

**Betydningen av alder, militær grad og kjønn for karriere og  
karriereutvikling – en statistisk analyse av  
karriereundersøkelsen i Hæren**

Kari Røren Strand

Forsvarets forskningsinstitutt (FFI)

07. februar 2011

FFI-rapport 2011/00565

1124

P: ISBN 978-82-464-1921-3

E: ISBN 978-82-464-1922-0

## **Emneord**

Karriere

Rekruttering

Kjønn

Alder

Militær grad

## **Godkjent av**

Frank Brundtland Steder

Prosjektleder

Espen Skjelland

Avdelingssjef

## Sammendrag

FFI-prosjektet ”Forskning på årskull” er en del av Forsvarsdepartementets satsning for å øke rekrutteringen av kvinner til Forsvaret og bedre mangfoldet i organisasjonen. Sentrale oppgaver for prosjektet er å skaffe kunnskap om hvordan kvinner og menn oppfatter Forsvaret som arbeidsplass, identifisere årsaker til at enkelte kvinner og menn velger å slutte i Forsvaret, samt kartlegge hvordan kultur og holdninger i organisasjonen bidrar til å fremme eller hemme mangfoldet.

Prosjektet veksler mellom kvantitative og kvalitative metoder for å kartlegge og opparbeide innsikt i arbeidsforholdene og ”hverdagen” blant Forsvarets ansatte. I dette arbeidet har prosjektet fått tilgang på grunnlagsdata fra spørreundersøkelsen ”Karriere i Hæren” som ble gjennomført vinteren 2009 blant alt militært ansatt personell i Hæren. I denne rapporten har vi ønsket å se om spesielt kjønn, men også alder og militær grad, påvirker i hvilken grad karriere og karriereutvikling blir ivaretatt i Hæren.

Analysene avdekker at den militære kvinne i Hæren vanligvis har lavere militær grad, er midlertidig ansatt (avdelingsbefal) og har kortere tjenestetid enn den militære mann. Hun har typisk sitt arbeidsfelt innen forvaltning, logistikk eller sanitet.

Spørreundersøkelsen viser kun små forskjeller i hvordan kvinner og menn oppfatter dagens karrieresystem. Man er ”passe fornøyd” med hvordan karriere ivaretas i dag, og de fleste oppgir at de i løpet av de fem siste årene ”aldri” verken formelt eller uformelt har mottatt karriereveiledning eller blitt informert om sine muligheter for individuell karriereutvikling. De fleste respondentene har den oppfatning at karriereveiledning (tilsvarende KARIUS i Luftforsvaret) ville påvirket deres valg i meget stor grad. For tiden er det ”riktige og viktige kontakter og at sjefen kjenner deg” som oppfattes å være det viktigste forholdet for å gjøre karriere i Hæren. Derimot viser våre analyser at det er større ulikheter mellom aldersgrupper enn hva det er mellom kjønn, dvs. at de yngre (< 40 år) og de med lavere grad (under graden major) skiller seg fra de eldre og de med høyere grad på de fleste av de karriererelaterte spørsmålene.

Godt arbeidsmiljø, stillingens arbeidsoppgaver og gode utfordringer omtales som sentrale forhold for arbeidstilfredsstillelse for alle respondentene. Når det gjelder ulike forhold og krav til stillingen ser vi at eldre respondenter i større grad kunne tenke seg å bli sittende lengre i nåværende stilling. Imidlertid, dersom en fristilte lønn og grad har inntil halvparten av respondentene (uavhengig av alder og kjønn) svart at de kunne tenke seg å sitte lengre.

Et overraskende funn er at de fleste (92 %) oppgir at de i varierende grad har seriøst vurdert å slutte i Hæren. Det viktigste forholdet for at man har vurdert å slutte er hensyn til familie, bosted og sosialt nettverk samt ønske om bedre utviklingsmuligheter. Hvorvidt dette faktisk er riktig eller at respondentene har brukt undersøkelsen som ”en strategi” for å bedre på en situasjon de er opptatt av, må undersøkes nærmere. På spørsmålet om man vurderer å slutte i Hæren i dag, svarer 25,6 % at de vurderer dette i meget stor / stor grad, yngre i større grad enn eldre.

## English summary

The FFI-project “Research on annual age cohorts“ is a part the Ministry of Defence’s effort to increase recruitment of women into the Armed Forces and to improve diversity in the organization. Central tasks of the project include gaining knowledge about how women and men perceive the military as a workplace, identifying various reasons why some women and men choose to leave the military, and understanding how the culture and attitudes within the organization can help promote or inhibit diversity.

The project alternates between quantitative and qualitative methods to identify and develop insights into the working conditions and "everyday life" among Armed Forces’ personnel. In this work, the project has been given access to raw data from the survey ”Karriere i Hæren”, which was completed in the winter of 2009 among all military personnel employed in the Army. In this report, we wanted to assess if particular gender, in addition to age and military rank, affects the extent to which career preferences are taken care of in the Army.

The analysis reveals that military women in the Army typically has a lower military rank, are temporary employed and have shorter service time than military men. Typical positions for women are within administration, logistics or medical support.

The survey shows only small differences in how women and men perceive the current career system. They are only partially satisfied with how careers are maintained today, and many report that they have never received any career guidance. Most respondents would find career counseling very helpful. Currently, “right and important contacts and that the boss knows you” appears to be the most significant factors for making a career in the Army. However, our analysis shows that there are greater differences between the age groups than there is between genders. That is, the younger (under the ages of 40 years) and those with lower military rank (below the rank of Major) differ from the more mature officers and those with higher military rank on most of the career-related questions.

A good working environment, responsibility and interesting challenges seem to be the key factors for work satisfaction for all respondents. A surprising finding is that most of the respondents (92%) reported that in varying degrees they have seriously considered leaving the Army. Whether this is actually correct or whether the respondents have used the survey as "a strategy" to improve their situation must be examined further. The main reasons for wanting to leave the Army were related to family matters.

## Innhold

<b>1</b>	<b>Innledning</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Statistisk analyse</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Resultater fra undersøkelsen – med fokus på kjønn, alder og militær grad</b>	<b>8</b>
3.1	Spørreskjemaet og gjennomføring av undersøkelsen	8
3.2	Utvalgets demografi	11
3.3	Utvalgets forhold til tidligere, nåværende og nye stillinger	18
3.3.1	Fristilling av lønn og grad	18
3.3.2	Krav til nåværende og tidligere stillinger	22
3.3.3	Motivene for å søke på nye stillinger	24
3.4	Karriere og karriereveiledning	28
3.4.1	Påvirker kjønn forholdet til karriere og karrierevalg?	28
3.4.2	Gruppen som ”mener de har kjennskap til karrieresystemet”	37
3.4.3	Påvirker alder og grad forholdet til karriere og karrierevalg?	38
3.5	Faren for å miste medarbeiderne	46
3.6	Tilleggsopplysninger	51
<b>4</b>	<b>Oppsummering og hovedanbefalinger</b>	<b>54</b>
	<b>Referanser</b>	<b>57</b>



## 1 Innledning

Et moderne og fleksibelt forsvar kan håndtere et bredt spekter av oppgaver, både internasjonalt og nasjonalt. Ifølge Stortingsmelding nr. 36 (2006–2007) vil et større mangfold gjøre Forsvaret i bedre stand til å møte nye sikkerhetsutfordringer, og begrepet mangfold blir i all hovedsak knyttet opp i en jevnere fordeling mellom kjønnene [1]. For at Forsvaret skal være mer i tråd med tiden og oppfylle politiske målsetninger innen likestilling, må kvinneandelen økes på alle nivå og personellkategorier i Forsvaret. I stortingsmeldingen er målsetningen satt til 20 % kvinner blant befal og vervede innen 2020 og 15 % kvinneandel i førstegangstjenesten.

Utfordringen med å øke kvinneandelen er tredelt [1]. Det må rekrutteres flere kvinner, kvinnene må bli værende i organisasjonen, og det må bli flere kvinner i ledende stillinger i Forsvaret. For å oppnå dette foreslås det blant annet at det skal iverksettes forskning og kontinuerlig kartlegging/oppfølging av årskull fra sesjon og fremover. FFI-prosjektet ”Forskning på årskull” er en del av Forsvarsdepartementets satsning for å øke rekrutteringen av kvinner til Forsvaret og bedre mangfoldet i organisasjonen, og har i første omgang vært innrettet mot å identifisere tiltak for å bedre rekrutteringen og beholde flere kvinner (og menn) i Forsvaret [2].

Prosjektet veksler mellom kvantitative og kvalitative metoder for å kartlegge og opparbeide innsikt i arbeidsforholdene og ”hverdagen” blant Forsvarets ansatte. En vanlig fremgangsmåte for å oppnå dette er å gjennomføre ulike spørreundersøkelser og andre typer kvantitative kartlegginger. Dette ansees å være en god måte å kommunisere med og lytte til en organisasjon, men som med all kommunikasjon gjelder det å være bevisst hvordan, og hvor ofte, man gjør det. ”Forskning på Årskull” har derfor bevisst utnyttet andres undersøkelser i Forsvaret for å unngå høy hyppighet av antall spørreundersøkelser og for å ”spare penger”.

Prosjektet har fått tilgang på grunnlagsdata fra spørreundersøkelsen ”Karriere i Hæren” som ble gjennomført vinteren 2009 blant alt militært ansatt personell i Hæren. Formålet med denne spørreundersøkelsen var å kartlegge i hvilken grad karriere og karriereutvikling blir ivaretatt i Hæren. Spørreundersøkelsen var en del av prosjektet ”Karriere og karriereutvikling i Hæren – en belysende studie”. Undersøkelsen ble utført av Forsvarets mediasenter (FMS) og Transformasjons- og doktrinekommandoen (TRADOK) / Personell & Kompetansekontoret (P & K).

I denne rapporten har prosjektet ”Forskning på årskull” valgt å bruke grunnlagsdata fra spørreundersøkelsen som innfallsvinkel for å se om variabelen kjønn har betydning for:

- hvor oversiktlig man finner det eksisterende karrieresystemet
- i hvilken grad karriere og karriereutvikling blir ivaretatt
- hva som påvirker den enkeltes valg
- hva medarbeidere savner i forhold til egen karriereutvikling

Hvis det er slik at menn og kvinner ser forskjellig på sine karrieremuligheter i Hæren, bør dette tas med i vurderingen for å øke kvinneandelen i Forsvaret, spesielt med hensyn på å få kvinnene til å bli værende i organisasjonen og for å få flere kvinner i ledende stillinger i Forsvaret.

Videre benyttes spørreundersøkelsen til å avdekke om det er eventuelle forskjeller i holdninger mellom ”generasjoner” og militære gradnivåer som har betydning for det videre karriereløpet i Hæren. Resultatene fra analysene er presentert i denne rapporten, mens alle data og tabeller er presentert i ”Grunnlagsdata for spørreundersøkelsen ”Karriere i Hæren”” [3].

## 2 Statistisk analyse

I denne rapporten er følgende metoder benyttet:

- frekvensanalyse
- krysstabellanalyse

En kombinasjon av statistikkprogrammet SPSS 18.0 og Microsoft Office Excel 2003 er benyttet til å utføre alle analysene. ”Grunnlagsdata for spørreundersøkelsen ”Karriere i Hæren”” [3] inneholder en mer detaljert beskrivelse av metodene som er benyttet, samt betraktninger rundt usikkerhet knyttet til analysene og selve spørreundersøkelsen. I analysene er det gjennomgående benyttet et usikkerhetsnivå på 5 % i hypotesetestene, noe som betyr at vi forkaster alle nullhypoteser med p-verdier mindre enn 0,05. For mer informasjon om analysemetodene og usikkerhetsberegninger se [3].

## 3 Resultater fra undersøkelsen – med fokus på kjønn, alder og militær grad

I kapitlene 3.1–3.6 presenteres resultatene fra spørreundersøkelsen basert på de statistiske analysene.

### 3.1 Spørreskjemaet og gjennomføring av undersøkelsen

Spørreskjemaet ble sendt elektronisk til alt militært ansatt personell i Hæren, og undersøkelsen er besvart anonymt. Undersøkelsen består av 36 spørsmål, samt et åpent skrivefelt som respondentene kunne benytte hvis de ønsket.

FFI deltok ikke i utformingen av spørsmålene, men har som sagt benyttet grunnlagsdataene til å gjennomføre egne analyser [3]. For vårt analyseformål ble det ansett hensiktsmessig å gruppere spørsmålene i fire kategorier og behandle kommentarene fra det åpne skrivefeltet separat (da kun et mindretall av respondentene har benyttet seg av denne muligheten).

I den første kategorien finner vi blant annet en rekke bakgrunnsvariabler [3]. Vi ønsker å avdekke hvorvidt variablene kjønn, alder og militær grad påvirker svarene og holdningen til egen karriereutvikling i Hæren. Er det forskjell blant kvinner og menn angående troppeart, tjenestetid og kompetanse, og i så fall hvorfor? Gjennom en krysskobling og analyse av svarene angående forhold og krav til stilling (syv spørsmål), karriere og karriereutvikling (16 spørsmål) og intensjon



om fortsatt å arbeide i Hæren (tre spørsmål) kan en bekrefte og avkrefte myter og oppfatninger som råder angående kjønn, alder og militær grad.

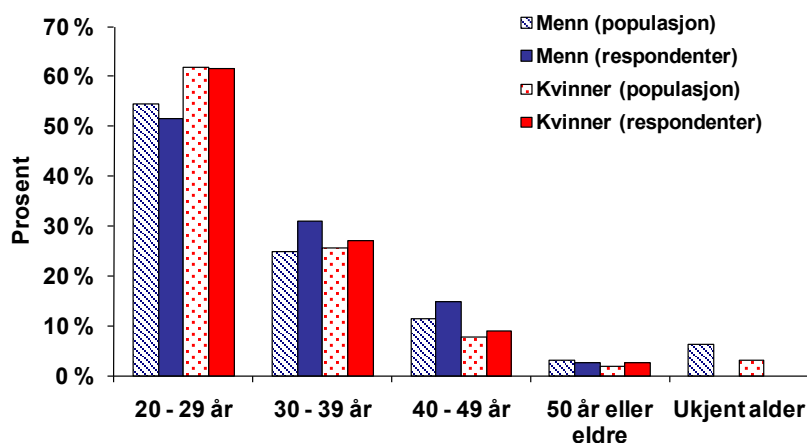
Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 2531 individer hvorav 2300 menn og 231 kvinner. Av de 1237 som har besvart undersøkelsen er 1115 menn og 122 kvinner. Det vil si at 48,5 % av mennene og 52,8 % av kvinnene i populasjonen har svart. Hvorvidt de som har valgt å svare på undersøkelsen representerer populasjonen "Hæren" er likevel noe usikkert. Utvalget er ikke tilfeldig trukket, det består av de som selv valgte/hadde anledning til å svare på undersøkelsen. Denne frafallsfeilen er svært vanlig både for spørreundersøkelser som går på hele populasjonen som her, men også for undersøkelser der et tilfeldig utvalg er trukket og en risikerer at utvalget man sitter igjen med er skjevt i forhold til populasjonen.

Dersom de som lar være å delta i en undersøkelse er ulike de som deltar, sitter vi tilbake med et utvalg som ikke er representativt. Man kan gjøre forskjellige frafallsanalyser for å se om frafallet har ført til skjevheter. I dette arbeidet har vi gjort frafallsanalyser med hensyn på kjønn og alder, hvor vi har sammenlignet kjønn og alder med de som svarte på undersøkelsen med kjønn og alder i populasjonen (militært ansatte i Hæren) (se figur 3.1). I vårt tilfelle ser vi at alders- og kjønnsfordelingen på utvalget vi sitter igjen med (ikke tilfeldig trukket) er relativt overens med fordelingen i populasjonen. En kan merke seg at kvinneandelen i utvalget er liten, men den gjen-speiler kvinneandelen i populasjonen for øvrig. Hvorvidt meningene og ytringene til de som svarte på undersøkelsen, faktisk representerer meningene i populasjonen er ikke like åpenbart å bekrefte. Imidlertid, når ca. 50 % av populasjonen har valgt å besvare er det meget sannsynlig at utvalget representerer populasjonen. Feilmarginen<sup>1</sup> ved vårt utvalg er ca. 2 %, når en har valgt et konfidensnivå<sup>2</sup> på 95 %. Det vil si at man er 95 % sikker på at den riktige prosenten ( $X$  %) av populasjonen er mellom  $X \pm 2$  % [4].

Når man gjør populasjonsundersøkelser er signifikanstesting ikke nødvendig, da holder det å beskrive forholdene. Det forutsetter imidlertid at de som svarer er representative for populasjonen, det er som nevnt ovenfor vanskelig å avgjøre. For den karriereundersøkelsen hadde man en svarprosent på ca. 50 %, men vi så at fordelingen av alder og kjønn på de som har svart på undersøkelsen stemmer bra med fordelingen i populasjonen som gir oss en indikasjon på at utvalget er representativt i forhold til populasjonen. På grunn av lav svarprosent har vi valgt å signifikantteste analysene gjort i denne rapporten selv om dette i grunn er en populasjonsundersøkelse (militært ansatte i Hæren). Faren er at man muligens kan være noe konservativ i hvilke hypoteser man forkaster.

---

<sup>1</sup> Den vanligste måten å uttrykke feilmarginen på er å benytte konfidensintervallet som angir intervallet som med en spesifisert sannsynlighet inneholder den sanne (men vanligvis ukjente) verdien av variabelen man har målt.



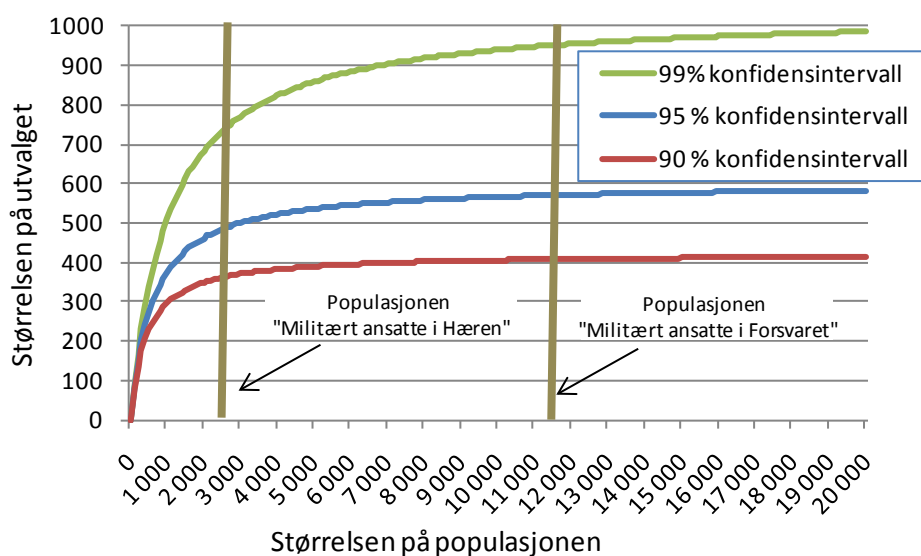
Figur 3.1 Alders- og kjønnsfordeling i populasjonen (menn skravert i blått, kvinner skravert i rødt) sammenlignet med alders- og kjønnsfordeling på respondentene i undersøkelsen (menn blått, kvinner rødt).

Hvis en derimot hadde valgt å trekke et *tilfeldig utvalg* fra Hæren i utgangspunktet (ikke sende ut undersøkelsen til alle militært ansatte), er det statistisk sett tilstrekkelig med svar fra ca. 480 tilfeldige respondenter [4]<sup>3</sup>. Under antagelsen om at erfaringene fra denne undersøkelsen er vanlig (at ca. halvparten svarer) anbefales det altså å gjennomføre en tilfeldig trekning av ca. 960 respondenter for å oppnå representative svar fra hele populasjonen ”militært ansatte i Hæren”. Imidlertid er det ønskelig at utvalget representerer begge kjønn i Hæren (stratifisert utvalg). Når det er så få kvinner i Hæren (en populasjon på 231 kvinner) bør en ha et tilfeldig utvalg på ca. 170 stykker. Når ”vårt” utvalg har fått svar fra 122 militære kvinner betyr det at det faktisk er litt for lite, selv om det er representativt for kvinneandelen i Hæren. Dette skyldes at nøyaktigheten (feilmarginen) ikke faller med størrelsen på populasjonen. Med andre ord; desto mindre populasjon desto større prosentandel av populasjonen må utvalget være, og motsatt (hvis en ønsker å gjennomføre en lignende undersøkelse i hele Forsvaret – en populasjon på ca. 11 500 militært ansatte – er det tilstrekkelig med svar fra ca. 570 tilfeldig trukket respondenter) [4]. Figur 3.2 viser sammenhengen mellom størrelsen på en gitt populasjon og tilstrekkelig størrelse på utvalget for å representere populasjonen.

Figur 3.2 viser at utvalgets størrelse avhenger av konfidensintervallet og konfidensnivået. Desto sikrere en ønsker å være i de statistiske påstandene, desto større må utvalg være. Når populasjonen er veldig stor trenger en faktisk ikke å kjenne nøyaktig til størrelsen på selve populasjonen fordi det har minimal betydning for størrelsen på utvalget. Derfor har man blant annet ved meningsmålinger og andre nasjonale undersøkelser stort sett et utvalg på ca. 1000 respondenter for å oppnå representative resultater. Det at Hæren har muligheten for å spørre *alle ansatte* er både nødvendig og analytisk risikabelt. Ved gjentatte populasjonsundersøkelser (trekker ikke et tilfeldig utvalg) risikerer en heller at respondentene ikke svarer oppriktig over tid

<sup>3</sup> Følgende verdier er brukt i kalkulatoren [4]: Konfidensnivå (*confidence level*) 95 %, konfidensintervall (*confidence interval*) 4 % og populasjon 2531 stykker.

eller rett og slett svarer misvisende fordi en er ”litt lei” av å svare på ulike spørreundersøkelser. Faren med en slik utvikling er at det kan tas beslutninger basert på feil grunnlag.



Figur 3.2 Forholdet mellom tilstrekkelig størrelse på utvalget og populasjonen en skal vurdere/analysere, gitt ulike nivå på konfidensintervallet og konfidensnivået [3]

### 3.2 Utvalgets demografi

Tabell 3.1 viser aldersfordeling blant respondentene i spørreundersøkelsen. Respondentene fordeler seg i fire aldersgrupper 20–29, 30–39, 40–49 og 50 år eller eldre, hvor størrelsene på gruppene er svært forskjellige. Gruppene gjenspeiler godt den aldersfordelingen man finner i populasjonen Hæren (figur 3.1). Gruppen 50 år eller eldre består av kun 33 respondenter og større usikkerhet vil hefte seg til de statistiske analysene gjort i denne gruppen.

