



FORSVARETS PERSONELTJENESTE

Kvartalsrapport om afgangssinterview 2008

3. kvartal 2008

AKKUMULERET

1. november 2008

Vers. 2.1/TV

INDHOLD

0	<u>Resume</u>	4
1.	<u>Baggrund</u>	7
2.	<u>Beskrivelse af interviewforløb</u>	8
3.	<u>Rapportdesign, konklusionsniveauer og basisvariable</u>	9
	3.1. Værn	10
	3.2. Funktionsniveau	11
	3.3. Alder	11
	3.4. Køn	11
	3.5. Antal udsendelser	12
	3.6. Parforhold og hjemmeboende børn	12
4.	<u>Årsager fordelt på Værn</u>	13
	4.1. Alle værn under ét	13
	4.2. HRN	15
	4.2.1. Funktionsniveau	16
	4.2.2. Tjenestegren/Fagligt speciale	19
	4.2.3. Tjenestested	20
	4.3. FLV	21
	4.3.1. Funktionsniveau	22
	4.3.2. Tjenestegren/Fagligt speciale	24
	4.3.3. Tjenestested	25
	4.4. SVN	25
	4.4.1. Funktionsniveau	27
	4.4.2. Tjenestegren/Fagligt speciale	29
	4.4.3. Tjenestested	30
	4.5. HJV	31
	4.5.1. Funktionsniveau	32
	4.5.2. Tjenestegren/Fagligt speciale	32
	4.5.3. Tjenested	32
5.	<u>Årsager til fratrædelse fordelt på funktionsniveau</u>	33
	5.1. Officerer	33
	5.2. Befalingsmænd	35
	5.3. Konstabler	36
	5.4. Civile: C300, C200, C100	37

6. <u>Incitament til tilbagevenden</u>	39
6.1. Overordnet fordeling	39
6.2. Fordeling på Værn	41
6.2.1. HRN	42
6.2.2. FLV	43
6.2.3. SVN	43
6.2.4. HJV	43
6.3. Fordeling på funktionsniveau	44
6.3.1. Officerer	44
6.3.2. Befalingsmænd	45
6.3.3. Konstabler	46
6.3.4. Civile: C300, C200, C100	47
7. <u>Respondenternes gode råd til Forsvaret og Funktionsniveau</u>	48
7.1. Overordnede betragtninger	48
7.2. HRN	49
7.2.1. Officerer	49
7.2.2. Befalingsmænd	49
7.2.3. Konstabler	50
7.3. FLV	52
7.3.1. Officerer	52
7.3.2. Befalingsmænd	52
7.3.3. Konstabler	52
7.4. SVN	52
7.4.1. Officerer	52
7.4.2. Befalingsmænd	52
7.4.3. Konstabler	52
7.5. HJV	52
7.5.1. Officerer	52
7.5.2. Befalingsmænd	52
7.5.3. Konstabler	52
7.6. CIV	53
7.6.1. C300	53
7.6.2. C200	53
7.6.3. C100	53

0. Resume

Denne rapport er afrapporteringen af afgangsinterview gennemført i tredje kvartal 2008 med fratrædende personel i forsvaret.

Rapporten afdækker fratrædelsesårsagerne hos de af forsvarets medarbejdere, der uforudset afgår deres stilling i nævnte periode eller senere. Samtidig har undersøgelsen søgt at indfange hvilke incitamenter, som kunne få de fratrædende til at vende tilbage til forsvaret. Endelig er undersøgelsen anvendt til at indhente de fratrædendes råd til bedre fastholdelse.

Databearbejdningen er foretaget ud fra et rapportdesign, der indeholder på 4 konklusionsniveauer:

- Forsvaret generelt
- Værn
- Funktionsniveau
- Tjenestegren/fagligt speciale

Denne rapport fokuserer især på de første tre konklusionsniveauer. Datagrundlaget har kun sporadisk været til stede for så vidt angår Tjenestegren/fagligt speciale og Tjenestested.

For hvert værn er tegnet en opdateret profil på en fratrædende medarbejder fra det pågældende værn.

I forhold til seneste afrapportering er der ikke – på det generelle plan - væsentlige ændringer i årsagsforklaringerne. De væsentligste årsager for forsvaret under ét er fortsat:

- **Utilfredshed med *Udsendelse*,**
- ***Løn***
- ***Ledelse*.**
- ***Jobbets indhold*,**
- ***Andet***

Kategorien *Andet* anvendes fortsat i stigende omfang, og under interviewene er det søgt klarlagt, hvad der ligger heri. Det er forklaringer, der peger på helt personlige forhold. Det kan være familiemæssige årsager, eller helbredsmæssige forhold, eller nysgerrighed efter at prøve kræfter i det private erhvervsliv samt et planlagt ønske om kun at være i forsvaret i en kortere periode.

Men *Andet* dækker også over forholdet mellem den enkelte og forsvaret/arbejdskollegerne. For eksempel peges der på uenighed i de organisatoriske forandringer (centralisering), på utilfredshed med uddannelsen hos kolleger og ledere, på uindfrie løfter om uddannelse og kontraktforhold samt på at fratrædelsen sker på forsvarets foranledning.

Tilbud om andet job markeres fortsat kun af et lille antal respondenter. Det må derfor fortsat antages, at Forsvarets medarbejdere ikke bliver "lokket" ud af Forsvaret – fratrædelsen er en selvstændig, velovervejet beslutning. Det indikerer, at man måske ikke umiddelbart oplever de civile

jobs som mere attraktive. Og det understreger, at fratrædelsesbeslutningen er et fravalg af Forsvaret

Forsvaret Image samt Forsvarets Opgaver har fortsat slet ingen betydning for fratrædelsesbeslutningen. I forlængelse heraf peger interviewene på en meget stor loyalitetsfølelse over for forsvaret som institution og over for kollegerne.

Det er fortsat bemærkelsesværdigt, at stort set alle, der forlader Forsvaret, har overvejet beslutningen i en rum tid. *Det indikerer, at fratrædelsesbeslutningen fortsat ikke er begrundet i et tilvalg, men i et fravalg.*

Mange af respondenterne har fortsat *ikke været til fratrædelsessamtale med nærmeste foresatte; mens tilsvarende mange har omtalt deres overvejelser om fratrædelse forinden. Heri ligger en indikation om at se nærmere på den daglige dialog.*

Endvidere er det interessant, at relativt flere kvinder vælger at fratræde (tredje kvartal).

Analysen viser, at der stadig er visse forskelle i fratrædelsesårsagerne fra værn til værn. De tre væsentligste, enkeltstående årsager for hvert værn er således:

- **HRN: Udsendelse, Løn samt Jobbets indhold**
- **FLV: Ledelse, Løn samt Karrieremuligheder**
- **SVN: Karrieremuligheder, Ledelse samt Jobbets indhold**
- **HJV: Udsendelse, Geografisk mobilitet samt Ledelse**

Også her anvendes **Andet** til at markere personlige forhold, herunder familiemæssige forhold samt uindfrie forventninger og uklar personelplanlægning som generelle årsager på tværs af værne-

Antallet af respondenter fra HJV er dog for lille til, at der kan drages signifikante konklusioner.

Der er mindre forskydninger i forhold til de seneste afgangsrapporter, og der er derfor en klar sikkerhed om tendenserne. Noget tyder på, at de igangsatte fastholdelsestiltag har haft en vis positiv effekt.

Også i denne afgangsrapport er der en vis forskel i fratrædelsesårsagerne mellem funktionsniveauerne. De tre væsentligste årsager for hvert af niveauerne er:

- **Officerer:** **Karrieremuligheder, Jobbets indhold samt Udsendelse**
- **Befalingsmænd:** **Udsendelse, Løn samt Karrieremuligheder**
- **Konstabler:** **Udsendelse, Løn samt Jobbets indhold**
- **CIV:** **Ledelse, Løn, Jobtilbud samt Jobbets indhold**

I forhold til seneste afgangsrapport er der ingen markante ændringer i denne fordeling.

For så vidt angår mulighederne for at få de fratrædende medarbejdere til at overveje en tilbagevenden til forsvaret, har der været en klar tendens i svarene: Mange har været afvisende overfor tanken om at skulle vende tilbage til forsvaret. Denne markering kan tyde på, at fratrædelsesbeslutningen måske har været konfliktfyldt for de pågældende. Derfor er det nærliggende at antage, at en proaktiv indsats ville kunne have forhindret nogle af de utilsigtede fratrædelser.

I interviewene til denne rapport spores imidlertid også en tendens til at flere positivt overvejer en tilbagevenden. Disse respondenter angav ændringer i følgende områder afgørende for deres overvejelser:

- **Løn**
- **Jobbets indhold**
- **Udsendelse**
- **Karrieremuligheder**
- **Ledelse**

Ikke overraskende er områderne fortsat stort set identiske med de væsentligste fratrædelsesårsager. Og i forhold til de tidligere analyser er der heller ikke markante ændringer – dog er ændringer i **Ledelsesforholdene** fortsat relativt faldende som incitamentfaktor.

En forbedret **Løn** er således fortsat et vigtigt incitament for eventuel tilbagevenden. Forholdene omkring **Udsendelse** er også markeret i kommentarerne; hvor der peges på kortere udsendelsesperioder – f.eks. garanti for udsendelser af 3 måneders varighed hvert andet år. Kommentarerne peger fortsat på, at kammeratskabet og forsvarets kultur betyder meget for de fratrædende.

Afslutningsvist bemærkes det, at den utilfredsstillende høje fratrædelsesfrekvens, som forsvaret oplever, har negative konsekvenser for såvel forsvarets evne til at leve op til aftalte leveranceforpligtelser, som for forsvarets mulighed for at udvikle en effektiv og fremadrettet organisation. Selvom enhver organisation – også forsvaret – har behov for en vis personaleomsætning for at kunne skabe fornyelse og udvikling; må omsætningen ikke blive højere på kort sigt, end at man som minimum kan reproducere det aktuelle kompetenceniveau. På grund af afgangsmønsteret er kompetenceniveauet selvsagt truet.

Erfaringerne fra de mange afgangsinterviews giver et grundlag for at gisne om de mere overordnede årsager til den stigende fratrædelsesfrekvens: Forsvaret er som organisation i færd med en meget omfattende transitionsproces, hvor alle uden undtagelse vil opleve betydelige forandringer – såvel i den praktiske dagligdag, som i den holdningsmæssige tilgang til jobbet. Forsvarsforliget og de politiske forventninger til forsvarets ydeevne er en del af rammerne for forandringerne. Men lige så vigtig er forandringen som følge af samfundsudviklingen – som f.eks. påvirker den enkelte til at se på arbejdspladsen på en anden måde end for bare 10 år siden.

Imidlertid har forsvaret fortsat et personale, som grundlæggende kan identificere sig med forsvarets opgaver og mission i samfundet – og samtidig har en stor loyalitetsfølelse over for forsvaret og kollegerne. Dette giver sig blandt andet udslag i, at langt de fleste af de fratrædende overvejer deres beslutning en ganske lang tid.

1. Baggrund

Forsvaret har i de senere år oplevet en markant stigning i personaleomsætningen, hvilket er omkostningskrævende og kritisk ud fra et resourceallokeringsmæssigt synspunkt; blandt andet i relation til Danmarks forpligtelser ved udenlandske missioner.

I 2007 fratrådte 1.445 medarbejdere deres stilling i forsvaret. I de første tre kvartaler af 2008 er 1.136 uforudset afgået.

Afgangen i 2007 fordelte sig med 165 officerer, 359 befalingsmænd samt 921 konstabler.

I 2008 har den hidtidige afgang fordelt sig således: 106 officerer, 311 befalingsmænd samt 719 konstabler. Umiddelbart synes der at være et lille fald i afgangsfrekvensen blandt officerer. For befalingsmænd ses en stigning i uforudset afgang i forhold til de 3. første kvartaler 2007. For konstablerne er niveauet en smule højere end i 2007.

Samlet set tyder tallene for tredje kvartal på en mindre stigning i afgang fra 2007 til 2008.

For at få et klart billede af fratrædelsesårsagerne har Forsvarets Personeltjeneste (FPT) iværksat telefoniske afgangsinterviews med personel, der har søgt deres afsked fra forsvaret, hvad enten det drejer sig om personel på tjenestefrihed uden løn eller til direkte afsked. Informationerne herfra er blevet anvendt til at identificere relevante tiltag, der kan sikre en højere fastholdelsesprocent.

Opgaven med at gennemføre og bearbejde interviews med alle fratrædende medarbejdere er placeret hos en ekstern samarbejdspartner – Kompetencemægleren. Opgaven placeres eksternt da FPT ønsker, at det er et uvildigt firma, der kontakter og gennemfører afgangsinterviewet, samtidig har FPT ikke de nødvendige ressourcer til rådighed. De interviewede sikres anonymitet. Det skal understreges, at Kompetencemæglerens interview ikke erstatter den normale procedure, hvor fratrædende personel er til fratrædelsessamtale med nærmeste foresatte.

Opgaven omfatter 2 elementer:

1. Gennemførelse af telefoninterview med fratrådte og fratrædende medarbejdere, hvis fratrædelse er kommet til forsvarets kendskab siden seneste afgangsanalyse.
2. Bearbejdning og vurdering af indhentede data, således at der udledes relevante tendenser, sammenhænge og vurderinger i relation til fratrædelsesmønstret.

Til denne rapport har Kompetencemægleren haft adgang til godt 800 medarbejdernumre, hvilket omfatter 148 fratrædende i personelgrupperne M&C 300-400 for hele 2008 og 657 i personelgrupperne M&C 100-200.

I rapporten baseres analyse og konklusioner på den akkumulerede datamængde. Hvor det er relevant indarbejdes en selvstændig beskrivelse af tendenser i udviklingen over tid – det vil her sige i tredje kvartal.

Undersøgelsen må kun offentliggøres efter aftale med Forsvarets Personeltjeneste v/ orlogskaptajn Thomas Westergaard og med kilde-henvisning til Kompetencemægleren@.

2. Beskrivelse af interviewforløb

Alle interviews gennemføres som telefoninterviews ud fra et interviewskema, som er udviklet sammen med og godkendt af FPT. Interviewformen er struktureret og interviewerens fremtræder neutral.

Forud for interviewet er en række basisoplysninger indtastet i et skærmbillede, der er linket til en database. Basisoplysningerne er genereret ud fra dataark leveret af FPT. I relation til denne aktuelle pulje af fratrådte medarbejdere har det ikke været muligt at få leveret yderligere basisoplysninger end tidligere. Derfor er alle ønskelige basisoplysninger fortsat ikke tilgængelige – eksempelvis har det ikke været muligt ved alle at identificere undergrupper på fast tjenestested.. *Endvidere har datakvaliteten på kontaktdata været meget svingende, hvilket har reduceret adgangen til respondenter betydeligt.* Fra FPT's side arbejdes der på, at forbedre datakvaliteten.

Et interview har typisk en varighed af 15 – 20 minutter; dog har adskillige haft en varighed på mere end 30 minutter. Dertil kommer forberedelsestid, op- og genopringningstid samt den efterfølgende bearbejdning.

Det har mod forventning ikke været muligt at gennemføre Interviews primært i dagtimerne på hverdage. Det har derfor været nødvendigt at placere de fleste interviews i aftentimerne og i weekends, hvilket der har været grundlæggende accept af hos respondenterne – men ikke udgør en ideel interviewsituation..

Det har ikke været muligt at opnå interview med samtlige fratrædende: Udover de få medarbejdere, der udtrykkeligt har markeret, at de ikke ønsker at deltage, er der en række medarbejdere, som det ikke har været muligt at træffe - på trods af gentagne opringninger (op til 8 gange). Endelig har det for en række medarbejders vedkommende ikke været muligt at tilvejebringe et brugbart telefonnummer (eller adresse).

Alt i alt har godt 62 % afgivet interview, hvilket vurderes fuldt ud tilfredsstillende for en valid stikprøve.

Erfaringerne peger på en positiv modtagelse hos respondenterne af interviewmuligheden. Kun meget få har givet negative tilbagemeldinger på metoden; og kun få ikke har ønsket at deltage. en del af respondenterne har vist interesse for at uddybe deres holdninger og oplevelser ved fratrædelsen; mens andre har vist interesse for at genindtræde i Forsvaret. Derfor er oprettet en særlig mailadresse afgang@kompetencemaegleren.dk og et særligt telefonnummer.

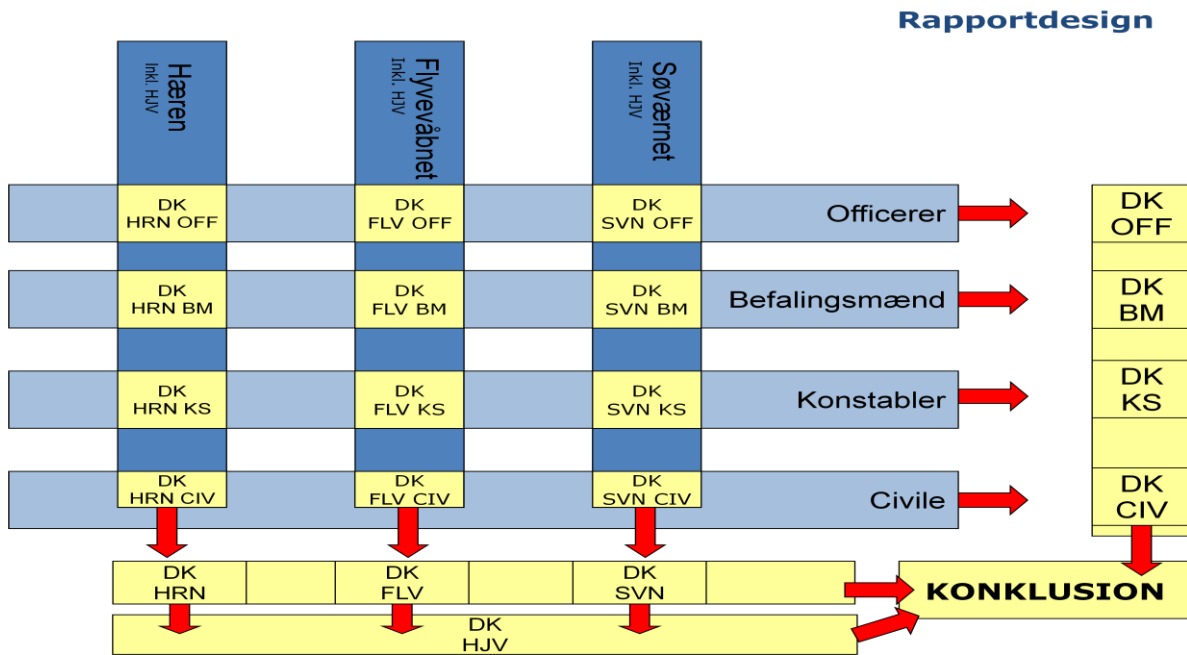
Undervejs i interviewet har respondenterne haft mulighed for at supplere deres årsagsforklaringer med verbale kommentarer.

