



FORSVARETS PERSONELTJENESTE

FPT – Afgangsinterview 2007

AFRAPPORTERING fra ophobede interviews

21. DECEMBER 2007

Vers. 4.0

INDHOLD

0.0 Indledning

1.0 Baggrund

2.0 Beskrivelse af interviewforløb

3.0 Basisoplysninger/ basisvariable

4.0 Årsager til fratrædelse

4.1 Overordnet fordeling

4.2 Fordeling på basisvariable

5.0 Incitament til tilbagevenden

5.1 Overordnet fordeling

5.2 Fordeling basisvariable

6.0 Respondenternes gode råd til Forsvaret

6.1 Overordnede betragtninger

7.0 Bilag I

7.1 Fratrædelsesårsager fordelt på værn

7.2 Årsager fordelt på fagligt speciale/mesterområde

7.3 Årsager fordelt på funktionsniveau/grad

7.4 Årsager fordelt på alder

7.5 Årsager fordelt på antal INTOPS udsendelser

7.6 Årsager fordelt på parforhold og hjemmeboende børn

8.0 Bilag II

8.1 Incitament til tilbagevenden fordelt på værn

8.2 Incitament fordelt på fagligt speciale/mesterområde

8.3 Incitament fordelt på funktionsniveau/grad

8.4 Incitament fordelt på alder

8.5 Incitament fordelt på antal INTOPS udsendelser

8.6 Incitament fordelt på parforhold og hjemmeboende børn

9.0 Bilag III

9.1 Gode råd til Forsvaret kategoriseres efter fratrædelsesårsager

0.0 Indledning

Denne rapport er første del af en undersøgelse af fratrædelsesårsagerne hos de af Forsvarets medarbejdere, der har opsagt deres stilling eller har søgt orlov i 2007. Samtidig har undersøgelsen søgt at indfange hvilke incitament, som kunne få de fratrædende medarbejdere til at vende tilbage til Forsvaret. Endelig er undersøgelsen anvendt til at indhente de fratrædendes råd til bedre fastholdelse.

Det overordnede resultat er næppe overraskende : Omstændighederne ved udsendelse samt ved løndannelsen i Forsvaret fremhæves af mange som afgørende for deres beslutning om at forlade Forsvaret. Men også forhold som ledelse, karriereudvikling og jobindhold tillægges stor betydning. Visse konsekvenser i det seneste forsvarsforlig, herunder ændrede forvaltningsprocedurer, hører også til en af de ofte anførte årsager.

For så vidt angår udsendelser er der generelt stor accept af behovet for udsendelser; imidlertid fremhæves hyppighed og varighed som belastende – især for børnefamilier. Lønnen er en faktor, som især aktiveres, når den enkelte sammenligner sin løn med andres. Her peges på, at lønnen er lavere end på resten af arbejdsmarkedet, og at løndannelsen internt i Forsvaret ikke er tidssvarende.

Ændringerne i de interne strukturer har tilsyneladende medført en række frustrationer – især der, hvor forandringsledelsen ikke har været tilstrækkelig.

Generelt er der stor tilfredshed med Forsvaret som arbejdsplads for så vidt angår den sociale identitet. Rigtig mange fremhæver kammeratskabet som noget unikt og meget værdifuldt.

De mange informationer, som undersøgelsen har generet, peger på en interessant hypotese: Danmarks forpligtelse til at levere ressourcer til internationale opgaver medfører et paradigmeskift i medarbejderstruktur og kultur. Mange yngre medarbejdere føler sig tiltrukket af missionernes udadvendte og actionprægede indhold. Mange modne medarbejdere frygter omvendt, at disse aktiviteter vil udviske væsentlige værdier, der har været fremherskende i en årrække, og som efter deres opfattelse er ryggraden i virksomhedskulturen. Dette paradigmeskifte kan medføre en intern kulturkløft, som kan have indflydelse på fratrædelsesmønsteret.

Sammen med en række andre indikationer kunne denne hypotese bearbejdes i de efterfølgende dele af undersøgelsen.

Undersøgelsen fortsætter med løbende at indhente informationer om de aktuelle fratrædelsesårsager, hvilket vil ske via fortløbende interviews med samtlige fratrædende. Disse informationer skal også anvendes til at give et fingerpeg om effekten af de igangsatte fastholdelsestiltag.

Nærværende rapport er således at betragte som en referenceramme, som de fortløbende interviews kan holdes op mod. Hovedformålet hermed er dels at skabe en evaluering af de igangsatte fastholdelsestiltag, og dels at indhente relevante informationer om eventuelle justeringer i fastholdelsestiltagene.

1.0 Baggrund

Forsvaret har i de seneste to år oplevet en markant stigning i personaleomsætningen – fra 2-3 procent til nu op mod 10 procent, hvilket er omkostningskrævende og ganske kritisk ud fra et ressourceallokeringsmæssigt synspunkt.

I tilslutning til "Tænk tanken Fastholdelse" s arbejde – og for at få et klart billede af fratrædelsesårsagerne - har Forsvarets Personeltjeneste (FPT) foranlediget gennemførelsen af telefoniske afgangsinterviews med personel, der har søgt deres afsked fra forsvaret. Informationerne herfra er blevet anvendt til at identificere relevante tiltag, der kan sikre en højere fastholdelsesprocent.

Afgangsinterviews blev gennemført ved hjælp af en struktureret spørgeramme i form af en række faste spørgsmål. Heraf var nogle af spørgsmålene lukkede; mens andre var åbne med henblik på at indhente uhjulpne svar. De fleste spørgsmål var formuleret således, at de efterfølgende kunne kvantificeres. Der var til spørgsmålene udarbejdet en interviewer-instruktion, som sikrede, at alle interviewede oplevede ens behandling.

FPT har besluttet at fortsætte de strukturerede interviews blandt de afgående medarbejdere, hvad enten det drejer sig om personel på tjenestefrihed uden løn eller til direkte afsked.

Pr. 1. september 2007 eksisterer en pulje på ca. 900 medarbejdere, der er fratrukket i den forløbne del af 2007, og som ikke har gennemført et centralt initieret afgangsinterview. I denne rapport benævnes puljen "De ophobede interviews".

Opgaven med at gennemføre og bearbejde de ophobede interviews er placeret hos en ekstern samarbejdspartner – Kompetencemægleren. Opgaven placeres eksternt da FPT ser en fordel i, at det er et uvildigt firma, der kontakter og gennemfører afgangsinterviewet, samtidig har FPT ikke de nødvendige ressourcer til rådighed.. De interviewede sikres anonymitet.

Opgaven omfatter 2 elementer:

- Gennemførelse af telefoninterview med de indtil 1. september 2007 fratrukkede medarbejdere.
- Bearbejdning og vurdering af indhentede data, således at der kan udledes relevante konklusioner og vurderinger i relation til fratrædelsesmønsteret. Vurderingerne udmøntes i konkrete forslag til tiltag.

I forlængelse af denne interviewrunde gennemføres en tilsvarende interviewundersøgelse, der løbende pågår i forhold til de medarbejdere, der fratrukker efter 1. september 2007 ("Fortløbende interviews").

2.0 Beskrivelse af interview forløb

Alle interviews er gennemført som telefoninterviews ud fra det interviewskema, som FPT har godkendt. Interviewformen er struktureret og interviewerens fremtræder neutral.

Forud for interviewet er en række basisoplysninger indtastet i et Access-skærmbillede, som interviewerens anvender under samtalen med medarbejderen. Basisoplysningerne er genereret ud fra Excel- dataark leveret af FPT- Personelforvaltningen. I relation til denne pulje af tidligere fratrådte medarbejdere har det ikke været muligt at få leveret alle ønskede basisoplysninger – eksempelvis har det ikke været muligt at identificere undergrupper på fagligt speciale; f.eks. mekanikere.

Et interview har typisk haft en varighed af 5 – 15 minutter; dog har adskillige haft en varighed på ca. 30 minutter. Dertil er kommet forberedelsestid, op- og genopringningstid samt den efterfølgende bearbejdning.

I modsætning til oprindeligt forventet har det ikke været muligt at gennemføre Interviews primært i dagtimerne på hverdage. Det har været nødvendigt at placere de fleste interviews i aftentimerne og i weekends.

Det har ikke været muligt at opnå interview med samtlige fratrædende: Udover de medarbejdere, der udtrykkeligt har markeret, at de ikke ønsker at deltage, er der en række medarbejdere, som det ikke har været muligt at træffe - på trods af gentagne opringninger (op til 8 gange). Endelig har det for en række medarbejders vedkommende ikke været muligt at tilvejebringe et brugbart telefonnummer. Alt i alt har 51,5 % afgivet interview.

Erfaringerne peger på en generel meget positiv modtagelse hos respondenterne af afganginterviewmuligheden. 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, og har i den forbindelse ønsket at blive kontaktet herom. Til brug herfor er oprettet en særlig mailadresse afgang@kompetencemaeqleren.dk og et særligt telefonnummer, hvor respondenterne kan bekræfte, at deres ønsker/informationer må videregives til FPT.

Databearbejdningen er faldet i to faser: 1) Den umiddelbare bearbejdning i forbindelse med det enkelte interview. 2) Den efterfølgende bearbejdning via database, hvor materialet kvantificeres og gøres statistisk tilgængeligt. Denne rapport er et resultat heraf.

Med henblik på at opnå en smidig dataindsamling og samtidig sikre en effektiv måde at generere de statistiske oplysninger på anvendes en til formålet udviklet Access-database.

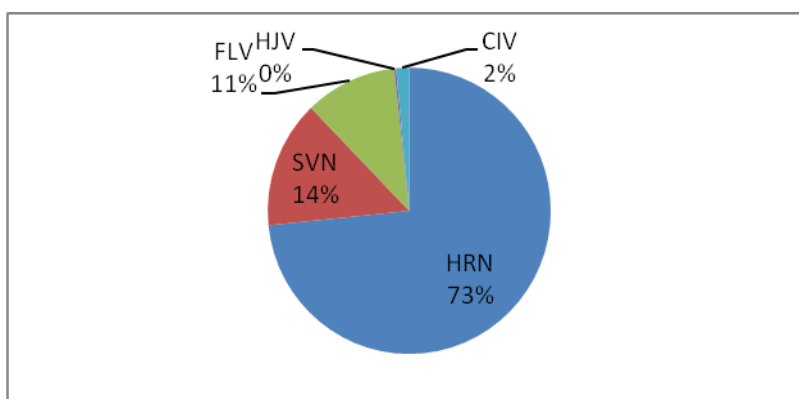
3.0 Basisvariable

Databearbejdningen er struktureret ud fra en række basisoplysninger – eller basisvariable, der kan rubricere den enkelte respondent. Herved gives mulighed for at placere for eksempel årsagsforklaringerne i forhold til en række objektive omstændigheder.

