m fl	75 000
Kostnader för studiebesök	25 000
Resekostnader för in- och utryckningsresor för elever	60 000
Traktamentskostnader för elever under kurstid	720 000
Undervisningsmateriel	45 000
Summa kostnader	1 150 000

vad KFU inhämtat utgjorde VPV kostnader för av verket under år 1975 genomförd utbildning ca *180 kr/elevdag* (räknat i 1975 års pris- och löneläge). I detta belopp ingår även kostnaderna för in- och utryckningsresor jämte därvid eventuellt förekommande traktamenten.

Enligt KFU mening bör en jämförelse mellan kostnaderna för nuvarande och föreslagen utbildning enklast kunna räknas fram genom skillnaden i antalet elevdagar, även om detta enligt vad som sagts i det föregående bör ge en något för stor kostnadsökning. En sådan jämförelse utvisar följande.

Föreslagen utbildning ca	7 720	elevdagar/år
Nuvarande utbildning ca	4 100	elevdagar/år
Ökning	3 620	elevdagar/år

S:a kostnadsökning 3 620 x 150 = 543 000 kr.

8.2.3 *De ekonomiska konsekvenserna av KFU förslag angående administrativ utbildning av högre chefstjänstemän*

Såsom framgår av kap 7 (7.3) ifrågasätter KFU om inte utöver lärarsamverkan med även lokalisering till Stiftelsen Gällöfsta Kurscentrum – SGK – (ca 4 mil norr om Stockholm) bör ske vid genomförande av den för högre chefstjänstemän föreslagna gemensamma kursen om en vecka (6.5.1). Antalet kursdeltagare per år beräknas till 40, vilket medför två kurser årligen.

Enligt inhämtade uppgifter från SGK skulle de sammanlagda kostnaderna för två sådana veckokurser med det utbildningsinnehåll som angivits i kap 6 uppgå till 36 000 kr, räknat efter pris- och löneläge februari 1973. I beloppet ingår lärarkostnader, lokal- och materielkostnader samt kostnader för kursdeltagarnas helpension. Härtill kommer resekostnader med ca 8 000 kr, (uppskattat till 200 kr per deltagare) dvs totalt 44 000 kr. Hela beloppet utgör en kostnadsökning eftersom någon sådan kurs inte nu anordnas.

Förslagen i kap 6 om de myndighetsinriktade administrativa kurserna för de högre chefstjänstemännen (6.5.2 och 6.5.3) innebär i förhållande till nuläget en ökning med tre dagar för MHS, FMV och FOA. För övriga myndigheter kan nuvarande utbildningsomfång inte med säkerhet anges. Vissa har sålunda anslutit till annan utbildning inom försvaret och andra till utbildning vid PUN. Beräkningsmässigt antas dock att utbildningstiden i genomsnitt varit densamma vid alla myndigheter, dvs fem dagar. Ett genomförande av KFU förslag medför sålunda en ökning med tre dagar för samtliga.

Myndigheternas kostnader, överslagsvis beräknade efter 150 kr per elevdag, skulle utgöra (40 x 8 x 150) ca 48 000 kr (vid 40 elevdagar/år enligt tabell 7.2).

En jämförelse av kostnaderna för föreslagen utbildning och nuvarande framgår av det följande.

Föreslagen utbildning:

kurs 6.5.1	44 000 kr
kurs 6.5.2 o 6.5.3	48 000 kr
Summa	92 000 kr

Nuvarande utbildning om fem dagar vid samma antal elever och kostnader per elevdag

(40 x 5 x 150)	30 000 kr
S:a kostnadsökning	62 000 kr

8.2.4 *Sammanställning av kostnader för KFU förslag i detta betänkande*

I det föregående har redovisats de beräknade driftkostnaderna som föranleds av KFU förslag till utbildning i personaltjänst med personalvård samt administrativ utbildning av högre chefstjänstemän. Såsom framgår av det föregående innebär ett genomförande av förslagen en kostnad beräknad i pris- och löneläge februari 1973 på sammanlagt (1 150 000 + 92 000) 1 242 000 kr dvs avrundat 1 250 000 kr. Kostnadsökningen uppgår till avrundat 610 000 kr (543 000 + 62 000).

8.3 Utbildningens lönsamhet

Ifråga om utbildningens lönsamhet konstaterar KFU i sitt huvudbetänkande att det är mycket svårt att bestämma utbildningens produktionsvärde, men alla tillgängliga undersökningar visar att investering i utbildning lönar sig. Liksom i andra sammanhang gäller det emellertid att genom insamling och bedömning av så många fakta som möjligt i varje fall avgöra vilket alternativ som kan anses lönsammast, t ex vid val mellan utbildning i kursform och utbildning i arbetet. Det senare alternativet medför att inte oväsentliga indirekta men sällan framräknade kostnader uppkommer såsom t ex minskad arbetseffekt hos undervisande personal under kanske sammanlagt långt tid och onödiga fel i arbetet av den som är under skolning.

I detta sammanhang vill KFU särskilt framhålla hur viktigt det är att den personal som handlägger personaladministrativa ärenden har den utbildning som erfordras för att väl kunna sköta sina uppgifter. Personalen utgör en tung kostnadsfaktor och misstag ifråga om denna kan medföra allvarliga följder, såväl för myndigheten som för den enskilde.

9 Genomförande och övergångsanordningar

I sitt huvudbetänkande har KFU framhållit att de framlagda förslagen till förvaltningsutbildning och till dennas bedrivande helt kan genomföras först sedan skolbyggnaden och i övrigt erforderliga lokaler m m för den föreslagna förvaltningshögskolan uppförts i Östersund och fått avsedd utrustning. Övergångsvis kunde dock vissa delar av den föreslagna verksamheten påbörjas tidigare. Ett antal i betänkandet angivna särskilda frågor borde dessutom ytterligare utredas under mellantiden.

Dessa synpunkter kan anläggas även på de i kap 5 och 6 i detta betänkande framlagda utbildningsförslagens genomförande.

9.1 Genomförande av förslagen

KFU-förslagen beträffande utbildningen i personaltjänst vid försvarsområdesförband (motsv) och den administrativa utbildningen av högre chefstjänstemän utgör i huvudsak revidering och utvidgning av nu förekommande utbildning. Tillkomsten av den föreslagna förvaltningshögskolan behöver därför inte avvaktas för att förslagen skall kunna börja genomföras. För värnpliktsverket – VPV – som hittills bedrivit den nuvarande utbildningen av militär personal för personaltjänstverksamheten vid förband (motsv) förestår en omlokalisering från Solna till Karlstad, varför vissa svårigheter övergångsvis kan uppstå för dess medverkan i utbildningen enligt nuvarande ordning.

Såsom framhållits i kap 8 (8.1.1) behöver också utredas vilken annan av KFU tidigare föreslagen central utbildning som måste genomföras på annan eller andra mera permanenta kursorter vid lokaliseringen av personaltjänstutbildningen till Östersund.

En viss försöksverksamhet kan även övervägas, särskilt som utbildningen av civila befattningshavare inom personalfunktion hos centrala myndigheter m fl (jfr 5.6.10) snarast behöver påbörjas.

Den befattningsutbildning som föreslås för konsulenter i försvarets personalvård (jfr 5.4 och 5.6.5) kan till en början vara svår att helt genomföra på grund av bl a att nyrekrytering av konsulenter för närvarande är liten och att nyanställning sker utspritt över hela året. Det är nämligen nödvändigt att undvika en längre tids vakanser på grund av de nackdelar som då uppstår

för både anställd och värnpliktig personal. KFU redovisar därför i 9.2 ett förslag till övergångsanordning ifråga om konsulentutbildningen.

Den administrativa utbildningen av högre chefstjänstemän innehåller olika skeden varav det första föreslås vara gemensamt för militär-, civilmilitär och civil personal (jfr 6.5.1). KFU har också ifrågasatt om inte denna utbildning borde förläggas till Gällöfsta Kurscentrum – SGK. Genomförandet av utbildningen skulle då vid ett bifall till KFU förslag organisatoriskt kunna ske relativt snart. En samordning av chefsutbildningen i personalvård (2.1.3 A), som är förlagd till Gällöfsta Kurscentrum, med den administrativa chefsutbildningen skulle också kunna ske. Även den något utbyggda myndighetsanpassade administrativa chefsutbildning som KFU föreslagit skulle utan större tidsförlust kunna genomföras av de myndigheter – FMV, FOA och MHS – som nu bedriver motsvarande utbildning.

9.2 Övergångsanordningar

I huvudbetänkandet har KFU föreslagit inrättande av ett särskilt organ – en av regeringen tillsatt nämnd – för genomförande av viss försöksverksamhet och för speciella utredningar och undersökningar under tiden fram till dess förvaltningshögskolan helt kan ta över verksamheten. Visst organisatoriskt förberedelsearbete skulle även nämnden åläggas att utföra. Nämnden borde enligt KFU få en sådan sammansättning av ledamöter att den kan tillföras en så bred expertis som möjligt. Även personalföreträdare borde ingå i nämnden.

I anledning av vad som anförts i 9.1 bör denna nämnd få i uppdrag att i försöksform och gemensamt med berörda myndigheter påbörja personaltjänstutbildning av det slag som KFU föreslagit i kap 5.

Såsom framhållits i 9.1 kan övergångsvis en provisorisk utbildningsgång för nyanställda konsulenter inom försvarets personalvård behöva genomföras. Denna skulle kunna bestå av följande delar:

- genomgång av kompendieskede samt introduktion vid förband och militärområdesstab
- grundläggande utbildning gemensam för avdelnings- och detaljchefer
- deltagande i fackutbildning för värnpliktiga personalvårdsassistenter, skede 1
- deltagande i fackutbildning för värnpliktiga personalvårdsassistenter, skede 2
- gemensam applikatorisk utbildning

Konsulenter som vid anställningens början genomgått utbildning till värnpliktig personalvårdsassistent inom den senaste femårsperioden skall dock inte behöva ånyo delta i motsvarande utbildning.

Den gemensamma delen av den administrativa utbildningen av högre chefstjänstemän bör nämnden i samråd med berörda myndigheter, främst MHS och FMV, kunna relativt snart organisera tillsammans med SGK. Även övriga myndigheters problem med chefsutbildningsfrågan bör nämnden ägna uppmärksamhet åt.

Det kan befinnas vara ändamålsenligt att nämnden håller viss kontakt

med den pågående utredningen om den statliga personalutbildningens fortsatta inriktning och organisation. Här erinras om att KFU i detta betänkande framlägger exempel på hur grundläggande utbildning i personaltjänst inom statsförvaltningen utanför försvaret skulle kunna utformas (se 5.7 och bilaga 5:12).

KFU förslag till administrativ utbildning av högre chefstjänstemän och nämndens försöksverksamhet kan eventuellt ha intresse för utredningen ifråga. En positiv samverkan på personalutbildningsområdet mellan försvaret och övrig statsförvaltning anser KFU bör vara angelägen att åstadkomma. Denna nämnds verksamhet kan därför bedömas bli värdefull vid fullföljandet av en sådan samverkan under de närmaste åren.

Särskilt yttrande

Av experten Torfgård

I tidigare betänkande (SOU 1974:51) har KFU föreslagit att en försvarets förvaltningshögskola inrättas. Riksdagen har redan 1971 fattat beslut om att en ev sådan skola skall lokaliseras till Östersund.

Skolan föreslås få en fristående ställning direkt under Chefen för försvarsdepartementet.

Skolan ges ansvaret för att planlägga och genomföra försvarsmaktens förvaltningsutbildning från kortare kurser till längre kurser såsom t ex den tvåårige förvaltningsutbildningen för regementsofficerare. Vissa kurser skulle förläggas till skolans lokaler i Östersund, medan kortare sådana – ehuru administrerade från skolan i Östersund – skulle genomföras på andra kursorter. Skolan skulle ha det fulla ansvaret för tillsättning av lärare, kursomfång och elevurval.

I betänkandets del 3 tas upp till behandling den administrativa chefsutbildningen och personaltjänstutbildningen.

Utredningen föreslår att den administrativa chefsutbildningen genomförs som en allmän del och en verksinriktad del. Kursen föreslås ingå i förvaltningshögskolans ansvarsområde, varvid den allmänna delen genomförs vid Gällöfsta Kurscentrum, den verksinriktade delen vid militärhögskolan resp försvarets materielverk.

Jag delar utredningens uppfattning om behovet av en administrativ chefsutbildning, ävenså omfattningen av denna.

Jag delar däremot inte utredningens uppfattning att ansvar för denna utbildning bör åvila förvaltningshögskolan i Östersund.

Militär och civilmilitär personal genomgår en successiv ledarskapsutbildning avpassad för olika uppgifter i krigs- och fredsorganisationen. Den administrativa chefsutbildningen utgör en integrerad del av denna utbildning. Den utgör därigenom – liksom all annan utbildning – också en integrerad del av försvarsgrenschefens produktionsansvar. All personalutbildning bör därför i FPE-systemets anda åligga de produktionsansvariga cheferna och vid behov samordnas inom försvarsmakten enligt gängse regler. Den administrativa chefsutbildningen bör därför inlemmas i militärhögskolans verksamhet.