Det er vigtigt at understrege, at ikke alle har benyttet sig af denne supplerende svarmulighed, hvorfor udsagnene ikke kan indgå i en kvantitativ vægtning af fratrædelsesårsagerne.

Alle kommentarer – såvel dem, der er afgivet i direkte tilknytning årsagsforklaringer og øvrige interviewområder, som dem, der efterfølgende er afgivet, indgår i den kvalitative beskrivelse og vurdering.

3. Rapportdesign, konklusionsniveauer og basisvariable

Rapportens kvantitative og kvalitative beskrivelser er struktureret efter et rapportdesign, der har forskellige konklusionsniveauer.



Dette rapportdesign fokuserer efter ønske fra FPT på 4 konklusionsniveauer:

- Forsvaret generelt
- Værn
- Funktionsniveau
- Tjenestegren/fagligt speciale og tjenestested (i det omfang datamaterialet giver mulighed herfor)

Databearbejdningen er derudover struktureret ud fra en række basisoplysninger, der kan rubricere den enkelte respondent. Herved gives mulighed for at sætte årsagsforklaringerne i forhold til en række objektive omstændigheder.

Kategorier:

- Aldersfordeling
- Fordeling på køn
- Fordeling på antal udsendelser
- Parforhold
- Hjemmeboende børn

For så vidt angår de to første kategorier, er oplysningerne hertil overført direkte fra datamaterialet leveret af FPT. For så vidt angår de øvrige kategorier, er oplysningerne forsøgt indhentet under

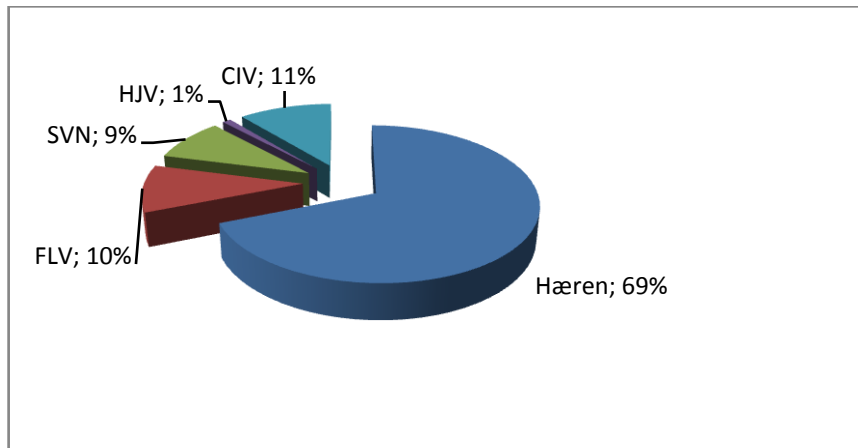
interviewene. Derfor kan der være forskel på antal mulige respondenter og faktiske respondenter i nedenstående grafiske fremstillinger.

Denne rapport fokuserer - ligesom rapporten for første halvår – primært på de første tre konklusionsniveauer. For så vidt angår Tjenestegren/fagligt speciale og Tjenestested er dette niveau medtaget, hvor det er muligt. Datagrundlaget for dette konklusionsniveau er fortsat spinkelt.

I takt med at datagrundlaget og datakvaliteten udbygges, er det dog muligt uden for den faste af-rapportering at udarbejde særlige analyser mv.

3.1 Værn

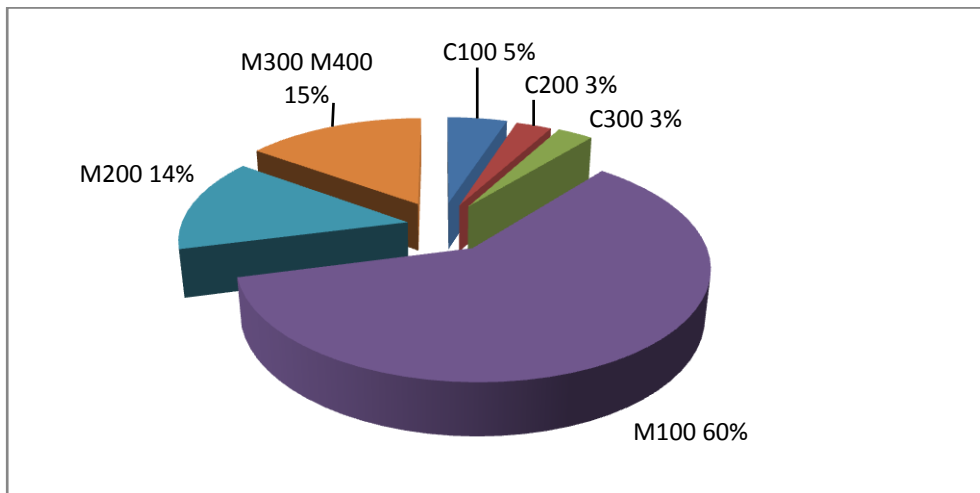
Fordelingen på værn følger i store træk den generelle værnfordeling i forsvaret, mere end 2/3 kommer fra HRN, som dog er lidt færre (1 %) end i første halvår.



HRN's store andel har naturligvis betydning for de fleste gennemsnitstal, som anvendes i rapporten – derfor opgøres data også på de enkelte værn.

3.2 Funktionsniveau

Mere end halvdelen af de fratrædende er fortsat fra konstabelgruppen, og der er faktisk tale om en lille stigning (fra 58 % til 60 %), hvilket også afspejler, at lidt færre officerer – relativt set – har valgt at fratræde deres stilling i tredje kvartal.



3.3 Alder

Gennemsnitsalderen for en fratrædende medarbejder over alle tre kvartaler er godt 30 år. Alene for tredje kvartal er gennemsnitsalderen dog knapt 30 år. Det vil sige, at der er en antydning af, at der bliver endnu flere yngre blandt de fratrædende.

Der er dog store variationer værnene imellem og funktionsniveauerne imellem. Således er gennemsnitsalderen lavere hos HRN end hos de øvrige værn; og gennemsnitsalderen er naturligt højere blandt officerer (funktionsniveau M/C300) end blandt øvrige funktionsniveauer.

3.4 Køn

Kønsfordelingen blandt de fratrædende følger den generelle kønsfordeling. Blandt de fratrædende er 12 % kvinder. Dette er en lille stigning – set over alle tre kvartaler – fra 10 %. Dog udgjorde kvindernes antal alene i tredje kvartal 17 % - altså en markant stigning.

3.5 Antal udsendelser

Knapt 50 % af de interviewede været udsendt – det svarer til en gennemsnitlig udsendelse på 1. I forhold til tidligere rapporter er der tale om et lille fald i antallet af udsendte blandt respondenterne. Interessant er det imidlertid, at det samtidig kan konstateres, at antallet, der har været udsendt mange gange er stigende. I tredje kvartal havde 2 % af respondenterne været udsendt flere end 5 gange.

Hvor mange gange har du været udsendt indenfor de sidste 5 år?	Procent
0 gange	52 %
1 gang	29 %
2 gange	12 %
3 gange	4 %
4 gange	2 %
5 gange	1 %
Flere end 5 gange	1 %

3.6 Parforhold og hjemmeboende børn

Blandt de interviewede lever 66 % i fast parforhold, mens 36 % har hjemmeboende børn. Der er tale om et fald i antal respondenter i fast parforhold og med hjemmeboende børn. Denne tendens antages at have sammenhæng med den lavere gennemsnitsalder blandt respondenterne. Fordelingen dækker dog over forskelle værnene imellem.

4. Årsager fordelt på Værn

Interviewerne har optrådt neutrale for at sikre, at respondenterne svarede uhjulpen på hovedspørgsmålet om fratrædelsesårsagen.

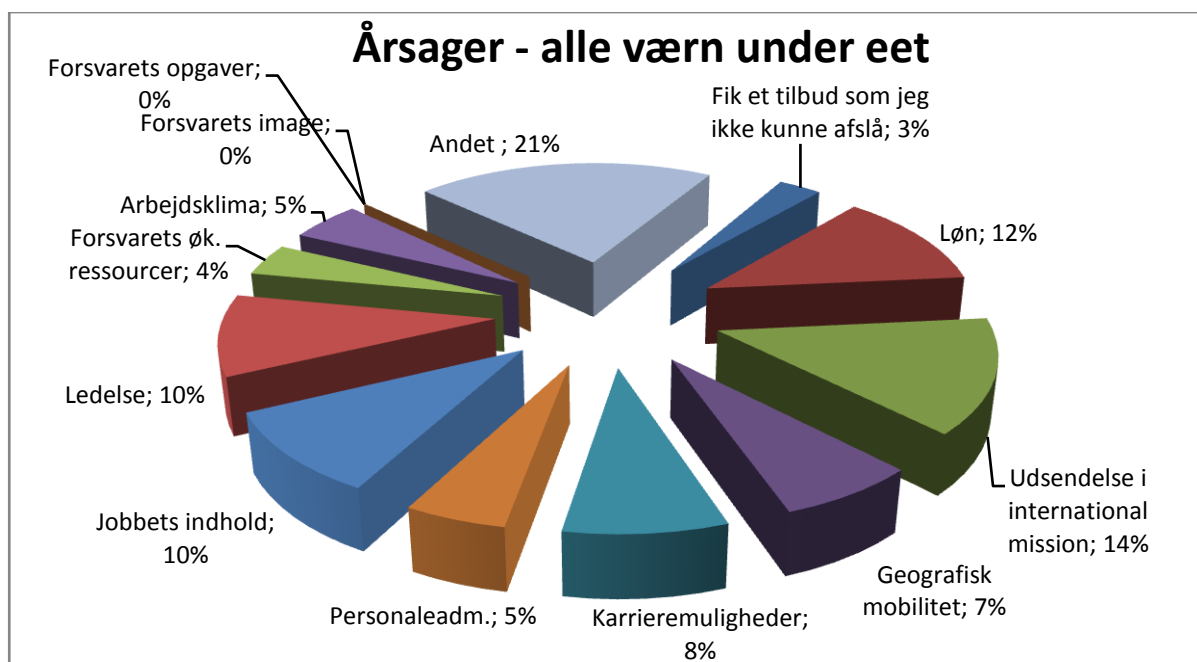
For at sikre den nødvendige struktur for den efterfølgende databearbejdning opereres med en række svarkategorier:

Tilbud om nyt job	Løn	Udsendelse
Geografisk mobilitet	Karrieremuligheder	Personaleadministration
Jobindhold	Ledelse	Forsvarets økonomiske ressourcer
Arbejdsclima	Forsvarets image	Forsvarets opgaver

Under - eller umiddelbart efter - interviewet er svarene rubriceret ind i disse svarmuligheder. Hvor det ikke har været muligt, har interviewereren tilføjet en skriftlig kommentar. Dette har især haft betydning, hvor respondenterne har valgt, at pege på "Andet" som fratrædelsesårsag. Her er de skriftlige kommentarer anvendt til at udlede sammenhænge og tendenser i denne kategori.

I forlængelse heraf skal det bemærkes, at over tid har flere og flere respondenter ikke umiddelbart valgt årsagsforklaringer, der passer ind i ovennævnte 12 svarkategorier. Disse respondenteres svar er derfor i stigende grad blevet placeret under "Andet". Af hensyn til sammenligneligheden over tid er de hidtidige svarkategorier imidlertid fastholdt. Muligvis kan denne tendens hænge sammen med, at den oprindelige hypotese om fratrædelsesårsagerne er under ændring og bør revideres.

4.1 Alle værn under eet



I forhold til den seneste afgangsrapport er der ikke meget væsentlige forskelle. Det er stort set de samme årsager, som gør sig gældende – dog er der flyttet nogle svar fra **Jobbets indhold, Ledelse, Forsvarets økonomiske ressourcer** samt **Arbejdsklima** til **Andet**.

Følgende faktorer har overordnet set størst betydning for personellet beslutning om at forlade Forsvaret – enten til orlov eller til afsked:

Under **Andet** placeres fortsat flere årsagsforklaringer. Det er forklaringer, der peger på helt personlige forhold. Det kan være familiemæssige årsager, eller helbredsmæssige forhold, eller nysgerrighed efter at prøve kræfter i det private erhvervsliv samt et planlagt ønske om at være i forsvaret i en kortere periode.

Men **Andet** dækker også over forholdet mellem den enkelte og forsvaret/arbejdskollegerne. For eksempel peges der på uenighed i de organisatoriske forandringer (centralisering), på utilfredshed med uddannelsen hos kolleger og ledere, på uindfrie løfter om uddannelse og kontraktforhold samt på at fratrædelsen sker på forsvarets foranledning.

Udsendelse til international mission er fortsat en væsentlig, selvstændig årsag. Niveauet er på samme niveau som i forhold til seneste rapport, og derfor er det fortsat overvejelserne ved udsendelse, der vejer tungest for fratrædelsesbeslutningen. En del af kommentarerne peger fortsat på, at der på den ene side er en gruppe, som slet ikke ønsker udsendelse. Og på den anden side en gruppe, som gerne vil udsendes. Denne gruppe giver dog udtryk for utilfredshed med omstændighederne ved udsendelsen – f.eks. at det er for belastende for familien eller at man ikke har følt, at uddannelsen før udsendelsen har været tilstrækkelig.

Lønnen spiller fortsat en vigtig rolle i beslutningen om, at fratræde forsvaret. Det er ikke kun lønsammenligningen med det private erhvervsliv – flere peger på, at lønnen generelt ikke svarer til den indsats, risiko og ansvar, som jobbet indebærer.

Selvom der er tale om et fald, er **Ledelse** fortsat en væsentlig årsagsforklaring. Der er atter en vis mistillid til ledelsens evne til og mulighed for at eksekvere god ledelse. Der er utilfredshed med ledelsens attitude og tone. Der er fortsat en opfattelse af, at de øverste ledelsesniveauer er bundet af en politisk proces. Der er langt fra "top til bund".

Jobbets indhold er på samme niveau, som **Ledelse**. Kommentarerne peger på utilfredshed med ikke meningsfyldt arbejdsopgaver og manglende struktur. Formodningen om, at forandringsprocessens virkninger kan spores her, fastholdes.

Faktorerne **Karrieremuligheder, Geografisk mobilitet, Arbejdsklima** samt **Personaleadministration** tillægges fortsat en vis betydning

Kommentarerne indikerer fortsat utilfredshed med uddannelsesplanlægningen og karriereudviklingen. Kravene til geografisk mobilitet vurderes negativt – især af ansatte med familiemæssige forpligtelser.

Jobtilbud, Forsvarets image samt **Forsvarets opgaver** tillægges mindre eller ingen betydning. Det er fortsat bemærkelsesværdigt, at Jobtilbud udefra har så lille en betydning for fratrædelsesbeslutningen. Det understreger, at personellet fortsat ikke lokkes væk fra forsvaret; men selv træffer en velovervejet beslutning om at fratræde.

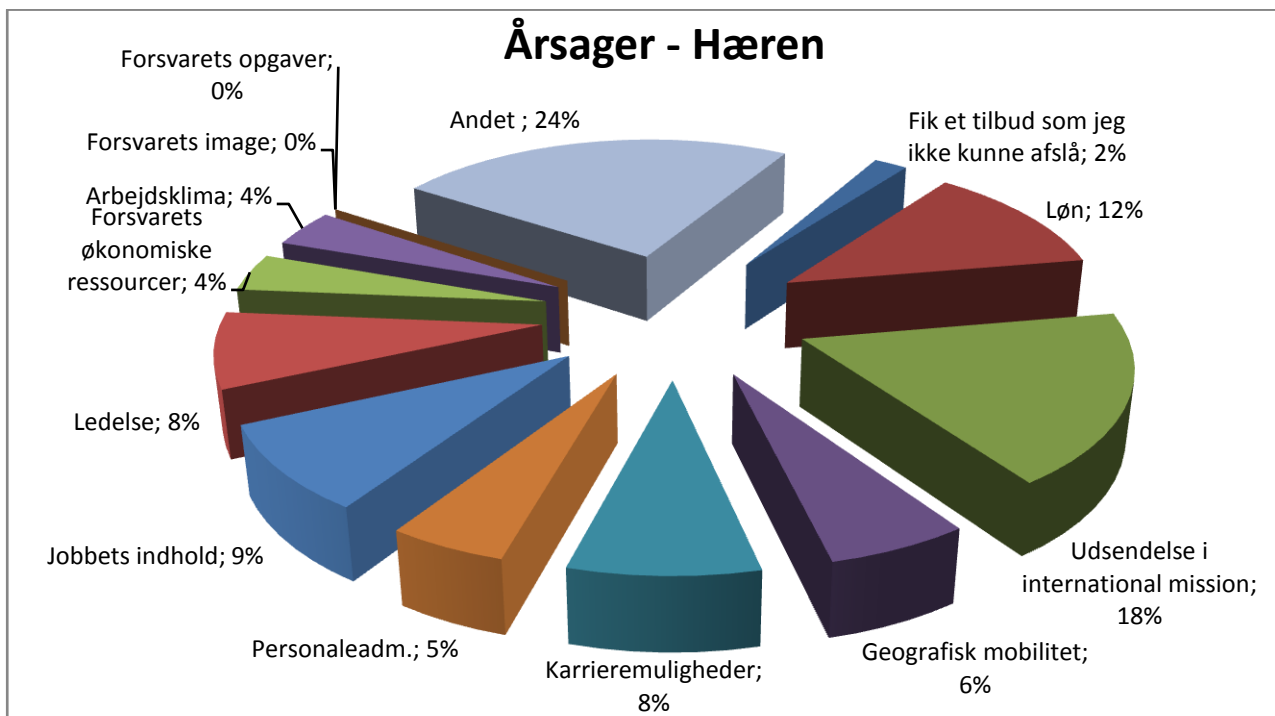
4.2 HRN

Profilen for en fratrædende medarbejder fra HRN er:

- Mand
- 26 år
- Konstabel
- Er i fast parforhold
- Har ikke hjemmeboende børn
- Har overvejet fratrædelsen i 8 måneder
- Har måske været til fratrædelsessamtale
- Har ikke omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte
- Har været udsendt 0,9 gange

Det er fortsat bemærkelsesværdigt, at respondenterne gav udtryk for, at de i ganske lang tid havde overvejet fratrædelsen.

