



19. maj 2016

KONCEPT FOR TALENT MANAGEMENT I FORSVARSMINISTERIETS KONCERN

1. INDLEDNING

Talent management i Forsvarsministeriets koncern er tilpasset den ramme, som styrelsernes HR-strategi og Ledelsesgrundlag sætter, og relaterer dermed også til Karriereudviklingsstrategien med respekt for, at konceptet skal kunne anvendes inden for hele ministerområdet. Der er i udarbejdelsen af konceptet endvidere inddraget erfaringer og "best practice" omkring talent management fra civile offentlige og private virksomheder i Danmark og udlandet.

Nærværende koncept beskæftiger sig med talent management og er en konkret beskrivelse af den ramme, inden for hvilken koncernens styrelser og myndigheder skal arbejde med talenter og talent management.

2. FORMÅL

Konceptet gælder for medarbejdere i Forsvarsministeriets departement samt underlagte styrelser mv., undtaget Forsvarsministeriets Interne Revision og Forsvarets Auditørkorps.

Formålet med talent management i koncernen er overordnet at sikre, at det til stadighed er de dygtigste medarbejdere, der udvikles mod de vigtigste stillinger, da det forudsættes, at de dygtigste medarbejdere vil have de bedste forudsætninger for at drive og udvikle Forsvarsministeriets koncern.

Konceptet omfatter således alle medarbejdergrupper i koncernen – såvel civile som militære på alle funktionsniveauer, men sigter som udgangspunkt alene mod at tiltrække, fastholde og udvikle de 3-5 pct. mest talentfulde medarbejdere på hvert funktionsniveau. I Forsvarsministeriets perspektiv udgør talenterne de medarbejdere, der har evnen og viljen til at levere en indsats, der ligger markant over den forventede præstation. Talent management skal således identificere og videreudvikle talenterne og målrette deres karriere mod stillinger, hvor deres talent kan udfoldes. Dette er med til at styrke opgaveløsningen og sikre, at koncernen drager mest mulig nytte af talenterne.

Talent management handler således om – fra et koncernperspektiv – at understøtte en optimal anvendelse af den rådige medarbejderressource og i et rekrutterings- og fastholdelsesperspektiv at bidrage til, at koncernen er en moderne, professionel og mangfoldig arbejdsplads, der giver mu-

lighed for de mest talentfulde medarbejderes personlige og faglige udvikling. Konceptet er således den ramme, inden for hvilken Forsvarsministeriets departement og underlagte styrelser og myndigheder på en bevidst og systematisk måde skal udøve deres talentudviklingsaktiviteter.

HR-strategierne bygger på åbenhed og gennemsigtighed. Formålet med konceptet er ligeledes at tilsikre åbenhed og gennemsigtighed i forhold til, hvordan koncernen arbejder med talent management.

3. DEFINITIONER OG FORUDSÆTNINGER

3.1 Talent Management

Talent management i Forsvarsministeriets koncern er de samlede systematiserede aktiviteter, der har til formål at identificere, udvælge, udvikle, fastholde og nyttiggøre de mest talentfulde medarbejdere, der er i koncernen samt tiltrække talenter udefra.

Talent management har et direkte sigte på at optimere den samlede opgaveløsning. Udviklingen mod at få besat nøglestillinger i koncernen med de rigtige talenter er således en integreret del af talent management i Forsvarsministeriets koncern.

3.2 Talentudvikling

Talentudvikling er den personlige og individuelle læring og erfaringsdannelse, som den enkelte person (talentet) gennemgår.

Talentudvikling omfatter bl.a. de konkrete aktiviteter, der iværksættes ved styrelser og myndigheder i rammen af talent management konceptet og som er individuelle og situationsafhængige.

3.3 Talent

Formålet med talent management er at sikre, at det til stadighed er de dygtigste medarbejdere, der udvikles mod koncernens vigtigste stillinger, og at der er et tilstrækkeligt antal talenter at vælge imellem.

Vigtige stillinger skal i den forbindelse behandles med udgangspunkt i ministerområdets strategiske opgaver og udfordringer. De områder af opgaveporteføljen, som er udfordrende at understøtte, og som fx er under opbygning eller som kan forudses at skulle opbygges, kan være rammesættende i forhold til anvendelse af ressourcer i regi af talent management.