Administrativ chefsutbildning genomförs redan nu vid militärhögskolan, som har en betydande erfarenhet av ledarskapsutbildning samt administrativa resurser härför. Viss utbildning, som delvis täcker det föreslagna kursomfånget, genomförs i försvarsstabens regi.

Eftersom den administrativa chefsutbildningen utgör ett led i den successiva utbildningen till militära chefer på allt högre – och därmed mera ansvarsfyllda – nivåer är det olämpligt att bryta ut denna del från det redan fungerande utbildningssystemet. Av denna anledning bör den administrativa chefsutbildningen inordnas i nuvarande utbildningsorganisation och lämpligen – på så sätt som nu sker – vara förlagd till militärhögskolan. Den samordning och det samutnyttjande av lärare med förvaltningsskolans övriga kurser samt socialhögskolan, som är utredningens motiv för förslaget, anser jag vara obetydlig i jämförelse med vad som kan ske med annan verksamhet vid militärhögskolan och militära myndigheter. Jag anser det heller inte praktiskt och ekonomiskt lämpligt med en kursadministration i Östersund, kurslokaler, lärare och föreläsare i Stockholmsområdet och kursdeltagare huvudsakligen från södra och mellersta Sverige. Utredningens förslag strider dessutom mot FPE-systemets principer.

Utbildningen av försvarsmaktens personal i personaltjänst är en viktig och integrerad del i ledningen av försvarsmaktens verksamhet i fred och krig. Det går enligt min mening inte lämpligen att skilja denna utbildning från annan utbildning. Med hänsyn till överbefälhavarens ansvar för försvarsmaktens verksamhet i övrigt anser jag, med de motiv som framförts beträffande den administrativa utbildningen, att även denna utbildning bör inordnas under dennes ansvar.

Jag anser sammanfattningsvis att ansvaret för ifrågavarande administrativa chefsutbildning och utbildning i personaltjänst liksom annan militär chefsutbildning – även den nuvarande s k förvaltningsutbildningen – bör ankomma på överbefälhavaren.

Bilaga 3:1 Regeringens beslut den 5 juni 1975 angående underlag för inrättandet av vissa lärartjänster m m (Dnr 2937/75 A)

Genom beslut den 27 februari 1975 har regeringen meddelat vissa bestämmelser rörande decentraliserad universitetsutbildning som underlag för inrättandet av vissa lärartjänster.

Universitetskanslersämbetet har i skrivelse den 12 maj 1975 föreslagit vissa tillägg till tidigare meddelade bestämmelser.

Med upphävande av beslutet den 27 februari 1975 meddelar regeringen följande bestämmelser att gälla budgetåret 1975/76

1. Vid inrättandet av extra tjänst som universitetslektor eller extra tjänst som universitetsadjunkt får tillgodoräknas dels undervisningstimmar som bekostas av medel från universitetens, de tekniska högskolornas och socialhögskolans i Östersund avlöningsanslag, dels undervisningstimmar som bekostas från anslagen Decentraliserad universitetsutbildning m m och Yrkesteknisk högskoleutbildning. Sådana tjänster inrättas av respektive konsistoriet och styrelsen vid ifrågavarande läroanstalt.

2. Innehavare av ordinarie tjänst som universitetslektor eller extra ordinarie tjänst som universitetsadjunkt vid läroanstalt som avses i punkt 1 får fullgöra föreskriven tjänstgöringsskyldighet inom decentraliserad universitetsutbildning eller yrkesteknisk högskoleutbildning.

3. Innehavare av tjänst som avses i punkterna 1 och 2 skall tjänstgöra vid respektive utbildningsenhet (motsvarande) i den omfattning som svarar mot det antal timmar undervisning av berört slag vid enheten som utgjort underlag vid inrättandet av tjänsten. Om särskilda skäl föreligger får tjänstgöringen fördelas mellan enheterna på annat sätt. Kostnaderna skall fördelas mellan enheterna i proportion till tjänstgöringens omfattning.

4. Finns underlag för tjänst som extra universitetslektor eller extra tjänst som universitetsadjunkt inom decentraliserad universitetsutbildning på ort där sådan bedrivs får resekostnadsersättning och traktamente ej utgå för bedrivande av denna undervisning om universitetskanslersämbetet ej medger detta för visst fall.

5. Inrättandet av tjänst med tillgodoräknande av underlag inom decentraliserad universitetsutbildning i Östersund skall i första hand ske vid socialhögskolan i Östersund. Sådant beslut fattas av styrelsen för socialhögskolan i samråd med konsistoriet vid universitetet i Uppsala.

Bilaga 3:2 KFU yttrande den 13 november 1974 över U 68 betänkande SOU 1973:59

Krigsmaktens förvaltningsutbildningsutredning – KFU 71 – har anmodats inkomma med yttrande över 1968 års utbildningsutrednings – U68 – betänkande Högskoleutbildning – juristlinje, förvaltningslinje, social linje (SOU 1973:59) och Rapporten Administratörer i stat och landsting (DsU 1973:17). KFU får med anledning härav anföra följande.

Direktiven för KFU innebär att organisationen av krigsmaktens förvaltningsutbildning skall utredas liksom de organisatoriska följderna av en lokalisering av denna utbildning till Östersund. Mot bakgrund av förväntade framtida krav på befattningshavare inom förvaltningsområdet skall dessutom utredas utbildningens innehåll och utformning. Därvid bör bl a beaktas förändringarna inom det allmänna utbildningsväsendet och i vad mån möjligheter till samverkan med civil utbildning föreligger såsom den vilken bedrivs av socialhögskolan i Östersund, som har en förvaltningslinje.

I sitt huvudbetänkande "Utbildning i förvaltning inom försvaret" (SOU 1974:51 och 52) föreslår KFU att en för försvaret gemensam förvaltningshögskola inrättas. Den totala målgruppen för förvaltningsutbildning omfattar ca 30 000 personer, varav det civila inslaget utgör nära 85 procent.

För huvuddelen av denna personal förutsätts en sådan föregående skol- och yrkesutbildning att förvaltningsutbildningen bör kunna kategoriseras som högskoleutbildning enligt den definition som getts dels i proposition 1972:84 om gymnasieskolans kompetensvärde m m, dels av U68. En inte obetydlig andel av den föreslagna förvaltningsutbildningen utgörs av ämnen och kursmoment som återfinns i socialhögskolornas förvaltningsutbildning eller annan motsvarande utbildning utanför försvaret.

I ytterligare ett betänkande kommer KFU att framlägga resultaten av sitt fortsatta arbete som berör den administrativa utbildningen av högre chefer inom försvaret, civila, civilmilitära som militära, samt utbildning för personal i personaltjänst.

I sitt yttrande den 1 februari 1974 över 1968 års utbildningsutrednings betänkande Högskolan (SOU 1973:2 och 3) framförde KFU bl a ett beklagande att U68 inte berört den internutbildning som bedrivs inom den offentliga sektorn, t ex inom försvaret. Enligt KFU återstod alltså frågor att behandla som sammanhänger med den högskoleutbildning som redan nu förekommer i form av internutbildning, hur den bedrivs och vilka förutsättningar som kan finnas för samverkan mellan det allmänna utbildnings-

väsendet och inomverksutbildning på högskolenivå. U68 angav som övergripande mål för högskolan att samtliga utbildningslinjer skall vara yrkesförberedande. KFU ifrågasatte om den dimensionering av högskolans utbildningslinjer som U68 föreslog med hänsyn till arbetsmarknadens nyrekryteringsbehov verkligen gav en rättvisande bild av den totala efterfrågan på yrkesinriktad högskoleutbildning. En inte obetydlig del av försvarets förvaltningsutbildning utgörs nämligen av sådan teknisk, administrativ och ekonomisk utbildning, som till sitt innehåll är densamma som erfordras i övrig statlig och i viss utsträckning även kommunal förvaltning.

I sitt betänkande Högskolan redovisade U68 vissa undersökningar om studerandes synpunkter på studiernas organisation. En uttalad positiv inställning kan därvid noteras till kortare, påbyggbara utbildningsalternativ och till en återkommande utbildning, där studierna avbryts av en yrkesverksam period. KFU konstaterade i sitt yttrande att de föreslagna principerna för utbildningslinjernas uppbyggnad ger utrymme för ett utbud av kurser eller studiekurser i fortbildnings- eller vidareutbildningssyfte. Förverkligas dessa principer öppnas möjligheter för t ex elever vid en försvarets förvaltningshögskola att tillgodogöra sig högskoleutbildning, om de kan beredas tillträde till högskolekurser. Bland de ämnesområden som KFU därvid nämnde märks rättskunskap, företagsekonomi och personaladministration.

I nämnda yttrande berördes i övrigt främst sådana spörsmål som hade anknytning till lärar- och annan samverkan med socialhögskolan i Östersund. KFU fann det också angeläget att man vid den fortsatta planeringen av högskoleutbildningen i Östersund inte bortser från det behov av förvaltningsutbildning på högskolenivå som försvaret skulle komma att representera vid ett beslut om inrättande i Östersund av en försvarets förvaltningshögskola.

I KFU ovannämnda huvudbetänkande har framlagts ett stort antal kursplaner för utbildning av försvarets förvaltningspersonal. Vid utformningen av dessa har KFU dock inte haft praktiska möjligheter att uppmärksamma de av U68 framlagda förslagen. Emellertid kan noteras att det finns väsentliga beröringspunkter såväl med U68 förslag till förvaltningslinje som med vissa delar av sådant som exklusivt ligger i den föreslagna juristlinjen.

I det följande tar KFU upp till behandling sådana frågor som kan bedömas som betydelsefulla för den förvaltningsutbildning inom försvaret som KFU har i uppdrag att utreda.

U68 har låtit göra en särskild undersökning i syfte att kunna bedöma behovet av främst juridiska kunskaper i administrativ verksamhet. I rapporten "Administratörer i stat och landsting" framläggs resultaten av undersökningen.

Av tabell 2 framgår att som representanter för försvaret i målgruppen för undersökningen har utvalts 13 procent av de heltidsanställda vid försvarets civilförvaltning, en av de personellt mindre av de centrala myndigheter inom försvaret som är verksamma inom förvaltningsområdet. Detta urval kan inte anses representativt spegla förvaltningsverksamheten inom försvaret, med – förutom några avsevärt större centrala förvaltningsmyndigheter – också ett icke ringa antal regionala och lokala myndigheter.

Inom undersökningens målgrupp återfinns givetvis de flesta förvaltningsjuristerna men också relativt många icke-jurister vilket tyder på ett stort

behov av juridisk kunskap hos de flesta förvaltningstjänstemännen. Det är dock svårt att förankra kunskapsbehovet i någon gemensam juridisk grundutbildning på högskolenivå. Enligt rapporten förefaller det snarare vara fråga om ett behov av vidareutbildning.

I övrigt framhålls i rapporten att dess resultat pekar på behov av en central förvaltningskunskap för att säkerställa att kunskapsbehovet fylls för framtida förvaltningstjänstemän. De tunga delarna i nödvändiga kunskaps- och ämnesområden skulle troligen vara ekonomi, juridik, allmän förvaltningskunskap (delar av statskunskap) samt de mera praktiskt orienterande delarna, informationsbehandling och andra administrativa tekniker med anknytning till t ex personaladministration.

Rapporten avslutas med det sammanfattande uttalandet "att den förvaltningsinriktade högskoleutbildningen bör ha karaktär av samhällsvetenskaplig linje med kraftiga inslag av juridik".

Detta löser givetvis inte frågan hur teknikers och ekonomers framtida behov av särskilda juridiska kunskaper skall täckas. Ur vidareutbildningssynpunkt torde det därför enligt rapporten vara angeläget att utbildningen vid de juridiska fakulteterna görs tillgänglig också för icke-jurister. En utbildning i juridik med alternativa ingångar borde vara en tillgång, inte minst för den framtida förvaltningen, heter det avslutningsvis i rapporten.

U68 säger sig också i betänkandet (sid 101) sträva efter "att de kurser som ingår i juristlinjen i största möjliga utsträckning skall kunna användas dels i andra utbildningslinjer, dels som enstaka kurser". Ändock hävdar U68 (sid 195) att denna linje "måste läggas upp som en sammanhållen enhet, där ingående delar bygger på och kompletterar varandra". Enligt KFU tar U68 inte entydig ställning till berörda spörsmål.

U68 framhåller också att "om det funnits ett underlag för att konstruera en kortare utbildning för mindre komplicerade arbetsuppgifter hade linjens uppläggning blivit en annan", men "enligt U68 mening finns det alltså sammanfattningsvis inte nu skäl för uppdelning av juristlinjen i etapper". Detta ställningstagande kan KFU inte finna vara underbyggt genom några redovisade undersökningsresultat. KFU anser dessutom att det redan inom en så avgränsad del av statsförvaltningen som försvaret finns ett behov av personal med förvaltningsjuridisk utbildning, som omfattar mer än enstaka kurser men inte kräver fullständig juristlinje enligt U68 förslag. Den av U68 gjorda bedömningen att behov av juridisk etapputbildning inte föreligger bör enligt KFU mening därför inte godtas. Frågan bör i stället tas upp till förnyat övervägande.