48 % af respondenterne havde været til fratrædelsessamtale med nærmeste foresatte; og 56 % havde ikke omtalt deres overvejelser om fratrædelse forinden. For tredje kvartal alene forstærkes denne tendens; idet kun 43 % havde været til fratrædelsessamtale, mens 57 % havde konfronteret sin foresatte med overvejelserne om at forlade forsvaret.



Følgende faktorer synes at have størst betydning for HRN's personels beslutning om at fratræde:

I lighed med det generelle billede anvendes **Andet** i stigende omfang som årsagsforklaring. Stigningen er fra 19 % til 24 %. Som for forsvaret generelt der på to hovedområder: 1) Private årsager, hvor familiemæssige forhold og helt personlige forhold er væsentligste årsager. 2) Forventninger til forsvaret; hvor nogle ikke fik indfriet forventningerne, f.eks. i forbindelse med uddannelse og kollegernes adfærd.

Markeringen af **Udsendelse** som årsagsforklaring fastholdes som væsentlig. Der peges fortsat på, at varighed og hyppighed af udsendelserne er for høj, at lønnen er for ringe under udsendelse; samt at det er vanskeligt at få de familiemæssige forhold til at hænge sammen i forbindelse med udsendelse. Stadigt flere påpeger, at de ikke har følt sig klar/forberedt til udsendelsen.

Løn er også fortsat en vægtig årsagsforklaring, hvor respondenterne dels synes, at lønnen er for lav i forhold til indsats, ansvar og risiko; og dels markerer, at lønnen ikke slår til, når udsendelsen medfører højere udgifter for den hjemlige husholdning.

Også faktorerne **Jobbets indhold, Ledelse, den Geografiske Mobilitet, Karrieremulighederne**, samt **Personaleadministrationen** tillægges en vis betydning (5 – 9 %).

Kommentarerne peger her på utilfredshed med blandt andet arbejdstilrettelæggelsen, utilfredshed med uddannelsesplanlægningen og personelhåndteringen. Endvidere markeres en mistillid til ledelsens vilje og mulighed for at gennemføre en effektiv ledelsesindsats.

Faktorer som **Forsvarets opgaver, Forsvarets image** samt **Tilbud udefra** tillægges fortsat lille betydning. At personalet ikke "lokkes væk" af alternative jobtilbud fra det civile jobmarked er fortsat interessant – det indikerer, at fratrædelsesbeslutningen ikke er et tilvalg, men et fravalg.

4.2.1 Funktionsniveau

Profilen for en fratrædende **officer** i HRN er:

- Mand
- Knap 36 år
- Premierløjtnant eller Kaptajn
- Er i fast parforhold
- Har hjemmeboende børn
- Har overvejet fratrædelsen i 15,9 måneder
- Har været til fratrædelsessamtale
- Har ikke omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte
- Har været udsendt 1,9 gange

I forhold til seneste rapport er det samlede aldersgennemsnit for denne gruppe steget marginalt; mens overvejelsestiden for fratrædelsen også er steget med 3 måneder. Sidstnævnte dækker dog over, at de fratrædende officerer i tredje kvartal i gennemsnit har overvejet fratrædelsesbeslutningen i 17,7 måneder. Næsten 1½ år må karakteriseres som en moden overvejelse.

Profilen for en fratrædende **befalingsmand** i HRN er:

- Mand
- Godt 32 år
- Sergent eller seniorsergent
- Er i fast parforhold
- Har ikke hjemmeboende børn
- Har overvejset fratrædelsen i 9,5 måneder
- Har ikke været til fratrædelsessamtale
- Har ikke omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte
- Har været udsendt 1,2 gange

I forhold til seneste rapport er aldersgennemsnittet faldet med ca. 2 år. Overvejelsestiden for fratrædelsesbeslutningen er igen forøget - med 1,5 måneder. Det er bemærkelsesværdigt, at for så vidt angår tredje kvartal repræsenterer denne gruppe flere i fast parforhold med hjemmeboende børn end det akkumulerede gennemsnit tilsiger (som ovenfor vist). Såfremt denne udvikling fortsætter, kan der muligvis være tale om en tendens i relation til børnefamilier.

Profilen for en fratrædende **konstabel** i HRN er:

- Mand
- Knapt 24 år
- Konstabel eller overkonstabel
- Er i fast parforhold
- Har ikke hjemmeboende børn
- Har overvejset fratrædelsen i knapt 6 måneder
- Har ikke været til fratrædelsessamtale
- Har ikke omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte
- Har været udsendt 0,8 gange

I forhold til seneste rapport er profilen ikke ændret væsentligt.

Som det ses af nedenstående tabel, er der fortsat visse forskelle funktionsniveauerne imellem, men i forhold til den seneste afgangsrapport er der dog ikke markante ændringer i fratrædelsesårsager fordelt på HRN's funktionsniveauer.

Hovedårsager - Funktionsniveau	Hæren		
	M100	M200	M300
Fik et tilbud, som jeg ikke kunne afslå	2 %	4 %	5 %
Løn	13 %	14 %	9 %
Udsendelse i international mission	16 %	28 %	13 %
Geografisk mobilitet	7 %	3 %	7 %
Karrieremuligheder	5 %	4 %	18 %
Personaleadministration	4 %	3 %	9 %
Jobbets indhold	8 %	8 %	15 %
Ledelse	7 %	8 %	9 %
Forsvarets økonomiske ressourcer	2 %	5 %	10 %
Arbejdsclima	2 %	3 %	8 %
Forsvarets image	0 %	0 %	0 %
Forsvarets opgaver	0 %	0 %	0 %
Andet	34 %	20 %	1 %

Selvom alle funktionsniveauer peger på **Udsendelse** som en væsentlig årsag, så adskiller befalingsmændene ved massivt at pege på denne årsag.

Der er endvidere nogle klare forskelle (+ 5 %) i opfattelsen funktionsniveauerne imellem i HRN på følgende områder:

- **Karrieremuligheder**
- **Personaleadministration**
- **Jobbets indhold**
- **Forsvarets økonomiske ressourcer**
- **Arbejdsclima**

Officerer tillægger disse årsager større betydning for deres fratrædelsesbeslutning, end øvrige funktionsniveauer gør.

Omvendt tillægger officerer **Løn** og **Udsendelse** mindre betydning end befalingsmænd og konstabler.

I øvrigt antyder officerernes fortsat lave brug af årsagsforklaringen **Andet**, at officererne har været mere bevidste om deres fratrædelsesårsager – hvilket formentlig hænger sammen med, at officererne har overvejet deres beslutning i en længere tid end øvrige funktionsniveauer.

4.2.2. Tjenestegren/Fagligt speciale

I denne afgangsrapport har det fortsat kun været muligt i et vist omfang også at indhente respondenternes fratrædelsesårsager fordelt på de respektive værns faglige specialer.

I HRN drejer det sig om følgende:

KA = Kamptropperne
 IG = Ingeniørtropperne
 LOG = Logistiktropperne
 TGR = Telegraftropperne
 ART = Artilleriet

Hovedårsager - Tjenestegren	KA	IG	LOG	TGR	ART
Fik et tilbud, som jeg ikke kunne afslå	4%	0%	0%	0%	0%
Løn	11%	27%	13%	5%	0%
Udsendelse i international mission	15%	0%	21%	14%	0%
Geografisk mobilitet	4%	7%	3%	10%	22%
Karrieremuligheder	9%	20%	8%	19%	22%
Personaleadministration	4%	7%	10%	5%	11%
Jobbets indhold	8%	7%	10%	19%	11%
Ledelse	6%	7%	10%	5%	11%
Forsvarets økonomiske ressourcer	8%	13%	8%	5%	0%
Arbejdsclima	9%	0%	10%	0%	0%
Forsvarets image	0%	0%	0%	0%	0%
Forsvarets opgaver	0%	0%	0%	0%	0%
Andet	23%	13%	8%	19%	22%

I forhold til seneste rapport er der ikke sket væsentlige forskydninger. Det gælder fortsat, at:

Løn er en vigtigere årsag for Ingeniørtropperne end for øvrige – og tillægges i øvrigt stigende betydning for ingeniørtropperne.

Udsendelsesforholdene er fortsat vigtigst for Logistiktropperne – også her er der tale om en stigende tendens..

Kravene til **Geografisk mobilitet** betyder fortsat mest for Artilleriets beslutningsmønster – men niveauet er ikke ændret siden seneste rapport.

Karrieremulighederne – eller mangel på samme – har stadig størst betydning for Ingeniørtropperne, Telegraftropperne og Artilleriet.

Forholdene vedrørende **Personaleadministration** har fortsat betydning for Logistiktropperne og Artilleriet.

Jobbets indhold har betydning for fratrædelsen for især Telegraftropperne, der kan dog konstateres et marginalt fald.

Ledelsesforholdene har fortsat samme betydning for Logistiktropperne og Artilleriet, mens betydningen er faldet lidt for Ingeniørtropperne.

Arbejdsclima har ikke ændret niveau og har fortsat størst betydning for Logistiktropperne.

Det skal understreges, at datagrundlaget for ovenstående analyse fortsat er under opbygning. Data om respondenternes tilhørsforhold til et Fagligt speciale indhentes ikke under interviewet; men er forsøgt hentet fra forsvarets centrale data. Derfor har det – med det foreliggende datamateriale – kun været muligt, at rubricere få af HRN's respondenter i forhold til deres Faglige speciale.

4.2.3. Tjenestested

Kan ikke detailbeskrives: Af samme årsag, som anført under 4.2.2. Fagligt speciale, er datamaterialet for mangelfuldt.

Der kan dog opstilles følgende oversigt for **Allerød, Holstebro, Skive** samt **Aalborg**, hvor antallet af respondenter er + 5:

Hovedårsager - Tjenestested				
Hvilke årsager vil du angive til at du forlod forsvaret?	Allerød	Holstebro	Skive	Aalborg
Fik et tilbud, jeg ikke kunne afslå	14 %	0 %	0 %	0 %
Løn	0 %	0 %	43 %	6 %
Udsendelse i international mission, INTOPS	7 %	0 %	0 %	19 %
Geografisk mobilitet	14 %	25 %	14 %	6 %
Karrieremuligheder	0 %	25 %	0 %	0 %
Personaleadministration	0 %	0 %	0 %	13 %
Jobbets indhold	0 %	0 %	0 %	25 %
Ledelse	0 %	13 %	0 %	19 %
Forsvarets økonomiske ressourcer	14 %	0 %	0 %	0 %
Arbejdsclima	21 %	13 %	0 %	0 %
Forsvarets image	0 %	0 %	0 %	0 %
Forsvarets opgaver	0 %	0 %	0 %	0 %
Andet	29 %	25 %	43 %	13 %

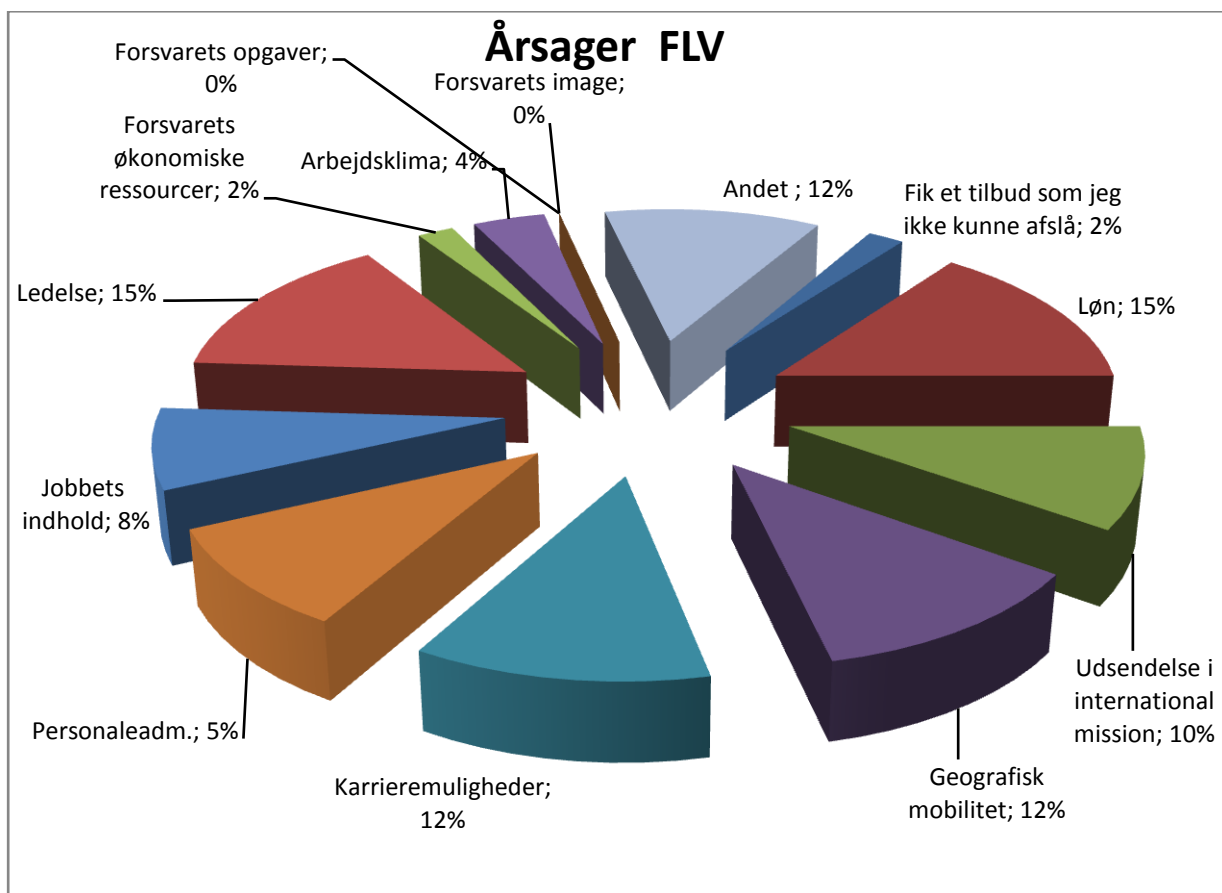
4.3 FLV

Profilen for en fratrædende medarbejder fra FLV er:

- Mand
- 35,1 år
- Flyverkonstabel eller kaptajn
- Er i fast parforhold
- Har hjemmeboende børn
- Har overvejet fratrædelsen i 14,1 måneder
- Har ikke været til fratrædelsessamtale
- Har omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte
- Har været udsendt 1 gang

Respondenterne i FLV har overvejet deres fratrædelsesbeslutning godt en måned mindre end respondenterne i første halvår. Rent faktisk har respondenterne i tredje kvartal reduceret deres overvejelserperiode til 10,6 måneder. Der er dog fortsat tale om ganske lang tid, førend beslutningen rent faktisk bliver iværksat.

57 % af respondenterne havde ikke været til fratrædelsessamtale med nærmeste foresatte; mens 62 % havde omtalt deres overvejelser om fratrædelse forinden. For respondenterne i tredje kvartal er der dog tale om, at halvdelen både har været til samtale og har omtalt deres overvejelser. Men her ligger fortsat en indikation om at se nærmere på den daglige dialog.



Følgende faktorer synes at have størst betydning for FLV's personels beslutning om at fratræde: **Ledelse** og **Løn** er fortsat de væsentligste årsager, selvom Ledelse er faldet (fra 20 % til 15 %).

Også i FLV rubricerer flere og flere respondenter deres fratrædelsesårsag under **Andet**. Kommentarerne afviger ikke fra det generelle billede med personlige årsager og uindfrie forventninger.

Jobbets indhold, **Udsendelse** og **Geografisk mobilitet** er fortsat væsentlige og stort på samme niveau som tidligere.

Karrieremuligheder er tillagt større betydning end tidligere, idet 12 % har anført denne årsag.

Faktorerne **Jobtilbud**, **Forsvarets økonomiske ressourcer**, **Arbejdsklima** samt **Personaleadministration** tillægges fortsat mindre betydning. Personaleadministration er faldet fra 12 % til 5 %.

Faktorer som **Forsvarets Image** og **Forsvarets Opgaver** tillægges fortsat ingen betydning.

4.3.1 Funktionsniveau, FLV

Profilen for en fratrædende **officer** i FLV er:

- Mand
- 36,7 år
- Kaptajn
- Er i fast parforhold
- Har børn
- Har overvejet fratrædelsen i godt 18 måneder
- Har været til fratrædelsessamtale
- Har omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte
- Har været udsendt 1,5 gange

Profilen for en fratrædende **befalingsmand** i FLV er:

- Mand
- 40,9 år
- Seniorsergent
- Er i fast parforhold
- Har hjemmeboende børn
- Har overvejet fratrædelsen i 19,4 måneder
- Har ikke været til fratrædelsessamtale
- Har omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte
- Har været udsendt 1 gang

I forhold til seneste rapport er overvejelsestiden for fratrædelsesbeslutningen faldet – og udgør nu godt 1½ år mod tidligere 2½ år. Dette dækker over, at respondenterne i tredje kvartal alene har overvejet fratrædelsen i 11,5 måneder; mens også at antallet af respondenter er forholdsvis lille, hvorfor det akkumulerede billede er mere påvirkeligt.

Det er fortsat bemærkelsesværdigt, at mange (57 %) ikke har været til fratrædelsessamtale; men tilsvarende antal rent faktisk havde omtalt sine fratrædelsesovervejelser for nærmeste foresatte.

Profilen for en fratrædende **konstabel** i FLV er:

- Mand
- 32,2 år
- Flyverkonstabel
- Er i fast parforhold
- Har ikke hjemmeboende børn
- Har overvejet fratrædelsen i 8,7 måneder
- Har ikke været til fratrædelsessamtale
- Har omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte
- Har været udsendt 0,7 gange

Hovedårsager - Funktionsniveau	FLV		
	M100	M200	M300
Fik et tilbud, som jeg ikke kunne afslå	0 %	0 %	5 %
Løn	18 %	18 %	11 %
Udsendelse i international mission	5 %	18 %	11 %
Geografisk mobilitet	18 %	9 %	5 %
Karrieremuligheder	5 %	27 %	11 %
Personaleadministration	5 %	0 %	21 %
Jobbets indhold	9 %	0 %	11 %
Ledelse	23 %	0 %	16 %
Forsvarets økonomiske ressourcer	0 %	9 %	0 %
Arbejdsclima	5 %	0 %	5 %
Forsvarets image	0 %	0 %	0 %
Forsvarets opgaver	0 %	0 %	0 %
Andet	14 %	18 %	5 %

Som det ses af omstående tabel, er der også her visse forskelle funktionsniveauerne imellem. Dog ikke samme størrelsesorden som under HRN.