Relationen til Forsvarets Ledelsesgrundlag¹ fastlægger, at det er den konkrete opgaveløsning, der er dimensionerende for, hvilke talenter som skal omfattes af et talentudviklingsforløb. Med fokusering på opgaven i centrum bør det som udgangspunkt være de talenter, der er særligt talentfulde inden for felter, der bidrager til optimering og udvikling af opgaveløsningen, som blandt andet skal udvikles gennem særlige talentudviklingsaktiviteter². I andre tilfælde kan det være talenter med særlige evner og vilje til at bringe sine kompetencer i spil, som skal udvikles i forhold til at udfordre opgaveløsningen og fremme udviklingen i koncernen.

Denne åbne anskuelse af talentbegrebet definerer to typer af talenter, som er understøttende for koncernens samlede opgaveløsning:

¹ Eller tilsvarende i styrelser, der ikke har implementeret Forsvarets Ledelsesgrundlag.

² Øvrige medarbejdere udvikles gennem generelle leder- og kompetenceudviklingsforløb.

- **Det faglige talent**, der har stor viden og stort potentiale for yderligere udbygning af viden i dybden inden for et særligt fagområde.

- **Ledelsestalentet**, der besidder et særligt blik for at understøtte opgaveløsningen ved at bringe de rådige medarbejderressourcer i spil inden for egen organisation på en måde, der bidrager til organisationens optimale opgaveløsning.

Med henblik på at konkretisere arbejdet med at identificere talenter opstilles følgende definition af talent – der er dækkende for begge typer af talenter:

”Et talent er en medarbejder, som på baggrund af sin personlighed, herunder evne og vilje, og stor faglighed udviser fremragende præstationer, og som vurderes at have vilje og potentiale til at udvikle sig hurtigere end gennemsnittet.”

4. TALENT MANAGEMENT

4.1 Modus

Som beskrevet er det *enten* opgaven *eller* et talents særlige evner og vilje til at bringe sine kompetencer i spil, der definerer talentet. Det er således lokalt, hvor opgaven er nedbrudt på enheds- og individniveau, at den medarbejder – der bedst formår at bringe sine kompetencer i spil og bedst løser opgaven – kan identificeres.

4.2 Identificering af talenter

Identificering af talenter blandt koncernens medarbejdere sker på baggrund af en kombination af FOKUS³, der tegner et billede af medarbejderens kompetencer, en sammenlignende tværgående evaluering af medarbejdere på samme funktionsniveau inden for respektive myndighed og koncernens behov. I FOKUS er det udover evnen til at lede, særligt følgende kompetencer, der bliver vægtet i forhold til ledelsestalentet: helhedsorientering, samarbejde, kommunikation, fremtidsorientering.

Derudover vil der også blive lagt vægt på det faglige talents evne og vilje til at sætte sig ind i nye fagligheder samt ledelsestalentets evne og vilje til at fokusere på fagligheden. Disse kompetencer/kendetegn vil også indledningsvis være udgangspunktet i den generelle gennemgang og drøftelser vedrørende talenterne i det centrale talentråd. Som supplement til ovenstående udvikles p.t. et hjælpeværktøj/test, der i nødvendigt omfang kan understøtte den objektive vurdering af det strategiske talents potentiale i forhold til motivation, evner, træk og færdigheder⁴.

Til den sammenlignende medarbejderevaluering søges udviklet et værktøj jf. nedenstående ”nine-box-grid”, der i tilknytning til FOKUS ”scorer” en medarbejder inden for dimensionerne ”Præstation” og ”Udnævnelses- og Forfremmelsespotentiale”:

³ I Beredskabsstyrelsen tages udgangspunkt i styrelsens eksisterende medarbejderudviklingsværktøj.

⁴ Testværktøjet er udviklet i samarbejde med Forsvarets Rekrutteringsafdeling, og tilbydes som en mulighed i talentidentificeringen.

