



FFI-RAPPORT

19/00386

Hva vet vi om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret

— en litteraturstudie

Kari Røren Strand

Hva vet vi om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret – en litteraturstudie

Kari Røren Strand

Emneord

Personell
Turnover

FFI-rapport

19/00386

Prosjektnummer

1466

Elektronisk ISBN

E: 978-82-464-3213-7

Godkjenner

Sverre Kvalvik, *forskningsleder.*

Espen Berg-Knutsen, *forskningssjef.*

Dokumentet er elektronisk godkjent og har derfor ikke håndskreven signatur.

Opphavsrett

© Forsvarets forskningsinstitutt (FFI). Publikasjonen kan siteres fritt med kildehenvisning.

Sammendrag

Med innføringen av Ordning for militært tilsatte (OMT) vil personellsammensetningen i Forsvaret endres. Framover skal Forsvaret ha flere spesialister enn offiserer. Målet er at spesialistene skal representere dybdekompetanse og kontinuitet. Med utdanningsreformen tilpasser Forsvaret nå utdanningsløpene for spesialistene og offiserene i tråd med den nye personellordningen. I samme tidsrom kom regjeringen med yrkesfagløftet hvor målet er å gjøre yrkesrettet utdanning mer attraktiv, blant annet ved å heve kvaliteten på utdanningen. Forsvarets behov for god, relevant og effektiv fag- og funksjonsrettet utdanning samsvarer med disse ambisjonene.

Prosjekt «Spesialisten» ble opprettet i 2018 og er et samarbeid mellom Forsvarsdepartementet (FD), Forsvarsstaben (FST) og FFI-prosjektet «Tverrfaglig forskning på personell, kompetanse og økonomi i forsvarssektoren». Målsettingen er å gi et kunnskapsgrunnlag for best mulig oppfølging av regjeringens ambisjoner i yrkesfagløftet. Prosjektet skal tilføre FST og FD oppdatert styringsinformasjon og dessuten bidra til videreutvikling av strategiske mål for Forsvarets fag- og funksjonsrettede utdanning.

Prosjekt «Spesialisten» består av fire delutredninger. Formålet med en av delutredningene er å belyse hva som skal til for å beholde spesialisten lenger i Forsvaret. I denne rapporten har vi utført en litteraturstudie for å kartlegge hva vi vet fra tidligere forskning om hvorfor spesialisten tenker på å slutte eller slutter i Forsvaret. Litteraturstudien er avgrenset til perioden 2008–2018. For å identifisere relevant litteratur har vi benyttet oss av en intern database som inneholder forskning som omhandler menneskene i norsk forsvarssektor. Vi har i tillegg inkludert noen masteroppgaver av nyere dato og noen relevante evalueringer og utredninger.

Gjennomgangen av litteraturen har vist oss at vi vet en del om hvorfor spesialisten tenker på å slutte, men at det er få studier som henvender seg til spesialister som har sluttet i Forsvaret. Vi har identifisert en rekke årsaker som gjør at spesialisten tenker på å slutte. Årsaker som går igjen i flere studier er: manglende karriere- og utviklingsmuligheter, misnøye med tilsetningsforholdet, tjenstedets beliggenhet, vanskelig å kombinere med familieliv, misnøye med lønn og/eller insentiver, ingen plan om karriere i Forsvaret/plan om sivil utdanning og manglede anerkjennelse.

Mange av de identifiserte årsakene til at spesialisten tenker på å slutte i Forsvaret er sammenfallende med sluttårsaker fra det sivile næringslivet, som for eksempel manglende karriere- og utviklingsmuligheter, manglende anerkjennelse og misnøye med lønn og/eller insentiver. Her er det mye forskning fra det sivile som Forsvaret kan dra nytte av. I tillegg har Forsvaret noen utfordringer som er mer spesifikke for dem. Utstrakt bruk av tidsbegrensede tilsetningsforhold er et slikt forhold. Tilsetning til 35 år oppleves ikke som tilstrekkelig trygt til at spesialisten vil satse på en lang karriere i Forsvaret. Andre forhold er tjenstedets lokalisering og tjenstens art, som for mange medfører mye fravær fra familie og venner. Forsvarets insentivstruktur bør tilpasses Forsvarets behov. Det er blant annet viktig at Forsvaret har en familiepolitikk som legger til rette for en god balanse mellom jobb, familieliv og barn.

Summary

The aim of this report is to outline how to retain OR (other rank) personnel for a longer period in the Norwegian Armed Forces. We have conducted a literature study in order to map out previous research on OR-personnel's motives for not pursuing a further military career. We have used an internal database containing HR research in the Norwegian defense sector, thus identifying relevant literature. In addition we have included some recent master's theses and relevant evaluations. The literature included in the study is limited to the period 2008–2018.

The literature study presents numerous reasons for turnover intentions among the OR personnel. However, there are few studies directly concerning OR personnel who have left the Norwegian Armed Forces. Through the literature we have identified a number of reasons for OR personnel leaving the military. The main reasons are: lack of career and development opportunities, frustration with the employment contract, geographical location, challenges with combining a military career with a family life, dissatisfaction with salary and/or incentives, planning instead for a civil education, and lack of recognition for their work.

Several of the identified reasons for turnover intentions among the OR personnel are similar with the causes of turnover in the civilian business arena, such as lack of career and development opportunities, lack of recognition, and dissatisfaction with pay and/or incentives. In addition, the Norwegian Armed Forces have some challenges that are more specific to them. Mainly it has to do with the location and the nature of the service, which for many entails being away from family and friends. The Norwegian Armed Forces can benefit from looking into the vast area of research from the civilian business world. However, it is important that the Norwegian Armed Forces' incentive structure is well adapted to its needs.

Innhold

Sammendrag	3
Summary	4
1 Innledning	
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Innhold og målgruppe	8
2 Metode	
2.1 Kartleggingsmetoden	9
2.2 Resultater fra de ulike trinnene i kartleggingsmetoden	10
3 En gjennomgang av litteraturen	
3.1 Studier som omfatter personell på korttidskontrakter	15
3.2 Studier som omfatter personell tilsatt til 35 år	21
3.3 Studier som omfatter personell med teknisk utdanning	28
3.4 Andre relevante studier	33
3.5 Studier som har benyttet registerdata	39
4 Oppsummering og diskusjon	
4.1 Hovedfunn	40
4.2 Årsaker til å slutte som er like i Forsvaret og i det sivile arbeidslivet	41
4.3 Årsaker til å slutte som er spesifikke for Forsvaret	44
4.4 Oppsummering og videre forskning	46
Referanser	49
Vedlegg A	53



1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Med innføringen av Ordning for militært tilsatte (OMT) vil personellsammensetningen i Forsvaret endres (FD, 2015). Forsvaret skal fremover ha flere spesialister enn offiserer. Målet er at spesialistene skal representere dybdekompetanse og kontinuitet. Med utdanningsreformen tilpasser Forsvaret nå sine utdanninger til den nye personellordningen. På den måten får spesialistene og offiserene mer tilpassede utdanningsløp. I samme tidsrom kom regjeringen med yrkesfagsløftet hvor målet er å gjøre yrkesrettet utdanning mer attraktiv, blant annet ved å heve kvaliteten på utdanningen (Kunnskapsdepartementet, 2016). Forsvarets behov for god, relevant og effektiv fag- og funksjonsrettet utdanning samsvarer med disse ambisjonene.

I juni 2018 ble prosjekt «Spesialisten» opprettet. Prosjektet er et samarbeid mellom Forsvarsdepartementet (FD), Forsvarsstaben (FST-HR) og FFI-prosjektet «Tverrfaglig forskning på personell, kompetanse og økonomi i forsvarssektoren» (P1466). Prosjekt «Spesialisten» er et utredningsprosjekt som skal danne kunnskapsgrunnlag for best mulig oppfølging av regjeringens ambisjoner i yrkesfagsløftet. Prosjekt «Spesialisten» skal gi Forsvarsdepartementet et nødvendig kunnskapsgrunnlag for å videreutvikle strategiske mål for Forsvarets fag- og funksjonsrettede utdanning. Videre skal prosjektet bidra til at Forsvarsstaben får oppdatert styringsinformasjon som muliggjør en helhetlig og koordinert tilnærming til fag- og funksjonsrettet utdanning.

Prosjektet «Spesialisten» består av fire delutredninger:

- A) Kartlegging av dagens yrkesrettede utdanningssystem
- B) I hvilken grad kan Forsvarets yrkesrettede utdanning, herunder fag og funksjonsrettede kurs, kvalitetssikres i tråd med nasjonale standarder?
- C) I hvilken grad kan bruk av moderne læringsteknologi gi økt kvalitet i utdanning og økt læringsutbytte?
- D) Hva skal til for å beholde spesialisten lenger?

FFI bidrar inn i delutredning D. Hovedmålet her er å fremskaffe kunnskap om hvilke utfordringer Forsvaret har i dag, knyttet til ståtid for spesialistene. En av leveransene i delprosjekt D er å kartlegge hva vi allerede vet om hvorfor spesialisten (OR, other ranks) slutter eller tenker på å slutte i Forsvaret. For å besvare dette spørsmålet har vi gjennomført en litteraturstudie for å kartlegge hva vi vet fra forskning og utredning om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret. Resultatene fra litteraturstudien blir beskrevet i denne rapporten.

1.2 Innhold og målgruppe

I neste kapittel vil vi redegjøre for metoden som er benyttet for å identifisere relevant litteratur, og i kapittel 3 vil vi presentere innholdet i de ulike publikasjonene. I kapittel 4 vil vi gi en oppsummering og diskusjon av hva denne litteraturstudien har gitt oss av kunnskap om hvorfor spesialisten tenker på å slutte eller slutter i Forsvaret.

Målgruppen for denne rapporten er tilsatte i Forsvarsdepartementet (FD), Forsvarsstaben (FST), og ulike driftsenheter som jobber med personell- og kompetanserelaterte problemstillinger for Forsvaret.

2 Metode

2.1 Kartleggingsmetoden

Denne studien har som mål å kartlegge hva vi vet fra litteraturen om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret. I vår studie er vi interessert i nyere litteratur og har kun inkludert litteratur fra tidsrommet 2008 til 2018. I denne perioden har vi hatt flere endringer i personellforvaltningen i Forsvaret, blant annet Ordning for militært tilsatte (OMT) (FD, 2015). Med OMT har vi nå to grupper militært tilsatte, offiserene (OF) og spesialistene (OR). Når vi skal studere hvorfor spesialistene slutter eller tenker på å slutte i tidsrommet 2008–2018 må vi definere hvilke nåværende og tidligere personellgrupper som inngår i betegnelsen spesialisten. Vi har her definert spesialisten som personellgruppene grenaderer, konstabler, avdelingsbefal og OR 2–9. I tillegg har vi inkludert studier som omhandler militært personell med teknisk utdanning.

Vi har brukt en fire trinns metode for å identifisere relevant litteratur som omhandler turnover, turnoverintensjon og sluttårsaker for spesialistene i forsvarssektoren. Metoden er skjematisk fremstilt i figur 2.1.

Trinn 1: Søk i FFI HR-forskningsdatabase	Trinn 2: Referanselister (fra trinn 1)	Trinn 3: Manuelle søk på FHS og utvalgte univ. og høyskoler	Trinn 4: Utredninger og evalueringer
--	--	---	--

Figur 2.1 Skjematisk fremstilling av metode benyttet i denne litteraturstudien.

FFI har laget en database som inneholder forskning (ikke bachelor- og masteroppgaver) som omhandler menneskene i norsk forsvarssektor, publisert i perioden fra 1990 frem til i dag.¹ I trinn 1 benyttet vi denne databasen. I vår studie er vi interessert i nyere litteratur og har kun inkludert litteratur fra tidsrommet 2008 til 2018.

Trinn 2 bestod av en manuell gjennomgang av litteraturlistene til artiklene og rapportene identifisert i trinn 1. Vi har her antatt at de som har skrevet disse publikasjonene har skaffet seg oversikt over andre tilgjengelige kilder på samme tematikk, og referert til disse. Ut fra tittel ble det registrert et antall mulige relevante publikasjoner, flere av disse var masteroppgaver. Etter en gjennomgang av disse studiene, ble kun et fåtall vurdert som relevante for denne litteraturstudien.

Vi har valgt å inkludere noen masteroppgaver av nyere dato i denne litteraturstudien. Dette er oppgaver som ikke ble identifisert i trinn 2, men som vi identifiserte via direkte søk på enkelte universiteter og høyskolars hjemmesider (trinn 3). De utvalgte universitetene og høyskolene er Universitetet i Oslo (UiO), Norges tekniske-naturvitenskaplige universitet (NTNU),

¹ Dette arbeidet vil bli dokumentert av Nina Rones med flere i en FFI-rapport i løpet av 2019.

Universitetet i Tromsø (UiT) og Forsvarets høgskole (FHS). I tillegg har vi inkludert noen relevante masteroppgaver som vi har hatt kjennskap til som er levert ved andre enheter.

I trinn 4 har vi inkludert et knippe evalueringer og utredninger som vi har hatt kjennskap til eller blitt gjort oppmerksomme på i arbeidet med denne litteraturstudien.

De artiklene, rapportene og masteroppgavene som er inkludert i denne litteraturstudien er ugraderte publikasjoner. I tillegg inngår fire utredninger og en masteroppgave som alle er gradert unntatt offentlighet.

2.2 Resultater fra de ulike trinnene i kartleggingsmetoden

Ved søk i FFI sin database fant vi åtte relevante publikasjoner.² Tabell 2.1 viser treff i databasen.

Tabell 2.1 Relevant litteratur identifisert gjennom FFI sin database på HR-forskning i forsvarssektoren i perioden 2008 til og med 2018.

År	Forfatter(e)	Tittel	Publikasjonstype
2009	Kristiansen, Svein-Tore.	<i>En fremtid som avdelingsbefal i Hæren?</i>	Kungl. Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidsskrift, NR 4/2009, side 33–50. 129.
2010	Steder, Frank Brundtland.	<i>Kvinner i Forsvaret – quo vadis?</i>	Norsk militært tidsskrift, nr. 5–6/2010, side 20–24.
2011	Strand, Kari Røren.	<i>Betydningen av alder, militær grad og kjønn for karriere og karriereutvikling – en statistisk analyse av karriereundersøkelsen i Hæren.</i>	FFI-rapport 11/00565.
2011	Gustavsen, Elin.	<i>Vervede i Forsvaret. Motivasjon, erfaringer og fremtidsplaner.</i>	Rapport, Oslo Files on Defence and Security.
2012	Gustavsen, Elin og Stefan Johannessen.	<i>Grenaderer i Hæren.</i>	IFS-rapport.
2012	Heen, Hanne.	<i>Samliv i Forsvaret 2011: forholdet mellom familie og arbeid i befalsfamilier: en kvantitativ studie.</i>	AFI-rapport 2012:3.
2013	Strand, Kari Røren, Steinar Gulichsen	<i>En sterk norsk maritim næring – en trussel for Sjøforsvaret?</i>	FFI-rapport 13/01252.

² FFI-rapporten *Personell og kompetanse i forsvarsmateriell – historisk og fremtidig personellflyt* (Lillekvelland, 2016) inngår ikke i denne litteraturstudien da militært personell for FMA i stort var offiserer i 2015.

	og Frank Brundtland Steder.		
2015	Lillekvelland, Tobias og Kari Røren Strand.	<i>En analyse av sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret.</i>	FFI-rapport 14/00343.
2018	Hellum, Nina.	<i>«Faen, jeg skulle blitt grenader, vært litt «Johnny Enkeltmann» før jeg tok det videre» – motivasjonsfaktorer, rekruttering, seleksjon og bibeholdelse av grenaderer og befal i Hæren.</i>	FFI-rapport 18/02189.

Litteraturlistene til publikasjonene identifisert i trinn 1 ble gått igjennom. Ut i fra tittel fant vi her et knippe mulige relevante publikasjoner, flere av disse var masteroppgaver. Etter en gjennomgang av disse studiene, ble kun to vurdert som relevante for denne litteraturstudien (tabell 2.2).³ Én masteroppgave og én bacheloroppgave.

Tabell 2.2 Relevant litteratur identifisert gjennom en gjennomgang av litteraturlistene til rapporter identifisert i trinn 1 (FFI sin database).

År	Forfatter(e)	Tittel	Publikasjonsform
2007	Johannessen, Bjørn-Henrik.	<i>På stedet hvil? En sosiologisk analyse av motivasjoner for verving i Telemark Bataljon.</i>	Masteroppgave, UiT.
2010	Johannessen, Stefan.	<i>Profesjonelle soldater – Yrke eller midlertidig virke?</i>	Bacheloroppgave, Høgskolen i Sør-Trøndelag.