Mest iøjnefaldende er, at her tillægger befalingsmændene **karrieremulighederne** markant større betydning end officerer og konstabler. Det samme gælder for **Forsvaret økonomiske ressourcer**.

Geografisk mobilitet betydning – nu er markeringen for disse grupper oppe på 18 % hhv. 20 %.

Personaleadministration tillægges derimod noget større betydning af officererne end af øvrige funktionsniveauer.

Herudover er der ikke markante ændringer i årsagsangivelserne for FLV's funktionsniveauer i forhold til seneste rapport.

4.3.2. Tjenestegren/Fagligt speciale

Som nævnt har det været muligt i et begrænset omfang at indhente respondenternes fratrædelsesårsager fordelt på de respektive værns faglige specialer.

I FLV drejer det sig om følgende:

TCO = Tactical Officer
 CSO = Combat Support
 K&V = Kontrol & Varsling
 TEKOFF = Teknik officer
 FORV = Forvaltningsofficer
 Pilot = Pilot

Hovedårsager - Tjenestegren						
	TCO	CSO	K&V	TEK OFF	FORV	PILOT
Fik et tilbud, som jeg ikke kunne afslå			0 %	20 %		
Løn			10 %	0 %		
Udsendelse i international mission			10 %	20 %		
Geografisk mobilitet			0 %	20 %		
Karrieremuligheder			10 %	20 %		
Personaleadministration			20 %	20 %		
Jobbets indhold			10 %	0 %		
Ledelse			20 %	0 %		
Forsvarets økonomiske ressourcer			0 %	0 %		
Arbejds klima			10 %	0 %		
Forsvarets image			0 %	0 %		
Forsvarets opgaver			0 %	0 %		
Andet			10 %	0 %		

Som det ses af oversigten har det kun været muligt, at knytte årsagsforklaringerne til to af de fem tjenestegrene i FLV. Det er ikke forsvarligt på nuværende tidspunkt at drage nogen kvalitative konklusioner på området.

4.3.3. Tjenestested

Kan ikke detail beskrives: Der er i datamaterialet for få respondenter tilknyttet de enkelte Tjenestesteder for at anonymitetskravene (minimum 5 respondenter) kan overholdes.

4.4 SVN

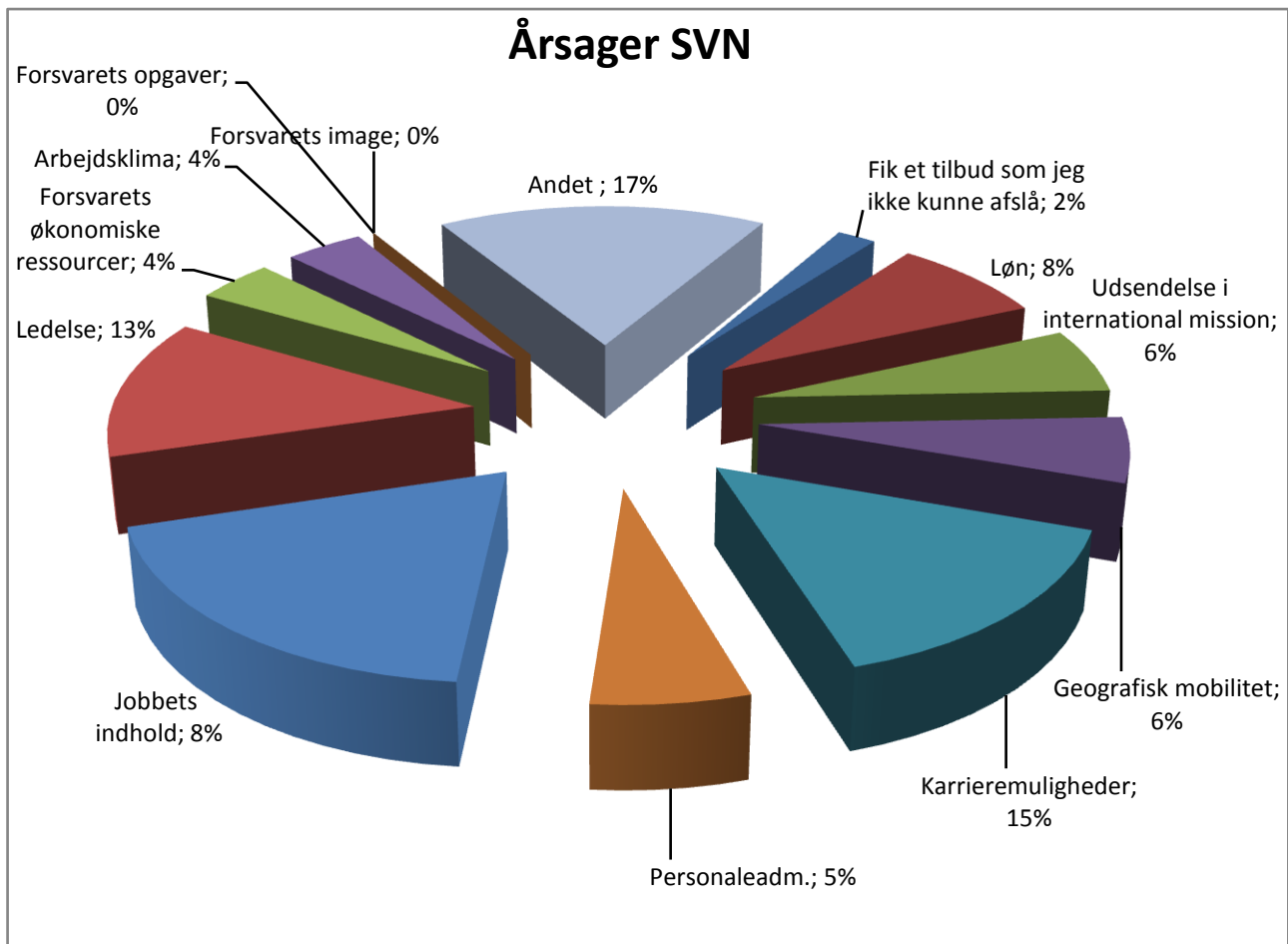
Profilen for en fratrædende medarbejder fra SVN er:

- Mand
- 30,9 år
- Marinekonstabel eller premierløjtnant/kaptajnløjtnant
- Er i fast parforhold
- Har hjemmeboende børn
- Har overvejet fratrædelsen i 8,1 måneder
- Har ikke været til fratrædelsessamtale
- Har omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte
- Har været udsendt 1,1 gange

Respondenterne i SVN gav atter udtryk for, at de i relativ lang tid havde overvejet fratrædelsen, førend den rent faktisk blev iværksat (8,1 måneder). Der er dog tale om et mindre fald i overvejelstiden i forhold til seneste afgangsrapport.

Der er fortsat et flertal af respondenterne, som ikke havde været til fratrædelsessamtale med nærmeste foresatte; mens et flertal rent faktisk havde omtalt deres overvejelser om fratrædelse forinden. *Heri ligger fortsat en indikation om at se nærmere på den daglige dialog.*

er



I forhold til halvårsrapporten er der sket to større ændringer i årsagsforklaringerne til SVN's personals beslutning om at fratræde:

1) Utilfredsheden med **Jobbets indhold** er tilsyneladende blevet markant mindre – faldet fra 21 % til 8 %. Denne tendens er fortsat fra første afgangsrapport. Kommentarerne giver ikke nogen entydig forklaring på denne ændring. Muligvis er der en sammenhæng til, at SVN har iværksat forskellige aktiviteter, og/eller at **Andet** er nu den mest anvendte svarkategori. Kommentarer hertil følger det generelle niveau – altså helt personlige årsager og utilfredshed med strukturelle forhold.

2) **Ledelse** og **Karrieremuligheder** tillægges fortsat stor betydning.

I forhold til seneste afgangsrapport tillægges **Udsendelse**, **Løn**, **Jobtilbud**, **Geografisk mobilitet** og **Personaleadministration** faldende betydning.

Forsvarets økonomiske ressourcer samt **Arbejds klima** tillægges fortsat en vis betydning.

Faktorerne **Forsvarets image** og **Forsvarets opgaver** tillægges fortsat ingen betydning – i lighed med markeringen fra de øvrige værn.

4.4.1 Funktionsniveau SVN

Profilen for en fratrædende **officer** fra SVN er:

- Mand
- 36,6 år
- Kaptajnløjtnant eller Premierløjtnant
- Er i fast parforhold
- Har hjemmeboende børn
- Har overvejet fratrædelsen i 9 måneder
- Har ikke været til fratrædelsessamtale
- Har omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte
- Har været udsendt 1,3 gange*

*Udsendelser er defineret som INTOPS udsendelser, dvs. at togter ikke indgår under Udsendelser.

I forhold til seneste afgangsrapport er der ingen markante ændringer i profilen. Der er dog fortsat tale om en moden overvejelse, som i klart stigende omfang deles med nærmeste foresatte – faktisk har et flertal nu omtalt deres overvejelser for nærmeste foresatte. Dette indikerer et indsatsområde: nemlig at det er muligt at opfange fratrædelsessignalerne relativt tidligt.

Profilen på en fratrædende **befalingsmand** i SVN:

- Mand
- 40 år
- Seniorsergent
- Er i fast parforhold
- Har hjemmeboende børn
- Har overvejet fratrædelsen i 2 måneder
- Har måske været til fratrædelsessamtale
- Har omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte
- Har ikke været udsendt *

*Udsendelser er defineret som INTOPS udsendelser, dvs. at togter ikke indgår under Udsendelser.

Populationen med befalingsmænd i SVN er fortsat ganske lille, hvorfor der ikke på nuværende tidspunkt kan drages entydige konklusioner.

Profilen på en fratrædende **konstabel** i SVN er:

- Mand
- Godt 25,8 år
- Marinekonstabel
- Er i fast parforhold
- Har ikke hjemmeboende børn

- Har overvejet fratrædelsen i 6,5 måneder
- Har ikke været til fratrædelsessamtale
- Har ikke omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte
- Har været udsendt 1,2 gange*

*Udsendelser er defineret som INTOPS udsendelser, dvs. at togter ikke indgår under Udsendelser.

I forhold til seneste afgangsrapport er gennemsnitsalderen steget med ca. 2 år, og overvejelsestiden for fratrædelsesbeslutningen faldet med 1 måned. Og nu er der et flertal af respondenterne i denne gruppe, der anfører, at de ikke har været til fratrædelsessamtale.

Det er fortsat ikke muligt at udlede nogen valide forskelle i fratrædelsesårsagerne mellem de forskellige funktionsniveauer i SVN.

Hovedårsager - Funktionsniveau	SVN		
	M100	M200	M300
Fik et tilbud, som jeg ikke kunne afslå	0 %	0 %	3 %
Løn	0 %	0 %	9 %
Udsendelse i international mission	0 %	50 %	3 %
Geografisk mobilitet	0 %	0 %	9 %
Karrieremuligheder	20 %	0 %	16 %
Personaleadministration	0 %	0 %	9 %
Jobbets indhold	10 %	0 %	22 %
Ledelse	10 %	0 %	13 %
Forsvarets økonomiske ressourcer	0 %	0 %	6 %
Arbejdsclima	0 %	0 %	6 %
Forsvarets image	0 %	0 %	0 %
Forsvarets opgaver	0 %	0 %	0 %
Andet	60 %	50 %	3 %

Det er dog fortsat interessant, at officererne i SVN er mere nuanceret i deres angivelse af fratrædelsesårsager.

4.4.2. Tjenestegren/Fagligt speciale

Også for SVN har det kun været muligt i et begrænset omfang at indhente respondenternes fratrædelsesårsager fordelt på de respektive værns faglige specialer.

I SVN drejer det sig om følgende:

Operativ

Teknisk

Hovedårsager - Tjenestegren	OPE-RATIV	TEK-NIK
Fik et tilbud, som jeg ikke kunne afslå	7 %	0 %
Løn	7 %	11 %
Udsendelse i international mission	0 %	6 %
Geografisk mobilitet	21 %	0 %
Karrieremuligheder	14 %	17 %
Personaleadministration	0 %	17 %
Jobbets indhold	21 %	22 %
Ledelse	21 %	6 %
Forsvarets økonomiske ressourcer	0 %	11 %
Arbejds klima	7 %	6 %
Forsvarets image	0 %	0 %
Forsvarets opgaver	0 %	0 %
Andet	0 %	6 %

De akkumulerede data peger ikke på ændringer i forhold til seneste rapport. De mest markante forskelle er fortsat, at SVN/Operativ oftere har peget på **Geografisk mobilitet og Ledelse** som afgørende årsager til fratrædelsen. For SVN/Teknik er der oftere peget på **Personaleadministration** og **Forsvarets økonomiske ressourcer** som fratrædelsesårsag.

Data for tredje kvartal ændrer ikke på denne fordeling – og indeholder ikke nye indikationer.

4.4.3. Tjenestested

For første gang er det muligt at medtage årsagsforklaringerne for et tjenestested i SVN, nemlig Frederikshavn. Imidlertid er antallet af respondenter herfra så lille, at det ikke er muligt at drage faste konklusioner.

Hovedårsager - Tjenestested	
Hvilke årsager vil du angive til at du forlod forsvarret?	Frederikshavn
Fik et tilbud, jeg ikke kunne afslå	0 %
Løn	10 %
Udsendelse i international mission, INTOPS	0 %
Geografisk mobilitet	10 %
Karrieremuligheder	0 %
Personaleadministration	10 %
Jobbets indhold	10 %
Ledelse	20 %
Forsvarets økonomiske ressourcer	0 %
Arbejdsclima	10 %
Forsvarets image	0 %
Forsvarets opgaver	0 %
Andet	30 %

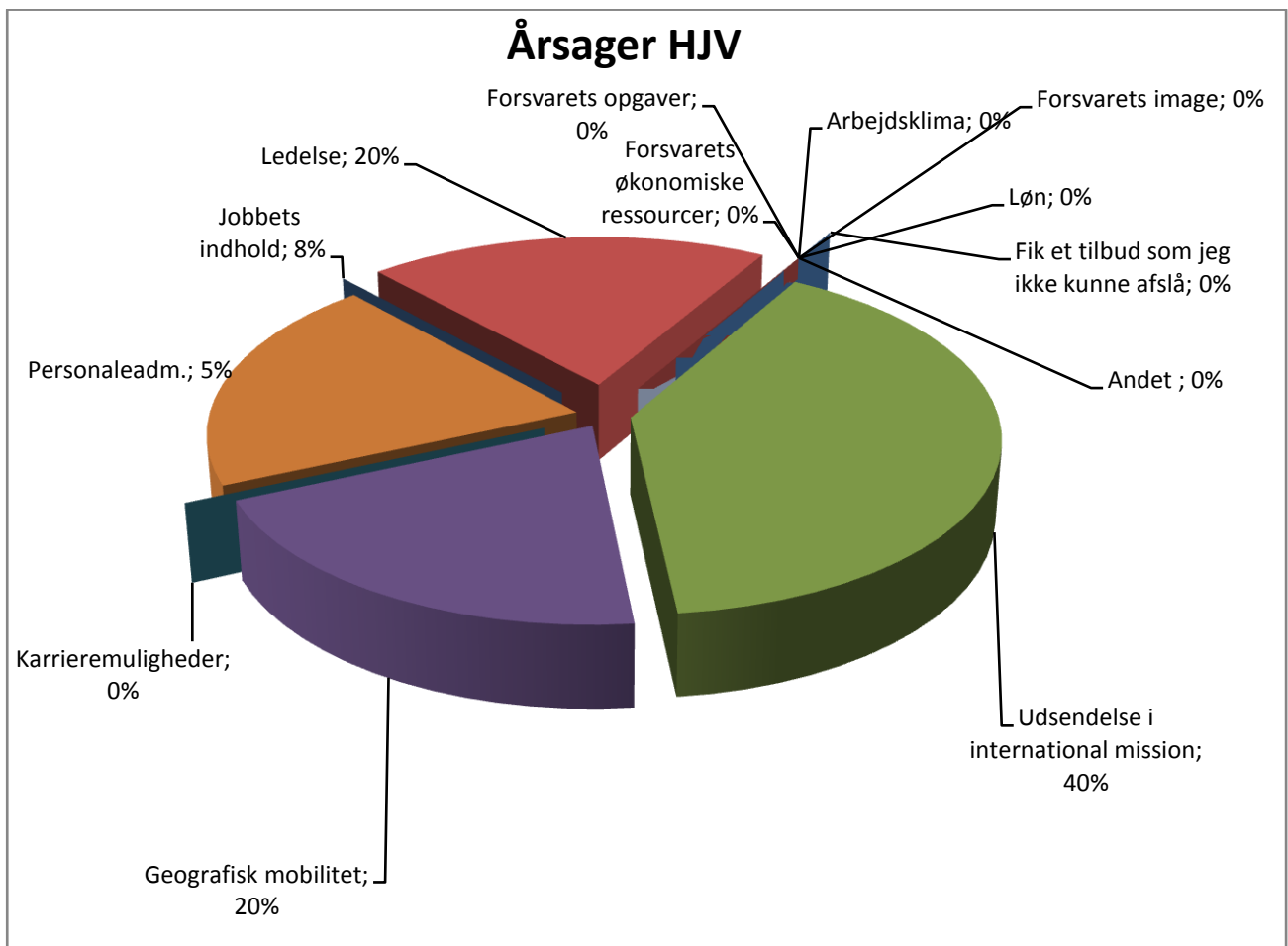
4.5 HJV

Profilen for en fratrædende medarbejder fra HJV er:

- Mand
- 37 år
- Kaptajn
- Er i fast parforhold
- Har hjemmeboende børn
- Har overvejet fratrædelsen i 17,7 måneder
- Har været til fratrædelsessamtale
- Har ikke omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte
- Har ikke været udsendt

Populationen i HJV er fortsat meget lille, hvorfor der ikke på nuværende tidspunkt kan drages entydige konklusioner.

Den lange overvejelsestid for fratrædelsesbeslutningen er dog også her bemærkelsesværdig (nu 17,7 måneder mod 11,5 måneder i seneste rapport).



4.5.1 Funktionsniveau

Hovedårsager - Funktionsniveau	HJV		
	M100	M200	M300
Fik et tilbud, som jeg ikke kunne afslå			0 %
Løn			0 %
Udsendelse i international mission			40 %
Geografisk mobilitet			20 %
Karrieremuligheder			20 %
Personaleadministration			0 %
Jobbets indhold			20 %
Ledelse			0 %
Forsvarets økonomiske ressourcer			0 %
Arbejdsclima			0 %
Forsvarets image			0 %
Forsvarets opgaver			0 %
Andet			0 %

Kan ikke detailbeskrives: Der er for få respondenter indenfor M100 og M200 til at anonymitetskravene (minimum 5 respondenter) kan overholdes. Kun M300 indeholder minimumsantallet; men der er fortsat tale om et meget lille antal, hvorfor faste konklusioner ikke kan drages.

