FORSVARETS OG HJEMMEVÆRNETS STRATEGI FOR HR-STYRING

I 2013 blev Forsvarets HR-strategi introduceret. Forinden har der således ikke været en overordnet målsætning og et samlet perspektiv for HR-arbejdet. Det har ført til, at HR-området har været præget af en række uhensigtsmæssige måder at anvende ressourcerne på, herunder en uklar rollefordeling, knopskydning af HR-enheder, dobbeltarbejde og lignende. HR-strategiens formål er at skabe en fælles retning og en rød tråd at styre efter.

Forsvarets og Hjemmeværnets HR-strategi indeholder en række forskellige tiltag og indsatser, som til forskel fra tidligere er tænkt ind i en større helhed og understøtter hinanden indbyrdes. Når de mange tanker og målsætninger bliver virkeliggjort i form af konkrete tiltag og ændringer, er det derfor vigtigt fra centralt hold at kunne følge, hvordan det går med HR i organisationen.

HR-strategien skulle gerne give god mening for Forsvaret og Hjemmeværnet et godt stykke ud i fremtiden. Men vi befinder os i en tid, hvor omstændighederne hurtigt kan ændre sig, og derfor er det ikke sikkert, at de vilkår, personalet har lige nu, også er de rigtige om to eller fem år. Derfor er det vigtigt hele tiden at have et godt blik for, hvordan det går med de forskellige områder inden for HR-strategien. Det er det, strategi for HR-styring skal sætte rammerne for at kunne følge med i.

1. FORMÅL

Formålet med Forsvarets og Hjemmeværnets strategi for HR-styring er at sikre, at HR-området fremover har de bedst mulige forudsætninger for at forudse og håndtere personalemæssige udfordringer.

Forsvarets og Hjemmeværnets strategi for HR-styring skal medvirke til:

- At der ved hjælp af måledata kan følges med i, hvordan det står til på forskellige områder inden for HR.
- At HR jævnligt bliver drøftet i forskellige mødefora dækkende topledelsen, de faglige organisationer og HR-nøglepersonale i Forsvaret og Hjemmeværnet.

2. INDSATSER

HR-måling og nøgletal

Forsvaret har tidligere gjort brug af afgangsundersøgelser, hvor et konsulentfirma har ringet til afgåede medarbejdere for at spørge om årsagerne til, at de ikke har ønsket at arbejde i Forsvaret længere. Der er blandt andet blevet spurgt om tilfredshedsgrad i forhold til løn, karrieremuligheder og ledelsesforhold. Sådanne informationer er naturligvis interessant og relevant viden for en virksomhed, hvis man fremover ønsker at gøre noget ved evnen til at fastholde sit personale. Man kan også hævde, at allerede afgåede medarbej-

dere ikke har noget i klemme i forhold til at udtale sig om det, de eventuelt har været utilfredse med. Samtidig er det lidt sent, hvis man først opnår denne viden, når gode medarbejdere har forladt Forsvaret eller Hjemmeværnet.

Derfor giver det god mening i stedet at indføre et HR-målingssystem, hvor en medarbejderskare jævnligt besvarer en række spørgsmål om tilfredshed inden for relevante områder. På den måde kan man jævnligt måle temperaturen blandt medarbejderne og dermed bedre nå at ændre på utilfredsstillende forhold, inden gode medarbejdere vælger at søge andre steder hen. En anden fordel i et styringsperspektiv er, at man efter en række målinger vil have et godt billede af udviklingen og "normalniveauet" inden for de enkelte emneområder og medarbejdergrupper. Et sådant overblik er vigtigt som udgangspunkt for drøftelse af mulige årsager til nye tendenser.

Inden for hver af de øvrige ni delstrategier skal der fastlægges en række nøgletal, som er lette at måle eksempelvis hver måned eller hvert kvartal. Tallene skal helst måles automatisk via systemer, der allerede er tilgængelige (eksempelvis i DeMars). Ved jævnligt at få måledata inden for hver delstrategi er det muligt at følge med i, om indsatserne i de enkelte delstrategier har de tiltænkte effekter. Hvis der omvendt iværksættes en række indsatser uden at følge op på, hvilken påvirkning de har i organisationen, kan det vise sig at være spildte kræfter. En kombination af HR-måling og hyppige rapporter med nøgletal vil derfor give en god basisviden om, hvordan det går med HR i Forsvaret og Hjemmeværnet.

