



FORSVARETS PERSONELTJENESTE

Årsrapport om afgangsinterview 2008

AKKUMULERET

januar 2009

Vers. 1.2/TV

INDHOLD

0	<u>Resume</u>	4
1.	<u>Baggrund</u>	7
2.	<u>Beskrivelse af interviewforløb</u>	9
3.	<u>Rapportdesign, konklusionsniveauer og basisvariable</u>	10
	3.1. Værn	11
	3.2. Funktionsniveau	12
	3.3. Alder	12
	3.4. Køn	12
	3.5. Antal udsendelser	13
	3.6. Parforhold og hjemmeboende børn	13
4.	<u>Årsager fordelt på Værn</u>	14
	4.1. Alle værn under ét	15
	4.2. HRN	17
	4.2.1. Funktionsniveau	18
	4.2.2. Tjenestegren/Fagligt speciale	21
	4.2.3. Tjenestested	22
	4.3. FLV	23
	4.3.1. Funktionsniveau	24
	4.3.2. Tjenestegren/Fagligt speciale	26
	4.3.3. Tjenestested	27
	4.4. SVN	28
	4.4.1. Funktionsniveau	29
	4.4.2. Tjenestegren/Fagligt speciale	31
	4.4.3. Tjenestested	31
	4.5. HJV	33
	4.5.1. Funktionsniveau	34
	4.5.2. Tjenestegren/Fagligt speciale	34
	4.5.3. Tjenested	34
5.	<u>Årsager til fratrædelse fordelt på funktionsniveau</u>	35
	5.1. Officerer	35
	5.2. Befalingsmænd	36
	5.3. Konstabler	38
	5.4. Civile: C300, C200, C100	39

6. <u>Incitament til tilbagevenden</u>	41
6.1. Overordnet fordeling	42
6.2. Fordeling på Værn	43
6.2.1. HRN	44
6.2.2. FLV	45
6.2.3. SVN	45
6.2.4. HJV	45
6.3. Fordeling på funktionsniveau	46
6.3.1. Officerer	46
6.3.2. Befalingsmænd	47
6.3.3. Konstabler	48
6.3.4. Civile: C300, C200, C100	49
7. <u>Respondenternes gode råd til Forsvaret og Funktionsniveau</u>	50
7.1. Overordnede betragtninger	50
7.2. HRN	51
7.2.1. Officerer	51
7.2.2. Befalingsmænd	52
7.2.3. Konstabler	53
7.3. FLV	59
7.3.1. Officerer	59
7.3.2. Befalingsmænd	59
7.3.3. Konstabler	60
7.4. SVN	60
7.4.1. Officerer	60
7.4.2. Befalingsmænd	60
7.4.3. Konstabler	61
7.5. HJV	61
7.5.1. Officerer	61
7.5.2. Befalingsmænd	62
7.5.3. Konstabler	62
7.6. CIV	62
7.6.1. C300	62
7.6.2. C200	62
7.6.3. C100	63

0. Resume

Denne rapport er afrapporteringen af afgangsinterview gennemført i 2008 med fratrædende personale i forsvaret. Datamaterialet indeholder nye data fra fjerde kvartal 2008, således at rapporten også er en opfølgning på de senest indhentede afgangsinterview. Derfor er det muligt i et vist omfang at kunne fastslå eller afvise tendenser, der er blevet synlige i perioden.

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 incitament, 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:

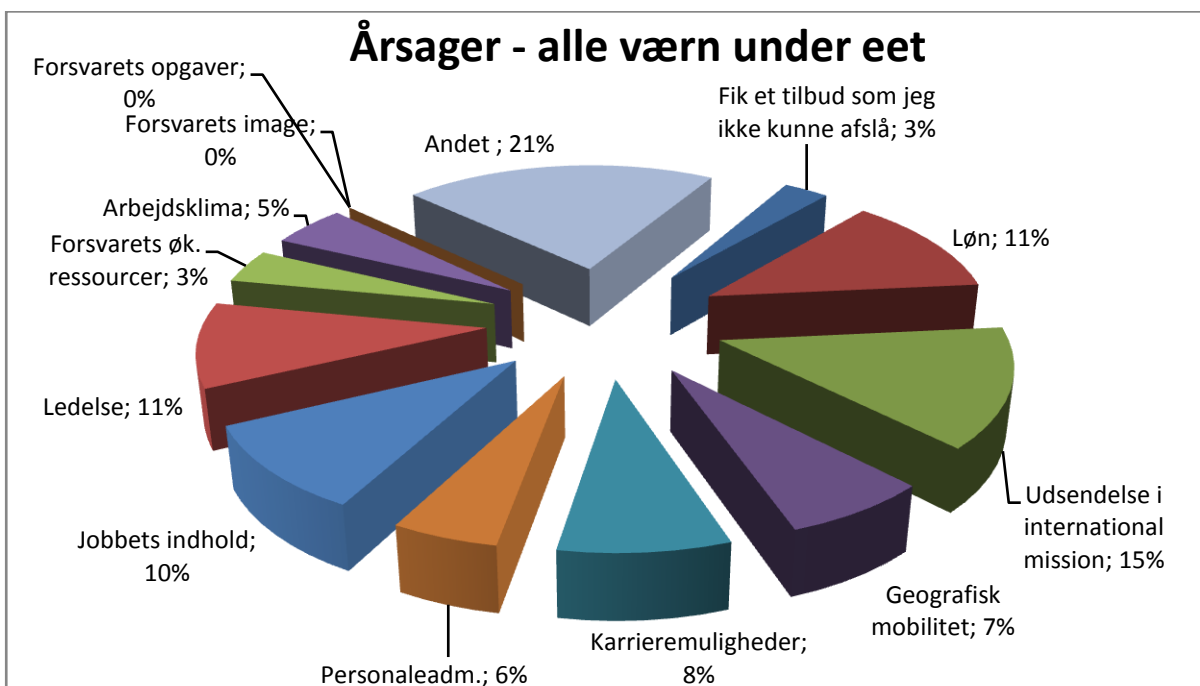
- Forsvaret generelt → Værn → Funktionsniveau → Tjenestegren/fagligt speciale

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.

De væsentligste fratrædelsesårsager er:

- Udsendelse,
- Løn
- Ledelse.
- Jobbets indhold,
- Andet



Set over hele perioden ligger markeringen af disse fratrædelsesårsager ganske fast; der er kun meget små procentuelle forskydninger fra årets start til årets slutning. Det vil sige, at der kan fæstes lid til, at disse angivne fratrædelsesårsager også er de reelle årsager.

Kun kategorien *Andet* er blevet anvendt i tydeligt 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.

Udsendelse til international mission er en væsentlig, selvstændig årsag. Det er overvejelserne ved udsendelse, der selvstændigt vejer tungest for fratrædelsesbeslutningen. På baggrund af kommentarerne tyder det 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 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. Lønfaktoren spiller dog en markant lave rolle i svarene for fjerde kvartal.

Ledelse er en væsentlig årsagsforklaring. Der er 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 næsten på samme niveau, som *Ledelse*. Kommentarerne peger på utilfredshed med ikke meningsfyldt arbejdsopgaver og manglende struktur. Forandringsprocessens virkninger kan spores her.

Tilbud om andet job spiller kun en meget begrænset rolle. Derfor må det fastslås, at Forsvarets medarbejdere ikke bliver "lokket" ud af Forsvaret – fratrædelsen er en selvstændig, og typisk ganske velovervejet beslutning. Det indikerer, at fratrædelsesbeslutningen skal opfattes som et fravalg af Forsvaret

Forsvaret Image samt *Forsvarets Opgaver* har ingen betydning for fratrædelses-beslutningen. Interviewene peger i denne forbindelse på en meget stor loyalitetsfølelse over for forsvaret som institution og over for kollegerne.

Det er bemærkelsesværdigt, at stort set alle, der forlader Forsvaret, har overvejet beslutningen i en rum tid. Der ses dog hen året, at overvejelsestiden er blevet lidt mindre – til godt 8 måneder i gennemsnit.

Det kan konstateres, at relativt flere kvinder vælger at fratræde i løbet af perioden. Således udgjorde kvinderne 10 % af de fratrædende i første halvår. I andet halvår af 2008 udgjorde kvindernes andel 13 %. Hvorvidt der er tale om en naturlig følge af kontraktmæssige forhold – hovedparten af kvinderne er formentlig ansat på konstabelkontrakter med udløb – kan ikke umiddelbart afklares. Kvindernes fratrædelsesårsager afviger fra mændenes på områderne *Ledelse* og *Arbejdsklima*, som kvinderne tillægger noget større vægt end mændene. Til gengæld tillægger kvinderne *Udsendelse* betydelig mindre vægt end mændene. På alle øvrige faktorområder responderer kvinder og mænd stort set ens.

Mange af respondenterne – 56 % - har *ikke* været til fratrædelsessamtale med nærmeste foresatte. Bemærkelsesværdigt er det så, at mange – 47 % - har omtalt deres overvejelser om fratrædelse *før* afgivelse af den formelle opsigelse/orlovsansøgning. *Heri ligger en indikation om at se nærmere på den daglige dialog.*

Analysen viser, at der 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: Løn, Karrieremuligheder samt Udsendelse*
- *SVN: Karrieremuligheder, Jobbets indhold samt Ledelse*
- *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 værneværene.

Der er endvidere forskel i fratrædelsesårsagerne mellem *funktionsniveauerne*.

Der er en vis forskel på betydningen af *Udsendelse* og *Løn*, som tillægges mindre betydning af officerer og end af øvrige fra det militære personel. 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.

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.

Over perioden kan der dog spores en klar tendens til at flere positivt overvejer en tilbagevenden. Disse respondenter angav ændringer i følgende områder afgørende for deres overvejelser:

- *Løn*
- *Udsendelse*
- *Karrieremuligheder*
- *Ledelse*

En forbedret *Løn* er således fortsat et vigtigt incitament for eventuel tilbagevenden. 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. Det skal dog understreges, at tendensen til at færre respondenter angiver løn som incitament.

Forholdene omkring *Udsendelse* er også markeret; hvor der peges på større fleksibilitet – f.eks. kortere udsendelsesperioder. Der synes, at være en let stigende vægtning af dette område.

Karrieremuligheder tillægges stigende betydning – 11 % har markeret forbedrede karrieremuligheder som incitament.

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.

Som nævnt og baseret på de subjektive kommentarer, synes at kunne spores en tendens til, at flere – særligt befalingsmænd og konstabler – er begyndt at overveje muligheden om atter at tage job i forsvaret.

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.

Erfaringerne fra de mange afgangsinterviews giver et grundlag for en tese 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. 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 ressourceallokeringsmæssigt synspunkt; blandt andet i relation til Danmarks forpligtelser ved udenlandske missioner.

I 2007 fratrådte 1.445 medarbejdere deres stilling i forsvaret. I 2008 er 1.492 uforudset afgået; altså en mindre stigning.

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

I 2008 fordelte afgangens sig således: 127 officerer, 382 befalingsmænd samt 983 konstabler. Umiddelbart synes der at være et generelt fald i afgangsfrekvensen blandt officerer. For befalingsmænd og konstabler ses en stigning i uforudset afgang i forhold til 2007.

Samlet set tyder tallene for fjerde kvartal på et klart fald i afgangens af officerer; et mindre fald i afgangens af befalingsmænd samt en stigning i afgangens af konstabler.

For at få et klart billede af fratrædelsesårsagerne iværksatte Forsvarets Personeltjeneste (FPT) i 2007 telefoniske afgangssamtaler 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 afgangssamtalen, 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 knapt 1000 medarbejdernumre, hvilket omfatter 200 fratrædende i personelgrupperne M&C 300-400 for hele 2008 og 800 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/ kaptajn Claus Rosendahl og med kilde-henvisning til Kompetencemægleren®.

2. Beskrivelse af interviewforløb

Alle interviews er gennemført 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 den 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.*

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.

Af hensyn til respondenterne har det 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. Endelig har det for en række medarbejders vedkommende ikke været muligt at tilvejebringe et brugbart telefonnummer (eller adresse).

I 2008 har alt i alt 69 % afgivet interview, og i fjerde kvartal har 65 % 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 og et særligt telefonnummer hos Kompetencemægleren.

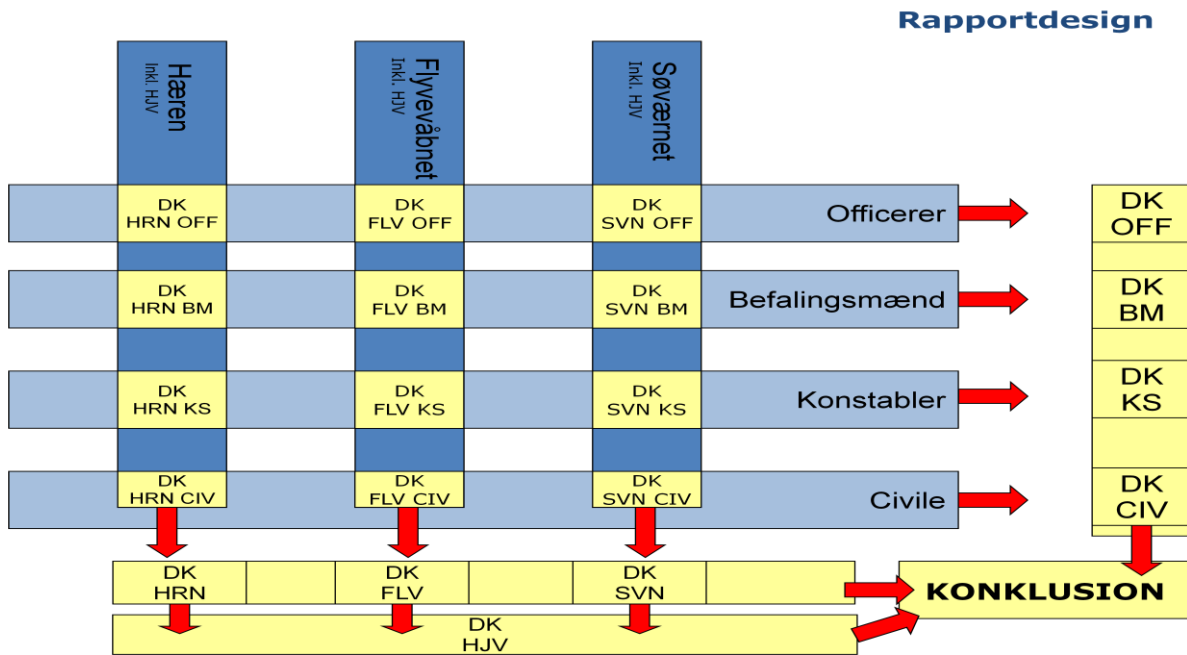
Undervejs i interviewet har respondenterne haft mulighed for at supplere deres årsagsforklaringer med verbale kommentarer.

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

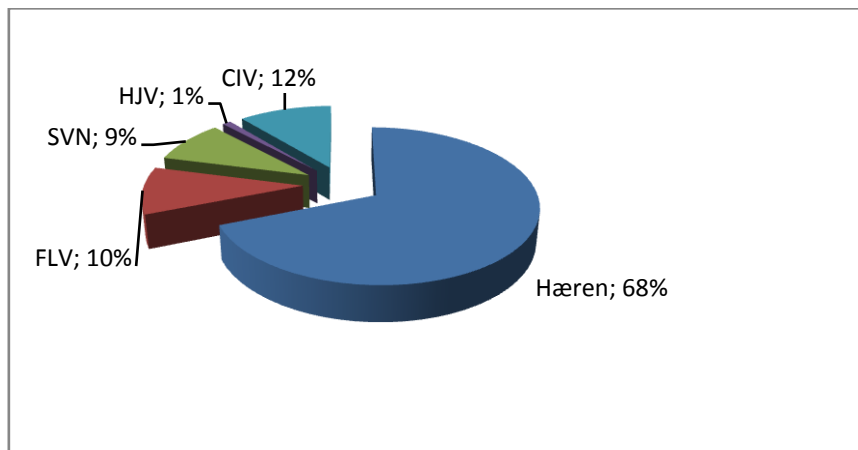
interviewene. Derfor kan der være forskel på antal mulige respondenter og faktiske respondenter i nedenstående grafiske fremstillinger.

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

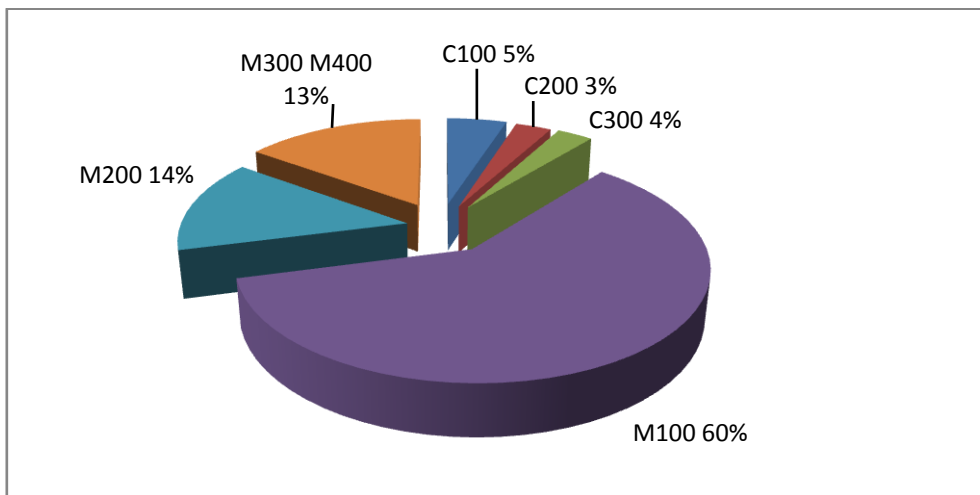
Fordelingen på værn følger i store træk den generelle værnfordeling i forsvaret, mere end 2/3 kommer fra HRN, som dog er lidt færre (1 %) end i første tre kvartaler.



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 fra konstabelgruppen, samtidig kan det ses, at der er lidt færre officerer – relativt set – der har valgt at fratræde deres stilling i fjerde kvartal.



