

Handelshøgskolen i Tromsø og

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Ordning for militært tilsatte i praksis

Bjørn Otto Morfjord

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi - juni 2018

(Denne siden er med hensikt blank)

Innhold

1	Innledning.....	1
1.1	Tema.....	1
1.2	Oppgavens formål.....	2
1.3	Tidligere forskning.....	3
1.4	Problemstilling.....	3
1.5	Avhandlingens struktur.....	5
1.6	Avgrensning.....	5
2	Empirisk kontekst.....	7
2.1	Organisatoriske utfordringer.....	7
2.1.1	Turnover.....	7
2.2	Omstilling i Forsvaret.....	9
2.3	Virkemidler.....	11
2.3.1	De forsvarsansatte.....	11
2.3.2	OMT – Ordning for militært tilsatte.....	12
2.3.3	Forsvarets incentivprosjekt.....	14
3	Teori.....	17
3.1	Motivasjon.....	17
3.2	Herzbergs tofaktor-teori.....	20
3.2.1	Operasjonalisering av Herzbergs tofaktor-teori.....	21
3.3	Motstand mot endring.....	23
3.4	Forventede funn og presentasjon av undersøkelsesmodell.....	25
4	Metode.....	26
4.1	Studieobjekt Sambandsbataljonen.....	26
4.2	Forskningsfilosofi.....	27
4.3	Undersøkelsesdesign.....	28
5	Analyse.....	34

5.1	Innledning	34
5.2	Respondentene	34
5.3	Ordning for Militært Tilsatte i Sambandsbataljonen	36
5.3.1	Presentasjon av grunnleggende statistikk	37
5.3.2	Hvordan påvirker innføringen av OMT motivasjon og turnover-intensjonen ...	38
5.4	Forsvarets incentivprosjekt i Sambandsbataljonen	46
6	Drøfting	48
6.1	Innledning	48
6.2	Sammensetting av respondent-gruppen	48
6.3	OMT i SBBN	49
6.3.1	Forfølgelse av funn fra innledende analyser	49
6.3.2	OMT sin innvirkning på motivasjon blant respondentene i SBBN	52
6.3.3	OMT og turnover-intensjon i SBBN	53
6.4	Forsvarets incentivprosjekt i Sambandsbataljonen	57
6.4.1	Forsvarets incentivprosjekt og respondentenes holdning til OMT.	58
6.4.2	Forsvarets incentivprosjekt og turnover-intensjon	60
7	Konklusjon	61
7.1	Besvarelse av forskningsspørsmål 1	61
7.2	Besvarelse av forskningsspørsmål 2	62
7.3	Besvarelse av forskningsspørsmål 3	62
7.4	Besvarelse på problemstilling	63
7.5	Videre forskning	65
	Litteraturliste	67
	Vedlegg 1 – Militære forkortelser, ord og uttrykk.	70
	Vedlegg 2 – Oversikt over tidligere forskning	71
	Vedlegg 3 – Godkjenning fra NSD v/Personvernombudet for forskning	73
	Vedlegg 4: Godkjenning fra Forsvarets Høyskole	76

Vedlegg 5 – Informasjonsskriv til respondenter	78
Vedlegg 6 – Spørreundersøkelsen	80
Vedlegg 7 – Beskrivende statistikk incentivprosjektet	91
Vedlegg 8 – Utrekninger i SPSS	92

Tabelliste

Tabell 1 – Oversikt respondentenes kjønnsinndeling.....	34
Tabell 2 – Oversikt respondentenes alder.	34
Tabell 3 – Oversikt respondentenes personellkategori.....	35
Tabell 4 – Oversikt respondentenes militære utdanning.	35
Tabell 5 – Oversikt respondentenes bosituasjon.	35
Tabell 6 – Oversikt respondentenes familiesituasjon.....	35
Tabell 7 - Fremstilling av respondentenes ansenitet i Sambandsbataljonen.	36
Tabell 8 – Beskrivende statistikk samle-variabel «Positiv holdning til OMT»	39
Tabell 9 – Faktoranalyse «motivasjons-domenet».....	41
Tabell 10 – Beskrivende statistikk samle-variabler innenfor «motivasjonsdomenet».....	41
Tabell 11- Korrespondanse-tabell mellom spm 4 og samle-variabelen «Positiv til OMT».....	44
Tabell 12– Korrespondanse-tabell mellom spm 3 og samle-variabelen «Positiv til OMT»....	44
Tabell 13 – Korrespondanse-tabell mellom spm 1 og samle-variabelen «Positiv til OMT»...	45
Tabell 14 – Korrespondanse-tabell mellom spm 5 og samle-variabelen «Positiv til OMT»...	45
Tabell 15– Korrespondanse-tabell påstand 60 og spm 99.....	46
Tabell 16– Korrespondanse-tabell mellom påstand 67 og spm 99.	47
Tabell 17 – Søylediagram med påstand nr. 14 og respondentenes alder	50
Tabell 18 – Søylediagram med påstand nr. 14 (X) og militær utdanning (Y).	50
Tabell 19 – Søylediagram med påstand nr. 10 (X) og militær utdanning (Y).	51
Tabell 20 – Søylediagram med spørsmål 4 (X) og spørsmål 95 (Y).....	54
Tabell 21– Korrespondanse-tabell mellom spm 5 og 95.....	55
Tabell 22 – Korrespondanse-tabell mellom spm 4, 95 og 96.....	56
Tabell 23 – Korrespondanse-tabell mellom påstand 55 og spm 98.	59
Tabell 24 – Korrespondanse-tabell mellom påstand 56 og spm 98.	59

Figurliste

Figur 1 – Sammenstilling karriereløp i Forsvaret.	14
Figur 2 - Fremstilling av Maslows behovspyramide.....	18
Figur 3 - Empirisk og kontekstuelt tilpasset modell for Herzbergs tofaktor-teori.	22
Figur 4 - Undersøkellesmodell	25
Figur 5 – Sti-analyse OMT og motivasjon.....	43
Figur 6 – Herzbergs tofaktor-teori i undersøkelsens kontekst.	64

Forord

Denne mastergradsavhandlingen markerer avslutningen i studiet EM-MBA – *Erfarings-basert master i strategisk ledelse og økonomi* ved universitetet i Tromsø. Dette studiet er tatt ved siden av full jobb med småbarns-tilværelse hjemme, noe som i stor grad har vært mulig som følge av et godt tilrettelagt studie-program i regi av universitetet i Tromsø – *Norges arktiske universitet*.

Det er mange som skal takkes for at denne oppgaven har kunnet materialisere seg. Aller først ønsker jeg å rekke en stor takk til min veileder Einar Brandsdal for god veiledning og oppfølging gjennom hele prosessen. Videre ønsker jeg å takke min arbeidsplass Sambandsbataljonen for god tilrettelegging i forbindelse med undersøkelsen i avhandlingen. Respondentene fortjener også en spesiell takk for å ha tatt seg tid til gode og ærlige besvarelser i en hektisk militær hverdag. Jeg ønsker også å rekke en stor takk til min gode kollega Kaptein Magnus Frisak for god korrektur og sparring underveis.

Utarbeidelse av masteroppgave som småbarnsfar krever ikke bare tilrettelegging til selve avhandlingen, viktigst av alt er støtten en har hjemme. En stor takk rettes til mine foreldre og øvrig familie for avlastning og støtte på hjemmebane. Sist men ikke minst en varm takk til min tålmodige kone Julia, du har vært en uunnværlig støtte.

Lamo, 30. mai 2018

Bjørn Otto Morfjord

Sammendrag

Denne studien har undersøkt hvordan innføringen av ordning for militært tilsatte (OMT) og Forsvarets incentivprosjekt (FIN) har påvirket motivasjon og turnover-intensjonen til de ansatte innenfor OR-kategorien i Sambandsbataljonen. Innføringen av OMT representerer en anerkjennelse av spesialist-kompetanse på lavt nivå og tilrettelegging av et livslangt karriereløp for den nylige opprettede OR-kategorien, som antas å ville gi positivt utslag i personellens motivasjon og redusere turnover-intensjon. Innføringen av FIN representerer på den andre siden bortfall av incentiver, som kan antas å redusere motivasjon og øke turnover-intensjonen. Hovedtemaet for oppgaven er OMT. Avhandlingen har ved hjelp av kvantitativ metode brukt spørreskjema for å avdekke en sammenheng mellom respondentenes motivasjon og turnover-intensjon knyttet til OMT og hvordan denne blir påvirket av FIN. Utvalget besto av 84 respondenter i den nye OR-kategorien i Sambandsbataljonen.

Statistikk og analyseprogrammet SPSS (Statistical Package for the Social Science) er nyttet i analyse av undersøkelsens resultater hvor videre blant annet Herzbergs tofaktor-teori er nyttet som teoretisk rammeverk, her nyttes modellen til å forklare sammenhengen mellom funnene fra undersøkelsen. Hovedfunnet i undersøkelsen viser at det er en signifikant statistisk sammenheng mellom respondentenes motivasjon og innføringen av OMT. Videre viser resultatene ingen påvist sammenheng med turnover-intensjonen til respondentene og OMT. Funnene fra undersøkelsen viser også at respondentene er overraskende avmålte i sin entusiasme rundt innføringen av OMT. Respondentenes sammensetting har stor påvirkning på resultatene, hvor dette resulterer i frafall i store deler av spørresettet rundt FIN. Dette har sammenheng med respondentenes unge alder og nåværende livssituasjon, kontra målgruppen for de enkelte incentivene spørresettet søker å måle. Del-elementer av FIN har en negativ innvirkning på respondentenes motivasjon og turnover-intensjon. Sammenhengen i funnene fra undersøkelsen støttes av den teoretisk valgte modellen.

Nøkkelord: Ordning for militært tilsatte, Militærordningen, Forsvarets incentivprosjekt, Motivasjon, Turnover-intensjon, Forsvaret

1 Innledning

1.1 Tema

Forsvaret har som organisasjon vært gjennom en kontinuerlig omorganisering og omstilling siden slutten av den kalde krigen. Denne omorganiseringen skjedde som en konsekvens av en endring i det nasjonale trusselbildet og reduserte bevilgninger til forsvarssektoren. Forsvaret har omorganisert seg fra et *totalforsvar* innrettet for forsvar av nasjonen med alle tilgjengelige midler, til et betydelig mindre, men mer anvendelig *innsatsforsvar*. Dette mer innrettet mot begrensede konflikter og operasjoner utenfor nasjonens grenser (Forsvaret, 2007). Erfaringer høstet fra disse internasjonale operasjoner tilsa et økt behov for dybdekompetanse på lavere nivå. Denne kompetansen kommer videre til syne gjennom personellens erfaring i det horisontale karriereløpet. Paradoksalt nok har ikke den enorme omstillingen i Forsvarets organisasjon, gjort seg synlig i ansettelsesvilkårene til Forsvarets personell. En har med andre ord gjennom de siste 20 år endret på Forsvarets organisasjon gjennom å redusere på antall personell, materiell, avdelinger og lokasjoner uten å tilpasse ansettelsesvilkårene til den nye organisasjonen. *Enhetsbefalsordningen* fra 1960 har hatt store utfordringer knyttet til høye turnover hos yngre befal og grenaderer og en skjevhet i personellstrukturen med en u hensiktsmessig topptung organisasjon som har påvirket den operative evnen i negativ retning (Regjeringen, 2015a). Dette problemet har vedvart etter at Forsvaret i 2004 forsøkte å løse problemet gjennom å innføre *avdelingsbefalsordningen* (Ibid). Da dette ikke materialiserte seg i den ønskede effekten, ble derfor en mer omfattende og dyptgående endring i personellstrukturen/ordningen pekt på som en måte å løse problemet med høye sluttrater. *Stortingsproposisjon 111LS – Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)* fra 2015, heretter forkortet OMT, ble derfor møtt med entusiasme og store forventninger både fra personell langt nede i organisasjonen og sentralt i Forsvaret da denne ble lansert under regjeringen Solberg I.

Innføringen av OMT har hatt til hensikt å holde på personellkategorien som i OMT blir omtalt som *spesialistene*. Dette er personellkategorien en søker gjennom OMT å dyrke frem til å satse på et horisontalt karriereløp. Personell som gjennom sin erfaring på sitt nivå er spesialisten i sitt fagfelt. Daværende Generalinspektør (GIH) for Hæren, Generalmajor Per Sverre Opedal, oppsummerte behovet for det erfarne personellet på lavere nivå i Aftenposten 17. mars 2011 slik: «–I det sivile samfunn blir dyp fagkompetanse bare viktigere og viktigere. Vi ønsker oss rørleggere som virkelig kan faget. Vi har mesterbrevordninger. Vi trenger

tilsvarende ordninger i Forsvaret. Der kompetanse ivaretas og der man sikres en videre karriere og lønnsutvikling» (Bentzrød Aftenposten.no, 2011).

Parallelt med innføringen av OMT, har Forsvaret som del av langtidsplanen jobbet med Forsvarets incentivprosjekt siden 2015, heretter forkortet FIN (forkortelsen FI har en noe uheldig assosiasjon da det er en militær mye brukt forkortelse for fiende). Prosjektet har hatt til hensikt å «[...] bruke tildelte penger riktig. Samtidig handler det om å bidra til den effektiviseringen Forsvaret er pålagt å gjøre for å sikre penger til operativ virksomhet» (Forsvaret 2016a). FIN har vært under hard kritikk fra arbeidstakerorganisasjoner for å virke mot sin hensikt og for å bidra til rekrutteringen faller og turnover-intensjonen øker (Aldrimer.no, 2017). Sett fra arbeidstakernes side kan dette sees på som å gi med den ene hånda og å ta med den andre.

I denne avhandlingen er temaet motivasjon og bruken av incentiver for å minske *turnover-intensjonen*. Avhandlingen vil gå nærmere inn på ny militær ordning – OMT, i et forsøk på å avdekke om denne tjener sin intensjon om å redusere *turnover* hos det yngre personellet i det horisontale karriereløpet. Avhandlingen vil i fortsettelsen av dette se videre på bruken av incentiver blant personellet som et virkemiddel for å redusere *turnover-intensjonen*.

1.2 Oppgavens formål

Denne oppgaven har til hensikt å se nærmere på innføringen av OMT og hvorvidt den har en sammenheng med motivasjon og turnover-intensjon til personellet i det horisontale karriereløpet i Sambandsbataljonen. Videre vil avhandlingen søke å undersøke hvorvidt innføringen av FIN påvirker denne sammenhengen. Dette gjøres ved å se på Sambandsbataljonen (SBBN), en avdeling i Forsvaret. Forsvarets personellordninger og problematikken med høy turnover, har blitt forsket på gjennom flere studier. De fleste av disse studiene har blitt forfattet *før* den nye militære ordningen – OMT, har blitt iverksatt. Mange studier har pekt på en grunnleggende endring i Forsvarets personellordning som nødvendig for å få bukt med høy turnover. Denne oppgaven ønsker derfor som et steg i videre forskning å måle turnover-intensjonen og motivasjon på dette tidspunktet for å se effektene *etter* at OMT har trådd i kraft. Som følge av en grunnleggende endring i incentivene og deres innvirkning på de ansattes motivasjon, ansees det derfor nødvendig å ta inn over seg de konsekvenser disse vil ha for den ansatte.

1.3 Tidligere forskning

Forsvaret som organisasjon er gjenstand for mye forskning, både internt blant Forsvarets skoler, som eksempelvis bacheloroppgave ved Krigsskolene eller Forsvarets ingeniørhøyskole (FIH), eller masteroppgaver ved Stabsskolen. Det finnes også en betydelig andel ansatte som gjennomfører undersøkelser både på bachelor, master og Phd-nivå, som del av studier ved siden av jobben i Forsvaret. I tillegg til dette kommer all forskning som tar for seg Forsvaret utenfra organisasjonen. Ved å gjennomføre et enkelt søk på søkeordet «Forsvaret» den 07.04.18 i Brage – Bibsys, kom det opp den 4535 treff på ulike artikler og undersøkelser. Flere av undersøkelsene har inspirert forfatter til å velge Forsvaret og den forsvarsansatte som tema for mastergradsavhandling. Fremstilling av de avhandlingene forfatter har funnet som har størst relevans opp mot tema og problemstilling følger i vedlegg 2.

1.4 Problemstilling

Forsvaret er en kompleks organisasjon med både militært utdannet og ansatt personell, så vel som sivilt ansatt personell utdannet fra sivile institusjoner. Denne oppgaven vil ta for seg den militært tilsatte delen og vil søke å belyse deres perspektiv.

Forsvaret som organisasjon konkurrerer på lik linje med andre bedrifter og organisasjoner om de beste hodene. Den menneskelige kapitalen, eller «kompetansegullet», blir stadig viktigere for organisasjonene. (Jacobsen & Thorsvik, 2014) Klisjeen: «*De ansatte er vår viktigste ressurs!*» (Ibid) er i aller høyeste grad gjeldende også for Forsvaret. Operasjonaliseringen av dette tankesettet har bidratt til å dyrke frem OMT. Problematikken knyttet til høy turnover blant det yngre personellet samt forventningen om hva OMT vil materialisere seg i har inspirert til undersøkelser, forskning og debatter både eksternt og internt i organisasjonen. Spørsmål som gjerne blir stilt er: *Hva er de viktigste årsakene til at yngre tilsatte velger å slutte?* eller, *Hvilke konsekvenser fører utstrakt bruk av langvarig midlertidig ansettelse med seg?* Det synes å være gjort lite forskning på OMT og turnover-intensjon etter at OMT er iverksatt.

Forsvaret er en særegen arbeidsplass med et spesielt og viktig samfunnsoppdrag. Sammenliknet med alle foretak i offentlig sektor har også Forsvaret et spesielt ansvar å forvalte fellesskapets midler på en mest mulig effektiv måte innenfor sitt tildelte oppdrag. Det er imidlertid store forskjeller på Forsvarssektoren og annen offentlig virksomhet. Dette da tjenestens karakter skiller seg ut som grunnleggende forskjellig. Hvor annen offentlig virksomhet leverer et sett med tjenester som kan ansees for å være forutsigbare, leverer

Forsvaret et sett tjenester som er betydelig mer uforutsigbare, eksempelvis beredskapstjenester (McKinsey, 2015). Forsvarets langtidsplan vier et tydelig fokus på god ressursutnyttelse og mer midler til operativ effekt. Dette har eksempelvis operasjonalisert seg gjennom FIN (Regjeringen, 2016).

Denne oppgaven vil søke å undersøke hvorvidt innføringen av OMT påvirker de ansatte i det horisontale karriereløpet synliggjort gjennom motivasjon og turnover-intensjon. Det vil i samme åndedrag være både unøyaktig og snevert å ikke ta inn over seg virkningene av incentivprosjektet som implementeres gjennom langtidsplanen for Forsvaret. Oppgaven vil videre begrense seg til Sambandsbataljonen i Hæren. Oppgaven vil søke å gi svar på følgende problemstilling:

**Hvilken innvirkning har innføringen av ny personellordning og Forsvarets
incentivprosjekt hatt på motivasjon og turnover-intensjonen til personellet i
Sambandsbataljonen?**

Avhandlingen vil benytte seg av følgende forskningsspørsmål for å hjelpe til å svare på problemstillingen:

1. *Har turnover-intensjonen til det yngre personellet i det horisontale karriereløpet i Sambandsbataljonen blitt påvirket av innføringen av OMT?*
2. *Hvilken effekt har de varslede og delvis innførte endringene fra Forsvarets incentivprosjekt hatt på personellenes tanker om et livslangt karriereløp i Forsvaret?*
3. *I hvilken grad går Forsvarets incentivprosjekt på bekostning av de ønskede effektene til OMT ift redusert turnover-intensjon blant det yngre personellet i det horisontale karriereløpet?*

Valget av problemstilling begrunnes først og fremst med den faglige tilknytningen denne undersøkelsen forventes å gi opp mot studieretningen strategisk ledelse og økonomi og forfatterens arbeidsplass. Videre er temaet meget aktuelt da det berører mange som har Forsvaret som arbeidsplass. Forfatter har gjennom faglige diskusjoner på arbeidsplassen sett at problemstillingen er noe som opptar mange da det blir hevdet av flere at Forsvarets ivaretagelse av personell er lite helhetlig. Forfatter ønsker gjennom valgt problemstilling å kunne gi et faglig bidrag til debatten som pågår og om mulig kaste et noe mer nyansert lys på de mange fasettene ved Forsvarets strategiske Human Resource Management.

1.5 Avhandlingens struktur

Avhandlingen er delt inn i syv kapitler. Kapittel 1 vil innlede oppgaven og presentere problemstillingen. Kapittel 2 – empirisk kontekst, vil presentere konteksten for oppgaven og noe historikk. Forsvaret kan sies å være en noe lukket organisasjon som skiller seg ut fra sivile organisasjoner. I den hensikt å gi leser de nødvendige inngangsverdier, har det syntes nødvendig å legge større vekt på dette kapittelet. Kapittel 3 har til hensikt å legge det teoretiske fundamentet og presentere de teorier som er aktuelle for avhandlingen. Kapittel 4 er tillagt stor vekt i avhandlingen da det er ønskelig å gjøre undersøkelsen så transparent som mulig i den hensikt å la andre etterprøve resultatene og legge forutsetningene til rette for videre forskning. Kapittel 5 vil analysere de innhentede data. Dette kapittelet er lagt vekt på en intuitiv oppbygning hvor de statistikker som presenteres forklares, slik at leser kan forstå og gjøre seg opp en mening uten å ha inngående kjennskap til faget statistikk. Kapittel 6 vil drøfte funnene fra analysen. Dette kapittelet er valgt skilt fra analysen i den hensikt å styrke den røde tråden i avhandlingen, samt bedre synliggjøre funnene i avhandlingen. Kapittel 7 svarer på forskningsspørsmålene og selve problemstillingen. Forskningsspørsmålene tjener til hensikt å hjelpe til å svare på problemstillingen, da disse omhandler forhold som hører under problemstillingen. Avslutningsvis vil kapittel 7 redegjøre for forfatters anbefalinger for videre forskning.

1.6 Avgrensning

Problemstillingen kan sies å favne noe bredt, en avgrensning synes nødvendig. Hovedtema i denne avhandlingen er innføringen av OMT. Forsvarets incentivprosjekt kan sies å representere kutt i incentiver som kan tenkes å ha sammenheng på personellets tanker om OMT innenfor motivasjonsdomenet. Det er denne innvirkningen problemstillingen refererer til. Redusert turnover intensjon er referert til en av de ønskede effektene jf. *Implementerings- og milepælsplan - Ordning for militært tilsatte* (Forsvaret, 2015a). Det er derfor ønskelig å se om innføringen av OMT og Forsvarets incentivprosjekt gjør seg synlig i turnover-intensjonen. Det er flere måter å måle turnover-intensjonen på, deriblant bruk av egne skalaer og spørreskjema, eksempelvis *TIS-6 (Turnover Intention Scale)*. Av hensyn til omfanget til oppgaven, er turnover-intensjon som uavhengig variabel valgt påvist enklest mulig, da begrepet motivasjon også er sentralt for oppgaven og antas å være nært relatert til begrepet turnover. Begrepet *turnover intensjon* har blitt redegjort for under kapittel 2 - empirisk kontekst. Redegjørelsen her ansees som tilstrekkelig for bruken av begrepet i avhandlingen. Begrepet blir derfor ikke redegjort for ytterligere i teorikapittelet. Utvalget for undersøkelsen

er avgrenset til personellet i det horisontale karriereløpet – OR-kategorien, også omtalt for *spesialistene*. Det kan argumenteres for at innføringen av OMT og ikke minst FIN vil også ha stor innvirkning på personell i det horisontale karriereløpet – OF-kategorien, også omtalt for *generalistene*. Denne innvirkningen kan også vise seg utslagsgivende for operativ effekt hos Forsvaret. Av hensyn til avhandlingens omfang er undersøkelsen avgrenset til OR-kategorien. Undersøkelsen har videre gitt funn på blant annet høy turnover hos det yngste GBU-utdannede (se vedlegg 1 begrepsavklaring) personellet og et gjennomgående negativt syn på OMT for det FIH-utdannede personellet. Disse er alle interessante funn, men er ikke forfulgt videre da de ikke besvarer problemstillingen.

2 Empirisk kontekst

I dette kapitlet vil jeg presentere sentrale forhold som omgir problemstillingen. Disse ønsker jeg å presentere i den hensikt å få frem bakgrunn for og konteksten rundt problemstillingen og aktualiseringen av temaet. Kapitlet tjener i videre hensikt å gi leser de nødvendige inngangsverdiene for å sette seg inn i konteksten for undersøkelsen.

2.1 Organisatoriske utfordringer

Jeg vil i dette underkapitlet presentere de organisatoriske utfordringene i Forsvaret som er knyttet opp mot problemstillingen.

2.1.1 Turnover

Begrepet turnover er et internasjonalt begrep som nyttes for å fastsette i hvor stor grad ansatte slutter i en bedrift eller organisasjon. Mikkelsen & Laudal definerer begrepet som: «*uttrykk for hvor mange som slutter i en organisasjon i løpet av en tolv månedersperiode, frivillig eller som resultat av oppsigelser.*» (Mikkelsen & Laudal 2 (red.), 2016a). Forfatter ønsker her i tillegg å skille på intern og ekstern turnover. Ekstern turnover betyr i denne sammenhengen å bytte organisasjon fra en til en annen, altså at folk slutter. Intern turnover innebærer her bytte av stilling internt i organisasjonen, herunder både bytte til nytt fagområde eller opprykk i hierarkiet. Begrepet turnover er gjerne negativt ordlagt fra organisasjoners perspektiv. Her er det fra et organisasjonsteoretisk perspektiv viktig å påpeke at turnover er noe som rammer alle organisasjoner og er ikke utelukkende negativt. Det er alltid noen som slutter i en organisasjon, av ulike årsaker om det være seg naturlig avgang som følge av pensjon, eller tilbud om bedre vilkår i en annen bedrift (Ibid). Det kreves likevel at organisasjonens ledelse har god oversikt over turnover, nærmere bestemt hvilken grad av turnover virksomheten utsettes for. Dersom det er få som slutter i en organisasjon som vokser, altså lav turnover, kan dette virke negativt for organisasjonen, da en står i fare for å stivne som organisasjon uten tilgang på nye impulser og ideer. For høy turnover kan fort tyde på at arbeidsbetingelsene er bedre i konkurrerende virksomheter, eller at ens egen virksomhet er åsted for et dårlig arbeidsmiljø (Ibid). Det er to skoler som med faktorene *push* og *pull* søker å forklare dette. Faktoren *pull* kommer fra den markedsøkonomiske skolen. Her er en opptatt av å avdekke de eksterne trekkfaktorene («*pull*»-faktor) som forklarer hvorfor ansatte slutter i en jobb til fordel for en annen. De vanligste forklaringsfaktorene fra den markedsøkonomiske skolen kan være blant annet arbeidsmarkedssituasjonen med andel arbeidsledige, jobbtilgang i enkelte bransjer, utdanningsmønster og lønnsbetingelser (Mikkelsen og Laudal 2 (red.) 2016a).

Den psykologiske skolen søker å forklare turnover ved hjelp av push-faktoren. Her går en inn i et selvransakende perspektiv og ser på ens egen organisasjon i den hensikt å avdekke hva det er som skyver medarbeiderne ut. Push-faktoren ender gjerne ut i dårlig arbeidsmiljø, manglende jobbtilfredshet eller videre mangel på utviklingsmuligheter (Mikkelsen og Laudal 2 (red.) 2016a).

For dagens bedrifter kan turnover være svært kostbart da den «menneskelige kapitalen» ofte viser seg å være en viktig faktor i bedriftens varige konkurransefortrinn. For bedrifter vil det være både kostbart og tidkrevende å rekruttere og lære opp nye medarbeidere. (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Videre kan det argumenteres for at turnover vil virke demotiverende for de ansatte som sitter igjen i organisasjonen. Dette med tanke på både økt arbeidsmengde og bryting av sosiale bånd på arbeidsplassen (Schlesinger, 1991). Dette er intet unntak i Forsvaret. Proposisjon 111LS beskriver følgende utfordring mellom daværende personellordning og Forsvarets behov, hvor den «menneskelige kapitalen» kommer godt til syne:

Den militærteknologiske utviklingen øker kompleksiteten og kompetansekravene til personellet. For å utnytte teknologiens potensial kreves stadig lengre og mer ressurskrevende opplæring og erfaring. Erfaringene fra krevende operasjoner, deriblant i Afghanistan, har vist viktigheten av solid profesjonskompetanse som et premiss for operativ effektivitet og personellets sikkerhet. (Regjeringen, 2015, s.15)

Det private konsultentselskapet McKinsey ble høsten 2014 leid inn av Forsvarsdepartementet for å utarbeide en rapport om identifisering av innsparingspotensialer i Forsvarssektoren. Denne rapporten har blitt bl.a brukt til utarbeidelse av langtidsplanen for Forsvaret 2015 og peker blant annet på hyppige stillingsrotasjoner hos yrkesbefal. «Gjennomsnittlig tid i stilling for yrkesbefal er 2,3 år, noe som vil tilsi en rotasjonshastighet på 40 %.» (McKinsey, 2015) Med rotasjonshastighet menes her hyppigheten en stilling blir besatt av en ny ansatt pr. år. 40 % er i denne sammenhengen et høyt tall. Dette vil kunne kategoriseres som *intern turnover* og er et problem for organisasjonen da mye av tiden i stilling vil brukes på opplæring. Med andre ord, en så høy *intern turnover* er lite effektivt og kan argumenteres for at vil være negativt utslagsgivende på operativ effekt.

Ekstern turnover, også omtalt som høye slutttrater, pekes også på som en stor utfordring i Prop 111LS innenfor det horisontale karriereløpet. Det er her en finner spesialistene som skal bli superbrukerne på sitt nivå.