Vi søkte så manuelt på en rekke universiteter og høyskolars hjemmesider hvor vi vet at det leveres en del masteroppgaver hvor Forsvaret er tema. For å identifisere relevante master-

³Rapporten *Spesialistbefalsordningen i støpeskjeen. Avdelingsbefalets holdninger til ny befalsordning*. KS Fagrapport (Kristiansen, 2011) har vi ikke klart å finne. Den er derfor ikke inkludert i denne analysen. I tillegg ble følgende masteroppgaver funnet ikke relevante for denne studien: 1) *Samliv på distanse* (Berg, 2009, masteroppgave UiT). Oppgaven handler om hvordan refleksjon og læring kan brukes systematisk og hvilke behov familiene har knyttet til motivasjon og mestring. Informantene i denne studien er tre forsvarsfamilier hvor én av partnerne har deltatt i internasjonale operasjoner). 2) *Når befalskarrieren tar slutt. Avdelingsbefalets tanker og planer om sivil karriere og deres behov for karriereveiledning* (Lundberg, 2008, masteroppgave, UiT). Informantene i oppgaven er åtte avdelingsbefal i en leir i Nord-Norge. Oppgaven handler om deres tanker og planer om veiledning og framtidig karriere. Et funn er at de ikke virker å ha veldig høye ambisjoner om en sivil karriere, men vektlegger økonomisk trygghet og trivsel i jobben. 3) *Vi er ikke sånne jente-jenter* (Lauritzen, Leirvik, Schanke og Ellingsen, Østlandsforskning-notat 09/2009, FFI-prosjektet «Forskning på årskull»). I dette notatet presenterer forfatterne resultater fra intervjuer med vernepliktige, befal og vervede i Hæren. Et funn her er at de kvinnelige informantene ikke nødvendigvis har en plan om å bli i Forsvaret for evig tid. Flere av informantene sto ved et veivalg – enten fordi kontrakten som vervede snart gikk ut eller de hadde søkt seg på Krigsskolen. Skulle det være at de ikke kom inn der så hadde de alternative sivile karrieremuligheter.

oppgaver av nyere dato har vi gjort et søk i Forsvarets høgskoles digital arkiv.⁴ I perioden 2016–2018 er det skrevet flere masteroppgaver ved FHS som omhandler ordningen for militært tilsatte (OMT). Kun én av disse masteroppgavene kartlegger hvorfor spesialister slutter eller tenker på å slutte i Forsvaret (Dagslott, 2017).⁵ Vi har inkludert denne masteroppgaven i litteraturstudien (tabell 2.3).

På samme måte som for FHS har vi søkt etter relevante masteroppgaver i de digitale arkivene til UiT, UiO og NTNU.⁶ Vi har brukt søkeordene Forsvaret og turnover. Ved UiT er det i perioden blitt levert tre masteroppgaver som er relevante for denne studien (Lubiana og Haugland, 2013; Thorsvik, 2016 og Morfjord, 2018) (tabell 2.3). I perioden 2016 til og med 2018 ble det ved UiO levert 15 masteroppgaver som omhandler Forsvaret, men ingen som er relevante for tematikken i denne litteraturstudien. Ved NTNU fant vi heller ingen nye masteroppgaver ved NTNU som omhandlet tematikken for denne litteraturstudien.⁷

Tabell 2.3 Relevant masteroppgaver av nyere dato.

År	Forfatter(e)	Tittel	Fagfelt for masteroppgave og lærested
2013	Lubiana, Andreas Rasmussen og Martin Falch Haugland.	<i>Profesjonell soldat og midlertidig ansatt i Hæren.</i>	Masteroppgave, UiT.
2016	Thorsvik, Marita Beate.	<i>Opp eller ut? En kvalitativ studie om hvorfor Krigsskoleutdannede ingeniører slutter etter endt pliktjeneste.</i>	Masteroppgave, UiT.
2017	Dagslott, Åge-Johan Kongshaug.	<i>The More Things Change, the More They Stay the Same: Innføring av ny militærordning og dens effekt på turnoverintensjon hos teknikere i Luftforsvaret.</i>	Masteroppgave, FHS.

⁴ <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2375961>

⁵ Disse oppgavene handler om hvordan implementeringen av OMT kan påvirke organisasjonskulturen i Forsvaret (Johansen, 2016), hvordan offiserensrollen på avdelingsnivå i Hæren påvirkes (Fog, 2016), hvilke forventninger offiserer og spesialister i Hæren har til ledelse (Torbjørnsen, 2016), om rollefordeling og samhandling i lederteam i Hærens bataljoner etter innføring av sjefersjantstillingene (Sagosen, 2016) og om grenvise ulikheter i implementeringen av ordningen (Haselkås, 2018).

⁶ UiT: https://munin.uit.no/discover?filtertype=type&filter_relational_operator=equals&filter=Mastergradsoppgave.

UiO: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/223328>

NTNU: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/>

⁷ Bergheim (2017) er en masteroppgave levert ved NTNU. Den hadde vi allerede kjennskap til.

2017	Skorge, Cecilie Havn og Martine Grønne Lund.	<i>En studie av motivasjon og insentiver på avdeling for IKT-kapasiteter.</i>	Masteroppgave, <i>Copenhagen business school.</i> <i>Unntatt offentlighet.</i>
2017	Bergheim, Anders.	<i>Ståtid i Marinen. Hva som motiverer ansatte til å stå lengre tid om bord.</i>	Masteroppgave, NTNU.
2018	Morfjord, Bjørn Otto.	<i>Ordning for militært tilsatte i praksis.</i>	Masteroppgave, UiT.
2018	Bøe, Magnus Buajordet.	<i>Hvordan påvirker incentivordninger i Forsvaret de ansattes valg av tjenestested?</i>	Masteroppgave, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

Trinn 4 Utredninger og evalueringer

Vi har inkludert et fjerde trinn i denne analysen, og det er rapporter, utredninger og evalueringer vi har kommet over eller blitt gjort oppmerksom på under dette arbeidet (tabell 2.4).

Tabell 2.4 Relevant utredninger og evalueringer fra perioden 2008 til og med 2018.

År	Forfatter(e)	Tittel	Publikasjonstype
2009	Forsvarsdepartementet	<i>Evaluering av avdelingsbefalsordningen. Sluttrapport.</i>	Evaluering, rapport.
2012	Hæren	<i>Grenader i Hæren – Evaluering av grenaderordningen.</i>	Evaluering, rapport. <i>Unntatt offentlighet jf. Offl. § 14.1.</i>
2013	Sjøforsvaret	<i>Evaluering av avdelingsbefalsordningen i Sjøforsvaret.</i>	Evaluering, rapport. <i>Unntatt offentlighet iht. Off. loven § 14.</i>
2014	Steria	<i>Analyse – vilkår for å beholde teknisk personell i vedlikeholdsskvadronene.</i>	Rapport.
2014	Forsvarsdepartementet	<i>Utredning av personellordninger, herunder befalsordningen.</i>	Utredning, rapport.

3 En gjennomgang av litteraturen

Formålet med denne litteraturstudien er å kartlegge hva vi vet fra tidligere forskning om hvorfor spesialisten tenker på å slutte eller slutter i Forsvaret. I kapittel 2 definerte vi spesialisten som personellgruppene grenaderer, konstabler, avdelingsbefal og OR 2–9 samt militært personell med teknisk utdanning.

Ved hjelp av metoden som er skissert i kapittel 2 identifiserte vi 19 relevante publikasjoner, omtrent like mange rapporter og artikler som masteroppgaver (tabell 3.1). Vi har også inkludert fire evalueringer og utredninger i denne analysen.

Tabell 3.1 Antall treff på ulike publikasjonstyper identifisert i denne litteraturstudien.

Type publikasjon	Antall	Andel
Artikler og rapporter	10	44 %
Masteroppgaver ⁸	9	39 %
Utredninger og evalueringer	4	17 %

I de påfølgende kapitlene vil vi systematisk gå igjennom relevante funn og beskrive metodene som er benyttet i de identifiserte publikasjonene for å kartlegge hvorfor spesialisten tenker på å slutte eller har sluttet. Studien er avgrenset til å se på de ti siste årene (2008–2018). Denne perioden inkluderer oppstarten på implementeringen av en ny personellordning for militært tilsatte (OMT). Utredningen, som ble gjennomført av Forsvarsdepartementet, og ledet frem til Prop. 111 LS i 2015, pekte på at tilsettingsforholdet var av betydning for at militært personell sluttet (FD, 2014 og 2015).

I de tre neste kapitlene har vi organisert publikasjonene etter hvilket tilsettingsforhold respondentene i de ulike studiene hadde. I kapittel 3.1 og 3.2 går vi henholdsvis igjennom litteratur som kartlegger sluttårsaker fra studier som omfatter personell på korttidskontrakter og personell som er tilsatt til 35 år. Deretter ser vi i kapittel 3.3 på studier av militært personell med teknisk utdanning. Mange i denne gruppen har vært yrkestilsatt til pensjonsalder på såkalt særskilt vilkår.⁹ I kapittel 3.4 har vi samlet noen studier som kartlegger hvorfor militært personell slutter. Dette er studier som ikke skiller på offiserer og spesialister. Til slutt vil vi se på en studie som har brukt registerdata for å beregne slutttrater i perioden 2008–2012 (kapittel 3.5).

⁸ En bacheloroppgave er inkludert i denne kategorien.

⁹ For utviklingen i avdelingsbefal som ble yrkestilsatt på særskilt vilkår i perioden 2008–2012 se side 18 og 19 i (Lillekvelland og Strand, 2015).

Hvert kapittel innledes med en tabell som angir forfatter(e), tittel, publikasjonstype, hvilken personellgruppe(r) som er studert, hvilken metode som er brukt for innhenting av data og antall respondenter i studien.

3.1 Studier som omfatter personell på korttidskontrakter

Vi ser først på publikasjonene som omfatter personell på korttidskontrakter. Det er i all hovedsak studier av den tidligere personellkategorien vervede, altså grenaderer og konstabler. Vi har funnet seks slike studier; tre rapporter, to masteroppgaver og en bacheloroppgave (tabell 3.2). I tillegg har Hæren gjennomført en evaluering av ordningen. Fem av studiene ser på grenaderer i Hæren, og kun én studie ser på vervede i alle de tre forsvarsgrenene. Tabell 3.2 angir hvilke metoder som er brukt for innhenting av data samt hvor mange informanter og/eller respondenter de ulike studiene har hatt.

Tabell 3.2 Studier som omfatter militært personell på korttidskontrakter.

Forfatter(e) og årstall	Tittel	Publikasjons- type	Personell- gruppe(r) studert	Metode	Antall respondenter
Johannessen, 2007.	<i>På stedet hvil? En sosiologisk analyse av motivasjon for verving i TMBN.</i>	Master- oppgave	Grenaderer i TMBN ¹⁰	Intervju	13
Johannessen, 2010.	<i>Profesjonelle soldater – Yrke eller midlertidig virke?</i>	Bachelor- oppgave	Grenaderer i TMBN	Spørre- undersøkelse	
Gustavsen, 2011.	<i>Vervede i Forsvaret.</i>	Rapport	Vervede i Hæren, Sjø- forsvaret og Luft- forsvaret	Intervju	28
Gustavsen og Johannessen, 2012.	<i>Grenaderer i Hæren – Motivasjon, anerkjennelse og holdninger til grenader- ordningen.</i>	Rapport	Grenaderer i Hæren	Spørre- undersøkelse	350
Hæren, 2012.	<i>Grenader i Hæren – Evaluering av grenader- ordningen.</i>	Evaluering, rapport. <i>Unntatt offentligheten jf. Offl. § 14.1.</i>			
Lubiana og Haugland, 2013.	<i>Profesjonell soldat og midlertidig ansatt i Hæren.</i>	Master- oppgave	Grenaderer i Pbn ¹¹ (tilsatte og tidligere tilsatte)	Spørre- undersøkelse (kvalitativt design)	Ikke oppgitt

¹⁰ TMBN = Telemarksbataljonen.

¹¹ Pbn = Panserbataljonen.

3.1.1 En gjennomgang av studiene

Vi vil i dette kapittelet presentere de ulike studiene i kronologisk rekkefølge.

3.1.1.1 To studier av grenaderer i Telemarksbataljonen

En rekke studier har sett på hva som motiverer grenaderer til tjeneste. Bjørn-Henrik Johannessen har i sin masteroppgave i sosiologi intervjuet 13 grenaderer i Telemarksbataljonen, om deres motivasjon for å verve seg til Forsvaret (Johannessen, 2007). En gjennomgående motivasjonsfaktor var kameratskap og det sosiale fellesskapet. Det blir beskrevet som unikt og en viktig grunn til at de ønsket å fortsette etter førstegangstjenesten. De fleste informantene hadde positive erfaringer med Forsvaret og en interesse for å fortsette. Mange ønsket å delta i internasjonale operasjoner, noe som gjorde at grenaderkontrakter ble betraktet som en attraktiv mulighet. Informantene uttrykte misnøye med lønnen, særlig under utenlandsoppdrag. Til tross for det ønsket mange av de spurte likevel å fortsette i Forsvaret og vurderte ulike former for videre engasjement.

Vi har i denne litteraturstudien også valgt å inkludere funn fra en bacheloroppgave fordi den er en forstudie til flere av de identifiserte rapportene. I sin bacheloroppgave så Stefan Johannessen nærmere på grenaderers situasjon i Telemarksbataljonen (Johannessen, 2010). Han benyttet spørreundersøkelse som metode. En tredjedel av informantene oppgav at de ønsket å fortsette som grenaderer. Trivselen blant respondentene var stor, samtidig som det var utbredt misnøye med tilsetningsforholdet og rammene rundt stillingen. I likhet med hva Bjørn-Henrik Johannessen fant i 2007, uttrykte informantene også her misnøye med lønnen.

3.1.1.2 En studie av grenaderer i Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret

I 2011 skrev Gustavsen rapporten *Vervede i Forsvaret* (Gustavsen, 2011). Gustavsen intervjuet 28 menn og kvinner fordelt på de tre forsvarsgrenene. I intervjuene ble det fokusert på hva motivasjonen var for å verve seg, hvilke erfaringer de hadde gjort seg i jobben og hvilke planer de hadde for fremtiden.

Alle informantene var samstemte i at Forsvaret hadde et unikt arbeidsmiljø. Det sosiale samholdet var en viktig forklaring for hvorfor informantene i utgangspunktet ønsket å fortsette, og hvorfor de trivdes godt. Majoriteten av informantene svarte at de ønsket å fortsette i Forsvaret etter kontraktstiden, og ingen hadde grunnleggende angret på valget om å verve seg. Enkelte mente at jobben i Forsvaret var vanskelig å kombinere med et vanlig familieliv. Blant de som ønsket å slutte var det mange som skulle starte med sivile studier. Majoriteten av grenaderene fra Hæren hadde et uttalt ønske om utenlandstjeneste, hvilket var en viktig grunn for hvorfor de søkte seg dit. Flesteparten mente at de tok med seg verdifull erfaring videre, samtidig som mange betvilte overføringsverdien kunnskapen hadde i det sivile arbeidsmarkedet.

I denne studien kom det til uttrykk grunnleggende forskjeller mellom holdningene til grenaderer fra Hæren, og vervet personell fra Sjøforsvaret og Luftforsvaret. I førstnevnte gruppe var det stor misnøye med begrensningene ved vervetstillingen. Mange grenaderer i Hæren savnet muligheten for et horisontalt karriereløp. De mente at det både var urettferdig og

uhensiktsmessig at de ikke kunne stå i stillingen lenger enn et gitt antall år, og flere uttrykte at ordningen var “klar for reform”. Denne holdningen sto i kontrast til informantene fra de to andre forsvarsgrenene, der flertallet mente det var helt greit med en tidsbegrensning på engasjementet. De anså ikke stillingen som et værende sted og mente det derfor var greit at folk ble “tvunget” videre. Informantene fra Sjø- og Luftforsvaret var som oftest misfornøyd med mer lokale og individuelle forhold.

3.1.1.3 To studier av grenaderer i Hæren

I 2012 skrev Gustavsen og Johannessen rapporten *Grenaderer i Hæren – Motivasjon, anerkjennelse og holdninger til grenaderordningen* (Gustavsen og Johannessen, 2012). Bakgrunnen for denne studien var at Hæren hadde opplevd at mange grenaderer valgte å slutte før kontrakten gikk ut, og dermed hadde Hæren slitt med en hyppigere utskifting av grenaderer enn hva som var ønskelig. Forfatterne gjennomførte en spørreundersøkelse blant alle grenaderene i Hærens avdelinger våren 2012.¹² Målet for undersøkelsen var å gi innblikk i hvordan grenaderer i Hæren selv så på spørsmål knyttet til arbeidsbetingelser, motivasjon og anerkjennelse. Undersøkelsen gikk ut til 719 respondenter, og oppnådde en oppslutning på 50 prosent. Respondentene var i all hovedsak single menn, uten barn og under 25 år.