Performance - bidrag til opgaveløsningen

	Utilstrækkelig præstation/Behov for forbedring/Ny i jobbet	God til meget god præstation	Ekstraordinær præstation
Højt potentiale (Meget egnet 2+ niveauer op)	Behov for forbedring/Skift (6) - MA har ydet den ekstraordinære gode præstation i sidste job. - MA er netop blevet forfremmet/ansat - MA har brug for tid for at falde til m.h.p. at nå sit fulde potentiale.	Meget god/Skift (3) - MA præsterer væsentligt over kravene. - MA kan stadig udvikles på nuværende niveau. - MA besidder potentialet/eregnet til at blive forfremmet 2 niveauer frem.	Ekstraordinær/Skift (1) - MA præstationer ligger langt over kravene og anses som rollemodel for sine kollegaer og vurderes meget egnet til forfremmelse. - MA kan beskrives som meget talentfuld i ledelsessporet.
Vækst potentiale (1 niveau op)	Behov for forbedring/Vækst (8) - MA lever generelt op til kravene på de fleste områder, men ikke alle. - MA formodes at kunne udvikles inden for det nuværende niveau. - MA kan være ny i jobbet.	God/Vækst (5) - MA præstation lever fuldt op til kravene. - MA kan stadig udvikles på nuværende niveau. - MA vurderes til at besidde potentiale /egnet til forfremmelse 1 niveau frem.	Ekstraordinær/Vækst (2) - MA yder den ekstraordinære præstation. - MA besidder et stort potentiale til forfremmelse 1 niveau frem. - Egnethed til to eller flere niveauer frem bør afklares.
Ingen-lavt potentiale	Utilstrækkelig/Behov for (9) forbedring - Præstation er utilstrækkelig - Intet udviklingspotentiale	God/Mestrer (7) - MA præstation lever fuldt op til kravene. - MA vurderes til ikke at have potentiale til forfremmelse. - Udviklingsmuligheder på nuværende niveau bør i stedet undersøges.	Ekstraordinær/Mestrer (4) - MA yder en ekstraordinær god præstation og virker som rollemodel for sine kollegaer. - Det er ikke relevant at overveje udnævnelse. Udviklingsmuligheder på niveau bør sikres. MA anses som eksperttalent.

Skift – Egnet til forfremmelse **Vækst** – I stand til at løse mere komplicerede opgaver på samme niveau **Mestrer** – Mestrer kompleksiteten i nuværende job.

Medarbejdere, der falder inden for boks nr. 1 og 2, vil som udgangspunkt kunne karakteriseres som særlige ledelsestalenter, og de medarbejdere, der kategoriseres inden for boks 2 og 4, som faglige talenter.

Med implementeringen af SAP-standard vil en mere automatiseret funktion kunne understøttes, hvorved der kan trækkes rapporter på tværs af funktionsniveau, myndigheder, værn mv. til at understøtte ledelsens arbejde med identifikation af talenter.

FOKUS-bedømmelser for talenter tænkes intensiveret til at skulle gennemføres årligt for dermed at sikre en grundig kortlægning af talentets kompetencefelt og sikre opfølgning på de udviklingstiltag, som talentet er planlagt til at følge og gennemføre.

Det identificerede talent skal løbende evalueres på sine præstationer med konkret opgaveløsning, ligesom udviklingspotentialet løbende skal afstemmes med talentet, talentets ambitioner for karriere og den konkrete karriererådgivning.

Evaluering bør dokumenteres, hvorved der opbygges en portefølje på den enkelte, der kan understøtte og kvalificere prædikatet "talent".

4.3 Organisation

Talent management i koncernen er organiseret både centralt og decentralt.

Det centrale element er Forsvarsministeriets Koncerns Talentråd, der består af forsvarschefen, styrelsescheferne/-direktørerne samt chefen for Koncernpersonale og administrationsafdelingen i Forsvarsministeriets departement, og med direktøren for Forsvarsministeriets Personalestyrelse som formand.

Det decentrale element er en organisation forankret ved koncernens styrelser og myndigheder, og har styrelses-/myndighedschefen som formand.

De decentrale talent management organisationer har til opgave at identificere og udvikle talenterne. Talenter⁵, som når til et vist ledelsesmæssigt niveau eller en faglig dybde, hvor de omfattes af fokus på tværs koncernen, forelægges for Forsvarsministeriets koncern talentråd. Talenter omfattet af den decentrale talent management organisations fokus benævnes i det efterfølgende "lokale talenter".

Det centrale talentråd drøfter som udgangspunkt de talenter, der bestrider eller som vurderes at have potentiale og ønskes udviklet til at skulle bestride mere komplekse strategiske nøglestillinger eller strategiske nøglestillinger på højere niveauer. Ligeledes behandles de talenter, som de decentrale talentråd har indstillet til behandling i det centrale råd, og som vurderes at have et potentiale på tværs af koncernen. Talenter omfattet af den centrale talent management organisations fokus benævnes i det efterfølgende "koncern talenter"⁶.