Høye slutttrater er i dag i hovedsak en utfordring for det horisontale karriereløpet og har konsekvenser både for individet og organisasjonen. De høye ratene gir et begrenset grunnlag for å utvikle organisasjons- og profesjonsspesifikk erfaring. Videre er det vanskeligere å utvikle dybdekompetanse som krever en kombinasjon av kontinuitet i fagområde, fagspesifikk utdanning og erfaring. Dette gir et uforholdsmessig høyt utdanningsbehov. Denne utdanningen er ressurskrevende og fører til at store personellgrupper til enhver tid er under opplæring. I sum påvirker dette den operative evnen. (Regjeringen, 2015, s.18)

2.2 Omstilling i Forsvaret

Til tross for at Forsvaret er en offentlig organisasjon som ikke er i konkurranse med andre organisasjoner om levering av sine tjenester, er det helt nødvendig å gjennomføre omstillinger og effektiviseringsgrep for å få mest mulig operativ effekt fra tildelte midler. Dette blir stadig viktigere i et samfunn der endringsvillighet og hyppige organisasjonsendringer er i ferd med å bli en forutsetning for organisasjoners overlevelse (Røvik, 2007).

Disse omstillingene må ta høyde for den sikkerhetspolitiske situasjonen og militærteoretiske analyser i forhold til trusselsituasjonen en står ovenfor, noe som eksempelvis vises i

Langtidsplanen for Forsvaret –

Siden forrige langtidsplan ble vedtatt i 2012, har det vært omfattende sikkerhetspolitiske endringer i Europa og i våre nærområder. Endringene påvirker også Norge, og det er derfor nødvendig å analysere hvilke implikasjoner de får for innretningen av Forsvaret. (Forsvaret, 2015b, s.12).

Det er heller ikke bare sikkerhetspolitiske faktorer som tvinger endringer frem i Forsvaret. I en tid hvor offentlige bevilgninger i stor grad er gjenstand for innsyn og kontroll av den jevne skattebetaler gjennom media, er det derfor avgjørende for omdømme og støtten i befolkningen at hver krone brukes mest mulig effektivt. Sagt på en enkel måte – mest mulig forsvar for hver krone. I 2014 fikk det sivile konsultantselskapet McKinsey i oppdrag av Forsvarsdepartementet å vurdere ikke-operativ virksomhet i Forsvaret. Dette for å identifisere innsparingspotensialer som kunne omfordeles til operativ virksomhet. Rapporten ble ferdigstilt i 2015 og pekte på blant annet innsparingspotensialer ved reduksjon av stabs og støttefunksjoner, noe som vies betydelig fokus i LTP 2015 (McKinsey, 2015). I 2015 ble også Forsvaret som alle andre statlige organisasjoner pålagt ytterligere effektiviseringskrav ifm AB&E-reformen (*Avbyråkratisering og effektiviserings-reform*) (Difi, 2016). Kravene som

stilles til Forsvaret som etat har de siste årene spisset seg til og tvunget igjennom omstillinger. Forsvaret og spesielt Hæren har vært i en kontinuerlig omstillingsfase siden slutten på den kalde krigen. Internt har det vært delte meninger om disse endringene, hvor enkelte har påpekt at disse virker mot sin hensikt. Noen av disse endringene som ligger inne i Forsvarets langtidsplan 2015 (LTP) har vært og fortsatt er under sterk kritikk fra tillitsmannsorganisasjonene for å virke mot sin hensikt. Eksempel på dette er Forsvarets incentivprosjekt (FIN) som ble startet opp høsten 2015. Dette vil bli beskrevet i neste underkapittel, men vil anta å ha store innvirkninger for den enkelte ansatte i organisasjonen. Forfatter velger derfor å omtale disse organisasjonsendringene kort da organisasjonsforskningen tilsier at har innvirkning på den enkelte ansattes motivasjon.

De aller fleste som har arbeidet med endring, vet at endring som oftest møtes med motstand. Dette gjelder særlig når nye endringer følger på tidligere endringer. Den kumulative effekten av gjentatte endringer er stress og frustrasjon som svekker oppslutningen om endringene. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s.391)

Dette gjør seg spesielt gjeldende i Sambandsbataljonen som er konteksten for denne avhandlingen. Dette da avdelingen har vært utsatt for to store omorganiseringer i løpet av de fem siste år. Disse to omorganiseringene har vært to ledd av en større omlegging av bataljonen og disponering av de ansatte, både i forhold til kompetanse, grad og struktur. Den første delen av omorganiseringen, eller OU-prosessen skjedde i høsten 2014. Denne omstruktureringen innebefattet for det meste flytting av tropper mellom kompanier. Med andre ord, troppsstrukturen ble beholdt. Den siste delen av omstruktureringen skjedde høsten 2017. Her innebefattet endringene flytting av personell så vel som tropper. Den siste delen av omstruktureringen kan sies å være Sambandsbataljonen sin tilpassing til OMT. For den enkelte ansatte i det horisontale karriereløpet på lavt nivå har omveltningene vært størst. Denne kategorien har blitt flyttet på tvers av tropper og fordelt ut i hele bataljonen. Med andre ord, tropps-miljøer som har vært helprofesjonalisert (alle er ansatte og ingen vernepliktige) har etter omstruktureringen blitt brutt opp. Personell i denne kategorien som har blitt fordelt, har også i mange tilfeller blitt flyttet til tjenestestillinger som krever ny kompetanse. Forfatter velger å omtale disse organisasjonsendringene i Sambandsbataljonen da det antas at disse kan ha en effekt på undersøkelsen som gjennomføres i forbindelse med denne avhandlingen. Forfatter vil videre omtale hvordan slike endringer påvirker motivasjonen hos den ansatte gjennom det en i organisasjonsforskningen kaller *motstand mot endringer*. Dette vil bli videre omtalt i teori-kapittelet.

2.3 Virkemidler

Jeg vil i dette underkapittelet se nærmere på virkemidlene Forsvaret som arbeidsgiver har til rådighet for å kunne rekruttere, utvikle og ikke minst beholde personellet sitt. Jeg vil i samme åndedrag kort presentere gruppen arbeidstakere som velger Forsvaret som profesjon. Dette i den hensikt å gi et bedre helhetsbilde, da noen av incentivene Forsvaret benytter seg av kan for utenforstående virke overdådige eller uhensiktsmessige.

2.3.1 De forsvarsansatte

Forsvarsansatte skilles seg ut i vesentlig grad fra andre yrkesgrupper blant annet i Forsvarets rolle som et politisk maktmiddel. For den enkelte ansatte innebærer dette mye i det nasjonens politiske apparat beslutter at de ønsker å benytte Forsvaret som maktmiddel. Det hviler et stort ansvar på den enkelte ansatte, noe en blir påminnet om gjennom eksempelvis troskapsformaningene. Dette er noe vi kan kalle en psykologisk kontrakt fra arbeidsgiver til arbeidstaker (Mikkelsen og Laudal (red.) 2016a). Troskapsformaningene er en høytidelig tradisjon som gjennomføres årlig i alle operative avdelinger i forbindelse med oppstilling og er med på å minne om det ansvaret som ligger hos den enkelte. « [...] *I farens stund skal han, når det kræves villig ofre liv og blod for Konge og Fædreland*» (Kgl.res, 1891) Dette ansvaret kommer også videre til syne gjennom «plakaten på veggen» eller *Direktiver for militære befalingsmenn og militære sjefer ved væpnet angrep på Norge*, noe som kan ansees som en juridisk kontrakt. Dette er et direktiv med et tydelig sett med føringer i tilfelle krigsutbrudd som skal henge på alle militære kontor, derav «plakaten på veggen».

Alle militært ansatte er underlagt *disponeringsordningen*. Denne ordningen er delt i to, hvor en i den første delen av tjenestetiden står på *beordringssystemet*, mens ens deretter trer inn på *søknadssystemet*. Hensikten med disponeringsordningen er å «[...] sikre at Forsvaret har en systematisk, målrettet utvikling og styring av personell og kompetanse for å oppnå målsettingen om kvalifisert personell i samtlige tjenestestillinger.» (Forsvaret, 2016b). For de yngre ansatte innebærer dette at før en har nådd den øvre aldersgrensen på 38 år, vil en gjennom beordringssystemet ville kunne la seg beordre til de stillinger som best tilfredsstillers Forsvarets behov. Dette setter begrensninger i valg av bosted på den enkelte da dette innebærer at en blir disponert hvor avdelingene befinner seg. Forsvarets og spesielt Hærens tjenestesteder ligger ofte meget usentralt til i landet. Eksempler på dette er Hærens kjerneområder i Indre Troms, Østerdalen og Kirkenes. Dette setter begrensninger for småbarnsfamilier, spesielt hvor begge foreldre jobber i Forsvaret med tanke på barnepass og avlastning. Dersom en i tillegg ønsker å følge progresjonen i en karriere- og tjenesteplan for

videre karriereutvikling, krever ofte dette hyppige bytter mellom avdelingene med kort tid i hver stilling, ofte 2 til 3 år. Dette rammer også familiene gjennom å bidra til en rotløs tilværelse.

2.3.2 OMT – Ordning for militært tilsatte

Det norske Forsvaret og spesielt Hæren har over flere år sett et behov for å endre på personellordningen. Dette har blitt spesielt synlig under Norges deltakelse i NATO-ledede operasjoner i Afghanistan hvor behovet for erfaring på lavt nivå har vist seg som et suksesskriterium for både oppdragsløsning og overlevelse. Før innføringen av OMT så organisasjonen store utfordringer knyttet til høy turnover blant det erfarne befalet på lavt nivå (Bentzrød, Aftenposten.no, 2011). Dette befalet var på daværende tidspunkt organisert i *avdelingsbefalsordningen*. Dette var en ordning som ble innført i 2004 i håp om å bøte på utfordringene med skjevhet i personellstrukturen med en uhensiktsmessig topptung organisasjon (Regjeringen, 2013). Avdelingsbefal som utgjorde majoriteten av det yngre befalet før innføringen av OMT gikk på kontrakt fram til fylte 35 år med mulighet til forlengelse i to år før de ble tvunget til å slutte. Avdelingsbefalsordningen forlenget normalopptrykket i grad slik at personellet ble stående lengre på lavere gradsnivå. Samtidig ble det innført insentiver i form av bonusordninger for å motivere personellet til å bli. Dette kan ikke sies å ha vært helt vellykket da en fortsatt opplevde problematikken med høy turnover hos yngre befalet og grenaderer (Ibid).

Norske militære styrker har som allianse-partnere i NATO-operasjoner skilt seg markant ut med den norske personellstrukturen med *enhetsbefalet*, sett opp mot våre allianse-partners todelte system med OF (Officers) og OR (Other Ranks, også omtalt som Non Commissioned Officer). Den norske personellstrukturen har vært en særnorsk løsning som har dyrket frem offisers-linjen. En personellordning i samme utforming som våre alliansepartnere i NATO har derfor blitt sett på som løsningen på kompetanseflukt og høye slutttrater i blant yngre befalet og grenaderer i Forsvaret i dag. Mange studier/ undersøkelser har pekt på forhold som OMT vil endre på som årsaken til de høye slutttratene (vedlegg 2). GIH 2009-2013 Generalmajor Per Sverre Opedal, av mange sett på som det norske spesialistkorpsets initiativtager, uttalte i Aftenposten at kompetanseflukten i stor grad skyldtes uforutsigbarhet for det yngre befalet med daværende avdelingsbefalsordning. «*Derfor forsvinner mange allerede når de er 26 år. De spør seg: Jeg har hverken et eget hjem, en utdanning eller noe annet fast i tilværelsen. Hvor lenge kan jeg ta sjansen på å ha det slik?*» (Bentzrød, Aftenposten.no, 2011) St. Meld 14 (2012-2013) – *Kompetanse for en ny tid*, anerkjente mye av problematikken rundt

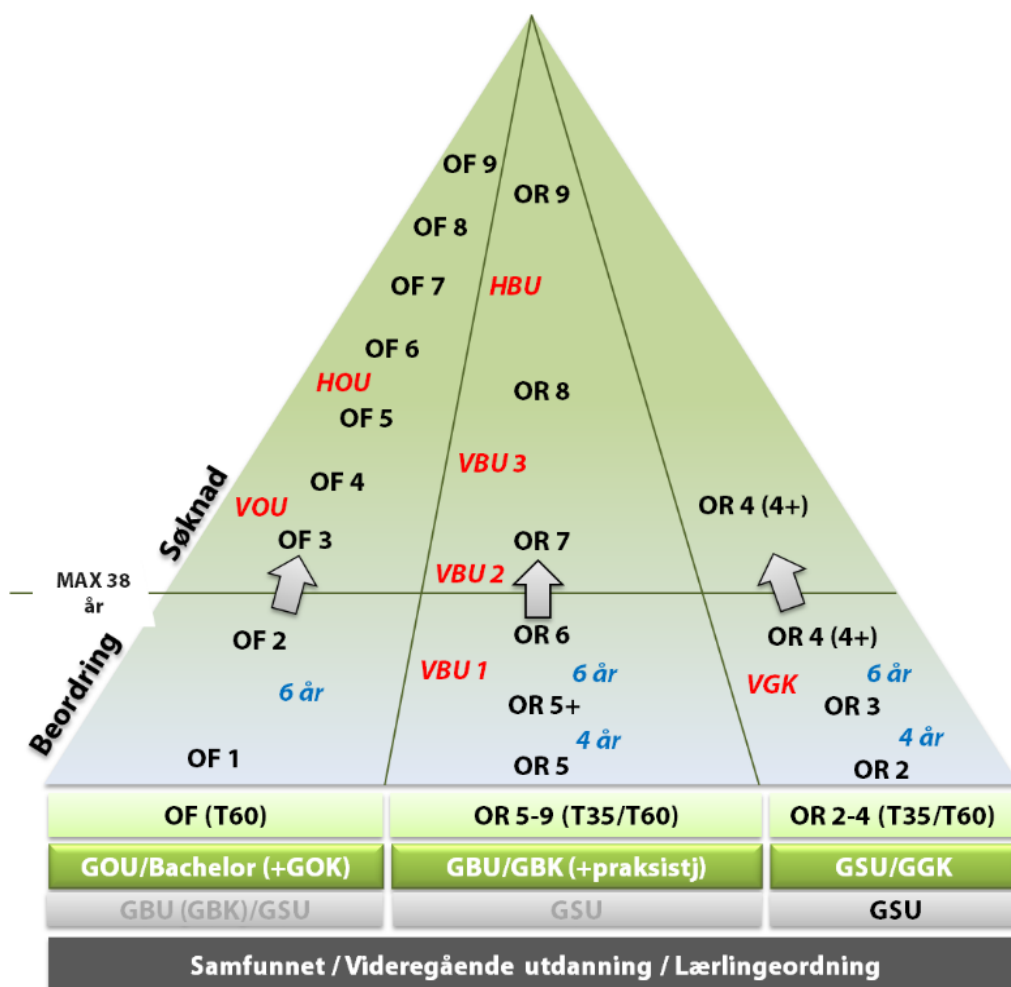
daværende personellordning knyttet til kompetanseflukt og høye slutttrater, her kommer også skille på generalistkompetansen og spesialistkompetansen frem:

Seleksjon, utdanning og karriereløp i Forsvaret har i for stor grad vært homogene og fokusert på utvikling av ledelsesferdigheter og generalistkompetanse. Disse prosessene har ikke i tilstrekkelig grad vært tilpasset et mer heterogent kompetansebehov og behov for spesialisering. Å sikre utvikling av dybdekompetanse, kvalitet og kontinuitet i horisontale karriereløp vil være et hovedfokus i det videre arbeidet med personellordningene (Regjeringen, 2013, s.19)

Parallelt med utredningene og videre gjennomføringen i forbindelse med St. Meld 14 (2012-2013) lå en ny personellordning med fokus på kompetanse og forutsigbarhet for det yngre personellet i det horisontale karriereløpet i støpeskjeen. Ny personellordning ble diskutert og etterspurt fra den enkelte ansatte i bunnen av organisasjonen til departementsnivå i regjeringen (Regjeringen, 2013) I slutten av april 2015 ble *proposisjon 111 LS – Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m (militærordningen)* tilrådt fra Forsvarsdepartementet og godkjent i statsråd samme dag. Pressemelding fra Forsvarsdepartementet informerte samme dag at:

Regjeringen foreslår å innføre en personellstruktur i tråd med NATO-standard, noe som innebærer en tilpasset karrierevei for befal, grenaderer og konstabler med fokus på dybdekompetanse. For grenaderer og konstabler (vervede), som i dagens ordning tilsettes på korte kontrakter, innebærer forslaget en klar forbedring (Regjeringen, 2015c)

Etter innføringen av OMT, deler en inn personellkategoriene i to likestilte søyler, Offiserer – OF og Other ranks (spesialist) – OR. Med ny ordning benyttes det nå to kontrakter ved fast tilsetting, T-35 og T-60. Dette er en klar forbedring fra forutgående ordning, spesielt innenfor kategorien OR 1-4 – grenaderene, hvor en tidligere hadde en maks kontrakts-lengde på seks år (6+3). OMT legger til rette for en behovsprøving for den enkelte fra T-35 til T-60.



Figur 1 – Sammenstilling karriereløp i Forsvaret.

Søylen til venstre tilhører offiserer med krigsskoleutdanning (GOU) eller kvalifiseringskurs (GOK), midterste søyle tilhører befal med befalsutdanning (GBU/GBK), høyre søyle tilhører grenaderene som rekrutteres direkte fra førstegangstjeneste (GSU/GGK). I gradsoversikt, vil midterste og høyre søyle sammenslås (OR) og sammenstilles mot venstre søyle (OF). Modellen viser også hvordan beordringssystemet og søknadssystemet virker inn i den enkelte personellkategori. Mest interessant for OR-kategoriene er muligheten for et livslangt karriereløp. Figuren er hentet fra Karriere og tjenesteplan for Hæren. (Forsvaret, 2016c, s.7).

2.3.3 Forsvarets incentivprosjekt

FIN er et arbeidsgiverstyrt prosjekt som har til hensikt å kartlegge kostnadene på de personellpolitiske virkemidler – Incentivene. Dette arbeidet ble startet opp høsten 2015. Fra arbeidsgivers side sees dette sammenheng med Forsvarets langtidsplan 2015 og hjemles i at det med ny militær ordning (OMT) og innføring av beordringssystemet, vil være behov for å se på bruken av incentivene på nytt. Videre beskrives det i informasjonsskriv om FIN at «Prosjektet handler om å bruke tildelte penger riktig. Samtidig handler det om å bidra til den effektiviseringen Forsvaret er pålagt å gjøre for å sikre penger til operativ virksomhet» (Forsvaret, 2016a)

FIN har vært under hard kritikk fra arbeidstakerorganisasjonene. Dette kulminerte da både Norges Offisersforbund, Befalets fellesorganisasjon, Personellforbundet og Norsk Tjenestemannslag, boikottet drøftingsmøte med arbeidsgiver 12.09.2016, som følge av mangel på reel medbestemmelse i drøftingen (Forsvaret, 2016d). De samlede protestene fra arbeidstakerorganisasjonene peker alle på at FIN vil virke mot sin hensikt og bidra til høyere turnover-intensjon, samt gjøre det vanskeligere å rekruttere og beholde kvinner. Fra arbeidstakerorganisasjonenes side pekes det videre på en skjev balanse mellom rettigheter og plikter for den ansatte, med en klar overvekt på sistnevnte (Befalets fellesorganisasjon, 2016). Videre har prosessen rundt prosjektet høstet hard kritikk som følge av arbeidsgivers utstrakte bruk av styringsretten. Her har eksempelvis representanter fra arbeidstaker ønsket at arbeidsgiver kan fremskaffe empiri og forskning som viser at de foreslåtte kuttene fra arbeidsgiver vil bidra til redusert turnover og ikke motsatt. Dette har ikke blitt imøtekommet fra arbeidsgiver, hvor forslag til kutt har blitt lagt frem, uten noe reel medbestemmelse fra arbeidstakerorganisasjonene (Ibid).

Følgende incentiver er vedtatt kuttet til arbeidsgivers favør:

- Avtale om undervisningstillegget ved Forsvarets skoler avviklet fra 01.mai 2016 – 28 MNOK innsparing
- Befalets låneordning og økonomiske rådgivningstjeneste – Avviklet 31.des 2016
- Forsvarets feriesenter på Håøya – Avviklet sommeren 2016
- Økning i husleie i Forsvarets boliger til 2-3 ganger dagens prisnivå – Innføres 01.01.2019
- Besluttet salg av 100 forsvarsboliger – Sammen med overnevnte pkt. 73 MNOK innsparing
- Reduksjon i kostnader ved pendling, og mulig reduksjon av antall reiser.
- Flytting til ønsket bosted fra fire til åtte år (ønsker en eksempelvis å ha bostedsadresse med tilhørende pendlerstatus, må en nå jobbe åtte år mot dagens fire ved avdeling) (Alexandersen, Aldrimer.no, 2017).

Det er i tillegg varslet en vurdering og endring i følgende ordninger:

- Årlig besøksreise til tilknytningssted (årlig gratis) varslet avviklet. 13 MNOK innsparing
- Endring av uniformsplikt og uniformgodtgjøringen (pr. 28.10.17 er alle fast tilsatte underlagt uniformsplikt, hvilket betyr at en selv er ansvarlig med å holde seg med uniformer mot en uniformgodtgjøring som utbetales hver måned sammen med lønn)
- Anbefaling om endrede og reduserte botider i Forsvarets boliger. (Ibid)
- Flyttebonus er varslet avviklet, (bonusordning som skal stimulere ansatte til å flytte med familie til tjenestested fremfor å pendle) (Forsvaret, 2016a)

Følgende incentiver er endret til arbeidstakers favør:

- Utvidelse av ordningen for barnepassreiser (ordning som nyttes spesielt der begge foreldre jobber i Forsvaret og det er behov for barnepass ifm øvingsvirksomhet hvor begge foreldre deltar) – kostnadsramme kr 300 000,- (Norges Offisersforbund, 2016)

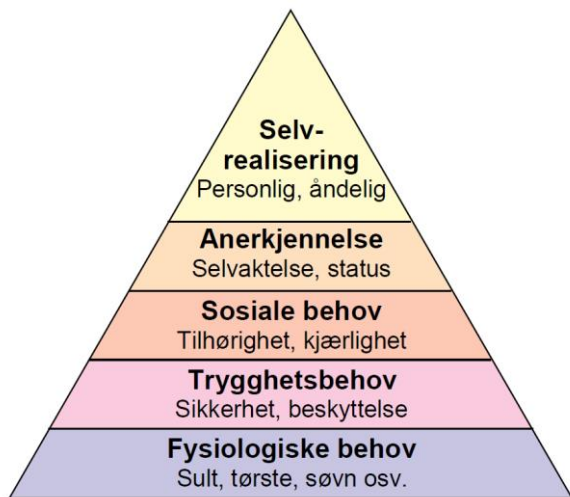
Incentivene som er foreslått og delvis gjennomført kuttet har blitt fremforhandlet av arbeidstakerorganisasjonene over en årrekke. Incentivprosjektet tar heller ikke for seg et utvalg av de incentivene som tilbys arbeidstaker, men vurderer alle incentiver i prosjektet. Det er derfor sannsynlig at prosjektets sluttprodukt vil ha stor direkte innvirkning på den enkelte ansatte i Forsvaret.

3 Teori

Dette kapittelet har til hensikt å redegjøre for det teoretiske rammeverket som oppgaven vil benytte for å besvare problemstillingen. Kapittelet er delt inn i 4 deler hvor del 1 omhandler organisasjonsteorier rundt begrepet *motivasjon*. Denne delen tjener til hensikt å gi et større teoretisk helhetsbilde rundt begrepet, ikke alle disse nyttes direkte i avhandlingens drøfting. Del 2 omhandler Herzbergs tofaktor-teori som kan ansees som den viktigste teoretiske forankringen for avhandlingen. Del 3 omhandler fenomenet *motstand mot endring* da det som redegjort for i *empirisk kontekst*, antas å ha en innvirkning på undersøkelsen. Del 4 vil redegjøre for forventninger til funn etter redegjøring av teoretisk rammeverk for avhandlingen. Del 4 vil også redegjøre for avhandlingens undersøkelsesmodell.

3.1 Motivasjon

I den hensikt å søke svar på problemstillingen synes det nødvendig å redegjøre for et av de mest sentrale begrepene for oppgaven – motivasjon. Dette er et sentralt begrep innenfor både organisasjons- og ledelsesforskningen. Motivasjon hos ansatte er et såpass omfattende, men samtidig dyptgående og innfløkt begrep, at det synes nødvendig å definere og avgrense dette til denne studiens anvendelse av begrepet. Innenfor organisasjon og ledelsespsykologien, blir begrepet definert følgende: «[...] *De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål.*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.113). De vanligste motivasjonsteoriene innenfor organisasjonsteori kan sies å være (1)*behovsteori*, (2)*målstyringsteori*, (3)*forventningsteori*, (4)*likeverds-teori* og (5)*jobbkarakteristika-modellen* (Martinsen (red.) 2009). (1) *Behovsteori* er kanskje den aller mest kjente hvor Maslows behovspyramide kommer til rette. Behovsteorien tar utgangspunkt i at mennesker har basale biologiske, psykologiske og sosiale behov som må tilfredsstilles i en bestemt rekkefølge (Ibid). De tre første nivåene kalles lavere ordens behov, mens de to øverste kalles for høyere ordens behov. I henhold til teorien må lavere ordens behov tilfredsstilles før de høyere nivåene vil oppfattes som prekære behov (Mikkelsen og Laudal 2 (red.) 2016). Ved å benytte seg av denne motivasjonsteorien må arbeidsplassen sørge for å legge arbeidsforholdene til rette for at de ønskede behovene for bedriften vekkes i medarbeideren i det rette øyeblikket. Teorien er også motbevist flere ganger hvor en eksempelvis kan divergere i rekkefølgen på behovene over noe kortere tidsperspektiv (Martinsen (red.) 2009).



Figur 2 - Fremstilling av Maslows behovspyramide.
Hentet på URL: <https://estudie.no/maslows-behovhierarki/>, den 29.03.18

Ved å benytte seg av (2) *målstyringsteori* legger bedriften opp detaljerte mål som medarbeideren styres inn på. Her er utfordringen å utforme målene på riktig måte slik at de er presise og krevende nok til at de forutsetter en klar arbeidsretning og høy intensitet. Videre vil det være avgjørende viktig at målene følges opp, hvor det gis tilbakemelding på måloppnåelse. Denne teorien har sine svakheter i forhold til hvilke typer arbeidsoppgaver den passer til og ikke. I komplekse og kreative oppgaver har den vist seg å ikke være optimal (Martinsen (red.) 2009). I (3) *likeverds-teorien* måler en opp «jobbinvestering» mot «utbytte». Med jobbinvesteringer menes her kompetanse, innsats og dyktighet som legges på den ene vektskålen. På den andre vektskålen ligger utbytte som i denne sammenheng menes med betaling, anerkjennelse og status. På denne måten veier disse to opp og skaper en klar forventning for både arbeidsgiver og arbeidstaker. På den andre siden kan teorien virke destruktivt på ens motivasjon dersom en annen medarbeider skulle få høyere utbytte enn en selv, med samme jobbinvestering. Teorien tar heller ikke høyde for kulturelle eller individuelle forskjeller i forhold til opplevd likeverd og likhet (Ibid). (4) *Forventningsteorien* er en motivasjonsteori som drar betydningen av arbeid og innsats noe lengre. Her hevdes det at flere forhold spiller sammen for å påvirke motivasjon herunder, forventninger, instrumentalitet og valenser. Med forventninger menes her forventninger knyttet til at arbeidet fører med seg resultater, noe som henger sammen med ens egen kompetansevurdering. Instrumentalitet menes her med at disse resultatene fører med seg belønninger hvor videre valenser refererer til den subjektivt oppfattede verdien av disse belønningene. Instrumentalitet og valens vil i denne sammenhengen representere belønningssystemene (Ibid). Modellen

fungerer godt da en vil yte mye (forventninger) dersom en har tro på at en vil nå målene, samtidig vil en oppnå belønninger (instrumentalitet) som er viktig for en (valens) (Martinsen (red.) 2009). I (5) *jobbkarakteristika-modellen* spiller interessen til arbeiderne en stor rolle. Her vil interessen for arbeidet ha mye å si for det modellen skiller på som *indre* og *ytre motivasjon*. I modellen heter det seg at *ytre motivasjon* kommer i følge med lovnader om belønninger, arbeid under tidspress, konkurransesituasjon og en forventning om å bli evaluert. *Indre motivasjon* derimot er en tilstand hvor en er interessert i oppgaven i seg selv. Denne interessen hevdes det kommer som følge av den frihetsfølelsen (autonomi) en får av å jobbe med oppgaven. Valget en får i forhold til om en vil jobbe med oppgaven eller ikke, ens egen kompetansefølelse opp mot oppgaven og videre samhørigheten en opplever med personer som en anser som viktige for seg selv i arbeid med oppgaven. Det hevdes videre at *indre motivasjon* er spesielt nyttig i arbeid som krever kreativitet, mens *ytre motivasjon* er i all hovedsak ugunstig (Ibid). Mikkelsen og Laudal hevder at: *Ved indre motivasjon motiveres en fra våre psykologiske behov og indre driv etter vekst [...] Når slik indre motivasjon ikke er tilstede, må motivasjonen komme utenfra, som lønn og andre former for belønning* (Mikkelsen og Laudal (red.) 2016b). Videre forskning tilsier, ifølge Martinsen, at *ytre* belønning kan virke kontraproduktivt da disse kan sees på som en begrensning av handlefriheten. Muntlig tilbakemelding derimot kan virke til fordel for den *indre motivasjonen* dersom mottaker oppfatter denne som viktig, og sett i lys av egen kompetanse (Ibid). Gjønnes og Tangenes beskriver et interessant forhold mellom *indre* og *ytre* motivasjon og *turnover-intensjon*:

Det eksisterer en signifikant positiv sammenheng mellom ytre motivasjon på den ene siden og bl.a. turnoverintensjon, noe som i klarspråk betyr at ytre motiverte medarbeidere er mer tilbøyelige til å slutte i jobben (til fordel for ny arbeidsgiver) enn andre. Til sammenligning eksisterer det en signifikant negativ sammenheng mellom indre motivasjon og turnoverintensjon. (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 213)

Bruken av disse motivasjonsteoriene gir ikke et entydig svar på hva som fungerer best i gitt setting. Alle teorier har sine unntak, noe som er viktig for organisasjoner og ledere å være bevisst på. Bruk av motivasjonsteorier kan sammenliknes med innføring av nye organisasjonsteorier. I boken *Trender og translasjoner* av Kjell Arne Røvik, vies det betydelig plass til det han omtaler som *translatørkompetanse*. Kompetanse som kreves og ofte blir oversett i det nye organisasjonsteorier skal *translateres* - eller oversettes fra en setting til en annen. En må ha god kjennskap til både *avgivende* og *mottakende kontekst*, både i forhold til kultur, praktiske hensyn, ansatte, bransjetilhørighet og organisasjonens verdier for at en

skal øke sjansene for å lykkes (Røvik, 2007). Trekker vi paralleller opp mot bruken av motivasjonsteorier, ser vi fort at det må gjøres tilsvarende vurderinger i forhold til *avgivende* og *mottakende kontekst*. Denne avhandlingen vil ikke gi svar på hvilken motivasjonsteori som fungerer best for Sambandsbataljonen eller Forsvaret. Studien vil omtale motivasjon i generelle termer hos enkeltindividet, altså den ansatte i Sambandsbataljonen. I den hensikt å svare på problemstillingen må det gjøres noen valg i forhold til hvilken motivasjonsteori en ønsker å ta utgangspunkt i. Problemstillingen legger opp til en motivasjonsteori som på den ene siden omhandler bruken av incentiver sett opp mot Forsvarets incentivprosjekt og på den andre siden innføringen av OMT som i stor grad påvirker arbeidsforholdet. I den hensikt å kunne kvantifisere og konkretisere motivasjon som en faktor trenger vi i så måte en motivasjonsteori som kan se hvordan den ene faktoren påvirker den andre (eller ikke).