Majoriteten av respondentene fortalte at trivsel og jobben i seg selv var viktige grunner til hvorfor de vervet seg. Mange hadde også et ønske om å gjøre en betydningsfull jobb og å tjene landet sitt. Det som i utgangspunktet motiverte dem til å bli grenaderer, sammenfaller stort sett med det som motiverte dem i det daglige arbeidet. I undersøkelsen ble det spurt om hvilke forhold som virket demotiverende for videre karriere i Forsvaret. Kontraktsregimet var et slikt forhold. Mange mente at utvidet maksimumstid på kontraktstiden og mulighet for en yrkeskarriere som spesialist vil øke motivasjonen for å bli i Forsvaret. Mer enn femti prosent svarte at sistnevnte ville kunne være med på å motivere dem til å fortsette i Forsvaret. Mange mente også at hyppig utskiftning av personell hadde en negativ innvirkning på deres motivasjon for tjeneste. Muligheten til deltakelse i internasjonale operasjoner var for mange av grenaderene en svært viktig grunn til at de valgte å verve seg, og også viktig for om de ønsket å fortsette i Forsvaret. Forfatterne påpekte at denne studien viste at soldatidentiteten stod sentralt og signaliserte at det kan bli problematisk å rekruttere og beholde denne typen personell dersom det ikke er utsikter til å reise ut.

Majoriteten av de spurte var ikke fornøyd med sin grunnlønn. Misnøyen var mindre når det gjaldt den totale lønn, men det var fortsatt en merkbar andel som mente at deres totale lønn heller ikke var god nok. Utdanningsstipendiet virket i liten grad motiverende for å fullføre kontrakten, og mer enn to tredjedeler av de spurte hadde foretrukket en bonus fremfor stipend. Hovedgrunnen var at de mente bonus ville gjøre overgangen til det sivile arbeidslivet lettere, men det var også noen som mente at de fortjente en bonus for den innsatsen de hadde gjort.

Flertallet av respondentene opplevde det belastende å ha arbeidsplassen langt unna hjemstedet. I underkant av en tredjedel av respondentene anså grenaderjobben som starten på en lengre

¹² Grenaderer i skjermde avdelinger deltok ikke.

karriere i Forsvaret. En tredjedel av respondentene mente at de hadde en stilling som kvalifiserte til å ta fagbrev, men de fleste av dem svarte at det ikke var lagt til rette for å ta fagbrev i tjenesten. Hovedfunnet fra denne undersøkelsen var at grenaderene ønsket seg mer forutsigbare ansettelsesforhold og mulighet til å gjøre karriere på lavere nivå.

I 2013 skrev Lubiana og Haugland masteroppgaven *Profesjonell soldat og midlertidig ansatt i Hæren* (Lubiana og Haugland, 2013). De ønsket å kartlegge årsakene til uønsket turnover blant midlertidige tilsatte. Det ble gjennomført en casestudie av grenaderer i Panserbataljonen (Pbn). Grenaderene som var tilsatt i avdelingen på tidspunktet casestudien ble gjennomført var en sammensatt gruppe. Enkelte hadde begynt som grenader umiddelbart etter fullført førstegangstjeneste. Andre hadde hatt sivile jobber i mange år før de hadde kommet tilbake til Forsvaret. Noen få hadde fullført universitetsstudier t.o.m. bachelorgradsnivå, og noen hadde erfaringer fra internasjonale operasjoner. Aldersspennet varierte fra 19 til 30 år, og begge kjønn var representert.

Undersøkelsen gikk ut til både til nåværende og tidligere tilsatte grenaderer i Pbn.¹³ Undersøkelsen ble gjennomført blant de grenaderene som hadde sagt seg villig til å delta. Spørreundersøkelsene ble sendt ut på e-post. Spørreskjemaet var utformet med en rekke kvalitative spørsmål og hadde en åpen tilnærming. Besvarelsene ble analysert kvalitativt.

Forfatterne fant at mangel på opplæring, karriereplaner og kompetanseutvikling samt korttidskontrakter, arbeidstid og tjenestestedets beliggenhet var viktige faktorer som påvirket turnoverintensjon og turnover. Lønn derimot var ikke en sentral sluttårsak for de som hadde valgt å forlate Forsvaret, og trivsel og det gode samholdet i Pbn ble trukket frem som positivt for tjenesten. I tillegg fant forfatterne at brudd på relasjonelle forhold, altså forhold av mellommenneskelig karakter, fort fikk konsekvenser i form av turnover. Herunder kategorier som støtte, medmenneskelighet og anerkjennelse. Forfatterne fant ikke nevneverdige forskjeller i turnoverintensjon og sluttårsaker blant de nåværende og de tidligere tilsatte i Pbn.

3.1.1.4 Evaluering av grenaderordningen

Hæren gjorde en evaluering av grenaderordningen i 2012 (Hæren, 2012). Her ble tre faktorer trukket frem som hemmende for ønsket om en videre karriere i Hæren. De tre faktorene var 1) korttidskontrakter, 2) manglende insentiver og 3) manglende karrieremuligheter.

¹³ Vi har ikke klart å finne noe sted i oppgaven hvor mange respondenter som tilslutt besvarte spørreskjemaet. De blir i midlertidig oppgitt at antall svar fra gruppen som jobber og gruppen som jobbet er like.

3.1.2 Oppsummering og funn

Respondentene i fire av fem studier var grenaderer i Hæren. Kun én studie hadde respondenter fra alle de tre forsvarsgrenene. Den studien påpekte at det ikke var samme misnøye rundt korttidskontrakter hos Sjøforsvaret og Luftforsvaret, som det forfatteren fant hos Hæren (Gustavsen, 2011). Alle studiene er utført i tidsrommet 2008 til og med 2013, altså i årene før *Prop. 111 LS Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)* (FD, 2015).

I sum viser denne litteraturstudien at de studiene som er gjort på personellgruppen grenaderer i stort har henvendt seg til de som er tilsatt i Forsvaret og ikke til gruppen som har sluttet i Forsvaret. Studiene kartlegger i all hovedsak hva som motiverer og ikke motiverer til videre tjeneste. Dette er oppsummert i tabell 3.3 og 3.4. Litteraturstudien gir lite kunnskap om de oppgitte grunnene for turnoverintensjonen skiller seg fra de reelle grunnene til at denne personellgruppen slutter i Forsvaret. Kun én studie inkluderte også grenaderer som hadde sluttet i Forsvaret. Denne studien fant ingen utpregede forskjeller blant de som hadde sluttet og de som fremdeles tjenestegjorde når det gjaldt faktorer som hemmer videre karriere i Forsvaret.

Tabell 3.3 En oppsummering av faktorer som virker fremmende for ønske om en videre tjeneste for grenaderer og konstabler.

Faktorer som virker fremmende for videre tjeneste
<ul style="list-style-type: none">• Trivsel og godt miljø både på jobb og fritid
<ul style="list-style-type: none">• Jobbens innhold
<ul style="list-style-type: none">• Mulighet for internasjonal tjeneste

Tabell 3.4 En oppsummering av faktorer som virker hemmende for ønske om en videre tjeneste for grenaderer og konstabler.

Faktorer som virker hemmende for videre tjeneste	
• Misnøye med tilsettingsforholdet	– <i>Misnøye med korttidskontrakter</i> – <i>Misnøye med hyppig utskiftningen av personell</i>
• Manglende karriereutvikling	– <i>Ønsker mulighet for å gjøre karriere på lavere nivå, horisontalt karriereløp</i> – <i>Bedre mulighet for læring</i>
• Misnøye med lønn og andre insentiver	– <i>Misnøye med lønn</i> – <i>Misnøye med utdanningsstipend</i> – <i>Ønske om bonus</i>
• Tjenestestedets beliggenhet	– <i>Langt unna hjemsted, familie og venner</i>
• Tjenesten er vanskelig å kombinere med familieliv	– <i>Mye fravær fra familien</i> – <i>Høy arbeidsbelastning</i>
• Plan om sivil utdanning	– <i>Sitter ikke igjen med noe fra Forsvaret som har overføringsverdi til sivil arbeidsliv</i>
• Brudd på relasjonelle forhold	– <i>Mangel på støtte, medmenneskelighet og anerkjennelse</i>

3.2 Studier som omfatter personell tilsatt til 35 år

Vi fant fire relevante studier som omhandler personellgrupper med tilsetting til 35 år (T35) én artikkel, én rapport og to masteroppgaver (tabell 3.5).¹⁴ I tillegg har både FD og Sjøforsvaret evaluert avdelingsbefalsordningen. Studiene er gjennomført i Hæren og Sjøforsvaret i perioden før og etter implementeringen av OMT.

Tabell 3.5 angir hvilke metoder som er brukt for innhenting av data, samt hvor mange informanter og/eller respondenter de ulike studiene har hatt.

¹⁴ Vi har funnet rapporter som har referert til KS fagrapport *Spesialistbefalsordningen i støpeskjeen. Avdelingsbefalets holdninger til ny befalsordning* av Svein-Tore Kristiansen fra 2011, men ikke klart å få tilgang til denne rapporten. Den er derfor ikke inkludert i denne analysen.

Tabell 3.5 Studier som omfatter personellgrupper med tilsetting til 35 år.

Forfatter(e) og årstall	Tittel	Publikasjons-type	Personell-gruppe(r) studert	Metode	Antall respondenter
Kristiansen, 2009.	<i>En framtid som avdelingsbefal i Hæren?</i>	Rapport	Avdelingsbefal i Hæren	Intervju Work-shops	40 (jobber) 20 (sluttet) 50 (avd.befal) 50 (grenaderer)
Bergheim, 2017.	<i>Ståtid i Marinen. Hva som motiverer ansatte til å stå lenger tid om bord.</i>	Masteroppgave	OR 2–6 (konstabler og befal)	Spørreundersøkelse	N=77 (korvett, ubåt, minefartøy, fregatt)
Morfjord, 2018.	<i>Ordning for militært tilsatte i praksis.</i>	Masteroppgave	OR i Sambandsbataljonen	Spørreundersøkelse	84
FD, 2009.	<i>Evaluering av avdelingsbefalsordningen.</i>	Evaluering			
Sjøforsvaret, 2013.	<i>Evaluering av avdelingsbefalsordningen i Sjøforsvaret.</i>	Evaluering			
Hellum, 2018.	<i>«Faen, jeg skulle blitt grenader, vært litt «Johnny Enkeltmann» før jeg tok det videre».</i>	Rapport	OR og personell i førstegangstjeneste i Hæren	Intervju Feltarbeid	53

3.2.1 En gjennomgang av studiene

Vi vil i dette kapitlet presentere de ulike studiene i kronologisk rekkefølge.

3.2.1.1 Avdelingsbefal i Hæren

Avdelingsbefalsordningen ble innført i 2005. I 2009 skrev Kristiansen en artikkel som pekte på en rekke forhold på systemnivå og avdelingsnivå som avdelingsbefalet mente var fremmede og hemmende for å stå i jobb frem til aldersgrensen på 35 år (Kristiansen, 2009). Artikkelen het *En framtid som avdelingsbefal i Hæren?*

Datamaterialet som artikkelen bygger på er fra både intervjuer og workshops utført i 2007. Forfatteren intervjuet 60 avdelingsbefal fra Hæren, hvorav 20 hadde avsluttet tjenesten. I intervjuene ble tema som mestring, samarbeid, mobilitet, kompetanse, ledelse, arbeidsorganisering og personalpolitikk berørt. Informantene ble også spurt om de så for seg en fremtid som avdelingsbefal, og hva som i så fall måtte til, eller om de ønsket å gå før fylte 35 år og eventuelt årsaken til det. I tillegg til intervjuene ble det gjennomført to workshops med henholdsvis 50 avdelingsbefal og 50 grenaderer.

Analysene pekte på at når avdelingsbefalet erfarte at arbeidsoppgavene ble rutinepreget og lite stimulerende så sluttet de eller begynte å snakke om å slutte. Det skjedde typisk etter fem til seks år i tjeneste. Avdelingsbefalet oppgav at de hadde behov for i større grad å lære og utvikle seg i jobben. Manglende forutsigbarhet og anerkjennelse samt rigid praksis av regelverket ble fremhevet som faktorer som gjorde at avdelingsbefalet ønsket å slutte. Faktorer som ble rapportert som viktige for å stå i jobb var: mer systematiserte planer for læring og utvikling, muligheter for mobilitet mellom avdelinger, anerkjennelse og rom for å utvikle og anvende ekspertkunnskap.

3.2.1.2 Evalueringer av avdelingsbefalsordningen

I 2009 kom Forsvarsdepartementet med en evaluering av avdelingsbefalsordningen og implementeringen (FD, 2009). I denne evalueringen ble det innhentet noe eget kvantitativt materiale i form av spørreundersøkelser og intervjuer. Vi vil her bare oppsummere det i evalueringen som omhandlet turnoverintensjon. I evalueringen kom det frem at Forsvaret hadde utfordringer med å beholde avdelingsbefal – spesielt innen teknisk bransje. I en spørreundersøkelse sa 40 prosent av avdelingsbefalet at de sannsynligvis vil lete etter en ny jobb utenfor Forsvaret de neste par årene. Omtrent 30 prosent oppgav at det var sannsynlig at de vil stå kontrakten ut.¹⁵ Rapporten pekte på at det var utfordringer knyttet til tilsetningsforholdet som aldersgrense, lønn og bonus i tillegg til kompetansehevings- og karriereplaner, og til synlighet og anerkjennelse.

I 2013 ble det nedsatt en arbeidsgruppe i Sjøforsvaret som skulle evaluere avdelingsbefalsordningen (Sjøforsvaret, 2013). Sjøforsvaret hadde i denne evaluering et arbeidsgiverperspektiv. I 2013 hadde Sjøforsvaret svært få rene avdelingsbefalsstillinger. De fleste stillingene var enten kombinerte avdelingsbefal-/yrkesbefalstillinger eller rene yrkesbefalsstillinger.¹⁶

Vi vil her fokusere på det i evalueringen som omhandler ståtid og sluttårsaker for avdelingsbefal i Sjøforsvaret. Evalueringen påpekte at løftet om ett eller to års bonusutbetaling etter henholdsvis 10 eller 14 års tjeneste ikke hadde særlig rekrutterende effekt eller påvirket valget om å avslutte kontraktsforholdet for yngre befal. Spesielt ønsket om sivil utdanning ble trukket frem som en årsak som veide tungt i avgjørelsen om å forlate Forsvaret før fullført kontrakt. Det

¹⁵ Det vil si til de fyller 35 år.

¹⁶ I 2013 tjenestegjorde 60 prosent av avdelingsbefalet ved Sjøforsvarets operative avdelinger. Omtrent 20 prosent av avdelingsbefalet hadde fullført en bachelorgrad eller tilsvarende, gjennomsnittsalderen var 28 år og gjennomsnittlig tjenesteerfaring var 8,1 år.

tidligste punktet for uttak av fleksibel bonus var på dette tidspunktet 28 år. Rapporten anbefalte å senke denne aldersgrensen til 24 år. Begrunnelsen for denne anbefalingen var at Sjøforsvaret da ville kunne forventet at ståtiden ville øke og dermed bedre kunne nyttiggjøre seg kompetansen til avdelingsbefalet. Det ble også anbefalt at restriksjonene mot å yrkestilsette avdelingsbefal etter utbetalt bonus fjernes.

3.2.1.3 Ståtid i Marinen

Anders Bergheim skrev i 2017 masteroppgaven *Ståtid i Marinen. Hva motiverer ansatte til å stå lenger tid om bord?* (Bergheim, 2017). Bergheim ønsket med denne oppgaven å belyse hva som motiverer tilsatte på gradsnivå OR 2–6¹⁷ for tjeneste ombord på Marinens fartøy. For å avdekke dette benyttet Bergheim spørreundersøkelse som metode.¹⁸ Undersøkelsen ble sendt ut til et utvalgt tilsatte i Marinen – én fregattbesetning, to korvettbesetninger, to minerydderbesetninger og to ubåtbesetninger. Totalt ca. 130 personer mottok undersøkelsen. Undersøkelsen oppnådde en svarprosent på 58 (N=77). Gjennomsnittsalder for konstablene og befalet som besvarte undersøkelsen var henholdsvis 24 og 30 år. Av respondentene hadde 88 prosent tilsetning til 35 år, 5 prosent til 60 år og 6 prosent var på kontrakt. Konstablene hadde i gjennomsnitt seilt 3 år og befalet 7 år på marinens fartøy.

Respondentene oppga høy grad av trivsel og lav turnoverintensjon. Variabler som er relatert til indre motivasjon som godt arbeidsmiljø, kompetanseutvikling, frihet i jobben og karriereplan ble vurdert til å motivere i større grad til lenger ståtid enn kilder til ytre motivasjon med unntak av turnusordning. Mange av respondentene ønsket seg en turnusordning og oppgav at dette ville motivert til å stå lenger i Marinen, her er det ingen forskjell på befal og konstabler. Bergheim konkluderte med at en slik ordning vil kunne gi personellet en redusert arbeidsbelastning, bedre balanse mellom jobb og fritid samt større forutsigbarhet i hverdagen. Bergheim fant at tilsettingsforholdet påvirket motivasjonen for å stå lenger tid om bord, dette gjaldt i større grad for konstabler enn befal. Av de respondentene som hadde et tilsettingsforhold til 35 år oppgav 70 prosent at bonusordningen motiverte dem til å bli stående ut kontrakten.