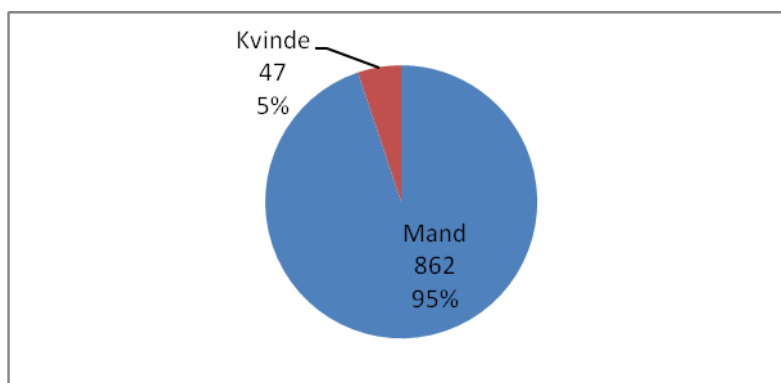
Kategorier:

- Fordeling på værn
- Fordeling på køn
- Fordeling på fagligt speciale
- Fordeling på funktionsniveau/grad
- Aldersfordeling
- Fordeling på antal INTOPS udsendelser
- Parforhold og hjemmeboende børn

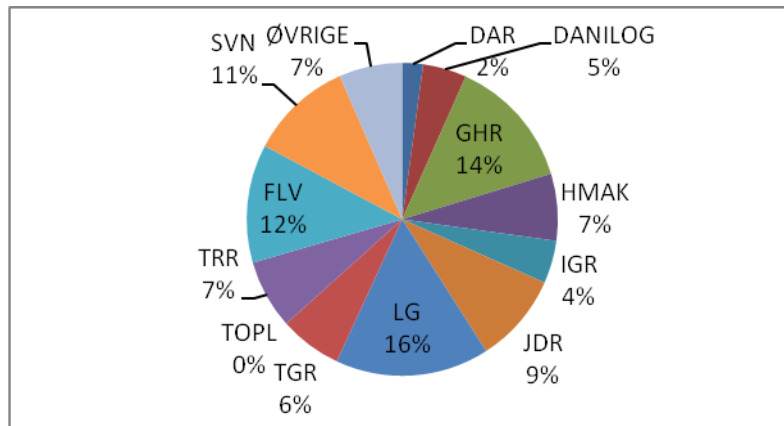
Respondenter fordelt på værn:



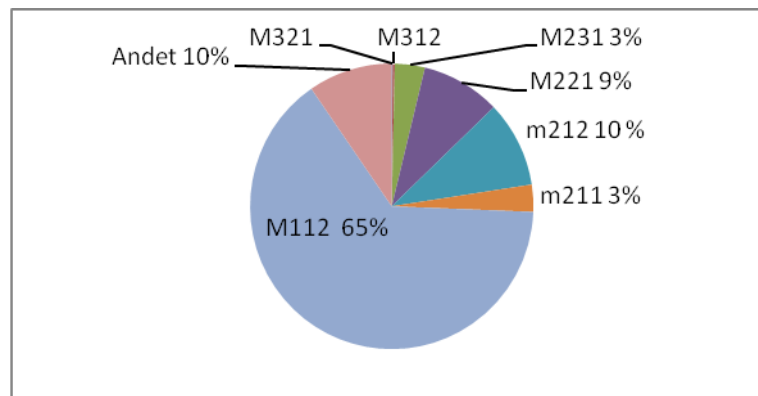
Fordeling på køn:



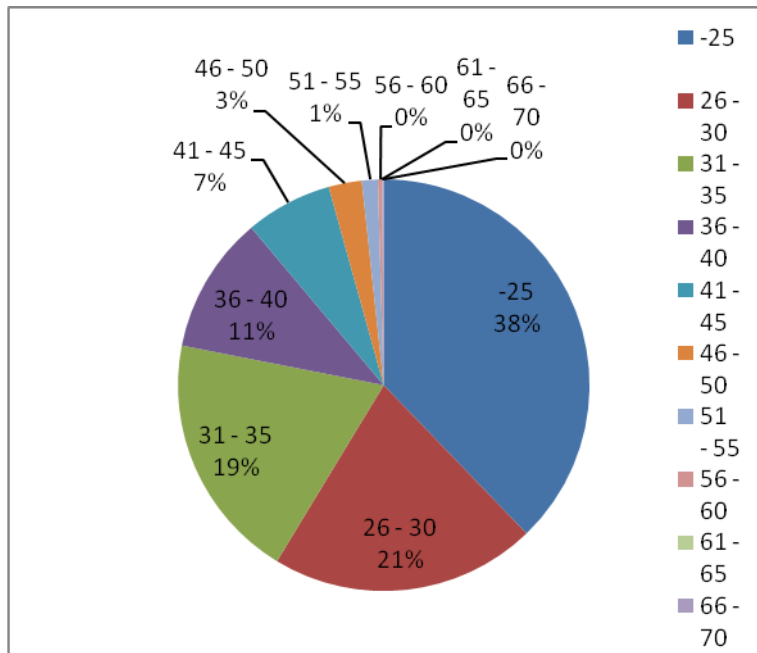
Fordeling på fagligt speciale:



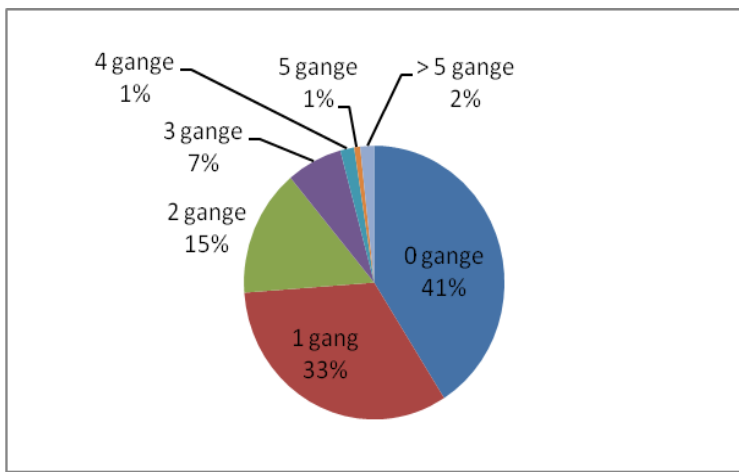
Fordeling på funktionsniveau/grad:



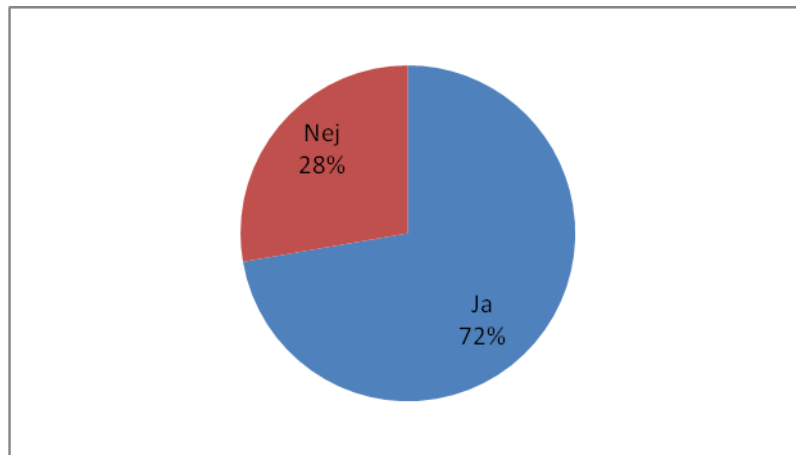
Aldersfordeling:



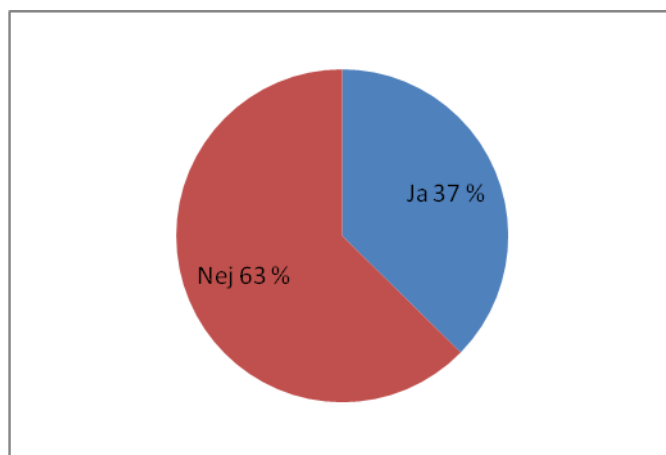
Fordeling på antal INTOPS udsendelser:



Parforhold:



Hjemmeboende børn:



4.0 Årsager

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

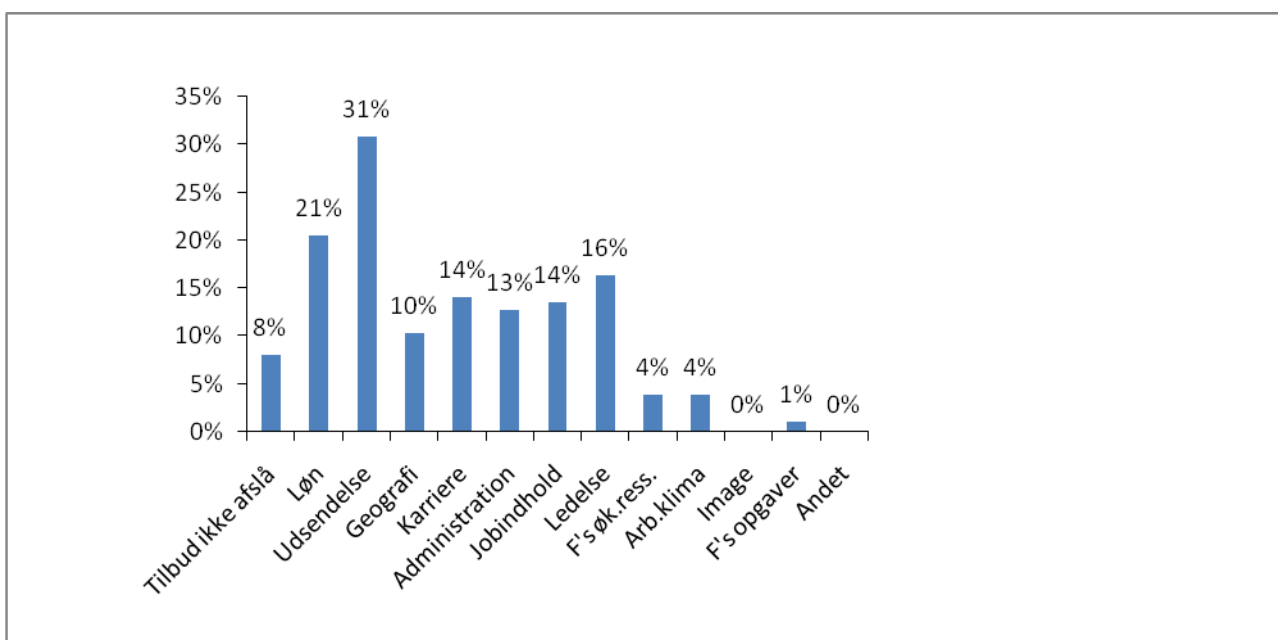
For at sikre den nødvendige struktur for den efterfølgende databearbejdning opereres med en række svarkategorier:

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

Under eller umiddelbart efter interviewet er svarene rubriceret ind i disse svarmuligheder. Hvor det ikke har været muligt, har interviewerens tilføjet en skriftlig kommentar.