4.5.2. Tjenestegren/Fagligt speciale

Kan ikke detailbeskrives: Der er for få respondenter tilknyttet de enkelte Faglige specialer til at anonymitetskravene (minimum 5 respondenter) kan overholdes.

4.5.3. Tjenestested

Kan ikke detailbeskrives: Der er for få respondenter tilknyttet de enkelte Tjenestesteder til at anonymitetskravene (minimum 5 respondenter) kan overholdes.

5. Årsager til fratrædelse fordelt på funktionsniveau

Også for denne rapport gælder, at de mere markante forskelle på fratrædelsesårsager - fordelt på funktionsniveau - neutraliseres i et vist omfang, når værnsopdelingen fjernes:

Hovedårsager - alle funktionsniveauer						
	C100	C200	C300	M100	M200	M300
Fik et tilbud, som jeg ikke kunne afslå	13 %	8%	8%	2 %	3 %	2 %
Løn	13 %	31%	0%	13 %	14 %	9 %
Udsendelse i international mission	0%	0%	0%	15 %	28 %	12 %
Geografisk mobilitet	6%	0%	8%	8 %	3 %	8 %
Karrieremuligheder	3%	0%	8%	5 %	7 %	16 %
Personaleadministration	0%	8%	4%	4 %	2 %	11 %
Jobbets indhold	16%	8%	13%	8 %	7 %	15 %
Ledelse	13%	31%	29%	8 %	7 %	11 %
Forsvarets økonomiske ressourcer	3%	0%	8%	1 %	6 %	8 %
Arbejdsclima	16%	8%	13%	2 %	2 %	7 %
Forsvarets image	0%	0%	0%	0 %	0 %	0 %
Forsvarets opgaver	0%	0%	0%	0 %	0 %	0 %
Andet	16%	8%	8%	33 %	21 %	2 %

Imidlertid er fortsat markant forskel på betydningen af **Udsendelse** og **Løn**, som tillægges mindre betydning af officerer og end af øvrige. Omvendt tillægger officererne **Karrieremuligheder**, **Personaleadministration** og **Jobbets indhold** større vægt end befalingsmænd og konstabler.

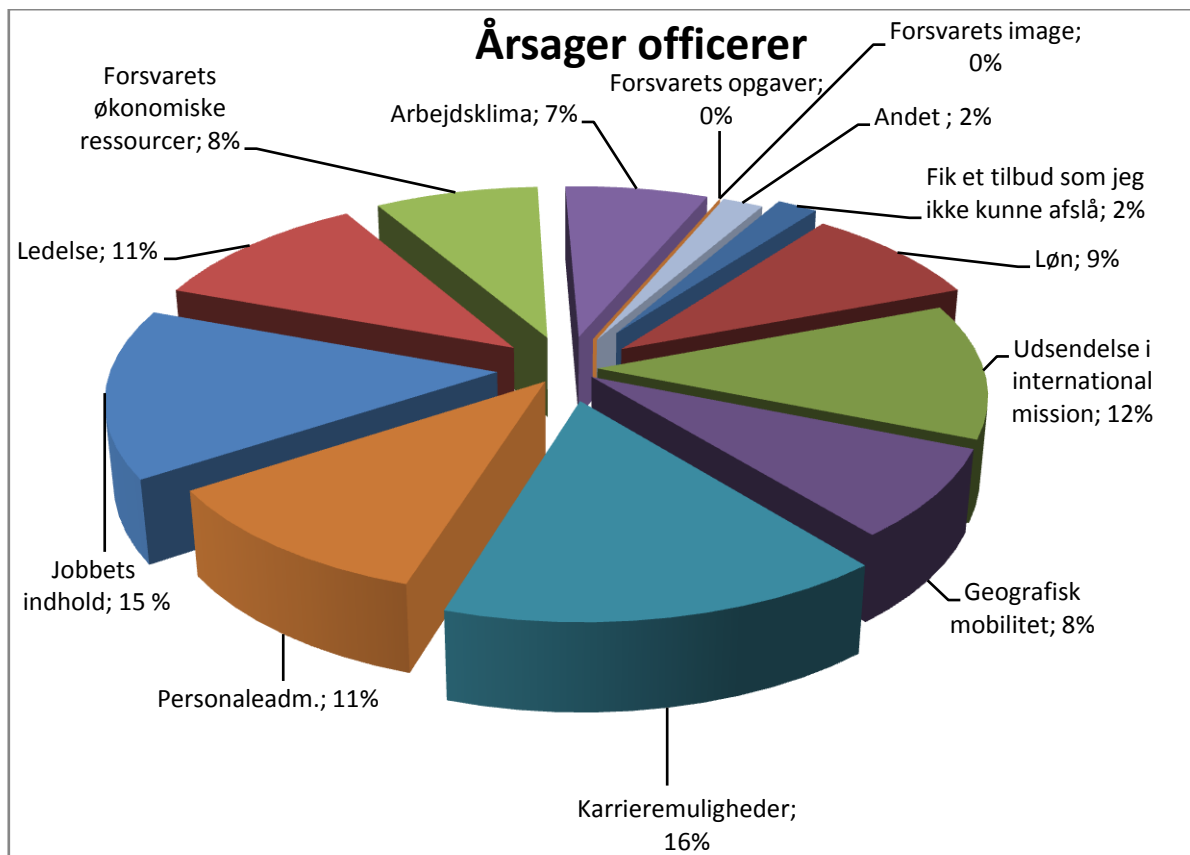
Befalingsmænd markerer **Udsendelse** i international mission som langt den væsentligste fratrædelsesårsag – mere end hver fjerde respondent anfører denne årsagsforklaring.

Også her ses det tydeligt, at befalingsmænd og konstabler i stigende omfang henviser til **Andet**, og at officerer fortsat kun anvender denne kategori meget begrænset.

5.1 Officerer

Profilen for en fratrædende officer i Forsvaret er:

- Mand
- 36,3 år
- Premierløjtnant eller Kaptajn/Kaptajnløjtnant
- Er i fast parforhold
- Har hjemmeboende børn
- Har overvejet fratrædelsen i 14,7 måneder
- Har været til fratrædelsessamtale
- Har ikke omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte
- Har været udsendt 1,3 gange



I forhold til seneste rapport viser de akkumulerede data ingen større ændringer. De vigtigste fratrædelsesfaktorer for officererne under ét er fortsat **Karrieremuligheder, Jobbets indhold, Udsendelse, Ledelse** samt **Personaleadministration**. Mindre betydende fratrædelsesfaktorer er fortsat **Arbejdsklima, Løn, Forsvarets økonomiske ressourcer, Geografisk mobilitet** samt **Jobtilbud...**

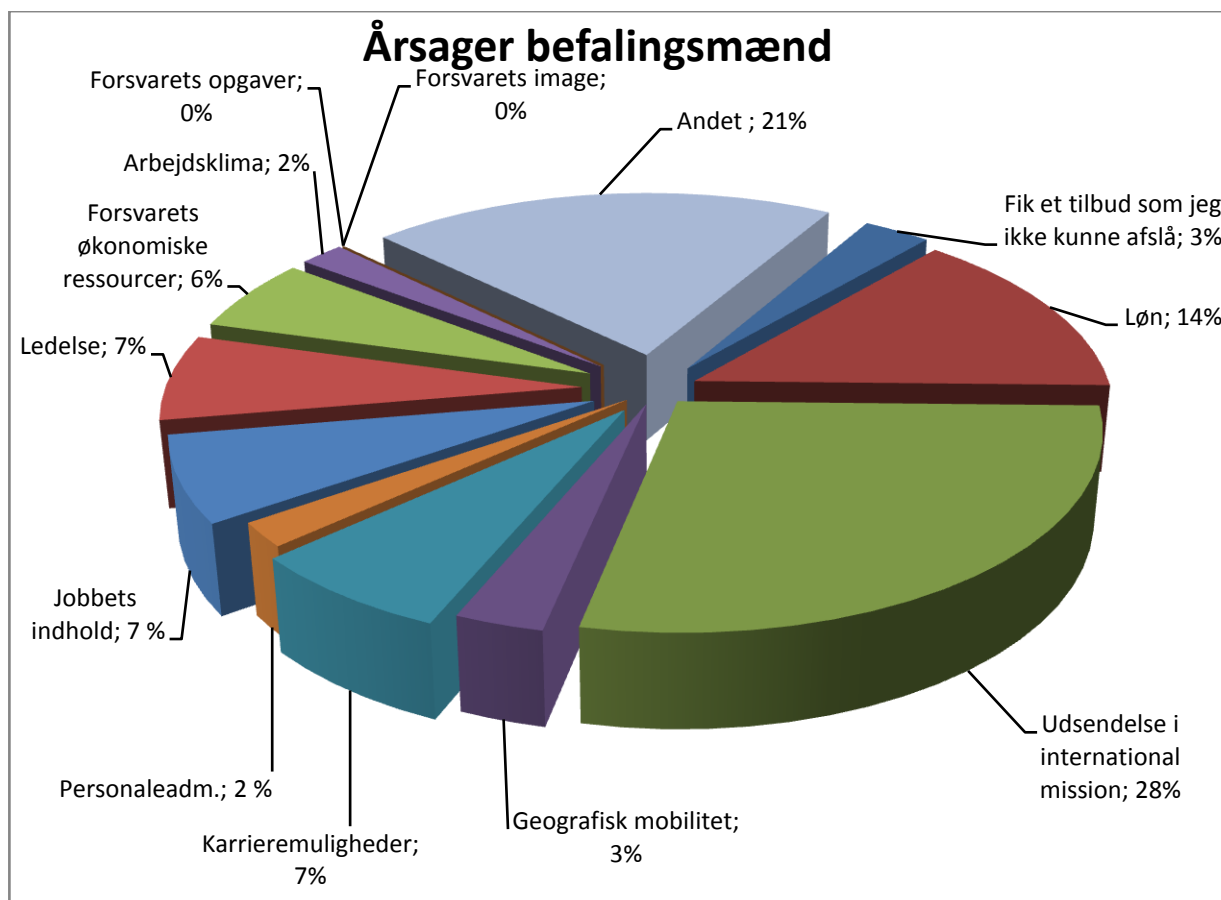
Det er fortsat vurderingen, at officererne overvejer deres fratrædelsesbeslutning i længere tid end medarbejderne generelt. Det er derfor værd at bemærke, at når beslutningen om fratrædelse først træffes efter moden overvejelse, indikeres det, at det er muligt at nå de potentielt fratrædende; mens de fortsat er i tjeneste.

Endvidere er det værd fortsat at bemærke, at officerer tilsyneladende ikke "lokkes" af jobtilbud udenfor forsvaret. Det vil på den ene side sige, at man ikke oplever de civile jobs som umiddelbart mere attraktive. På den anden side siger det noget om, at fratrædelsesbeslutningen først og fremmest er et fravalg af forsvaret.

5.2 Befalingsmænd

Profilen for en fratrædende befalingsmand er:

- Mand
- 33,9 år
- Er i fast parforhold
- Har hjemmeboende børn
- Har overvejet fratrædelsen i 10,5 måneder
- Har ikke været til fratrædelsessamtale
- Har omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte
- Har været udsendt 1,1 gange



Heller ikke blandt befalingsmændenes årsagsforklaringer er der markante afvigelser i forhold til seneste rapport.

Den hyppigst anvendte årsagsforklaring er fortsat **Udsendelse**, som mere end hver fjerde respondent peger på, og tilmed anvendes i lidt stigende omfang.

Andet er næstmest benyttede årsagsforklaring, og dækker som tidligere set over helt personlige forhold og utilfredshed med strukturelle forhold (f.eks. centraliseringen). Også **Løn** angives som en væsentlig faktor.

Derudover peges på **Ledelse, Jobbets indhold, Karrieremuligheder, Forsvarets økonomiske ressourcer** samt **Personaleadministration**.

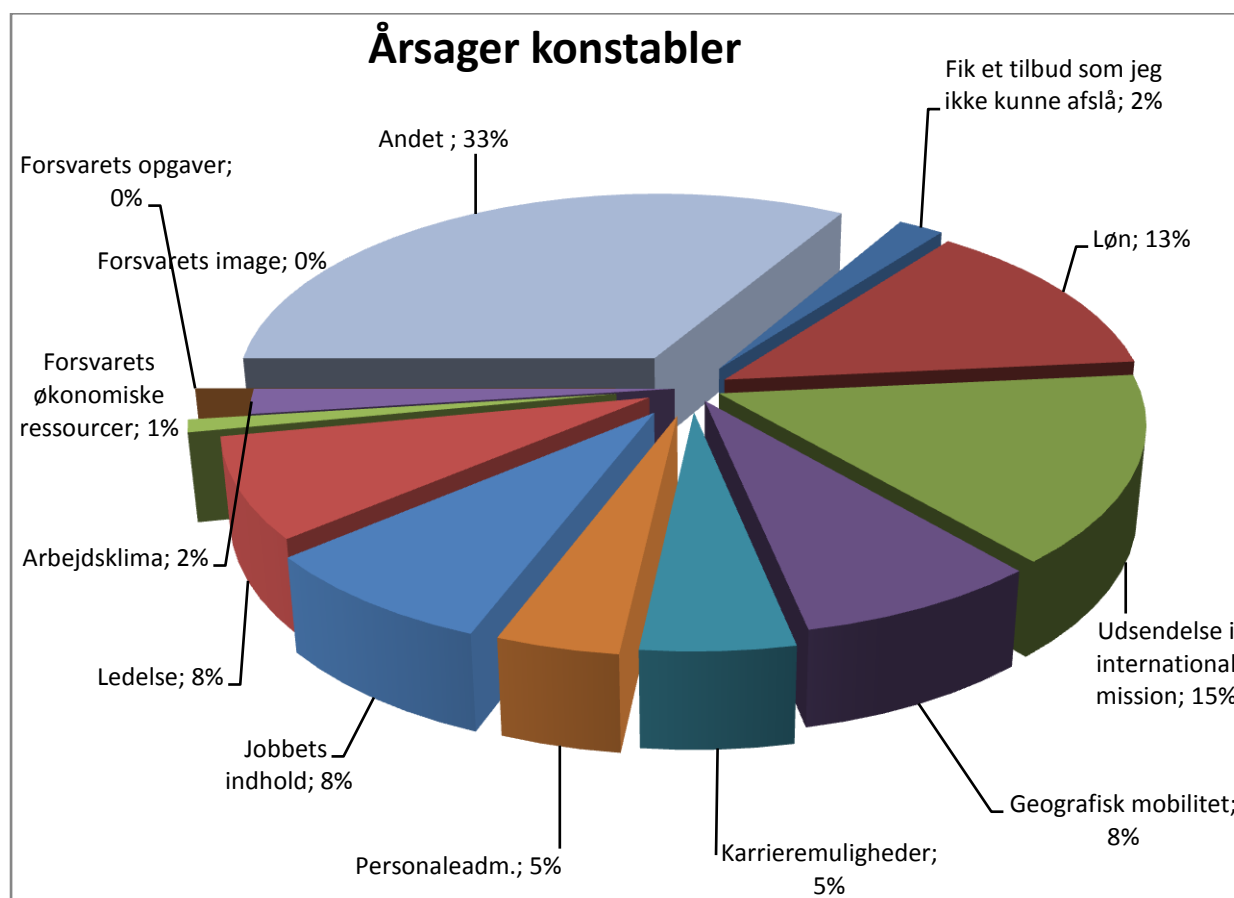
Faktorerne **Geografisk mobilitet** og **Arbejdsclima** tillægges kun en vis betydning.

Det er fortsat ikke muligt, at danne sig et helt fast billede af de underliggende årsager. Det er muligt, at befalingsmandsgruppen – og konstabelgruppen – omfatter mange medarbejdere, som formentlig ikke har planlagt en længerevarende karriere i Forsvaret.

5.3 Konstabler

Profilen for en fratrædende konstabel er:

- Mand
- 24,6 år
- Er i fast parforhold
- Har ikke hjemmeboende børn
- Har overvejet fratrædelsen i 6,1 måneder
- Har ikke været til fratrædelsessamtale
- Har ikke omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte
- Har været udsendt 0,8 gange



Heller ikke de akkumulerede data for konstabler viser bemærkelsesværdige ændringer i forhold til seneste rapport – der er generelt tale om meget små ændringer i den relative fordeling af årsagsforklaringer. Den største ændring består i, at hver tredje fratrædende/fratrådte konstabler placerer sin årsag under **Andet**, hvor også de helt personlige årsager går igen – f.eks. hensynet til familien.

Herudover er de vigtigste fratrædelsesfaktorer for konstablerne fortsat **Udsendelse, Løn, Ledelse, Jobbets indhold**, samt **Geografisk mobilitet**.

Kommentarerne peger på, at der er en gruppe, som ikke ønsker udsendelse. Og en anden gruppe, som gerne vil udsendes – men som er utilfredse med omstændighederne ved udsendelsen. Det kan f.eks. være aflønningen.