Bergheim konkluderte med at et utvidet tilsettingsforhold og en turnusordning vil kunne tilrettelegge og bidra til lenger ståtid i Marinen.

3.2.1.4 To studier av OR-personell i Hæren

Den første studien er masteroppgaven *Ordning for militært tilsatte i praksis* (Morfjord, 2018). Hensikten med oppgaven var å undersøke hvordan innføringen av OMT, og de varslede og delvis innførte endringene fra Forsvarets incentivprosjekt, hadde påvirket motivasjon og turnoverintensjonen blant personellgruppen OR i Sambandsbataljonen.¹⁹

¹⁷ Det vil si konstabler og det yngste befalet i spesialistkorpset.

¹⁸ På det tidspunktet oppgaven ble skrevet bestod Marinen primært av fire fregattbesetninger, fem korvettbesetninger, fire minerydderbesetninger og fire ubåtbesetninger (Bergheim, 2017). Populasjonen OR 2–6 i Marinen i 2017 var omtrent 400 personer.

¹⁹ Denne oppgaven ser på både OR 2–4 og OR 5–9. Vi har valgt å presentere resultatene i dette kapittelet da spesielt ungt GBU-utdannet personell hadde høy turnoverintensjon.

Morfjord utførte en spørreundersøkelse blant de 120 tilsatte innenfor OR-kategorien i Sambandsbataljonen. Det var 84 respondenter som besvarte hele eller deler av undersøkelsen. Statistiske metoder ble benyttet for å avdekke sammenhenger mellom respondentenes motivasjon og turnoverintensjon knyttet til OMT.

De yngre respondentene hadde høyere turnoverintensjon enn de eldre. I kategorien som ønsket å slutte er ungt GBU-utdannet personell overrepresentert. Denne kategorien hadde jobbet 1–2 år i Forsvaret, noe som vil si at disse planla å avslutte rett etter plikttjeneste eller kort tid etter. De oppgav videre studier på høyskole eller universitet som grunnen for at de sluttet.

Undersøkelsen avdekket at respondentene var overraskende avmålte i sin entusiasme rundt innføringen av OMT.²⁰ Morfjord fant en signifikant negativ statistisk sammenheng mellom respondentenes motivasjon og innføringen av OMT. Derimot fant han ingen signifikant sammenheng mellom turnoverintensjonen til respondentene og OMT.

Den andre studien er FFI-rapporten «*Faen, jeg skulle blitt grenader, vært litt «Johnny Enkeltmann» før jeg tok det videre»*. Empirisk rapport basert på sosialantropologisk metode om motivasjonsfaktorer, rekruttering, seleksjon og bibeholdelse av grenaderer og befal (Hellum, 2018). Denne rapporten er del av en større tverrfaglig studie som ser på hvordan førstegangstjenesten fungerer som rekrutteringsbrønn for videre karriere i Forsvaret.²¹

Hellum har gjennomført 53 intervjuer og 2 feltarbeid, henholdsvis fra juni 2017 og mai 2018, i Setermoen leir i Bardu kommune i Troms. Rapporten tar blant annet for seg hva både menige og spesialister (grenaderer og befal) tenker om videre karriere i Forsvaret. Informantene i denne studien så på grenaderyrket som en «midlertidig greie». Til tross for at grenaderene nå er tilsatt til de er 35 år, så de fleste for seg en kort karriere i Forsvaret, og ønsket seg et par, tre år før de ville gå over i det sivile liv. Tilsetning til 35 år følte ikke trygt nok til å ville stå kontrakten ut. Tilsettelse til 35 år opplevdes som en forbedring, men likevel ikke som noe man kan satse på da man ville stå på bar bakke som 35-åring uten noe å gå videre på. Det var få som uttrykte en interesse for å stå mange år i samme grenaderstilling, men noen oppga at de kunne se for seg en videre militær karriere med befalsutdanning etter et par år som grenader.

Informantene ble spurt om hva det var med grenaderyrket som fristet til videre karriere i Forsvaret etter førstegangstjenesten. Mange av informantene oppga det å ta ett år eller to som grenader var en annen måte å utfordre seg selv på enn å ta en lederutdanning som befal eller offiser. Flere uttrykte at det å kunne operere fritt, og ikke måtte ha ansvaret å lede noen, oppleves som forlokkende. Grenaderyrket gav dem anledning til å utvikle og finpusse egne soldatferdigheter.

Hellum fant at tjenestestedets geografiske beliggenhet var en sentral faktor i grenaderene og sersjantenes vurdering av hvor lenge de vil bli i Forsvaret. Mange av dem så ikke for seg en

²⁰ Morfjord får ikke besvart hvilken effekt de varslede og delvis innførte endringene fra Forsvarets incentivprosjekt har hatt på personellens tanker om et livslangt karriereløp grunnet et for lavt antall respondenter som hadde besvart disse spørsmålene.

²¹ Studien inngår i FFI-prosjektet «Tverrfaglig forskning på personell, kompetanse og økonomi i forsvarssektoren».

karriere hvor de bor langt fra venner og familie. De uttrykte også at manglende jobbmuligheter for partnere er en utfordring hvis familien skal etablere seg i nærheten av Hærens baser. Informantene er svært kritiske til varslede endringer gjennom incentivprosjektet, spesielt til de foreslåtte endringene i husleieordningen. Mange mente at det er spesielt meningsløst å investere i egen bolig og etablere seg med familie på et tjenestested for så om noen år bli beordret til et annet tjenestested. Gode pendlerforhold ble oppgitt som ett av flere avgjørende kriterier for at en skal bli i Forsvaret.

Det gode fellesskapet og samholdet på Setermoen ble trukket frem som avgjørende for trivsel fra mange av Hellums informanter. Spesielt gjaldt dette for de unge tilsatte hvor få av dem hadde familie eller hadde familien med seg til Setermoen. Trivsel i førstegangstjenesten var også viktig for ønsket om videre militær karriere. Til tross for at mange trives svært godt har de allikevel ingen plan om videre karriere i Forsvaret. De har en plan om en sivil karriere.

3.2.2 Oppsummering og funn

Respondentene i tre av fire studier var spesialister i Hæren (Kristiansen, 2009; Morfjord, 2018; Hellum, 2018). I den fjerde studien var respondentene spesialister i Marinen (Bergheim, 2017). I tre av fire studier er det turnoverintensjonen som kartlegges, kun én studie henvender seg også til avdelingsbefal som hadde sluttet i Forsvaret. I tillegg har det vært gjennomført to evalueringer av avdelingsbefalsordningen, én av FD og én av Sjøforsvaret (FD, 2008; Sjøforsvaret, 2013). Studiene kartlegger i all hovedsak hva som motiverer og ikke motiverer til videre tjeneste. Dette er oppsummert i tabell 3.6 og 3.7.

Studien som er gjort på avdelingsbefal i Hæren er gjort før OMT (Kristiansen, 2007). Den fant at avdelingsbefalet ønsket seg mer forutsigbarhet og anerkjennelse. De ønsket mulighet til en horisontal karriere og mer faglig utvikling. Disse funnene støttes av de to evalueringene som ble gjennomført av avdelingsbefalsordningen (FD, 2009; Sjøforsvaret; 2013). Disse pekte også på utfordringer knyttet til lønn og bonus. Evalueringen fra Sjøforsvaret konkluderte med at bonusutbetalingene kom for sent i karrieren. I tillegg hadde den ikke rekrutterende effekt eller påvirket yngre avdelingsbefal sitt valg om å fortsette i Forsvaret. Ønske om sivil utdanning ble trukket frem som en viktig årsak til at avdelingsbefal ikke stod kontraktstiden ut.

To av studiene er gjennomført etter implementeringen av OMT startet (Bergheim, 2017; Hellum, 2018). Med OMT fikk også grenaderer og konstabler mulighet til tilsetning til 35 år. Studiene til både Bergheim og Hellum påpeker at mange ikke anser T35 som trygt nok til å stå kontrakten ut. De ønsker å ta en sivil utdanning. For OR-personell i Hæren er tjenestestedets geografiske beliggenhet av betydning (Hellum, 2018), og for OR-personell i Marinen er ønske om en turnusordning viktig (Bergheim, 2018).

Tabell 3.6 En oppsummering av faktorer som virker fremmende for ønske om en videre tjeneste for personellgruppene med tilsetning til 35 år.

Faktorer som virker fremmende for videre tjeneste	
• Trivsel og godt arbeidsmiljø	
• Karriereplaner og kompetanseutvikling	— Ønsker systematisk plan for læring og utvikling
• Jobbens innhold	— Anvende ekspertkunnskap — Frihet i jobben — Mulighet til å pusse på soldatferdigheter — Få utfordre seg selv
• Anerkjennelse	
• Mulighet for mobilitet mellom avdelinger	

Tabell 3.7 En oppsummering av faktorer som virker hemmende for ønske om en videre tjeneste for personellgruppene med tilsetning til 35 år.

Faktorer som virker hemmende for videre tjeneste	
• Misnøye med tilsetningsforhold	— Ønske om livslang karriere (T60) — T35 føles ikke trygt nok
• Manglende karriereutvikling	— Arbeidsoppgavene blir etter hvert rutinepreget — Ønsker i større grad å lære og utvikle seg i jobben, anvende ekspertkunnskap — Mulighet for horisontal karriere
• Plan om sivil utdanning	— Har ikke intensjon om å stå kontrakten ut — Bonus (utdanningsbonus) kommer for sent i karrieren
• Insentiver	— Pendlerforhold — Litt sprikende funn om bonus: <ul style="list-style-type: none"> ○ Noen finner at den motiverer ○ Andre mener den kommer for sent
• Rigid praksis av regelverket	
• Manglende anerkjennelse	
• Arbeidsbelastning	— Ønske om turnusordning i Marinen

3.3 Studier som omfatter personell med teknisk utdanning

Vi har funnet tre studier som ser på sluttårsaker for personell med teknisk utdanning (Steria, 2014; Thorsvik, 2016; Dagslott, 2017). To av studiene studerer militære teknikere i Luftforsvaret (Steria, 2014; Dagslott, 2017). Deler av metodikken fra den første studien er gjenbrukt noen år senere i den andre studien. Den siste studien er en masteroppgave som studerer krigsskoleutdannede ingeniører (Thorsvik, 2016). Vi har inkludert denne studien fordi vi i fremtiden vil ha militære ingeniører som både er OF og OR.²² Utfordringen knyttet til å beholde ingeniørkompetansen vil mest sannsynlig ikke være avhengig av om man er OF eller OR.

Tabell 3.8 angir hvilke metoder som er brukt for innhenting av data samt hvor mange informanter og/eller respondenter de ulike studiene har hatt.

²² Det er nå to løp for ingeniører, GOU-ingeniør og OR-ingeniør. For GOU-ingeniør er utdanningen 3,5 år hvorav ett år er offisersutdanning (GOP). For OR-ingeniører er utdanningen 3-årig, men med en tilpasset soldatutdanning før studieoppstart.

Tabell 3.8 Studier som omfatter militært personell med teknisk utdannelse.

Forfatter(e) og årstall	Tittel	Publikasjons-type	Personell-gruppe(r) studert	Metode	Antall respondenter
Sterea, 2014.	<i>Analyse – vilkår for å beholde teknisk personell i vedlikeholds-skvadronene.</i>	Rapport	Militære teknikere i Luftforsvaret (tidligere og nåværende)	Intervju Spørreundersøkelse	38 (tidligere tilsatte) 300
Thorsvik, 2016	<i>Opp eller ut? En kvalitativ studie om hvorfor Krigsskole-utdannede ingeniører slutter etter endt plikttjeneste.</i>	Master-oppgave	Krigsskole utdannede ingeniører (anleggs-teknikk og militær geografi)	Intervju	12 (tidligere tilsatte)
Dagslott, 2017.	<i>The More Things Change, the More They Stay the Same: Innføring av ny militærordning og dens effekt på turnover-intensjon hos teknikere i Luftforsvaret.</i>	Master-oppgave	Militære teknikere i Luftforsvaret	Spørreundersøkelse	178

3.3.1 En gjennomgang av studiene

Vi vil i dette kapitlet presentere de ulike studiene i kronologisk rekkefølge.

3.3.1.1 To studier som ser på teknikere i Luftforsvaret

Den første studien er gjennomført av konsultselskapet Steria på oppdrag fra Luftforsvarsstaben (Steria, 2014). Luftforsvaret ønsket å få kartlagt de underliggende årsakene

til at teknisk personell sluttet samt hva som skulle til for å øke deres ståtid. Arbeidet er dokumentert i rapporten *Analyse – vilkår for å beholde teknisk personell i vedlikeholdssvadrone* (Steria, 2014).

Bakgrunnen for oppdraget var at Luftforsvaret i perioden 2007–2014 hadde opplevd at mange militære teknikere sluttet eller byttet stilling i Forsvaret (Steria, 2014). De yngste sluttet i større grad enn de eldre. De under 25 år stod for 60 prosent av avgangen, og 40 prosent sluttet rett etter plikttjenesten.

Steria gjennomførte telefonintervjuer med 38 unge militære teknikere som har sluttet i Forsvaret til fordel for jobb i det sivile. Følgende faktorer ble oppgitt å være sentrale i valget om å slutte i Forsvaret:

- Fag- og karriereutvikling (35 prosent). Det vil si misnøye med fagutvikling, mulighet for horisontal karriere og utnyttelse av kompetanse.
- Lønn og opplevd urettferdighet (25 prosent). Det vil si misnøye med lønnsutvikling og opplevde urettferdige lønnsforskjeller.
- Geografisk lokasjon av baser (15 prosent).
- Ledelse (15 prosent).
- Personellforvaltning (15 prosent).

I tillegg ble det gjennomført en spørreundersøkelse blant militære teknikere tilsatt i Luftforsvaret. Spørreundersøkelsen gikk ut til 450 hvorav 300 besvarte. Det ble avdekket at én av grunnene til at mange av dem vurderte å slutte var at de opplevde at vedlikeholdsskvadronene i økende grad ble «sivilisert». De opplevde lite militær trening, de sammenlignet seg selv med sivile kollegaer og sivile organisasjoner. De opplevde lønnsbetingelsene som den mest betydningsfulle forskjellen mellom det å være sivil og militær tekniker. I kontrast til de som hadde sluttet i Luftforsvaret, oppgav teknikerne som jobbet der at geografisk lokasjon av Luftforsvarets baser ikke var en faktor som påvirket deres turnoverintensjon.

Analysene avdekket også at erfarte karrieremuligheter og faglig utvikling hang sammen med turnoverintensjonen. Steria påpekte at det de tilsatte opplevde som ineffektiv saksbehandling innen personellområdet påvirket den enkeltes motivasjon for tjeneste. De tilsatte opplevde lønnsystemet som urettferdig, både lønnsforskjeller og mangelfull lønnsutvikling innenfor et horisontalt karriereløp. Analysene viste at det ikke nødvendigvis var lønnsnivået som er driveren bak tilfeldig avgang, men lønnsforskjellene.

Steria foreslo en rekke tiltak for å beholde teknikerne:

-
-
- Utvikle horisontale karriereløp som i større grad gjør det mulig å bekle ulike roller og som motiverer for en livslang karriere innen teknisk vedlikehold.
 - Organisasjonsstruktur, prosesser og roller gjøres til gjenstand for evaluering ved den enkelte vedlikeholdsorganisasjon.
 - Utvikle en lønnspolicy som utjevner interne forskjeller.
 - Få på plass et klart målbilde.
 - Luftforsvarsstaben bør etablere en langsiktig arbeidsform, og at dette arbeidet understøttes av virksomhetsstyringsprosesser der roller, arenaer og ansvar er definert.
 - Etablere prosedyrer for styring innenfor HR-området.
 - Nedsette en gruppe for å ivareta arbeidet med å beholde teknikere på kort og lang sikt.

Den andre studien er masteroppgaven *The More Things Change, the More They Stay the Same: Innføring av ny militærordning og dens effekt på turnoverintensjon hos teknikere i Luftforsvaret* (Dagslott, 2017). I denne oppgaven ønsket Dagslott å undersøke hvorvidt turnoverintensjonen hos militære teknikere i Luftforsvaret hadde blitt påvirket av den pågående innføringen av OMT. Bakgrunnen for oppgaven er den samme som for Steria-undersøkelsen fra 2014 at Luftforsvaret hadde hatt høy turnover på unge teknikere i perioden 2007–2014 (Steria, 2014). I tillegg har Luftforsvaret mange eldre teknikere som gjør at de vil oppleve høy naturlig avgang i årene som kommer. Disse faktorene tilsammen vil påvirke Luftforsvarets kapasitet til å gjennomføre teknisk drift og vedlikehold på sikt. Innføringen av OMT har også ført til endringer for denne personellkategorien. Tidligere tok de militære teknikerne grunnleggende befalsutdanning og fikk tilsetning som yrkesbefal på spesielle vilkår. Teknikere i Luftforsvaret skal med ny militærordning ikke lenger ta grunnleggende befalsutdanning. De skal nå være spesialister.