4.1 Overordnet fordeling af årsager

Overordnet for alle respondenter under ét følger årsagsforklaringerne følgende fordeling:



Under disse svarkategorier findes endvidere en række yderligere svarmuligheder.

De tre væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse; Løn samt Ledelse, som hhv. 31 %; 21 % og 16 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Karrieremuligheder, Jobindhold og Personaleadministration væsentlig betydning (hhv. 14 %, 14 % samt 13 %).

4.2 Fordeling på basisvariable

Værn

Når der ses på de væsentligste fratrædelsesårsager fordelt på de enkelte værn; Hæren, Søværnet samt Flyvevåbnet, skiller Flyvevåbnet sig markant ud. Såvel Hæren som Søværnet har Udsendelse /togter som primære fratrædelsesårsag som hhv. 27 % og 46 % af respondenterne har angivet, hvor Flyvevåbnet har Geografi som primær fratrædelsesårsag med 31 % og Udsendelse som sekundær årsag med 15 %.

Civilisterne har primært Personaleadministration samt Ledelse som primær årsag (hhv. 38 % og 23 %) og Geografi samt Arbejdsklima som sekundær årsager (hhv. 15 % og 15 %)

Fagligt speciale/mesterområde

De væsentligste fratrædelsesårsager adskiller sig mellem de enkelte specialer/mesterområder på følgende måde:

Alle med undtagelse af LG og TGR har Udsendelse som væsentligste fratrædelsesårsag. IGR samt HMAK med hhv. 58 % og 46 % der angiver dette som primær årsag.

Danilog markerer sig udover Udsendelse som væsentligste fratrædelsesårsag med at Personaleadministration samt ledelse udgør tilsammen 42 % af årsagen til fratrædelse blandt respondenterne.

LG samt TGR har Indhold i jobbet samt Karriere som væsentligste årsager med hhv. 37 % og 35 % af respondenterne, som har angivet dette. Sekundær årsag er Personaleadministration og Ledelse med i alt hhv. 25 % og 27 %.

Blandt CIV (eksempelvis visse mekanikere mv.) var der en tydelig utilfredshed med at der ikke blev lyttet til deres ønsker – og ikke blev taget hensyn til deres kompetencer. Eksempelvis mekanikere

som ikke oplever at de bliver brugt hensigtsmæssigt til fornuftige opgaver. Og materiel som står stille i Irak pga. ingen til at reparere mv.

Funktionsniveau/grad

Når der ses på forskelle afhængigt af funktionsniveau/grad angives Udsendelse som væsentlig årsag hos samtlige. M212 ligger lidt højere end andre (35 % angiver dette som årsag, mod ca. 20-25 % i andre grupper)

Med undtagelse af M112 er Karriere ligeledes en årsag, der ligger højt hos alle. Ellers umiddelbart ingen markante forskelle afhængigt af funktionsniveau.

Alder

Hyppigste årsag er Udsendelse indtil mellem 46 og 50 år, hvor Personaleadministration udgør 31 % af fratrædelsesårsagerne.

Via Interviewene kom det frem, at de personer, som havde en lidt længere anciennitet i forsvaret – oplevede at der var sket en ændring i "adgangskravene" for de yngre soldater. Der blev udtrykt at man gik på kompromis med kravene, og en del udtrykte bekymring i forhold til dette.

Der blev direkte fremført at man som uddannelsesansvarlig skulle lade en vis mængde bestå – uanset krav.

I aldersgrupperne fra 36 år og op til 50 år udgør Ledelse sammen med Personaleadministration hhv. 29 %, 26 % samt 41 % af respondenternes svar.

Aldersgruppen under 25 år er kendetegnet ved at Indhold i jobbet samt Karriere udgør i alt 35 % af fratrædelsesårsagen, hvorimod aldersgruppen fra 26 til 30 år oplever at lønnen er for lav.

INTOPS udsendelser

Udsendelse udgør primær årsag. Eller rettere sagt risikoen og usikkerheden omkring udsendelse. En meget stor del af de interviewede fremførte, at såfremt udsendelsestiden var kortere - eksempelvis 3-4 måneder i stedet for 6 måneder, var det mere acceptabelt i forhold til familie mv. Det samme gjaldt hyppighed, hvor der var mange som fortalte, at det var uacceptabelt i forhold til familie, at man risikerede udsendelse en gang pr. år. I den forbindelse blev det også fremført at det var en stor mangel, at der ikke blev lyttet til den enkeltes ønsker og familiemæssige situation.

Lige så snart der har været mere end en udsendelse, udgør løn en væsentlig årsag – jo flere gange udsendelse, jo større andel af respondenter er der, som angiver løn som væsentlig faktor. Det blev oplevet særdeles uretfærdigt, at man ikke havde skattefrihed, som andre grupper af udsendte har.

Ved mere end 5 gange udsendelse markerer gruppen sig ved at Karriere samt Ledelse udgør hhv. 36 % samt 27 % af årsagen.

Parforhold og hjemmeboende børn

Ved parforhold og hjemmeboende børn angives Udsendelse som væsentligste årsag, hvor udsendelserne hyppighed og varighed er en afgørende faktor. Også manglende forståelse og støtte til pårørende benævnes som en årsag.

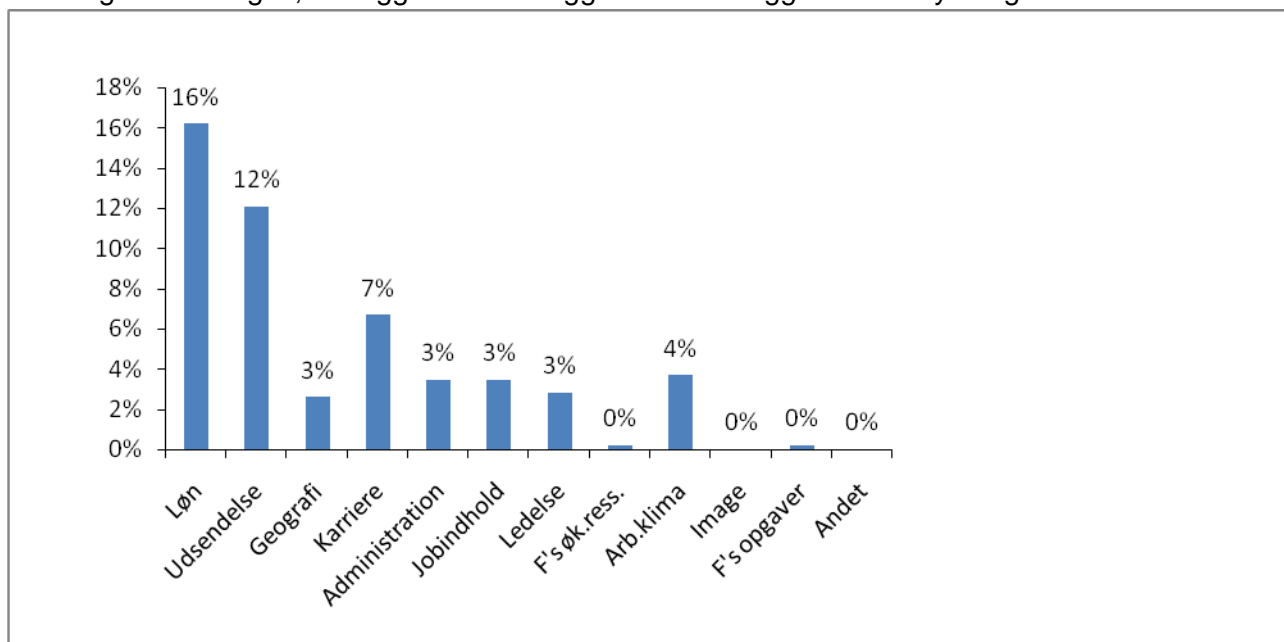
5.0 Incitament til tilbagevenden

Samtlige interviewede er også blevet spurgt til, hvad der kunne få dem til at vende tilbage til forsvaret. I denne del er anvendt de tilsvarende svarkategorier som under fratrædelsesårsager.

Der har været en stor spredning i svarene; selvom detaljeringsgraden ikke har været så dyb, som under årsagsforklaringerne. Ganske mange har indledningsvist været meget afvisende overfor tanken om at skulle vende tilbage til Forsvaret. I løbet af interviewet har en hel del imidlertid vist interesse for at fortælle om, hvad der skal til for at de vil overveje at genindtræde i Forsvaret. I den anden ende af spektret har en også relativt stor gruppe givet udtryk for en positiv holdning at vende tilbage til Forsvaret. Enkelte har endda givet udtryk, at de har et konkret ønske om at genindtræde. Disse respondenter – er med deres samtykke - blevet videregivet til FPT.

5.1 Overordnet fordeling af incitamenter til tilbagevenden

Det er naturligt, at respondenterne peger på ønskede ændringer på de områder, som de har anført som årsager til deres fratræden. Interessant er det imidlertid at den indbyrdes vægtning mellem svarmuligheder ændres. Eksempelvis tillægges en højere aflønning og ændret lønstruktur større betydning end forbedrede forhold ved udsendelse som incitament for tilbagevenden. Ved årsagsforklaringen er vægtningen omvendt med udsendelsesforholdene som den væsentligste årsag. Det skal dog understreges, at begge forhold begge steder tillægges stor betydning.



Håndteringen af løn, herunder Fryssegoder, Ulempetillæg ved udsendelse og Skattefrihed ved udsendelse, er sammen med ændrede vilkår for udsendelse de vigtigste incitamentsfaktorer, som respondenterne peger på. Også forbedrede karrieremuligheder tillægges væsentlig værdi.

5.2 Incitament fordelt på basisvariable

Værn

HRN og SVN peger meget markant på justeringer i såvel håndteringen af udsendelser/togter som på aflønningen. For så vidt angår udsendelser peges gentagne gange på at lavere hyppighed og kortere udsendelser ville virke positivt for en eventuel tilbagevenden. I forlængelse heraf peges også på hensynet og hjælpen til de pårørende. For så vidt angår løn er det primært ønsket om en generelt højere lønkomensation, der anføres. For HRN betyder forbedrede karrieremuligheder også ganske meget.