Alder	Frekvens	Prosent	Kumulative prosent
20–29 år	648	52,4	52,4
30–39 år	379	30,6	83,0
40–49 år	177	14,3	97,3
50 år eller eldre	33	2,7	100,0
Totalt	1237	100,0	

Tabell 3.1 Aldersfordelingen blant respondentene, gitt i både frekvens og prosent [3].

Krysstabellanalysen viser at det er ingen signifikant sammenheng mellom kjønn og alder på respondentene i denne spørreundersøkelsen ( $p = 0,146$ ) [3]. Det er viktig å merke seg at de to eldste aldersgruppene for kvinner inneholder svært få observasjoner, henholdsvis elleve og tre observasjoner (tabell 3.2). Det er ikke mulig å gjennomføre sikre statistiske analyser på så lite datamateriale, og det kan dessuten være vanskelig å ivareta respondentenes anonymitet.

Alder	Menn		Kvinner	
	Frekvens	Prosent	Frekvens	Prosent
20–29 år	573	51,4	75	61,5
30–39 år	346	31,0	33	27,0
40–49 år	166	14,9	11	9,0
50 år eller eldre	30	2,7	3	2,5
Totalt	1115	100,0	122	100,0

Tabell 3.2 Respondentens alders- og kjønnsfordeling, gitt i både frekvens og prosent [3].

Respondentene fordeler seg i alle de gitte militære gradsalternativene (tabell 3.3). Størrelsene på gruppene varierer, hvor kategoriene oberstløytnant og oberst eller høyere utpeker seg som forventet som relativt små grupper, og større usikkerhet vil hefte seg ved de statistiske analysene av disse gruppene (tabell 3.3). Den største gruppen av respondentene har graden løytnant (21,7 %), tett etterfulgt av fenrik (19,1 %).

Grad	Frekvens	Prosent	Kumulative
			prosent
Oberst eller høyere	15	1,2	1,2
Oberstløytnant	49	4,0	5,2
Major	173	14,0	19,2
Kaptein/Rittmester	187	15,1	34,3
Løytnant	268	21,7	55,9
Fenrik	263	19,1	75,0
Sersjant	190	15,4	90,4
Grenader	119	9,6	100,0
Totalt	1237	100,0	

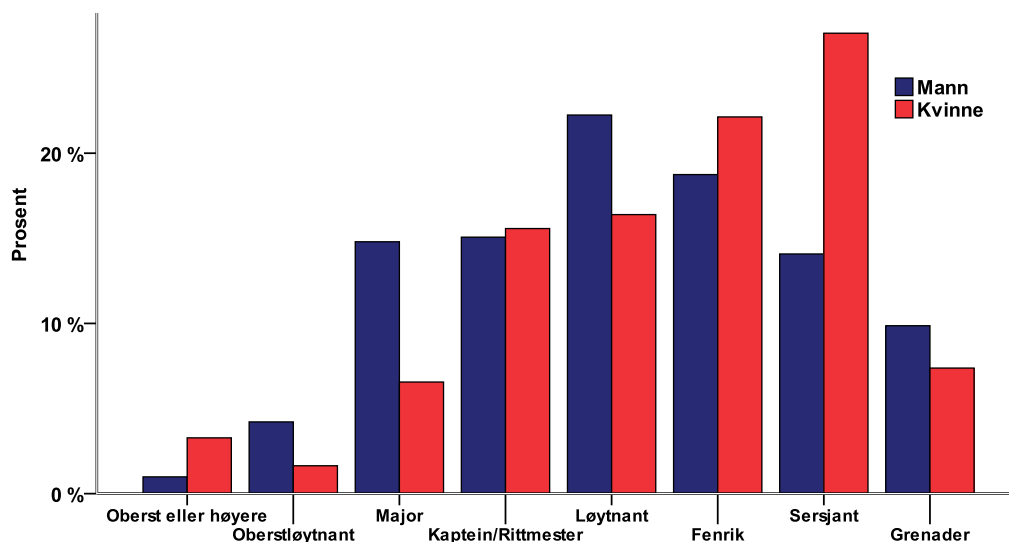
Tabell 3.3 Den militære gradsfordelingen blant respondentene, oppgitt i både frekvens og prosent [3].

En oversikt over kjønn og militær grad som respondentene oppgir å ha, er presentert i figur 3.3. Krysstabellanalysen viser at det er en signifikant sammenheng mellom militær grad og kjønn, menn har generelt noe høyere grad enn kvinner ( $p = 0,000$ ) [3]. Modus<sup>4</sup> for kvinner er graden sersjant (27,0 %), mens det for menn er det løytnant (22,2 %). En viktig sammensetning som kommer godt frem i figur 3.3, er hvordan kvinneandelen tynnes ut dess høyere i det militære gradshierarkiet man kommer i Hæren. Gradssjiktet fra major og opp til oberst eller høyere utgjør en betydelig mindre prosentandel av kvinnene sammenlignet med mennene, henholdsvis 11,5 % mot 20,0 % [3]. Denne skjevheten i de høyere gradsjiktene bidrar til at en betydelig større andel menn enn kvinner innehar toppstillinger i Hæren og er såpass vesentlig at den kan gå utover målsetningen om et mangfold i Forsvaret. Det er også viktig for den videre rekruttering av kvinner til Forsvaret at kvinner har gode rollemodeller som de kan identifisere seg med helt til

<sup>4</sup> Modus (engelsk mode, norsk typetall): den verdien i et datasett som forekommer flest ganger.

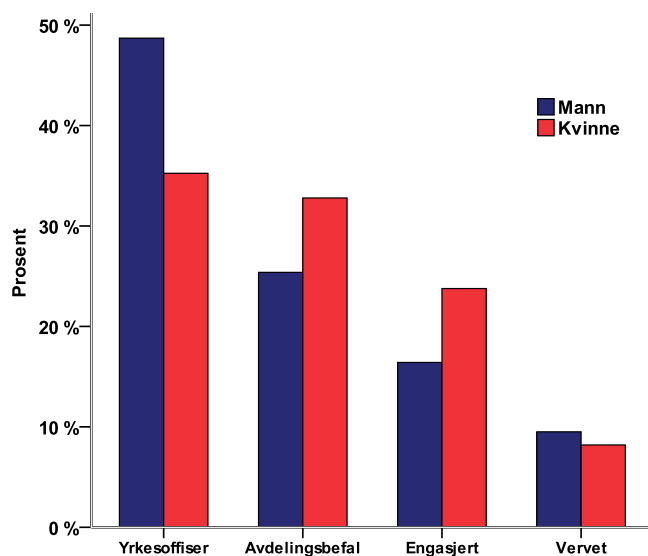
topps i organisasjonen. I St.meld. nr. 36 poengteres det at det er vesentlig for å øke mangfoldet at begge kjønn er bedre fordelt på alle nivå og personellkategorier i Forsvaret [1].

Graden oberst eller høyere og oberstløytnant, består av henholdsvis kun fire og to kvinner. Det er dermed stor usikkerhet knyttet til å generalisere for kvinnene i populasjonen ved hjelp av resultatene fra kvinnene i utvalget når vi fordeler med hensyn på grad. Av hensyn til respondentenes anonymitet tillater uansett ikke dette datamaterialet analyser hvor man fordeler på både kjønn og grad samtidig.



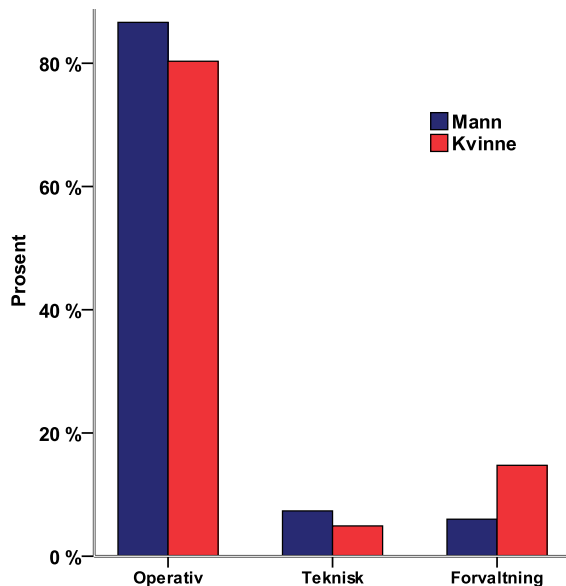
Figur 3.3 Respondentens militære grad fordelt på kjønn [3].

Den største gruppen av respondentene tilhører personellkategorien yrkesoffiserer (47,4 %), etterfulgt av avdelingsbefal (26,1 %), engasjert (17,1 %) og vervede (9,4 %) [3]. Krysstabellanalysen viser at det er en signifikant sammenheng mellom kjønn og tilsetningsforhold ( $p = 0,017$ ) [3]. Dette er illustrert grafisk i figur 3.4. Menn er i større grad yrkesoffiserer enn kvinner (48,7 % mot 35,2 %) og kvinner er avdelingsbefal i større grad enn menn (32,8 % mot 25,4 %).



Figur 3.4 Hvilken personellkategori respondentene tilhører fordelt på kjønn [3].

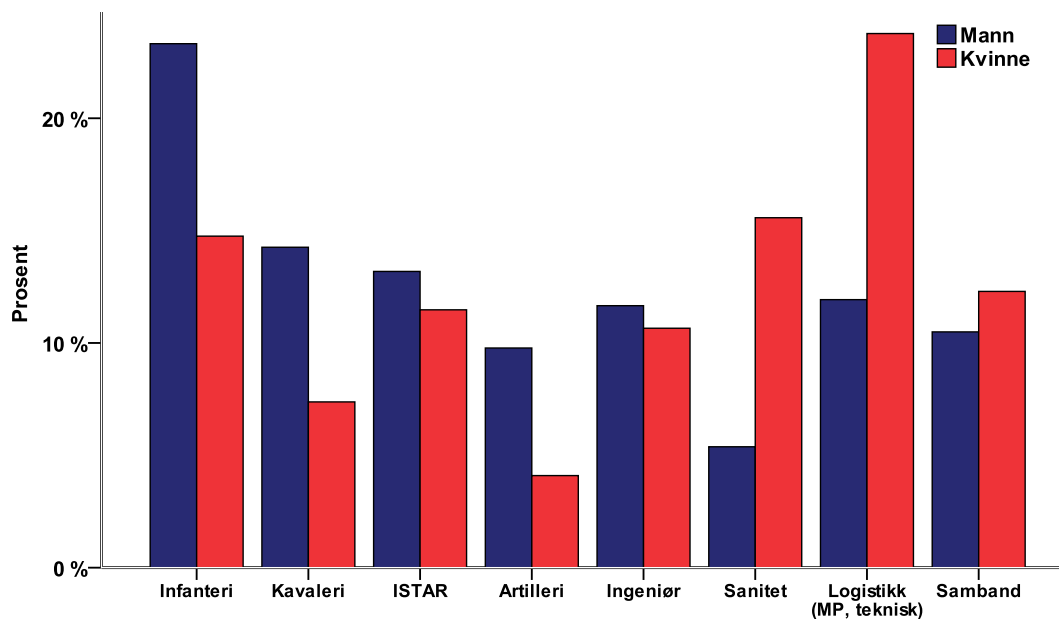
Den dominerende bransje/arbeidsfeltet er operativ bransje hvor hele 86 % av respondentene tilhører, mens både teknisk og forvaltning utgjør ca. 7 % hver [3]. Kjønn har signifikant betydning for hvilken bransje/arbeidsfelt man tilhører ( $p = 0,001$ ) [3]. Kvinner er i større grad enn menn i forvaltning (14,8 % mot 6,0 %), og menn er i noe større grad enn kvinner i teknisk bransje (7,4 % mot 4,9 %) og operativ bransje (86,6 % mot 80,3 %) (figur 3.5).



Figur 3.5 Hvilken bransje/arbeidsfelt respondentene tilhører fordelt på kjønn [3].

Frekvensanalysen av hvilket troppeart/fagområde respondentene tilhører utpeker infanteriet (22,5 %) som den største gruppen, deretter følger tre omtrent like store grupper: kavaleri, logistikk (MP, teknisk) og ISTAR<sup>5</sup> (ca. 13 % hver), etterfulgt av ingeniør, samband og artilleri (ca. 10 % hver), mens den minste gruppen er sanitet (6,4 %) [3]. Det er en signifikant sammenheng mellom kjønn og hvilket troppeart/fagområde man tilhører ( $p = 0,000$ ) [3]. Infanteriet (23,3 %) utgjør den største gruppen for menn, mens det for kvinner er flest i logistikk (MP, teknisk) (23,8 %) (figur 3.6). I tillegg er det en større andel av mennene i kavaleri og artilleri, mens en større andel av kvinnene er i sanitet. Innenfor samband, ingeniør og ISTAR er det en relativ lik fordeling sett i forhold til kjønn.

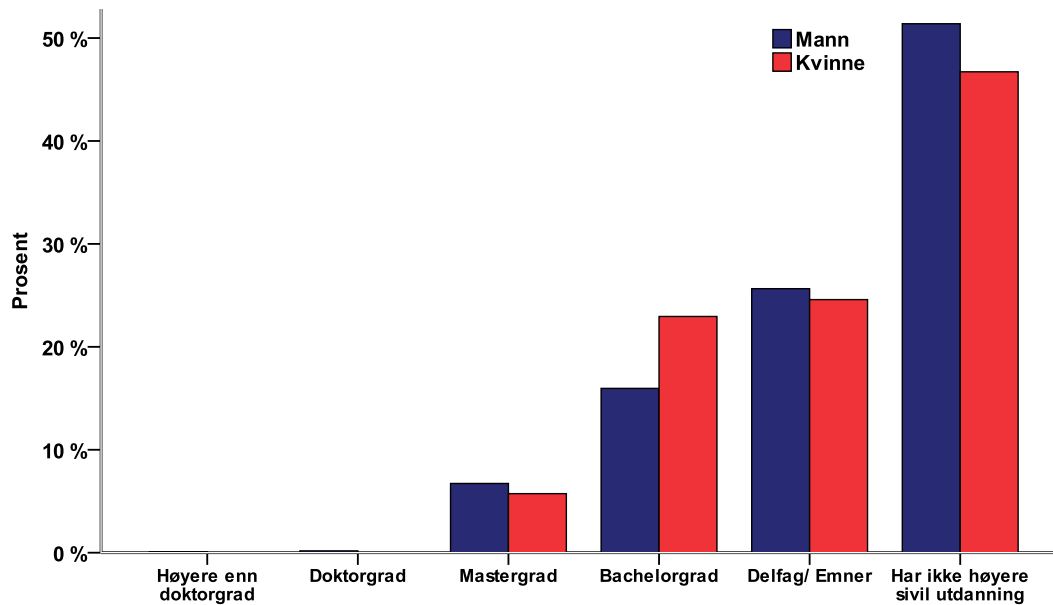
<sup>5</sup> ISTAR = intelligence, surveillance, target acquisition and reconnaissance (overvåkning, etterretning, målidentifikasjon og rekognosering)



Figur 3.6 Hvilken troppeart/fagområde respondentene tilhører fordelt på kjønn [3].

Generelt ved valg av yrke trekker jenter trekker frem mer altruistiske motiver enn gutter, det vil si at de velger å jobbe med mennesker og hjelpe andre gjennom sitt yrke [5]. Gutter vektlegger i større grad enn jenter karriere, lønn og opprykksmuligheter. Denne spørreundersøkelsen viser at det samme gjelder i Hæren, hvor vi også her får bekreftet at den militære kvinne jobber typisk innenfor sanitet og logistikk. Dette er avdelinger som har som primæroppgave å understøtte andre avdelinger i Forsvaret. I tillegg har disse troppeartene/fagområdene oftere vanligere arbeidstider og kan lettere kombineres med deltidsarbeid, det vil si kan lettere kombineres med et familieliv og familieforpliktelser enn for eksempel infanteri, kavaleri og artilleri.

Når det gjelder utdanningsnivå er det ingen signifikant forskjell på hvilket militært utdanningsnivå respondentene har og kjønn ( $p = 0,116$ ). Frekvensanalysen viser at 42,1 % har grunnleggende befalsutdanning (GBU, befalsskole) og 30,4 % har grunnleggende offisersutdanning (GOU, krigsskole (1 & 2)) [3]. Det er heller ingen signifikant sammenheng mellom sivil utdanningsnivå og kjønn ( $p = 0,516$ ), hvor modus for begge kjønn er *har ikke høyere sivil utdanning* (figur 3.7) [3].

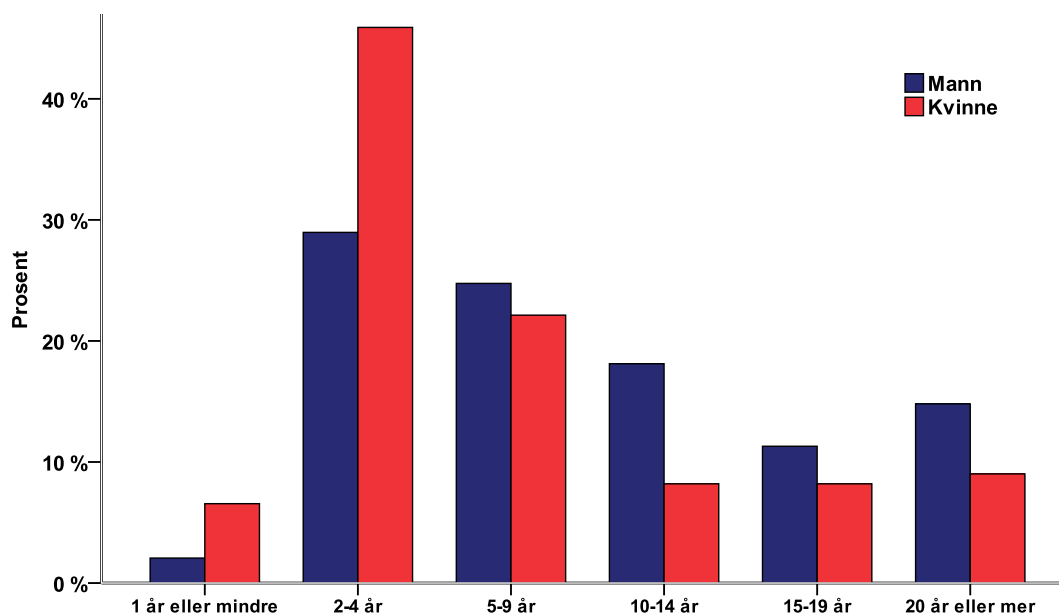


Figur 3.7 Hvilket sivil utdanningsnivå respondentene har fordelt på kjønn [3]<sup>6</sup>.

Når det gjelder hvor lenge man har tjenestegjort i Hæren har 57,6 % av respondentene tjenestegjort ni år eller kortere [3]. Modus i undersøkelsen utgjør en tjenestetid på 2–4 år (30,6 %). Figur 3.8 viser at kvinner har tjenestegjort noe kortere enn menn ( $p = 0,000$ ) [3]. Den mest markante forskjellen finner vi i gruppen som har tjenestegjort 2–4 år som er betraktelig større for kvinnene (45,9 %) enn for mennene (29,0 %). Det er også verdt å merke seg at i alle gruppene med lang tjenestetid er andelen menn større enn kvinner, spesielt fremtredene i gruppen med tjenestetid 10–14 år (18,1 % mot 8,2 %).

<sup>6</sup> En av svarkategoriene på dette spørsmålet er ”Høyere enn doktorgrad”. Oss bekjent er doktorgrad den høyeste graden man kan oppnå i sivil utdanning, og vi er usikre på hva utformer har ment med denne kategorien.





Figur 3.8 Respondentenes tjenestetid i Hæren fordelt på kjønn [3].

Ifølge spørreundersøkelsen er det en statistisk sammenheng mellom kjønn og militær grad, personellkategori, bransje, troppeart/fagområde og tjenestetid. Den militære kvinne i Hæren har vanligvis lavere militær grad, er midlertidig ansatt (avdelingsbefal) og har kortere tjenestetid enn den militære mann i Hæren. Hun har typisk sitt arbeidsfelt innen forvaltning, logistikk eller sanitet. I tillegg viser undersøkelsen godt hvordan kvinneandelen tynnes ut dess høyere i det militære gradshierarkiet man kommer i Hæren. Med andre ord innehar en betydelig større andel menn enn kvinner toppstillinger i Hæren.

Karriereundersøkelsen i Hæren viser også en signifikant (på 0,05-nivå) sammenheng mellom alder og militær grad, hvor økende alder fører til økende sjanse for høyere militær grad (tabell 3.4) [3].

Grad/Alder	50 år				Total
	20–29 år	30–39 år	40–49 år	eller eldre	
Oberst eller høyere	0	0	9	6	15
Oberstløytnant	0	2	38	9	49
Major	0	62	96	15	173
Kaptein/Rittmester	8	149	27	3	187
Løytnant	137	126	5	0	268
Fenrik	210	24	2	0	236
Sersjant	184	6	0	0	190
Grenader	109	10	0	0	119
Totalt	648	379	177	33	1237

Tabell 3.4 Militær grads- og aldersfordelingen blant respondentene, oppgitt i frekvens [3].

I tillegg avdekker analysene at både alder og militær grad har signifikant betydning for hvordan man fordeler seg på følgende variabler (på 0,05-nivå) [3]:

- personellkategori
- bransje/arbeidsfelt
- troppeart/fagområde
- militær og sivil utdanning
- tjenestetid i Hæren

Andelen i kategorien yrkesbefal øker med økende alder og økende grad [3]. Dette er som forventet siden avdelingsbefal gis tilsetning til fylte 35 år, hvor Forsvaret ved behov kan forlenge stillingsperioden med inntil tre år<sup>7</sup>. Som en konsekvens av dette, ser vi at i aldersgruppene fra 40 år og oppover er ca. 97 % yrkesbefal, de resterende 3 % er engasjerte [3]. Når det gjelder militær grad går det et naturlig og markant skille ved løytnant, hvor 53 % oppgir å være yrkesbefal, og kaptein/rittmester og høyere grad hvor ca. 100 % er yrkesbefal [3].