Dagslott brukte samme spørreskjema som Steria hadde brukt i 2014 (Steria, 2014). Spørreundersøkelsen gikk ut til et noe mindre utvalg enn undersøkelsen gjennomført av Steria.²³ Han avdekket ingen statistisk signifikant endring i turnover fra 2014 til 2016. Dette til tross for at personellet var svært negativt innstilt til innføringen av OMT. Studien avdekket også en rekke andre forhold relatert til innføringen av den nye ordningen, som forfatteren mener må sees i sammenheng med teori om motstand mot endring.

3.3.1.2 Krigsskoleutdannede ingeniører

I 2016 skrev Thorsvik en masteroppgave som så på hva som er årsakene til turnover blant krigsskoleutdannede ingeniører (Thorsvik, 2016). Oppgaven hadde tittelen *Opp eller ut? En kvalitativ studie om hvorfor Krigsskoleutdannede ingeniører slutter etter endt plikttjeneste*.

²³ Undersøkelsen gikk ut til 420 respondenter hvorav 178 besvarte.

Krigsskolen utdanner årlig et lite kull ingeniører med fordyping i militær anleggsteknikk eller militær geografi.²⁴ Forsvaret har hatt problemer med å beholde ingeniøroffiserene, og fra 2004 til 2013 sluttet hele 43 prosent av dem etter plikttjenesten (Thorsvik, 2016). I 2016 var gjennomsnittlig ståtid for ingeniører i Forsvaret 4,5 år. Thorsvik ønsket å kartlegge hvorfor ingeniørene forlater Forsvaret etter endt plikttjeneste. Hun brukte telefonintervju som metode og intervjuet 12 ingeniører som hadde sluttet i Forsvaret. De mest fremtredende årsakene til at hennes informanter har sluttet var geografisk beliggenhet av tjenestested, familieforhold og manglende mulighet til faglig utvikling gjennom anvendelse av ingeniørkompetansen. Thorsvik påpekte at mange av ingeniøroffiserene startet plikttjenesten sin på lavt organisatorisk nivå, og deretter måtte avtjene 2 års troppssjefstjeneste for å tilegne seg ledererfaring. Disse tjenestestillingene var ikke nødvendigvis ingeniørfaglig rettet. Det gjorde at det tok forholdsvis lang tid før ingeniørene kunne tjenestegjøre i fagrettede ingeniørstillinger og på den måten få brukt spesialistkompetansen sin. Ingeniørene hadde ofte en plan om å slutte eller ingen langsiktig plan om operativ karriere i Forsvaret. De var på jobbsøk underveis i plikttjenesten for å finne alternativer som var bedre lønnet, lokalisert på mer sentrale steder og som var nærmere egen familie.

3.3.2 Oppsummering og funn

Teknisk personell i disse studiene har i all hovedsak tilsetting til pensjonsalder, og skiller seg på denne måten fra de foregående studiene vi har sett på. Tilsetningsforhold er ikke en årsak til turnover for denne gruppen. Det er heller ikke ønske om en sivil utdanning da de i stort har en utdanning som er attraktiv i det sivile arbeidsmarkedet. De mest sentrale årsakene til å slutte her er et attraktivt utsidemarked, høyere lønn, geografisk lokasjon av arbeidsplass, hensyn til familien og et ønske om å kunne jobbe med faget (tabell 3.9).

To av tre studier henvender seg til personell som har sluttet i Forsvaret. Riktig nok er ikke utvalget så stort, men studiene viser små forskjeller på hva man er misfornøyd med og hva som gjør at man slutter. En forskjell er at tjenestestedets beliggenhet var en viktigere faktor i spørsmålet om en livslang karriere i Forsvaret for teknikerne som har valgt å slutte enn for dem som jobber i Luftforsvaret.

²⁴ I følge Thorsvik har 77 offiserer fullført Krigsskolens ingeniørlinje og startet på plikttjenesten fra linjen ble opprettet i 2004 og frem til 2014.

Tabell 3.9 En oppsummering av faktorer som virker hemmende for ønske om videre tjeneste for teknisk utdannet militært personell.

Faktorer som virker hemmende for videre tjeneste for teknisk utdannet militært personell	
• Karriereutvikling	<ul style="list-style-type: none"> – Manglende mulighet for horisontal karriere og utnyttelse av spesialist kompetanse – Noe motstridende funn: <ul style="list-style-type: none"> ○ Krigsskoleutdannede ingeniører: lang tid før en får anvendt ingeniør kompetansen ○ Militære teknikere: sivilisering, lite militær trening
• Karriereplan	<ul style="list-style-type: none"> – Har ikke intensjon om en lang karriere i Forsvaret – På jobbsøk under plikttjeneste
• Lønn	<ul style="list-style-type: none"> – Gode utsidemuligheter for bedre lønn – Opplevelse av ulike lønnsforhold for militære og sivile teknikere – Misnøye med lønnsutvikling
• Tjenestestedets beliggenhet	<ul style="list-style-type: none"> – Geografisk lokasjon av baser – Vanskelig å kombinere med familieliv
• Ledelse	
• Personellforvaltning	
• Famileforhold	

3.4 Andre relevante studier

I denne litteraturstudien har vi inkludert fem studier som har kartlagt hvorfor militært personell slutter eller tenker på å slutte (tabell 3.10). Felles for disse fem studiene er at de ser på offiserer og spesialister samlet. I denne litteraturstudien har vi ikke inkludert studier som kun ser på offiserer.

To av publikasjonene belyser hvorfor militære kvinner forlater Forsvaret (Steder, 2010; Strand, 2010). Begge er fra FFI-prosjektet «Forskning på årskull». Én rapport peker på at balansen mellom familielivet og det å være yrkesmilitær er krevende (Heen, 2012). To publikasjoner viser at enkelte typer kompetanse produsert i Forsvaret er spesielt attraktive for det sivile arbeidsmarkedet (Strand et al, 2013; Skorge og Grønnlund, 2018). Én masteroppgave ser på hvilke insentiver som påvirker de tilsattes valg av tjenestested (Bøe, 2018). Felles for disse studiene er at de bekrefter funn fra de foregående publikasjonene hvor vi kun så på spesialister.

Tabell 3.10 Relevante studier av turnoverintensjon og sluttårsaker for militært personell.

Forfatter(e) og årstall	Tittel	Publikasjons- type	Personell- gruppe(r) studert	Metode	Antall respondenter
Steder, 2010.	<i>Kvinner i Forsvaret – quo vadis?</i>	Artikkel i NMT	Militært tilsatte kvinner som har sluttet i Forsvaret	Bygger på forskning fra FFI-prosjektet «Forskning på årskull» 2008 til 2010	
Strand, 2010.	<i>Betydningen av alder, militær grad og kjønn for karriere og karriereutvikling – en statistisk analyse av karriereundersøkelsen i Hæren.</i>	Rapport (FFI)	Militært tilsatte i Hæren	Spørreundersøkelse	1200
Heen, 2012.	<i>Samliv i Forsvaret 2011: forholdet mellom familie og arbeid i befalsfamilier: en kvantitativ studie.</i>	Rapport (AFI)	Befal og partnere	Spørreundersøkelse	360
Strand, Gullichsen og Steder, 2013.	<i>En sterk norsk maritim næring – en trussel for Sjøforsvaret?</i>	Rapport (FFI)	Tilsatte i Sjøforsvaret (nåværende og tidligere tilsatte)	Spørreundersøkelse Gjennomgang av sluttsamtaler	113
Skorge og Grønnlund, 2017.	<i>En studie av motivasjon og insentiver på avdeling for IKT-kapasiteter.</i>	Masteroppgave	Tilsatte i FMA IKT-kapasiteter.	Intervju	9

Bøe, 2018.	<i>Hvordan påvirker incentivordninger i Forsvaret de ansattes valg av tjenestested?</i>	Master-oppgave	Militært tilsatte, NOF- og BFO-medlemmer	Spørreundersøkelse	1300
------------	---	----------------	--	--------------------	------

3.4.1 En gjennomgang av studiene

Vi vil i dette kapittelet presentere de ulike studiene i kronologisk rekkefølge.

3.4.1.1 Hvorfor slutter kvinnelige spesialister i Forsvaret?

FFI-prosjektet «Forskning på årskull», som gikk fra 2008 til og med 2017, har sett på hvordan rekruttere og beholde kvinner i Forsvaret. I den forbindelse er det blitt gjennomført studier for å kartlegge hvorfor militære kvinner sluttet i Forsvaret. Det meste av denne kartleggingen har vært gjort for kvinnelige offiserer, få studier har inkludert kvinnelige spesialister. I 2010 skrev Steder artikkelen *Kvinner i Forsvaret – quo vadis?* (Steder, 2010). Resultatene som ble presentert i denne artikkelen bygger på forskningen som var gjort i prosjektet frem til 2010.²⁵ I denne artikkelen ble det trukket frem tre hovedgrunner til at unge kvinner hadde sluttet i Forsvaret. Den første var at de brukte Forsvaret aktivt som et springbrett inn i andre yrkeskarrierer, som politi- og sykepleieryrket. Den andre grunnen bunnet ut i individuelle valg og beslutninger. Felles her var at kvinnene hadde trivdes godt i Forsvaret, men stod ovenfor valg som for eksempel ønske om en sivil utdanning, annet jobbtilbud eller familiære årsaker. Den tredje grunnen var at kvinnene ikke følte seg velkomne i Forsvaret. De hadde opplevd mobbing og uønsket seksuell oppmerksomhet.

En annen studie fra samme prosjekt er rapporten *Betydningen av alder, militær grad og kjønn for karriere og karriereutvikling – en statistisk analyse av karriereundersøkelsen i Hæren* (Strand, 2010). «Forskning på årskull» fikk her tilgang til grunnlagsdata fra spørreundersøkelsen *Karriere i Hæren* som ble gjennomført vinteren 2009 blant militært tilsatte i Hæren. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til hele populasjonen²⁶, og oppnådde en svarprosent på ca. 50. Formålet med FFI-rapporten var å undersøke om spesielt kjønn, men også alder og militær grad, påvirket i hvilken grad karriere og karriereutvikling ble ivaretatt i Hæren.

Undersøkelsen bestod av 36 spørsmål, hvorav 3 omhandlet turnoverintensjon. Et funn var at de fleste (92 prosent) oppgav at de i varierende grad seriøst hadde vurdert å slutte i Hæren. De viktigste faktorene til dette ble oppgitt å være hensyn til familie, bosted og sosialt nettverk samt

²⁵ Her inngår blant annet resultatene fra underleverandørene i prosjektet. Krigsskolen på Linderud leverte i 2009 to delrapporter til prosjektet som omhandlet intervjuer med kvinnelig militært tilsatte som hadde sluttet i perioden 2007 og 2008. Det ble til sammen utført tolv intervjuer. Rapportene het: *En oppfølging av kvinner som har sluttet i Forsvaret. Delrapport 1 til FFI* (Boe, 2009) og *En oppfølging av kvinner som har sluttet i Forsvaret. Delrapport 2 til FFI fra Krigsskolen juni 2009* (Boe og Skjæret, 2009). I tillegg til KS-fagrapport nr. 2 2008: *Kunsten å rekruttere og beholde jenter i Forsvaret. Skisse til en ny strategi for å øke kvinneandelen i Forsvaret* (Kristiansen et al, 2008).

²⁶ Undersøkelsen gikk ut til 2531 individer.

ønske om bedre utviklingsmuligheter.²⁷ Her fant vi ingen forskjeller blant menn og kvinner. Én av fire svarte at de på tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført vurderte i meget stor / stor grad å slutte, yngre i større utstrekning enn eldre.

Spørreundersøkelsen viste kun små forskjeller i hvordan kvinner og menn oppfattet karrieresystemet. Begge kjønn var ”passe fornøyd” med hvordan karriere ble ivaretatt, og de fleste oppgav at de i løpet av de fem siste årene ”aldri” verken formelt eller uformelt hadde mottatt karriereveiledning eller blitt informert om sine muligheter for individuell karriereutvikling.²⁸

3.4.1.2 Forholdet mellom militært arbeid og familien

Heen har skrevet to rapporter som omhandler forholdet mellom familie og arbeid i befalsfamilier (Heen 2006 & 2012). I begge rapportene benyttes samme spørreskjema. Vi vil her konsentrere oss om de resultatene som omhandler turnoverintensjon fra den siste studien *Samliv i Forsvaret: forholdet mellom familie og arbeid i befalsfamilier: en kvantitativ studie* (Heen, 2012).

Spørreundersøkelse ble sendt ut til et representativt utvalg av befall og deres partnere (Heen, 2012).²⁹ Spørreundersøkelsen oppnådde en svarprosent på 36. Rapporten peker på at spesielt for forsvarsansatte kan det være vanskelig å oppfylle kravene fra arbeidslivet samtidig som en skal fylle rollen som partner og kanskje forelder. Heen fant at nesten halvparten av alt befall mer eller mindre regelmessig vurderer om de skal slutte i Forsvaret på grunn av familien. I undersøkelsen oppgav ca. halvparten av gift/samboende befall at de er helt enig / delvis enig i at de stadig vurderte sin tilknytting til Forsvaret på grunn av familiemessige forhold.

Heen påpeker at belastningene knyttet til å være en befalsfamilie i stor grad er knyttet til at befalet er mye borte fra hjemmet, og uforutsigbarhet på kort og lang sikt. Pendling trekkes også frem som en faktor som er svært belastende for de det gjelder. Rapporten pekte på at det ikke bare er å flytte familien med seg fordi lokaliseringen av Forsvarets tjenestesteder ofte er mindre steder med begrensede arbeidsmuligheter for partner. Deployering utenlands oppleves som en stor belastning for ektefelle/samboer og barn. Befalet var adskillig mer positive til deployering enn partnerne var, men oppgir at tanken på de der hjemme var den største belastningen ved deployering. Rapporten fant en klar sammenheng mellom samlivsbrudd og antall deployeringer.

²⁷ Lignende funn finner vi i rapporten *Stigespillet – Unge kvinners karriereløp i Forsvaret* (Olsvik, 2014). Denne studien viste at kvinnelige offiserer møtte særskilte utfordringer i Forsvaret, slik som å følge den vertikale karrierestigen, å kombinere karriere og familie, og å få rom til egen karriere i en tokarrierefamilie i tillegg til opplevelser knyttet til kvotering og trakassering.

²⁸ ”Riktige og viktige kontakter og at sjefen kjenner deg” ble oppfattet å være det viktigste forholdet for å gjøre karriere i Hæren. Derimot viste analysene at det var større ulikheter mellom aldersgrupper enn hva det var mellom kjønn, dvs. at de yngre (< 40 år) og de med lavere grad (under graden major) skilte seg fra de eldre og de med høyere grad på de fleste av de karriererelaterte spørsmålene. Godt arbeidsmiljø, stillingens arbeidsoppgaver og gode utfordringer var de mest sentrale forholdene for arbeidstilfredsstillelse for alle respondentene.

²⁹ 993 befall og av disse var 803 gift eller samboende.

3.4.1.3 Attraktivt utsidemarked

I 2013 publiserte FFI rapporten *En sterk maritim næring – en trussel for Sjøforsvaret* (Strand, Gulichsen og Steder, 2013). Dette var et oppdrag fra Generalinspektøren i Sjøforsvaret fordi Sjøforsvaret i en tid hadde opplevd et stort tap av kritisk maritim kompetanse. Dette tapet påvirket Sjøforsvarets operative evne – det vil si den totale kapasitet og evne til å bemanne operativ struktur. Basert på eksisterende litteratur om norsk maritim næring, intervjuer med nøkkelinformanter i bransjen og spørreundersøkelser blant daværende og tidligere tilsatte i Sjøforsvaret, avdekket denne rapporten ulike forhold i og utenfor næringen som bidro til tap av kompetanse i Sjøforsvaret.

I Bergensregionen hvor store deler av Sjøforsvaret er lokalisert var det på tidspunktet hvor analysene ble utført en stor etterspørsel etter maritim og teknisk kompetanse i privat og offentlig virksomhet. Dette arbeidsmarkedet var også interessert i den kompetansen som ble produsert i Sjøforsvaret. En spørreundersøkelse mot maritime bedrifter i Bergensregionen viste at det var de største bedriftene som drev mest aktiv rekruttering mot Sjøforsvaret, og at de i større grad enn mindre bedrifter fant Sjøforsvarets kompetanse attraktiv.

Analysene viste at 60–70 prosent av de som forlot Sjøforsvaret gikk til maritim næring eller olje og gass-relatert næring. Et flertall av de som hadde sluttet oppgav at de ikke hadde vært aktivt jobbsøkende da de valgte å forlate Sjøforsvaret. I underkant av halvparten av denne gruppen hevdet å ha blitt oppmuntret til å søke (*head hunted*).