3.3 Alder

Gennemsnitsalderen for en fratrædende medarbejder over alle tre kvartaler er 30,7 år. Alene for fjerde kvartal er gennemsnitsalderen blandt de fratrædende fortsat lavere. Det vil sige, at tendensen med at der bliver endnu flere yngre blandt de fratrædende, fortsætter. Den lavere afgang blandt officerer spiller dog også ind her.

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 afviger noget fra den generelle kønsfordeling. Det kan konstateres, at relativt flere kvinder vælger at fratræde i løbet af perioden. Således udgjorde kvinderne 10 % af de fratrædende i første halvår. I andet halvår af 2008 udgjorde kvindernes andel 13 %. Hvorvidt der er tale om en naturlig følge af kontraktmæssige forhold – hovedparten af kvinderne er formentlig ansat på konstabelkontrakter med udløb – kan ikke umiddelbart afklares.

Under årsagsforklaringerne er det opgjort, hvorvidt kvinderne angiver andre fratrædelsesårsager end mændene.

3.5 Antal udsendelser

Mindre end halvdelen af de interviewede været udsendt – det svarer til en gennemsnitlig udsendelse på knapt 1. I forhold til tidligere rapporter er der tale om et mindre fald i antallet af udsendte blandt respondenterne.

Hvor mange gange har du været udsendt indenfor de sidste 5 år?	Procent
0 gange	54 %
1 gang	28 %
2 gange	11 %
3 gange	4 %
4 gange	2 %
5 gange	0 %
Flere end 5 gange	1 %

3.6 Parforhold og hjemmeboende børn

Blandt de interviewede lever 66 % i fast parforhold, mens 35 % har hjemmeboende børn. Der er tale om et lille 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 væsentlige 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:

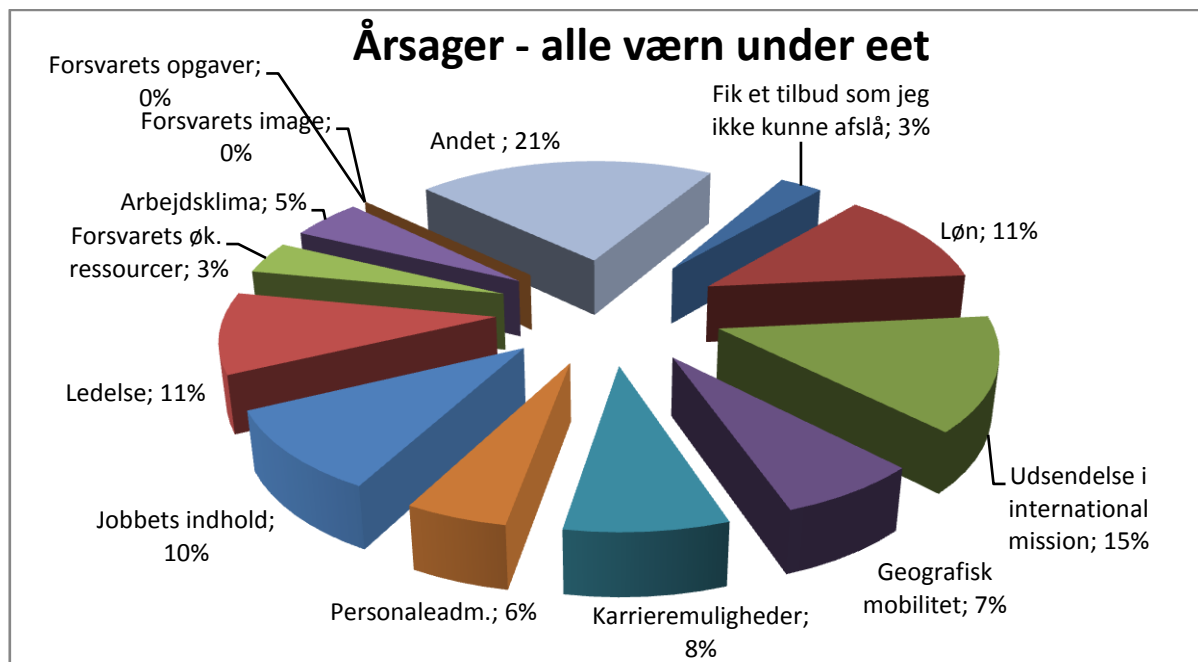
Tilbud om nyt job	Løn	Udsendelse
Geografisk mobilitet	Karrieremuligheder	Personaleadministration
Jobindhold	Ledelse	Forsvarets økonomiske res-sourcer
Arbejdsklima	Forsvarets image	Forsvarets opgaver

Under - eller umiddelbart efter - interviewet er svarene rubriceret ind i disse svarmuligheder. Hvor det ikke har været muligt, har interviewererne 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.

I denne rapport er der søgt opstillet en sammenligning mellem svarene for fjerde kvartal og svarene for hele året 2008. Herved forsøges at give et bud på tendenser i de aktuelle fratrædelsesårsager.

4.1 Alle værn under eet



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

Under **Andet** placeres flere årsagsforklaringer. Det er forklaringer, der fortsat 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 stort set på samme niveau året igennem, og derfor er det fortsat overvejelsen ved udsendelse, der selvstændigt vejer tungest for fratrædelsesbeslutningen. På baggrund af kommentarerne tyder det 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. Lønfaktoren spiller dog en markant lave rolle i svarene for fjerde kvartal.

Ledelse er fortsat en væsentlig årsagsforklaring. Der er 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 næsten på samme niveau, som Ledelse. Kommentarerne peger på utilfredshed med ikke meningsfyldt arbejdsopgaver og manglende struktur. Forandringsprocessens virkninger kan spores her.

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

Kommentarerne indikerer 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. Formodningen om, at personalet ikke lokkes væk fra forsvaret; men selv træffer en velovervejede beslutning om at fratræde, fastholdes.

Kvindernes fratrædelsesårsager afviger fra mændenes på områderne **Ledelse** og **Arbejdsklima**, som kvinderne tillægger noget større vægt end mændene. Til gengæld tillægger kvinderne **Udsendelse** betydelig mindre vægt end mændene. På alle øvrige faktorområder responderer kvinder og mænd stort set ens.

Svarene for fjerde kvartal afviger på nogle punkter i forhold til udsagnene for hele året:

Lønfaktoren tillægges kun betydning af 5 % i fjerde kvartal mod 11 % på årsplan. Tilsvarende tillægger kun 5 % af respondenterne **Jobbets indhold** betydning for fratrædelsesbeslutning – på årsplan har 10 % markeret denne årsag.

Omvendt tillægges **Personaleadministration** af 10 % i fjerde kvartal, mod 6 % på årsplan.

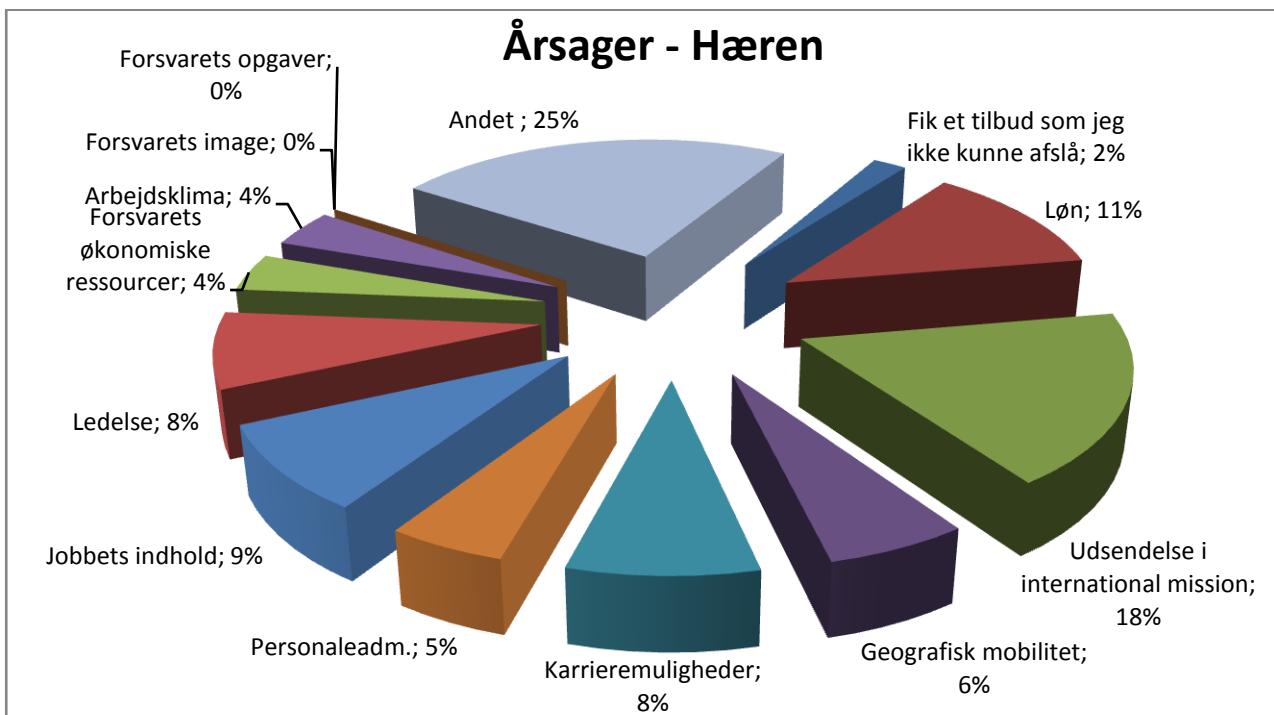
4.2 HRN

Profilen for en fratrædende medarbejder fra HRN er:

- Mand
- 26 år
- Konstabel
- Er i fast parforhold
- Har ikke hjemmeboende børn
- Har overvejet fratrædelsen i 7,6 måneder
- Har ikke været til fratrædelsessamtale
- Har ikke omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte
- Har været udsendt 0,9 gange

Selvom overvejelsestiden i løbet af 2008 har været faldende, er det fortsat bemærkelsesværdigt, at respondenterne gav udtryk for, at de i ganske lang tid havde overvejet fratrædelsen.

46 % af respondenterne havde været til fratrædelsessamtale med nærmeste foresatte; og 55 % havde ikke omtalt deres overvejelser om fratrædelse forinden. For fjerde kvartal alene forstærkes denne tendens; idet kun 39 % havde været til fratrædelsessamtale, mens 49 % 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 fra tredje kvartal til fjerde kvartal er fra 24 % til 32 %. Som for forsvaret generelt dækker Andet over 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. I fjerde kvartal har 21 % peget på denne årsagsforklaring. Det markeres fortsat, 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 fortsat – set på årsplan - 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. Det skal dog understreges, at kun 4 % af respondenterne i fjerde kvartal har peges på lønfaktoren som årsagsforklaring.

Også faktorerne **Jobbets indhold, Ledelse, den Geografiske Mobilitet, Karrieremulighederne**, samt **Personaleadministrationen** tillægges en vis betydning (5 – 9 %). I fjerde kvartal har færre respondenter peget på Jobbets indhold (4 %). Til gengæld har flere peget på Personaleadministration (11 %).

Kommentarerne peger fortsat 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 interessant – det indikerer fortsat, at fratrædelsesbeslutningen ikke er et tilvalg, men et fravalg.

Respondenternes svar i fjerde kvartal kan tyde på, at der i stigende omfang er en accept af grundvilkårene for ansættelse i Hæren – f.eks. Løn og Jobbets indhold. Derimod er der mindre accept af håndteringen af ansættelsen – f.eks. Personaleadministration og årsagerne under Andet.

4.2.1 Funktionsniveau

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

- Mand
- 35,7 år
- Premierløjtnant eller Kaptajn
- Er i fast parforhold (90 %)
- Har hjemmeboende børn (73 %)
- Har overvejet fratrædelsen i 15,4 måneder
- Har været til fratrædelsessamtale
- Har ikke omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte
- Har været udsendt 1,3 gange

Tendensen i fjerde kvartal er, at overvejelsestiden for denne gruppe er faldet marginalt. Dette dækker dog over, at de fratrædende officerer i 2008 fortsat har overvejet fratrædelsesbeslutningen i ganske lang, hvilket må karakteriseres som en moden overvejelse.

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

- Mand
- 32,3 år
- Sergent eller seniorsergent
- Er i fast parforhold (70 %)
- Har ikke hjemmeboende børn (58 %)
- Har overvejet fratrædelsen i 9,3 måneder
- Har ikke været til fratrædelsessamtale (74 %)
- Har måske ikke omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte (52 %)
- Har været udsendt 1,2 gange

I forhold til seneste rapport er overvejelsestiden for fratrædelsesbeslutningen atter faldet, og færre af de fratrædende befalingsmænd lever i fast parforhold. Sidstnævnte indikerer at den tidligere opstillede hypotese om, at der muligvis kunne være tale om en tendens i relation til børnefamilier og afgang, ikke kan bekræftes..

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

- Mand
- 23,7 år
- Konstabel eller overkonstabel
- Er måske i fast parforhold (51 %)
- Har ikke hjemmeboende børn (86 %)
- Har overvejet fratrædelsen i knapt 5,8 måneder
- Har måske ikke været til fratrædelsessamtale (54 %)
- Har ikke omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte (56 %)
- Har været udsendt 0,7 gange

Tendensen i fjerde kvartal er, at de fratrædende konstabler er yngre (23,4 år), og at de overvejer fratrædelsen i kortere tid (5,2 måneder). Endvidere er der et marginalt fald i antal udsendelser hos de fratrædende. Endelig er der en marginal stigning i andelen af fratrædende kvindelige konstabler (fra 8 % til 9 %).

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 %	1 %
Løn	12 %	13 %	9 %
Udsendelse i international mission	17 %	29 %	14 %
Geografisk mobilitet	7 %	3 %	6 %
Karrieremuligheder	5 %	4 %	18 %
Personaleadministration	4 %	3 %	11 %
Jobbets indhold	7 %	8 %	14 %
Ledelse	7 %	9 %	9 %
Forsvarets økonomiske ressourcer	1 %	5 %	10 %
Arbejdsclima	3 %	3 %	8 %
Forsvarets image	0 %	0 %	0 %
Forsvarets opgaver	0 %	0 %	0 %
Andet	34 %	22 %	1 %

Selvom alle funktionsniveauer peger på **Udsendelse** som en væsentlig årsag, så adskiller befalingsmændene ved fortsat massivt at pege på denne årsag – endda med en stigende tendens.

De klare forskelle (+ 5 %) i opfattelsen funktionsniveauerne imellem i HRN er fortsat 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. Det skal dog bemærkes, at der spores en stigende vægt af Udsendelse blandt de fratrædende officerer. Endvidere skal det bemærkes, at lønfaktoren blandt respondenterne i fjerde kvartal er tillagt lidt mindre betydning.

I øvrigt antyder officerernes 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 længere tid end øvrige funktionsniveauer.

4.2.2. Tjenestegren/Fagligt speciale

Det har kun været muligt i et vist omfang at indhente respondenternes fratrædelsesårsager fordelt på de respektive værns faglige specialer til denne årsrapport.

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	3 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Løn	10 %	22 %	13 %	4 %	0 %
Udsendelse i international mission	16 %	0 %	23 %	17 %	0 %
Geografisk mobilitet	5 %	11 %	3 %	13 %	22 %
Karrieremuligheder	10 %	17 %	8 %	17 %	22 %
Personaleadministration	3 %	6 %	10 %	4 %	11 %
Jobbets indhold	6 %	11 %	10 %	17 %	11 %
Ledelse	5 %	6 %	10 %	4 %	11 %
Forsvarets økonomiske ressourcer	6 %	11 %	8 %	4 %	0 %
Arbejds klima	8 %	0 %	10 %	0 %	0 %
Forsvarets image	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Forsvarets opgaver	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Andet	27 %	17 %	8 %	17 %	22 %

Svarene fra respondenterne i fjerde kvartal har ikke medført væsentlige forskydninger. Det gælder således fortsat, at:

Løn er en vigtigere årsag for Ingeniørtropperne end for øvrige – men er tillagt marginalt faldende betydning for ingeniørtropperne.

Udsendelsesforholdene er fortsat vigtigst for Logistiktropperne – 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 har mindst betydning for Logistiktropperne fratrædelsesbeslutning..

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

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

Ledelsesforholdene har fortsat samme betydning for Logistiktropperne og Artilleriet.

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

Det skal understreges, at datagrundlaget for ovenstående analyse har været under opbygning, og ikke har nået et tilfredsstillende niveau. 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 en mindre del 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 mangelfuldt.