Innenfor alle grads- og aldersgruppene er operativ bransje den dominerende, mens andelen innen forvaltning øker markant i gruppen 50 år og eldre [3]. Vi finner de fleste av respondentene i infanteriet, og når vi differensierer for alder øker andelen i denne gruppen, samt i logistikk (MP, teknisk) med økende alder [3]. Andelen i kavaleri, ISTAR, ingeniør og samband synker imidlertid med økende alder. Undersøkelsen bekrefter at både høyere alder og høyere militær grad fører til økt sannsynlighet for både høyere militær og sivil utdanning, samt lengre tjenestetid [3].

### 3.3 Utvalgets forhold til tidligere, nåværende og nye stillinger

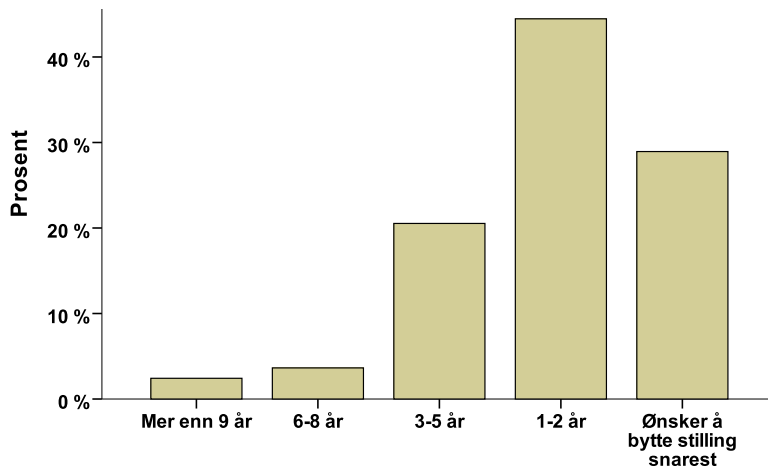
Spørreundersøkelsen inneholder syv spørsmål knyttet til tidligere, nåværende og nye stillinger, samt motivene for å søke på en gitt stilling.

#### 3.3.1 Fristilling av lønn og grad

Respondentene blir først spurt om hvor lenge de ønsker å bli sittende i nåværende stilling. Her svarer de fleste at de ønsker å bli sittende i *1–2 år* (44,5 %), etterfulgt av kategorien *ønsker å bytte stilling snarest* (28,9 %) (figur 3.9) [3].

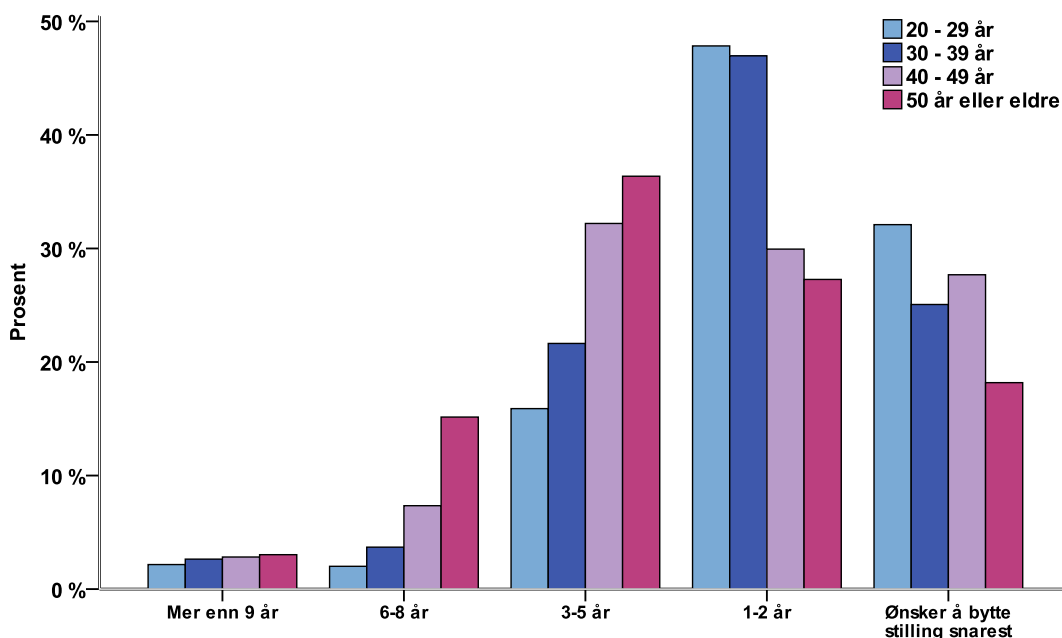
---

<sup>7</sup> I ”LOV 2004-07-02 nr. 59: Lov om personell i Forsvaret” står det i ”Kapittel II, § 5. Avdelingsbefal. Avdelingsbefal gis tilsetning til fylte 35 år. Stillingen skal fratres ved første månedsskifte etter fylte 35 år. Forsvaret kan ved behov forlenge stillingsperioden med inntil 3 år”.



Figur 3.9 Respondentenes svar på spørsmålet: "Hvor lenge ønsker du å bli sittende i din nåværende stilling?" [3].

Krysstabellanalysen viser at det er ingen signifikant sammenheng mellom kjønn og hvor lenge respondentene ønsker å sitte i sine nåværende stillinger ( $p = 0,137$ ) [3]. Derimot finner vi en signifikant sammenheng mellom både alder ( $p = 0,000$ ) og militær grad ( $p = 0,000$ ) og dette forholdet [3]. Økende alder tenderer til å ønske å sitte noe lengre i nåværende stilling. I de to yngste aldersgruppene ønsker de fleste å sitte 1–2 år, mens for de eldre aldersgruppene øker dette til 3–5 år (figur 3.10). Når det gjelder militær grad er modus 1–2 år for alle gradsalternativene, men andelen som ønsker å sitte 3–5 år øker med grads nivået [3].



Figur 3.10 Respondentenes svar på spørsmålet: "Hvor lenge ønsker du å bli sittende i din nåværende stilling?" fordelt på aldersgruppene[3].

Fra Forsvarsdepartementets side har det vært et ønske om at det i større grad skilles mellom militær grad og lønn: Militær grad bør uttrykke nødvendig kommandonivå, mens lønn bør knyttes

opp mot den enkeltes stillings ansvars- og arbeidsområde, stillingsinnehaverens kompetanse i tillegg til en vurdering av markedet for øvrig med hensyn på ulike gruppers lønns- og arbeidsvilkår [6]. I denne spørreundersøkelsen blir respondentene spurt om de ville blitt sittende lengre dersom grad og lønn ble fristilt. På spørsmålet fordeler respondentene seg i to omtrent like store grupper uavhengig av kjønn og alder (ja: 50,2 % og nei: 48,8 %) (kjønn:  $p = 0,962$ , alder:  $p = 0,067$ ) [3]. Resultatet er noe lavere enn tidligere observert i en spørreundersøkelse utført av Bjønnes-II utvalget [7]<sup>8</sup>, som viste at hele 77 % av de militært ansatte (ikke bare Hæren) ønsket å skille grad og lønn.

Derimot finner vi en signifikant forskjell i holdningen til spørsmålet om fristilling av lønn og militær grad mellom gradsnivåene ( $p = 0,000$ ). Figur 3.11 viser hvordan de 50,2 % som svarte ja på om de ønsket å bli sittende lengre i sine nåværende stillinger ved fristilling av lønn og grad, fordeler seg på de ulike militære gradene. Oberst eller høyere og oberstløytnant er mindre positive (henholdsvis 33,3 % og 18,4 % sier ja) til å bli sittende lengre dersom grad og lønn ble fristilt enn de med lavere gradene. Grenaderer<sup>9</sup> utpeker seg som spesielt positive til å bli sittende lengre dersom grad og lønn ble fristilt (68,9 %) [3].

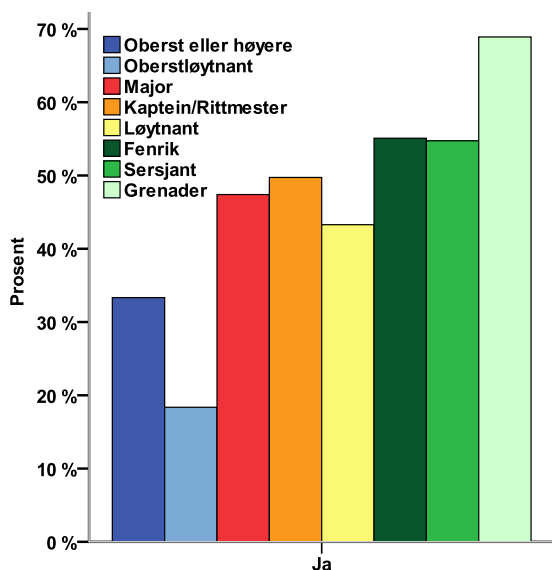
---

<sup>8</sup> Spørsmålsformuleringen i denne undersøkelsen er noe annen enn i Bjønnes II-utvalgets undersøkelse da det her blir spurt om man ville blitt sittende lengre i nåværende stilling dersom grad og lønn ble fristilt og ikke bare om man ønsker at grad og lønn skal fristilles.

<sup>9</sup> Forsvarets Personellhåndbok Del D, Forvaltning av vervede (grenaderer og matroser). 4.2.1 Lengden av åremålstilsetninger, vervede (D). ”Departementet bestemte i samsvar med hjemmel i forskriftene til tjenestemannsloven § 3 nr. 3:

- Åremålsperioden for grenaderer og matroser i forsvaret gis varighet inntil tre år.
- Tilsetningsforhold kan fornyes inntil en (1) periode.

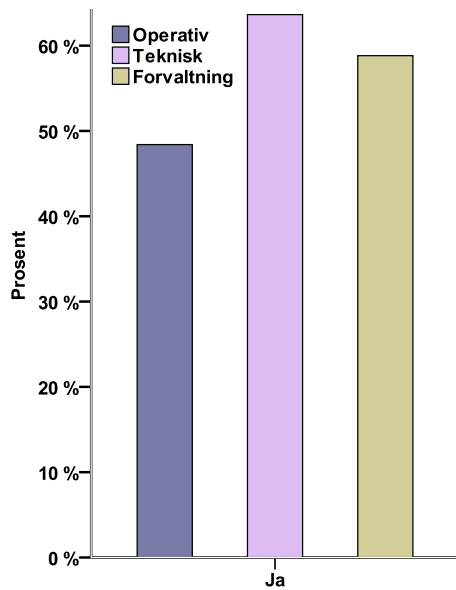
Åremålstilsetningen av vervede kan således normalt gjennomføres som to tilsetninger og maksimalt 6 år. FST/POD/AGA kan, etter drøfting med tjenestemannsorganisasjonene, fastsette avvikende lengde/antall fornyelser (fornyelse betinger ikke tilsetning i samme stilling eller avdeling) når det foreligger særlige grunner”.



Figur 3.11 Respondentene som svarer ja på spørsmålet: "Ville du blitt sittende lengre i din nåværende stilling dersom lønn og grad ble fristilt?" fordelt på militær grad [3].

I tillegg avdekker denne undersøkelsen at det er en statistisk sammenheng mellom hvilken bransje/arbeidsfelt man tilhører og hvordan man stiller seg til spørsmålet om skillet mellom grad og lønn ( $p = 0,006$ ) [3]. Respondentene fra teknisk og forvaltning er mer positive til å skille mellom grad og lønn enn operativ bransje (figur 3.12).

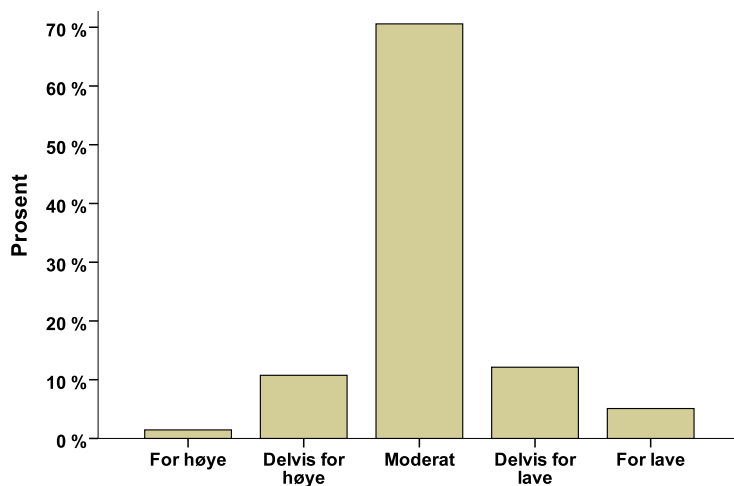
Det er ikke så overraskende at respondentene fra teknisk og forvaltning er mer positive til å skille mellom grad og lønn da disse bransjene stort sett inneholder personell med sivil fagbakgrunn (spesielt IT- og elektronikk, enkelte teknikergrupper, forvaltning og økonomi) som i mindre grad reflekteres i Forsvarets vertikale karriereutvikling. Den "relative stagnasjonen" som respondentene erfarer i høyere grad (og lønn), innebærer at gapet mellom egen karriere- og lønnsutvikling, i forhold til sammenlignbare kategorier utenfor Forsvaret øker. De to bransjene er derfor spesielt utsatte for personellmangel i Forsvaret [7]. For å rekruttere og beholde disse konkurranseutsatte personellgruppene er det viktig at alternative karriereveier til den vertikale karrieren eksisterer, og at lønnsutviklingen for en offiser som ønsker å spesialisere seg innen enkeltområder til beste for Forsvaret, er god og konkurransedyktig med det private næringslivet. For å få til dette bør lønn og grad skilles i større grad enn i dag.



Figur 3.12 Respondentene som svarer ja på spørsmålet: "Vil du blitt sittende lengre i din nåværende stilling dersom lønn og grad ble fristilt?" fordelt på bransje/ arbeidsfelt [3].

### 3.3.2 Krav til nåværende og tidligere stillinger

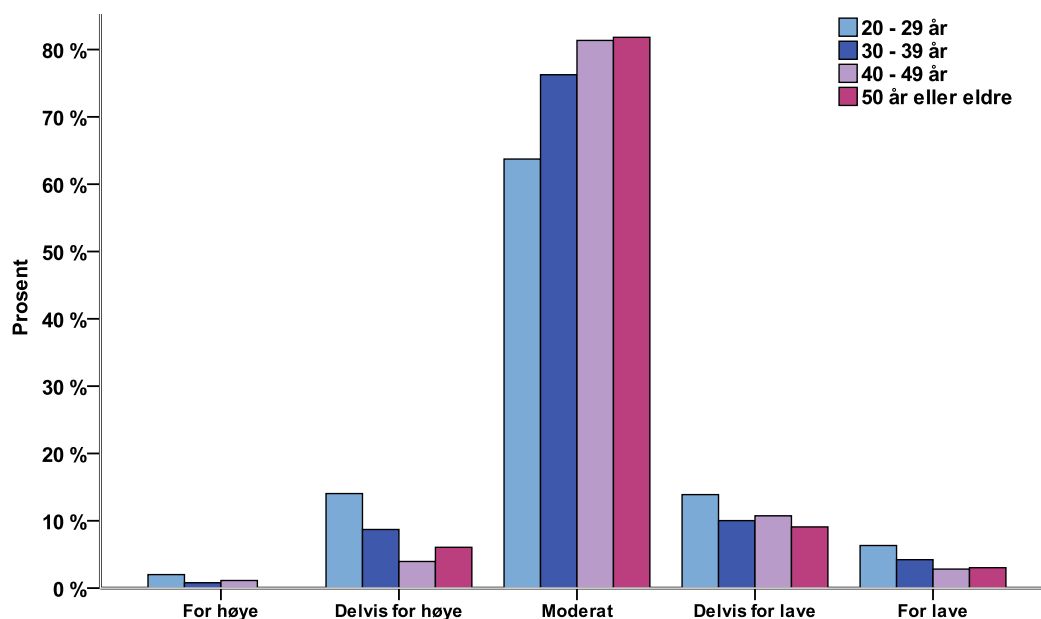
Den militære mann og kvinne i Hæren har lik oppfatning av kravene til sin nåværende stilling i forhold til sitt kompetanse- og utdanningsnivå ( $p = 0,648$ ) [3]. Frekvensanalysen viser at de aller fleste (70,6 %) opplever kravene til nåværende stilling som *moderate* (figur 3.13).



Figur 3.13 Respondentenes svar på spørsmålet: "Hvordan opplever du krav til din nåværende stilling i forhold til ditt kompetanse- og utdanningsnivå?" [3].

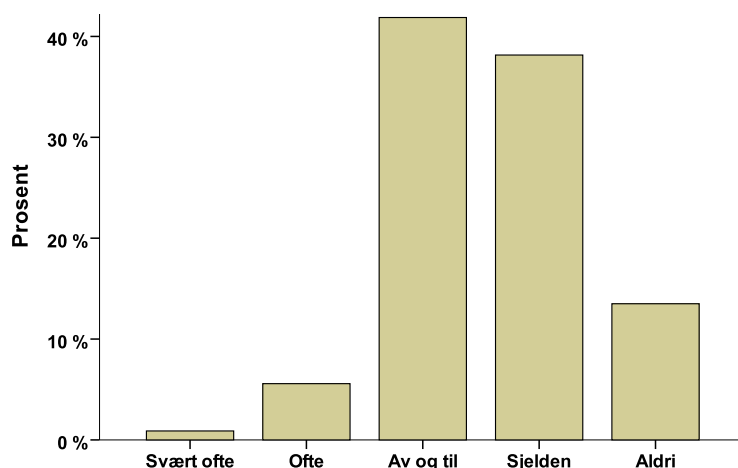
Krysstabellanalysene viser en signifikant sammenheng mellom både alder ( $p = 0,000$ ) og grad ( $p = 0,011$ ) og oppfatning av kravene til sin nåværende stilling i forhold til sitt kompetanse- og utdanningsnivå [3]. Figur 3.14 viser hvordan de forskjellige aldersgruppene fordeler seg på

svaralternativene. Lavere alder, men også lavere militær grad [3], fører til en økt sjanse for at kravene oppleves som både *delvis for lave* og *delvis for høye*.



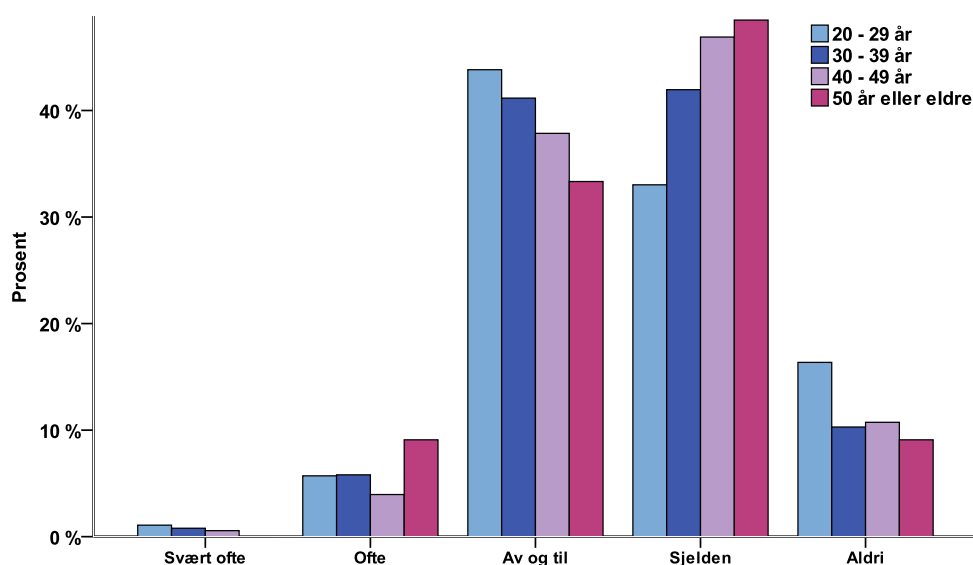
Figur 3.14 Respondentenes svar på spørsmålet: "Hvordan opplever du krav til din nåværende stilling i forhold til ditt kompetanse- og utdanningsnivå?" fordelt på de ulike aldersgruppene [3].

På spørsmålet om en stilling har vært mindre krevende/utfordrende enn forventet viser kryss-tabellen ingen signifikant forskjell mellom kjønn ( $p = 0,118$ ) [3]. Omtrent 40 % av respondentene har opplevd at en ny stilling har vært mindre krevende/utfordrende enn forventet *av og til* (figur 3.15).



Figur 3.15 Respondentenes svar på spørsmålet: "Har det hendt at en ny stilling har vært mindre krevende/utfordrende enn du hadde forventet?" [3].

Krysstabellanalysene viser en signifikant sammenheng mellom både alder ( $p = 0,028$ ) og grad ( $p = 0,000$ ) og om en ny stilling har vært mindre krevende/utfordrende enn forventet [3]. Figur 3.16 viser hvordan de ulike aldersgruppene fordeler seg på dette spørsmålet. I aldersgruppen 20–29 år er modus at de *av og til* har følt at en ny stilling har vært mindre krevende/utfordrende enn forventet, mens i de eldre aldersgruppene er modus *sjelden*. Det er i tillegg flere yngre enn eldre som *aldri* har opplevde at en ny stilling har vært mindre krevende/utfordrende enn forventet. En mulig forklaring på at de yngre oppgir i større grad enn de eldre at de både *av og til* og *aldri* har opplevd at en ny stilling har vært mindre krevende/utfordrende enn forventet kan være at de har mindre arbeidserfaring og dermed et svakere referansegrunnlag for å vurdere forventninger og krav til nye stillinger. Økende militær grad fører til at man i mindre utstrekning har opplevd at kravene til en ny stilling har vært mindre krevende/utfordrende enn forventet.

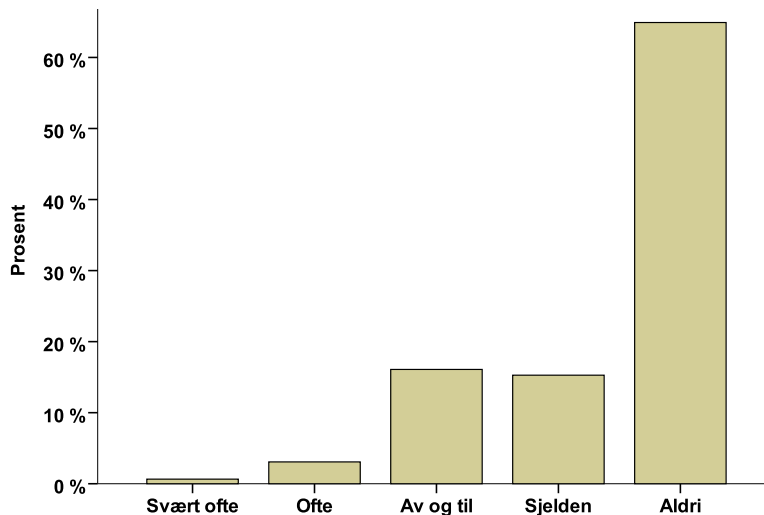


Figur 3.16 Respondentenes svar på spørsmålet: ”Har det hendt at en ny stilling har vært mindre krevende/utfordrende enn du hadde forventet?” fordelt på de ulike aldersgruppene [3].