Et par avdelinger i Sjøforsvaret gjennomførte på denne tiden strukturerte sluttsamtaler. En gjennomgang av disse viste at omstillinger, lønn, ønske om nye utfordringer / prøve noe annet, at personellet ikke følte seg verdsatt, manglende karrieremuligheter og at det var utfordrende å få nok tid til familie og venner var blant de årsakene som ble oppgitt som grunner til å forlate Sjøforsvaret. Flertallet var positive til å søke seg tilbake til Forsvaret ved et senere tidspunkt dersom det skulle dukke opp en interessant jobb.

IKT-bransjen i Norge står overfor kompetansemangel, hvilket medfører stor konkurranse mellom virksomheter om nettopp høyspesialisert IT-kompetanse. Dette treffer også forsvarssektoren og var bakgrunnen for masteroppgaven *En studie av motivasjon og insentiver på avdeling for IKT-kapasiteter* (Skorge og Grønlund, 2017). Hvordan skal Forsvarsmateriell (FMA) klare å holde følge i konkurransen om høyspesialisert IT-kompetanse når de ikke er lønnsledende, var ett av spørsmålene forfatterne stilte seg. Hensikten med denne oppgaven var å kartlegge og analysere insentivene som IKT-kapasiteter i FMA har, og å undersøke hvilken effekt disse insentivene har på det å rekruttere og beholde personell.

Metoden som ble brukt var hovedsakelig kvalitativ, gjennom semi-strukturerte intervjuer av ni respondenter. I tillegg har forfatterne brukt noe sekundær data, offentlige dokumenter og lover som regulerer arbeidsforhold som gjelder for virksomheten.

Studien fant at tilsatte i IKT-kapasiteter motiveres av ulike insentiver, men i hovedsak motiveres de av sine arbeidsoppgaver, variasjon og autonomi. Forfatterne mente disse driverne er IKT-

kapasitetens mest konkurransedyktige fordeler når det gjelder å beholde personell, og muligens også når det gjelder rekruttering av personell. De mente økonomiske insentiver er viktige, men bør ikke være avdelingens hovedfokus når det gjelder å rekruttere og beholde personell.

3.4.1.4 Valg av tjenestested

Mange av studiene vi har sett på så langt i denne litteraturstudien har avdekket at tjenestestedets beliggenhet har betydning for ståtiden til spesialistene. Bø skrev i 2018 masteroppgaven *Hvordan påvirker incentivordninger i Forsvaret de ansattes valg av tjenestested?* (Bø, 2018). Bø gjennomførte en spørreundersøkelse blant tilsatte i Forsvaret, distribuert gjennom de to største fagorganisasjonene for de militært tilsatte.³⁰ Antall respondenter var 1300.

Bø fant at dagens incentivordninger påvirket de tilsattes valg av tjenestested. Han fant at respondentene var følsomme for endring i ordningene og valgte ofte det alternativet med høyest økonomisk nytte. Undersøkelsen avdekket ingen forskjeller mellom hvordan dagens ordninger virket for offiserer og spesialister. Når respondentene skal søke- eller tegne villighet for ny tjenestestilling var tjenestestedets beliggenhet den viktigste faktoren.

Sparing i egen bolig var respondentenes prefererte spareform, likevel var det mange som ikke ønsket å kjøpe egen bolig på tjenestestedet. I Nord-Norge var etterspørselen etter forsvarsboliger høyere enn på Østlandet, hvor mange heller valgte å pendle mellom messerom og egen bolig. Bø konkluderte med at undersøkelsen viste at dagens incentivordning sannsynligvis motiverte til pendling fremfor flytting. Rundt halvparten av respondentene ville valgt flyttebonus fremfor pendlerreiser dersom disse ordningene hadde hatt tilnærmet lik økonomisk verdi. Bø viste at lang reisetid og reiseavstand mellom tjenestestedet og folkeregistrert adresse hadde negativ innvirkning på motivasjonen for å fortsette i Forsvaret.³¹ Dette gjaldt uavhengig av tjenestestedets beliggenhet. For å redusere kostnader knyttet til frafall anbefalte Bø at Forsvaret som hovedregel bør prioritere ordninger som legger til rette for flytting, fremfor pendling.

3.4.2 Oppsummering og funn

Funnene fra disse fem studiene som ser på hvorfor militært tilsatte som gruppe slutter eller tenker på å slutte, samsvarer godt med funn vi har for studier som kun ser på spesialister. Familie, bosted, geografisk lokasjon av baser, ønske om sivil utdanning, sosialt nettverk samt

³⁰ Norges offisers- og spesialistforbunds (NOF) og befalets fellesorganisasjon (BFO).

³¹ I innledningen til oppgaven sin refererte Bø til en studie fra 2005 som kartla årsaker til at tilsatte i Rena leir ikke valgte å bosette seg i Åmot kommune (Stevik, 2005). Denne studien er eldre enn 2008, men vi angir hovedfunnene her. De er knyttet til familien. Respondentene ønsket stabile oppvekstvilkår for egne barn. De ønsket ikke at barn og ektefeller skulle flyttes vekk fra familie og venner. Mangel på relevante arbeidsplasser for ektefeller i rimelig avstand var også et sentralt punkt. Respondentene opplevde boliginvesteringer i Åmot som usikre sammenlignet med boliginvestering i mer sentrale strøk. For at respondentene skulle velge å bosette seg i Åmot kommune oppgav de at sikkerhet i ansettelsesforholdet, gode karrieremuligheter i Rena leir, at det var mulig å gjøre karriere uten å flytte videre samt mulighet for fritids- og friluftslivsaktiviteter som viktig faktorer.

ønske om bedre utviklingsmuligheter er viktige grunner til at både militært tilsatte menn og kvinner vurderer å slutte.

3.5 Studier som har benyttet registerdata

Til slutt vil vi se på en studie som har benyttet registerdata for beregne sluttrater for ulike personellgrupper i Forsvaret (Lillekvelland & Strand, 2015).

I 2013 ledet Forsvarsdepartementet en større utredning som dannet grunnlaget for OMT. FFI bidro i dette arbeidet blant annet med kartlegging og analyser av sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret i perioden 2008 til 2012. Dataene som ble benyttet var hentet fra Forsvarets SAP-system. Dette arbeidet er dokumentert i FFI-rapporten *En analyse av sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret* (Lillekvelland & Strand, 2015). Analysene viste at personellkategorier som var fast tilsatt til pensjonsalder, som yrkesbefal og sivile, hadde relativt lik og lav sluttrate rundt 4 prosent. Dette er sluttrater i samme størrelsesorden som offentlig sektor for øvrig. Sluttraten for avdelingsbefal, som hadde et ansettelsesforhold frem til 35 år, lå rundt 7 prosent. Personellgrupper som hadde korttidskontrakter, slik som vervede (grenaderer og konstabler), hadde sluttrater rundt 25 prosent. I 2012 var sluttratene for spesialistene relativt like i de tre forsvarsgrenene.

Analysene viste at for alle personellgruppene er det en sterk sammenheng mellom alder og sluttrate – yngre sluttet i større utstrekning enn eldre. I tillegg sluttet yngre kvinner i større utstrekning enn yngre menn innenfor personellkategoriene avdelingsbefal og vervede.

Denne rapporten viste også at stillingsbyttene for befal i Forsvaret inntraff oftere enn intensjonen som var hvert 3 år. I tillegg skjedde en stor andel av stillingsbyttene ut av kompetanseområdet, også for personellgrupper som var ment å tilføre spisskompetanse og kontinuitet, som personellgruppen avdelingsbefal.

4 Oppsummering og diskusjon

4.1 Hovedfunn

Innledningsvis stilte vi oss spørsmålet: Hva vet vi om hvorfor spesialisten tenker på å slutte eller slutter i Forsvaret? Gjennomgangen av litteraturen viser oss at vi vet en del om hvorfor spesialisten tenker på å slutte, men at det er få studier som henvender seg til spesialister som har sluttet i Forsvaret. Denne litteraturstudien kan derfor ikke si noe om de reelle sluttårsakene skiller seg fra grunnene til turnoverintensjon.

Her følger en liste over grunner til å tenke på å slutte eller slutte for spesialister i Forsvaret som vi har identifisert i minst fire studier (se vedlegg A for en fullstendig oppsummering):

- Manglende karriere- og utviklingsmuligheter
- Misnøye med tilsettingsforholdet
- Tjenestedets beliggenhet
- Vanskelig å kombinere med familieliv
- Misnøye med lønn og/eller insentiver
- Ingen plan om karriere i Forsvaret (turnoverintensjon) / plan om sivilutdanning
- Manglende anerkjennelse

Er disse årsakene til å slutte eller tenke på å slutte ulike det vi finner ellers i arbeidslivet? Bård Kuvaas, som er professor ved BI, kommenterte i januar 2018 en stor metaundersøkelse som hadde sett på hvorfor medarbeidere slutter i en jobb (Kuvaas, 2018). I denne metastudien kommer det frem at de viktigste forklaringene ikke overraskende nok er det å tenke på å slutte og faktisk jobbsøking (Rubenstein et al., 2018).³² Utover disse åpenbare sammenhengene kommer det å håndtere utfordringer, jobbtilfredshet, andre tilfredshetsfaktorer og ulike varianter av organisasjonsforpliktelse relativt høyt på listen. Kuvaas påpeker at denne forskningen viser at lønn er mindre viktig enn mange tror og at andre typer insentiver og karriere- og utviklingsmuligheter faktisk er viktigere for å redusere turnover. Metaanalysen viste også at det var en positiv sammenheng mellom arbeidsmarkedsforhold og turnover, men ikke så sterk som en skulle forvente.

Vi ser at mange av sluttårsakene vi har identifisert for spesialistene i denne litteraturstudien er sammenfallende med de mest fremtredende sluttårsakene fra det sivile arbeidslivet, men også at noen av årsakene vi har identifisert virker å være mer spesifikke for Forsvaret. Vi vil nå først se nærmere på noen av de sammenfallende funnene, for deretter å se nærmere på de sluttårsakene som virker å være mer spesifikke for Forsvaret. Sammenlignet med det sivile arbeidslivet er

³² Korrelasjonen reflekterer styrken på sammenhengen og kan variere mellom -1 og +1. Sammenhengen mellom å slutte og 1) tenke på å slutte (0,56), 2) faktisk jobbsøking (0,40), 3) å håndtere utfordringer (-0,39), 4) jobbtilfredshet (-0,28), 5) andre tilfredshetsfaktorer (-0,43), 6) ulike varianter av organisasjonsforpliktelse (-0,29), 7) insentiver og karriere- og utviklingsmuligheter (-0,28) og 8) lønn (-0,17) (Rubenstein, 2018). Positive verdier indikerer at faktoren øker sjansen for turnover, en negativ verdi indikerer at sjansen for turnover reduseres.

turnover for Forsvaret på militært personell ofte mer kostbart da utdanningen skjer internt i organisasjonen.³³

4.2 Årsaker til å slutte som er like i Forsvaret og i det sivile arbeidslivet

4.2.1 Turnoverintensjon

Kuvaas trakk frem at det å tenke på å slutte var en av faktorene som korrelerer best med turnover (Kuvaas, 2018). Litteraturstudien avdekker at mange spesialister tenker på å slutte i Forsvaret eller har ingen plan om en lang karriere i Forsvaret.³⁴ Forsvaret følger med på medarbeidernes turnoverintensjon. Den blir årlig kartlagt gjennom Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU)³⁵. I 2017 oppgav 22,5 prosent av OR-personellet mot 17,5 prosent av OF-personellet at de ønsket å slutte i Forsvaret i løpet av de neste to årene av andre årsaker enn naturlig avgang. Det vil si at i underkant av én av fire spesialister tenker på å slutte i løpet av de neste to årene. Hva er så den reelle turnoveren for spesialister i dag? FFI har kartlagt sluttrater for spesialistene (OR) i 2016 og 2017 (Fauske, 2019).³⁶ Denne studien viser at sluttratene har ligget mellom 7–9 prosent i denne perioden, som er noe lavere enn turnoverintensjonen i samme periode.

Turnoverintensjonen kan også være et mål på medarbeideres holdninger og kan for eksempel være nyttig i kartleggingen av hvordan tilsatte reagerer på ulike endringer i en organisasjon (Kuvaas & Dysvik, 2008; Lai, 2011). Turnoverintensjonen kan på denne måten fungere som en temperaturmåler på organisasjonen. For eksempel har flere av masteroppgavene som inngår i denne litteraturstudien sett på sammenhengen mellom innføringen av OMT og turnover, men ikke funnet noen signifikant sammenheng.

4.2.2 Trivsel og organisasjonsforpliktelse

Denne litteraturstudien har hatt fokus på hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret, men det er også viktig å kartlegge hvorfor de blir. Noen av studiene har pekt på at trivsel og det unike arbeidsmiljøet er faktorer som gjør at spesialistene ønsker å fortsette i Forsvaret. Det samme er jobbens oppgaver og muligheter til å anvende ekspertkunnskap. Forsvarets medarbeiderundersøkelse viser at de militært tilsatte opplever høy grad av jobbtilfredshet og de oppgir høy grad av organisasjonstilhørighet.³⁷ Dette er viktige faktorer for at medarbeidere skal bli i en

³³ I det sivile arbeidslivet er det at en medarbeider slutter, estimert til å koste det dobbelte av medarbeiderens årslønn (Kuvaas, 2018). I tillegg taper organisasjoner ofte taus kunnskap, og turnover kan også smitte over på kolleger.

³⁴ Steder, 2010; Gustavsen, 2011; Gustavsen og Johannessen, 2012; Sjøforsvaret, 2013; Thorsvik, 2016; Morfjord, 2018; Hellum, 2018.

³⁵ Undersøkelsen sendes ut til alt tilsatt personell i Forsvaret og har de siste årene hatt en svarprosent på i overkant av 60 prosent.

³⁶ Her inngår alle som er OR 2–9 uavhengig av tilsetningsforhold. Studien inngår som et av bidragene til prosjekt «Spesialisten» fra FFI-prosjektet «Tverrfaglig forskning på personell, økonomi og kompetanse i forsvarssektoren» (P1466).

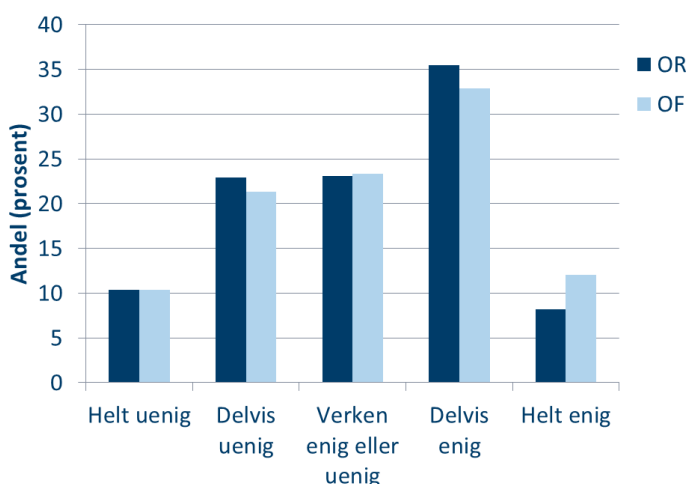
³⁷ I FMU 2017 oppgir i overkant av 65 prosent av OR-personellet at de er nokså mye / svært tilfredse med jobben sin. På en skala fra 1 til 5 oppnår OR-personellet en skår på 4,07 i snitt på tre spørsmål som kartlegger organisasjonstilhørighet.

organisasjon (Rubenstein med fler, 2018; Kuvaas, 2018). Forsvaret bør fokusere på disse faktorene i kampen om både å beholde og rekruttere personell.

4.2.3 Karriere- og utviklingsmuligheter

Et funn i denne litteraturstudien er at mange av spesialistene tenker på å slutte fordi de ikke er fornøyd med karriere- og kompetanseutvikling.³⁸ Dette funnet er sammenfallende med funn fra arbeidslivet generelt om hvorfor medarbeidere bytter jobb (Kuvaas, 2018).

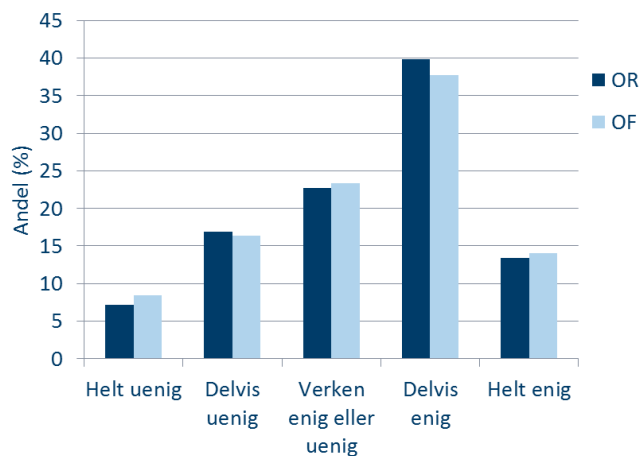
Forsvarets medarbeiderundersøkelse kartlegger hva de tilsatte i Forsvaret tenker om egen kompetanseutvikling og karriereplaner. I 2017 var spesialistene delt i sitt syn på om egen kompetanseutvikling ble ivaretatt i Forsvaret – ca. 45 prosent var fornøyd og ca. 35 prosent var misfornøyd (figur 4.1). Figur 4.1 viser at spesialistene ikke skilte seg nevneverdig fra offiserene i dette spørsmålet.