3.2 Herzbergs tofaktor-teori

For å best mulig svare på problemstillingen med de faktorer som ligger til grunn, har forfatter valgt å benytte seg av Herzbergs tofaktor-teori som teoretisk rammeverk for videre undersøkelse. Frederick Herzberg var en amerikansk psykolog som satte sine dype spor innad i organisasjonsforskningen. På 1960-tallet slo han igjennom med sin forskning innenfor motivasjonsfeltet med sin tofaktor-teori.

Herzberg sin motivasjonsteori gikk ut på at for å kunne motivere sine ansatte er det to sett med faktorer som påvirker. Det ene settet med faktorer kalte han *motivasjonsfaktorer*, dette var faktorer som var tett knyttet opp til arbeidernes tilfredshet – *jobbtilfredsstillelse*. Slik Herzberg sin forskning fremstilte dette, var trivsel i arbeidet tett knyttet opp mot arbeidsoppgavens karakter, herunder at de er utfordrende, interessante og varierte (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Det andre settet med faktorer kalte han *hygienefaktorer*. Dette var et sett med faktorer som var knyttet til forholdene rundt arbeidet, herunder arbeidsmiljøet og andre ytre faktorer som eksempelvis status, lønn, jobbsikkerhet, mellommenneskelige forhold og ledelsen (Ibid). Herzbergs tofaktor-teori tar utgangspunkt i at det er disse to faktorene som leder til jobbtilfredsstillelse. På den ene siden vil *motivasjonsfaktorer*, altså jobbinnholdet som reflekterer arbeidernes behov for selvrealisering, kunne lede til *jobbtilfredsstillelse*. På den andre siden vil ikke fravær av disse *motivasjonsfaktorene* lede til mistrivsel. Kilden til mistrivsel ligger, ifølge Herzberg, til konteksten rundt arbeidet – *hygienefaktorene*. Noe av det som gjør denne motivasjonsteorien interessant er at en høy score på *hygienefaktorene* ikke leder til eller kan forklare jobbtilfredshet. På denne måten er både *motivasjonsfaktorene* og

hygienefaktorene uavhengige av hverandre, men må likevel begge være tilstede for å oppnå tilfredshet (Mikkelsen og Laurdal (red.) 2016).

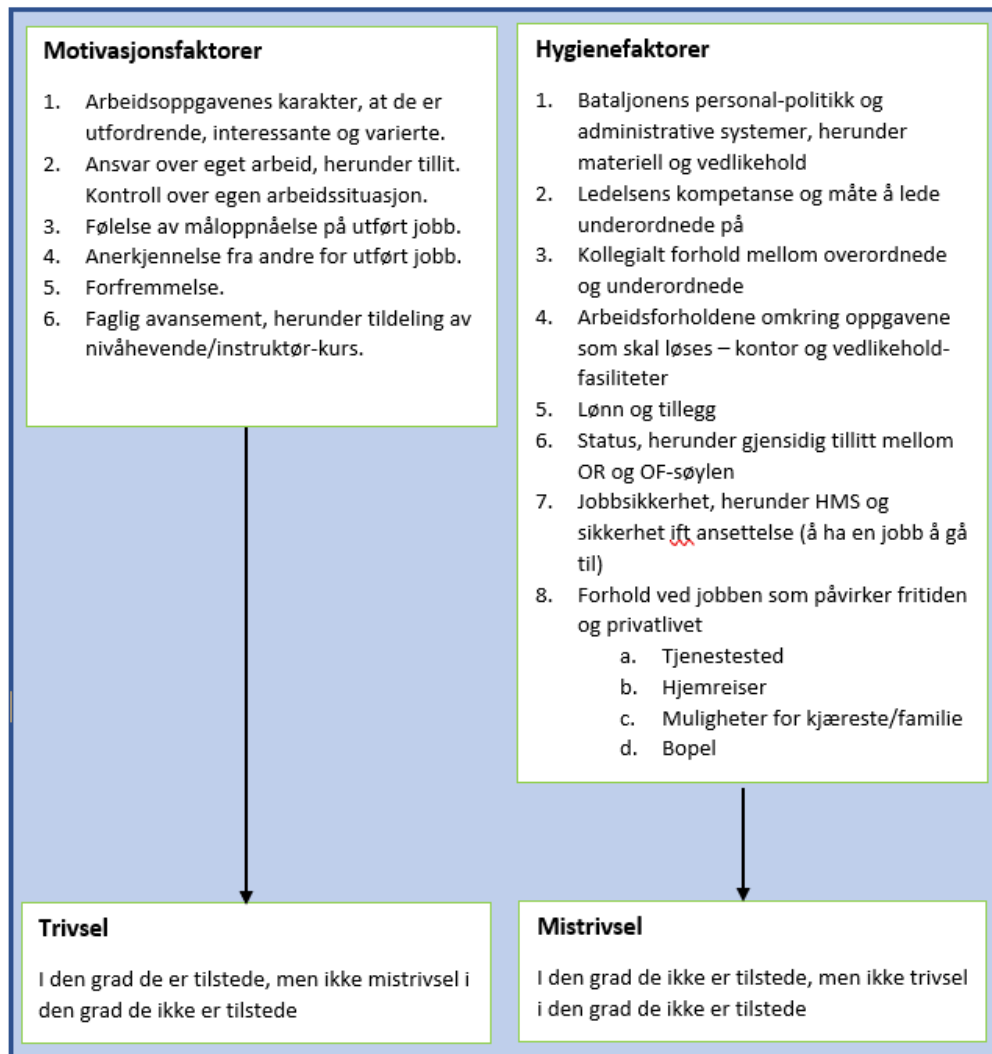
Herzbergs motivasjonsteori har hatt stor internasjonal suksess. Til tross for at teorien ble skapt i 1959, er den i stor grad i bruk i dag som en rettesnor for utvikling av tiltak for å øke jobbmotivasjonen (Mikkelsen og Laurdal (red.) 2016). Det finnes likevel kritikk som vil være viktig å også få frem. Studier har blant annet kun klart å bekrefte teorien ved å bruke samme metode som Herzberg selv brukte. Videre har metoden blitt kritisert i etterkant, da eksempelvis studien har tolket svar fra respondentene i forhold til rapportering av erfaringer på hvilket tidspunkt en har følt seg tilfreds eller misfornøyd i arbeidet. Her har det blitt uttalt kritikk da det er godt kjent at respondenter gjerne vil «skyld» på ytre faktorer som årsak for å ikke lykkes. Likevel kan en gjerne «ta på seg æren» for suksess (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Med bakgrunn i dette kan det tenkes at Herzberg sine studier ikke danner en like sterk valens for teorien som tidligere antatt, da det kausale forholdet bak motivasjon blir framstilt noe feil. Videre er det rettet kritikk mot tolkningen av penger som kun en *ytre* motivasjon, herunder *hygienefaktor*. Her vil det være individuelle forskjeller i forhold til verdien av penger som belønning. Her trekkes symbolverdien av penger frem som en sterk kilde til motivasjon, eksempelvis da penger kan direkte være med å plassere mennesker i en sosial klasse. Likevel kan ikke penger sies å være den den sterkeste motivasjonsfaktoren (Ibid). Her kommer ordtaket «ansatte som kommer for penger – drar for penger» til sin rett og er i så måte nok en sterkere motivasjon i forhold til rekruttering enn å få ansatte til å bli og trives i jobben sin.

3.2.1 Operasjonalisering av Herzbergs tofaktor-teori

For at Herzberg sin tofaktor-teori skal kunne brukes i denne avhandlingen, vil det være viktig å operasjonalisere denne på riktig måte. Med operasjonalisering menes her å tilpasse teorien opp mot empirisk kontekst i den hensikt å kunne nytte denne som et teoretisk rammeverk for oppgaven. I utvalgsprosessen opp mot teoretisk rammeverk, skilte Herzberg sin tofaktor-teori seg ut da den for det første gjorde den enkelt å kategorisere de empiriske faktorene i problemstillingen som *OMT* og *Forsvarets incentivprosjekt* representerte. For det andre gjorde tofaktor-teorien det enklere å se de empiriske faktorene opp mot hverandre da det er to sett med faktorer som påvirker den ansatte, men ikke nødvendigvis har noen direkte korrelasjon med hverandre. For det tredje synes det riktig å benytte seg av en så gjennomprøvd og i så måte gammel teori som fortsatt gjør seg gjeldende i dag. Mange av de personalpolitiske virkemidlene som incentivprosjektet rokker med, er fremforhandlet av

arbeidstakerorganisasjonene fra 1960-tallet og utover. OMT som i dag erstatter avdelingsbefalsordningen baserer seg på enhetsbefalsordningen som igjen ble fasett inn i 1960.

I den hensikt å operasjonalisere teorien på en mest mulig oversiktlig måte, har forfatter valgt å tilpasse Jacobsen og Thorsvik sin fremstilling av teorien i boken *Hvordan organisasjoner fungerer* på side 261. Dette gjøres for å synliggjøre de empiriske faktorene i denne avhandlingen opp mot Herzberg sin tofaktor-teori.



Figur 3 - Empirisk og kontekstuell tilpasset modell for Herzbergs tofaktor-teori.

De enkelte faktorene i den tilpassede modellen representerer et utvalg av mange faktorer innunder *motivasjonsfaktorer* og *hygienefaktorer* som vil ha innvirkning på den ansattes motivasjon. Denne avhandlingen vil begrense seg til et utvalg av faktorene i den tilpassede modellens som kan relateres til OMT og FIN i den hensikt å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen.

3.3 Motstand mot endring

Med bakgrunn i kontinuerlige endringer over tid i Forsvarssektoren, samt organisasjonsendringer internt i Sambandsbataljonen, som redegjort for i empirisk kontekst, finner forfatter det hensiktsmessig å omtale *motstand mot endring*. Med tanke på de nylige endringene internt i Sambandsbataljonen, kan disse være en faktor som kan ha innvirkning for undersøkelsen i denne avhandlingen. Jacobsen og Thorsvik peker på ti årsaker for at motstand mot endring vil oppstå (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

1. Frykt for det ukjente

Som en instinktiv reaksjon på frykten for det ukjente, kan motstand oppstå. Endringen vil føre til konfrontasjon mot det «ukjente» og kan for individer og grupper føles skummel, da nye problemstillinger oppstår, eksempelvis: Hva vil skje med jobbene våre? Kan vi mestre de nye oppgavene og kravene som stilles til oss? Hvor lenge vil dette vare?

2. Brudd på psykologisk kontrakt

Organisasjonsendringer vil ofte føre til endringer på den psykologiske kontrakten. Schein sier om den psykologiske kontrakten: «*En psykologisk kontrakt innebærer at det til enhver tid finnes et sett av uskrevne forventninger mellom hvert medlem i en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i denne organisasjonen*». En organisasjonsendring kan innebære at disse uskrevne forventningene brytes, noe som igjen kan medføre motstand. Ansatte kan gjerne i denne prosessen føle seg lurt.

3. Tap av identitet

En organisasjonsendring kan medføre en følelse av tap av identitet. Ved å arbeide over tid i en organisasjon, vil en gjerne opparbeide seg en følelse av at det en gjør er viktig for organisasjonen gjennom nye formelle posisjoner og kontorer det knyttes følelser til. En følelse av mening for det en gjør kan derfor forsvinne i en organisasjonsendring. En kan gjerne stille seg spørsmål ved om det en har gjort har vært meningsløst?

4. Symbolsk orden endres

Ved en organisasjonsendring vil gjerne den symbolske ordenen endre seg. Med symbolsk orden menes her alt ved arbeidsplassen som kan tillegges mening, eksempelvis, hvordan kontorplassering er satt opp, hvordan sjefen snakker. Mange kan oppleve det å måtte bytte kontor som tungt da kontoret gjerne er en plass en har knyttet følelser til og føler seg hjemme i, dette kan igjen avle frem motstand.

5. Maktforhold endres

Organisasjonsendringer fører ofte med seg en endring av maktforhold ved omfordeling av ansvar og arbeidsoppgaver. Denne omfordelingen fører gjerne igjen til at personer i maktposisjoner kan oppleve å miste tilgang til ulike beslutningsfora og få ansvarsoppgaver omfordelt. Dette kan fremprovosere motstand for de som blir berørt.

6. Krav om nyinvesteringer

Organisasjonsendringer vil gjerne føre til at berørte ansatte må investere i ny kunnskap. Dette kan være problematisk for den kategorien ansatte som innehar spesialkompetanse som krever lang utdanning eller lang erfaring å oppnå. Dette kan oppleves meningsløst og bortkastet da deres spesialkompetanse er noe en gjerne identifiserer seg med.

7. Dobbeltarbeid (i en periode)

Organisasjonsendringer vil gjerne kreve ekstra ressurser, en organisasjon må samtidig som endringene gjennomføres også fortsette den «gamle driften». Her vil mange reagere ved motstand da endringene vil oppleves for å være for arbeids- og ressurs-krevende.

8. Sosiale bånd brytes

En meget sterk kilde for motstand vil være frykt for at sosiale bånd brytes. En kan miste kontakt med kolleger en har jobbet sammen med lenge gjennom flytting av stillinger, endring av kontorlandskap etc. Her vil på den andre siden også frykten for at en kan ufrivillig bli satt sammen med noen en rett og slett ikke ønsker å jobbe sammen med spille en stor rolle i motstanden.

9. Utsikter til personlig tap

Organisasjonsendringer kan innebære en økonomisk konsekvens for de ansatte. Dette kan eksemplifiseres gjennom omorganisering til en flatere struktur som igjen innebærer færre muligheter for å klatre oppover på karrierestigen, stillinger forsvinner og mulighetene blir færre.

10. Eksterne aktører ønsker stabilitet

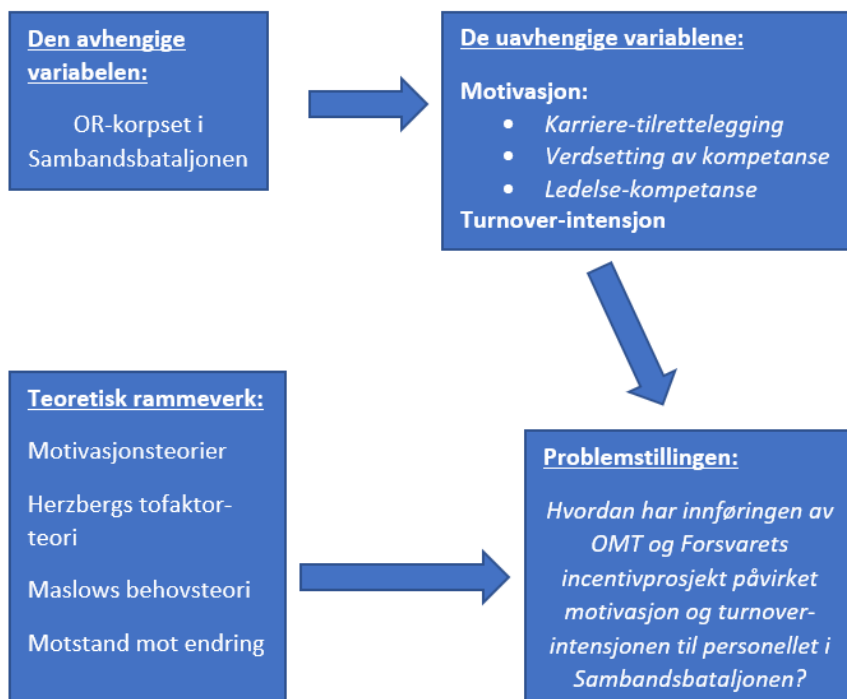
Organisasjonsendringer påvirker ikke bare internt i en organisasjon. Organisasjonsendringer vil gjerne ha ringvirkninger utenfor organisasjonen for samarbeidspartnere, leverandører, kunder og brukere. Motstand vil derfor kunne oppstå og påvirke organisasjonen utenfra dersom tjenestetilbudet, vaner og utvalg endrer seg som konsekvens av organisasjonsendringen.

Motstand mot endring må sees på som en naturlig og sunn reaksjon. I realiteten ønsker en å forsvare noe som er kjent, noe som er godt og riktig. (Jacobsen & Thorsvik, 2014) *Aktiv motstand er tegn på sterke verdier og følelser som kan bli en kilde til engasjement hvis motstandere har gått over til å bli støttespillere.* (Martinsen (red.) 2009, s.169) Sett i sammenheng med endringer i Forsvaret, bør vi anta at disse endringene også fører til en del motstand. I den hensikt å kunne måle motivasjon hos den ansatte bør derfor organisasjonsendringer, både de som er nylig gjennomført og planlagte, tas hensyn til i en undersøkelse.

3.4 Forventede funn og presentasjon av undersøkelsesmodell

Forfatters grunnleggende antakelse i det studien ble innledet var at innføringen av OMT påvirker motivasjon og turnover-intensjonen i positiv retning, mens innføringen av FIN påvirket i negativ retning. Antakelsen er tilsvarende sterk etter å ha redegjort for relevante teorier. På den ene siden antas det at en kan dele inn mange forhold som OMT fører med seg under *motivasjonsfaktorer*, mens mange av forholdene FIN fører med seg kan kategoriseres under *hygienefaktorer* jf. Herzbergs tofaktor-teori. På denne måten kan de enkelte forholdene årsaks-forklares teoretisk. Videre antas det at de nylige organisasjonsendringene vises gjennom graden av motivasjon og turnover-intensjon hos personellet.

For å besvare problemstillingen vil den avhengige variabelen – *OR-korpset i Sambandsbataljonen* undersøkt mot de uavhengige variablene, herunder *motivasjon* og *turnover-intensjon*. Deretter vil resultatene drøftes ved hjelp av det teoretiske rammeverket.



Figur 4 - Undersøkelsesmodell

Det vil bli gjennomført en spørreundersøkelse som baserer seg på den operasjonaliserte figuren for Herzbergs tofaktor-teori (figur 3) for å lettere forklare resultatene teoretisk ved hjelp av modellen.

4 Metode

Hensikten med dette kapittelet er å redegjøre for de metodiske valgene og forskningsdesign. «Metode, av greske *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål» (Johannesen m.fl., 2005, s.32). Sagt på en enklere måte kan en hevde at valg og anvendelse av metode er like viktige hjelpemidler som kart og kompass i et orienteringsløp. Det metodiske veivalget vil være styrende for hvor effektivt og nøyaktig en kommer frem til resultatene eller orienteringspostene. Det er viktig å ha et bevisst forhold til valg av metodisk fremgangsmåte da disse vil kunne ha stor innvirkning på studiens resultater. Det er videre viktig å være bevisst metodens styrker og svakheter, slik at en med dette som bakteppe kan vurdere hvorvidt resultatene av en undersøkelse representerer virkeligheten (substansielle forklaringer) eller metoden som er benyttet (metodologiske forklaringer) (Jacobsen, 2005). Denne studien har til hensikt å undersøke hvordan innføringen av OMT og Forsvarets incentivprosjekt korrelerer med motivasjon og turnover-intensjon til de ansatte i Sambandsbataljonen. Dette kapittelet vil søke å besvare hvordan problemstillingen skal besvares.

4.1 Studieobjekt Sambandsbataljonen

Forfatter velger å gi en kort beskrivelse av Sambandsbataljonen i den hensikt å hjelpe leser å i større grad forstå konteksten for denne studien. Sambandsbataljonen ble etablert som bataljon i 1996 under 6. divisjon i Hæren. Bataljonens er lokalisert i Heggelia leir i Målselv kommune. SBBN er en av ni bataljoner under Brigade Nord, Hærens største avdeling. SBBN er i likhet med de andre bataljonene i brigaden en utdanningsavdeling og utdanner egne vernepliktige som brukes for å løse bataljonens oppdrag. SBBN skal etablere og drifte samband og kommandoplassløsninger for Brigaden i den hensikt å muliggjøre kommando og kontroll (K2). SBBN består av 519 militært ansatte, vernepliktige og sivile. SBBN som studieobjekt er på mange måter generaliserbart opp mot resten av Brigade Nord. Felles for alle avdelingene er at de er feltavdelinger, hvilket innebærer at avdelingen har sin primærfunksjon i felt. Videre er avdelingene alle utdanningsavdelinger som skal utdanne ansatte og vernepliktige mannskaper for å bekle sin dedikerte stilling i organisasjonen. Avdelingene er alle orientert i et års-hjul som går fra 3. kvartal t.o.m 2. kvartal, internt omtalt som *utdanningsår*. Avdelingene er organisert som linjeorganisasjoner hvor hver avdelingssjef (bataljonssjef) har et utøvende rapporteringsansvar til BRA (budsjett og regnskapsansvarlig avdeling) i organisasjonen, som i dette tilfellet er Brigade Nord, som igjen rapporterer til DIF (driftsenhet i Forsvaret) som i dette tilfellet er Hæren/Hærstaben. Avdelingene skiller seg ut i forhold til

faglig sammensetning og oppdrag. Avdelingene er lokalisert noe spredt men alle i det en kan betegne som i «grisgrendte» strøk i Indre Troms eller Østerdalen. Hver avdeling kan videre sies å ha sin særegne kultur knyttet opp mot sin våpenart – sin fagkategori, om dette være seg, kavaleri, infanteri, artilleri eller samband m.fl. De ulike avdelingene har også en nokså lik sammensetting av personell med fordeling av kjønn, alder og personellkategori. Forfatter anser det slik at studien kan med noen justeringer også benyttes i andre avdelinger i Brigade Nord.

4.2 Forskningsfilosofi

Dette underkapittelet har til hensikt å presentere forfatters filosofiske ståsted. Dette i den hensikt å bedre kunne forstå bakteppet på de grunnleggende vurderinger og analyser forfatter har tatt gjennom studien, samt gi leser bedre forutsetninger for å vurdere funnene i studien. Innenfor samfunnsvitenskapelig metode er det to retninger som dominerer (Jacobsen, 2005). Den positivistiske skole og den hermeneutiske skole. Den positivistiske skole representerer et syn på at det hersker lovmessigheter i sosiale systemer som i fysikkens lover. Her hersker det en antakelse i at forskeren kan studere samfunnet på en nøytral måte. Her vil objektive observasjoner gjennom eksempelvis sansedata (de vi kan se, lytte, høre og føle) være av verdi mens personlige opplevelser og følelser bli avvist som upålitelige data (Jacobsen, 2005).

Den hermeneutiske skolen representerer et motsatt syn hvor generelle lover om hvordan virkeligheten ser ut ikke eksisterer. *Virkeligheten er konstruert av mennesker og må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten.* (Jacobsen, 2005, s32). Her vil eksempelvis et spørreskjema ikke representere annet enn hva forfatter av dette mener er viktig. For å få til en representasjon av virkeligheten må prinsipper som *nærhet*, *dialog* og *fleksibilitet* vektlegges (Jacobsen, 2005). Begge disse skoleretningene fremstår absolutte og gjensidig utelukkende. På den ene siden kan man dersom en leser mellom linjene på avhandlingens problemstilling, se at forfatter ønsker å ta for seg større del av de ansatte. Dette sammenfaller med den positivistiske skolen da store utvalg nyttes til å kunne etablere en lovmessighet. På den andre siden vil det være vanskelig og lite nøyaktig å måle eksempelvis et så innfløkt begrep som *motivasjon* uten å ta inn over seg nyanser og meninger til den enkelte. *Motivasjon* er en individuell følelse som baserer seg på ens egen virkelighetsoppfatning og kan derfor argumenteres for å være mer målbart ved å nytte et hermeneutisk perspektiv. Forfatter har derfor valgt den tredje vei, den naturalistiske skole. Her er ambisjonen med undersøkelsen å avdekke *intersubjektivitet* (Jacobsen, 2005) – begrepet representerer et syn på at all kunnskap er subjektiv hvor flere individer oppfatter

samme fenomen på lik måte (Jacobsen, 2005). Desto større antall som deler denne intersubjektiviteten, desto større *sannsynlighet* er det for at denne representerer en sannhet. Her er det dog viktig å være bevisst på at den naturalistiske skole ikke forfekter absolutte sannheter, men heller *sannsynlighet* for at det representerer en virkelighet (Ibid).

4.3 Undersøkellesdesign

Valg av undersøkelsesdesign vil være avgjørende viktig for undersøkelsens gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). I dette underkapittelet vil de metodiske valg bli synliggjort. Dette er viktig da *«åpenhet og eksplisitt avklaring av valg er en forutsetning for at det skal kunne skapes en god diskusjon omkring en undersøkelses gyldighet og pålitelighet»* (Jacobsen, 2005, s.371). Et undersøkelsesopplegg kan ikke sies å være bedre enn et annet, men dersom vi ser problemstilling i sammenheng med undersøkelsesopplegg, vil en kunne oppleve at enkelte undersøkelsesopplegg er mer egnet enn andre i forhold til å belyse det problemstillingen vil undersøke (Jacobsen, 2005).

Intensivt eller ekstensivt undersøkelsesopplegg

Spørsmålet her dreier seg om en ønsker å gå i dybden (intensivt) eller i bredden (ekstensivt). Det ideelle undersøkelsesopplegget benytter begge deler. I den virkelige verden viser det seg at dette er svært vanskelig å få til da det er både svært kostbart og tidkrevende (Ibid). I den hensikt å undersøke det problemstillingen spør om, virker det mest nærliggende å dra nytte av et ekstensivt design. Et intensivt design som går i dybden vil kunne bedre dra ut nyansene i en undersøkelse med færre enheter. På den andre siden vil det være en fare for at undersøkelsens gyldighet vil kun appellere til utvalgte enheter. Dette synes nærliggende å tro, da undersøkelsesgruppen i SBBN er ulikt sammensatt med alder, erfaring, utdanning og geografisk tilknytning. Undersøkelsen vil derfor nytte et ekstensivt design med Sambandsbataljonen som case.

Kvantitativ metode

Innføringen av OMT og bruken av incentiver på ansatte er begge felt som er forsket på. Det er ikke viet mye forskning tidligere til fenomenet i Sambandsbataljonen som er tilgjengelig. Likevel er det et ønske om å generalisere, og å finne ut hva et større utvalg enheter i bataljonen mener. Det er videre et ønske om å teste ut Herzbergs tofaktor-teori som teoretisk rammeverk for å besvare problemstillingen. Forfatter finner det derfor mest hensiktsmessig å nytte seg av en kvantitativ metode.

Først og fremst vil den største svakheten med denne tilnærmingen være hvor intensivt denne undersøkelsen går. Med bruk av en kvantitativ metode, vil det være en reell fare for at fenomenene motivasjon og turnover-intensjon ikke blir undersøkt tilstrekkelig i dybden. For å forhindre dette vil spørreskjemaet inneholde en større andel spørsmål som spørres på en måte at det er mulig å hente ut mer nyanser. Videre er det lagt inn åpne spørsmål i spørreskjemaet slik at respondentene har anledning til å presisere sine svar, både om spørsmålene er uklare og også dersom det skulle være momenter respondenten ønsker å tillegge som spørsmålene ikke dekker. En annen ulempe med en kvantitativ tilnærming er at en gjennom bruk av spørsmål eller påstander som skal besvares påtvinger meninger hos respondentene. Det vil derfor være et svaralternativ «*Vet ikke/ Ikke relevant*» som kan benyttes på alle spørsmål som fremstilles som en påstand.