### 3.3.3 Motivene for å søke på nye stillinger

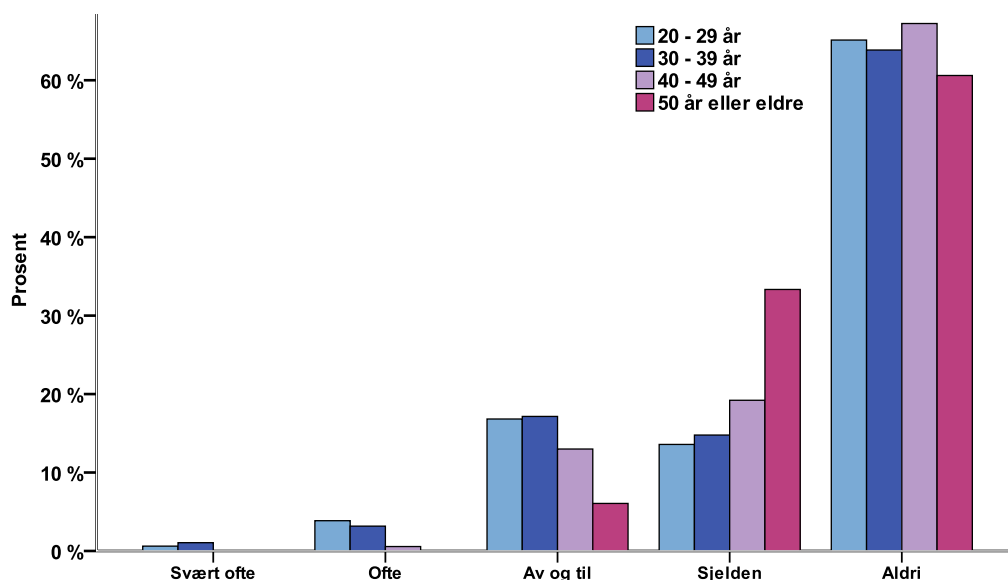
Det er interessant å få innblikk i respondentenes motiv for å søke på nye stillinger i Hæren og Forsvaret. Først blir respondentene spurt: ”Har det hendt at du har søkt på en stilling du egentlig ikke er interessert i, fordi den gir gradsopprykk eller du tror tjenesten er nyttig/nødvendig for karriereutviklingen?”. Resultatet er presentert i figur 3.17, som viser at ca. 65 % av respondentene oppgir *aldri* å gjøre dette [3]. De resterende 35 % oppgir å gjøre dette i varierende grad, hvor *sjelden* (15,3 %) og *av og til* (16,1 %) er dominerende. Gruppene som oppgir å gjøre dette *ofte* eller *svært ofte*, utgjør en svært liten del av respondentene (3,7 %).



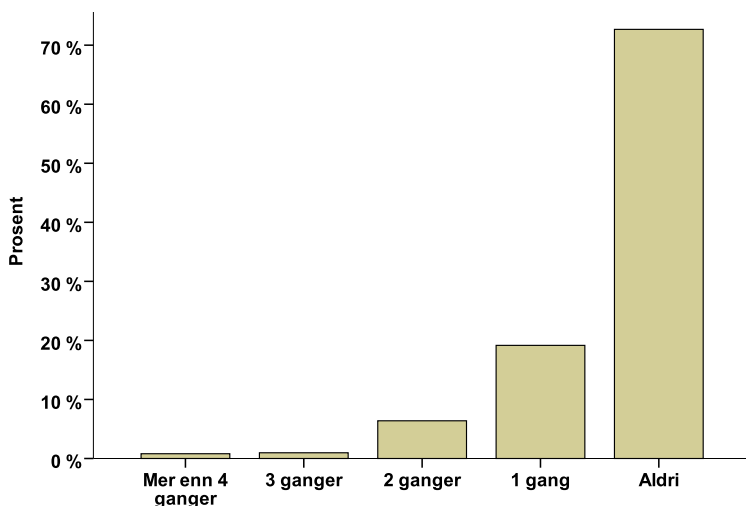


Figur 3.17 Respondentenes svar på spørsmålet: "Har det hendt at du har søkt en stilling du egentlig ikke er interessert i, fordi den gir gradsopprykk eller du tror tjenesten er nyttig/nødvendig for karriereutviklingen?" [3].

Det er verdt å merke seg at det er ingen signifikant forskjell på verken kjønn ( $p = 0,685$ ) eller grad ( $p = 0,083$ ) i hvordan respondentene besvarer dette spørsmålet [3]. Derimot viser undersøkelsen en signifikant sammenheng mellom alder og hvem som har søkt på en stilling de ikke er interessert i på grunn av at den vil gi gradsopprykk eller de tror tjenesten vil være nyttig for karriereutvikling ( $p = 0,034$ ). Gruppen 50 år og eldre oppgir i noe mindre grad enn de andre aldersgruppene at de *aldri* har gjort dette (figur 3.18).

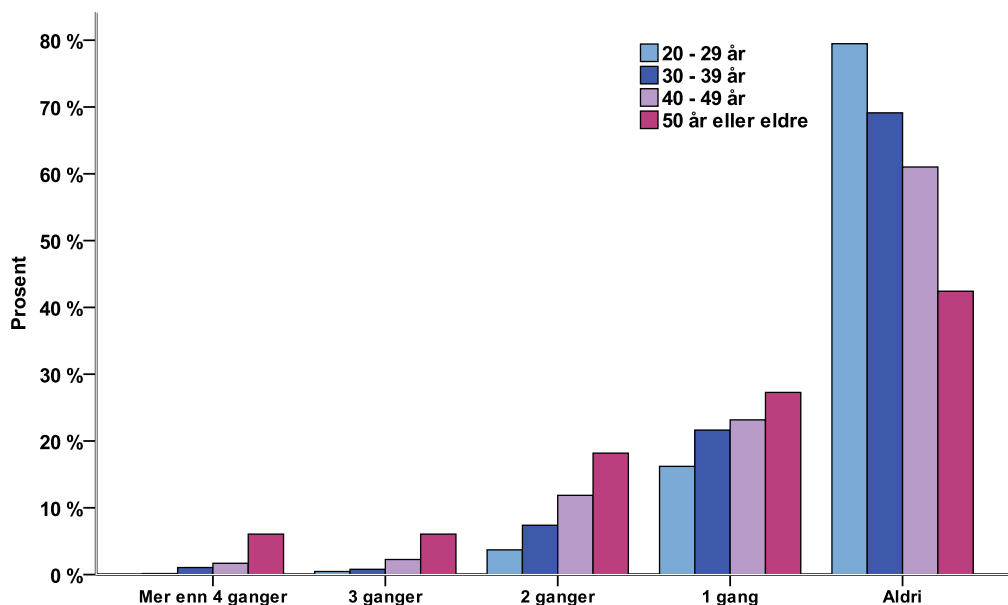


Figur 3.18 Respondentenes svar på spørsmålet: "Har det hendt at du har søkt en stilling du egentlig ikke er interessert i, fordi den gir gradsopprykk eller du tror tjenesten er nyttig/nødvendig for karriereutviklingen?" fordelt på de ulike aldersgruppene [3].



Figur 3.19 Respondentenes svar på spørsmålet: "Hvor ofte har du søkt stilling primært for å få gradsopprykk?" [3].

Videre spørres det "Hvor ofte har du søkt på en stilling primært for å få gradsopprykk?". Resultatet av frekvensanalysen er presentert i figur 3.19, og viser at ca 70 % *aldri* søker på stillinger bare for å få gradsopprykk, mens de resterende 30 % har gjort dette 1, 2, 3 eller *mer enn 4 ganger*. Resultatet her samsvarer godt med besvarelsen av det foregående spørsmålet hvor ca 35 % oppgav at de i varierende grad søkte på stillinger for å få gradsopprykk eller fordi det var karrierefremmende.



Figur 3.20 Respondentenes svar på spørsmålet: "Hvor ofte har du søkt stilling primært for å få gradsopprykk?" fordelt på de ulike aldersgruppene [3].

Det er ingen signifikant sammenheng mellom kjønn og om man har søkt på en stilling primært for å få gradsopprykk ( $p = 0,122$ ), derimot finner vi en sammenheng til både alder ( $p = 0,000$ ) og grad ( $p = 0,000$ ). Undersøkelsen avdekker at økende alder (figur 3.20) og grad øker sjansen for å ha gjort dette flere ganger [3].

Spørreundersøkelsen ønsker også å avdekke hva som gir medarbeiderne arbeidstilfredsstillelse, og respondentene blir bedt om å rangere de tre viktigste faktorene til dette forholdet [3]. Tabell 3.5 viser hvordan respondentene rangerer det viktigste forholdet til arbeidstilfredsstillelse. *Godt arbeidsmiljø*, *stillingens arbeidsoppgaver* og *utfordringer* er de mest sentrale forholdene for arbeidstilfredsstillelse uavhengig av kjønn, alder og militær grad.

Hva gir deg i hovedsak arbeidstilfredsstillelse	Viktigst (%)
Godt arbeidsmiljø	23,8
Stillingens arbeidsoppgaver	23,1
Utfordringer	19,9
Lederutøvelse	6,6
Lønn	6,0
Fleksibilitet (fritid/familie)	5,6
Selvstendighet/uavhengighet	4,8
Utøvelse av kreative evner	3,4
Spesialist/håndverker	1,9
Jobsikkerhet	1,8
Teknisk arbeid	1,1
Anledning til fysisk trening i arbeidstiden	0,7
Andre forhold	0,7
Makt	0,2
Servicearbeid/støtte	0,2
Rutinemessige arbeidsoppgaver	0,2
Grad	0,1

Tabell 3.5 Respondentenes rangering av det viktigste forholdet for arbeidstilfredsstillelse (oppgitt i prosent) [3].

I hvilken rekkefølge de mest sentrale forholdene som gir arbeidstilfredsstillelse prioriteres avhenger derimot av kjønn ( $p = 0,002$ ) som vist i tabell 3.6 [3]. Man kan merke seg at kvinner rangerer *stillingens arbeidsoppgaver* foran *godt arbeidsmiljø*. Tabell 3.6 viser i tillegg at menn er mer opptatt av *lederutøvelse* enn kvinner. I prosjektet "Forskning på årskull" har en av aktørene, Østlandsforskning, levert et notat som summerer opp noen trender fra forskning på blant annet ungdoms valg av utdanning og yrke [5]. Forskning i dette feltet viser at gutter er mer opptatte av ytre- og karriereorienterte motivasjonsfaktorer sammenlignet med jenter, dvs. lønn, prestisje/status, makt og lederposisjon.

Hva gir deg i hovedsak arbeidstilfredsstillelse	Mann	Kvinne
Godt arbeidsmiljø	23,8	23,8
Stillingens arbeidsoppgaver	22,8	26,2
Utfordringer	20,2	17,2
Lederutøvelse	7,2	1,6

Tabell 3.6 Respondentenes rangering av det viktigste forholdet for arbeidstilfredsstillelse fordelt på kjønn (rangert i avtagende rekkefølge med hensyn på menns oppfatning, oppgitt i prosent) [3].

Kort fortalt, når det gjelder respondentenes forhold og krav til stilling ønsker de fleste å bli sittende 1–2 år i nåværende stilling uavhengig av kjønn. Høyere alder og militær grad øker sjansen for at man kunne tenke seg å bli sittende noe lengre. Dersom grad og lønn ble fristilt, ville ca. halvparten ha blitt sittende lengre uavhengig av kjønn og alder. Derimot påvirker militær grad dette forholdet, hvor de med lavere grad, og da spesielt grenaderer, er mer positive til å sitte lengre dersom lønn og grad ble fristilt. Hvilken bransje man tilhører påvirker også dette forholdet, hvor bransjene teknisk og forvaltning er mer positive til å bli sittende lengre dersom grad og lønn fristilles enn operativ bransje.

Den gjennomsnittlige militære mann og kvinne i Hæren opplever kravene til nåværende stilling som moderate og har av og til opplevd at en ny stilling har vært mindre krevende/utfordrende enn forventet. Lavere alder og lavere militær grad fører til en økt sjanse for at kravene til stillingen oppleves som både delvis for lave og delvis for høye. Godt over halvparten av respondentene oppgir aldri å ha søkt på en stilling de egentlig ikke er interessert i, fordi den gir gradsopprykk eller de tror tjenesten er nyttig/nødvendig for karriereutviklingen. Økende alder og høyere militær grad øker sjansen for å ha søkt på en stilling primært for å få gradsopprykk.

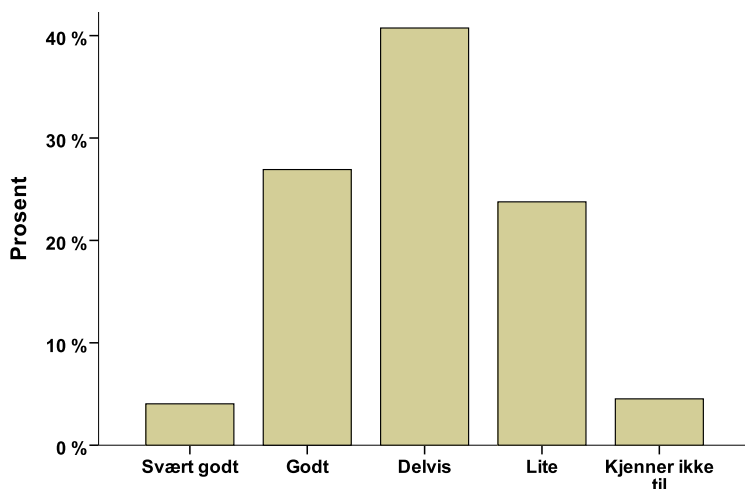
Godt arbeidsmiljø, stillingens arbeidsoppgaver og utfordringer er de mest sentrale forholdene for arbeidstilfredsstillelse uavhengig av kjønn, alder og militær grad. Undersøkelsen bekrefter at menn i Hæren er mer opptatt av lederutøvelse enn kvinner.

### 3.4 Karriere og karriereveiledning

Den mest sentrale spørsmålsgruppen i denne spørreundersøkelsen er spørsmålene knyttet direkte opp mot karriere og karriereutvikling. Hensikten er å identifisere status i forhold til det eksisterende karrieresystemet, samt hva som påvirker medarbeidernes valg av karriereløp og deres forhold til egen karriereutvikling. Nedenfor følger en analyse av forholdene først brutt ned på kjønn (se avsnitt 3.4.1) og deretter alder og militær grad (se avsnitt 3.4.2).

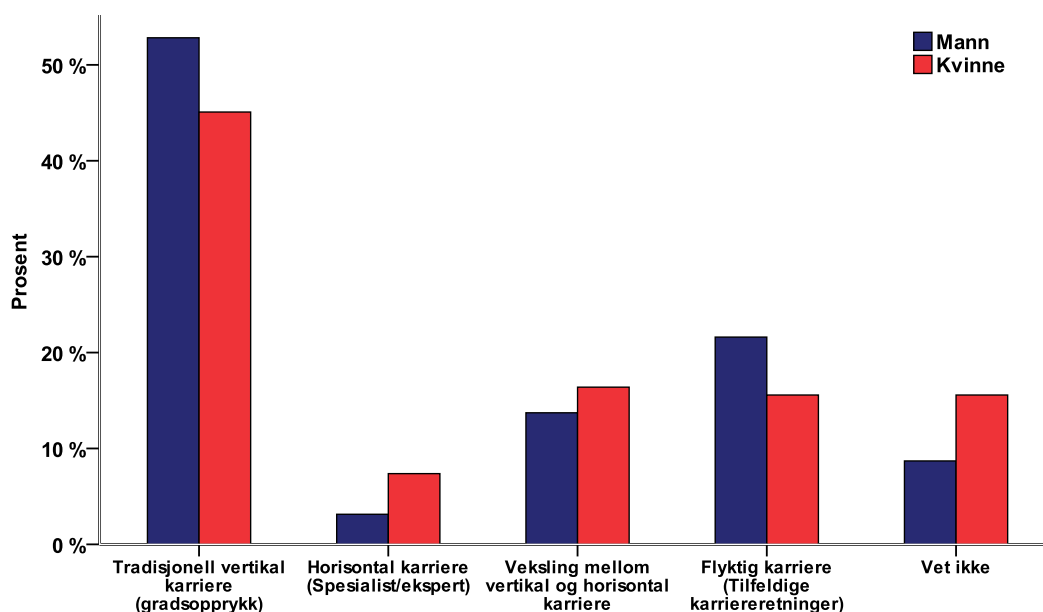
#### 3.4.1 Påvirker kjønn forholdet til karriere og karrierevalg?

Figur 3.21 viser frekvensanalysen av hvordan den enkelte opplever å ha kjennskap til det karrieresystemet som finnes i Hæren i dag. Kjønn påvirker ikke dette forholdet ( $p = 0,635$ ) [3]. De fleste oppgir å ha *delvis* kjennskap (40,7 %) til karrieresystemet, men man kan merke seg at gruppen som oppgir å ha *lite* kjennskap (23,8 %) er ganske stor.



Figur 3.21 Respondentenes svar på spørsmålet: "Hvor godt kjenner du til det karrieresystemet som finnes i Hæren i dag?" [3].

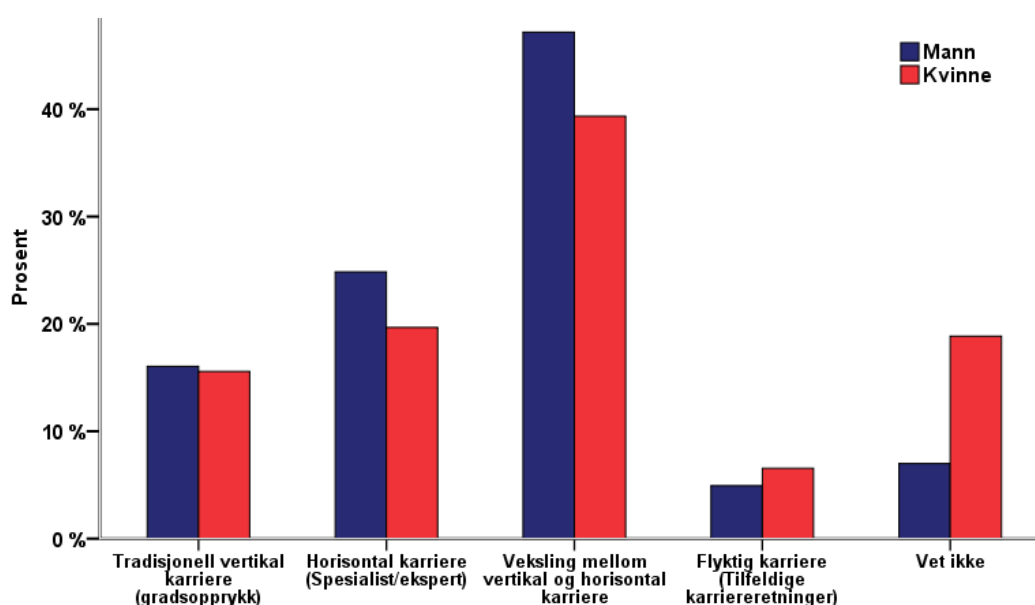
Videre spørres det om hvilket karrieresystem respondentene opplever at Hæren i størst grad praktiserer. Her oppgir ca. halvparten (52,1 %) at det er tradisjonelt<sup>10</sup> vertikalt karrieresystem (gradsopprykk) som gjelder [3]. Kjønn har betydning for hvordan man svarer på dette spørsmålet ( $p = 0,005$ ) [3]. Figur 3.22 viser blant annet at menn i større grad enn kvinner har tro på at det er vertikalt karrieresystem (gradsopprykk) som gjelder, og at kvinner i større grad enn menn oppgir svaralternativet *vet ikke* (15,6 % mot 8,7 %).



Figur 3.22 Respondentenes svar på spørsmålet: "Hvilket karrierekonsept mener du at Hæren i størst grad praktiserer?" fordelt på kjønn [3].

<sup>10</sup> "Tradisjonell vertikal karriere" er ikke et nøytralt begrep, og det kan gi inntrykk av at vertikal karriere er den "riktige" karriereveien som muligens gjør at flere vil krysse av for dette alternativet.

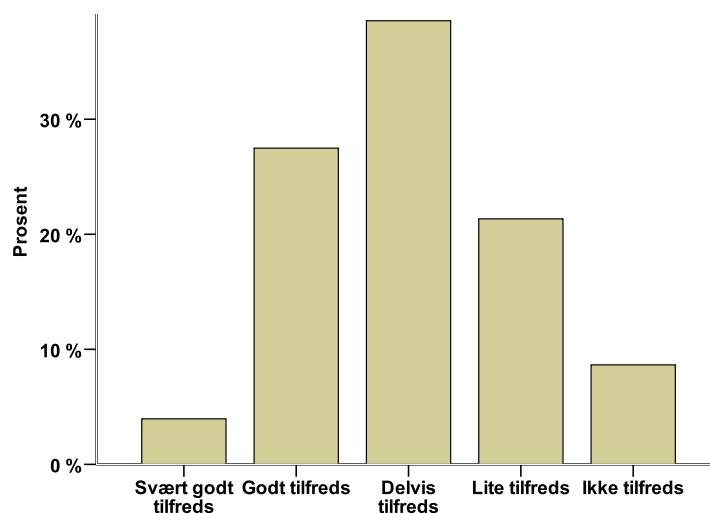
På spørsmålet om hvilket karrierekonsept som passer best for den enkelte svarer flertallet av respondentene en *veksling mellom vertikal (gradsopprykk) og horisontal karriere (spesialist/ekspert)* (46,4 %), etterfulgt av *horisontal karriere* (24,3 %) og *vertikal karriere* (16,0 %) [3]. Dette står i kontrast til at de mener Hæren praktiserer et tradisjonelt vertikalt karrieresystem. Krysstabellanalysen viser en signifikant sammenheng mellom kjønn og hvilket karrierekonsept som passer den enkelte best ( $p = 0,000$ ) [3]. Dette er presentert grafisk i figur 3.23, og viser at menn i større grad enn kvinner er mer positive til *horisontal karriere* og en *veksling mellom vertikal og horisontal karriere*, samt at kvinner angir svaralternativet *vet ikke* i mye større grad enn menn (18,9 % mot 7,0 %). At kvinner i større utstrekning enn menn benytter svaralternativet *vet ikke* i forhold til hvilket karrierekonsept i Hæren de mener passer best for dem selv kan tyde på at de er mindre bevisste sin militære karriere. Mange kvinner som begynner i Forsvaret gjør det i all hovedsak for ”å gjøre noe annerledes” eller bruke erfaringene/ kompetansen som et aktivt springbrett til annet yrke (som for eksempel politi eller sykepleier) [2].



