

Katalog til rekruttering og afhjælpning af rekrutteringsproblemer

En del af HR-strategiens Rekrutteringsstrategi

Decentraliseringen af ansvar og initiativ inden for HR og personale har bl.a. betydet, at den enkelte chef spiller en stor rolle i forbindelse med rekruttering og besættelse af ledige stillinger i Forsvaret. Størstedelen af rekrutteringerne forløber uden problemer, og ender med opnåelse af det egentlige mål for processen. Nemlig ansættelsen af en kvalificeret medarbejder.

I visse situationer kan der dog opstå problemer med rekruttering af en tilstrækkeligt kvalificeret medarbejder. Årsager kan fx være baseret i konkurrence på arbejdsmarked, mangel på specialister, geografiske årsager eller lignende. Dette katalog indeholder en række værktøjer til at afhjælpe sådanne problemer.

Værktøjerne relaterer sig både direkte til den enkelte rekruttering men også til afhjælpning af længerevarende rekrutteringsproblemer eller vakanceperioder. Hensigten er at opnå målene i HR-strategien, at stillingsbesættelser i Forsvaret sker gennem ansøgning, at beordring er begrænset til et minimum, samt at den enkelte chef kan benytte flere værktøjer i tilpasningen af sin organisation i forhold til opgaveportefølje, samfundskonjunkturer og rekrutteringssituationen.

Alle stillinger, der modtages i online registrering, bliver som udgangspunkt bemandet efter ansøgning. Undtagelser er udsendelse til internationale operationer, lokale tjenesteplaner, placering af medarbejdere fra jobbanken, organisatoriske skift særligt ved ansvar 4 og 5, førstegangstjeneste efter officersuddannelserne, befalingsmandsuddannelserne og de tekniske uddannelser.

Endelig er der også mulighed for beordring i forretningskritiske stillinger, hvor det er konstateret, at stillingen ikke kan besættes gennem ansøgning.

Værktøjer til brug ved rekruttering

#	Mulighed	Metode	Overordnet ramme	Vilkår
1	Udnyt mulighederne i stillingsopslaget.	Ledelsesret.	Bemandingssystemet – Spørgsmål & svar.	Stillingsopslaget indeholder alle elementer, som gør den enkelte stilling særligt tiltrækkende. Fokus bør især være på opgaverne, der vil være det, som motiverer og fastholder medarbejderen på længere sigt. Derudover er stillingsopslaget den første forventningsafstemning overfor kandidaterne til stillingen. Dette kan f.eks. være i form af, hvorvidt der er tale om en stilling som specialist, leder eller en blanding mellem flere kvalifikationer.
2	Genopslag.	Ledelsesret.	Bemandingssystemet – Spørgsmål & svar.	Genopslaget udvider tidsperioden, og skal dermed øge antallet af ansøgere med de rette kvalifikationer til stillingen. Derudover kan genopslaget anvendes til at uddybe andre elementer i stillingen som f.eks. faglig udvikling, mulighed for udnævnelse samt løn og ansættelsesforhold.
3	Anvendelse af personlige kvalifikations- eller funktionstillæg.	Forhandling.	Retningslinjer for decentral løndannelse i Forsvaret.	Faste eller midlertidige personlige tillæg bliver forhandlet på baggrund af medarbejderens evne til at præstere og værdien af vedkommendes kvalifikationer eller funktioner. Såfremt et tjenestested vurderer medarbejderen højere end andre tjenestesteder, kan kvalifikationstillæg dermed variere mellem tjenestesteder.
4	Anvendelse af resultatløn.	Forhandling.	Retningslinjer for decentral løndannelse i Forsvaret.	Det er muligt at formulere en kontrakt om resultatløn, som er baseret på medarbejderens opnåelse af en på forhånd defineret opgave inden for et specifikt tidsrum. Relevansen af resultatløn vil afhænge af den enkelte stilling, og kræver at opgaven – eller opgaverne – kan opgøres tilstrækkeligt objektivt og målbart. Der er endvidere tale om en fleksible løndel, som kan blive forlænget og løbende tilpasset den konkrete opgaveløsning.
5	Anvendelse af plustid eller lignende.	Forhandling.	Decentral lønsumsstyring.	Der er mulighed for at indgå midlertidig aftale med allerede ansatte medarbejdere om en arbejdstid på op til 42 timer om ugen. Dette begrænser i kortere eller længere tid konsekvensen af ledige stillinger.
6	Anvendelse af kompetenceudvikling.	Ledelsesret.	Generelle retningslinjer for kompetenceudvikling.	Anvendelse af kompetenceudvikling er blevet mere fleksibel bl.a. i forbindelse med strukturelle videreuddannelser. Til stillinger, hvor det er svært at tiltrække kvalificeret personale, er der dermed mulighed for at anvende tid og økonomi til gennemførelse af f.eks. efter- og videreuddannelse.
7	Fokus på medarbejderen og	Ledelsesret.	Udviklingsarbejde er iværksat i regi af	Det er ikke altid kun medarbejderen, som skal flyttes men også medarbejderens familie.