Figur 4.1 Svar på spørsmålet «Jeg er tilfreds med kompetanseutviklingen Forsvaret tilbyr meg» fordelt på OR og OF (FMU, 2017).

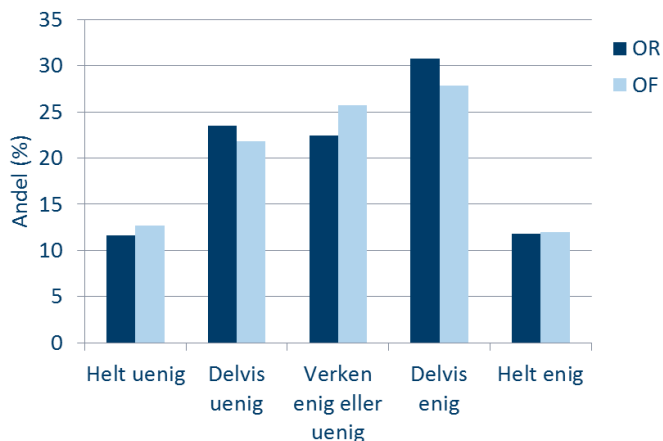
Medarbeiderne tar også stilling til en rekke spørsmål som omhandler karriereplanlegging og karrieremuligheter i Forsvaret. I 2017 hadde i overkant av 50 prosent av de militært tilsatte klart for seg hvilke karrieremuligheter som fantes for dem, her finner vi ingen fremtreden forskjell mellom OR og OF (figur 4.2).

³⁸ Kristiansen, 2009; FD, 2009; Strand, 2010; Gustavsen, 2011; Gustavsen og Johannessen, 2012; Lubiana og Haugland, 2013; Hæren, 2012; Steria, 2014; Strand, 2013; Olsvik, 2014; Thorsvik, 2016; Bergheim, 2017.



Figur 4.2 Svar på spørsmålet «Jeg har klart for meg hvilke karrieremuligheter som finnes for meg i Forsvaret» fordelt på OR og OF (FMU, 2017).

På spørsmålet om medarbeiderne opplever å ha gode karrieremuligheter i Forsvaret svarte ca. 40 prosent at de var enig og 35 prosent at de var uenig (figur 4.3). Noe overraskende er det at offiserene som alle er tiltenkt en livslang karriere i Forsvaret (T60) var noe mindre fornøyd med karrieremuligheten enn OR-personellet hvor flertallet kun har tilsetning til 35 år. Dette er forhold som bør undersøkes nærmere.



Figur 4.3 Svar på spørsmålet «Jeg opplever å ha gode karrieremuligheter i Forsvaret» fordelt på OR og OF (FMU, 2017).

Faglig utvikling er en viktig faktor for motivasjon og trivsel i arbeidslivet. Dagens generasjon unge arbeidstakere kjennetegnes av å være tro mot egen kompetanseutvikling (Eisner, 2005). Utdanning og ivaretagelse av kompetanse er derfor viktige tiltak for å beholde personell. En av intensjonene med OMT var økt fokus på faglig utvikling gjennom arbeidslivet også for spesialistene (FD, 2015). Noe av dette er satt i system gjennom videregående befalsutdanning (VBU). I hvilken grad OMT og utdanningsreformen lykkes med å legge til rette for et

horisontalt karriereløp for spesialistene som fører til økt ståtid, gjenstår å se. Trening og utvikling gjennom jobben kan være en måte å tilby gode karriere- og utviklingsmuligheter for den enkelte (Kuvaas, 2018).

4.2.4 Monetære og ikke-monetære insentiver

Kuvaas peker på at lønn er en faktor som påvirker om personell slutter eller ikke, men at sammenhengen ikke er så sterk som mange tror (Kuvaas, 2018). Denne litteraturstudien viser at misnøye med lønn er en faktor som går igjen i flere av studiene.³⁹ For noen av studiene dreier det seg ikke nødvendigvis om lønnsnivået, men om opplevd urettferdighet, som for eksempel at militære teknikere oppgir at de opplever å være lønnet annerledes enn sivile teknikere i Luftforsvaret. Et tiltak forslått av Steria kan være å utvikle en lønnspolitikk der man utjevner interne lønnsforskjeller (Steria, 2014). Andre studier peker på grupper av militært personell som har en kompetanse som er etterspurt i det sivile arbeidsmarkedet og dermed har mulighet til å forlate Forsvaret for bedre betalte jobber. Forsvaret vil ikke kunne være lønnsledende innenfor alle disse kompetanseområdene.

4.3 Årsaker til å slutte som er spesifikke for Forsvaret

4.3.1 Tilsetningsforhold

Mye av forskningen som er kartlagt i denne studien er gjort før utgivelsen av *Prop. 111 LS Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)* (FD, 2015). Denne litteraturstudien viser at flere av studiene før 2015 pekte på at mange var misfornøyde med sitt tilsetningsforhold, og at de oppgav dette som grunn til at de tenkte på å slutte i Forsvaret.⁴⁰ Dette gjaldt spesielt personellgruppene med korttidskontrakter som vervede, men også avdelingsbefal som hadde tilsetning til 35 år. OMT åpner opp for lenger tilsetningsforhold for grenaderer og konstabler (OR 2–4) med mulighet for tilsetning til både 35 og 60 år, hvor T35 vil være det dominerende tilsetningsforholdet.

Denne litteraturstudien inneholder et par studier som er utført etter implementeringen av OMT startet i 2016. Disse studiene viser at selv om grenaderene og konstablene nå har fått tilsetning til 35 år så føles det ikke trygt nok til at de ville satse på en lang karriere i Forsvaret. Dette er sammenfallende med funn gjort for avdelingsbefal før 2015, hvor mange ønsket seg mer forutsigbarhet og mulighet til en livslang karriere i Forsvaret. Plan om sivile studier gjør at mange kun står noen år i Forsvaret. Mange av spesialistene har når de begynner ingen plan om en lang karriere i Forsvaret. De har en plan om å være noen år før de skal ut og ta en sivil utdanning. Dette er funn som går igjen i en rekke studier i denne litteraturstudien.⁴¹

³⁹ Johannessen, 2007; FD, 2009; Johannessen, 2010; Gustavsen og Johannessen, 2012; Hæren, 2012; Sjøforsvaret, 2013; Strand et al., 2013; Steria, 2014; Thorsvik, 2016.

⁴⁰ Kristiansen, 2009; FD, 2009; Johannessen, 2010; Gustavsen, 2011; Gustavsen og Johannessen, 2012; Hæren, 2012; Lubiana og Haugland, 2013.

⁴¹ Gustavsen, 2011; Gustavsen og Johannessen, 2012; Sjøforsvaret, 2013; Thorsvik, 2016; Morfjord, 2018; Hellum, 2018.

Forsvaret har hatt flere store endringer på personellfronten i tidsrommet som litteraturstudien dekker, deriblant innføringen av allmenn verneplikt, OMT og utdanningsreformen. I kapittel 3.5 viste vi at tilsetningsforhold naturlig nok påvirker sluttratene (Lillekvelland, 2015). I perioden 2008 til og med 2012 lå sluttratene for offiserer rundt 4–5 prosent, for avdelingsbefal rundt 7 prosent og for vervede rundt 20–25 prosent (Lillekvelland, 2015). Før OMT var yrkesbefalet de eneste med tilsetting til pensjonsalder (T60) og avdelingsbefalet de eneste som var tilsatt til 35 år (T35). Med OMT vil flertallet av spesialistene få tilsetting til 35 år, og noen få vil få tilsetting til pensjonsalder. I 2017 var det ca. 16 prosent av spesialistene som hadde fått tilsetting til pensjonsalder, omtrent 17 prosent av spesialister hadde midlertidige kontrakter og resten hadde tilsetting til 35 år (Fauske, 2019). Sluttraten for spesialister med tilsetting til 35 år var da ca. 5 prosent og for spesialister på midlertidige kontrakter rundt 20 prosent. Dette er sammenlignbart med sluttratene for avdelingsbefal (T35) og vervet personell (midlertidige kontrakter) i 2012. Det er for få spesialister som har fått T60 i 2017 til at vi kan si noe om denne gruppen.

Både tallene fra FMU som måler turnoverintensjonen og de reelle sluttratene viser at til tross for de store endringene på personellsiden de siste årene er sluttratene fordelt på tilsetningsforhold for spesialistene relativt uforandret i 2016/2017 sammenlignet med 2012 (Fauske, 2019; Lillekvelland, 2015). De fleste av endringene i personellforvaltningen er av nyere dato og under implementering. I tillegg mangler våre analyser utviklingen fra årene 2013–2015. Det er derfor for tidlig å si noe om endringene for militært tilsatte har hatt, eller vil ha, påvirkning på hvor lenge spesialistene blir værende i Forsvaret. Dette vil vi kunne studere med mer komplett data og når det har gått mer tid.

4.3.2 Tjenestestedets beliggenhet

Forsvaret skal bidra til å beskytte og ivareta Norges sikkerhet, interesser og verdier (Forsvaret, 2017). Forsvaret har daglige operasjoner innen overvåkning, suverenitetshevdelse og myndighetsutøvelse. Derfor er Forsvarets baser strategisk plassert på mange ulike steder i Norge, og ofte på mindre steder. Dette byr på spesielle utfordringer for Forsvarets personell. En rekke av studiene i denne litteraturstudien har trukket frem at tjenestestedets beliggenhet er en sentral grunn til å slutte eller tenke på å slutte i Forsvaret.⁴²

En kvantitativ studie fra 2019 viser at tjenestestedets beliggenhet har betydning for sannsynligheten for å slutte (Fauske, 2019). Studien viser at omtrent 40 prosent av alle spesialistene som jobbet i Forsvaret i perioden 2016–2018 jobbet i en annen region enn de bodde i.⁴³ I denne perioden sluttet omtrent tre ganger så mange i løpet av et år om de jobbet i en annen region, sammenlignet med hvis de jobbet i samme region som de bodde i.

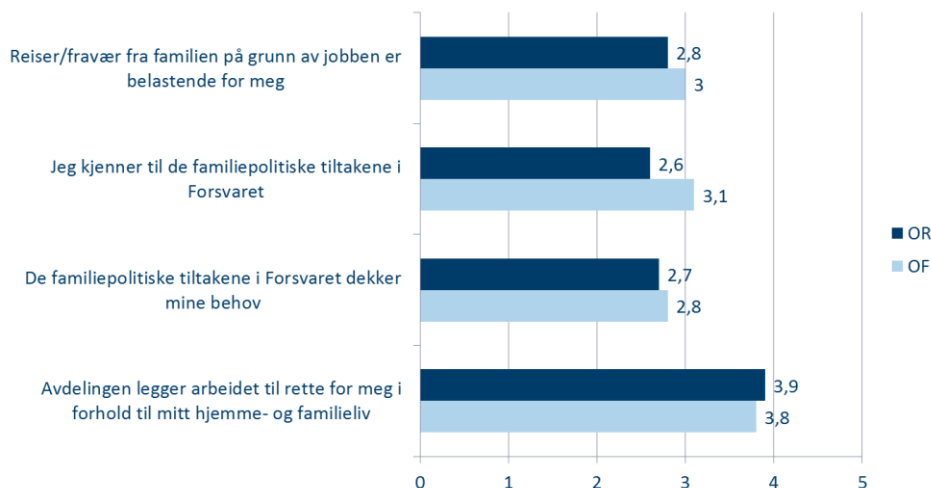
Tjenestestedets beliggenhet, tjenestens art og beordringer fører for mange til mye fravær fra venner og familie. Mange av studiene peker på at mye fravær fra hjemmet er belastende og

⁴² Strand, 2010; Gustavsen og Johannessen, 2012; Heen, 2012; Lubiana og Haugland, 2013; Steria, 2014; Thorsvik, 2016; Bøe, 2017; Hellum, 2018.

⁴³ Studien har brukt bostedsadresse versus jobbadresse. Norge er delt inn i disse regionene: 1) Finnmark og Troms, 2) Nordland, 3) Trøndelag, 4) Møre og Romsdal og Sogn og Fjordane, 5) Hordaland og Rogaland, 6) Agder og Telemark, 7) Oslo, Akershus, Vestfold og Østfold, 8) Hedmark og Oppland (Fauske, 2019).

skaper uforutsigbarhet på kort og lang sikt.⁴⁴ Pendling trekkes frem som en faktor som er svært belastende for de det gjelder. I flere av studiene påpeker respondentene at det ikke bare er å flytte familien med seg fordi Forsvarets tjenestesteder ofte er lokalisert på mindre steder med begrenset arbeidsmuligheter for partner.

Utfordringer og tilretteleggelse knyttet til det å være en forsvarsfamilie kartlegges i FMU. I 2017 rapporterte både OF og OR at reiser/fravær fra familien oppleves som belastende, OF i noe større grad enn OR (figur 4.4). Begge personellgruppene mener de familiepolitiske tiltakene treffer sånn passe sammenlignet med deres behov. Derimot føler begge personellgruppene at avdelingen legger godt til rette for den enkelte i forhold til deres hjemme- og familieliv. OR-personell rapporterer om dårligere kjennskap til de familiepolitiske tiltakene i Forsvaret enn det OF-personellet gjør. Dette kan skyldes at gjennomsnittsalderen for OR-personellet i Forsvaret er noe lavere enn for OF, og det er rimelig å anta at færre i denne gruppen har stiftet familie. At Forsvaret har en god familiepolitikk er viktig for å beholde militært tilsatte, både offiserer og spesialister.



Figur 4.4 Gjennomsnittlig skår på spørsmål knyttet til jobb i Forsvaret og familieliv fordelt på OR og OF i FMU 2017 (En fem punkts skala hvor 1 = ikke i det hele tatt og 5 = svært mye).

4.4 Oppsummering og videre forskning

Vi har i denne studien gått igjennom litteratur fra tidsrommet 2008 til og med 2018 for å kartlegge hva vi vet fra forskning om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret. Vi har identifisert syv områder som går igjen i flere studier som grunner til at spesialisten tenker på å slutte eller

⁴⁴ Strand, 2010; Gustavsen og Johannessen, 2012; Heen, 2012; Lubiana og Haugland, 2013; Steria, 2014; Thorsvik, 2016; Bøe, 2017; Hellum, 2018.

slutter i Forsvaret (kapittel 4.1). Vi har sett at mange av disse sluttårsakene er sammenfallende med det som rapporteres fra det sivile næringslivet: manglende karriere- og utviklingsmuligheter, manglende anerkjennelse og misnøye med lønn og/eller insentiver. Her kan Forsvaret lære av hvordan dette imøtekommes i det sivile arbeidslivet.

Studier fra det sivile arbeidslivet viser at ledere og organisasjoner bør legge til rette for at de tilsatte opplever at de har tilstrekkelige muligheter til å lære og utvikle seg videre i jobben og at de opplever indre motivasjon på jobben (Dysvik og Kuvaas, 2010). Tilsatte med høy indre motivasjon trives når de har arbeidsoppgaver de opplever som meningsfulle og interessante. Indre motivasjon kan oppstå eller videreføres blant ansatte når man opplever selvstendighet og medbestemmelse, at man mestrer arbeidsoppgavene sine, samt at man har gode kollegaer rundt seg og opplever tillit fra sin arbeidsgiver.

Forsvaret har noen utfordringer som er mer spesifikke for dem. Det handler mye om hvor tjenestestedet er lokalisert og tjenestens art. Mange spesialister velger å pendle mellom arbeidssted og familie. For mange blir belastningen med pendling, flytting og lange fravær fra familien så store at de velger å forlate Forsvaret. Forsvarets incentivstruktur bør tilpasses Forsvarets spesielle behov. Det er blant annet viktig at Forsvaret har en familierpolitikk som legger til rette for en god balanse mellom jobb, familieliv og barn.

I tillegg ser vi fra litteraturstudien mye misnøye rundt utstrakt bruk av midlertidige tilsetningsforhold, både korttidskontrakter og tilsetting til 35 år. Tilsetting til 35 år oppleves ikke som trygt nok til at spesialisten ville stå løpet ut. Til nå har få spesialister blitt tilsatt til pensjonsalder.

Denne litteraturstudien har vist at det er behov for mer forskning om hvorfor tidligere tilsatt personell valgte å forlate Forsvaret. Skiller sluttårsakene seg fra de identifiserte årsakene til turnoverintensjon? Som del av prosjekt «Spesialisten» skal FFI-prosjektet «Tverrfaglig forskning på personell, kompetanse og økonomi i forsvarssektoren» gjennomføre en spørreundersøkelse rettet mot tidligere tilsatte, både militære og sivile, som har sluttet i Forsvaret i perioden 2016 til og med 2018. Målet er å kartlegge hvorfor de har sluttet i Forsvaret samt identifisere forskjeller og likheter mellom ulike personellgrupper. Resultatene fra spørreundersøkelsen vil gi verdifulle innspill til utformingen av Forsvarsdepartementets og Forsvarets personellpolitikk.