KFU bedömer det vidare som angeläget att försvarets förvaltningsmyndigheters behov av att låta vissa befattningshavare komplettera sin utbildning med enstaka juridiska kurser ej heller försvåras genom krav på särskilda förkunskaper, detta speciellt sett mot bakgrund av vad U68 i annat sammanhang framhållit om att stor restriktivitet bör visas ifråga om formella förkunskapskrav.

KFU finner det tillfredsställande att U68 förslag till förvaltningslinje inom socionomutbildningen innebär en ökad inriktning på statlig förvaltning. Enligt KFU skulle det dock ha varit av värde om en från socionomutbildningen fristående förvaltningslinje på högskolenivå också presenterats. En sådan

linje skulle då ha tillgodosett statsförvaltningens behov av en bredare allmän inriktning av utbildningen ifråga och lett till att den blivit än mer användbar inom den statliga förvaltningen.

U68 ställningstagande med dess begränsning av möjligheten till etappgångar i socionomutbildningen motiveras med svårigheter att kunna bedöma det arbetsmarknadsmässiga behovet härav. KFU finner detta inte utgöra ett tillräckligt motiv för en begränsning, särskilt som jämförelse kan göras med U68 motsvarande ställningstagande till utbildningsbehov inom det humanistiska ämnesområdet, som framlagts i U68 betänkande "Högskolan". KFU vill därför ifrågasätta om inte ett framläggande av flera alternativ till utbildningsgångar skulle innebära dels en välbehövlig stimulans och hjälp för, dels dessutom kanske också en styrning av de myndigheter och personalgrupper som genom sådan påverkan lättare skulle komma till klarhet om hur uppkommande utbildningsbehov mera i detalj kunde tillgodoses.

Såvitt KFU kunnat finna har U68 inte tillräckligt beaktat den återkommande utbildningens krav på att under olika skeden av en utbildning lägga in perioder av yrkesverksamhet. En ansats till inslag av arbetserfarenhet finns visserligen genom den i socionomutbildningen föreslagna praktiken omfattande 20 poäng som ingår i båda utbildningslinjerna enligt U68 förslag. Däremot har U68 inte i detta betänkande lika entydigt som i "Högskolan" tagit ställning till den återkommande utbildningens princip annat än att den avvisas för juristlinjen och relativt allmänt omnämns i samband med socionomutbildningen.

Försvaret har sedan länge praktiskt tillämpat återkommande utbildning och KFU anser det vara av stor betydelse att det för försvaret finns tillgänglig återkommande förvaltnings- och förvaltningsjuridisk utbildning i det civila utbildningsväsendets regi.

Beträffande detaljer i den föreslagna utbildningen vill KFU uppehålla sig något vid uppläggningen av förvaltningslinjens grundkurs. Den skiljer sig från grundkursen inom juristlinjen men U68 anser att möjlighet dock bör finnas att efter genomgång av den senare grundkursen gå över till förvaltningslinjen medan övergång efter förvaltningslinjens grundkurs till juristlinjen är omöjlig. KFU ifrågasätter om inte grundkursen skulle kunna utformas så att den blev lika användbar för båda linjerna och därmed bättre kunna tillgodose vad U68 själv tidigare ansett om ökad möjlighet till utbytbarhet mellan utbildningslinjer.

I de flesta kursförslag som KFU framlagt i sitt huvudbetänkande (SOU 1974:51 och 52) ingår det personaladministrativa ämnesområdet. Det är därför av värde att förvaltningslinjen får ett inslag av valfria kurser som även omfattar personaladministration.

I detta sammanhang kan med tillfredsställelse noteras att Nämnden för socionomutbildning påbörjat en översyn av bl a undervisningen i personaladministration och att försöksverksamhet med inriktning på personaladministrativ utbildning startat vid socialhögskolan i Östersund vårterminen 1973.

Avslutningsvis vill KFU framhålla att KFU – mot bakgrund av den slutenhet som präglar U68 utformning av juristlinjen och den föreslagna fortsatta kopplingen av förvaltningslinjen till socionomutbildningen – ställer sig tveksam till om de intentioner som uttrycktes i betänkandet "Hög-

skolan", och vilka KFU i sitt yttrande den 1 februari 1974 över det betänkandet uttryckte sin tillfredsställelse med, kommer att kunna förverkligas inom den utbildning som syftar till verksamhet inom statlig förvaltning.

I ärendets handläggning har deltagit förutom undertecknade organisationsdirektören Folke Nihlfors, utredningsman, och experten studierektorn Stig Nyberg, föredragande, experterna översten Per-Gunnar Brantberger och avdelningsdirektören Lennart Magnusson.

Bilaga 5:1 Delmål vid grundläggande utbildning i personaltjänst gemensam för avdelnings(sektions-)chefer och detaljchefer m fl inom personaltjänstområdet (5.6.1)

Ämne	Kravnivå	Delmål
Totalförsvar	någon kunskap om	Sveriges militärpolitiska läge samt grunderna för säkerhetspolitiken
		försvarsmaktens utveckling under närmaste planeringsperiod
		totalförsvarets organisation samt dess roll i samhället
		med personalfunktionen samverkande civila myndigheters och andra organs uppgifter, organisation och arbetssätt
Personaladministration	någon kunskap om	personaladministrationens omfattning och roll i arbetslivet, statlig personalpolitik och personaladministration
		personaladministrativa åtgärder på regional och lokal nivå
		lokala förhandlingar och överläggningar
		anställdas och värnpliktigas ekonomiska och sociala förmåner
	kunskap om	faktorer av betydelse för de anställdas och värnpliktigas arbetsförhållanden och miljö, bl a personalhälsovård, arbetarskydd inom försvaret, ergonomi, anpassningsgrupps verksamhet och personalsocial verksamhet samt
		förståelse för olika myndigheters personal- och utbildningspolitik
	färdighet att	utnyttja och vidareutveckla kunskaperna under kommande befattningsutbildning och senare tillämpa dessa under det problemorienterade utbildningsskedet
Personaladministrativ planering	någon kunskap om	befattningsanalys
		planering för värnpliktig personal bl a värnpliktsplaner, förbandsomsättningsplanering, värnpliktsverkets planerings-

Ämne	Kravnivå	Delmål
		och uppföljningssystem och krigsorganisationsplaner
		planering för anställd personal, bl a personalstats- och personalplanering
Personalvård	någon kunskap om	personalvården vid försvaret, historik, uppgifter och mål samt bestämmelser och underlag för utbildning i personalvård
		personalvårdens organisation, uppgifter och ledning på central och regional nivå, soldathemsverksamheten, själavården, bildnings- och förströelseverksamheten samt övriga trivselfrämjande åtgärder för anställda och värnpliktiga
		personalvårdens organisation och uppgifter under beredskap och krig, bl a krigsgravtjänst samt
		förståelse för personalvårdsverksamheten
	kunskap om	personalvårdens mål och genomförande
		personalvårdens organisation, uppgifter och ledning på lokal nivå
		chefs personalvårdsuppgifter samt principer och regler för enskild rådgivning samt
		medvetenhet om betydelsen av personalfunktionens aktivt personalvårdande insatser för den enskilde och myndigheten
	färdighet att	ge enskild rådgivning
		medverka till att skapa förståelse för personalvårdens betydelse för organisationen och den enskilde
Personalledning och personalsamverkan	någon kunskap om	arbetets organisation, arbetsledarens ställning, ansvar och uppgifter
		centrala personaladministrativa organs uppgifter
		värnpliktskonferensens syfte
	kunskap om	samarbetsformer och beslutsfunktioner på arbetsplats
		syftet med den företagsdemokratiska verksamheten vid försvaret
		bestämmelser för nämnd- och kommittéverksamhet, olika förtroendemäns uppgifter och ställning
		förslagsverksamhet avseende såväl anställda som värnpliktiga
	färdighet att	handlägga frågor om personalens medinflytande och medbestämmanderätt

Ämne	Kravnivå	Delmål
		fullgöra åligganden som myndighetsrepresentant i olika samverkansorgan, beslutsorgan och vid lokala förhandlingar samt att
		inse betydelsen av den enskildes medinflytande
Personalredovisning	någon kunskap om	personalredovisningens ändamål och omfattning
		system för personalredovisning, registerorganisation
		statistik i samband med personalredovisning
		samverkan med mobiliserings-, utbildningsplanläggande och krigsplacerande samt utbildningsredovisande myndighet
		hemvärns- och frivilligavdelningens personalredovisande uppgifter
		grundläggande bestämmelser för uttagning, tillhörighet, inkallelse, anstånd, uppskov, ändring av värnpliktsförhållanden, vapenfri tjänst, totalvägran
		personalredovisning och personalersättning i krig
		personaltabeller
		redovisning av aspiranter och blivande kompanibefäl
		personregistrering, bl a beredskapsregistrering, dispositionsrätt, förordnande
		grundläggande bestämmelser för krigsplacering
	kunskap om	granskningsnämndens verksamhet och betydelse
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna för granskningsnämndens verksamhet
Inskrivning av värnpliktiga	någon kunskap om	inskrivningsverksamhetens ändamål
		inskrivningsnämnd, värnpliktsnämnd, vapenfrinämnd
		medicinska och psykologiska prövningar
		fördelningsbehov
	kunskap om	inskrivningsresultatens innebörd
		färdighets-, kunskaps- och yrkesregistrering
	färdighet att	utnyttja inskrivningsresultaten inom eget ansvarsområde

Ämne	Kravnivå	Delmål
Utrednings- och kommunikations-teknik	någon kunskap om	hur information och utbildning avseende samtalsmetodik organiseras och leds
	kunskap om	utrednings-, sammanträdes-, konferens- och förhandlingstekniker
		de olika faserna i ett utredningsarbete
		berednings- och föredragningsteknik
		principerna för planering, genomförande och utvärdering av utvecklingssamtal, anställnings- och avgångsintervjuer, enklare problemsamtal samt
		förståelse för den sociala dynamikens betydelse och den egna rollen i dessa samtalssituationer
	färdighet att	utforma meddelanden, protokoll och promemorior samt
		sträva efter att nyansera de språkliga uttrycksmedlen
		bereda och föredra ärenden
		planera och medverka i sammanträden och konferenser
		tillämpa samtals- och intervjumetoder inom eget arbetsområde samt
		verka för att dessa kommer till användning och vidareutvecklas inom egen myndighet
Allmän förvaltning	någon kunskap om	den offentliga förvaltningen
		förvaltningsmyndighets allmänna åligganden
		försvarets perspektivplanering, programplaner, budgetarbete
	kunskap om	personalbudgetering enligt försvarets planerings-och ekonomisystem – FPE
	färdighet att	tillämpa FPE-systemet inom personaltjänstområdet
Kameral verksamhet	någon kunskap om	försvarets kassatjänst och om kameralenhetens medverkan vid anställning och entledigande
Expeditionstjänst med kontorsteknik	någon kunskap om	klassificering och dokumentation
	kunskap om	grundläggande bestämmelser för expeditionstjänsten inom personalenhet
	färdighet att	tillämpa kunskaperna inom eget ansvarsområde
Rättskunskap	någon kunskap om	statstjänstemannalagen, statstjänstemannastadgan, semesterlagen
		lagen om förenings- och förhandlingsrätt
		lagen om anställningsskydd

Ämne	Kravnivå	Delmål
		arbetarskyddslag, kungörelse och särskilda föreskrifter för arbetarskyddsverksamheten inom försvaret
		värnpliktsförfattningar
		lagar och förordningar som träder i kraft under beredskap och krig
		den militära strafflagstiftningen, disciplinära rättsregler, besvär
		rättshjälpslagen och skadeståndslagen
	kunskap om	förvaltningslagen, tryckfrihetsförordningen, sekretesslagen, datalagen
		statstjänstemännens offentligrättsliga ställning
	färdighet att	utnyttja och vidareutveckla kunskaperna under kommande befattningsutbildning och senare tillämpa dessa under det problemorienterade utbildningsskedet
Rationaliseringskunskap	någon kunskap om	rationaliseringens betydelse för ekonomi och arbetsmiljö, ergonomi
	kunskap om	metoder för arbetsplanering och vardagsrationalisering
	färdighet att	tillämpa principerna för vardagsrationalisering med beaktande av hur den anställdes situation påverkas
ADB-kunskap	någon kunskap om	databehandling (målsättning, arbetsmoment, hjälpmedel)
		datorns uppbyggnad och funktion, teckenrepresentation, databärare
		systemarbete
		produktionskörning
		personalredovisningssystem i datasammanhang
	kunskap om	utarbetande av indata i samband med förekommande redovisningsrutiner
		tolkning av utdata samt
		förståelse för ADB-teknikens möjligheter
	färdighet att	utarbeta indata och tolka utdata
Psykologi	någon kunskap om	socialpsykologisk syn på organisationers funktionssätt samt besluts-, kommunikations- och arbetsprocesser
	kunskap om	motivationsteorier, behov och drivkrafter, som påverkar individers och gruppers beteenden och funktionsvillkor i arbetslivet