FLV fokuserer ganske vist også meget på lønsiden; men bedre administration og forvaltning, herunder bedre personelplaner, tillægges stor betydning. Ligesom geografi (forflytninger) skal tages op til revision, såfremt respondenterne skal ønske at komme tilbage.

CIV peger på såvel forbedret service fra Administration og Forvaltning som på bedre Jobindhold; Arbejdsklima og Ledelse som ganske vigtige for en eventuel tilbagevenden.

Fagligt speciale/mesterområde

DANILOG, DAR og LG anfører forbedrede karrieremuligheder som meget væsentlige faktorer for en tilbagevenden til Forsvaret. Også løn tillægges stor værdi.

GHR, HMAK, IGR, JDR og TRR har ændringer i håndteringen af udsendelser som vigtigste incitament. Der peges især på ændring i hyppighed og varighed af udsendelserne; men også højnelse af udsendtes uddannelsesniveaue samt støtte til pårørende har stor betydning. Samme grupper – på nær TRR – har en ændret lønstruktur som 2. prioritet.

Funktionsniveau/grad

På funktionsniveau er det alene M112 – der dog antalsmæssigt udgør den største gruppe -, som peger på ændrede lønvilkår som væsentligste faktor for en eventuel tilbagevenden til Forsvaret. For alle øvrige niveauer er det ændret håndtering af udsendelser, der er afgørende. Hvilket har en 2. prioritet hos M112; lige alle øvrige niveauer også tillægger håndteringen af udsendelser stor betydning.

Mindre mobilitet og udvikling af jobindhold har også en vis betydning for flere af funktionsniveauerne.

Alder

Hos de yngste, dvs. medarbejdere under 25 år, tillægges forbedrede karriere- og lønmuligheder størst betydning.

I aldersgruppen fra 26 år til 45 år har håndteringen af udsendelser størst betydning.

Lønspørgsmålet vægtes dog også højt.

I aldersgrupperne over 45 år spiller arbejdsklima, ledelse og forvaltning en vis betydning – uden at faktorerne løn og udsendelse negligeres.

Antal INTOPS udsendelser

For alle, der har været udsendt, har en ændret håndtering af udsendelser afgørende betydning for deres motivation for en eventuel tilbagevenden til Forsvaret. Denne melding er signifikant. Disse grupper har alle en ændret lønstruktur som en klar 2. prioritet.

For medarbejdere, der ikke har været udsendt, tillægges forbedrede lønvilkår og forbedrede karrieremuligheder størst betydning for deres eventuelle tilbagevenden.

Parforhold og børn

Der viser sig et klart mønster for så vidt angår medarbejdere, der er i fast parforhold; og medarbejdere, der har hjemmeboende børn. Der er naturligvis et vist sammenfald i de to grupper; og begge peger på håndtering af udsendelser, ændrede lønvilkår, karriereudvikling, bedre planlægning af flytninger (mobilitet/geografi) samt nye forvaltningsprocedurer som væsentligste faktorer til en tilbagevenden til Forsvaret. Udsendelseshåndtering benævnes som den klart vigtigste.

Medarbejdere uden for fast parforhold og uden børn har ændrede lønvilkår som væsentligste incitament for en tilbagevenden.

6.0 Respondenternes gode råd til Forsvaret

Afslutningsvist er alle interviewede blevet spurgt, om de kunne give nogle gode råd til Forsvaret for at undgå høj utilsigtet afgang.

Anbefalinger er angivet i fritekst, hvorfor en statistisk bearbejdning ikke er hensigtsmæssig.

Anbefalingerne er angivet nedenfor og er rubriceret efter samme svarkategorier som under fratrædelsesårsager. Under den enkelte svarkategori er svarene dog anført i tilfældig rækkefølge.

6.1 Overordnede betragtninger

Tilbud om nyt job

Det er tydeligvis ikke tilbuddet om et nyt job i det civile liv, der tillægges den største betydning, når årsagen til, at personalet forlader forsvaret skal kortlægges. Det er en ubetydelig lille andel, der angiver "tilbud om nyt job" som hovedårsag til, at de har valgt at forsvare.

Løn

Lønnen i forsvaret nævnes hyppigt som en betydelig medvirkende årsag til, at personalet vælger at fratræde fra forsvaret. Det gælder både lønniveauet mens soldaten er hjemme og i meget høj grad i forbindelse med udsendelse på internationale missioner. Lønnen skal udmøntes retfærdigt set i forhold til uddannelser, arbejdet, der udføres og sidst, men ikke mindst, den anciennitet, der er oparbejdet.

Udsendelse

Udsendelser nævnes hyppigt som hovedårsag til, at personalet forlader forsvaret. Det gælder både antallet af udsendelser såvel som udsendelsens varighed. Det har store konsekvenser for familielivet at være væk i lange perioder. En del nævner derudover, at der er for megen uddannelse i "hjemmeperioderne", der bevirker, at man rent faktisk heller ikke er hjemme hos familien på trods af at man ikke er udsendt.

Geografisk mobilitet

Enkelte nævner lukningen af kaserner som årsag, til fratrædelsen. De har efter nedlukningen fået meget lang transport arbejde – eller har været tvunget til flytte sig selv og måske familien til en anden landsdel, hvilket har været uinteressant for enkelte.

Karrieremuligheder

Enkelt nævner at der skal mere fokus på karrieremulighederne og de uddannelsesmuligheder

forsvaret tilbyder stampersonellet. Uddannelsen skal endvidere synliggøre, hvilke muligheder det giver efterfølgende. Desuden nævner nogle 35 og 60-års kontrakterne som betydende for at forblive i forsvaret. Enkelte nævner som hovedårsag, at de ikke er blevet optaget på officersskolen.

Personaleadministration

Nogle nævner at personalepolitikken skal justeres markant. Der skal lyttes langt mere til de lokale chefer – man er for meget blevet et nummer. Får ikke noget svar, hvis man skriver til FPT. Det er nødvendigt med en gennemgribende organisationsudvikling – begynd forfra. Der skal gøres noget ekstraordinært for at få dem, der er på orlov, tilbage. Der skal skabes attraktive udviklingsmuligheder – og kompetencerne hos den enkelte skal udnyttes langt bedre.

Jobindhold

En del nævner, at de forventer, at opgaverne er vel definerede, at de er grundigt uddannede til at modstå eventuelle kritiske situationer, hvilket de ikke føler i tilfredsstillende grad på nuværende tidspunkt. De skal føle, at de gør en forskel – og det skal de bekræftes i. Arbejdet, der udføres skal være meningsfuldt, men så er de også klar.

Ledelse

En stor del af kommentarerne går på ledelse og ledelsesudviklingen i forsvaret generelt. Ledelsessystemet og strukturen skal moderniseres og der skal lægges langt større vægt på personalepleje. Forsvaret skal væk fra de gamle tunge ledelsessystemer. Lederne skal lytte langt mere til personellet, der betragter sig selv som kompetente mennesker, der har noget værdifuldt at bidrage med. Personellet oplevet dog, at blive betragtet som et nummer, der ikke er i stand til at gøre den store forskel. Personellet har meget lidt forståelse for, at de ikke indgår i planlægningen af udsendelser og længerevarende togter, der har konsekvenser for dem og deres familier. Personellet har en oplevelse af, at planlægningen er dårlig, hvilket gør nogle utrygge i forhold til betydende opgaver såsom udsendelser.

Forsvarets økonomiske ressourcer

Der er kun få, der nævner forsvarets økonomiske ressourcer som et problem. Enkelte peger på udrustningen som mangelfuld, hvilket tillægges dårlig logistik i højere grad end manglende økonomiske ressourcer. De økonomiske ressourcer vurderes utilstrækkelige set i relation til at skabe tilfredsstillende lønforhold.

Arbejds klima

Mere tidssvarende – der er mange dogmer, som skal lægges på hylden. Alle er kolleger – og bør behandle hinanden som sådan. Enkelte peger på decideret dårligt arbejdsklima som den overvejende årsag til afgang fra forsvaret. Det har for nogle betydet en længerevarende periode med sygemelding før den endelige afgang.

Dårlig ledelse nævnes som direkte årsag til ringe arbejdsklima.

Forsvarets opgaver

Der er meget få kommentarer til forsvarets opgaver. Det er generelt en opfattelse af, at de opgaver forsvaret løser er de rigtige – og at det er noget man gerne vil støtte op omkring.

Andet

Under "andet" nævnes følgende uprioriterede forhold:

Til politikerne: Hold igen med at åbne nye missioner, så længe der ikke er mandskab til det.

Man skal vende bøtten helt: Etablere fora uden om personelorganisationerne for at høre, hvad det er i dagligdagen, der kan gøres bedre. En slags fokusgrupper.

Minimum 30 personer har direkte udtalt ingen gode råd til forsvaret.

Man bør overveje at lave en spørgeskemaundersøgelse hos pårørende, når den udsendte er kommet hjem

Har haft nogle rigtig gode år også i forsvaret – kolleger, kammerater

Det er en hammer god arbejdsplads! Men cheferne skal tale sammen.

Man skal holde, hvad man lover. F.eks. med hensyn til udstyret.

Man skal specialiseres mere – standarden sættes efter den dårligste.

Der er gode arbejdskolleger. Men de (ledelse) skal holde hvad de lover. Ikke lokke på falske forudsætninger – være ærlige.

Tvunget psykologsamtale - min 2-3 konsultationer

Var rigtig glad for at være der - man skal sikre familiedelen

Fyr politikerne

Sig til politikkerne at denne her omstilling tager tid

Skrot flyvevåbnet!

Information & Kommunikation.

Forsvaret har gjort mange gode ting - men alt har sin tid

VIGTIGT AT GIVE PLADS TIL HMAK-FOLKENE

- Pas på faggrupperne
- Man må ikke love noget (internationalt), når man ikke har ressourcerne - det stresser hele organisationen.
- **UNDGÅ FOR STORE OMROKERINGER**
- Reglerne og udstyret forhindrer en god uddannelse.

Bilag I Fratrædelsesårsager fordelt på basisvariable

7.1 Årsager fordelt på værn

HRN:

<u>Hyppigste årsager</u>	
INTOPS	27,23 %
Karriere	13,42 %
Indhold	13,32 %
Personaleadministration	11,17 %
Ledelse	10,68 %

De tre væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse; Karriere samt Indhold i jobbet, som hhv. 27 %; 13 % og 13 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Personaleadministration samt ledelse væsentlig betydning (hhv. 11 % og 11 %).