Figur 3.23 Respondentens svar på spørsmålet: ”Hvilket karrierekonsept passer best for deg?” fordelt på kjønn[3].

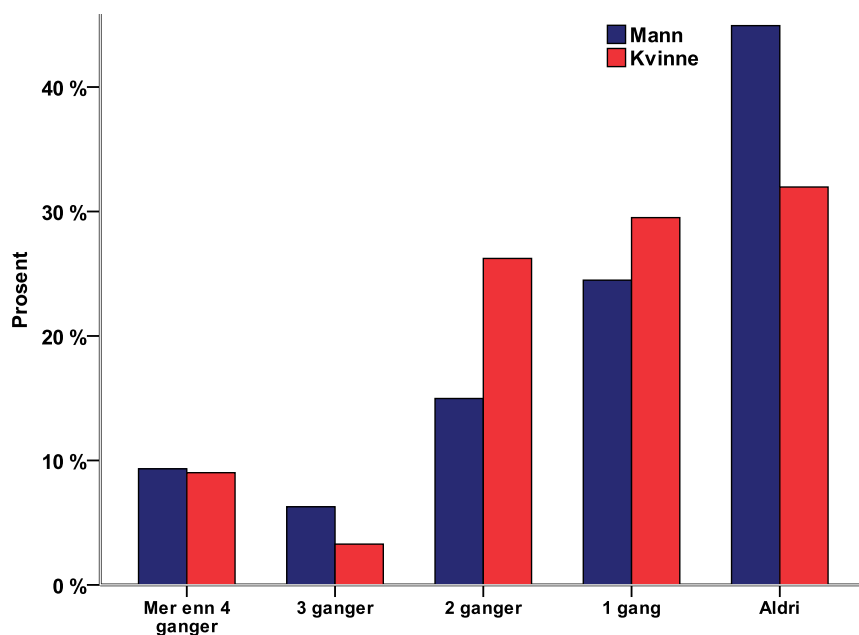
Et annet sentralt emne for denne spørreundersøkelsen er hvorvidt karriere og karriereutvikling blir godt ivaretatt av Hæren i dag. På spørsmålet svarer litt under halvparten (40,7 %) at den blir *lite ivaretatt*, tett etterfulgt av *delvis ivaretatt* (37,9 %) [3]. Det er ingen forskjell på hvordan menn og kvinner mener at karriere og karriereutvikling blir ivaretatt ( $p = 0,328$ ) [3]. Videre spørres det om hvordan respondenten opplever at egne karriereønsker blir ivaretatt, her utgjør svarkategorien *delvis* (41,5 %) den største gruppen, etterfulgt av *lite* (25,8 %) og *godt ivaretatt* (18,3 %) [3]. Dette forholdet er uavhengig av kjønn ( $p = 0,386$ ) [3].

Figur 3.24 viser hvordan respondentene opplever at organisasjonen benytter deres kompetanseprofil sett i forhold til relevante stillinger [3]. De fleste av respondentene er *delvis tilfreds* (38,6 %), etterfulgt av *godt tilfreds* (27,5 %) og *lite tilfreds* (21,3 %). Kjønn har ingen signifikant betydning for hvordan respondentene fordeler seg på dette spørsmålet ( $p = 0,724$ ) [3]. Respondentene svar på spørsmålet: ”Hvor tilfreds er du med hvordan organisasjonen benytter din kompetanseprofil sett i forhold til relevante stillinger?” [3].



Figur 3.24 Respondentene svar på spørsmålet: ”Hvor tilfreds er du med hvordan organisasjonen benytter din kompetanseprofil sett i forhold til relevante stillinger?” [3].

Spørreundersøkelsen ønsker også å kartlegge hvor ofte formelle og uformelle orienteringer om karriere og karriereutviklingsmuligheter i Hæren har blitt gitt de fem siste årene. Menn og kvinner opplever at de orienteres like ofte uformelt ( $p = 0,314$ ) [3]. Derimot når det gjelder hvor ofte formelle orienteringer gis er det en signifikant forskjell mellom kjønnene ( $p = 0,004$ ) [3]. Kvinner orienteres i noe større grad én til to ganger enn menn (figur 3.25). Dette er kanskje et resultat av de mange tiltak som er satt i gang for å beholde kvinner i Forsvaret i henhold til regjeringens ønsker om å øke kvinneandelen til 20 % i 2020 [1]. Når det gjelder hvor ofte den enkelte har mottatt både formell og uformell orientering de fem siste årene er det oppsiktsvekkende at man finner flest i svarkategorien *aldri* (henholdsvis 43,7 % og 37,3 %).



Figur 3.25 Respondentens svar på spørsmålet: "Hvor ofte har du i løpet av de siste 5 årene fått formell orientering om karrieremuligheter i Hæren?" fordelt på kjønn [3].

Videre ønsker undersøkelsen å avdekke hvordan respondentene har fått orientering om sine karrieremuligheter. Dette spørsmålet er et flervalgsspørsmål hvor respondentene har mulighet til å oppgi flere svaralternativer. Resultatet er presentert i tabell 3.7, *uformelt fra kolleger* er den orienteringsmåten som oppgis hyppigst hos både menn og kvinner (ca. 20 %). Derimot finner vi en signifikant forskjell på kjønnene ( $p = 0,007$ ) når det gjelder å bli *uformelt orientert av "sjefen"*, hvor menn opplever dette i langt større grad enn kvinner (20,0 % versus 14,8 %) [3]. Videre viser tabell 3.7 at *medarbeidersamtaler*, i *andre sammenhenger*, eller *Forsvarets intranett* er de kanalene som oppleves som fremtredende orienteringskilder både for menn og kvinner.

Orienteringskilder	Mann	Kvinne
Uformelt fra kolleger	20,6	20,3
Uformelt fra sjef	20,0	14,8
Medarbeidersamtale	14,7	16,6
I andre sammenhenger	10,7	10,0
Forsvarets intranett	9,7	12,9
Informasjonsmøter	8,6	8,9
Har aldri blitt orientert	7,0	6,6
Formelle skriv	4,6	7,0
Fra lokalt personellkontor	4,3	3,0

Tabell 3.7 Respondentenes rangering av hvordan de har fått orienteringer om sine karrieremuligheter fordelt på kjønn (rangert i avtagende rekkefølge med hensyn på menns oppfatning, oppgitt i prosent) [3]. Respondentene hadde mulighet til å oppgi flere svaralternativer.



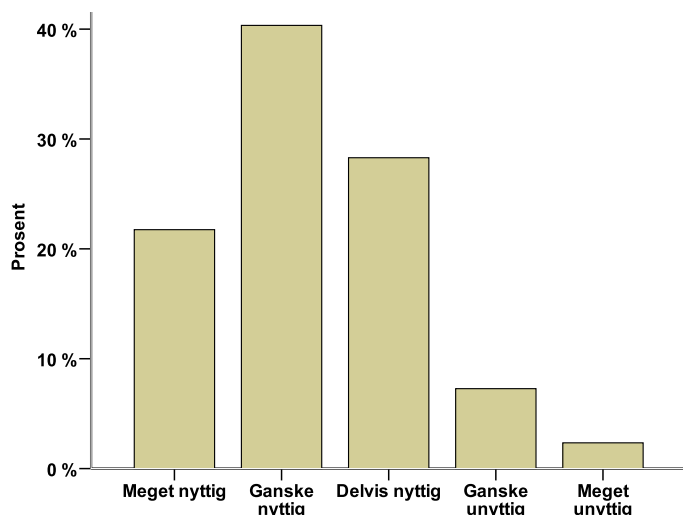
Det er ikke så overraskende at menn opplever å bli orientert av sin sjef i større utstrekning enn kvinner i et så mannsdominert miljø som Forsvaret. I andre studier om hva som bestemmer om man kommer i sjefens ”inngruppe” (personer som sjefen har et spesielt fortrolig forhold til), er kjønn en avgjørende faktor [ 8, 9]. Inngruppen får mer (emosjonell) støtte, informasjon og karrieremuligheter sammenlignet med ”utgruppen”. Dette er sannsynligvis ikke bevisste prosesser fra sjefens side, men et resultat av hva som skjer når man ikke styrer prosessene, men lar ting skje ”naturlig”. I Hæren er sjansen stor for at sjefen er en mann, og som følge av den naturlige kjemien som danner seg mellom menn fordi de har et mer felles språk, referanser og (sub)kulturell bakgrunn kan en konsekvens være at menn blir orientert av sjefen om karrieremuligheter i større grad enn kvinner. Kvinner i Hæren kan som en følge av dette komme til å få (ubevisst) mindre støtte om ikke lederne er spesielt oppmerksom på dette.

Når respondentene blir bedt om å rangere ulike forhold som kan bidra til å synliggjøre sine karrieremuligheter, er det *karriereveiledning*, *individuelle karriereplaner*, *mulighetskart* og *tilby styrt kompetanseheving med påfølgende beordring* som er de mest sentrale forholdene [3]. Dette endres lite når vi differensierer for kjønn (tabell 3.8) ( $p = 0,485$ ) [3].

Viktigste forholdet som synliggjør karrieremuligheter	Mann	Kvinne
Karriereveiledning	22,7	29,5
Individuelle karriereplaner	21,3	20,5
Mulighetskart (skisse av karrieremuligheter)	12,1	14,8
Tilby styrt kompetanseheving med påfølgende beordring	9,4	9,0

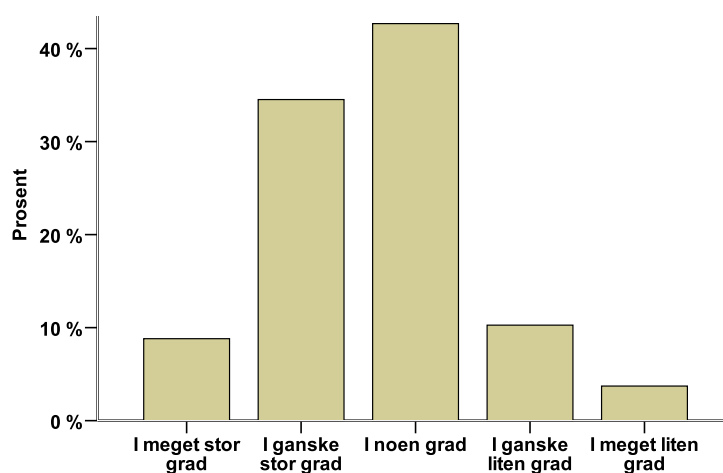
Tabell 3.8 Respondentenes rangering av det viktigste forholdet som synliggjør deres karrieremuligheter i Hæren fordelt på kjønn [3].

Et tiltak som kan være med på å bevisstgjøre de ansatte i forhold til hvilke muligheter de har i Hæren, er karriereveiledning, og som vist over er dette et tiltak respondentene har stor tro på vil synliggjøre deres egne karrieremuligheter. Spørreundersøkelsen avdekker at både menn og kvinner ( $p = 0,081$ ) ville finne karriereveiledning *meget* eller *ganske nyttig* (ca. 60 %) (figur 3.26) [3].



Figur 3.26 Respondentenes svar på spørsmålet: "Hvor nyttig vil karriereveiledning være for deg?" [3].

Videre spørres det om respondentene tror at karriereveiledning vil påvirke deres valg, resultatet av frekvensanalysen er presentert i figur 3.27 [3]. Oppsiktsvekkende svarer hele 86,0 % at denne typen veiledning ville påvirket deres valg i *noen* til *meget stor grad*. Kjønn påvirker ikke dette forholdet ( $p = 0,056$ ) [3].



Figur 3.27 Respondentenes svar på spørsmålet: "I hvor stor grad tror du karriereveiledning ville påvirke dine valg?" [3].

Ansatte i Hæren virker veldig motivert for karriereveiledning, og tiltak som Luftforsvarets innføring av Luftforsvaret karriereutviklingssystem (KARIUS) burde derfor vurderes i Hæren. Dette er tidligere foreslått av Bjønnes II-utvalget [7] hvor utvalget anbefalte at man på militær side utviklet systemer slik som KARIUS, også i de øvrige forsvarsgrenene. Målet med KARIUS har vært å utvikle og motivere den enkelte, skape kommunikasjon og bevisstgjøre karrierevalg, samtidig som Forsvarets behov ivaretas. De avtalte karriereplanene gir ingen garantier, men

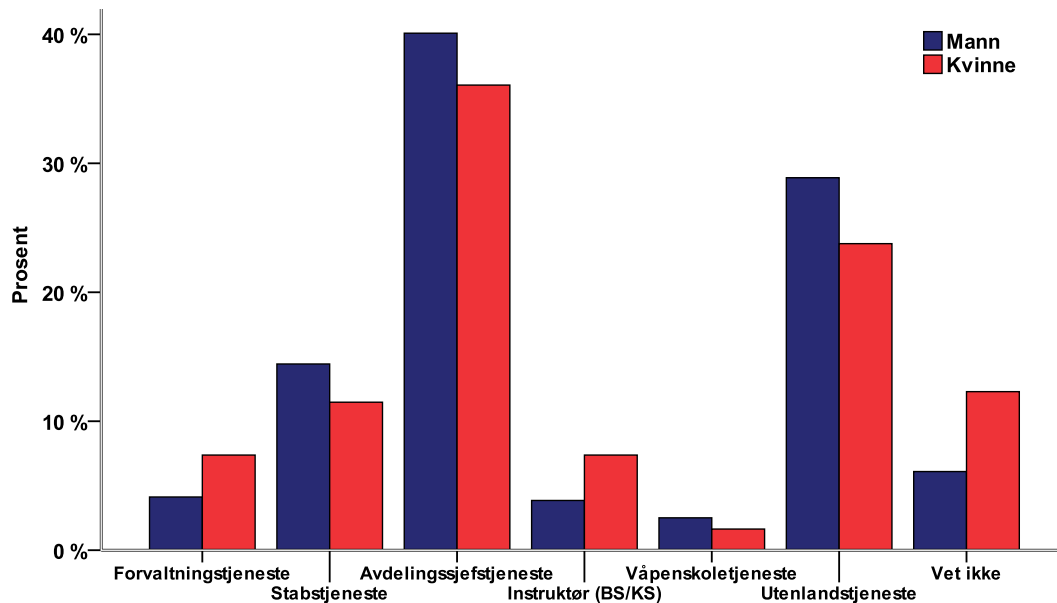
uttrykker hvilke intensjoner som legges til grunn. KARIUS skaper dermed mer forutsigbarhet for den enkelte offiser, samtidig som systemet gir en viss innflytelse og bevisstgjøring rundt egen karriere.

Som nevnt tidligere inneholder spørreundersøkelsen rangeringsspørsmål hvor man blant en rekke alternativer skal rangere de tre viktigste faktorene for et gitt forhold. ”Hva tror du har størst betydning for å gjøre karriere i Hæren?” er et slikt spørsmål. Dette er et svært sentralt spørsmål i undersøkelsen, og man kan merke seg at den største gruppen mener at det viktigste forholdet for å gjøre karriere i Hæren er hvilket *nettverk* man har, at man har ”*riktige og viktige kontakter og at sjefen kjenner deg*” (tabell 3.9) [3]. Dette er uavhengig av kjønn ( $p = 0,595$ ) [3].

Faktorer som har betydning for å gjøre karriere i Hæren	Prosent
Nettverk ("riktige og viktige kontakter/sjefen kjenner deg")	26,2
Militær utdanning	18,3
Godt utført arbeid	14,1
Tjeneste i utlandet	8,4
Fagkompetanse (spesialist)	7,7
Avdelingssjefstjeneste (Kompani tilsvarende)	5,8
Variert tjeneste (generalist)	5,0
Sivil utdanning	3,2
Tjenesteuttalelser	3,3
Gradsopprykk/avansement	2,9
Kontinuitet i stillingen	1,9
Utdanning i utlandet	1,0
Andre forhold	1,0
Stabstjeneste	0,7
Tjeneste i Nord-Norge	0,6

Tabell 3.9 Respondentenes rangering av det viktigste forholdet for å gjøre karriere i Hæren (i prosent) [3].

Spørreundersøkelsen ønsker videre å kartlegge om bransjetilhørighet oppleves som hemmende i forhold til ønsket karriere. Undersøkelsen viser at de fleste *aldri* eller *i liten grad* har opplevd dette som hemmende uavhengig av kjønn ( $p = 0,647$ ) [3]. Derimot finner vi en signifikant forskjell på kjønn og hvilken stillingstype man oppfatter som karrierefremmende ( $p = 0,023$ ) [3]. Begge kjønn mener *avdelingsbefal* og *utenlandstjeneste* er de mest karrierefremmende, men det er en betydelig større andel av kvinnene enn mennene som benytter svaralternativet *vet ikke* (12,3 % mot 6,1 %) (figur 3.28).



Figur 3.28 Respondentenes svar på spørsmålet: ”Hvilket av følgende stillingsområder mener du er særlig karrierefremmende?” fordelt på kjønn [3].

Menn og kvinner har relativt likt syn på hva som er det høyeste militære gradsnivå de tror de kan oppnå så lenge de er ansatt i Hæren, hvor modus er *oberstløytnant og høyere* (28,9 %), tett etterfulgt av *major* (24,8 %) ( $p = 0,188$ ) [3].

Spørreundersøkelsen avdekker altså små forskjeller i hvordan kvinner og menn opplever å ha kjennskap til dagens karrieresystem, samt hvordan de erfarer at deres ønsker og behov ivaretas. Begge kjønn mener at karriere og karriereutvikling kun delvis ivaretas i Hæren i dag. De fleste oppgir at de aldri har blitt informert verken formelt eller uformelt de fem siste årene. Uavhengig av kjønn er de fleste åpne for karriereveiledning og individuelle karriereplaner. Oppsiktsvekkende hele 77,2 % tror at denne typen veiledning ville påvirket deres valg i noen til meget stor grad. Hvilket nettverk man har, at man har ”riktige og viktige kontakter” og at sjefen kjenner deg, oppfattes av begge kjønn å være det viktigste forholdet for å gjøre karriere i Hæren.

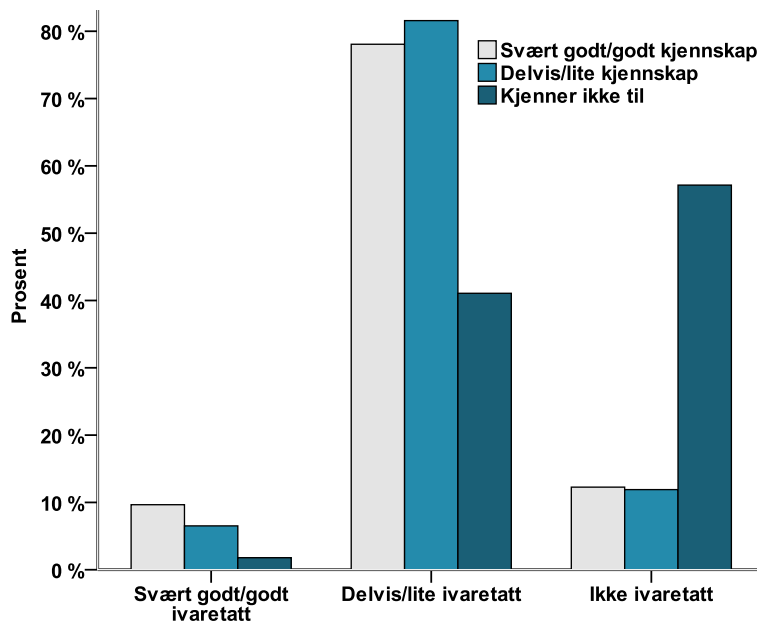
Kvinner og menn opplever å bli orientert uformelt like ofte de siste fem årene, men vi observerer en signifikant forskjell på kjønnene når det gjelder formelle orienteringer hvor kvinner orienteres i noe større grad enn menn. Undersøkelsen avdekker at menn opplever å bli uformelt orientert av sjefen i langt større grad enn kvinner.

Kjønn har betydning for respondentens oppfatning av hvilket karrieresystem Hæren praktiserer og hvilket karrierekonsept de skulle ønske at Hæren praktiserte. De fleste av respondentene opplever at det er tradisjonelt vertikalt karrieresystem som i hovedsak praktiseres og ønsker selv at en veksling mellom vertikal og horisontal karriere ble praktisert. Kvinner benytter svarkategorien *vet ikke* i større utstrekning enn menn når det gjelder disse forholdene, og det kan tyde på at de er

mindre bevisste i forholdet til sin militære karriere. Mange kvinner benytter Forsvaret som et springbrett til andre sivile karriere som for eksempel politi og sykepleier.

### 3.4.2 Gruppen som ”mener de har kjennskap til karrieresystemet”

Spørreundersøkelsen avdekker at de fleste opplever å bli lite informert om karriere og karrieremuligheter i Hæren, men at de er veldig åpne for denne type veiledning. Hvis man ser på gruppen som mener de har kjennskap til dagens karrieresystem, finner vi at ”kunnskap” eller ”kjennskap” fører til at de ansatte opplever å bli bedre ivaretatt. Vi finner blant annet en signifikant sammenheng mellom i hvilken grad respondenten opplever de kjenner dagens karrieresystem og i hvilken grad de mener at karriere og karriereutvikling blir ivaretatt ( $p = 0,000$ ) [3]. Den gruppen som mener de kjenner karrieresystemet *svært godt / godt*, opplever i større grad enn de som mener de har mindre kjennskap til karrieresystemet, at karriere og karriereutvikling blir ivaretatt i Hæren i dag (figur 3.29) [3].



Figur 3.29 Respondentenes svar på spørsmålet: ”I hvilken grad mener du at karriere og karriereutvikling blir ivaretatt i Hæren i dag?” fordelt på ulik kjennskap til karrieresystemet [3].