Det er videre en fare for at respondentenes forforståelse for tema kan være overvurdert. Internt i Forsvaret går det et ordtak om at en er sin egen personelloffiser. Med dette menes at en er selv ansvarlig for å kjenne til sine rettigheter og plikter. Noen kan mene at de har opplevd å oppdage incentivordninger på egen hånd ved tilfeldigheter, som de ikke har blitt informert om av personell-medarbeiderne. I den hensikt å sørge for at respondentene er tilstrekkelig opplyste om incentivene og innføringen av OMT, har forfatter valgt å sende ut et informasjonsskriv med vedlagte nyhetsartikler om temaet, samt informasjon om studien pr. e-post i et gradert og lukket nettverk for Forsvaret. I denne e-posten har forfatter også valgt å stille respondentene tre refleksjonsspørsmål. Disse har kun til hensikt å starte en refleksjonsprosess hos respondentene i forkant og skal ikke besvares for andre enn respondenten selv. E-posten ble sendt ut to uker før undersøkelsen ble gjennomført. Det har vært viktig for forfatter i denne delen av undersøkelsen å fremstå mest mulig objektiv og uhildet for egne meninger om temaet. Det er derfor kun nyhetsartiklene som tillegger meninger om temaet. Det er for respondentene en travel arbeidshverdag noe som kan resultere i at denne e-posten ikke blir lest. Forfatter har derfor valgt å informere raskt om tema og gjennomføre en begrepsavklaring som del av introduksjonen til selve undersøkelsen på undersøkelsesdagen.

Deduktiv tilnærming

Underveis i prosessen med utarbeidelse av problemstilling har forfatter gjennom en selvransakende prosess erkjent at en deduktiv tilnærming passer oppgaven best. Denne studien kan sies å være noe kritisk. Dette kommer frem dersom en leser mellom linjene i problemstillingen hvor faktorene OMT og Forsvarets incentivprosjekt settes diskret opp mot

hverandre. Forfatters grunnleggende antakelser som redegjort for i kapittel 3.4 styrkes av forfatterens egen virkelighetsforståelse som militært tilsatt gjennom 13 år. Det har likevel for forfatter vært viktig å fremstå mest mulig åpen i den hensikt å teste resultatene opp mot teoretisk rammeverk.

Utvalg av respondenter

I utarbeidelse av problemstilling ble det foretatt et valg om at målgruppen skulle inkludere de ansatte i Sambandsbataljonen innenfor kategorien OR. Dette valget falt naturlig da innføringen av OMT kan sies å ha størst inngripen hos OR-kategorien. Forfatter ønsker likevel å presisere her at OMT likevel fører med seg endringer som også påvirker OF-kategorien og de sivilt ansatte. Innføringen av OMT har ført med seg flere påfølgende prosjekter som resulterer alle i store endringer hos den enkelte. Et av disse prosjektene er FIN som er en av faktorene som undersøkes i denne avhandlingen. Et annet prosjekt som ikke har blitt omtalt er *utdanningsreformen* i Forsvaret. Reformen fører med seg en grunnleggende endring i befalsskolene, samt en kraftig reduksjon i driftskostnader knyttet til utdanning av offiserer ved Forsvarets krigsskoler (Forsvaret, 2018). Reformen er ikke ferdigstilt og tas derfor ikke med i studien.

Det ble tidlig klart i utforming av problemstillingen at det ville bli nødvendig å undersøke en stor del av den teoretiske populasjonen innenfor kategorien OR. Dette valget kommer som en konsekvens av at kategorien OR kan sies å være en lite homogen gruppe. Utvalgsriterier for å velge ut et representativt utvalg synes som følge av dette vanskelig å utforme. Den teoretiske populasjonen innenfor OR-kategorien i Sambandsbataljonen består av 120 stk. I denne populasjonen er det store differensieringer på alder, utdanning, familiesituasjon, militær tjenesteerfaring og faglig bakgrunn. Undersøkelsen vil derfor ta for seg hele populasjonen innenfor OR-kategorien og unngår med dette utvalgsproblematikk.

Spørreundersøkelsen

Spørreskjemaet ble utformet med en intensjon om å kunne måle motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer hos den enkelte ansatte. For å gjøre dette er figur 3 – *Den empirisk og kontekstuell tilpassede modellen for Herzbergs tofaktor-teori* blitt benyttet i utforming av spørsmål og påstander. Spørreundersøkelsen er en blanding av nominale (*dikotome*) spørsmål, ordinale påstander og åpne spørsmål. Det er innledningsvis og avslutningsvis nyttet nominale spørsmål i den hensikt å kategorisere respondenten. Videre er det nyttet ordinale påstander i en *Likert-skala* som skal besvares i selve hoveddelen av spørreskjemaet (Sander, 2017) Det er videre nyttet åpne spørsmål hvor respondenten har mulighet til å både utdype eventuelle

spørsmål og påstander. Det er gjort et valg i forhold til å benytte påstander og ikke spørsmål i store deler av spørreskjemaet. Dette er gjort i den hensikt å tvinge respondenten til å ta stilling til påstanden. Denne metoden blir anbefalt i det en ønsker å måle holdninger og følelser (Jacobsen, 2005). Påstandene er utformet med tanke på variasjon i retningen på påstanden. Dette er gjort med overlegg da en påstand skal provosere respondenten til å ta stilling (Ibid). Spørreskjemaet består av 99 spørsmål og påstander over 11 sider som skal besvares. Spørreskjemaet er omfattende, men likevel ikke over grensen (12 sider) på hva som er forsvarlig med tanke på innsatsen som kreves av respondenten (Ibid). Det er videre lagt inn både gjensidig utelukkende og like påstander forskjellige steder i spørreskjemaet. Disse har til hensikt å kontrollere respondentens integritet i utfylling av skjemaet.

Undersøkelsen ble gjennomført fredag den 27.04.18 i plenum i forlengelse av fellesmøte med ansatte i Sambandsbataljonen. Utvalget bestod av 84 respondenter. Spørreskjemaet ble besvart individuelt av respondentene hvor forfatter var tilgjengelig for å besvare spørsmål om undersøkelsen, eller de begreper benyttet i denne. Frafall av øvrige respondenter skyldes en kombinasjon av avspasering, kurs, sykdom, deltakelse i internasjonale operasjoner og andre arbeidsoppgaver som ikke kunne gå på bekostning av undersøkelsen. Respondentene brukte mellom 10 og 25 minutter på å besvare undersøkelsen.

Reliabilitet

Dette underkapittelet har til hensikt å redegjøre for reliabiliteten til undersøkelsen som er gjennomført og analysen av de innsamlede data. «*Med pålitelighet og troverdighet mener vi at undersøkelsen må være til å stole på. Noen sier at den må være gjennomført på en troverdig måte, en måte som vekker tillit*» (Jacobsen, 2005, s.20). I utformingen av undersøkelsen ble det tidlig klart at det ville være nødvendig å hente inn personopplysninger om respondentene for å kunne kategorisere svarene. Det ble derfor søkt til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) v/ personvernombudet om å få gjennomføre undersøkelsen (vedlegg 3). Videre ble det søkt til Sambandsbataljonen om å få gjennomføre undersøkelsen, både med tanke på praktiske forhold rundt selve undersøkelsen, men også for å forhindre at undersøkelsen går på bekostning av avdelingens omdømme eller Sikkerhetsloven. Til slutt ble det søkt til Forsvarets høyskole (vedlegg 4) som del av rutine i det en skal skrive om og hente inn data fra Forsvaret. Det ble videre informert til respondentene gjennom tidligere omtalt informasjonsmail med vedlagt informasjonsskriv til respondenter (vedlegg 5). Informasjonsskrivet har hatt til hensikt å informere om prosjektet og hva som skjer med innsamlet data fra den enkelte. Det er videre informert om samtykke, noe som også har blitt

presisert i introduksjonen til selve undersøkelsen på undersøkelsesdagen. Undersøkelsen ble gjennomført i plenum hvor respondentene var informert på forhånd. Dette gjør at konteksten respondenten befinner seg i når spørreskjemaet besvares er i stor grad kontrollert (Jacobsen, 2005). Ved å informere respondentene på forhånd og koordinere undersøkelsen med ledelsen, minimeres også sjansen for at respondentene ikke har tid til å utfylle undersøkelsen skikkelig, som følge av mer presserende arbeidsoppgaver. Videre har koding og innlegging av data blitt gjennomført i statistikk og analyse-programmet SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Her har innleggingen av data blitt gjennomført to ganger og sett opp mot hverandre i den hensikt å minimere feil ved programmering. Det er videre gjort en vurdering av andre etiske dilemmaer, eksempelvis kommandoforhold til respondentene som kan forhindre de i å svare ærlig. Forfatter jobber i bataljons-stab, hvilket innebærer at det ikke er et direkte kommando-forhold å ta hensyn til da de fleste respondentene jobber lengre ned i organisasjonen.

Validitet

For at en undersøkelse skal være valid, må den være *gyldig* og *relevant*. Med dette menes at undersøkelsen faktisk måler det vi ønsker å måle. Disse kan igjen splittes i tre delkomponenter herunder, *begrepsgyldighet* – at vi måler det vi tror vi måler, *intern gyldighet* – at vi har dekning i våre data for å trekke de konklusjoner vi gjør. Sistnevnte er *ekstern gyldighet* – hvorvidt og i hvilken grad resultatene kan generaliseres til andre kontekster (Jacobsen 2005).

Begrepsgyldighet

Som et ledd i å sikre begrepsmessig gyldighet er det for det første gjennomført en begrepsavklaring både i informasjonsmail sendt ut til respondentene og i forkant i introduksjonen til spørreundersøkelsen. For det andre består spørreundersøkelsen av flere spørsmål for å fange opp de elementene i det fenomenet undersøkelsen skal måle. «*Jo mer komplekse fenomenene er, desto flere operasjonelle definisjoner (spørsmål) bør vi anvende*» (Jacobsen, 2005, s.349)

Intern gyldighet

Den interne gyldigheten skal fortelle om resultatene kan oppfattes som riktige, at de representerer en *sannhet* eller *virkeligheten*. Som en konsekvens av valget av en naturalistisk forskningsfilosofi vil det være viktig å avdekke *intersubjektivitet*, og at denne representerer en *sannsynlighet* for at resultatene representerer virkeligheten (Jacobsen, 2005). Undersøkelsen vil teste sin interne validitet gjennom å teste sine resultater opp mot teori om det som

studies. Det er videre muligheter for å sammenlikne resultatene fra undersøkelsen med resultatene fra tidligere forskning. I denne undersøkelsen er det forfatter selv som har gått igjennom resultatene for å vurdere validiteten i dem. En utfordring undersøkelsen må håndtere er trekk ved respondenten (kunnskap og interesser) (Jacobsen, 2005).

Ekstern gyldighet

Den eksterne gyldigheten dreier seg om og i hvilken grad funnene i en undersøkelse kan *generaliseres* (Jacobsen, 2005). Svarprosenten for undersøkelsen er 70%. Denne svarprosenten gjelder den teoretiske populasjonen i konteksten Sambandsbataljonen. Ved å undersøke hele populasjonen, har utvalgsproblematikk i stor grad blitt unngått. En svarprosent på 70% er beregnet som meget god (Ibid). En svakhet med undersøkelsen er likevel et frafall av respondenter på 30%. Disse har blitt forklart som et frafall som følge av naturlige årsaker. Det har ikke vært mulig for forfatter å gjennomføre en re-test for det nevnte frafallet da respondentene i undersøkelsen er anonyme. Metoden som er nyttet for undersøkelsen er søkt fremstilt så transparent som mulig slik at etterprøvnbarhet av resultatene kan gjenskapes ved bruk av samme metode av andre forskere. Med en *deduktiv* tilnærming, søker avhandlingen å gå fra teori til empiri og generalisere for den teoretiske populasjonen. Det vurderes at undersøkelsen er overførbar med noen justeringer til andre avdelinger innenfor Brigade Nord. Sammensettingen av den teoretiske populasjonen, spesielt med tanke på alder og kjønnsandel, gjør overføring vanskelig til organisasjoner utenfor Forsvaret.

5 Analyse

5.1 Innledning

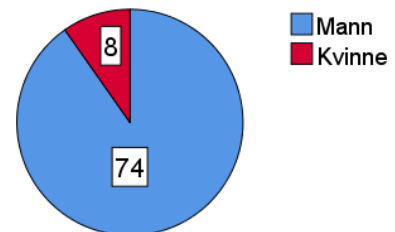
Dette kapittelet har til hensikt å analysere de innsamlede data fra undersøkelsen. Forfatter vil i dette kapittelet tolke de innhentede data. «Å sette resultatene fra en undersøkelse inn i en større sammenheng er det vi kaller tolkning av resultater» (Jacobsen, 2005, s.376). Analysekapittelet er delt inn i tre deler. Den første delen vil bestå av en presentasjon av de grunnleggende data innhentet om respondentene i undersøkelsen. Videre vil del to ta for seg analyse av resultatene sett opp mot OMT i SBBN. Del tre vil ta for seg FIN. Analysen av OMT gjøres separat fra FIN da den grunnleggende antakelsen er at innføringen av OMT påvirker motivasjon og turnover-intensjonen til respondentene i utvalget positivt, mens FIN påvirker motivasjon og turnover-intensjon negativt.

5.2 Respondentene

Dette underkapittelet har til hensikt å kategorisere respondentene. Dette kan vise seg avgjørende for de konklusjonene som trekkes. Det teoretiske utvalget for undersøkelsen er ikke en homogen masse, hvilket betyr at resultatene kan tenkes å variere ut fra hvilken gruppe i utvalget som svarer. I den hensikt å gi et mest nøyaktig svar på oppgaven vil det derfor være nødvendig å trekke ut nyansene i resultatene, herunder kategorisere respondentene.

Tabell 1 – Oversikt respondentenes kjønnsinndeling fordelt på prosent i tabell hvor «Valid percent» representerer antall prosent hvor manglende svar er trukket ifra. Sektordiagram viser antall respondenter i tall (N). To respondenter har ikke besvart spørsmålet. Hentet ut av SPSS.

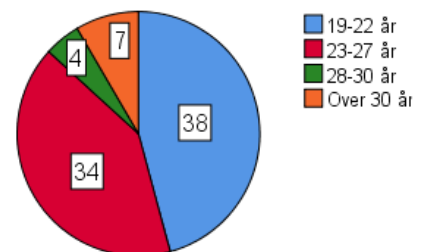
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Mann	74	88,1	90,2
	Kvinne	8	9,5	9,8
	Total	82	97,6	100,0
Missing	System	2	2,4	
Total		84	100,0	



Tabell 2 – Oversikt respondentenes alder.

«Valid percent» representerer antall prosent hvor manglende svar er trukket fra. Sektordiagram viser antall respondenter i tall (N). Hentet ut av SPSS.

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	19-22 år	38	45,2	45,8
	23-27 år	34	40,5	41,0
	28-30 år	4	4,8	4,8
	Over 30 år	7	8,3	8,4
	Total	83	98,8	100,0
Missing	System	1	1,2	
Total		84	100,0	

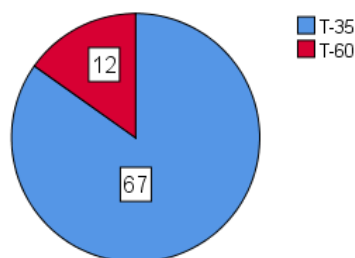


Tabell 3 – Oversikt respondentenes personellkategori

Manglende 5 er ansatt på engasjement og falt derfor utenfor de tilgjengelige svaralternativene i spørreskjemaet. «Valid percent» representerer antall prosent hvor manglende svar er trukket fra. Sektordiagram viser antall respondenter i tall (N). Hentet ut av SPSS.

94. Personellkategori

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	T-35	67	79,8	84,8
	T-60	12	14,3	15,2
	Total	79	94,0	100,0
Missing	System	5	6,0	
Total		84	100,0	

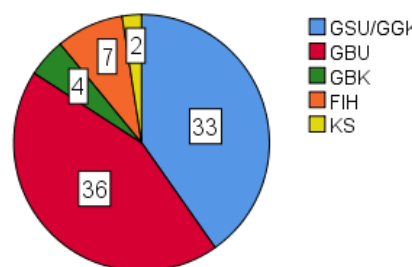


Tabell 4 – Oversikt respondentenes militære utdanning.

Herunder; GSU/GGK – Grunnleggende Soldatutdanning/ Grunnleggende Grenaderskurs, GBU – Grunnleggende Befalsutdanning, GBK – Grunnleggende befalskurs, FIH – Forsvarets Ingeniørhøyskole og KS – Krigsskolen. «Valid percent» representerer antall prosent hvor manglende svar er trukket fra. Sektordiagram viser antall respondenter i tall (N). Hentet ut av SPSS.

95. Militær utdanning

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	GSU/GGK	33	39,3	40,2
	GBU	36	42,9	43,9
	GBK	4	4,8	4,9
	FIH	7	8,3	8,5
	KS	2	2,4	2,4
	Total	82	97,6	100,0
	Missing	System	2	2,4
Total		84	100,0	

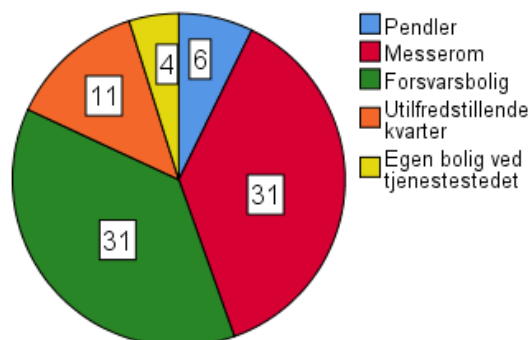


Tabell 5 – Oversikt respondentenes bosituasjon.

«Val %» representerer antall prosent hvor manglende svar er trukket fra. Sektordiagram viser antall respondenter i tall (N). Hentet ut av SPSS.

98. Hva er din bosituasjon?

		Freq.	%	Valid %
Val	Pendler	6	7,1	7,2
	Messerom	31	36,9	37,3
	Forsvarsbolig	31	36,9	37,3
	Utilfredstillende kvarter	11	13,1	13,3
	Egen bolig ved tjenestestedet	4	4,8	4,8
	Total	83	98,8	100,0
Miss	System	1	1,2	
Tot		84	100,0	

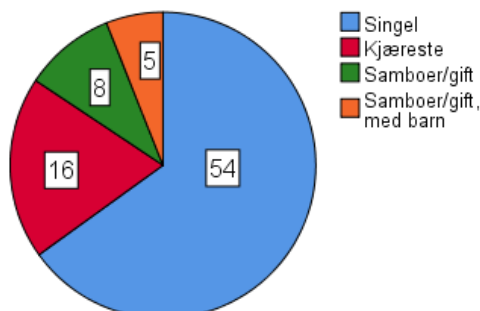


Tabell 6 – Oversikt respondentenes familiesituasjon.

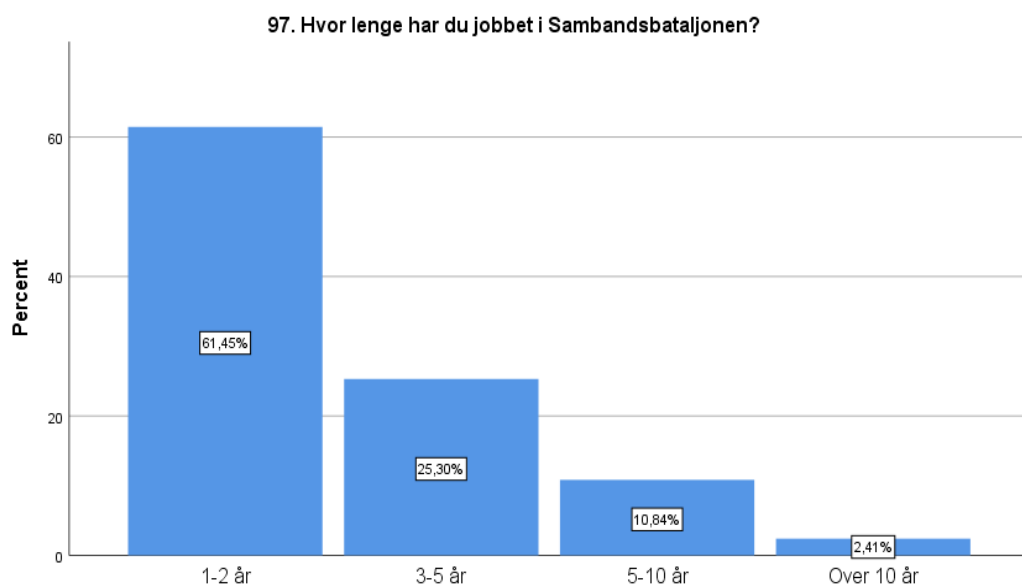
«Val %» representerer antall prosent hvor manglende svar er trukket fra. Sektordiagram viser antall respondenter i tall (N). Hentet ut av SPSS.

99. Hva er din familiesituasjon?

		Freq.	%	Val %
Val	Singel	54	64,3	65,1
	Kjæreste	16	19,0	19,3
	Samboer/gift	8	9,5	9,6
	Samboer/gift, med barn	5	6,0	6,0
	Total	83	98,8	100,0
Miss	System	1	1,2	
Tot		84	100,0	



Tabell 7 - Fremstilling av respondentenes ansenitet i Sambandsbataljonen.
Hentet ut av SPSS.



Kategoriseringen av respondentene viser oss at 90% av den valide prosentandelen av respondentene er menn. Etter oppfølging med personelloffiser hos SBBN i etterkant av undersøkelsen kunne dette bekreftes å være representativt for det teoretiske utvalget. Videre er 87% av den valide prosentandelen av respondentene under 27 år. 65% av den valide prosentandelen av respondentene har oppgitt sin sivilstand som singel. 51 %, hhv. 37% og 13% av den valide prosentandelen av respondentene bor enten på messerom, eller i utilfredsstillende kvarter (kasernerom og tilsvarende som ikke tilfredsstillende kvarterstandard for Forsvaret). 37% respondentene bor i forsvarsbolig, mens bare 5% eier egen bolig ved tjenestestedet. Kategoriseringen av respondentene viser oss at respondentgruppen ikke er en homogen masse som antatt. Sammensettingen av respondentene, med den store andelen «uetablerte» kan dog vise seg å ha stor innvirkning på undersøkelsen resultater på spørsmål og påstander som retter seg mot kategorien som er etablerte eller i en etableringsfase. Forfatter velger derfor å ta med seg disse resultatene videre i drøftingen i den hensikt å se hvorvidt sammensettingen av respondenter påvirker disse spørsmålene.

5.3 Ordning for Militært Tilsatte i Sambandsbataljonen

Dette underkapittelet har til hensikt å analysere svarene fra undersøkelsen som knytter seg til og kan måle innvirkningen av OMT på motivasjon og turnover-intensjon på personellet i utvalget for undersøkelsen. Spørreskjemaet for undersøkelsen er laget ene og alene av forfatter og det er ikke nyttig andre maler for å organisere spørsmål og påstander i grupper eller i retning. I den hensikt å kunne trekke ut mer bearbejdede resultater fra SPSS og

verifisere at spørreskjemaet er valid forhold til det som skal måles, har det blitt nødvendig å gjennomføre en reliabilitetsanalyse i den hensikt å forsikre seg om at påstandene hører sammen og måler det samme fenomenet. Dette måles i funksjonen Chronbachs Alfa - α . Denne har til hensikt å se hvorvidt *dikotome* spørsmål/ påstander eller spørsmål/ påstander i en *Likert-skala*, hører sammen. Chronbachs Alfa går fra verdien 0 til 1, hvor 1 er best og indikerer en god korrelasjon mellom elementene i spørresettet. Innenfor pålitelig statistikk skal $\alpha \geq 0.7$. (Sannes, 2004)

Reliabilitetsanalysen i spørresettet knyttet til OMT (påstand: 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 27 og 28) gav en $\alpha = 0,929$. Dette er en meget sterk verdi (Ibid). Dette kan tyde på at spørresettet om OMT måler det samme og det er en stor sannsynlighet for at spørsmålene korrelerer med hverandre. På den andre siden inneholder reliabilitetsanalysen mange påstander. Antallet påstander kan manipulere analysen og derfor gi en høyere α -verdi. Forfatter har gått igjennom spørresettet med et kritisk blikk opp mot empirisk kontekst og velger å gå videre med resultatet.

5.3.1 Presentasjon av grunnleggende statistikk

Videre er det gjort en utregning på middelerverdi og standardavvik på spørresettet. Dette har til hensikt å gi en oversikt over resultatene, hvor middelerverdien er definert fra 1 til 6 (1 – *Helt uenig*, 2 – *Uenig*, 3 – *Litt Uenig*, 4 – *Litt Enig*, 5 – *Enig* og 6 – *Helt Enig*. Verdien 7 – *Vet ikke/ikke relevant* er i SPSS definert som «missing»). Standardavviket forteller oss hvor stor spredning det er i resultatene. Desto nærmere 0, desto mer konsistens er det i svarene hos respondentene. Oversikten i tabell 8 viser oss at respondentene jevnt over er positive (over 3,0) til innføringen av OMT. Middelerverdiene i svarene viser oss dog at respondentene er noe avmålt i sin persepsjon omkring OMT, hvor de høyeste middelerverdiene ligger på rundt 4,5, en plass mellom *Litt Enig* til *Enig*. Den laveste middelerverdien ligger på 2,2, hvor verdiene stiger igjen fra 3,0. Vi ser videre at standardavviket spriker noe, helt opp til 1,6, på påstander som scorer middels på middelerverdi. Dette forteller oss at disse påstandene er gjenstand for delte meninger blant respondentene. Forfatter velger å undersøke disse påstandene nærmere ved å sammenlikne disse opp mot respondentenes kategori i den hensikt å finne en forklaring.

Det er videre lagt inn et kontrollspørsmål i spørresettet, hvor påstand nr. 10 og 28 er polariserte, eller speilvendte, at de måler det samme, men påstandene er snudd hver sin retning. I prinsippet skal svarene også være speilvendte og derfor helt like. Vi ser at middelerverdien på disse to påstandene, hhv 2,8 og 3,9, er svært like i det de sees på polarisert.

Dette tyder på at respondentene er konsistente i sine svar. På den andre siden varierer middelverdien med hhv 1,5 og 1,2. Vi ser videre at det har vært et frafall av respondenter fra påstand nr. 10 som hadde 78 valide svar, mens påstand nr. 28 kun har 70 valide svar, et frafall på 8 respondenter. Dette frafallet kan forklare forskjellen i standardavvik mellom påstandene.

Tabell 8 – Beskrivende statistikk OMT

Spørsmålssett vedr. OMT med respondentsvar (N), middelverdi og standardavvik. Hentet ut av SPSS.

Descriptive Statistics	N	Mean	Std. Deviation
8. Innføringen av OMT treffer godt den kategorien som ville sluttet tidligere i Forsvaret, som følger av lite forutsigbarhet til ansettelsesforhold	73	4,1096	1,10002
9. Innføringen av OMT gjør det lettere for Forsvaret å tiltrekke seg "håndverkerne" som ønsker en horisontal karriere på sitt nivå	78	4,3205	1,07502
10. Innføringen av OMT påvirker min motivasjon i negativ retning	78	2,8590	1,52660
11. Innføringen av OMT styrker dybdekompetansen hos avdelingene	76	4,5395	1,08862
12. Jeg opplever større karrieremessig forutsigbarhet etter innføringen av OMT, kontra den tidligere avdelingsbefalsordningen eller åremålskontrakt for grenaderer	73	4,4247	1,10451
13. T-35 gir meg tilstrekkelig forutsigbarhet til å ville satse på en lengre Forsvarskarriere	73	4,3836	1,35021
14. Jeg anser det som sannsynlig å få tildelt T-60, da min kompetanse er viktig for Forsvaret	58	3,3448	1,62817
15. Innføringen av OMT gjør at jeg i større grad kan fokusere på "håndverket"	72	4,0972	1,12788
16. Jeg identifiserer meg som spesialist	82	4,7439	1,43854
17. Jeg opplever at OMT gir de ansatte muligheten for et livslangt karriereløp på lavere nivå	80	4,0875	1,19274
18. Innføringen av OMT har resultert i at jeg ønsker å stå lengre i stilling	75	3,7333	1,40783
19. Uten innføringen av OMT ville jeg valgt å slutte i Forsvaret på et tidligere tidspunkt	62	2,2581	1,22723
20. Jeg opplever en godt tilpasset karriere og tjenesteplan for OR-søylen	75	3,3333	1,21180
21. Jeg opplever en naturlig lønnsutvikling opp mot ansvar og ansehet innenfor OR-søylen	75	3,0533	1,49678
22. Jeg føler min kompetanse som spesialist blir anerkjent	81	4,1111	1,11803
23. Innføringen av OMT gjør at jeg i større grad kan fokusere på soldatprofesjonen	74	3,8108	1,22391
26. Jeg opplever gjensidig respekt mellom OR-søylen og OF-søylen	84	4,5714	1,27332
27. Jeg opplever gjensidig tillit mellom OR-søylen og OR-søylen	84	4,5476	1,16583
28. Innføringen av OMT påvirker min motivasjon i positiv retning	70	3,9143	1,20076
Valid N (listwise)	25		

5.3.2 Hvordan påvirker innføringen av OMT motivasjon og turnover-intensjonen

En av de store nytteverdiene med SPSS er at programmet kan hjelpe oss med å stadfeste korrelasjon mellom flere faktorer ved hjelp av matematikk fremstilt gjennom avansert statistikk (Hansson, 2013). Analysekapittelet omkring OMT har hittil i avhandlingen ved hjelp av enkel statistikk pekt på grupper som skiller seg ut opp mot svarene som er avgitt. Disse funnene er viktige og vil være med på å støtte opp under svar på problemstillingen. Således må faktorene *OMT* og *FIN* ses opp mot *Turnover-intensjon* og *motivasjon*, hvor sammenhengen mellom disse pekes ut. Dette underkapittelet har til hensikt å finne sammenhengen mellom *OMT* og *turnover-intensjon* og *motivasjon*.