Endvidere markeres, at de faktuelle kompetencer ikke anvendes, og at uddannelsesplanlægningen ikke fungerer optimalt

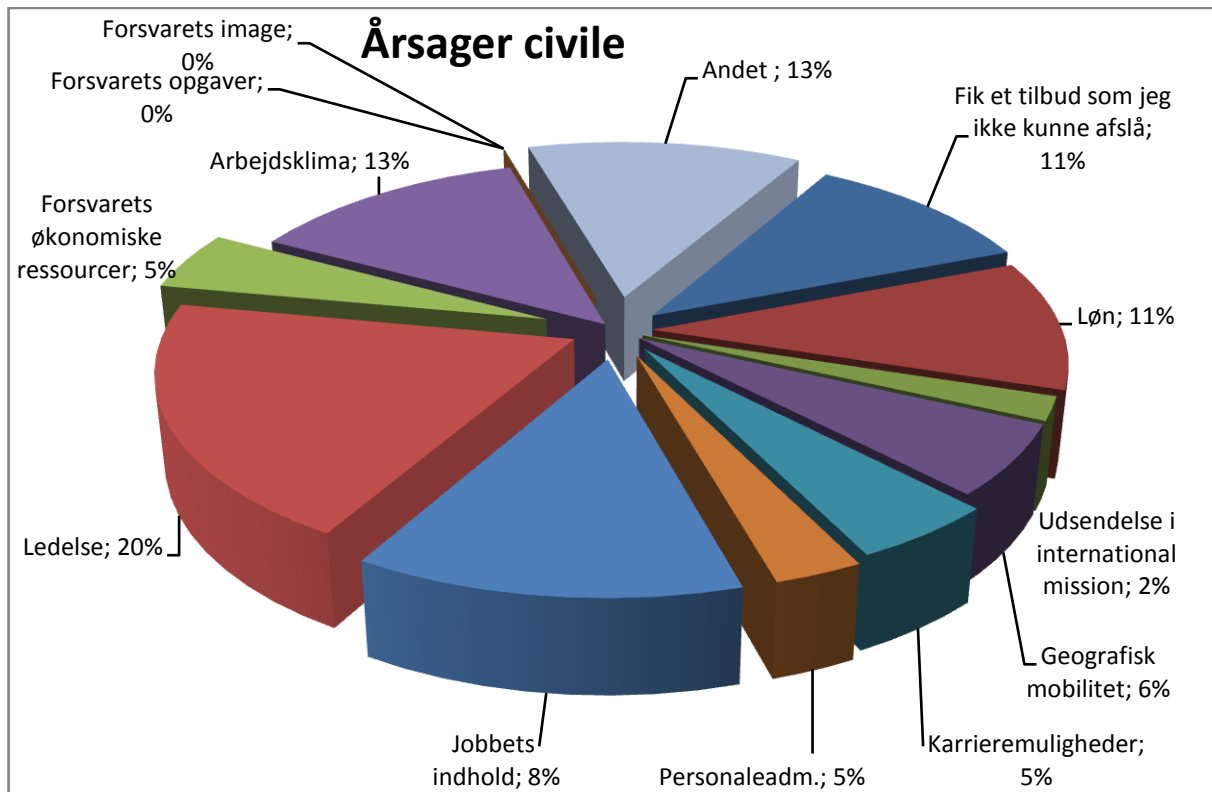
Faktorerne **Karrieremuligheder** og **Personaleadministration** tillægges kun en vis betydning.

Også her bør det betænkes, at konstabelgruppen – og befalingsmandsgruppen - indeholder mange medarbejdere, som formentlig ikke har planlagt en længerevarende karriere i Forsvaret.

5.4 Civile, C300, C200, C100

Profilen for en fratrædende CIV er:

- Mand
- 40,8 år
- Er i fast parforhold
- Har hjemmeboende børn
- Har overvejet fratrædelsen i næsten 7 måneder
- Har været til fratrædelsessamtale
- Har ikke omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte
- Har ikke været udsendt



Der er tale om nogle forskydninger i årsagsforklaringerne set i forhold til seneste rapport. Det drejer sig om, at **Ledelse**, **Arbejds klima** og **Jobbets indhold** markeres nu i mindre omfang som årsag end tidligere. Omvendt anvendes **Andet** nu mere som årsagsforklaring – også her med afsæt i personlige forhold.

De vigtigste fratrædelsesfaktorer for CIV er fortsat **Ledelse**, **Arbejds klima**, **Løn** samt **Jobtilbud**.

Selvom der formentlig er fokus på disse områder, er det fortsat bemærkelsesværdigt, at **Ledelse** tillægges så stor betydning. Og at **Jobtilbud** ude fra markeres af 10 %. Det kan indikere, at kulturforskelle mellem M og CIV påvirker CIV's beslutningsmønster, og at CIV er lettere at "lokke udenfor".

6. Incitament til tilbagevenden

Alle respondenter er ligeledes denne gang blevet spurgt, hvad der kunne få dem til at vende tilbage til Forsvaret. I denne del er anvendt de tilsvarende svarkategorier som under fratrædelsesårsager. Svarene markerer således forventning om ændringer på de enkelte områder.

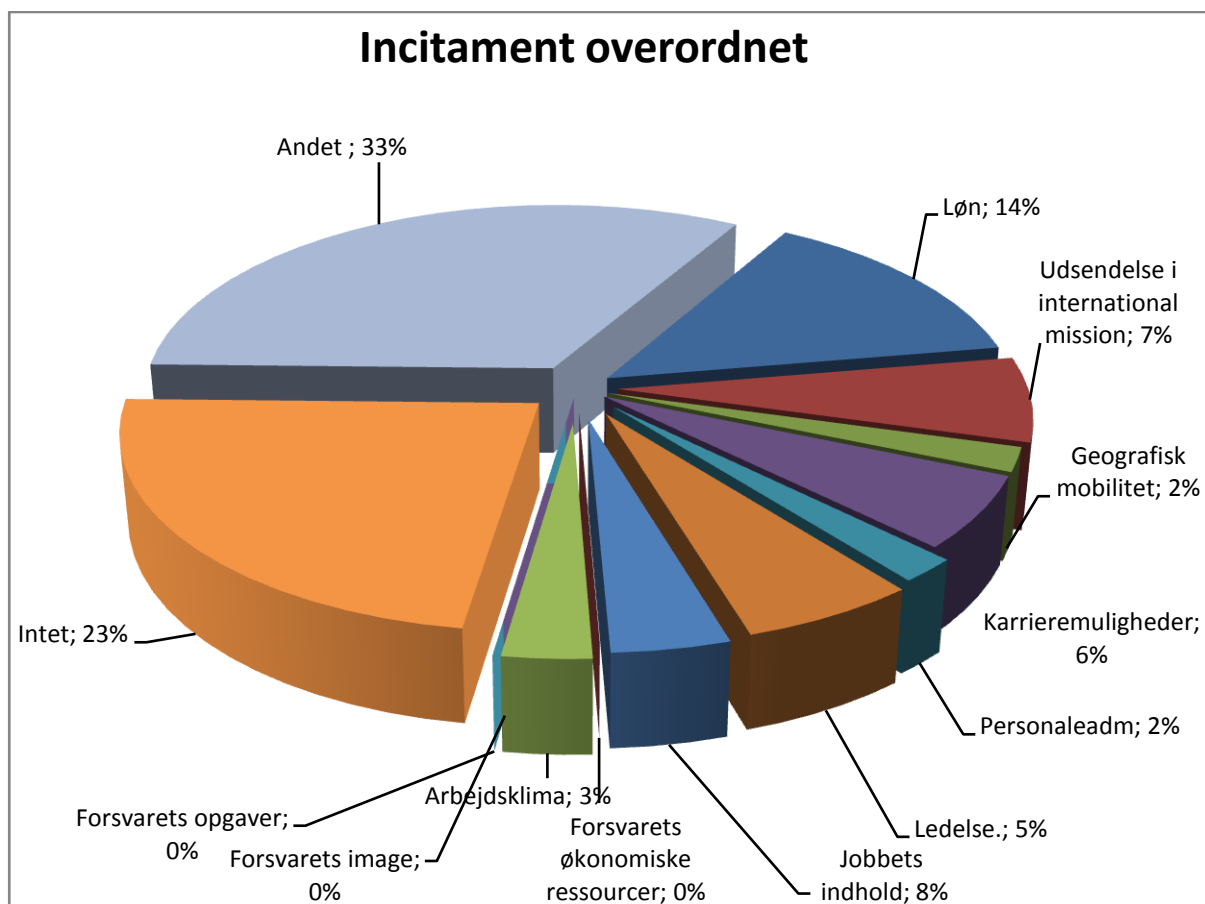
Som ved de tidligere afgangsrapporter er hovedparten afvisende overfor tanken om at skulle vende tilbage til Forsvaret. Mange ønsker ikke at forholde sig til muligheden for en tilbagevenden.

Det er nærliggende, at forestille sig betydningen af den modne overvejelse om fratrædelse, som bevirker, at beslutningen er mere fast forankret end ved en spontan beslutning.

Samtidig skal forholdet ses i sammenhæng med, at hovedparten af respondenterne enten netop har påbegyndt nyt job uden for forsvarret – eller skal gøre det inden for kort tid. Dette kan indebære, at respondenterne ikke umiddelbart er i stand til at forholde sig til tilbagevenden til den arbejdsplads, de netop har besluttet at forlade. Endvidere har de fleste endnu ikke erhvervet sig et sammenligningsgrundlag fra deres nye job.

På grund af respondenternes generelle attitude til spørgsmålet har det derfor ikke været muligt at etablere en detaljeringsgrad af samme dybde, som under årsagsforklaringerne: Konklusionerne skal fortsat læses med en vis forsigtighed.

6.1 Overordnet fordeling



Mest iøjnefaldende er fortsat, at næsten ¼ af respondenterne markerer, at **Intet** kan få dem til at genindtræde – det vil sige, at deres beslutning om, at forlade Forsvaret er stærkt forankret. I denne sammenhæng erindres om tesen ”at fratrædelsesbeslutningen ikke er et tilvalg af civile jobs; men et fravalg af forsvaret”.

Andet er fortsat den hyppigst anvendte årsagsforklaring. Kommentarerne peger fortsat på ønsker om bedre uddannelsesplanlægning og personelplaner samt forventningen om, man måske kommer tilbage, når omstillingsprocessen for forsvaret er overstået.

De væsentligste øvrige incitamenter for en tilbagevenden peger på ændringer indenfor områderne **Løn, Udsendelse, Jobbets Indhold**, samt **Karrieremuligheder**.

Områderne er – ikke overraskende – pænt sammenfaldende med de væsentligste fratrædelsesårsager – om end den relative vægtning varierer. Og i forhold til de tidligere analyser er der heller ikke sket ændringer.

En forbedret **Løn** er således fortsat et vigtigt incitament for eventuel tilbagevenden – selvom også lidt færre respondenter til denne afgangsrapport har angivet løn som incitament. Dette skal ses i sammenhæng med, at de fratrædende formentlig har opnået en højere aflønning i deres nye job – og næppe er indstillet på en reel lønnedgang ved tilbagevenden. Men lønfaktoren er næppe den vigtigste fratrædelsesårsag.

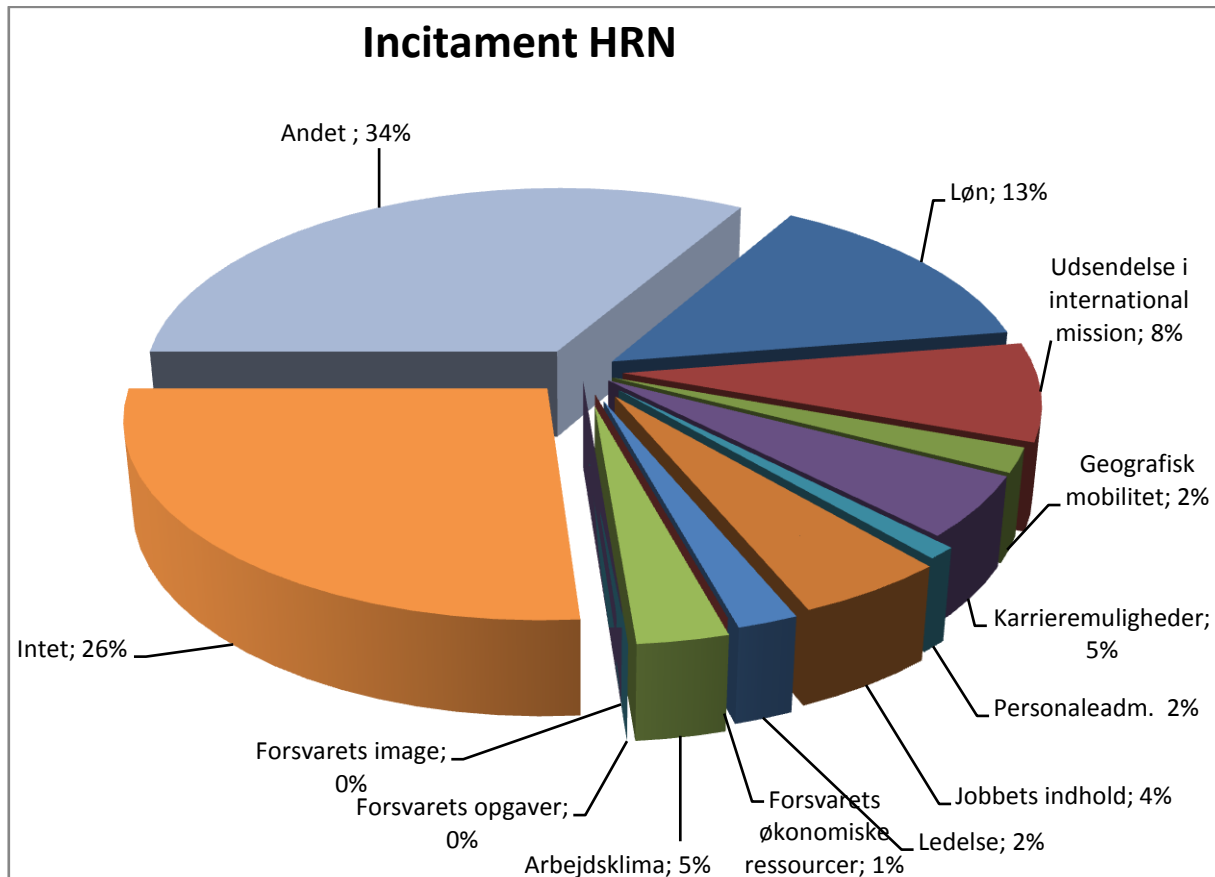
Forholdene omkring **Udsendelse** er også markeret i kommentarerne; hvor der fortsat peges på kortere udsendelsesperioder.

Kommentarerne peger fortsat på, at kammeratskabet og forsvarets kultur betyder meget for de fratrædende – det er noget man allerede ved, at man kommer til at savne; og derfor noget man gerne vil tilbage til.

Baseret på de subjektive kommentarer vedrørende eventuel tilbagevenden til forsvaret, synes at kunne spores en tendens til, at flere – typisk befalingsmænd og konstabler – er begyndt at overveje muligheden om atter at tage job i forsvaret.

6.2 Fordeling på Værn

6.2.1. HRN

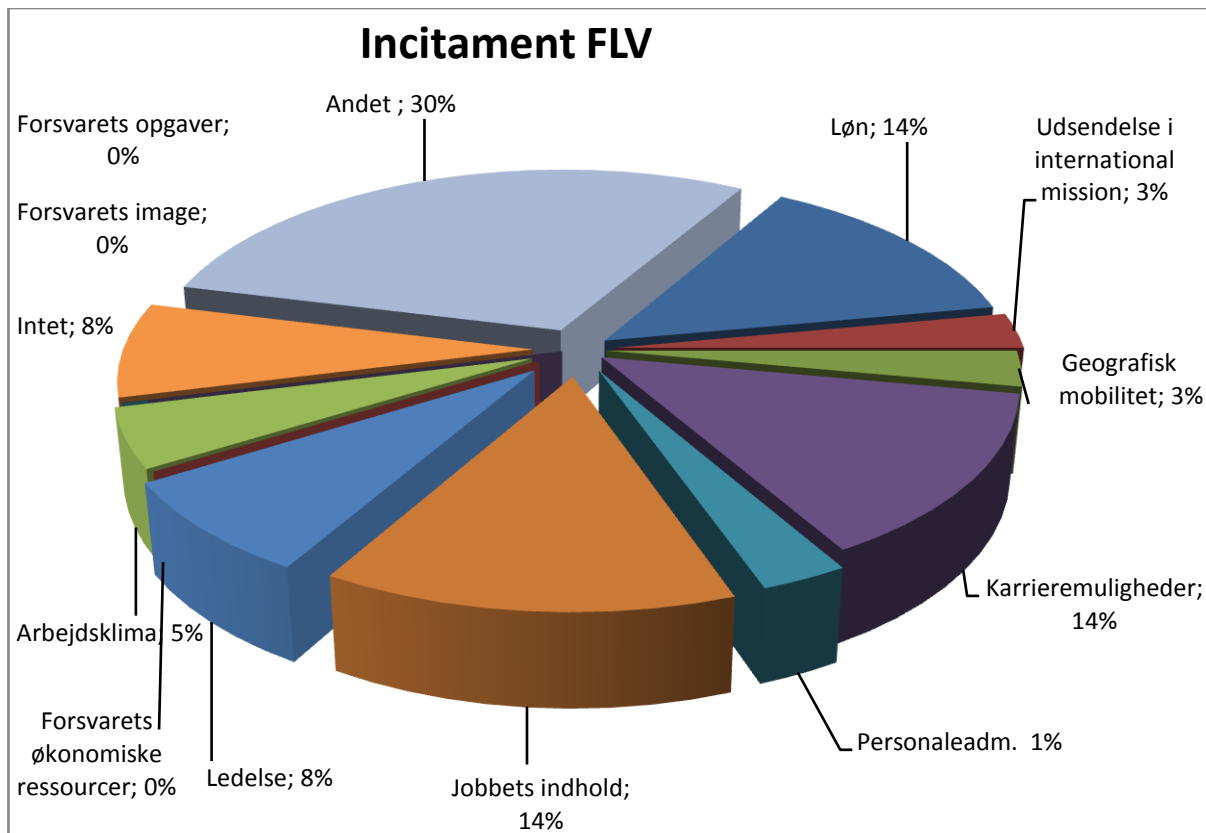


I forhold til seneste rapport er der ikke ændringer i årsagsforklaringerne, som kan pege på markante tendenser.

Det er dog fortsat bemærkelsesværdigt, at **Intet** udgør mere end en fjerdedel. Afvisningen er markant og ligger over gennemsnittet for forsvaret generelt. Årsagerne hertil er formentlig fortsat, at HRN's gruppe af befalingsmænd og især konstabler udgør en relativ større vægtning. Blandt denne gruppe er der naturligt flere, som ikke ønsker en længere karriere i forsvaret; men har brugt uddannelsen og erfaringen til et andet virke i det civile liv.

Lønfaktoren fastholdes – mange peger på, at lønnen skal stå mål med ansvar, indsats og risici. Ændringer i forhold til omstændighederne ved **Udsendelse** tillægges fortsat stor betydning.