Udvikling og styring

HR er ikke til for ledelsens skyld. HR er grundlæggende noget, der foregår mellem den enkelte medarbejder og den nærmeste leder. Forsvarskommandoen kan udarbejde strategier ud fra en helhedsbetragtning, men det er samtidig nødvendigt med en god kontakt til "den spidse ende" i organisationen. Derfor skal der etableres relevante netværk på tværs af myndigheder og niveauer for med jævne mellemrum at kunne drøfte, om de strategiske intentioner giver mening, når de bliver til virkelighed.

Forsvarskommandoen har indtil videre taget følgende tre initiativer:

- Der er etableret en *HR-ledelsesgruppe* bestående af stabscheferne i Forsvarskommandoen, chefen for Hjemmeværnet, niveau II cheferne og repræsentanter fra Personalestrategisk Afdeling og Kommunikationsafdelingen i Forsvarskommandoen. Denne gruppe mødes cirka fire gange årligt. Møderne bruges til på uformel vis at orientere om status, drøfte nye idéer og indsatser, gennemgå håndtering af særlige udfordringer, lufte bekymringer eller udbrede succeshistorier. Målet er på den ene side, at topchefniveauet er fuldt orienteret om, hvad der foregår inden for strategisk HR, og på den anden side at Forsvarskommandoen har kendskab til konkrete udfordringer ved de forskellige myndigheder.

  HR-ledelsesgruppe blev etableret i oktober 2012.

- For også at have føling med medarbejdernes perspektiv i forhold til HR er der under Forsvarskommandoens Hovedsamarbejdsudvalg oprettet *Underudvalg vedr. HR-strategi* (*UHR*) (tidligere *HR-strategi følgegruppe*) bestående af formændene for de største faglige organisationer, chefen for Personelstaben i Forsvarskommandoen, chefen for Forsvarets Personeltjeneste, stabschefen for Hjemmeværnet og repræsentanter for Personalestrategisk Afdeling i Forsvarskommandoen. I lighed med HR-ledelsesgruppen mødes denne gruppe også 4-6 gange årligt. Disse møder giver mulighed for på uformel vis at drøfte intensioner, udfordringer, perspektiver, bekymringer og ønsker inden for HR-området. Målet er at skabe et rum præget af gensidig respekt og tillid, hvor ledelses- og medarbejderrepræsentanter kan opnå en større forståelse for hinandens synspunkter i forhold til HR.

  Det første møde blev afholdt i januar 2013.

- HR-nøglepersonale er de medarbejdere i strukturen, der hjælper til med, at HR fungerer ved de enkelte myndigheder. De vil have en stor rolle i at vejlede chefer og ledere om, hvordan de bedst muligt håndterer HR-opgaver i forhold til deres medarbejdere. Derfor vil HR-nøglepersonale have en god indsigt i, hvordan det står til på HR-området ved de enkelte tjenestesteder. Hvordan bliver nye redskaber taget imod? Kan chefer og ledere håndtere de nye ansvarsområder? Er der tiltag, der ikke giver mening i en bestemt sammenhæng med en særlig type medarbejdere? Er der områder, hvor der med fordel kan udvikles retningslinjer eller redskaber fra centralt hold? Denne viden om den konkrete HR-drift er vigtig, og derfor vil Forsvarskommandoen én gang om året invitere HR-nøglepersonale og relevante chefer i Forsvaret og Hjemmeværnet til en HR-konference, hvor der vil være mulighed for sammen at blive klogere på, hvordan der kan skabes de bedst mulige vilkår for HR blandt ledere og medarbejdere.

  Den første HR-konference fandt sted ultimo februar 2013.

3. IMPLEMENTERINGSPLAN

De tre skitserede mødefora er som nævnt allerede etableret og fungerer indtil videre efter hensigten.

Den første HR-måling blev i samarbejde med Epinion gennemført i marts 2013 og foretages fremadrettet to gange om året med mulig deltagelse af halvdelen af medarbejderne per gang.