Ämne	Kravnivå	Delmål
		orsaker och sammanhang ifråga om avvikande beteenden, personliga problem av olika slag, försvarsmekanismer, stress, konfliktreaktioner
		orsaker till och utvecklingsförlopp för konflikter inom och mellan grupper i organisationen samt metoder för att behandla konflikter
		hur attityder bildas och förändras och mekanismer för psykologiska förändringar i organisationer samt
		förståelse för en helhetssyn på begreppen organisation och arbetsmiljö samt hur socialpsykologiska faktorer i vid mening påverkar dessa
		principer för psykologisk urvalsverksamhet
	färdighet att	inom eget ansvarsområde utnyttja beteendevetenskaplig expertis samt tillämpa beteendevetenskapliga begrepp och metoder i urvalssammanhang
Informationsteknik	någon kunskap om	modeller för information och användning av information
		tillvägagångssätt vid analys av informationsbehov
	kunskap om	framtagande av informationsunderlag
		tekniker vid utarbetande av informationsmaterial
		praktisk informationsverksamhet
	färdighet att	planera och genomföra intern och extern informationsverksamhet

Bilaga 5:2 Delmål vid befattningsutbildning i personaltjänst för (blivande) chefer för personalavdelning (-sektion) vid fo-regemente (motsv) (5.6.2)

Ämne	Kravnivå	Delmål
Totalförsvar	någon kunskap om	personaltillgångarnas utveckling och fördelning inom totalförsvaret
		administrativ försvarskunskap
		principer för informationstjänsten i krig
	kunskap om	grundläggande bestämmelser för försvarsinformation, principer för försvarsupplysning i fred
		inåtriktad försvarsupplysning, information av anställda och värnpliktiga samt
		förståelse för det civila samhällets behov av försvarsinformation
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna för försvarsinformation samt för försvarsupplysning i fred
Stabstjänst och taktik	någon kunskap om	stabstjänsten inom militärområdesstab och vid värnpliktskontor
	kunskap om	stabsarbetets omfattning i fred och uppgifternas fördelning inom personalenhet i regional och lokal instans
		stabstjänsten inom sektion 3 i krig
		kraven på personaltjänsten under olika förhållanden, möjligheterna att tillgodose kraven och hur personalläget kan påverka besluten samt
		förståelse för betydelsen av ett väl fungerande stabsarbete
	färdighet att	planera och leda stabsarbete under freds- och krigsförhållanden
		bedöma möjligheterna att tillgodose kraven på personaltjänsten i krig
		utarbeta order och anvisningar för personaltjänsten i fred och krig

Ämne	Kravnivå	Delmål
Mobiliserings- och krigsplanläggning	kunskap om	principerna för mobiliserings- och krigsplanläggning i allmänhet
		instruktioner för mobiliserings-, kupp- och krigsplanläggning, order, ansvarsförhållanden och planer
		personalbehov samt arbetskraft vid mobilisering
		planläggning vid egen myndighet
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna för mobilisering och krigsplanläggning inom eget ansvarsområde
Personaladministration	kunskap om	personaladministrationens omfattning och roll i arbetslivet, statlig personalpolitik och personaladministration samt
		medvetenhet om personalpolitiken som en väsentlig del av produktionsaktiviteten
		personaladministrativa åtgärder i regional och lokal instans och inom eget ansvarsområde samt
		ökad förståelse för åtgärdernas betydelse även för den enskilde
		tjänster, beteckning av tjänster, tjänstebeskrivningar, personalförteckningar, försvarsväsendets rulla
		bestämmelser för yrkesinformation, rekrytering, anställningsförfarande (inkl. personalkontroll), kompetensbedömningar, arbets- och meritvärdering, placering i befattning, befordran, vikariat, avsked
		bestämmelser och rutiner för kommendering, frivillig tjänstgöring, tjänstledighet, uppsägning, anställnings upphörande, avgång ur tjänst
		bestämmelser för omplacering och anställningstrygghet
		vitsord, urval
		bestämmelser för tjänsteförening, omstationering och anstånd med omstationering
		särskilda bestämmelser för personal, anställd i reserven och på reservstat
		pensions- och försäkringsbestämmelser
		värnpliktigas och deras anhörigas ekonomiska och sociala förmåner
		förhandlingsorganisation, -tvister, besvär, lokala förhandlingar och överläggningar, löne- och avtalsfrågor

Ämne	Kravnivå	Delmål
	färdighet att	tolka och tillämpa personaladministrativa bestämmelser
		leda den personaladministrativa verksamheten inom eget ansvarsområde
Personaladministrativ planering	kunskap om	värnpliktsverkets planerings- och uppföljningssystem, krigsorganisationsplaner, befattningsanalys
		förbandsomsättningsplanering
		planering för värnpliktig personal
		planering för anställd personal
		särskilda bestämmelser och rutiner för planering av reservpersonalens tjänstgöring
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna inom eget ansvarsområde med insikt om betydelsen av den enskildes medinflytande
Personalvård	kunskap om	bestämmelser för lokal utbildning i personalvård
	färdighet att	organisera och leda lokal personalvårdsutbildning
Personalledning och personalsamverkan	kunskap om	bestämmelser för lokal utbildning i personalledning och personalsamverkan
	färdighet att	organisera och leda lokal utbildning i personalledning och personalsamverkan
Personalredovisning	kunskap om	personalredovisningens ändamål och omfattning samt
		insikt om dennas betydelse såväl för den enskilde som för hans krigsförband
		personalredovisning inom totalförsvaret, planering för krigsarbetsmarknaden, civilförsvarets personalrekrytering och redovisning
		grundläggande bestämmelser för uttagning, tillhörighet, användbarhet, registrering, utbildnings- och sjukredovisning
		registerbeskrivningar enligt personalredovisningsinstruktion
		inkallelse till grund- och repetitionsutbildning
		bevakningsrutiner vid grund- och repetitionsutbildning
		inmönstring
		personalrapportering om inställelse, förändringar under tjänstgöring och i samband med hemförlovning och utryckning

Ämne	Kravnivå	Delmål
		grundläggande bestämmelser för anstånd och befrielse, ändring av värnpliktsförhållanden m m
		uppskov, vapenfri tjänst, bistånds- och katastrofutbildning
		bestämmelser för krigsplacering
		kontroll av krigsplaceringsläge
		personalkontroll i samband med krigsplacering och värnpliktstjänstgöring
		redovisning av frivillig personal
		värnpliktsverkets förbandsvärderingssystem
		personalredovisning och personalersättning i krig
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna inom eget ansvarsområde
Rättskunskap	kunskap om	statstjänstemannalagen (-stadgan), semesterlagen
		lagen om förenings- och förhandlingsrätt
		lagen om anställningsskydd
		arbetarskyddslag, kungörelse och särskilda föreskrifter för arbetarskyddsverksamheten inom försvaret
		värnpliktsförfattningar
		lagar och förordningar som träder i kraft under beredskap och krig
		den militära strafflagstiftningen, disciplinära rättsregler, besvär
		rättshjälpslagen och skadeståndslagen
	färdighet att	tillämpa nämnda lagar och bestämmelser inom eget ansvarsområde

Bilaga 5:3 Delmål vid befattningsutbildning i personaltjänst för (blivande) chefer för allmän detalj vid foregemente (motsv) (5.6.3)

Ämne	Kravnivå	Delmål
Stabstjänst	kunskap om	grunderna för stabsarbete, stabsarbetets omfattning och uppgifternas fördelning inom personalenhet (motsv) samt
		förståelse för betydelsen av ett väl fungerande stabsarbete
	färdighet att	tillämpa reglerna för stabsarbete
Mobiliserings-planläggning	kunskap om	principerna för mobiliseringsplanläggning i allmänhet
		instruktioner för mobiliserings- och kuppplanläggning, order, ansvarsförhållanden och planer m m
		personalbehov samt arbetskraft vid mobilisering
		planläggning vid egen myndighet
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna för mobilisering inom eget ansvarsområde
Personaladministration	kunskap om	personaladministrationens omfattning och roll i arbetslivet, statlig personalpolitik och personaladministration samt
		medvetenhet om personalpolitiken som en väsentlig del av produktionsaktiviteten
		personaladministrativa åtgärder i regional och lokal instans och inom eget ansvarsområde samt
		ökad förståelse för åtgärdernas betydelse även för den enskilde
		tjänster, beteckning av tjänster, tjänstebeskrivningar, personalförteckningar, försvarsväsendets rulla
		bestämmelser för rekrytering, anställningsförfarande (inkl personalkontroll)

Ämne	Kravnivå	Delmål
		kompetensbedömningar, arbets- och meritvärdering, befordran, placering i befattning, vikariat, avsked
		bestämmelser och rutiner för kommendering, frivillig tjänstgöring, tjänstledighet, uppsägning, anställnings upphörande, avgång ur tjänst
		bestämmelser för omplacering och anställningstrygghet
		bestämmelser för tjänsteförening, lönegradsbefordran, omstationering och anstånd med omstationering
		vitsord, urval
		tjänstetidsberäkning m m
		bestämmelser om arvodestjänster, arvoden och arbetstidsbestämmelser
		pensions- och försäkringsbestämmelser
		bestämmelser om innehav och utövning av militär tjänst
		särskilda bestämmelser för civilmilitär och civil personal samt för personal anställd i reserven eller på reservstat
		rullkortsrapportering och övrig personalrapportering av anställda
		värnpliktigas och deras anhörigas ekonomiska och sociala förmåner
		förhandlingsorganisation, -tvister, besvär, lokala förhandlingar och överläggningar, löne- och avtalsfrågor
	färdighet att	tillämpa de personaladministrativa bestämmelserna inom eget ansvarsområde
		leda den personaladministrativa verksamheten inom eget ansvarsområde
Personaladministrativ planering	kunskap om	planering för anställd personal med insikt om betydelsen av den enskildes medinflytande
		särskilda bestämmelser och rutiner för planering av reservpersonalens tjänstgöring
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna inom eget ansvarsområde
Rättskunskap	kunskap om	statstjänstemannalagen (-stadgan), semesterlagen
		lagen om förenings- och förhandlingsrätt
		lagen om anställningsskydd

Ämne	Kravnivå	Delmål
		arbetarskyddslag, kungörelse och särskilda föreskrifter för arbetarskyddsverksamheten inom försvaret
		värnpliktsförfattningar
		rättshjälpslagen och skadeståndslagen
		den militära strafflagstiftningen, disciplinära rättsregler, besvär
		föreskrifter för tagande i förvar, beslag, efterspaning, bötesanmälan, rapportering till rikspolisstyrelse och länsstyrelse, militärförhör, straffregisterförare och bevakare
		lagar och förordningar som träder i kraft under beredskap och krig
	färdighet att	tillämpa nämnda lagar och bestämmelser inom eget ansvarsområde

Bilaga 5:4 Delmål vid befattningsutbildning i personaltjänst för (blivande) chefer för värnpliktsdetalj vid foregemente (motsv) (5.6.4)

Ämne	Kravnivå	Delmål
Stabstjänst	kunskap om	grunderna för stabsarbete, stabsarbetets omfattning och uppgifternas fördelning inom personalenhet samt
		förståelse för betydelsen av ett väl fungerande stabsarbete
	färdighet att	tillämpa reglerna för stabsarbete
Mobiliserings-planläggning	kunskap om	principerna för mobiliseringsplanläggning i allmänhet
		instruktioner för mobiliserings- och kuppplanläggning, order, ansvarsförhållanden och planer m m
		personalbehov samt arbetskraft vid mobilisering
		planläggning vid egen myndighet
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna för mobilisering inom eget ansvarsområde
Personaladministration	kunskap om	värnpliktigas och deras anhörigas ekonomiska och sociala förmåner
	färdighet att	lämna råd och upplysningar angående värnpliktsförmåner
Personaladministrativ planering	kunskap om	värnpliktsverkets planerings- och uppföljningssystem, krigsorganisationsplaner och befattningsanalys
		förbandsomsättningsplanering
		värnpliktsplanerna
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna inom eget ansvarsområde
Personalredovisning	kunskap om	personalredovisningens ändamål och omfattning samt
		insikt om dennas betydelse såväl för den enskilde som för hans krigsförband

Ämne	Kravnivå	Delmål
		personalredovisning inom totalförsvaret, planering för krigsarbetsmarknaden, civilförsvarets personalrekrytering och redovisning
		grundläggande bestämmelser för uttagning, tillhörighet, användbarhet, registrering, utbildnings- och sjukredovisning
		registerbeskrivningar enligt personalredovisningsinstruktion
		uppläggning i tjänstgöringsregister
		inplacering av personal för grund- och repetitionsutbildning, ändringar i tjänstgöringsregister samt uppläggning av inställelseplatsregister
		inkallelse till grund- och repetitionsutbildning
		bevakningsrutiner vid grund- och repetitionsutbildning, listor och tjänstgöringshandlingar, inmönstring
		personalrapportering om inställelse, förändringar under tjänstgöring och i samband med hemförlovning och utryckning
		grundläggande bestämmelser för anstånd och befrielse, ändring av värnpliktsförhållanden, omfördelning till annan befattningstyp samt ändring av planerat inryckningsår
		uppskov, vapenfri tjänst, bistånds- och katastrofutbildning
		grundläggande bestämmelser och rutiner för krigsplacering
		kontroll av krigsplaceringsläge
		personalkontroll i samband med krigsplacering och värnpliktstjänstgöring
		redovisning av frivillig personal
		krigsplaceringshandlingar, värnpliktsverkets förbandsvärderingssystem
		personalredovisning och personalersättning i krig
	god färdighet att	tillämpa bestämmelser och rutiner för krigsplacering och ändring av värnpliktsförhållanden
		tillämpa rutiner för tjänstgöring av värnpliktiga (förberedelser för och inkallelse till tjänstgöring, redovisning under tjänstgöring samt åtgärder i samband med utryckning)