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

Hovedårsager - Tjenestested					
Hvilke årsager vil du angive til at du forlod forsvaret?	Allerød	Holstebro	Skive	Slagelse	Aalborg
Fik et tilbud, jeg ikke kunne afslå	10 %	0 %	10 %	0 %	5 %
Løn	0 %	11 %	10 %	0 %	5 %
Udsendelse i international mission, INTOPS	10 %	16 %	0 %	17 %	29 %
Geografisk mobilitet	10 %	11 %	20 %	0 %	5 %
Karrieremuligheder	5 %	11 %	0 %	33 %	0 %
Personleadministration	0 %	5 %	0 %	0 %	19 %
Jobbets indhold	5 %	0 %	10 %	0 %	10 %
Ledelse	0 %	11 %	10 %	0 %	10 %
Forsvarets økonomiske ressourcer	10 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Arbejdsklima	15 %	11 %	0 %	0 %	5 %
Forsvarets image	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Forsvarets opgaver	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Andet	35 %	26 %	40 %	50 %	14 %

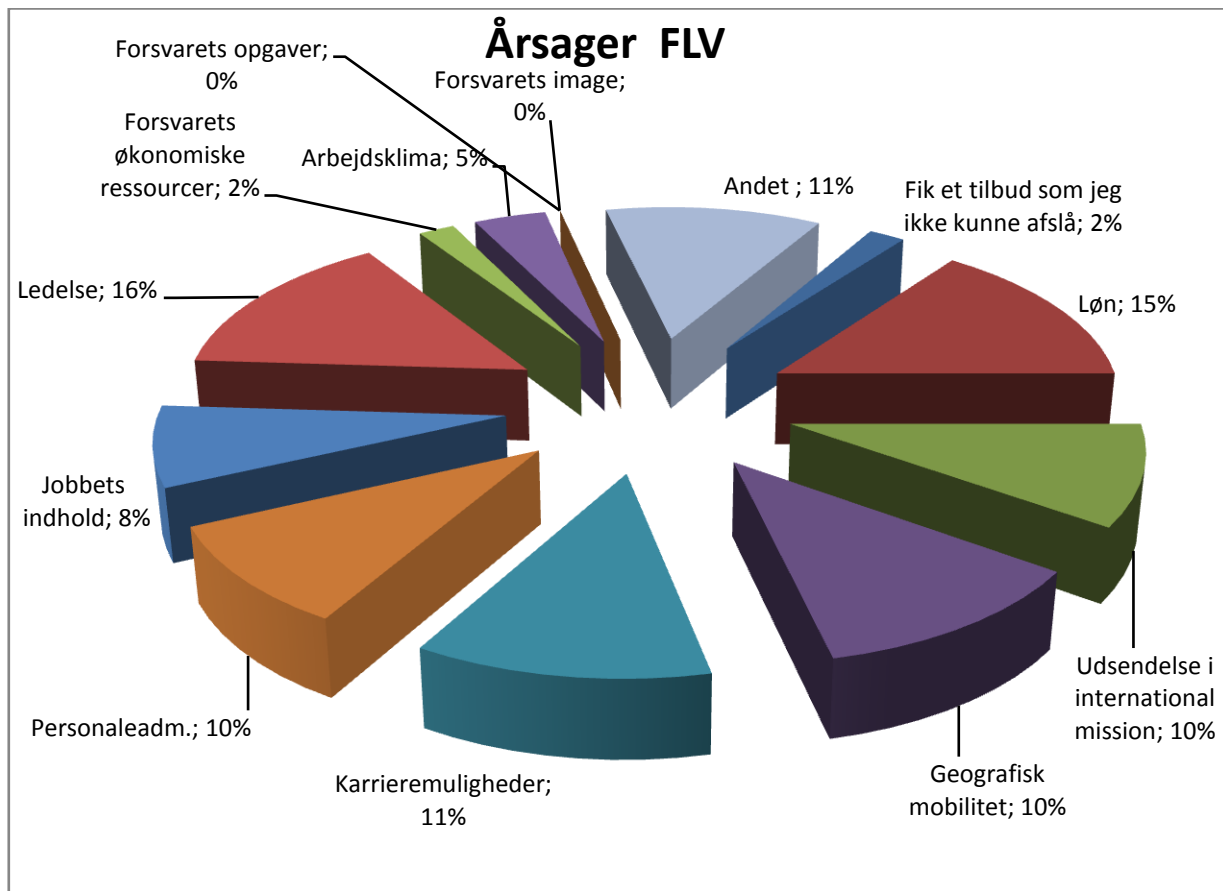
4.3 FLV

Profilen for en fratrædende medarbejder fra FLV er:

- Mand
- 34,9 år
- Flyverkonstabel
- Er i fast parforhold (79 %)
- Har hjemmeboende børn (57 %)
- Har overvejet fratrædelsen i 13,8 måneder
- Har ikke været til fratrædelsessamtale (56 %)
- Har omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte (61 %)
- Har været udsendt 1 gang

Tendensen er fortsat at respondenterne i FLV overvejer deres fratrædelsesbeslutning lidt mindre end tidligere. Der er dog fortsat tale om ganske lang tid – over et år -, førend beslutningen rent faktisk bliver iværksat.

Endvidere viser profilen, at respondenterne i FLV bliver lidt yngre. Samtidig er det fortsat et flertal af respondenterne, der ikke har været til fratrædelsessamtale med nærmeste foresatte; mens endnu flere har omtalt deres overvejelser om fratrædelse forinden. Her ligger fortsat en indikation om at se nærmere på den daglige dialog.



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

Ledelse og **Løn** er de væsentligste årsager, som ca. hver sjette af respondenterne fra FLV fremhæver. Billedet heraf har ligget rimeligt fast henover året, hvorfor det giver mening at se nærmere på håndteringen og udmøntningen heraf.

Også i FLV rubricerer flere respondenter deres fratrædelsesårsag under **Andet** – men kategorien anvendes dog ikke i samme omfang som i HRN og SVN. Kommentarerne afviger ikke fra det generelle billede med personlige årsager og uindfrie forventninger.

Jobbets indhold, **Karrieremuligheder**, **Udsendelse** og **Geografisk mobilitet** er fortsat væsentlige fratrædelsesårsager.

Faktorerne **Jobtilbud**, **Forsvarets økonomiske ressourcer** samt **Arbejdsklima** tillægges fortsat mindre betydning.

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

Eneste bemærkning til respondentsvarene for fjerde kvartal – som generelt er på linje med året – er, at **Personaleadministration** atter er steget (nu 10 %).

4.3.1 Funktionsniveau, FLV

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

- Mand
- 36,2 år
- Kaptajn
- Er i fast parforhold (75 %)
- Har børn (63 %)
- Har overvejet fratrædelsen i 18,1 måneder
- Har været til fratrædelsessamtale (63 %)
- Har omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte (57 %)
- Har været udsendt 1,5 gange

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

- Mand
- 39,8 år
- Seniorsergent
- Er i fast parforhold (100 %)
- Har hjemmeboende børn (78 %)

- Har overvejet fratrædelsen i 19,4 måneder
- Har ikke været til fratrædelsessamtale (56 %)
- Har omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte (63 %)
- Har været udsendt 1,1 gange

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

- Mand
- 32,2 år
- Flyverkonstabel
- Er i fast parforhold (71 %)
- Har ikke hjemmeboende børn (56 %)
- Har overvejet fratrædelsen i 8 måneder
- Har ikke været til fratrædelsessamtale (65 %)
- Har omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte (61 %)
- Har været udsendt 0,7 gange

Tendensen fra respondentsvarene fra fjerde kvartal tyder på, at overvejelsestiden for fratrædelsesbeslutningen er svagt faldende. Det skal dog bemærkes, at antallet af respondenter er forholdsvis lille, hvorfor det akkumulerede billede er mere påvirkeligt.

Det er fortsat bemærkelsesværdigt, at flertallet ikke har været til fratrædelsessamtale; og at et tilsvarende flertal havde omtalt sine fratrædelsesovervejelser for nærmeste foresatte.

Hovedårsager - Funktionsniveau	FLV		
	M100	M200	M300
Fik et tilbud, som jeg ikke kunne afslå	0 %	0 %	5 %
Løn	16 %	18 %	11 %
Udsendelse i international mission	4 %	18 %	11 %
Geografisk mobilitet	16 %	6 %	5 %
Karrieremuligheder	8 %	18 %	11 %
Personaleadministration	4 %	6 %	21 %
Jobbets indhold	12 %	0 %	11 %
Ledelse	24 %	6 %	16 %
Forsvarets økonomiske ressourcer	0 %	6 %	0 %
Arbejdsclima	4 %	6 %	5 %
Forsvarets image	0 %	0 %	0 %
Forsvarets opgaver	0 %	0 %	0 %
Andet	12 %	18 %	5 %

Det ses, at der også her er visse forskelle funktionsniveauerne imellem. Dog ikke af samme størrelsesorden som under HRN.

Mest iøjnefaldende er, at i FLV tillægger befalingsmændene **Karrieremulighederne** og **Udsendelse** markant større betydning end officerer og konstabler gør. Den samme tendens synes at gøre sig gældende ved **Forsvaret økonomiske ressourcer**.

Geografisk mobilitet har især betydning for konstabelgruppen, hvilket kan være tankevækkende; deres alder og civilstatus taget i betragtning.

Ledelse er en væsentlig fratrædelsesårsag for konstabelgruppen og officersgruppen.

Personaleadministration tillægges derimod meget større betydning alene af officererne end af øvrige funktionsniveauer.

For alle tre funktionsniveauer gælder, at lønnen er en væsentlig fratrædelsesårsag.

4.3.2. Tjenestegren/Fagligt speciale

Kun i begrænset omfang har det været muligt 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 %	13 %		
Løn			10 %	0 %		
Udsendelse i international mission			10 %	13 %		
Geografisk mobilitet			0 %	13 %		
Karrieremuligheder			10 %	13 %		
Personaleadministration			20 %	13 %		
Jobbets indhold			10 %	0 %		
Ledelse			20 %	13 %		
Forsvarets økonomiske ressourcer			0 %	0 %		
Arbejdsklima			10 %	13 %		
Forsvarets image			0 %	0 %		
Forsvarets opgaver			0 %	0 %		
Andet			10 %	13 %		

Som det ses af oversigten har det kun været muligt, at knytte årsagsforklaringerne til to af de fem tjenestegrene i FLV. Der kan ikke udledes nogen tendenser på baggrund af svarene fra fjerde kvartal – og det er heller ikke forsvarligt at drage nogen kvalitative konklusioner på området for hele året 2008.

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.

Alene tjenestested Viborg har haft et tilstrækkeligt antal respondenter inden for FLV. Væsentligste fratrædelsesårsager her er **Løn, Ledelse** og **Andet**. Også **Udsendelse, Karrieremuligheder, Personaleadministration** samt **Arbejdsklima** tillægges betydning.

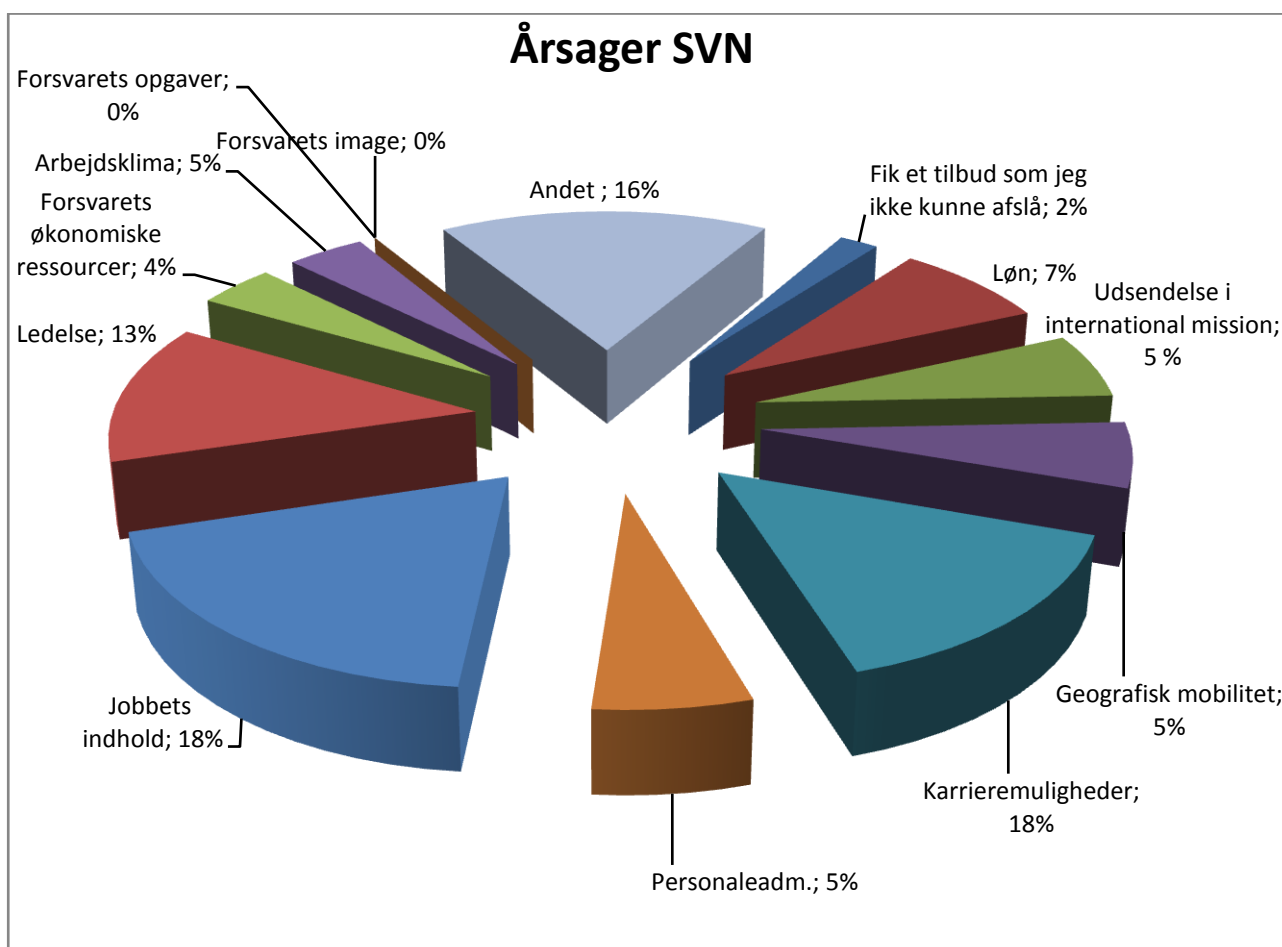
4.4 SVN

Profilen for en fratrædende medarbejder fra SVN er:

- Mand
- 31,4 år
- Marinekonstabel eller premierløjtnant/kaptajnløjtnant
- Er i fast parforhold (88 %)
- Har hjemmeboende børn (58 %)
- Har overvejet fratrædelsen i 9,8 måneder
- Har måske været til fratrædelsessamtale (47 %)
- Har omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte (63 %)
- Har været udsendt 1 gang

Overvejelsestiden førend fratrædelsesbeslutningen er fortsat høj.

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



Karrieremuligheder og **Jobbets Indhold** er sammen med **Ledelse** og **Andet** de væsentligste fratrædelsesårsager.

Den tidligere registrerede mindskelse af Jobbets Indhold som fratrædelsesårsag kan således ikke verificeres, hvorfor forholdet bør undersøges nøjere.

Udsendelse, Løn, Geografisk mobilitet og **Personaleadministration** tillægges fortsat faldende betydning. Samtidig er niveauet for disse faktorer lavere i SVN end i de øvrige værn.

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
- 37 år
- Kaptajnløjtnant eller Premierløjtnant
- Er i fast parforhold (87 %)
- Har hjemmeboende børn (73 %)
- Har overvejet fratrædelsen i 10,4 måneder
- Har måske været til fratrædelsessamtale (50 %)
- Har omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte (73 %)
- Har været udsendt 1,4 gange*

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

Profilen ser ud til at være rimelig stabil. Der er tale om en moden overvejelse, som i klart deles med nærmeste foresatte – faktisk omtaler 3/4 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
- 38,9år
- Seniorsergent
- Er i fast parforhold (100 %)
- Har hjemmeboende børn (100 %)
- Har overvejet fratrædelsen i 7,3 måneder
- Har været til fratrædelsessamtale (60 %)
- Har omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte (100 %)
- Har ikke været udsendt *

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

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

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

- Mand
- Godt 26,4 år
- Marinekonstabel
- Er i fast parforhold (83 %)
- Har ikke hjemmeboende børn (77 %)
- Har overvejet fratrædelsen i 8,5 måneder
- Har måske været til fratrædelsessamtale (46 %)
- Har måske omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte (50 %)
- Har været udsendt 1 gang*

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

Tendensen med stigende gennemsnitsalderen fortsætter. Samtidig spores en længere overvejelsestid for fratrædelsesbeslutningen. Og der er fortsat mange 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 %	33 %	3 %
Geografisk mobilitet	0 %	0 %	9 %
Karrieremuligheder	23 %	33 %	17 %
Personaleadministration	0 %	0 %	9 %
Jobbets indhold	8 %	0 %	23 %
Ledelse	15 %	0 %	11 %
Forsvarets økonomiske ressourcer	0 %	0 %	6 %
Arbejdsclima	8 %	0 %	6 %
Forsvarets image	0 %	0 %	0 %
Forsvarets opgaver	0 %	0 %	0 %
Andet	46 %	33 %	6 %

Det er dog 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 %	10 %
Udsendelse i international mission	0 %	5 %
Geografisk mobilitet	21 %	0 %
Karrieremuligheder	14 %	19 %
Personaleadministration	0 %	14 %
Jobbets indhold	21 %	19 %
Ledelse	21 %	10 %
Forsvarets økonomiske ressourcer	0 %	10 %
Arbejds klima	7 %	10 %
Forsvarets image	0 %	0 %
Forsvarets opgaver	0 %	0 %
Andet	0 %	5 %

De akkumulerede data peger ikke på nye tendenser. 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.

4.4.3. Tjenestested

Det er kun muligt at medtage årsagsforklaringerne for eet tjenestested i SVN, nemlig Frederikshavn. Imidlertid er antallet af respondenter herfra så lille, at det ikke er muligt at drage faste konklusioner – samtidig synes det ikke muligt at konstatere synlige svarændringer..