FLV:

<u>Hyppigste årsager</u>	
Geografi	31,41 %
Personaleadministration	15,71 %
INTOPS	15,18 %
Ledelse	11,52 %
Karriere	6,81 %

Den væsentligste fratrædelsesårsager er her Geografi som 31 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Personaleadministration, Udsendelse samt Ledelse betydning (hhv. 16 %, 15 % samt 12 %).

SVN

Udsendelser/togter	45,71 %
Løn	20,00 %
Karriere	14,29 %
Indhold	5,71 %
Geografi	5,71 %

De tre væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse/togter Løn samt Karriere, som hhv. 46 %; 20 % og 14 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Indhold i jobbet samt Geografi-årsag betydning (hhv. 6 % og 6 %).

CIV

Personaleadministration	38,46 %
Ledelse	23,08 %
Geografi	15,38 %
Arbejds klima	15,38 %
Indhold	7,69 %

De fire væsentligste fratrædelsesårsager er her Personaleadministration, Ledelse, Geografi-årsag samt Arbejds klima, som hhv. 38 %; 23 %, 15 % og 15 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Indhold i jobbet betydning (8 %)

7.2 Årsager fordelt på fagligt speciale/mesterområde

DAR

INTOPS	19,51 %
Geografi	14,63 %
Personaleadministration	12,20 %
Ledelse	12,20 %
Karriere	9,76 %

De fire væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse, Geografi-årsag, Personaleadministration samt Ledelse som hhv. 20 %; 15 %, 12 % og 12 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Karriere betydning (10 %)

DANILOG

INTOPS	23,40 %
Personaleadministration	21,28 %
Ledelse	21,28 %
Løn	10,64 %
Geografi	8,51 %

De tre væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse, Personaleadministration samt Ledelse, som hhv. 23 %; 21 % og 21 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Løn samt Geografi-årsag betydning (hhv. 11 % og 10 %)

GHR

INTOPS	34,62 %
Løn	15,38 %
Karriere	14,42 %
Indhold	8,65 %
Personaleadministration	7,69 %

De tre væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse, Løn samt Karriere, som hhv. 35 %; 15 % og 14 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Indhold i jobbet samt Personaleadministration (hhv. 9 % og 8 %)

HMAK

INTOPS	45,76 %
Løn	18,64 %
Indhold	6,78 %
Ledelse	6,78 %
Personaleadministration	5,93 %

De to væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse samt Løn, som hhv. 46 % og 19 % har angivet. Derudover tillægges også Indhold i jobbet, Ledelse samt Personleadministration betydning (hhv. 7 %, 7 % samt 6 %)

IGR

INTOPS	57,89 %
Løn	24,56 %
Indhold	8,77 %
Personleadministration	3,51 %
Karriere	3,51 %

De to væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse samt Løn som hhv. 58 % samt 25 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Indhold i jobbet betydning (9 %)

JDR

INTOPS	27,27 %
Indhold	17,42 %
Løn	14,39 %
Personleadministration	9,85 %
Tilbud ikke afslå	8,33 %

De tre væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse, Indhold samt Løn som hhv. 27 %; 17 % og 14 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Personleadministration samt Tilbud der ikke kunne afslås betydning (hhv. 10 % og 8 %)

LG

Indhold	18,95 %
Karriere	17,74 %
INTOPS	16,94 %
Personaleadministration	13,31 %
Ledelse	12,10 %

De tre væsentligste fratrædelsesårsager er her Indhold i jobbet, Karriere samt Udsendelse, som hhv. 19 %; 18 % og 17 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Personaleadministration samt Ledelse væsentlig betydning (hhv. 13 % og 12 %)

TGR

Karriere	21,37 %
Personaleadministration	18,32 %
INTOPS	17,56 %
Indhold	13,74 %
Ledelse	9,16 %

De tre væsentligste fratrædelsesårsager er her Karriere, Personaleadministration samt Udsendelse som hhv. 21 %; 18 % og 18 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Indhold i jobbet som Ledelse betydning (hhv. 14 % og 9 %)

TRR

INTOPS	31,82 %
Karriere	15,91 %
Ledelse	13,64 %
Indhold	12,50 %
Personaleadministration	11,36 %

De tre væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse, Karriere samt Ledelse som hhv. 32 %; 16 % samt 14 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Indhold i jobbet samt Personaleadministration betydning (hhv. 13 % og 11 %)

7.3 Årsager fordelt på funktionsniveau/grad

M112

INTOPS	25,81 %
Personaleadministration	12,68 %
Indhold	12,54 %
Løn	11,80 %
Ledelse	10,91 %

Den væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse som 26 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges Personaleadministration, Indhold i jobbet, Løn samt Ledelse nogenlunde ligelig betydning (hhv.13 %, 13 %, 12 % samt 11 %)

M211

INTOPS	19,23 %
Karriere	17,31 %
Personaleadministration	13,46 %
Indhold	13,46 %
Arbejdsclima	11,54 %

Den væsentligste fratrædelsesårsag er her Udsendelse som 19 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Karriere, Personaleadministration, Indhold i jobbet samt arbejdsclima betydning (hhv. 17 %, 13 %, 13 % samt 12 %)

M212

INTOPS	35,06 %
Karriere	13,64 %
Løn	13,64 %
Personaleadministration	7,79 %
Geografi	7,79 %

De tre væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse, Karriere samt Løn, som hhv. 35 %; 14 % og 14% af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Personaleadministration samt Geografi-årsag betydning (hhv. 8 % og 8 %)

M221

INTOPS	26,29 %
Karriere	16,00 %
Personaleadministration	14,29 %
Geografi	14,29 %
Ledelse	10,29 %

De to væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse samt Karriere, som hhv. 26 % og 16 %, af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Personaleadministration, Geografi-årsag samt Ledelse væsentlig betydning (hhv. 14 %, 14 % og 10 %)

M231

INTOPS	22,67 %
Indhold	20,00 %
Ledelse	13,33 %
Karriere	12,00 %
Løn	6,67 %

De to væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse samt Indhold i jobbet som hhv. 23 % og 20 har angivet. Derudover tillægges også Ledelse, Karriere samt Løn betydning (hhv. 13 %, 12 % og 7 %)

M312 (KUN MEGET FÅ RESPONDENTER)

Løn	100,00 %
-----	----------

Den væsentligste fratrædelsesårsag er her Løn (100 %). Der er dog kun 3 respondenter, så statistisk kan årsagen ikke anvendes her.

7.4 Årsager fordelt alder

< 25 ÅR

INTOPS	23,56%
Indhold	19,34%
Karriere	15,71%
Ledelse	10,27%
Løn	9,97%

De tre væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse, Indhold i jobbet samt Karriere som hhv. 24 %; 19 % samt 16 af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Ledelse som Løn betydning (hhv. 10 % og 10 %)

26 – 30 ÅR

INTOPS	34,30 %
Løn	20,29 %
Personaleadministration	9,66 %
Geografi	6,76 %
Ledelse	6,28 %

De to væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse samt Løn som hhv. 34 %; 20 af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Personaleadministration, Geografi-årsag samt Ledelse betydning (hhv. 10 %, 7 % samt 6 %)

31-35 ÅR

INTOPS	29,47 %
Personaleadministration	12,98 %
Karriere	12,63 %
Indhold	11,23 %
Løn	10,18 %

Den væsentligste fratrædelsesårsag er her Udsendelse som 29 % har angivet. Derudover tillægges også Personaleadministration, Karriere, Indhold i jobbet samt Løn betydning (hhv. 13 %, 13 %, 11 % samt 10 %)

36-40 ÅR

års INTOPS	23,94 %
Ledelse	15,96 %
Karriere	15,02 %
Personaleadministration	12,68 %
Indhold	10,80 %

Den væsentligste fratrædelsesårsag er her Udsendelse, som 24 % af respondenterne har angivet, Ledelse, Karriere, Personaleadministration, samt Indhold i jobbet tillægges også betydning (hhv. 16 %; 15 %, 13 % og 11 %).

41-45 ÅR

INTOPS	25,37 %
Geografi	17,91 %
Personaleadministration	15,67 %
Ledelse	10,45 %
Karriere	9,70 %

De tre væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse, Geografiske årsager samt Personaleadministration som hhv. 25 %, 18 % samt 16 % af respondenterne har angivet. Ledelse samt Karriere tillægges også betydning (hhv.10 % og 10 %)

46-50 ÅR

Personaleadministration	30,51 %
Geografi	15,25 %
Karriere	13,56 %
Indhold	11,86 %
Ledelse	10,17 %

Den væsentligste fratrædelsesårsag er her Personaleadministration som 31 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Geografiske årsager, Karriere, Indhold i jobbet samt Ledelse betydning (hhv. 15 %,14 % 12 % samt 10 %)

51-55 ÅR

Geografi	53,85 %
Ledelse	19,23 %
INTOPS	11,54 %
Økonomiske Ressourcer	11,54 %
Løn	3,85 %

De to væsentligste fratrædelsesårsager er her Geografi samt Ledelse som hhv. 54 % og 19 % af respondenterne har angivet. Udsendelse samt Økonomiske ressourcer tillægges også væsentlig betydning (hhv. 12 % og 12 %)

56-60 ÅR (MEGET FÅ RESPONDENTER)

Karriere	40,00 %
Ledelse	20,00 %
Personaleadministration	20,00 %
Arbejdsklima	20,00 %

Den væsentligste fratrædelsesårsag er her Karriere som 50 % af respondenterne har angivet. Ledelse, Personaleadministration samt arbejdsklima tillægges også betydning (hhv. 20 %, 20 % samt 20 %)

7.5 Årsager fordelt på antal Intops udsendelser

0 GANGE UDSENDT

Personaleadministration	19,37 %
INTOPS	16,80 %
Karriere	15,81 %
Geografi	12,45 %
Indhold	11,07 %

De tre væsentligste fratrædelsesårsager er her Personaleadministration, Udsendelse samt Karriere, som hhv. 19 %; 17 % og 16 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Geografi-årsag samt indhold i jobbet betydning (hhv. 12 samt 11 %)

1 GANG

INTOPS	27,11 %
Indhold	18,41 %
Karriere	11,51 %
Ledelse	9,97 %
Løn	9,46 %

De to væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse samt Indhold i jobbet som hhv. 28 % og 18 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Karriere, Ledelse samt Løn betydning (hhv. 12 %, 10 samt 9 %)

2 GANGE

INTOPS	35,11 %
Løn	14,67 %
Ledelse	12,44 %
Personaleadministration	10,67 %
Geografi	8,00 %

De to væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse samt Løn, som hhv. 35 % og 15 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges Ledelse samt Personaleadministration også betydning (hhv. 12 % samt 11 %)

3 GANGE

INTOPS	36,46 %
Løn	18,75 %
Personaleadministration	11,46 %
Karriere	9,38 %
Ledelse	8,33 %

De to væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse samt Løn, som hhv. 36 % samt 19 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Personaleadministration, Karriere samt Ledelse betydning (hhv. 11 %, 9 % samt 8 %)

4 GANGE

INTOPS	39,39 %
Løn	21,21 %
Indhold	18,18 %
Karriere	6,06 %
Geografi	6,06 %

De tre væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse, Løn samt Indhold i jobbet som hhv. 40 %; 21 % samt 18 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges Karriere samt Geografi-årsag mindre betydning (hhv. 6 % og 6 %)

5 GANGE (få antal respondenter)

INTOPS	50,00 %
Løn	33,33 %
Karriere	16,67 %

De to væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse samt Løn, som hhv. 50 % og 33 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges Karriere væsentlig betydning (17 %)

Mere end 5 GANGE

Karriere	36,36 %
INTOPS	27,27 %
Ledelse	27,27 %
Tilbud ikke afslå	9,09 %

De tre væsentligste fratrædelsesårsager er her Karriere, Udsendelse samt Ledelse, som hhv. 36 %; 27 % samt 27 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Tilbud som ikke kan afslås betydning (9 %)

7.6 Årsager fordelt på parforhold og hjemmeboende børn

Ved parforhold og hjemmeboende børn angives Udsendelse som væsentligste årsag, hvor parforhold er en afgørende faktor.