Spørresettet omkring OMT inneholder mange spørsmål som viser seg nyttige i å fange opp respondentenes mening. I den hensikt å kunne benytte denne meningen i SPSS er det nødvendig å organisere påstandene slik at disse måler det samme i samme retning, altså enten positivt eller negativt rettet spørsmål/påstand. Dette ønsker vi å gjøre for å muliggjøre mer avanserte analyser hvor vi måler forholdet mellom disse. Vi ønsker å lage en ny variabel som representerer denne meningen, en *samle-variabel*. I konstruksjon av den nye variabelen er det derfor inkludert påstander som måler OMT i positiv retning, i tråd med grunnleggende antakelse om at OMT påvirker motivasjonen positivt. Følgende påstander er tatt med i konstruksjonen av den nye variabelen: 8, 9, 11, 12, 15, 17, 18, 19, 23 og 28.

Når vi skal konstruere en indeks er det to ting vi bør ta hensyn til.

- 1. Det må være en teoretisk sammenheng mellom variablene*
 - 2. Det må være en empirisk sammenheng mellom variablene*
- (Strand, rev. Blekesaune, 2001)

Den teoretiske sammenhengen er kontrollert opp mot den røde tråden i påstandene, de omhandler alle samme tema. Den empiriske sammenhengen er kontrollert gjennom å kjøre en reliabilitetsanalyse på påstandene hvor vi fikk en $\alpha = 0.879$.

Tabell 8 – Beskrivende statistikk samle-variabel «Positiv holdning til OMT»
Satt sammen av påstand: 8, 9, 11, 12, 15, 17, 18, 19, 23 og 28. Hentet ut av SPSS.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Positiv holdning til OMT	83	2,00	5,40	3,9757	,76726
Valid N (listwise)	83				

Den nye samlevariabelen inkluderer 83 av 84 respondenter, og den følger også samme likert-skala som de variablene den er bygd opp av, fra 1-6. Den innehar et relativt lavt standardavvik på 0,767 hvor den samlede positive holdningen til OMT har en middelværdi på $3,975 \approx 4,0$. Her varierer den enkeltes respondens samlede mening fra en verdi fra 2,0 til 5,4. Den nye variabelen ansees derfor godt egnet til å ta med videre for å løse problemstillingen.

Neste steg i prosessen med å finne forholdet mellom OMT (representert gjennom den nye samlevariabelen *Positiv holdning til OMT*) og motivasjon vil være å bearbeide påstandene som omhandler motivasjon. I den hensikt å hjelpe SPSS å finne ut av dette forholdet har det vært nødvendig å gjennomføre en *faktoranalyse*. Denne analysen tjener til hensikt å redusere dataene (Linnerud m.fl, 2004). Ved å gjennomføre dette kan vi i praksis redusere antall spørsmål/påstander til grupper som omtales som faktorer. Innenfor hver faktor befinner det

seg påstander som korrelerer med hverandre, altså har fellestrekk og danner – *en faktor* og gir derfor en mer håndterlig mengde data i videre analyse (Linnerud m.fl, 2004). I det faktorene er definert, gjennomfører vi en reliabilitetsanalyse på disse hvor vi verifiserer at de enkelte variabler hører sammen. Faktoranalysen (tabell 9) deler *motivasjons-domenet* inn i fire faktorer. Det har i denne oppgaven blitt benyttet en konvergent faktoranalyse med ortogonal varimax-rotasjon, hvor den strengeste testen er brukt i analysen (*maximum likelihood*).

- Faktor 1: Påstand 22, 29, 30, 33, 34 og 36 med en faktorladning på hhv: .668, .689, .853, .697, .737 og .709. Reliabilitetsanalysen gir oss en $\alpha = 0.847$. Påstandene er alle *fag-orienterte*, noe som samsvarer godt empirisk mot OMT. Den nye samle-variabelen er valgt omtalt som *Verdsetting av kompetanse*. Innholdet i variabelen omhandler hvorvidt respondentene føler de blir satt krav til, får utnyttet sin kompetanse som *spesialist* og at de blir lyttet til. Dette sammenfaller godt med rolleinndelingen i OMT hvor en på den ene siden har OF som skal inneha generalistkompetanse og fokusere på ledelse, mens OR – *spesialisten* skal være faglig orientert (Regjeringen, 2013). Faktoren tas med videre i analysen.
- Faktor 2: Påstand 20, 35, 50 og 81 med en faktorladning på hhv: .763, .663, .682 og .830. Reliabilitetsanalysen gir oss en $\alpha = 0.804$. Denne samle-variabelen omtales her som *karriere-tilrettelegging*, en viktig faktor for å kunne lykkes med innføringen av OMT. Empirisk sammenfaller påstandene godt, da det kan sies at samle-variabelen treffer i kjernen av OMT. De «ønskede effektene» beskrives blant annet som redusert turnover, altså mer erfaring og videre dybdekompetanse (Forsvaret, 2015a). Innføringen av OMT representerer tilretteleggingen av et karriereløp for denne kategorien personell (regjeringen, 2015c). Faktoren tas med videre i analysen.
- Faktor 3: Påstand 51 og 52 med en faktorladning på hhv: .788 og .812. Reliabilitetsanalysen gir oss en $\alpha = 0.749$. Den nye samle-variabelen omtales her som *kompetanse hos ledelsen*. Variabelen sammenfaller godt empirisk med OMT da: «Den nye ordningen innebærer to komplementære karrieresystemer i tråd med NATO-standard. Det vil legge til rette for utvikling og ivaretagelse av både offiserer med breddekompetanse og spesialister med dybdekompetanse.» (Regjeringen 2015a, s.6) Hvor kategorien OR skal være spesialistene med fokus på håndverket, skal OF være generalisten med fokus på lederskap. Det kan argumenteres for at hvordan forholdet mellom disse to kategoriene blir, vil være avgjørende hvorvidt den nye personellordningen fungerer. Faktoren tas med videre i analysen.
- Faktor 4: Her tilfredsstillende ingen påstander faktorladning på over .66. Faktoren kan synes å ha en sammenheng med problematisk forhold til overordnede. Dette er vanskelig å forklare da det kan skyldes personlige forhold. Faktor 4 er derfor valgt forkastet.

Tabell 9 – Faktoranalyse «motivasjons-domenet»
Faktorladninger over 6,6 uthevet. Hentet ut av SPSS.

	Rotated Component Matrix ^a			
	1	2	3	4
16. Jeg identifiserer meg som spesialist	,115	,239	,132	,521
20. Jeg opplever en godt tilpasset karriere og tjenesteplan for OR-søylen	,116	,763	,280	,003
22. Jeg føler min kompetanse som spesialist blir anerkjent	,674	,401	,087	,267
29. Jeg er tilfreds med min stilling og arbeidssituasjon hos Sambandsbataljonen	,685	,112	,237	,084
30. Jeg får anvendt mine ferdigheter og kompetanse i jobben	,823	,214	-,071	,036
32. Jeg opplever at organisasjonen gir rom for nytenkning	,463	,291	,554	-,122
33. Jeg opplever å bli stilt krav til og er tildelt en klar rolle i Sambandsbataljonen	,700	-,037	,211	-,084
34. Jeg føler en god grad av medbestemmelse og at mine forslag blir tatt til vurdering	,759	,059	,297	-,042
35. Jeg opplever gode muligheter til kompetanseutvikling i Sambandsbataljonen	,529	,663	,060	,097
36. Mine arbeidsoppgaver utfordrer mine evner og ferdigheter	,687	,412	,015	-,006
41. Jeg føler anerkjennelse fra mine overordnede for godt utført arbeid	,521	,076	,428	,415
47. Jeg har et godt kollegialt forhold til mine overordnede	,082	,026	,128	-,849
49. Ledelsen legger til rette for god personlig utvikling	,638	,278	,400	,181
50. Ledelsen legger til rette for faglig avansement	,244	,682	,144	,136
51. Jeg har tillit til ledelsen kompetanse innenfor organisering og ledelse	,278	,149	,762	,096
52. Jeg har tillit til ledelsens faglige kompetanse	,040	,145	,814	-,025
81. Mine avansementmuligheter er tydelige for meg	,030	,830	,079	,090

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Tabell 10 – Beskrivende statistikk samle-variabler innenfor «motivasjonsdomenet»

1. Verdsetting av kompetanse, 2. Karriere-tilrettelegging og 3. Ledelse-kompetanse. Hentet ut av SPSS.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Verdsetting av kompetanse	84	1,50	5,83	4,2976	,86442
Karriere_tilrettelegging	84	1,00	5,75	3,7440	,91092
Ledelse_kompetanse	84	1,50	6,00	4,6012	,90107
Valid N (listwise)	84				

De nye samlevariablene benyttes deretter til å analysere sammenhengen mellom hverandre. For å gjøre dette benyttes en lineær regresjonsanalyse hvor vi henter ut en Beta-verdi som forteller oss i hvilken grad en faktor korrelerer med en annen. Denne går fra -1 til +1, hvor nærmest 1 er best. Signifikansnivået markert med * forteller oss hvorvidt vi kan stole på resultatene, desto lavere verdi, desto bedre sannsynlighet er det for at resultatene er pålitelige. Signifikansnivåene deles inn og markeres slik: *=0,1, **=0,05 og ***=0,01 (Strand, rev. Blekesaune, 2001). Før vi ser på modellen må vi ha en formening om hvordan sammenhengen mellom variablene er. Dette viser vi gjennom hypotesesting hvor vi har en:

- 0-hypotese – at den avhengige variabelen ikke påvirkes av den uavhengige variabelen
- 1-hypotese – at den avhengige variabelen påvirkes av den uavhengige variabelen.

Regresjonsanalysen mellom disse faktorene gav modellen en «Adjusted R Square» på 0.197. som angir forklaringskraften på modellen (vedlegg 8).

Karriere-tilrettelegging

- 0-hypotese: Karriere-tilrettelegging har ingen effekt på respondentenes syn på OMT i positiv forstand.
- 1-hypotese: Desto bedre karriere-tilrettelegging, desto mer positivt syn har respondentene på OMT.

Beta-verdien mellom disse variablene, skiller seg ut i modellen som den med høyest nivå og høyest grad av signifikans-nivå. Vi kan med dette forkaste 0-hypotesen.

Verdsetting av kompetanse

- 0-hypotese: Verdsetting av kompetanse har ingen effekt på respondentenes syn på OMT i positiv forstand
- 1-hypotese: Desto bedre kompetansen blir verdsatt, desto mer positivt syn har respondentene på OMT.

Beta-verdien viser en god positiv sammenheng, mens signifikantnivået holder nest strengeste nivå. Vi kan med dette forkaste 0-hypotesen.

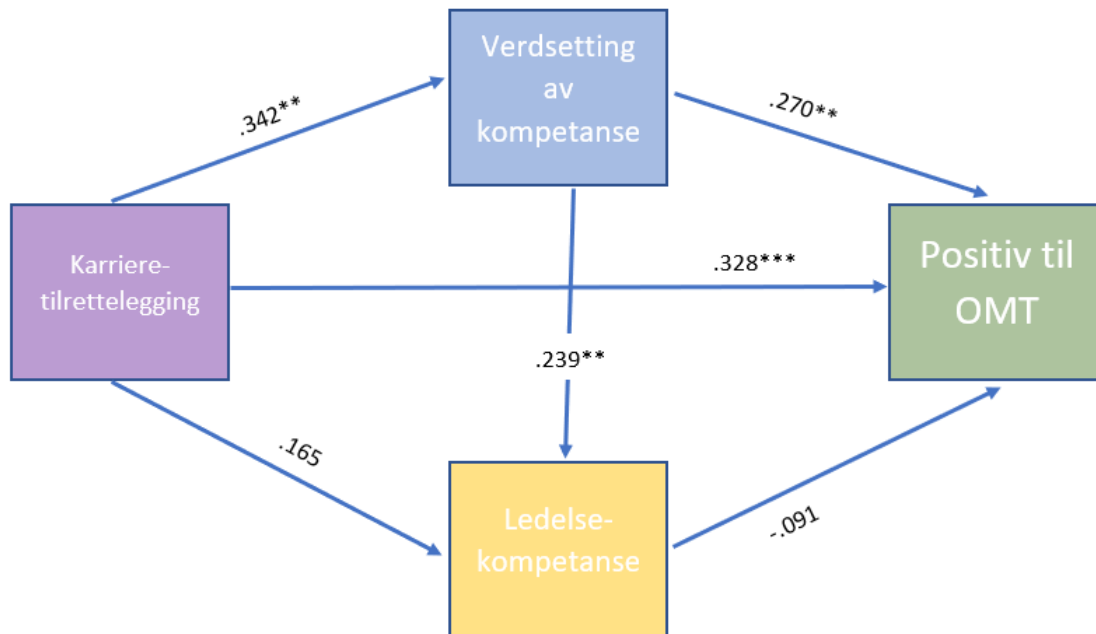
Ledelse-kompetanse

- 0-hypotese: Kompetansen hos ledelsen har ingen effekt på respondentenes syn på OMT i positiv forstand
- 1-hypotese: Desto bedre kompetanse ledelsen innehar, desto mer positivt syn har respondentene på OMT.

Beta-verdien scorer lavt (-0,091) med negativt fortegn, forholdet tilfredsstilte heller ikke signifikansnivå. Vi kan med dette forkaste 1-hypotesen.

Forfatter ønsker her å påpeke at variabelen *ledelse-kompetanse* var kun satt sammen av to påstander, noe som kan ha innvirkning på resultatet i en regresjonsanalyse. Det ble derfor kjørt en lineær regresjonsanalyse med *verdsetting av kompetanse* som avhengig variabel.

Denne viste en beta-verdi på 0,239 med et signifikans-nivå på 0,05-nivå mellom *Verdsetting av kompetanse* og *Ledelse-kompetanse*.



Figur 5 – Sti-analyse OMT og motivasjon
Oversikt over de nye samle-variablene fremstilt i en sti-analyse. Det er gjennomført lineære regresjonsanalyser (vedlegg 8) mellom de ulike variablene hvor Beta-verdien er markert mellom hver variabel.

Resultatene fremstilt i sti-analysen viser at den uavhengige faktoren *karriere-tilrettelegging* har den mest signifikante effekten på den avhengige variabelen *positiv til OMT*. Ved å øke *karriere-tilrettelegging* med 1, vil det påvirke *positiv til OMT* med .328 prosentpoeng. En positivt ladet følelse av *karriere-tilrettelegging* vil føre til et mer positivt syn på OMT. Den uavhengige variabelen *verdsetting av kompetanse* har en signifikant effekt på .05-nivå, hvor Beta-verdien tilsier at dersom vi øker *verdsetting av kompetanse* med 1, vil *positiv til OMT* øke med .270 prosentpoeng. Den uavhengige variabelen *ledelse-kompetanse* har ingen signifikant effekt på *positiv til OMT*. På den andre siden har *verdsetting av kompetanse* en signifikant effekt på *ledelse-kompetanse*. Dersom *verdsetting av kompetanse* øker med 1, vil *ledelse-kompetanse* øke med .239 prosentpoeng.

Modellen viser en direkte sammenheng mellom samle-variablene *karriere-tilrettelegging* og *verdsetting av kompetanse* på samle-variabelen *positiv til OMT*. Vi kan ut fra dette trekke at innføringen av OMT har en positiv sammenheng på motivasjon. Innføringen av OMT påvirker respondentenes oppfatning av *karriere-tilrettelegging* og *verdsetting av kompetanse* i positiv retning. Resultatet vil bli videre drøftet empirisk i drøftings-kapittelet.

I den hensikt å kunne svare på problemstillingen vil det også være nødvendig å se på hvordan innføringen av OMT påvirker *turnover-intensjonen*. Det vil være viktig å skille på *intern turnover* og *ekstern turnover* da det kan argumenteres med å ha ulik innvirkning på organisasjonen. Det er en stor forskjell på å miste kompetansen kontra at kompetansen befinner seg en annen plass i organisasjonen. Det er for forfatter viktig å påpeke her at *turnover-intensjon* betyr intensjonen den enkelte har for å slutte eller bytte stilling. Dette skiller seg ut fra begrepet *turnover*. Hvor *turnover-intensjon* er et begrep som representerer tilbøyelighet til å slutte eller bytte stilling, representerer begrepet *turnover* i praktisk forstand det som skjer eller har skjedd, altså fra ord til handling. Undersøkelsen vil ikke kunne gi et godt svar på hvordan *turnover* blant kategorien OR faktisk er, dette ville krevd et helt annet undersøkelsesdesign, og hvor det måtte ha blitt gjennomført en undersøkelse både i forkant og etter nytt arbeidsår fra 1.august. Eventuelt kunne bemanningsplaner fra tidligere år blitt analysert og satt opp mot hverandre. Dette ville imidlertid kunne skapt implikasjoner med gradering av oppgaven hvor denne informasjonen normalt sett er gradert, hvilket hadde betydd at avhandlingen også ville blitt det. Analysen i dette kapittelet vil være avgjørende for å besvare forskningsspørsmål nr. 1.

Det vil her være nyttig å se på hvor lenge respondentene ser for seg å besette stillingen de innehar. Dette da en av de grunnleggende intensjonene bak innføringen av OMT kan argumenteres for å tilrettelegge for at personellet står lengre i stilling (Forsvaret, 2015a). Til slutt kan det vise seg nyttig å avdekke årsaken til hvorfor respondentene ønsker å slutte. Alle disse spørsmålene ønskes knyttet opp i respondentenes holdning til OMT. Dette for å kunne se om det er en sammenheng mellom respondentenes holdning til OMT og deres *turnover-intensjon*. Det benyttes her samme samle-variabel på *Positiv til OMT* som tidligere

Tabell 11- Korrespondanse-tabell mellom spm 4 og samle-variabelen «Positiv til OMT». Grønn pil markerer hvor flertallet er positiv til OMT, mens rød pil markerer når flertallet er negativ. Hentet ut av SPSS.

4. Planlegger du å slutte i Forsvaret etter 01.08.18?	Positiv holdning til OMT						Active Margin
	1	2	3	4	5	6	
Ja	0	2	8	8	0	0	18
Nei	0	9	17	33	5	0	64
Active Margin	0	11	25	41	5	0	82

Tabell 12- Korrespondanse-tabell mellom spm 3 og samle-variabelen «Positiv til OMT». Grønn pil markerer hvor flertallet er positiv til OMT, mens rød pil markerer når flertallet er negativ. Hentet ut av SPSS.

3. Ønsker du å bytte avdeling fra 01.08.18?	Positiv holdning til OMT						Active Margin
	1	2	3	4	5	6	
Ja	0	4	6	7	1	0	18
Nei	0	7	19	33	5	0	64
Active Margin	0	11	25	40	6	0	82

Tabell 13 – Korrespondanse-tabell mellom spm 1 og samlevariabelen «Positiv til OMT». Grønn pil markerer hvor flertallet er positiv til OMT, mens rød pil markerer når flertallet er negativ. Hentet ut av SPSS.

1. Ønsker du å bytte stilling?	Positiv holdning til OMT						Active Margin
	1	2	3	4	5	6	
Ja, om 1 år	0	8	20	21	5	0	54
Ja, om 2 år	0	2	1	9	0	0	12
Ja, om flere år	0	1	1	2	0	0	4
Nei	0	0	3	9	1	0	13
Active Margin	0	11	25	41	6	0	83

Tabell 14 – Korrespondanse-tabell mellom spm 5 og samlevariabelen «Positiv til OMT». Grønn pil markerer hvor flertallet er positiv til OMT, mens rød pil markerer når flertallet er negativ. Hentet ut av SPSS.

5. Hvorfor vil du slutte i Forsvaret?	Positiv holdning til OMT						Active Margin
	1	2	3	4	5	6	
Studere på høyskole/universitet	0	1	5	9	1	0	16
Annet jobbtilbud	0	1	0	0	0	0	1
Ønsker å etablere seg nærmere familie	0	0	3	0	0	0	3
Annem årsak	0	0	0	1	0	0	1
Active Margin	0	2	8	10	1	0	21

Etter å ha gjennomgått resultatene fra korrespondanse-tabellene ser vi at gruppen som forholder seg negativ til OMT innehar flertallet av de som planlegger å slutte og de som ønsker å bytte avdeling og stilling. Flertallet kan likevel ikke sies å være overveldende sett opp mot middelveiden til respondentgruppens holdning til OMT som var på 4.0. Tabell 11 viser en ekstern turnover-rate på 22% for utvalget for denne undersøkelsen. 18 respondenter av 82 valide svar, planlegger å slutte før nytt utdanningsår. 56% av respondentene som planlegger å slutte forholder seg i snitt negativt til OMT. Dette tallet er noe høyere sammenliknet med middelveiden for respondentgruppens holdning til OMT. Tabell 13 viser en intern turnover intensjons-rate på 66% innenfor et års tidshorisont. Vi ser samtidig at holdningen til OMT hos denne gruppen er delt hvor 52% av respondentene som ønsker å bytte stilling har et negativt syn på OMT.

Forfatter velger å definere bytte av avdeling til *intern turnover* da det innebærer innenfor Forsvarets organisasjon. Hos denne gruppen er også 56% av respondentene negativt innstilt til OMT. Av respondentgruppen som ønsker å slutte ser vi at de som forholder seg negativt til OMT innehar flertallet (rød pil) hvor de oppgir årsak til å slutte for *annet jobbtilbud* og *ønsker å etablere seg nærmere familie*. Dette gjelder dog bare fire respondenter til sammen. Undersøkelsen la opp til at respondentene hadde mulighet til å oppgi årsak for hvorfor de ønsket å slutte under spørsmål 5. To respondenter benyttet denne muligheten hvor én respondent svarer her at maksgranse på T-35 er nådd og tvinger derfor respondenten til å slutte. Den andre respondenten oppgir her at vedkommende blir tvunget til å slutte som følger av ansettelseskontrakt på *engasjement*, hvor det ikke finnes ledig stilling videre.

5.4 Forsvarets incentivprosjekt i Sambandsbataljonen

Dette underkapittelet har til hensikt å analysere svarene fra undersøkelsen som knytter seg til og kan måle innvirkningen av *Forsvarets incentivprosjekt* på *motivasjon* og *turnover-intensjon* for utvalget i undersøkelsen. Det er benyttet samme fremgangsmåte på analysen i dette kapittelet som i kapittel 5.3 *OMT i Sambandsbataljonen*. Reliabilitetsanalyse av spørresettet om *Forsvarets incentivprosjekt* bød på store utfordringer og lot seg ikke gjøre, som følge av for stort frafall av variabler. I et forsøk på å omgå dette problemet ble det trukket fra alle påstander hvor frafallet var over 10 respondenter. Reliabilitetsanalyse på resterende spørsmål gav en lav $\alpha = .324$ (påstand: 54, 55, 56, 59, 61, 68, 69 og 74).

Den lave α -verdien resulterte i at disse påstandene ikke kan benyttes til å svare på problemstillingen. Resultatene i påstandene omkring FIN må derfor ansees for å ikke være valide. Det høye frafallet er imidlertid et interessant fenomen som vil bli søkt etter forklaring på videre i drøftingsdelen. Det er gjennomført en sammenstilling av antall svar, middelvei og standardavvik (vedlegg 8) for å søke å identifisere de spørsmålene med størst frafall.

Første påstand som ønskes nærmere analysert er påstand 60. Her er det gjort en analyse av korrespondansen mellom svaralternativene i påstanden opp mot sivilstanden til respondentene (tabell 15). Her ser vi at det høye frafallet skyldes respondentene i kategorien *singel*, som har krysset av for *vet ikke/ikke relevant*. Her har noen respondenter som er single søkt å sette seg inn i påstanden «som om de skulle vært i situasjonen», mens de aller fleste (46stk) har definert seg bort fra påstanden. Denne fordelingen ser vi igjen i påstand 67 hvor vi har et frafall av respondenter på 45 stk, hvor de har svart *vet ikke/ikke relevant* (tabell 16).

Tabell 15– Korrespondanse-tabell påstand 60 og spm 99.
Hentet ut av SPSS.

60. Min samboer/ektefelles jobb er lett å kombinere med min egen jobbsituasjon	99. Hva er din familiesituasjon?					
	Singel	Kjæreste	Samboer/gift	Samboer/gift, med barn	Skilt, med barn	Active Margin
Helt uenig	1	6	1	3	0	11
Uenig	0	3	2	0	0	5
Litt uenig	2	0	1	1	0	4
Litt enig	1	0	3	1	0	5
Enig	2	1	1	0	0	4
Helt enig	0	0	0	0	0	0
Vet ikke/ ikke relevant	46	6	0	0	0	52
Active Margin	52	16	8	5	0	81

Tabell 16– Korrespondanse-tabell mellom påstand 67 og spm 99.
Hentet ut av SPSS

Correspondence Table

67. Jeg bruker eller ser for meg å bruke barnepassreiser (Få flydd opp egne foreldre for barnepass ifm øvelsesaktivitet)	99. Hva er din familiesituasjon?						Active Margin
	Singel	Kjæreste	Samboer/ gift	Samboer/gift, med barn	Skilt, med barn	Active	
Helt uenig	3	2	0	0	0	5	
Uenig	0	0	0	0	0	0	
Litt uenig	1	1	0	1	0	3	
Litt enig	3	0	1	0	0	4	
Enig	2	2	2	0	0	6	
Helt enig	0	1	0	3	0	4	
Vet ikke/ ikke relevant	45	10	5	1	0	61	
Active Margin	54	16	8	5	0	83	

Det har ikke lyktes å finne en sammenheng mellom påstand 64 (vedlegg 7) og respondentgruppen. Med et frafall på 43 respondenter later det til at denne gruppen enten er dårlig informert om ordningen eller definerer seg bort fra spørsmålet. Dette da ordningen krever at en får en beordring (at en søker på og får tildelt en stilling på en utlysnings-runde). For personell som befinner seg på lavt gradsnivå i beordringssystemet, under 38 år, innebærer dette at de som regel blir internt disponert i avdelingen de tilhører. Det kan som følge av dette tenkes at den frafalte gruppen har definert seg bort fra påstanden da ordningen ikke vil være sannsynlig å få tilgang på. Påstand 65, 66, 70, 72 og 73 antas å ha samme forklaring etter gjentatte forsøk på å finne andre forklarende sammenhenger.

Besvarelse av påstand 55 og 56 (vedlegg 7), viser oss en høy middelvei på hhv. 5,0 og 4,8. Påstandene har er også fra spørresettet for FIN som har best andel valide svar fra respondentene hhv. 79 og 81. Geografisk lokalisering av tjenestestedet veier i all hovedsak negativt for respondentgruppen både for å satse på et livslangt karriereløp og som en medvirkende årsak til ønsket om å slutte.

6 Drøfting

6.1 Innledning

Dette kapittelet har til hensikt å drøfte de innhentede data fra analysen opp mot teoretisk og empirisk rammeverk. Drøftingen er valgt skilt ut fra analysedelen for å bedre synliggjøre funnene fra analysen og styrke den røde tråden i oppgaven. Drøftingen er delt inn i fire deler, hvor del en – innledningen, blir etterfulgt av *Sammensetting av respondent-gruppen* som skal forklare og drøfte hvordan sammensettingen kan tenkes å påvirke resultatene. Deretter vil del tre drøfte innføringen av OMT sin effekt på motivasjon og turnover-intensjon i SBBN teoretisk og empirisk. Del tre vil drøfte hvordan innføringen av FIN påvirker de ønskede effektene til OMT teoretisk og empirisk.

6.2 Sammensetting av respondent-gruppen

Resultatene fra den innledende analysen av respondentene pekte på tydelige funn opp mot sammensetting av respondentgruppen som antas å ha innvirkning på resultatene i undersøkelsen. Det vil av hensyn til resultatene i undersøkelsen og undersøkelsens validitet være viktig å peke på disse funnene og videre søke å knytte disse opp mot responsen i undersøkelsen.

Den innledende analysen av respondentgruppen viser oss at det kan tenkes at respondentenes fordeling på alder og sivilstand vil ha innvirkning på undersøkelsens resultater opp mot spørsmål og påstander som retter seg mot etablerte hvor familiepolitikk er i fokus.

Sannsynligheten av denne antakelsen styrkes ytterligere i det vi ser at halvparten av den valide prosentandelen av respondentene bor enten på messerom, eller i utilfredsstillende kvarter. Med andre ord, halvparten av respondentene er ikke det vi kan kalle «etablerte».

Dette kan ha stor innvirkning på resultatene både i positiv og negativ forstand opp mot spørsmål og påstander som søker å måle meninger og holdninger til OMT og FIN.

Det kan argumenteres for at innføringen av OMT representerer en økt forutsigbarhet for ansettelsesforholdet til personell som ønsker å jobbe i det horisontale karriereløpet. På den ene siden kan det, som følge av at en stor andel av respondentene ikke er etablerte med hverken bolig eller familie, tenkes at behovet for stabilitet og forutsigbarhet i det lange perspektiv ikke er like viktig for denne gruppen som for resterende i utvalget. Det kan derfor tenkes at entusiasmen rundt innføringen av OMT vil være noe mer avmålt hos denne gruppen. FIN representerer store endringer i incentivene som er rettet mot etablerte med familier.

Eksempel på dette er økning i leiepriser for forsvarsbolig og videre planlagte kutt i flyttebonus og endring i pendlerordningen. Den store andelen unge og ikke-etablerte ansatte kan ha en stor innvirkning på resultatene som omhandler incentivprosjektet. Dette da flere av kuttene som er foreslått ikke direkte rammer denne gruppen i det nære perspektiv.