Overlappet⁷ mellem det centrale og det decentrale element sikrer, at der er et samspil og en videreformidling af strategiske overvejelser omkring fremtidigt kompetencebehov fra Forsvarsministeriets koncerns talentråd og ud til de decentrale organisationer, ligesom de decentrale organisationer kan formidle information om organisationens status med talent management til talentrådet.

4.4 Ansvar

Succesfuldt talent management kræver en høj grad af vilje og involvering, såvel fra medarbejderens side, nærmeste chef, myndighedens ledelse som fra den øverste ledelses side af. Desuden skal der også være en accept fra organisationen om, at en særlig gruppe af medarbejdere har særlige vilkår. Denne accept skabes gennem en åben og ærlig kommunikation i organisationen, der ikke blot lægger vægt på de privilegier, som talenterne ydes, men også de krav der stilles til dem samt de resultater, de skaber.

Dette afsnit oplister de parter, som konceptet for talent management omfatter, samt oplister de tilhørende ansvarsområder.

4.4.1 Forsvarsministeriets koncern talentråd

Forsvarsministeriets koncern talentråd har til opgave at:

- Fastlægge procedurer for eget virke.

⁵ Niveaumæssigt behandler det centrale talentråd strategiske talenter på M331 til M402 niveauet samt specialkonsulenter og opefter. For chefgruppen over C/M402 niveauet behandles dette af Forsvarsministeriets departement i samarbejde med relevante styrelseschefer.

⁶ Ansvar for udviklingen af koncerntalenterne forbliver forankret hos den lokale chef.

⁷ Overlappet skyldes det faktum, at styrelses-/myndighedscheferne er repræsenteret som medlemmer i det centrale talentråd og samtidig er formænd i egne respektive talent management organisationer.

- Fastlægge rammerne for myndighedernes arbejde med talentudvikling, på baggrund af koncernens strategier og hovedretninger, herunder specifikke strategiske kompetencebehov, som koncernen har på kort og langt sigt i f.t. besættelse af nøglestillinger i koncernen.
- Inddrage koncern talenterne i en dialog omkring deres præstation med henblik på at afdække udviklingsområder samt løbende at vurdere talentets fortsatte potentiale.
- Planlægge og rådgive om mulige karriereorienteringer og talentudviklingstiltag for koncern talenter i samarbejde med styrelsen/myndigheden, hvor talentet er ansat. Herunder at identificere strategiske opgaver, som kan tildeles koncern talenter med henblik på deres kompetenceudvikling, samt på en motiverende måde at inddrage det koncern talent og dennes opgaveløsning i de efterfølgende beslutningsprocesser.
- Vurdere potentielle koncern talenter i samarbejde med myndighedernes decentrale talent management organisationer, og indlemme disse som koncern talenter, når disse findes modne hertil.
- Afvikle talenter, der ved deres aktuelle præstationer og vurderede videre potentiale, ikke længere skal være omfattet af talentrådets fokus. Disse medarbejdere skal herefter følge de generelle karriereudviklingsstrategier på en sådan måde, at de ikke demotiveres, men til stadighed fastholdes i koncernen.

4.4.2 Styrelsernes og myndighedens talent management organisationer

Styrelsernes talent management organisation har til opgave at:

- Fastlægge egen organisation og procedurer for eget virke.
- Fastlægge styrelsens og myndighedens strategi for talent management på baggrund af retningslinjerne formidlet fra det centrale talentråd.
- Facilitere en virksomhedskultur inden for egen myndighed, der understøtter Koncept for Talent Management i Forsvarsministeriets Koncern.
- Udføre systematisk evaluering af alle medarbejdere i organisationen, med henblik på at identificere de 3-5 pct. mest talentfulde medarbejdere inden for respektive funktionsniveauer.
- Inddrage de identificerede lokale talenter i en dialog omkring deres respektive præstation, med henblik på at afdække deres kompetencefelt og udviklingspotentiale.
- Identificere strategiske udviklingsstillinger inden for egen myndigheds organisation, og rådgive om mulige karriereorienteringer, der skal understøtte det lokale talents udvikling i den ønskede retning. I denne proces, der skal falde tidligt i forløbet, skal der foretages en grundig og realistisk forventningsafstemning med det lokale talent.
- Udstikke rammerne for talentudviklingsforløb for det lokale talent. Udviklingstiltag skal tage sigte på at integrere talentets personlige og faglige udvikling med behovet for optimal lokal opgaveløsning, hvorfor udviklingstiltag i mange tilfælde vil have karakter af særlige opgaver, som talentet gives. Der ønskes opretholdt et intenst fokus på det lokale talents trivsel og motivation, hvorved en eventuel negativ udvikling af trivsel og motivation tidligt kan opdages og vendes til en positiv ditto.
- Understøtte det lokale talents nærmeste ledelse med at være ledere for det lokale talent, med henblik på at sikre optimal talentudvikling.
- Understøtte Forsvarsministeriets koncern talentråd i at identificere strategiske udviklingsstillinger og strategiske nøglestillinger i koncernen.
- Bringe potentielle strategiske talenter i spil i Forsvarsministeriets koncern talentråd.
- Afvikle talenter, der ved deres aktuelle præstationer og vurderede videre potentiale, ikke længere ses at være omfattet af talentrådets fokus, jf. pkt. 4.4.1.