Det samme gjør seg gjeldene når vi ser på hvor tilfreds man er med ivaretakelsen av egne karriereønsker, hvor de som opplever å ha bra kjennskap til karrieresystemet er mer positive til dette forholdet enn de som ikke opplever å ha kjennskap til karrieresystemet ( $p = 0,000$ ) [3].

Vi finner en signifikant sammenheng mellom i hvilken grad respondentene mener de kjenner dagens karrieresystem og hvor ofte de informeres både uformelt og formelt ( $p = 0,000$ , i begge tilfellene) [3]. De som opplever å ha *svært god / god* kjennskap til karrieresystemet, opplever å bli orientert flere ganger både uformelt og formelt enn de som mener de har lite kjennskap til karrieresystemet.

På spørsmålet ”Hvordan har du fått orientering om dine karrieremuligheter?” viste vi ovenfor at *uformelt fra kolleger og sjef*, samt *medarbeidersamtale* var de dominerende orienteringsformene. Når vi ser på hvordan de ulike gruppene med ulik kjennskap til karrieresystemet fordeler seg på disse svaralternativene kan man merke seg at gruppen med svært god kjennskap skiller seg i hovedsak fra de andre ved at de i mindre utstrekning opplever de blir informert uformelt av kolleger (tabell 3.10). Videre viser tabell 3.10 at de som opplever å ikke ha kjennskap til karrieresystemet oppgir i mye større utstrekning enn de andre at de *aldri har blitt orientert*.

Orienteringskilder	Svært godt	Godt	Delvis	Lite	Kjenner ikke til
Uformelt fra kolleger	10,9	21,2	19,6	22,3	25,5
Uformelt fra sjef	22,8	18,7	19,9	19,4	18,1
Medarbeidersamtale	18,8	16,7	14,7	12,1	13,8
I andre sammenhenger	11,9	12,3	9,7	10,6	8,5
Forsvarets intranett	10,9	10,2	10,4	9,3	5,3
Informasjonsmøter	5,9	7,6	9,8	8,9	2,1
Har aldri blitt orientert	8,9	4,9	5,3	9,8	26,6
Formelle skriv	5,0	4,2	5,5	4,9	0
Fra lokalt personellkontor	5,0	4,1	5,1	2,7	0

Tabell 3.10 Respondentenes rangering av hvordan de har fått orienteringer om sine karrieremuligheter fordelt på kjennskap til karrieresystemet (rangert i avtagende rekkefølge med hensyn på de med god kjennskap, oppgitt i prosent) [3]. Respondentene hadde muligheten til å oppgi flere svaralternativer.

Når det gjelder spørsmålet: ”Hvor nyttig vil karriereveiledning være for deg?” oppgir de fleste at karriereveiledning vil være nyttig. De som oppgir å ha *svært god / god* kjennskap til systemet finner karriereveiledning noe mindre nyttig og oppgir at det vil påvirke deres valg i noe mindre utstrekning enn de som oppgir at de ikke kjenner systemet [3].

### 3.4.3 Påvirker alder og grad forholdet til karriere og karrierevalg?

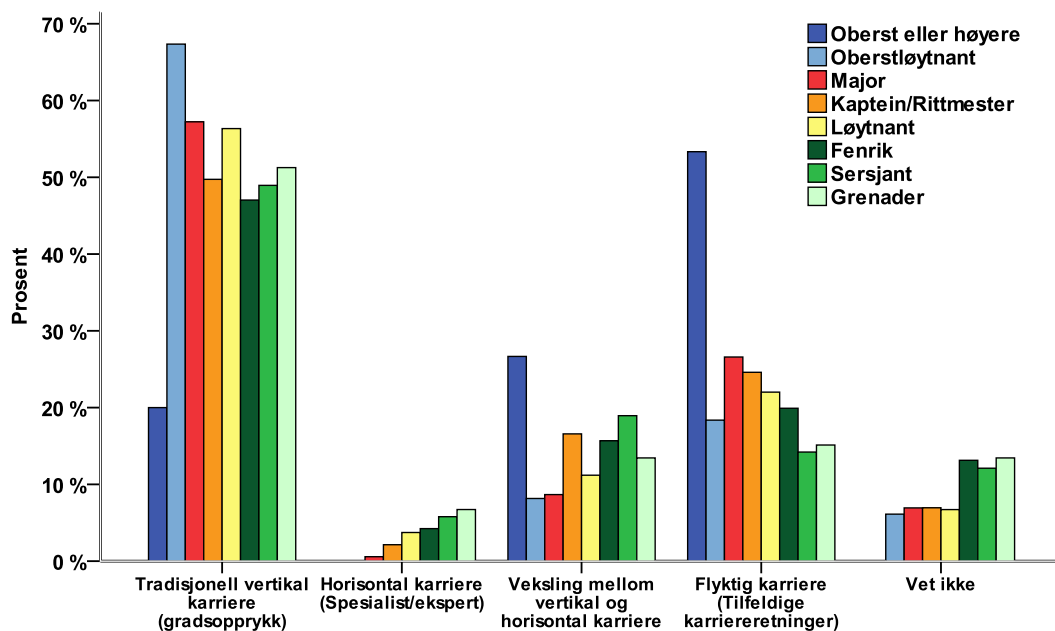
Som nevnt ovenfor fant vi at kjønnsforskjellene i forhold til de karriererelaterte spørsmålene er relativt få. Vi har derfor valgt å bryte ned svarene med hensyn på alder og militær grad for å avdekke om det er forskjeller i holdninger mellom aldersgrupper og militære gradsnivåer som har betydning for karriereløpet i Hæren. Innledningsvis bekreftet vi at det er en signifikant sammenheng mellom alder og militær grad, hvor økende alder øker sjansen for høyere militær grad. Av den grunn vil forholdet mellom et gitt forhold og alder og militær grad stort sett følge hverandre. Vi fant at på følgende forhold er både alders- og gradsforskjellene signifikante (på 0,05-nivå) [3]:

- hvor godt den enkelte kjenner karrieresystemet som finnes i Hæren i dag
- oppfatning av hvilket karrierekonsept Hæren praktiserer
- hvilket karrierekonsept som passer best for den enkelte
- i hvilken grad karriere og karriereutvikling blir ivaretatt

- hvor tilfreds man er med ivaretagelse av egne karriereønsker
- hvor mange uformelle og formelle orienteringer om karriere og karriereutviklingsmuligheter man har mottatt i løpet av de fem siste årene
- hvordan organisasjonen benytter kompetanseprofilen sett i forhold til relevante stillinger
- hvilket stillingsområde man finner karrierefremmende
- hva som er det høyeste gradsnivå man tror man kan nå så lenge man er ansatt i Hæren eller andre avdelinger i Forsvaret
- hvor nyttig karriereveiledning vil være for den enkelte (varierer kun med alder)
- i hvor stor grad man tror karriereveiledning vil påvirke ens valg (varierer kun med alder)

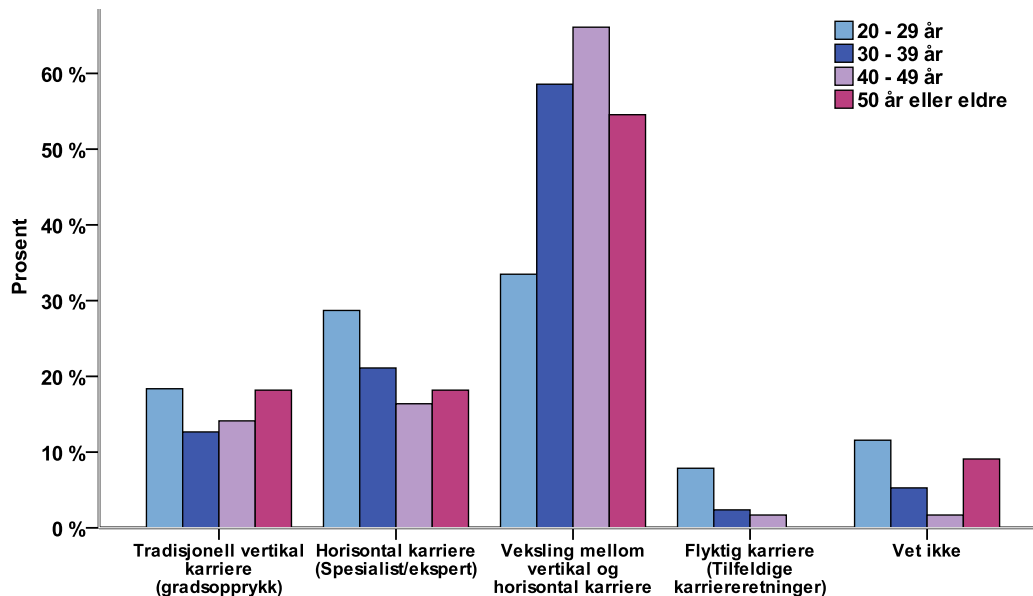
Som forventet viser undersøkelsen en signifikant sammenheng mellom kjennskap til det karrieresystemet som finnes i Hæren i dag og både alder ( $p = 0,000$ ) og militær grad ( $p = 0,000$ ) [3], hvor kjennskap øker med økende alder og økende militær grad.

Videre finner vi en signifikant sammenheng mellom både hvilken aldersgruppe ( $p = 0,000$ ) og militær grad ( $p = 0,000$ ) man tilhører og hvor stor tro man har på at det er det vertikale karrierekonseptet som praktiseres [3]. Figur 3.30 viser hvordan de forskjellige militære gradene fordeler seg på spørsmålet, hvor modus for alle gradsalternativene er *tradisjonell vertikal karriere*, bortsett fra kategorien oberst eller høyere hvor modus er *flyktig karriere (tilfeldige karriereretninger)*. Når det gjelder de ulike aldersgruppene er modus i alle gruppene *vertikalt karrierekonsept*, men aldersgruppen 40–49 år har en betydelig større tro enn de andre på at det er dette konseptet som gjelder [3].

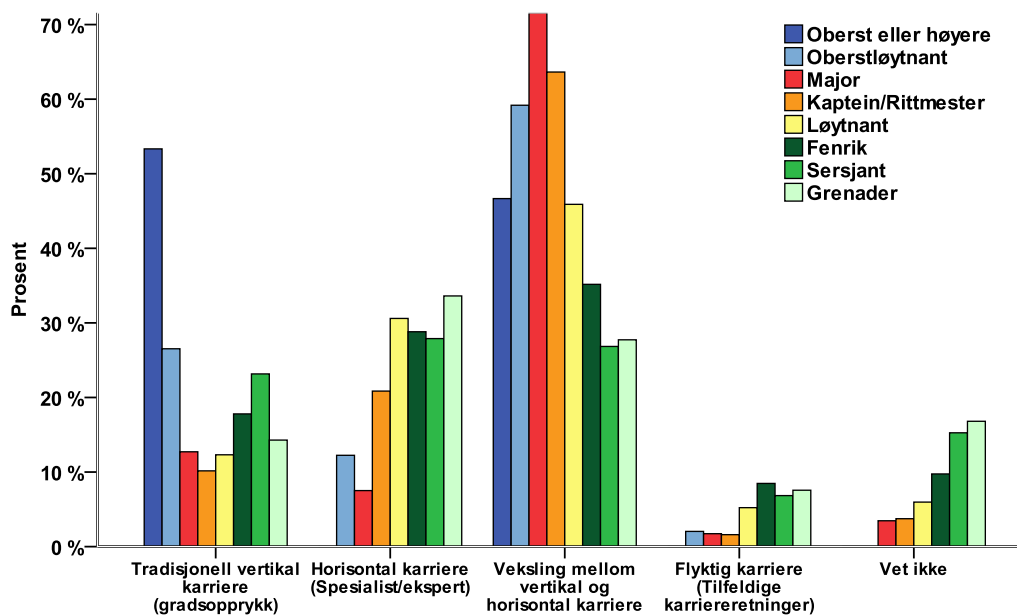


Figur 3.30 Respondentenes svar på spørsmålet: "Hvilket karrierekonsept mener du at Hæren i størst grad praktiserer?" fordelt på militær grad [3].

Når det gjelder hvilket karrierekonsept som passer den enkelte best er modus i alle aldersgrupper en *veksling mellom vertikal og horisontal karriere* (figur 3.31) [3]. Den yngste aldersgruppen skiller seg blant annet fra de øvrige aldersgruppene ved å være den gruppen som er mest positiv til *horisontal karriere* (spesialist/ekspert) ( $p = 0,000$ ) [3].



Figur 3.31 Respondentens svar på spørsmålet: "Hvilket karrierekonsept passer best for deg?" fordelt på de ulike aldersgruppene [3].

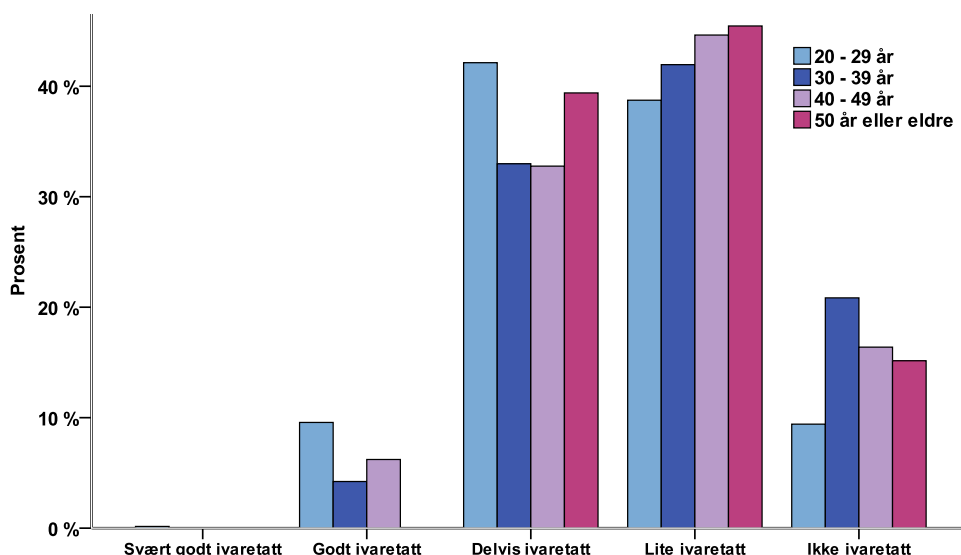


Figur 3.32 Respondentens svar på spørsmålet: "Hvilket karrierekonsept passer best for deg?" fordelt på militær grad [3].



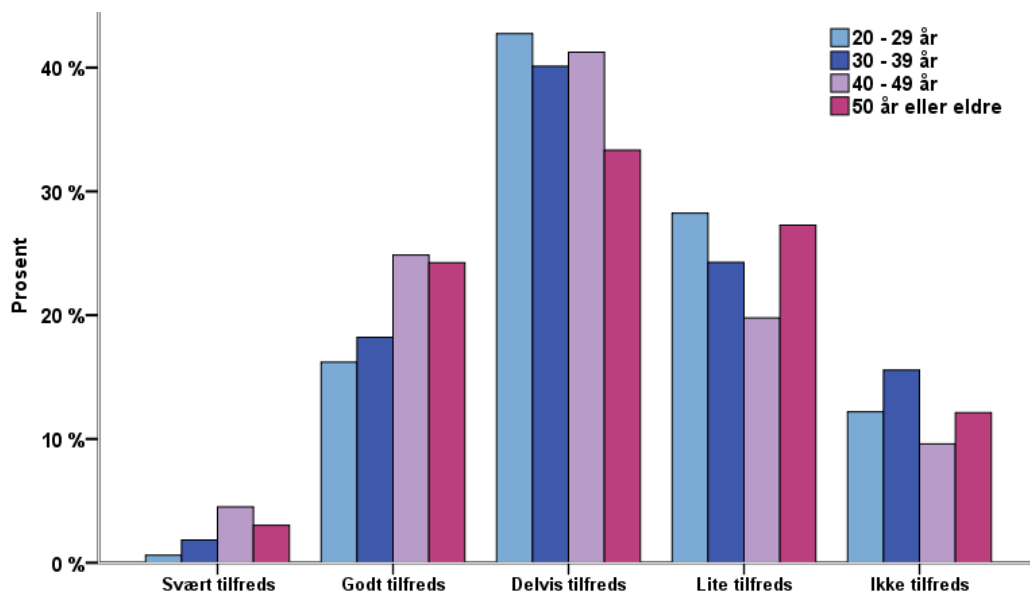
Det er en signifikant sammenheng mellom grad og hvilket karrierekonsept som passer den enkelte best ( $p = 0,000$ ) [3]. Modus for alle de militære gradsalternativene er en *veksling mellom vertikal og horisontal karriere*, bortsett fra grenader og sersjant hvor modus er *horisontal karriere* og oberst eller høyere hvor man har størst tro på *tradisjonell vertikal karriere* (figur 3.32). Generelt er de med lavere grad mer positive til horisontal karriere enn høyere grad, og andelen som ikke vet hvilket karrierekonsept som passer dem best, øker også med avtagende militær grad.

På spørsmålet om karriere og karriereutvikling blir ivaretatt i Hæren i dag fant vi at litt under halvparten (40,7 %) føler at den blir *lite ivaretatt*, tett etterfulgt av *delvis ivaretatt* (37,9 %) [3]. Her finner vi en signifikant sammenheng til både alder ( $p = 0,000$ ) og grad ( $p = 0,000$ ) [3]. Yngre er noe mer fornøyd enn eldre, modus for aldersgruppen 20–29 år er *delvis ivaretatt* og for de eldre aldersgruppene er det *lite ivaretatt* (figur 3.33). Det samme observeres når vi fordeler på militær grad, hvor lavere grad (fenrik/sersjant/grenader) som er forbundet med lavere alder, er noe mer fornøyd med ivaretakelsen av karriere og karriereutviklingen enn høyere grad, som er forbundet med høyere alder [3].



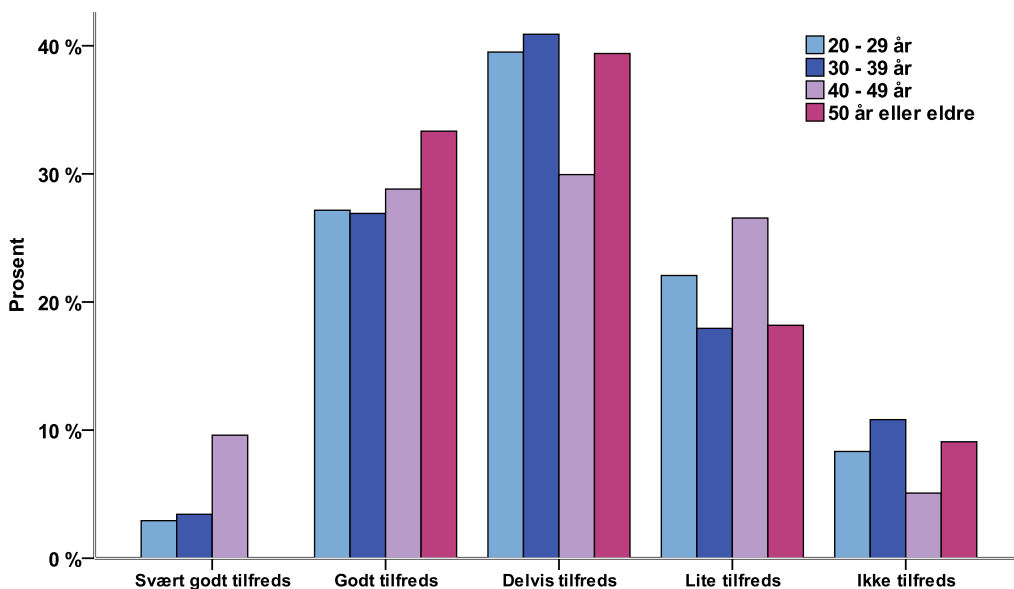
Figur 3.33 Respondentens svar på spørsmålet: "I hvilken grad mener du at karriere og karriereutvikling blir ivaretatt i Hæren i dag?" fordelt på de ulike aldersgruppene [3].

Vi viste at på spørsmålet om hvordan respondenten opplever at egne karriereønsker blir ivaretatt utgjorde svarkategorien *delvis* den største gruppen (41,5 %), etterfulgt av *lite* (25,8 %) og *godt ivaretatt* (18,3 %) [3]. Også her observerer vi en signifikant forskjell når vi fordeler på alder ( $p = 0,004$ ) og militære grad ( $p = 0,000$ ) [3]. De to eldste aldersgruppene er noe mer positive til ivaretakelsen av egne karriereønsker enn de to yngste aldersgruppene (figur 3.34). Gruppen oberst eller høyere utpeker seg å være noe mer tilfreds enn de resterende gradene, modus er her *godt tilfreds*, mens for de resterende gradene er det *delvis tilfreds* [3].



Figur 3.34 Respondentens svar på spørsmålet: "Hvor tilfreds er du med ivaretagelsen av dine karriereønsker i Forsvaret?" fordelt på de ulike aldersgruppene [3].

Krysstabellanalysene viser en signifikant sammenheng mellom både alder ( $p = 0,002$ ) og grad ( $p = 0,001$ ) og hvor tilfreds man er med hvordan organisasjonen benytter ens kompetanseprofil sett i forhold til relevante stillinger [3]. Modus i alle alders- og gradsgrupper er *delvis tilfreds*, med unntak av kategorien oberst eller høyere hvor modus er *godt tilfreds*. I aldersgruppen 40–49 år er gruppene *godt*, *lite* og *delvis tilfreds* omtrent like store (figur 3.35).



Figur 3.35 Respondentens svar på spørsmålet: "Er du tilfreds med hvordan organisasjonen benytter din kompetanseprofil sett i forhold til relevante stillinger?" fordelt på de ulike aldersgruppene [3].