På den andre siden kan respondentenes alder og sivilstand gjøre det mer attraktivt å jobbe i en avdeling som SBBN i Indre Troms. Dette kan argumenteres med at denne gruppen respondenter som ikke er etablerte heller ikke har familiebånd som setter disse i en situasjon hvor de må balansere familieliv med jobben. Det kan på bakgrunn av dette tenkes at FIN ikke representerer et kutt av goder som rammer denne gruppen. Videre kan det tenkes at OMT representerer en mulighet for å «rendyrke» jobben med fokus på dybdekompetanse hvor de derfor stiller seg spesielt positiv til innføringen av OMT.

Sammensettingen av respondenter antas å ville ha innvirkning for undersøkelsens resultater, enten i positiv eller negativ forstand. Dette vil derfor bli tatt med i videre drøfting av *OMT i SBBN* og videre *FIN i SBBN* i den hensikt å avdekke om sammensetting av respondentgruppen har innvirkning på resultatene.

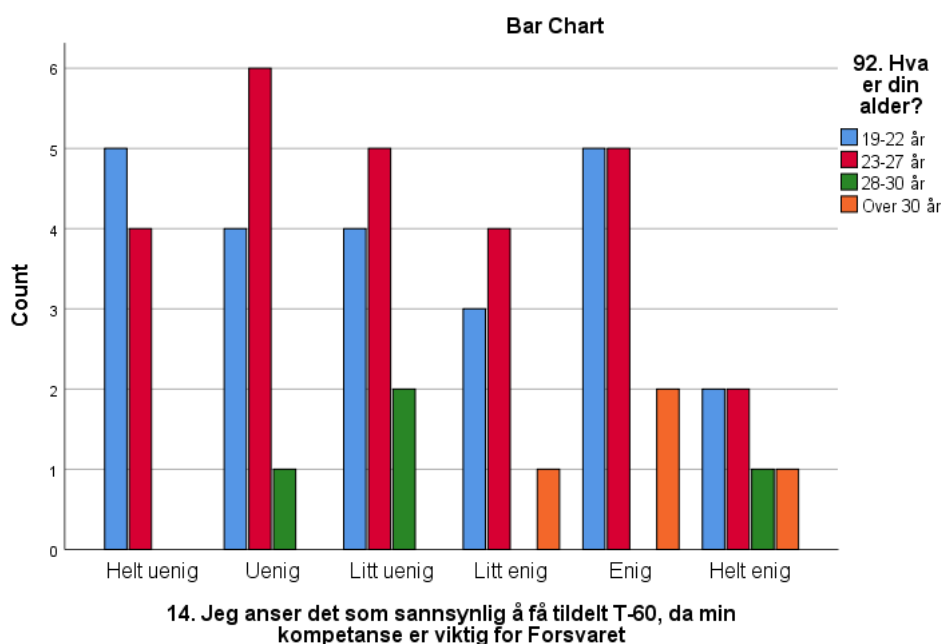
6.3 OMT i SBBN

Presentasjonen av de grunnleggende statistikkene innenfor undersøkelsen som omhandler *OMT i SBBN* viste jevnt over en noe avmålt entusiasme til innføringen av OMT.. Ved å se på sammenstillingen av spørsmål (tabell 8) som omhandlet OMT opp mot middelvei og standardavvik er det funn i resultatene som synes å ha behov for en nærmere gjennomgang.

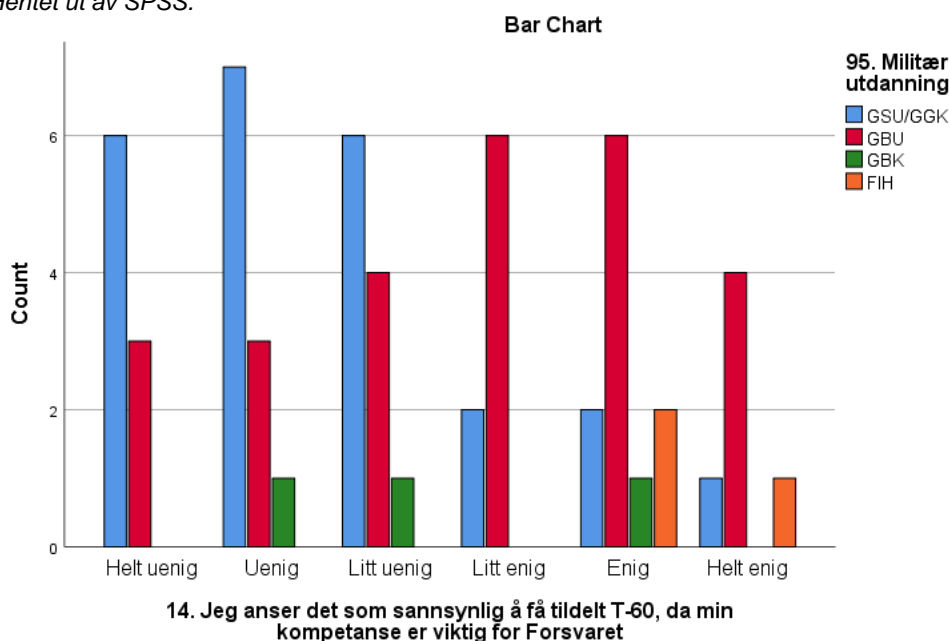
6.3.1 Forfølgelse av funn fra innledende analyser

Påstand 14 har blitt tatt med videre som følge av en lav score på middelvei (3,3) og en høy score på standardavvik (1,6). Det har vært ønskelig å søke å påvise om dette avviket kan kategoriseres opp mot respondentgruppene. Det er derfor blitt gjennomført en fremstilling i krysstabell hvor påstanden representeres langs X-aksen, mens *alder* representeres langs Y-aksen. Det samme har blitt gjennomført opp mot *militær utdanning* langs Y-aksen i neste tabell.

Tabell 17– Søylediagram med påstand nr. 14 og respondentenes alder
Hentet ut av SPSS.



Tabell 18– Søylediagram med påstand nr. 14 (X) og militær utdanning (Y).
Hentet ut av SPSS.



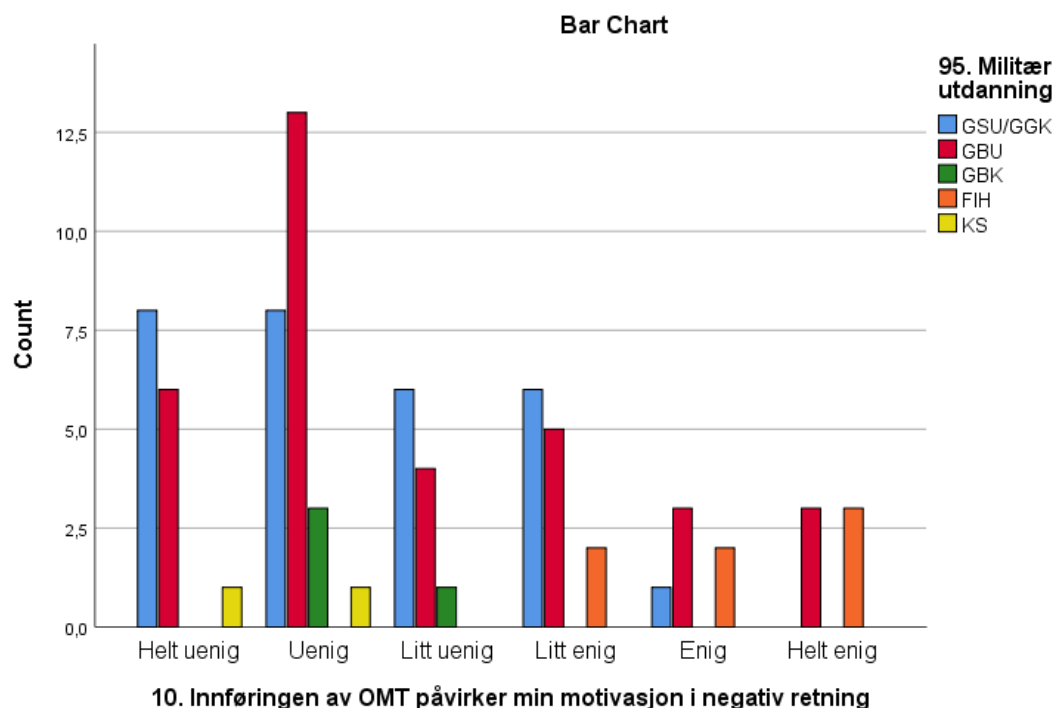
Resultatene fra tabell 17 og 18 viser oss at det yngste personellet (19-22år og 23-27år) spesielt innenfor kategori GSU/GGK som militær utdanning, stiller seg spesielt negativt til påstanden. Denne personellkategorien er innenfor kategorien OR 2-4, en personellkategori som før innføringen av OMT gikk på åremålskontrakter 6 (+3) år. Denne kategorien har nå kontrakt T-35 etter innføringen av OMT. Resultatene kan tyde på at denne kategorien har en noe usikker framtidshorisont i det lange perspektiv. Denne usikkerheten om egen jobbfremtid

i det lange perspektiv kan også være med på å forklare frafallet på 26 respondenter i besvarelse av denne påstanden.

Forfatter har også valgt å forfølge påstand nr.10, da den har et standardavvik på 1,5.

Påstanden er satt opp i krysstabell (X) mot *militær utdanning* (Y) i den hensikt å se om det er bestemte grupper som skiller seg ut.

Tabell 19 – Søylediagram med påstand nr. 10 (X) og militær utdanning (Y).
Hentet ut av SPSS.



Resultatene fra tabellen viser oss at hele utvalget med FIH (vedlegg 1) som militær bakgrunn, mener at innføringen av OMT påvirker deres motivasjon negativt. Dette ansees som et signifikant funn og kan forklares ved at denne personellkategorien hadde sitt avansement som offiserer før innføringen av OMT. Etter innføringen av OMT har personellet som uteksaminerer fra FIH gått videre innenfor kategorien OR. Dette kan knyttes teoretisk mot fenomenet *motstand mot endring* (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Forfatter velger å ikke forfølge dette funnet videre, men erkjenner at funnet kan være interessant å se på i videre forskning. Det teoretiske utvalget inneholder mer personell som er utdannet fra FIH som ikke deltok på undersøkelsen, det vil derfor som et steg i videre forskning være viktig å avdekke om den generelle holdningen til OMT er representativ for hele det teoretiske utvalget innenfor denne kategorien.

6.3.2 OMT sin innvirkning på motivasjon blant respondentene i SBBN

I analysen av data fra undersøkelsen ble det gjennomført regresjonsanalyser av flere samlevariabler fremstilt gjennom en sti-analyse (figur 5). Dette ble gjort i den hensikt å påvise om og hvordan OMT påvirket motivasjonen til respondentgruppen. I den hensikt å gjøre fenomenet *motivasjon* målbart, ble motivasjonen representert gjennom de uavhengige samlevariablene *Verdsetting av kompetanse*, *Karriere-tilrettelegging* og *Ledelse-kompetanse*. Sti-analysen viser at innføringen av OMT har en sammenheng med motivasjonen til respondentene i Sambandsbataljonen. Analysen viser at OMT har en sammenheng med respondentenes følelse av å få en mer tilrettelagt karriere og at deres kompetanse blir verdsatt. Dette sammenfaller meget godt empirisk opp i forhold til hva som er hensikten bak innføringen av OMT.

Innføring av et spesialistkorps vil bidra til et løft for de som representerer dagens avdelingsbefal og vervede (henholdsvis befal og grenader/konstabel etter nyordning). Dette personellet vil inngå i et tilpasset karriereløp som gir dem livslange karrieremuligheter uten å måtte følge den tradisjonelle vertikale offiserskarrieren. (Regjeringen, 2015a, s. 6)

Høringsutkastet til Prop111LS er titulert «Kompetanse for en ny tid». Kompetansedimensjonen er uten tvil svært sentral i innføringen av OMT. Sti-analysen viser oss at det er en høy sannsynlighet for at innføringen av OMT påvirker motivasjonen til personellet i Sambandsbataljonen.

Ved å se til Herzberg sin tofaktor-teori (figur 3) som er operasjonalisert for denne oppgaven, kan vi fordele de ulike samlefaktorene under motivasjons-domenet som følger:

Karrieretilrettelegging faller tydelig inn som en *motivasjonsfaktor* under punkt 5.

Forfremmelse og punkt 6. *Faglig avansement*. Videre faller *Verdsetting av kompetanse*

tydelig inn som en *motivasjonsfaktor* under punkt 1. *Arbeidsoppgavenes karakter*, punkt 3.

Følelse av måloppnåelse på utført jobb og punkt. 4. *Anerkjennelse fra andre for utført jobb*.

Samlevariabelen *Ledelses-kompetanse* faller naturlig inn under *hygienefaktorer* under punkt

2. *Ledelsens kompetanse og måte å lede underordnede på*. I det vi med dette som bakteppe

ser på sti-analysen (figur 5), gir sammenhengene mellom de ulike samlevariablene noe mer

mening teoretisk (se figur 6 for oversiktlig inndeling) i ser at samlevariablene *Karriere-*

tilrettelegging og *Verdsetting av kompetanse* som *motivasjonsfaktor* har en effekt på

motivasjonen, i dette tilfellet representert gjennom samlevariabelen *positivt til OMT*. Dette er

i tråd med Herzberg sin tofaktor-teori hvor *motivasjonsfaktorene* skaper trivsel i den grad de

er tilstede (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Med andre ord, innføringen av OMT har en positiv

sammenheng på motivasjonsfaktorer, hvilket resulterer i trivsel. På den andre siden ser vi at samle-variabelen *Ledelse-kompetanse* som faller inn som en hygienefaktor ikke gir noen sammenheng i regresjonsanalysen. Dette sammenfaller også teoretisk da hygienefaktorene ikke bidrar til trivsel (Ibid). Vi ser derimot gjennom forholdet mellom hygienefaktoren *Ledelse-kompetanse* og motivasjonsfaktoren *Verdsetting av kompetanse* en sammenheng hvor synet på ledelses-kompetansen økes desto bedre respondentene føler kompetansen blir verdsatt, noe som viser en indirekte sammenheng. Dette kan bety at *Ledelse-kompetanse* er en kilde til mistriivsel dersom den ikke er tilstede, men ikke en kilde til trivsel dersom den er tilstede.

Respondentenes gjennomsnittlige score opp mot positivt syn på OMT har en middelværdi på 4,0 – Litt Enig (tabell 8). Dette er etter forfatters forventninger en noe lav score sett opp mot hvor banebrytende den nye personellordningen er med tanke på jobbforutsigbarhet for den enkelte. Denne avmålte responsen på ordningen kan ha en sammenheng med fenomenet *motstand mot endring* (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Dette fenomenet kan ha en stor effekt i konteksten for denne undersøkelsen. Sambandsbataljonen har vært gjennom to omorganiseringer som i stor grad har rammet målgruppen for undersøkelsen de siste fem år. Den siste og mest omfattende omorganiseringen skjedde parallelt med innføringen av OMT i Sambandsbataljonen høsten 2017. Det kan sannsynliggjøres at respondentene er påvirket av denne endringen som igjen reflekteres i deres holdning til OMT. Det kan argumenteres for at respondentene har vært utsatt for *tap av identitet*, da helprofesjonelle tropps-miljøer har blitt brutt opp, hvor det kan tenkes at de føler tidligere innsats i disse tropps-miljøene har vært meningsløse. Videre kan vi trekke paralleller til *symbolsk orden endres*, hvor denne omorganiseringen har ført med seg omfattende flytting av kontorer det er knyttet følelser og minner til. Dette kan være med på å forsterke respondentenes følelse av *tap av identitet* (Ibid). Ser vi til Kjell Arne Røvik sin *virus-teori*, kan vi forvente at det går noe tid før nye ideer blir *institusjonalisert*, at motstandere endres til tilhengere (Røvik, 2007). Som følge av avhandlingens omfang, har det ikke vært mulig å bevise denne sammenheng fullt og helt. Det kan likevel sannsynliggjøres at omorganiseringen har påvirket resultatene i undersøkelsen.

6.3.3 OMT og turnover-intensjon i SBBN

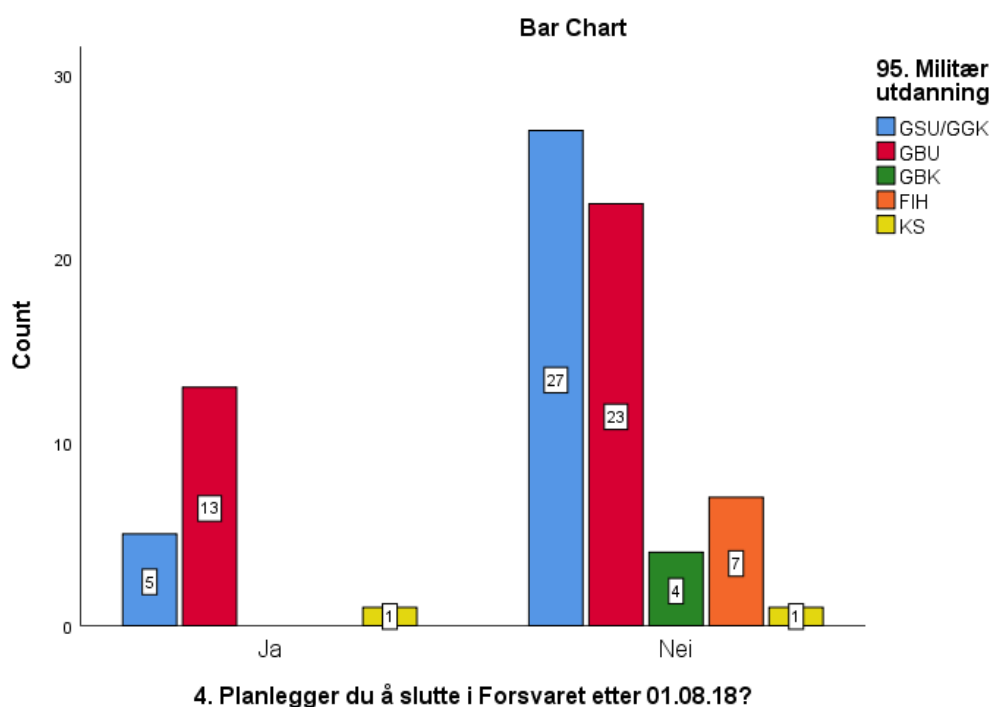
Dette underkapittelet har til hensikt å se om innføringen av OMT i SBBN kan knyttes til turnover-intensjonen. Kapittelet er delt opp i to deler hvor del en tar for seg *Ekstern turnover-intensjon* altså personell som ønsker å slutte, mens del to tar for seg *intern turnover-intensjon*

med personell som ønsker å skifte stilling eller avdeling. Analysen viser oss at flertallet av personellet som ønsker å slutte, bytte stilling eller bytte avdeling scorer i mer negativ retning opp mot samle-variabelen *Positiv til OMT*. Dette er synlig i tabell 11, 12, 13 og 14. Dette kan innebære at personellet som ønsker å slutte eller bytte stilling er i større grad *ytre motivert* enn de som ikke er det. Dette begrunnes i at personell som er motivert av *ytre* faktorer har større tilbøyelighet til å slutte (Gjønnes & Tangenes, 2014).

6.3.3.1 Ekstern turnover-intensjon

Det har ikke lyktes forfatter å finne en sammenheng i datamaterialet mellom ønske om å slutte og holdningen til OMT. Det har i analysen blitt gjennomført et utall korrelasjon og regresjons-analyser i SPSS mellom de relevante variablene hvor ingen sammenheng har blitt avdekket. Spørreskjema har lagt opp til at respondentene har hatt mulighet til å utrede om hvorfor de ønsker å slutte med egne ord. De to respondentene beskrevet i analysedelen som benyttet denne muligheten ville ha hatt like eller dårligere ansettelseskontrakter med den gamle personellordningen. En kan derfor ikke trekke en kausal sammenheng mellom disse to respondentenes situasjon og OMT. Det er i analysearbeidet likevel gjort interessante funn forfatter ønsker å ta med videre i drøftingen. Disse funnene kan ha betydning for andre som ønsker å gjennomføre forskning innenfor samme tema.

Tabell 20 – Søylediagram med spørsmål 4 (X) og spørsmål 95 (Y).
Hentet ut av SPSS.



I krysstabell fremstilt gjennom søylediagrammet, ser vi at gruppen med GBU som militær utdanning er noe overrepresentert blant personellet som planlegger å slutte. Ved å gjennomføre en korrespondanse-analyse fremstilt gjennom tabell 21, ser vi at hele denne gruppen har oppgitt årsak til å slutte for å være videre studier på høyskole/universitet.

Tabell 21– Korrespondanse-tabell mellom spm 5 og 95.
Hentet ut av SPSS.

95. Militær utdanning	Studere på høyskole/universitet	5. Hvorfor vil du slutte i Forsvaret?			Active Margin
		Annet jobbtilbud	Ønsker å etablere seg nærmere familie	Annen årsak	
GSU/GGK	3	1	2	1	7
GBU	13	0	0	0	13
GBK	1	0	0	0	1
FIH	0	0	0	0	0
KS	0	0	1	0	1
Active Margin	17	1	3	1	22

Forskningsrapport fra Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) titulert *En analyse av slutttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret* fra 2014, angir slutttraten for avdelingsbefal i Hæren for å være 7% (Lillekvelland & Strand, FFI-rapport, 2014). Dette er kategorien personellet i denne studien med GBU som militær bakgrunn ville falt inn i før innføringen av OMT. Studien peker videre på forskjellen i turnover-intensjonen og slutttrater, altså fra intensjoner til handling til å være 2/3. To av tre som sier de ønsker å slutte, gjør dette i praksis. De 13 stykkene med GBU som bakgrunn utgjør 32,5% av det totale antallet på 40 stykker innenfor denne kategorien (medregnet GBK – Grunnleggende befalskurs). Tallet på turnover-intensjonen hos denne kategorien må sies å være høyt.

Ved å se på sammenhengen mellom de som planlegger å slutte opp mot utdanningskategori og militær tjeneste-erfaring avdekker vi følgende:

Tabell 22 – Korrespondanse-tabell mellom spm 4, 95 og 96.
Hentet ut av SPSS.

4. Planlegger du å slutte i Forsvaret etter 01.08.18? * 96. Hvor lenge har du jobbet i Forsvaret? * 95. Militær utdanning Crosstabulation

95. Militær utdanning			96. Hvor lenge har du jobbet i Forsvaret?				Total
			1-2 år	3-5 år	5-10 år	Over 10 år	
GSU/GGK	4. Planlegger du å slutte i Forsvaret etter 01.08.18?	Ja	1	3	1		5
		Nei	11	13	3		27
	Total		12	16	4		32
GBU	4. Planlegger du å slutte i Forsvaret etter 01.08.18?	Ja	9	1	2	1	13
		Nei	10	7	4	2	23
	Total		19	8	6	3	36
GBK	4. Planlegger du å slutte i Forsvaret etter 01.08.18?	Nei	2	1	1		4
	Total		2	1	1		4
FIH	4. Planlegger du å slutte i Forsvaret etter 01.08.18?	Nei	3	2	2		7
	Total		3	2	2		7
KS	4. Planlegger du å slutte i Forsvaret etter 01.08.18?	Ja				1	1
		Nei				1	1
	Total					2	2
Total	4. Planlegger du å slutte i Forsvaret etter 01.08.18?	Ja	10	4	3	2	19
		Nei	26	23	10	3	62
	Total		36	27	13	5	81

Kategorien som ønsker å slutte er overrepresentert med ungt GBU-utdannet personell hvor 9 av 19 ønsker å slutte. Denne kategorien har jobbet 1-2 år i Forsvaret, noe som vil si at disse avslutter nå sin plikttjeneste etter endt befalsskole eller har jobbet et år etter sin plikttjeneste. Turnover-intensjonen til det yngste GBU-utdannede personellet må sies å være høyt. Sett i et kostnadsperspektiv i forhold til hva det koster å utdanne en sersjant, og hvor lenge en klarer å utnytte kompetansen, vil kostnadene gå opp desto større turnover-rotasjonen er hos denne kategorien. Funnet blir omtalt under videre forskning.

6.3.3.2 Intern turnover-intensjon

Analysen av den interne turnover-intensjonen gav heller ingen sammenheng med innføringen av OMT i datasettet. Sammensetningen av personellkategorier og holdning til OMT viste ingen signifikant forskjell sett opp mot ekstern turnover. Det ble avdekket en intern turnover intensjon på 65% innenfor et års tidshorisont. Ser vi dette opp mot rotasjonshyppigheten beskrevet i FFI sin rapport har denne kategorien personell hatt en rotasjonshyppighet på 40-50% mellom 2010 til 2013 (Lillekvelland & Strand, FFI-rapport, 2014). Altså før innføringen av OMT. I følge rapporten vil 1/3 av de 65% i Sambandsbataljonen ikke gjennomføre stillingsbytte dersom dette var opp til dem selv. I så tilfelle er ikke 65% intern turnover-

intensjon innenfor Sambandsbataljonen et urovekkende høyt tall sammenliknet med resten av Hæren for tidligere år. Det er viktig her å påpeke at studien kun uttaler seg om turnover-intensjon, ikke faktisk rotasjonshyppighet. Den faktiske rotasjonshyppigheten er avhengig av flere faktorer som kan ansees å være utenfor respondentenes kontroll. Siden majoriteten av respondentene befinner seg på *beordringssystemet* vil det til syvende og sist være opp til ledelsen i bataljonen hvilken stilling de skal disponeres i.

På bakgrunn av dette og den lave forskjellen i holdningen på OMT for de som skal slutte, bytte stilling eller avdeling med de som har planer om å bli, kan ikke forfatter sannsynliggjøre at innføringen av OMT har hatt innvirkning på turnover-intensjonen i Sambandsbataljonen i verken positiv eller negativ forstand. Den marginalt mer negative holdningen til OMT blant personellet som skal slutte, bytte stilling eller avdeling, kan forklares i personellet orientering mot *indre* og *ytre* motivasjon. Personell som er mer motivert av *ytre* faktorer er mer tilbøyelige til å slutte, mens det for personell som er motivert av *indre* faktorer har motsatt effekt (Gjønnes & Tangenes, 2014).

6.4 Forsvarets incentivprosjekt i Sambandsbataljonen

Analysen av denne delen av spørreundersøkelsen viste at respondentgruppens sammensetting hadde avgjørende utslag på resultatene i undersøkelsen. Frafallet av variabler (Jacobsen, 2005) i spørresettet vedrørende *Forsvarets incentivprosjekt* resulterte i at 12 av 20 påstander i spørresettet ikke kunne ansees for å være valide. Reliabilitetsanalyse av resterende spørsmål viste videre for lav α -verdi for å kunne nyttes i mer avanserte analyser i SPSS. Analysen viste at alder og livssituasjonen hadde stor innvirkning på respondentgruppen som valgte å ikke svare. Respondentene som valgte å ikke svare var med andre ord ikke en tilfeldig sammensatt gruppe. Dag Ingvar Jacobsen beskriver om problematikken med ikke-svar:

Forskning på ikke-svar viser derimot at frafallet ofte ikke er tilfeldig (Steeh 1981). Tvert imot er det noen grupper som ganske systematisk ser ut til å falle fra. De mest åpenbare gruppene er:

- *De som ikke er direkte interessert i problemstillingen*
- *De som ikke har direkte kunnskap om problemstillingen.*

(Jacobsen, 2005, s. 297)

Det er til tross av frafall av mange variabler gjort funn i spørresettet som må ansees å være interessante og derfor kan nyttes til å støtte opp under svar på problemstillingen.

6.4.1 Forsvarets incentivprosjekt og respondentenes holdning til OMT.

Et av de viktigste funnene i dette spørresettet kan sies å være påstand 55 og 56 vedrørende geografisk lokalisering av tjenestestedet. Dette var to påstander som hadde blant de høyeste middelverdiene i spørresettet omkring FIN som samtidig hadde et lite frafall. Det kan tolkes at spørsmålene utløste sterke meninger hos respondentene. Svarene forteller oss at geografisk lokalisering av tjenestestedet er en viktig faktor for personellens tanker om en lengre karriere hos SBBN. Det finnes bare én Sambandsbataljon i Forsvaret. Denne er lokalisert, som mesteparten av Brigade Nord, i Indre Troms. Sambandsutdannet militært personell på lavt nivå har derfor begrensede muligheter til å velge eget tjenestested. FIN påvirker ikke hvor de ulike avdelingene skal være lokalisert. På den andre siden er flere av incentivene utarbeidet nettopp i den hensikt å gjøre opp for ulempene ved tjenestestedet, eksempelvis flyttebonus, pendler-reiser og forsvarsbolig. Ved å se nærmere på påstand 55 og 56 kan vi indirekte trekke ut svar på hvorvidt FIN kan tenkes å ha en påvirkning på motivasjon og turnover-intensjonen. Respondentene svarer direkte gjennom besvarelse av påstandene at geografisk lokalisering av tjenestestedet påvirker både motivasjon og turnover-intensjon. Ved å slå sammen disse påstandene til en samle-variabel og gjennomføre en regresjonsanalyse, kan vi avdekke hvorvidt respondentenes mening om geografisk lokalisering av tjenestestedet gjør utslag i deres holdning til OMT. Forfatter ønsker å påpeke at samle-variabelen bare består av to påstander, noe som kan ansees som en svakhet med analysen.