FFI-prosjektet «Tverrfaglig forskning på personell, kompetanse og økonomi i forsvarssektoren» skal også i gang med en større studie som skal bruke registerdata om nåværende og tidligere tilsatte i Forsvaret og deres familie. Målet er å få en bedre forståelse av motivasjon og arbeidsadferd hos de forsvarsansatte gitt de gjeldene incentivmodeller, ikke-monetære kvaliteter ved arbeidet og det alternative arbeidsmarkedet. Denne studien vil bidra til ny kunnskap og økt forståelsen av hvordan Forsvaret best bør innrette sin incentivstruktur slik at de beholder det personellet de ønsker.

Forkortelser

AFI	Arbeidsforskningsinstituttet
BFO	Befalets fellesorganisasjon
FD	Forsvarsdepartementet
FFI	Forsvarets forskningsinstitutt
FHS	Forsvarets høgskole
FMU	Forsvarets medarbeiderundersøkelse
NMT	Norsk Militært Tidsskrift
NOF	Norges offisers- og spesialistforbund
NTNU	Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet
OF	Offiserer
OR	Other ranks, spesialister
UiO	Universitetet i Oslo
UiT	Universitetet i Tromsø

Referanser

Bergheim, Anders (2017). *Ståtid i Marinen. Hva som motiverer ansatte til å stå lengre tid om bord. Masteroppgave*, Norges Teknisk-naturvitenskaplige universitet.

Berg, Astrid (2009). *Samliv på distanse*. Masteroppgave, Universitetet i Tromsø.

Boe, Ole (2009). *En oppfølging av kvinner som har sluttet i Forsvaret. Delrapport 1 til FFI*.

Boe, Ole og Stine Walmsnæss Skjæret (2009). *En oppfølging av kvinner som har sluttet i Forsvaret. Delrapport 2 til FFI fra Krigsskolen juni 2009*.

Bøe, Magnus Buajordet (2018). *Hvordan påvirker incentivordninger i Forsvaret de ansattes valg av tjenestested?* Masteroppgave, Handelshøyskolen Norges miljø- og biovitenskaplige universitet.

Dagslott, Åge-Johan Kongshaug (2017). *The More Things Change, the More They Stay the Same: Innføring av ny militærordning og dens effekt på turnoverintensjon hos teknikere i Luftforsvaret*. Masteroppgave, Forsvarets høgskole.

Dysvik, Anders og Bård Kuvaas (2010). *Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention*, *Personnel Review*, 2010, Vol. 39 Iss: 5, side 622 – 638.

Eisner, Susan P. (2005). *Managing generation Y*. S.A.M. *Advanced Management Journal*, Vol 70, No. 4, side 4–15.

Fauske, Maria (2019). *Ståtid og sluttrater for spesialistene i Forsvaret i perioden 2016–2014 – en grunnlagsanalyse i prosjekt «Spesialisten»*. FFI-eksternnotat 19/00088.

Forsvaret (2017). Forsvarets årsrapport 2017.
https://forsvaret.no/fakta/_ForsvaretDocuments/Forsvaret_aarsrap_2017.pdf

Forsvarsdepartementet (2009). *Evaluering av avdelingsbefalsordningen*. Sluttrapport.

Forsvarsdepartementet (2014). *Utredning av personellordninger, herunder befalsordningen*. 12. september 2014.

Forsvarsdepartement (2015). Prop. 111 LS (2014–2015) *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*.

Fog, Bernhard (2016). *Offiseren - Hva nå?: En studie av militærordningens implikasjoner for offisersrollen på avdelingsnivå*. Masteroppgave, Forsvarets høgskole.

Gustavsen, Elin (2011). *Vervede i Forsvaret*. Oslo: Institutt for forsvarsstudier.

Gustavsen, Elin og Stefan Johannessen (2012). *Grenaderer i Hæren - Motivasjon, anerkjennelse og holdninger til grenaderordningen*. Oslo: Institutt for Forsvarsstudier.

Haslekås, Morten Bunkholt (2018). *Ordning for militært tilsatte (OMT): Perspektiver på hvordan forsvarsgrenvise ulikheter i implementeringen kan forstås*. Masteroppgave, Forsvarets høyskole.

Heen, Hanne (2006). *Samliv i Forsvaret: en kvantitativ studie av forholdet mellom familie og arbeid i befalsfamilier*. AFI-rapport 2006:5.

Heen, Hanne (2012). *Samliv i Forsvaret: forholdet mellom familie og arbeid i befalsfamilier: en kvantitativ studie*. AFI-rapport 2012:3.

Hellum, Nina (2018). «*Faen, jeg skulle blitt grenader, vært litt «Johnny Enkelmann» før jeg tok det videre*». *Empirisk rapport basert på sosialantropologisk metode om motivasjonsfaktorer, rekruttering, seleksjon og bibeholdelse av grenaderer og befal*. FFI-rapport 18/02189.

Hæren (2012). *Grenader i Hæren - Evaluering av grenaderordningen*. Bardufoss: Hærstaben. Unntatt offentlighet jf. Offl. § 14.1.

Johannessen, Bjørn-Henrik (2007). *På stedet hvil? En sosiologisk analyse av motivasjoner for verving i Telemark Bataljon*. Masteroppgave, Universitetet i Tromsø.

Johannessen, Stefan (2010). *Profesjonelle soldater – Yrke eller midlertidig virke?* Bacheloroppgave, Høgskolen i Sør-Trøndelag.

Johansen, Jon Erling (2016). *Ny militærordning: Implementeringsprosess og organisasjonskultur*. Masteroppgave, Forsvarets høyskole.

Kristiansen, Svein-Tore, Ole C. Boe, Bjørn T. Bakken, Stine Walmsnæss Skjæret og Linda-Merethe Granlund (2008). *Kunsten å rekruttere og beholde jenter i Forsvaret. Skisse til en ny strategi for å øke kvinneandelen i Forsvaret*. KS FAGRAPPORT nr. 2.

Kristiansen, Svein-Tore (2009). *En framtid som avdelingsbefal i Hæren? Kungl Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidsskrift, NR 4/2009, ss. 33–50. 129.*

Kristiansen, Svein-Tore (2011). *Spesialistbefalsordning i støpeskjeen - Avdelingsbefalets holdninger til ny befalsordning*. Oslo: Krigsskolen.

Kunnskapsdepartementet (2016). *Meld. St. 9 (2016–2017) Fagfolk for fremtiden – fagskoleutdanning*.

Kuvaas, Bård og Anders Dysvik (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Oslo: Fagbokforlaget.

Kuvaas, Bård (2018). *Hvorfor skifter medarbeidere jobb?* BI Business review, 26. april 2018. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/04/hvorfor-skifter-medarbeidere-jobb/>

Lai, Linda (2011). *Kompetansomobilisering og egenmotivasjon*. Magma 3/201, s. 49–55.

Lauritzen, Tonje, Birgit Leirvik, Tuva Schanke og Anne Ellingsen (2009). *Vi er ikke sånne jente-jenter Østlandsforskning-notat 09/2009*.

Lillekvelland, Tobias og Strand, Kari Røren (2015). *En analyse av sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret*. FFI-rapport 14/00242.

Lillekvelland, Tobias (2016). *Personell og kompetanse i forsvarsmateriell – historisk og fremtidig personellflyt*. FFI-rapport 16/01091.

Lubiana, Andreas Rasmussen og Haugland, Martin Falch (2016). *Profesjonell soldat og midlertidig ansatt i Hæren*. Masteroppgave, Universitetet i Tromsø.

Lundberg, Liv-Petra Hansen (2008). *Når befalskarrieren tar slutt. Avdelingsbefalets tanker og planer om sivil karriere og deres behov for karriereveiledning*. Masteroppgave, Universitetet i Tromsø.

Morfjord, Bjørn Otto (2018). *Ordning for militært tilsatte i praksis*. Masteroppgave, Forsvarets høgskole.

Olsvik, Vigdis M. og Tonje Lauritzen (2014). *Stigespillet – Unge kvinners karriereløp i Forsvaret*. ØF-rapport nr. 08/2014.

Rubenstein, Alex L., Marion B. Eberly, Thomas W. Lee og Terence R. Mitchell (2018). *Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover*. *Personnel Psychology*, 2018, (71) 1: 23–65.

Sagosen, Hans Henrik (2016). *Offiserer og befal – lede sammen? En analyse av lederteam i Hærens underavdelinger*. Masteroppgave, Forsvarets høgskole.

Sjøforsvaret (2013). *Evaluering av avdelingsbefalsordningen i Sjøforsvaret*. Unntatt offentlighet iht. Off. loven § 14.

Skorge, Thea Cecilie Havn og Martine Grønlund (2017). *Et studie av motivasjon og insentiver på avdeling for IKT-kapasiteter*. Masteroppgave, Copenhagen Business Schoole. Unntatt offentlighet.

Sterea (2014). *Analyse – vilkår for å beholde teknisk personell i vedlikeholdsskvadronene*. 17.12.2014.

Stevik K. (2005). *BOSETTING ÅMOT om forutsetninger for bosetting av ansatte fra Rena leir*. Høgskolen i Hedmark, Rapport nr. 16 – 2005.

Steder, Frank Brundtland (2010). *Kvinner i Forsvaret – quo vadis?* Norsk militært tidsskrift, nr. 5–6/2010, side 20–24.

Strand, Kari Røren (2010). *Betydningen av alder, militær grad og kjønn for karriere og karriereutvikling – en statistisk analyse av karriereundersøkelsen i Hæren*. FFI-rapport 11/00565.

Strand, Kari Røren, Gulichsen, Steinar og Steder, Frank Brundtland (2013). *En sterk norsk maritim næring – en trussel for Sjøforsvaret*. FFI-rapport 13/01252.

Thorsvik, Marita Beate (2016). *Opp eller ut? En kvalitativ studie om hvorfor Krigsskole-utdannede ingeniører slutter etter endt plikttjeneste*. Masteroppgave, Universitetet i Tromsø.

Torbjørnsen, Hårek (2016). *Ledelse i endring? En studie av forventninger til ledelse i Hæren ved innføring av ny ordning for militært tilsatte*. Masteroppgave, Forsvarets høgskole.

Vedlegg A

Tabell A1 Tabellen viser i hvilke av de identifiserte artiklene, rapportene og masteroppgavene vi finner de ulike årsakene til å tenke på å slutte eller slutte i Forsvaret for spesialistene.

Sluttårsak/grunn til turnoverintensjon	Referanser
Manglende karriere- og utviklingsmuligheter	<ol style="list-style-type: none">1) Kristiansen, 2009.2) FD, 2009.3) Strand, 2010.4) Gustavsen, 2011.5) Gustavsen og Johannessen, 2012.6) Lubiana og Haugland, 2013.7) Hæren, 2012.8) Steria, 2014.9) Strand et al., 2013.10) Olsvik, 2014.*11) Thorsvik, 2016.12) Bergheim, 2017.
Misnøye med tilsettingsforholdet	<ol style="list-style-type: none">1) Kristiansen, 2009.2) FD, 2009.3) Johannessen, 2010.4) Gustavsen, 2011.5) Gustavsen og Johannessen, 2012.6) Hæren, 2012.7) Lubiana og Haugland, 2013.8) Bergheim, 2017.9) Hellum, 2018.
Vanskelig å kombinere med venner og familieliv	<ol style="list-style-type: none">1) Strand, 2010.2) Gustavsen, 2011.3) Gustavsen og Johannessen, 2012.4) Heen, 2012.5) Strand et al., 2013.6) Olsvik, 2014.*7) Bergheim, 2017.8) Thorsvik, 2016.9) Hellum, 2018.
Misnøye med lønn og/eller insentiver	<ol style="list-style-type: none">1) Johannessen, 2007.2) FD, 2009.3) Johannessen, 2010.4) Gustavsen og Johannessen, 2012.5) Hæren, 2012.

	6) Sjøforsvaret, 2013. 7) Strand et al., 2013.* 8) Steria, 2014. 9) Thorsvik, 2016.
Tjenestedets beliggenhet og pendling	1) Strand, 2010. 2) Gustavsen og Johannessen, 2012. 3) Heen, 2012. 4) Lubiana og Haugland, 2013. 5) Steria, 2014. 6) Thorsvik, 2016 7) Bøe, 2017. 8) Hellum, 2018.
Ingen langsiktig plan om karriere i Forsvaret og/eller plan om sivil utdanning.	1) Steder, 2010.* 2) Gustavsen, 2011. 3) Gustavsen og Johannessen, 2012. 4) Sjøforsvaret, 2013. 5) Thorsvik, 2016. 6) Morfjord, 2018. 7) Hellum, 2018.
Anerkjennelse	1) Kristiansen, 2009. 2) FD, 2009. 3) Lubiana og Haugland, 2013. 4) Strand et al., 2013.*
Utsidemarked / attraktiv kompetanse	1) Strand et al., 2013.* 2) Steria, 2014. 3) Thorsvik, 2016.* 4) Skorge og Grønnlund, 2017.*
Rigid praksis av regelverket / personellforvaltning	1) Kristiansen, 2009. 2) Steria, 2014.
Mistrivsel, mobbing og trakassering	1) Steder, 2010.* 2) Olsvik, 2014.*
Arbeidstid	1) Lubiana og Haugland, 2013.
Ledelse	1) Steria, 2014.
Turnusordning/mer forutsigbarhet	1) Bergheim, 2017.

* Studier som ikke skiller på spesialister og offiserer.

About FFI

The Norwegian Defence Research Establishment (FFI) was founded 11th of April 1946. It is organised as an administrative agency subordinate to the Ministry of Defence.

FFI's MISSION

FFI is the prime institution responsible for defence related research in Norway. Its principal mission is to carry out research and development to meet the requirements of the Armed Forces. FFI has the role of chief adviser to the political and military leadership. In particular, the institute shall focus on aspects of the development in science and technology that can influence our security policy or defence planning.

FFI's VISION

FFI turns knowledge and ideas into an efficient defence.

FFI's CHARACTERISTICS

Creative, daring, broad-minded and responsible.

Om FFI

Forsvarets forskningsinstitutt ble etablert 11. april 1946. Instituttet er organisert som et forvaltningsorgan med særskilte fullmakter underlagt Forsvarsdepartementet.

FFIs FORMÅL

Forsvarets forskningsinstitutt er Forsvarets sentrale forskningsinstitusjon og har som formål å drive forskning og utvikling for Forsvarets behov. Videre er FFI rådgiver overfor Forsvarets strategiske ledelse. Spesielt skal instituttet følge opp trekk ved vitenskapelig og militærteknisk utvikling som kan påvirke forutsetningene for sikkerhetspolitikken eller forsvarsplanleggingen.

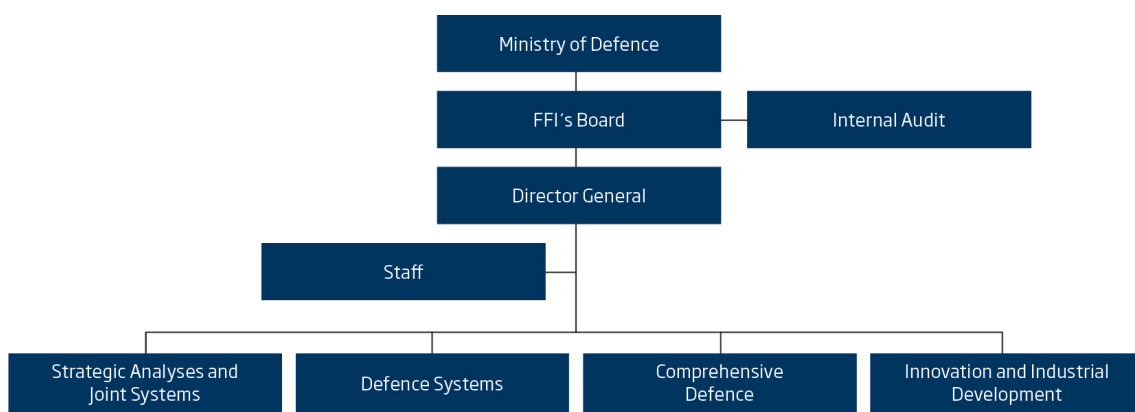
FFIs VISJON

FFI gjør kunnskap og ideer til et effektivt forsvar.

FFIs VERDIER

Skapende, drivende, vidsynt og ansvarlig.

FFI's organisation



Forsvarets forskningsinstitutt
Postboks 25
2027 Kjeller

Besøksadresse:
Instituttveien 20
2007 Kjeller

Telefon: 63 80 70 00
Telefaks: 63 80 71 15
Epost: ffi@ffi.no

Norwegian Defence Research Establishment (FFI)
P.O. Box 25
NO-2027 Kjeller

Office address:
Instituttveien 20
N-2007 Kjeller

Telephone: +47 63 80 70 00
Telefax: +47 63 80 71 15
Email: ffi@ffi.no