Ämne	Kravnivå	Delmål
		tillämpa bestämmelserna för granskningsnämnds verksamhet
Rättskunskap	kunskap om	värnpliktsförfattningar
		uppskovskungörelsen
		hemvärnskungörelsen
	färdighet att	tillämpa nämnda författningar

Bilaga 5:5 Delmål vid befattningsutbildning i personaltjänst för (blivande) chefer för personalvårdsdetalj vid fo-regemente (motsv) (5.6.5)

Ämne	Kravnivå	Delmål
Totalförsvar	någon kunskap om	försvarsmaktens organisation centralt, regionalt och lokalt i fred och krig
		utbildningssystemet inom försvarsmakten samt värnpliktsidén och dess innebörd
		underhållstjänst och sambandstjänst inom försvaret i fred och krig
		krigsfångtjänst
	kunskap om	lokal organisation inom eget verksamhetsområde
	färdighet att	bedöma hur den militära arbetsmiljön påverkar verksamheten
Stabstjänst	kunskap om	grunderna för stabsarbete i fred och krig, stabsarbetets omfattning och uppgifternas fördelning inom personalfunktionen samt
		förståelse för betydelsen av ett väl fungerande stabsarbete
		beteckningar på lägeskartor och förkortningar
	färdighet att	tillämpa reglerna för stabsarbete inom eget ansvarsområde
Mobiliserings- och krigsplanläggning	kunskap om	principer för mobiliserings- och krigsplanläggning i allmänhet
		instruktioner m m för mobiliserings- och krigsplanläggning avseende personalvården
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna inom eget ansvarsområde
Personaladministration	kunskap om	förhandlingsorganisation, -tvister, besvär, lokala förhandlingar

Ämne	Kravnivå	Delmål
		anställdas och värnpliktigas samt deras anhörigas ekonomiska och sociala förmåner
		arbetsmarknadsorientering och yrkesvägledning för värnpliktiga
		personalsociala åtgärder främst vad gäller arbetsförhållanden och miljö, personalhälsovård och arbetarskyddsverksamhet
	färdighet att	tolka och tillämpa personaladministrativa bestämmelser inom eget ansvarsområde
Personalvård	kunskap om	personalvården vid försvaret, organisation, uppgifter och mål samt genomförande under såväl fred som krig bl a krigsgravtjänst
		underlag för utbildning i personalvård, inlärnings- och utbildningsteorier, metoder för utbildning, utbildningshjälpmedel och dess användning
	färdighet att	leda och organisera personalvårdsverksamheten vid egen enhet
		organisera, leda och medverka i utbildning beträffande personalvård
Personalledning och personalsamverkan	kunskap om	centrala personaladministrativa organs uppgifter
		värnpliktskonferensens syfte, nominering av kandidater och val
		militärområdeskonferenser för värnpliktiga, värnpliktskonferensens arbetsgrupps uppgifter och verksamhet
		bestämmelser för lokal utbildning i personalledning och personalsamverkan
	färdighet att	medverka vid utvecklingen av personalsamverkan
		handlägga frågor om värnpliktskonferenser, militärområdeskonferenser och liknande verksamhet för värnpliktiga
		medverka i lokal utbildning i personalledning och personalsamverkan
Personalredovisning	kunskap om	vapenfri tjänst och totalvägran
	färdighet att	informera om bestämmelser för vapenfri tjänst
Rättskunskap	kunskap om	statstjänstemannalagen (-stadgan), semesterlagen
		lagen om förenings- och förhandlingsrätt
		lagen om anställningsskydd
		arbetarskyddslag, kungörelse och särskilda föreskrifter för arbetarskyddsverksamheten inom försvaret

Ämne	Kravnivå	Delmål
		lagar och förordningar som träder i kraft under beredskap och krig, internationella konventioner
		den militära strafflagstiftningen, disciplinära rättsregler, besvär
		påföljder
		rättshjälpslagen och skadeståndslagen
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna inom eget ansvarsområde
Psykologi	någon kunskap om	psykologiska reaktioner inför krigsfara och krig
		soldatens reaktioner före och efter strid
		åtgärder för att öka den psykiska motståndsförmågan

Bilaga 5:6 Delmål vid ämnes- och befattningsinriktad utbildning för plutonsofficerare vid personalavdelnings allmänna detalj vid fo-regemente (motsv) (5.6.6)

Ämne	Kravnivå	Delmål
Personaladministration	någon kunskap om	statlig personalpolitik och personaladministration samt
		medvetenhet om personalpolitiken som en väsentlig del av produktionsaktiviteten
		beteckning av tjänster, tjänstebeskrivningar, personalförteckningar
		allmänna bestämmelser för anställning och anställnings upphörande
		särskilda bestämmelser för civil och civilmilitär personal
		arbetstids-, rese- och traktamentsbestämmelser
		löner och andra förmåner vid olika former av tjänstgöring
		pensions- och försäkringsbestämmelser
	kunskap om	personaladministrativa åtgärder i regional och lokal instans samt
		ökad förståelse för åtgärdernas betydelse även för den enskilde
		allmänna bestämmelser för rekrytering, personalkontroll
		bestämmelser för innehav och utövning av militär tjänst
		särskilda bestämmelser för reservpersonal
		bestämmelser och rutiner för kommendering och tjänstledighet
		rullkortsrapportering samt övrig rapportering av anställd personal
		frivillig tjänstgöring, förmåner

Ämne	Kravnivå	Delmål
	färdighet att	tillämpa personaladministrativa bestämmelser inom eget verksamhetsområde
Personaladministrativ planering	någon kunskap om	personalplanering med insikt om betydelsen av den enskildes medinflytande
	kunskap om	särskilda bestämmelser och rutiner för planering av reservpersonalens tjänstgöring
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna inom eget verksamhetsområde
Personalvård	någon kunskap om	personalvården vid försvaret, historik, uppgifter och mål
		personalvårdens organisation, uppgifter och ledning samt mål och genomförande på lokal nivå
Personalledning och personalsamverkan	någon kunskap om	arbetets organisation, arbetsledarens ställning, ansvar och uppgifter
		centrala personaladministrativa organs uppgifter
	kunskap om	samarbetsformer och beslutsfunktioner på lokal nivå
		syftet med den företagsdemokratiska verksamheten vid försvaret
		nämnd- och kommittéverksamhet, olika förtroendemäns uppgifter och ställning
		förslagsverksamhet m m
	färdighet att	biträda vid handläggning av ärenden rörande medinflytande och medbestämmande
Personalredovisning	någon kunskap om	personalredovisningens ändamål och omfattning samt
		insikt om dennas betydelse
		personalredovisningssystem
		statistik i samband med personalredovisning
		grundläggande bestämmelser för uttagning, tillhörighet och ändring av värnpliktsförhållanden
	kunskap om	redovisning av aspiranter
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna för redovisning av aspiranter
Inskrivning av värnpliktiga	någon kunskap om	inskrivningsverksamhetens ändamål, organisation och omfattning

Ämne	Kravnivå	Delmål
	kunskap om	färdighets-, kunskaps- och yrkesregistrering
	färdighet att	utnyttja inskrivningsresultaten i samband med antagning av aspiranter
Rättskunskap	någon kunskap om	statstjänstemannalagen, -stadgan, semesterlagen
		lagen om förenings- och förhandlingsrätt
		lagen om anställningsskydd
		arbetarskyddslag, kungörelse och särskilda föreskrifter för arbetarskyddsverksamheten inom försvaret
		förvaltningslagen, tryckfrihetsförordningen, sekretesslagen, datalagen
		den militära strafflagstiftningen, disciplinära rättsregler, besvär
		rapportering till rikspolis- och länsstyrelse
		militärförhör
	kunskap om	föreskrifter för straffregisterförare och bevakare
		skadeståndslagen om ersättningsmål
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna inom eget verksamhetsområde
Rationaliserings-kunskap	någon kunskap om	rationaliseringens betydelse för ekonomi och arbetsmiljö, vardagsrationalisering, ergonomi
ADB-kunskap	någon kunskap om	databehandling (målsättning, arbetsmoment, hjälpmedel)
		datorns uppbyggnad och funktion, teckenrepresentation, databärare
		systemarbete
		produktionskörning
		personalredovisningssystem i datasammanhang
	kunskap om	utarbetande av indata i samband med förekommande redovisningsrutiner
		tolkning av utdata och
		förståelse för ADB-teknikens möjligheter
	färdighet att	utarbeta indata och tolka utdata
Psykologi	någon kunskap om	socialpsykologisk syn på organisationer, funktionssätt samt besluts-, kommunikations- och arbetsprocesser
		motivationsteorier, behov och drivkrafter som påverkar individers och gruppers beteenden och funktionsvillkor i arbetslivet
		hur attityder bildas och förändras

Ämne	Kravnivå	Delmål
	kunskap om	principer för psykologisk urvalsverksamhet
	färdighet att	biträda vid psykologisk urvalsverksamhet

Bilaga 5:7 Delmål vid ämnes- och befattningsinriktad utbildning för kansliskrivare vid personalavdelnings värnpliktsdetalj vid fo-regemente (motsv) (5.6.7)

Ämne	Kravnivå	Delmål
Personaladministration	någon kunskap om	personaladministrationens omfattning och roll i arbetslivet
		statlig personalpolitik och personaladministration
Personaladministrativ planering	någon kunskap om	krigsorganisationsplaner
	kunskap om	värnpliktsplaner
		värnpliktsverkets planerings- och uppföljningsystem
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna inom eget verksamhetsområde
Personalvård	någon kunskap om	personalvården vid försvaret, historik, uppgifter och mål
		personalvårdens organisation, uppgifter och ledning samt mål och genomförande på lokal nivå
Personalledning och personalsamverkan	någon kunskap om	arbetets organisation, arbetsledarens ställning, ansvar och uppgifter
		centrala personaladministrativa organs uppgifter, bl a vapenfrinämnden, värnpliktsnämnden
		bestämmelser för nämnd- och kommittéverksamhet, olika förtroendemäns uppgifter och ställning, förslagsverksamhet m m
		samarbetsformer och beslutsfunktioner på lokal nivå
Personalredovisning	någon kunskap om	personalredovisningens ändamål och omfattning samt
		insikt om dennas betydelse
		personalredovisningssystem
		statistik i samband med personalredovisning, personalkontroll i samband med värnpliktstjänstgöring

Ämne	Kravnivå	Delmål
		grundläggande bestämmelser för utttagning, tillhörighet, användbarhet, registrering, utbildnings- och sjukredovisning
		grundläggande bestämmelser för anstånd och befrielse, ändring av värnpliktsförhållanden, omfördelning till annan befattningstyp samt ändring av planerat inryckningsår
		uppskov, vapenfri tjänst, totalvägran
		personalredovisning och personalersättning i krig
		register
		personaltabeller
	kunskap om	personalregistrering, av- och omregistrering
		tjänstgöringsregister för personalbehov vid grund- och repetitionsutbildning, inkallelse, bevakningsrutiner, listor och tjänstgöringshandlingar, krigsplaceringshandlingar
		rapportering av inställelse, hemförlovning och utryckning
		förändringar under tjänstgöring
	färdighet att	enligt anvisningar upprätta underlag för inkallelser och databehandling
		sammanställa och upprätta handlingar av rutinkaraktär i samband med in- och utryckning
Rättskunskap	någon kunskap om	statstjänstemannalagen, -stadgan, semesterlagen, statstjänstemännens offentligrättsliga ställning
		förvaltningslagen, tryckfrihetsförordningen, sekretesslagen, datalagen
		värnpliktsförfattningar
		uppskovskungörelsen
		hemvärnskungörelsen
ADB-kunskap	någon kunskap om	databehandling (målsättning, arbetsmoment, hjälpmedel)
		datorns uppbyggnad och funktion, teckenrepresentation, databärare
		systemarbete
		produktionskörning
		personalredovisningssystem i datasammanhang
	kunskap om	utarbetande av indata i samband med förekommande redovisningsrutiner

Ämne	Kravnivå	Delmål
		tolkning av utdata och förståelse för ADB-teknikens möjligheter
	färdighet att	utarbeta indata och tolka utdata
Psykologi	någon kunskap om	socialpsykologisk syn på organisationers funktionssätt samt besluts-, kommunikations- och arbetsprocesser
		motivationsteorier, behov och drivkrafter, som påverkar individers och gruppers beteenden och funktionsvillkor i arbetslivet
		hur attityder bildas och förändras