6.2.2 FLV

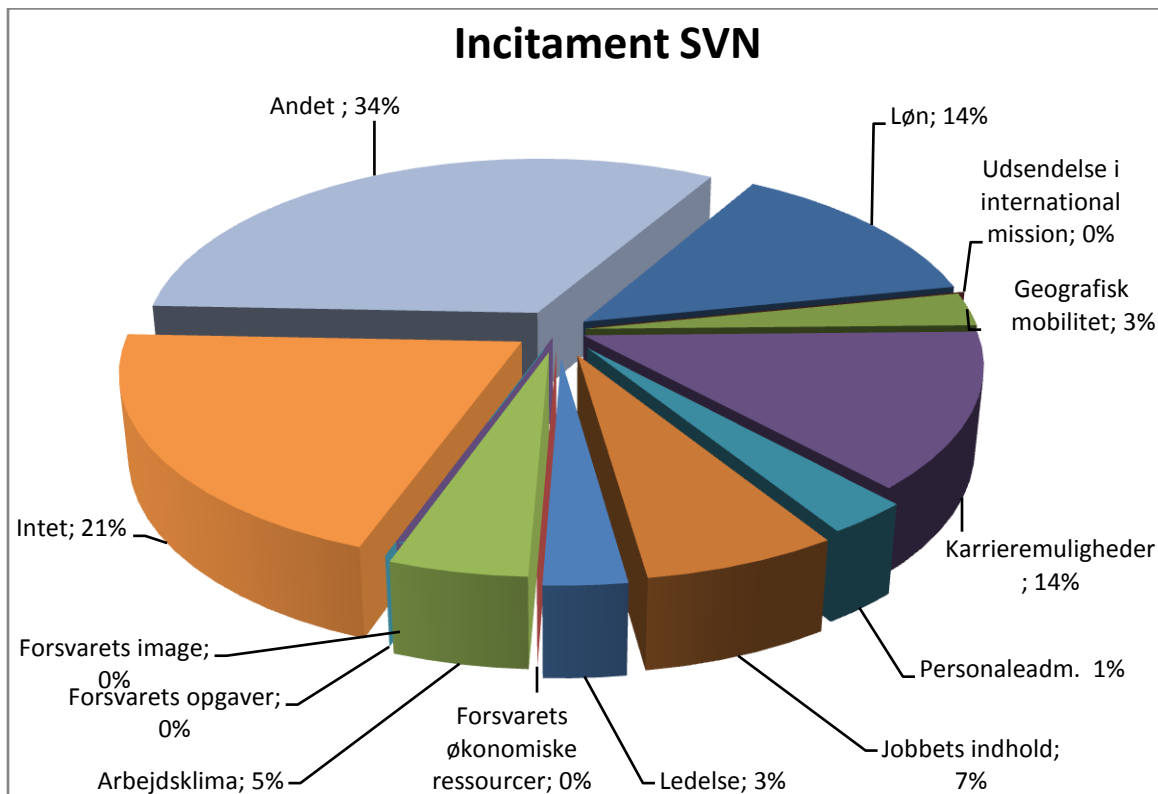


I forhold til seneste rapport er de væsentligste ændringer, at flere peger på forbedrede **Karrieremuligheder** som vigtige for deres eventuelle tilbagevenden. Omvendt peger færre i FLV på **Løn** som incitamentfaktor. Løn er dog fortsat en meget væsentlig faktor.

Men også **Jobbets indhold** og **Ledelse** anføres som betydende. Kommentarerne herom er noget sporadiske, men peger dog at der forventes større medindflydelse på indhold og form af arbejdsopgaverne.

Andet indeholder mange forskellige indikationer. Kommentarerne peger både på helt personlige forhold – f.eks. at familiemæssige forhold skal være på plads -, og på forventninger om større fleksibilitet fra forsvarrets side i forhold til at imødekomme individuelle (uddannelses-) ønsker. I forlængelse heraf ser flere gerne, at forsvarret finder anvendelse for deres civile uddannelser.

6.2.3. SVN



I forhold til seneste rapport er der bortset fra et enkelt område ikke tale om ændringer af betydning. Eneste årsagsforklaring, som antyder en ændret vægtning, er **Arbejdsclima**, hvor nogle flere markerer denne årsagsforklaring. Med 5 % kan området dog ikke karakteriseres som vægtigt.

Andet omfatter også her såvel de mere personlige hensyn, som forventningerne til det strukturelle setup på "arbejdspladsen forsvaret". Det drejer sig blandt andet fortsat om ønsket om bedre planlægning, herunder eksekveringen af planlagte ønsker om uddannelser.

Mere end hver femte fratrædende i SVN markerer, at **Intet** kan motivere dem til tilbagevenden.

Lønfaktoren spiller fortsat en meget vigtig rolle for en eventuel tilbagevenden. Tilsvarende er faktoren **Karrieremuligheder** vigtig. Faktoren **Jobbets indhold** tillægges fortsat en vis betydning.%) Omvendt peger nu 5 % af respondenterne på, at ændringer i **Ledelse** kan få dem til at overveje en tilbagevenden.

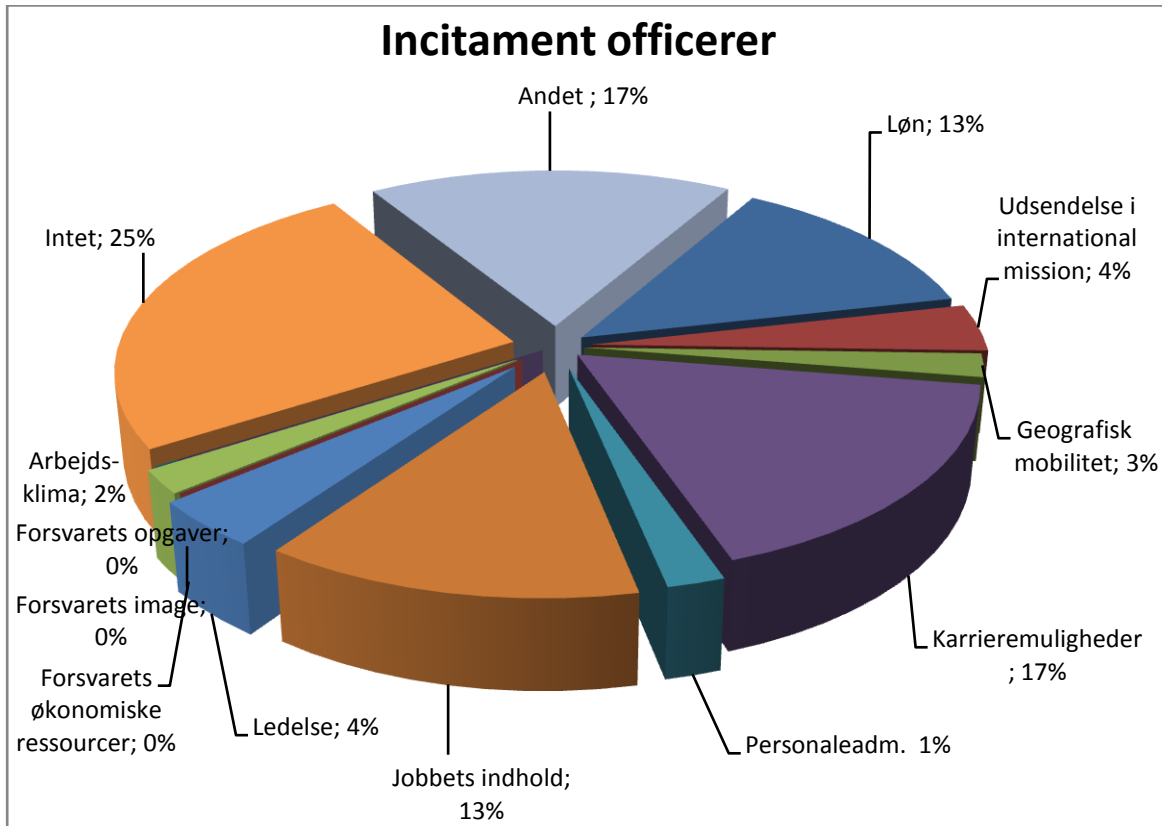
Det fortsat relativt lave antal respondenter i denne gruppe vanskeliggør dog faste konklusioner.

6.2.4. HJV

Kan ikke detailbeskrives: Der er for få respondenter tilknyttet de enkelte Faglige specialer til at anonymitetskravene (minimum 5 respondenter) kan overholdes.

6.3 Fordeling på funktionsniveau

6.3.1. Officerer

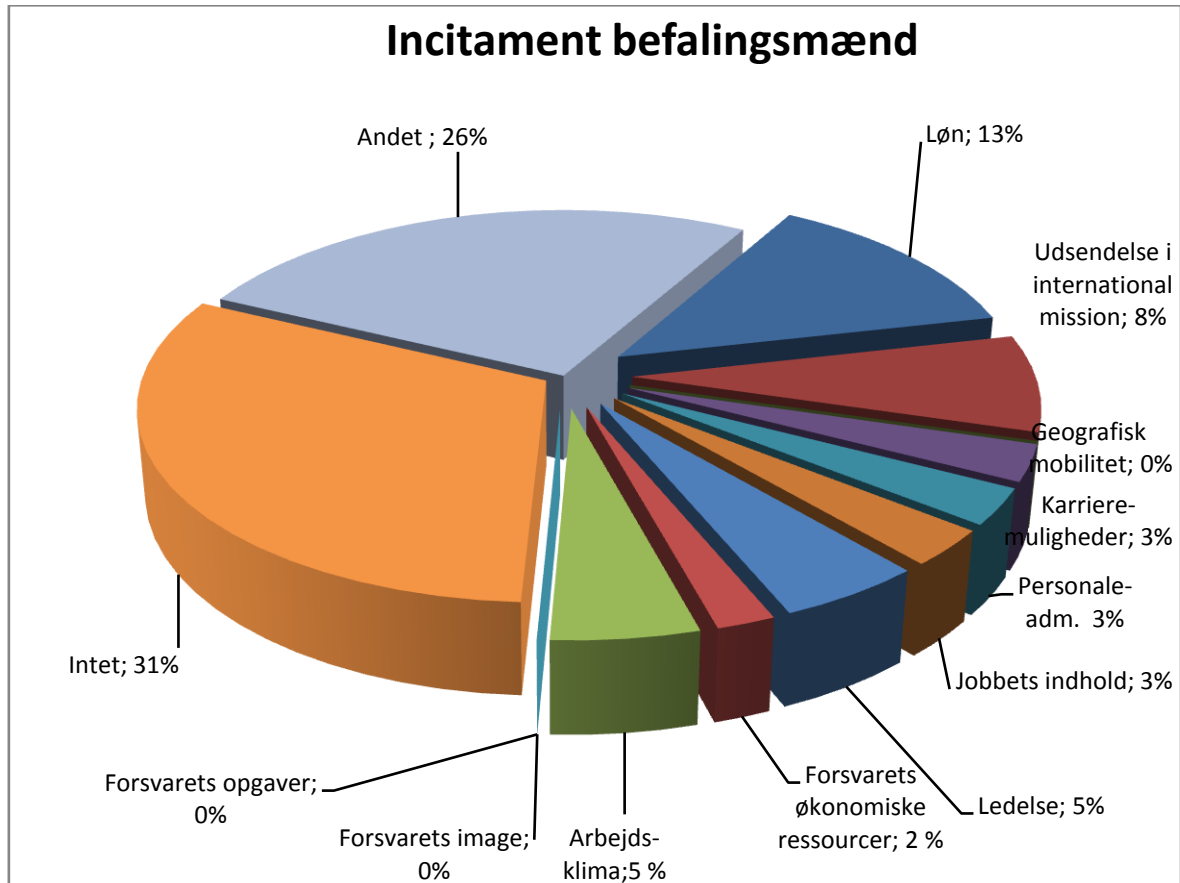


Som i tidligere rapporter tillægger officerer ændringer i **Lønnen** og **Udsendelse** lidt mindre betydning end de andre funktionsniveauer under et. I forhold til seneste afgangsrapport er faktoren **Jobbets indhold** markeret med faldende betydning (nu 13 % mod senest 15 %). Justeringer i **Karrieremuligheder** vurderes fortsat at have væsentlig betydning.

Hver femte officer har fortsat anført **Intet** som incitament – der er indres atter om, at officerer først træffer deres fratrædelsesbeslutning efter moden overvejelse.

Kommentarerne giver ikke mulighed for udlede præcise sammenhænge bag markeringerne.

6.3.2. Befalingsmænd

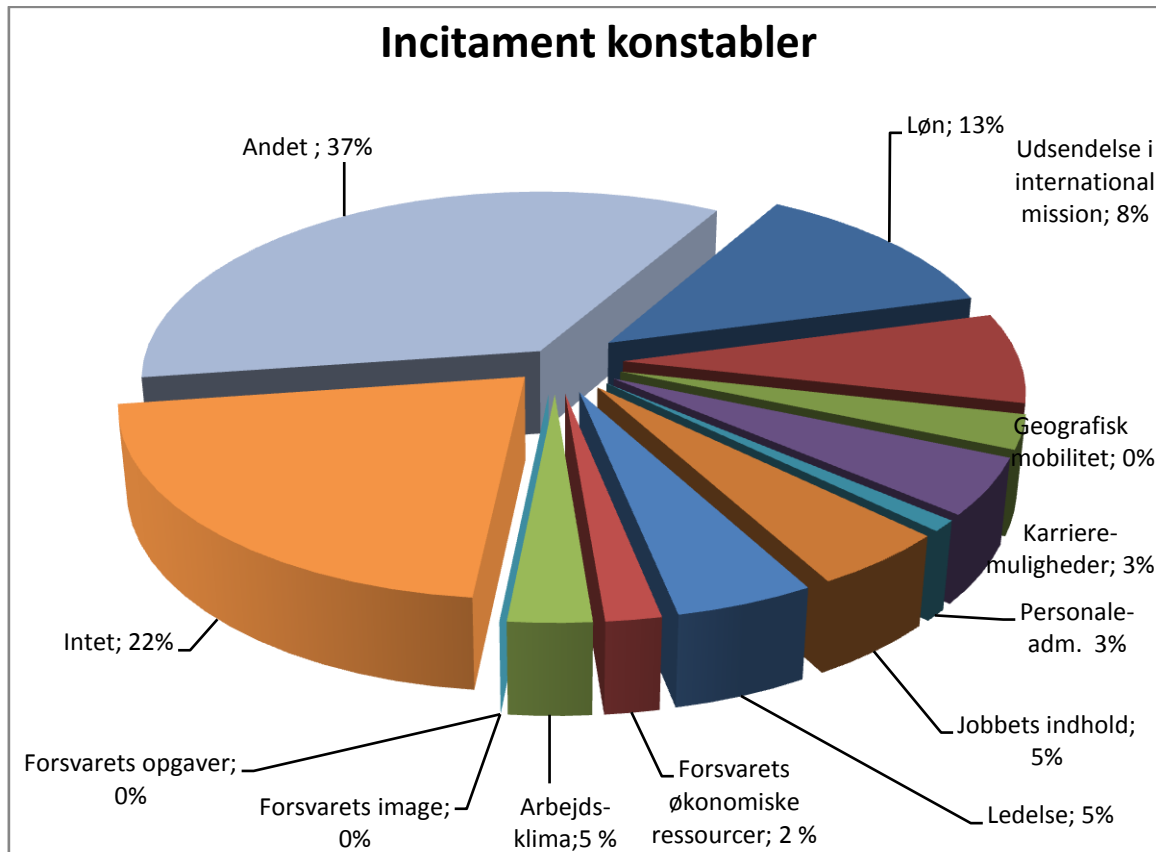


Der er fortsat få respondenter i denne gruppe. Derfor er konklusionsgrundlaget mere usikkert end ved de øvrige funktionsniveauer. Blandt de afgivne svar peger næsten en tredjedel på, at **Intet** umiddelbart kan påvirke dem til en tilbagevenden..

Også her anvendes kategorien **Andet** som hyppig incitamentfaktor – godt hver fjerde markerer her. Dette er dog et noget mindre antal end ved halvårsrapporten, hvor mere end en tredjedel markerede her. Under andet ligger fortsat personlige udfordringer.

Derudover spiller ændringer i **Lønnen** og **Udsendelse** fortsat rollen som væsentlige incitamentsfaktorer.

6.3.3. Konstabler



I forhold til seneste rapport er der ikke markante ændringer i markeringerne af incitament faktorerne.

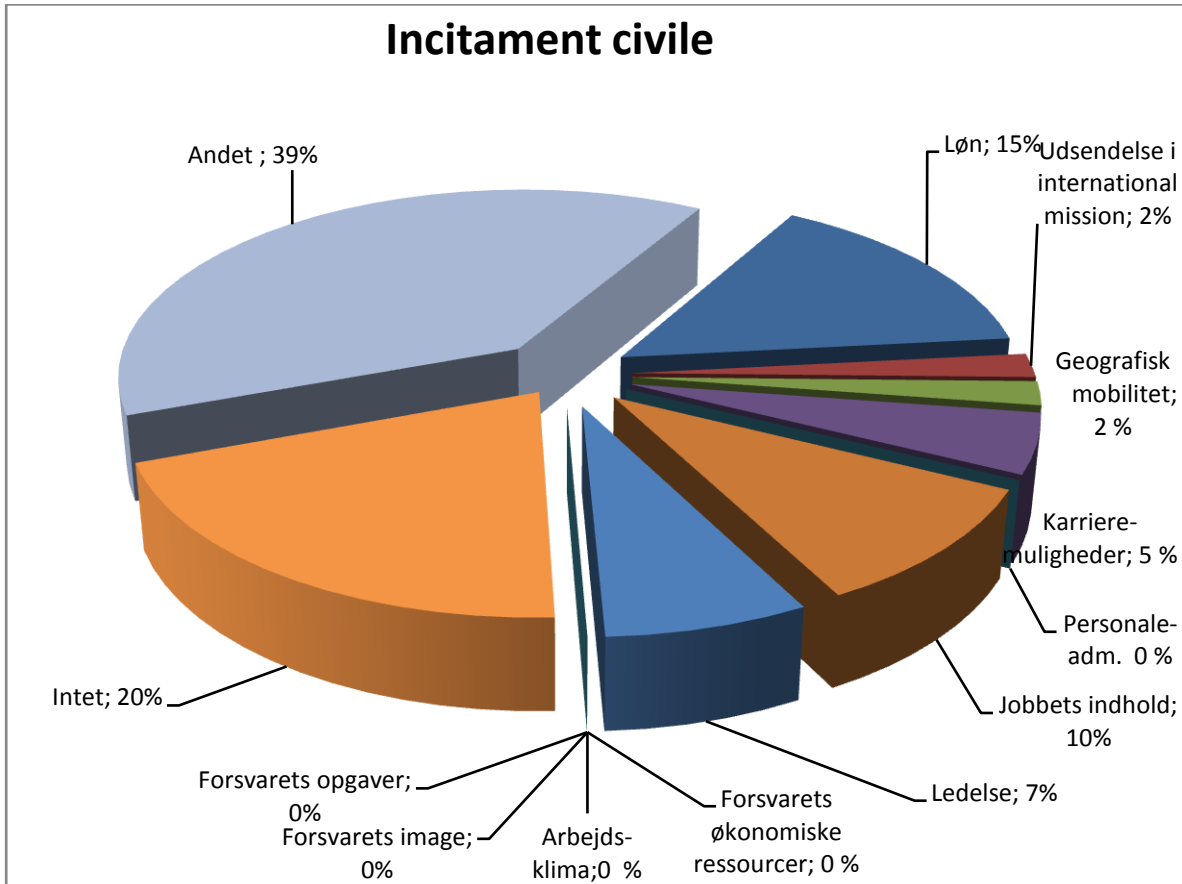
Mere end hver femte af konstablerne har fortsat anført **Intet**, som incitament, hvilket er på helt samme niveau som i halvårsrapporten.