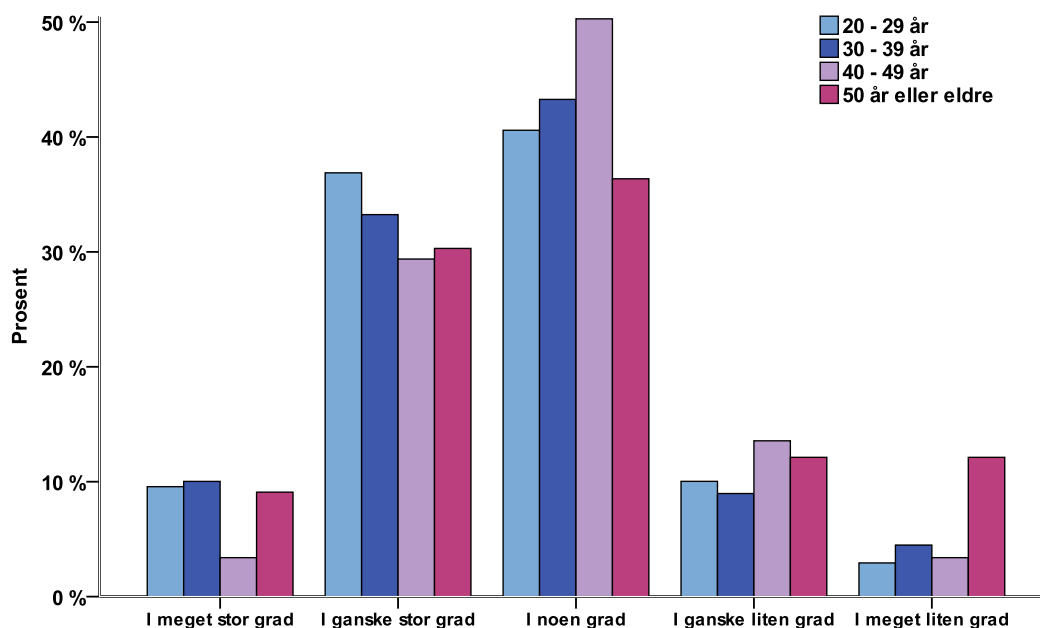
Ikke uventet avdekker spørreundersøkelsen at både alder ( $p = 0,000$ ) og militær grad ( $p = 0,000$ ) har betydning for hvor ofte man har blitt orientert både formelt og uformelt de fem siste årene, hvor de yngre og de med lavere grad orienteres oftere enn de eldre og de med høyere grad [3]. I tillegg har vi vist at uformelle orienteringer fra kolleger og sjef var de orienteringskildene som flest oppgav. Dette gjelder i all hovedsak når vi differensierer for alder også (tabell 3.11). Her finner vi riktignok en signifikant forskjell på hvordan de ulike aldersgruppene opplever å bli orientert om sine karrieremuligheter de fem siste årene som blant annet skyldes at svaralternativet *har aldri blitt orientert* øker markant med økende alder, og er modus i aldersgruppen 50 år eller eldre [3]. At man blir mindre orientert om karrieremuligheter med økende alder er vel som forventet.

Orienteringskilder	20–29 år	30–39 år	40–49 år	50 år eller eldre
Uformelt fra kolleger	20,6	22,0	17,8	14,9
Uformelt fra sjef	19,2	21,2	18,0	10,6
Forsvarets intranett	11,6	6,7	9,2	8,5
Informasjonsmøter	11,0	5,5	4,1	2,1
Formelle skriv	6,7	1,6	2,7	2,1
Har aldri blitt orientert	3,8	9,8	13,3	27,7

Tabell 3.11 Signifikant forskjeller på hvordan de ulike aldersgruppene opplever å ha blitt orientert om karrieremuligheter (oppgitt i prosent) [3]. Respondentene hadde mulighet til å oppgi flere svaralternativer.

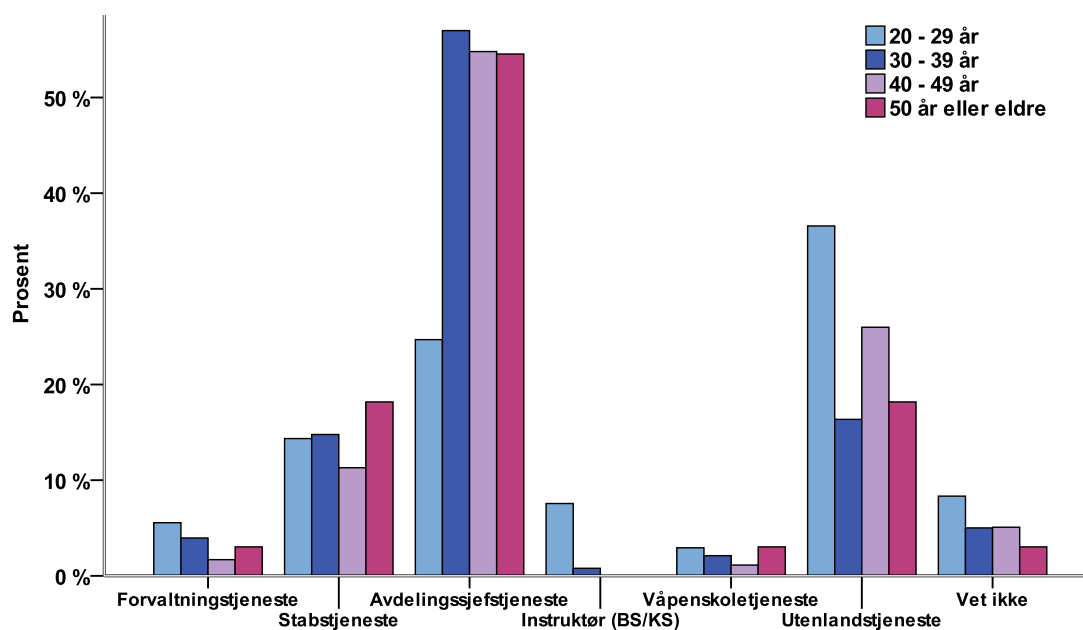
Det er heller ikke overraskende at unge opplever at karriereveiledning vil være mer nyttig og påvirke deres valg i større grad enn eldre (figur 3.36) [3]. De ulike aldersgruppene kan betraktes å være i ulike karrierefaser, og dette reflekteres i hvordan de svarer på de karriererelaterte spørsmålene. Den yngste aldersgruppen (20–29 år) er i sitt første møte med arbeidslivet. Mye av yrkesidentiteten og sosialiseringprosessen skjer i disse første årene, og i denne perioden vil behovet for karriereveiledning være stort. I de påfølgende aldersgruppene (30–39 og 40–49 år) hvor mange vil være i en fase av karrieren hvor de får tilgang til lederjobber eller andre jobber der erfaring teller, oppleves også karriereveiledning som meget nyttig. I den eldste aldersgruppen (50 år og eldre)<sup>11</sup> vil nok enkelte se slutten på yrkeskarrieren, og man begynner muligens å reflektere over eller treffe valg på bakgrunn av at man nå ”bare” har noen år igjen. Det er naturlig at denne gruppen ikke føler samme behov for karriereveiledning som de yngre.

<sup>11</sup> I ”LOV 2004-07-02 nr 59: Lov om personell i Forsvaret” står det i ”Kapittel II, § 9. Aldersgrense for yrkesbefal. Aldersgrense for yrkesbefal er 60 år. Stillingen skal fratres ved første månedsskifte etter at aldersgrensen er oppnådd. For offiserer med generals- og admiralsgrad kan departementet gi dispensasjon fra aldersgrensebestemmelsene for inntil ett år om gangen når spesielle forhold gjør det utilrådelig at vedkommende fratrer ved oppnådd aldersgrense”.



Figur 3.36 Respondentens svar på spørsmålet: "I hvor stor grad tror du karriereveiledning vil påvirke dine valg?" fordelt på de ulike aldersgruppene [3].

Spørreundersøkelsen avdekker at respondentene uavhengig av kjønn, alder og grad rangerer karriereveiledning som det forholdet som best synliggjør deres karrieremuligheter. De har også stor tro på at denne type veiledning vil påvirke deres valg i stor grad, yngre noe mer enn eldre. Derfor bør det vurderes tiltak som differensieres med hensyn på alder når det gjelder karriereveiledning.



Figur 3.37 Respondentens svar på spørsmålet: "Hvilket av følgende stillingsområder mener du er særlig karrierefremmende?" fordelt på de ulike aldersgruppene[3].

Den yngste aldersgruppen og de med lavest grad (fenrik/sersjant/grenader), har i større grad enn de eldre (og de med høyere militær grad), tro på at *utenlandstjeneste* er mest karrierefremmende. Fra 30 år og eldre, og fra graden løytnant og høyere, har flest tro på at *avdelingssjefstjeneste* er den mest karrierefremmende stillingen (figur 3.37) [3].

I alle aldersgrupper oppfattes *nettverk* som den mest sentrale faktoren for å gjøre karriere i Hæren, bortsett fra i gruppen 50 år eller eldre hvor det er *militær utdanning* (tabell 3.12) [3]. Det samme gjelder for de ulike militære gradene (tabell 3.13), men her utpeker gruppen oberst eller høyere seg ved at *godt utført arbeid* rangeres som den mest sentrale faktoren for å gjøre karriere [3].

<b>Faktorer som har betydning for å gjøre karriere i Hæren</b>	<b>20–29 år</b>	<b>30–39 år</b>	<b>40–49 år</b>	<b>50 år eller eldre</b>
Nettverk	22,2	30,1	32,8	24,2
Militær utdanning	18,8	16,1	19,2	27,3
Godt utført arbeid	15,0	11,1	17,5	12,1
Fagkompetanse (spesialist)	10,8	5,3	2,8	0,0
Tjeneste i utlandet	9,0	6,3	9,6	15,2
Avdelingssjefstjeneste	2,5	12,7	4,0	3,0

Tabell 3.12 Respondentenes rangering av det viktigste forholdet for å gjøre karriere i Hæren (i prosent) fordelt på de ulike aldersgruppene ( $p = 0,000$ ) [3].

<b>Faktorer som har betydning for å gjøre karriere i Hæren</b>	<b>Oberst eller høyere</b>	<b>Oblt</b>	<b>Major</b>	<b>Kaptein/Rittmester</b>
Nettverk	13,3	36,7	34,7	30,5
Militær utdanning	13,3	12,2	17,9	13,9
Godt utført arbeid	53,3	26,5	8,1	14,4
Fagkompetanse (spesialist)	0	0	0,6	3,7
Tjeneste i utlandet	13,3	4,1	10,4	8,6
Avdelingssjefstjeneste	6,7	6,1	8,1	13,9

<b>Faktorer som har betydning for å gjøre karriere i Hæren</b>	<b>Løytnant</b>	<b>Fenrik</b>	<b>Sersjant</b>	<b>Grenader</b>
Nettverk	28,7	22,0	17,4	21,0
Militær utdanning	19,0	23,3	18,9	16,0
Godt utført arbeid	10,1	14,4	15,3	18,5
Fagkompetanse (spesialist)	10,1	11,4	13,2	6,7
Tjeneste i utlandet	8,2	5,9	10,0	9,2
Avdelingssjefstjeneste	5,6	4,2	1,1	0,8

Tabell 3.13 Respondentenes rangering av det viktigste forholdet for å gjøre karriere i Hæren fordelt på militær grad (i prosent og rangert i avtagende rekkefølge med hensyn på graden løytnant sin oppfatning) ( $p = 0,000$ ) [3].

Den største gruppen av respondentene tror at *oberstløytnant og høyere* (28,9 %), tett etterfulgt av *major* (24,8 %) er det høyeste gradsnivå de kan nå så lenge de er ansatt i Hæren eller andre

avdelinger i Forsvaret [3]. Undersøkelsen viser at økende alder og grad gjør at man har større tro på å oppnå høyere militær grad [3]. Lavere militær grad fører til større usikkerhet på hvor langt man kan nå, og *vet ikke* kategorien for grenaderer er på hele 44 %.

Spørreundersøkelsen har altså kun avdekket få forskjeller mellom menn og kvinner i hvordan de forholder seg til de karriererelaterte spørsmålene. Derimot avdekker våre analyser at det er større ulikheter i preferansegrunnlaget mellom aldersgruppene og militær grad enn mellom kjønn. De yngre og de med lavere grad skiller seg fra de eldre og de med høyere grad på de fleste av de karriererelaterte spørsmålene. Blant annet er den yngste aldersgruppen og de med lavest grad mest positiv til horisontal karriere (spesialist/ekspert), og er i tillegg mer fornøyd med hvordan karriere og karriereutvikling blir ivaretatt i Hæren i dag.

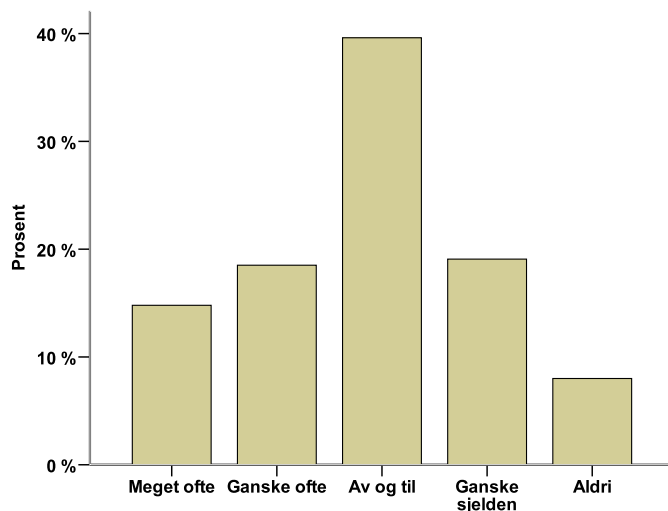
Spørreundersøkelsen avdekker at respondentene uavhengig av kjønn, alder og grad rangerer karriereveiledning som det forholdet som best synliggjør deres karrieremuligheter. Ikke overraskende opplever unge at karriereveiledning vil være mer nyttig og påvirke deres valg i større grad enn eldre. Som nevnt ovenfor oppfattes ”hvilket nettverk” man har, at man har ”riktige og viktige kontakter” og at ”sjefen kjenner deg” å være det som er mest karrierefremmende. Dette er en faktor som blir mindre viktig med økende alder og militær grad, da blir faktorer som militær utdanning og godt utført arbeid det som oppfattes som mest karrierefremmende.

### 3.5 Faren for å miste medarbeiderne

På spørsmålet ”Har du seriøst vurdert å slutte i Hæren?” svarer hele 92 % at de i forskjellig grad har vurdert å slutte, hvor modus er *av og til* (39,6 %) (figur 3.38). Kun 8 % svarer at de *aldri* har vurdert å slutte<sup>12</sup>. Dette er et overraskende funn, og man kan undre seg om respondentene har brukt undersøkelsen som ”en strategi” for å bedre på en situasjon de er opptatt av. Dette bør undersøkes nærmere.

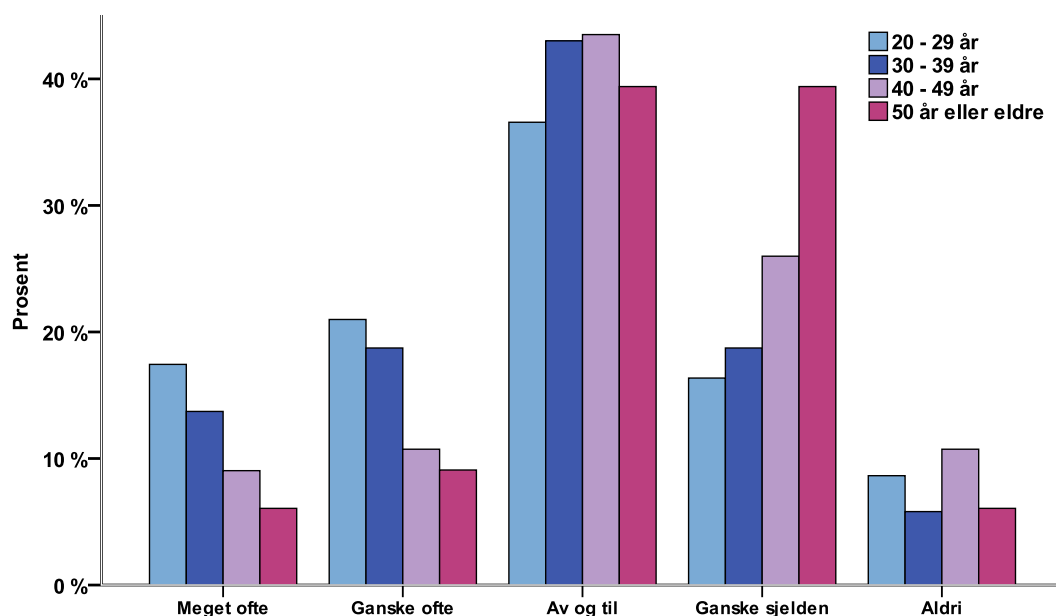
---

<sup>12</sup> De 8 % som svarer at de aldri har vurdert å slutte (99 respondenter) gis ikke muligheten til å svare på oppfølgingsspørsmålet ”I hvilken grad vurderer du å slutte i Hæren i dag?”.



Figur 3.38 Respondentens svar på spørsmålet: "Har du seriøst vurdert å slutte i Hæren?" [3].

Vi finner altså en signifikant sammenheng mellom både alder ( $p = 0,000$ ) og militær grad ( $p = 0,004$ ) og om man seriøst har vurdert å slutte i Hæren, mens kjønn ikke påvirker dette forholdet ( $p = 0,653$ ) [3]. Figur 3.39 viser hvordan de ulike aldersgruppene fordeler seg på dette spørsmålet, hvor yngre har i større grad enn eldre vurdert å slutte. Samme trend gjelder for militær grad hvor lavere militær grad fører til økt sjanse for at man har vurdert å slutte.



Figur 3.39 Respondentens svar på spørsmålet: "Har du seriøst vurdert å slutte i Hæren?" fordelt på de ulike aldersgruppene [3].

Når respondentene blir bedt om å rangere det viktigste forholdet som har hatt påvirkning for at de har vurdert å slutte i Hæren blir *hensyn til familie* rangert høyest, tett etterfulgt av *bosted / sosialt nettverk* og *ønske om mer utviklingsmuligheter* (tabell 3.14) [3]. Det er grunn til å legge merke til at de faktorene som tillegges stor verdi er de som har med familie og sosialt nettverk å gjøre, samt

utviklingsmuligheter. Faktorer som har med trivsel og utfordringer i jobb tillegges liten eller ingen betydning som sluttårsaker.

Kjønn har ingen signifikant betydning for hvordan man svarer på dette spørsmålet ( $p = 0,364$ ), det har derimot alder ( $p = 0,000$ ) og militær grad ( $p = 0,000$ ) [3]. Den viktigste forskjellen mellom aldersgruppene er at den yngste aldersgruppen (20–29 år) rangerer *bosted / sosialt nettverk* og ikke *hensyn til familie* som den viktigste årsak til å slutte, samt at de er mer opptatt av *utviklingsmuligheter* (tabell 3.15). En kan også merke seg at i aldersgruppen 50 år eller eldre er det markant flere som ikke har overveid å slutte enn i de andre aldersgruppene.

<b>Forhold som har hatt betydning for om man ønsker å slutte i Hæren</b>	<b>Prosent</b>
Hensyn til familie (partner, barn, pårørende)	18,9
Bosted/sosialt nettverk	15,2
Ønsker mer utviklingsmuligheter (f. eks. kompetanseheving)	11,3
Uforutsigbarhet (annet enn familieforhold)	10,3
Utilfreds med lønn	7,1
Pendling	7,0
Utilfreds med arbeidsmiljøet	4,6
Forbigående årsaker (forhold som endrer seg)	3,8
Deployering	3,7
Andre forhold	3,6
Ønsker mer utfordringer	3,0
Flytting	2,8
Har ikke overveid å slutte	2,8
Ønske om å arbeide spesialisert (med håndverket)	2,4
For stor jobbmessige utfordringer	1,5
Ønsker mer selvstendighet	1,1
Ektefelles arbeidsforhold	1,0

Tabell 3.14 Respondentenes rangering av den viktigste faktoren for at de har vurdert å slutte i Hæren (oppgitt i prosent).



Forhold som har hatt betydning for om man ønsker å slutte i Hæren	20–29 år	30–39 år	40–49 år	50 år eller eldre
Bosted/sosialt nettverk	20,6	11,2	5,7	6,5
Ønsker mer utviklingsmuligheter (f. eks. kompetanseheving)	13,9	8,7	8,9	6,5
Hensyn til familie (partner, barn, pårørende)	12,2	26,9	26,6	16,1
Utilfreds med lønn	9,5	4,8	3,8	6,5
Uforutsigbarhet (annet enn familieforhold)	8,6	11,5	12,7	16,1
Pending	5,4	9,0	9,5	3,2
Har ikke overveid å slutte	2,0	2,8	3,8	12,9

Tabell 3.15 Respondentenes rangering av den viktigste faktoren for at de har vurdert å slutte i Hæren fordelt på de ulike aldersgruppene (rangert i avtagende rekkefølge med hensyn på den yngste aldersgruppens (20–29 år) sin oppfatning, oppgitt i prosent) ( $p = 0,000$ ) [3].

Når det gjelder militær grad så oppgir gradene løytnant og opp til oberst eller høyere at *hensyn til familie* er det viktigste forholdet for at man har hatt ønsker om å slutte i Hæren (tabell 3.16). De med laveste militære grad (fenrik, sersjant og grenader), som er forbundet med lavere alder, skiller seg fra de resterende gradene ved at *bosted / sosialt nettverk* og *ønske om mer utviklingsmuligheter* trer frem som den viktigste faktoren. I tillegg skiller grenaderer seg fra de andre gruppene ved at modus for denne gruppen er *utilfreds med lønn*.