Bilaga 5:8 Delmål vid befattningsutbildning i personaltjänst för (blivande) avdelnings(detalj-)chefer inom personalredovisningsfunktionen vid värnpliktsverket (5.6.8)

Ämne	Kravnivå	Delmål
Totalförsvar	kunskap om	personaltillgångarnas utveckling och fördelning inom totalförsvaret
		administrativ försvarsberedskap
		uppgifter, organisation och arbetssätt vid civila myndigheter och andra organ, samverkande med personalfunktionen
	färdighet att	samverka med berörda myndigheter ur totalförsvaret angående tillgodoseende av personalbehov
Stabstjänst och taktik	kunskap om	stabsarbetets omfattning i fred och uppgifternas fördelning inom personalsektion (-avdelning) i regional och lokal instans samt inom värnpliktskontor
		stabstjänsten inom sektion 3 och vid värnpliktskontor i krig
		krav på personaltjänsten under olika förhållanden, möjligheterna att tillgodose kraven och hur personalläget kan påverka besluten samt
		förståelse för betydelsen av ett väl fungerande stabsarbete
	färdighet att	planera och leda stabsarbetet
		bedöma möjligheterna att tillgodose kraven på personaltjänsten i krig
		utarbeta order och anvisningar för personaltjänsten
Mobiliserings- och krigsplanläggning	kunskap om	principerna för mobiliserings- och krigsplanläggning i allmänhet
		instruktioner för mobiliserings-, kupp- och krigsplanläggning, order, ansvarsförhållanden, planer och bestämmelser i övrigt

Ämne	Kravnivå	Delmål
		samarbetet mellan mobiliseringsmyndighet och värnpliktskontor
		personalbehov samt arbetskraft vid mobilisering
		planläggning vid egen myndighet, planernas omfattning och utformning
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna för mobilisering och krigsplanläggning inom eget ansvarsområde
Personaladministration	kunskap om	värnpliktigas och deras anhörigas ekonomiska och sociala förmåner
	färdighet att	lämna råd och upplysningar angående värnpliktsförmåner
Personaladministrativ planering	någon kunskap om	försvarsmaktens personella utveckling på kort och lång sikt
	kunskap om	värnpliktssystem och värnpliktsutredningar
		värnpliktsverkets planerings- och uppföljningssystem, befattningsanalys
		förbandsomsättningsplanering
		värnpliktsplanerna
		försvarsgrenschefernas krigsorganisationsplaner
		personalmagasinets innehåll
	god färdighet att	tillämpa bestämmelserna inom eget ansvarsområde
Personalledning och personalsamverkan	kunskap om	bestämmelser för lokal utbildning i personalledning och personalsamverkan
	färdighet att	organisera och leda lokal utbildning i personalledning och personalsamverkan
Personalredovisning	kunskap om	personalredovisningens ändamål och omfattning samt
		insikt om dennas betydelse såväl för den enskilde som för hans krigsförband
		personalredovisningssystemets uppbyggnad, system- och programförutsättningar för de olika redovisningsrutinerna
		värnpliktsverkets uppgifter, ansvarsförhållanden, samverkan med militärbefälhavare, utbildnings-, utbildningsredovisande, utbildningsplanläggande och krigsplacerande myndigheter
		personalredovisning inom totalförsvaret, planering för krigsarbetsmarknaden samt civilförsvarets personalrekrytering och redovisning

Ämne	Kravnivå	Delmål
		grundläggande bestämmelser för uttagning, tillhörighet, användbarhet, registrering, utbildnings- och sjukredovisning samt för tjänstgöring
		registerbeskrivningar enligt personalredovisningsinstruktion
		förberedelse för och inkallelse till tjänstgöring bl a utsökning av personal och dennas uppläggning i tjänstgöringsregister samt uppläggning av inställelseplatsregister
		bevakningsrutiner vid grund- och repetitionsutbildning
		tjänstgöringshandlingar, inmönstring
		personalrapportering om inställelse, förändringar under tjänstgöring och i samband med hemförlovning och utryckning
		efterspaning och bötesanmälan
		grundläggande bestämmelser för anstånd och befrielse, ändring av värnpliktsförhållanden, omfördelning till annan befattningstyp samt ändring av planerat inryckningsår
		uppskov, vapenfri tjänst, bistånds- och katastrofutbildning
		rutiner för ändring av värnpliktsförhållanden
		delgivning av och talan mot beslut i värnpliktsärenden m m
		rutiner för personregistrering
		grundläggande bestämmelser och rutiner för krigsplacering
		krigsplacering och kompletteringsinkallelse till repetitionsutbildning med hjälp av datorförslag
		rutin för krigsplacering i samband med krigsorganisatoriska förändringar
		kontroll av krigsplaceringsläge
		redovisning av hemvärnspersonal och frivillig personal
		krigsplaceringshandlingar, värnpliktsverkets förbandsvärderingssystem
		personalkontroll i samband med krigsplacering, personalredovisning och personalersättning i krig
	färdighet att	utveckla förekommande personalredovisningsrutiner och härvid formulera

Ämne	Kravnivå	Delmål
		saksidans krav på det systemarbete som erfordras för databehandling
		utnyttja förekommande maskinella hjälpmedel
		tillämpa bestämmelser och rutiner inom hela personalredovisningsområdet
	god färdighet att	tillämpa bestämmelser och rutiner inom eget ansvarsområde
Inskrivning av värnpliktiga	någon kunskap om	värnpliktsverkets fackmässiga instruktioner för inskrivningsverksamheten
		systembeskrivning, register- och rutinbeskrivningar
		reseplanering
		ändring och kontroll av prövningsdata
		fördelningsmodellen
		inskrivningsnämnds verksamhet
	kunskap om	fördelningsbehov
		kraven på olika befattningstyper
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna inom eget ansvarsområde
Rättskunskap	kunskap om	statstjänstemannalagen, statstjänstemannastadgan, semesterlagen
		lagen om förenings- och förhandlingsrätt
		lagen om anställningsskydd
		värnpliktsförfattningar
		uppskovskungörelsen
		hemvärnskungörelsen
		arbetarskyddslag, kungörelse och särskilda föreskrifter för arbetarskyddsverksamheten inom försvaret
		den militära strafflagstiftningen, disciplinära rättsregler
		besvär över disciplinstraff, fullföljdsinlaga, påföljder
		rättshjälpslagen och skadeståndslagen
		lagar och förordningar som träder i kraft vid beredskap och krig
	färdighet att	tillämpa nämnda lagar och bestämmelser inom eget ansvarsområde
ADB-kunskap	någon kunskap om	olika typer av informationssystem, utveckling och modifiering av datorbaserade informationssystem
		dators uppbyggnad, datorapplikationer
		programmering

Ämne	Kravnivå	Delmål
	kunskap om	informationssystem som berör egen verksamhet
		systemering
		databehandlingsteknik
		försvarsmaktens speciella krav särskilt beträffande driftsäkerhet och sekretess
		värdet men också begränsningarna av datorstödda informationssystem som hjälpmedel i beslutsprocessen
		ansvaret för att personalredovisningssystemet fortlöpande vidareutvecklas och förbättras samt betydelsen av berörd personals medverkan
	färdighet att	fungera som sakansvarig för ADB-system i drift
		lämna erforderliga indata i de rutiner som berör det egna ansvarsområdet
		använda utdata i beslutsprocessen
		utföra resultattolkning samt resultat- och kriterieanalys
		medverka vid systemplanering, förundersökning, projektvärdering och prioritering
Statistik	någon kunskap om	statistiska begrepp m m
	kunskap om	värnpliktsverkets statistikproduktion
	färdighet att	göra utvärderingar och utnyttja statistikunderlag inom eget arbetsområde

Bilaga 5:9 Delmål vid befattningsutbildning i personaltjänst för (blivande) handläggare inom personalredovisningsfunktionen vid värnpliktsverket (5.6.9)

Ämne	Kravnivå	Delmål
Stabstjänst	någon kunskap om	stabstjänsten inom sektion 3 och vid värnpliktskontor i krig
	kunskap om	grunderna för stabsarbete, stabsarbetets omfattning i fred och uppgifternas fördelning inom personalsektion (-avdelning) i regional och lokal instans och inom värnpliktskontor samt
		förståelse för betydelsen av ett väl fungerande stabsarbete
	färdighet att	tillämpa reglerna för stabsarbete
Mobiliserings-planläggning	kunskap om	principerna för mobiliseringsplanläggning i allmänhet
		instruktioner för mobiliserings- och kuppplanläggning, order, ansvarsförhållanden, planer och bestämmelser i övrigt
		samarbetet mellan mobiliseringsmyndighet och värnpliktskontor
		personalbehov samt arbetskraft vid mobilisering
		planläggning vid egen myndighet
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna för mobilisering inom eget ansvarsområde
Personaladministration	kunskap om	värnpliktigas och deras anhörigas ekonomiska och sociala förmåner
	färdighet att	lämna råd och upplysningar angående värnpliktsförmåner
Personaladministrativ planering	kunskap om	värnpliktsverkets planerings- och uppföljningssystem, befattningsanalys
		förbandsomsättningsplanering
		värnpliktsplanerna
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna inom eget ansvarsområde

Ämne	Kravnivå	Delmål
Personalredovisning	kunskap om	personalredovisningens ändamål och omfattning samt
		insikt om dennas betydelse såväl för den enskilde som för hans krigsförband
		personalredovisningssystemets uppbyggnad och programförutsättningar för redovisningsrutiner inom eget ansvarsområde
		värnpliktsverkets uppgifter, ansvarsförhållanden, samverkan med militärbefälhavare, utbildnings-, utbildningsredovisande, utbildningsplanläggande och krigsplacerande myndigheter
		personalredovisning inom totalförsvaret, planering för krigsarbetsmarknaden samt civilförsvarets personalrekrytering och redovisning
		grundläggande bestämmelser för uttagning, tillhörighet, användbarhet, registrering, utbildnings- och sjukredovisning samt för tjänstgöring
		registerbeskrivningar enligt personalredovisningsinstruktion
		förberedelse för och inkallelse till tjänstgöring bl a utsökning av personal och dennas uppläggning i tjänstgöringsregister samt uppläggning av inställelseplatsregister
		bevakningsrutiner vid grund- och repetitionsutbildning
		tjänstgöringshandlingar, inmönstring
		personalrapportering om inställelse, förändringar under tjänstgöring och i samband med hemförlovning och utryckning
		efterspaning och bötesanmälan
		grundläggande bestämmelser för anstånd och befrielse, ändring av värnpliktsförhållanden, omfördelning till annan befattningstyp samt ändring av planerat inryckningsår
		uppskov, vapenfri tjänst, bistånds- och katastrofutbildning
		rutiner för ändring av värnpliktsförhållanden
		delgivning av och talan mot beslut i värnpliktsärenden m m
		rutiner för personregistrering
		grundläggande bestämmelser och rutiner för krigsplacering

Ämne	Kravnivå	Delmål
		krigsplacering och kompletteringsinkallelse till repetitionsutbildning med hjälp av datorförslag
		rutin för krigsplacering i samband med krigsorganisatoriska förändringar
		kontroll av krigsplaceringsläge
		redovisning av hemvärnspersonal och frivillig personal
		krigsplaceringshandlingar, värnpliktsverkets förbandsvärderingssystem
		personalkontroll i samband med krigsplacering
		personalredovisning och personalersättning i krig
	färdighet att	tillämpa bestämmelser och rutiner inom personalredovisningsområdet
	god färdighet att	tillämpa bestämmelser och rutiner inom eget ansvarsområde
		utnyttja maskinella hjälpmedel
Inskrivning av värnpliktiga	någon kunskap om	värnpliktsverkets fackmässiga instruktioner för inskrivningsverksamheten
		register- och rutinbeskrivningar
		reseplanering
		inskrivningsnämnds verksamhet
	kunskap om	krav på olika befattningstyper
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna inom eget ansvarsområde
Rättskunskap	kunskap om	värnpliktsförfattningar
		uppskovskungörelsen
		hemvärnskungörelsen
		arbetarskyddslag, kungörelse och särskilda föreskrifter för arbetarskyddsverksamheten inom försvaret
		rättshjälpslagen och skadeståndslagen
		den militära strafflagstiftningen, disciplinära rättsregler
		besvär över disciplinstraff, fullföljdsinlaga, påföljder
	färdighet att	tillämpa nämnda lagar och bestämmelser inom eget ansvarsområde
ADB-kunskap	någon kunskap om	olika typer av informationssystem, utveckling och modifiering av datorbaserade informationssystem främst vad gäller arbetsmetodik

Ämne	Kravnivå	Delmål
		dators uppbyggnad, datorapplikationer
		programmering
	kunskap om	informationssystem som berör egen verksamhet
		databehandlingsteknik
		försvarsmaktens speciella krav särskilt beträffande driftsäkerhet och sekretess
		värdet men också begränsningarna av datorstödda informationssystem som hjälpmedel vid lösandet av vissa arbetsuppgifter
		ansvaret för att personalredovisningssystemet inom det egna ansvarsområdet fortlöpande vidareutvecklas och förbättras samt
		betydelsen av berörd personals medverkan
	färdighet att	utarbeta erforderliga indata i de rutiner som berör det egna ansvarsområdet
		använda utdata från de olika redovisningsrutinerna och i beslutsprocessen
		utföra resultattolkning
		välja, utforma och föreslå utvecklingsåtgärder i samarbete med ADB-specialister
Statistik	någon kunskap om	statistiska begrepp m m
	kunskap om	värnpliktsverkets statistikproduktion
	färdighet att	göra utvärderingar och utnyttja statistikunderlag inom eget arbetsområde