4.4.3 Talentets nærmeste ledelse

Talentets nærmeste ledelse har ansvaret for at:

- Identificere og indstille talentfulde medarbejdere.
- Tildele udfordrende opgaver.
- Sikre, at talentet til stadighed trives og motiveres af sit arbejde.
- Udarbejde udviklingsplan i samarbejde med talentet.
- Facilitere udviklingstiltag, der er planlagt for det enkelte talent.
- Rapportere til Forsvarsministeriets koncern talentråd eller myndighedernes talent management organisationer om talentets udvikling og fortsatte potentiale.

4.4.4 Talentet

Talentet har ansvaret for at:

- Indgå i en ærlig og åben forventningsafstemning med foresatte talent management organisation.
- Løse opgaver af høj kvalitet.
- Kommunikere åbent om egen trivsel og motivation med nærmeste ledelse samt med foranstående talent management organisation.

4.4.5 Forsvarsministeriets Personalestyrelse

Forsvarsministeriets Personalestyrelse har til opgave at:

- Lede arbejdet i Forsvarsministeriets Koncern Talentråd.
- Opstille og i samarbejde med Forsvarsministeriets Koncernfælles Personalekontor bidrage med en sekretærfunktion for Forsvarsministeriets koncern talentråd .
- Stille talent management konsulenter til rådighed for de koncern- og lokale talenter, i det omfang, at det enkelte talent og dennes reference-talentorganisation måtte finde det nødvendigt.
- Understøtte styrelserne/myndighederne med at organisere, implementere og videreudvikle Koncept for Talent Management i Forsvarsministeriets koncern.

4.5 Talentaktiviteter

Talent management og udviklingen af koncernens talenter understøttes af konkrete talentaktiviteter. Arbejde med konkret og relevant opgaveløsning af højere kompleksitet, end de opgaver der i øvrigt er tilknyttet talentets aktuelle stilling og funktionsniveau, anses som nyttige og motiverende talentudviklingstiltag.

Inddragelse af talentet i efterfølgende beslutningsprocesser eller videre arbejde, hvori talentets bidrag indgår, er motiverende for den fortsatte talentudvikling; dels på grund af, at nytten af det udførte arbejde bliver åbenlys for den pågældende, og dels qua den eksponering overfor højere myndigheder og chefer, som denne inddragelse ofte vil bevirke.

En ikke udtømmende liste af eksempelvis talentaktiviteter fremgår af nedenstående tabel. Hvilke konkrete talentaktiviteter, der tages i brug, bør ske på baggrund af en individuel vurdering af det enkelte talent.

Generelt	Det faglige talent	Ledelsestalentet
<ul style="list-style-type: none"> • Særlige bedømmelseskriterier • Særlige udviklingstiltag, -projekter eller -opgaver • Personlig karriererådgivning • Ofte FOKUS bedømmelse (fx årligt) • Fastlæggelse af karrierespor 	<ul style="list-style-type: none"> • Faglig mentor • Særlige faglige kompetencegivende kurser eller uddannelse • Udvekslingsophold ved virksomhed eller uddannelsesinstitution • Forsknings- eller Ph.D.-stipendiater • Personlig omklassificering 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelsescoaching • Ofte/sjældnere udsendelser • Mobilitetsfremmende tillæg • VL gruppe • Internationalt netværk • Særlige executive forløb