I PARFORHOLD

INTOPS	28,72 %
Personaleadministration	13,36 %
Karriere	10,40 %
Indhold	10,31 %
Løn	10,02 %

Den væsentligste fratrædelsesårsag er her Udsendelse som 29 af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Personaleadministration, Karriere, Indhold i jobbet samt Løn betydning (hhv. 13 %, 10 %, 10 % samt 10 %)

IKKE I PARFORHOLD

Indhold	19,01 %
Karriere	18,18 %
Ledelse	16,53 %
INTOPS	11,57 %
Løn	10,33 %

De tre væsentligste fratrædelsesårsager er her Indhold i jobbet, Karriere samt Ledelse som hhv. 19 %, 18 % samt 17 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Udsendelse samt Løn betydning (hhv. 12 % samt 10 %)

HJEMMEBOENDE BØRN

INTOPS	32,08 %
Personaleadministration	14,33 %
Karriere	11,40 %
Løn	10,42 %
Ledelse	8,79 %

Den væsentligste fratrædelsesårsag er her Udsendelse, som 32 % af respondenterne har angivet Personaleadministration, Karriere, Løn samt Ledelse tillægges også betydning (hhv. 14 %, 11 %, 10 % samt 9 %)

IKKE HJEMMEBOENDE BØRN

INTOPS	19,53 %
Indhold	15,53 %
Ledelse	12,43 %
Karriere	12,28 %
Personaleadministration	10,21 %

De to væsentligste fratrædelsesårsager er her Udsendelse samt Indhold i jobbet som hhv. 20 % og 16 % af respondenterne har angivet. Derudover tillægges også Ledelse, Karriere samt Personaleadministration betydning (hhv. 12 %, 12 % samt 10 %)

Bilag II Incitament til tilbagevenden fordelt på basisvariable

Nedenfor er oplistet de mest anførte incitamentsområder.

8.1 Incitament fordelt på værn

HRN

Intops	30,82%
Løn	25,50%
Karriere	16,63%
Indhold	6,43%
Administration og forvaltning	5,99%

FLV

Løn	29,41%
Administration og forvaltning	29,41%
Geografi	23,53%
Ledelse	11,76%
Intops	5,88%

SVN

Udsendelser/togter	63,64%
Løn	36,36%

CIV

Administration og forvaltning	25,00%
Ledelse	25,00%
Indhold	25,00%
Arbejdsclima	25,00%

8.2 Incitament fordelt på fagligt speciale/mesterområde

DANILOG

Karriere	40,00%
Intops	20,00%
Løn	13,33%
Geografi	13,33%
Administration og forvaltning	6,67%

DAR

Karriere	50,00%
Løn	28,57%
Intops	7,14%
Administration og forvaltning	7,14%
Ledelse	7,14%

GHR

Intops	43,59%
Løn	25,64%
Karriere	17,95%
Administration og forvaltning	7,69%
Geografi	5,13%

HMAK

Intops	48,75%
Løn	31,25%
Geografi	6,25%
Karriere	3,75%
Administration og forvaltning	3,75%

IGR

Intops	40,00%
Løn	36,67%
Indhold	16,67%
Arbejdsklima	6,67%

JDR

Intops	31,15%
Løn	26,23%
Administration og forvaltning	11,48%
Indhold	7,38%
Arbejdsklima	6,56%

LG

Karriere	39,29%
Arbejdsklima	21,43%
Intops	14,29%
Indhold	12,50%
Løn	5,36%

TGR

Løn	38,89%
Karriere	25,00%
Arbejdsklima	11,11%
Ledelse	11,11%
Indhold	8,33%

TRR

Intops	50,00%
Karriere	23,53%
Løn	20,59%
Indhold	5,88%

8.3 Incitament fordelt på funktionsniveau/grad

M112

Løn	31,91%
Intops	29,18%
Karriere	12,45%
Administration og forvaltning	8,56%
Arbejdsclima	5,84%

M211

Intops	26,09%
Indhold	26,09%
Løn	8,70%
Karriere	8,70%
Administration og forvaltning	8,70%

M212

Intops	35,63%
Løn	27,59%
Karriere	20,69%
Indhold	4,60%
Geografi	4,60%

M221

Intops	28,13%
Karriere	18,75%
Løn	17,19%
Geografi	10,94%
Arbejdsclima	7,81%

M231

Intops	56,67%
Indhold	13,33%
Løn	10,00%
Arbejdsclima	10,00%
Administration og forvaltning	6,67%

8.4 Incitament fordelt på alder

<25 ÅR

Karriere	25,90%
Løn	25,18%
Intops	18,71%
Indhold	11,51%
Administration og forvaltning	6,47%

26-30 ÅR

Intops	36,80%
Løn	26,40%
Karriere	8,80%
Administration og forvaltning	8,80%
Arbejdsclima	5,60%

31-35 ÅR

Intops	36,19%
Løn	29,52%
Karriere	13,33%
Arbejdsclima	6,67%
Administration og forvaltning	5,71%

36-40 ÅR

Intops	29,31%
Karriere	22,41%
Løn	20,69%
Geografi	17,24%
Ledelse	6,90%

41-45 ÅR

Intops	42,86%
Løn	28,57%
Arbejdsklima	9,52%
Administration og forvaltning	7,14%
Indhold	7,14%

46-50 ÅR

Arbejdsklima	30,00%
Intops	20,00%
Administration og forvaltning	20,00%
Løn	10,00%
Indhold	10,00%

51-55 ÅR

Ledelse	75,00%
Løn	25,00%
Arbejdsklima	0,00%
Intops	0,00%
Administration og forvaltning	0,00%

56-70 ÅR

Ingen respons

8.5 Incitament fordelt på antal INTOPS udsendelser

UDSENDT 0 GANGE

Løn	22,96%
Karriere	18,52%
Intops	14,07%
Indhold	11,11%
Administration og forvaltning	10,37%

UDSENDT 1 GANG

Intops	31,25%
Løn	24,38%
Karriere	20,63%
Arbejdsklima	6,88%
Ledelse	5,00%

UDSENDT 2 GANGE

Intops	35,45%
Løn	29,09%
Karriere	12,73%
Administration og forvaltning	10,00%
Indhold	5,45%

UDSENDT 3 GANGE

Intops	47,17%
Løn	20,75%
Arbejdsklima	11,32%
Geografi	11,32%
Indhold	3,77%

UDSENDT 4 GANGE

Intops	38,89%
Løn	44,44%

UDSENDT 5 GANGE

Intops	50,00%
Løn	50,00%

UDSENDT MERE END 5 GANGE

Intops	100,00%
--------	---------

8.6 Incitament fordelt på parforhold og hjemmeboende børn

I FAST PARFORHOLD

Intops	37,36%
Løn	25,27%
Karriere	12,64%
Geografi	5,49%
Administration og forvaltning	5,49%

IKKE I FAST PARFORHOLD

Løn	27,42%
Karriere	23,39%
Administration og forvaltning	10,48%
Arbejdsklima	10,48%
Indhold	9,68%

HJEMMEBOENDE BØRN

Intops	42,01%
Løn	25,11%
14,4 Karriere	11,87%
14,3 Geografi	6,85%
14,5 administration og forvaltning	4,57%

IKKE HJEMMEBOENDE BØRN

Løn	26,39%
Intops	20,45%
Karriere	18,22%
Indhold	10,04%
Administration og forvaltning	8,55%

Bilag III Gode råd til forsvaret kategoriseret ud fra svarvariable

Tilbud om nyt job

(ingen kommentarer)

Løn

Bedre lønstruktur (men Forsvaret er OK)

Højere løn - skal følge det civile mere.

Lønnen skal ændres

Lønnen skal gøres konkurrencedygtig

Bedre løn

Lønstrukturen skal ændres.

Etabler en ny lønstruktur

Lønningerne skal justeres.

Lønnen bør udlignes/reguleres, så udstationerede får en langt højere løn

En del. Eks. Give konstabler osv. En bedre løn + daglige frynsegoder, så det er rart at være der.

Hæve lønnen - det ville få folk til at blive

Højere løn

Få styr på løn - ikke gennemskueligt system

Lønnen skal justeres

Sæt lønnen op + kortere udstationeringsperioder - ellers er det et rigtig godt sted. Også det nye forsvarsforlig er godt.

Se på lønstrukturen

Bedre løn

Lønstrukturen skal ændres markant. Store rotation af befalingsmændene.

Gå tilbage til den gamle værnepligt forstået på den måde at man stiller større krav og det skal være hårdere. Og så skal man give en bedre løn efterfølgende.

Lønnen er for lav. De folk der vælger at blive er glad for udsendelse - men lønnen er for lav.

De har sovet i timen lønmæssigt ift civile verden.

Belønne deres folk + kortere udsendelsesperiode eks. 3-4 måneder plus bedre løn.

Give lidt mere i håndværkertillæg.

Højere løn. Bedre geografisk fordeling af kaserner, evt. flere

Højere løn. Få løst problemerne omkring lønudbetalingen ved udsendelse.

Højere løn. Tænke sig bedre om, før man afskediger erfarent personel.

Bedre løn, bedre arbejdsvilkår

Højere løn. Bedre strukturering af stående styrker. Alt kører ekstremt prof. ved udsendelser.

Nyt lønsystem. Personalet skal betragtes som andet end et nr.

Højere løn og ændret fordeling. Rod i lønudbetalingen.

Bedre løn generelt, større tillæg ved overarbejde

Løn- og ansættelsesvilkår skal modsvare det civile erhvervsliv.