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 %
Arbejdsklima	10 %
Forsvarets image	0 %
Forsvarets opgaver	0 %
Andet	30 %

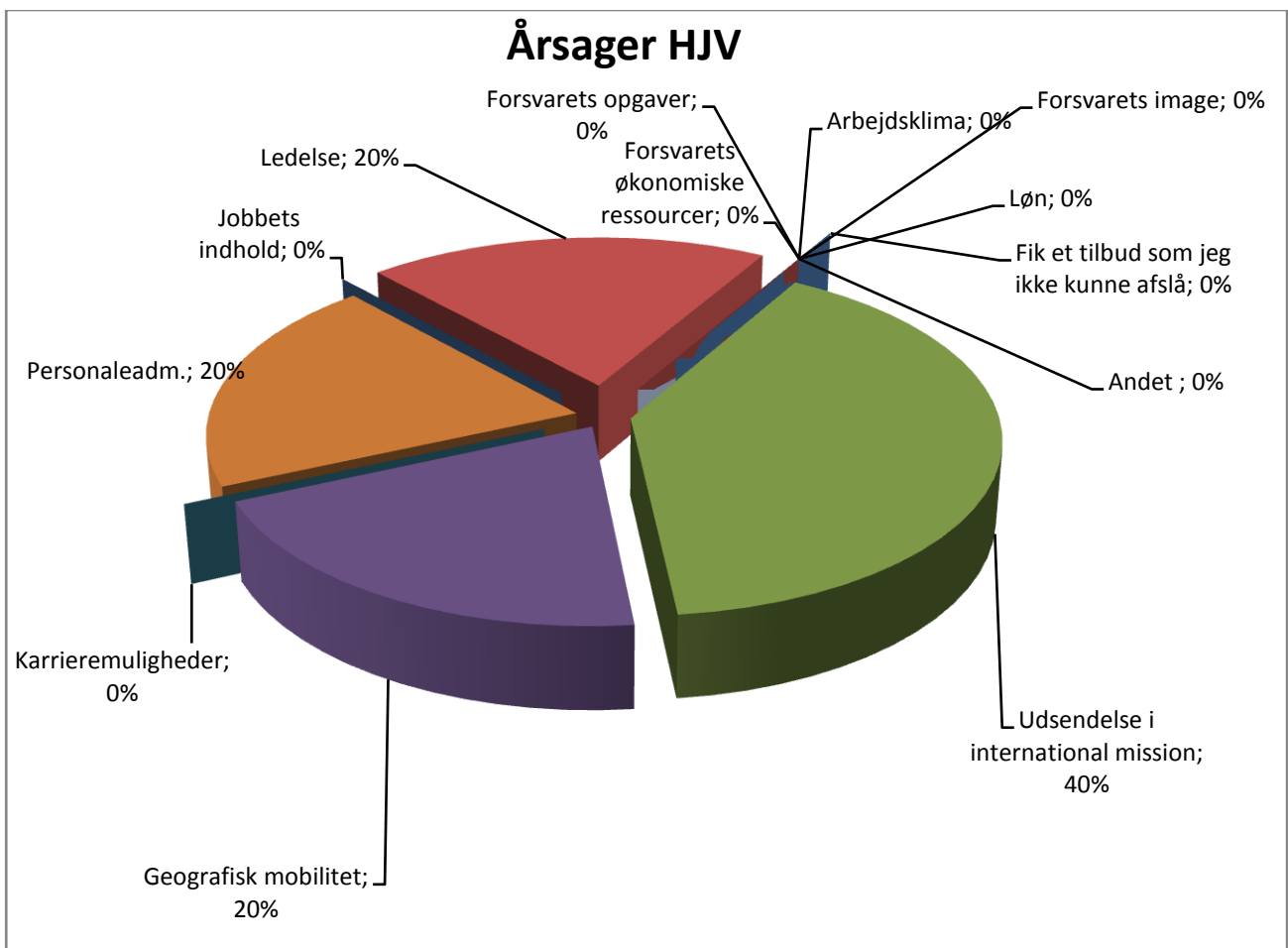
4.5 HJV

Profilen for en fratrædende medarbejder fra HJV er:

- Mand
- 37 år
- Kaptajn
- Er i fast parforhold (100 %)
- Har hjemmeboende børn (100 %)
- Har overvejet fratrædelsen i 17 måneder
- Har været til fratrædelsessamtale (65 %)
- Har ikke omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte (70 %)
- Har ikke været udsendt

Populationen i HJV er meget lille, hvorfor der ikke kan drages entydige konklusioner.

Den lange overvejelsestid for fratrædelsesbeslutningen er dog også her bemærkelsesværdig.



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 %
Arbejdsklima			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 tale om et meget lille antal, hvorfor 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	11 %	7 %	7 %	2 %	3 %	2 %
Løn	11 %	27 %	3 %	12 %	13 %	9 %
Udsendelse i international mission	0 %	0 %	3 %	15 %	27 %	12 %
Geografisk mobilitet	11 %	0 %	7 %	7 %	3 %	7 %
Karrieremuligheder	3 %	0 %	7 %	6 %	7 %	16 %
Personaleadministration	0 %	13 %	7 %	4 %	3 %	12 %
Jobbets indhold	14 %	7 %	10 %	8 %	6 %	15 %
Ledelse	14 %	33 %	27 %	9 %	8 %	11 %
Forsvarets økonomiske ressourcer	3 %	0 %	7 %	1 %	5 %	7 %
Arbejdsclima	19 %	7 %	13 %	3 %	3 %	7 %
Forsvarets image	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Forsvarets opgaver	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Andet	14 %	7 %	10 %	33 %	21 %	3 %

Der er en vis forskel på betydningen af **Udsendelse** og **Løn**, som tillægges mindre betydning af officerer og end af øvrige fra det militære personel. 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.

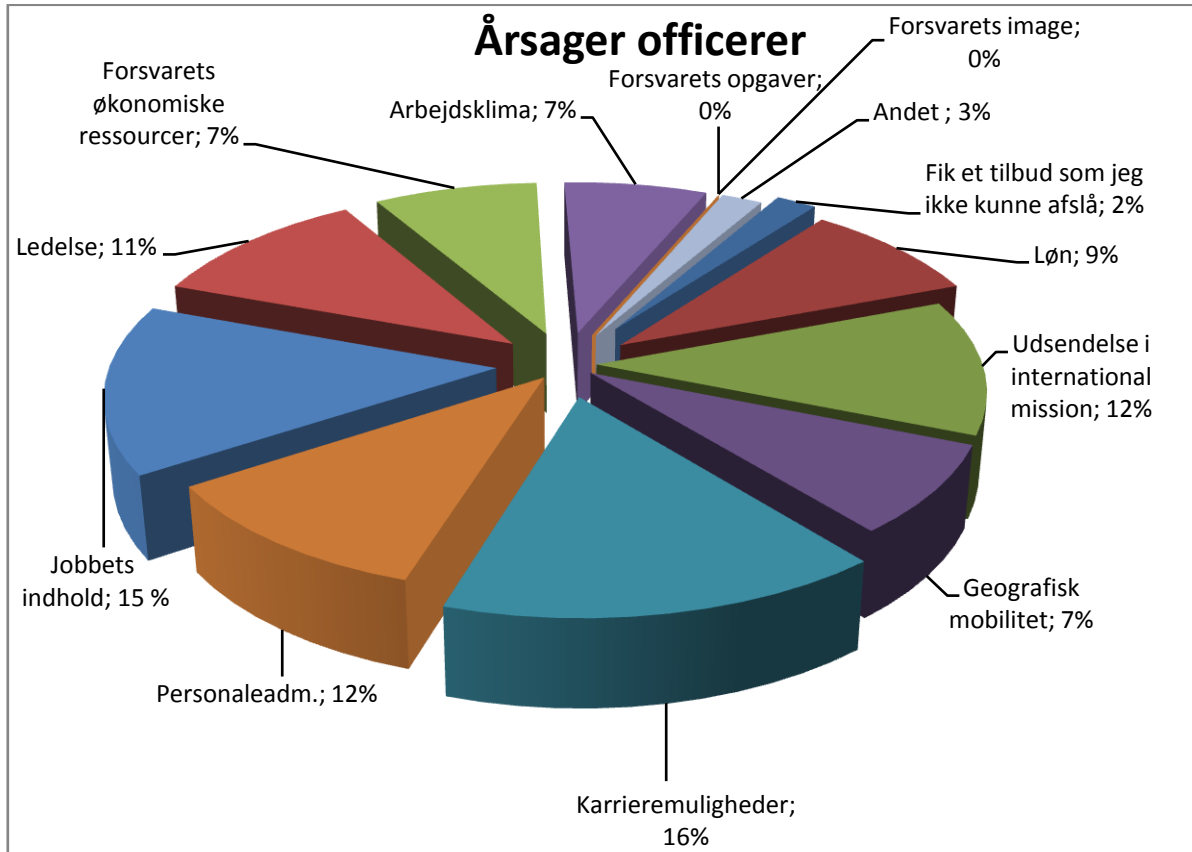
Også her ses det, at befalingsmænd og konstabler i større omfang end andre henviser til **Andet**, og at officerer fortsat kun anvender denne kategori meget begrænset.

5.1 Officerer

Profilen for en fratrædende officer i Forsvaret er:

- Mand
- 36,4år
- Premierløjtnant eller Kaptajn/Kaptajnløjtnant
- Er i fast parforhold (88 %)
- Har hjemmeboende børn (73 %)
- Har overvejet fratrædelsen i 14,7 måneder
- Har været til fratrædelsessamtale (66 %)

- Har måske omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte (51 %)
- Har været udsendt 1,3 gange



De vigtigste fratrædelsesfaktorer for officererne under ét kan nu fastslås til at være **Karrieremuligheder, Jobbets indhold, Udsendelse, Personaleadministration** samt **Ledelse**.

Mindre vigtige, men dog betydningsfulde fratrædelsesfaktorer er **Arbejdsclima, Løn, Forsvarets økonomiske ressourcer** samt **Geografisk mobilitet**.

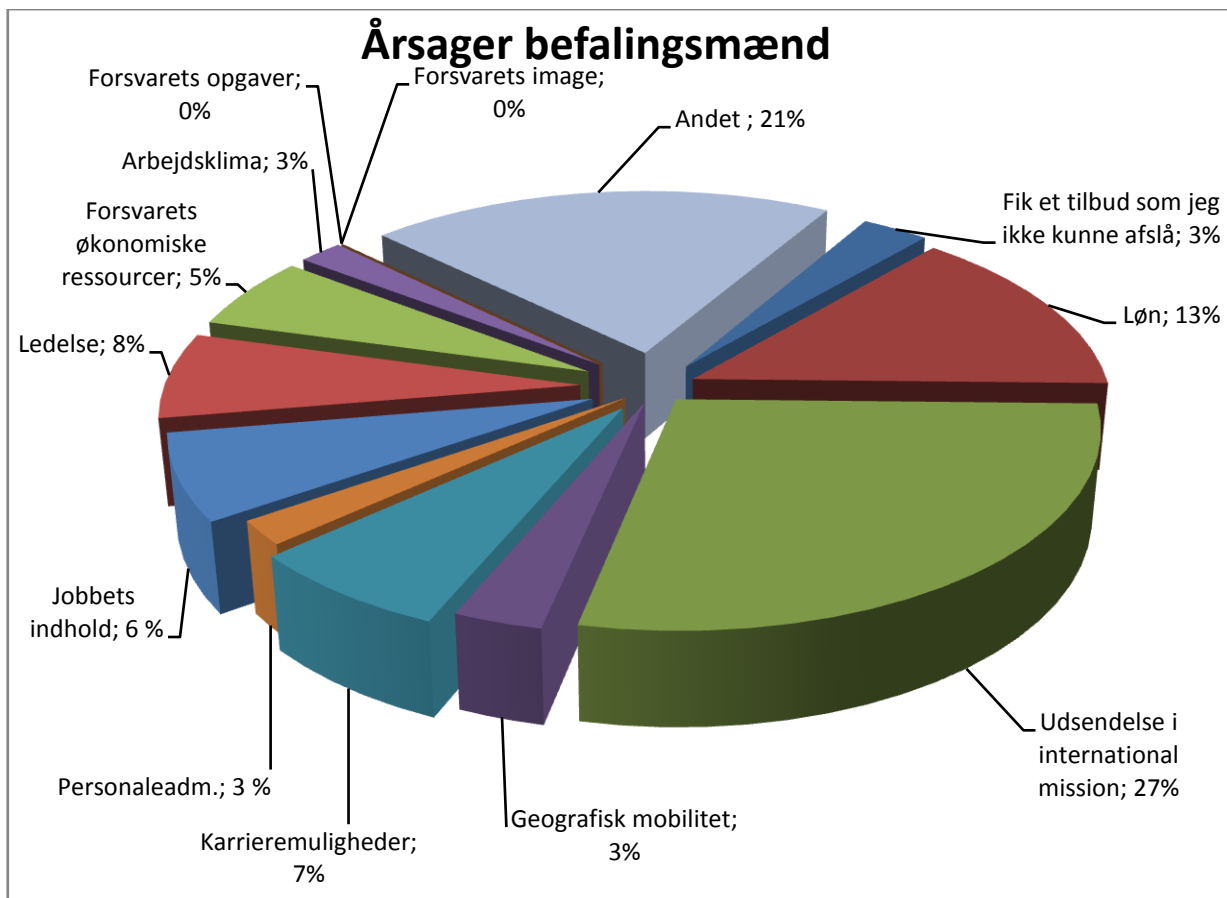
Det kan konstateres, at officererne overvejer deres fratrædelsesbeslutning i længere tid end medarbejderne generelt. Det er derfor værd at bemærke, at når beslutningen om fratrædelse først træffes efter moden overvejelse, indikeres det også, at det er muligt at nå de potentielt fratrædende; mens de fortsat 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
- 34 år
- Er i fast parforhold (76 %)
- Har måske hjemmeboende børn (50 %)
- Har overvejet fratrædelsen i 10,7 måneder
- Har ikke været til fratrædelsessamtale (69 %)
- Har måske omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte (46 %)
- Har været udsendt 1,1 gange



Den hyppigst anvendte årsagsforklaring er **Udsendelse**, som mere end hver fjerde respondent peger på, og som tilsyneladende er langt vigtigere for befalingsmænd generelt end for de øvrige funktionsniveauer.

Andet er næstmest benyttede årsagsforklaring, og dækker som tidligere nævnt over helt personlige forhold. Endvidere indeholder faktoren utilfredshed med strukturelle forhold (f.eks. centraliseringen).

Løn kan også konstateres som en væsentlig faktor.

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

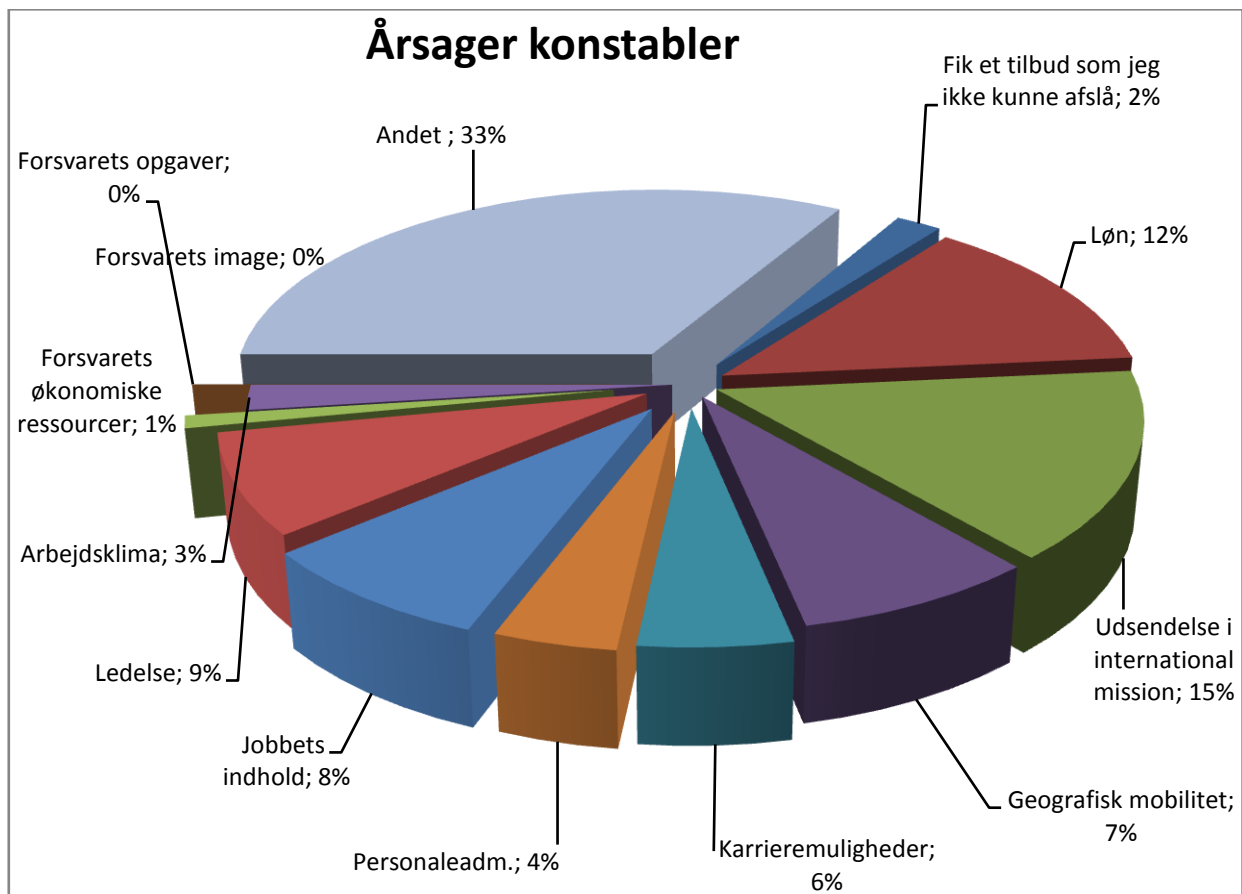
Faktorerne **Geografisk mobilitet** og **Arbejdsclima** tillægges kun en vis betydning.

Det er, har ikke muligt, at danne sig et 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 måske i fast parforhold (54 %)
- Har ikke hjemmeboende børn (84 %)
- Har overvejet fratrædelsen i 6,1 måneder
- Har måske ikke været til fratrædelsessamtale (54 %)
- Har måske ikke omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte (54 %)
- Har været udsendt 0,7 gange



Cirka 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 **Udsendelse** og **Løn**.

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

Ledelse, Jobbets indhold, Geografisk mobilitet samt **Karrieremuligheder** er også faktorer af en vis betydning for konstablerne.