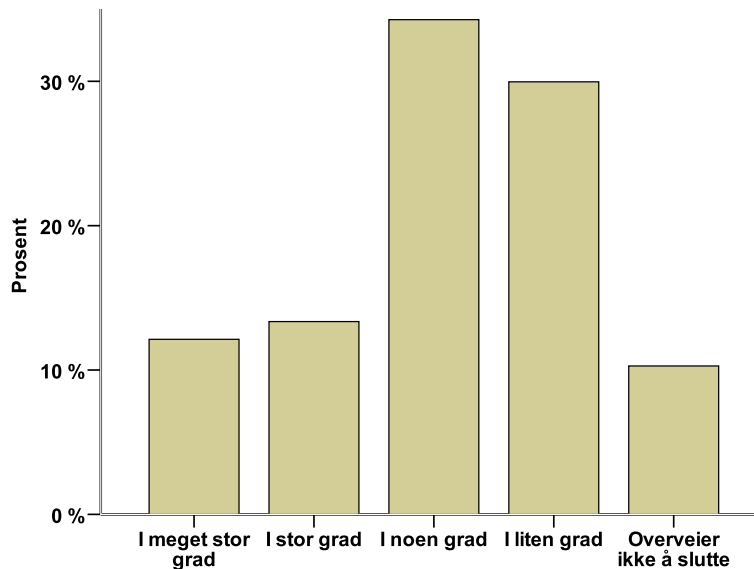
Forhold som har hatt betydning for om man ønsker å slutte i Hæren	Oberst eller høyere	Obtl	Major	Kaptein/ Rittmester
Hensyn til familie (partner, barn, pårørende)	33,3	29,5	25,8	27,8
Bosted/sosialt nettverk	0	11,4	6,9	9,7
Uforutsigbarhet (annet enn familieforhold)	0	13,6	13,2	10,2
Ønsker mer utviklingsmuligheter	0	9,1	8,8	5,7
Pending	26,7	9,1	7,5	9,1
Utilfreds med lønn	0	0	5,0	4,0

Forhold som har hatt betydning for om man ønsker å slutte i Hæren	Løytnant	Fenrik	Sersjant	Grenader
Hensyn til familie (partner, barn, pårørende)	20,8	12,3	11,1	9,0
Bosted/sosialt nettverk	16,4	20,8	24,0	12,6
Uforutsigbarhet (annet enn familieforhold)	14,4	5,2	8,8	9,0
Ønsker mer utviklingsmuligheter	9,2	15,6	18,1	12,6
Pending	7,6	5,7	2,9	7,2
Utilfreds med lønn	3,6	10,4	8,8	18,0

Tabell 3.16 Respondentenes rangering av den viktigste faktoren for at de har vurdert å slutte i Hæren fordelt på militær grad (resultatene er presentert i prosent, og rangert i avtagende rekkefølge med hensyn på graden løytnant sin oppfatning) ( $p = 0,000$ ) [3].

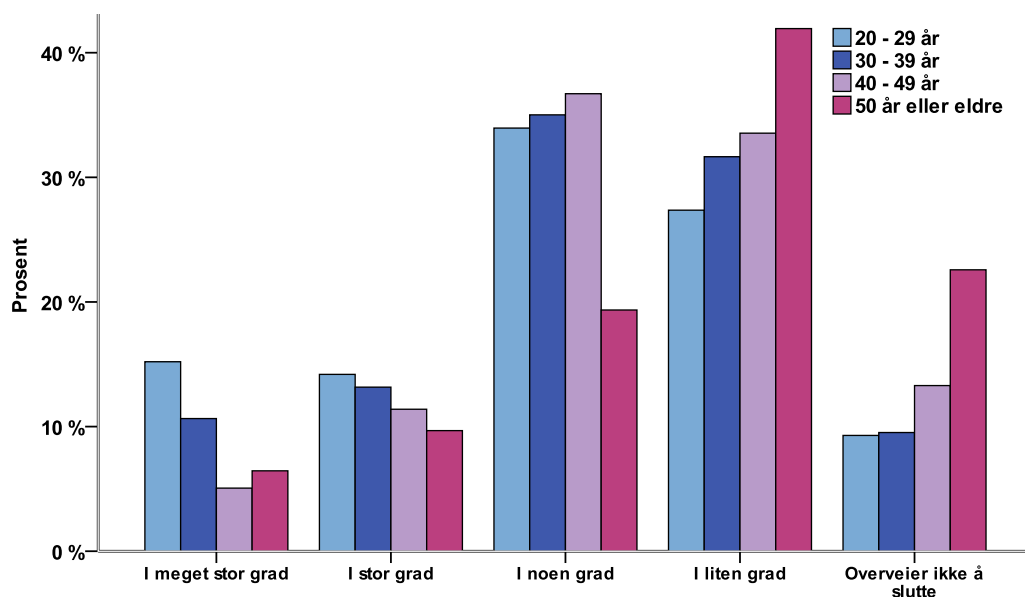
Av de som oppgav at de en eller annen gang hadde seriøst vurdert å slutte i Hæren på det foregående spørsmålet, svarer 25,6 % at de i *meget stor / stor grad* vurderer å slutte i dag

(figur 3.40) [3]. Forsvaret gjennomfører årlig en medarbeiderundersøkelse blant militært og sivil ansatt personell hvor man blir bedt om å vurdere påstanden ”Jeg vurderer å slutte i Forsvaret i løpet av de neste to årene” på en skala fra helt enig til delvis uenig (fem trinn). Fra medarbeiderundersøkelse i 2010 ble det avdekket at 27,1 % var helt eller delvis enige i at de vurderer å slutte i Forsvaret i løpet av de neste to årene (i 2007 var dette tallet 27,0 % og i 2008 var det 31,2 %) [10–12]. Resultatene fra karriereundersøkelsen angående turnoverintensjon korrelerer bra med resultatene fra medarbeiderundersøkelsene.



Figur 3.40 Respondentens svar på spørsmålet: ”I hvilken grad vurderer du å slutte i Hæren i dag?” [3].

Videre avdekket medarbeiderundersøkelsene at sivil ansatte virker å være mer stabile i arbeidsforholdet enn militært ansatte, og at yngre i noe større grad enn eldre ønsker å slutte [10–12]. Den samme trenden når det gjelder alder finner vi også i denne karriereundersøkelsen, hvor yngre vurderer å slutte i større grad enn eldre (figur 3.41) ( $p = 0,009$ ) [3]. Militær grad ( $p = 0,340$ ) og kjønn ( $p = 0,525$ ) påvirker ikke dette forholdet [3].



Figur 3.41 Respondentens svar på spørsmålet: "I hvilken grad vurderer du å slutte i Hæren i dag?" fordelt på de ulike aldersgruppene [3].

Kort oppsummert viser spørreundersøkelsen at kun 8 % svarer at de *aldri* har vurdert å slutte i Hæren. Yngre og de med lavere militær grad har i større grad enn eldre og de med høyere militær grad vurdert å slutte, mens kjønn ikke påvirker dette forholdet. Det viktigste forholdet for at man har vurdert å slutte i Hæren er hensyn til familie, tett etterfulgt av bosted / sosialt nettverk og ønske om mere utviklingsmuligheter. Kjønn endrer ikke dette, men den yngste aldersgruppen (20–29 år) og de med lavest militær grad rangerer bosted / sosialt nettverk som viktigste sluttårsak, samt at de er mer opptatt av utviklingsmuligheter. 25,6 % av respondentene vurderer i meget stor / stor grad å slutte i Hæren i dag, yngre mer enn eldre.

### 3.6 Tilleggsopplysninger

Avslutningsvis i spørreundersøkelsen er det et åpent felt hvor respondentene har mulighet til å skrive sine egne synspunkter på karriere og karriereutviklingsmuligheter i Hæren. Dette feltet ble benyttet av 37,1 % av respondentene (459 av 1237), hvorav andelen av kvinner som benyttet feltet var 34,4 % (42 av 122) og menn 37,4 % (417 av 1115). Prosentvis innenfor aldersgruppene benyttet de i den yngste aldersgruppen seg minst av dette feltet (28,4 %) og de i den eldste mest (51,5 %).

Ved gjennomlesning av det som ble ytret i dette skrivefeltet, viste det seg at en rekke forhold gikk igjen uavhengig av kjønn og alder. I tillegg var noen forhold spesifikke for gitte aldersgrupper blant menn, mens datamaterialet for kvinner var for lite til at vi kunne differensiere med hensyn på alder. Funnene er forsøkt oppsummert i noen generelle trender under.

## Noen generelle holdninger blant både menn og kvinner:

- **Ønske om karriereveiledning:** En stor andel peker på at karriereveiledningen er for dårlig, enten ved at den er fraværende eller ved at den er for generell og lite individuelt orientert. Mange synes det er fint at karriere og karriereutvikling blir belyst. ”Alle er sin egen personelloffiser” er et uttrykk som går igjen, og mange er misfornøyde med hvordan personellseksjonen (P-seksjonen) fungerer. De ønsker en personalpolitikk som gjør at de ansatte blir bedre tatt vare på. Luftforsvarets KARIUS system blir trukket frem gjentatte ganger som noe de kunne tenke seg at også Hæren praktiserte.
- **Skille mellom grad og lønn:** Mange ytrer sin mening om at grad og lønn bør skilles. De ønsker en bedre tilretteleggelse for karrieremuligheter som fagspesialist (horisontal karriere). En bedre tilrettelagt horisontal karrierestige vil for mange gjøre det lettere å realisere en faglig utvikling med et familieliv. Mange fagspesialister føler seg tvunget ut av en stilling de gjerne skulle fortsatt i fordi det er liten lønnsstigning.

Det er verdt å merke seg at på spørsmålet om man ville ha blitt sittende lengre dersom grad og lønn ble fristilt, har vi vist at respondentene fordeler seg i omtrent to like store grupper uavhengig av kjønn og alder (ja: 50,2 % og nei: 48,8 %). Det er tydelig at for de som ønsker at lønn og grad skal skilles, er dette en svært viktig sak.

- **Mye misnøye omkring Hærens lokalisering:**<sup>13</sup> Mange mener Hæren er lokalisert på for få og avsidesliggende steder; dette medfører mye pendling og er ikke forenelig med et familieliv.

Misnøye rundt Hærens lokalisering er også observert blant flere av de kvinnelige intervjuobjektene i rapporten ”Ikke en av gutta! – et mangfoldsperspektiv på inkludering av kvinner i Forsvaret” [13]. Her blir det trukket frem at avdelingenes geografiske lokalisering gjør det vanskelig å kombinere familieliv med en yrkeskarriere i Forsvaret.

- **Behov for mer tilrettelagt familiepolitikk:** Mange kvinner finner det vanskelig å forene militærkarriere og familieliv (spesielt når både mor og far jobber i Forsvaret). De opplever høyt arbeidspress og et økende krav til å ha deltatt i internasjonal tjeneste for å avansere karrieremessig. Også mange menn finner det vanskelig å forene familieliv og en karriere i Hæren, men oppgir i større utstrekning pendling som den begrensende faktoren.

At kvinner finner det vanskelig å forene familieliv og en militær karriere er en trend som man også finner i andre undersøkelser, blant annet i Forsvarets kvinneundersøkelse fra 2001 [14]. Her oppgav 61 % av kvinnene over 30 år at de kunne tenke seg å søke sluttpakker. De mest sentrale grunnene ble oppgitt å være ønske om utdanning,

---

<sup>13</sup> Hærens avdelinger er lokalisert i Oslo, Elverum, Rena, Setermoen, Heggelia, Bardufoss, Skjold og Kirkenes (Forsvaret, Lederutdanning, Utdanningskatalogen 2009/2010).

manglende karrieremuligheter, gode avgangsstimulerte tiltak og behovet for mer tilrettelagt familiepolitikk. I et annet arbeid fra prosjektet ”Forskning på årskull” – ”Ikke en av gutta! – et mangfoldsperspektiv på inkludering av kvinner i Forsvaret” – ser vi også denne trenden, i tillegg kommer det frem at det er vanskelig å få kollegial aksept for å jobbe redusert i en periode av hensyn til familien [13].

### **Noen generelle holdninger som er mer spesifikke for en eller flere aldersgrupper av menn: 20–29 år:**

- mer og bedre informasjon om utdanningsmuligheter både sivilt og militært
- en pendlerordning også for uetablerte

Mange menn i denne aldersgruppen ønsker at det etableres en pendlerordning også for uetablerte. I denne aldersgruppen har mange ikke stiftet egen familie, men har annen familie (foreldre, søsken osv.) og venner som de ønsker å besøke fra tid til annen. I dag er det ordninger i Forsvaret som tilgodeser personell med partner og barn. Det kan føles noe urettferdig for dem som har andre der hjemme de gjerne skulle ha sett mer til. Ønske om en pendlerordning for uetablerte er funn som også er gjort i annet arbeid i prosjektet ”Forskning på årskull” [15].

### **20–29 år og 30–39 år:**

- mer lønn, firkantet lønnssystem
- aldersbegrensningen på 35 år for avdelingsbefal er for lav<sup>14</sup>
- avdelingsbefal bør få tilbud om yrkestilsetning
- for mye tilsetning skjer på bakgrunn av bekjentskap og riktige nettverk

### **30–39 år og 40–49 år:**

- mye misnøye med opptak til videregående offisersutdanning (VOU),<sup>15</sup> mange av respondentene føler at:
  - kriteriene for opptak endres fortløpende
  - for lav øvre aldersgrense (42 år)
- ønsker to-trinns beordring

Mange menn påpeker at bruken av beordringer i større grad ville medført et mer forutsigbart mønster for den enkelte og Hæren. Da ville man blant annet kunne hindre at viktige stillinger blir stående tomme.

---

<sup>14</sup> I ”LOV 2004-07-02 nr. 59: Lov om personell i Forsvaret” står det i ”Kapittel II, § 5. Avdelingsbefal. Avdelingsbefal gis tilsetning til fylte 35 år. Stillingen skal fratres ved første månedsskifte etter fylte 35 år. Forsvaret kan ved behov forlenge stillingsperioden med inntil 3 år”.

<sup>15</sup> Videregående offisersutdanning (VOU) skjer ved Forsvarets høgskole. I ”Krav til opptak på Stabs- og mastergradsutdanning” står det at: ”Normalt skal søkeren ikke være over 42 år ved oppstart av studiet.”

#### **40–49 år og 50 år eller eldre:**

- mye misnøye om krav til stillinger:
  - krav om VOU til flere stillinger i Forsvaret er ofte hemmende for å få riktig personell med relevant kompetanse inn i stillingene. Det legges for lite vekt på utenlandstjeneste og praktisk erfaring i forhold til militær utdanning ved tilsetning.
  - Personlige egenskaper bør vektlegges i større grad ved tilsetning i lederstillinger.

#### **50 år eller eldre:**

- Hæren må ikke glemme at de over 50 år sitter på mye verdifull faglig og menneskelig kompetanse.

I rapporten ”Ikke en av gutta! – et mangfoldsperspektiv på inkludering av kvinner i Forsvaret” kommer det frem under intervjuene av kvinnelige seniormedarbeiderne at de skulle ønske ledelsen brukte dem som en ressurs, men at mange dessverre opplever manglende anerkjennelse [13].

## **4 Oppsummering og hovedanbefalinger**

Basert på analysene utført på grunnlagsdataene fra spørreundersøkelsen ”Karriere i Hæren” presentert i denne rapporten, er det naturlig å komme med noen anbefalinger og en kort oppsummering av det vi betrakter som de viktigste funnene.

### **Bevisstgjøring rundt rekruttering til lederstillinger:**

Undersøkelsen setter søkelyset på at det er få kvinner i toppstillinger i Hæren. Det anses som svært viktig at unge kvinner har gode rollemodeller å identifisere seg med både med hensyn på rekruttering til Forsvaret, men også for å forhindre at ressurssterke og erfarne kvinnelige medarbeidere slutter. Undersøkelsen avdekker at kvinners karrierevalg i større utstrekning enn menn går i retning av logistikk og støtte. Mange kvinner finner at en operativ karriere er vanskeligere å kombinere med familieliv og velger derfor seg bort fra denne karriereveien.

Et sentralt spørsmål i hvordan rekruttering til ulike stillingstyper foregår er hvilken betydning uformelle nettverk har når det gjelder opprykk og karriere. Denne undersøkelsen avdekker at ansatte i Hæren uavhengig av kjønn rangerer ”riktige og viktige kontakter og at sjefen kjenner deg” til å være det viktigste forholdet for å gjøre karriere i Hæren. I tillegg opplever kvinner i Hæren å bli sjeldnere uformelt orientert av sjefen om karrieremuligheter enn menn. Kvinner i Hæren kan som en følge av dette komme til å få (ubevisst) mindre støtte om ikke lederne er spesielt oppmerksom på dette. Dette er sentrale forhold som man bør være ekstra oppmerksom på når det gjelder å få flere kvinner inn i lederstillinger i Hæren.

Er det slik at kvinnene selv velger bort lederstillinger, eller velges kvinnene bort? En vanlig forklaring på mangelen av kvinnelige ledere er at kvinner og menn velger ulik utdanning, og at kvinner ikke velger utdanning som kvalifiserer til lederstillinger. Denne undersøkelsen viser at kjønn ikke har betydning for det sivile og militære utdanningsnivået på ansatte i Hæren, men kjønn påvirker som nevnt ovenfor hvilken bransje og fagområde man tilhører. Bransjetilhørighet oppleves imidlertid ikke som hemmende i forhold til ønsket karriere, uavhengig av kjønn.

#### **Forholdet mellom arbeid og familie:**

Ett av mange viktige spørsmål når det gjelder å rekruttere og beholde, spesielt militære kvinner virker å være å se på hva som er betingelsene for at en militær karriere oppleves som forenelig med familieliv. Mange opplever at flytting, pendling og fravær fra familien kan medføre store belastninger på familielivet, og familiemessige årsaker har vært en viktig grunn til at personell har sluttet i Forsvaret [6]. Også denne undersøkelsen avdekker at når man blir bedt om å rangere det viktigste forholdet som har hatt betydning for at man har vurdert å slutte i Hæren blir hensyn til familie rangert høyest, tett etterfulgt av bosted/sosialt nettverk og ønske om mer utviklingsmuligheter. Faktorer som har med trivsel og utfordringer i jobb tillegges liten eller ingen betydning som sluttårsaker.

#### **Karriereveiledning:**

Undersøkelsen avdekker at ansatte i Hæren opplever å bli lite informert om karriere og karrieremuligheter, men at de er veldig åpne for denne type veiledning. Videre viser undersøkelsen at den gruppen som føler de har kjennskap til dagens karrieresystem, føler seg bedre ivaretatt og at de opplever å bli informert både uformelt og formelt flere ganger enn de som føler de har lite kjennskap til karrieresystemet.

Karriereveiledning er et tiltak som kan være med på å bevisstgjøre de ansatte i forhold til hvilke muligheter de har i Hæren. Spørreundersøkelsen avdekker at respondentene uavhengig av kjønn, alder og grad rangerer karriereveiledning som det forholdet som best synliggjør deres karrieremuligheter. De har stor tro på at denne type veiledning vil påvirke deres valg i stor grad, yngre noe mer enn eldre. Dette er et tiltak som de ansatte har stor tro på og Hæren bør innføre et karriereutviklingssystem, på lik linje med Luftforsvarets KARIUS, som utvikler og motiverer den enkelte, skaper kommunikasjon og bevisstgjør karrierevalg. Dette gir de ansatte en vis innflytelse på egen karriere samtidig som Hærens behov ivaretas. Karriereutviklingssystemet bør differensiere med hensyn på alder.

#### **Forbedret karrierekonsept:**

Et flertall av respondentene opplever at Hæren praktiserer et vertikalt karrierekonsept, mens de selv ønsker at en veksling mellom vertikal og horisontal karriere praktiseres. Det mest karrierefremmende stillingsområdet oppfattes å være avdelingsjefstjeneste, etterfulgt av utenlandstjeneste. Kjønn, alder og grad påvirker dette forholdet hvor menn, de yngre og de med lavere militær grad har størst tro på utenlandstjeneste som det mest karrierefremmende stillingsområdet.

Tradisjonelt sett har det vært slik at operativ erfaring vedsettes høyt når man skal gjøre karriere i Hæren. Det fører til at de som har tilbrakt store deler av sin karriere innen logistikk og støtte (typisk for militære kvinner) har få eller ingen muligheter til og nå en toppstilling i Forsvaret uten å ha vært innom en ”operativ avdeling” eller ”operativ tjeneste” på ett eller flere tidspunkt i karrieren. Mange i annen virksomhet enn den operative føler at de stopper opp i utviklingen sin og at det gis få eller ingen muligheter for videre kompetanseutvikling [2]. Kravet om operativ erfaring oppfattes som overflødig når stillingen som skal besettes ikke krever denne type kompetanse i det hele tatt. Sett i denne sammenheng anbefales det derfor at det innføres et bedre virksomhetsløp i karriereutviklingen ved at det vertikale karrierekonseptet endres fra å vektlegge det operative perspektiv til et bredere kompetanseperspektiv for den aktuelle stillingen og/eller at det innføres en bredere og bedre horisontal karriereutvikling i Forsvaret. I all hovedsak innebærer forslaget om horisontal karriereutvikling at grad og lønn må skilles. Det må aksepteres at tilsatte med lavere militær grad kan ha en like god lønnsutvikling, eller lønnsnivå, som tilsatte med høyere militær grad.



## Referanser

1. Forsvarsdepartementet, St.meld. nr. 36 (2006–2007), ”Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret”, 2007.
2. Steder, F. B., N. Hellum og K. Skutlaberg, ”Forskning på årskull fra sesjon og framover – kjønn, ledelse og rekruttering i Forsvaret”, FFI-rapport 2009/01335, 2009.
3. Strand, K. R., ”Grunnlagsdata for spørreundersøkelsen ”Karriere i Hæren””, FFI-rapport 2011/00564, 2010.
4. Online ”kalkulator” for å trekke utvalg, [http://www.macorr.com/ss\\_calculator.htm](http://www.macorr.com/ss_calculator.htm).
5. Schanke, T., T. Lauritzen og B. Leirvik, ”Kvinner i Forsvaret”, ØF-notat nr. 05/2008 Østlandsforskning, 2008.
6. Forsvarsdepartementet, St.meld. nr. 22 (1999–2002), ”Hovedretningslinjer for Forsvarets virksomhet og utvikling i tiden 1999-2002”, 1998.
7. Bjønnes II-utvalgets innstilling om personalpolitiske tiltak i Forsvaret, 1997.
8. Drake, I., ”Sjef og kvinne. Myter og fakta om kvinner i ledelse”, Likestillingscenteret, Oslo, 2002.
9. Drake, I og L. M. Solberg, ”Kvinnekraft – hva Forsvaret kan gjøre for å kretsamle kvinners ressurser i organisasjonen”, 2004.  
[www.mil.no/multimedia7archive/00035/rapport](http://www.mil.no/multimedia7archive/00035/rapport).
10. Forsvarsstaben PØS, Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2010 Rapport, 2010.
11. Haslestad, E., ”Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2007 Rapport”, Forsvarsstaben PØS, 2007.
12. Forsvarsstaben PØS, Forsvarets helse- og medarbeiderundersøkelse 2008 – rapporter vedrørende mobbing og seksuell trakassering, 2008.
13. Kristiansen, S.-T., O. Boe og S. W. Skjæret, ”Ikke en av gutta! – et mangfoldsperspektiv på inkludering av kvinner i Forsvaret”, KS FAGRAPPORT 1/2010, 2010.
14. Forsvarets Mediesenter, Kvinneundersøkelsen 2001, 2001.
15. Hellum, N., ””Bein i nesa” – en antropologisk studie av kjønnsproblematikk på minesveiperen KNM Otra”, FFI-rapport 2010/00030, 2010.