Bedre løn, bedre og mere synlig ledelse, bedre kommunikation mellem menige og ledelse, gælder også øverste ledelse

Løn og kompetencer skal hænge bedre sammen

Lønnen skal være bedre set i forhold til det du bliver udsat for.

Udsendelse

Udsendeshyppighed skal sænkes for børnefamilierne.

Udsendelse skulle være 3 mdr. i stedet for 6 mdr.

Reducer udsendelsesperioderne i længde og hyppighed

Noget før personellet skal udsendes - så hold foredrag for familie osv. Hvad der sker på stederne.

Længere uddannelse til dem der bliver udsendt.

Udsendelse skal man se på længden - 3 mdr. i stedet for 6 mdr. + så har man også mulighed for at vedligeholde træning.

Hyppighed i udsendelse + lønnen skal være tilsvarende og matche det private liv.

Nej, der er ikke så meget at gøre - hårdt pres at være udsendt.

Lav om på udstationeringerne

Lavere hyppighed ved udsendelser og færre flytninger

For lange og for ofte udsendelser

Lad være med at opstille urealistiske mål - f.eks. Antal der skal udstationeres

Udsendelsernes hyppighed skal reduceres

Reducere antallet af udsendelser og øvelserne mellem udsendelserne.

Gøre noget mere for ægtefæller til udstationerede - før, under og efter udsendelsen..

Generelt bedre til personalepleje. Mange føler sig presset af antallet af udsendelser - og længden af udsendelserne.

Færre udsendelser - og kortere

Reducer antallet af udsendelser - og antallet opgaver udenlands mellem udsendelserne.

Bedre planlægning ifm. udsendelse, bedre løn

Ved udsendelser: Bedre uddannelse i hvordan materiel bruges, bedre materiel

Bedre uddannelse af udsendte medarbejdere

Give mere information om, hvad der sker i verden, så man kan have bedre fornemmelse for forventet udsendelse.

På forhånd aftale en række udsendelser med erfarne soldater, der så ind imellem arbejder civilt, men så alle på forhånd ved, hvornår, der skal være udsendelser

Ved hjemkomst fra udstationering: Sørge for at obligatoriske psykologbesøg bliver overholdt.

Mere fleksibel i forhold til familieforhold (tidspunkt for udsendelse, placering mv.)

Kortere tid end 6 mdr. ift udstationering.

Lave om udstationeringstiden - eks. 4 mdr. i stedet for 6. Bedre at man sender hele enheder af sted, som kender hinanden (som på hold 1 og 2

Reducer antallet af udsendelser og længden af dem. I mindre grad lønnen.

Færre udsendelser og bedre lønforhold

Nedsætte udsendelsesperioden til 6 uger

Tage mere hensyn til hvor folk ønsker at blive sendt hen (også indenlands)

Kortere udsendelser

Måske ændre på udsendelsesstruktur - ændre periode man er væk, så man ikke skal udsendes så hyppigt pga. familieforhold.

Geografisk mobilitet

Tag hensyn til geografien og medarbejdernes kompetence.

Sprede Fl.våbnet til både Sj. og Jylland

Fejl at koncentrere Fl.våbnet i Jylland. Bedre med større geografisk spredning i DK

Færre geografiske flytninger. Færre udsendelser. Færre perioder fra hjemmet.

Større geografisk spredning af Flyvevåbnet. Større sikkerhed for at blive samme sted rent geografisk.

Tage hensyn til bopæl ved geografisk placering, bedre løn

Lyt til medarbejdernes behov og ønsker. Tage geografiske hensyn.

Mere fleksible, mere fokus på mennesket, lydhøre over for geografiske ønsker

Karrieremuligheder

Uddannelsen skal endvidere afstemmes efter behov.

Modernisere karriereudvikling - ikke kun fokuserer på officererne

Uddannelsesmulighederne skal være bedre

Giv karrieremuligheder

Skab klarhed over uddannelses- og karrieremulighederne. Giv rådgivning ved udstationering.

Holde hvad man lover i forhold til karriereplaner. Karriereforløb planlægges over en længere periode.

Længere planlægningshorisont i forhold til udsendelse i INTOPS. Holde kontakt til medarbejdere på orlov - tilbyde relevante jobs i orlovsperioden – kunne

Personaleadministration

Se på personalepolitikken for nogle år siden. Lyt mere til de lokale chefer - man er for meget blevet et nummer. Får ikke noget svar, hvis man skriver til FPT.

Gennemgribende organisationsudvikling er nødvendigt - begynd forfra!

Gøre noget for at få dem, der er på orlov, tilbage. Få de forhindrende barrierer væk. Skabe attraktive udviklingsmuligheder – for eksempel udstationeringer på befalingsmandsniveau i ikke krigszonen, udnyt kompetencerne, hos mandskabet langt bedre.

Uddannelsen er værdiløs - de 4 mdr. uddannelse dur ikke. De unge officerer er ikke erfarne nok - det smitter af på uddannelsen.

Der skal en gennemgribende ændring til. F.eks. Skal rekrutteringen føres tilbage til den oprindelige værnepligt.

Bør kigge på mellemledere og ledere - og justere deres løn. Desuden en langt bedre mandskabsplanlægning.

Hav større respekt for den enkelte

Få styr på strukturerne.

Betragt mennesker som selvstændigt tænkende mennesker.

For stort administrativt apparat ift organisationens størrelse.

For langt mellem øverste ledelse og øvrige medarbejdere. Gør FPT nok for at holde på medarbejderne?

Hele Forsvaret, materiel, ledelse, personalepleje trænger til fornyelse
Lytte til medarbejderne. Forsvaret være aktiv medvirkende i den enkeltes karriereplanlægning. Bedre prioritering af opgaverne.

Bedre uddannelse, bedre løn, mindre fokus på udsendelse

Betragte sine specialister med større respekt, videreuddanne dem og udnytte deres kompetencer bedre

Mere reklame om øvelser i skoven og det gode kammeratskab

Bedre erhvervsvejledning inden for Forsvaret: Hvilke muligheder er der inden for Forsvaret. Evt.

database med uddannelsesmuligheder. Erhvervsvejledere

Højere Løn. Bedre materiel: Dyrt at købe billigt, som så skal opgraderes. For at holde på personalet:

Lyt til dem

Bedre kontakt mellem de ansatte og den centrale personaleadm. Bedre udnyttelse af faktiske kompetencer.

Bedre personalepleje, organisationen er for stiv. Idrætten kunne gøres mere spændende

Sætte den enkelte ansatte i centrum, så man ikke bare føler sig som et nr.

Personaleadm. Bliver styret fra centralt hold. Hver enkelt personalemedarbejder har ansvar for mange medarbejdere. Burde ansætte uddannede HR-folk.

Lytte til medarbejderne. Tage hensyn til ønsker. Bedre personalepolitik. Sætte medarbejderen i fokus.

Personalemedarbejderne i den centrale personaleadministration er ikke kompetente.

Bedre personalepolitik. For få medarbejdere i centrale personaleadministration: De har hver især 300 medarbejdere at holde styr på; der bliver ingen personlige relationer.

Bedre lønninger, ændret personalepolitik

Omdanne Forsvaret til privat virksomhed. Nu meget ineffektiv

Tilbage til "gl. stil": Trænes fysisk og psykisk som tidligere, hvor man blev mere presset. De ansatte

skal presses mere i øvelserne, så det stemmer overens med virkeligheden (krigssituationer):

udsendte "knækker" alt fornemt - ikke rustet til situationen

Forsvarets holdninger for bløde. Der bør være mere disciplin. Synes der er styr på materiellet.

Ansætte civile med de nødvendige kompetencer til at varetage de administrative opgaver.

Lytte bedre til personalet. Nye kompagnichefer vil lave om på ting der i forvejen fungerer - overflødig.

"systemet" for stift, mere indflydelse fra medarbejdere, større anerkendelse, ledelse tager hensyn til

medarbejdernes egne ønsker, ikke bare et nr., kortere udsendelsesperiode

Behandle personalet bedre - udviser nu ligegyldighed/manglende hensyn. Bedre løn. Bedre fysiske rammer.

Grundløn op svarende til civil job med samme risiko. Kortere udsendelsesperiode (max 3 mdr. ad gangen). Bedre arbejdsforhold (=personalepolitik). Var på Rys kaserne.

Nytænkning, bedre løn, modernisering i ansættelsesvilkår (frynsegoder)

Officerer tager ikke nok hensyn til fysiske skader. Mange får fysiske skader - burde undgås.

Samme ledelsesform som ved udstationering: Officerernes beslutninger tager hensyn til alle. I DK træffer officerer beslutninger, der primært tager hensyn til egne karrieremuligheder.

Vil håbe at forsvaret begynder at tænke sig om - der står ikke en bunke mennesker og venter.

Kunne man ikke tilbyde de civile stillinger til kvinder (de udsendes også kun 3 mdr. af gangen)

Mere opbakning om uddannelse i delingerne - hvis man mener, at man vil have en fleksibel

arbejdsplads må man bakke op som leder, og ikke tage så meget hensyn

Forsvaret kan ikke diktere i forhold til fagforeninger, men der skal være mere overensstemmelse mellem anciennitet

Er ikke gode til at sige til nye hvad de egentlig står for. Ikke styr på noget fra forsvarets personeltjeneste. Man føler sig ikke velkommen.

Folk der har været 4 mdr. værnepligt - vent med at sende på sergentskole. For kort tid til at vurdere. Se på den måde man belaster folk ved udsendelse for tit og for lang tid i forhold til familien. Det skal være 4 mdr. uden ferie osv.

Se på kompetenceudvikling inden for forsvaret - har været meget hovedløst og på et overordnet plan.

Personalet i personeltjenesten aner ikke hvad der sker - der er for stor afstand.

Lad være med at køre personalet for hårdt. Udsendelse og så et år hjemme og så udsendelse igen, det er der ingen der kan holde til familiemæssigt.

Mere fingeren på pulsen ift hvad der sker. Stort problem at det er de samme der bliver udsendt igen og igen. Hyppighed er for høj - det er de samme. Hvis man sidder i FPT bliver man ikke udsendt og heller ikke hvis man er på skole. Derfor samme regler for

Uddannelsen er værdiløs - de 4 mdr. uddannelse dur ikke. De unge officerer er ikke erfarne nok - det smitter af på uddannelsen.

Der skal en gennemgribende ændring til. F.eks. Skal rekrutteringen føres tilbage til den oprindelige værnepligt.

Bør kigge på mellemledere og ledere - og justere deres løn. Desuden en langt bedre mandskabsplanlægning.

Rigtig god arbejdsplads nu. Men prøv at få styr på udsendelsesfrekvenserne og færre udsendelser og giv folk

medindflydelse på hvornår, så man selv kan planlægge.

Vise hensyn til folks egne ønsker!