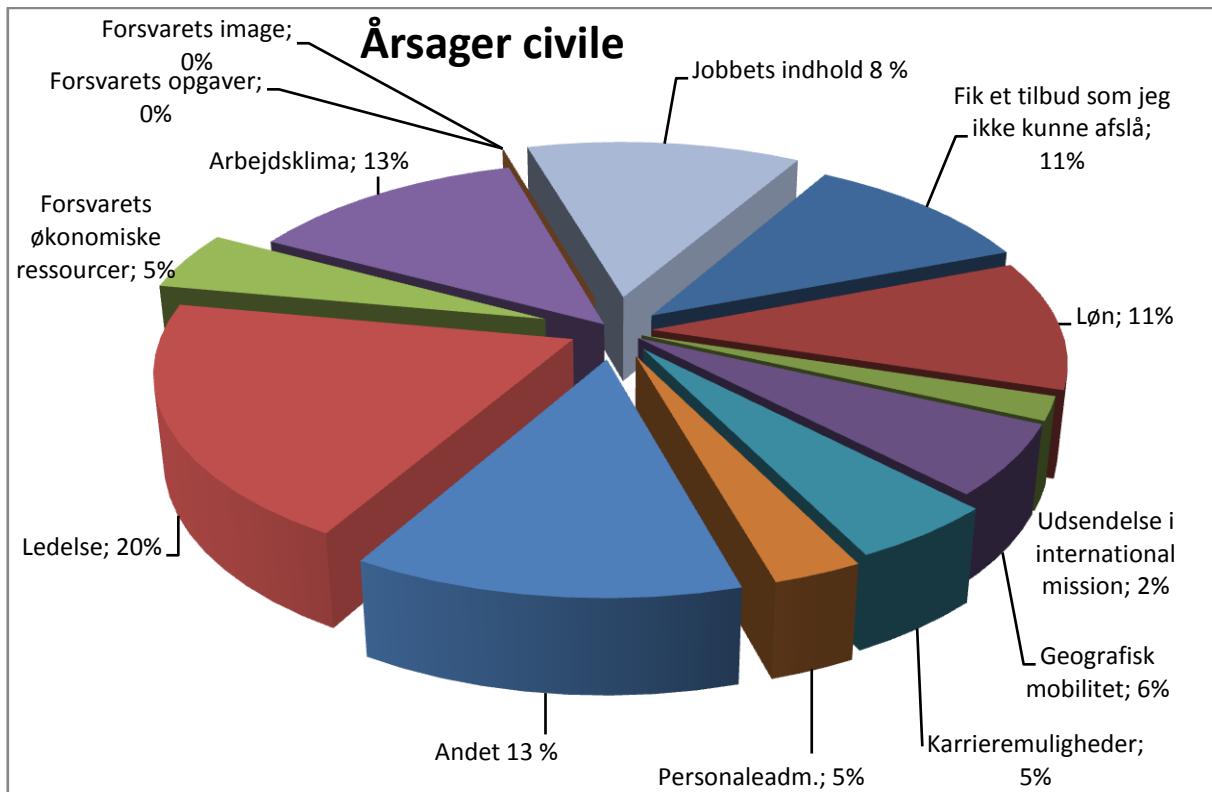
Der synes at være en sikker tendens for at respondenterne oplever, at de faktuelle kompetencer ikke anvendes, og at uddannelsesplanlægningen ikke fungerer optimalt

Faktoren **Personaleadministration** tillægges kun en vis betydning.

5.4 Civile, C300, C200, C100

Profilen for en fratrædende CIV er:

- Mand
- 40,9 år
- Er i fast parforhold (82 %)
- Har hjemmeboende børn (56 %)
- Har overvejet fratrædelsen i 8 måneder
- Har ikke været til fratrædelsessamtale (59 %)
- Har ikke omtalt sine overvejelser om fratrædelse for nærmeste foresatte (56 %)
- Har ikke været udsendt



Tendensen fastholdes: Det drejer sig om, at **Ledelse**, **Arbejds klima** og **Andet** sammen med **Løn** samt **Jobtilbud** markeres som de vigtigste fratrædelsesfaktorer for CIV.

Selvom der formentlig er fokus på disse områder, er det t bemærkelsesværdigt, at **Ledelse** tillægges så stor betydning. Og at **Jobtilbud** ude fra markeres af 11 %. Det kan indikere, at kulturforskelle mellem M og CIV påvirker CIV's beslutningsmønster, og at CIV er lettere at "lokke udenfor".

Der er dog intet der tyder på, at personaleomsætningen for civilt ansatte stiger mere end omsætningen for militært personale.

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 må således formodes at markerer de fratrådtes forventninger til ændringer på de enkelte områder.

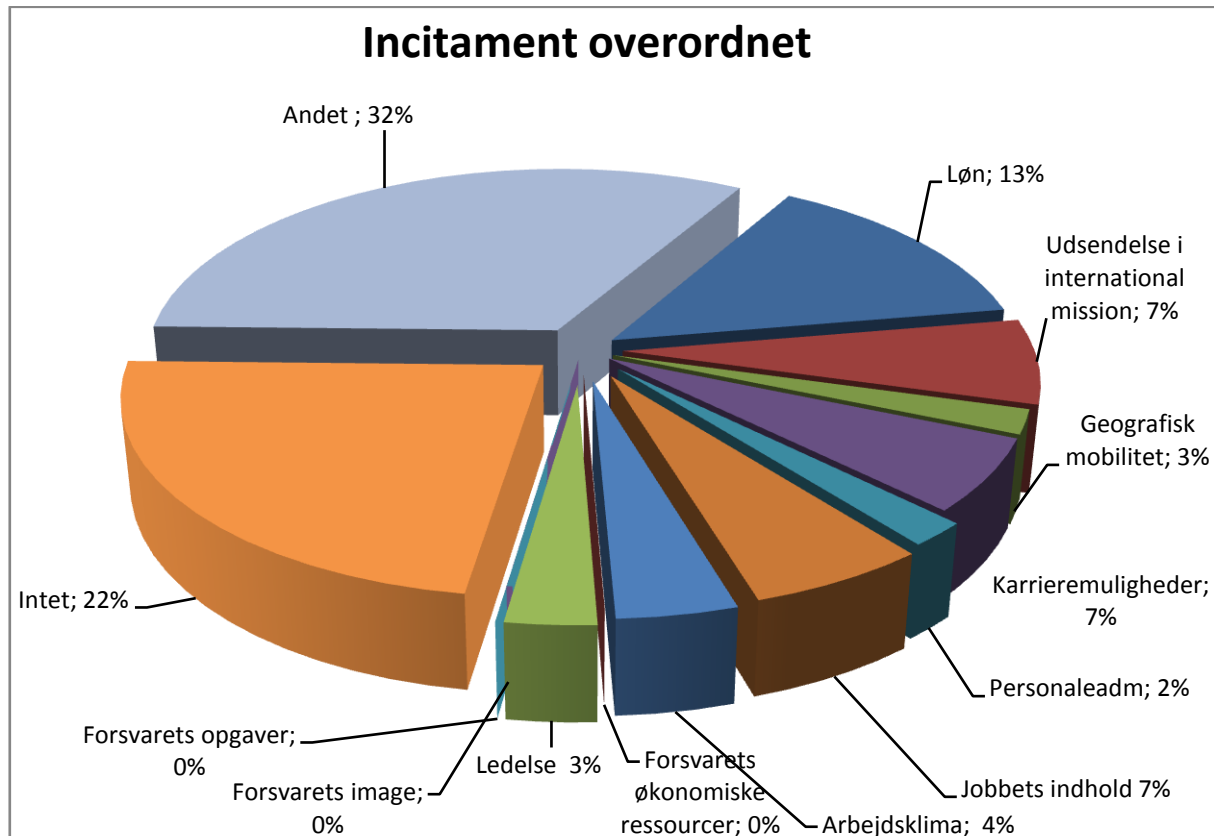
Som ved de tidligere afgangsrapporter er mange afvisende overfor at skulle vende tilbage til forsvaret. Men der spores nu en større åbenhed overfor tanken om at overveje, hvad der i givet fald skal til, førend man kommer tilbage.

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

Det skal dog tages i betragtning, at hovedparten af respondenterne enten netop har påbegyndt nyt job uden for forsvaret – eller skal gøre det inden for kort tid. Måske er respondenterne ikke umiddelbart er i stand til at forholde sig til tilbagevenden til den arbejdsplads, de netop har besluttet at forlade. De fleste har 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 forsigtighed.

6.1 Overordnet fordeling



Det bemærkes, at mere end hver femte respondent 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 formodningen ”at fratrædelsesbeslutningen ikke er et tilvalg af civile jobs; men et fravalg af forsvaret”.

Andet er den hyppigst anvendte årsagsforklaring. Kommentarerne peger på ønsker om bedre uddannelsesplanlægning/personelplaner og hensynet til private forpligtelser 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. 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. Det skal dog understreges, at tendensen til at lidt færre respondenter angiver løn som incitament fortsætter i fjerde kvartal, hvor kun 8 % angiver lønforbedringer som incitament.

Forholdene omkring **Udsendelse** er også markeret i kommentarerne; hvor der peges på større fleksibilitet – f.eks. kortere udsendelsesperioder. Der synes, at være en let stigende vægtning af dette område – knapt 10 % markerede i fjerde kvartal på dette område.

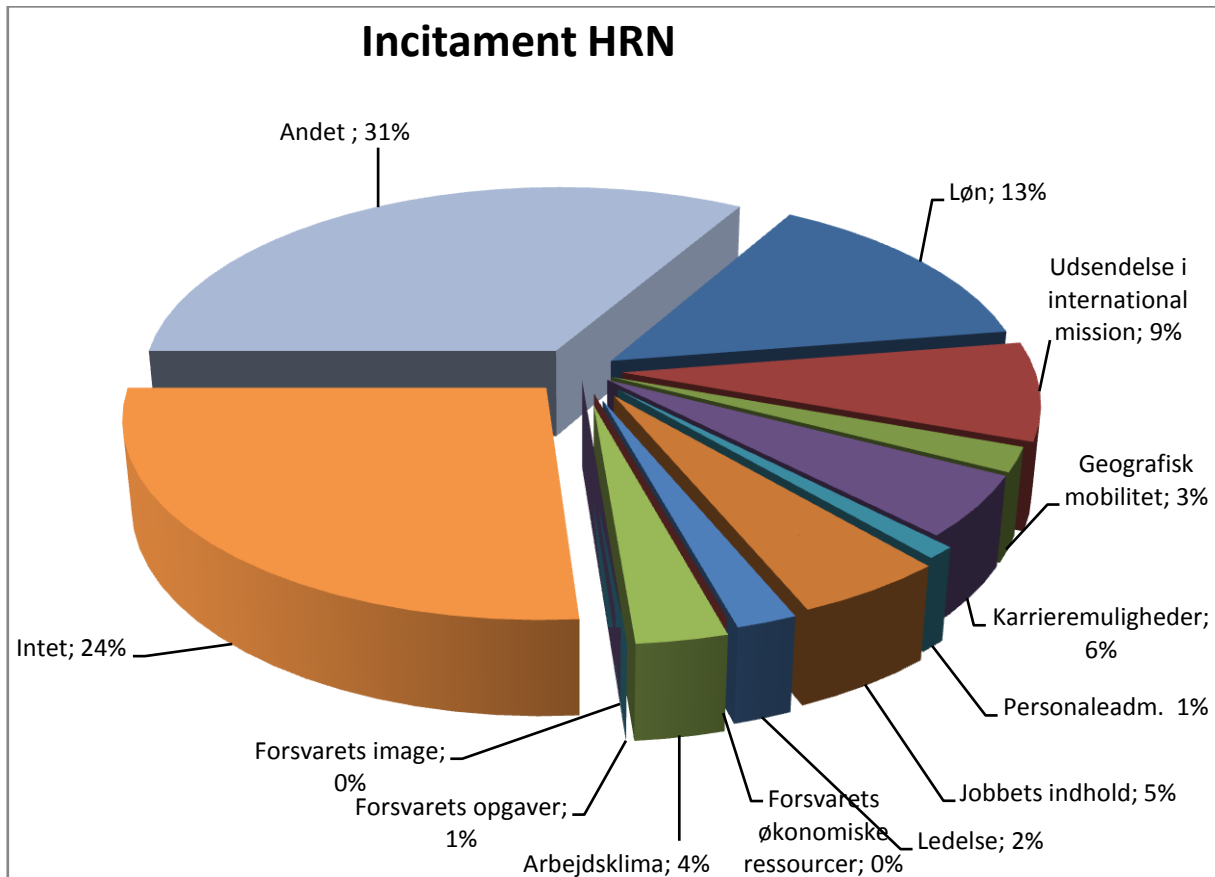
Karrieremuligheder tillægges stigende betydning – 11 % har markeret forbedrede karrieremuligheder som incitament.

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.

Som nævnt og baseret på de subjektive kommentarer, 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



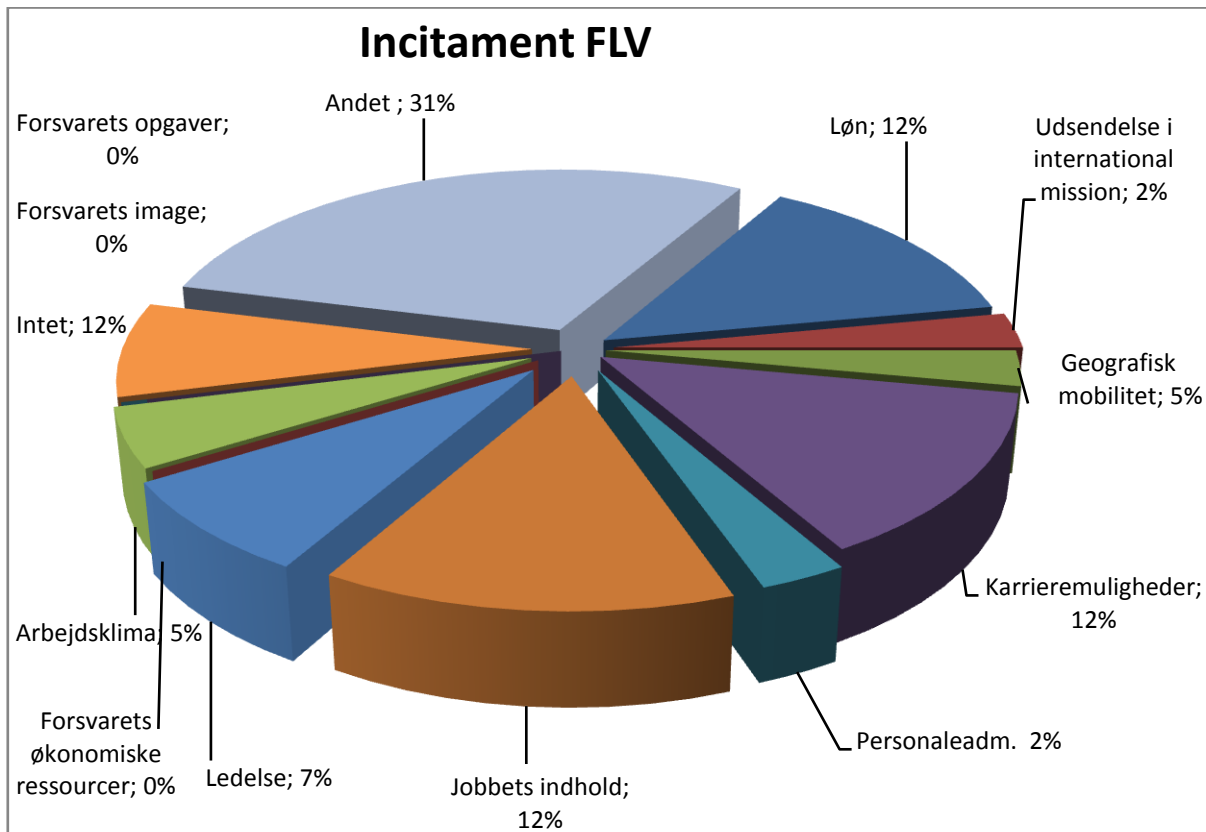
Det er fortsat bemærkelsesværdigt, at **Intet** markeres af cirka en fjerdedel af respondenterne. Afvisningen er markant. Årsagerne hertil er formentlig fortsat, at HRN's gruppe af befalingsmænd og især konstabler udgør en relativ større vægtning. Blandt denne gruppe er der naturligt flere, som ikke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

Lønfaktoren fastholdes – mange peger på, at lønnen skal stå mål med ansvar, indsats og risici. Der spores dog i fjerde kvartal et mindre fokus på lønfaktoren som afgørende (8 %).

Ændringer i forhold til omstændighederne ved **Udsendelse** tillægges stigende betydning – i fjerde kvartal markerede godt 11 % af respondenterne her.

Karrieremulighederne synes at tillægges stigende betydning. I fjerde kvartal anførte 11 % af respondenterne denne incitamentfaktor.

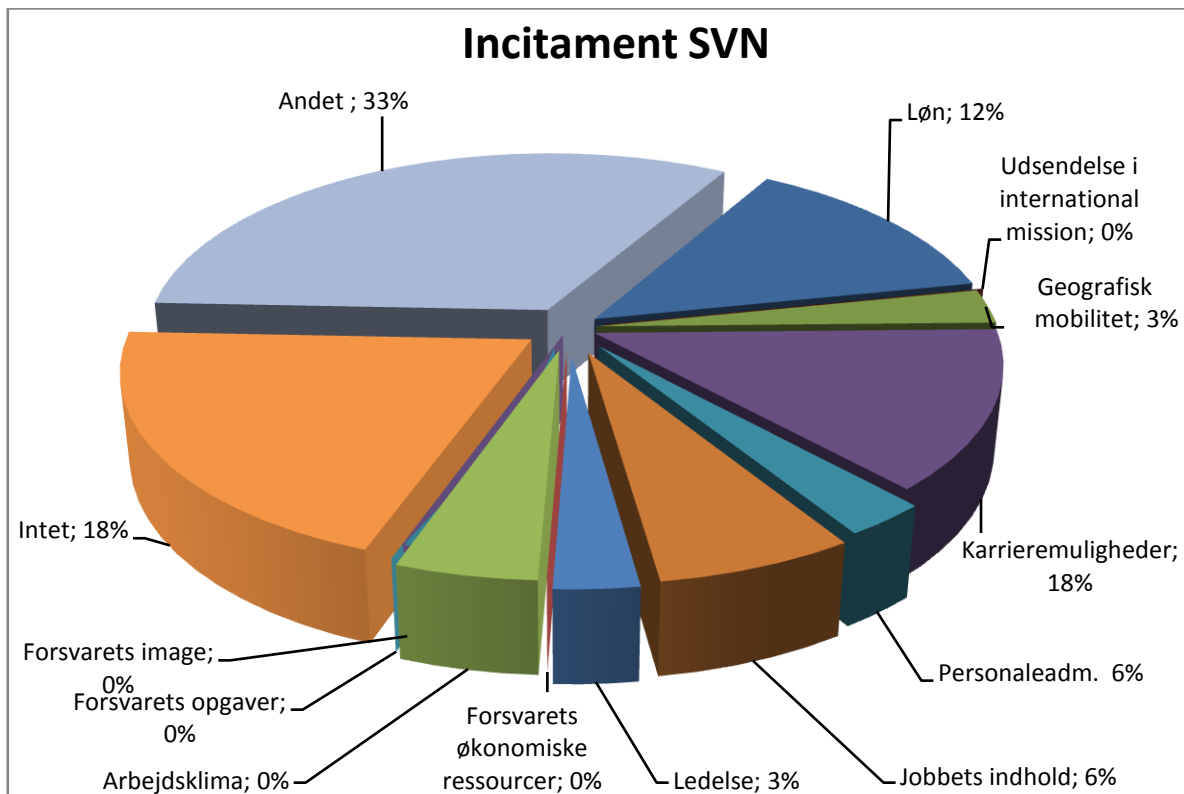
6.2.2 FLV



Forbedrede **Karrieremuligheder**, **Jobbets Indhold** samt **Løn** anføres af FLV's respondenter som vigtige for deres eventuelle tilbagevendende. **Løn** som incitamentfaktor har dog fortsat en faldende tendens.