Det er vigtigste enkeltstående incitament for tilbagevenden er fortsat ændringer i **Lønnen**.

Af kommentarerne kan det fortsat udledes, at **Andet** blandt andet består af forventninger om bedre personelplaner, lettere adgang til at ansøge om tilbagevenden, bedre kommunikation, samt mere personlige forhold..

Også i forhold til respondenterne fra tredje kvartal vurderes det, at konstabelgruppen på nogle områder afviger fra de to øvrige funktionsområder i opfattelse og holdninger. Formentlig har det betydning, at en relativ stor andel af konstablerne fra starten af ansættelsesforholdet har betragtet tjenesten i forsvaret som værende af midlertidig karakter.

6.3.4. Civile: C300, C200, C100



For CIV gælder, at hver femte fra denne gruppe ikke kan/ vil opstille incitament, der kan motivere til en tilbagevenden.

Næsten 40 % placerer deres incitament til tilbagevenden i samlingskategorien **Andet** – kommentarerne hertil adskiller sig kun sporadisk fra de militære funktionsniveauer.

Endvidere kan det konstateres for de øvrige respondenter, at ændringer i **Løn**, **Jobbets indhold**, **Ledelse** samt **Karrieremuligheder** fortsat tillægges betydelig vægt.

Denne fordeling svarer nogenlunde til fratrædelsesårsagerne.

7. Respondenternes gode råd til Forsvaret

Alle respondenter er fortsat blevet spurgt, om de kunne og ville give nogle gode råd til forsvaret i relation til bestræbelserne om at undgå høj utilsigtet afgang.

Det har ikke været hensigten at opstille en statistisk analyse af de gode råd. Men informationerne er interessante i sig selv, og kan anvendes til at uddybe de oplevede tendenser i afgangsårsagerne og i incitamentet til en eventuel tilbagevende.

7.1 Overordnede betragtninger

De afgivne "Gode Råd" træder i naturlig forlængelse af de afdækkede fratrædelsesårsager og incitament faktorerne.

Der peges for eksempel på forholdene ved **udsendelse**: Der skal være bedre tilbud til de udsendes bagland, kompensationen skal være større og udsendelsesperioderne skal være kortere og ikke så hyppige.

Der peges også **ledelsesforholdene**, hvor en anden lederadfærd efterlyses – det nye ledelsesgrundlag. Der opfordres til en bedre lederudvælgelse og bedre mandskabshåndtering. Ledelsen skal lytte mere til medarbejderne.

Lønspørgsmålet fylder en del – man ser gerne helt nye lønpakker og generelt foreslået højere løn.

En række gode råd retter sig mod forsvarets **infrastruktur**, hvor der efterlyses en modernisering og klarere spilleregler for den enkelte og kollektivet. I forlængelse heraf peger nogle på, at centraliseringen er kommet for langt, og der er behov for en vis decentralisering. Også bedre uddannelse og personalepolitik foreslås.

Personaleadministrationen skal bygge på større nærhed og kendskab til den enkelte. Det foreslås at der indføres en bedre introduktion af de nye soldater.

Jobbets indhold er også genstand for forslag – f.eks. forsvaret skal sikre meningsfyldte arbejdsopgaver og sikre en bedre (mere effektiv) arbejdsplanlægning.

Anbefalingerne er angivet nedenfor og er rubriceret efter værn og herunder efter funktionsniveau. Under den enkelte svarkategori er svarene anført i tilfældig rækkefølge.

7.2.1. HRN, Officerer

1. Højere løn, bedre arbejdsvilkår
2. Tilpasse forhold mellem mål og midler. Tilpasse Forsvaret i stedet for personalet - for meget "hærmasocisme"
3. Bedre muligheder for selv at søge ønskede stillinger inden for Forsvaret i stedet for primært at skulle tage imod tilbud.
4. Selverkendelse hos øverste ledelse om problemerne i Forsvaret
5. Oberster og opefter lytter ikke til underordnede. Lønniveauet skal matche det private erhvervsliv. Ligeledes skal personaleudviklingen.

7.2.2. HRN, Befalingsmænd

1. Lytte til medarbejderne
2. Højere løn (specielt under udsendelse, alternativt skattefradrag). Tilstrækkeligt og relevant materiel.
3. Vær mere kritiske i udvælgelse af ledere og vær opmærksom på, at de ikke skal være alt for meget yngre end resten - ikke mindst ifht udsendelse. FPT: overvej hvordan man behandler folk og vær opmærksom på varsler i forbindelse med udsendelser (udstikker havde sagt at udsendes igen i aug. 2006, men fik i december 2005 7 dage til at pakke og komme afsted). Der er mange uduelige officerer, der kan råbe og se godt ud. Lønnen er som den er - og den er faktisk blevet bedre.
4. Forsvaret har meget fokus på officerer, men jeg tror at der er et større problem i sergentgruppen - der er ikke officersmangel men mangel på erfarne folk til mandskabshåndtering - meget erfaring går tabt Kortere udsendelsesperiode hvis man vil holde på de erfarne folk - der er en intern undersøgelse (nogle år gammel), der også påpeger det - kig på den. Løn: mere fokus på erfaring frem for anciennitet og rang (og i øvrigt gerne generelt højere grundløn). Nylon: midlerne er for få og er placeret centralt - dem ude i "den spidse ende" langt fra den centrale ledelse mærker det ikke (5000 kr. for et års ekstra indsats er ikke meget) Se på arbejdsforhold og personalegoder i det civile og overvej: pc-ordninger, fleksibel børnepasning ifm kasernerne (pengene følger børnene alligevel) Kompetenceudvikling: Forsvarets interne uddannelser bør kunne merittes til andre uddannelser - det vil give en mere fleksibel arbejdsstyrke i forsvaret. Se på mulighederne for at inkludere civile virksomheder i Forsvarets uddannelser, f.eks. 3 ugers ophold i en civil virksomhed Der bliver drevet rovdrift på de erfarne folk
5. Man kan sagtens blive bedre til personelpleje/mandskabshåndtering Tag hensyn til familien og privatlivet Giv mulighed for og beløn individuel tilpasning Der er allerede sket en del forbedringer, f.eks. højere løn v. udsendelse
6. Øget fokus på baglandet i forbindelse med udsendelse - giv folk frihed og se fremad: dialog med den enkelte og spørg f.eks. "inden for de næste 5 år skal du udsendes 2 gange, hvornår vil det passe dig?" Fokus på både personel (stil krav så man kommer af sted med folk, der magter opgaven og som man har tillid til) og materiel (man skal have det materiel man har brug for)
7. Vær loyale over for medarbejderne - det er ikke et almindeligt firma: hvis folk er dårligt uddannede kommer de hjem uden liv og lemmer. Lav ordnede forhold. I forhold til familien er udsendeshyppigheden for høj når man også tænker på, at man er meget væk på øvelse i det sidste halve år op til udsendelse
8. Bedre personalepolitik: tag hensyn til familier - også under udsendelse, overvej f.eks. at ændre længde til 3 måneder. Seneste forsvarsforlig ødelagde meget - der er for meget fokus på det humanitære (olie, brandslukning m.v.) og for lidt på at lave soldater. Overvej en aftale mellem Falck og Forsvaret om udsendelse

9. Forsvaret er et kortere valg i dag end tidligere: vis gerne perspektiverne på kortere sigt - man skal kunne se virkningen og kunne påvirke tingene. Forsvaret har selv sat sig i den nuværende situation - man bør gøre det muligt at opnå indflydelse tidligere end efter 20 år i systemet. Sergentelever er "luft": den sorte skole og ikke pædagogisk - det skal laves om. Kommandostrukturen på kaserne må ændres - der er vist en helt anden og mere afslappet struktur i Afghanistan Hærens militærpoliti er snæversynede - de ved ikke hvordan det er andre steder 4 måneders værnepligt skaber ikke osldeter - sæt det op til 8 måneder igen
10. Mere målrettet og bedre uddannelse: der er meget spildtid og lang ventetid, meget er forældet - brug tiden på konkrete ting i forhold til udsendelse. Bedre løn under uddannelse: sergentelever er blevet arbejdstidsneutrale - det skal afskaffes
11. Lyt langt mere til de ansatte.

7.2.3 HRN, Konstabler

1. Bedre personalepleje
2. Bedre løn, kortere udsendelses tid. 66 punkts ordning ikke god nok og slet ikke i praksis.
3. Højere løn, færre udsendelser til ansatte med familie
4. Mere fleksible kontraktformer, højere løn
5. Højere løn, kortere udsendelsesperiode
6. Forsvaret indtager for mange værnepligtige (også uegnede). Ikke folk nok til at uddanne alle de nye værnepligtige.
7. Skattefri udsendelse
8. Bedre information om uddannelse
9. Forlænge uddannelsesforløb, så uddannelsen bliver grundigere
10. Syntes godt om Forsvaret
11. Mere information til personalet om, hvorfor der ikke stilles samme krav til de kvindelige ansatte som til de mandlige
12. Flere tilbud om aktiviteter efter arbejdstid, når man arbejder på kaserne lang hjemmefra og ikke kan tage hjem dagligt.
13. Overordnede overveje aktuelle situationer grundigere, før ordrer udstedes
14. Flere evalueringssamtaler
15. Forhøje lønnen
16. Var generelt godt tilfreds med at være i Forsvaret
17. Mere fleksibilitet omkring brug af materiel, når man er nystartet
18. Bedre kommunikation i forsvarsledelsen. Meget spildtid under uddannelsen.
19. Der er mangel på folk, specielt mellemledere. Siden 2005: Skulle have været 120-125 mand men var højst 30 - kompagniet hang overhovedet ikke sammen i det daglige. Vær obs på ny løn: nyansatte kan risikere at gå op til 5 år før de får lønstigning og når den kommer er det i form af et tillæg, som man ikke kan være sikker på er der næste år (personligt ligeglad for var på øverste trin) Ellers fik vi hvad vi pegede på men det var simpelt hen for kedeligt at skulle have et år til at gå uden at have meningsfyldt arbejde
20. Forsvaret spænder buen for meget (12-1300 udsendte nu og et mål på 2000 - de slår dem ihjel!) Flugten er et resultat af udsendeshyppighed Samarbejdet med Falck er et godt tiltag!
21. Større frihed og mere fleksibilitet vil gøre det mere attraktivt (f.eks. selv booke rejser og optjene bonuspoint) Giv en løn, der svarer til markedsværdien - har selv lige fået 15.000 mere pr måned + goder Tag ud og se hvordan man håndterer personelpleje i det civile - der er noget at lære Lad være med at nedgøre "krigsturismen" Centralisering af indkøb er fuldstændig fejlslagent (Sovjet forsøgte og vi grinede af dem - nu gør vi det selv!) Persona-

- leadm: man aner ikke hvem han er - vi kender ikke hinanden pga. centraliseringen Kompensér for indkvartering under udsendelse (telt isf hotel) - "tante anna"-tillæg Uddannelse: man skalter og valter, ingen betaler og man er bage for at folk forlader forsvaret - folk forlader gerne forsvaret mod at få uddannelse Det gør ondt i hjertet at forlade forsvaret efter 22 år.
22. Personalepolitik: man skal værne om dem, der er der og yder en indsats. Der er erfarne folk, der kan bruges meget bedre efter udsendelse - også selvom de er konstabler eller overkonstabler og ikke officerer. Overvej 3mdr hold ved udsendelse - 6 måneder er land tid, både i forhold til at "være på" hele tiden og i forhold til familien
 23. Lad være med at skyde skylden nedad ("lorten falder nedad") - ledelsen skal se på sig selv og ændre den gamle måde at drive butikken på. Når man iværksætter tiltag skal de beskrives bedre ifht implementeringen.
 24. Man skal behandle folk som mennesker. Lyt til folk (de ved faktisk en del) Tal ordentligt til folk.
 25. Højere løn generelt Højere løn på de "tunge" udsendelser (Afghanistan) Mere kontakt og kommunikation mellem ledere og menige
 26. Sergentskolen (hæren) behandler folk som om de ikke gider at være der: de er der jo frivilligt og hvis man bliver ved at behandle folk som om de ikke vil være der ender man med at få ret
 27. Imødekomme soldaternes ønsker i stedet for dårlige undskyldninger i forbindelse med udviklingsønsker - giv et ordentligt svar så man kan komme videre i stedet for at holde folk hen. Bedre samarbejde mellem konstabelgruppen og sergentgruppen. Søg for at klæde folk ordentligt på INDEN udsendelse. Der skal være sammenhæng mellem det man lærer hjemme og det man skal bruge når man er udsendt. Det er "fladt" at komme hjem til hverdagen efter udsendelse - lav en mere spændende hverdag og byg videre på det, man har lært.
 28. Forsvaret skal koncentrere sig lidt mere om uddannelse af konstabler inden udsendelse - der er mange, der sløser. Vær obs på det, stil krav og lav prøver
 29. Hæren: langsommelig og mønstring er gammeldags - væk med det Mere disciplin og straf - det skal ikke være så blødsødent som nu Ventetid på depoter skal ned
 30. "det er lige meget hvad jeg siger - det sker ikke alligevel"
 31. Sergentskolen: lad dem, der er i gang med uddannelsen vide, at alle får chancen for uddannelsen så alle arbejder sammen frem for at modarbejde hinanden
 32. gerne mindre spildtid på konstabeluddannelsen
 33. brug flere penge på udstyr til værnepligtige - p.t. gammelt skrammel, der ikke virker
 34. Det er svært at overleve på den løn, man får når man er i dk
 35. Forsvaret gør det godt! Enkelte sergenter skal have mere styr på tingene. Slagelse kaserne er en lortekaserne (gammel i forhold til Aalborg, der er et 5 stjernet hotel). Der er ikke meget styr på personel og materiel på Slagelse
 36. få en større pose penge fra regeringen til løn og udstyr/materiel (fik udleveret undertøj fra 1996)
 37. Forsvaret gør det godt, så der er ingen gode råd
 38. Få styr på tingene fra start så det ikke bliver for rodet - mere planlægning!
 39. har ingen gode råd - forsvaret gør det godt, også med den nye værnepligt
 40. Ingen gode råd - det er godt som det er
 41. Flere aktiviteter i Slagelse (f.eks. er træningscenteret ikke så godt) Man skal behandle folk ordentligt og ikke bare råbe og skrike ("min sergent var psykopat")
 42. Der bliver gjort meget forskel på piger og drenge som rekrutter - vil gerne "konkurrere" på lige vilkår
 43. Hæv lønnen under udsendelse
 44. Har overvejet at søge ind i søvænet. Træner p.t. for at reducere personlig overvægt.

7.3.1 FLV, Officerer

Respondenterne i denne gruppe har ikke ønsket at afgive gode råd.

-

7.3.2 FLV, Befalingsmænd

1. Informationsniveauet i Flyvevåbnet skal blive bedre. Planerne for den enkelte dag blev hele tiden ændret - for mange møder omkring dette dagligt. Kortere udsendelsesperioder.
2. Lytte mere til personalet
3. Hold fast i kursen - der er rigtige mange gode ting i søen! Walk the talk - udspil fra topledelsen skal gennem mange rockwool lag før de rammer gulvet. De kunne implementeres meget hurtigere. Positivt at man gennemfører afgangundersøgelse!

7.3.3 FLV, Konstabler

1. Lytte mere til personalet

7.4.1 SVN, Officerer

Respondenterne i denne gruppe har ikke ønsket at afgive gode råd.

7.4.1 SVN, Befalingsmænd

Respondenterne i denne gruppe har ikke ønsket at afgive gode råd.

-

7.4.3 SVN, Konstabler

1. Bedre personalepleje. Større fleksibilitet

7.5.1 HJV, Officerer

1. Højere løn, kortere udsendelsesperiode, geografiske hensyn

7.5.2 HJV, Befalingsmænd

Respondenterne i denne gruppe har ikke ønsket at afgive gode råd.

-

7.5.3 HJV, Konstabler

Respondenterne i denne gruppe har ikke ønsket at afgive gode råd.

-

7.6.1 CIV, C300

1. Afskedige medarbejdere, der ikke yder forventet arbejdsindsats (for lidt effektivitet) - går ud over andre medarbejdere. Eller flytte disse medarbejdere til andre arbejdsopgaver
2. Se på den enkeltes behov for kompetenceudvikling i stedet for at "masse-udvikle" Mere fokus på den enkelte i det hele taget: Husk at det er lysten der driver arbejdet

7.6.2 CIV, C200

Respondenterne i denne gruppe har ikke ønsket at afgive gode råd.

7.6.3 CIV, C100

1. Få materiel til tiden
2. At forholdene er gjort klar, når man tiltræder: Der går for langt tid, før man får de nødvendige kurser, så man kan bestride jobbet.
3. Højere løn, bedre vilkår ifm udsendelse
4. Højere løn. Synes i øvrigt at Forsvaret er en god arbejdsplads
5. Se budgettet igennem og tjek hvad pengene bruges til. Bliv bedre til at oplære nye medarbejdere - lav en oplæringsplan Havde super kolleger, men det er ikke altid nok
6. Mere dybdegående intro: Lav en start-mappe med præsentation til nye medarbejdere i stedet for at kaste dem på en masse kurser. Lav en "ordbog" til folk, der kommer udefra Større åbenhed og mere imødekommenhed for nye medarbejdere Mere struktur og mindre kaos, tak Ansæt mere personel - der er mange, der arbejder over Kig på den overordnede struktur og ledelse - spørg personalet, de oplever at de får trukket en masse ned over hovedet Kig på trivsel m.v. - specielt v omstrukturering
7. Bedre kommunikation og samarbejde mellem ledere og medarbejdere
8. Lad være med at rykke så meget rundt på lederne - det skaber ustabilitet på arbejdspladsen (ny chef - nye retningslinier) Forsvaret er en offentlig virksomhed, så lønnen er nok som den er. Lad være med at privatisere forsvaret Afgangsanalyser er en god idé - fortsæt med det
9. Brug coaching noget mere for at løse op for problemerne inden de bliver for store - oplevede at det blev brugt ved nogle gnidninger, og det virkede! Gerne mere synlig ledelse Har været tilfreds: gode arbejdsforhold og gode remedier
10. Ingen gode råd - det har været en rigtig fin arbejdsplads