Bilaga 5:10 Delmål vid ämnes- och befattningsinriktad utbildning för nyanställd personal med huvuduppgift att handlägga interna personalärenden vid central myndighet (5.6.10)

Ämne	Kravnivå	Delmål
Totalförsvar	någon kunskap om	Sveriges militärpolitiska läge samt grunderna för säkerhetspolitiken
		försvarsmaktens utveckling under närmaste planeringsperiod
		totalförsvarets organisation samt dess roll i samhället
		med personalfunktionen samverkande civila myndigheters och andra organs uppgifter, organisation och arbetssätt
Stabstjänst	kunskap om	grunderna för stabsarbete, stabsarbetets omfattning och uppgifternas fördelning inom personalenhet samt
		förståelse för betydelsen av ett väl fungerande stabsarbete
	färdighet att	tillämpa reglerna för stabsarbete
Personaladministration	någon kunskap om	personaladministrationens omfattning och roll i arbetslivet, statlig personalpolitik och personaladministration samt
		medvetenhet om personalpolitiken som en väsentlig del av produktionsaktiviteten
		personaladministrativa åtgärder i central instans
		pensions- och försäkringsbestämmelser
		bestämmelser för förening av tjänst, lönegradsbefordran, omstationering och anstånd
		särskilda bestämmelser för militär och civilmilitär personal
	kunskap om	tjänster, beteckning av tjänster, tjänstebeskrivningar, personalförteckningar, försvarsväsendets rulla

Ämne	Kravnivå	Delmål
		bestämmelser för rekrytering, anställningsförfarande, kompetensbedömning, arbets- och meritvärdering, placering i befattning, befordran, vikariat, avsked
		bestämmelser beträffande omplacering och anställningstrygghet för civil personal
		bestämmelser för tjänstledighet
		arbetstids-, rese- och traktamentsbestämmelser samt
		faktorer av betydelse för de anställdas arbetsförhållanden och miljö bl a personalhälsovård, arbetarskydd inom försvaret, ergonomi, anpassningsgrupps verksamhet och personalsocial verksamhet samt
		förståelse för olika myndigheters personal- och utbildningspolitik
		förhandlingsorganisation, tvister, besvär, lokala förhandlingar och överläggningar, löne- och avtalsfrågor
	färdighet att	tillämpa de personaladministrativa bestämmelserna
Personaladministrativ planering	någon kunskap om	befattningsanalys, bemannings- och individplanering
		introduktion och personalutbildning samt vidgat intresse för dessa åtgärder
	kunskap om	planering för anställd personal samt
		insikt om betydelsen av den enskildes medinflytande
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna om personalplanering inom eget ansvarsområde
Personalvård	någon kunskap om	personalvården vid försvaret, historik, uppgifter och mål samt bestämmelser och underlag för utbildning i personalvård
		personalvårdens organisation, uppgifter och ledning
		reglerna för anställning av personal med nedsatt arbetsförmåga
		arbetsmarknadspolitiska hjälpmedel för att skapa förståelse för personalvårdsfrågor
	kunskap om	metoder för personalvårdens genomförande, rehabilitering, omplacering och omskolning
		chefs personalvårdsuppgifter och principer och regler för en enskild rådgivning samt

Ämne	Kravnivå	Delmål
		betydelsen av personalfunktionens aktivt personalvårdande insatser för den enskilde och myndigheten
	färdighet att	ge enskild rådgivning
		medverka till att skapa förståelse för personalvårdens betydelse för organisationen och den enskilde
Personalledning och personalsamverkan	någon kunskap om	arbetets organisation, arbetsledarens ställning, ansvar och uppgifter
		centrala personaladministrativa organs uppgifter
		allmänna principer för personalledning
	kunskap om	samarbetsformer och beslutsfunktioner på arbetsplats
		syftet med den företagsdemokratiska verksamheten vid försvaret
		bestämmelser för nämnd- och kommittéverksamhet, olika förtroendemäns uppgifter och ställning
		förslagsverksamhet avseende anställda
	färdighet att	handlägga frågor om personalens medinflytande och medbestämmanderätt
		fullgöra åligganden som myndighetsrepresentant i olika samverkansorgan, beslutsorgan och vid lokala förhandlingar samt
		inse betydelsen av den enskildes medinflytande
Personalredovisning	någon kunskap om	personalredovisningens ändamål och omfattning
		system för personalredovisning
		statistik i samband med personalredovisning
		samverkan med mobiliserings-, utbildningsplanläggande och krigsplacerande samt utbildningsredovisande myndighet
	kunskap om	personalregistrering
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna för personalregistrering
Utrednings- och kommunikationsteknik	någon kunskap om	hur information och utbildning avseende samtalsmetodik organiseras och leds
	kunskap om	utrednings-, sammanträdes-, konferens- och förhandlingstekniker
		de olika faserna i ett utredningsarbete, berednings- och föredragningsteknik
		principerna för planering, genomförande och utvärdering av utvecklingssamtal,

Ämne	Kravnivå	Delmål
		anställnings- och avgångsintervjuer, enklare problemsamtal samt
		förståelse för den sociala dynamikens betydelse och den egna rollen i dessa samtalssituationer
	färdighet att	utforma meddelanden, protokoll och promemorior samt
		sträva efter att nyansera de språkliga uttrycksmedlen
		bereda och föredra ärenden
		planera och medverka i sammanträden och konferenser
		tillämpa samtals- och intervjumetoder inom eget arbetsområde samt
		verka för att dessa kommer till användning och vidareutvecklas inom egen myndighet
Allmän förvaltning	någon kunskap om	den offentliga förvaltningen
		förvaltningsmyndighets allmänna åligganden
		försvarets perspektivplanering, programplaner, budgetarbete
	kunskap om	personalbudgetering enligt försvarets planerings- och ekonomisystem – FPE
	färdighet att	tillämpa FPE-systemet inom personaltjänstområdet
Expeditionstjänst med kontorsteknik	någon kunskap om	klassificering och dokumentation
	kunskap om	grundläggande bestämmelser för expeditionstjänsten inom personalenhet
	färdighet att	tillämpa kunskaperna inom eget ansvarsområde
Rättskunskap	någon kunskap om	statstjänstemannalagen, statstjänstemannastadgan, semesterlagen
		lagen om förenings- och förhandlingsrätt
		lagen om anställningsskydd
		arbetarskyddslag, kungörelse och särskilda föreskrifter för arbetarskyddsverksamheten inom försvaret
		rättshjälpslagen och skadeståndslagen
		lagar och förordningar som träder i kraft under beredskap och krig
	kunskap om	förvaltningslagen, tryckfrihetsförordningen, sekretesslagen och datalagen
		statstjänstemännens offentligrättsliga ställning

Ämne	Kravnivå	Delmål
	färdighet att	tillämpa förvaltningslagen, tryckfrihetsförordningen, sekretesslagen och datalagen samt bestämmelserna för statstjänstemännens offentligrättsliga ställning inom personaltjänstområdet
Rationaliserings-kunskap	någon kunskap om	rationaliseringens betydelse för ekonomi och arbetsmiljö, ergonomi
	kunskap om	metoder för arbetsplanering och vardagsrationalisering
	färdighet att	tillämpa principerna för vardagsrationalisering med beaktande av hur den anställdes situation påverkas
ADB-kunskap	någon kunskap om	databehandling (målsättning, arbetsmoment, hjälpmedel)
		datorns uppbyggnad och funktion, teckenrepresentation, databärare
		systemarbete
		produktionskörning
		personalredovisningssystem i datasammanhang
	kunskap om	utarbetande av indata i samband med förekommande redovisningsrutiner
		tolkning av utdata samt
		förståelse för ADB-teknikens möjligheter
	färdighet att	utarbeta indata och tolka utdata
Psykologi	någon kunskap om	socialpsykologisk syn på organisationer, funktionssätt samt besluts-, kommunikations- och arbetsprocesser
	kunskap om	motivationsteorier, behov och drivkrafter, som påverkar individers och gruppers beteenden och funktionsvillkor i arbetslivet
		orsaker och sammanhang i fråga om avvikande beteenden, personliga problem av olika slag, försvarsmekanismer, stress, konfliktreaktioner
		orsaker till och utvecklingsförlopp för konflikter inom och mellan grupper i organisationen samt metoder för att behandla konflikter
		hur attityder bildas och förändras och mekanismer för psykologiska förändringar i organisationer
		förståelse för en helhetssyn på begreppen organisation och arbetsmiljö samt hur socialpsykologiska faktorer i vid mening påverkar dessa
		principer för psykologisk urvalsverksamhet

Ämne	Kravnivå	Delmål
	färdighet att	inom eget ansvarsområde utnyttja beteendevetenskaplig expertis samt tillämpa beteendevetenskapliga begrepp och metoder i urvalssammanhang
Informationsteknik	någon kunskap om	modeller för information och användning av information
		tillvägagångssätt vid analys av informationsbehov
	kunskap om	framtagande av informationsunderlag
		tekniker vid utarbetande av informationsmaterial
		praktisk informationsverksamhet
	färdighet att	planera och genomföra intern och extern informationsverksamhet

Bilaga 5:11 Delmål vid fackutbildning av värnpliktiga personalvårdsassistenter (5.6.12)

Skede 1

Ämne	Kravnivå	Delmål
Totalförsvar	någon kunskap om	Sveriges militärpolitiska läge samt grunderna för säkerhetspolitiken
		försvarsmaktens utveckling under närmaste planeringsperiod
		försvarsmaktens organisation, uppgifter och ledning i fred och krig
		utbildningssystemet inom försvarsmakten samt värnpliktsidén och dess innebörd
		med personalfunktionen samverkande kommunala myndigheters organisation, uppgifter och arbetssätt
	kunskap om	totalförsvarets målsättning, organisation, uppgifter och ledning
	färdighet att	redogöra för totalförsvarets roll i samhället
Personaladministration	någon kunskap om	personaladministrationens omfattning och roll i arbetslivet
		statlig personalpolitik och personaladministration
	kunskap om	värnpliktigas och deras anhörigas ekonomiska och sociala förmåner
	färdighet att	lämna råd och upplysningar om nämnda bestämmelser
Personalvård	någon kunskap om	personalvården vid försvaret, historik, uppgifter och mål samt bestämmelser och underlag för utbildning i personalvård
		personalvårdens organisation, uppgifter och ledning på central och regional nivå
		soldathemsverksamheten, själavårdens mål, omfattning och genomförande
		bildnings- och förströelseverksamhet samt övriga trivselfrämjande åtgärder, i första hand för de värnpliktiga

Ämne	Kravnivå	Delmål
		samhällets socialvård, främst den primärkommunala delen
		de vanligaste socialmedicinska problemställningarna beträffande värnpliktiga, förebyggande verksamhet och rehabilitering
		länsarbetsnämndens organisation och verksamhet
		yrkesrådgivning och studievägledning
		personalvårdens mål och genomförande, personalvårdens organisation, uppgifter och ledning på lokal nivå, personalvårdspersonalens ansvar och roll
		åtgärder vid inträffat olycksfall
		skadeståndsansvar
		principer och regler för enskild rådgivning samt
		medvetenhet om betydelsen av personalfunktionens aktivt personalvårdande insatser för den enskilde och förbandet
	färdighet att	under tjänstgöring vid fredsförband och under konsulentens ledning kunna tillämpa personalvårdens bestämmelser
Personalledning och personalsamverkan	någon kunskap om	arbetets organisation, arbetsledarens ställning, ansvar och uppgifter
		problemställningar beträffande anda och disciplin inom försvarsmakten
		centrala personaladministrativa organs uppgifter bl a vapenfrinämnden och värnpliktsnämnden
		bestämmelser för nämnd- och kommittéverksamhet m m för anställda
	kunskap om	samarbetsformer och beslutsfunktioner på lokal nivå
		syftet med den företagsdemokratiska verksamheten vid försvaret
		värnpliktskonferensens syfte, nominering av kandidater och val
		bestämmelser för nämnd- och kommittéverksamhet, olika förtroendemäns uppgifter och ställning, förslagsverksamhet m m för värnpliktiga
	färdighet att	biträda vid handläggning av ärenden rörande värnpliktigas medinflytande och medbestämmande
Personalredovisning	någon kunskap om	personalredovisningens ändamål och omfattning