	familien.		Rekrutteringsstrategien.	F.eks. har tjenestesteder i nærheden af Varde positive erfaringer med et samarbejde med kommuner, som hjælper med kontakt til potentielle arbejdspladser til ægtefælle/samlever og institutionspladser mv. til børn.
8	Rekruttering i nærmiljøet.	Ledelsesret.	[Under udarbejdelse].	Sandsynligheden for rekruttering og fastholdelse af potentielle medarbejdere, som allerede har en tilknytning til lokalområdet, kan være større. Fra ansættelsen kan medarbejdere derefter blive kompetenceudviklet over kortere eller længere tid for at blive mere specialiseret til de konkrete opgaver.
9	Anvendelse af fleksible arbejdsvilkår.	Ledelsesret.	Forsvarets personalepolitik.	Hvis problemet er geografien, kan problemet begrænses ved f.eks. tilbud om fleksible arbejdstider, hjemmearbejdsdage, tildeling af fjernarbejdsplads osv.
10	Fordeling af stillingens opgaver.	Ledelsesret.	Decentral organisationsstyring.	De konkrete opgaver, der er tilknyttet den enkelte stilling, kan i et vist omfang blive fordelt til enhedens øvrige medarbejdere i kortere eller længere perioder. Dette begrænser konsekvensen af ledige stillinger.
11	Ændring af stillingen.	Ledelsesret.	Decentral organisationsstyring.	Hvis der ikke er mulighed for at rekruttere den ideelle medarbejder, vil der være alternative personale- eller faggrupper, som kan løse opgaverne.
12	Ændring af organisationen.	Ledelsesret.	Decentral organisationsstyring.	Rekrutteringsproblemer, som går videre end blot den enkelte stilling eller funktion, kan medføre behov for langsigtede og mere gennemgribende ændringer af organisationen. Hensigten er ikke ændring af organisationens opgaveløsning men at tilpasse organisationen, så risiko for og konsekvens af ledige stillinger bliver mindst mulig.
13	Jobrotationer i kortere perioder.	Beordringsret.	Tjenesterejseregler.	Medarbejderen bliver beordret ud af sin faste stilling og ind i en tidsbegrænset stilling for en kortere periode Det betyder, at der vil være adgang til merudgiftsgodtgørelse efter tjenesterejsereglerne og midlertidig tjeneste. Midlertidig tjeneste giver mulighed for, at medarbejderen kan få dækket sine merudgifter i form af udgifter til kost og logi (time- og dagpenge, hoteldispositionsbeløb m.v.).
14	Beordring uden ansøgning.	Beordringsret.	Tjenesterejseregler.	I forretningskritiske stillinger, hvor omfordeling af opgaver eller stillingsændring ikke er muligt, kan det blive nødvendigt at beordre en medarbejder i stillingen over en længere periode. Medarbejderen bliver beordret ud af sin faste tjeneste/stilling og ind i en fast stilling op til 4 år. I sådanne tilfælde er der adgang til merudgiftsgodtgørelse efter tjenesterejsereglerne.