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 forsvarssiden i forhold til at imødekomme individuelle (uddannelses-) ønsker. I forlængelse heraf ser flere gerne, at forsvarssiden finder anvendelse for deres civile uddannelser.

6.2.3. SVN



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.

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

Løn er en synlig incitamentfaktor; men det skal bemærkes, at det dog kun er cirka hver ottende respondent fra SVN, der markerer her.

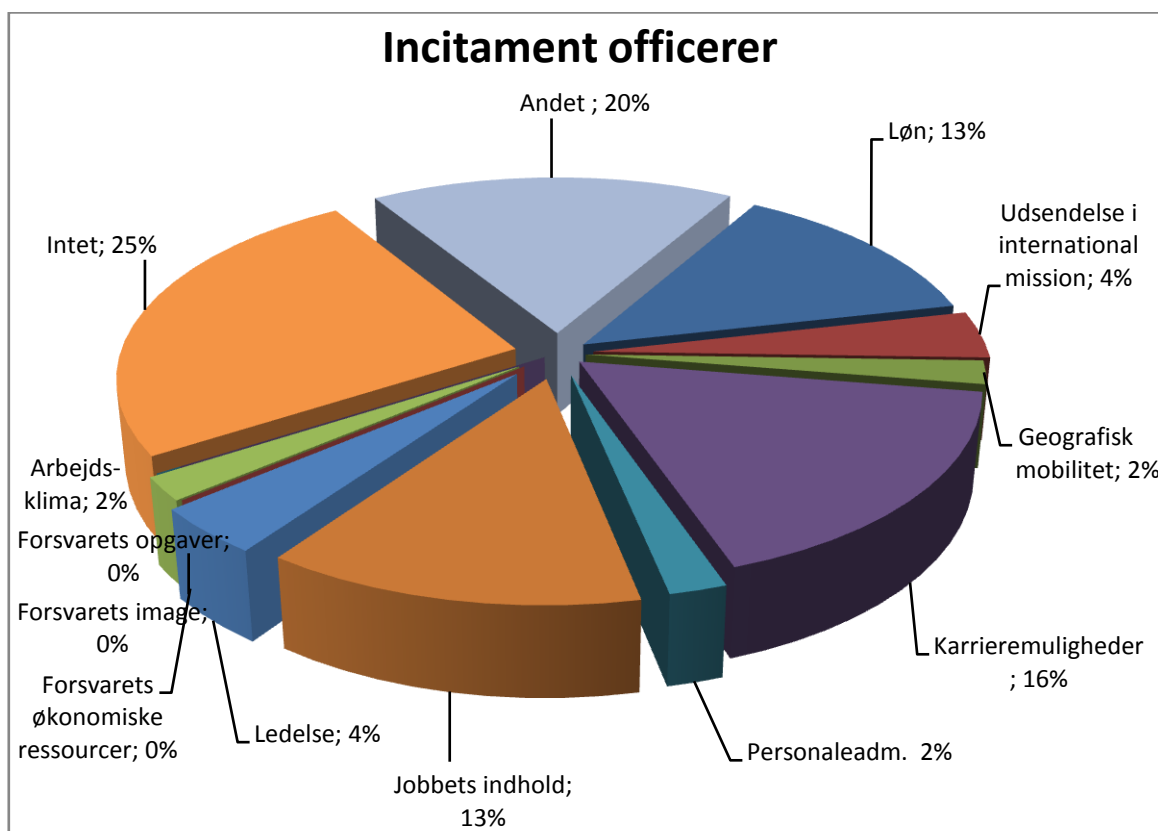
Karrieremulighederne markeres stadig mere vigtig (18 %) end tidligere, hvorimod **Jobbets Indhold** tillægges lidt mindre betydning.

6.2.4. HJV

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

6.3 Fordeling på funktionsniveau

6.3.1. Officerer

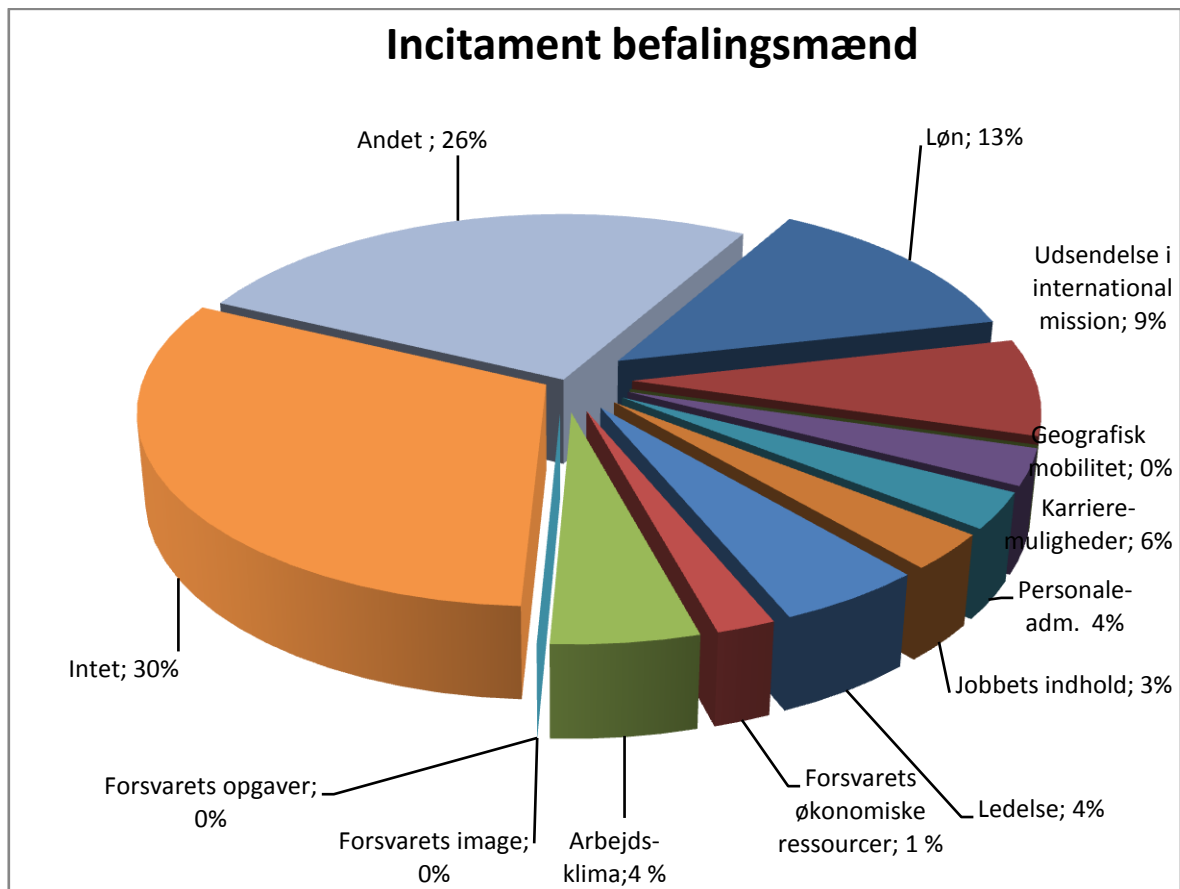


Der synes at være en tendens til, at officerer tillægger ændringer i **Udsendelse** lidt mindre betydning end de andre funktionsniveauer under et.

Jobbets indhold og justeringer i **Karrieremuligheder** vurderes fortsat at have væsentlig betydning.

Hver femte officer har fortsat anført **Intet** som incitament – dette skal vurderes i sammenhæng med det forhold, at officerer først træffer deres fratrædelsesbeslutning efter moden overvejelse.

6.3.2. Befalingsmænd



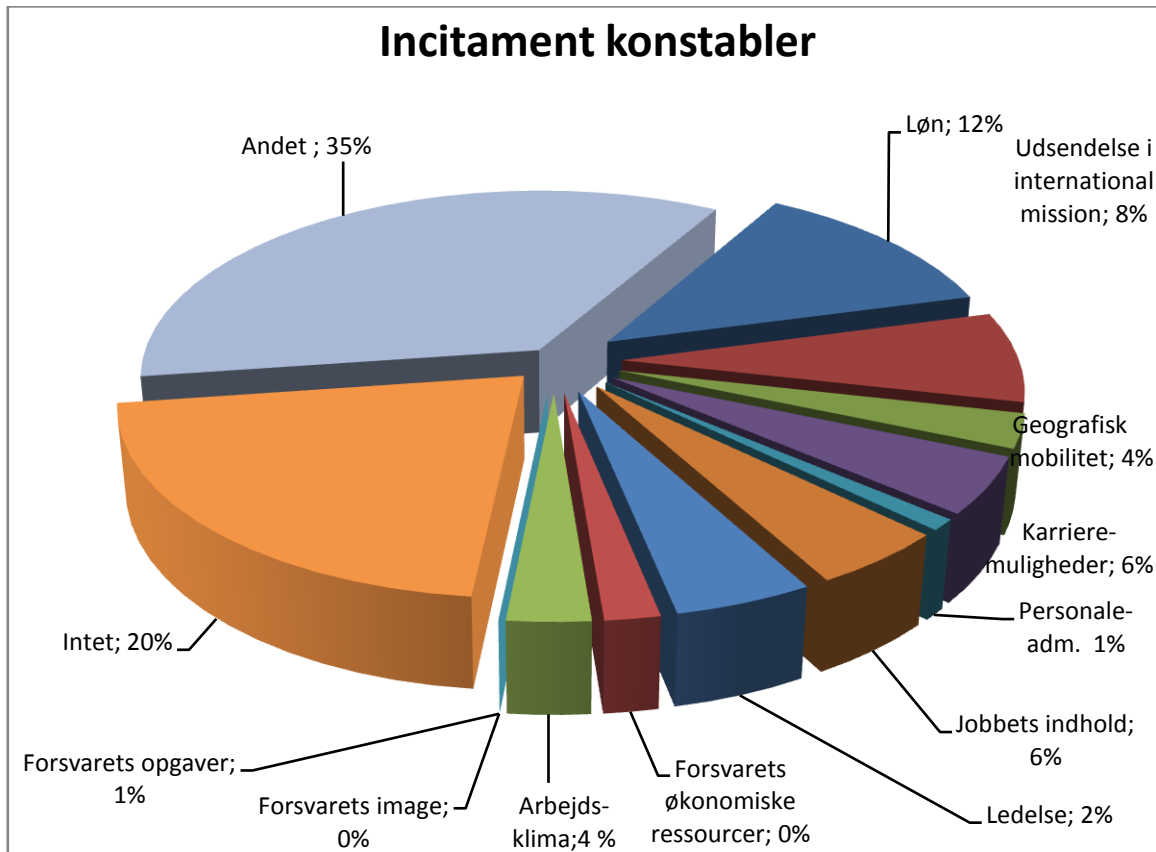
Blandt de afgivne svar peger næsten en tredjedel på, at **Intet** umiddelbart kan påvirke dem til en tilbagevenden..

Også her anvendes kategorien **Andet** som hyppig incitamentfaktor – godt hver fjerde markerer her. Under andet ligger fortsat personlige udfordringer.

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

Der spores i svarene fra fjerde kvartal ingen nye tendenser i forhold ovennævnte tendenser. Incitament vurderingen blandt befalingsmænd ligger i øvrigt meget tæt på den generelle incitament tilbagemelding.

6.3.3. Konstabler



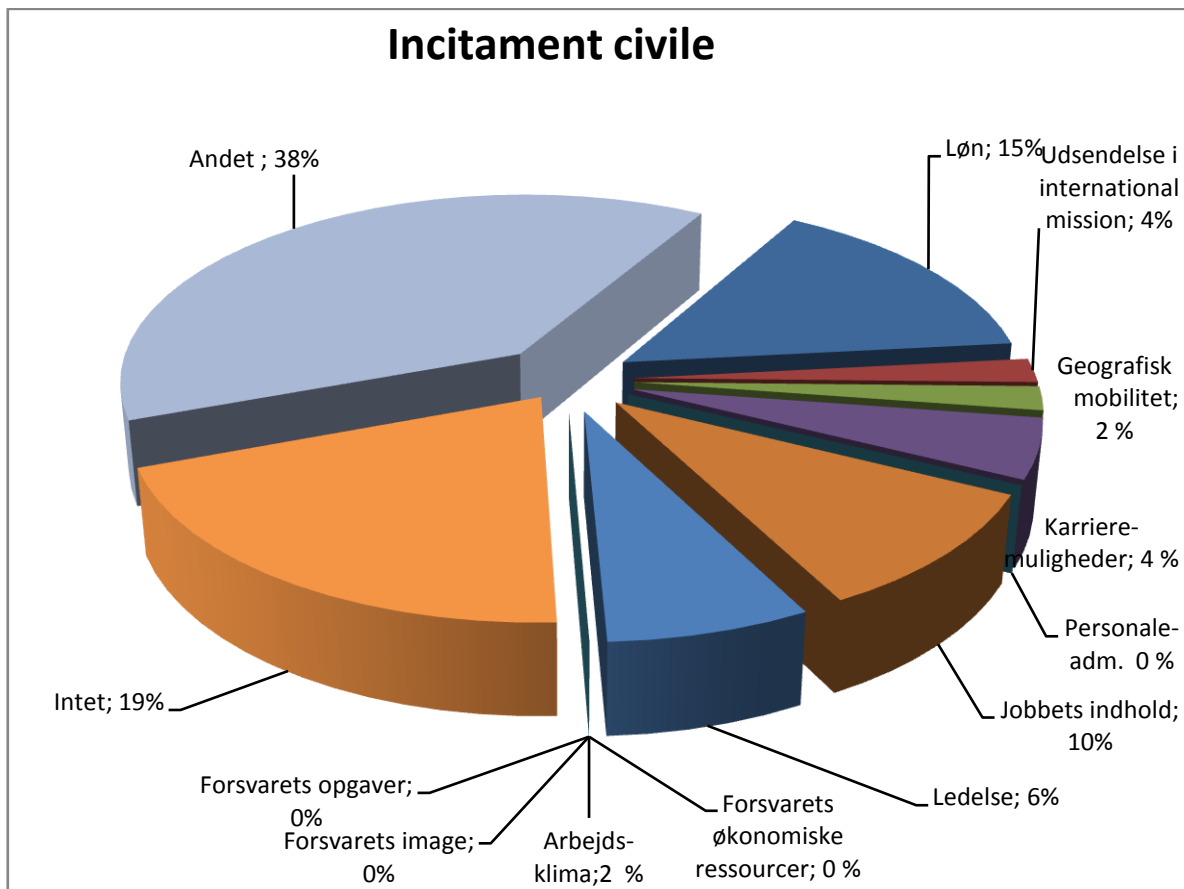
Hver femte af konstablerne har anført **Intet**, som incitament.

Det er vigtigste enkeltstående incitament for tilbagevenden er respondenternes forventninger til ændringer i **Lønnen**.

Andet blandt andet består af forventninger om bedre personelplaner, lettere adgang til at ansøge om tilbagevenden, bedre kommunikation, samt mere personlige forhold..

Det vurderes, at konstabelgruppen på nogle områder afviger fra de to øvrige funktionsniveauer 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. Også observationer fra fjerde kvartal understøtter denne vurdering. Således ligger flere konstabler nu mere vægt på mulighederne for **Karriereudvikling** end tidligere.

6.3.4. Civile: C300, C200, C100



Det ses, at cirka hver femte fra CIV- gruppen 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, at ændringer i **Løn**, **Jobbets indhold**, samt **Ledelse** fortsat tillægges betydelig vægt.

Karrieremuligheder tillægges blandt CIV – i modsætning til de øvrige funktionsniveauer – en lidt vigende betydning.

Fordelingen svarer nogenlunde til fratrædelsesårsagerne.

7. Respondenternes gode råd til Forsvaret

Alle respondenter er også 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. Derudover repræsenterer de "Gode Råd" en lang række subjektive oplevelser og observationer, som i større eller mindre omfang kan formuleres som forslag til nye veje og tiltag, som forsvaret kan indføre.

Lønspørgsmålet er centralt og fylder en del – man ser gerne helt nye lønpakker og en anden måde at håndtere lønprocessen på. Der ønskes hensyn til både udsendtes lønforhold, og til sikring af erfaringsbåren løn. Der drages sammenligninger til det private erhvervsliv, og generelt foreslås højere løn.

Et andet for respondenterne væsentlig område er forholdene ved **Udsendelse**: Der skal være bedre tilbud til de udsendtes 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.

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. I forlængelse heraf peges på, at **Personaleadministrationen** skal bygge på større nærhed og kendskab til den enkelte..