Jobindhold **(Ingen kommentarer)**

Ledelse

Mere personalepleje - ikke den gamle skole. Kun kæft trit og i et vist omfang - skal tilpasse sig udviklingen i resten af samfundet. Mere moderne ledelsesform.

Lyt til medarbejderne - kravene er ikke utopiske

Ledelsen på alle niveauer skal tage medarbejderne/folkene seriøs.

Tag fat i ledelsesudviklingen. Lyt mere til gulvet og til mellemlederne. Undgå for hyppige officersudskiftninger - mere stabilitet.

Få mere styr på det. Planlægningen er uklar - for mange hovsaløsninger

Behandle de ansatte bedre og lyt mere til dem. Mange befalingsmænd/officerer sætter de menige til ligegyldige opgaver "for sådan plejer man at gøre". Undervisning bliver foretaget af sergenter, der ikke er kompetente.

Bedre ledelse - for lang vej fra top til bund og nærmere vice versa.

Forsvaret skal være bedre til at lytte ledernes forslag til at forbedre arbejdspladsen. Bedre til at fordele arbejdsbyrden - der er for stort pres på enkeltpersoner, der har kompetenceudviklet sig.

Der er mange ting som bør ændres. F.eks. skal topstyringen væk og FPT skal tætte på.

Der skal være spillerum / selvstændighed -mindre topstyring.

Personalepleje - behandl stampersonellet ordentligt

Bedre planlægning.

Mere personalepleje

Behandle folkene ordentligt.

Undgå rygklapperi - fra top til bund.
Lav mere præcise lederevalueringer - f.eks. 360 graders feedback.
Tænk på personaleplejen - lav individuel personaleplanlægning
Ændre ledelsesstrukturen (den øverste ledelse) - inddrag medarbejderne.
Lyt til medarbejderne.
Personalepleje og holde, hvad man lover.
Ikke sende folk på afspadsring lige efter udstationering! Undgå passivitet - eventuelt på deltid.
Lytte lidt mere på folk.
Skal lytte til dem der er på gulvet - dem der har erfaringen og ekspertisen.
Pleje deres ældre personale lidt bedre - altså de der har været der i nogle år.
Langtidsplanlægningen for folk - man skal kende sin fremtid i god tid.
Lytte
Forholdet over for ledelsen. Man skal bruge kompetencerne der er i systemet. Gøre noget ved ledelse.
Tage sig sammen ledelsesmæssigt. Overholde krav til kompetencer. Ledelse. Ham der blev slået ihjel i Oksbøl. Handlede om at slække på kravene. Sige nej til opgaver! Det bliver farligt for andre at man slækker på kravene.
De bedste år af hans liv har

Skære ned på mandskabet og så pleje det personale man har
. Mere ledelse, hvor man føler man laver noget vigtigt! Det skal give mening.
Man skal udnytte de ressourcer man har og man har folkene - hvis der er en fornuftig arbejdsdag, vil det være interessant at komme tilbage.
Overveje at have lidt ældre sergenter
Brug kompetencerne bedre
Ledelsesudvikling er nødvendigt
Tal med personalet og brug deres kompetencer!
Der mangler uddannelse bl.a. i DEMARS
Lav funktionsbeskrivelser
Modernisere systemet fra top til bund
Bedre personalepleje. Betragt soldater som voksne mennesker.
Man skal informere bedre og lytte mere til soldaterne.
Respekter medarbejderne.
Lære at lytte mere til medarbejderne. Reducere antallet af udsendelser.
Lyt til medarbejderne
Lytte noget mere til deres personale. Det er voksne mennesker.
Ledere tænker for meget soldat og for lidt ledelse
Bedre til at lytte til personalets ønsker. Være mere fleksible. Hæren, Søværnet, Flyveåbnet skal arbejde bedre sammen.
Lytte bedre til medarbejderne.
Lytte mere til medarbejderne: Gode ideér bliver altid afvist.
Lytte til medarbejderne, til hvad de gerne vil arbejde med. Mange irrelevante opgaver, der ikke er behov for at løse mere. Forsvaret gammeldags. Trænger til modernisering.
Lytte bedre til personalet. Nye kompagnichefer vil lave om på ting der i forvejen fungerer - overflødig.
Tage sig bedre af de ansatte. Tage mere hensyn til de ansattes privatliv. Svært at få fri fra øvelser mm, hvis hjemlige problemer
Få erfarne erhvervsfolk ind som ledere. Ikke som nu, hvor helt unge, bliver befalingsmænd. Bedre styring i det hele taget
Lytte mere til de ansatte. Tænke mere på deres behov og velfærd. Bedre forhold, f.eks. Boliger.

Gøre arbejdsvilkårene bedre - bedre personalepleje.
Se på lederne - hvorfor har bestemte ledere større gennemtræk
Der er en stor skille linje mellem befalingsmænd og officerer.
Var glad for at være i Forsvaret
Lytte mere til de ansatte og efterkomme ønsker.
Har altid været tilfreds. Hvis ikke det var for familie var han der endnu.
Meget politisk - mange lag. Kortere beslutningsveje.
Ikke lige på stående fod.
Lidt mere information til medarbejderne - personlig information og kontakt. Hjemsendelse af soldater skal man rette op på - dvs. sikre kontakten og der skal ikke være dårlig presseomtale og man skal ikke læse at dem der kommer hjem, ikke får noget hjælp.
For mange haner i hønsegården. For mange om at tage beslutninger. Skal lytte efter soldaternes ønsker - og lytte til resultatet af denne undersøgelse.
De skulle tage folk med kortere transport, så man kan nå tingene og det er i orden. Så tidspresset ikke er så stort. Og så have orden i forholdene.
Kan godt li militæret - og den måde tingene køres på. Er positiv
Synligt hvordan man kan henvende sig hvis man er interesseret. Mangler i hverdagsbilledet.
Ingen - han savner det.
Længere tid i stillingerne - kontinuitet.
Pres ikke ballonen mere end den kan holde til
Trække lidt flere paralleller fra den civile verden - eks. Ledelse
Har for meget fokus på grader i stedet for kompetencer - ændre det.
Få erfarne erhvervsfolk ind som ledere. Ikke som nu, hvor helt unge, bliver befalingsmænd. Bedre styring i det hele taget

Forsvarets økonomiske ressourcer

Der skal være de timer til, som kræves - der mangler ressourcer
Der mangler penge i Forsvaret.

Arbejdsklima

Mere tidssvarende - der er mange dogmer, som skal lægges på hylden. Alle er kolleger.
Fornyelse, tage hensyn til folks privatliv. Løn modvarer ikke de høje krav.
Salgstale til kommende udsendte holder ikke, så de føler sig snydt.
I DK virker tingene kaotiske og ustrukturerede. Det føles som om der kun er fokus på de folk, der skal udsendes.
I DK virker tingene kaotiske og ustrukturerede. Det føles som om der kun er fokus på de folk, der skal udsendes.

Forsvarets opgaver

(Ingen kommentarer)

Andet

Til politikerne: Hold igen med at åbne nye missioner, så længe der ikke er mandskab til det.

Genindtræder 1/1-08

ikke umiddelbart

Man skal vende bøtten helt: Etablere fora uden om personelorganisationerne for at høre, hvad det er i dagligdagen, der kan gøres bedre. En slags fokusgrupper.

Minimum 25 personer har direkte udtalt ingen gode råd til forsvaret.

Man bør overveje at lave en spørgeskemaundersøgelse hos pårørende, når den udsendte er kommet hjem

Har haft nogle rigtig gode år også i forsvaret - kolleger, kammerater

Det er en hammer god arbejdsplads! Men cheferne skal tale sammen.

Man skal holde, hvad man lover. F.eks. med hensyn til udstyret.

Man skal specialiseres mere - standarden sættes efter den dårligste.

Der er gode arbejdskolleger. Men de (ledelse) skal holde hvad de lover. Ikke lokke på falske forudsætninger - vær ærlige.

Tvunget psykologsamtale - min 2-3 konsultationer

Men forsvaret er en god arbejdsplads.

Skab mindre afstand mellem beslutningstagere og udførende

Var rigtig glad for at være der - man skal sikre familiedelen

Fyr politikerne

Sig til politikerne at denne her omstilling tager tid

Skrot flyvevåbnet!

Information & Kommunikation.

Forsvaret har gjort mange gode ting - men alt har sin tid

VIGTIGT AT GIVE PLADS TIL HMAK-FOLKENE

Pas på faggrupperne

Man må ikke love noget (internationalt), når man ikke har ressourcerne - det stresser hele organisationen.

UNDGÅFOR STORE OMROKERINGER

Reglerne og udstyret forhindrer en god uddannelse.

Har ikke noget som officer - havde indflydelse osv.

Har kun haft positive oplevelser. Pas på hvem de sender ud - ikke egnede. Der skulle meget små situationer til, at de for i flint - farligt.

Der er mangel på danske soldater og man er nødt til at lave en kort uddannelse - så alt er skruet for tæt sammen og det går for stærkt.

Nej - har været glad for at være der. De gør meget for de ansatte.

Ingen - var meget tilfreds med at være i Forsvaret

Bevarer den mentalitet, der er i dag. Var glad for at være i Forsvaret.

Ingen - var meget tilfreds med at være i Forsvaret

Lytte mere til de ansatte. Tænke mere på deres behov og velfærd. Bedre forhold, f.eks. Boliger.

Ved hjemkomst fra udstationering: Sørge for at obligatoriske psykologbesøg bliver overholdt.

Politikerne skulle lytte til officererne.

Ingen råd - var meget glad for at være i forsvaret

Hold, hvad der bliver lovet

Obligatorisk/pligt til psykologhjælp efter udsendelse

Nedlægge overflødige stillinger blandt ældre medarbejdere ("tullestillinger").

Fik overhovedet ingen respons på skriftlig opsigelse. For dårligt

Hvorfor bliver man ikke kontaktet?

Intet specielt. Var glad for forsvaret.

Sætte den enkelte ansatte i centrum, så man ikke bare føler sig som et nr.
Personaleadm. Bliver styret fra centralt hold. Hver enkelt personalemedarbejder har ansvar for mange medarbejdere. Burde ansætte uddannede HR-folk.
Lytte til medarbejderne. Tage hensyn til ønsker. Bedre personalepolitik. Sætte medarbejderen i fokus.
Personalemedarbejderne i den centrale personaleadministration er ikke kompetente.
Bedre personalepolitik. For få medarbejdere i centrale personaleadministration: De har hver især 300 medarbejdere at holde styr på; der bliver ingen personlige relationer.
Bedre lønninger, ændret personalepolitik
Forsvarets holdninger for bløde. Der bør være mere disciplin. Synes der er styr på materiellet.
Ansætte civile med de nødvendige kompetencer til at varetage de administrative opgaver.