Påstand 55 og 56 er slått sammen til en samle-variabel *Tjenestested*. Reliabilitetsanalysen av disse to påstandene gav $\alpha = .864$. Ved å gjennomføre en lineær regresjonsanalyse mellom samle-variabelen *Tjenestested* og samle-variabelen *Positiv til OMT*, viser resultatene en negativ statistisk sammenheng mellom geografisk lokalisering av tjenestestedet med en Beta-verdi på $-.260$ med ** signifikans-nivå. «Adjusted R-Square» for denne modellen viste 0.05. (vedlegg 8). Dette er et lavt tall og gir ikke modellen stor forklaringskraft. Forfatter anser tallet til å være høyt nok til å kunne tilfredsstille forholdet til å være en av flere faktorer som påvirker respondentenes syn på OMT. Vi kan fra dette trekke ut at geografisk lokalisering av tjenestestedet påvirker respondentenes persepsjon av OMT til respondentene i negativ retning.

Ved å se nærmere på disse påstandene opp mot respondentenes bosituasjon er det mulig å se en noe mindre grad av misnøye blant respondentene som bor i forsvarsbolig kontra messerom

og utilfredsstillende kvarter. Dette kan tyde på at tilgangen på forsvarsbolig gjør tilværelsen på det geografiske tjenestestedet noe mer attraktivt for respondentene. Forskjellen ser vi i fordelingen i det negative spektret.

Tabell 23 – Korrespondanse-tabell mellom påstand 55 og spm 98.
Hentet ut av SPSS.

		Correspondence Table					
55. Geografisk lokalisering av tjenestestedet veier negativt opp mot å satse på et livslangt karriereløp		98. Hva er din bosituasjon?					
	Pendler	Messe rom	Forsvars bolig	Utilfredsstillende kvarter	Egen bolig ved tjenestestedet	Active Margin	
Helt uenig	1	0	0	0	0	0	1
Uenig	0	2	2	0	0	0	4
Litt uenig	0	4	2	0	1	0	7
Litt enig	0	3	3	1	0	0	7
Enig	2	6	10	3	0	0	21
Helt enig	3	15	11	7	2	0	38
Active Margin	6	30	28	11	3	0	78

Tabell 24 – Korrespondanse-tabell mellom påstand 56 og spm 98.
Hentet ut av SPSS.

		Correspondence Table					
56. Geografisk lokalisering av tjenestestedet er en viktig medvirkende årsak til at jeg får mindre lyst til å fortsette		98. Hva er din bosituasjon?					
	Pendler	Messe rom	Forsvars bolig	Utilfredsstillende kvarter	Egen bolig ved tjenestestedet	Active Margin	
Helt uenig	1	1	1	0	0	0	3
Uenig	0	3	4	0	0	0	7
Litt uenig	0	0	1	1	1	0	3
Litt enig	0	6	7	1	0	0	14
Enig	2	6	7	2	0	0	17
Helt enig	3	15	9	7	2	0	36
Active Margin	6	31	29	11	3	0	80

Dette kan sannsynliggjøre at tilbud om forsvarsbolig er et incentiv som er med på å gjøre opp for noe av mistrivselen som skapes av geografisk lokalisering av tjenestestedet. Resultatene fra påstand 68 (vedlegg 7), viste at respondentene hovedsakelig er fornøyd med det nåværende prisnivået på forsvarsbolig, mens resultatene fra påstand 69 viser at respondentene mener en prisøkning som varslet gjennom *Forsvarets incentivprosjekt* gjør det svært lite attraktivt for respondentene å leie forsvarsbolig på tjenestestedet. Forfatter ser i etterkant at formuleringen av denne påstanden ville med stor sannsynlighet ikke gitt andre svar.

Ved å trekke paralleller til Herzberg sin tofaktor-teori, vil geografisk lokalisering falle inn som en hygienefaktor under punkt 8 – *Forhold ved jobben som påvirker fritiden og privatlivet* – a. *Tjenestested*. Geografisk lokalisering av tjenestestedet påvirker motivasjonen i negativ retning, altså jf. den operasjonaliserte modellen, er en kilde til mistrivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Forfatter finner det naturlig å inkludere Mazlows behovsteori her da:

Det er interessant å merke seg at motiveringsfaktorene hovedsakelig ligger i det øvre, mens hygienefaktorene overveiende ligger i det nedre området av Maslows pyramide. Det gjør at vi kan si at Herzberg viderefører og utfyller Mazlows teori med vekt på situasjons- og jobbkarakteristika som kan knyttes systematisk til de ulike behovene i motivasjonshierarkiet. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139)

Det kan argumenteres for at *tjenestestedet* kan kategoriseres under de lavere ordens behov, herunder *sosiale behov*. Den gjennomgående negativiteten til tjenestestedet kan forklares i at sosiale forhold utenfor arbeidsplassen er vanskelig som følge av tjenestestedets «grisgrendte» lokalisering. Da de aller færreste respondentene har familiær tilhørighet på tjenestestedet, kan dette også være en medvirkende kilde til mistriivsel, spesielt for det yngre personellet som kan tenkes å føle liten tilknytning der. En kan også sannsynliggjøre at jobbmarkedet for en eventuell livsledsager er meget begrenset. En reduksjon eller frafall av incentiver som skal gjøre opp for tjenestestedets lokalisering kan derfor tenkes å ha store konsekvenser for innføringen av OMT. Innføring av ny personellordning kan argumentere for å tilfredsstille høyere ordens behov, herunder: *Når vi kommer opp på det fjerde nivået av behov, aktelse, er vi over i gruppen overskudds og vekstmotiver [...] I stedet handler de om individets muligheter for personlig vekst, som å videreutvikle kompetanse og personlige egenskaper* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115). Dette kan bli problematisk i følge Mazlows behovsteori da *tjenestestedet* representerer behov som må tilfredstilles før andre vekst og selvrealiseringsbehov (Mikkelsen og Laudal (red.) 2016). Med andre ord, en kan argumentere for at incentivprosjektet motarbeider innføringen av OMT.

6.4.2 Forsvarets incentivprosjekt og turnover-intensjon

Det vil videre være av interesse hvordan påstand 55 og 56 påvirker turnover-intensjonen til respondent-gruppen i Sambandsbataljonen. Påstandene gir tydelige direkte svar på at geografisk lokalisering av tjenestestedet er en faktor som gjør at de får mindre lyst til å fortsette og ikke ønsker å satse på et livslangt karriereløp. Det er valgt gjennomført en regresjonsanalyse med den samme samlevariabelen *Tjenestested* med spørsmål 4 i den hensikt å se om det kan påvises en statistisk sammenheng. Resultatene av dette viser en negativ Beta-verdi på -.245 med et ** signifikans-nivå. «Adjusted R Square» for denne modellen viste .048 (vedlegg 8), en lav verdi som ikke gir mye forklaringskraft. Forfatter velger å benytte den for å kunne forklare en av flere faktorer som påvirker turnover-intensjonen. Modellen forteller oss at geografisk lokalisering av tjenestestedet er en medvirkende årsak til turnover-intensjonen. Ved å se til Forsvarets incentivprosjekt vil et kutt i tilbudet om forsvarsboliger, pendlerreiser og flyttebonus kunne sannsynliggjøre høyere turnover-intensjon.

7 Konklusjon

Konklusjonen er delt inn i fem deler hvor del en, to og tre vil være besvarelse av forskningsspørsmålene. Problemstillingen må sies å være noe omfangsrik hvilket kan by på utfordring i det den skal besvares. Forskningsspørsmålene har til hensikt å organisere besvarelsen slik at leseren lettere kan tolke besvarelsen. Del fire er selve besvarelsen på problemstillingen og er holdt så kort og konsis som mulig, da forskningsspørsmålene besvarer hver sine delelementer i problemstillingen. Del fem er titulert videre forskning hvor forfatter anbefaler videre forskning innenfor temaet.

7.1 Besvarelse av forskningsspørsmål 1

Dette underkapittelet har til hensikt å besvare forskningsspørsmål nr. 1: *Har turnover-intensjonen til det yngre personellet i det horisontale karriereløpet i Sambandsbataljonen blitt påvirket av innføringen av OMT?* Et av de aller mest sentrale motivasjonene bak innføringen av OMT i henhold til *Implementerings- og milepælsplan - Ordning for militært tilsatte*, har vært å øke erfaringsnivået og redusere turnover hvor videre økt kontinuitet og erfaring har blitt beskrevet som en av de ønskede effektene (Forsvaret, 2015a). Avhandlingen har søkt å avdekke hvorvidt *turnover-intensjonen* har blitt påvirket av innføringen av OMT. Resultatene fra undersøkelsen og analysen av disse kan ikke trekke et kausalt forhold mellom OMT og turnover-intensjonen. Resultatene fra studien viser at personellet som ønsker å slutte, bytte stilling eller avdeling har en marginalt mer negativ holdning til OMT kontra øvrige respondenter i utvalget. Forskjellen i holdning til OMT er så marginal blant disse to gruppene at det trekkes ikke noen konklusjon på at innføringen av OMT er skyld i at personellet ønsker å slutte.

Studien har videre avdekket en noe høy ekstern turnover-intensjon blant det yngste GBU-utdannede personellet, hvor 9 av 19 ønsker å slutte i inneværende utdanningsår. Dette er, etter henvendelse med personelloffiser SBBN, ikke et uvanlig fenomen. Andelen som slutter i Forsvaret for å studere på høyskole/universitet (tabell 14) kan fortelle oss at mange benytter seg av et tilbud om en betalt militær lederutdanning som et springbrett til en videre sivil karriere. For avdelingene er dette et problem da det vil ta tid å bygge opp kompetanse på lavt nivå.

Den interne turnover-intensjonen var sammenlignbar med turnover-raten med den gamle *avdelingsbefalsordningen* fra 2010-2013 i Hæren (Lillekvelland & Strand, FFI-rapport, 2014). Vi kan med dette se at turnover-intensjonen ikke har blitt påvirket av OMT i hverken positiv

eller negativ retning. Dette er i strid med de ønskede effektene som beskrives i *Implementerings- og milepælsplan - Ordning for militært tilsatte*. På den andre siden vil innføringen av *Beordringssystemet* gjøre opp for problematikken knyttet til *intern turnover*, da det vil være opp til beordrende myndighet å disponere sitt personell hvor de gir best utbytte for avdelingen. Det kan ikke trekkes noen sammenheng mellom innføringen av OMT og turnover-intensjonen til det yngre personellet i det horisontale karriereløpet. Her er det likevel viktig å påpeke at det har forløpt lite tid mellom innføringen av OMT og denne studien. Det kan derfor tenkes at det vil ta noe mer tid før det er mulig å observere noen endringer i turnover-intensjonen.

7.2 Besvarelse av forskningsspørsmål 2

Dette underkapittelet har til hensikt å besvare forskningsspørsmål nr. 2: *Hvilken effekt har de varslede og delvis innførte endringene fra Forsvarets incentivprosjekt hatt på personellens tanker om et livslangt karriereløp i Forsvaret?* Som følge av frafallsproblematikk i spørresettet omkring disse spørsmålene har det ikke vært mulig å gi et godt svar på dette forskningsspørsmålet. Det store frafallet på mange av påstandene kan på den andre siden fortelle oss at det yngre personellet ikke har ansett påstandene som relevante da de ikke er i en livssituasjon hvor disse incentivene hovedsakelig benyttes. Flere av incentivene som er avvirket eller varslet avvirket har for deler av respondentgruppen ikke vært tilgjengelig, eksempelvis flyttebonus. Mange av incentivene er rettet mot personell som befinner seg i en annen livsfase. Dette kan forklare det store frafallet og den noe avmålte responsen på spørsmålene fra respondentene, da de fleste i utvalget må sies å være «uetablerte». Sett i et helhetlig langsiktig perspektiv opp mot innføringen av OMT og de ønskede effektene er det sannsynlig at andel etablerte på lavt nivå vil øke. En effekt av redusert turnover vil være økt snittalder blant personellet på lavere nivå. Det kan derfor tenkes at dette forskningsspørsmålet vil bli en utfordring i fremtiden.

7.3 Besvarelse av forskningsspørsmål 3

Dette underkapittelet har til hensikt å besvare forskningsspørsmål nr. 3: *I hvilken grad går Forsvarets incentivprosjekt på bekostning av de ønskede effektene til OMT ift redusert turnover-intensjon blant det yngre personellet i det horisontale karriereløpet?* Frafallet i deler av undersøkelsen gjør det utfordrende å gi et godt svar på dette forskningsspørsmålet. Etter analysering av de påstandene som hadde en god svar-prosent innenfor FIN, kom det frem at geografisk lokalisering av tjenestestedet er en faktor som veier negativt for store deler av respondentene. Dette påvirker både respondentenes innstilling til OMT og videre deres ønske

om å slutte. FIN har vedtatt å øke leieprisene i forsvarsboliger og endre på pendlerordningen. Dette er incentiver som er med på å gjøre opp for ulempene med lokalisering. Det ble i analysen påvist en negativ sammenheng mellom samle-variabelen *Tjenestestedet*, respondentenes ønske om å slutte og deres holdning til OMT. Forklaringskraften i disse modellene gav såpass lav verdi at forfatter ikke vil benytte disse til å besvare forskningsspørsmålet i hvilken grad men det er en sammenheng. Dersom innføringen av OMT i stor grad lykkes og vi får se redusert turnover-intensjon som del av de ønskede effektene kan vi anta at sammensettingen av personellet på lavere nivå opp mot alder vil endre seg. Det kan derfor tenkes at vi ikke vil se innvirkningene fra FIN på turnover-intensjonen før organisasjonens sammensetning har endret seg. Det kan sannsynliggjøres at kuttene i boligtilbud jf. FIN kan vise utslag i respondentenes motivasjon og turnover-intensjon jf. de ønskede effektene lengre ut i innføringsløpet til OMT.

7.4 Besvarelse på problemstilling

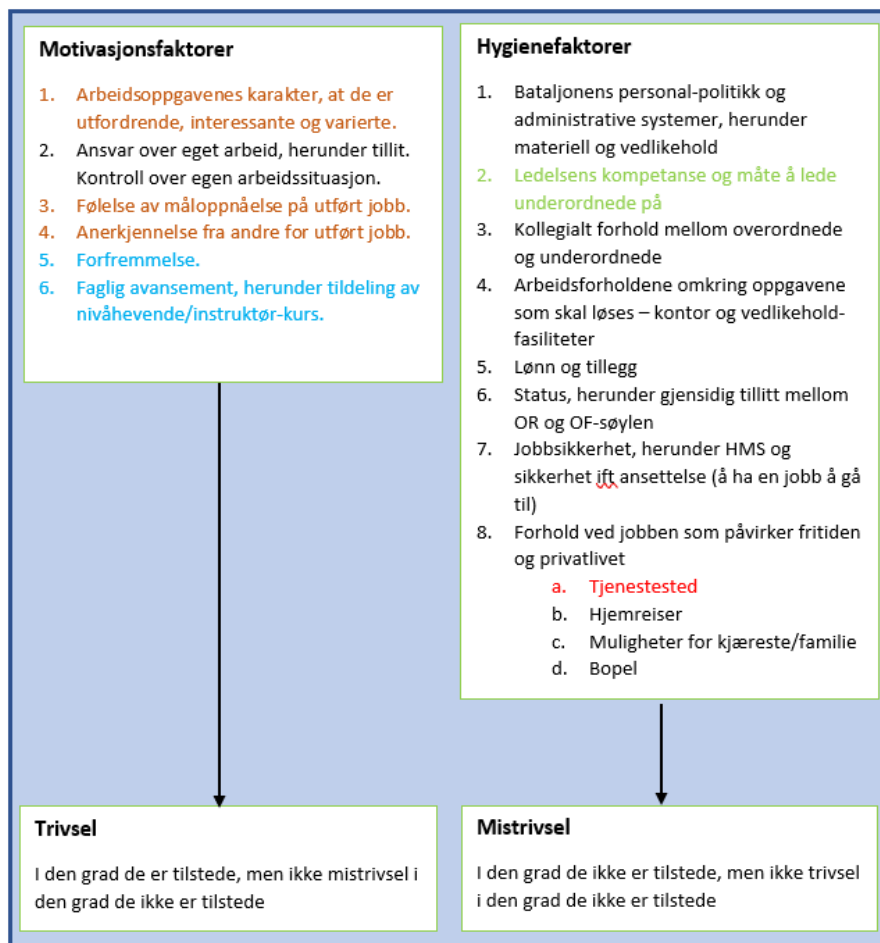
Hvilken innvirkning har innføringen av ny personellordning og Forsvarets incentivprosjekt hatt på motivasjon og turnover-intensjonen til personellet i Sambandsbataljonen?

Undersøkelsen og analysen av dens resultater har vist oss at OMT har en statistisk positiv sammenheng med respondentenes motivasjon. Respondentenes score på samle-variabelen *Positiv til OMT* er likevel noe lavere enn forventet. Frafallet i spørresettet omkring FIN, har gjort det vanskelig å påvise en statistisk sammenheng med personellens motivasjon. Det har likevel vært mulig å vise til en indirekte effekt mellom FIN og respondentenes motivasjon og persepsjon på OMT. Forfatter har vurdert mulighetene for å lage en årsaks-modell fra funnene i undersøkelsen. I så tilfelle er det tre sentrale krav som må tilfredsstilles:

1. at årsaken kommer før virkningen i tid
2. at det er samvariasjon mellom årsak og virkning
3. at vi har kontroll over alle andre relevante variabler

(Jacobsen, 2005, s.385)

Det kan argumenteres for at første og andre forhold kan tilfredsstilles, tredje forhold anses ikke å tilfredsstille kravet som følge av frafall av variabler rundt spørresettet til FIN. Ambisjonen om en årsaks-modell er derfor valgt bort. Den kontekstuelle tilpassede modellen av Herzbergs tofaktor-teori blir derfor benyttet for å oppsummere funnene i undersøkelsen (figur 6).



Figur 6 – Herzbergs tofaktor-teori i undersøkelsens kontekst.

Sammenhengene mellom motivasjon, OMT og Forsvarets incentivprosjekt fra analysen og drøftingen kan oppsummeres i figur 6. Her ser vi samle-variablene *Verdsetting av kompetanse* og *Tilrettelegging av karriere* som hadde en signifikant positiv statistisk sammenheng med OMT, hører inne under *motivasjonsfaktorer* – som fører til trivsel. Samle-variabelen *Ledelse-kompetanse* som ikke hadde en signifikant påvist statistisk sammenheng med OMT, hører inne under *hygienefaktorer*. Den signifikante statistiske sammenhengen mellom *ledelse-kompetanse* og *verdsetting av kompetanse* jf. sti-analysen, kan argumenteres for å indirekte påvirke motivasjonen gjennom denne sammenhengen. Da *ledelse-kompetanse* kategoriseres jf. Herzberg sin tofaktor-teori som *hygienefaktor* vil den kunne utløse mistrivsel dersom den ikke er tilstede. Med andre ord, dersom kompetansen hos ledelsen er dårlig (ikke er tilstede), vil dette utløse mistrivsel. På den andre siden vil det ikke utløse trivsel dersom kompetansen er god (er tilstede). Det kan med dette argumenteres for at innføringen av OMT er en kilde til motivasjon hos de ansatte i SBBN.

Vi ser videre at *tjenestested* påvirker respondentenes holdning til OMT negativt. Jf. Herzberg sin tofaktor-teori, kan det argumenteres at forhold ved tjenestestedet har potensialet til å

utløse mistrivsel da det faller inn som en *hygienefaktor*. Dersom incentivene som skal gjøre opp for ulempene med tjenestestedets lokalisering forsvinner, kan det argumenteres at det vil utløse mistrivsel, altså påvirke motivasjonen i negativ retning. Dersom vi trekker paralleller med Mazlows behovsteori hvor tjenestestedet kategoriseres som et *sosialt behov* innunder *lavere ordens behov*, vil dette bety at denne problematikken må løses før en kan fokusere på de *høyere ordens behov*, som kan argumenteres for å representere forhold innenfor OMT.

Det har ikke vært mulig å avdekke om *OMT* og *FIN* har hatt en innvirkning på respondentenes turnover-intensjon. Dersom en skal trekke en konklusjon på hvordan turnover-raten er endret, vil konklusjonen være at den ikke er det. Sett opp mot tidligere år (FFI, 2015), kan vi argumentere for at turnover-raten er uendret etter innføringen av *OMT* og *FIN*. Det kan argumenteres med at tidspunktet for å se virkningene på turnover-intensjonen er noe prematurt da innføringen for det første ikke er ferdig, noe som er satt til 2020 (Forsvaret, 2015a). Videre kan det argumenteres med at organisasjonen ikke har fått tilpasset seg endringene i tilstrekkelig grad, da det kan sannsynliggjøres at *motstand mot endring*, både inneværende og tidligere fortsatt er tilstede hos respondentgruppen. Vi kan videre se at sammensetting av respondentgruppen har hatt en avgjørende effekt på respondentenes persepsjon på *FIN*. Det kan sannsynliggjøres at en tilsvarende undersøkelse om noen år, vil kunne se andre resultater, som følge av en endring i respondentgruppens sammensetting på alder. Avhandlingens resultater kan sannsynliggjøre at kuttene i regi av *FIN*, herunder endring i boligtilbudet til ansatte kan gå på bekostning av de ønskede effektene til *OMT*.

7.5 Videre forskning

Undersøkelsen for denne avhandlingen har favnet bredt hvor en av svakhetene kan sies å være at den ikke går i dybden på sine funn. Det kan argumenteres for at tidspunktet for undersøkelsen er noe prematurt opp mot de effektene en forventer å finne. Et steg i videre forskning kan derfor være å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse om noen år der innføringen av *OMT* og *FIN* er ferdigstilt og videre organisasjonen har rukket å justere seg, både med tanke på effekter som *motstand mot endring* og respondentgruppens sammensetting.

Funn vedrørende det FIH-utdannede personellets gjennomgående negative syn på *OMT* ansees som et interessant tema for videre forskning. Den kritiske kompetansen denne kategorien personell besitter, kan vise seg utslagsgivende på operativ effekt, dersom en ikke klarer å beholde dette personellet. Et steg i videre forskning kan være å avdekke om den

negative holdningen er representativt for et større utvalg og videre søke å finne en årsaks-sammenheng.

Videre er det gjort funn på en høy turnover-intensjon blant det yngste GBU-utdannede personellet blant respondentene. Dette er en reel utfordring for innføringen av OMT da det kan argumenteres at de ønskede effektene gjennom redusert turnover og økt dybdekompetanse. Det vil bli vanskelig da det vil være svært tidkrevende som følge av at kompetansen forsvinner nesten like fort som en klarer å produsere den. Et steg i videre forskning kan derfor være å avdekke hvorfor dette skjer og videre om en annen måte å rekruttere på kan utgjøre en forskjell.

Litteraturliste

- Forsvaret (2007): *Forsvarssjefens forsvarsstudie 2007 – sluttrapport*. Forsvaret. Hentet den 10.10.17 fra:
<https://forsvaret.no/ifs/ForsvaretDocuments/Forsvarssjefens%20forsvarsstudie%202007.pdf>
- Forsvaret (2015a): *Implementerings- og milepælsplan - Ordning for militært tilsatte*. Hentet 18.10.17 på: https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/Implementerings-og-milep%C3%A6lsplan%20-%20Ordning%20for%20militaert%20tilsatte%20-Endelig.pdf
- Forsvaret (2015b): *Forsvarssjefens fagmilitære råd – Et forsvar i endring*. Hentet 19.10.17 på: https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/EtForsvariEndring-Nett.pdf
- Forsvaret (2016b): *Forsvarets personellhåndbok – del B forvaltning av militært tilsatte*. Sjef FPVS. UGRADERT
- Forsvaret (2016c): *Karriere- og tjenesteplan Hæren – Hovedplan*. Generalinspektør for Hæren 01.05.2016. Hentet fra:
https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/Hovedplan%20-%20Haerens%20karriere-%20og%20tjenesteplan.pdf
- Forsvarsdepartementet (1949): *Direktiver for militære befalingsmenn og militære sjefer ved vepnet angrep på Norge. LOV 1814-05-17-§25*. Hentet 16.10.17 på:
<https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/1949-06-10-1>
- Gjønnes & Tangenes (2014): *Økonomi- og virksomhetsstyring – Strategistyring ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Hansson, Knut W. (2013): *Statistikk og SPSS for enkle undersøkelser*. Hentet den 05.05.18 fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/id/96633/7313hansson.pdf>
- Jacobsen, D.I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Høyskoleforlaget Grafisk Produksjon. Kristiansand, Norge.
- Jacobsen & Thorsvik (2014): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Tufte, P.A., Kristoffersen, L. 2005. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Abstrakt forlag as. Oslo, Norge.
- Kaufmann & Kaufmann (2015): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lillekvelland & Strand, FFI-rapport (2014): *En analyse av sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret*. Forsvarets forskningsinstitutt – FFI-rapport 2014/00343.

- Linnerud, K, Oklevik, O, Slettvoll, H (2004): *NOTAT – Statistisk analyse med SPSS*. Høgskolen i Sogn og Fjordane – Avdeling for økonomi og språk,
- Martinsen, Øyvind Lund (2009): *Perspektiver på Ledelse. 3. utgave*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- McKinsey & Company (2015): *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren*. Sluttrapport 17. mars 2015. Hentet på: <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/150317modernisering-og-effektivisering-av-forsvarssektoren.pdf>
- Mikkelsen & Laudal (2016a): *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering. 2. utgave*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Mikkelsen & Laudal (2016b): *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver. 2. utgave*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Regjeringen (2013): *Meld. St. 14 (2012-2013) – Kompetanse for en ny tid*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/>
- Regjeringen (2015a): *Prop. 111LS (2014-2015) Proposisjon til Stortinget (forslag til lovvedtak og stortingsvedtak) – Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m (militærordningen)*
- Regjeringen (2016): *Prop. 151 S (2015-2016) Kampkraft og bærekraft – Langtidsplanen for Forsvarssektoren* Proposisjon til Stortinget. Hentet på: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-151-s-20152016/id2504884/>
- Røvik, Kjell Arne (2007): *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sannes (2004): *Dataanalyse og statistikk – kvantitativ tilnærming*, Institutt for ledelse og organisasjon, Handelshøyskolen BI. Hentet den 02.05.18 fra: http://home.bi.no/fgl88001/metode/Kvantitativ_datanalyse_v3-11.pdf
- Schlesinger, L. (1991): *Breaking the Cycle of Failure in Services*. SLOAN Management review. Hentet 04.10.17 på: <http://sloanreview.mit.edu/article/breaking-the-cycle-of-failure-in-services/>
- Strand, rev, Blekesaune (2001): *En enkel innføring i SPSS – Øvingshefte i SOS107*. Institutt for Sosiologi og statsvitenskap, Fakultet for statsvitenskap og teknologiledelse. Hentet den 01.05.18 fra: <http://www.sv.ntnu.no/iss/Arild.Blekesaune/SPSS-SOS107.pdf>

Artikler og nettsider:

Aldrimer.no av. Rune S. Alexandersen (23.03.2017) *Frykter effekt i kutt av goder*. Hentet den 10.10.2017 på: <https://www.aldrimer.no/frykter-effektene-av-boligkutt>

Aftenposten.no av Sveinung Berg Bentzrød (17.03.2011 kl. 2205, red. 12.10.2011 kl. 2011) *Mister offiserene sine når de er 35 år*. Hentet den 04.10.2017 på: <https://www.aftenposten.no/norge/i/7KnqV/Mister-offiserene-sine-nar-de-er-35-ar>

Befalets fellesorganisasjon (2016): *BFO og NOF trekker seg fra arbeidsgruppe* (12.09.2016). Hentet den 25. november 2017 fra: <https://www.bfo.no/nyhetartikkel/bfo-og-nof-trekker-seg-fra-arbeidsgruppe>

Difi (2016) Forvaltningskonferansen 23. november 2016: *Effektiviseringskrav og faglig integritet*. Forsvarssjefen. Hentet den 27.10.17 fra: <https://vimeo.com/album/4274131/video/193045372>

Forsvaret (2016d) Møtereferat 12.09.16: *Planperiode – incentivprosjektet – oppsummering og avslutning*. FPVS v/ Hanne K. Landø. Hentet den 18.10.17 på: <http://wpstatic.idium.no/kol.no/2016/09/2016-09-12-M%C3%B8tedagbok.pdf>

Forsvaret (2018): *Utdanningsreformen i Forsvaret* (07.03.2018) Forsvarssjefen. Hentet den 07.05.18 fra: <https://forsvaret.no/aktuelt/utdanningsreformen-i-forsvaret>

Kgl.res (1891): *Troskapsformaningen*. Hentet den 20.10.17 fra: <https://no.wikipedia.org/wiki/Troskapsformaningen>

Norges Offisersforbund (NOF). (12.09.2016) *NOF og BFO trekker seg fra arbeidsgruppe incentiver for Forsvaret*. Hentet den 13.10.17 på: <https://www.nof.no/arkiv/NOF-og-BFO-trekker-seg-fra-arbeidsgruppe-incentiver-for-Forsvaret>

Regjeringen (2015c): *Vil innføre egen karrierevei for spesialistene i Forsvaret*, pressemelding 24.04.2015. Hentet 11.11.17 på: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/vil-innfore-egen-karrierevei-for-spesialistene-i-forsvaret/id2408539/>

Sander, Kjetil (2018): *Maslows behovshierarki*. Hentet den 29.03.18 fra: <https://estudie.no/maslows-behovhierarki/>

Sander, Kjetil (2017): *Diagnose av variabelens målenivå og måleskala*. Hentet den 30.03.17 fra: <https://estudie.no/diagnose-variablens-maalenivaa-skala/>

Forsvaret (2016a): *Incentivprosjektet kort fortalt* (16.09.2016) Forsvarsstaben. Hentet fra Forsvarets Intranett.

Vedlegg 1 – Militære forkortelser, ord og uttrykk.