Karriereudvikling og Jobbets indhold er også genstand for forslag og mange overvejelser. Som der ses en tendens til i fratrædelsesårsagerne anses flere og flere adgangen til karriere– eller mangel på samme - som noget afgørende. Der er tale om såvel vertikal som horisontal karriereudvikling. Sidstnævnte kommer især til udtryk ved udsagnene om, at kunne anvende sine kompetencer mere bredt. I relation til jobindholdet opfordres forsvaret til at 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. Realistiske målsætninger for arbejdsvilkår. Bedre løn.
2. Ledelse bør følge forretningsbestemmelser/personalepolitik. Uoverensstemmelser mellem Forsvarets holdninger og motivation af personel.
3. For langt fra bund til topledelse
4. Der mangler personelplaner. Tilgodese medarbejdernes ønsker. For mange "lappeløsnin-ger"
5. Økonomisk kompensation for lang transporttid/evt. ulemper. Hjemmearbejdsplads.
6. Højere løn. Mere spændende jobindhold. Egen indflydelse på job. Familiehensyn
7. Højere løn, bedre arbejdsvilkår
8. Tilpasse forhold mellem mål og midler. Tilpasse Forsvaret i stedet for personalet - for me-get "hær masochisme"
9. Skrue ambitionsniveauet ned
10. Bedre uddannelsesstruktur i 2. Brigade. Urimelige krav til officerer, der skal uddanne solda-ter, der skal udsendes. For lidt tid til uddannelse. Liv, der står på spil.
11. Korte udsendelseslængder ifm. INTOPS
12. Fornyelse af topledelsen: væk med dem, som ikke har været udsendt. Nye politiske mål. Specialister frem for generalister (officerer). Fjern jobrotation. Højere løn.
13. Flere frynsegoder under udsendelse, højere løn under udsendelse, skattefrihed
14. Fornyelse i Forsvarets øverste ledelse. Nytænkning
15. Anden personelforvaltning. Bedre overensstemmelse mellem vilkår og krav. En ændring af/mere fleksibel uddannelses-/karrierestruktur
16. Tag større hensyn til familie. Hjelpekorpstil familien, ved udsendelse, til det praktiske i hjemmet f.eks. skift af vinter- / sommerdæk, hvis et vandrør springer.
17. Lyt til personale mht. hyppighed og længde af udsendelse. Bedre løn under udsendelse
18. Bedre løn, skattefrihed ifm. udsendelse. Bedre personaleadm. Bedre planlægning
19. Der er for langt mellem top og bund. Topleledelsen ved ikke, hvad der foregår i det virkelige liv. For langt fra beslutning til handling (tidsrum).
20. Se på personellens ressourcer/kompetencer - udnyttes ikke godt nok. Forældet personale-politik - bør fornyes. Bør indse at der er stor konkurrence fra det civile erhvervsliv. Bør tage større hensyn til familieforhold ifm. udsendelse
21. Prøve at leve op til de holdninger/signaler, de udsender
22. Holde personelplanerne - går ud over familien, når personelplanerne ustandseligt ændres. Til de, der skal udsendes: Materiel fra starten af uddannelsen.
23. Sæt lønnen op
24. Større mulighed for indflydelse på geografisk placering. Tillade officerer at blive specialister frem for generalister. Holde kontakt til fratrådte medarbejdere.
25. Bedre løn under udsendelse. Færre administrative opgaver og flere operationelle.
26. Bedre prioritering af opgaverne. Tage hensyn til familie ifm. udsendelse
27. Bedre ledelse.
28. Tage medarbejderne seriøse. Se mere på personlige og faglige kvalifikationer. Mangler der f.eks. en major til en stilling finder man en tilfældig major til at besætte stillingen.
29. Bedre muligheder for selv at søge ønskede stillinger inden for Forsvaret i stedet for primært at skulle tage imod tilbud.
30. Selverkendelse hos øverste ledelse om problemerne i Forsvaret
31. Oberster og opefter lytter ikke til underordnede.
32. Lønniveauet skal matche det private erhvervsliv. Ligeledes skal personaleudviklingen.
33. Bedre dialog mellem ledelse og personale. Bedre information om mulighederne inden for Forsvaret. Brug ressourcerne (personel og materiel) bedre. Flere køretøjer. Bedre vedli-geholdelse af materiel.
34. Lyt til yngre befalingsmænd.

7.2.2. HRN, Befalingsmænd

1. Færre udsendelser
2. Strukturen skal være bedre. Er uenig i forsvarsforliget.
- 3.
4. Bedre personalepleje/karrieremuligheder
5. Gøre det mere attraktivt for folk, der har været ansat længe, i stedet for at prioritere de nye folk
6. Bedre kontakt mellem indkøbere og brugere af IT, Forsvarssystem. Lyt til brugerne.
7. Mindre arbejdspress. Flere ansatte
8. "Systemet" er for tungt. Pas bedre på personellet
9. Personaleplejen skal blive bedre. Lytte mere til personellet. Bedre løn.
10. Kortere periode ved udsendelse. Reklamer lover for meget
11. Bedre forhold under udsendelse: Forplejning, tøj.
12. Bedre løn. Bedre arbejdsforhold. "gulerødder". Bedre valgmuligheder af job.
13. Ændre fordeling af lønkroner
14. Fjerne tillæg, hæve grundløn i stedet. Se mere på viste, faktiske kompetencer i stedet for rang/papirer
15. Bedre jobindhold. Bedre personalepolitik. 66-punkterkl. latterlig. Lytte mere til personellens ønsker om geografisk placering. I dag er folk bare et nr. FPT ikke dygtige nok
16. For mange unge ledere/førere (officerer) med for lidt erfaring. Tænk mere på egen karriere end at være soldat
17. Behandle personellet bedre, bedre lån, bedre vilkår
18. Kortere udsendelsesperiode, bedre løn
19. Lytte mere til personellet
20. Stik fingeren i jorden. For mange dårlige ledere på højt niveau (f.eks. kaptajner). Lyt til personellet - også ned i systemet
21. Lytte til medarbejderne
22. Højere løn (specielt under udsendelse, alternativt skattefradrag). Tilstrækkeligt og relevant materiel.
23. Vær mere kritiske i udvælgelse af ledere og vær opmærksom på, at de ikke skal være meget yngre end resten - ikke mindst ifht. udsendelse. FPT: overvej hvordan man behandler folk og vær opmærksom på varsler i forbindelse med udsendelser. Der er mange uduelige officerer, der kan råbe og se godt ud. Lønnen er som den er - og den er faktisk blevet bedre.
24. 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). NyLøn: midlerne er for få og er placeret centralt - dem ude i "den spidse ende" langt fra den centrale ledelse mærker det ikke. 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
25. Man kan sagtens blive bedre til personalepleje/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
26. 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)
27. 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
 28. 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
 29. 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. Sergeantelever er "luft": den sorte skole og ikke pædagogisk - det skal laves om. Kommandostrukturen på kasernerne 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 soldater - sæt det op til 8 måneder igen
 30. 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
 31. Lyt langt mere til de ansatte.
 32. Bedre ledelse, bedre personalepleje, personlig interesse i den enkelte medarbejder
 33. Mindske hyppigheden af udsendelser. Holde, hvad man lover - man presser citronen for meget. Hellere love for lidt end for meget. Materielmanglen skal ændres.

7.2.3 HRN, Konstabler

1. Forsvaret skal efterleve den nedskrevne personalepolitik. Desuden skal man - i forsvaret - lytte langt mere til soldaterne
2. Lønnen skulle være bedre
3. Reducer antallet af udsendelser
4. Forsvaret skal forny sig rigtig meget. Soldaterne skal behandles som voksne mennesker.
5. Udvis større fleksibilitet
6. Skab ledelsesmæssig nærhed og et højere engagement
7. Vi er voksne mennesker - og forventer, at blive behandlet som sådan.
8. Lyt til os soldater
9. Sikre soldaterne en faglig uddannelse, der kan bruges uden for
10. Behandle soldaterne som voksne mennesker
11. Soldaterne skal være i bedre form og bedre uddannede inden de tager ud
12. Giv soldaterne en højere løn
13. Var glad for tiden i forsvaret
14. Bedre løn, flere kurser/mere uddannelse, der kan bruges i det civile liv.
15. Bedre uddannelse, jobtilbud
16. Bedre orientering om hvilke missioner man skal på
17. Forholdene er uklare
18. Når folk siger op skal Forsvaret være hurtigere til at tilbyde nyt job. Interviewede fik at vide at ville blive kontaktet af Forsvaret mhp andet job, men han hørte ikke noget og søgte så i det civile erhvervsliv.

19. Generelt bedre forhold for medarbejderne. Mindre gammeldags facon. Lytte til medarbejderne.
20. Bedre til at informere. Bør tage folk til optagelsesprøve, når de ønsker det. Skabe mere kapacitet til optagelsesprøver.
21. Skabe bedre sammenhold. Utroligt vigtigt under udsendelse, at alle holder sammen og ikke lader racistiske synspunkter komme på tværs. Kan dreje sig om liv og død
22. Nærmere at søge ind igen
23. Ledelsen skal fokusere på den enkelte medarbejder. Ledere omtale medarbejderne positivt over for øvrig ledelse i stedet for at fokusere på de fejl medarbejderne har gjort.
24. Behandle personellet ordentligt. For hyppig udsendelse. Dårlig ledelse ifm. udsendelse. Højere løn.
25. Der skal være mening med arbejdsopgaverne. Styr på tingene
26. Informere pårørende bedre ifm. udsendelse
27. Mindre hyppig udsendelse. Valgfrit med udsendelse. Være med til at bestemme hvornår udsendelse
28. Passe bedre på deres folk. Lytte til dem. Tager ikke hensyn til personellets ønsker. Fik våben under udsendelse, som de ikke var uddannet i at bruge. Tvivl om ny forsvarspolitik
29. Bedre forhold under udsendelse, forplejning, tøj
30. Bedre vilkår ifm. CU-uddannelse
31. Lyt til folkene. Tænke på at hyppig udsendelse tærer på personellet og deres familier. Bedre løn
32. Bedre udsendelsesstrategi: hvor/hvad der skal sendes ud til. DK for lille ift, hvad DK ønsker at præstere ifm. udsendelse
33. Indføre udmærkelser til folk, der har været udsendt
34. Langt højere løn, specielt ifm. internationale missioner - ville få flere nye folk. Geografisk sikkerhed. Flere frynsegoder.
35. Mere relevante opgaver. Er ikke en kompetencegivende arbejdsplads i relation til det civile liv.
36. Længere tid mellem udsendelser
37. Se mere på folks kompetencer. Skal være nærmere at blive videreuddannet
38. Højere løn, behandle personellet bedre. Lyt til personellets ønsker
39. Højere løn, kortere udsendelses tid, dårligt lønsystem bør forbedres
40. Lytte til operationelle medarbejdere i stedet for kun de administrative.
41. Bedre ledelse, mere åbenhed/ærlighed, bedre vilkår for udsendte
42. Bedre løn til udsendte
43. Bedre personalepleje, bedre løn, bedre materiel, afholde flere kurser
44. Bedre information om dagligdagen inden man starter. Ikke love så meget på orienteringsmøderne.
45. Bliv bedre til konsekvent håndhævelse af regler på tværs af delinger m.v. (stort og småt: skandaler og manglende beståelse af løbe-test). Fyr folk ved skandaler i stedet for at sende dem videre i systemet. Flere penge v. udsendelse (overvej evt. skattefritagelse) mere hjælp til familier ved udsendelse - det er svært for partnerne at få familien til at hænge sammen (f.eks. ved børns sygdom)
46. Lederne skal lære at behandle folk ordentligt. Vær obs på løn (blevet bedre men stadig ikke nok) og personalepleje. Spørg evt. folk, hvilke goder de kunne tænke sig. Udsendelser - vær obs på ikke at udsende folk for tit til hårde destinationer
47. Der er (for) lange kommunikationsveje og for meget gammel strøm i ledningerne: ryd op i procedurerne! Der er mange "selvskabte plager" hvor f.eks. godkendelsesprocedurer bliver for omstændelige og medfører dobbeltarbejde (ex. MARS og godkendelse af arbejdstid.) Stram op i forbindelse med udsendelser (f.eks. ikke se igennem fingrene med fysik)
48. De skal skynde sig at lave kortere udsendelsesperioder - det er noget pjat at det ikke kan lade sig gøre. Nøglepositioner ved præcis hvad jobbet indebærer og kan udfylde rollen straks uanset om det er i Skanderborg eller Hellmann. Strømlining og fokus på værdibase-

- ret ledelse Forsvaret drukner i hvor gode de selv synes, de er - der mangler handling. Drop PR-kampagnen for rekruttering og pas i stedet på de erfarne, der allerede er i systemet: lyt til den og vis at forsvaret er omstillingsberedte. Gerne øget anerkendelse af kompetencer, der er opnået uden for systemet - kompetencer ikke fuldt udnyttet Politi og NGO får skattefrihed ved udsendelse - ingen forstår denne skævvridning, og den er ikke retfærdig. Vil meget gerne tilbage når de har omstruktureret og er begyndt at lytte
49. Med den situation, vi er i, bør forsvaret overveje ikke at gøre så stor forskel på befalingsmænd og andre. Få styr på administration og løn. Udbetal overarbejde i stedet for at sende folk på afspadsring
 50. a. Bedre udrustning og bedre sammenhæng mellem det udstyr, der anvendes til træning i dk og det, der skal anvendes på mission - det bør være identisk (ex. mono-goggles?). b. Øget indflydelse på dagligdagen, f.eks. bedre varsel v. øvelser og bedre mulighed for planlægning af overarbejde (p.t. harmonerer det ikke med at have familie) c. Bedre personalepleje (frugt gør det ikke alene), herunder bedre muligheder for skift af tjenestested (kompagnichefens magt er blevet centraliseret hos FPT hvilket giver en oplevelse af ikke at have mulighed for indflydelse/påvirkning) d. Bedre løn
 51. Bliv bedre til at lytte til og fokusere på udviklingsønsker og fremtidsplaner - og husk at følge op på ønskerne Bliv bedre til planlægning af og kommunikation om, hvornår folk skal udsendes
 52. Lyt til de soldater, der kommer hjem fra udsendelse: Det er spild af tid at komme tilbage fra udsendelse til HRU-kompagni. Mere fleksibilitet m.h.t. udstyr. Få mere struktur og bedre planlægning, så man ikke spilder tid og penge. Højere løn. Mere tillid og frihed til den enkelte - frihed under ansvar
 53. Udstikker skal varetage interesser og være i stand til at styre sig og tale pænt
 54. Højere løn under udsendelse
 55. Bliv bedre til at få folk hjem fra mission (oplevelsen er, at mange forlader forsvaret umiddelbart efter udsendelse): giv meningsfyldte opgaver (det virkede som om man ikke vidste hvad man skulle sætte os til)
 56. Fint med nye feltrationer
 57. Overvej 4 længere dage og en ekstra fridag (har vist kørt som forsøg på Antvorskov) Bedre tilbud ift. logi, gratis transport og/eller gratis bo forhold. Leveomkostninger på kasernen er for høje. Overvej at justere lønnen efter anciennitet og udsendelser mere end udelukkende i forbindelse med udnævnelser. Lyt til dem, der har været udsendt - brug deres erfaringer. Tillad mere udstyr - enten give det eller tillade køb over lønnen
 58. Få mere struktur: gør som der står i planen - også efter værnepligten
 59. Intet - de gør det godt
 60. DANILOG virker ikke så seriøse som andre steder, der er ikke styr på sagerne - få styr på afdelingen. De bygger tilsyneladende på, at de ikke skal i kamp. Gerne mere i løn. Gerne mere idræt - også for dem, der ikke skal i kamp
 61. Øget kommunikation og handling bag ordene - historierne forvrænges på deres vej gennem systemet Hvis man ønsker en professionel hær skal man også prioritere derefter og f.eks. prioritere udstyr/materiel til dem der er på vej til udsendelse frem for nye rekrutter
 62. Hele systemet er forældet og kræver nytænkning: metoder, den fysiske del er til grin (hvis man er i god form når man kommer ind bliver den dårligere), ordentlig søvn og sund kost i det daglige (øvelser er noget andet). I det hele taget mere struktureret og gennemtænkt i forhold til hvad man vil opnå
 63. Ændre uddannelsessystemet så alle konstabler uddannes til kampsoldater (9 mdr.) og derefter kan vælges funktionsuddannelse (5 måneders kampudd. 9)er for lidt) informationsniveauet skal hæves - både før og lige efter man kommer ind (fik inden uddannelsesstart besked på at man kunne skifte men fik senere besked om at man var "låst")
 64. Start uddannelsen mere stille og roligt og gik folk en chance for at vænne sig til vilkårene
 65. Gerne mindre pædagogisk, tak (man laver jo ingenting efter de nye regler)

66. En spændende arbejdsplads og de gør en god indsats Overvej åbent hus arrangementer for at tiltrække unge så de melder sig frivilligt
67. Bedre intern kommunikation (flere sergenter pr. dag medførte 9-15 kontraorder)
68. Udsendelse sker for tidligt i forhold til erfaring
69. Kunne gøre mere for at overtale folk til at blive (det ville have gjort en forskel her) Sæt prisen ned i kantine
70. Slap lidt af og lad være med at være så sure hele tiden bedre forberedelse: de vidste ikke hvad vi havde været igennem, så det blev lidt hovsa-løsninger
71. Mere hjælp ved fysiske problemer: fik blot tilbudt smertestillende men ville gerne have haft råd og vejledning
72. Tænke mere på ældre ansatte. Forsvaret fokuserer mere på nyansatte i stedet for at pleje ansatte med mange års anciennitet.
73. Højere løn
74. Egen indflydelse på udsendelse
75. Højere løn. Genindføre værnepligt
76. Se på personellens civile kompetencer og brug dem
77. Bedre løn, bedre arbejdsvilkår, kortere udsendelsestid, længere tid mellem udsendelser. Synes soldaterne bliver for dårligt uddannet
78. Bedre lønforhold
79. Højere løn Bedre mandskabsbehandling: giv mere uddannelse til unge befalingsmænd så de kan lære at have med andre mennesker at gøre Udstyr: der er for lang ventetid på udstyr Der er stor forskel på kaserner i Danmark (Holstebro er super og Aalborg "stinker")
80. Bedre løn. Skille sig af med overflødig materiel, som der er meget af (indtjening)
81. Ikke rigtig nogen gode råd - ville bare ikke være der hele livet
82. Rigtig god idé at inddrage de pårørende mere inden udsendelse - det gør dem bedre i stand til at identificere sig med hvad de er udsat for når de er ude (stor bekymring for ikke at kunne forklare pårørende hvordan det er at være i Afghanistan, når man er på orlov eller kommer hjem). Havde i øvrigt en rigtig god tid i forsvaret
83. Mere organisering i uddannelse Højere løn
84. Mere effektivitet på nogle områder: der er meget spildtid under uddannelsen - laver lidt og bruger meget tid på at vente
85. Få styr på kommunikation og ledelse. Mange føler sig snydt ifht penge
86. Få sanitetskompagniet til at køre, så det ikke kun er eftersyn af biler og skydelejr - og lad være med at love noget, man ikke kan holde. Mere sanitetsuddannelse til sanitetskompagniet Vær opmærksom på forskelsbehandling ifht destination ved udsendelser: afghanistan prioriteres højere, men det betyder at dem der skal til Kosovo føler sig nedprioriteret (f.eks. ingen chef før 1 md før udsendelse)
87. Højere løn
88. gerne mere varieret hverdag frem for manuelt arbejde
89. Lyt mere til de menige (konstabler og overkonstabler): lyt til hvad de er utrygge/utilfredse - det er p.t. ikke det, der bliver gjort noget ved
90. Der er ikke styr på ret meget - få mere styr på tingene, f.eks. planlægning
91. Skaf det udstyr, konstabeleleverne har behov for - der er for meget snak ("det tilgår") men der sker ikke noget Sæt uddannelseslængden for konstabeleleverne op til 12 måneder Sæt aldersgrænsen for udsendelse op til min. 20 år
92. Det er et fedt job, men for dårligt betalt. Flere goder, f.eks. gratis offentlig transport
93. Skab bedre sammenhæng mellem krav og udstyr, f.eks. krav om "god fysisk form" og maden, samt udslidt udstyr til træning
94. Bedre personalepleje
95. Bedre løn, kortere udsendelsestid. 66 punktsordning ikke god nok og slet ikke i praksis.
96. Højere løn, færre udsendelser til ansatte med familie
97. Mere fleksible kontraktformer, højere løn
98. Højere løn, kortere udsendelsesperiode