Ämne	Kravnivå	Delmål
		grundläggande bestämmelser för uttagning, användbarhet, registrering, utbildnings- och sjukredovisning
		uppskov, vapenfri tjänst, totalvägran
		grundläggande bestämmelser för anstånd och befrielse
		ändring av värnpliktsförhållanden samt omfördelning till annan befattningstyp
	kunskap om	bestämmelser för granskningsnämndens verksamhet
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna om granskningsnämndens verksamhet
Utrednings- och kommunikationsteknik	någon kunskap om	kommunikationspsykologi
		samtalsteknik
		intervjuteknik
		berednings- och föredragningsteknik
	kunskap om	de olika faserna i ett utredningsarbete
	färdighet att	verkställa enklare utredningar samt medverka vid genomförandet av beslutade åtgärder
Expeditionstjänst med kontorsteknik	någon kunskap om	klassificering och dokumentation
		kontorstekniska hjälpmedel
		grundläggande bestämmelser för expeditionstjänsten vid personalvårdsdetalj
Rättskunskap	någon kunskap om	arbetarskyddslag, kungörelse och särskilda föreskrifter för arbetarskyddsverksamheten inom försvaret
		lagen om förenings- och förhandlingsrätt
		förvaltningslagen, semesterlagen
		värnpliktsförfattningar
		värnpliktsavlöningskungörelsen
		rättshjälpslagen och skadeståndslagen
		domstolsorganisationen
		tryckfrihetsförordningen och sekretesslagstiftningen
		datalagen
	kunskap om	lag om vapenfri tjänst
		militära rättsvårdsbestämmelser
		rättshjälpsbestämmelser
	färdighet att	ge upplysningar om nämnda bestämmelser och i övrigt lämna hänvisning till sakkunnig hjälp

Ämne	Kravnivå	Delmål
Rationaliserings-kunskap	någon kunskap om	vardagsrationalisering
Applikatorisk utbildning	färdighet att	under kommande praktiktjänstgöring vid fredsförband kunna handlägga vid personalvårdsdetalj vanligen förekommande värnpliktsfrågor varvid särskild vikt läggs vid betydelsen av personligt engagemang för arbetsuppgiften

Bilaga 5:11 Delmål vid fackutbildning av värnpliktiga personalvårdsassistenter (5.6.12)

Skede 2

Ämne	Kravnivå	Delmål
Totalförsvar	någon kunskap om	organisation och utrustning vid krigsorganiserat typförband inom armén, marinen och flygvapnet
		civilförsvarets organisation, uppgifter och ledning
		psykologiska försvarets organisation, uppgifter och ledning
		psykologiska krigföringens mål, medel och metoder
		ekonomiska försvarets organisation, uppgifter och ledning
		kommunernas uppgifter under beredskap och krig
Stabstjänst	någon kunskap om	grunderna för stabsarbete, stabsarbetets omfattning och uppgifternas fördelning inom personalsektion
		beteckningar på lägeskarta och vanligaste förkortningar
Mobiliserings-planläggning	någon kunskap om	principerna för mobiliseringsplanläggning i allmänhet, begrepp
		mobilisering av typförband
Personalvård	någon kunskap om	personalvårdens organisation och uppgifter under beredskap och krig samt
		förståelse för verksamhetens betydelse för förbandsandan
		krigsgravtjänstens organisation och ledning
	kunskap om	själavårdens samt bildnings- och förströelseverksamhetens betydelse under beredskap och krig
	färdighet att	tillämpa bestämmelserna i avsedd krigsbefattning
Personalredovisning	någon kunskap om	personalredovisningen och dess organisation i krig

Ämne	Kravnivå	Delmål
		personalersättning vid krigsorganiserat typförband
Rättskunskap	någon kunskap om	lagar och förordningar som träder i kraft under beredskap och krig
		militära rättsvårdsbestämmelser under krig
		folkrätten i krig
Psykologi	någon kunskap om	psykologiska reaktioner inför krigsfara och krig
		soldatens reaktion före och efter strid
		åtgärder för att öka den psykologiska motståndsförmågan
Applikatorisk utbildning	färdighet att	tjänstgöra i avsedd krigsbefattning inom personalsektion med huvudvikt lagd på personalvårdande verksamhet

Bilaga 5:12 Exempel på personaladministrativ grundkurs utanför försvaret (5.7)

Tabell över utbildningstidens ungefärliga fördelning på ämnen

Ämnesgrupper/Ämnen	Ungefärligt antal lektionstimmar	
Personaladministrativa ämnen	75	
Personaladministration		25
Personaladministrativ planering		5
Personalvård		10
Personalledning och personalsamverkan		10
Personalredovisning		5
Utrednings- och kommunikationsteknik		20
Förvaltningsadministrativa ämnen	15	
Allmän förvaltning		10
Expeditionstjänst med kontorsteknik		5
Basämnen	50	
Rättskunskap		10
Rationaliseringskunskap		10
ADB-kunskap		10
Psykologi		15
Informationsteknik		5
Summa		140

Delmålen vid kursen återfinns å nästa sida.

Delmålen vid personaladministrativ grundkurs utanför försvaret (5.7)

Ämne	Kravnivå	Delmål
Personaladministration	någon kunskap om	personaladministrationens omfattning och roll i arbetslivet
		statlig personalpolitik och personaladministration
		personaladministrativa åtgärder, bl a anställningsförhållanden och personalutveckling
		lokala förhandlingar och överläggningar
		anställdas ekonomiska och sociala förmåner
	kunskap om	faktorer av betydelse för de anställdas arbetsförhållanden och miljö, bl a personalhälsovård, arbetarskydd, ergonomi, anpassningsgrupps verksamhet och personalsocial verksamhet samt
		förståelse för olika myndigheters personal- och utbildningspolitik
	färdighet att	utnyttja och vidareutveckla kunskaperna under fortsatt utbildning
Personaladministrativ planering	någon kunskap om	befattningsanalys
		planering för anställd personal, bl a personalstats- och personalplanering
Personalvård	någon kunskap om	personalvårdens organisation, uppgifter och ledning
	kunskap om	personalvårdens mål och genomförande samt
		medvetenhet om betydelsen av personalfunktionens aktivt personalvårdande insatser för den enskilde och myndigheten
	färdighet att	medverka till att skapa förståelse för personalvårdens betydelse för organisationen och den enskilde

Ämne	Kravnivå	Delmål
Personalledning och personalsamverkan	någon kunskap om	arbetets organisation, arbetsledarens ställning, ansvar och uppgifter
		centrala personaladministrativa organs uppgifter
	kunskap om	samarbetsformer och beslutsfunktioner på arbetsplats
		syftet med den företagsdemokratiska verksamheten
		bestämmelser för nämnd- och kommittéverksamhet, olika förtroendemäns uppgifter och ställning, förslagsverksamhet m m
	färdighet att	handlägga frågor om personalens medinflytande och medbestämmanderätt, fullgöra åligganden som myndighetsrepresentant i olika samverkansorgan och beslutsorgan samt
		att inse betydelsen av den enskildes medinflytande
Personalredovisning	någon kunskap om	personalredovisningens ändamål och omfattning
		system för personalredovisning, registerorganisation, statistik i samband med personalredovisning
		personaltabeller, personregistrering
Utrednings- och kommunikationsteknik	någon kunskap om	hur information och utbildning avseende samtalsmetodik organiseras och leds
	kunskap om	utrednings-, sammanträdes-, konferens- och förhandlingstekniker
		de olika faserna i ett utredningsarbete, berednings- och föredragningsteknik
		principerna för planering, genomförande och utvärdering av utvecklingssamtal, anställnings- och avgångsintervjuer, enklare problemsamtal samt
		förståelse för den sociala dynamikens betydelse och den egna rollen i dessa samtalssituationer
	färdighet att	utforma meddelanden, protokoll och promemorior samt
		sträva efter att nyansera de språkliga uttrycksmedlen
		bereda och föredra ärenden
		planera och medverka i sammanträden och konferenser
		tillämpa samtals- och intervjumetoder inom eget arbetsområde samt

Ämne	Kravnivå	Delmål
		verka för att dessa kommer till användning och vidareutvecklas inom egen myndighet
Allmän förvaltning	någon kunskap om	den offentliga förvaltningen
		förvaltningsmyndighets allmänna åliganden
		kameralfunktionens verksamhet
	kunskap om	personalbudgetering
	färdighet att	medverka vid personalbudgetering
Expeditionstjänst med kontorsteknik	någon kunskap om	klassificering och dokumentation
	kunskap om	grundläggande bestämmelser för expeditionstjänsten inom personalenhet
	färdighet att	tillämpa kunskaperna inom eget ansvarsområde
Rättskunskap	någon kunskap om	statstjänstemannalagen, statstjänstemannastadgan, semesterlagen
		lagen om förenings- och förhandlingsrätt
		lagen om anställningsskydd
		arbetarskyddslag, kungörelse och särskilda föreskrifter för arbetarskyddsverksamheten
		rättshjälpslagen och skadeståndslagen
	kunskap om	förvaltningslagen, tryckfrihetsförordningen, sekretesslagen och datalagen
		statstjänstemännens offentligrättsliga ställning
	färdighet att	tillämpa förvaltningslagen, tryckfrihetsförordningen, sekretesslagen och datalagen samt bestämmelserna för statstjänstemännens offentligrättsliga ställning
Rationaliseringskunskap	någon kunskap om	rationaliseringens betydelse för ekonomi och arbetsmiljö, ergonomi
	kunskap om	metoder för arbetsplanering och vardagsrationalisering
	färdighet att	tillämpa principerna för vardagsrationalisering med beaktande av hur den anställdes situation påverkas
ADB-kunskap	någon kunskap om	databehandling (målsättning, arbetsmoment, hjälpmedel)
		datorns uppbyggnad och funktion, teckenrepresentation, databärare
		systemarbete
		produktionskörning
		personalredovisningssystem i datasammanhang

Ämne	Kravnivå	Delmål
	kunskap om	utarbetande av indata i samband med förekommande redovisningsrutiner
		tolkning av utdata samt
		förståelse för ADB-teknikens möjligheter
	färdighet att	utarbeta indata och tolka utdata
Psykologi	någon kunskap om	socialpsykologisk syn på organisationers funktionssätt samt besluts-, kommunikations-och arbetsprocesser
	kunskap om	motivationsteorier, behov och drivkrafter, som påverkar individers och gruppers beteenden och funktionsvillkor i arbetslivet
		orsaker och sammanhang i fråga om avvikande beteenden, personliga problem av olika slag, försvarsmekanismer, stress, konfliktreaktioner
		orsaker till och utvecklingsförlopp för konflikter inom och mellan grupper i organisationen samt metoder för att behandla konflikter
		hur attityder bildas och förändras och mekanismer för psykologiska förändringar i organisationer samt
		förståelse för en helhetssyn på begreppen organisation och arbetsmiljö samt hur socialpsykologiska faktorer i vid mening påverkar dessa
		principer för psykologisk urvalsverksamhet
	färdighet att	inom eget ansvarsområde utnyttja beteendevetenskaplig expertis samt tillämpa beteendevetenskapliga begrepp och metoder
Informationsteknik	någon kunskap om	modeller för information och användning av information
		tillvägagångssätt vid analys av informationsbehov
	kunskap om	framtagande av informationsunderlag
		tekniker vid utarbetande av informationsmaterial
		praktisk informationsverksamhet
	färdighet att	planera och genomföra intern och extern informationsverksamhet

Statens offentliga utredningar 1976

Kronologisk förteckning

1. Arbetsmiljölag. A.
2. Bakgrund till förslag om arbetsmiljölag. A.
3. Rapport i psykosociala frågor. A.
4. Internationella konventioner inom arbetarskyddet. A.
5. Säkerhetspolitik och totalförsvar. Fö.
6. Deltidsanställdas villkor. Ju.
7. Deltidsarbete 1974. Ju.
8. Regionala trafikplaner – länsvisa sammanfattningar. K.
9. Sexuella övergrepp. Ju.
10. Skolans ekonomi. U.
11. Bostadsbeskattning II. Fi.
12. Företagens uppgiftslämnade. Fi.
13. Byggnadsindex för husbyggnader och anläggningar. Fi.
14. Kårobligatorium? U.
15. Utbildning i förvaltning inom försvaret. Del 3. Fö.

Statens offentliga utredningar 1976

Systematisk förteckning

Justitiedepartementet

Delegationen för jämställdhet mellan män och kvinnor. 1. Deltidsanställdas villkor. [6] 2. Deltidsarbete 1974. [7]
Sexuella övergrepp. [9]

Försvarsdepartementet

Säkerhetspolitik och totalförsvar. [5]
Utbildning i förvaltning inom försvaret. Del 3. [15]

Kommunikationsdepartementet

Regionala trafikplaner – länsvisa sammanfattningar. [8]

Finansdepartementet

Bostadsbeskattning II. [11]
Företagens uppgiftslämnande. [12]
Byggnadsindex för husbyggnader och anläggningar. [13]

Utbildningsdepartementet

Skolans ekonomi. [10]
Kårobligatorium? [14]

Arbetsmarknadsdepartementet

Arbetsmiljöutredningen. 1. Arbetsmiljölag. [1] 2. Bakgrund till förslag om arbetsmiljölag. [2] 3. Rapport i psykosociala frågor. [3] 4. Internationella konventioner inom arbetarskyddet. [4]

Anm. Siffrorna inom klammer betecknar utredningarnas nummer i den kronologiska förteckningen

LiberFörlag
Allmänna Förlaget

ISBN 91-38-02721-6