FIN – Forsvarets incentivprosjekt

OMT – Ordning for militært tilsatte/ ny militær ordning

GBU – Grunnleggende befalsutdanning – Toårig utdanning med et år skole og et år påfølgende plikttjeneste med sersjants grad.

GBK – Grunnleggende befalskurs. Befalsskole i kurs-format hvor utdanningsåret gjennomføres på redusert tid som ansatt.

GGK/GSU – Grunnleggende grenaderskurs/ Grunnleggende soldatutdanning. GSU er utdanningspakken alle vernepliktige skal utdannes etter i sitt år i førstegangstjenesten. GGK er utdanningspakke for grenaderer i det de går fra vernepliktige til ansatte, ca 6-8 ukers varighet.

KS – Krigsskole, treårig bachelorutdanning i militær ledelse og landmakt. Elevene (kadettene) uteksamineres med løytnants grad med påfølgende tre års plikttjeneste.

FIH – Forsvarets ingeniørhøyskole, treårig skole som utdanner ingeniører innenfor ulike grener som ...

Tropp – Enhet bestående av 20-70 soldater, ledet av en troppssjef med løytnants grad.

Kompani – Enhet bestående av 2-5 tropper, ledet av en kompanisjef med kapteins grad.

Bataljon – Enhet bestående av 3-5 kompanier, ledet av en bataljonssjef med oberstløytnants grad.

Brigade Nord – Hærens største selvstendige avdeling, bestående av 9 bataljoner, ledet av en brigadesjef med brigaders grad.

Hæren – DIF i Forsvaret. Ledet av sjef Hæren med generalmajors grad.

Vedlegg 2 – Oversikt over tidligere forskning

Tittel/år/forfatter	Akademi/grad	Problemstilling	Metode
<i>Profesjonell soldat og midlertidig ansatt i Hæren/2013/Andreas Rasmussen Lubiana & Martin Falch Haugland</i>	Universitetet i Tromsø - Handelshøgskolen i Tromsø og Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging/ Masteroppgave	Hva er de viktigste årsakene til høy grad av ekstern uønsket turnover blant langvarig midlertidig ansatte?	Kvalitativ metode/casestudie med spørreskjema og intervju.
<i>Lang vei inn. Kort vei ut/ 2014/ Mads Erik Larsen</i>	Høgskolen i Hedemark/ Master in Public Administration (MPA)	Hvorfor slutter grenaderer i en prestisjeavdeling som Telemark Bataljon?	Kvantitativ metode/spørreundersøkelse
<i>Incentivers effekt på turnover/ 2002/ Erik Normann Warberg, Merethe Wathne og Johann Brekke</i>	Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI)	I hvilken grad påvirker økonomiske og ikke-økonomiske incentiver turnover i en organisasjon?	Kvantitativ metode/spørreundersøkelse
<i>Hvordan påvirker incentivordninger i Forsvaret de ansattes valg av tjenestested?/ 2018/ Magnus Buajordet Bøe</i>	Handelshøgskolen NMBU/ Master Økonomi og administrasjon	Hvordan påvirker incentivordninger i Forsvaret de ansattes valg av tjenestested? - Virker ordningen likt på offiserene og spesialistkorpset? - Hvordan påvirker incentivene ansattes valg om å flytte til tjenestestedet?	Kvantitativ metode/spørreundersøkelse
<i>Kan et Spesialistkorps motivere avdelingsbefalet til å bli? / 2013/ Alf Ole Hjelvik</i>	Høgskolen i Hedemark/ Prosjektoppgave i Organisasjon og Ledelse Campus Rena	Kan et Spesialistkorps motivere avdelingsbefalet til å bli? <u>Hypotese:</u> Grunnen til at mange avdelingsbefal slutter er en mangel på motivasjonsfaktorer, og/eller helhetlige ordninger for gruppen	Kvantitativ metode/spørreundersøkelse

<p><i>En analyse av sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret/ 2014/ Tobias Lillekvelland og Kari Røren Strand</i></p>	<p>Forsvarets forskningsinstitutt – FFI-rapport 2014/00343</p>	<p>En analyse av sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret <u>Sluttrate:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva er dagens sluttrater for de ulike personellkategoriene i Forsvaret? - Hvordan varierer disse sluttratene med ulike demografiske variabler som for eksempel bransje, alder og kjønn? - Hva betyr dagens sluttrater for Forsvaret? <p><u>Stillingsrotasjon:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvor ofte inntreffer stillingsbytter for ulike personellkategorier i Forsvaret? - Hva karakteriserer stillingsbyttene? - Hva betyr dagens rotasjonsrater for Forsvaret? 	<p>Dokument-studie</p>
--	--	--	------------------------

Vedlegg 3 – Godkjenning fra NSD

v/Personvernombudet for forskning



Hanne C Gabrielsen

9037 TROMSØ

Vår dato: 21.03.2018

Vår ref: 59794 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 13.03.2018.

Meldingen gjelder prosjektet:

<i>59794</i>	<i>Ordning for militært tilsatte i praksis</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Hanne C Gabrielsen</i>
<i>Student</i>	<i>Bjørn Otto Morfjord</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- UiT Norges arktiske universitet sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at UiT Norges arktiske universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 15.08.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Belinda Gløppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74 / belinda.helle@nsd.no

Vedlegg 4: Godkjenning fra Forsvarets Høgskole



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler
Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/STAB/UTD FOU

Vår dato 2018-04-26
Vår referanse 2018/014235-002/FORSVARET/ 919

Tidligere dato **Tidligere referanse**

Til
Bjørn Otto Morfjord
Sambandsbataljonen
Kapellveien 2
9325 BARDUFLOSS

Kopi til
HÆREN/BRIG N/SBBN

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 9. april 2018 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Nemnda som behandler slike søknader ba om enkelte justeringer av søknaden, og utbedret søknad ble mottatt 23. april 2018.

Prosjektet det skal samles data til er en masteroppgave, og problemstillingen oppgis å være: »OMT i praksis – Hvilken innvirkning har innføringen av ny personellordning og Forsvarets incentivprosjekt hatt på motivasjon og turnover-intensjonen til personellet i Sambandsbataljonen?» Det skal gjennomføres en spørreundersøkelse blant ansatte i Sambandsbataljonen som deles ut på et allmøte.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om innsamling av data fra Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger fra registerdata til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser i Forsvaret*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 13. oktober 2016.

I henhold til punkt 2.1.2 og 2.1.3 i denne bestemmelsen er det en nemnd nedsatt av sjef FHS som behandler søknader om tilgang til registerdata og gjennomføring av spørreundersøkelser i Forsvaret. Rettsgrunnlag og kriterier som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 3.2.5.1 og 3.2.5.2. Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til innhenting av opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 15. august 2018.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innsamling av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal det sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til følgende e-postadresse: datautlevering@fhs.mil.no

Postadresse
Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse
Åkershus festning, bygn 14 /
0015 OSLO
Norge

Sivil telefon/telefaks

/

Militær telefon/telefaks
99/0500 3699

Epost/ Internett
postmottak@mil.no
www.forsvaret.no

Vedlegg

Organisasjonsnummer
NO 986 105 174 MVA

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.

Vedlegg 5 – Informasjonsskriv til respondenter

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

«OMT i praksis»

Bakgrunn og formål

OMT – Ordning for militært tilsatte også kjent som *St.prop. 111LS* ble begynt innført i Forsvaret i 2015. Den nye personellordningen innebærer en stor endring i personellstrukturen til Forsvaret, hvor en deler inn personellet i hovedsakelig to kategorier: OR – *Other Rank* og OF – *Officers*, med ansettelsesvilkår hhv T-35 og T-60. Denne endringen muliggjør et livslangt karriereløp på lavere gradsnivå.

I 2015 ble også Forsvarets incentivprosjekt startet opp. Prosjektet hadde til hensikt å kartlegge kostnadene knyttet til de personell-politiske virkemidlene, *m.a.o.* – incentivene til personellet. Prosjektet har endt opp i en kostnadsestimering av de enkelte incentivene i tillegg til en endring av disse. Noen av disse har blitt gjennomført, mens andre er varslet endret.

Formålet med denne spørreundersøkelsen er å kartlegge i hvilken grad innføringen av OMT på den ene siden og incentivprosjektet på den andre siden har hatt innvirkning på den enkelte ansattes motivasjon og turnover-intensjon¹.

Problemstillingen lyder som følger:

OMT i praksis – Hvilken innvirkning har innføringen av ny personellordning og Forsvarets incentivprosjekt hatt på motivasjon og turnover-intensjonen til personellet i Sambandsbataljonen?

Undersøkelsen er del av en masteroppgave ved fakultet for Biovitenskap, Fiskeri og Økonomi ved Universitetet i Tromsø. Jeg ønsker å gjennomføre undersøkelsen i Sambandsbataljonen med avdelingens militært tilsatte som respondenter. Undersøkelsen favner bredt, jeg håper derfor at flest mulig vil gjennomføre undersøkelsen slik at validiteten av undersøkelsen er best mulig.

Deltakelse i studien

Undersøkelsen består av to deler. Første del, et informasjonsskriv med refleksjonsspørsmål sendt ut til den enkelte for to uker siden. Del 2 består av dette spørreskjemaet hvor mesteparten av spørsmålene består av avkrysning. Spørreskjemaet består av en innledende del med spørsmål om alder, kjønn, personellkategori og militær erfaring. Deretter kommer

¹ Turnover: «uttrykk for hvor mange som slutter i en organisasjon i løpet av en tolv månedersperiode, frivillig eller som resultat av oppsigelser.» (Mikkelsen & Laurdaj, 2016). Begrepet turnover intensjon menes her med eget ønske om å slutte eller bytte stilling.

hoveddelen som består av ja/nei-spørsmål samt en rekke påstander hvor du som respondent skal krysse av hvorvidt du forholder deg til disse påstandene på en skala fra:

Helt uenig – Uenig – Litt uenig – Litt enig – Enig – Helt enig Vet ikke/ikke relevant.

Avslutningsvis vil det være spørsmål hvor du som respondent må skrive svar i tekstboks. Helt til slutt vil det være satt av plass hvor du som respondent kan gi utfyllende informasjon om spørsmål du føler blir dårlig gjort rede for i undersøkelsen, ting du ønsker å presisere, eller synspunkter om temaet i undersøkelsen du ønsker å gjøre rede for. Det tar ca. 15 minutter å besvare undersøkelsen.

Hva skjer med informasjon om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og vil kun nyttes til denne undersøkelsen. Det vil kun være student Bjørn Otto Morfjord, samt veileder Einar Brandsdal som vil ha tilgang til og behandle data gjennom studien. Svarskjemaene vil oppbevares nedlåst frem til de er ferdig behandlet. I det undersøkelsen er ferdigstilt, senest midten av mai, vil de innsamlede spørreskjemaene bli destruert. Data fra spørreskjemaet vil bli oppbevart på datamaskin i en begrenset periode frem til alt er analysert og studien er ferdigstilt.

Respondentene fra undersøkelsen vil ikke kunne bli gjenkjent i publikasjonen av den ferdige masteroppgaven.

Undersøkelsen er planlagt ferdigstilt 14. mai 2018. Alle spørreskjemaene i papirform vil da bli destruert. Alle personopplysninger vil fra dette tidspunkt være anonymisert.

Frivillig deltakelse

Deltakelse i studien er helt frivillig. Du kan også når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen årsak. Dersom du beslutter å trekke deg underveis i behandlingen av undersøkelsen, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien eller ønsker å trekke deg underveis kan du ta forbindelse med Bjørn Otto Morfjord tlf. +47 958 92 648, eventuelt min veileder Einar Brandsdal tlf. +47 977 51 539.

Undersøkelsen er meldt til og godkjent av NSD – Norsk Senter for Forskningsdata AS v/personvernombudet for forskning.

Samtykke om gjennomføring av undersøkelse er gitt av Sambandsbataljonen.

Vedlegg 6 – Spørreundersøkelsen

Samtykke til deltakelse i undersøkelse

Jeg har mottatt informasjon om studien og dens formål og samtykker til deltakelse gjennom besvarelse av denne undersøkelsen.

DEL I – INNLEDENDE SPØRSMÅL

1. Ønsker du å bytte stilling?

- Ja, om 1 år
- Ja, om 2 år
- Ja, om flere år
- Nei

2. Er du disponert i en annen stilling enn den du har nå i bemanningsplanen til SBBN fra 01.08.18?

- Ja
- Nei

3. Ønsker du å bytte avdeling fra 01.08.18?

- Ja
- Nei

4. Planlegger du å slutte i Forsvaret etter 01.08.18?

- Ja
- Nei

Spørsmål 5 gjelder deg som planlegger å slutte i Forsvaret etter 01.08.18. Dersom du ikke har planer om å slutte, gå videre til spørsmål 6:

5. Hvorfor vil du slutte i Forsvaret?

- Studere på høyskole/universitet
- Annet jobbtillbud
- Ønsker å etablere deg nærmere familie
- Annen årsak, spesifiser her om ønskelig:

6. Kryss av for hvilke incentivordninger du benytter/har benyttet deg av

- Årlig gratis reise til tilknytningssted
- Uniformgodtgjørelse
- Flyttebonus
- Forsvarets låneordning
- Forsvarets feriesenter Håøya
- Undervisningstillegg
- Pendlerreiser
- Forsvarsbolig

7. Er det noen av disse incentivene du ser for deg at du vil/ -ville ha spesiell nytte av i et langsiktig perspektiv i forbindelse med etablering av egen bolig/familie?

- Årlig gratis
- Uniformgodtgjørelse
- Flyttebonus
- Forsvarets låneordning
- Forsvarets feriesenter Håøya
- Undervisningstillegg
- Pendlerreiser
- Forsvarsbolig
- Andre, spesifiser: _____

DEL II – HOVEDDEL

I denne delen av undersøkelsen skal du krysse av for i hvilken grad du er enig eller uenig i påstandene som fremmes. Dersom du har planer om å slutte i Forsvaret eller bytte avdeling, svar som om at du skulle ha fortsatt i samme stilling. Kryss av på ett svaralternativ pr. spørsmål.

SPM NR.	SPØRSMÅL	HELT UENIG	UENIG	LITT UENIG	LITT ENIG	ENIG	HELT ENIG	VET IKKE/ IKKE RELEVANT
8	Innføringen av OMT treffer godt den kategorien som ville sluttet tidligere i Forsvaret, som følger av lite forutsigbarhet til ansettelsesforhold	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Innføringen av OMT gjør det lettere for Forsvaret å tiltrekke seg «håndverkerne» som ønsker en horisontal karriere på sitt nivå	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Innføringen av OMT påvirker min motivasjon i negativ retning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Innføringen av OMT styrker dybdekompetansen hos avdelingene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SPM NR.	SPØRSMÅL	HELT UENIG	UENIG	LITT UENIG	LITT ENIG	ENIG	HELT ENIG	VET IKKE/ IKKE RELEVANT
12	Jeg opplever større karrieremessig forutsigbarhet etter innføringen av OMT, kontra den tidligere avdelingsbefalsordningen eller åremålskontrakt for grenadere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	T-35 gir meg tilstrekkelig forutsigbarhet til å ville satse på en lengre Forsvarskarriere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Jeg anser det som sannsynlig å få tildelt T-60, da min kompetanse er viktig for Forsvaret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Innføringen av OMT gjør at jeg i større grad kan fokusere på «håndverket»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Jeg identifiserer meg som spesialist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Jeg opplever at OMT gir de ansatte muligheten for et livslangt karriereløp på lavere nivå	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Innføringen av OMT har resultert i at jeg ønsker å stå lengre i stilling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Uten innføringen av OMT ville jeg ha valgt å slutte i Forsvaret på et tidligere tidspunkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Jeg opplever en godt tilpasset karriere og tjenesteplan for OR-søylen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Jeg opplever en naturlig lønnsutvikling opp mot ansvar og ansenitet innenfor OR-søylen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Jeg føler at min kompetanse som spesialist blir anerkjent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Innføringen av OMT gjør at jeg i større grad kan fokusere på soldatprofesjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Jobben jeg utfører er svært viktig for Sambandsbataljonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SPM NR.	SPØRSMÅL	HELT UENIG	UENIG	LITT UENIG	LITT ENIG	ENIG	HELT ENIG	VET IKKE/ IKKE RELEVANT
25	Jeg er tilfreds med min stilling og min arbeidssituasjon hos Sambandsbataljonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Jeg opplever gjensidig respekt mellom OR-søylen og OF-søylen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Jeg opplever gjensidig tillit mellom OR-søylen og OF-søylen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Innføringen av OMT påvirker min motivasjon i positiv retning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Jeg er tilfreds med min stilling og arbeidssituasjon hos Sambandsbataljonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Jeg får anvendt mine ferdigheter og kompetanse i jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Jeg har store karrieremessige ambisjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Jeg opplever at organisasjonen gir rom for nytenkning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Jeg opplever å bli stilt krav til og er tildelt en klar rolle i Sambandsbataljonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Jeg føler en god grad av medbestemmelse og at mine forslag blir tatt til vurdering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Jeg opplever gode muligheter til kompetanseutvikling i Sambandsbataljonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Mine arbeidsoppgaver utfordrer mine evner og ferdigheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SPM NR.	SPØRSMÅL	HELT UENIG	UENIG	LITT UENIG	LITT ENIG	ENIG	HELT ENIG	VET IKKE/ IKKE RELEVANT
37	Jeg opplever at mine arbeidsoppgaver er varierte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Jeg opplever at mine arbeidsoppgaver er interessante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Jeg føler tillit fra mine kolleger og overordnede gjennom at jeg er selv ansvarlig for å utføre mine arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Jeg føler en tydelig måloppnåelse etter gjennomføring av mine arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Jeg føler anerkjennelse fra mine overordnede for godt utført arbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Jeg føler anerkjennelse fra mine kolleger for godt utført arbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Jeg opplever at min nærmeste leder gir konstruktive tilbakemeldinger på mitt arbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Jeg har tillitt til ledelsen i avdelingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Jeg opplever tillitt fra mine overordnede gjennom tildeling av faglig ansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	Jeg opplever tillitt fra mine overordnede gjennom kommandering på nivåhevende kurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	Jeg har et godt kollegialt forhold til mine overordnede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	Ledelsen ivaretar mine behov som ansatt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SPM NR.	SPØRSMÅL	HELT UENIG	UENIG	LITT UENIG	LITT ENIG	ENIG	HELT ENIG	VET IKKE/ IKKE RELEVANT
49	Ledelsen legger til rette for god personlig utvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	Ledelsen legger til rette for faglig avansement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	Jeg har tillitt til ledelsens kompetanse innenfor organisering og ledelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	Jeg har tillitt til ledelsens faglige kompetanse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	Innføringen av Forsvarets incentivprosjekt gjør at jeg ønsker å satse på et livslangt karriereløp i Forsvaret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	Mitt jobbforhold har en negativ innvirkning på mitt privatliv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	Geografisk lokalisering av tjenestestedet veier negativt opp mot å satse på et livslangt karriereløp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56	Geografisk lokalisering av tjenestestedet er en viktig medvirkende årsak til at jeg får mindre lyst til å fortsette	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	Jeg opplever en sterk tilknytning til Sambandsbataljonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58	Jeg opplever en sterk tilknytning til Forsvaret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59	Jeg er fornøyd med ansettelsesgodene (bosted, øvingstillegg, årlig gratis tilknytningsreise)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60	Min samboer/ektefelles jobb er lett å kombinere med min egen jobbsituasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SPM NR.	SPØRSMÅL	HELT UENIG	UENIG	LITT UENIG	LITT ENIG	ENIG	HELT ENIG	VET IKKE/ IKKE RELEVANT
61	Forsvarets incentivprosjekt har ofte vært samtaleemne blant mine kolleger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62	Innføringen av Forsvarets incentivprosjekt gjør at jeg ikke lenger ønsker å satse på et livslangt karriereløp i Forsvaret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63	Ansettelsesgodene (incentivene) veier opp mot ulempene jobben medfører opp mot arbeidsmengde, tjenestested og risiko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64	Jeg har eller planlegger å benytte meg av flyttebonus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65	Flyttebonus gjør det mer attraktivt for meg å flytte i selvstendig bolig (kan også være forsvarsbolig) til tjenestestedet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66	Beslutning om økt botid jf. flytting til ønsket bosted (for å få innvilget pendlerstatus) fra 4 til 8 år gjør at jeg får mindre lyst til å fortsette i Forsvaret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67	Jeg bruker, eller ser for meg å bruke barnepassreiser (Få flydd opp egne foreldre for barnepass (for) øvelsesaktivitet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68	Jeg er forsydd med dagens prisnivå på forsvarsbolig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69	En økning i leieprisene for forsvarsbolig (varslet 2-3 ganger dagens prisnivå), gjør det mindre attraktivt for meg å leie bolig hos Forsvaret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SPM NR.	SPØRSMÅL	HELT UENIG	UENIG	LITT UENIG	LITT ENIG	ENIG	HELT ENIG	VET IKKE/ IKKE RELEVANT
70	Ved økte boligpriser i Forsvarets boliger ser jeg for meg at jeg istedenfor vil leie sivilt eller kjøpe meg selvstendig bolig ved tjenestestedet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71	Økte leiepriser i Forsvarets boliger gjør at jeg vurderer å avslutte min arbeidskontrakt med Forsvaret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72	Jeg anser mine muligheter på det sivile leiemarkedet og boligkjøpermarkedet ved tjenestestedet for å være gode.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73	En eventuell reduksjon i antall pendlerreiser vil påvirke mitt privat og familieliv ved tilknytningssted negativt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74	Lønnskompensasjonen ved øvelser er tilstrekkelig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75	Jeg har en sterk sosial tilknytning til mine kolleger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76	Jeg tilbringer mesteparten av min fritid på tjenestestedet sammen med mine kolleger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77	Jeg tilbringer mye tid med venner uten tilknytning til Forsvaret på tjenestestedet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78	Mine nære bånd til mine kolleger er en viktig årsak til å ville fortsette i Smbandsbataljonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SPM NR.	SPØRSMÅL	HELT UENIG	UENIG	LITT UENIG	LITT ENIG	ENIG	HELT ENIG	VET IKKE/ IKKE RELEVANT
79	Jeg er svært fornøyd med arbeidsmiljøet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80	Jeg identifiserer meg med SBBN sine verdier (MARS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81	Mine avansemuligheter er tydelig for meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82	Jeg har ila siste medarbeidersamtale fått presentert muligheter for avansement (opprykk/bytte av stilling)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83	Jeg har ila de siste 12 måneder fått kommandering på nivåhevende kurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84	Jeg er fornøyd med egne kontor-fasiliteter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85	Jeg er fornøyd med avdelingens vedlikehold-fasiliteter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86	Utlevert PBU er tilstrekkelig for å kunne gjøre en god jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87	Jeg er fornøyd med avdelingens materiell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88	Jeg er jevnt over fornøyd med arbeidsforholdene rundt arbeidsoppgavene som skal løses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



89. Kryss av de 3 viktigste årsakene for å ville fortsette å jobbe i forsvaret

- Gode lønnsbetingelser
- Jeg blir utfordret både psykisk og fysisk
- Behovet for en trygg jobb med stabil inntekt
- Kompetanseutvikling
- Avdelingens mål og verdier
- Min nærmeste leders lederevner
- Sosial tilknytning til kolleger
- Forsvarets omdømme
- Graden av selvstendighet og den tillit jeg er gitt
- Forholdet mellom jobb og privatliv
- En arbeidshverdag med varierte oppgaver
- Stoltheten jeg føler opp mot profesjonsidentiteten ved å være soldat
- Annet

90. Er det noen av spørsmålene du føler for å utdype ytterligere?

DEL III – AVSLUTTENDE SPØRSMÅL

91. Hvilket kjønn er du?

- Mann
- Kvinne

92. Hva er din alder?

- 19-22 år
- 23-27 år
- 28-30 år
- Over 30 år

93. Sivil utdanning (kryss av for høyeste fullførte utdanning)

- Studiespesialiserende (almene fag)
- Yrkesfag
- Grunnskole
- Høyskole/ Universitet
- Fagbrev

94. Personellkategori

- T-35
- T-60

95. Militær utdanning

- GSU/GGK
- GBU
- GBK
- FIH
- KS

96. Hvor lenge har du jobbet i Forsvaret?

- 1-2 år
- 3-5 år
- 5-10 år
- Over 10 år

97. Hvor lenge har du jobbet i Sambandsbataljonen?

- 1-2 år
- 3-5 år
- 5-10 år
- Over 10 år

98. Hva er din bosituasjon?

- Pendler
- Messerom
- Forsvarsbolig
- Utilfredsstillende kvarter
- Egen bolig ved tjenestestedet

99. Hva er din familiesituasjon?

- Singel
- Kjæreste
- Samboer/gift
- Samboer/gift, med barn
- Skilt, med barn

Takk for at du tok deg tid til å delta på undersøkelsen. Har du ytterligere kommentarer om emnene som spørsmålene ikke har dekket, gjerne benytt baksiden av arket

Vedlegg 7 – Beskrivende statistikk incentivprosjektet

Descriptive Statistics	N	Mean	Std.
			Deviation
53. Innføringen av Forsvarets incentivprosjekt gjør at jeg ønsker å satse på et livslangt karriereløp i Forsvaret	62	2,4032	1,44244
54. Mitt jobbforhold har en negativ påvirkning på mitt privatliv	83	3,8675	1,45477
55. Geografisk lokalisering av tjenestestedet veier negativt opp mot å satse på et livslangt karriereløp	79	5,0253	1,27072
56. Geografisk lokalisering av tjenestestedet er en viktig medvirkende årsak til at jeg får mindre lyst til å fortsette	81	4,7901	1,45530
59. Jeg er fornøyd med ansettelsesgodene (bosted, øvingstillegg, årlig gratis tilknytningsreise)	83	3,8193	1,51532
60. Min samboer/ektefelles jobb er lett å kombinere med min egen jobbsituasjon	29	2,5172	1,50287
61. Forsvarets incentivprosjekt har ofte vært samtaleemne blant mine kolleger	76	3,1842	1,70263
62. Innføringen av Forsvarets incentivprosjekt gjør at jeg ikke lenger ønsker å satse på et livslangt karriereløp i Forsvaret	63	3,3333	1,52400
63. Ansettelsesgodene (incentivene) veier opp mot ulempene jobben medfører opp mot arbeidsmengde, tjenestested og risiko	73	3,1233	1,34314
64. Jeg har eller planlegger å benytte meg av flyttebonus	39	3,7179	1,70060
65. Flyttebonus gjør det mer attraktivt for meg å flytte i selvstendig bolig (kan også være forsvarsbolig) til tjenestestedet	50	4,4000	1,51186
66. Beslutning om økt botid jf. flytting til ønsket bosted (for å få innvilget pendlerstatus) fra 4 år til 8 år gjør at jeg får mindre lyst til å fortsette i Forsvaret	49	4,3265	1,58624
67. Jeg bruker eller ser for meg å bruke barnepassreiser (Få flydd opp egne foreldre for barnepass ifm øvelsesaktivitet)	22	3,8182	1,81623
68. Jeg er fornøyd med dagens nivå på forsvarsbolig	79	4,8354	1,43608
69. En økning i leieprisene for forsvarsbolig (varslet 2-3 ganger dagens prisnivå), gjør det mindre attraktivt for meg å leie bolig hos Forsvaret	82	5,3659	1,13868
70. Ved økte boligpriser i Forsvarets boliger ser jeg for meg at jeg istedenfor vil leie sivilt eller kjøpe meg selvstendig bolig ved tjenestestedet	66	3,9091	1,70724
71. Økte leiepriser i Forsvarets boliger gjør at jeg vurderer å avslutte min arbeidskontrakt med Forsvaret	71	3,8732	1,52998
72. Jeg anser mine muligheter på det sivile leiemarkedet og boligkjøpermarkedet ved tjenestestedet for å være gode	61	3,0984	1,57803
73. En eventuell reduksjon i antall pendlerreiser vil påvirke mitt privat og familieliv ved tilknytningssted negativt	49	4,5714	1,52753
74. Lønnskompensasjonen ved øvelser er tilstrekkelig	82	3,8049	1,40052
Valid N (listwise)	1		

Vedlegg 8 – Utrekninger i SPSS

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,476 ^a	,226	,197	,68749

a. Predictors: (Constant), Ledelse-kompetanse, Karrieretilrettelegging, Verdsetting av kompetanse

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	2,269	,492		4,614	,000
Verdsetting av kompetanse	,238	,098	,270	2,423	,018
Karrieretilrettelegging	,277	,093	,328	2,990	,004
Ledelse-kompetanse	-,077	,090	-,091	-,858	,394

a. Dependent Variable: Positiv til OMT

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,514 ^a	,265	,237	,75985

a. Predictors: (Constant), Positiv til OMT, Ledelse-kompetanse, Karrieretilrettelegging

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	1,262	,596		2,119	,037
Karrieretilrettelegging	,219	,105	,229	2,083	,040
Ledelse-kompetanse	,230	,096	,239	2,383	,020
Positiv til OMT	,291	,120	,256	2,423	,018

a. Dependent Variable: Verdsetting av kompetanse

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,260 ^a	,067	,055	,74251

a. Predictors: (Constant), Negativ_til_tjenestestedet

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	4,733	,330		14,365	,000
Tjenestestedet	-,155	,065	-,260	-2,375	,020

a. Dependent Variable: Positiv til OMT

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,245 ^a	,060	,048	1,25102

a. Predictors: (Constant), 4. Planlegger du å slutte i Forsvaret etter 01.08.18?

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	6,219	,611		10,182	,000
4. Planlegger du å slutte i Forsvaret etter 01.08.18?	-,746	,335	-,245	-2,228	,029

a. Dependent Variable: Tjenestestedet