99. Forsvaret indtager for mange værnepligtige (også uegnede). Ikke folk nok til at uddanne alle de nye værnepligtige.
100. Skattefri udsendelse
101. Bedre information om uddannelse
102. Forlænge uddannelsesforløb, så uddannelsen bliver grundigere
103. Mere information til personalet om, hvorfor der ikke stilles samme krav til de kvindelige ansatte som til de mandlige
104. Flere tilbud om aktiviteter efter arbejdstid, når man arbejder på kaserne lang hjemmefra og ikke kan tage hjem dagligt.
105. Overordnede skal overveje aktuelle situationer grundigere, før ordrer udstedes
106. Flere evalueringssamtaler
107. Forhøje lønnen
108. Mere fleksibilitet omkring brug af materiel, når man er nystartet
109. Bedre kommunikation i forsvarsledelsen. Meget spildtid under uddannelsen.
110. 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.
111. 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 simpelthen for kedeligt at skulle have et år til at gå uden at have meningsfyldt arbejde
112. Forsvaret spænder buen for meget (12-1300 udsendte nu og et mål på 2000 - de slår dem ihjell!) Flugten er et resultat af udsendelseshyppighed Samarbejdet med Falck er et godt tiltag!
113. 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!) Personaleadm - 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....
114. 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 v udsendelse - 6 måneder er land tid, både i forhold til at "være på" hele tiden og i forhold til familien
115. 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.
116. Man skal behandle folk som mennesker. Lyt til folk (de ved faktisk en del) Tal ordentligt til folk.
117. Højere løn generelt Højere løn på de "tunge" udsendelser (Afghanistan) Mere kontakt og kommunikation mellem ledere og menige
118. 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
119. 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 konstabelgrp og sergentgrp. 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.

120. 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
121. Hæren: langsommeligt og mønstring er gammeldags - væk med det Mere disciplin og straf - det skal ikke være så blødsødent som nu Ventetid på depoter skal ned
122. "det er lige meget hvad jeg siger - det sker ikke alligevel"
123. 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
124. gerne mindre spildtid på konstabeluddannelsen
125. brug flere penge på udstyr til værnepligtige - p.t. gammelt skrammel, der ikke virker
126. Det er svært at overleve på den løn, man får når man er i Dk
127. 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
128. få en større pose penge fra regeringen til løn og udstyr/materiel (fik udleveret undertøj fra 1996)
129. Forsvaret gør det godt, så der er ingen gode råd
130. Få styr på tingene fra start så det ikke bliver for rodet - mere planlægning!
131. har ingen gode råd - forsvaret gør det godt, også med den nye værnepligt
132. Ingen gode råd - det er godt som det er
133. 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")
134. Der bliver gjort meget forskel på piger og drenge som rekrutter - vil gerne "konkurrere" på lige vilkår
135. Hæv lønnen under udsendelse
136. Ingen. Var glad for at være i Forsvaret
137. Bedre til at motivere medarbejderne. Bedre løn. Forsvaret for ustruktureret. Planlægning bliver hele tiden ændret. Bedre personalepleje. Fortrolige samtaler med overordnede = anonymitet videre i systemet.
138. Bedre anerkendelse. Bedre valgmuligheder for jobvalg/geografiske forhold. Bedre motivation af medarbejderne. Flere udstikkere så mulighed for tættere kontakt til den enkelte medarbejder. For meget administration.
139. Sætte større pris på medarbejderne. Bedre sikkerhed ved udsendelse. Bedre opfølgning på hjemvendte soldater.
140. Skattefrihed ved udsendelse. Bedre uddannelse.
141. Overholde gældende aftaler. Bedre planlægning. .
142. Hæren meget gammeldags ift Søværnet og Flyvevåbnet. Tiltaleformen i hæren er nedladende.
143. Lytte til personellet
144. Ledelse skal behandle personellet bedre. Højre løn.
145. Højere løn, specielt under udsendelse. Bedre information til medarbejderne, så de ikke først skal høre det i nyhederne.
146. Forsvaret skal drives mere professionelt/moderne.
147. Kommentar fra interviewer: Interviewede tiltræder i Forsvaret igen.
148. Dumt at placere kvindelig militæransat i enhed, hvor man ved, at overordnede er imod kvindelige soldater.
149. Skattefrihed ved udsendelse. Generelt højere løn. Lavere priser på kantinemad.
150. Forbedret lønadministration: ofte fejl i lønsedler.
151. Bedre materiel, f.eks. bedre køretøjer.
152. Bedre senge. Nuværende senge giver dårlig nattesøvn. Bedre kontakt med udstikkere.
153. Højere løn
154. Genindfør grundværdierne

155. Udstikkerne skal være meget mere aktive, og ledelsen skal være meget aktive i personaleplejen. Kom væk fra siloopdelingen - den skader samarbejdet i dagligdagen. Den lokale ledelse burde læse afgangsrapporterne!
156. Hør dem, der går på gulvet - i stedet for at træffe beslutninger på højt niveau. Systemet skal være mere lydhøre. Bedre planlægning - f.eks. i forhold til job tilrettelæggelse. Bedre information.
157. Folk skal nok komme tilbage - fordi konjunkturerne nu ændrer sig i det private erhvervsliv.
158. Færre krav til geografisk mobilitet + bedre rejsekompensation
159. Nemmere forbindelse til udstikker samt lettere at blive rokeret mellem de forskellige tjenestegrene. Bedre løn - især hjemmelønnen skal forbedres (det er jo kun kort tid man er udsendt) De mange personalepolitiske tiltag er et skridt i den rigtige retning.
160. Hvis motivationen er til stede - er der ingen der fratræder. Forventningsafstemningen skal være på plads inden start.
161. Nej, der ikke så meget at gøre. Man kunne indføre optagelsesprøver.
162. Give et bedre indblik i forsvaret før kontraktansættelsen.
163. Råd til Sønderborg : man skal rette op omgangstonen.
164. Nej ingen råd - var godt tilfreds
165. Sikre at motivationen er til stede - lad være med skræmme folk væk ved introduktionen.
166. Ikke noget - var godt tilfreds.

7.3.1 FLV, Officerer

1. Prøve at fastholde personalet - være forebyggende. Mere proaktiv personalepolitik. Ikke officerer, men prof. Uddannede HR-medarbejdere. Evt. udlicitering af HR-funktion.
2. Langtidsplanlægning. Højere løn. Fornuftige karriereplaner. Udstikkere for meget at lave.
3. Individuelle hensyn, fladere organisation - for lang kommandovej til toppen.
4. Den daglige ledelse skal blive bedre. De overordnede visioner og strategier bliver ikke udlevet af den daglige ledelse.
5. Bedre information. Det skal ikke være officerer/befalingsmænd der forvalter FPT - men uddannede civile HR-folk. Mere lydhør over for personalets behov. Mere menneskelighed.
6. Skær ned på overflødig adm. Og koncentrer sig om det væsentlige
7. Lyt til personalet
8. Forsvaret skal være mere fleksible i f.t. nye officerer.

-

7.3.2 FLV, Befalingsmænd

1. Lytte til råd fra personalet
2. Lyt mere til medarbejderne. Ikke kun Flyvevåben i Jylland
3. Lyt mere til erfaringer/kompetencer i stedet for rang. Bedre arbejdstidsplanlægning
4. Informationsniveauet i Flyvevåbnet skal blive bedre. Planerne for den enkelte dag blev hele tiden ændret - for mange møder omkring dette dagligt. Kortere udsendelsesperioder.
5. Lytte mere til personalet

6. 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. Tage hånd om problemerne herunder daglige frustrationer. Hold mere en fast kurs - der er ikke en rød tråd.

7.3.3 FLV, Konstabler

1. Se på om medarbejderne er placeret i de rigtige stillinger.
2. Synlig ledelse, betydningsfulde arbejdsopg., bedre disciplin
3. Bedre arbejdsforhold, bedre løn, kortere udsendelsestid
4. Synlig ledelse, betydningsfulde arbejdsopgaver. Bedre disciplin
5. Højere lønninger/tillæg. Meget personligt bestemt, hvem der får tillæg
6. Nytænkning i topledelsen: hele strukturen skal laves om for at få et moderne forsvar, der passer til tidens krav (man kan ikke længere forvente, at soldater har koner, der går hjemme ved kødgryderne). Visk tavlen ren og gentænk hele strukturen i stedet for hele tiden at lave lappeløsninger. Sæt handling bag ordene: Oplevelsen er, at man lover og lover, men folk vil se resultater - ellers mister de tilliden. Politik: Topledelsen skal lære at sige nej til opgaver hvis der ikke er manpower til det (lever p.t. på folks good will - gik selv fra med 12; års afspadsering). Oplevelsen er at de prioriterer egen karriere over det at sige fra på opgaver. Eskadrillechefer, der er til stede (hellere eskadrillechef, der er gammel i gårde og ikke prioriterer pleje af egen karriere over eskadrillens funktion)
7. Sæt lønnen op Der bliver lavet mange flotte pjecer om personalepleje og individuelle tilpasninger, men det virker ikke i praksis Der er for langt fra visioner og mål til de udøvende enheder: toppen kan ikke se hvad der sker på gulvet, der er ingen sammenhæng mellem mål og midler - de må lære at sige fra
8. Gør værnepligten længere - den er blevet for kort i forhold til hvad man skal lære Længere uddannelse inden udsendelse
9. Forsvaret skal være mere fleksibel i mulighederne for jobskifte. Nogle stillinger kræver, at man sergent el. officer, hvor det egentligt ikke er nødvendigt
10. Der er for mange adm. officerer (afskaf nogle af stillingerne)- der er mange stillinger, man ikke kan se nogen mening med Der mangler kommunikation og der er for lidt handling Gerne bedre løn, tak
11. Lytte mere til personalet
12. Er godt tilfreds efter så mange år i forsvaret. Undgå "logerne"/klikkerne, som har for stor magt og kan gå efter den enkelte. Udstikkeren burde være tættere på - også geografisk. Lyt lidt mere til hele personalet. Og til hvorfor man ønsker at fratænde. Der mangler lidt fleksibilitet.

7.4.1 SVN, Officerer

1. Nyt bedømmelsessystem. FPT har ikke evner til at anvende nyt bedømmelsessystem
2. Bedre uddannelsesstrategi for hver enkelt. Uddannelser skal overholde visse kvalitets krav.
3. Nye tiltag ikke målbare. Mindre ambitiøse mål, men målbare
4. Bedre planlægning. Rette løn til rette tid. Reservedele til tiden. Officerer skal behandle de menige pænt. Chefgr. bør behandle personalet som den største ressource, man har.
5. Højere grundløn, fjern adm. Byrde fra operationelle enheder. Bedre karriereplanlægning.
6. Tydeligere ledelsesprofiler fra øverst til nederst. Skabe harmoni mellem mål og midler.

7. Bedre mulighed for karriereudvikling.
8. Fokuser mere på officerer, der vil specialisere sig (horisontal karriereudvikling)
9. Bedre løn, bedre karriereplanlægning
10. Være opmærksom på forskelle blandt mandskabet.
11. Forsvarsforliget bærer en stor del af ansvaret
12. Bedre planlægning for den enkelte. Holde hvad der bliver lovet.

7.4.1 SVN, Befalingsmænd

1. Bedre personalepolitik. Lytte mere til personalet.
2. Højere løn
3. Se på folks realkompetencer, herunder civiluddannelser - i stedet for gradssystemet. Fokus på at få sammenhæng mellem praktisk dagligdag og kompetencebehov.

-

7.4.3 SVN, Konstabler

1. Ikke sådan. Har været glad for tiden i forsvaret.
2. Lav ikke aftaler, som ikke kan overholdes. Højere løn
3. Nogen i topledelsen skal lære at tage ansvar og sige nej. Erkende kapacitet og ressourcer og sætte ambitionerne derefter. Løse færre opgaver bedre i stedet for at gøre for meget med få ressourcer (p.t. ond spiral hvor de gode folk forsvinder - spiralen kan og skal vendes). Flere penge og mere hjælp til familier i forbindelse med udsendelser (udsendelse medfører nærmest flere udgifter til havemand og børnepasning) .
4. Øget information om indhold og anvendelse af specialstyrkeuddannelsen, evt. i form af personlig samtaler med folk, der har prøvet det. Ved godt at det er hemmeligt, men gerne lidt mere information så man ved hvad man går ind til
5. Bedre personalepleje. Større fleksibilitet
6. Soldater for unge, når de bliver udsendt
7. Prøve nytænkning: De "gamle" viser ingen entusiasme overfor nye. Kører samme rille.

7.5.1 HJV, Officerer

1. Lyt til fratrådte medarbejdere. Hvordan kan topledelse lave så mange fejl uden konsekvens? Ledelsestiltag varm luft.
2. Højere løn, kortere udsendelsestid, 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. Lytte mere til personalet: der kommer ingen respons på forslag.
2. Ha' basisting i orden før sammenlægninger
3. Konsekvent og synlig ledelse
4. Blød op på ledelsesstilen
5. Prøve at ligne det civile erhvervsliv. Militæret har "sit eget liv". Reducere og forbedre ledelsen.
6. Højere løn til ansvarshavende. Forsvaret kræver høje kvalitetskrav og ansvar, men vil ikke aflønne derefter. Dårlig adm. system (IT) - fejl i lønberegninger.
7. Bedre personalepleje
8. Ikke lave om på tingene hele tiden. FPT skal være hurtigere
9. Afskedige medarbejdere, der ikke yder forventet arbejdsindsats (for lidt effektivitet) - går ud over andre medarbejdere. Eller flytte disse medarbejdere til andre arbejdsopgaver
10. 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
11. Færre militære chefer, bedre personalepleje. At civilt ansatte ikke bliver betragtet som andenrangs medarbejdere.
12. Forenkle administrative processer
13. Ledelsen skal lytte mere til sine medarbejdere - hvordan har de det? Alt for mange er kørt ned. Tingene ved skrivebordet tager for lang tid ift. brugen af kernekompetencerne.

7.6.2 CIV, C200

1. Lytte bedre til personalet
2. Værdsætte medarbejderne og vise det
3. Matche det civile erhvervsliv lønmæssigt
4. Skift militært ansatte ledelse ud med civil ledelse i FPT. Skal give løn efter kompetencer i stedet for grad
5. Få et lønniveau, der svarer til det civile erhvervsliv.
6. Bedre information. Der for mange mellemledere
7. Officerer ikke tilstrækkelig kompetente. Civile fagligt stærkere end militæruddannede. Mangler sparringspartnere, hvilket medfører manglende personlig og faglig udvikling.
8. Bedre planlægning. Bedre mulighed for udstationering inden for EU
9. Mere fokus på den enkelte medarbejder. Hieraki: For langt fra bund til top.

7.6.3 CIV, C100

1. Lytte mere til personellet
2. FPT skal være mere på banen - er meget lidt synlige. Udstikkere for passive
3. Højere løn
4. Seniorordninger. Mulighed for deltid

5. Chefer skal afstikke synlige mål. Cheferne skal være "klædt på" til jobbet.
6. Lytte mere til personellet. Lad medarbejdere få større indflydelse på arbejdsopgaver.
7. Bedre personalebehandling. Skal være hurtigere i FPT
8. Bedre personalepleje
9. Få materiel til tiden
10. At forholdene er gjort klar, når man tiltræder: Der går for langt tid, før man får de nødvendige kurser, så man kan bestride jobbet.
11. Højere løn, bedre vilkår ifm udsendelse
12. Højere løn. Synes i øvrigt at Forsvaret er en god arbejdsplads
13. 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
14. 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 oplevet at de får trukket en masse ned over hovedet Kig på trivsel m.v. - specielt v omstrukturering
15. Bedre kommunikation og samarbejde mellem ledere og medarbejdere
16. 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.
17. Afgangsanalyser er en god idé - fortsæt med det
18. Brug coaching noget mere for at løse op for problemerne inden de bliver for store - oplevede at det blev brug ved nogle gnidninger, og det virkede! Gerne mere synlig ledelse Har været tilfreds: gode arbejdsforhold og gode remedier
19. Ingen gode råd - det har været en rigtig fin arbejdsplads
20. Passe på med at flytte kasernerne geografisk
21. Højere løn til kontoransatte. Bedre samarbejde mellem civilt og militært ansat personale.
22. Mere åbenhed: Kalde en spade for en spade. At ledelsen tager ansvar og ikke fortier de reelle problemer.
23. Mere medarbejderpleje.
24. Det var en lidt chokerende oplevelse at starte i forsvaret. Hvis man skal få folk med sig, skal ledelsen også committe sig og stå bag. Især IT-systemerne skal være bedre gennemtestede.