



---

## FORSVARETS OG HJEMMEVÆRNETS FASTHOLDELSESSTRATEGI

Vilkårene for ansættelse i Forsvaret og Hjemmeværnet skal være i overensstemmelse med vilkårene i den øvrige statslige sektor. Disse vilkår er tæt forbundne med, hvor let eller svært det er at fastholde medarbejderne i store organisationer som Forsvaret og Hjemmeværnet.

Selvom Forsvaret og Hjemmeværnet arbejder målrettet med meningsfulde og attraktive arbejdspladser, er fastholdelse af medarbejdere et konjunkturfølsomt område, der dels afhænger af udviklingen på arbejdsmarkedet og dels de rådige statslige finanser. Det stiller derfor forskellige krav til, hvordan medarbejderne kan motiveres og fastholdes. Et besparelsesønske på kort sigt må eksempelvis ikke være i modsætning til et ønske om fastholdelse på længere sigt. En løbende afbalancering skal derfor finde sted for at skabe en fleksibel og dynamisk arbejdsplads, der kan håndtere de omskiftelige betingelser i omverdenen.

Fastholdelsesstrategien samler en række initiativer, der understøtter, at Forsvaret og Hjemmeværnet vedblivende kan være meningsfulde og attraktive arbejdspladser – både i op- og nedgangstider.

### 1. FORMÅL

Formålet med fastholdelsesstrategien er, at der gennem en overordnet prioritering er sammenhæng i indsatserne for fastholdelse, hvormed medarbejderne vedblivende kan løse deres opgaver professionelt.

Fastholdelsesstrategien skal medvirke til:

- Større fokus på at fastholde og udvikle god ledelse – og konsekvens i forhold til dårlig ledelse – med henblik på at sikre de bedst mulige arbejdsvilkår.
- Større fokus på udviklingsmuligheder for alle ansatte, hvormed den enkeltes potentialer i størst muligt omfang tilgodeses.

### 2. INDSATSER

#### God ledelse

Ledelse sættes på dagsordenen i styringsfora som eksempelvis Forsvarets *HR-ledelsesgruppe*<sup>1</sup> og Forsvarskommandoens Hovedsamarbejdsudvalgs *Underudvalg vedr. HR-strategi*<sup>2</sup>. For at fremme den gode ledelse skal der fortløbende ske en kompetenceud-

---

<sup>1</sup> Bestående af stabscheferne i Forsvarskommandoen, chefen for Hjemmeværnet samt niveau II cheferne.

<sup>2</sup> Bestående af chefen for Personelstaben, chefen for Forsvarets Personeltjeneste, stabschefen for Hjemmeværnkommandoen, repræsentanter fra Personalestrategisk Afdeling i Forsvarskommandoen, formænde-



vikling af alle ledere/chefer, og der følges op på deres ledelsesudøvelse via blandt andet ledelsesevaluering, HR-målingen og FOKUS.

Konstateres dårlig ledelse i forbindelse med eksempelvis ledelsesevaluering, HR-målingen, FOKUS-udviklingssamtaler eller under behandling af sager ved Forsvarets Center for Arbejdsmiljø, Organisationen for Personlig Rådgivning og Kollegastøtte eller fra anden side, skal der først opfordres til en målrettet udvikling via handleplaner på lavest mulige niveau, som derefter om nødvendigt kan følges op af mere konsekvente reaktioner.

### *Værktøjer*

Forsvarsakademiet har udviklet et ledelsesevalueringskoncept, som p.t. er under afprøvelse og forventes implementeret primo 2015. Det overordnede formål er at skabe dialog om udviklingen af god ledelse, som dermed kan give værdi på flere niveauer:

- For hele Forsvaret og Hjemmeværnet er evalueringen en konkret anledning til at sætte god ledelse på dagsordenen.
- For Forsvaret og Hjemmeværnets ledere er evalueringen en mulighed for at få tilbagemeldinger på deres ledelsesudøvelse fra medarbejdere og nærmeste chef og på baggrund heraf identificere styrker og udviklingsområder.
- For Forsvaret og Hjemmeværnets medarbejdere er evalueringen en mulighed for at give deres nærmeste leder tilbagemeldinger og dermed bidrage til udvikling af god ledelse.

Et centralt værktøj i den kontinuerlige kompetenceudvikling – også i forbindelse med god ledelse – er udviklingsdelen af Forsvarets kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem (FOKUS). Der skal derfor gøres en indsats for at højne gennemførelsesprocenten af disse samtaler og aftaler, så alle ansatte i Forsvaret og Hjemmeværnet til enhver tid har en gyldig udviklingskontrakt.

Forsvaret og Hjemmeværnet har allerede et ledelsesgrundlag, men en øget opmærksomhed på god ledelse kan give anledning til at evaluere, om ledelsesgrundlaget er tilstrækkeligt forankret i Forsvarets og Hjemmeværnets ledelsesuddannelse.

## **Udviklingsmuligheder**

### *Karriereudvikling*

Et centralt element i HR-strategien er, at den enkelte medarbejder har et øget ansvar for sin egen karriere. Med afskaffelse af udstickersystemet skal medarbejderne bruge deres nærmeste chef til sparring og forventningsafstemning i forhold til fremtidige karriere- og uddannelsesmuligheder. Den nærmeste chef skal derfor have blik for at vejlede sine medarbejdere på baggrund af viden og erfaring om den enkeltes faglige niveau, kvalifikationer, kompetencer og ambitioner. Karriereudvikling er for alle og drøftes formelt i den årlige FOKUS-udviklingssamtale.

---

ne for de seks største faglige organisationer repræsenteret i Forsvaret og Hjemmeværnet samt Værnepligtsrådet.



De overordnede tanker og rammer for karriereudvikling er synliggjort i en [karriereudviklingsstrategi](#), som blev lanceret i marts 2014.

#### *Talentudvikling*

Det antages, at det er de dygtigste medarbejdere, der vil have de bedste forudsætninger for at drive og udvikle Forsvaret og Hjemmeværnet. Derfor er det vigtigt at gøre en indsats for at sikre, at det til stadighed er de dygtigste medarbejdere, der udvikles til at kunne varetage Forsvarets og Hjemmeværnets vigtigste stillinger.

Med dette formål er der udarbejdet et [Koncept for Talent Management i Forsvaret](#), der omfatter alle medarbejdergrupper i Forsvaret og Hjemmeværnet – civile som militære. Hensigten med konceptet er at identificere og videreudvikle de 3-5 % mest talentfulde medarbejdere på hvert funktionsniveau og målrette deres karriere mod stillinger, hvor deres talent kan udfoldes.

### **3. IMPLEMENTERINGSPLAN**

Fastholdelsesstrategien gennemføres i forskellige faser.

De særlige fastholdelsestiltag, herunder korpsåndsmidler, arbejdsgiverbetalt træning og kontakt til tidligere ansatte blev udfaset ved årsskiftet 2012-2013.

Øget fokus på ledelse er iværksat med uddannelsesforløb for chefer ultimo 2012, og ledelsevaluering forventes implementeret i hele Forsvaret primo 2015.

På baggrund af karriereudviklingsstrategien er der oprettet et [karrieresite](#) på HR-portalen, hvor man både som chef (i rådgiverrollen) og medarbejder kan søge information og inspiration om forskellige karriereorienteringer. Sitet vil løbende blive videreudviklet.

Koncept for talent management er i juni 2014 udsendt til implementering ved Forsvaret og Hjemmeværnets myndigheder. Den lokale forankring på niveau II forventes at tage form i løbet af 3. og 4. kvartal 2014.